

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

**Taloustieteiden tiedekunta**

**YRITTÄJIEN SUHTAUTUMINEN  
EPÄONNISTUMISEEN**

**Tekijät epäonnistumiseen suhtautumisen taustalla**

Yrittäjyys, Pro gradu - tutkielma

Huhtikuu 2011

Laatija: Piia Salonen

Ohjaaja: Yliassistentti Sofia Kauko-Valli

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Salonen Pii Pauliina	
Työn nimi Yrittäjien suhtautuminen epäonnistumista kohtaan – tekijät suhtautumisen taustalla	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro Gradu - tutkielma
Aika Huhtikuu 2011	Sivumäärä 100
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tässä tutkimuksessa selvitettiin yrittäjien suhtautumista epäonnistumista kohtaan ja suhtautumiseen vaikuttavia tekijöitä. Ensimmäinen tutkimukselle asetettu tavoite ja pääkysymys oli selvittää, mitkä tekijät määrittävät yrittäjien suhtautumista epäonnistumista kohtaan. Pääkysymystä tarkentavina alakysymyksinä tutkimuksessa selvitettiin vaikuttivatko yritysten erot tai yrittäjien väliset demografiset erot suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan. Tutkimuksessa pohdittiin myös onko suhtautuminen yksilön piirteisiin tai oppimiseen liittyvä ilmiö. Epäonnistuminen on läheisesti yrittäjyyteen liittyvä ilmiö, jota on tutkittu suhteellisen vähän. Uusimpien tutkimusten mukaan epäonnistumisista on mahdollista oppia jopa enemmän kuin onnistumisista (Madsen &amp; Desai 2010). Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksen keinoin tammi- ja helmikuussa 2010. Kyselyyn vastasi 229 yrittäjää, mikä tarkoitti vastausprosenttina yli 60 prosenttia. Yrittäjien suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan vaikuttavat sekä yrityksen toimiala että liikevaihto. Demografisista muuttujista keskeisin tekijä oli yrittäjän koulutus. Myös yrittäjämäisillä piirteillä ja omilla kokemuksilla sekä niistä oppimisella oli vaikutusta suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan. Keskeinen löydös yrittäjien suhtautumisessa epäonnistumista kohtaan oli myös yrittäjien halukkuus keskustella epäonnistumisen ilmiöstä. Lisäksi keskeistä oli yrittäjien kokemus siitä, että epäonnistuminen on enemmän henkilöön kuin itse epäonnistumiseen liittyvä. Mahdolliset tulevat tutkimukset voisivat liittyä mittariston luomiseen, yrittäjien suhtautumisessa epäonnistumiseen. Mittariston lisäksi epäonnistumistapahtumaa voisi jaotella tarkemmin erilaisiksi muuttujiksi, jotta erilaisten epäonnistumisten välisiä eroja voitaisiin paremmin tutkia. Myös yrittäjyyskasvatuksessa tarjotun tiedon vaikutusta olisi mielenkiintoista mitata, voisiko epäonnistumista opettaa, kun koulutuksen rooli osoittautui keskeiseksi.</p>	
Asiasanat Yrittäjä, yrittäjyys, yrittäjyyden prosessi, oppimisen prosessi, epäonnistuminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

## UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ FACULTY OF BUSINESS AND ECONOMICS

Author	
Salonen, Piia Pauliina	
Title	
The Attitudes of Entrepreneurs Towards Failure – the main factors behind the phenomenon	
Subject	Object of the Study
Entrepreneurship	Master's thesis
Time	Number of pages
April 2011	100
Abstract	
<p>The aim of this study was to find out how entrepreneurs feel about business failures and what are the key elements behind their general attitudes. The first goal and the main question was what are the factors that influence the most on the attitudes of entrepreneurs towards business failure. As supporting questions, I wanted to find out if the differences between companies and entrepreneurs had anything to do with the phenomenon. I also investigated the influence of personal attributes and learning perspective. Business failure is a phenomenon that is very closely combined to entrepreneurship, but very little research has been conducted in that area. The latest research indicates that it is possible to learn from failures (Madsen &amp; Desai 2010). This study was conducted as a questionnaire on January and February of 2010. The amount of 229 entrepreneurs replied to my questions and the percentage of replies was over sixty percent. Entrepreneurs' attitude towards failure is influenced by both the company's area of business and turnover. From the demographic variables, the most important factor was the entrepreneur's own education. Also entrepreneurial features and the entrepreneur's own experiences and learning from the previous failures had an impact on the attitude towards failure. A key finding on self-attitudes towards failure was also the entrepreneurs' willingness to discuss the failure phenomenon. In addition, it was an interesting finding to see that entrepreneurs experience failure more as a thing relating to their personal being rather than a material failure. The possibilities with future research are in creating a measure to understand the attitudes of entrepreneurs towards failures. It would also be important to understand how different failures are interpreted by entrepreneurs. Thirdly, it would be good to investigate if it would be possible to teach future entrepreneurs to fail forward.</p>	
Asiasanat: Entrepreneurship, An Entrepreneur, The Entrepreneurial Process, Business Opportunity, Learning process, Failure and The Process of Failure	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

## KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakenne, luvut 2-4
KUVIO 2	Yrittäjän ydintaidot
KUVIO 3	Timmonsin malli yrittäjyyden prosessista
KUVIO 4	Liiketoiminnan käynnistämisen prosessi
KUVIO 5	Yrittäjyyden prosessi
KUVIO 6	Malli organisaation jäsenten henkisestä prosessista projektin epäonnistumisen yhteydessä
KUVIO 7	Yrittäjien kokemukset konkurssista liikevaihdon mukaan
KUVIO 8	län vaikutus vastuun ottamiseen omista virheistä
KUVIO 9	Empatian vaikutus epäonnistumisten hyväksymiseen alaisten taholta
KUVIO 10	Omien vahvuuksien tunteminen suhteessa omien epäonnistumisten hyväksymiseen
KUVIO 11	Konkurssin vaikutus kokemukseen epäonnistumisesta

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Yrittäjyyden tulkinnat
TAULUKKO 2	Yrittäjyyteen ohjaavien tilannetekijöiden ryhmittelyä
TAULUKKO 3	Veto - ja työntöhypoteesin tulkintaa
TAULUKKO 4	Yrittäjien tyypit ja niitä edeltävät keskeiset sosiaaliset vuorovaikutustekijät
TAULUKKO 5	Epäonnistumiseen suhtautuminen - huonot ja hyvät asenteet
TAULUKKO 6	Koontia epäonnistumiseen liittyvästä keskeisestä tutkimuksesta ja löydöksistä 1999 - 2010
TAULUKKO 7	Epäonnistumisesta oppiminen - keskeisimmät tutkimukset 1992 - 2010
TAULUKKO 8	Taustamuuttujien koonti
TAULUKKO 9	Sukupuolen vaikutus omien epäonnistumisten hyväksymiseen
TAULUKKO 10	Päämäärätietoisuuden suhde kykyyn auttaa alaisia epäonnistumistilanteessa

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	10
1.2	Tutkimuksen tavoite .....	12
1.3	Keskeiset käsitteet .....	13
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	15
2	YRITTÄJYYS JA YRITTÄJÄ.....	17
2.1	Yrittäjyyden määritelmä .....	17
2.2	Keitä yrittäjät ovat.....	20
2.2.1	Yksilölliset piirteet.....	21
2.2.2	Tilannetekijät yrittäjyyden taustalla.....	24
2.2.3	Veto- ja työntöhypoteesit .....	25
3	YRITTÄJYYDEN PROSESSI .....	28
3.1	Prosessin rakenne.....	29
3.1.1	Liiketoimintamahdollisuus yrittäjyyden lähtökohtana.....	29
3.1.2	Liiketoiminnan käynnistämiprosessi .....	32
3.2	Yrittäjyys oppimisprosessina .....	34
3.3	Yrittäjyyden riskit.....	37

4	EPÄONNISTUMINEN YRITTÄJYYDESSÄ.....	39
4.1	Epäonnistumiseen johtaneet syyt .....	41
4.1.1	Sukupuolen vaikutus epäonnistumiseen.....	41
4.2	Yrittäjän suhtautuminen epäonnistumiseen .....	42
4.2.1	Epäonnistumiseen suhtautuminen erilaisten yrittäjien kannalta .....	45
4.3	Oppiminen epäonnistumisesta .....	46
5	TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄ.....	50
5.1	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	52
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	54
6.1	Taustamuuttajat .....	54
6.2	Vaikuttavatko yritysten väliset erot yrittäjien suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan? .....	56
6.3	Vaikuttavatko yrittäjien väliset demografiset erot suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan? .....	59
6.4	Riippuuko suhtautuminen epäonnistumiseen henkilön luonteenpiirteistä vai onko suhtautuminen opittua? .....	66
7	POHDINTA .....	76
	LÄHTEET .....	83
	LIITTEET .....	88

# 1 JOHDANTO

Yrittäjyyden kannustaminen on keskeinen teema Suomessa ja Euroopassa. EU:n komissio julkaisi vuonna 2003 Yrittäjyyden Vihreän kirjan, johon liittyy selkeä toimintaohjelma. Uusia innovaatioita odotetaan ja toivotaan kantamaan taloutta kasvuun ja tarjoamaan työpaikkoja. Samaan aikaan epävarma talous ja pankkien haluttomuus rahoittaa riskisiä hankkeita edustaa omaa haastettaan. Yrittäjyyden arvostusta halutaan nostaa, kehittymisen ja kasvun esteitä poistaa ja yrittäjyyden riskien ja palkkioiden suhdetta tasapainottaa Suomessa ja Euroopassa. Tilanne on toinen Amerikassa, jossa yritystoiminnan riskit ja palkitsevuus ovat enemmän tasapainossa. Yritystoiminnan esteitä olisi tärkeä pohtia, jotta yrittämisen kynnys ei kasvaisi liian korkeaksi.

Suomalaisen kansantalouden kasvun kannalta yrittäjyys on hyvin keskeisessä asemassa. Erityisesti nykyisessä taloustilanteessa yrittäjien asema on keskeinen kysymys. Tilastokeskus uutisoi lokakuussa (2009) uusien yrittäjien määrän vähentyneen 2,2 prosenttia ja lopettaneiden yritysten määrän kasvaneen 17,1 prosenttia vuonna 2008. Konkurssien määrä kasvoi tammi-lokakuussa 2009 Tilastokeskuksen mukaan 27 prosenttia. Työ- ja elinkeino ministeriön Yrittäjyyskatsaus (2009) kertoo yrittäjien määrän kasvaneen Suomessa 1990-luvun laman jälkeen vuoden 2008 loppua kohti, mutta kääntyneen sitten laskuun muuttuneen taloustilanteen mukana.

Yrittäjyyden tutkimuksessa on orientoiduttu viime aikoina enemmän kohti yrittäjän toimintaa ja käyttäytymistä, kun aiemmin keskiössä olivat enemmän yrittäjän piirteet yksilönä (esimerkiksi Gartner, 1994; Gibb & Ritchie,

1982; Krueger & Brazeal 1994; Dyer, 1994; Bygrave, 1994). Yrittäjyyden tutkimuksissa on löydetty monia eri tekijöitä, jotka osaltaan selittävät henkilön valintaa ryhtyä yrittäjäksi ja tunnistaa sekä hyödyntää liiketoimintamahdollisuus (Gartner, 1994; Gibb & Ritchie 1982; Krueger & Brazeal 1994; Dyer, 1994; Bygrave, 1994). Kyky sietää riskiä on useissa tutkimuksissa mainittu yrittäjälle tarpeellisenä ominaisuutena (Dyer, 1994; Bygrave, 1994; Gartner 1994; Lumpkin & Dess, 1996). Timmons & Spinelli, 2004 puhuvat yrittäjyydestä tasapainoiluna, jossa yrittäjä kohtaa epävarmuustekijöitä päivittäin. Tämä tutkimus pyrkii selvittämään yrittäjien suhtautumista epäonnistumista kohtaan ja ottamaan selvää siitä kuinka kyseinen suhtautuminen on syntynyt. Onnistumista on mitattu suhteessa enemmän ja onnistumisen tunnusmerkit ovat helpommin määriteltävissä, vaikka onnistuminenkin on monen asian summa. Epäonnistumisen mittarit ovat vaikeammin määriteltävissä, minkä lisäksi yrittäjien halukkuus keskustella epäonnistumisesta, saattaa olla korkeampi.

Aihe on ajankohtainen, koska epäonnistuminen on vähemmän tutkittu alue yrittäjyydessä, vaikka epäonnistumisen todennäköisyys on jopa suuri, erityisesti aloittavan yrityksen näkökulmasta. Yrittäjyyskatsaus (2009) toteaa, että kolmen ensimmäisen vuoden aikana uusista suomalaisista yrityksistä kolmannes lopettaa toimintansa. Osa lopettaneista yrityksistä kokee raskaan konkurssin, kun toiset yksinkertaisesti katsovat parhaaksi lopettaa yritystoiminnan ajoissa. Lopettamis päätökseen voi vaikuttaa myös yrittäjän eläköityminen tai tuotteen korvaaminen uusilla innovaatioilla.

Uuden yrityksen käynnistäminen sisältää aina epäonnistumisen riskin (Sorensen and Stuart 2000; Thornhill & Amit 2003), minkä lisäksi on muistettava, ettei riski epäonnistumisesta poistu selviämävaiheen jälkeenkään. Yllättävät ja ulkopuoliset tekijät saattavat vaikuttaa yrityksen tilanteeseen koko sen elinkaaren ajan. Eurostatin tilastot (2008) osoittavat, että Suomessa yritystoiminnan aloittamisaste oli EU:n keskiarvoa alhaisempi, minkä lisäksi yritysten eloonjäämisaste oli Suomessa tutkituilla toimialoilla pienempi kuin EU-maissa keskimäärin. Yritykset, jotka ovat siirtyneet uudelle omistajalle välttääkseen konkurssin tai kokeneet muita uudelleenjärjestelyjä, kohtaavat myös riskin epäonnistua (Shephard 2003; Bygrave 1994; Drucker 1985).

Kaikkeen yritystoimintaan liittyy olennaisena osana riski ja sen seurauksena mahdollisuus epäonnistua, ongelmaksi muodostuu Yrittäjyyden vihreän kirjan mukaan Euroopassa (2003, 12) se, ettei riskistä ole odotettavissa riittävää palkkiota. Epäonnistunut yrittäjä voi joutua huonoon maineeseen, minkä lisäksi henkilökohtaisella konkurssilla voi olla taloudellisia ja sosiaalisia seurauksia. Amerikkalainen tapa suhtautua epäonnistumiseen on huomattavan erilainen. Amerikkalaisten yrittäjien keskuudessa epäonnistuminen tarkoittaa uskottavuuden paranemista, kun yrittäjällä on kokemusta konkurssista (Timmons, 2004).

Yrittäjyyden vihreässä kirjassa (2003, 12) haetaan ratkaisua maksukyvyttömyyslainsäädännön tarkistamisesta, yrittäjyyden esteiden poistamiseksi, jotta rehellinen yrittäjä voisi jatkaa yrittäjyyttä aloittamalla alusta,



mutta kuinka korjata epäonnistumisen kokemukseen liittyvää henkistä puolta?

Yrittäjyyden tutkimuksessa on amerikkalaisissa tutkimuksissa viimeaikoina löydetty myös epäonnistumiseen liittyvät mahdollisuudet (McGrath 1999) ja kysymys siitä, kuinka epäonnistuminen vaikuttaa eri tavoin, erilaisiin henkilöihin (Seo, Barnett, & Bartunek, 2004; Shephard & Cardon, 2009). Tässä viitekehyksessä on huomattava myös kulttuuristen tulkintojen erot.

Omassa tutkimuksessani haluan avata keskustelua epäonnistumisen teeman ympärillä ja pohtia kuinka epäonnistuminen on läsnä yrittäjyydessä. Negatiiviset kokemukset epäonnistumisen ympärillä ovat itseen kohdistetun empatian kautta muunnettavissa oppimiskokemuksiksi (Shephard & Cardon 2009), mikä voisi olla yrittäjyyskasvatuksen kannalta merkittävä asia. Pekka Herlin, suomalaisen Kone yhtiön toimitusjohtajan kerrotaan Koneen ruhtinas teoksessa sanoneen ”on juostava todella lujaa, pysyäkseen paikallaan” mikä kuvaa mielestäni yrittäjyyttä prosessina hyvin. Yrittäjyys vaatii innovaatioita, uskallusta ja kehittymistä, mikä lisää epäonnistumisen riskiä. McGrath (2006) mainitsee esimerkkinä Nokian, joka tunnetaan Suomessa innovaatioiden luoja - vuosina 1998 - 2002 uusista hankkeista epäonnistui 70 prosenttia. Samoina vuosina keksittiin myös paljon uutta ja hyvää, kuten kämmentietokonejärjestelmät. Epäonnistuminen ei siis ollut välttämättä negatiivista, vaan jopa tarpeellista. Maxwell (2000, 16) sanoo yrittäjän epäonnistuvan tilastollisesti 3,8 kertaa, ennen onnistumista. Kun tilastot kertovat epäonnistumisen ajankohtaisuudesta ja lähdemateriaali epäonnistumiseen liittyvistä mahdollisuuksista, on pakko kysyä: onnistuisiko niin sanottu lujaa juokseminen paremmin, jos epäonnistumisen varjo ei olisi juoksijaa suurempi?

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Yrittäjyys on sekä oppiaine että ammatti, jossa on pitkälti kysymys yrittäjästä itsestään sekä liiketoimintamahdollisuuksista. Liiketoimintamahdollisuudet, niiden tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat yrittäjyyden kulmakiviä. (Shane & Venkataraman 2000, 217). Yrittäjiksi ryhtyy maassamme vuosittain suuri joukko suomalaisia, osa ensimmäistä kertaa, osa uudelleen. Yrittäjyyteen ohjaa teorian mukaan useampi seikka, ilmiötä on tutkittu paljon ja selittäviä tekijöitä on löydetty useita, mutta pääasiallinen fokus on yrittäjässä itsessään. Yrittäjyyteen voivat ohjata yksilölliset, taloudelliset, alueelliset, sosiaaliset tai perhesyyt (esimerkiksi Gartner 1994; Gibb & Ritchie 1982; Krueger & Brazeal 1994; Dyer 1994; Bygrave 1994). Yhtä koulukuntaa edustaa piirreteoreetikkojen uskomus, jonka mukaan yrittäjäksi synnyttään, ei niinkään kasveta. Tämän lisäksi yrittäjyydessä keskustellaan paljon sisäisestä yrittäjyydestä, psykologisesta

omistajuudesta, jotka tiedostan, mutta joihin en aiheen rajaamisen vuoksi tässä työssä perehdy tarkemmin. Omassa työssäni pankkisektorilla olen tavannut erilaisia yrittäjiä, jotka vuodesta toiseen uskaltavat yrittää ja kantaa riskiä. March & Shapira (1987, 1413) sanovat:

”Yhteiskunta arvostaa riskinottoa, mutta ei uhkapeliä, ja uhkapelillä tarkoitetaan riskinottoa, jonka lopputulos on huono.”

Yrittäjien kantama riski on siis vain riskiä, ennen kuin se muuttuu epäonnistumisen kautta uhkapeliksi, jolloin kysymyksessä on asia, jota emme hyväksy niin auliisti. Riski tiedostetaan ja tunnustetaan osana yrittäjyyttä, mutta pohditaanko asiaa kuitenkaan tarpeeksi? Onko niin, että riskinottoon jopa kannustetaan, niin kauan, kun riski tuottaa positiivisen tuloksen ja kun vastoinkäymisten aika koittaa, jää yrittäjä yksin vastuuseen riskin ottamisesta. Erilaiset riskit ovat todellisia yrityksen eri vaiheissa, ainoa epävarmuustekijä ei ole yrityksen syntyvaihe vaan vastoinkäymiset ovat läsnä yrityksen elinkaaren muissakin vaiheissa. Yrittäjyys on tasapainoilua, joka saattaa koska tahansa muuttua vaikeaksi (Timmons & Spinelli 2004). Epäonnistumisen mahdollisuus, sen riski, on läsnä yrittäjyydessä aina ja siksi yrittäjän suhtautuminen asiaan on merkittävässä roolissa.

Kiinnostuin yrittäjien epäonnistumiseen liittyvästä suhteesta, koska olen nähnyt niin monen yrittäjän kohtaavan vastoinkäymisiä ja silti jatkavan eteenpäin. Olen miettinyt mikä on se kantava voima, joka mahdollistaa yrittäjien, kokemukseni mukaan, optimistisen suhtautumisen riskiin ja epäonnistumiseen. Onko kysymyksessä synnynnäinen asenne, luonteenpiirre vai oppivatko yrittäjät ajattelemaan riskeistä eri tavoin kuin muut? Onko yrittäjille selvää, että yrittäjyys on prosessi, joka vaatii oppimista? Kynnys yrittäjyyteen ryhtymisessä on usein juuri riski epäonnistua, kun hyvä liikeidea ei yksin riitä turvaamaan toimintaa. Mistä yksilöiden väliset erot suhtautumisessa johtuvat? Menestyminen ja onnistuminen ovat asioita, joita taloustieteellisessä kirjallisuudessa on tutkittu paljon. Epäonnistumista käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimuksia on olemassa vähemmän, vaikka tunnistamme epäonnistumisen onnistumisen vastakappaleeksi, kolikon kääntopuoleksi. Epäonnistumiseen liittyvässä keskustelussa on näkökulmana usein epäonnistumisen välttäminen ja mahdollinen ennustaminen (Kam 2004, 58). Kun puhutaan yrittäjyyteen kannustamisesta ja sen kansantaloudellisesta merkityksestä, voisiko samaan aiheeseen liittää tämän yrittäjille keskeisen aiheen, epäonnistumisen merkityksestä ja suhtautumisesta ilmiöön. Jos suhtautuminen epäonnistumista kohtaan on selitettävissä, se voisi auttaa yrittäjiä ymmärtämään omaa voimaansa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkittavan ilmiön kannalta oli tärkeää tavoittaa yrityksiä, joiden lähtökohdat olivat mahdollisimman erilaiset; perheyrittäjäydestä pörssiyrityksiin. Ajatuksena oli tutkia epäonnistumiseen liittyviä teemoja mahdollisimman monen yrittäjän näkökulmasta ja saada siten kattava katsaus ilmiöön.

Tutkimuksen *ensimmäinen tavoite* ja pääkysymys oli selvittää, mitkä tekijät määrittävät yrittäjien suhtautumista epäonnistumista kohtaan. Epäonnistuminen ja sen riski liittyvät hyvin keskeisesti yrittäjäyteen, mikä tekee itse ilmiöstä mielenkiintoisen. Tutkimuksia siitä, mikä yrittäjien suhtautumista epäonnistumista kohtaan määrittää, ei ole juurikaan olemassa. Pohjana tutkimukselle toimivat ajatukset siitä, että yrittäjäyteen ohjaavat tietyt tekijät; yksilön piirteet, työntö - ja vetotekijät sekä tilannesidonnaisuus. Yrittäjäydessä ja epäonnistumisessa on omat prosessinsa, joihin voidaan yhdistää myös oppimisprosessi.

*Toinen tavoite* oli tutkia yrityksen koon, toimialan ja liikevaihdon vaikutusta ilmiöön sekä perheyrittäjäyden ja muiden yrittäjien välisiä eroja. Lähtökohtaisesti esimerkiksi teknologia-alalla, joka käy läpi jatkuvia innovaatioita ja muutoksia, on epäonnistuminen huomattavasti yleisempää kuin alalla joka on stabiilimpi. Myös epäonnistumisten taso saattaa olla toinen asiakaspalvelualalla, kun negatiivisia kokemuksia koetaan jopa päivätasolla.

*Kolmas tavoite* oli tutkia kuinka yrittäjän demografiset erot vaikuttavat suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan. Tässä tutkimuksessa eroja edustivat esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus ja aiempi kokemus konkurssista.

*Neljäs tavoite* oli tutkia, uusissa, epäonnistumiseen suhtautumiseen liittyvissä tutkimuksissa esille tulleita teemoja (Shepherd & Cardon 2009, McGrath 1999). Onko suhtautuminen kiinni yksilön piirteistä vai onko suhtautuminen opittua?

Tutkimuksen tavoitteet konkretisoituvat tutkimuksen pääkysymykseen:

- *Mitkä tekijät määrittävät yrittäjien suhtautumista epäonnistumista kohtaan?*

Päätutkimuskysymystä tarkennetaan seuraavilla alakysymyksillä:

- *Vaikuttavatko yritysten väliset erot yrittäjien suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan?*
- *Vaikuttavatko yrittäjien väliset demografiset erot suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan?*
- *Onko suhtautuminen kiinni yksilön piirteistä vai onko suhtautuminen opittua?*

Aiempiä tutkimuksia epäonnistumiseen suhtautumisesta on tehty enenevästi viime vuosina ulkomailla, erityisesti Amerikassa. Yrittäjien epäonnistumiseen

liittyvät kysymykset ovat saamassa lisää huomiota myös Euroopassa, kun yrittäjyyteen liittyvien riskien suhdetta palkkioon pyritään EU:n toimesta tasapainottamaan. Suomessa tutkimusta aiheesta ei ole juurikaan olemassa.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

*Yrittäjä*, (engl. entrepreneur) on käsite, jonka takana on useita erilaisia määritelmiä. Yrittäjiä on ollut olemassa jo Raamatun aikoina, mistä syystä määritelmätkin ovat eläneet vuosien saatossa. Entrepreneur - käsitteen juuret löytyvät 1100-luvun Ranskassa, sanassa *entreprende*, joka merkitsee "tehdä jotakin". 1400-luvulla käsite muuttui sopimuksen tekijäksi "*conractor*", mikä siihen aikaan ymmärrettiin elinikäisen työsuhteen vaihtoehdoksi, koska se käsitti erikseen sovittavia tehtäviä. 1500-luvulla käsite sai käänteeseen negatiivisempaan suuntaan, kun siihen liitettiin vihamielinen merkitys "*väkivaltainen, sodankaltainen toimi*". Käsite piti sisällään myös kruunun kanssa sopimuksia tekevät henkilöt "*clerics*" (Haahti, 1989, 214 - 216). Sittenmin yrittäjän käsitettä ovat muovanneet esimerkiksi Cantillon (1680 - 1734), Jean Babtiste Say (1767 - 1832), Itävaltalainen koulukunta ja sen seuraaja Joseph Schumpeter (1883 - 1950).

Viimeaikainen keskustelu liittyy yrittäjään yksilönä tiettyjä piirteitä, kuten kyvyn sietää riskiä ja kyvyn havaita liiketoimintamahdollisuuksia, mutta yksilölliset piirteet eivät yksin selitä yrittäjäksi ryhtymistä, kuten piirreteoreetikot ovat esittäneet (Gartner 1988; Cooper, Dunkelberg, Woo, 1991). Yrittäjä on joidenkin tutkimusten mukaan persoona, joka luo uusia liiketoimintoja käyttäytymällä eri tavoin, eli tunnistamalla liiketoimintamahdollisuuksia ja hyödyntämällä niitä. (Gartner, Bird & Starr, 1992; Christensen, Madsen & Peterson 1994; Muzyka, de Koning & Churchill 1997). Yksin ahkeruus tai kyky sietää riskiä ei riitä selittämään yrittäjäksi ryhtymistä. Paljon lainattu tapa määritellä yrittäjä, on Bygraven (1994, 2) määritelmää yrittäjästä:

"Yrittäjä on henkilö, joka havaitsee liiketoimintamahdollisuuden ja luo yrityksen tavoitellakseen sitä".

Yrittäjyys on liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemista ja hyödyntämistä. *Yrittäjyyden prosessi* (engl. the entrepreneurial process) Bygraven (1994, 2) mukaan:

”kaikki toiminnot, toiminta ja tehtävät, joiden voidaan katsoa kuuluvan liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen ja organisaation perustamiseen mahdollisuuden hyödyntämistä varten”.

Kaiken lähtökohtana on Bygraven mallissa idea, jonka pohjalta avautuu liiketoimintamahdollisuus. Idea voi jalostua innovaatioksi ja liiketoiminnaksi, kun henkilön omat ominaisuudet, ympäristön vaikutteet ja sosiologiset vaikutteet tukevat yrittäjyyden prosessia ja sen etenemistä. (Bygrave 1994, 3 - 9).

*Liiketoimintamahdollisuudella* (opportunity) tarkoitetaan Timmonsin (1999, 80) mukaan tilannetta, jossa liiketoimintamahdollisuus on houkutteleva, kestävä ja ajoitukseltaan ankkuroitunut tuotteeseen tai palveluun joka lisää arvoa sen ostajalle tai loppukäyttäjälle. Liiketoimintamahdollisuutta ovat tutkineet useat muutkin (Shane, 2000; Timmons, 2004; Drucker 1985) ja se on säilynyt mielenkiinnon kohteena myös uusimmissa tutkimuksissa (Hansen, Shrader & Monllor, 2011; Dimov, 2011) On yrittäjyyden synnyn kannalta olennaista kysyä, miksi toiset näkevät mahdollisuuksia siellä, missä muut huomaavat rajoitteita (Shane & Venkataraman 2000, 217 - 226) ja miksi vain harvat tarttuvat havaittuun mahdollisuuteen. Mahdollisuus on käsite, jota yrittäjyyden tutkimuksessa on pohdittu paljon (Shane 2000, Timmons 2004, Drucker 1985) ja siihen liitetään usein innovaatiot ja ideat (Schumpeter 1934).

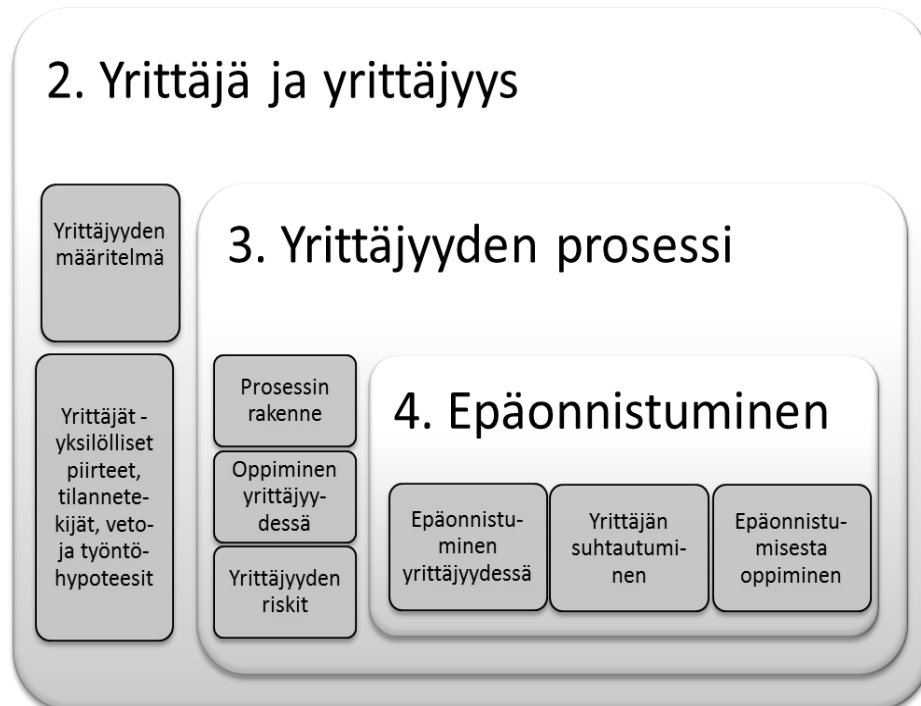
*Epäonnistuminen* (engl. failure) kääntyy sanakirjassa sanaksi riski. Epäonnistuminen on tuttu sana ja asia, mutta mittakaavat vaihtelevat. Yrittäjyyteen liitettynä epäonnistumisella tarkoitetaan usein konkurssia, heikentyntä tuottavuutta tai roimasti alentunutta markkinaosuutta (Kam, 2004, 58). Kuitenkin esimerkiksi yrityksen lopettaminen voi tuntua yrittäjältä itsestään epäonnistumiselta, vaikka kysymyksessä ei olisi konkurssi.

Epäonnistumiselle ei ole olemassa yksinkertaista määritelmää, vaikka itse sana on tuttu kaikille. Sanan sointi on negatiivinen ja tuo mieleen onnistumisen vastakohtaan. Yrittäjän omalla persoonalla saattaa nykytiedon mukaan olla vaikutusta siihen, kuinka paljon epäonnistumisella on vaikutusta ja kuinka yrittäjä tulkitsee negatiivisen tapahtuman (Seo, Barrett & Bartunek, 2004; Shephard & Cardon 2009). Epäonnistuminen on epäonnistumista, vasta kun yrittäjä itse kokee näin. Konkursseistakin osa on täysin hallittuja ratkaisuja, hallitsemattoman kriisin sijaan. Tässä tutkimuksessa epäonnistuminen on yksi käsite, jota ei ole eritelty esimerkiksi tilanteen vakavuuden mukaan (hallitsematon konkurssi vrt. markkinaosuuden lasku).

