



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Jyväskylän Yliopiston Kauppakorkeakoulu

PYSTYVÄT YRITTÄJÄT

**Y-sukupolven yrittäjien koettu yrittäjämäinen minäpystyvyys
Keski-Suomessa ja Pohjois-Karjalassa**

Yrittäjyyden
Pro Gradu tutkielma
2013
Iiro Kolehmainen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Iiro Kolehmainen	
Työn nimi PYSTYVÄT YRITTÄJÄT - Y-SUKUPOLVEN YRITTÄJIEN KOETTU YRITTÄJÄMÄINEN MINÄPYSTYVYYS KESKI-SUOMESSA JA POHJOIS-KARJALASSA	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Elokuu 2013	Sivumäärä 80
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä tutkielmassa kuvataan Y-sukupolven lukeutuvia yrittäjiä ja vertaillaan heidän yrittäjämäisen minäpystyvyytensä voimakkuutta muita sukupolvia vasten Keski-Suomessa ja Pohjois-Karjalassa. Tutkimusaiheen valintaan vaikuttivat Uusyrityskeskusten edustajien kanssa käydyt keskustelut, jotka nostivat esiin tarpeen ymmärtää Y-sukupolvea ja sen jäsenien toimintaa paremmin erityisesti yrittäjyyden kontekstissa.</p> <p>Tutkimuksen aihetta lähestytään teoreettisesti monitieteellisestä näkökulmasta, tarkastellen Y-sukupolven kuuluvien yrittäjien ominaisuuksia sosiologian, psykologian ja taloustieteiden tieteenalojen kautta. Tämän vuoksi tutkielma sisältää myös varsin laajan teoreettisen aineiston jolla pyritään lähestymään Y-sukupolvea ja siihen liittyvää tutkimustehtävää eri lähtökohdista.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osio on luonteeltaan kvantitatiivinen kyselytutkimus ja se toteutettiin yhteistyössä Tuhansien Järvien uusyrityskeskuksen ja Pohjois-Karjalan Uusyrityskeskuksen kanssa, joiden toimialueen yrittäjiin tutkimus kohdentuu. Kahden uusyrityskeskusten tietokannasta valituille asiakkaille toteutettiin internet-pohjainen kyselytutkimus kesällä 2013.</p> <p>Tutkimuksen tulokset kuvailevat Y-sukupolven yrittäjien psykologisia piirteitä. Tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia Y-sukupolven yrittäjät ovat, miten he menestyvät muihin sukupolviin kuuluvia yrittäjiä vasten tarkasteltuna ja millainen on Y-sukupolven yrittäjien koettu minäpystyvyys verrattuna toisiin sukupolviin. Tulosten pohjalta voidaan paremmin lähestyä Y-sukupolven yrittäjien kohtaamia haasteita ja ymmärtää laaja-alaisemmin uuden sukupolven vaikutusta Suomalaiselle työelämälle. Lisäksi siitä on hyötyä Uusyrityskeskuksille näiden päivittäisessä työssä.</p>	
Asiasanat yrittäjyys, sukupolvi, y-sukupolvi, minäpystyvyys, yrittäjämäinen minäpystyvyys, kontrolliodotus, psykologiset piirteet	
Säilytyspaikka Jyväskylän Yliopiston Kauppakorkeakoulu	

JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS

Author Iiro Kolehmainen	
Title CAPABLE ENTREPRENEURS - ENTREPRENEURIAL SELF-EFFICACY OF GENERATION Y ENTREPRENEURS IN CENTRAL FINLAND AND NORTH KARELIA	
Subject Entrepreneurship	Type of work Master´s Thesis
Time August 2013	Number of pages 80
<p>Abstract</p> <p>This thesis describes the entrepreneurs belonging to Generation Y and compares them in entrepreneurial self-efficacy scale against other generations in Central Finland and North Karelia. Theme of the thesis was affected by the discussions carried out with the Finnish Enterprise Agencies, which highlighted the need to understand generation-Y and its members better in entrepreneurial context.</p> <p>Research topic is searched with multi scientific approach, examining Generation Y entrepreneurs through the viewpoints inspired by sociology, psychology and economics. Because of this the thesis includes rather broad theoretical literature which aims to approach Generation Y and its research assignment from various premises. Empirical section of the research is quantitative survey which was executed in co-operation with Finnish Enterprise Agencies operating in Central Finland and North Karelia. Research focuses on the clients selected from the database of these two agencies, which received an internet-based questionnaire during the summer 2013.</p> <p>Results of this research describe Generation Y entrepreneurs and their psychological traits. Furthermore, this research examines what it means to be an entrepreneur belonging to Gen Y and how they succeed compared to the other generations. Research also measures, in what level entrepreneurial self-efficacy is among the Generation Y compared to other generations. Results of this research make it easier to approach various challenges confronted by the Gen Y and understand more extensively the effect of new generation on the Finnish economy. It also helps Finnish Enterprise Agencies in their daily work.</p>	
<p>Keywords</p> <p>entrepreneurship, generations, generation y, self-efficacy, entrepreneurial self-efficacy, locus of control, psychological traits</p>	
<p>Location</p> <p>Jyväskylä University School of Business and Economics</p>	

KUVIOT

KUVIO 1 Sukupolvet diagonaalisen jaon mukaan, Howe & Strauss (2007).....	24
KUVIO 2 Yrittäjyyden prosessin kulku Shanen (2003) mukaan	26
KUVIO 3 Liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisprosessi (Shane, 2003) ...	27
KUVIO 4 Yksilökohtaiset tekijät liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisessä	35
KUVIO 5 Psykologiset tekijät liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämissä päätöksessä	36
KUVIO 6 Kaavamainen esitys minäpystyvyydestä, Bandura 1977.....	41

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Tutkimuksen rakenne	10
TAULUKKO 2 Sukupolvi-identiteetin näkökohdat, Joshi ym. (2010).....	12
TAULUKKO 3 Y-sukupolven rajauksia syntymävuoden perusteella	16
TAULUKKO 4 Y-sukupolven piirteet käytännössä (Tapscott, 2009)	18
TAULUKKO 5 Y-sukupolven psykologisten piirteiden muutos	23
TAULUKKO 6 Schumpeterilaisen ja Kirzneriläisen lähestymistavan eroja	28
TAULUKKO 7 Aikaisempien ESE-mittaristojen painotuksia ja osa-alueita	43
TAULUKKO 8 Mobergin mittariston taustat (Moberg, 2012).....	44
TAULUKKO 9 Empiirisen osan tärkeimmät tunnusluvut.....	47
TAULUKKO 10 Yrittäjän taustamuuttujajakaumat.....	55
TAULUKKO 11 Yrityksen taustamuuttujajakaumat	60-61
TAULUKKO 12 Yrittäjän koettu minäpystyvyys (ESE) mittariston tulokset	64
TAULUKKO 13 T-testin ryhmätilastot, sukupolvien ESE-piirteet.....	66
TAULUKKO 14 Mann-Whitney u-testin tulokset	68

KANSILEHTI
TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS
ESIPUHE

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	Y-SUKUPOLVEN ESIINTULO JA TYÖN MURROS.....	11
2.1	Sukupolvi käsitteenä	11
2.2	Y-Sukupolvi.....	14
2.2.1	Y-sukupolven tutkimuksen ongelmia	20
2.2.2	Y-sukupolven psykologisia piirteitä.....	21
3	YRITTÄJYYDEN PROSESSI.....	26
3.1	Yrittäjyyden prosessi kokonaisuutena	26
3.2	Resurssien hankkiminen, strategia ja toiminnan organisointi.....	31
3.3	Psykologiset tekijät yrittäjyyden taustalla	34
4	PSYKOLOGISET PIIRTEET HYÖDYNTÄMISPÄÄTÖKSESSÄ.....	36
4.1	Kontrolliodotukset.....	38
4.2	Yksilön koettu minäpystyvyys ja yrittäjän koettu minäpystyvyys	40
4.3	Yrittäjän koettu minäpystyvyys	41
5	TUTKIMUSASETELMA JA METODOLOGISET VALINNAT.....	45
5.1	Tutkimusasetelma.....	45
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusmenetelmät	46
5.3	Empiirisen aineiston analysointi	48
6	TULOKSET	51
6.1	Empiirisen aineiston kuvailu	51
6.2	Yrittäjän koettu minäpystyvyys	61
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	69
7.1	Yhteenveto.....	69
7.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	71
7.3	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheita.....	72
	LÄHTEET	75

*"Entrepreneurship is one of the most popular,
but least understood aspects of business."
-Scott Shane*

Esipuhe

Idea Y-sukupolven tutkimisesta heräsi kaksi vuotta sitten, kun työskentelelin ulkopuolisen yrityksen palkkalistoilla, jossa suurin osa työntekijöistä oli keski-ikäisiä. Kyseessä oli suomalainen, noin kuusikymmentä henkeä työllistävä, vahvasti myyntiorientoitunut perheyritys jonka liikevaihto oli noin 14 miljoonaa euroa. Hyvin nopeasti oli havaittavissa yhtiön tiettyjen toimintatapojen herättävän nuorempien työntekijöiden parissa voimakasta turhautumista. Tuntui että alle 35-vuotiaiden työntekijöiden ryhmää ei noteerattu toiminnan suunnittelussa ja päivittäisessä työssä. Ärtymystä esiintyi useilla eri osa-alueilla, jotka koskivat erityisesti yrityksen viestintää, markkinointitapoja ja -sisältöjä, yhtiön johtamiskulttuuria sekä kokouskäytäntöjä. Myyntiorganisaation nuoret jäsenet eivät myöskään olleet tyytyväisiä teknisiin välineisiin, joita työn tekemiseen yrityksen taholta tarjottiin. Tämä nosti Y-sukupolven tulon työelämään tutkijan omakohtaisten kokemusten kautta. Vaikuttaa kuitenkin vahvasti siltä, että vuonna 2020 nämä 80- ja 90-luvuilla syntyneet ihmiset muodostavat suurimman osan suomen työvoimasta (Piha & Poussa, 2012, 10). Yrittäjyyden osalualue rakentui omista ammatillisista lähtökohdista käsin, joka on jo pitkään ollut kytköksissä strategiseen ajatteluun ja vahvasti tulevaisuusorientoituneeseen näkemykseen. Tällaisessa kokonaisuudessa pienet orastavat merkit näyttävät suurta roolia, joista voi ajan myötä muodostua hyvin merkityksellisiä ympäröivälle yhteiskunnalle ja talouselämälle. Työmarkkinoilla meneillään oleva laaja "sukupolvenvaihdos" vauhdittaa isommassa mittakaavassa yrittäjyyden ja johtajuuden kehitystä. Ilmiö korostuu varsinkin tietotyöläisten parissa, jossa työn tekeminen ja työn merkitys ovat kaukana vuosikymmenten takaisesta. Tutkimuksessani halusin lopulta nähdä pienen välähdyksen myös tulevaisuudesta ja tunnustella millaisia yrittäjiä Suomessa voisi olla vuonna 2020.

Jyväskylässä aurinkoisena sunnuntaina 25. elokuuta 2013

Iiro Kolehmainen

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä tutkimus kohdentuu Y-sukupolven yrittäjyyden käsittelyyn henkilökohtaisen minäpystyvyyden ja sisäisen elämänhallinnan kontekstissa. Tutkimuksessa tarkastellaan millaisia Y-sukupolveen (s. 1978-1997) kuuluvat yrittäjät ovat verrattuna muihin ikäluokkiin ja onko heidän kohdallaan havaittavissa eroavaisuuksia henkilökohtaisessa minäpystyvyyden tai sisäisessä elämänhallinnassa. Määritelmässä perehdytään sukupolvikäsitteeseen, Y-sukupolven määritelmään, minäpystyvyyteen (*Self-Efficacy*) ja yrittäjämäiseen minäpystyvyyteen (*Entrepreneurial Self-Efficacy, ESE*). Lisäksi esitellään sisäisen elämänhallinnan (*Locus of Control*) eli kontrolliodotusten käsitettä ja sen pääpiirteitä. Tutkimus siis yhdistelee yrittäjyyden tutkimukseen psykologista ja sosiologista näkökulmaa, joiden Vesala (1992, 5) toteaa kuuluvan kiinteästi yrittäjyystutkimuksen akateemiseen kenttään. Tutkimuksen empiirinen osio on luonteeltaan kvantitatiivinen ja se toteutettiin yhteistyössä Pohjois-Karjalan Uusyrityskeskuksen ja Tuhansien Järvien uusyrityskeskuksen kanssa, ja se kohdistuu Pohjois-Karjalassa sekä Keski-Suomessa toimiviin yrittäjiin. Näistä valitulle kohdejoukolla toteutettiin internet-pohjainen kyselytutkimus kesällä 2013.

Suomessa on viimeaikoina herätty kansallisen huoltosuhteen rajuun heikkenemiseen väestön ikääntymisen myötä (Alasoini 2010; Ruotsalainen 2013b; Tilastokeskus 2012). Sinänsä asia ei ole uusi, vaan jo 2000-luvun alkupuolen ennusteissa ja raporteissa on pystytty osoittamaan, että suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen ja kaupungistuminen luovat haasteita keskuskaupunkien, kehyskuntien ja varsinaisen maaseudun väliselle vuorovaikutukselle (Nivalainen & Haapanen, 43, 2002; Nivalainen & Volk, 2002). Kysymys ei myöskään ole vain demografisesta rakenteesta vaan kokonaisuuteen liittyy paljon paikallisia eroavaisuuksia ja yleisen taloustilanteen vaikutus on merkittävä. Suomen lisäksi vain Japanissa on tällä hetkellä meneillään vastaava muutos, sillä muut länsimaat Yhdysvallat ja Euroopan eri osat mukaan lukien seuraavat perässä noin 15 vuoden viiveellä (Nivalainen & Volk, 2002).

Väestön ikärakennetta tarkastellaan yleisesti kahdella mittarilla, jotka ovat väestöllinen huoltosuhde sekä taloudellinen huoltosuhde. Väestöllinen huoltosuhde sopii erityisesti ikärakenteen aiheuttamien muutosten tarkasteluun ja ennakointiin. Taloudellinen huoltosuhde ottaa huomioon myös työttömät sekä muun työvoiman ulkopuolelle jäävän väestöaineksen, ollen näin väestöpohjaisista mittarista laajempi. Lisäksi taloudellinen huoltosuhde reagoi voimakkaasti talouden muutoksiin ja erityisesti paikalliset muutokset voivat olla suuriakin (Ruotsalainen, 2013b.) Tällaisia suuria muutoksia voidaan sanoa olevan esimerkiksi 1990-luvun lama, 2000-luvun alkupuolen pörssikupla ja vuodesta 2008 alkanut pankkikriisi. Lisäksi voimme mainita Suomea laajasti koettelevan teol-

lisuuden rakennemuutoksen, jossa teollisuuden työpaikat jatkavat vähenemistään huomattavaa vauhtia (Eurostat, 2013). Pelkästään vuosien 2001 ja 2011 välillä Suomalaisesta teollisuudesta poistui 95000 työpaikkaa (Jurvelin, 2013). Rakennemuutoksen ja sen aiheuttaman työttömyyden voidaankin katsoa selittävän sen, ettei taloudellinen huoltosuhde ei ole palautunut 1990-luvun lamaa edeltäneelle tasolle (Ruotsalainen, 2013b). Samansuuntainen teollisuuden tuotannon laskutrendi vaivaa myös Japania (Ministry of Economy, Trade and Industry, 2013)

Väestöllinen huoltosuhde kuvaa paremmin tilannetta pitkällä aikavälillä ilman talouden vaikutusta (Ruotsalainen, 2013b; Nivalainen & Volk, 2002). Tällöin päästään käsiksi myös ikärakenteesta johtuvaan murrokseen, minkä toteutumisesta tämäkin tutkimus on saanut innoituksensa. Vaikkei huoltosuhteella voi kuvantaa väestörakenteen kehitystä tai yleistä trendiä, on se indikaattorina merkki siitä, että työkäisten suhde työvoiman ulkopuolella oleviin on heikkenemässä (Ruotsalainen, 2013b). Työvoiman ulkopuoliseen osaan luetaan Suomessa alaikäiset lapset sekä yli 65 vuotiaat, vanhuuseläkettä nauttivat väestönosat, jolloin työkäisiksi muodostuu näin 18-65 -vuotiaat (Ruotsalainen, 2013a.)

Yrittäjyydessä muutokset näkyvät viiveellä, mutta ne ovat selkeästi havaittavissa. Yrittäjäksi ryhtymistä hidastavat osaltaan pitkät opiskeluajat ja vähäinen työkokemus erityisesti nuorilla. Alle 35-vuotiaiden yrittäjien määrä on noussut Suomessa viime vuosina, ja on nykyisin 18,3 prosenttia. Sen sijaan alle 30-vuotiaita yrittäjiä on kohtuullisen vähän, noin 9,3 prosenttia, joskin trendi on noususuuntainen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012, 122-123.) Alkuvaiheen yrittäjyysaktiivisuus kuitenkin korostuu jo nyt, mikä näkyy 25-34 vuotiaiden ikäryhmässä 8,3 prosentilla (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012, 141). Paikkakuntakohtaisia eroja on jo ikäjakaumastakin johtuen paljon, mutta monissa tapauksissa kyseinen alle 30-vuotiaiden ikäryhmä muodostaa jo suurimman osan, noin neljäkymmentä prosenttia uusista yrittäjistä. Näiden lukujen valossa yrittäjyys lisääntyisi Suomessa lähivuosina eritoten nuoremman väestönosan kohdalla.

Jotta väestöllisen huoltosuhteen heikkenemisestä johtuvaa vajetta pystyttäisiin paikkaamaan, tarvitsee Suomi nimenomaan uusia yrityksiä, talouskasvua ja tuottavuutta. Käynnissä oleva teollisuuden tuotannon lasku ja rakennemuutos ei varsinaisesti helpota tätä työtä (Eurostat, 2013). Työkäisten määrän laskiessa tulevana vuosina erittäin rajusti, on tärkeää saada mahdollisimman paljon työvoimasta työllistettyä tai mukaan yritystoimintaan. Käytännössä tarvitsemme siis uusia yrittäjiä ja yrityksiä, muuten tulevaisuuden kehitys ja kansallinen menestyminen ovat pitkälti tuottavuuden ja talouskasvun harteilla. Töitä tulee löytää ihmisille lisää ja uusia ideoita työssä jaksamiseen sekä työhyvinvointiin tarvitaan kipeästi.

Pienet ja keskiuuret yritykset sekä uudet kasvuyritykset ovat talouden kehityskulussa ratkaisevassa asemassa, sillä ne synnyttävät yli 80 prosenttia uusista työpaikoista (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012). Huoltosuhdeongelma onkin perimmäinen syy siihen, että yrittäjyys on noussut päivittäiseksi puheenaiheeksi. Yrittäjiä sekä yrittäjähenkisiä työntekijöitä toivotaan jatkuvasti lisää

niin elinkeinoelämän, maan korkeimman johdon, kuntien ja myös työnhakijoiden puolelta.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata sitä, millaisia Y-sukupolven yrittäjät ovat ja miten he kokevat oman minäpystyvyytensä yrittäjyyden kontekstissa. Tutkimusaihe on tärkeä, koska yrittäjyyden minäpystyvyyden ja vahvan sisäisen elämänhallinnan on havaittu olevan yhteydessä yrittäjäksi ryhtymisen ja yrittäjänä menestymisen kanssa. (Shane, 2003, 108-109). Y-sukupolveen kuuluvilla on viimeaikaisissa tutkimuksissa havaittu olevan vahvempi ulkoinen elämänhallinta vanhempiin sukupolviin verrattuna (Twenge & Cambell, 2008) Toisaalta Y-sukupolven kommunikointi, innovointikyky sekä itsetunto ovat korkeammat, kuin vanhemmilla sukupolvilla. Syntymässä on mahdollisesti uusi "sankarisukupolvi" (Howe & Strauss, 2007). Y-sukupolven tutkimusta on tehty jonkin verran, mutta laaja tieteellinen aineisto on verrattain vähäistä ja sekin keskittyy pääasiassa haastatteluihin ja muihin kyselyihin, ei niinkään ihmisten psykologisiin piirteisiin ja profiileihin laajan kvantitatiivisen aineiston kautta (Twenge & Cambell, 2008).

Yhä nopeammin muuttuva yritysten toimintaympäristö on johtanut siihen, että yritysten tulee kyetä muuttaman strategiaansa nopeasti tilanteen niin vaatiessa (Baruch, 2004). Kokeilut, työntekijöiden yhteenlaskettu suorituskyky ja yrityksen ketteryys vaikuttavat tulevaisuudessa eniten siihen, kuka menestyy ja mikä yritys kuihtuu kilpailun raakuudessa pois markkinoilta. Jotta tähän kyetään, tulee meidän ymmärtää työmarkkinoille ja yrityksiin nousevaa Y-sukupolvea paremmin, jotta ongelmilta kyetään välttymään. Menestykseen kykenevän yrittäjän tai yrityksen on myös havaittu jatkossa toimivan menestyksekkäämmin, ajallisesti pidempään ja varmemmin resurssein verrattuna muihin (Lounsbury & Glynn 2001; Gompers ym. 2008). Voidaan siis todeta, että yrittäjän kerran alkanut menestystarina kantaa pitkälle. Tämän tutkimuksen tuloksia tarkastelemalla yrittäjien tukiorganisaatiot ja yhdistykset voivat varautua uuden yrittäjäsukupolven asettamiin vaatimuksiin yrittäjäuransa alkuvaiheessa ja mukautua paremmin heidän sukupolvensa tarpeisiin. Samalla saamme tietoa siitä, poikkeavatko tulevat yrittäjäsukupolvet minäpystyvyyden ja sisäisen elämänhallinnan kohdalla aikaisemmista sukupolvista, ja mikä on näiden yhteys yksilön suorituskykyyn yrittäjänä. Y-sukupolven yrittäjyyttä värittävät sukupolveen liitettävät piirteet, yrittäjämäinen käyttäytyminen ja ennen kaikkea yrittäjän koettu minäpystyvyys. Tätä taustaa vasten on johdettu tutkimustehtävä, jonka pohjalta tämän tutkimuksen empiirinen osa-alue on toteutettu.

Tutkimustehtävä:

Y-sukupolven yrittäjien koettu minäpystyvyys Keski-Suomessa ja Pohjois-Karjalassa

Tutkimustehtävä rakentuu vahvasti sukupolvikäsitteen, Y-sukupolven erilaisen määritelmien, ominaisuuksien ja psykologisten piirteiden ympärille. Toisen osan muodostavat kontrolliodotukset; yksilön sisäisen tai ulkoisen elämänhallinnan piirteet sekä kontrollipremissi; yksilön minäpystyvyys ja erityisesti yrittäjän minäpystyvyys. Alueellisesti tutkimus kohdistuu Keski-Suomen ja Pohjois-Karjalan alueille. Tutkimuksen empiirisen osion muodostaa kvantitatiivinen kyselytutkimus, minkä tulosten kautta voimme tulkita Y-sukupolven toimintaa ja minäpystyvyyttä yrittäjänä. Tutkimuskysymyksiäni ovat:

Millainen on Y-sukupolven yrittäjä?

Onko Y-sukupolven yrittäjien menestymisessä eroa muiden sukupolvien yrittäjiin verrattuna?

Millainen Y-sukupolven yrittäjien koettu minäpystyvyys on ja eroaako se muiden sukupolvien yrittäjien minäpystyvyydestä?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen osa-alueet on koottu seitsemään pääkappaleeseen. Tähän mennessä lukijalle on esitelty alustavasti tutkimuksen pääpiirteet, tutkimuksen taustaa ja motiiveja, perusteltu tutkimusaiheen tärkeyttä yhteiskunnallisessa ja akateemisessa mielessä ja tarkasteltu yrittäjyyden merkitystä yleisen taloustilanteen kannalta. Lisäksi on käsitelty tutkimuksen tarkoitusta, tutkimustehtävää ja tutkimuskysymyksiä..

Seuraavassa kappaleessa keskitytään sukupolvikäsitteen ja Y-sukupolven määrittelmään. Tarkastelemme työn ja kulttuurin merkitystä laajemmassa kontekstissa Y-sukupolven esilletuloa vasten. Pehdymme myös sukupolvien kehityksestä ja työn murroksesta johtuviin muutoksiin. Neljäs kappale tarkastelee yrittäjyyden prosessia kokonaisuutena liittäen sen psykologisiin tekijöihin prosessin taustalla. Viides osio käsittelee psykologisia tekijöitä yrittäjämäisen mahdollisuuden hyödyntämispäätöksen taustalla aloittaen yksilön kontrolliodotuksista, tarkentaen tämän jälkeen kontrollipremisseihin ja erityisesti yrittäjämäiseen minäpystyvyyteen. Viides tutkimusraportin kappale sisältää tutkimusasetelman ja sen metodologiset valinnat sekä esittelee ESE-mittaristoa. Tutkimuksen tulokset esitellään lukijalle kuudennessa luvussa. Seitsemäs luku on varattu johtopäätösten ja yhteenvetöjen tekoon empiirisen aineiston ja taustateorioiden pohjalta. Samalla käsitellään tutkimuksen tulosten validiteettia, reliabiliteettia ja pohdintaa. Lopuksi ehdotetaan muutamia jatkotutkimusaiheita ja tarkastellaan tutkimuksen merkitystä laajemmassa kontekstissa

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa on lyhyesti käyty läpi tutkimusraportin loput kappaleet ja niiden sisältö, jotta tutkimuksen rakenne avautuisi helposti lukijalle pelkkää sisällysluetteloa paremmin.

TAULUKKO 1 Tutkimuksen rakenne kappaleittain ja sen eri osien sisältö lyhyesti

Kappale	Otsikko	Sisälllys
2	Y-SUKUPOLVEN ESIINTULO JA TYÖN MURROS	<i>Sukupolvikäsite sen eri merkityksissä, Y-sukupolven määritelmä ja tärkeimmät ominaisuudet ja piirteet, Y-sukupolven tutkimuksen erityyppisiä ongelmia ja teoriakatsaus, Y-sukupolven psykologisia piirteitä</i>
3	YRITTÄJYYDEN PROSESSI	<i>Yrittäjyyden prosessi kokonaisuutena, prosessikuvaus, yrittäjämäisen prosessin ja yksilön kontrolliodotuksien sidonnaisuus ja tausta</i>
4	PSYKOLOGISET PIIRTEET HYÖDYN- TÄMISPÄÄTÖKSESSÄ	<i>Kontrolliodotukset, sisäinen ja ulkoinen elämänhallinta, kontrollipremissit, yksilön minäpystyvyys, yrittäjän koettu minäpystyvyys ja ESE-mittaristo</i>
5	TUTKIMUSASETELMA JA METODOLOGISET VALINNAT	<i>Tutkimusasetelma, tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusmenetelmät, empiirisen aineiston analysointityökalujen erittely ja perustelut</i>
6	TULOKSET	<i>Empiirisen aineiston kuvailu ja esittely, yrittäjän koetun minäpystyvyyden empiiriset tulokset</i>
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	<i>Johtopäätökset empiiristen aineiston ja teorioiden pohjalta sekä yhteenveto, tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti, pohdintaosio ja ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi</i>

2 Y-SUKUPOLVEN ESIINTULO JA TYÖN MURROS

Tässä kappaleessa perehdymme sukupolven käsitteeseen ja sen eri määrittelyihin, minkä jälkeen jatkamme Y-sukupolven määrittelyllä. Muodostamme kokonaiskuvan siitä, mitä sukupolvella tarkoitetaan, ketkä kuuluvat Y-sukupolveen ja minkälaisia ominaisuuksia näiden edustajat pitävät sisällään. Lopuksi perehdymme Y-sukupolven työelämän ominaisuuksiin ja vaatimuksiin sekä sukupolven psykologisiin piirteisiin ja profiileihin erityisesti yrittäjyyden näkökulmasta tarkasteltuna.

2.1 Sukupolvi käsitteenä

Purhonen (2007, 15) toteaa sukupolven käsitteen olevan sotkuinen ja viittaa itse Oxford English Dictionaryn (2006) seitsemään pääkategoriaan. Tiedeyhteisö ei siis ole toistaiseksi päättänyt konsensuskseen siitä, kuinka sukupolvea tulisi määrittellä, mikä voi johtua käsitteen monipuolisesta käytöstä eri konteksteissa sekä arkikielessä (Purhonen, 2007, 15). Sukupolven useista erilaisista merkityksistä johtuen käsitteen käytössä tulee käyttää harkintaa erityisesti sosiologian kontekstissa ja tarkentaa myös käsitteen viittausala. Muutoin vaarana on se, että käsite saattaa vaihdella vaikka kirjoittaja ei tähän pyrkisikään (Purhonen, 2007, 17.) Sukupolvien perusmerkitykset; perhesukupolvi ja yhteiskunnallinen sukupolvi ovat toisistaan poikkeavia (Karisto, 2005, 25). Sukupolvi-sanalla voidaan viitata kirjaimellisesti sukujen polveen, jossa sukupolvella ilmaistaan tietyn yksilöidyn suvun, vanhempien ja näiden lapsien välistä polveutumista eli *"etenevän ketjun lenkkejä"*. Tämä on samalla sanan vanhin perusmerkitys suomen kielessä, jossa sukupolvea käsitellään elämän siirtymisenä vanhemmilta näiden jälkikasvulle ja taas seuraavalle sukupolvelle (Virtanen, 2001, 19.)

Joshi ym. (2010) ovat luoneet mahdollisesti yhden tarkoitukseen sopivimmista sukupolviin liitetystä kokonaiskuvista, jossa käsite on rakennettu kolmiosaisen jaon kautta. Näihin lukeutuvat kohorttipohjainen, ikäjakaumaan nojautuva sekä vakiintumiseen perustuva identiteettimalli. Mallin suurimpana etuna on se, että käsitettä voidaan ajatella kaikkien osa-alueiden kontekstien kautta, mutta samalla se on tarkoituksella tiukasti rajattu (Joshi ym., 2010.) Kolmiosainen lähestyminen on tärkeää, sillä jokaisen sukupolven ydinpiirteet ylittävät akateemisten tieteenalojen rajoja. Näillä kaikilla jaottelun eri osa-alueilla on omat piirteensä ja esiintymistapansa ympäröivässä yhteiskunnassa ja tieteessä, tehden sukupolvesta poikkeavan väestökäsitteen verrattuna esimerkiksi sukupuoleen tai rotuun (Joshi ym., 2010.) Sukupolven voidaankin määrittellä merkittävän tunnistettavaa ryhmää jotka jakavat ikäluokan, sijainnin ja merkittävät elämäntapahtuman kriittisen kehitysvaiheensa aikana (Kupperschmidt, 2000). Joshin ym. (2010) muodostamaa kolmiosaista sukupolvimallia on havainnollistettu paremmin seuraavalla sivulla taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Sukupolvi-identiteetin näkökohdat, Joshi ym. (2010)

Sukupolvi-identiteetin näkökohdat	Teoria-tausta:	Määritelmä:	Sukupolvien välisten ihmissuhteiden prosessit:
Kohorttiin perustuva identiteetti	Poliittinen sosiologia / organisaatio-demografia	Perustuu jäsenyyteen ryhmässä, joka on kokenut organisaatiotason esilletulon saman aikaikkunan sisällä	Perustuu erilaisiin työelämätuloksiin, organisaatiotason sosiaalisiin kokemuksiin
Ikään perustuva identiteetti	Sosiologia / Gerontologia	Perustuu jäsenyyteen ikäryhmässä, joka jakaa samat kollektiiviset muistot elämään voimakkaasti vaikuttavien ikävuosien aikana	Perustuu erilaisiin asenteisiin/arvoihin työtä ja työllistymistä kohtaan
Vakiintumiseen perustuva identiteetti	Perhetaustainen sosiologia / sosiaalinen antropologia	Perustuu tietyn roolin hallussapitoon rajallisen ajanjakson ajan	Perustuu erilaisiin, silti toisistaan riippuvaisiin taitoihin, tietoon ja rooliin liittyviin päätöksiin

Tämän tutkimuksen yhteydessä tulee ehdottomasti keskittyä myös pidemmälle vietyyn yhteiskunnallisen sukupolven käsitteeseen, jonka Purhonen (2007, 19-21) toteaa olevan vielä kohtuullisen moderni käsitteenä. Yhteiskunnallisen sukupolven käsitteellinen tausta on isoissa, maailmanlaajuisesti merkittävässä tapahtumissa, jotka värittävät tiettyjä potentiaalisia sukupolvia. Tapahtumat luovat potentiaalisten sukupolvien puheisiin ja käsityksiin merkittäviä yhtäläisyyksiä. Näin sukupolvesta voidaan puhua myös kohorttina, mikä käsittää ne ryhmät jotka jakavat samat sosiaaliset kokemukset tai historialliset tapahtumat elinaikanaan (Smola & Sutton, 2002.) Karisto (2005, 25) on kohortin määritelmän suhteen aavistuksen pidättäytyväisempi, määritellen sen väestökäsitteenä tarkoittamaan vain syntymävuosiltaan yhteneväisiä väestöryhmiä. Lisäksi hän toteaa yhteiskunnallisen sukupolven olevan sosiologien käsite joka syntyy kohortin eli "potentiaalisen sukupolven" yläpuolelle tärkeiden yhteisten elämäkokemusten kautta (Karisto, 2005, 25). Mannheimin sukupolvikäsite on samoilla linjoilla, perustaen argumentointinsa sukupolven eri jäseniä yhdistävään avainkokemukseen (Mannheim, 1997, 36; Virtanen, 2001, 20). Yhteiskunnallisen sukupolven muodostumiseen vaikuttavat ne tapahtumat, jotka nousevat merkittäviksi yksilön ollessa noin seitsemäntoistavuotias (Virtanen (2001, 23). Lopuksi Virtanen (2001, 23) toteaa *kokemuksellisen sukupolven* jäsenitelevän enenevissä määrin yhteiskunnallisen kehityksen tilannetta, mutta toteaa sen vielä vajavaiseksi, jotta sen voisi nähdä tavoittavan ihmisten arkikäsitteiden sukupolvi-käsitteen merkityksistä:

"...kaikki se väkevän kuohunnan, huimien poliittisten nousujen ja hitaiden hiipumisten sekä eri suuntiin risteilevien rintamien ja niiden ajallisten muutosten kudos, joka arkitajunnassa sukupolvipuheeseen vahvasti kuuluu, jää vielä tavoittamatta."

Virtanen (2001, 22) katsoo Mannheimin erittelevän sukupolvikäsitteessään kolme erillistä tasoa, joihin kuuluvat *samanikäisten ikäpolvi*, *kokemuksellinen sukupolvi* ja *mobilisoitunut sukupolvi*. Tässä tutkimuksessa on jo aikaisemmin käsitelty samanikäisten sukupolvea ja kokemuksellista sukupolvea, joten seuraavaksi

käsitellään mobilisoitunutta sukupolvea . Virtanen (2001, 23-24) alleviivaa mobilisoituneen sukupolven olevan Mannheimin toteuttaman kehitystyön päämäärä, ja sen tarkoittavan sukupolvea, jossa on havaittavissa ”*sosiaalisia ja intellektuaalisia liikkeitä*”, lisäten minkä tahansa voivan toimia mobilisoitumista tuottavana lähteenä. Mannheim itse pahoittelee oman määritelmänsä monimutkaisuutta ja toteaa jälleen kerran, että sukupolvikäsite muuttuu sosiologian kontekstissa nopeasti äärimmäisen epätarkaksi, kun sitä verrataan biologiseen sukupolven käsitteeseen. Silti Mannheim näkee oleelliseksi määritellä sukupolvea sosiologisessa mielessä, sillä muuten emme voi ymmärtää monien suurten tapahtumien taustoja tarpeeksi syvällisesti (Mannheim, 1997, 60-61.) Virtanen (2001, 24) määrittelee mobilisoituneen sukupolven suomeksi seuraavasti:

”...samanikäisten ikäpolveksi, jonka mobilisaation lähde ja maailmankuvan perusta on sen nuoruuden aikainen erityinen yhteiskunnallinen murros ja sen tuottama avainkokemus.”

Pelkkä avainkokemus ei siis riitä synnyttämään mobilisoitunutta sukupolvea, vaan tuloksena on kokemuksellinen sukupolvi. Oleelliseksi siis nousee yhteiskunnallinen konteksti puhuttaessa mobilisoituneesta sukupolvesta. Myös Virtanen (2001, 24) painottaa yhteisen kokemuksen olevan välttämätön, joskaan ei aina riittävä pohja sukupolven mobilisoitumisen toteutumiseksi. Mobilisoituneen sukupolven perusajatus kiteytyy jonkin tietyn idean tai sysäyksen spiraalimaiseen vaikutukseen tiettyä avainkokemusten kyllästämää sukupolvea, tai sen osaa kohtaan. Kysymys ei siis suinkaan ole ’sukupolvivaikutuksesta’, mikä herkästi yleistää koko sukupolvikäsitettä ylimalkaisesti, vaan syvästä ’ylhäältä alaspäin’ liikkuvasta poliittisesta mobilisaatiosta, jossa ydinryhmän ajatukset ja aatteet leviävät kokemukselliseen polveen päin. Ydinryhmän syötöt, ideat ja mahdolliset ulkoiset tunnukset pompahtavat kokemuksellisesta polvesta takaisin, kuin kaikuluotaimen signaali käynnistäen ketjureaktion mikä laajenee nopeasti. Tämänkaltaisten tapahtumien pohjalta syntyy jaettujen perusideoiden sekä tunnusten yhteen liittävä fraktio. Fraktion syntyessä ja mobilisoituessa pohjaa se usein historiasta saatuihin poliittisiin ideoihin sekä tunnuksiin, joita se yhdistelee uudella tavalla. Lopulta fraktio hakeutuu suuremman linjan läheisyyteen ja kiinnittyy sille itselle läheiseen poliittiseen traditioon. Poliittiset trendit ja traditiot vaihtelevat ajan kuluessa, joten kunkin hetken ajan henki eli *Zeitgeist* vaikuttaa fraktion kiinnittymispintaan. Mannheimin mallin etu on siinä, että sen avulla mobilisoituneiden sukupolvifraktioiden toimintaa voidaan tarkastella ja lähestyä kahden eri suunnan kautta. Voimme tarkastella sukupolvifraktion toimintaa joko sen historian kautta, tai lähestyä sitä niiden poliittisten traditioiden kautta, joihin se on kiinnittynyt (Virtanen, 2001, 30.) 2000-luvulla tapahtunut internetin vallankumous on omiaan tuottamaan työkaluja sukupolvien mobilisoitumista silmälläpitäen. Emme voi ylenkatsoa sitä mahdollisuutta, että Y-sukupolven voimakas vaikutus perustuisi uusiin, maailmanlaajuisen kommunikaation mahdollistaviin viestinnän välineisiin.

2.2 Y-Sukupolvi

Y-sukupolvelle on syntynyt aikojen kuluessa monia nimityksiä, ja sitä on kutsuttu ainakin termeillä 'nettisukupolvi', 'Minä-sukupolvi', 'diginatiivit' sekä 'milleniaalit' (mm. Twenge & Cambell, 2008; Zemke ym. 1999; Tapscott, 2009; Piha & Poussa, 2012; Tienari & Piekkari, 2011; Broadbridge ym., 2007; Howe & Strauss, 2007). Nämä kaikki termit kuvaavat Y-sukupolvea laaja-alaisesti, joskin varsin tarkasti. Erikoista eri termien käytössä on se, että niin akateemisesti arvioidut lähteet, kuin kirjallisuuskin käyttävät niitä sekaisin ja useat käyttävät monia eri termejä samaan aikaan. Tämän vuoksi myös tässä tutkimuksessa Y-sukupolveen viitataan usein samojen nimitysten kautta. Määrittelyongelmien taustalla vaikuttaa monia syitä. Jotta kykenisimme rakentamaan selkeän kokonaiskuvan tästä työmarkkinoille kovaa vauhtia ryntäävästä sukupolvesta, tulee meidän ensin tutustua vuosilukujen pohjalta luotuihin määritelmiin. Tämän jälkeen syvennymme tarkemmin Y-sukupolvelle merkityksellisiin tapahtumiin kohorttipohjaisen lähestymistavan kautta. Lopuksi tarkastellaan Y-sukupolvelle tärkeitä aiheita työelämässä ja vapaa-aikana. Varsinainen yrittäjyyden konteksti on liitetty kappaleeseen kolme, jotta Y-sukupolven yrittäjyydestä kyettäisiin luomaan parempi kuva.

Lingelbach (2012) huomauttaa, että käsiteltäessä Y-sukupolvea, oleellista on luoda mahdollisimman selkeä ja tiukka määritelmä. Tämä on varsin mutkikas tehtävä, sillä akateemiset koulukunnat ovat viime vuodet olleet eri miltä siitä, mille vuosille Y-sukupolvi ajallisesti sijoittuu. Lisähaastetta määrittelyyn tuo se, että eri länsimaiden syntyvyystilastot ja demografinen rakenne poikkeavat toisistaan, jolloin Y-sukupolvi ilmestyy työelämään eri tilanteessa ja maasta riippuen (Nivalainen & Volk, 2002). Suomen syntyvyystilastoissa ei myöskään ole havaittavissa suurta piikkiä Y-sukupolvelle otollisen ajan kohdalla (Tilastokeskus, 2013b). Suurten ikäluokkien ajoittuminen vaikuttaa määritelmään kuitenkin huomattavan paljon, sillä Toinen Maailmansota loppui eri aikaan eri puolella maapalloa, luoden eri vuosilukuihin sijoittuvat suuret ikäluokat. Suurin osa Y-sukupolven jäsenistä on juuri toista maailmansotaa seuranneiden suurten ikäluokkien jälkeläisiä (Tapscott, 2009, 25) Milleniaalit ovat ikäluokkana sen verran iso, että mukana on joissain määritelmissä myös X-sukupolven jälkeläisiä (Zemke ym. 1999, 128).

Vaikka tiedeyhteisö ei vielä ole yksiselitteisesti samaa mieltä sukupolvikäsitteiden tarkoista määritelmistä tai vuosiluvuista, voidaan nykyisin todeta olevan neljä sukupolvea. Nämä sukupolvet ovat Veteraanit, Suuret ikäluokat, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi (Anantatmula & Shrivastav, 2012; Eisner, 2005). Tutkimuksissa on myös havaittu yhteneväisyyksiä ja eroja jokaisen sukupolven kohdalla. Eri sukupolvet siis selvästi eroavat toisistaan ja jakavat samat yhteneväisyydet keskenään myös laajemmin, kuten jo kohorttia määriteltessä todettiin (Anantatmula & Shrivastav, 2012.) Juuri määritelmien moninaisuus on mahdollisesti syy aikaisemmin mainitulle akateemisten toimijoiden eripuralle, jolloin eri tieteenalat ylittävistä käsitteistä ei ole muodostunut yksimielisyyttä. Tässä tutkimuksessa sukupolvea käsitellään kuitenkin syntymä-

vuosien perusteella aikaan sijoittuvaksi, samojen kokemusten muokkaamaksi kohorttimallin mukaiseksi yhteiskunnalliseksi sukupolveksi, joka osittain jakaa myös samoja psykologisia piirteitä, fraktioita ja traditioita.