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on rakennettu seitsemän pääluvun ympärille, keskiössä tutkimusongelma, mikä tekee rakenteesta perinteisen. Kuviossa 1 näkyvät teoreettisen viitekehyksen keskeiset teemat kaaviossa. Ensimmäisessä luvussa on johdanto, jossa tarkastellaan tutkimuksen taustaa ja tavoitetta. Luvussa käydään läpi tämän tutkimusaiheen rajaukset ja se miksi kyseisiin ratkaisuihin on päädytty. Koska kysymyksessä on aiheeseen johdettava luku, ovat myös tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet tässä osiossa.

Toisessa luvussa paneudutaan tarkemmin yrittäjyyteen ja yrittäjään, jotka ovat tutkimuksen kannalta punainen lanka. Keitä yrittäjät ovat ja kuinka yrittäjyyteen päätymistä voidaan perustella eri koulukuntien näkökulmista. Yrittäjyyteen ohjaavat yrittäjyyden tutkimusten mukaan sekä yksilölliset piirteet että myös tilannetekijät ja veto - ja työntöhypoteesit. Tutkimuksen kannalta on olennaista tunnistella yrittäjyyteen ohjaavaa maaperää ja niitä tekijöitä jotka toimivat mahdollistavina, jotta suhtautuminen epäonnistumista kohtaan saa alustan.



KUVIO 1 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakenne, luvut 2 - 4.

Kolmannessa luvussa tutkitaan yrittäjyyden prosessia. Millainen prosessi on kysymyksessä ja kuinka prosessi nähdään eri tutkijoiden silmin. Yrittäjyyteen

liittyy keskeisesti myös oppimisen näkökulma, mistä syystä tässä luvussa kuvataan myös yrittäjyyttä oppimisprosessina. Toinen keskeisesti yrittäjyyteen liitetty termi on riski, viimeisenä alalukuna pohditaan yrittäjyyteen liittyviä riskejä.

Neljännessä luvussa käydään läpi epäonnistumista. Kuinka epäonnistuminen vaikuttaa yrittäjyyteen ja miten yrittäjät suhtautuvat epäonnistumiseen. Millaisia ovat epäonnistumisen merkitykset erilaisille persoonille. Luvussa käsitellään myös ns. opittua suhtautumista epäonnistumista kohtaan. Viimeisenä käydään läpi epäonnistumisesta oppimisen teemaa. Onko oppiminen todellinen mahdollisuus tilanteessa jossa epäonnistuminen realisoituu yrittäjälle? (Kuvio 1).

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen metodologisia valintoja ja kysymyslomakkeen rakentamiseen liittyviä päätöksiä. Myös validiteetin ja reliabiliteetin arviointi on tässä osassa tutkimusta.

Kuudennessa luvussa esitellään tutkimustulokset ja viimeisessä seitsemännessä luvussa on tutkimuksen pohdinta. Pohdintaosiossa on myös mahdollisia tulevia tutkimusaiheita, joita oma tutkimukseni herätti minussa.

## 2 YRITTÄJYYS JA YRITTÄJÄ

### 2.1 Yrittäjyyden määritelmä

Yrittäjyyttä ja yrittäjiä on ollut olemassa Raamatun ajoista alkaen ja todennäköisesti jo ennen sitä. Yrittäjyys on keskeinen osa kansantaloutta ja se on yrittäjille itselleen tapa elää ja toteuttaa itseään. Yrittäjyyden määrittely on haastavaa, koska yrittäjyyden ilmiö pitää sisällään useita erilaisia tulkintoja. Eri aikakausien ja eri tieteenalojen edustajat ovat lähestyneet monitahoista ilmiötä eri näkökulmista. Osa määritelmistä on hyvin laajoja ja toiset suppeita. Eri tulkinnat eivät sulje toisiaan pois, vaan täydentävät yrittäjyyden käsitteen monikerroksista olemusta.

Yleisimmät lähestymistavat yrittäjyyteen ovat taloustieteellinen, psykologinen ja sosiologinen näkökulma. (Lumpkin& Dess, 1996; Niittykangas, 2003). Taloustiede liittyy yrittäjyyden markkinatalouden tarjoamiin liiketoimintamahdollisuuksiin ja innovaatioiden maailmaan. Psykologinen näkökulma keskittyy enemmän yksilöön, jota ajavat Maslowin hierarkiasta tutut



tarpeet. Alan tutkimus on kiinnostunut siitä, millaiset henkilöt ajautuvat yrittäjiksi ja mistä se johtuu. Sosiologinen tapa katsoa yrittäjyyttä ja tutkia sitä, lähtee yhteisöjen ja kulttuurien aikaansaannoksista. Yrittäjyyttä pohditaan väestöryhmiä koskevana ilmiönä, esimerkiksi arvohierarkian näkökulmasta (Niittykangas 2003, 88 - 89). Kirznerin (1982, 28) mukaan emme voi erottaa tanssijaa tanssista, emmekä yrittäjää yrittäjyydestä.

Ehkä tavanomaisin tapa katsoa yrittäjyyttä on kansantalouden tarjoama näkökulma. Kansantaloudessa mikro - ja makronäkökulmista katsottuna yrittäjyys on keskeinen voimavara, jolla talous pysyy käynnissä. Makronäkökulma yrittäjyyteen määrittelee yrittäjyyttä yksilön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevien toimijoiden merkityksen kautta ja liiketoiminnan kannalta. Mikronäkökulma alleviivaa yksilöä ja yksilön toiminnan tärkeyttä (Niittykangas, 2003). Yrittäjyyden oppiaineen oma identiteetti rakentuu oman tulkintani mukaan mikronäkökulmaa syventäen, suuntaan joka erottaa yrittäjyyden omaksi oppiaineekseen. Shane & Venkataraman (2000) haastavat oppiaineen tarjoamaan yrittäjyyden ilmiön näkökulmaa, teoreettista viitekehystä, joka poikkeaa muiden tiedekuntien ja oppiaineiden jo tarjoamista malleista ja pyrkii selittämään yrittäjyyttä liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen, arvioimisen ja hyödyntämisen sekä näkökulmasta, unohtamatta yksilöitä näiden prosessien takana eli yrittäjiä itseään. Yrittäjyyden oppiaineen profiiliin liittyy myös sisäisen yrittäjyys, mikä avaa oven yrittäjämäisen toimintatavan tutkimukselle organisaatiotasolla.

Erilaisten yrittäjyyttä tutkivien koulukuntien eroja ovat tutkineet Cunningham & Lischeron (1991), jotka erottavat toisistaan kuusi erilaista koulukuntaa. Kysymykset siitä millaisia yrittäjät ovat yksilöinä, mitä yrittäjät saavat aikaan ja mitä yrittäjät tekevät, erottelevat koulukuntia toisistaan. (Taulukko 1.)

*Suuret persoonallisuudet* koulukunta kuvaa yrittäjää samalla tavoin omien yksilöllisten piirteidensä takia yrittäjyyteen päätyvänä, kuten *piirreteoreetikkojen koulukuntakin*, mutta painottaa enemmän perinnöllisyyttä ja eroa niin sanotusti tavallisiin ihmisiin. Piirreteoreetikkojen yrittäjä on omien yksilöllisten piirteiden, asenteiden ja arvojen motivoima. (Taulukko 1).

*Klassinen koulukunta* pitää uuden luomista keskiössä omassa määritelmässään. Klassisessa yrittäjyydessä tärkeintä ei ole omistaminen, vaan uuden luominen, innovaatiot. Taloustieteellisesti merkittävimpiä klassisen yrittäjyyden käsitteen puolestapuhujia on itävaltalainen Joseph A. Schumpeter, joka määritteli yrittäjyyttä juuri innovaatioiden näkökulmasta. Schumpeterin (1934) yrittäjä on innovatiivinen yksilö, jonka innovaatioiden mukana talous kehittyy ja kulkee eteenpäin. Luovan tuhon prosessi on kansantalouden moottori, jossa uusien palveluiden, tuotteiden ja raaka-aineiden kirjo yrittää estää kiven sammaloitumisen (Schumpeter 1976). Ilman luovia yksilöitä ei synny yrityksiä, mutta muistettava on myös, ettei yritys voi menestyä ilman suotuisaa toimintaympäristöä. (Taulukko 1).

TAULUKKO 1 Yrittäjyyden tulkinnat (Cunningham ja Lischeron 1991, 45)

	Ajattelun ydin	Taustaoletus	Käyttäytyminen ja osaaminen	Tilannesidon- naisuus
Suuret persoonallisuudet koulukunta	Yrittäjä omaa "näköjään" lahjan (kuudes vaisto) sekä perinnölliset piirteet ja kyvyn toimia vaistonvaraisesti.	Ilman perittyjä piirteitään yksilöt olisivat kuten kuka tahansa meistä.	Intuitio, tarmo, energisyys, sinnikkyys ja itseluottamus.	Perustaminen.
Piirre- teoreettinen koulukunta	Yrittäjillä on muista poikkeavat piirteet, arvot, asenteet ja heitä eteenpäin vievät tarpeet.	Piirteet, arvot ja asenteet ohjaavat yksilön käyttäytymistä, juontavat pyrkimyksestä tarpeiden tyydyttämiseen.	Piirteet, arvot ja asenteet motivaation perustana.	Perustaminen.
Klassinen koulukunta	Yrittäjämäisen käyttäytymisen ydin on uuden luomisessa.	Tekeminen tärkeää, ei omistaminen.	Innovatiivisuus, luovuus ja keksinnöllisyys.	Perustaminen ja kasvun alkuvaiheet.
Liikkeenjohto- osaamista korostava koulukunta	Yrittäjät ovat liiketoimien organisoijia: organisointi, omistaminen, johtaminen ja riskinkanto.	Yrittäjäksi voidaan kouluttaa ja opettaa.	Suunnittelu, organisointi, pääoman hankinta ja tavoiteohjautuva käyttäytyminen.	Kasvun alkuvaihe ja toiminnan vakiintuminen.
Ihmisten johtamista korostava koulukunta	Yrittäjät ovat ihmisten johtajia, joilla on kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin.	Yrittäjä on riippuvainen muista ihmisistä.	Motivointi, toiminnan suuntaaminen, johtaminen.	Kasvun alkuvaihe ja toiminnan vakiintuminen.
Yrittäjyyden koulukunta	Yrittäjämäinen toiminta hyödyttää suuria organisaatioita pyrittäessä tehokkuuteen ja kehitykseen.	Organisaation kehityksen edellytys on sopeutuminen ja sitoutuminen.	Mahdollisuuksien hyödyntäminen, päätöksenteon oikeellisuus.	Toiminnan vakiintuminen ja uudelleen- suuntaaminen.

*Liikkeenjohdollinen koulukunta* ja *ihmisten johtamista korostava koulukunta* ovat lähellä toisiaan teorioissaan, jotka painottavat yrittäjän tekoja. Liikkeenjohto-osaamista painottava koulukunta näkee yrittäjät liiketoiminnan organisoijana, jotka kantavat riskiä ja omistavat. Yrittäjäksi ei synnytä, kuten kahdessa aiemmassa teoriassa, vaan kasvetaan koulutuksen kautta. Ihmisten johtamista korostava koulukunta näkee yrittäjät ihmisten johtajina, jotka ovat sopeutuvaisia tilanteisiin ja riippuvaisia muista ihmisistä. (Taulukko 1).

Viimeisenä listalla on *yrittävyyden koulukunta*, joka pohjaa sisäiseen yrittäjyyteen (intrapreneurship), yrittävyys ei ole yksilökeskeistä vaan organisaatioon ja yrittäjämäiseen toimintaan nojaavaa. Sisäisen yrittäjyyden koulukunnan ajattelun ytimenä on organisaation henkilöstön sitouttaminen ja sopeuttaminen, joka mahdollistaa organisaation kehityksen ja tehokkuuden. Tilannesidon-  
naisuus liittyy toiminnan uudelleenohjaamiseen ja vakiinnuttamiseen. (Cunningham & Lischeron 1991). Koulukuntien välisistä

eroista näkyy se haaste, joka käsitteen määrittelyssä on. (Taulukko 1) Useat eri lähtökohdat teoreettisen keskustelun pohjana vievät suurta kuvaa eri suuntiin. Pääkohtina yrittäjyyden määrittelyssä tullaan kuitenkin yksilöön ja yksilön toimintaan. Lisäksi olennaista on havaita mahdollisuuksien merkitys yrittäjyydelle.

## 2.2 Keitä yrittäjät ovat

Erilaiset henkilöt tunnistavat eri tavoin *liiketoimintamahdollisuuksia*, mikä avaa oven pohdinnalle siitä, keitä yrittäjät ovat ja mitkä tekijät yrittäjyyteen ohjaavat. Yrittäjyyteen kannustavia tekijöitä voidaan löytää useammasta eri koulukunnasta yrittäjyydessä ja niiden välillä voidaan tehdä arvioita siitä, kenelle yrittäjyys parhaiten sopii. Kun sanotaan, ettei yrittäjyys sovi kaikille ihmisille, on selvitettävä tekijät yrittäjiksi ryhtymiseen johtaneista syistä. Yrittäjyyttä määrittelevien koulukuntienkin välillä on eroja. Piirreteoreetikkojen lähtökohtana on yrittäjäksi syntyminen, ei kasvaminen. Vastaavasti liikkeenjohtoa korostavan koulukunnan mukaan yrittäjäksi opitaan ja kehitytään, ei synnytä. Sosiaalisen kehityksen mallissa (Gibb & Ritchie, 1982) yrittäjäksi nimenomaan kasvetaan. Yrittäjyyttä voidaan kuvata myös elämäntapana, kokonaisvaltaisena tapana katsoa elämää (Gibb 1997).

Keskustelu siitä, keitä yrittäjät ovat ja mitä yrittäjyys vaatii, on saanut osakseen paljon mielenkiintoa yrittäjyyden tutkimuksessa ja erityisen paljon asiaa on tutkittu juuri yksilön näkökulmasta (esimerkiksi Gibb & Ritchie, 1982; Dyer, 1994; Bygrave, 1994). Tutkijat ovat löytäneet useita eri tekijöitä, jotka osaltaan selittävät henkilön valintaa ryhtyä yrittäjäksi. Useissa tutkimuksissa keskiössä ovat yrittäjän yksilölliset luonteenpiirteet.

Yrittäjiä voidaan jaotella myös sen mukaan kuinka he yrittävät, taparyrittäjistä puhuttaessa voidaan tehdä jaottelu kahteen ryhmään: sarja- ja portfolioyrittäjiin.

Sarjayrittäjyys syntyy halusta luoda itselle sopiva työympäristö ja olosuhteet. Usein sarjayrittäjyydestä innostuvat oman alansa osaajat, jotka ryhtyvät yrittäjiksi samalle toimialalle, jolla olivat ennen työntekijöinä, saadakseen parhaan hyödyn omasta osaamisestaan. Tyypillistä sarjayrittäjille on rajoittaa yrityksen kasvua tasolle, jossa yritystä voisi vielä hallita henkilökohtaisesti (Westhead & Wright, 1998).

Ucbasaran, Westhead & Wright (2001) pitää yrityksen perustamistapaa viestinä yrittäjän motiiveista ja toteaa sarja- ja portfolioyrittäjiä erottelevan toisistaan juuri motiivit, asenteet ja ajatusmallit (Ucbasara, Westhead & Wright 2006, 7 – 8). Portfolioyrittäjille on ominaista motivoituminen riskinottamisesta ja

haasteista (Ucbasara, Westhead & Wright 2006, 7-8). Ominaista on myös sarjayrittäjiä innokkaampi asenne kasvua kohtaan.

### 2.2.1 Yksilölliset piirteet

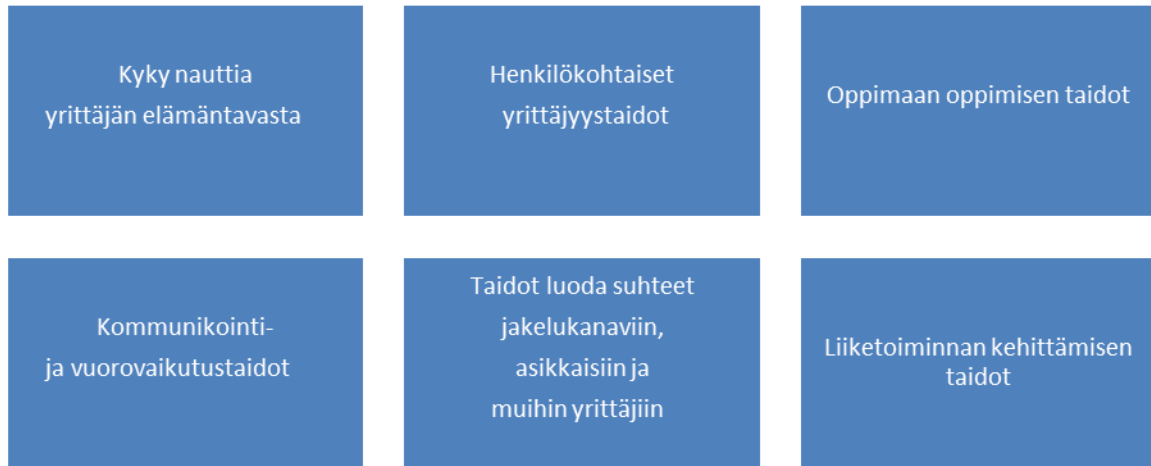
Yrittäjälle sopivia luonteenpiirteitä on tutkittu paljon, ja erilaisia johtopäätöksiä sopivista piirteistä on olemassa useita. Yrittäjyyden määritelmä on laaja-alainen ja pitää sisällään monenlaisia yrittäjiä, kasvuyrittäjistä sisäisiin yrittäjiin, mikä haastaa teorioita. Yrittäjyyden teorioissa ja tutkimuksissa on olemassa ajatuksia siitä, että yrittäjyys yksinkertaisesti sopii tietyille henkilöille paremmin kuin toisille (Dyer 1994, 7-21; Krueger 1994, 91 - 104). Piirreoteoreettinen lähestymistapa on yksi näkökulma yrittäjyyden synnyssä ja yrittäjyyttä selittävien tekijöiden maailmassa, liittäen yrittäjyyteen tiettyjä piirteitä. Eri tutkijat ovat tehneet erilaisia ehdotuksia siitä, mitkä piirteet sopivat yrittäjyyteen parhaiten (Gartner 1988; Cooper, Dunkelberg & Woo, 1991). Yhteneväisyyksiä on havaittavissa, mutta lista ei ole omassa taustatutkimuksessani käytettyjen lähteiden osalta ollut samanlainen. Piirreoteetikkojen yrittäjä on pelkistetysti yrittäjä, koska yksilölliset piirteet ajavat yksilön siihen suuntaan, esimerkkinä Horndayn (1971) esittämät 42 piirrettä, jotka kannustavat yrittäjyyteen. Piirreoteetikkojen tapa tarkastella yrittäjyyttä, ei ole säästynyt kritiikiltä, koska yrittäjämäisten piirteiden esiintyvyys ei koske ainoastaan yrittäjiä, samoja piirteitä esiintyy tavallisissa palkansaajissa.

Piirreoteetikkojen tulkinnan rinnalla on olemassa myös uudempia tulkintoja yrittäjyyttä tukevista piirteistä, jotka on syytä erotella piirreoteetikkojen näkemyksestä. Timmons (2003, 250 - 251) jakaa toivottavia piirteitä ydinpiirteisiin, toivottaviin piirteisiin ja ei-yrittäjämäisiin piirteisiin. Bygraven (1994, 1 - 25) mukaan yksilöllisten piirteiden mukaan ei voida erottaa yrittäjiä muista ihmisistä tai toisinpäin, vaan voidaan puhua ainoastaan yrittäjyyttä edistävästä piirteistä, jotka yksin eivät selitä yrittäjyyttä ilmiönä. Gibb & Ritchie (1982, 26 - 45) ovat samoilla linjoilla vaihtoehtoisessa näkemyksessä, luomassaan sosiaalisen kehityksen mallissa. Gibb & Ritchie (1982, 26 - 45) näkevät yksilön elämässään kohtaamat asiat ja sosiaaliset ryhmät, joihin henkilö on kuulunut, selittävinä tekijöinä yrittäjyyden ymmärtämiseen. Sosiaalisen kehityksen malli on haaste piirreoteorialle, koska se painottaa niin voimakkaasti tilannetekijöiden vaikutusta läpi yksilön koko elämän.

Myös Dyer (1994, 10 - 17) korostaa yrittäjyyteen kasvamista ja iän merkitystä. Druckerin (1985, 20 - 36) yrittäjä on innovatiivinen ja mahdollisuuksia aktiivisesti hakeva ja Shane (2000, 448 - 469) uskoo erilaisten persoonien löytävän erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Uravalintoihin vaikuttavat tekijät voidaan Dyerin (1994, 10 - 17) mukaan jakaa aluksi kolmeen kategoriaan; yksilölliset tekijät, sosiaaliset tekijät ja taloudelliset tekijät. Kaikilla

näillä tekijöillä on rooli yrittäjyyden synnyssä, mutta sinänsä mikään yksittäinen asia ei ohjaa uravalintaan, eikä henkilö ole ainoastaan piirteidensä orja, vaan henkilö jota kokemukset, ikä ja sosiaaliset suhteet muokkaavat yksilöä. Lähtökohtaisesti potentiaalisilla yrittäjillä on Kruegerin (1994, 92 - 97) mukaan luonnollinen tarve kontrolloida muita ja ottaa vastuuta. Se, että yksilö pystyy näkemään itsessään potentiaalia yrittäjyyteen ja osoittaa pitkäaikaista sitkeyttä, on myös tärkeää (Krueger 1994, 92 - 97). Myös Dyer (1994, 10 - 17) nimeää yrittäjyyttä kannustaviksi yksilöllisiksi tekijöiksi henkilön päämäärätietoisuuden ja tuloksellisuuden, unohtamatta riskinsietokykyä.

Dyerin (1994, 10 - 17) mukaan sosiaaliset tekijät ovat toinen alkutekijä yrittäjyyden synnyssä. Tutkimuksissaan Dyer (1994, 10 - 17) totesi lapsuuden vaikuttavan paljon yrittäjiksi ryhtyvien valintoihin. Tutkimusten mukaan monet yrittäjät tulevat köyhistä oloista ja ovat kärsineet lapsena laiminlyönneistä ja varattomuudesta. Aikuisena nämä henkilöt olivat motivoituneita ottamaan vastuuta ja halusivat määrittää oman kohtalonsa itse. Sekä Bygrave (1994), Krueger (1994) että Gibb & Ritchie (1982) toteavat yrittäjyyden ajuriksi juuri halun kontrolloida omaa elämää. Bygrave (1994, 7 -8) haastatteli 121 venäläistä yrittäjää, yrittäjäksi ryhtymiseen johtaneista syistä ja heistä 80 % nimesi pääasialliseksi syyksi vapauden tunteen. Vastaava tutkimus toteutettiin Iso-Britanniassa, jossa 50 prosenttia vastaajista totesi itsenäisyyden olevan tärkein motivaation lähde (Bygrave, 1994, 7 - 8). Näiden tutkimusten valossa voisi oman yrityksen aloittamista luonnehtia elämäntapavalinnaksi, potentiaalisten yrittäjien osalta. Myös Gibb (1997, 13 - 29) puhuu yrittäjyydestä elämäntapana, ja listaa kuusi ydintaitoa, jotka tukevat yrittäjyyttä (Kuvio 2). Oppimaan oppimisen taitoa Gibb (1997, 15) pitää pidemmän aikavälin kannalta tärkeimpänä, sen ohella, että yrittäjä osaa nauttia omasta elämäntavastaan.



KUVIO 2 Yrittäjän ydintaidot (Gibb 1997, 15 - 17)

Gibb (1997, 15 - 17) pitää yrittäjyyden ytimenä siis kuutta erilaista taitoa (Kuvio 2), joista ensimmäinen on kyky nauttia yrittäjän elämäntavasta. Myös yrittäjän omat henkilökohtaiset yrittäjyystaidot ovat mukana Gibbin (1997, 15 - 17) mukaan tärkeä osa yrittäjää. Erikseen mainittuina ovat kommunikointi - ja vuorovaikutustaidot, liiketoiminnan kehittämisen taidot ja oppimaan oppimisen taidot. Tärkeä osa yrittäjyyttä on Gibbin (1997, 18) mukaan myös taito luoda suhteita jakelukanaviin, asiakkaisiin ja muihin yrittäjiin. Yrittäjältä vaaditaan siis monia sosiaalisia taitoja.

Eräs olennainen sosiaalinen tekijä yrittäjäksi ryhtymisessä on perheyrittäjyys. Tutkimusten mukaan yrittäjäperheen lapset ryhtyvät muita todennäköisemmin yrittäjiksi itsekin (Dyer 1994, Bygrave 1994, Niittykangas 2004). Niittykangas & Tervo (2002) osoittivat yrittäjävanhempien lasten ryhtyvän yrittäjäksi yli kaksi kertaa useammin kuin samanikäiset nuoret.

Sosiaalinen ja samalla taloudellinen vaikutin on myös henkilön sosioekonominen asema ja ikä. Työkokemustausta ja sosiaalinen paine vaikuttavat henkilön valintoihin läpi elämän. (Gibb & Ritchie 1982, Timmons 2004). Ihminen on eri elämäntilanteissa eri tavalla valmis kohtaamaan yrittäjyyden mukanaan tuomia riskejä. Bygrave (1994, 9 - 10) nostaa esille esimerkiksi perheen mukanaan tuomat vastuut. Nuori, työelämän alkutaipaleella toimiva energinen ja optimistinen henkilö, jolla ei vielä ole juurikaan työkokemusta on hyvin eri asemassa yrittämään kuin perheellinen seniori työntekijä, jolla on taloudellista vakautta vakituisen työn muodossa ja elämäkokemusta, mutta myös suuri vastuu perheen hyvinvoinnin näkökulmasta. Riskinotto ja potentiaalinen epäonnistuminen tarkoittaa näille

kahdelle henkilölle täysin eri asioita ja näin ollen halukkuus ottaa riskiä on toisistaan paljonkin poikkeava. Koulutus ja kokemus työelämästä voisi antaa hyvän pohjan yrittäjyydelle mutta toisaalta elämänhallinta siirtyy epämukavuusalueelle jos henkilö päättää ryhtyä yrittäjäksi aikuisiällä. (Gibb & Ritchie 1982, Dyer 1994). Gibb & Ritchie (1982, 26 - 45) jakavat yrittäjät neljään kategoriaan elinkaariajattelun pohjalta; kokeilijat, kyseenalaistajat, muutosta etsivät ja menneisyyteen kaipaavat. Jako perustuu työuralla saavutettuun vaiheeseen.

## 2.2.2 Tilannetekijät yrittäjyyden taustalla

Yksilöiden piirteitä ja toimintoja alleviivaavat näkemykset ovat saaneet viimeaikoina rinnalleen myös kontingenssiajattelun eli tilannetekijöiden merkitystä kannattavan koulukunnan, jonka mukaan yksilöiden piirteet eivät yksin voi selittää yrityksen perustamista, vaan perustamispäätös on vahvasti tilannesidonnainen (esim. Storey 1982; Gilad & Levinen 1986; Marlow & Storey 1992). Tilastolliset tiedot ja empiiriset tutkimukset tukevat ajatusta tilannesidonnaisuuden vaikutuksista toteaa Niittykangas (2003, 128). (Taulukko 2).

TAULUKKO 2 Yrittäjyyteen ohjaavien tilannetekijöiden ryhmittelyä (Gilad & Levine 1986)

Talouden tilaa kuvaavat tekijät	Lähiympäristöä kuvaavat tekijät	Yksilön elämäntilannetta kuvaavat tekijät
<i>Usko tulevaisuuteen</i> <i>Markkinakysynnän kasvu</i> <i>Rahoituksen saatavuus</i>	<i>Toimialarakennus</i> <i>Ulkoaohjautuvuus</i>  <i>Yritysrakenne</i> <i>Alueen kehittyneisyys</i>  <i>Paikallinen arvo- ja asenne ympäristö</i>	<i>Vetotekijät omakohtaista yrittäjyyttä kohtaan</i> <i>tunnistettu liiketoiminta-</i> <i>mahdollisuus</i> <i>kyvykkyys - ja osaamisperusta</i> <i>myönteisten roolimallien olemassaolo</i> <i>pyrkiminen eteenpäin</i> <i>Pakottavat tekijät</i> <i>työttömyys</i> <i>työyhteisöön tai työtehtäviin liittyvät ongelmat</i>

Tilannetekijät voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat talouden tilaa kuvaavat tekijät, lähiympäristöä kuvaavat tekijät ja yksilön elämäntilannetta kuvaavat tekijät. Talouden tilan merkitys on hyvin selkeä vaikutin yrittäjyydessä, kuten aiemmin todettiin, yrittäjyys on kansantalouden näkökulmasta erilaisten sidosryhmien kanssa toimiva kokonaisuus. (Taulukko 2).

Dyer (1994, 10 - 17) on samaa mieltä todetessaan tietyn alueen taloudellinen tilanne vaikuttavan keskeisesti yrittäjiksi ryhtymiseen. Hyvä taloustilanne ja positiivinen kehitys markkinoilla, luo uskoa ja antaa yrittäjyydelle hyvän lähtökohdan. Myös kansantalouden muutokset saattavat luoda yrittäjyyttä markkinakysynnän kasvun näkökulmasta. Kun jonkin hyödykkeen kysyntä kasvaa, se saattaa luoda markkinoille hyvän penetraatiomahdollisuuden. (Dyer 1994, 10 - 17). Lama-aikana uusia yrityksiä esiintyy vähemmän, vaikkakin on mainittava koko taloutta kuvaavien mittareiden ja uusien yritysten synnyn määrän poikkeukset eri tutkimusten välillä. Laman aikana esiintyy kuitenkin myös mahdollistavia tekijöitä yrittäjän näkökulmasta. Monet asiat ovat suotuisampia yrityksen perustamiselle lama-aikana, kuten esimerkiksi toimitilojen hinnoittelu ja saatavuus sekä hyvän henkilökunnan rekrytointi. Lähiympäristöä kuvaavista tekijöistä Niittykangas (2003, 128) nostaa esille viisi piirrettä: toimialarakenne, ulkoahjautuvuus, yritys rakenne, alueen kehittyneisyys ja paikallinen arvo- ja asenneympäristö. Yksilön elämäntilanteeseen liittyvät tekijät jakautuvat kahteen kategoriaan, veto omakohtaiseen yrittäjyyteen ja toisaalta siihen pakottaviin tekijöihin. Kyvykkyys ja eteenpäin pyrkivä asenne ovat vetotekijöitä, ja työttömyys työntekijä. Työttömyys ja työtilaisuuksien puute saa ihmiset miettimään yrittäjyyttä. Niittykankaan (2003, 130) mukaan yrittäjyyden taustalta on löydettävissä pakon elementti, joka liittyy esimerkiksi perheyritysten äkillisiin muutoksiin tai työttömyyden uhan alla toimineisiin henkilöihin. Etnisten ryhmien kohdalla syynä saattaa olla esimerkiksi syrjintä tai suoranainen rasismi.

### 2.2.3 Veto- ja työntöhypoteesit

Pelkistetysti voidaan puhua veto- ja työntöhypoteeseista, jossa yrittäjyyteen päätyminen on joko kielteisestä lähtökohdista syntynyttä eli yrittäjyyteen työntäviä tai myönteisiä eli yrittäjyyteen vetäviä (Gilad & Levine 1986, 48 - 52). Työntö - veto - mallissa päätös yrittäjyydestä syntyy subjektiivisen laskelmoinnin keinoin. Vetohypoteesin mukaan yrittäjyyteen ohjaavia motiiveja ovat henkilön omat pyrkimykset olla riippumaton ja luoda omaa. Työntöhypoteesi koostuu Giladin ja Levinen (1986, 48 - 52) mukaan työhön liittyvistä negaatioista, kuten tyytymättömyys työhön, työttömyys tai työn määräaikaisuus. Esimerkkinä työttömäksi jäänyt henkilö, jolla on kolme mahdollisuutta: jatkaa työttömänä, työllistyä uuteen työpaikkaan tai työllistää itsensä. Se miten henkilö näkee edut ja haitat, on kiinni henkilön omasta visiosta ja siitä kuinka yksilö arvottaa erilaisia tekijöitä. Pelkistetysti henkilö valitsee yrittäjyyden, jos positiiviset tekijät ovat voitolla. Itse perustamistilanne ja sen luonne vaikuttavat keskeisesti siihen, kuinka tekijöiden vaikutukset voidaan huomioida ja usein päätökseen ohjaamassa ovat sekä työntö- että vetotekijät (Gilad & Levine 1986, 45 - 52). (Taulukko 3).