Don Tapscott (2009, 30) määrittelee Y-sukupolven syntyneeksi vuosien 1977-1997 aikana, rajaten sukupolven kooksi Yhdysvalloissa lähelle 81,1 miljoonaa henkilöä. Tätä voidaan pitää jo kohtuullisen tarkkana määritelmänä, koska se asettuu useiden eri määritelmien keksivaiheille, ja perustuu tilastollisesti oikeisiin lähteisiin kuten syntyvyystilastoihin ja menneiden sukupolvien sykleihin. Kansainvälisesti pätevyys on tulkinnanvarainen asia, mutta Tapscottin määritelmä vaikuttaa varsin laajasti käytetyltä myös eri maiden tiedeyhteisöjen parissa. Broadbridge ym. (2007) ovat lähellä Tapscottin määritelmää, rajaten nettisukupolven syntyneeksi vuosina 1977-1994. Smola & Sutton (2002) määrittelevät vuosiluvuiksi 1979-1994. 1970-luvulta rajauksensa on aloittanut myös Luscombe ym., (2013), jotka sijoittavat milleniaalit vuosille 1977-1994, sekä Tyler (2007) jonka mukaan Y-sukupolvi asettuu syntymätilastoissa vuosien 1978 ja 1997 väliselle ajalle. Tulkintaerot voivat johtua väestötilastoista sekä siitä laskeutanko rajausta tietyn sukupolven jälkeläisistä, eli Y-sukupolven vanhempien syntymävuosien perusteella vai pelkästään Y-sukupolven syntymävuosien perusteella, mikä jättää samalla osan X-sukupolven edustajia pois laskuista. Asiaa vaikeuttaa toisten lähteiden tapa perustaa määritelmänsä työmarkkinoille tulevien tilastoihin, muiden taas käyttäessä määritelmässään syntyvyystilastoja. Syntyvyystilastojen ongelma liittyy pääasiassa siihen, että suuret ikäluokat, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi esiintyvät eri länsimaissa eri aikoina, mikä tekee kansainvälisen eksaktin vertailun ja määritelmänluonnin haastavaksi. Työllisyystilastojen käyttöä voitaneen kyllä yleisesti perustella sillä, että nettisukupolven katsotaan muuttavan työmarkkinoita jo pelkällä työvoimaan kuulumisellaan.

Osa Y-sukupolven määritelmästä rajoittuu 1900-luvun loppupuolelle ja seuraavan vuosituhaten alkuvuosiin. Howe & Strauss (2007) ovat sijoittaneet Y-sukupolven vuosille 1982-2005. Eisner (2005) on linjannut nettisukupolven alkavaksi vuodesta 1980 eteenpäin, rajaten sukupolven kooksi Yhdysvalloissa noin 76 miljoonaa ihmistä ilman selkeää loppuvuotta. Hieman tätä mukaillen Short ja Reeves (2009) aloittavat Y-sukupolven vuodesta 1982 ja päättävät sen vuoden 2003 tienoille. Kapeimmissa määritelmässä Y-sukupolvi on sijoitettu vuosien 1978-1988 välille (Martin, 2005). Zemke ym. (1999, 128) ovat sen sijaan linjanneet Y-sukupolven syntyneen 1980-2000 välisenä aikana. Hieman erikokoisesti asiaa lähestyy Lim (2012), joka nojaa työssään Rajanin (2007) varsin epämääräiseen määritelmään Y-sukupolven sijoittumisesta 'suurin piirtein' vuosien 1980-1999 välille ilman tarkkoja vuosilukuja. Toisaalta tämä kohtuullisen epäselvä toteamus vahvistaa kuvaa siitä, kuinka verrattain haastavaa on löytää eksaktia muotoa vuosiluvuista. Tässä tutkimuksessa Y-sukupolvella tarkoitetaan vuosien 1978-1997 välissä syntyneitä suomalaisia viitaten Tapscottin (2009, 30) esittämään ajalliseen rajaukseen.

Kaikki eri lähteiden esittämät Y-sukupolvea koskevat rajaukset avautuvat kaikkein parhaiten, kun ne järjestetään yhteen taulukkoon vuosilukujen ja rajauksen kehittäjien mukaan (kts. taulukko 3).

TAULUKKO 3 Y-sukupolven rajauksia syntymävuoden perusteella

	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	∞
	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	0	0	0	0	0	0	∞
	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	0	0	0	0	0	0	∞
	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	∞
Tapscott (2009)																											
Broadbridge et al. (2007)																											
Luscombe et al. (2013)																											
Tyler (2007)																											
Martin (2005)																											
Smola & Sutton (2002)																											
Rajan (2007)																											
Zemke et al. (1999)																											
Eisner (2005)																											
Short & Reeves (2009)																											
Howe & Strauss (2007)																											

Y-sukupolvi poikkeaa suuresti aikaisemmista sukupolvista ja muodostuu erityisen merkittäväksi lähivuosien kehityskulun kannalta, koska se muodostaa suurimman osan myös Suomen työikäisestä väestöstä vuoteen 2020 mennessä (Piha & Poussa, 2012, 10). Yhdysvalloissa diginatiivit ovat suurin työelämään tuleva sukupolvi yli neljäänkymmeneen vuoteen noin 80 miljoonalla jäsenellään (Tapscott, 2009, 25; Zemke, 1999, 129; Tyler, 2007). Käytännössä määrä tarkoittaa lähestulkoon kolmasosaa koko Yhdysvaltojen työikäisestä väestöstä. Y-sukupolvi tulee hallitsemaan varsin mittavaa ostovoimaa tulevina vuosina, mikä selittää osaltaan diginatiiveja kohtaan herännyttä voimakasta kiinnostusta erityisesti markkinavoimien puolelta (Zemke, 1999, 129.)

Kuten aikaisemmassa kappaleessa totesimme, varsinainen sukupolvikohortti tarvitsee muodostuakseen avainkokemuksia (Smola & Sutton, 2002). Y-sukupolven kohdalla avainkokemuksiksi voidaan mainita Berliinin muurin murtuminen, WTC-torneihin vuonna 2001 kohdistuneet terroristi-iskut, ilmastomuutos, ja jopa ensimmäisen iPodin saaminen (Tapscott, 2009, 176). Viimeinen ei välttämättä vaikuta relevantilta, mutta Lingelbach (2012) huomauttaa, että avainkokemukset ovat laajempi käsite ja sisältävät myös hyvin arkisia asioita Irakin sodan ja vuoden 2008 alkaneen kansainvälisen talouskriisin lisäksi. Y-sukupolvi on nimittäin ennen kaikkea teknologialla kyllästetty sukupolvi (Tapscott, 2009, 32-33; Howe & Strauss, 2007), joka osaa käyttää teknologiaa paremmin, kuin vanhempansa (Zemke ym., 1999, 128-129). Lelut, pelit, älypuhelimet ja interaktiivinen internet ovat konkreettisia, näkyviä merkkejä sukupolven elämästä ja niiden kautta voidaan tarkastella myös sukupolven kulutuskäyttäytymistä, tiedonhakutaitoja, mediankulutusta sekä sosiaalista elämää.

Kirsi Piha ja Liisa Poussa (2012, 17) ovat Dialogi-hankkeessa muotoilleet visiota tulevaisuuden työstä akateemisen aineiston ja tutkimushaastattelujen pohjalta yhteistyössä Suomessa toimivien kotimaisten ja ulkomaisten suuryritysten kanssa. Hanke pureutui Aalto-yliopiston opiskelijoiden ja erityisesti Y-sukupolven asenteisiin työtä ja työntekoa kohtaan. Tulosten mukaan tärkeintä työssä tulevaisuuden työntekijöille on sen merkityksellinen sisältö. Työ ei ole ihmisille tulevaisuudessa vain työtä, vaan kanava itsensä toteuttamiseen ja ilmaisemiseen. Näiden merkitys ihmisten elämässä kasvaa tulevaisuudessa (Piha & Poussa 2012, 17.) Pihan ja Poussan (2012, 30) mukaan jopa 70 % tämän päivän opiskelijoista kokee työtuntien määrän vaikutuksen vähäiseksi, mikäli työtehtävät ovat tarpeeksi mielenkiintoisia. Nuoret haluavat löytää haasteita ja näyttää kykynsä sekä osaamisensa. Työhön ollaan yhä valmiimpia sitoutumaan, jos omat kiinnostuksen kohteet ja työtehtävien haasteellisuus kohtaavat. Työtyytyväisyydestä on selvästi tulossa uusi työuralla menestymisen kriteeri (Dries & De Kerpel, 2008). Hieman yllättävää on se, että 37,5 tunnin työviikko on toistaiseksi edelleen suosituin tapa tehdä töitä (Piha & Poussa, 2012, 39). Tulevaisuudessa näemme, kasvavatko työtunnit ja työmäärä vain ajatustasolla vai tapahtuuko työmarkkinoilla konkreettisia muutoksia. Näissä voi esiintyä suuriakin alueellisia eroja. Seitsemän kymmenestä Y-sukupolven kuuluvasta nuoresta arvostaa mobiilia, liikkuvaa työtä ja sitä, että töitä voi tehdä missä tahansa toimiston sijaan (Piha & Poussa, 2012, 46-48). Nuoret ovat siis selkeästi valmiita laittamaan itseään yhä enemmän likoon, mikäli työ on heille itselleen merkityksellistä ja työssä annetaan vapauksia jolloin töitä saa tehdä omalla tyyllillä (Cenamo & Gardner, 2008). Tämä voisi selittää myös nuorten kasvavan kiinnostuksen yrittäjänä toimimista kohtaan.

Informaation nopeassa liikkumisessa piilee Y-sukupolven potentiaali (Tapscott, 2009, 20). Näin ollen Y-sukupolven kiihdyttäessä työelämään myös yrittäjien määrän voi olettaa kasvavan entisestään, kun otamme huomioon informaation nopeamman liikkumisen ja sen avoimemman, aikaisempaa yhteisöllisemmän jakamisen. Orastavia merkkejä yrittäjämäisen aktiivisuuden kasvusta on jo olemassa ja samaan tahtiin kasvavat myös markkinahäiriöiden merkit. Y-sukupolven aktiivisuus mediassa ja elämässä asettaa yritykset ja yhteisöt uuteen tilanteeseen, jossa heidän omat kannattajansa, yleisönsä ja asiakkaansa saattavat hetkessä muuttaa ympäröivän maailman kulkusuuntaa (Tapscott, 2009, 58). Tämän voidaan arvioida johtavat yhä nopeampaan uudistumiseen erityisesti ihmisten välisen vuorovaikutuksen kohdalla, lisäten haasteita viestinnässä, esimiestyössä ja johtamisessa.

Tapscott (2009, 19) on listannut kahdeksan merkittävää piirrettä, jotka erottavat Y-sukupolven aikaisemmista. Y-sukupolvi arvostaa vapautta, asioiden ja esineiden yksilöimistä omanlaisikseen eli itsensä näköisiksi. Yksilöllinen asenne omaan elämään, työhön ja jopa tavaroihin on muodostumassa milleniaalien tavaramerkiksi (Twenge ym., 2004). Nettisukupolvi toimii mieluusti yhdessä ja nauttii keskusteleavasta toiminnasta luentojen sijasta. Y-sukupolvi on ennen kaikkea kiinnostunut ihmisistä ja organisaatioista syvemmin kuin aikaisemmat sukupolvet ja vaatii tämän vuoksi näiltä myös rehellisyyttä. Diginatii-

veille on tärkeää pitää hauskaa töissä, koulussa ja vapaa-aikana Y-sukupolven erityispiirteisiin on listattu myös innovatiivisuus, mikä voi tulevaisuudessa kiihdyttää niiden yritysten menestystä, jotka kykenevät organisoimaan liiketoimintamallinsa Y-sukupolven vaatimusten ja käyttäytymisen mukaan sekä ottamaan heistä kaiken hyödyn irti. Tällöin tulevaisuuden työntekijöistä ja yrittäjistä voi syntyä uusi, erityisen luova sukupolvi (Tapscott, 2009, 19.) Näitä Y-sukupolven ydinpiirteitä voi tarkastella taulukosta 4.

TAULUKKO 4 Y-sukupolven piirteet käytännössä (Tapscott, 2009)

Y-Sukupolven merkittävimmät piirteet	
Piirre	Käytännön seurauksia
Vapaus ja joustot	Arvostaa joustavaa työaikaa, haluaa itse päättää missä ja milloin työtä tekee
Nopea informaation käsittelyssä, liikuttelussa ja sen jakamisessa	Kommunikoi sujuvasti erityisesti sähköisesti, jakaa kaiken tietonsa muille mielellään, aktiivinen sosiaalisessa mediassa
Asioiden ja esineiden yksilöiminen	Kertoo itsestään ja persoonastaan kuluttajavalinnoillaan, etsii yksilöllisiä ratkaisuja tuotteissa ja palveluissa
Yksilöllinen asenne elämään, työhön ja tavaroihin	Ei arvosta rahaa välttämättä kovinkaan korkealle, etsii itselle merkityksellisiä ja yksilöllisiä kokemuksia sekä artefakteja
Toimii mieluusti yhteistyössä toisten kanssa, tiimityöskentely tärkeää	Saavuttaa parhaimman suorituskykynsä tiimityöskentelyssä, nauttii tiimin tuomasta varmuudesta ja palautteesta
Nauttii keskusteleavasta, interaktiivisesta toiminnasta	Arvostaa interaktiivista viestintää niin yritysten, työyhteisön kuin johtajienkin kohdalla
Kiinnostunut ihmisistä ja organisaatioista	Haluaa sitoutua itselleen tärkeisiin arvoihin ja yhteisöihin niitä löytäessään
Vaatii rehellisyyttä johtajilta, organisaatioilta sekä yrityksiltä	Ei pidä ylimielisyydestä tai ideoiden tyrmentämisestä, arvostaa rakentavaa rehellistä palautetta kunhan siitä viestitään oikein
Haluaa pitää hauskaa töissä, koulussa ja vapaa-aikana	Ei pidä koulupuvuista tai pukukoodeista, viljelee huumoria ja ulottaa sosiaaliset verkostonsa myös työpaikalle ja kouluun
Innovatiivinen sukupolvi	Keksii helposti uusia ideoita eritoten ryhmässä, hyödyntää toiminnassaan usein uusia tekniikkaa
Aiheuttaa markkinahäiriöitä toiminnallaan	Alkaa herkästi viljellä huonoa uutisia mikäli katsoo organisaation tai yrityksen toiminnan loukkaavan ympäröivän yhteiskunnan arvoja, luo uusia tyylisuuntia ja alakulttuureita

Kanter (1989) toteaa, että organisaatioiden uudistumishalu eli kyky olla ketterä ja innovatiivinen on yksi niistä syistä, miksi johtajuus siirtyy uuteen aikaan ra-

dikaalien muutosten kautta. Hänen mukaansa tämä tarkoittaa käytännössä yhteistyön lisääntymistä, hierarkian vähenemistä ja erityyppisiä projektitiimejä. Juuri tämä sopii Y-sukupolvelle erittäin hyvin, kunhan heidän sukupolvensa omat vaatimukset ja erikoispiirteet otetaan huomioon (Anantatmula & Shrivastav, 2012; Zemke ym. 1999, 11). Lisäksi Kanter (1989) toteaa kontrollin vähenevän, mikä aiheuttaa johtamisen uudistumista, kun vanha toimintamalli ei enää menesty uuden sukupolven kohdalla. Uusi 'yrittäjämäinen johtaja' poikkeaa merkittävästi perinteisestä, manageri-tyyppisestä johtajasta joka edustaa byrokrattista ja rajoituksia täynnä olevaa mennyttä maailmaa, johon Y-sukupolven jäseniä on käytännössä mahdoton pakottaa. Lisähaasteita tulee tuottamaan nuorten, innokkaiden työntekijöiden sulauttaminen osaksi aikaisempaa työvoimaa, sillä arvomaailmat, asenteet ja työetiikka saattavat olla suuressa ristiriidassa keskenään ja vaihdella paljonkin sukupolvien välillä (Anantatmula & Shrivastav, 2012; Zemke ym. 1999, 128). Sotilasmallinen johtamiskulttuuri mitä usein kuulee myös Suomessa ihannoitavan, on työmarkkinoille tulevalle sukupolvelle ennen kaikkea vastenmielinen. 1960-luvulla yleistynyt johtamismalli enää toimi 2000-luvun ympäristössä, jossa työntekijät kieltäytyvät tottelemasta ja seuraamasta johtajiaan äänettömästi. Tämän päivän työntekijät haluavat kyseenalaistaa sekä inspiroitua ja he vaativat johtajiltaan myös eettistä koodistoa. (Twenge & Cambell, 2008.) Johtamistyö vaikuttaisi siis tulevaisuudessa muuttuvan yhä haastavammaksi, eikä yksilöiden urasuunnittelukaan tule olemaan entisensä (Baruch, 2004)

Y-sukupolvea käsitellään paljon työelämälähtöisesti, mutta yhtä perusteltua olisi käsitellä sitä yrittäjyyden näkökulmasta. Milleniaalit ovat äärimmäisen yrittäjähenkisiä, ja 'Omistaja' on jopa mainittu viidenneksi suosituimpana ammattina Y-sukupolven jäsenten taholta (Generation Y: Entrepreneur, 2012). Vaikka suuri osa yrityksistä ei menestykään pitkällä aikavälillä, voidaan vahva yrittäjähenkinen asenne silti nähdä positiivisena asiana. Ennen kaikkea uusien kasvuhakuisten yritysten suuri määrä kertoo siitä, että Y-sukupolvi on vähintään yhtä yrittäjähenkistä verrattuna aikaisempiin sukupolviin. Heidän työtapansa ovat yrittäjämäisiä, mikä vaatii isoilta yhtiöiltä sopeutumista ja tarkkaan harkittua vastuun ja vapauksien kanssa painottelua (Generation Y: Entrepreneur, 2012.) Yhteiskunnan muuttuessa kohti yrittäjämönteisempää ajatustapaa ja työntekijöiden tullessa yrittäjämäisemmiksi myös työelämä muuntautuneeksi kohti yrittäjähenkistä toimintatapaa. Ihmisillä itsellään on yhä enemmän vastuuta ja valtaa jatkossa oman työnsä ja työtehtäviensä suhteen, koska nyt ja tulevaisuudessa töitä tehdään eri puolilla maailmaa eikä organisaation aiemmin harjoittama kontrollikulttuuri ole enää niin helppoa (Baruch, 2004). Tämä pätee erityisesti Y-sukupolven kohdalla, koska suurten ikäluokkien poistuessa työmarkkinoilta nopeassa tahdissa, uusi sukupolvi saa harteilleen paljon vastuuta varsin nopeassa tahdissa (Anantatmula & Shrivastav, 2012). Kellokorttijohtaminen ei selkeästi sovi tulevaisuuteen, vaikka työtuntimäärä pysyisi verrattain muuttumattomana. Uusi sukupolvi arvostaa joustavaa työaikaa ja haluaa itse päättää missä ja milloin työnsä tekee. Yrityksille tämä tarkoittaa mahdollisuutta luoda kilpailuetu henkilöstöpolitiikalla, jolloin osajia voidaan houkutelua töi-

hin erityyppisillä joustavilla työsuhteen elementeillä ja aineettomilla eduilla (Tapscott, 2007, 177). Aikaisempi käsitys fyysisen läsnäolon ja työpaikalla vietyyn ajan yhteydestä työn tuloksiin on osoittautumassa 2000-luvun alun suurimmaksi harhaksi (Ressler & Thompson, 2008; Tapscott 2007, 177; Hamell, 2007, 182-183). Y-sukupolvi on erittäin halukas siirtymään aidosti mobiiliin työhön. Etätyön tekemisestä on puhuttu jo vuosia, mutta vasta diginatiivien mukaantulo siirtää työelämän uudelle aikakaudelle. Ajankäytön sijaan haluamme tulevaisuudessa tuloksia, joiden löytämisessä tarvitsemme edellä mainittuja yrittäjämäisellä näkökyvyllä varustettuja johtajia ja yrittäjämäisesti käyttäytyviä työntekijöitä. Tähän päästäksemme meidän on kyettävä siihen suureen loikkaan, jota Gary Hamel (2007, 48-49) kutsuu johtamisen innovaatioksi. Myös hänen ideansa taustalla on se, että johtamista uudistamalla kykenemme paremmin tuottamaan lisäarvoa ja kilpailuvoimaa tulevaisuudessa. Ajaudumme kokonaisuudessaan pikkuhiljaa kohti uudenlaista työelämäkulttuuria, mikä ammentaa sisältönsä yrittäjyyden eri ulottuvuuksista, kuten työntekijän vapaudesta ja tämän itse suunnittelemasta strategiasta tai tavasta päästä tavoitteisiin.

2.2.1 Y-sukupolven tutkimuksen ongelmia

Y-sukupolvesta tehtyä kvalitatiivista tutkimusta ja siitä kertovaa kirjallisuutta vastaan esitetään myös kritiikkiä. Sukupolvesta on tehty varsin vähän kvantitatiivista tutkimusta muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta mikä keskittyisi ikäluokkien psykologisiin piirteisiin laajan aineiston pohjalta. Poikkeuksena voidaan mainita Twengen ja Cambellin (2008) julkaisu, joka perustuu 1,4 miljoonan ihmisen psykologisiin profiileihin vuodesta 1930 aina tähän päivään saakka. Vaikka näistä vain osa edustaa Y-sukupolvea, lähestymistapa tuo uusia näkemyksiä laajan tieteellisen kvantitatiivisen aineiston kautta. Tähän mennessä useimmat julkaistut tutkimukset, kirjat ja artikkelit nojaavat kvalitatiivisiin analyyseihin, case-tutkimuksiin sekä anekdoottimaisiin tarinoihin. Näitä ei voida tilastollisessa mielessä luotettavina kuvaamaan sukupolvien psykologisia ominaisuuksia ja piirteitä. Tämä on voinut jopa hidastaa syvällistä psykologista tutkimusta Y-sukupolvesta. Laajan tilastollisen aineiston isoimpana etuna on, että sen kautta kyetään paremmin erottelemaan sukupolvitekijät ja yksilön iästä johtuvat tekijät toisistaan (Twenge & Cambell, 2008.) Tieteenalaa varjostava tutkijoiden omien mielipiteiden ja intuition runsaus ja yksittäisten havaintojen käyttö tieteellisenä argumenttina on konkreettisesti nähtävissä jopa paljon siteeratun Don Tapscottin (2009, 13) tekstissä alkusivuilta lähtien. Tekstissä hän kertoo ihmetelleensä omien lastensa käytöstä ja käyttäneensä heitä ”työtovereina” tutkimuksensa teossa. Tapscottin kirjan taustalla oleva tutkimus kyllä sisältää yli kymmenen tuhatta haastattelua, monia tutkimusraportteja, konferensseja sekä erilaisia infotilaisuuksia, mutta marginaalisen vähän niistä on päätynyt suurelle yleisölle luettavaksi aineistoksi (Tapscott, 2009, 7). Tämä ei tietenkään

tarkoita sitä, että esitetyt asiat eivät välttämättä olisi tosia, mutta on silti huolehduttava suuntaus.

Vaikka laajemman tarkastelun kautta on havaittavissa, että Tapscottin (2009) esittämät piirteet todella vaikuttaisivat luotaavan Y-sukupolven psykologisia piirteitä (kts. Twenge & Cambell, 2008), voidaan lähtökohtana pitää sitä, että yleisölle, konsulteille ja yritysjohtajille tarjotun tiedon tulisi perustua laajaan tieteelliseen todistusaineistoon, joka olisi myös verifioitavissa lukijan toimesta. Lukijan ei tulisi joutua arvailemaan, onko hänen lukemansa tieteelliseen tutkimukseen perustuva artikkeli akateemisesti pätevä ja tieteenalaa aidosti palveleva vai ei. Tällä hetkellä tiedon verifiointi on työlästä ja vaatii lukijalta paljon asiaan paneutumista. Lisäksi yleisön on jo muutoinkin haastavaa seurata Y-sukupolvesta käytävää keskustelua ja päättää mihin uskoa, kun useat artikkelit ja kirjat välittävät eri sanomaa ja epäyhteneviä tuloksia. Näihin ongelmiin viittaavat myös Kiikeri ja Ylikoski (2004, 20), todeten ilmiön nykyisin varsin yleiseksi. Heidän mukaansa yleisön tulisi kyetä helposti päättämään esimerkiksi siitä, kumman asiantuntijan sanaa heidän kannattaa uskoa tai arvioimaan tieteellisen tiedon luotettavuutta helposti silloin, kun sitä käsitellään osana poliittista päätöksentekoa. Tässä kohtaa on syytä nostaa esille Rue Goodellin (1977) toteamus tieteiden popularisoinnista. Goodell (1977) toteaa, että tieteiden popularisointi on sopivaa vasta silloin, kun tieteellinen tuotteliaisuus aiheen ympäriltä on hiipumaan päin. Y-sukupolven kohdalla on käynyt päinvastoin. Useat kolumnistit, yritysjohtajat, konsultit ja toimittajat ovat kirjoittaneet Y-sukupolvesta sivukaupalla julkaistua tekstiä paljon ennen varsinaisten tutkimustulosten julkaisua. Lisäongelman julkaistuihinkin tutkimustuloksiin tuo se, ettei niitä ole aina tieteellisesti vertaisarvioitu tai tarkastettu. Goodell (1977) toteaa tämän vääräksi toimintamalliksi, koska tuloksia ei tulisi julkistaa suurelle yleisölle, ennen kuin ne on julkaistu tiedeyhteisön sisällä. Ajan kuluessa voimme kuitenkin oletettavaa, että tutkimusala kehittyy ja tulokset muuttuvat luotettavammiksi ja yhteneväisemmiksi. Toistaiseksi Y-sukupolven tutkimuksessa käytetyt otoskoot ovat yleensä vielä verrattain pieniä ja jotkin löydökset eivät ole yksimielisiä suosittujen stereotyyppien kanssa sukupolvien eroista, joskin todisteita muutoksista persoonallisuusprofiileissa on jo havaittavissa (Macky ym., 2008).

2.2.2 Y-sukupolven psykologisia piirteitä

Twenge & Cambell (2008) käsittelevät tutkimuksessaan Y-sukupolvea laajan psykologisen aineiston kautta, joka pohjautuu 1,4 miljoonan ihmisen psykologisiin profiileihin jotka on täytetty eri kohdissa yksilön elämänkaarta. Tutkimuksen pohjana on väite, jonka mukaan sukupolvi toimii merkittävänä psykologisenä muuttujana, joka säilöo ja kuvastaa kulttuuria jossa yksilö on kasvanut tietynä aikakautena. Koska aineisto sisältää useita eri sukupolvia, synnyttäen paljon uusia mahdollisuuksia sukupolvitekijöiden ja sukupolven kulttuurillisten vaikutusten tunnistamiseen. Aineiston analysoinnissa on hyödynnetty sekä

poikittais-, että ristikkäistä tutkimusmetodia, jonka ytimessä on ristikkäisajallinen meta-analyysi. Yksinkertaisuudessaan metodi mahdollistaa sukupolvierojen tunnistamisen, koska aineisto ja näytteet on kerätty useilta samanikäisiltä yksilöiltä, jotka ovat täyttäneet saman psykologisen profiilikuvauksen aina tiettyjen ikävuosien kohdalla, mutta eri vuosikymmenten aikana. Jokainen sukupolvi käy profiilitutkimuksen läpi tietyssä ikävaiheessa samaan aikaan, kun vanhempi sukupolvi saattaa olla jo seuraavassa tutkimusyhteydessä. Metodin toinen selkeä etu on se, että useiden tutkimusten kerätessä datansa yhdellä kertaa poikittaistutkimuksena, ei koskaan pystytä selvittämään, johtuvatko yksilöiden ja ikäluokkien väliset erot yksilöiden iästä, vai ovatko ne sukupolvisidonnaisia (Twenge & Cambell, 2008.)

Tämän voidaan katsoa vaikuttavan aikaisemman sukupolvitutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin niitä heikentävästi ja pätevän myös tämän tutkimuksen kohdalla, koska niin laajan tutkimuksen toteuttaminen olisi käytännön syistä nykyisissä olosuhteissa mahdotonta, eikä se myöskään olisi tarkoituksenmukaista. Twenge & Cambell (2008) toteavat, että suurin osa työpaikkojen haastatteluista ja tutkimuksista ei pääse yksimielisyyteen siitä, johtuvatko nuorten työntekijöiden korkeat odotukset sukupolveen liittyvistä tekijöistä, vai ovatko ne vain osa nuoruuden aiheuttamaa idealismia, joka katoaa tulevana vuosina, kuten aikaisempien sukupolvien kanssa on käynyt. Selkeimmät löydökset tulkittaessa laajaa psykologista dataa Y-sukupolven kohdalla ovat korkeampi itsetunto, narsismin eri muodot, levottomuus ja masennus, matalampi tarve sosiaaliselle hyväksynnälle, vahvempi ulkoinen elämänhallinta sekä nais-sukupuolen aktivoituminen työelämässä myös johtotehtäviin uusien roolien kautta. Samalla Y-sukupolvelle on vahvan itseluottamuksen ja narsististen piirteiden kautta syntynyt korkeita odotuksia työnantajia ja työpaikkojen eri osa-alueita kohtaan. Y-sukupolven psykologisia piirteitä ja niiden käytännön ilmenemismuotoja on käsitelty seuraavan sivun taulukossa 5. (Twenge & Cambell, 2008.)

TAULUKKO 5 Y-sukupolven psykologisten piirteiden muutos

Psykologisen piirteen muutos	Todisteet työpaikoilla	Muutos työntekijöiden tarpeissa/arvoissa	Organisaatiotason muutos: mukautuva malli	Organisaatiotason muutos: vastapaine
Tarve sosiaaliselle hyväksynnälle alemmiltaan	Epävirallinen pukeutuminen, muodollisuuksien väheneminen	"Tee niin, mikä toimii sinulle"	Kommunikointi etunimillä, epävirallinen pukeutumiskulttuuri	Pukukoodit
Kohonnut itsetunto ja narsismin piireet	Korkeammat odotukset, toteutuminen	"Kaikki pyörii minun ympärillä"; etiikan ongelmia	Palkitsemisohjelmia, koulutusta etiikasta	Ei itsearviointeja
Vahvempi ulkoinen elämänhallinta	Vastuunvälttely onnistumisista ja epäonnistumisista	Tarvitsee kannustusta organisaation toimesta ollakseen tuloksekas	Enemmän töitä tiimeissä	Vastuullisuus suorituskyvystä
Levottomuus ja masennus nousussa	Stressitasojen nousu	Enemmän tarvetta mielenterveyspalveluille	Tarjoaa mielenterveyspalveluja	Irtisanoo työntekijät, jotka stressaantuvat työympäristön vuoksi
Naissukupuolen aktivoituminen työelämässä	Enemmän nais-työntekijöitä valta-asemissa	Sukupuolten tasa-arvo, lastenhoitopalvelujen tarve	lastenhoitopalvelut, joustava työaika, naisten ylennykset	Palkitseminen isommista työtunneista

Vaikka vahvemman sisäisen elämänhallinnan ja yrittäjyyden välillä on todettu olevan yhteys, ei Y-sukupolven yrittäjyyttä voida lähestyä vain tämän yhden psykologisen tekijän kautta, koska nykyisin yrittäjyyttä tarkastellaan pääasiassa yksilöpsykologisten ominaisuuksien kautta samalla, kun yksilön yrittäjämäärään liitetään useita eri persoonallisuudenpiirteisiin pohjautuvia yksilötason ominaisuuksia (Komulainen, 2006). Tämän vuoksi meidän tulee katsoa Y-sukupolven psykologista roolia osana sukupolvien ketjua laajemmassa perspektiivissä. Howe ja Strauss (2007) ovat lähestyneet Y-sukupolvea Yhdysvalloissa osana sukupolven ketjua joka alkaa vuodesta 1908. Sukupolvien ketjusta johdetun teorian tarjoama tulkinta tarjoaa uuden näkökulman sukupolvien psykologisten roolien kautta ja on siksi mielenkiintoinen. Kirjoittajien mukaan amerikkalaiset sukupolvikohortit omaavat selkeät psykologiset stereotypiat, jotka Y-sukupolven kohdalla merkitsevät sankaristereotypian nousua (kts. kuvio 1). Käytännössä tämä ilmenee milleniaalien haluna muuttaa ympäröivää yhteiskuntaa omanlaisekseen ja korjata aikaisempien sukupolvien tekemiä virheitä ja toimia näin tulevaisuuden sankarin roolin omaavana sukupolvena (Howe & Strauss, 2007.) Jälkikäteen tarkasteltuna mielenkiintoista on, että Howe & Strauss asettivat vuonna 2007 "kriisin" vuodesta 2005 eteenpäin, ennustaen näin 2000-luvun lopun pankkikriisin vaikutuksen Y-sukupolven elämään.

AIKAKAUSI	1907-1929	1929-1946	1946-1964	1964-1984	1984-2005?	2005?-2025?
		(KRIISI)		(HERÄÄMINEN)		(KRIISI?)
AVAIN tapahtumat	Naisten äänioikeus I Maailmansota Kuohuva 1920-luku Scopesin oikeudenkäynti	Vuoden 1929 romahdus New Deal – uudistus Pearl Harbor Normandian maihinnousu	McCarthyismi Levittownin rakentaminen Hyvinvointiyhteiskunta Little Rock	Kent Staten ampumiset Woodstock Watergate-skandaali Verokapina	Morning in America – kampanjat Kulttuurisodat Pitkä nousukausi Y2K	Vuoden 2001 terrori-iskujen (9/11) jälkeinen Amerikka
VANHUTEEN lukeutuvat ikä 63-83	Progressiivinen (taiteilija) empaattinen	Lähestyssaamaaja (profeetta) viisas	Eksynyt (nomadi) sitkeä	Sotilas (sankari) yhteiskunnallinen	Äänetön (taiteilija) empaattinen	Suuret ikäluokat (profeetta) viisas
KESKI-ikäÄÄN lukeutuvat ikä 42-62	Lähestyssaamaaja (profeetta) moralisti	Eksynyt (nomadi) pragmaattinen	Sotilas (sankari) vahva	Äänetön (taiteilija) epäröivä	Suuret ikäluokat (profeetta) moralisti	X-sukupolvi (nomadi) pragmaattinen
NUOREEN AIKUISUUTEEN lukeutuvat ikä 21-41	Eksynyt (nomadi) vieraantunut	Sotilas (sankari) sankarillinen	Äänetön (taiteilija) herkkä	Suuret ikäluokat (profeetta) visionääri	X-sukupolvi (nomadi) vieraantunut	Milleniaalit (sankari) sankarillinen
NUORUUTEEN lukeutuvat ikä 0-20	Sotilas (sankari) suojeltu	Äänetön (taiteilija) tukahdutettu	Suuret ikäluokat (profeetta) tydytetyt	X-sukupolvi (nomadi) hylätty	Milleniaalit (sankari) suojeltu	Isänmaalliset (taiteilija) tukahdutettu

KUVIO 1 Sukupolvet diagonaalisen jaon ja kehityskulun mukaan, Howe & Strauss (2007)

Kuten Twenge ja Cambell totesivat aikaisemmin, Y-sukupolvella on taipumus vahvan itsetunnon ja narsismin piirteiden kautta luoda toisinaan itsestään yli-itsevarma ja arrogantti kuva vanhemmille sukupolville. Jos tähän ei kuitenkaan vastata voimakkaalla vastareaktiolla, kuten itsearviointin poistolla, voidaan luoda uusia palkitsemisohjelmia ja kouluttaa sukupolvea eettisissä kysymyksissä, jolloin saavutettu vuoropuhelu kääntyy positiiviseksi tuloksiksi. Howe & Strauss (2007) ovat samoilla linjoilla huomauttaen, että Y-sukupolvelle tyypillinen itsevarmuus tulkitaan herkästi väärin itsekeskeisyydeksi. Y-sukupolven poikkeukselliset luonteenpiirteet johtavat ajan kanssa siihen, että kokonainen sukupolvi pyrkii aina saavuttamaan ja ylittämään vanhempien sukupolvien asettamat kriteeristöt, tuoden sankari-myytin takaisin 2000-luvulle (Howe & Strauss, 2007). Jos aikaisempien sukupolvien asettamien kriteeristöjen saavuttaminen ei toteudu yksilötasolla, voi seurauksena olla yksilöiden tiimiytyminen ja yhteistoiminnalla aikaan saadut tulokset. Tämän ilmenemismuodoiksi voidaan katsoa yhteiskunnallisen yrittäjyyden, kansainvälisen HUB-verkoston toiminnan ja yhteisöllisten yrittäjyyden muodot. Yhtäläillä esimerkeiksi kelpaavat jääkiekkjoukkueiden ja eri koulutusorganisaatioiden lähtökohtaisesti tiimihakuisen toiminnan ja menestyksen. Toisaalta viime vuosina on jälleen nähty esimerkkejä myös yksittäisistä sankariyrittäjistä, jotka toimivat esikuvina nuorille.

Myös Howe ja Strauss (2007) ovat laajalti punninneet sitä, kuinka paljon Y-sukupolven työskentelytyyliä ymmärretään väärin, ja mistä nämä väärinymmärrykset johtuvat. Heidän mukaansa milleniaalit ovat itsevarmempia, luottavaisempia ja helpommin koulutettavia työpaikoilla, kuin aikaisemmat sukupolvet. He huomauttavat, että tämä johtaa sukupolven näkemiseen hemmoteltuna, riskejä kaihtavana ja riippuvaisena, mikä voi pahentaa sukupolven välisiä kommunikaatio-ongelmia. Kirjoittajien mielestä jo nyt on nähtävissä on-

gelmia ja yhteentörmäyksiä, jotka aiheutuvat Y-sukupolven erilaisista psykologista piirteistä, jotka esiintyvät mm. jatkuvana palautteen vaatimisena ja heikkoutena perustavanlaatuisissa työtehtäviin liittyvissä asioissa, kuten täsmällisyydessä. Silti useat työnantajat, joiden palveluksessa on paljon Y-sukupolven jäseniä, ylistävät näitä erinomaisesta suorituskyvystä silloin, kun heille antaa selkeät tavoitteet ja mahdollisuus työskennellä ryhmissä. Yleisesti ottaen siis vaikuttaa siltä, että Y-sukupolven psykologiset piirteet tukevat ryhmätyöskentelyä, yhteistyötä ja sen organisoimista, mikä johtaa työtovereiden kohtelemiseen kumppaneina kilpailijoiden sijasta (Howe & Strauss, 2007.)

Y-sukupolven psykologisten profiilien ja piirteiden kokonaisuus vaikuttaa kohtuullisen yhtenäiseltä. Positiiviseksi voidaan laskea myös se, että sekä laajat psykologisiin piirreorioihin pohjautuvat kvantitatiiviset, ristikkäisajallista meta-analyysiä hyödyntävät tutkimukset tekevät samantyyppisiä löydöksiä ja havaintoja, kuin konsulttien kirjoittamat oppaat ja rajanvedot. On mahdollista, että kumpikaan ei tarjoa itsenäisenä tarkasteltuna kokonaisvaltaista kuvaa Y-sukupolvesta, eikä varsinkaan kykene avaamaan käsitystämme nuoren sukupolven yrittäjistä, jotka näyttäytyvät omine erikoispiirteineen. Silti näitä molempia lähteitä tarkastelemalla on mahdollista löytää selkeä punainen lanka, joka vaikuttaa myös todella johtavan niiden suurten muutosten äärelle, jotka paraikaa toteutuvat työpaikoilla, organisaatioissa ja yrityksissä kautta länsimailman. Toinen huomattava asia on se, että erilaisista lähtökohdista kootut lähteet (mm. Twenge & Cambell, 2008; Howe & Strauss, 2007; Tapscott, 2009) käsittelevät asiaa samoista lähtökohdista ja samat sukupolvea kuvaavat piirteet sekä adjektiivit esiintyvät jokaisessa. Y-sukupolvi muuttaa monia asioita, ja se tekee sen joko miellyttävällä tavalla, integraatiossa organisaation kanssa yhdessä, tai sitten väkivaltaisesti mieltään osoittamalla ja nopeasti työpaikkaa vaihtamalla. Erona näiden kahden välillä on taloudellinen tuottavuus (Howe & Strauss, 2007).

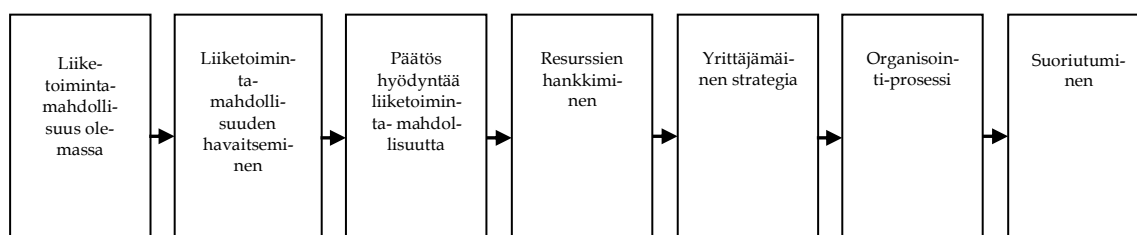
Tässä tutkimuksen osassa käsitelimme sukupolvikäsitteen eri ilmene-
mismuotoja ja määrittelimme käsitteen kolmella eri tasolla: kohorttipohjaisesti-,
ikäjakaumaan nojaavana- ja vakiintumisena. Y-sukupolven kohdalla tarkan
määritelmän muodostaminen todettiin haastavaksi, sillä tiedeyhteisö on yhä
varsin erimielinen siitä, mihin ikäluokkiin kyseisen sukupolven jäsenet pitäisi
syntymävuotensa perusteella sijoittaa. Valittu rajaus on kompromissi eri käsitteiden,
mutta myös tutkimukseen valittujen tutkimustulosten kannalta. Suurin syy tähän on se,
että mikäli määritelmä poikkeaisi merkittävästi vallalla olevasta pikkuhiljaa
muodostuvasta konsensuksesta, olisi sukupolvikäsitteen mukaisien merkitsevien
tapahtumien ja trendien tarkastelu lähes mahdotonta ja turhaa. Valitulla
määritelmällä voimme tarkastella Milleniaaleja ja sekä heidän sukupolvensa
roolia tarkemmin laajaa aineistoa vasten, joista voidaan vetää parempia
johtopäätöksiä Y-sukupolvesta kokonaisuutena. Tutkimuksen seuraava osa
kohdistuu yrittäjyyden prosessiin ja sen sisässä oleviin psykologisiin tekijöihin,
jotka vaikuttavat yrittäjän toimintaan laajassa mittakaavassa. Näissä keskitytään
erityisesti yrittäjän minäpystyvyyteen, mikä muodostaa tämän tutkimuksen toisen
suuren teoreettisen teeman.

3 YRITTÄJYYDEN PROSESSI

Jotta voisi pureutua yrittäjämäisen minäpystyvyyden (*Entrepreneurial Self-Efficacy, ESE*) ja sisäisen elämänhallinnan merkitykseen yrittäjyyden kontekstissa, tulee meidän lyhyesti kuvata yrittäjyyden prosessia kokonaisuutena. Tämä ei ole aivan yksinkertainen asia, sillä yrittäjyyttä voidaan tarkastella hyvin monesta eri lähtökohdasta. Tässä tutkimuksessa pyrimme huomioimaan erityisesti psykologian näkökulman yrittäjän toiminnan taustalla, jonka voidaan katsoa myös sosiaalipsykologian eri osa-alueita (Vesala, 1992, 5). Yrittäjyydellä on laaja vaikutus eri akateemisilla tutkimusaloilla erityisesti taloustieteiden saralla, mutta tätä vasten tarkasteltuna tutkimus on pirstaloitunut (Shane, 2003, 1-2). Tämä tutkimus tarkastelee yrittäjämäistä prosessia Scott Shanen (2003) luoman yrittäjyysprosessimallin mukaisesti, joka kuvaa yrittäjämäisiä mahdollisuuksia eli liiketoimintamahdollisuuksia ja niiden hyödyntämisprosessia kokonaisuutena. Malli valittiin tutkimukseen sen selkeyden ja yksinkertaisuuden vuoksi ja siksi, että se sijoittaa yrittäjän henkilökohtaisen minäpystyvyyden oikeaan kontekstiin ja paikkaan osana yrittäjämäisen mahdollisuuden hyödyntämisprosessia.