Mikä tässä teoriassa on ilahduttavaa, on mahdollisuus huomioida yrityksen perustamiseen liittyviä hyviä ja huonoja puolia laajasti. Tarkastelua ei tarvitse rajata, ellei näin haluta. (Taulukko 3). Niittykangas (2004, 135) jakaa perustamistilanteet kolmeen kategoriaan:

- suunnittelumallin mukainen perustamistilanne, jossa perustamisen vaikutukset pyritään mahdollisimman tarkkaan arvioimaan etukäteen.
- yrittäjämäinen toimintamalli, jossa suunnittelun aikajänne on lyhyt, arvioinnissa ovat mukana vain keskeiset hyödyt ja haitat ja jolle on ominaista yrittäjän vahva usko omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa, kykyynsä selvitä vastaantulevista haasteista.
- kokeiluun perustuva toimintamalli, liiketoimintakonseptien koettelu markkinoilla, joka vaatii toteuttajalta resursseja ja johon jo alun perin sisältyy ajatus peräytymisen mahdollisuudesta.

Kun työntö - veto - mallia verrataan muihin yrityksen perustamista selittäviin teorioihin, tarjoaa se hieman toisenlaisen tavan katsoa prosessin kulkua.

TAULUKKO 3 Veto - ja työntöhypoteesin tulkintaa (Niittykangas 2004, 137)

	Vetotekijät	Työntötekijät
Yksilö	<p>persoonallisuuden piirteet</p> <p>arvot ja asenteet</p> <p>yrittäjyys elämän tavoitteiden joukossa (intentionit)</p> <p>kosketus yrittäjyyteen</p> <p>osaaminen (koulutus, työkokemus, työn ulkopuoliset aktiviteetit)</p>	<p>persoonallisuuden piirteet (kuten sopeutumattomuus)</p> <p>pakon olemassaolo (kuten työttömyys tai sen uhka)</p> <p>sosiaalinen marginaalisuus</p> <p>nykyinen työpaikka / työtehtävät (vaikutus- ja etenemis-mahdollisuudet, yksipuoliset työtehtävät)</p>
Ympäristö	<p>esimerkkien olemassaolo (pienyrittysvaltaisuus)</p> <p>arvot ja asenteet (yrittäjämasto)</p> <p>palkkatyöhön kohdistetut tulo-odotukset alhaiset</p> <p>ulkopuolisten toimijoiden aktiivisuus</p>	<p>alhainen koulutustaso (alueellinen ja ammatillinen liikkuvuus)</p> <p>palkkatyön tarjonnan vähäisyys</p> <p>halu asua alueella (local identity)</p> <p>etäinen sijainti (sukkulointi ei mahdollista)</p>
Talous	<p>yrittäjän asema ja arvostus taloudessa (arvot ja asenteet yrittäjyyteen)</p> <p>talouden kasvuvaihe (markkinakysynnän kasvu, rahan tarjonta, tulevaisuuden usko)</p> <p>talouden taantuma (availability of second hand equipments)</p>	

Työntö - veto malli ei tyydy vain toteamaan yrittäjyyteen vetäviä tekijöitä, kuten muissa malleissa, esimerkkinä Deakinsin (1999) liiketoiminnan aloituksen malli tai Bygraven (1994) yrittäjyyden prosessi, vaan käsittelee myös niitä tilannetekijöitä, jotka saattavat pakottaa yrittäjyyteen, yksilön ja ympäristön näkökulmasta. (Taulukko 3).

### 3 YRITTÄJYYDEN PROSESSI

Yrittäjyyden prosessi on yrittäjyydessä laaja-alaisesti tutkittu aihealue. Gibb 1982; Bygrave 1994; Deakins 1999; Gartner 1985; Timmons 2004; Schumpeter 1934). Useissa eri tutkimuksissa on keskusteltu prosessin osista ja niiden keskinäisestä järjestyksestä, mutta suuri kuva tuntuisi olevan samankaltainen. Motivaatio ja päättäväisyys ovat hyvä lähtökohta liiketoiminnan käynnistämiseksi, mutta varsinaisesti prosessin käynnistää idea, jonka yrittäjä on tunnistanut ja jonka sysää liikkeelle laukaiseva tekijä (Bygrave 1994, 7-9). Jokainen idea ei ole hyvä, kaikki ideat eivät ole ainutlaatuisia tai edes uusia. Ennen kaikkea - jokainen idea ei ole mahdollisuus (opportunity) ja varsinkaan kaikki ideat eivät ole millään muotoa mullistavia, mutta se ei tarkoita ettei kyseessä voisi olla miljoonaluokan bisnes, kun kaikki osat osuvat kohdalleen (Drucker 1985, 30 - 31).

Yrittäjyyden myötä syntyy uusia prosesseja, joiden myötä käyttämättömät resurssit valjastetaan uuteen käyttöön. Uusia toimialoja syntyy uusien innovaatioiden kautta, kun vanhoja malleja kyseenalaistetaan ja puretaan (Schumpeter 1934, 65 - 67). Drucker (1985, 30 - 31) kiteyttää innovaatioiden luovan resurssit, koska resurssit muuttuvat kiinnostaviksi vasta silloin, kun niillä on jokin arvo. Yrittäjyyden prosessi käynnistyy jo ennen

varsinaista yrityksen perustamista liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisella.

### 3.1 Prosessin rakenne

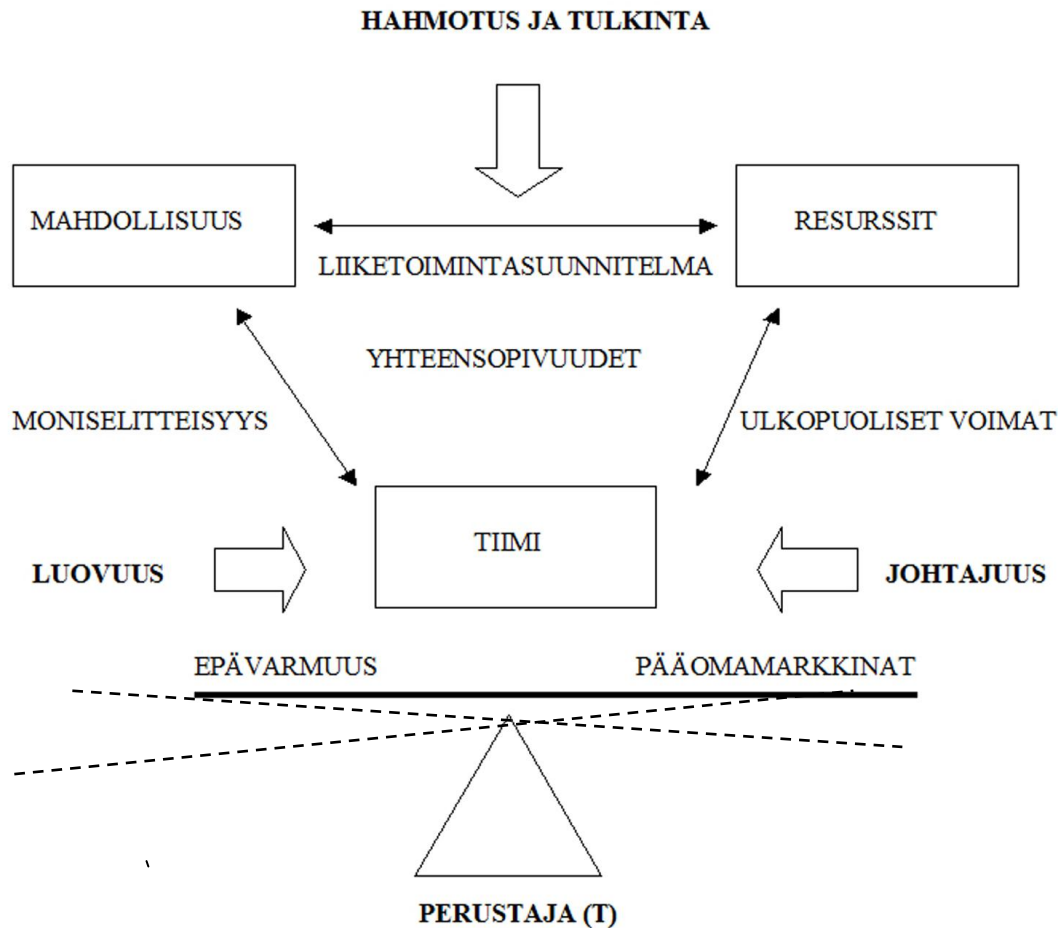
Yrittäjyyden prosessi on hyvin samankaltainen riippumatta yrityksen toimialasta tai koosta (Gibb & Ritchie, 1982; Bygrave, 1994). Olennaista on todeta prosessin samankaltaisuus tilanteissa, joissa liikeidea ei ole uusi. Yksi tapa pohtia prosessia on Ronstadtin (1988) käytäväperiaate, joka mallina yhdistää yrittäjyyden prosessin ja yrittäjyyden oppimisprosessin. Periaate lähtee siitä, että yrittäjä on aiemman uransa tai hankkeensa myötä saanut osaamista ja tietoa, jotka antavat yrittäjälle kyvyn tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja näin käynnistää uusia yrityshankkeita. Schumpetermäisen näkemyksen mukaan kansantalouden peruspilareita järjestyttävät uudet tuotteet tai palvelut, jotka luovat uusia yrityksiä ja organisaatiomalleja tai raakamateriaaleja tai vain vanha idea jota on joltain osin paranneltu. Innovaatiot ja niiden luomat uudet polut ovat yrittäjyyden prosessissa yhtä arvokkaita, reitistä huolimatta (Bygrave 1994, Schumpeter 1934, Drucker 1985). Erilaiset henkilöt tunnistavat erilaisia mahdollisuuksia, mikä kiinnittää yksilön tiukasti yrittäjyyden prosessiin.

#### 3.1.1 Liiketoimintamahdollisuus yrittäjyyden lähtökohtana

Yrittäjyyden lähtökohtana pidetään ideaa, mahdollisuutta, innovaatiota. Eri tutkimuksissa on käytetty erilaisia käsitteitä, joiden määrittely on olennainen osa prosessin ymmärtämistä. On perusteltua kysyä, miksi toiset näkevät mahdollisuuksia siellä, missä muut huomaavat rajoitteita. (Shane & Venkataraman 2000, 217 - 226). Mahdollisuus (opportunity) on käsite, jota yrittäjyyden tutkimuksessa on pohdittu paljon (Shane 2000, Timmons 2004, Drucker 1985) mutta myös innovaatiot ja ideat on käsiteltävä tässä luvussa (Schumpeter 1934).

Timmons & Spinelli (2004, 56 - 62) avaavat mahdollisuuden merkitystä yrittäjyyden prosessin tärkeänä osana Timmonsin kehittämän mallin kautta (Kuvio 3). Timmonsin (2004, 57) mallissa, mahdollisuus, resurssit ja tiimi, ovat keskeisessä asemassa. On tärkeää todentaa tasapaino mahdollisuuden, resurssien ja tiimin kesken. Hyvä liiketoimintamahdollisuus ja hyvä strateginen johto eivät yksin riitä, jos resurssit ovat puutteelliset. Kolmen päätekijän hyvä tasapaino sen

sijaan luo kokonaisuuden, joka on hyvän liiketoimintasuunnitelman pohja ja strateginen suunnitelma. Kuitenkin yrittäjä elää tasapainoillen jokaisen tekijän kanssa päivittäin, kun mikä tahansa kuvan tekijöistä voi ajautua kriisiin milloin tahansa.



KUVIO 3 Timmonsin malli yrittäjyyden prosessista (Timmons & Spinelli 2004, 57)

Luovuus ja johtajuus korostuvat osana Timmonsin mallia (2004, 56 - 60), pääasiallisten tekijöiden hahmottamisen ja tulkinnan lisäksi. (Kuvio 3). Huomioitu on myös ulkopuolisten tekijöiden vaikutukset. Timmons (2004, 56 - 60) toteaa hyvän mahdollisuuden olevan ominaisuuksiltaan houkutteleva, kestävä ja oikea-aikainen hyödyke, joka luo tai lisää arvoa sen ostajalle tai käyttäjälle. Oikea-aikaisuudella Timmons (2004, 56 -60) tarkoittaa mahdollisuusikkunaa (window of opportunity) joka on aikaan ja tilaan tiukasti sidottu. Ikkunan sulkeutuminen aiheuttaa eräänlaista aikapainetta toimia havaitun mahdollisuuden suhteen nopeasti. Myös tila eli markkinaympäristö saattaa

muuttua mahdollisuutta estäväksi ja sulkea ikkunan, jos tuotteelle ei ole enää kysyntää markkinoilla eli joku on jo käyttänyt tilaisuuden, tuote on jo korvattu uudella tai teknologiat vaikuttavat kokonaistilanteeseen. (Timmons & Spinelli 2004, 57 – 62).

Mahdollisuus on kiinnostanut myös muita tutkijoita, osa on lähestynyt asiaa innovaatioiden kautta. Esimerkiksi Drucker (1985, 30) toteaa innovaatioista voivan syntyä liiketoimintamahdollisuuksia. Innovaatiot ovat liiketoimintamahdollisuutta edeltävä lähde uusille asioille, tai vanhoille, joita jalostetaan. Suinkaan kaikki hyvät mahdollisuudet eivät ole uusia ideoita. Niittykankaan (2003, 140) mukaan, ymmärtääksemme kokonaisuutta, on ensin eroteltava toisistaan idean ja mahdollisuuden käsitteet. Ideat (ideas) ovat hyvin pitkälti kypsymättömiä ajatuksia, joista voi joskus jalostua liiketoimintaa. Mahdollisuus on huomattavasti konkreettisempi käsite. Mahdollisuudesta puhuu myös Shane (2000, 448 – 469), jonka mukaan liiketoimintamahdollisuus ja sen tunnistaminen oikean henkilön toimesta ovat yrittäjyyden prosessin ensimmäinen askel. On hyvin keskeinen tapahtuma yrittäjyyden synnyssä, kun henkilö tunnistaa liiketoimintamahdollisuuden. Kirzner (1973, 31 -67) painottaa yrittäjämäisten elementtien esiintyvän valikoidussa joukossa ihmisiä, joita erottaa ylivertainen valppaus eli abstrakti tietoisuus siitä mistä löytää erityistä markkinatietoutta, joka johtaa mahdollisuuksien löytämiseen (discovery). Yksilölliset erot henkilöiden välillä, vaikuttavat siihen, millaisia mahdollisuuksia henkilöt havaitsevat ja kuinka he osaavat hyödyntää mahdollisuuksia, toteaa myös Shane (2000, 448). Havaitseminen helpottuu, jos henkilöllä on henkilökohtaisia avuja, piirteitä jotka edistävät asiaa sanoo Shane (2000, 448 – 469). Yrittäjää määriteltessään myös Bygrave (1994, 11) yhdistää henkilön ja liiketoimintamahdollisuudet näin:

”Yrittäjä on henkilö, joka havaitsee liiketoimintamahdollisuuden ja luo yrityksen tavoitellakseen sitä.”

Osa yrittäjyysintention synnystä saa voimansa yrittäjyystietämyksestä, joka voidaan jakaa objektiiviseen ja subjektiiviseen tietämykseen. (McMullen & Shepherd, 2002). Objektiivisella tietämyksellä tarkoitetaan kokemuksen kautta lisääntyntä kykyä havaita ja hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia ja subjektiivisella yksilön käsitystä omista kyvyistä toimia yrittäjänä. Kokemukset, tilannetekijät ja luonteenpiirteet voivat vaikuttaa yrittäjän subjektiiviseen näkemykseen omasta tietämyksestä ja näin ohjata yrittäjää tarttumaan liiketoimintamahdollisuuteen tai jättämään tilaisuuden käyttämättä. (Bird, 1988).

### 3.1.2 Liiketoiminnan käynnistämisen prosessi

Useiden tutkimusten mukaan yrittäjien omat kokemukset, ikä, arvot ja koulutus vaikuttavat siihen, millaisia mahdollisuuksia henkilöt havaitsevat ja hyödyntävät (Timmons 2004; Bygrave 1994; Gibb & Ritchie 1985; Deakins 1999; Gartner 1985). Yrittäjän omien taustojen vaikutusta on tutkittu osana yrittäjyyden prosessia ja niiden vaikutus on todettu moninaiseksi. Sekä Deakins (1999, 51), Bygrave (1994, 3) että Gibb & Ritchie (1985) liittävät perheen ja ystävien vaikutuksen yrittäjyyden käynnistämisen vaiheeseen, erityisesti nuorten yrittäjien kohdalla. Läheisten tuki on hyvin keskeinen osa idean (alkion) löytymisessä. Myös vanhempien yrittäjyys edistää asiaa (Gartner 1985, 702).

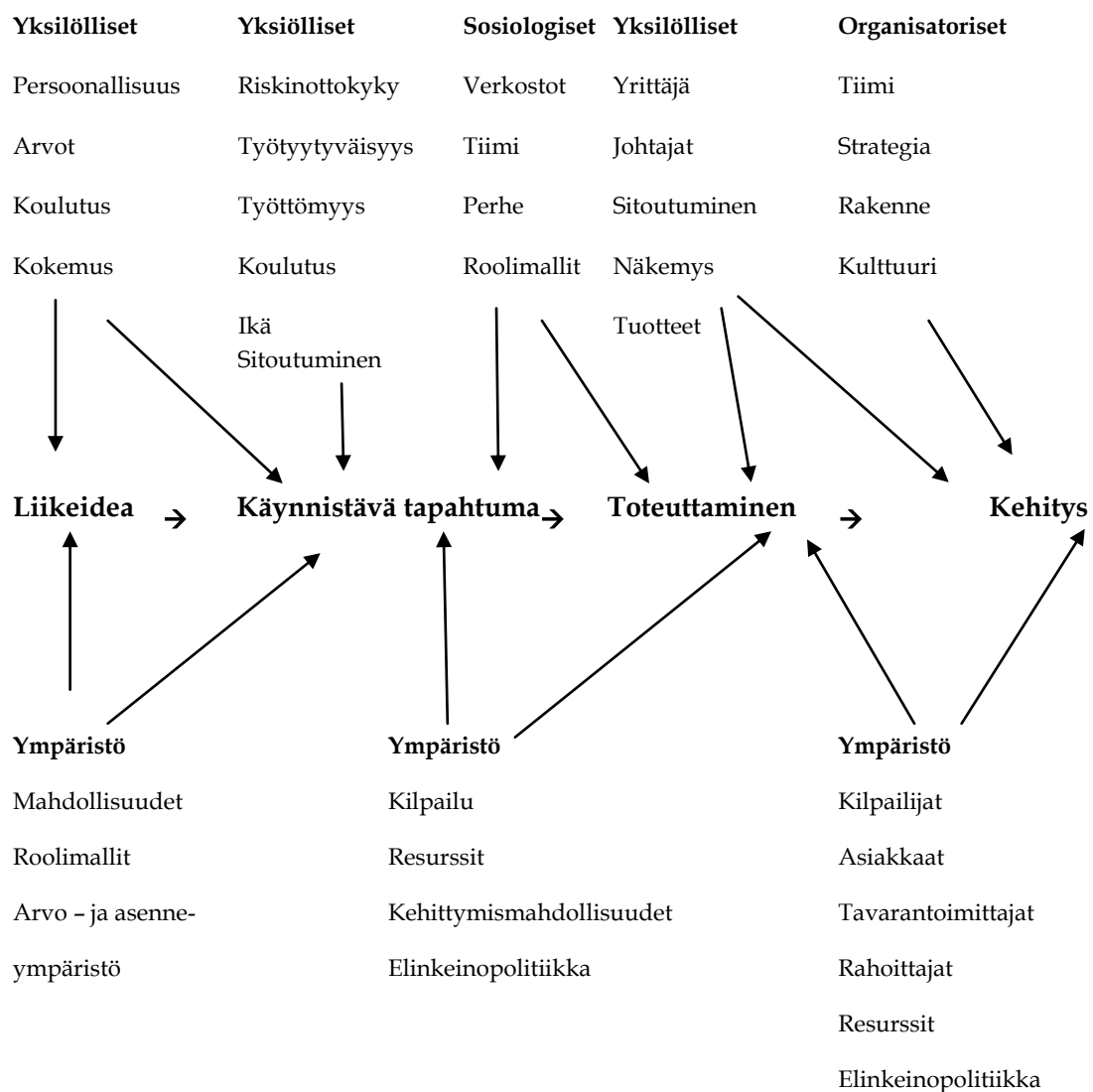
Deakins (1999) yhdistelee roolimallien vaikutuksen myös (Kuvio 4) alkion näkemiseen liiketoimintamahdollisuutena. Samaan kategoriaan liittyvät Deakinsin (1999) liiketoiminnan prosessikuvauksessa yhteisön suhtautuminen riskiin ja epäonnistumiseen sekä sosioekonominen ja tekninen ympäristö.



KUVIO 4 Liiketoiminnan käynnistämisen prosessi (Deakins 1999, 30)

Yrityksen perustamista edeltävä suunnittelu pitää sisällään käytännön toimet rahoituksen järjestelystä markkinatutkimukseen ja kumppaneiden löytämiseen. Markkinoille tulo on yrityksen varsinaisen aloituksen hetki, jossa avautuvat mahdollisuudet ovat keskeisessä roolissa. Viimeisessä vaiheessa Deakinsin (1999)

prosessimallissa on perustamisen jälkeinen kehitys, jossa luotuja verkostosuhteita edelleen kehitetään ja saavutetaan uskottavuutta toiminnalle. (Kuvio 4). Deakinsin malli kuvaa liiketoiminnan käynnistymisprosessia näkökulmanaan asteittain etenevä hanke. Bygraven (1994, 3) mallissa keskiössä ovat samat tekijät, joskin tarkastelussa ovat hieman enemmän yrittäjään itseensä liittyvät piirteet. (Kuvio 5). Bygraven painotusten kaltaiset asiat ovat esillä myös Shane & Venkataramanin (2000) ajatuksissa liiketoimintaprosessin syntyyn liittyen; tilannetekijät, tunnistettu liiketoimintamahdollisuus, ympäristön piirteet ja prosessi-ajattelu. Bygrave (1994, 2 - 11) liittyy yksilön lisäksi prosessikuvaukseen ympäristö- ja sosiologiset tekijät. Se, käynnistyykö yrittäjyyden prosessi, riippuu vaihtoehtoisista uranäkymistä, perheestä, ystäväistä, roolimalleista, taloustilanteesta ja tarjolla olevista resursseista (Bygrave, 3). (Kuvio 5).



KUVIO 5 Yrittäjyyden prosessi (Bygrave 1994, 3)



Bygraven (1994, 3) prosessimallissa yksilölliset piirteet elävät prosessin elinkaaren mukana ja käyvät vuoropuhelua ympäristön muutosten ja kehityksen kanssa (Kuvio 5). Deakinsin (1999) ja Bygraven (1994, 3 - 10) ajatukset liiketoiminnan synnystä ovat molemmat paljon käytettyjä yrittäjyyden tutkimuksessa, mutta näiden lisäksi on olemassa myös muita teorioita. Niittykankaan (2003, 147) mukaan prosessinäkemykset voidaan edelleen jakaa kolmeen kategoriaan; vaiheittain etenevä prosessi, idean kehittymiseen perustuva elinkaarimalli ja oppimisprosessi.

### 3.2 Yrittäjyys oppimisprosessina

Yrittäjyys on prosessi itsessään, kuten aiemmin on todettu. Yksi tapa katsoa prosessia on oppimiseen liittyvä näkökulma. Oppiminen on asia, jota tapahtuu nykytiedon mukaan hyvistä ja huonoista kokemuksista, onnistumisten kautta voidaan tehdä havaintoja kuten myös epäonnistumisten kautta. Yrittäjyyden oppimisprosessi voidaan viedä yksilötasolle, jossa yrittäjä kehittyi tai sitä voidaan katsoa yrittäjän toiminnan kehittymisenä. Tilastollisesti katsottuna, Niittykangas (2003, 44) toteaa aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten välisen keskinäisen riippuvuuden olevan voimakasta, mikä voidaan tulkita yrittäjyyden olevan jatkuvaa oppimista - oppimisprosessi jossa opitaan paitsi omista, myös muiden tekemisistä. Yrittäjämäinen oppiminen korostaa oppimaan oppimisen taitoja, jossa julkisen kehittämistoimen tehtävä on mahdollistaa yrittäjien oppiminen (Niittykangas, Kauko-Valli & Laine, 2008). Sekä Gibb & Ritchie (1982, 26 - 31) että Dyer (1994, 7 - 21) ovat kumpikin puhuneet yrittäjyydestä oppimisprosessina, joskaan näkökulma ei ole ollut täysin yhteneväinen. Gibb & Ritchie (1982, 31 - 43) painottavat yrittäjän ikävaihetta ja yrityksen perustamiseen liittyviä asioita, kun Dyerin (1994, 7 - 21) mallissa on huomioitu myös yrityksen perustamista seuraava aika ja urakehityksen eteneminen seuraavassa vaiheessa. Oman kortensa kekoon ovat kantaneet myös Minniti & Bygrave (2001, 5 - 14), jotka ovat mallintaneet oppimista yrittäjyydessä sekä epäonnistumisen että onnistumisen näkökulmista. Cooper, Folta & Woo (1995, 107 - 110) puhuvat yrittäjyydestä oppimisprosessina tiedon etsimisen ja hyödyntämisen kannalta katsottuna. Yrittäjät hankkivat tiedon, joka heille on tarpeellista ja oppivat asioita, joiden tietäminen on tärkeää ja erottavat liiketoimintamahdollisuuden juuri tietojensa ja taitojensa ansiosta (Cooper, Folta & Woo 1995; Kirzner 1973). Hytti (2003) uskoo yrittäjien oppivan ketä he voivat olla ja rakentavat identiteettiään vastaamaan tätä opittua ajatusta. Politis (2005, 399 - 405) alleviivaa yrittäjän omia kokemuksia kaiken oppimisen pohjaksi.

Gibb & Ritchie (1982, 34 - 41) esittelevät sosiaalisen kehityksen mallin, joka korostaa tilannetekijöiden merkitystä yksilön yrittäjyyteen vaikuttavina tekijöinä. Eri ikävaiheissa koetut asiat ohjaavat eri tavoin yrittäjyyteen. Gibb & Ritchie (1982, 34 - 41) jakavat yrittäjän elinkaaren kolmeen luokkaan: lapsuus, nuoruus ja aikuisuus, josta aikuisuus jakautuu edelleen varhaiseen aikuisuuteen, keskivaiheeseen ja myöhäiseen aikuisuuteen. Mallissa kyseenalaistetaan piirreteoreettista ajattelua yrittäjyyteen tiettyjen piirteiden kautta syntymisestä ja huomioidaan yksilöllisten elementtien lisäksi myös ympäristön ja omien työ- ja elämäkokemusten vaikutus.

Gibb & Ritchie (1982, 38 - 39) jakavat yrittäjät neljään eri tyyppiin (Taulukko 4): kokeilijat, kyseenalaistajat, muutosta etsivät ja menneisyyteen kaipaavat. Jaottelu perustuu eri elämänvaiheiden mukanaan tuomiin käännekohtiin ja yksilön kokemuksiin tarpeisiin. Olosuhteet, tilanteet ja mahdollisuudet ovat eri hetkinä erilaiset ja ikä tuo mukanaan muutoksia elämän eri osa-alueilla. Mallin mukaan ikä vaikuttaa perhetaustan ja kasvuympäristön vaikutukseen vähenevästi, kun samalla oman koulutuksen ja työkokemuksen vaikutus vastaavasti kasvaa. Oman identiteetin rakentuminen iän myötä vahvistaa omien kokemusten vaikutusta omiin valintoihin. *Kokeilijat* ovat uransa alkutaipaleella, elämäntavat mahdollistavat liikkuvuutta ja liiketoiminnan käynnistämiseen liittyvä riski on suhteessa vähäinen. Perheen tarjoama tuki ja vaikuttimet ovat kuviossa mukana, mutta eivät vielä estä muutoksia. *Kyseenalaistaja* on vaiheessa, jossa muutosten tekeminen tuntuu mahdolliselta. Mahdollisuudet ja kehittyminen kiinnostavat kyseenalaistajaa, eivätkä perhesyyt ole vielä esteenä. Suhtautuminen riskiin on harkittua ja hankitun koulutuksen vaikutus haihtuu oman työkokemuksen myötä. *Muutosta* etsivä harkitsee riskiä tarkasti. Koulutuksen vaikutus on vähentynyt ja työuralla hankittu kokemus vaikuttaa enemmän. *Menneisyyteen* janoavat ovat vakiinnuttaneet sosiaalisen asemansa ja yrittäjyys voisi merkitä kokeilua.

Dyer (1994, 7 - 21) katsoo, että yrittäjä pyrkii menestymään elämässään koko elämänuransa ajan kolmella toiminnan alueella; yksilön, perheen ja liiketoiminnan areenat. Eri elämänvaiheissa yrittäjä kokee haasteita eri sektoreissa. Nuoret yrittäjät etsivät vielä identiteettiään ja myöhäisessä vaiheessa ongelmana saattaa olla esimerkiksi yksinäisyys. Yrittäjä voi arvioida suhdettaan yrittäjyyteen aina uudelleen, erityisesti epäonnistuessaan liiketoiminnassa, joutuu yrittäjä "aloittamaan alusta" eli arvioimaan alusta koko elämänsä, mikä on raskain muoto mallissa.

TAULUKKO 4 Yrittäjien tyypit ja niitä edeltävät keskeiset sosiaaliset vuorovaikutustekijät (Gibb & Ritchie 1982)

		Yrittäjätyypit		
<b>Vaikutukset</b>	Kokeilija	Kyseenalaistaja	Muutosta etsivä	Menneisyyteen janoava
Omakohtaiseen yrittäjyyteen liittyvä riski	<b>Vähäinen riski</b> Koulutus mahdollistaa liikkuvuuden. Elämäntapa edelleen kehittymässä oleva.	<b>Harkittu riski</b> Urakehitys hidastuu, halua suurempaan horisontaaliseen liikkuvuuteen.	<b>Tarkoin arvioitu riski</b> Tietoisuus menetyksistä, jotka liittyvät nykyiseen asemaan verrattuna yrittäjänä olemiseen.	<b>Näennäinen riski</b> Asema ja tilanne elämässä otetaan yleensä annettuna ja määrättyinä.
Perhetaustan vaikutus	<b>Vaikeaa</b> Perhe voi pysyä tuen ja vaikutusten lähteenä.	<b>Vaihtelee</b> Kokemusten karttuminen ja vertailujen tekeminen.	<b>Toissijainen</b> Pidetään usein etäisyyttä vaihtoehtoon ja riskeerataan.	<b>Näennäisesti ratkaistu</b> Pääasiassa valikoiden muistettu mieluummin kuin välittömästi päätöksiin vaikuttava.
Hankitun koulutuksen vaikutus	<b>Jatkuva</b> Huomiota lisäkoulutukseen henkilö-kohtaisista ja ammatillisista syistä.	<b>Löyhtyvä yhteys</b> Nähdään mielellään välineellisenä keinona saavuttaa haluttu asema elämässä ja työssä.	<b>Menettänyt merkityksensä</b> Katsotaan yleensä liittyvän elämän aiempiin vaiheisiin, tuloksiin jotka jo saavutettu.	<b>Jälkikoulutuksellinen</b> Aktiviteetti, jonka vaikutus pääosin ehtynyt lukuun ottamatta joitakin harvoja henkilökohtaisen kiinnostuksen alueita.
Työpaikan ja työuran vaikutus (ongelmat ja mahdollisuudet)	<b>Tulevaisuutta (ennakoitua)</b> Yhtä altis kehittämään itseään ja etsimään uusia vaihtoehtoja ja työmahdollisuuksia.	<b>Estävä ja alistava</b> Tunne nykyisen työn ja urakehityksen huonontumisesta, työntöä kohden omakohtaista yrittäjyyttä.	<b>Vaihtoehdot vähenevät</b> Halu säilyttää yhteys edelliseen työpaikkaan ja samalla tarve tulla houkuteluksi pienen yrityksen tarjoaman vaihtoehdon taholta.	<b>Ehtynyt –</b> Pidetään paljolti loppuun saatettuina mutta sellaisina, jotka yhä tuottavat mahdollisuuksia ja/tai resursseja aloittaa tai kehittää oma-kohtaisen yrittämisen mahdollisuutta.
Oman perhetilanteen vaikutus	<b>Tuottaa kehittämispotentiaalia</b> Yhä tutkaileva, muuttuva ja laajentuva ja siksi avoin jatkuville vaikutuksille.	<b>Tavoittelee suurempaa itsenäisyyttä</b> Perhe vaikuttaa ja vaatii näkemysten yhteensovittamista.	<b>Muutoksen ja sopusoinnun pulma</b> Muutokset synnyttävät helposti vastustusta.	<b>Jälkiperheellisyys</b> Pyritään tietoisesti rajoittamaan elämän mahdollisuuksia ja halu saada uutta sisältöä elämään, myöhäisinä vuosina.

Samaan ajatukseen liittyvät myös Minniti & Bygraven (2001, 5 - 14) havainnot yrittäjyyden oppimisprosessin suhteen. Mallissaan he painottavat epäonnistumisen olevan yhtä opettavaista kuin onnistumisenkin. Henkilöinä yrittäjät ovat mallissa yksilöitä, jotka tekevät virheitä, prosessoivat tietämäänsä ja

päivittävät tietojaan oppimansa kautta, parantaen siten suorituksiaan yrittäjinä, mikä palauttaa taas pallon yrittäjän persoonallisten piireiden olennaisuuteen ja samalla liiketoimintamahdollisuuksia tunnistavien yksilöiden kentälle. Yrittäjyys on oppimisprosessi, koska yrittäjät henkilöinä edistävät sen suuntaista kehitystä.

Uudempaa tutkimusta yrittäjyydestä oppimisprosessina ovat tehneet useat tutkijat (Hytti 2003; Politis 2005; Cope 2005; Petkova 2008). Hytti (2003, 43) haastaa väitöskirjassaan yrittäjyyden oppimisprosessin kattamaan yrittäjän oman identiteetin kehitystä suuntaan, joka on yrittäjän haluama. Virheiden ja onnistumisten kautta tehdyt oivallukset ovat oppimista, mutta laajemmassa skaalassa se voi tarkoittaa pyrkimistä kohti haluttua identiteettiä (Hytti 2003, 43 – 44). Cope (2005, 373 - 374) erottelee kolme toisiinsa liittyvää elementtiä yrittäjyydessä oppimisen prosessiin: dynaamiset temporaalivaiheet, toisiinsa sidotut prosessit ja yhdistävät ominaisuudet. Copen (2005) mallin vahvuus on kontekstisidonnaisuus, jossa yrittäjä ja hänen liiketoimintansa liitetään laajempaan ympäristöön. Copen (2005, 391 - 392) mukaan kriittiset oppimistapahtumat ovat alan kirjallisuudessa yhdistävä teema yrittäjien oppimisessa. Politis (2005, 399) rakentaa yrittäjyyden oppimisprosessin teoreettisen viitekehyksen kolmen tärkeän tekijän ympärille; yrittäjän työkokemus, oppimisen muutosprosessi ja niin sanottu yrittäjätieto eli kyky tunnistaa ja käyttää havaitut liiketoimintamahdollisuudet. Mallin mukaan on eroteltava toisistaan yrittäjän kokemat tapahtumat ja tapahtumien vaatimat tiedot toisistaan ja tutkia yrittäjyyden oppimisprosessia yrittäjän kykyinä parantaa omia kykyjään havaita ja hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia (Politis, 2005). Kokemuksista oppiminen on siis mahdollista mutta kaikki kokemukset eivät automaattisesti johda oppimisprosessin käynnistymiseen – eivätkä toiset opi koskaan. Yrittäjien väliset erot määrittelevät sitä, kuinka eri yrittäjät kokevat esimerkiksi epäonnistumisen ja oppivatko he siitä. Myös kokemus siitä, mikä on epäonnistumista, erottelee yrittäjiä toisistaan. Petkovan (2008, 345 - 367) teorian mukaan yrittäjien huomaamat ja korjatut virheet selittävät osaltaan yrittäjien tuottamia tuloksia ja oppimista, jota tapahtuu uutta yritystä perustettaessa. Petkova (2008, 349) muistuttaa ensimmäisellä kerralla onnistuneiden yrittäjien yllättävästä taipumuksesta epäonnistua seuraavassa hankkeessaan.

### 3.3 Yrittäjyyden riskit

Yrittäjyyden määritelmään liitetään usein riskinsietohalukkuus. Yrittäjyyden prosessissa epävarmuudella ja sen sietämisellä on keskeinen merkitys, Deakins

(1999, 35 - 36) mainitsee yhtenä syynä liiketoiminta-alkion näkemiseen yhteisön suhtautumisen riskiin ja epäonnistumiseen. Myös Bygraven (1994, 1 - 5) mallissa riskinsietokyky on keskeinen tekijä.

Tilastollisesti katsottuna, yrittäjyyden riskejä ei voi vähätellä; uusista yrityksistä yli kolmannes lopettaa toimintansa kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana ja viiden ensimmäisen vuoden aikana noin puolet. Epäonnistumiseen johtaneita syitä on olemassa useita, sekä sisäisiä että ulkoisia. Riskien moninaisuus yrityksen eri vaiheissa ja yrittäjän oman elämän mukana, muuttaa riskiä muutamien vuosien aikana erilaisiksi, mikä tekee riskeistä itseään uudistavan kehän, joka on aina läsnä yrittäjyydessä (Juvonen 2002). Burgelman (1984, 164) huomauttaa sekä suurten menestyneiden yritysten että pienten aloittelevien yritysten, kohtaavan haasteen yrittäessään kasvaa ja jatkaa siten toimintaansa.

Yrittäjiä luonnehditaan yksilön persoonallisuuden piirteiden mukaan riskiä hyvin sietäviksi henkilöiksi, joilla on luontainen vahvuus kestää epävarmuutta ja joidenkin tutkimusten mukaan juuri riskinsietokyky on yksi niistä ajureista, jotka kannustavat yrittäjyyteen. (Dyer 1994, 9 - 10). Kuitenkin myös kyky sietää riskiä vaihtelee eri henkilöiden välillä, kuten uudempi tutkimus osoittaa (Juvonen 2002). Kaikkein raskainta on riskin toteutuminen ja muuttuminen epäonnistumiseksi, josta toipuminen saattaa kestää useita vuosia. Konkurssit ja erilaiset velkasaneerausjärjestelyt ovat pitkiä prosesseja.

Yrittäjien suhtautumista riskiin on pyritty mittaamaan eri keinoin, käytössä on kolme mittaria: CDQ (Choice Dilemma Questionnaire, Kogan ja Wallach 1964), JPI (Jackson Personality Inventory, Jackson 1976) ja CEI Carland Entrepreneurship Index. Carland ym. 1992; Carland ja Carland, 1996). Epäonnistumiseen suhtautumisen mittaristoa ei ainakaan toistaiseksi ole olemassa.

## 4 EPÄONNISTUMINEN YRITTÄJYYDESSÄ

Epäonnistumista on monenlaista. Sanan sointi on negatiivinen, karkeasti se tarkoittaa, että asiat eivät ole onnistuneet toivotulla tavalla. Osa epäonnistumisista on arkipäivää ja toinen osa saattaa merkitä esimerkiksi yritystoiminnan lopettamista konkurssin muodossa. Epäonnistuminen voi johtaa taloudellisen kriisin kautta sosiaaliseen kriisiin, joka koetaan kasvojen menetyksenä ja esimerkiksi avioliiton kariutumisena konkurssi kokemuksen päätteeksi. Joskus yrityksen lopettaminen ei aiheuta konkurssia, mutta vaikuttaa yrittäjän omanarvontuntoon negatiivisesti ja saa lopettamispäätöksen tuntumaan epäonnistumiselta. Nykysuomen sanakirja antaa sanalle riski, määritelmän epäonnistuminen. Tästä on kysymys kun henkilö ottaa riskin, hän tekee niin huolimatta epäonnistumisen mahdollisuudesta. Epäonnistumista kosketteleva tutkimus ja kirjallisuus pitävät epäonnistumista usein konkurssina, tuottavuuden laskuna tai markkinaosuuden dramaattisena laskuna (Kam, 2004, 58).

Suurin osa meistä on joskus epäonnistunut jossakin asiassa, mikä useissa tapauksissa tarkoittaa, että kynnyks yrittää uudelleen on korkeampi. Myös henkilön omalla persoonalla saattaa olla vaikutusta siihen, kuinka paljon epäonnistumisella on vaikutusta (Seo, Barrett & Bartunek, 2004; Shephard & Cardon 2009). Seo, Barrett & Bartunek (2004, 423) tutkivat eri henkilöiden reaktioita epäonnistumista kohtaan ja totesivat negatiivisten reaktioiden vaikuttavan henkilön asenteisiin ja käytökseen tulevaisuudessa. Henkilöiden

oli vaikeampaa nähdä innovaatioissa mahdollisuuksia, kun kokemukset olivat negatiivisia. Myös omien näkemysten esille tuominen ryhmässä vaikeutuu, kun takana on epäonnistuminen (Seo, Barrett & Bartunek 2004, 423).

Yritys on elinkaarensa eri vaiheissa altis erilaisille vastoinkäymisille, joista jokainen voi olla yrittäjälle vakava kriisi. Omien ominaisuuksiensa lisäksi yrittäjyyteen liittyy epävarmuutta vallitsevista ulkoisista tekijöistä, joiden muuttuminen voi muuttaa yrityksen tilannetta heikompaan suuntaan. Uusien yrittäjien määrä väheni lokakuussa 2009 Tilastokeskuksen mukaan 2,2 prosenttia. Konkurssien määrä kasvoi tammi- lokakuussa 2009 Tilastokeskuksen mukaan 27 prosenttia. Työ- ja elinkeino ministeriön Yrittäjyyskatsaus 2009 kertoi yrittäjien määrän kasvaneen Suomessa 1990-luvun laman jälkeen vuoden 2008 loppuun saakka, mutta kääntyneen sitten laskuun. Kynnys yrittäjyyteen on noussut, koska nykyisessä taloustilanteessa epäonnistumisen riskit ovat kasvaneet ja riskistä saatava palkkio on edelleen riittämätön. Yritysrahoitus on kallistunut ja pankkien epäluottamus sai pahimmillaan aikaan tilanteen, jossa pankit eivät lainanneet rahaa edes toisilleen.

Yrittäjyyden vihreä kirja (2003, 12) listaa riskin ja siitä saatavan palkkion epäsuhteen yhdeksi kehittämiskohteeksi Euroopassa. Eurobarometrin mukaan eurooppalaiset yrittäjät pelkäävät eniten juuri konkurssia ja henkilökohtaisen omaisuuden menettämistä prosessissa (Yrittäjyyden vihreä kirja 2003, 12). Konkurssia seuraa usein liiketoiminnan lopettaminen, mutta on muistettava, ettei yritystoiminnan lopettaminen ei kuitenkaan ole aina lopullista. Myös konkurssit ovat erilaisia yrityksen elinkaaresta tai konkurssin syystä johtuen. Ooghe ja De Prijker (2006) erottelevat toisistaan neljä erilaista konkurssiprosessia:

- 1) Epäonnistuneet nuoret yritykset, joiden johdossa toimineilta henkilöiltä puuttuu riittävä osaaminen ja kokemus johtamisesta sekä toimialasta
- 2) Kunnianhimoiset kasvuyritykset, jotka eivät epäonnistuneen investoinnin jälkeen pysty järjestämään liiketoimintaansa taloudellisesti ympäristön vaatimusten mukaiseksi välttyäkseen konkurssilta
- 3) Sokaistuneet kasvuyritykset, joissa johdetaan liian itsevarmasti, ilman realistista käsitystä yrityksen taloudellisesta tilanteesta
- 4) Pitkään toimineet, ajan saatossa rapistuneet yritykset, joiden johto on menettänyt otteensa muuttuvassa toimintaympäristössä.

Yritystoiminnan lopettamisen jälkeen, on mahdollista aloittaa uudelleen. Tilastollinen riippuvuus uusien ja lopettaneiden yritysten osalta on löydettävissä (Niittykangas 2003, 47).

## 4.1 Epäonnistumiseen johtaneet syyt

Uusi yritys on aina suurempi riski yrittäjälle, kuin jo toiminnassa oleva. Uusista yrityksistä kolmen ensimmäisen vuoden aikana yli 30 prosenttia lopettaa toimintansa (Yrittäjyyskatsaus 2009). Timmons (2003) toteaa, että yli 20 prosenttia kaikista uusista yrityksistä lopettaa ensimmäisen vuoden aikana ja 66 prosenttia kuuden vuoden aikana. Tilastollisesti Suomessa on EU:n lukuihin keskimääräistä alhaisempi aloittamisaste ja yritysten eloonjäämisaste tutkituilla toimialoilla pienempi kuin EU-maissa keskimäärin. Yritykset, jotka ovat siirtyneet uudelle omistajalle konkurssin välttääkseen tai kokeneet muita uudelleenjärjestelyjä, kohtaavat myös epäonnistumisen riskin (esim. Shephard 2003; Bygrave 1994, Drucker 1985).

Eniten vaikeuksia kohtaavat pienet ja keski-suuret yhtiöt, joiden määrä kaikista yhtiöistä on EU:n alueella yli 99 prosenttia ja niiden työllistävä vaikutus kattaa kaksi kolmannesta. (Franco & Haase 2009, 504). Strang (2000, 51) löysi suomalaisten yrityksen ulkoisissa ympäristöissä tapahtuneita muutoksia, jotka olivat ajaneet yrityksen kriisiin, viisi kappaletta. Tärkeimpiä syitä olivat erilaiset muutokset: kysynnässä ja hinnoissa tapahtuneet muutokset, teknologia- ja jakeluteiden muutokset sekä muutokset säännöstelyissä. Franco & Haase (2009, 512 - 513) listasivat oman tutkimuksensa perusteella tärkeimmät syyt epäonnistumiseen portugalilaisissa pienissä ja keski-suurissa yrityksissä. Tärkeimmät sisäiset syyt epäonnistumiseen olivat: rahoituksen saamisen vaikeus, heikot markkinaolosuhteet, vahvat kilpailijat, osaamaton henkilöstö ja tuen puute. Ulkoisia syitä olivat: yhteistyön ja verkostoitumisen puute, innovaatioiden puute ja vanhanaikainen teknologia, yrittäjämäisten piirteiden puuttuminen ja huono johtaminen: strategian ja vision puute. (Franco & Haase 2009, 503 - 521). Landierin (2004) mukaan myös ympäristöllä on vaikutusta siihen, leimataanko yrittäjä epäonnistujaksi. Kun yrittäjyyden esiintyvyys on vähäistä, leimautuu yrittäjä helpommin epäonnistujaksi (Landier 2004, 23 - 24). Sarja - ja portfolioyrittäjien välisestä eroista voi Huovisen (2007, 210) tehdä varovaisia arvioita siitä, että sarjayrittäjissä olisi enemmän niitä yrittäjiä, jotka ovat epäonnistuneet aiemmin, kuin portfolioyrittäjissä. Kuitenkaan ei voida sanoa yrittäjätyyppin suoraan vaikuttavan epäonnistumiseen tai edesauttavan epäonnistumista. (Huovinen 2007, 210 - 211).

### 4.1.1 Sukupuolen vaikutus epäonnistumiseen

Sukupuolen vaikutuksesta yrittäjyyteen ryhtymisen näkökulmasta on keskusteltu paljon. Yrittäjyyttä pidetään miesten ammattina, vaikka naisyrittäjyys on tilastollisesti katsottuna kasvanut huomattavasti viimeisten viidentoista vuoden aikana. Gupta, Turban, Wasti & Sikdar (2009, 415 - 417)



tarjoavat tutkimuksessaan näyttöä siitä, että nuoret miehet ja naiset yhdistävät yrittäjyyteen maskuliiniset piirteet eli yrittäjyys nähdään stereotyyppiana maskuliinisia piirteitä omaavien henkilöiden lajina.

Tällä hetkellä Suomessa toimivista yrittäjistä noin kolmannes on naisia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008). Luku on alhainen, vaikka Euroopan tasolla sitä voidaan pitää jopa hyvänä. Kaksi kolmannesta naisyrittäjästä oli yksinyrittäjiä ja kasvuyrityksiä naisten omistamana on Suomessa vähän (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008). Perinteisin toimiala naisyrittäjyydelle on palveluala. Tärkeimmät tekijät naisyrittäjyyden synnyssä olivat erään tutkimuksen mukaan seuraavat: halu olla vastuussa omasta kohtalosta, tarve suurempaan joustavuuteen (erityisesti lapsiin liittyen), lasikattoilmiö eli tunne siitä, ettei ura etene tietyn tason jälkeen, tyytymättömyys työilmapiiriin työntekijänä ja halu saada haasteita (Browne, Moylan & Scaife 2007, 116).

Mitä epäonnistumiseen tulee, ovat sukupuolten väliset erot olleet yksi tutkimuksen kohde. Tutkimuksessa todettiin, ettei sukupuolella ole tilastollisesti merkittävää roolia siinä, epäonnistuuko yritys (Perry 2002, 415 - 424). Samassa tutkimuksessa todettiin yritysten olevan yhtä innovatiivisia ja tuottavia tai tuottamattomia sukupuolesta riippumatta. Eroavaisuuksia naisten ja miesten väliltä löytyi siinä, että naisten omistamat yritykset olivat usein kooltaan pienempiä, kuten jo edelläkin todettiin. (Perry, 2002, 415 - 417).

## 4.2 Yrittäjän suhtautuminen epäonnistumiseen

Yrittäjien suhtautumisesta epäonnistumiseen tiedetään varsin vähän, erityisesti suomalaisten yrittäjien kohdalla. Kuinka yrittäjät kokevat epäonnistumisen ja miksi kyseinen suhtautuminen on syntynyt. Maxwell (2000, 2) toteaa suhtautumisen epäonnistumista kohtaan määrittelevän pitkälti ihmisten välisiä eroja yrittäjinä. Menestyminen ei Maxwellin (2000, 2) mukaan johdu niinkään perhetaustasta, varakkuudesta tai korkeasta moraalista, vaan tavasta suhtautua epäonnistumiseen oikein. Myös Kam (2004) painottaa epäonnistumisen määrittelyä oikein. Kun yleisesti puhutaan taloudellisista epäonnistumisista ja liitetään keskusteluun häpeän tunne, alkavat yksilöt kokea epäonnistumisen uhkana statukselleen ja vastustaa epäonnistumisen riskiä voimakkaasti (Kam 2004, 72 - 73). Epäonnistumisen hinta halutaan sitoa mahdollisimman alas, jotta ei jouduta maksamaan tarpeettoman suuria oppirahjoja (Timmons, 2004; McGrath 1999), mikä johtaa pahimmassa tapauksessa siihen, ettei uskalleta innovoida ja hakea uusia ratkaisuja aktiivisesti. Timmons (1999, 30 - 31) muistuttaa, että yritykset epäonnistuvat, eivät yrittäjät. Yrittäjillä on mahdollisuus hyödyntää

epäonnistumisista saamansa tieto uudessa yrityksessä. (Timmons 1999, Minniti & Bygrave 2001).

Tässä tutkimuksessa lähdettiin siitä, että yrittäjien suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan, voisi vaikuttaa kolme asiaa: 1) yrittäjän oma persoonallisuus, 2) yrittäjän asenne epäonnistumista (ja yrittäjyyttä) kohtaan tai 3) suhtautuminen voi olla opittua tai siihen voi vaikuttaa. Kuten todettua, ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Samoin suhtautumisessa epäonnistumiseen, voisi ajatella olevan eroja. Deakinsin (1999, 51) mukaan yhteisön asenteella epäonnistumista ja riskiä kohtaan on vaikutusta siihen, näkeekö yrittäjä liiketoiminta-alkion mahdollisuutena vai jääkö yrittäjyyden prosessi kesken. Maxwell (2000, 8) jakaa epäonnistumisen suhtautumista positiivisiin ja negatiivisiin reaktioihin (Taulukko 5).

Hyviksi tavoiksi Maxwell (2000, 8) lukee vastuun ottamisen ja virheistä oppimisen taidot, sen sijaan että yrittäjä syyttäisi muita ja toistaisi samat virheet uudelleen. Myös epäonnistumisen ymmärtäminen, sinnikkyys ja positiivisen asenteen säilyttäminen kuuluvat hyviin tapoihin suhtautua. Huonot tavat suhtautua epäonnistumiseen ovat hyvien tapojen vastakohtia, joissa yrittäjän oman ajattelun ja kokemuksen rooli kasvaa, esimerkiksi uskomus siihen, että epäonnistumiset jatkuvat, oman epäonnistumisen vattvominen ja luovuttaminen ovat Maxwellin (2000, 8) mukaan huonoja tapoja (Taulukko 5).

TAULUKKO 5 Epäonnistumiseen suhtautuminen – huonot ja hyvät asenteet (Mukaillen Maxwell 2000, 8)

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

Uusimmat tutkimukset (Shepherd & Cardon 2009; Seo, Barnett, & Bartunek, 2004) huomioivat persoonallisuksien väliset erot siinä, kuinka henkilöt suhtautuvat epäonnistumiseen. Henkilöt jotka pystyvät osoittamaan empatiaa itseään kohtaan, ovat paremmassa asemassa kuin ne, jotka eivät tunne empatiaa. Myös sillä, kuinka henkilö kokee surun ja on sitoutunut yrittäjyyteen, on merkitystä epäonnistumisessa ja kokemuksessa (Shepherd & Cardon 2009, 923).

Tässä tutkimuksessa epäonnistuminen on yksi kokonaisuus, mutta teorian mukaan, myös epäonnistumiset voivat olla erilaisia ja niihin voi liittyä taloudellisten epäonnistumisten lisäksi muitakin elementtejä. Kam (2004, 70) puhuu epäonnistumisista kontekstuaalisina, sisäisinä ja ulkoisina tapahtumina tai kaikkien edellä mainittujen summana.

Taulukossa 6, on vedetty yhteen viimeaikaisia, keskeisiä ja paljon lainattuja, tieteellisiä tutkimuksia epäonnistumisen teemaan liittyen. Vaikka tutkimusta on tehty melko vähän, erityisesti tieteellisissä julkaisuissa, piti taulukkoon valittavien tutkimusten kanssa tehdä valintoja sen mukaan, mitkä julkaisut ovat eniten vaikuttaneet epäonnistumisen ilmiön tutkimuksessa.

TAULUKKO 6 Koontia epäonnistumiseen liittyvästä keskeisestä tutkimuksesta ja löydöksistä 1999 - 2010

Tekijä	Vuosi	tutkimuskysymys	tutkimusote	päälöydös/ näkökulma
McGrath, R.	1999	Reaalioptioajattelu ja yritystoiminnan epäonnistuminen, oikean perspektiivin löytäminen	Kirjallisuuskatsus	Hyvin ja oikein analysoitu epäonnistuminen voi opettaa jopa enemmän kuin onnistuminen
Perry, S.	2002	Sukupuolen vaikutus yrityksen epäonnistumiseen	Mixed method kyselylomake ja haastattelu. 152 onnistunutta ja epäonnistunutta yritystä = 304 vastaajaa.	Sukupuolella ei ole merkitystä epäonnistumisessa, naisten yritykset eivät epäonnistu useammin kuin miesten
Sarasvathy, S. & Menon, A.	2002	Onko mahdollista ennustaa yrityksen menestystä tai epäonnistumista	Kirjallisuuskatsaus	Yrittäjä oppii yhtä lailla menestyneestä yrityksestä kuin epäonnistuneestakin yrityksestä, mikä on toimivaa ja mikä ei.
Kam, J	2004	Strategia epäonnistumisesta oppimiseksi	Laadullinen Case tutkimus (24 henkilöä)	Epäonnistumisen määrittäminen haastavaa; oppiminen keskeistä
Franco, M. & Haase, H.	2009	Epäonnistumisen syyt pienissä ja keski-suurissa yrityksissä	Laadullinen haastattelututkimus (8 yritystä)	Yleisimmät syyt epäonnistumiseen: rajoitettu mahdollisuus saada rahoitusta, huonot markkinaolosuhteet, osaamaton henkilöstö, tuen yhteistyön ja verkostoitumisen puute sekä sisäiset syyt.
Shepherd D. A & Cardon, M. S	2009	Projektin epäonnistumiseen liittyvät negatiiviset reaktiot ja	kirjallisuuskatsaus	epäonnistumisen psykologinen puoli, vaikutukset negat. reaktiosta seuraavat tuleviin hankkeisiin.

Näkökulmia epäonnistumista kohtaan on useita, epäonnistumista on tutkittu sekä oppimisen näkökulmasta että epäonnistumiseen johtaneiden syiden näkökulmista, unohtamatta henkilöä epäonnistumisen takana. Tutkimusta on tehty myös psykologisesta perspektiivistä ja sukupuolten välisistä eroista ammentaen (Taulukko 6). Kaikkiaan epäonnistumisen teemaan on liitetty enenevästi positiivisia näkökulmia ja havaintoja siitä, kuinka olennaisena osana epäonnistuminen kuuluu osaksi yrittäjän arkea. Uusimmat tutkimukset käsittelevät pitkälti epäonnistumisesta oppimista.

#### 4.2.1 Epäonnistumiseen suhtautuminen erilaisten yrittäjien kannalta

Epäonnistuminen on asia, johon suhtaudumme eri tavoin. Yrittäjät eivät tee poikkeusta tähän kaavaan; ihmisten erilaisuus on avainasemassa, kun keskustellaan persoonien erilainen suhtautumisesta asioihin. Miksi yksi ryhtyy yrittäjäksi ja toinen palkansaajaksi ja miksi epäonnistuminen merkitsee eri ihmisille erilaisia asioita. Kuten jo aiemmin on todettu, yrittäjyyteen johtavat reitit ovat erilaiset, yrittäjyys vain sopii joillekin paremmin kuin toisille (Dyer 1994, Krueger 1994). Epäonnistumisen synonyymi on sanakirjan mukaan riski. Onko riskin sietäminen epäonnistumisen tai sen mahdollisuuden sietämistä, ja sopiiko se paremmin tietyille ihmisille?

Shephard & Cardon (2009, 923 - 942) puhuvat yrittäjistä, jotka tuntevat empatiaa itseään kohtaan, henkilöinä, jotka sietävät epäonnistumista paremmin. Nämä henkilöt uskovat olevansa arvokkaita negatiivisten kokemusten jälkeenkin, minkä takia epäonnistuminen ei tarkoita heille samaa asiaa kuin muille, heillä on siis hyvä ja terve itsetunto. Kam (2004, 72) pitää negatiivista asennetta epäonnistumista kohtaan lähtökohtana sille, että epäonnistuminen halutaan kokonaan kieltää. Kamin (2004, 71) tutkimuksessa mukana olleet koehenkilöt halusivat epätoivoisesti irtautua epäonnistumisen aiheuttamasta häpeästä, koska se aiheutti pahaa oloa ja sai heidät voimaan pahoin.

Keskustelu siitä, kuinka voimakkaasti henkilön oma asenne vaikuttaa yrittäjyyteen on keskiössä, kun pohditaan epäonnistumista. Persoonallisuuden piirteet, kasvu- ja kokemustaustat sekä omat intentiot ovat olennainen lähtökohta pohdinnalle yrittäjän omasta asenteesta epäonnistumista kohtaan. Jos lähtökohtaisesti yrittäjyyteen ajautuvat ne henkilöt, jotka sietävät riskiä hyvin (Gartner 1985, Dyer, 1994), voisiko olettaa, että samat henkilöt sietävät myös epäonnistumista paremmin, kuin muut? Tilastollisesti on todettava, ettei epäonnistuminen pysäytä yrittäjää, vaan useimmat jatkavat yrittämistä, yrittäjyyden elämäntapaa (Niittykangas, 2004). Muita vaihtoehtoja ei aina ole edes tarjolla. (McMullen & Shepherd, 2004)

Yrittäjien suhtautumisesta epäonnistumista kohtaan, tiedetään varsin vähän. Tutkimustiedon mukaan yrittäjän asenteella kuitenkin on merkitystä epäonnistumistilanteessa; kun yrittäjä pystyy omalla asenteellaan vaikuttamaan

kokemukseen positiivisesti, on yrittäjyyden jatkuminen todennäköisempää. (Shepherd 2003, 318 – 329 & Shepherd & Cardon, 2009, 926). Positiivinen asenne ja suhtautuminen ovat yrittäjälle tärkeitä ominaisuuksia (Ihmieleski & Baron, 2009). Myös epäonnistumisestaan rakentavasti käsittelevien yrittäjien on todettu olevan niitä, jotka oppivat tapahtuneesta.

Kokemustaustalla on tutkitusti vaikutusta henkilön asenteeseen yrittäjyyttä kohtaan (Gibb & Ritchie, 1985; Dyer 1994), voisi siis olla mahdollista että kokemus vaikuttaa myös asenteeseen epäonnistumista kohtaan, jolloin on tutkittava opittua suhtautumista. Epäonnistumiseen voi oppia suhtautumaan ainoastaan epäonnistumalla. Ne yrittäjät joilla on kokemusta epäonnistumisesta, myös suhtautuvat sekä epäonnistumiseen että sen mahdollisuuteen eri tavalla, kuin ne joilta kyseinen kokemus puuttuu.

### 4.3 Oppiminen epäonnistumisesta

Yritystoiminnassa keskeistä on jatkuva oppiminen. Erilaiset kokemukset yrittäjyyden arjessa ovat arvokkaita, sekä onnistumisista että epäonnistumisista voi oppia. Tutkimusta epäonnistumisesta oppimisen näkökulmasta on tehty viime aikoina enemmän (Sitkin, 1992; McGrath, 1999; Shepherd, 2003; Kam, 2004; Minniti & Bygrave, 2001; Sarasvathy & Menon, 2002; Shepherd & Cardon, 2009; Madsen & Desai, 2009), mistä syystä oppiminen epäonnistumisesta on ilmiönä korostunut. Tutkimuksista suurin osa on toteutettu kirjallisuuskatsauksina. Taulukossa 7 on koonti edellä mainittujen tutkijoiden tutkimuksista ja näkökulmista (Taulukko 7). Nykytiedon mukaan oppiminen epäonnistumisesta on tehokkaampaa ja siksi hyvin voimakas väline (Madsen & Desai 2010, 453 – 455; Sitkin 1992, 231 - 266). McGrath (1999, 28) toteaa epäonnistumisesta oppimisen olevan helpompaa, kuin onnistumisesta oppimisen, koska epäonnistumiseen voi johtaa yksikin väärä valinta ja onnistumiseen vaikuttavat monet muuttujat. Epäonnistuminen voi muuttua jopa voimavaraksi, kun se analysoidaan hyvin (McGrath 1999, 28). Epäonnistuminen motivoi organisaation hakemaan uusia malleja ja toimintatapoja, koska selkeästi vanhat mallit eivät ole toimineet. Epäonnistuminen motivoi yrittäjää korjaamaan ongelmat, haastamaan vanhentuneita oletuksia ja innovoimaan. (Sitkin, 1992; Madsen & Desai 2010).

Jos yrittäjä epäonnistuu, joutuu hän arvioimaan uudelleen oman tilanteensa kokonaisuudessaan ja vastaamaan taas peruskysymyksiin elämään vaikuttavien tekijöiden osalta. Dyer (1994) pitää mallissaan epäonnistumista yhtenä mahdollisuutena herättää tuo kysymys elämään vaikuttavista tekijöistä ja analysoida nykyisen tilanteen toimivuutta. Gibb (1997) puhuu oppimisesta yrittäjän perustaitona ja Kam (2004, 73) listaa epäonnistumisen yrityksen

voimavaraksi.

Kopioimalla menestystarinoita, organisaatiot jättävät usein huomioimatta mahdollisuuden oppia epäonnistumisesta ja kehittää toimintaansa sitä kautta (Kam 2004, 58; McGrath 1999, 13). On olennaista havaita virheen ja epäonnistumisen ero ja niiden merkitys yritystoiminnalle. Taulukkoon 7 on koottu epäonnistumisesta oppimiseen liittyviä tutkimuksia, joiden sanoma on hyvin pitkälti sama. Epäonnistuminen voi olla yritykselle ja yrittäjälle voimavara, kun se ymmärretään oikein (Taulukko 7).