3.1 Yrittäjyyden prosessi kokonaisuutena

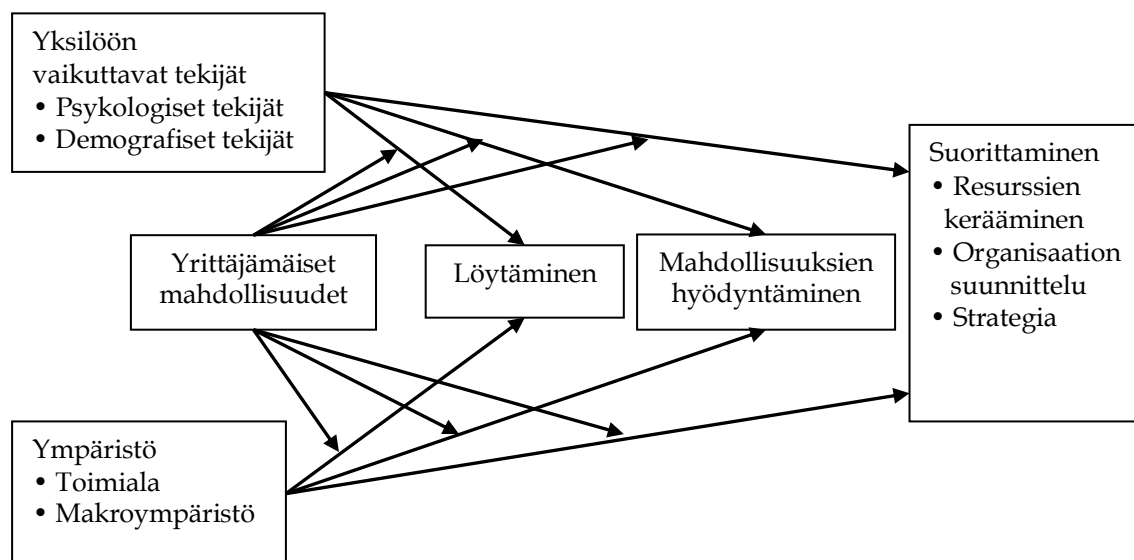
Yrittäjämäisen toiminnan kuvaus on lähtökohtaisesti monitieteellinen tutkimushaaste, joka peräänkuuluttaa psykologian, sosiologian ja taloustieteiden eri osa-alueiden sisällyttämistä tutkimukseen (Shane, 2003, 10). Tämän vuoksi myös Y-sukupolven yrittäjyyttä tutkittaessa on tarpeellista ottaa huomioon nämä osa-alueet ja niiden vaikutus yrittäjän toimiin ja käyttäytymiseen. Käsittelemme sukupolvikäsitteeseen ja y-sukupolven psykologisiin piirteisiin liittyviä kysymyksiä aiemmissa luvuissa. Seuraavaksi perehdymme Shanen (2003) luomaan yrittäjyyden prosessin kulkuun, jossa on mallinnettu eräs vaihtoehto yrittäjän 'poluista' (kts. kuvio 2). Malli kuvaa useita yrittäjämäisen prosessin osa-alueita: liiketoimintamahdollisuuden olemassaolo ja sen löytäminen, yrittäjän päätös hyödyntää havaittu yrittäjämäinen mahdollisuus, resurssien hankkiminen, yrittäjämäisen strategian laatiminen, toiminnan organisointi ja lopulta suoriutuminen (Shane, 2003, 12).



KUVIO 2 Yrittäjyyden prosessin kulku Shanen (2003) mukaan

Vaikka yrittäjyyden prosessi on kuviossa 2. esitetty kronologisesti etenevänä, voi prosessi käytännössä usein olla epälineaarinen ja siinä voi olla aiheellisia takaisinkytkentöjä aikaisempiin vaiheisiin. Lisäksi ajallinen kesto on hyvin ta-
paus- ja yksilösidonnainen. Näitä osa-alueita tarkastellaan läpi tämän kappaleen, ja luvun lopussa siirrytään prosessin keskivaiheilla esiintyviin psykologisiin tekijöihin yrittäjän toiminnan taustalla.

Scott Shane (2003, 10) toteaa, että yrittäjämäinen prosessi saa alkunsa liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisesta joilla on potentiaalinen kyky tuottaa voittoa. Yrittäjämäisesti käyttäytyvät yksilöt kykenevät löytämään nämä mahdollisuudet ja synnyttämään ideoita niiden tavoittamiseksi. Nämä yksilöt kykenevät myös kaupallistamaan myymänsä palvelun tai tuotteen, hankkimaan sen tarvitsemat resurssit ja kehittämään strategian liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämiseksi (Shane, 2003, 10.) Yrittäjämäinen käytös siis alkaa liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisesta, mutta tarvitaan myös paljon muita kykyjä ja prosessointitaitoja, ennen kuin orastava liiketoimintamahdollisuus konkretisoi-
tuu tuotteen tai palvelun muodossa. Tätä prosessia mallinnetaan Shanen (2003) mukaan, missä esitellään yrittäjämäisen prosessin eri osa-alueet liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämispäätöksestä uuden yrityksen strategian kehittämiseen (kts. kuvio 3).



KUVIO 3. Liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisprosessi (Shane, 2003)

Yrittäjämäisiä mahdollisuuksia voidaan lähestyä joko Schumpeterilaisen tai Kirzneriläisen näkökulman kautta (Shane, 2003, 20). Erona näissä kahdessa lähestymistavassa on ennen kaikkea se, että Schumpeterilainen näkökulma pyrkii kuvaamaan asioita epätasapainon, uuden informaation, innovatiivisuuden, harvinaisuuden sekä uuden luomisen kautta. Kirzneriläinen tyyli pohjaa tasa-
painoon, tiedettyyn informaatioon, pienempään innovatiivisuuteen sekä uusien tilaisuuksien yleisyyteen ja jo olemassa olevien mahdollisuuksien löytämiseen (Shane, 2003, 21.) Ero siis perustuu tiedon erilaiseen käsittelyyn ja oletukseen siitä ovatko yrittäjämäiset mahdollisuudet luonnostaan olemassa, vai tuleeko ne

erikseen luoda. Iso ero on myös sillä, ovatko mahdollisuudet luonteeltaan markkinataloutta tasapainottavia (Kirzneriläinen) vai luovatko ne markkinoille epätasapainoa (Schumpeteriläinen). Schumpeteriläisen ja Kirzneriläisen lähestymistavan näkemyseroja liiketoimintamahdollisuuden syntymisessä on havainnollistettu taulukossa 6.

TAULUKKO 6 Schumpeteriläisen ja Kirzneriläisen lähestymistavan eroja

Shumpeteriläinen malli	Kirzneriläinen malli
Markkinoiden epätasapainoon perustuva	Markkinoiden tasapainoon perustuva
Tarvitsee uuden tiedon syntymistä	Ei tarvitse uutta tietoa
Erittäin innovatiivinen	Vähemmän innovatiivinen
Harvinainen	Yleinen
Sisältää uuden luomista	Rajoittuu jo olemassa olevien mahdollisuuksien löytämiseen

Y-sukupolvelle vaikuttaisi olevan luonnollisempaa toimia Schumpeteriläisen käsityksen pohjalta ja luoda uutta liiketoimintaa silloin, kun aikaisemmat toimintamallit ja välikädet havaitaan turhiksi. Diginatiivien sukupolvi on kehittännyt kokonaan uusia teollisuudenaloja operoiden aktiivisesti mm. sosiaalisen median, ohjelmistojen ja vähittäiskaupan aloilla (Lingelbach, 2012). Y-sukupolven voidaan laajassa mittakaavassa katsoa seuraavan Sarasvathyn (2001) efektuaation logiikkaa, minkä voidaan suomeksi kääntää tarkoittavan toteuttamista, käytäntöön ottamista ja käytäntöön panoa. Tämä ilmenee selkeimmin siinä, miten nämä uuden sukupolven yrittäjät rakentavat liiketoimintaa, viestivät toisilleen ja korvaavat yrittäjämäisen kokemuksen puuttumisen vahvalla kulttuurisella ja psykologisella tietämyksellä siitä, kuinka asiakkaat ja sidosryhmät on mahdollista tavoittaa (Lingelbach, 2012; Howe & Strauss, 2007).

Yrittäjämäistä asennetta peräänkuulutetaan nyt ja tulevaisuudessa yhtälailla isoissa korporaatioissa, kuin myös PK-sektorilla ja yhdistystoiminnassa. Yrittäjyys tarkoittaa laajassa kontekstissa uusien tilaisuuksien, työkalujen, liiketoimintamahdollisuuksien ja bisnesmallien havainnointia, käyttöönottoa sekä hyödyntämistä - olemassa olevilla resursseilla, ja yrittäjämäinen toiminta tähtää näiden kaikkien saavuttamiseen (Stevenson & Gumpert, 1985). Samankaltaiseen lopputulemaan on tullut myös Sarasvathy (2001), joka tarkastelee asiaa efektuaation kautta. Sarasvathy ehdottaa, että efektuaatio on verrattain paljon tehokkaampi uusien kokeilujen synnyttämiseen ja niiden liiketoiminnalliseen hyödyntämiseen, kuin perinteinen kausaalinen lähestymistapa, joka tähtää ennen kaikkea panos-tuotto -suhteen maksimoimiseen. Lisäksi riskienhallinta on pa-

remmin otettu huomioon, kuin sijoitetun pääoman tuotto on kohtuullinen eikä suuria menetyksiä pääse syntymään (Sarasvathy, 2001).

Shane huomauttaa, että yleisesti voidaan katsoa yrittäjämäisten mahdollisuuksien syntyvän Kirzneriläisessä ympäristössä (Shane, 2003, 20), hän kuitenkin rakentaa oman yrittäjäteorianansa Schumpeterilaiselle lähestymistavalle. Schumpeterilainen käsitys yrittäjämäisistä mahdollisuuksista pohjautuu teknologian, poliittisten tekijöiden sekä määräyksien muuttumiseen ja sosiaalisten ja demografisten olosuhteiden murrokseen (Shane, 2003, 23). Nämä mahdollisuudet ovat luonteeltaan sellaisia, että niitä voidaan tutkia ja tulkita pääasiallisesti välittäjätekijöiden kautta, koska niistä ei suoraan ole saatavissa tutkimustietoa (Shane, 2003, 24-27). Seuraavana tarkastelemme näitä varsin erilaisia muutosprosesseja hieman tarkemmin.

Casson (1995) alleviivaa teknologisten muutosten tärkeyttä, sillä nämä muutokset mahdollistavat resurssien tehokkaamman ja paremman käytön tuotannon kehittämiseksi. Toisaalta teknologiset keksinnöt myös luovat uusia työkaluja sekä tekniikoita joista on johdettavissa uusia yrittäjämäisiä mahdollisuuksia. Teknologisten muutosten parhaimmat välittäjätekijät ovat ihmisten taipumus itsensä työllistämiseen ja uusien yritysten luominen (Shane, 2003, 24.) Tämä trendi toteutuu Y-sukupolven yrittäjyydessä kohtuullisen hyvin teknologisten läpimurtojen hyödyntämisen ja kaupallistamisen sekä tehokkaamman informaation jaon seurauksena (Lingelbach, 2012). Facebook syntyi interaktiivisen internetin pohjalle luovan kokeilun seurauksena.

Poliittisten säädösten tai muiden lakiin pohjaavien määräysten muuttuminen luo yrittäjämäisiä mahdollisuuksia. Tämä perustuu jo olemassa olevien resurssien avautumisella uusiin käyttötarkoituksiin, jotka ovat joko tuottavampia tai jakavat varallisuutta yhteiskunnassa uudelleen (Shane, 2003, 25). Toinen seuraus säädösten ja määräysten muuttamisessa on se, että se tarjoaa joissain tapauksissa lisärahoitusta sosiaalisille ohjelmille, joiden toteuttaminen onnistuu julkisen sektorin ja yritysten yhteistoiminnalla (Tucker, 1990 ym.). Suomessa tästä kehityskulusta on hyvänä esimerkkinä ollut esimerkiksi liikunta- ja kulttuurisetelimalli. Järjestelmä sai alkunsa valtion taholta mutta se vietiin käyttöön yrityksiä omien innovaatioiden kautta. Poliittisten muutosten ja niiden synnyttämien yrittäjämäisten mahdollisuuksien mittaamiseen on käytetty välittäjätekijänä uusien yritysten määrä. Tämä ei kuitenkaan suoraan määritä poliittisten muutosten aikana perustettavien yritysten menestystä johtuen toisinaan suurista uusien yritysten määristä (Shane, 2003, 26.) Tällaisia suuria muutoksia voivat olla myös yritysten kansainväliseen toimintaan, verotukseen tai säädösten luomiseen ja kumoamiseen liittyvät tapahtumat kuten Euroopan Unioniin liittyminen, yksityisen parkkivalvonnan käynnistäminen tai rakennusten energiatodistusten vaatiminen niitä myydessä. Kellyn (1988) sekä Amburgey ym. (1994) tutkimuksissa on havaittavissa korrelaatio säännösten purkamisen ja yrittäjämäisen toiminnan kasvun välillä. Tarkasteltaessa välittäjätekijän merkitystä kokonaisuutena poliittisissa tilanteissa tulee kuitenkin muistaa, ettei yrityksen perustaminen suurten poliittisten muutosten aikana välttämättä takaa hyvää suoriutumista. Käytännössä se voi jopa laskea yrityksen menestymisen

todennäköisyyttä (Shane 2003, 26.) Ilmiö on erityisen korostunut valtioissa, jotka 1900-luvulla hylkäsivät nopeasti demokratiamallin ja alkoivat sosialisoida yksityistä omaisuutta itselleen.

Sosiodemografiset muutokset, erityisesti kaupungistuminen, koulutusinfrastrukturi ja populaatiodynamiikka tarjoavat myös lähteen yrittäjämäisille mahdollisuuksille. Tämä johtuu pitkälti siitä, että ne luovat pohjan mittakaavaeduille, joita tarvitaan tietäntyyppisten yrittäjämäisten mahdollisuuksien olemassaololle samalla, kun ne kasvattavat kysyntää markkinoilla (Shane, 2003, 28-29.) Kaupungistumisen on arvioitu kasvattavan kommunikaation määrää ja näin lisäävän myös informaation kulkua sekä määrää yhteisössä, jolloin myös yrittäjämäisiä mahdollisuuksia esiintyisi enemmän määrättyillä alueilla. Samalla sen on myös arvioitu lisäävän yrittäjämäisten roolimallien määrää. Kokonaisuutena kaupungistumisen on havaittu kasvattavan startup-yritysten määrää alueella (Shane, 2003, 29.)

Populaatiodynamiikan suhteen on havaittavissa kolme erityistä osaluuetta, jotka vaikuttavat yrittäjämäisten mahdollisuuksien lisääntymiseen. Nämä tekijät ovat populaation koko, sen kasvu sekä väestön liikkuminen. Väestön koko vaikuttaa ennen kaikkea yritystoiminnan laajentumisen kautta, jolloin yksikkökohtaiset tuotantokustannukset laskevat. Väestönkasvu pohjustaa tätä suurta populaatiokokoa, jolloin se myös luo lisää liiketoimintamahdollisuuksia. Väestön kasvaessa myös markkinat kasvavat johtaen kysynnän kasvuun, jolloin markkinoille on mahdollista tuoda uusia toimintamalleja tai tuotteita. Väestön liike tuottaa yrittäjämäisille toimijoille paljon hiljaista tietoa, jota ei muuten olisi niin helposti saatavilla mikä nostaa aikaisemmin havaitsemattomat liiketoimintamahdollisuudet näkyville myös alueilla missä niitä ei ole aikaisemmin havaittu (Shane, 2003, 31.) Koulutus ja sitä tarjoava infrastrukturi tuottavat, siirtävät ja jakelevat sekä säilövät paljon liiketoiminnassa hyödynnettäväksi kelpaavaa tietoa, minkä kautta uudet innovaatiot syntyvät (Shane, 2003, 32-33). Nykyisin infrastruktuurin käsitteeseen voidaan yhtäläillä liittää myös tietoliikenneverkot, sillä ohjelmistotuotteet näyttelevät merkittävää osaa maailman taloudessa. Tämä voi selittää isojen internetjättien kuten Googlen aktiivisia toimia kehitysmaiden internetyhteyksien parantamiseksi (Mbachu, 2011).

Yrittäjämäisiä liiketoimintamahdollisuuksia kuvataan usein kirjallisuudessa olemassa olevien resurssien uudelleenjärjestelemisen kautta. Tämä ei kuitenkaan ole koko totuus, vaan yrittäjämäiset mahdollisuudet voivat syntyä monien muutosten myötä eri kohtiin arvoketjua (Shane, 2003, 33). Schumpeter (1934) luokitteli yrittäjämäiset mahdollisuudet viiden eri muodon kautta joihin kuuluvat uudet tuotteet tai palvelut, uudet maantieteelliset markkina-alueet, uudet raaka-aineet, uudet tuotantometodit sekä uusi tapa järjestellä liiketoiminta.

Yrittäjät löytävät herkästi uusia liiketoimintamahdollisuuksia, koska heidän voidaan katsoa yleisellä tasolla eroavan valtaväestöstä kahden eri ominaisuutensa ansiosta. Yrittäjillä on paremmat edellytykset hankkia informaatiota uusien mahdollisuuksien olemassa olosta ja he myös tunnistavat liiketoimintamahdollisuudet paremmin kuin toiset silloinkin, kun heillä on käytössään sama

informaatio, kuin muilla toimijoilla. Paremmat edellytykset informaation hankkimiseen johtuvat aikaisemmasta elämäkokemuksesta, sosiaalisista verkostoista ja paremmista tiedonhankintataidoista. Tehokkaampi liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen perustuu sen sijaan hyville kognitiivisille taidoille sekä tiedon absorbointikyvyille, mikä pohjaa usein aikaisempaan kokemukseen markkinoista ja palvelujen tai tuotteiden tarjoamisesta tyydyttääkseen markkinoilla vallinneet tarpeet tai tyhjiöt. Lisäksi taustalla vaikuttavat aina useat tekijät kuten yksilön älykkyys, hyvät kognitiiviset taidot yhdistettynä herkkiin vaitoihin, luovuus sekä riskien olematon havainnointikyky (Shane, 2003, 60.) Yrittäjien on yleisesti havaittu olevan taipuvaisia optimismiin ja omaavan liian voimakkaan uskon omiin kykyihinsä (Littunen, 2001, 16).

3.2 Resurssien hankkiminen, strategia ja toiminnan organisointi

Kun päätös yrittäjämäisen liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisestä on tehty, alkaa yksilö seuraavaksi koota resursseja, mitä vaaditaan tilaisuuden hyödyntämiseksi. Usein tämä tarkoittaa yrittäjän omaa taloudellista panostusta, mutta voi myös kattaa ulkopuolisia rahoituslähteitä (Shane, 2003, 161). Yleisimpiä rahoituslähteitä yrityksen alkuvaiheessa ovat läheiset ystävät ja perheenjäsenet. Yrityksen kasvaessa mukaan tulevat bisnesenkelit, pankit ja riskisijoittajat, myös valtionhallinto tai julkinen rahoitus voi tulla tietyyppisissä liiketoiminnoissa kyseeseen. Rahoituksen muoto voi myös vaihdella paljon, sisältäen käteiset varat, lainarahoituksen, omistusosuuteen perustuvan rahoituksen sekä julkisista tai ei-julkisista organisaatiosta saadut avustukset (Shane, 2003, 161.) Suomessa näitä kyseisiä organisaatioita edustavat mm. FIBAN, TEKES, Finnvera sekä erilaiset startup-yritysten tukioorganisaatiot.

Rahoituksen hankkimista vaikeuttavat yleisesti kahdet erityyppiset ongelmat, jotka johtuvat joko informaation epätasaisesta jakautumisesta tai epävarmuustekijöistä. Informaation epätasainen jakautuminen näkyy mm. liiketoimintamahdollisuuden julkitulon vaikeutena, salailuna, jolloin orastavasta tilaisuudesta on haastavaa kommunikoida ja rahoittajat joutuvat herkästi päättämään asioista ilman riittävää tietopohjaa. Tämä on omiaan aiheuttamaan opportunistia ja liiallista riskinottoa, jolloin tilanne johtaa pahimmassa tapauksessa haitalliseen valikoitumiseen ja suuririskisiin investointeihin. Epävarmuustekijöillä tarkoitetaan vaikeuksia liiketoimintamahdollisuuden potentiaalın arvioinnissa ja arvonnäilyksessä. Usein nämä ongelmat johtavat myös vakuuksien vaatimiseen ulkopuolisen rahoituksen kohdalla, mikä saattaa karsia monia hyvän potentiaalın omaavia yrityksiä joukosta (Shane, 2003, 165.) Käytännössä sijoittajalla on käytössään muutamia työkaluja, joiden kautta hän voi tehokkaasti karsia heikompia yrityksiä suuresta joukosta. Koska tarkkoja sopimuksia on usein haastava tehdä liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisprosessin alkuvaiheessa, on investoijille kannattavampaa tarkastella yrityksen toimintaa syvällisesti ja näin saada selkeämpi kuva kannattavista sijoituskohteista. Tällöin

vältetään todennäköisimmin myös haitallinen valikoituminen. Prosessin kuluksa on tärkeää, että sijoittajalla on käytössään tarpeeksi laajat tiedot ja verkostot toimialalta, jolloin sijoituskohteen arviointi sekä rahoitusinstrumenttien tuntemus on laajempi. Eri informaatiolähteitä yhdistelemällä sijoittaja selvittää paremmin kokonaiskuvan eikä jää vain yhden lähteen varaan, jolloin sijoituksesta saadaan tuottava kaikille osapuolille (Shane, 2003, 192-193.) Näiden epävarmuudesta johtuvien ongelmien vaikutusta voidaan pienentää myös yrittäjän tarjoaman omarahoituksen, liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämistä rajoitavien sopimusten ja erilaisten esi- ja jälkirahoitusinstrumenttien avulla. Lisäksi voidaan käyttää hyväksi sosiaalisia verkostoja sekä yrittäjämäistä käyttäytymistä laaduntarkkailun ohella (Shane, 2003, 167.)