TAULUKKO 7 Epäonnistumisesta oppiminen – keskeisimmät tutkimukset 1992 – 2010

Tekijä	Vuosiluku	Tutkimuskysymys	Tutkimusote	Päälöydös
Sitkin, J. B.	1992	Epäonnistumisesta oppiminen, mitä etuja epäonnistumisesta on suhteessa onnistumiseen organisaation oppimisen kannalta?	Kirjallisuus katsaus	Organisaation kannalta omat epäonnistumiset tarjoavat tärkeitä opetuksia ja kokemuksia, joista oppiminen on hyödyllistä.
McGrath, R.	1999	Reaalioptioajattelu ja yritystoiminnan epäonnistuminen, oikean perspektiivin löytäminen	Kirjallisuus katsaus	Hyvin ja oikein analysoitu epäonnistuminen voi opettaa jopa enemmän kuin onnistuminen
Sarasvathy, S. & Menon, A.	2002	Onko mahdollista ennustaa yrityksen menestystä tai epäonnistumista	Kirjallisuus katsaus	Yrittäjä oppii sekä onnistuneista yrityksistä, että epäonnistuneista yrityksistään, parhaat toimintatavat
Shepherd D. A.	2003	Liiketoiminnan epäonnistumisesta oppiminen: kuinka yrittäjä kokee epäonnistumisen suruna ja menetyksenä ja millä seurauksella	kirjallisuus katsaus	Negatiiviset tunteet ja suru, estävät oppimista epäonnistumisesta → oppimista voi tapahtua vasta kun negatiiviset tunteet on käsitelty
Kam, J.	2004	Strategia epäonnistumisesta oppimiseen	Laadullinen Case tutkimus: 24 vastaajaa	Epäonnistuminen voi olla yritykselle voimavara, kun siitä opitaan oikein
Shepherd D. A. & Cardon, M.	2009	Negatiivisten reaktioiden vaikutus projektien epäonnistumisessa	Kirjallisuus katsaus	Epäonnistuminen on mahdollisuus oppia uutta ja motivoitua. Yrittäjällä itsellään suuri rooli siinä, tapahtuuko oppimista vai ei
Madsen P. M, & Desai, V.	2010	Epäonnistumisen ja onnistumisen vaikutukset organisaation oppimiseen	Kirjallisuus katsaus	Epäonnistuminen parantaa mahdollisuuksia onnistua, omat tai muiden epäonnistumiset opettavat eniten.

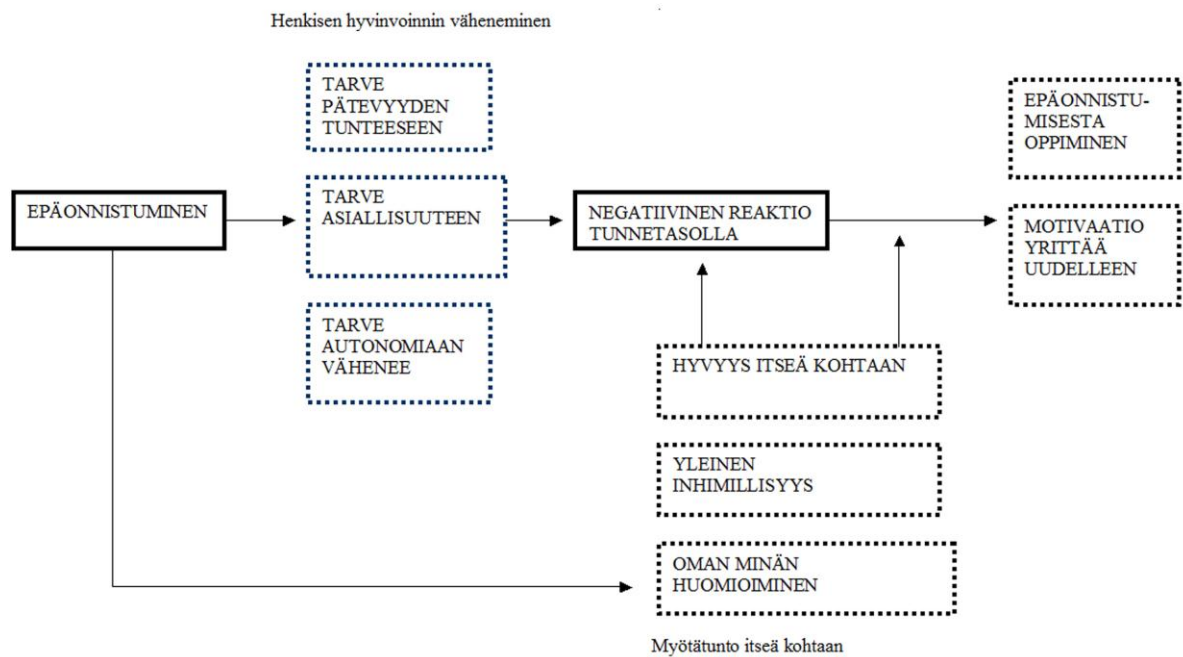
Niittykankaan (2003, 44) mukaan oppiminen heijastuu yrittäjien käyttäytymiseen:

"Lopettaneiden yritysten elinkelpoiset valinnat käytetään hyväksi uuden yrityksen perustamisessa joko aiemman yrittäjän tai uusien yrittäjien toimesta tai yrittäjän osaaminen karttuu ja hän pystyy tulevaisuudessa välttämään aiemmin tekemänsä virheet ja käyttämään uudella tavalla hyväksi hankkimaansa osaamista."

Yrittäjyyden keskeinen voimavara liittyy innovaatioihin, mistä syystä epämukavuusalueella ollaan usein, uudet tuotteet ovat riski ja samalla mahdollisuus. Schumpeter (1976) puhuu kansantaloutta järjestyttävästä luovan tuhon prosessista, jossa innovaatiot pyörittävät ja uudistavat yhteiskunnan rakenteita ja useat eri tutkijat puhuvat yrittäjän havaitsemien mahdollisuuksien tärkeydestä (Timmons 2004, Politis 2005). Epäonnistuneet hankkeet voivat synnyttää ajatuksen jostakin uudesta tuotteesta ja tarjota toisaalta tilaisuuden suorittaa vanhaa prosessia tehokkaammin. Drucker (1985, 30 - 33) mainitsee seitsemän innovaation lähdettä, joista ensimmäisenä hän mainitsee odottamattomat tapahtumat, kuten epäonnistuminen. McGrath (1999) ja Shepherd & Cardon (2009) painottavat voimakkaasti epäonnistumiseen liittyviä mahdollisuuksia oppia uutta ja motivoitua yrittämään uudelleen.

On kuitenkin muistettava, ettei oppiminen ole itsestään selvää epäonnistumistilanteessa. Oppimista voi tapahtua, kun negatiiviset tunteet on käsitelty ja epäonnistumiseen liittyvät tunteet käyty läpi toteaa Shepherd (2003, 318 - 328). Shepherd & Cardon (2009, 315) puhuvat yksilöllisten erojen puolesta siinä, kuinka epäonnistumiseen suhtaudutaan. Negatiiviset tunteet epäonnistumista kohtaan, on mahdollista kääntää oppimiskokemukseksi, mikäli pystytään antamaan armoa itselle. Myötätunto itseä kohtaan on olennaisessa asemassa kyseisen kokemuksen saavuttamiseksi (Shepherd & Cardon 2009, 315). Perheyrittäjyys tarjoaa haasteen tunne-elämälle, koska epäonnistuminen todennäköisesti vaikuttaa myös perhesuhteisiin. Tällöin haasteeksi muodostuu negatiivisten tunteiden käsittely, joka mahdollistaa oppimisen tapahtuneesta, toteaa Shepherd (2003, 321).

Kuviossa 6 esitellään henkilön tunnetilojen prosessi epäonnistumistilanteessa (Shepherd & Cardon 2009, 926). Mallin mukaan henkilöt, joilla on riittävästi myötätuntoa itseä kohtaan, pääsevät helpommin yli epäonnistumisesta ja osaavat ottaa oppia tapahtuneesta. Negatiivisen tunnereaktion voimakkuus riippuu siitä, kuinka paljon kokemus on aiheuttanut psyykkisen hyvinvoinnin vähenemistä. Vasta kun negatiivinen tunnereaktio on käsitelty ja yrittäjä on päässyt asian kanssa sopuun, on näillä yrittäjillä usein mahdollisuus motivoitua yrittämään uudelleen ja käyttää opittua tietoa hyväksi. Ne yrittäjät, jotka eivät pysty käsittelemään epäonnistumista ja siitä seurannutta negatiivista kokemusta, eivät pysty oppimaan tapahtuneesta ja oppimisen prosessi jää kesken. Osa yrittäjistä kokee epäonnistumisen traumatisoivana tapahtumana, josta toipuminen kestää pitkään. Palautuminen voi olla huomattavan hidasta ja burnoutiin ajautuneet yrittäjät tarvitsevat pitkän ajan toipuakseen menetyksestä. Osalle yrittäjistä yritys saattaa olla oman minuuden jatke, josta luopuminen syöksee yrittäjän identiteettikriisiin.



KUVIO 6 Malli organisaation jäsenten henkisestä prosessista projektin epäonnistumisen yhteydessä (Shepherd & Cardon, 2009, 926)

Shepherdin ja Cardonin (2009, 926) mallin mukaisesti yrittäjällä yksilönä, piirteinen, on epäonnistumiseen suhtautumisessa ja siitä oppimisessa paljon merkitystä (Kuvio 6). Kam (2004, 73) arvelee epäonnistumisesta oppimisen mahdollistuvan, kun epäonnistumiseen liittyviä käsitteitä ymmärretään paremmin. Muutoin kysymyksessä on vain negatiivinen kokemus, jolta halutaan välttyä. (Kam, 2004; McGrath, 1999). Negatiiviset tunteet vaikuttavat yksilön kykyyn käsitellä tietoja, joita oppimiseen tarvitaan (Shepherd & Cardon 2009). Uuden tutkimustiedon mukaan (Madsen & Desai 2010, 470 – 471) organisaatiot, jotka epäonnistuvat, parantavat todennäköisyyttään menestyä myöhemmin, kuin heti hankkeessaan onnistuneet organisaatiot. Yritykset oppivat parhaiten tarkkailemalla omia tai muiden epäonnistumisia. Onnistumisia, omia tai muiden, ei useinkaan muisteta samalla tavalla tutkia ja tällöin oppiminen on vähäistä (Madsen & Desai 2010, 471). Epäonnistumisesta oppineet yrittäjät ovat hyvässä asemassa sen suhteen, että epäonnistumisesta selviämisen kokemus parantaa heidän mahdollisuuksiaan selvitä myös jatkossa. Positiiviseksi muuntunut kokemus kohottaa yrittäjän itsetuntoa ja antaa voimaa sietää epävarmuutta.



## 5 TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusstrategian keinoin, "mixed method" tyyppisenä, kyselytutkimuksena, jossa yhtenä osana käytettiin avoimia kysymyksiä. Kohdehenkilöt muodostivat tietystä perusjoukosta, eri toimialojen yrittäjistä, otoksen. Kyselytutkimus on yleisesti käytetty metodi ja edustaa aineistonkeruun perusmenetelmää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 180). Tutkimus on poikittaistutkimus eli poikkikeikkausaineistosta yhdessä ajankohdassa kerätty otos, jota analysoimalla oli tarkoitus kuvata tutkittavaa ilmiötä, mikä on perusteltua, tutkittaessa korrelaatioita ja ilmiöiden esiintyvyyttä (Aaltola & Valli 2007, 126).

Valitsemalla metodiksi kyselytutkimuksen, oli mahdollista tutkia yrittäjiä eri toimialoilta ja eri toimialueilta Suomessa kustannustehokkaasti ja nopeasti. Oli tärkeää saada mukaan erilaisia yritysmuotoja, suurista perheyrittäjäistä toiminimiin ja toiveena oli tavoittaa myös liikevaihdoltaan vaihtelevia yrityksiä, jotta otanta edustaisi erilaisia näkökulmia ilmiöön. Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (1997, 184) mukaan kyselytutkimus sopii laajan tutkimusaineiston hankkimiseen hyvin, erityisesti kustannustehokkuuden ja ajansäästön näkökulmasta. Olisi ollut haastavaa saada tutkimus toteutumaan muilla keinoin. Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (1997, 184) mukaan aineiston kerääminen, ja sen analysoiminen onnistuu parhaiten kyselytutkimuksen keinoin, kun otanta on suuri. Tutkimuksen kannalta oli hyvin tärkeää saavuttaa riittävän suuri vastaajamäärä, mistä syystä ensin harkitsemani haastattelututkimus olisi tarjonnut, suhteessa ilmiöön, suppean otannan. Kyselytutkimuksella voitiin tavoittaa suuri joukko erilaisia yrittäjiä ja saada näin tarkempi silmäys ilmiöön. Kyselytutkimuksen

haittapuolina on mainittava henkilökohtaisen ja vaikean aiheen kanssa se, että kyselyyn vastanneiden vakavuutta vastaamisessa on mahdotonta määrittää, kuten myös Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (1997, 184) mainitsevat kritiikkinä kyselytutkimukselle. Lisäksi kritiikkinä on kato eli vastaamattomuus, joka edusti omaa haastettaan hankkeessa. Kadon mahdollisuus oli huomioitava jo alkuvaiheessa, koska ajatuksena oli saada analysoitavaksi noin kahdensadan vastaajan joukko, jossa eri toimialojen edustajat olisivat edustettuna kaikissa koulutus - ja ikäluokissa. Toiveena oli myös saada sekä naisia että miehiä vastaamaan kyselyyn. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 182 -186, Aaltola & Valli 2007, 102 - 105).

Kysymyslomake laadittiin huomioiden kaksi olennaista asiaa. Lomakkeen tuli olla vastaajaystävällinen ja kysymysten tuli olla mahdollisimman helposti ymmärrettäviä. Vastaajaystävällisyyttä rakennettiin neljässä kategoriassa Aaltola & Valli (2007, 103) antaman mallin mukaan siten, että taustaa kartoittavat kysymykset ovat lomakkeen alussa ja vaikeat kysymykset lopussa. Taustakysymykset olivat lämmittelykysymyksiä ja toimivat selittävinä muuttujina. Kysymysten jälkeen tulivat helpot kysymykset eli väittämät, joihin vastaaminen ei ole vastaajalle työlästä, mutta jotka antavat tutkimukselle lisää vertailukohtia. Näiden kahden ensimmäisen osion aikana pyrin välittämään vastaajalle tunteen kyselyn tärkeydestä, koska kolmas osio piti sisällään epäonnistumiseen liittyviä kysymyksiä, joihin vastaaminen oli oletettavasti raskain osuus. Viimeinen neljäs vaihe oli jäädyttelykysymysten osio, jossa oli viisi avointa kysymystä.

Toinen vastaamisen mukavuuteen liittyvä tekijä oli lomakkeen pituus ja kysymysten määrä. Lomakkeen testausvaiheessa varmistettiin, ettei vastaaminen kestä yli kymmentä minuuttia. Tutkimuksen luotettavuus usein kärsii liian pitkästä kyselystä, kun viimeiset kysymykset halutaan vain hoitaa alta pois (Aaltonen & Valli 2007, 105). Kyselylomakkeeseen vastaamista pyrittiin helpottamaan myös numeroimalla vastausvaihtoehdot ja käyttämällä selkeää kieltä. Suunnittelemalla lomakkeen vastaamismukavuutta, toivottiin vastaajien halun ja innon kasvavan kohti halua vastata kysymyksiin totuudenmukaisesti. Kyselyn tekninen toteutus tapahtui SPSS pohjaisella Mr Interviewer ohjelmalla.

Otanta oli 380 henkilöä, joille kysely lähetettiin sähköisessä muodossa tammikuussa 2010. Nimet poimittiin sattumanvaraisesti eri läänien rekistereistä, eri toimialoilta siten, että otannassa oli mukana sekä naisia että miehiä. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, jona aikana vastauksia oli tullut 125 kpl. Uusintakierros lähti käyntiin helmikuun alussa 2010, vastausaika oli sama kaksi viikkoa, minkä jälkeen vastaajia oli yhteensä 229 kpl. Tämä tekee tutkimuksen vastausprosentiksi hieman yli 60 prosenttia (60,25) mitä voidaan pitää kyselytutkimuksessa hyvänä tuloksena. Noin 30 henkilöä otti minuun yhteyttä sähköpostitse ja ilmaisi kiinnostuksensa tutkimustani kohtaan. Koska yrittäjät olivat asiasta hyvin kiinnostuneita, harkitsin haastattelujen lisäämistä tutkimukseeni, lisätäkseen validiutta, mutta päädyin kuitenkin tutkimaan ilmiötä

aiemmin valitsemallani tavalla, kun laadullinen osio oli mukana avointen kysymysten muodossa.

## 5.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validius (pätevyys) kysyy onko tutkimuksessa osattu oikealla tutkimusmenetelmällä mitata juuri sitä asiaa, jota oli tarkoitus mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 182 -186). Kun tutkimus on validi, se mittaa valittua asiaa parhaalla tavalla ja tuottaa näin parempaa tietoa, kuin epävalidi tutkimus. Kuitenkin on muistettava se virhemarginaali, joka väistämättä on osa tutkimusta. On vaikea sanoa ja ennakoita, kuinka vastaaja tulkitsee asetetun kysymyksen ja vastaako hän siihen totuudenmukaisesti vai ei. Omassa tutkimuksessani pyrin lisäämään tutkimuksen validiutta huolellisella taustatyöllä ja kysymyslomakkeen testauksella. Kyselyyn kävi vastaamassa testiympäristössä 10 henkilöä, minkä jälkeen muokkasin vielä lomaketta saamani palautteen mukaan esimerkiksi lisäämällä avoimiin kysymyksiin vastaustilaa ja mahdollistamalla tyhjän vastauksen jättämisen. Tutkimuksen reliabiliteetti (toistettavuus) mittaa tulosten toistettavuutta, samaan johtopäätökseen pääsemistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 182 -186). Hyvän tutkimuksen luoma tieto ei ole sattumanvaraista, vaan sitä voidaan pitää uskottavana tietona. Kun useampi henkilö pääsee samaan tulokseen samasta tutkimusaiheesta, voidaan tutkimustulosta pitää reliabiliteettina. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittareiden luotettavuutta voidaan arvioida myös tilastollisin menetelmin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 182 -186). Tässä tutkimuksessa pyrittiin varmistamaan tuloksen totuudenmukaisuus ja luotettavuus useammasta eri lähtökohdasta. Tilastomenetelmistä käytettiin ristiintaulukointia, jota voidaan pitää perusmenetelmänä kahden muuttujan välistä riippuvuutta tutkittaessa. Samaa menetelmää voidaan käyttää tutkittaessa eri muuttujien jakautumista ryhmittäin.

Taustatiedoissa selvitettiin vastaajien ikä, sukupuoli ja koulutustausta. Lisäksi yrityksestä selvitettiin toimiala ja yrityksen liikevaihto ja se onko kyseessä perheyrittäjä. Vastaajalta kysyttiin myös oliko kysymyksessä yrittäjä, joka näkee itsensä jatkossakin yrittäjänä ja onko vastaajan lähisuvussa muita yrittäjiä. Taustatietoina kysyttiin lisäksi, oliko kysymyksessä yrittäjän ensimmäinen yritys ja oliko yrittäjällä kokemusta konkurssista. Oletus oli, että erilaisten muuttujien kautta yrittäjien suhtautumista epäonnistumiseen määrittävät asiat näyttäytyisivät.

Toinen osio piti sisällään väittämiä luonteenpiirteistä piirreteoreetikkojen antamien yleisimpien luonnekuvausten mukaan siten, että samaan kategoriaan

kuuluvia adjektiiveja oli kysymysten joukossa kolmesta viiteen kappaletta. Kuten teoriaosiossa todettiin, on yrittäjyyttä edistäviä luonteenpiirteitä lueteltu monina erilaisina kokonaisuuksina, joten ratkaisu jouduttiin tekemään sen suhteen, mitkä olivat yleisimmät painotukset. Muuttujiksi valittiin neljä piirrettä, jotka teorian mukaan kuvailevat yrittäjämäisiä piirteitä ja niitä kuvaamaan valittiin kolmesta viiteen adjektiivia. Valitut viisi piirrettä olivat *päämäärätietoisuus, halu ottaa vastuuta, riskinsietokyky, hyvä itsetunto ja yrittäjämäinen asenne*.

Lisää vahvistusta haettiin viidestä avoimesta kysymyksestä. Osion tarkoituksena oli tutkittavan ilmiön syventäminen tarkentavilla kysymyksillä. Toinen syy osioon, oli antaa yrittäjille mahdollisuus kertoa omin sanoin epäonnistumiseen liittyvistä asioista. Yrittäjiä pyydettiin kertomaan kokemuksiaan epäonnistumiseen liittyen sekä kuvaamaan tarkemmin mitä epäonnistuminen merkitsee heidän elämässään, millaiset asiat epäonnistumista olivat aiheuttaneet ja kuinka mahdollinen epäonnistuminen oli vaikuttanut elämään. Avoimia vastauksia tutkittiin hakemalla vastausten joukosta suurimmat esiin nousevat ja toistuvat teemat.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen vastasi 229 yrittäjää, jolloin vastausprosentiksi muodostui 60,25 prosenttia. On keskeistä havaita heti alkuun, että 68,4 prosenttia vastanneista (158 kpl) oli täysin samaa mieltä siitä, että he ovat joskus epäonnistuneet.

### 6.1 Taustamuuttujat

Tutkimukseen valittiin kaksitoista taustamuuttujaa, joilla selvitettiin eroja eri yrittäjäryhmien välillä. Taulukkoon 8 on koottu keskeisimmät taustamuuttujat ja niiden prosentuaalinen jakautuminen, aineiston koostumuksen tulkinnan helpottamiseksi (Taulukko 8).

TAULUKKO 8 Taustamuuttujien koonti

Sukupuoli	Naiset	Miehet				
	38,20 %	61,80 %				
Lähisuvussa yrittäjiä	Kyllä	Ei				
	67,0 %	33,0 %				
Kokemusta konkurssista	Kyllä	Ei				
	13,5 %	86,5 %				
Ensimmäistä kertaa yrittäjänä	Kyllä	Ei				
	72,0 %	28,0 %				
Perheyritys	Kyllä	Ei				
	46,4 %	53,6 %				
Näetkö itsesi yrittäjänä myös jatkossa	Kyllä	Ei				
	96,6 %	3,4 %				
Soitatko / oletko soittanut instrumenttia	Kyllä	Ei				
	33,8 %	66,2 %				
Ikä	alle 25	26 – 35	36 – 45	46 – 55	56 – 65	yli 66
	0,8 %	13,5 %	30,0 %	37,0 %	18,3 %	0,4%
Koulutus	perus	ammattill.	lukio	AMK	yliopisto	
	3,2 %	21,7 %	7,2 %	38,6 %	29,3 %	

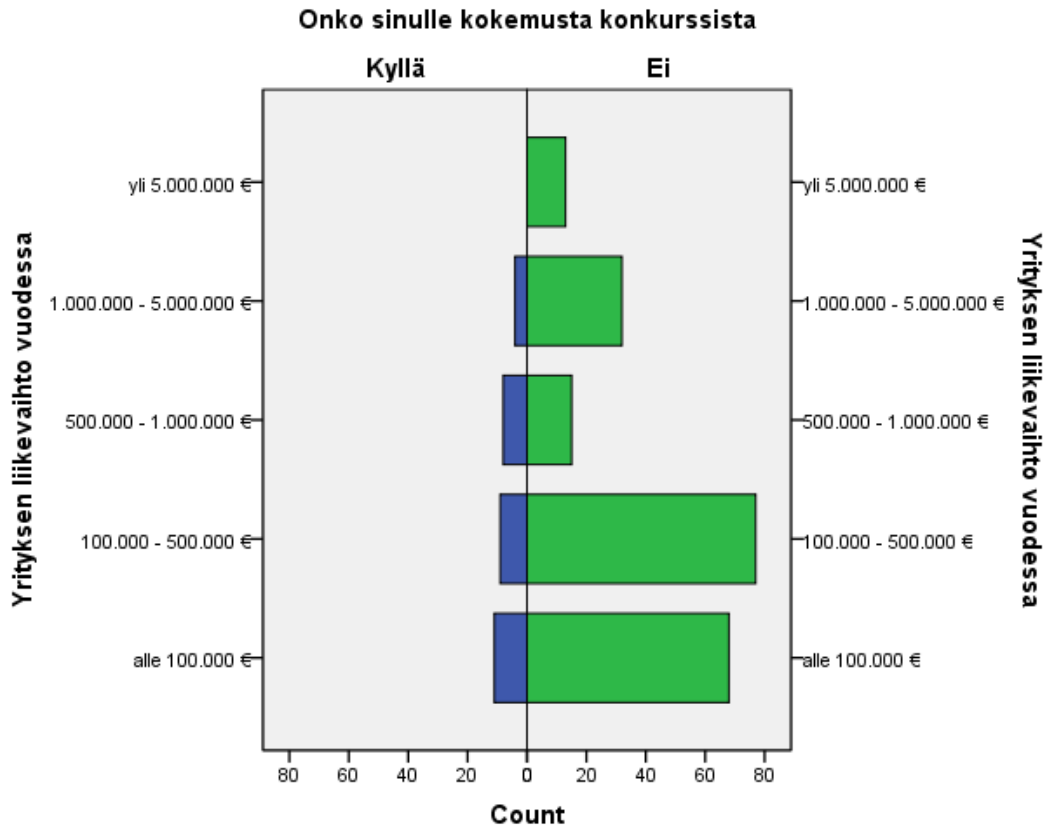
Taustamuuttujat käydään läpi erikseen jaoteltuna tutkimuksen alakysymysten mukaisesti yritysten välisiä eroja mittaamalla ja yrittäjien demografisten erojen kautta.

## 6.2 Vaikuttavatko yritysten väliset erot yrittäjien suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan?

Toimialan vaikutus vastauksiin ei näyttäytynyt mitatessa yrittäjien luonteenpiirteitä, vaan vastaukset olivat toimialasta riippumatta samanlaisia. Epäonnistumiseen liittyvien väitteiden kohdalla eroja syntyi jonkin verran. Kaikilla toimialoilla toimivat yrittäjät olivat melko yksimielisiä siitä, ettei kukaan onnistu aina, täysin samaa mieltä väittämästä oli 76,4 prosenttia vastaajista. Oman epäonnistumisen myönsi auliisti valtaosa vastaajista, 68,4 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että ovat joskus epäonnistuneet ja osittain samaa mieltä oli 21,5 prosenttia vastaajista. Toimialajaon mukaan valtaosa (93,9 prosenttia) oli myös olevansa täysin samaa mieltä siitä, että virheistä voi ja tulee oppia.

Informaatioteknologian, rahoituksen ja luokkien ulkopuolelle jääneiden muiden toimialojen edustajat olivat useammin samaa mieltä siitä, että osaavat hyväksyä omat vastoinkäymisensä. Alaisten epäonnistumisia hyväksyttiin parhaiten informaatioteknologian parissa työskentelevien keskuudessa, joista täysin samaa mieltä oli vastaajista 56,3 prosenttia. Luokkien ulkopuolelle jääneillä toimialoilla ja kulutustavaroiden - ja palveluiden toimialalla koettiin muita aloja useammin, että epäonnistuminen on mahdollisuus. Ensin mainitun toimialan edustajat olivat täysin samaa mieltä 29 prosentissa tapauksista ja jälkimmäisen alan osalta 24,5 prosentissa. Informaatioteknologian toimialalta saadut vastaukset olivat jakautuneet niin, että täysin samaa mieltä ja osittain eri mieltä olevien osuudet olivat yhtä suuret (25,0 prosenttia). Rahoitusala poikkesi muista lähes jokaisen kysymyksen kohdalla, edustamalla epäonnistumiseen tosiasiana suhtautuvaa alaa, esimerkiksi väittämän epäonnistuminen on tosiasia, kohdalla rahoitusalan edustajat olivat kaikki täysin samaa mieltä. Kaikkien muiden toimialojen vastaukset jakautuivat lähes yhtä suurin osuuksin neljään eri vaihtoehtoon.

Tutkimustuloksia jaoteltiin myös liikevaihdon mukaan. Ensimmäinen havainto oli se, että liikevaihdoltaan pienimmät yritykset olivat kokeneet useammin konkurssin (Kuvio 7). Konkurssien määrä pieneni, kun liikevaihto kasvoi. Viimeinen luokka, jossa liikevaihto ylitti vuositasolla viisi miljoonaa euroa, ei ollut kokenut konkurssia. Perheyrietykset jakautuivat melko tasaisesti eri liikevaihtoja tutkittaessa, kuitenkin niin, että kun liikevaihto ylitti liikevaihdoltaan vuodessa 500.000 euroa, oli kysymyksessä hieman useammin perheyritys. 500.000 - 1.000.000 euroa luokassa, oli perheyrityksiä 56,5 prosenttia, 1.000.000 - 5.000.000 euroa luokassa 58,3 prosenttia ja viimeisessä yli 5.000.000 euroa luokassa 53,8 prosenttia.



KUVIO 7 Yrittäjien kokemukset konkurssista liikevaihdon mukaan

Kysyttäessä toimivatko yrittäjät ensimmäistä kertaa yrittäjinä, vastaukset jakautuivat siten, että 72,3 prosenttia toimi yrittäjänä ensimmäistä kertaa. Loput 27,7 prosenttia jakautuivat niin, että eniten toista kertaa yrittäviä oli liikevaihdoltaan pienimmissä yrityksissä (alle 100.000 euroa vuodessa (31,6 prosenttia) ja 100.000 - 500.000 euroa (31,4 prosenttia) vuodessa). Väittämä: epäonnistuminen on lopullista, ei erotellut yrityksiä merkittävästi toisistaan. Parhaiten omia epäonnistumisiaan kestivät 1.000.000 - 5.000.000 vuodessa liikevaihtoa tekevät yrittäjät, joista 60 prosenttia vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että hyväksyvät omat epäonnistumisensa. Luokissa yli 5.000.000 euroa ja alle 100.000 euroa liikevaihtoa oli eniten niitä, jotka olivat osittain eri mieltä. Alaisten epäonnistumiseen suhtautuminen noudatti samaa kaavaa, parhaiten ne hyväksyttiin 1.000.000 - 5.000.000 euroa nettoavien yrittäjien mielessä ja vähiten yli 5.000.000 euroa ja alle 100.000 euroa tekevien vastauksissa. Alaisten auttaminen epäonnistumisen yllättäessä helpottui sitä mukaa, kun liikevaihto kasvoi.

Epäonnistumista mahdollisuutena ei täysin pitänyt yli 5.000.000 miljoonaa vuodessa tekevien kategoriassa kukaan, vaikka alle 100.000 euroa vuodessa ansaitsevien joukossa väittämä sai tukea täysin samaa mieltä olevilta 36,8 prosenttia. Väite: epäonnistuminen kannattaa, sai eniten tukea luokasta 1.000.000



- 5.000.000 vuodessa liikevaihtoa tekeviltä, joista 31,5 prosenttia oli täysin tai osittain samaa mieltä. 57,2 prosenttia samasta luokasta oli väittämistä täysin tai osittain eri mieltä. Seuraava luokka, yli 5.000.000 liikevaihtoa vuodessa ansaitsevat yritykset oli vastauksissaan hieman eri linjoilla, kun 84,6 prosenttia oli väittämistä osittain tai täysin eri mieltä. Ainoastaan 7,4 % tästä luokasta oli osittain samaa mieltä. Alle 100.000 euroa luokasta suhtautuminen taas muuttuu optimistisemmäksi luokkaa 1.000.000 - 5.000.000 kohti. Epäonnistumiselta voi välttyä, sai väittämänä eniten puolelleen luokan liikevaihdoltaan yli 5.000.000, joista 69,2 prosenttia oli täysin tai osittain samaa mieltä. Luokassa liikevaihto alle 100.000 vastaava luku oli 47,3 prosenttia.

Perheyrittäjien osuus kyselyssä oli 46,4 prosenttia eli lähes puolet. minkä lisäksi kävi ilmi, että vastanneiden lähisuvussa oli yrittäjiä 67,1 prosentilla, mikä on selvä enemmistö ja tukee teoriaa siinä, että lähipiirin yrittäjyys edistää henkilön valintaa ryhtyä itse yrittäjäksi (Niittykangas 2003). Yrittäjämäiset piirteet esiintyivät vahvoina perheyrittäjien osalta, kuten myös niiden yrittäjien kohdalla, joiden lähipiirissä oli yrittäjiä kaikissa viidessä kategoriassa. Kun verrataan perheyrittäjien vastauksia muihin vastauksiin, ei esille nouse merkittäviä eroavaisuuksia. Konkursseja oli tehty yhtä usein perheyrittäjien (13,6 prosenttia vastanneista) kuin muissakin yrityksissä (13,4 prosenttia). Pieni ero syntyi vastausten välille, kun väittämä asiat epäonnistuvat, eivät ihmiset, esitettiin. Perheyrittäjistä 38,7 prosenttia on täysin tai osittain samaa mieltä asiasta, kun vastaava luku muilla on 36,6 prosenttia. Täysin tai osittain eri mieltä väittämistä oli perheyrittäjistä 47,2 prosenttia ja muista 49,6 prosenttia. Enemmistö molemmista luokista liitti kuitenkin epäonnistumisen yksilöön, tapahtuman sijaan. Väittämä, virheistä voi ja tulee oppia, voitti perheyrittäjien edustajat puolelleen hieman useammin (96,2 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä) kuin muissa yritysmuodoissa (91,9 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä). Sillä oliko kyseessä perheyrittäjä vai ei, ei ollut merkitystä suhteessa tuloksiin alaisten epäonnistumisen osalta.

Oma epäonnistuminen oli hieman vaikeampaa perheyrittäjien toimiville, kuin muille yrittäjille. Perheyrittäjien toimivien osalta täysin samaa mieltä siitä, että pystyvät hyväksymään omat epäonnistumiset oli 43,6 prosenttia, kun muut yrittäjät vastasivat enemmistönä olevansa täysin samaa mieltä asiasta 56,4 prosentin osuudella. Kuitenkin omista virheistään muita olivat syyttäneet yhtä usein sekä perheyrittäjien että muiden yritysten edustajat. Väittämät joissa esitettiin epäonnistumisen olevan mahdollisuus, tosiasia tai väliaikainen tapahtuma, eivät erotelleet perheyrittäjiä millään tavalla muista yrittäjistä. Väite: epäonnistumiselta voi välttyä, ei myöskään saanut aikaan merkittäviä eroja vastausten välille.

Jos lähisuvussa oli yrittäjyyttä lisäsi se oman epäonnistumisen hyväksymistä, 51,3 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämässä pystyn hyväksymään omat epäonnistumiseni. Ne yrittäjät, joiden lähisuvussa ei ollut yrittäjyyttä, vastasivat enemmistönä olevansa osittain samaa mieltä (49,3 prosenttia). Alaisten epäonnistumista kohtaan suvaitsevuus ei merkittävästi

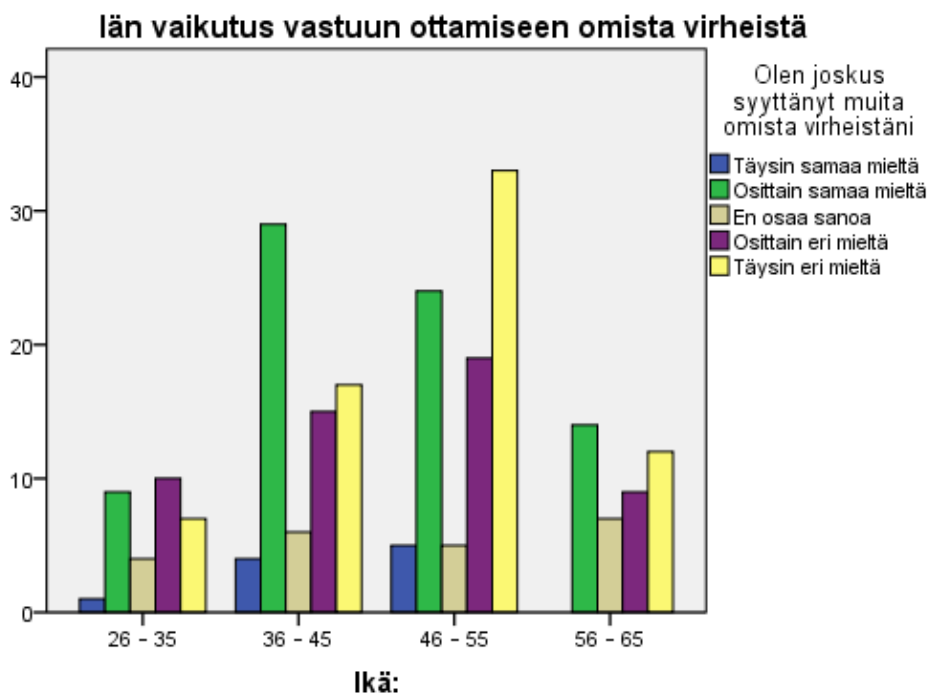
noussut. Väittämät joissa epäonnistumista pidettiin mahdollisuutena, väliaikaisena tapahtumana ja tosiasiana, eivät erotelleet merkittävästi yrittäjiä toisistaan. Myöskään väittämä: kukaan ei onnistu aina ja virheistä voi ja tulee oppia, eivät pitäneet sisällään eroavaisuuksia vastanneiden kesken. Pieniä eroja syntyi väittämän: ”epäonnistuminen on mahdollisuus” kohdalla, siten että yrittäjien lähisukulaisten suhtautuminen oli hieman positiivisempaa. 27,3 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että epäonnistuminen on mahdollisuus, kun vastaava prosentti muilla vastanneilla oli 24,0 prosenttia. Pieni ero syntyi myös toisessa päässä, kun yrittäjien lähisukulaisista osittain eri mieltä oli 9,7 prosenttia ja muista 12 prosenttia. Väittämän: epäonnistumiselta voi välttyä kohdalla, erot olivat jo enemmän merkittäviä. Yrittäjien lähisuku oli asiasta enemmistön osalta täysin tai osittain samaa mieltä 55,8 prosenttia, kun vastaava luku muiden osalta oli 48 prosenttia. Kun lähisuvussa ei esiintynyt yrittäjyyttä, olivat henkilöt osittain tai täysin eri mieltä väittämästä 42,6 prosentissa tapauksista. Vastaava luku niistä, joiden suvussa yrittäjyyttä esiintyi, oli 35,1 prosenttia. Väittämään: epäonnistuminen kannattaa, ei yrittäjyyden esiintyvyydellä lähisuvussa ollut vaikutusta.

### **6.3 Vaikuttavatko yrittäjien väliset demografiset erot suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan?**

Demografisia eroja mittaavista muuttujista, ikä oli ensimmäinen. Ikäjakama osoittautui siten ongelmalliseksi, että alle 25-vuotiaita osallistui kyselyyn vain kaksi henkilöä ja yli 65-vuotaita yksi henkilö. Jouduin tästä syystä jättämään nämä kaksi ryhmää pois ja käsittelin tuloksia neljän ryhmän kesken. Ensimmäinen havainto oli, että iän myötä suhtautuminen omaa epäonnistumista kohtaan vaikeutui; eniten yhtä mieltä oman epäonnistumisen hyväksymisestä olivat 25 - 34-vuotiaat ja vähiten samaa mieltä 56 - 65-vuotiaat. Ikä vaikutti myös yrittäjien näkemykseen siitä, osaavatko he tarjota apua ja auttavatko he alaisiaan pääsemään yli epäonnistumisistaan. Vähiten näin koki ikäluokka 25 - 34 ja eniten apuansa alaisille osasi, oman arvionsa mukaan, antaa yrittäjät ikäluokassa 56 - 65-vuotiaat. Ikä toi mukanaan varmuutta auttaa muita ja toisaalta myös kritisoida omia epäonnistumisia. Ikä vaikutti myös kysyttäessä, hyväksyvätkö yrittäjät alaiensa epäonnistumisia, mutta vastaukset eivät olleet samoin linjassa kuin edellä. Alaisten epäonnistumisen hyväksyivät parhaiten 46 - 55-vuotiaat ja kaikkein vähiten

36 - 45-vuotiaat. Muita suuria muutoksia ei tullut esille siinä, kuinka epäonnistumiset koettiin iän puolesta.

Epäonnistumiseen liittyvä kysymyspatteristo sisälsi siis kaksitoista väittämään, joita yrittäjien tuli arvioida. Ikä vaikutti näiden kysymysten kohdalla hyvin vähän tutkittavaan ilmiöön. Ikä näkyi enemmän yrittäjämäisten piirteiden näkymisessä, joihin kuului neljä edellä mainittua ryhmittelyä. Kysymykset mittasivat päämäärätietoisuutta, halua ottaa vastuuta, riskinsietokykyä, hyvää itsetuntoa ja asennetta. Ikä vaikutti näihin piirteisiin siten, että päämäärätietoisuus on korkeimmillaan ikäluokassa 45 - 55, minkä jälkeen se alkaa laskea. Ikäluokka 45 - 55 on enemmistönä täysin samaa mieltä siitä, että heillä on päämäärä. Sama toistuu väittämien, keskityn siihen mitä olen tekemässä ja sitoudun siihen mitä olen tekemässä kohdalla. Halu ottaa vastuuta kasvoi iän myötä ja näyttäytyi korkeana ikäluokassa 56 - 65, jossa yrittäjät olivat yli 97 prosentin enemmistöllä sitä mieltä, että he ottavat vastuun teoistaan ja itsestään. Omien vahvuuksien tuntemus nousi tasaisesti ikäluokissa ja 45 - 55 vuotiaista (54 prosenttia) sekä 56 - 65-vuotiaista (57 prosenttia) enemmistö vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Huomattavaa hajontaa aiheutti ikäluokkien välille kysymys muiden syyttämistä kun kyseessä on oma virhe (kuvio 8), joka piirteenä liittyy haluun ottaa vastuuta. Ikäluokassa 26 - 35, vastaajat ovat osittain eri mieltä väittämästä. Seuraava ikäluokka 36 - 45, vastaa enemmistön suulla olevansa osittain samaa mieltä. Ikäluokassa 46 - 55 vastaajista suuri osa on täysin eri mieltä ja viimeisessä luokassa 56 - 65, eniten osittain samaa mieltä. Tämä kysymys herätti eniten erimielisyyttä.



KUVIO 8 län vaikutus vastuun ottamiseen omista virheistä

Sukupuolten välisiä eroja mitattiin toisena demografisena tekijänä. Vastanneista naisia edusti 38,2 prosenttia ja miehiä löytyi 61,8 prosenttia. Naisten ja miesten välisiä merkitseviä eroja löytyi yrittäjämäisten piirteiden esiintyvyydessä vain vähän. Vastoin ennako-odotuksia yrittäjämäiset piirteet esiintyvät vahvoina sekä naisten että miesten vastauksissa. Omaan osaamiseen suhteen miehet olivat hieman luottavaisempia, kun 66,4 prosenttia oli asiasta täysin samaa mieltä ja naisista 49,4 prosenttia. Sama toistui kysyttäessä olivatko yrittäjät oppineet virheistään. Miehistä 53,1 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että olivat oppineet tekemistään virheistä, kun naisten enemmistö oli osittain samaa mieltä 52,9 prosentin osuudella. Miehistä enemmistö (52,1 prosenttia) pystyi myös hyväksymään omat epäonnistumisensa, kun naisten joukosta löytyi enemmän (48,3 prosenttia) osittain samaa mieltä olevia (Taulukko 9).

TAULUKKO 9 Sukupuolen vaikutus omien epäonnistumisten hyväksymiseen

**Sukupuoli \* Pystyn hyväksymään omat epäonnistumiseni**

	Pystyn hyväksymään omat epäonnistumiseni				Total
	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	
Sukupuoli nainen	36	42	3	6	87
	41,4%	48,3%	3,4%	6,9%	100,0%
mies	74	60	4	4	142
	52,1%	42,3%	2,8%	2,8%	100,0%

Alaisten epäonnistumiseen naiset ja miehet suhtautuivat samalla tavalla, enemmistö oli osittain samaa mieltä siitä, että pystyvät hyväksymään alaistensa epäonnistumiset. Sama toistui kysyttäessä osaavatko yrittäjät tarjota apua ja auttavatko he alaisiaan pääsemään epäonnistumisten yli; sekä naiset että miehet olivat täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että näin tapahtuu.

Naisten ja miesten muut vastaukset epäonnistumiseen liittyen olivat hyvin samankaltaisia. Sukupuoli ei vaikuttanut keskeisesti suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan muissakaan epäonnistumista koskevissa väittämässä.

Seuraava muuttuja oli koulutus, joka jakoi yrittäjät seuraavalla tavalla. Suurin osa yrittäjistä oli suorittanut ylemmän (29,4 prosenttia vastaajista) tai alemman korkeakoulututkinnon, ammattikorkeakoulun suorittaneet edustavat enemmistöä (38,5 prosenttia). Peruskoulutuksen saaneet (3,2 prosenttia vastaajista) ja lukion käyneet (7,1 prosenttia) olivat vähemmistönä yrittäjien joukossa. Ammattikoulussa oli oppinsa hankkinut 21,8 prosenttia kyselyyn vastanneista yrittäjistä.

Eniten epäonnistumisia olivat kokeneet lukion käyneet vastaajat (17,6 prosenttia) ja ammatillisen peruskoulutuksen saaneet (14,8 prosenttia). Konkurssien määrä oli hieman pienempi korkeakoulutetuilla, noin 12 prosenttia molemmissa ryhmissä. Koulutus vaikutti omien epäonnistumisten

hyväksymiseen siten, että omia epäonnistumisiaan sietivät vähiten yliopistokoulutuksen saaneet yrittäjät, joista 9,5 prosenttia on asiasta osittain eri mieltä. Parhaiten omia epäonnistumisiaan sietävät lukiokoulutuksen saaneet, joista enemmistö (58,8 prosenttia) totesi olevansa täysin samaa mieltä omien epäonnistumisten hyväksymisestä. Sama toistui alaisten epäonnistumiseen suhtautumisessa, joita parhaiten hyväksyvät lukion (47,1 prosenttia) ja peruskoulun (42,9 prosenttia) käyneet yrittäjät, olemalla enemmistön osalta täysin samaa mieltä väittämästä. Muut ryhmät olivat väittämästä osittain samaa mieltä tai osittain eri mieltä. Peruskoulun (57,1 prosenttia) ja ammatillisen koulutuksen (50,0 prosenttia) käyneet yrittäjät uskoivat eniten osaavansa auttaa ja auttavansa alaisiaan pääsemään epäonnistumisten yli.

Asenteissa epäonnistumista kohtaan oli samankaltaisia löydöksiä. Eniten eri mieltä siitä, että epäonnistuminen on mahdollisuus, olivat yliopistokoulutuksen saaneet yrittäjät, joista 15,9 prosenttia on osittain eri mieltä asiasta. Peruskoulutuksen hankkineista kaikki ovat joko täysin samaa mieltä (14,3 prosenttia) tai osittain samaa mieltä (85,7 prosenttia) väittämästä. Peruskoulutuksen saaneet pitivät epäonnistumista tosiasiana reilulla enemmistöllä (71,4 prosenttia), kun muut vastaukset hajautuvat kaikkien neljän vaihtoehdon väleihin melko tasaisin määrin. Epäonnistumisen uskoi olevan vältettävissä valtaosa ammattikorkeakoulun käyneistä (56,6 prosenttia) ja ammattikoulun käyneistä (57,7 prosenttia) vastanneista oli täysin tai osittain samaa mieltä epäonnistumisen vältettävyyden olevan mahdollista. Vastaavaa uskoa ei löytynyt muiden koulutusten edustajilta. Yliopiston suorittaneista enemmistö oli täysin tai osittain erimieltä asiasta (46,0 prosenttia). Väite: epäonnistuminen on väliaikaista, voitti puolelleen peruskoulutettujen luokan, joista 71,4 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämästä. Lukion suorittaneista täysin samaa mieltä oli 58,8 prosenttia vastanneista. Kummassakaan luokassa ei ollut edustettuna osittain tai täysin eri mieltä. Muissa luokissa täysin tai osittain eri mieltä oli keskimääräisesti 5,9 prosentin osuudella. Eniten epäilyksiä väliaikaisuudesta oli yliopiston suorittaneiden keskuudessa (6,4 prosenttia).

Koulutus jakoi yrittäjiä myös muissa osioissa, ammattikorkeakoulun tai ammatillisen koulutuksen saaneet, olivat eniten sitä mieltä, että ovat oppineet virheistään ja luottavat omaan osaamiseensa yrittäjinä. Ammattikorkeakoulusta valmistuneet tunsivat omasta mielestään parhaiten myös omat vahvuutensa ja työskentelivät tavalla, joka toi vahvuudet esiin. Yrittäjämäiset piirteet esiintyivät vahvoina ammattikorkeakoulun käyneillä myös muissa muuttujissa, joista eniten eroa muihin syntyi hyvää itsetuntoa koskevissa väittämässä. Yliopistosta valmistuneiden kohdalla oli eniten hajontaa eri vaihtoehtojen välillä. Vaikka enemmistö edusti vastauksissa usein samaa kantaa kuin muutkin, löytyi vastauksista eniten myös poikkeavia näkemyksiä. Kysymykseen, oletko joskus epäonnistunut, kerro esimerkki vastasi 88 vastaajaa eli 37,1 prosenttia yrittäjistä. Halusin kysyä yrittäjiltä millaisia epäonnistumisen kokemuksia ja esimerkkejä heillä on. Epäonnistuminen on määritelty tutkimuksen luvussa 4, mutta koska kysymyksessä on varsin henkilökohtainen asia, jolle on tieteellisesti

vaikea antaa kasvoja, halusin antaa tutkimuksessani tilaa yrittäjille itselleen, vastata tähän kysymykseen. Yhden epäonnistuminen on toisen silmissä pieni vastoinkäyminen tai virhe, jonka voi korjata. Voidakseni tutkia yrittäjien suhtautumista epäonnistumista kohtaan, oli minun kuultava kuinka he itse ovat asian kokeneet.

Yrittäjät kertoivat esimerkkejä, jotka erosivat toisistaan suuresti. Osa piti epäonnistumista asiana johon jokainen törmää jossain elämänvaiheessa ja toiset puhuivat epäonnistumisesta konkurssina tai yritystoiminnan lakkauttamisena. Erilaisten tarinoiden joukosta löytyi kuitenkin melko nopeasti ne suuret teemat, joita etsin. Jaoin vastaukset kolmeen kategoriaan:

- Rekrytointiin, ihmis- ja asiakassuhteisiin ja johtamiseen liittyvät ongelmat
- Omien resurssien ja aikataulujen väärin arvioiminen
- Yrityskaupat, investoinnit ja tarjouskilpailut

Rekrytointi, asiakas- ja ihmissuhteisiin liittyvät väärinkäsitykset, johtamiseen liittyvät ongelmat ja henkilökemiat aiheuttivat yrittäjille päänvaivaa yhteensä 35,2 prosentissa vastauksista mikä merkitsee tämän ilmiön olevan hyvin keskeinen. Prosentuaalisesti väärän henkilön rekrytointi esiintyi 12,5 prosentissa vastauksista. Rekrytoinnissa tapahtuneet virheet olivat aiheuttaneet monenlaisia ongelmatilanteita ja vaikeuttaneet yrityksen toimintaa huomattavasti. Pahimmillaan väärä rekrytointi oli aiheuttanut yrittäjälle konkurssin, ohessa esimerkkejä vastauksista:

”Huumehörhö alainen sotki muutamassa kuukaudessa firman asiat niin, että oli viisaampaa tehdä konkurssi. Suurin syy oli omavalvonnassa.”

- Vastaja A 1, mies

”Pyrin aina ottamaan opiksi epäonnistumisistani. Rekrytoinnissa olen epäonnistunut joskus kun olen palkannut töihin kavereita, sukulaisia, tuttuja tai heidän lapsiaan. En ota enää koskaan töihin ketään, jonka irtisanominen aiheuttaa konflikteja ihmissuhteisiin.”

- Vastaja B 1, nainen.

Asiakaspalvelutilanteissa oli koettu monenlaisia väärinkäsityksiä ja ongelmatilanteita. Moni kertoi ymmärtäneensä väärin asiakkaan toiveet ja odotukset, mistä johtuen asiakkuuksia oli menetetty. Myös henkilökemioiden toimimattomuus, esimies- alaisuusuhdeiden epäonnistuminen ja oman johtamistaidon puutteet olivat ongelmakohtia.

"Asiakastyössä on joskus käynyt niin, että asiakkaan toiveet ja palvelukokonaisuus tai laatu, eivät ole kohdanneet ja silloin olen kokenut epäonnistuneeni."

- Vastaja B 2, nainen.

Toinen keskeinen teema liittyi omien resurssien arvioimiseen, jonka mainitsi 14,72 prosenttia vastanneista. Ilmiöön liittyivät aikatauluista myöhästyminen, kokonaan toimittamatta jättäminen, tinkiminen laadusta ja kyvyttömyys delegoida omia vastuita riittävästi. Väsymyksen aiheuttamat laiminlyönnit työssä edustivat yrittäjien mukaan omaa haastettaan. Yrittäjät olivat myös menettäneet asiakkaitaan näistä edellä mainituista syistä. Alla muutama esimerkkivastaus:

"Asetan liian suuria tavoitteita, liian pienelle ajanjaksolle, joka aiheuttaa epäonnistumisia/turhautumista."

- Vastaja B 3, Nainen

"Aikataulujen suunnittelu ja yrityksen sekä omien resurssien mitoitustavalla, josta seurasi töiden valmistumisen viivästyminen ja asiakkaiden menetys."

- Vastaja A 2, Mies.

Kolmas esiin noussut asia liittyi yrityskauppoihin, investointeihin ja tarjouskilpailuihin sekä näissä kohdattuihin ongelmiin ja vääriin valintoihin. 13,6 prosenttia vastauksista sopi tähän kategoriaan, jossa yrittäjät kertoivat erilaisista ongelmista. Osa oli tehnyt useita huonoja yrityskauppoja ja toiset lähteneet mukaan yritystoimintaan, josta heillä ei ollut riittävästi tai lainkaan aiempaa kokemusta. Investoinneista löytyi esimerkkejä suurista ja pienemmistä epäonnistumisista. Tarjouskilpailujen häviäminen oli osalle yrittäjistä arkipäivää, kun jotkut kokivat sen epäonnistumisena omalla sektorillaan. Oli mielenkiintoista havaita vastauksissa erilaisten kokemusten kirjo ja ero suhtautumisessa. Alla esimerkkejä vastauksista:

"Viimeinen isompi epäonnistuminen oli lähtee osakkaaksi toiseen yritykseen, joka osoittautui "ei minun jutuksi" ja huonoksi investoinniksi. Jouduin irtautumaan tappioiden saattelemana, mutta katkeroitua ei saa - jatkoin tuon entisen osakkuusyrityksen alihankkijana irtautumisen jälkeen. Vieläkään yritys ei ole siivillä ja epäonnistumiseni on osittain muuttunut onnistumiseksi oikea-aikaisen irtautumisen kautta... kenties jonain päivänä yritys porhaltaa hirmukiitoon ja minua tietysti sitten harmittaa, etten sinnitellyt mukana, mutta en usko, että katkeroidun."

- Vastaja A 3, mies

"Tein huonon valinnan, josta oli pitkävaikutteiset ja todella raskaat seuraukset eli konkurssi ja kaiken menettäminen. Kokosin itseni ja aloitin

alusta, mutta eri liikeidealla. Olen pärjännyt, mutta en niin hyvin, kuin olisin voinut pärjätä aiemmalla toiminnallani. Lisäksi vaikea vaihe kesti yli 10 vuotta ja oli todella raskas elää ja selviytyä. Jäljet näkyvät yhä, vaikka aikaa on kulunut jo yli 10 vuotta.”

- Vastaja B 4, nainen

Kysyin myös, mikä on virheen ja epäonnistumisen ero? Epäonnistuminen on voimakas sana, joka rinnastetaan usein sanaan riski. Halusin selvittää tällä kysymyksellä, kuinka yrittäjät kokevat epäonnistumisen. Ilmiön tutkittavuuden ja tulosten reliabiliteetin kannalta oli tärkeää tietää, kuinka yrittäjät määrittelevät termin. Epäonnistuminen on riski, jonka lopputulos on huono, entä mitä tarkoittaa yrittäjälle sana virhe? Tähän kysymykseen vastasi 126 yrittäjää, mikä tarkoittaa vastausprosenttia 53,2. Useimmat määrittivät virheen pienemmäksi asiaksi kuin epäonnistuminen. Toinen keskeinen määritelmä oli se, että virheen voi korjata, epäonnistumista ei. Mukana oli kuitenkin myös muutamia muita määritelmiä, joista alla muutamia esimerkkejä:

”Virhe liittyy johonkin yksittäiseen asiaan. Epäonnistuminen on jonkin kokonaisuuden toimimattomuus.”

- Vastaja A4, mies

”Virheen voi korjata, epäonnistuminen maksaa yleensä asiakkaan.”

- Vastaja A5, mies

”Virhe on toiminnallinen asia, epäonnistuminen toiminnan tulos.”

- Vastaja A6, mies

”Epäonnistumisen voi ennakoida, virheet ilmenevät useimmin yllätyksinä.”

- Vastaja A7, mies

”Paljon virheitä johtaa ehkä epäonnistumiseen? Tai tarpeeksi paha yksikin virhe.”

- Vastaja B 5, nainen.

Vastajista 56,1 prosenttia otti kantaa kysymykseen, onko epäonnistumisen pelko saanut sinut jättämään jonkin asian kesken tai kokonaan tekemättä? Selkeä enemmistö, 64,7 prosenttia piti selvänä sitä, ettei epäonnistumisen pelko vaikutta asioiden tekemättä tai kesken jättämiseen. Vaikka vastaajat myönsivät epämurkuvuusalueita esimerkiksi uusien asiakkaiden ja uusien haasteiden vastaanottamisessa, koettiin ne pääasiassa osaksi yrittäjyyttä. Mahdottomia tai epäilyttäviä hankkeita yrittäjät välttivät ja rimakauhun tunteita liittyi asioihin, joissa oli aiemmin koettu epäonnistumisia tai joiden tekeminen oli osoittautunut



haastavaksi esimerkiksi aikataulun takia. Pääasiallinen viesti oli kuitenkin se, ettei kyseinen väittämä saanut tukea vastaajilta. Linaan kahta yrittäjää:

”Ei juurikaan, yrittäjä tarvitsee rohkeutta ja sinnikkyyttä eikä saa lannistua pienestä. Silti terve harkintakyky pitää säilyttää, jottei suuriin epäonnistumisiin ajautuisi. Tiettyjä yritystoimintahankkeita ja uusia ideoita on kyllä karsittukin epärealistisina harkinnan jälkeen.”

- Vastaja A 8, mies

”Tässä työssä ei ole siihen mahdollisuutta. Asiaa ja tapahtumaa on pakko katsoa suoraan silmiin. Helppoa se ei ole.”

- Vastaja B 6, nainen.

Myös kysymykseen, näkeekö vastaaja itsensä yrittäjänä myös tulevaisuudessa, vastasi kielteisesti ainoastaan 1,2 prosenttia. Otoksen ikärakennetta katsomalla kyseinen prosentuaalinen osuus saattaa selittyä myös yrittäjän edessä olevalla eläköitymisellä tai sukupolvenvaihdoksella.

#### **6.4 Riippuuko suhtautuminen epäonnistumiseen henkilön luonteenpiirteistä vai onko suhtautuminen opittua?**

Yrittäjämäiset piirteet olivat *päämäärätietoisuus, halu ottaa vastuuta, riskinsietokyky, hyöä itsetunto ja yrittäjämäinen asenne*. Päämäärätietoisuutta mittaavia väittämiä oli kolme kappaletta: keskityn siihen mitä olen tekemässä, sitoudun siihen mitä olen tekemässä ja minulla on päämäärä. Ryhmä, joiden vastauksissa näiden kolmen väittämän suhteen oltiin täysin tai osittain samaa mieltä, kutsutaan jatkossa yrittäjiksi, joissa päämäärätietoisuus näkyi yhtenä piirteenä (keskimäärin 96,1 prosentissa vastaajia). Tulosten mukaan ne yrittäjät joissa päämäärätietoisuus näkyi vahvana, pitivät enemmistön osalta kiinni väittämästä, epäonnistuminen on tosiasia, kaikissa neljässä kohdassa. Samoin päämäärätietoisuus nosti myös uskoa väittämään, epäonnistuminen on väliaikaista. Omien epäonnistumisten hyväksyminen oli hyvin korkealla tasolla niiden osalta, jotka olivat päämäärätietoisia, väittämän minulla on päämäärä kanssa, täysin samaa mieltä olevat vastasivat olevansa täysin (47,5 prosenttia) tai osittain (49,4 prosenttia) samaa mieltä siitä, että pystyvät hyväksymään omat epäonnistumisensa.

Alaisten epäonnistumiseen suhtautuminen oli molemmissa luokissa

vähäisempää täysin samaa mieltä (32,4 prosenttia) ja osittain samaa mieltä (35,4 prosenttia). Kysymys osaan auttaa alaisiani pääsemään epäonnistumisen yli, sai kuitenkin eniten puolelleen taas päämäärätietoiset yrittäjät (Taulukko 10), mikä lisäsi ilmiön painoarvoa. Yrittäjien enemmistö oli sitä mieltä, että epäonnistuminen on enemmän henkilöön liittyvä asia, kuin itse asiaan, joka epäonnistui, kun väittämästä täysin eri mieltä oli 12,7 prosenttia ja osittain eri mieltä 35,8 prosenttia vastanneista (14,0 prosenttia vastanneista ei osannut sanoa).

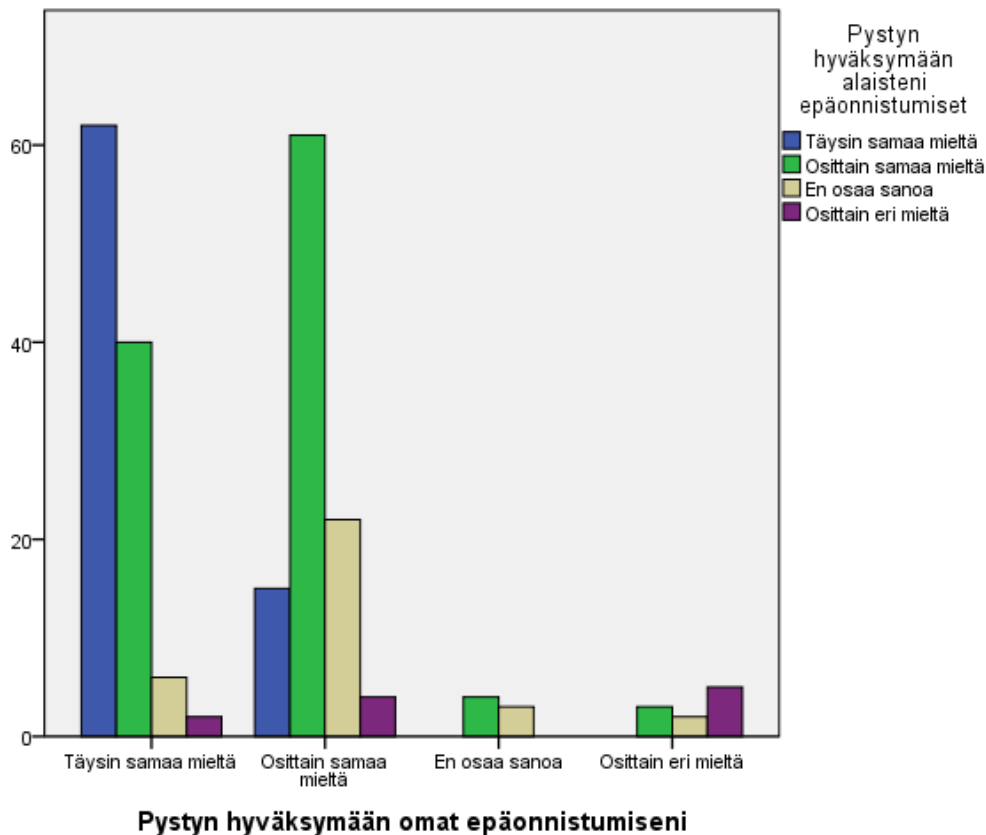
Päämäärätietoiset yrittäjät pitivät epäonnistumista kaikkein vähiten kannattavana asiana, kun enemmistö päämäärätietoisuutta osoittaneisiin yrittäjiin vastasi olevansa väittämästä, epäonnistuminen kannattaa, täysin eri mieltä (30,9 prosenttia) tai osittain eri mieltä (27,3 prosenttia). Päämäärätietoisuus myös lisäsi uskoa siihen, ettei epäonnistuminen ole lopullista, kun väittämän, sitoudun siihen mitä olen tekemässä, kanssa täysin samaa mieltä olleet, olivat täysin eri mieltä (82,6 prosenttia). Taulukossa 10 näkyy vastausten jakautuminen yrittäjien kyvyssä auttaa alaisia epäonnistumistilanteissa, päämäärätietoisuuden mukaan jaoteltuna. Kuten voidaan todeta, olivat päämäärätietoiset yrittäjät (täysin samaa mieltä) eniten samaa mieltä kyvystään auttaa alaisia epäonnistumistilanteista eteenpäin pääsemisessä. (Taulukko 10).