Resurssien hankkimisessa korostuvat yksilön taipumus sitouttaa tarpeeksi pääomaa hankkeensa toteuttamiseksi. Riittävä, turvattu rahoitus parantaa huomattavasti yrityksen toimintaedellytyksiä ja johtaa myös menestyneempiin, voimakkaammin kasvaviin ja paremman kannattavuuden omaaviin yrityksiin. Tällöin yritys pystyy paremmin mukautumaan vaihteleviin toimintaolosuhteisiin ja selviytymään karikoiden lävitse (Shane, 2003, 191.)

Yrittäjämäisen strategian ytimessä ovat kaksi asiaa. Ensimmäinen on kestävän kilpailuedun synnyttäminen, joka ei haihdu kilpailijoiden tullessa mukaan markkinoille. Toinen on epävarmuuden sekä epätasaisesti jakautuneen informaation hallinta ja käyttö liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisessä, jotta siitä pystytään johtamaan lisäarvoa. Jotta yrittäjä kykenisi suojaamaan saavuttamansa kilpailuedun ja voitot, voi hän toteuttaa jonkin seuraavista strategioista. Yrittäjä voi estää muita saavuttamasta samaa informaatiota, joka mahdollisti liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisen. Tällöin tulee salata sekä ne tiedot, joiden kautta liiketoimintamahdollisuus oli havaittavissa tai vaihtoehtoisesti hyödyntää syy-seuraussuhteiden epävarmuutta, mikä estää muita ymmärtämästä näitä tietoja vaikka ne olisivatkin saatavilla. Yrittäjä voi siis estää muita hyödyntämästä liiketoimintamahdollisuutta riippumatta siitä ovatko tiedot yleisesti saatavilla ja ymmärrettävissä tai eivät. Yrittäjän kyky estää kilpailijoita pääsemästä markkinoille hyödyntämään liiketoimintamahdollisuutta kulminoituu viiteen eri tapaan. Hänen tulee joko kontrolloida resursseja joita tarvitaan hankkeiden toteuttamiseen, luoda lakitekniisiä esteitä, kehittää maine asiakkaiden keskuudessa, innovoida uutta pysyäkseen edellä kilpailussa tai toteuttaa omat hankkeensa sellaisessa mittakaavassa, jossa jäljittelystä tulee vaikeaa (Shane, 2003, 217.)

Strategisesti työskentelevä yrittäjän tulee myös kyetä hallitsemaan epävarmuutta ja informaation epätasaista jakautumista osana liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisprosessia. Jotta yrittäjä kykenisi tähän, voi hän aloittaa liiketoiminnan pienessä mittakaavassa ja kasvattaa sitä isommaksi mikäli liiketoiminta osoittautuu voitolliseksi. Erilaisten hankintojen kautta yrittäjä kykenee hallitsemaan tuotannon ja kysynnän epävarmuustekijöitä. Yrittäjän tulee myös pystyä fokuoituun toimintaan, jotta yritys ei ajaudu kilpailemaan suoraan toisten toimijoiden kanssa, vaan toteuttaa omaa visiotaan. Epävarmuuden sietämisestä tulee helpompaa, jos liiketoiminta rakennetaan alusta alkaen joustavaksi ja

helposti mukautuvaksi. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yhteistoimintoja jo olemassa olevien, muiden yritysten kanssa, jolloin ollaan kilpailullisesti vahvoissa asemassa, mikäli hanke tulee käynnistää nopeasti ilman suurta omaa alkupääomaa (Shane, 2003, 217-218.)

Yrittäjän strateginen toiminta sisältää uuden liiketoimintamahdollisuuden tarkastelua jo olemassa olevia yritysten toimintamalleja vasten. Näin voidaan varmistua siitä, että liiketoimintamahdollisuus on todella olemassa ja yrittäjän valitsema lähestymistapa sen hyödyntämiseksi on oikea. Käytännössä tämä tarkoittaa toimialan yleisten rutiinien ja kompetenssien tarkastelua, jolloin kokonaiskuva standardeista ja designista muodostuu yrittäjälle selkeäksi. Lisäksi tietyillä toimialoilla tarvitaan asianmukaiset viranomaisien hyväksynyt tai tuotetestaukset tuote- tai palvelukonseptin toteuttamista varten (Shane, 2003, 218.) Tämä koskee eritoten länsimaita, joissa kehityskulku on pidemmällä, kuin kolmannen maailman maissa ja yhteiskunnan kontrollointi sekä viranomaismääräykset sallituista lisäaineista, kuluttajansuojasta, turvallisuusmääräyksistä tai hygieniatasosta korkeampia.

Organisointiprosessilla tarkoitetaan liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämiseen tähtäävää käytännön työtä sisältävää prosessia jota varten yrittäjä on koonnut resursseja. Se sisältää konkreettisia asioita ja askelia, joiden kautta tuleva suorituskyky muodostuu. Shanen (2003, 246) mukaan organisointiprosessissa luodaan rutiineja ja rakenteita, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista ja rajaavat strategian ulkopuolelle jäävät asiat pois. Yrittäjät siis luovat uusia organisaatioita konkreettisella tasolla dynaamisen prosessin kautta, joka sisältää mm. tarvittavien laitteiden hankkimisen, tuotantoprosessien suunnittelun, työntekijöiden rekrytoimisen ja yrityksen perustamisen. Yrityksen perustamisessa vaikuttaa laajasti yrittäjän aikaisempi kokemus ja koulutustausta. Usein yrittäjä myös jäljittelee muita yrityksiä yrityksen perustamisen kohdalla. Tällöin myös huonot yritys mallit jäävät pois käytettävistä vaihtoehdoista (Shane, 2003, 247-248.)

Organisointiprosessi sisältää paljon suunnittelua. Käytännössä yrittäjä joutuu usein muodostamaan suunnitelman siitä, kuinka organisointiprosessin kautta päästään hyödyntämään olemassa olevaa, havaittua yrittäjämäistä liiketoimintamahdollisuutta. Suunnitteluprosessin kautta yrittäjä joutuu kehittämään ja arvioimaan uudelleen useita osa-alueita, joita aikaisemmin mainitut epävarmuus ja tiedon epätasainen jakautuminen aiheuttavat. Tällöin yrittäjä toimii liiketoimintamahdollisuudesta otaksumansa ajatuksen pohjalta ja testaa omaa käsitystään siitä. Samalla prosessi selkeyttää tarpeelliset, välttämättömät resurssit ja niiden yhdistelytavan. Tämä lisää yksilön kykyä uuden tiedon oppimiseen ja selkeyttää tavoitteita. Samalla yrittäjän kommunikaatiokyvyt paranevat (Shane, 2003, 248.)

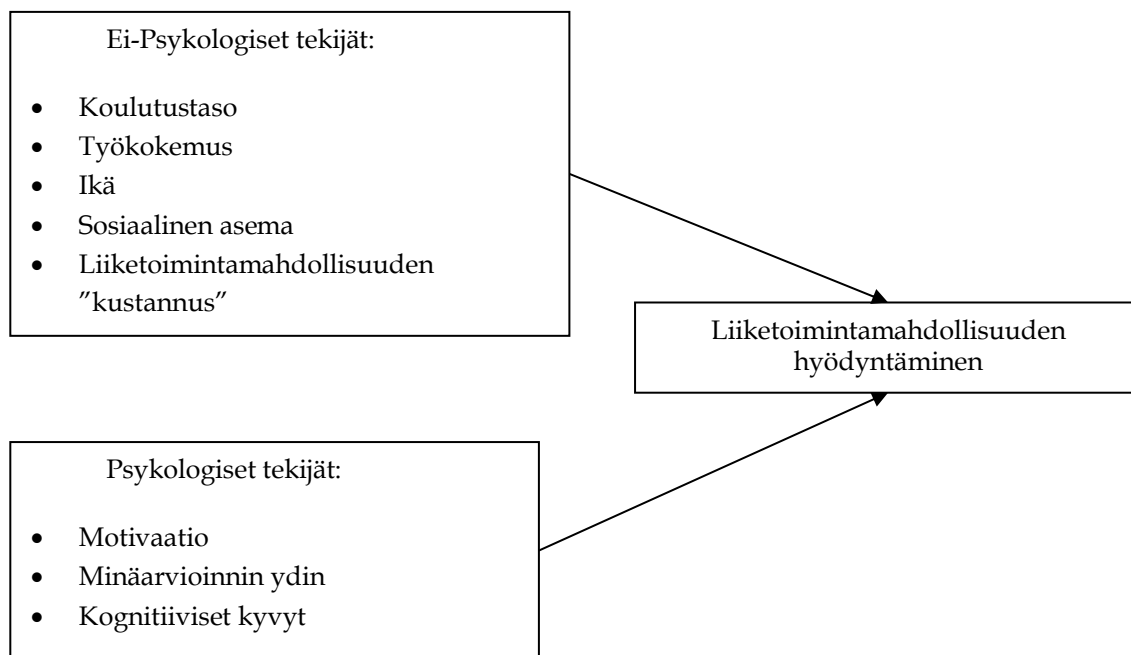
Organisointiprosessin ytimessä on päätös siitä, millä tavalla liiketoimintamahdollisuutta lähdetään hyödyntämään. Yksilöt ovat itsenäisiä toimijoita, jotka päättävät lähtökohtaisesti itse siitä, haluaako hän hyödyntää jotain havaitsemaansa liiketoimintamahdollisuutta. Yksilön on tehtävä tämän lisäksi kaksi päätöstä, joista ensimmäinen liittyy siihen, haluaako mahdollisuuden tunnista-

nut yksilö hyödyntää sitä itse vai toteuttaa sen jonkun muun puolesta. Sen lisäksi on valittava halutaanko käyttää markkinalähtöisiä mekanismeja, kuten lisensointia tai franchising-liiketoimintamallia, vai perustetaanko uuden hankkeen tai tilaisuuden ympärille oma yritys. Lisäksi joissain tapauksissa voi tulla kyseeseen jo toiminnassa olevan yrityksen kautta luotu spin-off (Shane, 2003, 248.)

Tärkeä osa organisointiprosessia on uutta yritystä perustettaessa tulevan yhtiömuodon valinta. Osakeyhtiö tarjoaa pääsääntöisesti parhaimman tuen yrittäjälle, koska yrittäjä ei tuolloin ole henkilökohtaisesti vastuussa osakeyhtiön velvoitteista, joskin usein yrittäjän oma henkilökohtainen omaisuus on merkitty yrityksen lainojen vakuudeksi. Yrittäjän organisointiprosessi sisältää myös aloitustiimin yhteen saattamisen. Aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan sanoa suuremman perustajatiimin olevan yritykselle etu, koska tällöin kyetään paremmin välttämään informaation epäsymmetrinen jakautuminen ja epävarmuuden aiheuttamat ongelmat. Perustajatiimiä tukemaan palkattavat työntekijät tulevat nykytutkimuksen valossa pääosin yrittäjän suorien ja epäsuorien henkilökohtaisten suhteiden kautta (Shane, 2003, 249.) Tällöin verkostojen merkitys korostuu.

3.3 Psykologiset tekijät yrittäjyyden taustalla

Yrittäjänä aloittaminen tai itsensä työllistäminen ovat riippuvaisia yksilön psykologisista ja ei-psykologista tekijöistä. Molemmissa näissä kahdessa osassa on elementtejä, jotka muuttuvat hitaasti, toisten elementit sen sijaan muuttuessa verrattain nopeasti kokemusten ja ajankulun kautta. Joihinkin yksilöllisiin tekijöihin, kuten fyysiseen ikään ei yksilö edes itse kykene vaikuttamaan (Shane, 2003, 61.) Yksilön ei-psykologisiin tekijöihin kuuluvat koulutustaso, työkokemus, ikä, sosiaalinen asema sekä liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämistä maksettava ´kustannus´. Psykologisia piirteitä ovat motivaatio, minäarviointin ydin ja kognitiiviset kyvyt, joita on havainnollistettu kuviossa 4 (Shane, 2003, 62.) Wong ym. (2008) eivät löytäneet tutkimuksissaan yhteyttä tiettyyn sukupolven kuulumiselle ja motivaation määrälle, vaan tulokset viittasivat pääasiassa tutkittavien ikään, joskin hekin peräänkuuluttavat pitkäikäisen poikittaistutkimuksen (vrt. Twenge & Cambell, 2008) tärkeyttä sukupolvierojen esiin nostamiseksi.



KUVIO 4. Yksilökohtaiset tekijät liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisessä

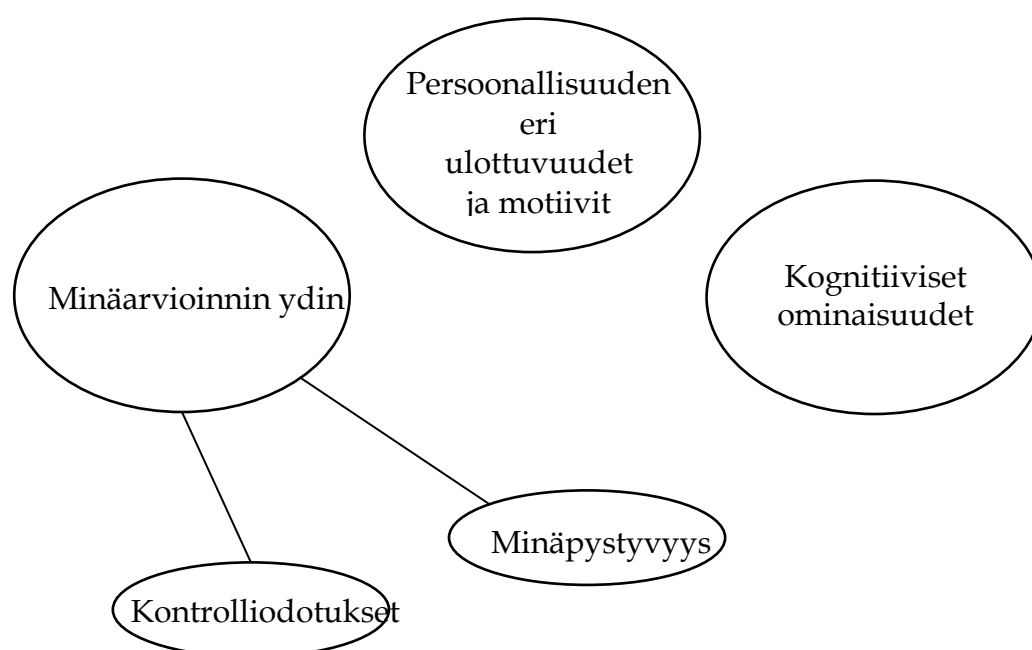
Toisinaan kuulee puhuttavan, että yrittäjät päätyvät yrittäjiksi sattumanvaraisesti tai he "ajautuvat" yrittäjyyden pariin. Shanen (2003, 94) mukaan yksilön yrittäjänä toimimisen mahdollisuus (*individual opportunity nexus*) perusidea on se, että yrittäjämäisen mahdollisuuden hyödyntäminen muuttuu todennäköisemmäksi, mikäli päämäärätietoisella yksilöllä on vähän menetettävää ajallisesti tai taloudellisesti. Tällaisella yksilöllä on suhteellisen pienet tulot ja varsin paljon vapaata aikaa käytössään, mikä voidaan myös käsittää yhdenlaisena resurssina. Yrittäjyys vaatii siis sekä resursseja että päämäärätietoisuutta. Liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisen todennäköisyys kasvaa myös silloin, kun yksilöllä on tietoa tai taitoja jotka auttavat heitä yrittäjämäisen mahdollisuuden hyödyntämisessä. Koulutus on tätä osa-aluetta tarkasteltaessa avainasemassa ja koulutetut yksilöt usein hyödyntävätkin liiketoimintamahdollisuuksia kouluttamatonta väestöä useammin (Shane, 2003, 94.)

Yksilön aikaisempi työkokemus vaikuttaa ennen kaikkea aloittavan yrityksen suorituskykyyn ja tarjoaa aikaisemman kokemuksen kautta valmiita vastauksia aloittavalle yrittäjälle. Yrittäjämäistä mahdollisuutta hyödyntämään lähtevän yksilön ikä on sen sijaan kaksijakoinen kysymys; toisaalta ikä tuo paljon kokemusta, uskottavuutta ja tietotaitoa, mutta vanhemmiten ihmisestä alkaa tulla mukavuutta arvostava ja heikommin riskitilanteita sietävä, jolloin yrittäjämäisen toiminnan määrä laskee. Ei pidä myöskään väheksyä taustalla vaikuttavia tekijöitä kuten työssä olevaa puolisoa joka pienentää epävarmuustekijöitä yrittäjän elämässä (Shane, 2003, 95.)

4 PSYKOLOGISET PIIRTEET HYÖDYNTÄMISPÄÄTÖKSESSÄ

Kun yksilö on havainnut liiketoimintamahdollisuuden, on tämän tehtävä päätös sen hyödyntämisestä. Aikaisemmassa kappaleessa kuvattiin useampia ei-psykologisia tekijöitä ja niiden vaikutusta yrittäjämäisen mahdollisuuden hyödyntämiseen. Tässä kappaleessa keskitytään psykologisiin piirteisiin ja niiden esittelyyn. Lähestymme aihetta sen kautta, miten psykologiset piirteet vaikuttavat päätökseen lähteä tai olla lähtemättä hyödyntämään yrittäjämäistä mahdollisuutta.

Psykologisten piirteiden vaikutus liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämispäätökseen on merkittävä. Vaikka ne eivät otakaan huomioon ympäristötekijöitä, psykologiset piirteet määrittävät sitä milloin yksilö päättää lähteä hyödyntämään orastavaa liiketoimintamahdollisuutta verrattuna toiseen yksilöön, joka saman informaation saaneena ei kuitenkaan lähde toimimaan (Shane, 2003, 96). Aikaisempi psykologian tutkimus yksilön persoonallisuustekijöistä on keskittynyt ennen kaikkea itsetunnon, sisäisen elämänhallinnan ja neurotismin tutkimiseen (Judge et al., 2002; Twenge & Cambell, 2008). Shane jaottelee psykologiset tekijät kolmeen eri osa-alueeseen. Näitä ovat persoonallisuuden eri ulottuvuudet ja motiivit (*Aspects of personality and motives*), minäarvioinnin ydin (*Core self-evaluation*) ja tämän kognitiiviset ominaisuudet (*Cognitive properties*). Näistä kolmesta vain kognitiiviset ominaisuudet muuttuvat paljon ajan kuluessa ja ovat vahvasti tilanne- sekä kontekstisidonnaisia. Kaksi muuta osa-aluetta pysyvät verraten vakaina ja samankaltaisina koko ihmisen eliniän, muodostaen näin vakaammat, joskin silti hitaasti kehittyvät kokonaisuudet (Shane, 2003, 96.) Yksilön psykologisia tekijöitä on kuvattu myös kuviossa 5.



KUVIO 5 Psykologiset tekijät liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämispäätöksessä

Koska tämä tutkimus keskittyy yrittäjien koettuun minäpystyvyyteen ja sen yhteyteen yritystoiminnassa menestymiseen sekä sukupolvien välisiin minäpystyvyyden eroihin, tulee avata erityisesti yksilön minäarvioinnin ytimen kah-ta eri osa-aluetta; kontrolliodotuksia ja minäpystyvyyden käsitettä. Shanen mu-kaan yksilön käytös on riippuvainen tämän persoonallisuudesta ja motivaatios-ta. Tämä näkyy yhtäläillä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, arkipäiväisis-sä tilanteissa sekä kohtaamisissa, kuin myös päätöksissä hyödyntää tai olla hyödyntämättä yrittäjämäistä liiketoimintamahdollisuutta. Persoonallisuudesta on tähän mennessä tunnistettu viisi erilaista ominaisuutta, jotka vaikuttavat yrittäjämäisen mahdollisuuden hyödyntämispäätökseen. Näitä ovat ekstrovert-tiys, sopusointuisuus, suoriutumistarve, riskinotto-kyky ja itsenäisyys. Edellä kuvattu kokonaisuus siis selittää sen, miksi ihmiset joilla on samat taidot, tiedot ja myös liiketoiminnan mahdollisuudesta maksettava ”kustannus”, toimivat eritavalla koskien samanlaisten tilaisuuksien hyödyntämistä (Shane, 2003, 97.)