TAULUKKO 10 Päämäärätietoisuuden suhde kykyyn auttaa alaisia epäonnistumistilanteessa

		Osaan auttaa ja autan alaisiani pääsemään epäonnistumisen yli			
		Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä
Minulla on päämäärä	Täysin samaa mieltä	46,0%	36,7%	17,3%	,0%
	Osittain samaa mieltä	32,9%	54,4%	11,4%	1,3%
	En osaa sanoa	33,3%	50,0%	16,7%	,0%
	Osittain eri mieltä	25,0%	50,0%	,0%	25,0%

Halu ottaa vastuuta oli toinen luonteenpiirre, jota seurasin vastauksissa. Piirrettä vastaavia väittämiä oli kolme kappaletta: otan vastuuta omista teoistani ja itsestäni, olen syyttänyt muita omista virheistäni ja osaan ottaa vastaan huonoja uutisia. Halu ottaa vastuuta näkyi vahvana näiden väitteiden osalta lähes

kaikissa yrittäjissä (keskimäärin 87,1 prosenttia). Henkilöt, jotka myönsivät joskus epäonnistuneensa tai tehneensä virheen itse, hyväksyivät virheitä myös alaistensa tekeminä parhaiten. Samoin ne, jotka olivat täysin eri mieltä siitä, että ovat syyttäneet virheistään muita, olivat eniten omia epäonnistumisiaan hyväksyviä (60 prosenttia täysin samaa mieltä). Alaisten epäonnistumisia sama joukko hyväksyi myös parhaiten (52,1 prosenttia), kun ne, jotka olivat täysin samaa mieltä siitä, että olivat syyttäneet virheistään muita, olivat myös useammin kuin muissa ryhmissä, osittain eri mieltä siitä, että hyväksyvät alaisten virheitä (30 prosenttia vastanneista). Teoriaosuudessa käytiin läpi vastuunottamisen lisäksi kykyä tuntea empatiaa itseä kohtaan (Shepherd & Cardon 2009), mikä nousi yhdeksi ajatukseksi myös tutkimuksessa. Erityisesti eroja syntyi niiden yrittäjien välille, jotka hyväksyivät parhaiten omat epäonnistumisensa, eli olivat väittämistä täysin samaa mieltä. Heidän kokemuksensa mukaan, suurin osa pystyi hyväksymään alaistensa myös epäonnistumiset. (Kuvio 9).



KUVIO 9 Empatian vaikutus epäonnistumisten hyväksymiseen alaisten taholta

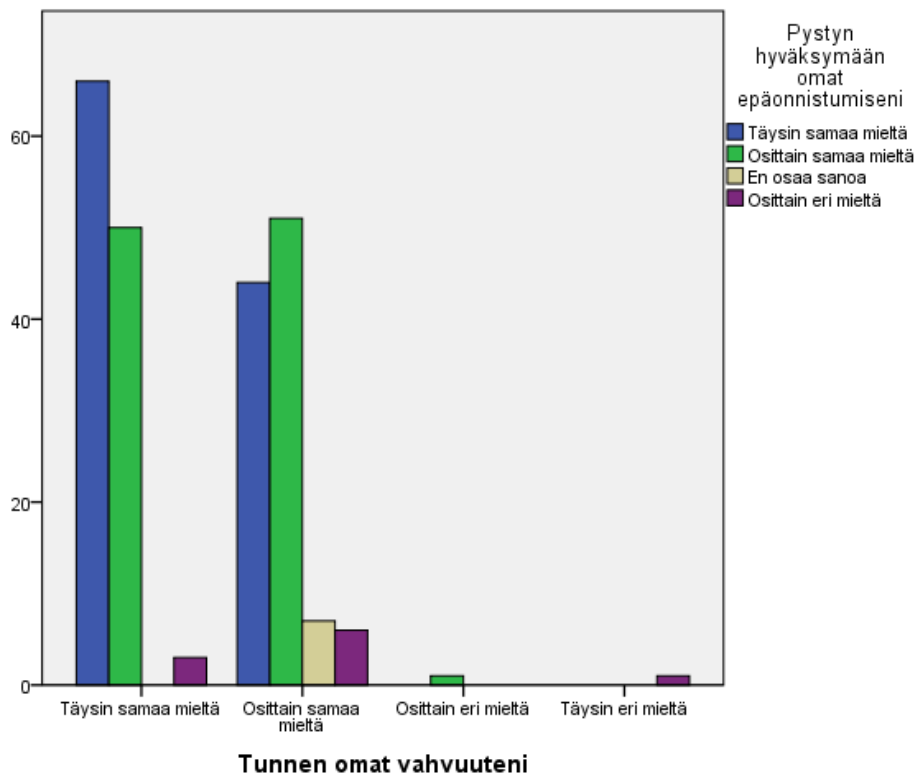
Osittain eri mieltä olivat alaisten epäonnistumisten hyväksymisestä, olivat ne vastaajat, jotka olivat osittain eri mieltä omien epäonnistumistensa

hyväksymisestä. Samassa luokassa, kukaan ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että hyväksyvät alaistensa epäonnistumiset. (Kuvio 9). Halu ottaa vastuuta erotteli yrittäjiä myös muissa väittämässä. 27,3 prosenttia vastanneista oli täysin samaa mieltä siitä, että osaavat ottaa vastuun teoistaan ja täysin samaa mieltä myös siitä, että epäonnistuminen on mahdollisuus. Osittain samaa mieltä oli samasta joukkiosta 52,2 prosenttia. Väittämä: epäonnistuminen on väliaikaista, sai vastuuta teoistaan ottaneilta yrittäjiltä enemmistön osalta vastauksen, täysin samaa mieltä (56,2 prosenttia).

Kolmas yrittäjämäinen piirre, hyvä riskinsietokyky kartoitettiin kolmen väittämän avulla: olen oppinut virheistäni, olen joskus epäonnistunut ja olen tehnyt virheitä, mutta en epäonnistunut, joiden mukaan 81,5 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä hyvää riskinsietokykyä mittaavista väittämistä. Piirre ei vaikuttanut merkittävästi, väittämien epäonnistuminen on tosiasia eikä kukaan ei onnistu aina, kohdalla. Riskinsietokykyä mittaavat kysymykset erottelivat kuitenkin joukosta yrittäjät, joiden kohdalla kyky sietää riskiä tuli esille. Ne, jotka olivat täysin samaa mieltä siitä, että olivat oppineet virheistään (50,7 prosenttia) olivat täysin samaa mieltä omien epäonnistumistensa hyväksymisestä suurimmassa osassa vastauksista (52,6 prosenttia). Osittain samaa mieltä oli 44,4 prosenttia samasta kategoriasta. Omista virheistä oppiminen tuki myös alaisten epäonnistumisten hyväksymistä, kun yrittäjät jotka olivat omista virheistä oppimisen kanssa täysin samaa mieltä, olivat tästä väittämästä täysin tai osittain samaa mieltä 84,5 prosentissa vastauksista. Virheistä oppiminen korosti myös kokemusta siitä, ettei kukaan onnistu aina. Enemmistö yrittäjistä oli täysin samaa mieltä myös tästä väittämästä (76,7 prosenttia), jos olivat olleet täysin samaa mieltä virheistä oppimisen kanssa. Epäonnistuminen nähtiin myös useammin mahdollisuutena, silloin, kun yrittäjä koki oppineensa virheistään. Epäonnistumista ei nähty mahdollisuutena, jos virheistä oppimiseen oli vastattu osittain tai täysin eri mieltä (25 prosenttia). Myös oman epäonnistumisen myöntäminen korreloi samalla tavalla. Kun oma epäonnistuminen myönnettiin, herätti se kokemuksen epäonnistumisesta mahdollisuutena 86,6 prosenttia vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä. Eri mieltä osittain tai täysin omasta epäonnistumisestaan olleet, suhtautuivat maltillisemmin.

Hyvää itsetuntoa mittasi neljä väittämää: tunnen omat vahvuuteni, työskentelen tavalla joka tuo vahvuuteni hyvin esiin, pystyn tarvittaessa muuttamaan lähestymistapaani asioihin ja luotan omaan osaamiseeni. Näiden väittämien keskiarvon mukaan, vastanneista yrittäjistä suurimmalla osalla on hyvä itsetunto (keskimääräisesti 94,9 prosenttia yrittäjistä, olivat täysin tai osittain samaa mieltä väittämistä). Omien vahvuuksien tunteminen ja työskenteleminen tavalla, joka tuo vahvuudet hyvin esiin, oli yrittäjille ominaista. Epäonnistuminen nähtiin mahdollisuutena eniten niiden toimesta, jotka tunsivat vahvuutensa (66,7 prosenttia täysin samaa mieltä) ja luottivat omaan osaamiseen (71,7 prosenttia täysin samaa mieltä). Kaikkien väittämien kohdalla oli havaittavissa eroa sen hyväksi, että hyvän itsetunnon kautta

epäonnistumiseen suhtautuminen oli positiivisempaa. Epäonnistuminen nähtiin enemmän tosiasiana kuin lopullisena asiana. Epäonnistumisen väliaikaisuus ja hyväksyttävyyden kokemus kasvoi sitä mukaa lineaarisesti, kun itsetuntoa kuvaavissa kysymyksissä annettiin positiivisia arvioita. Oma epäonnistuminen oli helpompaa, kun yrittäjä tunsi omat vahvuutensa. On huomattava, että vain muutama yrittäjä oli omien vahvuuksien tuntemuksesta osittain tai täysin eri mieltä (Kuvio 10).



KUVIO 10 Omien vahvuuksien tunteminen suhteessa omien epäonnistumisten hyväksymiseen

Ne yrittäjät jotka olivat täysin eri mieltä väittämästä, tunnen omat vahvuuteni, olivat myös osittain eri mieltä omien epäonnistumisten hyväksymisestä. (Kuvio 10). Kuvio ei muuttunut merkittävästi, kun muuttujina käytettiin väittämiä; työskentelen tavalla joka tuo vahvuuteni esiin ja luotan omaan osaamiseeni. Kun muuttujana käytettiin väittämää: pystyn tarvittaessa muuttamaan lähestymistapaani, muuttui kuvio hieman. Vaikka enemmistö koki samoin kuin edellä, oli muutama vastaaja (2,6 prosenttia), jotka kokivat osittain, etteivät pysty muuttamaan lähestymistapaansa, mutta hyväksyvät silti täysin tai osittain omat epäonnistumisensa (83,3 prosenttia). Alaisten epäonnistumista kohtaan kaikki neljä muuttujaa tuottivat samantyyppisiä vastauksia siten, että alaisten epäonnistumiset koettiin paremmin niiden joukossa, jotka olivat täysin samaa

mieltä itsetuntoa mittaavista kysymyksistä. Kun vastaajat olivat osittain tai täysin eri mieltä esimerkiksi omien vahvuuksien tuntemuksesta, väheni myös alaisten epäonnistumisia kohtaan koettu hyväksyntä.

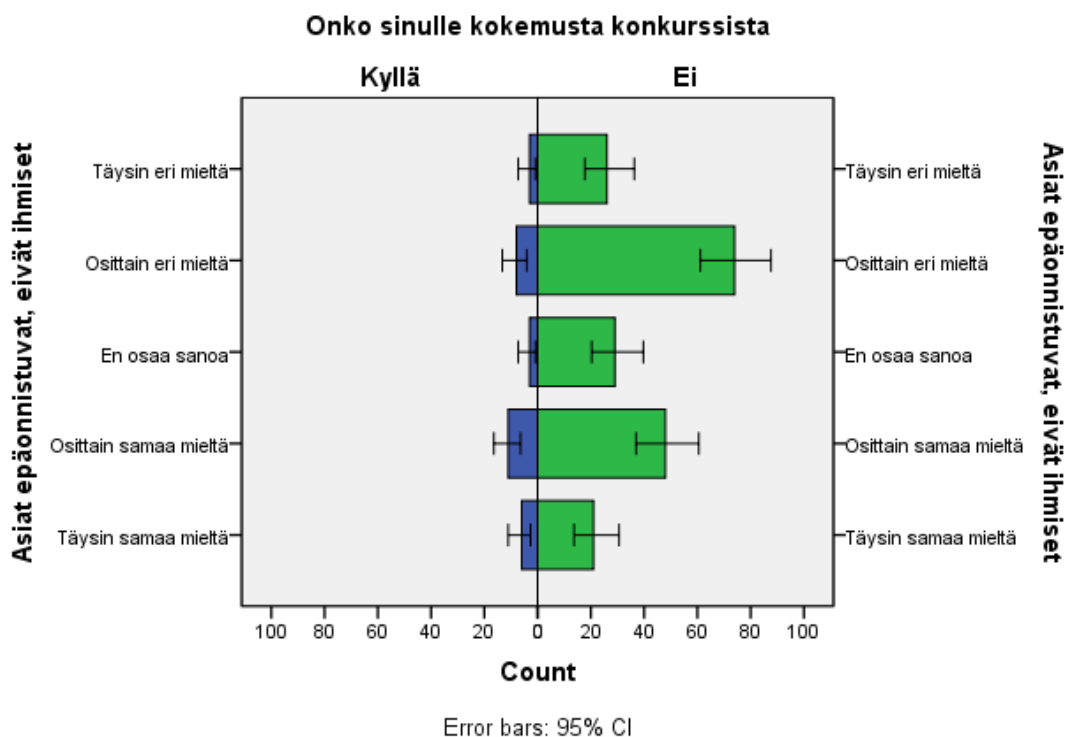
Viimeinen ja haastavin piirre määritellä, oli yrittäjämäinen asenne, joka ennako-odotuksissani nousi hyvin olennaiseen asemaan suhteessa ilmiöön. Yrittäjämäistä asennetta mittaavia väittämiä oli viisi: onneen ei ole oikotietä, olen optimisti, tiedän milloin olen onnistunut, olen innovatiivinen henkilö ja olen hyvä ihmisten kanssa. (keskimäärin 79,3 prosenttia vastanneista oli näistä väittämistä täysin tai osittain samaa mieltä). Yrittäjämäinen asenne näkyi väittämässä keskeisimmin optimismina ja kykynä nähdä epäonnistumisten jälkeinen elämä. Oman epäonnistumisensa hyväksyi, itseään optimistiksi täysin kuvaavista yrittäjistä (62,4 prosenttia) täysin 57,0 prosenttia eli enemmistö. Alaisten epäonnistumisia parhaiten hyväksyi sama joukko.

Yksi taustaoletuksistani oli, että suhtautuminen epäonnistumista kohtaan voisi olla myös opittua. Epäonnistuminen tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita, toinen kokee termin suurten asioiden kuvaajana, ja toiset pitävät epäonnistumisena pienempiäkin asioita. Ajatus siitä, että epäonnistumiseen suhtautuminen voisi olla opittua, sai minut kysymään yrittäjiltä, ovatko he soittaneet jotakin instrumenttia tai harrastaneet kilpaurheilua, sillä ajatuksella, että edellä mainitut asiat saattaisivat opettaa epäonnistumista. Yrittäjyyden ilmiöön on haastavaa liittää yksilöiden harrastuksia, mutta halusin silti testata asiaa. Oli mielenkiintoista havaita, että näillä muuttujilla oli vaikutusta ilmiötä kohtaan. Jonkin instrumentin soittaminen paransi hieman omien vahvuuksien tuntemusta, minkä lisäksi se vaikutti vastuun ottamiseen omista teoista siten, että valtaosa soittimia soittaneista vastasi väittämään, täysin samaa mieltä (91,1 prosenttia). Luku erosi noin viisi prosenttia muista vastauksista. Suhtautuminen omiin tai alaisten epäonnistumisiin ei helpottunut tai vaikeutunut soittoharrastuksen takia. Kuitenkin eroa syntyi siinä, kuinka hyvin yrittäjät kokivat osaavansa auttaa alaisiaan epäonnistumisen kohdatessa. Suurin osa musiikin harrastajista 46,8 prosenttia oli täysin samaa mieltä kyvystään auttaa alaisia. Musiikkia harrastamattomista vain 37,3 prosenttia koki näin.

Omaan epäonnistumiseen suhtautumiseen kilpaurheilun harrastaminen ei vaikuttanut, eikä se merkittävästi parantanut suhtautumista alaisten epäonnistumisia kohtaan. Sen sijaan päämäärätietoisuus oli korkeammalla tasolla kilpaurheilua harrastaneiden kohdalla. Heillä oli myös positiivisempi kuva virheestä oppimiseen liittyen. Enemmistö vastanneista, kilpaurheilua harrastaneista, oli täysin samaa mieltä siitä, että on oppinut virheistään (57,5 prosenttia). Epäonnistuminen myös nähtiin useimmin väliaikaisena kilpaurheilua harrastaneiden mielessä. Kilpaurheilun harrastaminen paransi luottamusta omaa osaamista kohtaan; 66,7 prosenttia kilpaurheilua harrastaneista oli täysin samaa mieltä siitä, että luottavat omaan osaamiseensa, kun vastaava luku ei-harrastajien osalta oli 55,9 prosenttia. Kilpaurheilun harrastaminen ei kuitenkaan vaikuttanut kykyyn ottaa vastaan huonoja uutisia tai eikä edistänyt yrittäjämäisten piirteiden näkymistä sen enempää kuin muilla

yrittäjillä. Omat vahvuudet tunnettiin hyvin ja niitä osattiin käyttää mutta eroa yrittäjiin, jotka eivät olleet harrastaneet kilpaurheilua, ei syntynyt.

Tutkittavista osa (13,5 prosenttia) oli kokenut konkurssin urallaan. Suhteessa muihin yrittäjiin konkurssin tehneillä oli voimakkaasti esillä päämäärä. 75,0 prosenttia konkurssin tehneistä yrittäjistä oli täysin samaa mieltä siitä, että heillä oli päämäärä. Kokemus konkurssista vaikutti myös epäonnistumisen näkemiseen väliaikaisena. Väitteeseen, kukaan ei onnistu aina, ei konkurssilla ollut vaikutusta. Mielenkiintoista oli, että enemmistö konkurssin kokeneista yrittäjistä piti konkurssia mahdollisuutena. Yli 50 prosenttia (51,6) oli täysin samaa mieltä väittämästä, kun konkurssia kokemattomien yrittäjien näkemys oli enemmistön osalta osittain samaa mieltä. Asiat epäonnistuvat, eivät ihmiset – väittämä sai myös osakseen hieman erilaisia vastauksia erilaisia kokemuksia omaavilta yrittäjiltä (kuvio 11).



KUVIO 11 Konkurssin vaikutus kokemukseen epäonnistumisesta

Epäonnistumisia kokeneet ovat enemmistön osalta täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että asiat epäonnistuvat, eivät ihmiset, kun ne joilla epäonnistumiskokemusta ei ole, kokevat enemmistön osalta toisin (Kuvio 11). Omien epäonnistumisten hyväksyminen helpottui konkurssin myötä huomattavasti, 71 prosenttia sanoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että pystyvänsä hyväksymään omat epäonnistumiset. Konkurssia kokemattomien

osalta enemmistö (48 prosenttia) koki olevansa osittain samaa mieltä. Muutama vastaaja kummassakin kategoriassa, oli osittain eri mieltä (4,4 prosenttia). Alaisten epäonnistumiseen suhtautuminen ei muuttunut oman konkurssikokemuksen myötä, mutta konkurssin kokeneet yrittäjät arvioivat osaavansa auttaa alaisiaan paremmin selviytymään epäonnistumisesta.

Kysymykseen, jos olet epäonnistunut, mitä olet oppinut kokemuksestasi vastasi yrittäjistä 41,77 prosenttia vastasi tähän kysymykseen. Kolme tämän kysymyksen keskeisintä teemaa olivat;

- Tarkistus ja varmistus
- Omien resurssien tarkempi arviointi
- Asiakkaan kuunteleminen

Yrittäjistä suurin osa painotti vastauksissaan sitä, että samoja epäonnistumisia ei saa toistaa, on otettava opiksi ja jatkossa tarkistettava ja varmistettava asiat huolellisemmin. Erityisesti rekrytoinnissa ja muissa henkilöstöasioissa tehdyt virheet koettiin sellaisina, joista oppi tulisi ottaa vastaan. Epäonnistumisen analysoiminen ja jäsentäminen oli monen mielestä keskeinen työkalu kokemuksesta oppimiseen, koska vain ymmärtämällä sen mikä meni pieleen, voi kyseisen kokemuksen kääntää ns. voitoksi. Epäonnistuminen antoi yrittäjille myös eväät varovaisuuteen, silloinkin kun on motivaatiota ja intoa toimia, on osattava hieman epäillä.

”Tutkin ja pohdin mikä tekemisessä tai tekemättä jättämisessä on aiheuttanut epäonnistumisen ja pyrin pikkuhiljaa muuttamaan omaa toimintaa parempaan ja tehokkaampaan suuntaan. Muutos vie aikaa ja sen takia itselle on oltava myös armollinen.”

- Vastaaja B 3, nainen

”Kannattaa tarkistaa useammasta lähteestä ja eri näkökulmista rekrytoitavan tausta.”

- Vastaaja A 11, mies

Seuraava esiin noussut teema oli omien resurssien huolellisempi arvioiminen. Loppuun palaminen ja uupuminen olivat opettaneet useammalle vastaajalle ajankäytön suunnittelun ja perhe-elämälle varatun ajan tärkeyttä. Myös asiakkaille tehdyt lupaukset ja aikataulut mainittiin asioina, joiden mitoittaminen omaan ja yrityksen tilanteeseen oli opittu.



"Ylioptimistiset budjetit tai aikataulut opettavat kerta toisensa jälkeen realismia. Pitää aina olla varovainen lupauksissaan ja sittenkin laittaa B-suunnitelma talteen."

"Omien ja yrityksen resurssien tarkka arviointi ennen kuin sitoutuu johonkin projektiin."

- Vastaja A 3, mies

"Olen uuvuttanut itseni työllä ja oppinut sittemmin sen, ettei pelkkä loma silloin tällöin korvaa jokapäiväistä järkevää ajankäytön suunnittelua ja stressinhallintaa - tasapainoa työn, perheen ja oman ajan välillä. Jokin mieleinen harrastus voi olla juuri se ratkaiseva tekijä, mistä saat voimavaroja ja vastapainoa työlle."

- Vastaja B 7, nainen

Kolmas teema oli asiakkaan kuunteleminen. 10,1 prosenttia yrittäjistä kertoi olevansa nykyään tarkempi sen suhteen mitä asiakas todella sanoo ja toivoo. Myyntityössä toimivat yrittäjät totesivat useissa tapauksissa, ettei sama sabluuna toimi kaikkiin ihmisiin. Kuuntelemalla asiakkaan viestiä aidosti oli mahdollista löytää oikeita tapoja lähestyä oikeita ihmisiä. Myös jatkuva palvelulaadun parannus ja laadun tarkkailu olivat asiakaspalvelutehtävissä toimivien näkökulmasta keskeinen tekijä. Muilla toimialoilla koettiin olennaisena se, että asiakas on saanut vastauksen kysymyksiinsä ja tietää seuraavan työvaiheen. Alla esimerkkejä:

"Yritän vaientaa ennakko-oletukseni ja kuunnella avoimesti mitä toinen osapuoli haluaa kertoa itsestään."

- Vastaja B 5, nainen

"Teimme kauppaamme laajaa remonttia ja palvelutasomme sitä myöten romahti, kaikki oli sekaisin jne. Eräs asiakkaamme oli kokenut niin monta pettymystä että sanoi, ettei tule enää ikinä kauppaamme. Puoli vuotta myöhemmin näin hänet, sitten uudestaan, sitten uudestaan jne. Saimme hänet takaisin! Tämä vahvisti käsitystäni siitä, että epäonnistumiset ovat loppujen lopuksi vain tilapäisiä takaiskuja."

- Vastaja A 12, mies

Kysymykseen, jos olet joskus epäonnistunut, kuinka selvisit siitä, vastasi 43,4 prosenttia yrittäjistä. Epäonnistumisesta selviämiseen liittyy selkeästi kolme suurta vastauslinjaa, joiden alle mahtuvat käytännössä kaikki vastaukset.

1. Epäonnistumisesta oppiminen
2. Uusi yritys, motivaatio yrittää uudelleen
3. Puhuminen kollegojen ja perheenjäsenten kanssa, tilanteen purku

Epäonnistumisesta oppiminen oli enemmistön vastaus siihen, kuinka epäonnistumisesta parhaiten selvittää. 27,3 prosenttia yrittäjistä valitsi tapahtuneesta oppimisen parhaaksi strategiaksi. Tässä erään yrittäjän vastaus:

”Selviydyn niistä yleensä helposti. Kyse on asenteesta. Ihmiset jostain syystä yleisesti luulevat, että epäonnistuminen on jokin maailmanloppu, jotain on pysyvästi pielessä. Sehän ei pidä paikkaansa. Tiedän, että vaikka tänään mokaan, pystyn jatkossa toimimaan yhä paremmin jos otan siitä opikseni. Voi käydä jopa niin, kuten itseni kohdalla, että pienet epäonnistumiset vauhdittavat oppimista niin paljon, että suorituskky menee katosta läpi. Siksi en ota paineita onnistuuko kaikki, vaan annan itselleni luvan joskus yrittää jotain, mikä ei välttämättä tule onnistumaan. Korostan, että vain pieniä epäonnistumisia on varaa tehdä usein, ja niistäkin on tärkeää oppia. Isoja ei saa tapahtua, sillä korjaamisen valtava työ ei ole verrannollinen hyötyihin.”

- Vastaja A 12, mies

Toinen tapa suhtautua epäonnistumiseen, on erästä yrittäjää lainatakseni ”hypätä heti takaisin satulaan”. 20 prosenttia eli viidennes yrittäjistä sanoi sitkeyden ja päättäväisyyden ajavan eteenpäin.

Kolmas hyvin keskeinen tekijä ja tuki, oli monelle yrittäjälle keskustelu puolison tai kollegojen kanssa, Käymällä läpi epäonnistumista, sen aiheuttama tuska laimenee. 17,3 prosenttia vastaajista koki keskustelut parhaana tapana purkaa mielestä ikävä tilanne.

”Kun kaadutaan, niin noustaan pystyyn. Kun jo alussa suhtautuu realistisesti myös epäonnistumisen vaihtoehtoon, niin on paljon terveemmällä pohjalla. Epäonnistumisen mahdollisuuden tunnistaminen ei kasvata todennäköisyyttä sen toteutumiseen. Puhumalla avoimesti mitä kävi, pääsin nopeasti asioissa eteenpäin. Elämänasenne ratkaisee. Mielestäni epäonnistumisesta toipumisen kyky vaihtelee hyvin paljon eri ihmisten välillä.”

- Vastaja A 13, mies

Vastauksissa moni nosti esille myös yrittäjän oman asenteen merkityksen. Se kuinka epäonnistuminen koetaan, on paljon yrittäjän omasta persoonasta ja kokemuksesta kiinni. Persoonallisuuden piirteet, kasvu- ja kokemustaustat sekä omat intentiot ovat teorian mukaan kaikki osaltaan asenteeseen vaikuttavia tekijöitä.

## 7 POHDINTA

Epäonnistuminen on yrittäjyyteen tiukasti liittyvä ilmiö, josta yrittäjillä, verrattain korkean vastausprosentin perusteella, oli halukkuutta keskustella ja kertoa tutkijalle. Korkean vastausprosentin lisäksi useat vastaajat ottivat yhteyttä tutkijaan sähköpostitse ja kertoivat olevansa hyvin kiinnostuneita tutkimuksen tuloksista. Noin kolmekymmentä vastaajaa tarjoutui myös haastateltavaksi tässä tutkimuksessa tai mahdollisissa tulevilla tutkimuksissa. Taustaoletukseni alhaisesta vastausprosentista asian henkilökohtaisuuden vuoksi kumottiin siis tutkimuksen alkumetreillä.

Tutkimus toteutettiin mixed method menetelmällä, jotta tutkimusongelmaan voitaisiin vastata laajasti ja luotettavasti. Tutkimusmenetelmien triangulaatiota olisi voitu vahvistaa lisäämällä menetelmiä. Esimerkiksi haastattelujen avulla olisi voitu päästä syvemmälle yrittäjien ymmärtämisessä. Kuitenkin jo valitut menetelmät osoittivat yhdenmukaisuutta vastauksissa, mistä syystä reliabiliteetin voitiin katsoa olevan riittävän hyvä.

Vaikka kysymyspatteristo esitestattiin ja testauksesta saatujen vastausten yhdenmukaisuus viesti validista patteristosta, parempi validiteetti olisi voitu paremmin varmistaa kasvattamalla esitestausr ryhmää tai käyttämällä kahta esitestauskierrosta.

Kolmas heikkous tutkimuksessa on tutkimushetken yhteiskunnalliset

ympäristötekijät, jotka juontuivat tutkimuksen aikana vaikuttaneesta globaalista finanssikriisistä. Koska valittu menetelmä johtaa poikkileikkaustutkimukseen tiettyinä ajankohtana, on mahdollista että näin saatu tieto on taloudellisen ympäristön värittävä. Näin ollen yrittäjien vastaukset voisivat olla kansantalouden eri sykleissä erilaiset.

Näistä heikkouksista huolimatta tutkimuksen runko on pysynyt eheänä ja vastausten on osoitettu täyttävän validiteetin ja reliabiliteetin vaatimukset. Näin ollen tutkimuksen voidaan nähdä täyttäneen tutkimustehtävän tärkeimmät ulottuvuudet.

Pääkysymystä tukevat alakysymykset selvittivät kolmea kokonaisuutta, joihin jaan myös pohdintaa. Ensimmäinen alakysymys liittyi yritysten välisiin eroihin toimialan, liikevaihdon ja yrityksen muodon mukaan. Mukana tutkimuksessa olleista yrityksistä noin puolet, olivat perheyrittäjiä. Yritysten väliset erot eivät näyttäneet vaikuttavan yrittäjämäisiin piirteisiin lainkaan, erot syntyivät epäonnistumiseen liittyvissä väitteissä. Sekä yrityksen toimiala että liikevaihto, aiheuttivat epäonnistumista koskevissa väitteissä hajontaa. Eri toimialojen suhtautuminen riskiin ja epäonnistumiseen tuli esille useissa väittämissä. Alat, joilla innovoidaan paljon, altistuvat epäonnistumista aiheuttaville haasteille useammin, mikä näkyi vastauksissa optimistisempänä ja realistisempänä näkemyksenä ilmiöön. Rahoitusala ja informaatioteknologian ala erottuivat joukosta esimerkkeinä.

Myös liikevaihdon merkitys suhtautumisessa tuli esille kysymyksissä paljon, mikä liittyy yrityksen elinkaareen ja siihen kuinka vastustuskykyinen yritys on epäonnistumistilanteessa. Vaikutti siltä, että epäonnistuminen tarkoitti eri liikevaihdon mukaan jaoteltuna erilaisia asioita yrittäjille. Pienet yritykset ovat alttiita epäonnistumiselle toisella tavalla kuin suuremmat, mikä saattoi vaikuttaa vastauksiin. Eri vaiheessa olevat yritykset innovoivat eri aikoina ja kohtaavat toisistaan poikkeavia haasteita. Vaikeinta oman epäonnistumisen hyväksyminen oli pienissä yrityksissä (liikevaihto alle 100.000 euroa vuodessa) ja suurissa yrityksissä (liikevaihto yli 5.000.000 euroa vuodessa). Epäonnistumisia siedettiin parhaiten yrityksissä, joiden liikevaihto oli 1.000.000 - 5.000.000 vuodessa. Alaisten epäonnistumisten hyväksymistä kysyttäessä toistui sama tulos, liikevaihdoltaan pienin ja suurin luokka hyväksyivät oman arvionsa mukaan alaisten epäonnistumisia vähiten ja luokka 1.000.000 - 5.000.000 liikevaihtoa vuodessa, kaikkein parhaiten. Yrittäjien kokemus kyvystään auttaa alaisia epäonnistumistilanteessa helpottui sitä mukaa, kun liikevaihto kasvoi. Johtopäätöksenä liikevaihdon vaikutuksesta suhtautumisessa epäonnistumiseen, voidaan todeta suhtautumisen epäonnistumiseen olevan haastavinta pienissä ja suurissa yrityksissä. Suhtautuminen epäonnistumiseen on positiivisinta luokassa 1.000.000 - 5.000.000 euroa liikevaihtoa vuodessa, mikä tarkoittaa yrityksen olevan menestynyt, mutta ei vielä valtava. Epäonnistumisten vakavuus suurille yrityksille, ja pienille yrityksille, on suurempi.