Yksilön kognitiiviset ominaisuudet ovat kontekstisidonnaisia ja ajan kulu-essa muuttuvia, ollen näin aavistuksen epävakaampia kuin persoonallisuuden ulottuvuudet ja motiivit tai minäarvioinnin ydin (Shane, 2003, 96). Kognitiivisil-la ominaisuuksilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisten ajatte-luun ja heidän käyttökseen. Tämän vuoksi yksilön ominaisuudet voivat vaih-della paljonkin tilanteesta ja kontekstista riippuen. Yrittäjämäisesti käyttäyty-vän yksilön kognitiivisissa ominaisuuksissa on tiettyjä yhtäläisyyksiä, joita ei löydy muilta henkilöiltä. Kognitiiviset ominaisuudet siis vaikuttavat liiketoi-mintamahdollisuuden hyödyntämispäätökseen. Hyödyntämispäätöksen taus-talla vaikuttavat henkilön kognitiiviset ominaisuudet, jotka helpottavat tätä nä-kemään liiketoimintamahdollisuuden muita paremmin. Näitä ominaisuuksia ovat liiallinen itseluottamus, asioiden kategorisointi, yleistäminen ja intuitio (Shane, 2003, 112-113.) Kuten aiemmin todettiin, yrittäjillä on havaittu taipu-musta optimismiin ja liialliseen uskoon omia kykyjä kohtaan (Littunen, 2001, 16). Aikaisemman tutkimuksen pohjalta voimme sanoa edellä mainittujen kog-nitiivisten kykyjen esiintymisen yksilössä vaikuttavan liiketoimintamahdoli-lisuuden hyödyntämispäätökseen positiivisesti, sillä liiallinen itseluottamus aset-taa ihmiset tekemään sitoumuksia hyvin pienillä taustatiedoilla aiheesta. Samal-la nämä seuraavat enemmän omia informaatiolähteitä muiden sijasta, mikä vahvistaa yksilön omaa intuitiota ja asennetta kyseisestä aiheesta. Tällöin yksi-löt voivat toimia epävarmuuden alla kovassakin paineessa ja tehdä päätöksiä vähällä informaatiolla, kun asioiden kategorisointi sekä yleistäminen alkavat vaikuttaa vahvasti liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisen puolesta (Sha-ne, 2003, 116-117.). Toisaalta tämäntyyppinen lähestymistapa on kovin lähellä Sarasvathyn (2001) esittämiä efektuaation piirteitä, koska yrittäjyyden maail-massa mikään on harvoin täysin varmaa.

Rotterin (1966) näkemyksen mukaan minäarvioinnin ydin (*core-self evalua-tion*) koostuu kahdesta psykologisesta osa-alueesta, joiden piirteisiin kuuluvat yksilön koettu minäpystyvyys ja tämän sisäinen elämänhallinta (*locus of control*), joka on myös kontrolliodotuksina tunnettu (Vesala, 1992, 1). Seuraavaksi sy-vennyttään näihin teemoihin hieman tarkemmin.

4.1 Kontrolliodotukset

Kontrolliodotuksilla (*Locus of control*) eli sisäisellä tai ulkoisella elämänhallinnalla eli viitataan yksilön omiin uskomuksiin siitä, kuinka paljon tämä voi vaikuttaa ympäristöönsä ja tapahtumiin joita hän kohtaa nyt ja tulevaisuudessa tai on kohdannut menneisyydessä. Mikäli yksilöllä on vahva sisäinen elämänhallinta, hän uskoo itseensä, mistä syntyy voimakas kontrollin tunne. Jos yksilö sen sijaan ei usko itseensä tai omien tekojensa vaikutukseen elämässään, voidaan hänellä sanoa olevan ulkoinen elämänhallinta. Tällöin yksilö uskoo, että huolimatta omista teoistaan ja toimistaan, ulkoinen tekijä kuten sattuma tai muut ihmiset säätelevät tulevaisuuden tapahtumia tämän elämässä (Shane, 2003, 108-109.)

Ihmiset, joilla on vahva sisäinen elämänhallinta, hyödyntävät todennäköisemmin yrittäjämäisiä liiketoimintamahdollisuuksia (Shane, 2003, 108-109; Vesala 1992, 6-7). Tämä voi johtua siitä, että yrittäjämäiset yksilöt arvottavat liiketoimintamahdollisuuksia oman persoonansa ja kykyjensä kautta, mikä nostaa sisäisen elämänhallinnan omaavalla yksilöllä kyseisen liiketoimintamahdollisuuden arvoa (Shane, 2003, 108-109). Syynä voi myös olla yrittäjien korkea suoriutumismotivaatio (Vesala, 1992, 7). Lisäksi Vesala (1992, 6) toteaa kontrolliodotusten olevan yksi yrittäjyyteen yhteyteen liitettävistä tekijöistä, minkä voidaan olettaa selittävän tiettyjen yrittäjien menestystä erottaen nämä ”muista” työelämässä toimivista yksilöistä. Teoriasta on tullut hänen mukaansa viime aikoina erittäin suosittu. Selventääkseen kontrolliodotusten merkitystä, hän siteeraa teorian luoja, Julian Rotteria;

Kun henkilö havaitsee vahvistuksen seuraavan jotain hänen toimintaansa siten, että se ei ole täysin riippuva hänen toiminnastaan, niin meidän kulttuurissamme se tyypillisesti havaitaan onnen, sattuman tai kohtalon tulokseksi, toisten, vaikutusvaltaisten henkilöiden kontrolloimaksi, tai sen esiintyminen havaitaan henkilöä ympäröivien voimien monimutkaisuuden vuoksi ennustamattomaksi. Kun henkilö tulkitsee tapahtuman tällä tavoin kutsumme sitä uskoksi ulkoiseen kontrolliin. Jos henkilö havaitsee tapahtuman riippuvan omasta käyttäytymisestään, tai suhteellisen pysyvistä ominaisuuksistaan, kutsumme tätä uskoksi sisäiseen kontrolliin.”

Twenge & Cambell (2008) kuvaavat yksilön kontrolliodotuksia yhdeksi tärkeimmistä persoonallisuuden piirteistä, kun pyritään ennustamaan heidän toimintaansa organisaatiokontekstissa. Heidän mukaansa yksilö, joka on kontrolliodotuksiltaan ulkoisesti suuntautunut, tiivistää asenteensa seuraavan tyyppisiin lauseisiin; ”Vain muutama ihminen käyttää valtaa tässä maailmassa, ja on vain vähän asioita, mitä yksi ihminen sen suhteen voi tehdä”, ”Hyvän työpaikan saanti on kiinni siitä, että olet oikeassa paikassa oikeaan aikaan” sekä ”Pomoiksi valitaan usein sellaisia ihmisiä, jotka ehtivät oikeaan paikkaan ensin”. Asetelma esiintyy nykyisin myös mediassa ja netin keskustelupalstoilla, joissa kerrotaan ”hyväveli-

verkostoista” sekä erilaisista talouden eliitin ja yrittäjien oletetuista salaliitoista. Tämänäyttävissä tapauksissa ihminen uskoo ilmiön olemassaoloon niin vahvasti, että hän kumoo omilla vasta-argumenteillaan kaikki muut omaan tilanteeseensa johtaneet syyt ja syyttää tapahtumista ulkopuolisia. Nuoret syyllistyvät tähän yhä enemmän, sillä keskiverto Y-sukupolven jäsen on 2000-luvulla enemmän ulkoisen elämänhallinnan mukaisesti suuntautunut, kuin 80% nuorista 1960-luvulla. Tuloksista 14 prosenttia voidaan selittää syntymävuoden/ikäkohortin pohjalta (Twenge ym., 2004.) Tämä johtaa pidemmässä juoksussa työelämän asenteiden, ennakkoluulojen ja käytöksen muuttumiseen. Ilmiö näkyy Y-sukupolven kohdalla jo nyt, kun sukupolvea on kuvattu mm. lyhytjänteiseksi ja vastuuta pakoilevaksi (Twenge & Cambell, 2008)

Vahvan sisäisen elämänhallinnan taustalla vaikuttavat yksilön omat arviot ympäröivästä tilanteesta ja häneen kohdistuvista ärsykkeistä, joiden kautta hän kykenee vielä paremmin analysoimaan omien toimien vaikutusta ja tehoa ympäröiviin olosuhteisiin. Näin hän kykenee parantamaan ympäröiviä olosuhteita paremmin kuin heikommat kontrolliodotukset omaavat vertaisensa (Rotter, 1966, 25). Vesalan (1992, 2) mukaan on huomioitava, että erityisesti batesonilainen näkökulma korostaa kontekstuaalisuutta kontrolliodotuksien kohdalla ja sitä, että yksilön oppiessa ja kommunikoidessa mielelliset prosessit sijoittuvat jonkin kontekstin oheen ja niitä prosessoidaan konteksteihin sijoittamalla. Toisinaanottuna kontrolliodotukset ovat tilannesidonnaisia, eivätkä päde kaikissa konteksteissa (Vesala, 1992, 9). Yrittäjien on havaittu joissain tutkimuksissa omaavan korkeamman sisäisen elämänhallinnan esimerkiksi yritysten johtajiin verrattuna, ja myös itsensä työllistämiseen tähtäävillä on havaittu olevan muita voimakkaampi sisäinen elämänhallinta, vaikka nämä eivät perustaisi yritystä ensisijaisesti voiton tavoittelemista varten (Shane, 2003, 109.) Suomalaisissa tutkimuksissa pienet ja keskisuuret yrittäjät saivat vahvemmat sisäisen elämänhallinnan pisteet (Vesala, 1992, 8).

Kun vahvan sisäisen elämänhallinnan omaavia yrittäjiä verrataan yrittäjiin, joilla on vahvempi ulkoinen elämänhallinta voimme havaita, että vahvemman sisäisen elämänhallinnan omaavat yrittäjät menestyvät liiketoiminnassaan paremmin kuin verrokkinsa. Syynä on pitkälti pidetty sitä, että ihmisen suorituskyky erilaisista haasteista ja tehtävistä riippuu pitkälti tämän omista uskomuksista, joihin kontrolliodotukset vahvasti vaikuttavat. Tällöin myös yksilön koettu minäpystyvyys eli kontrollipremissi muuttuu elämänhallinnan ohjastamana ja hänen suorituskykynsä paranee. Tulokset näkyvät käytännössä yritysten ja yrittäjien kasvuhakuisuudessa ja tuloksissa, missä on havaittavissa positiivinen korrelaatio vahvan sisäisen elämänhallinnan ja yrityksen kasvun välillä. Lisäksi yksilön tulotason on havaittu olevan riippuvainen sisäisen elämänhallinnan vahvuudesta, jolloin vahvempi sisäinen elämänhallinta johtaa suurempiin tuloihin (Shane, 2003, 110.)

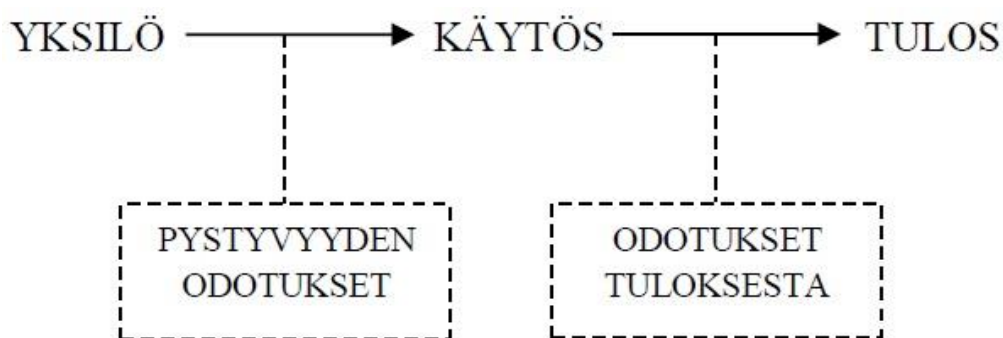
Tätä taustaa vasten tarkasteltuna on huolestuttavaa, että Y-sukupolven yrittäjäaktiivisuus nousee (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012, 122-123) samalla, kun tutkimuksissa (Twenge & Cambell, 2008) on havaittu heillä esiintyvän tilastollisesti enemmän ulkoisia elämänhallinnan piirteitä. Kasvuyrityskulttuuri ja

yrittäjyyden lisääntyminen ovat sinänsä positiivisia merkkejä, mutta pitkän ajan kuluessa vain yritysten selviytymisellä ja konkreettisilla taloudellisilla tuloksilla, mikä näky menestyksenä on merkitystä. Shane (2003, 5) määrittelee yrittäjän suorituskyvyille muutamia tekijöitä, joita ovat selviytyminen, kasvu, tuotavuus ja pörssiin listautuminen. Uusia Y-sukupolven yrittäjiä vaivaa taipumus syyttää muita omista epäonnistumisistaan (Twenge ym., 2004) Yksi mahdollinen selitys on se, että kontrolliodotukset voivat olla jakautuneita eri kontekstien kautta (Vesala, 1992, 9). Vahvasti itseään kontrolloiva yrittäjä voisikin yksityiselämässään olla ajalehtiva ja sekaisin. Toinen vaihtoehto on tarkastella kontrolliodotuksia modernin ajatustavan kautta, jossa kummankaan ääripään, sisäisen tai ulkoisen elämänhallinnan ei enää katsota sulkevan toista osiota ja sen vaikutuksia pois, vaan kontrolliodotusten otaksutaan kuvaavan erilaisia psykologisia piirteitä yksilössä (Littunen, 2001, 17).

Nuoriin sukupolviin keskittyy paljon myös median sekä populaarikulttuurin luomaa painetta. Vaatimukset ulkonäöstä, elintavoista, koulutuksesta ja tulevaisuuden työpaikoista voivat muuttua ahdistaviksi tarpeeksi toistettuina. Tällöin yksilö voi masentua ja syrjäytyä, synnyttäen tunteen ”olosuhteiden uhriksi” joutumisesta. Twenge ym. (2008) huomauttavat, että tutkimuksissa on löydetty yhteys itsekkään ja puolueellisen ajattelutavan ja vahvan ulkoisen elämänhallinnan välillä. Lisäksi he painottavat median vastuuta ja vaikutusta erityisesti Yhdysvalloissa, jossa television iltauutislähetys sisältää kaikki negatiivisten tapahtumien lajit lento-onnettomuuksista murhiin ja lapsensieppauksiin, unohtamatta Syyskuun 11. päivän terrori-iskuja vuonna 2001, mikä kokonaisuutena tehokkaasti alentaa ihmisten kykyä käsitellä omaa elämäänsä sisäisen elämänhallinnan näkökulmasta.

4.2 Yksilön koettu minäpystyvyys ja yrittäjän koettu minäpystyvyys

Yksilön koettu minäpystyvyys pohjaa ajatukseen siitä, että yksilö uskoo suorittuvansa kyvyillään hänelle annetusta haasteesta (Bandura 1977; 1993; 1997). Käytännössä tämä tarkoittaa minäpystyvyyden kuvaavan yksilön kykyä kontrolloida omaa elämäänsä häneen eteensä tulevissa tilanteissa (Wood & Bandura, 1989). Yksilö siis toisinsanottuna joko kokee tai ei koe kykenevänsä jonkin tehtävän suorittamiseen onnistuneesti omien kykyjensä avulla (kts. kuvio 6). Nykyisen tutkimustiedon perusteella minäpystyvyyden ja sisäisen elämänhallinnan välillä on todettu yhteys (Judge ym., 2002). Koettu minäpystyvyys eli yksilön kontrollipremissi eivät ole käsitteenä niin laaja, kuin yksilön kontrolliodotukset, vaan se sijoittuu pikemminkin sisäisen elämänhallinnan alatyypiksi (Chen ym., 1998). Ilmiö voi esiintyä myös post-evento, vaikka yksilö voikin ajatella yksittäisen tapahtuman johtuvan hänen omista reaktioistaan, voi hän silti uskoa, että hänen tavoitteisiinsa pääsemisestä laajassa mittakaavassa päättää joku toinen (Vesala, 1992, 15).



KUVIO 6 Kaavamainen esitys minäpystyvyydestä, Bandura 1977

Chen ym. (1998) huomauttavat, että korkeat minäpystyvyyden arvot eivät välttämättä tarkoita yksilöllä esiintyvän myös korkeaa sisäistä elämänhallintaa. Sen sijaan Judge ym. (2002) löysivät Shanen käsitystä tukevan korrelaation yleisen yksilön minäpystyvyyden ja sisäisen elämänhallinnan väliltä. Kuten totesimme, koettu minäpystyvyys on laajempi asia, kuin yksinkertainen tuotto-panossuhteeseen perustuva oletus, mutta se on myös tarkempi terminä kuin kontrolliodotus, mikä pohjautuu yksilön uskomuksiin ja persoonallisuuteen. Koska yrittäjien ESE-pisteiden voidaan tunnetun teorian pohjalta olettaa yleisesti olevan suhteellisen korkeat, yrittäjän vahva koettu minäpystyvyys tarkoittaa näin ollen positiivista korrelaatiota vahvemman sisäisen elämänhallinnan kanssa (Chen ym. 1998.) Shanen (2003, 111) mukaan ihmisillä, joilla on psykologisissa testeissä havaittu olevan korkeampi minäpystyvyys, on myös voimakkaampi tendenssi ryhtyä yrittäjäksi. Yrittäjyyteen päätyvät yksilöt siis kokevat henkilökohtaisesti suoriutuvansa tehtävistä ja haasteista, jotka heidän tielleen osuvat. Tämä korostuu eritoten silloin, jos lähestymme yrittäjyyttä ilmiönä Sarasvathyn (2001) näkökulmasta, sillä yrittäjien tulee usein kyetä arvioimaan tilanne olemattomin taustatiedoin ja tehdä investointipäätös (ajallinen tai taloudellinen) tilaisuuden hyödyntämisestä tai sen hylkäämisestä. Tutkimuksissa on pystytty todentamaan, että yrittäjillä on korkeampi koettu minäpystyvyys, kuin muilla johtotehtävissä toimivilla (Shane, 2003, 111). Vaikuttaa siis siltä, että minäpystyvyys tulisi ottaa huomioon esimerkiksi sukupolven- tai omistajanvaihdostilanteissa joissa uusi yrittäjä korvaa perustajayrittäjän tai aloittaa mahdollisesti työnsä toimitusjohtajan asemassa yrittäjänä toimimisen sijaan. Myös franchising-yritysten ohjauksessa minäpystyvyyden käytöstä on hyötyä aloittavalle franchiseyrittäjälle ja franchiseantajalle.

4.3 Yrittäjän koettu minäpystyvyys

Yrittäjän koetun minäpystyvyyden voidaan sanoa soveltuvan erinomaisesti yrittäjyyden tutkimiseen (Chen ym., 1998). Yksilön minäpystyvyys on yrittäjämäisen liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisen keskiössä. Tämän on kat-

sottu johtuvan siitä, että yksilön korkea yrittäjämäinen minäpystyvyys lisää tämän aikomusta hyödyntää havaittu liiketoimintamahdollisuus, mikä tilanteena vaatii yksilöltä myös korostetun vahvaa itseluottamusta projektin tai hankkeen onnistumisesta (Shane, 2003, 116). Yrittäjän koettua minäpystyvyyttä voidaan lähestyä samoista lähtökohdista, kuin yksilön koettua minäpystyvyyttä. Tällöin otetaan huomioon erityisesti yrittäjän kyvyt ja vahvuudet erilaisissa rooleissa ja tehtävissä joita hän kohtaa, sekä yrittäjänä toimimisesta välittömästi seuraava riski. Yrittäjän koettu minäpystyvyys vaikuttaa merkittävästi siihen, perustaako yksilö yritystä liiketoimintamahdollisuuden havaittuaan vai jättääkö hän sen perustamatta (Chen ym., 1998; Karlsson & Moberg, 2012.) Lisäksi yrittäjän minäpystyvyys vaikuttaa yleensä tämän kykyyn hyödyntää liiketoimintamahdollisuutta kontekstista riippumatta (DeNoble ym., 1999) Koska kontrollipremissit vaikuttavat yrittäjän päätökseen hyödyntää tai jättää hyödyntämättä liiketoimintamahdollisuutta, tulee meidän kiinnittää huomiota kontrollitekijöihin. Tutkimuksissa on havaittu yrittäjien keskeisiksi kontrollitekijöiksi ihmiset, kuten yksilöt ihmisryhmät ja organisaatiot. Yrityksen ulkopuolisista kontrollitekijöiksi on nimetty mm. asiakkaat ja kilpailijat. Lisäksi on havaittu kontrollitekijöitä yhteiskunnallisista tahoista, kuten valtio tai verottaja (Vesala, 1992, 32-33.)

Chen ym. (1998) listaavat yrittäjän koetun minäpystyvyyden taustalle viisi erilaista faktoria, joita ovat markkinointi, innovaatiot, johtaminen, riskinotto sekä taloudellinen kontrolli. Lisäksi on havaittu ESE-pisteiden olevan yrittäjyyden opiskelijoilla korkeampia verrattaessa heitä johtamisen, kansantaloustieteiden tai psykologian opiskelijoihin. Yrittäjän koettu minäpystyvyys (ESE) on elementtinä suhteellisen stabiili ja se pysyy samalla tasolla pitkiä ajanjaksoja, vaatien systemaattisia ja jatkuvia toimenpiteitä muuttuakseen. Nämä toimet voivat heidän mukaansa kohdistua myös vallitsevaan liiketoimintaympäristöön, mikä osaltaan vahvistaa tai heikentää yrittäjien koettua minäpystyvyyttä (Chen ym. 1998.)

Koska yhteydet yrittäjyyden ja yrittäjän minäpystyvyyden välillä ovat näinkin selviä, useat eri tutkimukset ovat viimeaikoina keskittyneet ESE-testien ja patteristojen kehittämiseen, jotta yrittäjäksi aikovien mitatulla yrittäjämäisellä minäpystyvyydellä voitaisiin paremmin arvioida tämän mahdollisuuksia selviytyä ja menestyä yrittäjänä (Chen ym. 1998; DeNoble ym. 1999; Moberg 2012). ESE:n mittaaminen on kuitenkin monimutkainen tehtävä. Suurin osa yrittäjämäisen minäpystyvyyden mittaamiseen tehdyistä mittareista on rakennettu samalla tavalla ja samojen prosessien kautta, seuraten pitkälti jo ennestään käytettyjä malleja sekä teorioita (McGee, ym., 2009). Ongelmaa ratkaisemiseksi viime aikoina on kehitetty useita uusia mittaristoja ja kysymyspatteristoja. Tähän tutkimukseen valittiin Mobergin (2012) luoma kokonaisuus. Mittaristo sopi tehtävään parhaiten, koska se yhdistelee muiden, laajasti koeteltujen mittaristojen vahvoja puolia (kts. taulukko 7), luoden näin kattavamman kuvan yrittäjän koetun minäpystyvyyden vaikutuksesta yrittäjän suoriutumiseen ja menestykseen (Moberg, 2012). Moberg (2012) on lisäksi vahvistanut mittariston luotettavuutta ja validiteettia. Tämä oli toteutettu hiomalla mittariston sisältämiä kielel-

lisiä termejä ja poistamalla alakohtaista jargonia (Moberg, 2012). Tarvitaan siis paljon neutraalimpaa kielellistä ilmaisua, jotta kysymykset ovat ymmärrettävämpiä ja vastaukset näin luotettavampia. Tätä voidaan pitää etuna tutkittaessa erityisesti nuoria yrittäjiä.