Lähisuvussa toimivat yrittäjät ja perheyrittäjäys vaikuttivat suhtautumisessa epäonnistumiseen. Epäonnistumiseen suhtautuivat paremmin

ne yrittäjät, joiden taustalla vaikuttivat perheyrittäjyys tai lähisuvussa olevat yrittäjät. Vaikutti siltä, ettei epäonnistuminen ole asiana erilainen perheyrittäjyysessä toimivalle, mutta perheen mukanaolo lisää sosiaalista painetta asian ympärillä ja mahdollisesti vaikeuttaa näin omien epäonnistumisten hyväksymistä. Epäonnistuminen vie yrittäjän epämukavuusalueelle, jolla saattaa perheyrittäjyysessä olla vaikutusta myös perheen ja suvun muihin jäseniin. Perheyrittäjyysessä yhdistyy perhe ja yritys, mikä voi olla epäonnistumistilanteessa ongelmallista. Kuitenkin perheyrittäjyysistä ja lähisuvussa yrittäjyyttä tunteville oli kokemus epäonnistumisesta oppimisen mahdollisuudesta, hieman yleisempi kuin muille.

Yrittäjien välisistä demografisista tekijöistä vaikuttavat epäonnistumiseen suhtautumiseen eniten yrittäjyyteen kannustavat piirteet. Suhteessa epäonnistumisen ilmiöön oli ensimmäisellä muuttujalla eli iällä, suhteellisen vähän vaikutusta. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, on yrittäjä, koko ikänsä tekemisissä epävarmuuden ja riskin kanssa. Mihin tämä kyky kantaa riskiä johtaa, on oman päämäärän terävöityminen ja yrittäjämäisten piirteiden esille tulo haastavissa tilanteissa. Erityisesti iän mukanaan tuoma varmuus ja kokemus toivat yrittäjämäisiin piireteisiin lisää pontta, sen sijaan että suhtautuminen epäonnistumiseen olisi merkittävästi muuttunut. Sukupuolikaan ei vaikuttanut olennaisesti yrittäjien suhtautumiseen epäonnistumisia kohtaan, mikä oli teorian tukemana odotettua. Perry (2002, 415 - 417) etsi omassa tutkimuksessaan sukupuolten välisiä eroja epäonnistumisasteessa, löytämättä eroavaisuuksia. Naisten vastaukset olivat yllättävän samankaltaisia kuin miesten tässäkin tutkimuksessa. Naisia kuvataan usein enemmän riskiä karttaviksi kuin miehiä, mutta vastausten perusteella naiset osasivat ottaa mahdollisuuksista vaarin siinä missä miehetkin. Asenne epäonnistumista kohtaan oli hyvin samankaltainen molempien sukupuolten osalta. Teoria tukee löydöstä miesten ja naisten samankaltaisuudesta teoriaosiossa myös sen osalta, etteivät naisten epäonnistu miehiä useammin yrittäjinä (Perry, 2002).

Koulutus vaikutti suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan. Vaikutus oli siten mielenkiintoinen, että "tieto" tuntui lisäävän tuskaa. Korkeakoulutetut yrittäjät, kokivat kaikkein eniten haasteita oman epäonnistumisen tai alaisten epäonnistumisten hyväksymisen suhteen. Parhaiten omia ja alaisten epäonnistumisia sietivät lukiokoulutuksen ja peruskoulutuksen saaneet. Prosentuaalisesti epäonnistuminen oli hieman epätodennäköisempää korkeakoulutetuilla yrittäjillä. Tietoisuus omista päämääristä ja omista vahvuuksista korostui korkeamman koulutuksen omaavilla yrittäjillä. Kaikkiaan koulutus vaikutti erottelevan yrittäjiä sekä yrittäjämäisten piirteiden esiintyvyydessä, että myös suhtautumisessa epäonnistumista kohtaan. Tämän tutkimuksen mukaan, klassinen koulukunta oli oikeassa siinä, ettei yrittäjyyteen synnytä, vaan kasvetaan ja kehitytään esimerkiksi koulutuksen kautta.

Asenteissa epäonnistumista kohtaan oli samankaltaisia löydöksiä. Suomalainen tapa ajatella epäonnistumista, tuntui selkeästi eroavan ainakin Maxwellin (2000) esittelemästä amerikkalaisesta tavasta suhtautua

epäonnistumiseen normaalina oppimistapahtumana. Suomalaiset yrittäjät kokevat edelleen epäonnistumisen negatiivisena asiana, kun Amerikkalainen tapa on suhtautua yrittäjään vakavasti vasta epäonnistumisen jälkeen. Timmonsin (2004) ajatukset siitä, että ensimmäisellä kerralla onnistunut yritys oli liian vaatimaton kokeilu, juontaa juurensa samanlaisesta ajattelusta. ”Think big” ajattelua ei vielä löytynyt vastauksista asenteen puolesta, vaan enemmän suomalaisille tuttua nöyryyttä ja ”yritetään pärjätä” mentaliteettia. Maxwellin (2000) mukaan epäonnistuminen ei ole vältettävissä, mutta tässä tutkimuksessa epäonnistumisen uskoi olevan vältettävissä valtaosa ammatillisen koulutuksen saaneista (ammattikorkeakoulu tai ammatillinen koulutus), kun yliopiston suorittaneista enemmistö oli asiasta eri mieltä. Koulutus jakoi yrittäjiä myös muissa osioissa, ammattikorkeakoulun tai ammatillisen koulutuksen saaneet, olivat eniten sitä mieltä, että olivat oppineet virheistään ja luottavat omaan osaamiseensa yrittäjinä. Ammattikorkeakoulusta valmistuneet tunsivat mielestään parhaiten myös omat vahvuutensa ja työskentelivät tavalla, joka toi vahvuudet esiin. Yrittäjämäiset piirteet esiintyivät vahvoina ammattikorkeakoulun käyneillä myös muissa muuttujissa, joista eniten eroa muihin syntyi hyvää itsetuntoa koskevissa väittämässä. Yliopistosta valmistuneiden kohdalla oli eniten hajontaa eri vaihtoehtojen välillä. Vaikka enemmistö edusti vastauksissa usein samaa kantaa kuin muutkin, löytyi vastauksista eniten myös poikkeavia näkemyksiä. Johtopäätöksenä demografisten muuttujien vaikutuksesta voidaan todeta koulutuksella olevan eniten vaikutusta suhtautumisessa epäonnistumiseen.

Kun yrittäjät itse arvioivat epäonnistumisiaan, nousivat suurimmiksi epäonnistumista aiheuttaviksi tekijöiksi rekrytointiin, ihmis- ja asiakassuhteisiin ja johtamiseen liittyvät ongelmat. Toinen merkittävä asia oli omien resurssien ja aikataulujen väärin arvioiminen ja kolmantena huonot yrityskaupat, harkitsemattomat investoinnit ja hävityt tarjouskilpailut. Epäonnistumisista yrittäjät olivat ottaneet opikseen siten, että tarkistivat ja varmistelivat jatkossa enemmän toimenpiteitään. Tärkeäksi asiaksi nousi myös omien resurssien tarkempi arviointi, omien voimavarojen kuuntelu. Lisäksi moni yrittäjä koki välttyvänsä harmeilta, kuuntelemalla asiakasta tarkemmin. Epäonnistumisia oli koettu eritavoin, kuten oletus oli. Erilaiset henkilöt yrittäjyyden takana, määrittivät kukin omalla tavallaan virheen suhdetta epäonnistumiseen ja epäonnistumisen vakavuutta itselleen. Epäonnistumisista oli selvitty parhaiten oppimalla kokemuksesta, yrittämällä uudelleen ja puhumalla perheenjäsenten ja kollegojen kanssa. Tämä löydös oli teorian mukainen (Shepherd & Cardon 2009). Uudelleen yrittäminen tuntui olevan yrittäjille selvää, koska epäonnistumisen pelko ei näyttänyt suurena ongelmana. Valtaosa vastanneista totesi, ettei epäonnistumisen pelko ole saanut heitä luopumaan tai jättämään kesken mitään. Johtopäätöksenä yrittäjien omista kokemuksista voidaan todeta yrittäjien vahva tietoisuus epäonnistumiseen johtaneista asioista. Myös yrittäjämäinen asenne tuntui olevan merkittävä tekijä suhtautumisessa epäonnistumista kohtaan.

Yrittäjämäisten luonteenpiireiden korrelaatio positiiviseen

suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan oli selkeä. Erityisesti halu ottaa vastuuta, hyvä itsetunto ja asenne olivat keskeisiä tekijöitä positiivisessa suhtautumisessa. Hyvän itsetunnon kautta empatia itseä kohtaan oli näkyvissä. Myös yrittäjämäinen asenne oli hyvin keskeinen kuvaamaan kokemusta epäonnistumisesta ja auttoi suhtautumaan asiaan optimistisemmin. Päämäärätietoisuus, halu ottaa vastuuta, riskinsieto kyky, hyvä itsetunto ja yrittäjämäinen asenne olivat kaikki piirteitä, joiden esiintyminen auttoi hyväksymään epäonnistumista ja näkemään mahdollisuudet epäonnistumisessa.

Epäonnistumisesta oppiminen tuntui olevan yrittäjille hyvin selvä asia, kokemus konkurssista helpotti omien epäonnistumisten hyväksymistä. Yrittäjät kertoivat oppineensa epäonnistumiskokemuksistaan keskeisimpinä kolme asiaa; tarkistamaan ja varmistamaan, arvioimaan omia resurssejaan tarkemmin ja kuuntelemaan asiakasta. Epäonnistumisesta selviämiseen liittyi selkeästi kolme suurta vastauslinjaa, joiden alle mahtuvat käytännössä kaikki vastaukset. Yrittäjät pitivät tärkeänä epäonnistumisesta oppimista, uutta yritystä ja asiasta puhumista. Enemmistö totesi epäonnistumisesta oppimisen olevan vastaus siihen, kuinka epäonnistumisesta parhaiten selvittää.

Kokoavana johtopäätöksenä ja vastauksena tutkimuksen pääkysymykseen voidaan siis todeta seuraavat pääasialliset tekijät, jotka määrittävät yrittäjien suhtautumista epäonnistumista kohtaan. Yrityksen toimiala ja liikevaihto vaikuttavat yrittäjien suhtautumiseen epäonnistumista kohtaan. Erilaisten toimialojen tavat toimia edistävät osaltaan positiivista suhtautumista epäonnistumista kohtaan. Myös liikevaihdolla, jonka voisi ajatella kuvaavan yrityksen elinkaaren vaihetta, on vaikutusta yrittäjän suhtautumisessa epäonnistumiseen.

Demografisista tekijöistä suhtautumiseen vaikuttaa eniten yrittäjän koulutus. Yrittäjämäiset piirteet vaikuttavat myös suhtautumiseen siten, että päämäärätietoisuus, halu ottaa vastuuta, riskinsietokyky, hyvä itsetunto ja yrittäjämäinen asenne edistävät epäonnistumiseen positiivista suhtautumista. Epäonnistumisesta oppiminen on yrittäjille hyvin selkeä asia, minkä lisäksi on keskeistä havaita, kuinka yrittäjiä tuntui yhdistävän hyvin samankaltainen tapa ajatella epäonnistumista ja suhtautua siihen. Enemmistö yrittäjistä yhdistää epäonnistumisen enemmän henkilöön kuin itse tapahtumaan.

Korkea vastausprosentti indikoi vastaajien tarvetta keskustella epäonnistumisesta. Yrittäjillä oli varsin innostunut ja aktiivinen ote kyselyyn. Tutkimus sai paljon syvyyttä, kun yrittäjät ottivat minuun yhteyttä ja halusivat kertoa lisää. Oletukseni tutkimuksen alussa oli vastakkainen, aiheen henkilökohtaisuudesta johtuen. Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä, joihin yrittäjät olivat vastanneet avoimesti ja rehellisesti. Jatkotutkimukselle on hyvät puitteet epäonnistumiseen liittyvän teeman ympärillä ja mielestäni aihe ansaitsee lisää pohdintaa. Yrittäjillä on paljon sanottavaa aiheesta, mutta ei varsinaisesti areenaa käydä tätä keskustelua. Epäonnistuminen vaikuttaa edelleen olevan yhteiskunnassamme stigma, jota halutaan välttää. Suhtautuminen epäonnistumista kohtaan on suomalaisten yrittäjien näkökulmasta erittäin vähän

tutkittu ilmiö, joka ansaitsisi huomiota laajemminkin. Amerikkalainen tapa suhtautua epäonnistumiseen (Maxwell, 2000) opettavana tekijänä ja normaalina tapana ”harjoitella” on suomalaisille yrittäjille edelleen vaikea asia. Oppiminen epäonnistumisesta on vielä lapsen kengissä, koska keskustelua on käyty vain muutamien tutkimusten verran. Mikäli epäonnistumiseen liittyviä mahdollisuuksia voitaisiin avoimesti pohtia ja keskustelua käydä, voisi epäonnistumiseen liittyviä pelkoja ja epävarmuuksia hälventää – tällöin kynnyksellä yrittäjyyteen voisi madaltua.

Muutamit yrittäjät mainitsivat yrittäjyyskasvatuksessa piilevät mahdollisuudet, jonka tulisi huomioida yrittäjyyden riskejä ja antaa valmiuksia jo varhaisessa vaiheessa siihenkin, kuinka epäonnistumiseen voisi valmistautua ja varautua. Nyt keskustelu koskettelee sidosryhmien, esimerkiksi pankkien, kanssa liiketoimintasuunnitelman onnistumista, ei niinkään epäonnistumista tai edes sen mahdollisuutta, mikä on riski yrittäjälle itselleen. Tutkimuksen mukaan muutamit yrittäjät olivat täysin musertuneet epäonnistumisen edessä ja jääneet henkisesti kipeään kokemukseen kiinni. Halu ja myös uskallus yrittää, jäi taakse.

Tässä tutkimuksessa epäonnistuminen oli yksi käsite, jota ei jaoteltu erilaisiksi epäonnistumisiksi. Yrittäjät itse puhuivat tutkimuksessa epäonnistumisesta erilaisina kokonaisuuksina. Thornhill & Amit (2003, 497) herättelevät kysymyksen siitä, onko epäonnistuminen yrittäjyyden alkutaipaleella eri asia kuin kauan toimineen yrityksen kohdalla elinkaarimallin mukaan? Kysymys olisi sangen mielenkiintoinen tutkimuskohde yrittäjyyden näkökulmasta. Millaisia asioita ikä ja elämäkokemus tuovat epäonnistumiseen? Yrittäjät jakoivat avoimissa vastauksissa epäonnistumista taloudellisiin, ammatillisiin ja henkilökohtaisen elämän ongelmiin. Yksi merkittävään rooliin nousut epäonnistumisen muoto oli väärän henkilön rekrytointi yritykseen. Olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka erilaiset epäonnistumiset koetaan yrittäjien keskuudessa. Millaisia ilmiöitä liittyy esimerkiksi yrittäjyyteen ja taloudellisiin epäonnistumisiin? Sisäiset ja ulkoiset syyt erillisiksi kokonaisuuksiksi jakava tutkimus olisi hyvin mielenkiintoinen jatko tälle tutkimukselle. Olisivatko sisäiset syyt helpommin ymmärrettävissä kuin ulkoiset vai toisinpäin?

Epäonnistumaan oppiminen on teema, jonka ympärillä on jo käyty keskustelua, mutta edelleen uskon siltäkin sektorilta löytyvän lisää tutkimuksen aiheita. Teorian mukaan yrittäjät ovat persoonina erilaisia ja yrityksen perustamiseen liittyvät syyt ovat eri henkilöillä erilaiset, olisi siis mielenkiintoista havainnoida mikä näiden erilaisten yrittäjien oppimistapa on? Kun yrittäjyys on prosessi ja todetaan oppimisen prosessin läheisesti liittyvän yrittäjyyteen, tahtoisin kysyä, kuinka tätä tietoa voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa? Voisiko yrittäjyyskasvatuksessa opettaa oppimaan epäonnistumisista? Ylemmän tutkinnon suorittaneiden suhtautuminen epäonnistumista kohtaan oli tutkimukseni mukaan kaikkein negatiivisin. Herää kysymys opettaako yliopisto opiskelijoita vain menestymään ja mittamaan onnistumisia? Jatkotutkimusta voisi jalostaa koskemaan koulutuksen vaikutusta ilmiöön tarkemmin. Onko niin, että tieto lisää tuskaa? Viimeinen ajatus liittyy yrittäjien



epäonnistumiseen suhtautumisen mittaamiseen asianmukaisella mittarilla. Yrittäjien suhtautumista riskiin pystytään mittaamaan kolmella eri mittarilla, mikä todennäköisesti mahdollistaa myös mittariston rakentamisen epäonnistumiseen suhtautumista ajatellen. Pro gradu työnä kyseinen saattaisi osoittautua haastavaksi, mutta väitöskirjassa kyseinen haaste olisi uskoakseni selätettävissä.

## LÄHTEET

- Bird, B. 1988. Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for intention. *Academy of Management Review* 13 (3), 442 -453.
- Browne, J., Moylan, T. & Scaife, A. Female Entrepreneurs – Out of the Frying Pan, Into the Fire. *The Irish Journal of Management* 1, 109 – 133.
- Burgelman, R. A. 1984. Designs for Corporate Entrepreneurship In *Established Firms*. *California Management Review* 26 (3), 154 – 166.
- Bygrave, W. D. 1994. The entrepreneurial process. *The portable MBA in entrepreneurship*. p. 1 – 25. John Wiley & Sons, New York – Crichester – Brisbane – Toronto – Singapore: 1 – 25.
- Christensen, P. S., Madsen, O. O. & Peterson, E. 1994. Conceptualizing entrepreneurial Opportunity Identification. *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*. Greenwood Press.
- Cooper, A., Dunkelberg, T. & Woo, C. 1991. The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies. *Journal of Business Venturing* 6 (2), 93 – 114.
- Cooper, A. C., Folta, T. B. & Woo, C. 1995. Entrepreneurial information search. *Journal of Business Venturing* 10, 107 – 120.
- Cope, J. 2005. Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1, 373 – 397.
- Cunningham, J. B. & Lischeron, J. 1991. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 29 (1), 45 – 61.
- Deakins, D. 1999. *Entrepreneurship and Small Firms*. McGraw-Hill, London.
- Dimov, D. 2011. Grappling With the Unbearable Elusiveness of Entrepreneurial Opportunities. *Entrepreneurship Theory & Practice* 1, 57 – 81.
- Drucker, P. F. 1985. Purposeful Innovation and the Seven Sources for Innovation Opportunity, *teoksessa Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, chapter 2, 30 – 36. New York, Harper and Row.
- Dyer, G. W. 1994. Toward a Theory of Entrepreneurial Careers. *Entrepreneurship Theory and Practice* 19, 7 – 21.
- Franco, M. & Haase, H. 2009. Failure Factors in Small and Medium sized Enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal* 6, 503 -521.
- Gartner, W. B. 1985. A Conceptual Framework for Describing the

- Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of management Review* 10 (4), 696 – 706.
- Gartner, W. Bird, B. & Starr, J. 1992. Acting as if: Differentiating Entrepreneurial from Organizational Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (3), 13 – 21.
- Gibb, A. & Ritchie, J. 1982. Understanding the Process of starting Small Business. *European Small Business Journal* 1 (1), 26-45.
- Gibb, A. 1997. Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organization. *International Small Business Journal* 15, 13 – 29.
- Gilad, B. & Levine, P. 1986. A Behavior Model of Entrepreneurial supply. *Journal of Small Business Management* 24 (10), 45 – 51.
- Gupta, V.K., Turban, D.B., Wasti, S.A. & Sikdar, A. 2009. The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. *Entrepreneurship Theory & Practice* 3, 397 – 417.
- Haahti, A. 1989. Entrepreneurs' strategic orientation. Modeling strategic behavior in small industrial owner-managed firms. The Helsinki School of Economics and Business Administration, Series A 64, Helsinki.
- Hansen, D. J., Shrader, R. & Monllor, J. 2011. Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity. *Journal of Small Business Management* 49(2), 283-304
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Hornday, J.A. & Aboud, J. 1971. Characteristics of Successful Entrepreneurs. *Personel Psychology*.
- Huovinen, J. 2007. Tapayrittäjäyys: tilannetekijät toiminnan taustalla ja yrittäjäkokemuksen merkitys yritystoiminnassa. Kuopion yliopisto.
- Hytti, U. 2003. Stories of Entrepreneurs: narrative construction of identities. Series A1, 2003. Turku School of Economics and Business Administrations.
- Ihmieleski, K. M. & Baron, R.A. 2009. Entrepreneurs' Optimism and New Venture Performance: A Social Cognitive Perspective. *Academy of Management Journal* 52 (3), 473 – 488.
- Juvonen, M. 2002. Yrittäjän kokemat riskit ja niihin varautuminen. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
- Kam, J. 2004. Developing Strategy by Learning to Learn from Failure. *Journal of General Management* 29 (4), 58 – 68.
- Kirzner, I.M. 1973. Competition and entrepreneurship. Chicago III.

- Kirzner, I. M. 1982. *Uncertainty, Discovery, and Human Action: A Study of the Entrepreneurial Profile in the Misesian System*. Teoksessa Israel M. Kirzner (toim) *Method, Process and Austrian Economics: Essays in Honour of Ludvig von Mises*, 139 – 159. ;Lexington, Mass: D.C. Heath.
- Krueger, N. F. & Brazeal, D.V. 1994. *Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 2, 91 – 104.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 1996. *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*. *Academy of management Review* 21 (1), 135 – 172.
- Madsen P. M. & Desai, V. 2010. *Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry*. *Academy of Management Journal* 53 (3), 451 – 476.
- Marlow, S. & Storey, D. 1992. *New firm foundation and unemployment: A note on research method*. *International Small Business Journal* 10(3), 62–67.
- Maxwell, J. 2000. *Failing Forward. Turning mistakes into stepping stones for success*. Thomas Nelson Inc. Nashville, Tennessee.
- Mcgrath, R. G. 1999. *Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure*. *Academy of Management Review* 24 (1), 13 -30.
- McMullen, J. S. & Shephard, D. A. 2002. *Regulatory focus and entrepreneurial intention: action bias in the recognition and evaluation of opportunities*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Minniti, M. & Bygrave, W. 2001. *A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning*. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 25, 5 – 16.
- Muzyka, D., de Koning, A. & Churchill, N. 1997. *On Transformation and Adaption: Building the Entrepreneurial Corporation*. Working Papers 97/100/Ent. Fontainebleau Cedex: Insead.
- Niittykangas, H. 2003. *Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö*. N:o 134/2003. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Niittykangas, H., Kauko-Valli, S. & Laine, K. 2007. *Yrittäjäyys, oppiminen ja yrittäjämäinen oppiminen. Esimerkkinä lopettaneet yritykset*. Working paper n:o 341 / 2007. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ooghe, H. & De Prijcker, S. 2006. *Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology*. Vlerick Leuven Gent Management School. Working Paper Series 2006/21.
- Perry, S. C. 2002. *A Comparison of Failed and Non-failed Small Businesses in the United States: Do Men and Women Use Different Planning and Decision Making Strategies?* *Journal of Developmental Entrepreneurship* 7, 415 – 429.
- Petkova, A. P. 2008. *A Theory of Entrepreneurial learning from*

- performance errors. *International Entrepreneurship and Management Journal* 5, 345 – 367.
- Politis, D. 2005. The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 29 (4), 399 – 424.
- Rasi, I; Lepola, E; Muhli, A & Kanninen, A. 2007. SPSS 15 for Windows Perusteet. Oulun yliopisto.
- Ronstadt, R, 1988. Corridor Principle. *Journal of Business Venturing* 3 (1), 31 – 40.
- Seo, M. Barnett, L.F & Bartunek, J.M. 2004. The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review* 29, 423 – 439.
- Schumpeter, J. A. 1976. The Process of Creative Destruction. *Teoksessa Capitalism, Socialism and Democracy*, luku VII, 81 – 86, London: George Allen and Unwin.
- Schumpeter, J. A. 1934. The Theory of Economic Development: An Inquiry into profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle (trans. R. Opie), Cambridge, Mass; Harvard University Press, 65 – 94.
- Shane S. A. 2000. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science* 11 (4), 448 – 469.
- Shepherd, D. A. 2003. Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of management review* 28 (2), 318 – 328.
- Shepherd, D. A. & Cardon, M. S. 2009. Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience. *Journal of Management Studies* 46 (6), 923 - 947
- Sitkin, S.B. 1992. Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior* 14: 231 – 266.
- Sorensen, J. B. & Stuart, T. E. 2000. Aging, obsolescence and organizational innovation. *Admin. Sci. Quart* 45: 81 – 112
- Storey, D. 1982. *Entrepreneurship and new firm*. Croom Helm, London.
- Strang, L. 2000. *Yritystoiminnan uhkatekijät – tunnista, ennakoi, selviydy*. Helsinki.
- Thornhill, S. & Raphael, A. 2003. Learning about failure: bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization science* 14 (5)
- Timmons, J. A. & Spinelli, S. 2003. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century*. 6<sup>th</sup> edition. New York; McGraw – Hill.
- Timmons, J. A. & Spinelli, S. 2004. *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century*. 6<sup>th</sup> edition. Boston: McGraw – Hill.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. 2001. The focus of entrepreneurial

- research: Context and Process Issues. *Entrepreneurship Theory & Practice* 25(4), 57-80.
- Ucbasaran, D., Westhead, P & Wright, M. 2006. *Habitual entrepreneurs*. UK: Edward Elgar.
- Vihreä kirja, Yrittäjyys Euroopassa. 2003. Julkaisu perustuu asiakirjaan COM (27) lopullinen. Euroopan yhteisöjen Komissio Bryssel 21/01/2003
- Westhead, P. and Wright, M. 1998. Novice, Portfolio, and Serial Founders: are they different? *Journal of Business Venturing*, 13, 173-204.

## ELEKTRONINEN AINEISTO

- Aloittaneet ja lopettaneet yritykset 2008. 2009. Tilastokeskus.  
[http://www.stat.fi/til/aly/2008/aly\\_2008](http://www.stat.fi/til/aly/2008/aly_2008) 2.3.2010
- Landier, A. 2004. *Entrepreneurship and the Stigma of Failure*. Stern School of Business. New York University.  
[http://www1.worldbank.org/finance/assets/images/stigma9\\_augustinlandier.pdf](http://www1.worldbank.org/finance/assets/images/stigma9_augustinlandier.pdf) 15.10.2010
- Sarasvathy, S. & Menon, A. 2002. *Failing Firms and Successful Entrepreneurs: serial entrepreneurship as a simple machine*. Presented at Academy of Management Conference in Denver 2002. <http://www.mpiew-jena.mpg.de/files/2006/workshops/egpworkshop/SarasvathyMenon.pdf> 15.10.2010
- Tiedotarkisto 2008. Työ- ja elinkeinoministeriö.  
[http://www.tem.fi/index.phtml?96107\\_m=91662&s=3407](http://www.tem.fi/index.phtml?96107_m=91662&s=3407) 2.2.2011
- Yrittäjyyskatsaus 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö.  
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3586> 2.3.2010

## LIITTEET

### Liite 1 Saatekirjeet

#### Saatekirje 1

Hyvä Vastaanottaja,

Sinut on valittu mukaan tähän selvitykseen yritysrekisteristä saadun otoksen kautta. Tarvitsen apuasi pro gradu - työhöni, jossa tutkin

yrittäjien suhtautumista epäonnistumiseen. Tarkoituksena on tutkia, mikä tekee yrittäjistä vaikeissakin tilanteissa niin rohkeita ja itseluottavaisia, ettei epäonnistumisen riski ole este toiminnalle.

Kyselyyn vastaaminen vei koetäytössä aikaa noin 5 - 10 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu turvattua tietoliikenneyhteyttä pitkin ja täysin anonymisti. Pääset kyselyyn klikkaamalla allaolevaa linkkiä:

<http://mrinterview.ad.jyu.fi/mrIWeb/mrIWeb.dll?I.Project=PROGRADUTUTKIMUS>

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 27. tammikuuta 2010.

Panoksestasi kiittäen,

Piia Salonen  
piia.p.salonen@jyu.fi  
Yrittäjyyden pääaineryhmä  
Taloustieteellinen tiedekunta  
Jyväskylän yliopisto

## Saatekirje 2

Arvoisa Vastaanottaja,

Lähetin Sinulle kyselyn pro -gradu -työhöni liittyen. Sydämellinen kiitos, jos olet jo vastannut kyselyyn. Mikäli et ole vielä vastannut, toivon että annat oman tärkeän panoksesi.

Kyselyyn vastaaminen vei koetäytössä aikaa noin 5 - 10 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu turvattua tietoliikenneyhteyttä pitkin ja täysin anonymisti. Pääset kyselyyn klikkaamalla allaolevaa linkkiä:

<http://mrinterview.ad.jyu.fi/mrIWeb/mrIWeb.dll?I.Project=PROGRADUTUTKIMUS>

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 28. helmikuuta 2010.

Panoksestasi kiittäen,

Piia Salonen  
piia.p.salonen@jyu.fi  
Yrittäjyyden pääaineryhmä  
Taloustieteellinen tiedekunta  
Jyväskylän yliopisto



## Liite 2

## Kysymyslomake

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Kysely koostuu kolmesta eri kategoriasta: taustakysymykset, väittämät ja avoimet kysymykset. Kyselyyn ei ole olemassa oikeita tai väärä vastauksia. Vastaaminen kestää noin 5 - 10 minuuttia.

## 1. Ikä:

- alle 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65
- yli 66

## 2. Koulutus:

- peruskoulutus
- ammatillinen koulutus
- lukio
- ammattikorkeakoulu (opistotaso)
- yliopisto

## 3. Sukupuoli

- nainen
- mies

## 4. Onko lähisuvussasi yrittäjiä

- Kyllä
- Ei

5. Harrastatko tai oletko harrastanut kilpaurheilua

- Kyllä
- Ei

6. Soitatko tai oletko soittanut jotakin instrumenttia

- Kyllä
- Ei

7. Yrityksen liikevaihto vuodessa

- alle 100.000 €
- 100.000 - 500.000 €
- 500.000 - 1.000.000 €
- 1.000.000 - 5.000.000 €
- yli 5.000.000 €

8. Yrityksen toimiala

- Energia
- Perusteollisuus
- Kulutustavarat - ja palvelut
- Päivittäistavarat
- Terveystieteet
- Rahoitus
- Informaatioteknologia
- Tietoliikenne
- Yhdyskuntapalvelut
- Muu

9. Toimitko ensimmäistä kertaa yrittäjänä

- Kyllä
- Ei

10. Onko sinulle kokemusta konkurssista

- Kyllä
- Ei

11. Näetkö itsesi yrittäjänä myös tulevaisuudessa

- Kyllä
- Ei

12. Onko kysymyksessä perheyritys

- Kyllä
- Ei

13. Olen hyvä ihmisten kanssa

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

14. Olen optimisti

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

15. Olen innovatiivinen henkilö

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

16. Tunnen omat vahvuuteni

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

17. Työskentelen tavalla joka tuo vahvuuteni hyvin esiin

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

18. Otan vastuun omista teoistani ja itsestäni

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

19. Keskityn siihen mitä olen tekemässä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

20. Sitoudun siihen mitä olen tekemässä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

21. Olen joskus syyttänyt muita omista virheistäni

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

22. Pystyn tarvittaessa muuttamaan lähestymistapaani asioihin

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

23. Onneen ei ole oikotietä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

24. Olen joskus epäonnistunut

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

25. Olen tehnyt virheitä mutta en epäonnistunut

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

26. Luotan omaan osaamiseeni

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

27. Olen oppinut virheistäni

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

28. Tiedän milloin olen onnistunut

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

29. Osaan ottaa vastaan huonoja uutisia

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

30. Minulla on päämäärä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

31. Epäonnistuminen on tosiasia

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

32. Epäonnistuminen on väliaikaista

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

33. Kukaan ei onnistu aina

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

34. Virheistä voi ja pitää oppia

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä



35. Pystyn hyväksymään omat epäonnistumiseni

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

36. Pystyn hyväksymään alaisteni epäonnistumiset

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

37. Osaan auttaa ja autan alaisiani pääsemään epäonnistumisen yli

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

38. Epäonnistuminen on mahdollisuus

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

39. Epäonnistumiselta voi välttyä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

40. Epäonnistuminen kannattaa

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

41. Asiat epäonnistuvat, eivät ihmiset

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

42. Epäonnistuminen on lopullista

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

43. Oletko epäonnistunut? Jos olet, kerro esimerkki
44. Mikä on mielestäsi virheen ja epäonnistumisen ero
45. Jos olet joskus epäonnistunut, mitä olet oppinut kokemuksesta  
Kerro esimerkki
46. Jos olet joskus epäonnistunut, kuinka selvisit epäonnistumisesta
47. Onko epäonnistumisen pelko saanut sinut jättämään jonkin asian kesken tai kokonaan tekemättä