TAULUKKO 7 Aikaisempien ESE-mittaristojen painotuksia ja osa-alueita (Moberg, 2012)

Fokus:	Chen ym. (1998)	De Noble ym. (1999)	McGee ym. (2009)
Etsintä/Luovuus	Vahva	Vahva	Vahva
Suunnittelu/Käsittely	Vahva	Vahva	Vahva
Jäsentäminen	Ei	Vahva	Vahva
Henkilöstöhallinto	Heikko	Vahva	Vahva
Taloudellinen lukutaito	Vahva	Heikko	Vahva
Markkinointi	Vahva	Ei	Heikko
Epävarmuuden sietokyky	Vahva	Vahva	Ei

Moberg (2012) on valinnut kehittämänsä yrittäjämäisen minäpystyvyyden mittaamiseen kuusi eri osa-alueita, joiden pohjalta tutkimuslomakkeen kysymykset muodostettiin ESE-mittariston kohdalla. ESE-mittariston osa-alueet olivat luovuus, suunnittelutaidot, epävarmuuden sietokyky, resurssien järjestely ja projektin toteutustaidot, taloudelliset lukutaidot ja yrittäjän sosiaalinen pääoma (Moberg, 2012). Mittaamiseen käytettiin seitsemänkohtaista Likert-asteikkoa (1-7), jossa numerot kuvasivat vastaajan kokemuksia eri väittämistä seuraavasti: 1=täysin eri mieltä, 2=paljolti eri mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=en osaa sanoa/ei samaa eikä eriävää mieltä, 5=jokseenkin samaa mieltä, 6=paljolti samaa mieltä, 7=täysin samaa mieltä. Mittariston osat rakentuvat kahdestakymmenestä kolmesta eri alueesta ja niiden taustalta löytyy tässäkin tutkimuksessa jo mainittuja lähteitä. Lisäksi mittaristoa on täydennetty Mobergin (2012) itse rakentamilla osilla. Aineisto on kohtuullisen laaja, mikä ilmenee varsin hyvin alla olevasta taulukosta 8. Taulukkoon on koottu kaikki Mobergin (2012) käyttämät asteikot, niiden aihepiiri sekä alkuperäinen mittaristo, josta muuttuja on otettu. Näin on saatu aikaan uusi ESE-mittaristo, jonka painotusten, laajuuden ja kirjallinen ulkoasun voidaan sanoa soveltuvan paremmin yrittäjämäisen minäpystyvyyden mittaamiseen. Vaikka tässä tutkimuksessa käytetty ESE-mittaristo on aavistuksen lyhyempi, kuin aikaisemmat ja sitä on tiivistetty huomattavasti, perustuu se 29:n eri ESE-nimikkeeseen. Mobergin (2012) työn taustalla vaikuttavat mm. Chen ym. (1998), DeNoble ym. (1999) ja McGee ym. (2009). Mobergin mittariston käsittelemiä aiheita ja aikaisempien yrittäjän minäpystyvyyden mittaamiseen kehitettyjen mittaristojen vaikutusta on havainnollistettu taulukossa seitsemän, josta on nähtävissä tarkemmin Mobergin työn taustalle. Suurin osa kysymyksistä päätyi lopulliseen ESE-mittariin joka sisälsi yhtä aihepiiriä kohden kolmesta viiteen kysymystä. Yhteensä tutkimuslomakkeessa oli ESE-mittaristoon liittyviä kysymyksiä 27 kappaletta.

TAULUKKO 8 Mobergin mittariston taustat (Moberg, 2012)

Etsintä/Luovuus	Mittaristo(t)
2. Tunnistaa tapoja uudistaa resursseja uusilla tavoilla tavoitteiden saavuttamiseksi	Chenin asteikko
6. Brainstorming, uudet ideat (ja niiden keksiminen)	McGeen asteikko
26. "Laatikon ulkopuolelta" ajattelu	Oma
29. Tunnistaa mahdollisuuksia suorittaa tavanomaisia toimintoja uusilla tavoilla	Chenin asteikko / DeNoblen asteikko
31. Tunnistaa luovia tapoja asioiden tekemiseksi/suorittamiseksi rajatuin voimavaroin	DeNoblen asteikko
Suunnittelutaidot	
4. Ajankäytön hallinta projekteissa	Chenin asteikko
8. Kykenee analysoimaan projektia joka tähtää tietyn ongelman ratkaisemiseen	Chenin asteikko
17. Asettaa ja saavuttaa projektien tavoitteita	McGeen asteikko
22. Hyvän projektisuunnitelman teko tavoitteiden saavuttamiseksi	McGeen asteikko
Johtaminen	
1. Tiimin johtaminen	DeNoblen asteikko
7. Tiimin tai työryhmän rakentaminen tietyn ongelman ratkaisemiseksi	DeNoblen asteikko
10. Partnerisuhteiden muodostaminen tavoitteiden saavuttamiseksi	DeNoblen asteikko
15. Resurssien mahdollisten lähteiden tunnistaminen	DeNoblen asteikko
16. Verkostoitumistaidot (esim. luo kontakteja ja vaihtaa tietoja muiden kanssa)	McGeen asteikko
20. Kykenee saamaan muut mukaan omiin visioihin tai suunnitelmiin ja heidät myös uskomaan niihin	McGeen asteikko
24. Omien ideoiden selittäminen kirjallisesti / verbaalisesti arkikielellä selkeästi ja ytimekkäästi	McGeen asteikko
32. Toimii proaktiivisesti ja soveltaa tietoaan käytännössä	Oma
Epävarmuuden sietokyky	
3. Ongelmallisissa tilanteissa improvisoi, mikäli ei tiedä mikä on oikea päätös tai toimintamalli	Oma
5. Sietää yllättäviä muutoksia	DeNoblen asteikko
14. On sinnikäs kohdatessaan vastoinkäymisiä	DeNoblen asteikko
19. Oppii epäonnistumisista	Oma
21. Hallitsee epävarmuutta projekteissa ja prosesseissa	Chenin asteikko / DeNoblen asteikko
23. Osoittaa joustavuutta monimutkaisissa tilanteissa, joissa sekä keinot että tavoitteet ovat vaikeita asettaa	DeNoblen asteikko
25. Työskentelee tuottavasti jatkuvasta stressistä, paineesta ja ristiriidosta huolimatta	Chenin asteikko / DeNoblen asteikko
28. Kykenee tekemään päätöksiä epävarmoissa tilanteissa, joissa lopputulosta on vaikea ennustaa	Chenin asteikko
Taloudellinen tietämys	
9. Osaa lukea ja tulkita taloudellisia laskelmia	McGeen asteikko
18. Osaa tehdä taloudellisen analyysin tai arvion	Chenin asteikko
27. Hallitsee projektin kulut	Chenin asteikko
30. Osaa arvioida uuden projektin budjetin	McGeen asteikko

5 TUTKIMUSASETELMA JA METODOLOGISET VALINNAT

5.1 Tutkimusasetelma

Tämän tutkimus on tutkimusasetelmaltaan kuvaileva kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka hyödyntää hypoteettis-deduktiivista lähestymistapaa Y-sukupolven yrittäjien kuvailussa ja tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Hirsjärven ym. (2009, 224) mukaan, ilmiöiden selittämiseen pyrkivissä tutkimuksissa hyödynnetään nimenomaan tilastollisia menetelmiä. Kvantitatiivinen lähestymistapa on lisäksi verrattain yleinen tapa toteuttaa tutkimuksia sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä (Hirsjärvi, ym., 2009, 139). Tutkimusasetelman taustalla vaikuttava realistinen ontologia rakentaa pohjansa sille, että todellisuus rakentuu objektiivisesti todennettavista tosiasioista ja tieto on näin ollen peräisin aistihavainnoista ja loogisesta päättelystä. Tämä taas nojaa filosofisella tasolla loogiseen positivismiin (Hirsjärvi, ym., 2009, 139.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen ytimessä ovat johtopäätökset aikaisemmista tutkimuksista, jotka on esitelty tutkimusraportin luvuissa 2-4 yhdessä aikaisemman teorian kanssa. Samalla on myös määritelty ydinkäsitteet, joiden voidaan sanoa olevan kvantitatiivisen tutkimusperinteen kulmakiviä (Hirsjärvi ym., 2009, 140). Teorianmuodostus kattaa ison osan tästä tutkimusraportista, koska siihen tuli kyetä sitomaan useita eri kokonaisuuksia: sukupolvikäsite, Y-sukupolvi, yrittäjyys sekä yrittäjän koettu minäpystyvyys erityisesti psykologisesta kontekstista käsin tarkasteltuna. Kaikkien osa-alueiden huomioiminen vaati nopeaa katsausta kaikista näistä aiheista, mikä vaikutti selkeästi tutkimusraportin rakenteeseen sekä sisältöön, korostaen suuria linjoja ja tiukoja koulukuntia. Lähdeaineiston voidaan kuitenkin todeta olleen kohtuullisen kattava, sillä loppua kohden aineistossa oli havaittavissa selvää toistoa. Suurin osa tähän tutkimukseen sisältyvistä tutkimusaloista, eritoten sosiologia ja psykologia ovat sen verran kehittyneitä, että valitun teorian koulukunta erottuu selkeästi muista tieteenalan toimijoista ja vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen ja tutkimusraportin kulkuun. Kypsää tieteenalaa voidaan pitää hyvänä asiana, koska saman ilmiön analysointiin useasta tarkastelukulmasta ei varsinaisesti ole mitään esteitä – joskin usean teorian kanssa tasapainoilusta saattaa tulla tutkijalle herkästi liian vaikeaa (Hirsjärvi ym., 2009, 144). Myös yrittäjyyden tutkimusala, vaikkakin yhä pirstaloitunut, voidaan nähdä vahvana suhteutettuna Y-sukupolven tutkimukseen. Y-sukupolven tutkimuksen voidaan sen sijaan katsoa olevan vielä varsin keskeneräistä.

Eksakteja hypoteeseja tässä tutkimuksessa ei esitetty, vaan tarkoituksena oli tutkia Y-sukupolvea ESE-mittareita käyttäen ja kuvailla sukupolven ominaisuuksia yrittäjänä ja työelämässä. Sen vuoksi on parempi todeta että tutkimus on osin etsinnällinen ja muodostetut hypoteesit työhypoteeseja. Näin erityisesti

myös siksi, että Y-sukupolvitutkimusta ei ole tehty tiettävästi lainkaan yrittäjyyden kontekstissa ja erityisesti piirreteoreettisista lähtökohdista. Myös Hirsjärvi ym. (2009, 140) painottavat, että hypoteesien tarkka esittäminen ei ole aina mielekästä, vaan aihetta voi lähestyä myös ilman eksaktia koeteltavaa hypoteesia. Tässä tutkimuksessa hypoteesin korvaavat tutkimustehtävästä johdetut tutkimuskysymykset, jotka on esitelty luvussa yksi. Hypoteesien hylkäämiseen on perusteltu syy, sillä Y-sukupolven yrittäjien tutkimus on vielä sen verran alkuvaiheessa, että vaadittavaa aineistoa hypoteesien muodostamiseksi olisi ollut erittäin haastavaa ja työlästä hankkia, ja hypoteesi olisi silti jäänyt vaille kunnollista selkeää teoreettista taustaa. Näin ollen eksaktit hypoteesit oli järkevämpää jättää muodostamatta kokonaan ja keskittyä työhypoteesien muodostamiseen. Kuvailevissa ja kartoittavissa tutkimuksissa ei eksakteja hypoteeseja yleensä aseteta muutenkaan. Lisäksi erittäin tarkkoja tutkimushypoteeseja olisi ollut haastava perustella teoreettisen taustan kannalta, joten niitä ei näin ollen voitu katsoa mielekkääksi sisällyttää tähän tutkimukseen (Hirsjärvi ym., 2009, 158.)

Koejärjestelyjä ja aineiston keruuta suunniteltiin tämän tutkimuksen yhteydessä verrattain paljon, mistä olennaisimpana on Mobergin (2012) esittämä ESE-mittaristo ja sen käyttö. Myös tutkittavien henkilöiden valintaan panostettiin kohtuullisesti (Hirsjärvi ym., 2009, 140.) , Tutkittavien henkilöiden tilanteiden haluttiin rinnastuvan tämän päivän yrittäjyysaasteisiin, jotta tutkimustuloksista olisi hyötyä yrittäjyyden kehittämisessä ja tukemisessa. Tämä vaati kiinteää linkkiä yrityselämän eri toimijoiden kanssa. Tämän tavoitteen toteuttamisessa merkittävää apua saatiin Pohjois-Karjalan Uusyrityskeskuksesta ja Tuhansien Järvien Uusyrityskeskuksesta. Vaikka tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset eivät perustu suoraan heidän toiveisiinsa, oli uusyrityskeskuksilla myös esittää hyviä kommentteja ja käytännön ongelmia niiden kehittämisessä. Alueellista jakoa ei tutkimuksessa huomioitu. Taloudellisia intressejä tutkimuksen suhteen ei ollut, eli työ tehtiin puhtaasti akateemisessa mielessä, jotta pystyttiin varmistamaan puolueettomuus sekä akateemisen vapaus.

Hirsjärvi ym. (2009, 140) määrittelevät kvantitatiivisen tutkimusperinteen keskeisiksi asioiksi myös muuttujien taulukkomuotoon muodostamisen ja niiden esittelyn, sekä käsittelyn tilastollisesti. Tämä on toteutettu luvussa kuusi, jossa esitellään tutkimuksen tulokset tilastollisessa muodossa. Varsinaista tutkimusdataa ei ole liitetty mukaan selkeyden vuoksi, vaan sitä on käsitelty taustalla, keräten ydinhavainnot ja aineistot selkeisiin taulukoihin. Kvantitatiivisen tutkimuksen loppuosan tärkein pala, eli päätelmien teko on toteutettu luvuissa seitsemän, jossa esitellään tutkimuksen johtopäätökset (Hirsjärvi ym., 2009, 140).

5.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin 9.7.–4.8.2013 välisenä aikana. Toteutustapa oli internetpohjainen kyselylomake, johon hyödynnettiin SurveyMonkey -sivuston tarjoamaa kyselypohjaa ja www-työkaluja. Vastausmääriä pystyttiin seuraamaan reaaliaikaisesti ja lähettämään muistutusviestit ei-vastanneille automaattisesti. Myös manuaaliset poistot, joissa vastaanottaja sähköpostin tai puhelimen välityksellä pyysi poistoa postituslistalta toteutettiin suoraan sivuston työkalujen avulla. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu tutkimuslomakkeeseen vastanneista yrittäjistä. Nämä yrittäjät poimittiin kohdejoukkoon Pohjois-Karjalan Uusyrityskeskukseen ja Tuhansien Järvien Uusyrityskeskukseen uusien yritysten rekisteriin kirjatusta asiakkaista, joiden yritys on ollut toiminnassa 12-36 kuukautta. Tutkimuksen kohdejoukko kerättiin Uusyrityskeskusten rekistereistä taulukkoon, jonka jälkeen tutkimuslomake lähetettiin rekisteristä saatuihin sähköpostiosoitteisiin. Tutkimuksen empiirisen osan muodostaman kyselytutkimuksen lomakkeiden lähetystä on kuvattu tarkemmin taulukossa 9.

TAULUKKO 9 Empiirisen osan tärkeimmät tunnusluvut

Alueet / Yhteensä	Pohjois-Karjala	Keski-Suomi	Yhteensä
Lähetetty	589	207	796
Ei vastanneita	488	177	665
Joista lähetys kielletty	10	3	13
Joista palautuvia	63	22	85
Vastaaaja	101	30	131
Joista osittaisia vastaajia	8	4	12
Yhteensä	589	207	796
Lomake saapunut vastaajalle (N)	516	182	698
Vastausprosentti	19,57 %	16,48 %	18,03 %

Ensimmäinen viesti sisälsi tutkimuksen esittelyn, vastaajien motivointiosion, tutkimuslinkin ja postituslistalta poistumislinkin. Viesti lähetettiin 9. heinäkuuta 2013 aamulla, automaattisesti ajastettuna sähköpostiviestinä. Ensimmäinen muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 12. heinäkuuta puoliltapäivän. Kolmas muistutusviesti lähetettiin 19. heinäkuuta. Muistutusviestejä lähetettiin yhteensä kolme alkuperäisen viestin lisäksi, koska poikkeavan tutkimusajankohdan keskellä vilkkainta kesälomakautta havaittiin aiheuttavan vastausten syklitäistä kertymistä. Muistutusviestin jälkeiset 48 tuntia olivat tutkimuksen vastaustenkeruun kannalta aktiivisimmat. Vastaajat siis noteerasivat viestin paremmin sen tuoreuden vuoksi tarkastaessaan sähköpostinsa lomalta paluun jälkeen tai tiettyjen väliaikojen välein.

Yhteensä tutkimuslomake lähetettiin 769 potentiaaliselle vastaajalle. Vastauksia saatiin 131 kappaletta ja ei-vastanneita oli yhteensä 665 kappaletta, muodostaen vastausprosentiksi yhteensä noin 18 prosenttia. Ei-vastanneiden kohdalla kolmessatoista tapauksessa vastaaja poistui postituslistalta saateviestissä olleen linkin kautta. 85 vastaajan sähköpostiosoite ei ollut voimassa, mistä

seurasi automaattinen hylkäys ja poistuminen kohdejoukosta. Vastaajien kohdalla osittaisia vastauksia kertyi yhteensä 12 kappaletta, eli vastaaja keskeytti tutkimukseen vastaamisen täyttämättä lomaketta loppuun saakka. Näiden tutkittavien osalta on tallentunut muutamia vastauksia, jotka on kuitenkin jätetty osaksi kokonaisdataa kokonaisten vastausten osalta otoksen pienen koon vuoksi. Jokainen osittainen vastaaja myös tarkastettiin sen varalta, että koko vastaaja olisi pitänyt hylätä epäillyn vilpillisen vastauksen vuoksi. Tästä ei saatu viitteitä, eikä yhtäkään vastaajaa hylätty kokonaan. Tutkimuslomake tavoitti yhteensä siis yhteensä 698 (N) potentiaalista vastaajaa. Näin 131 kappaletta otoksella saadaan molempien alueiden vastausprosenttien keskiarvoksi 18,03%, mitä voidaan pitää kohtuullisena, kun huomioidaan tutkimuksen ajankohta.

5.3 Empiirisen aineiston analysointi

Karjaluodon mukaan tutkimustuloksien analysointiin käytetään taloustieteiden parissa yleisesti parametrisiä menetelmiä, jolloin oleellista on ennen kaikkea analysoida aineisto niin, että kaikki analyysitehtäviin luettavat osa-alueet; kuvaaminen, tiivistäminen ja selittäminen käydään läpi (Karjaluoto, 2007, 10-11). Tässä tutkimuksessa tulokset on järjestetty kolmeen eri osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat yrittäjään itseensä kohdistuvat kysymykset, yritykseen ja omistajiin liittyvät tekijät sekä yrittäjän minäpystyvyyteen vaikuttavat osa-alueet. Kutakin näistä osa-alueista kuvaillaan koko otosjoukon, Y-sukupolven vastaajien sekä muihin sukupolviin kuuluvien vastaajien vastausten kautta. Näin tulokset ovat selkeästi luettavissa ja niiden tulkinta on vaivatonta. Tämän tyyppinen aineiston analysointimalli mahdollisti aineiston kuvaamisen tilastollisten tunnuslukujen avulla, tiivistämään aineistoa ryhmittelyjen sekä klusterionnin kautta ja lopuksi toteuttamaan selittävät testit, kuten t-testi ja Mann-Whitneyn u-testi. Kaikki tuloksista johdetut taulukot ja testit noudattavat tätä tapaa. Yleisimmät tutkimusaineistosta raportoidut tunnusluvut ovat aritmeettinen keskiarvo, keskimäinen havainto, yleisin havainto, keskihajonta sekä minimi- ja maksimi-arvot. Karjaluodon mukaan aineiston analysointi aloitetaan juuri suorien jakaumien tarkastelulla ja yksittäisistä kysymyksistä tulee huomioida ainakin minimi-, maksimi ja keskimäinen havaintoluvut, yleisin havainto, keskiarvo ja prosenttijakaumat (Karjaluoto, 2007, 11). Toisaalta Metsämuuronen (2011, 364) huomauttaa, että laadullisia, eli nominaalimuuttujia käsiteltäessä paras keskiluku muuttujien kuvaamiseen on yleisin havainto. Tämän vuoksi kaikkien nominaali- eli taustamuuttujien kohdalla ei ole välttämättä raportoitu keskiarvoa. Parhaiten tämän tutkimustyön empiirisen osion käsittelyyn soveltuivat erityyppiset parametriset testit, sillä niiden teho on ei-parametrisia parempi, jolloin myös nollahypoteesi on kevyemmin hylättävissä. Testejä valittaessa ja niitä toteutettaessa tulee huomioida vastausten määrä, mikä tässä tutkimuksessa oli oletetun mukaiset yli sata kappaletta. Lisäksi täytyy kiinnittää huomiota tulosten jakautumiseen. Vaikka tutkimus kohdentui Keski-Suomen ja

Pohjois-Karjalan alueille, ei alueiden välillä tehty vertailua Keski-Suomen pie-
nemmän otannan vuoksi. Alueiden välinen vertailu olisi ollut tilastollisesti
haastavaa, koska Pohjois-Karjalan alueen vastaajia oli lähes kolme kertaa
enemmän.

Yrittäjään liittyviä tuloksia ovat vastaustenkerääjätunnus (aluetunnus),
sukupuolvi, sukupuoli, yrittäjäprofiili (Portfolioryrittäjä, Sarjayrittäjä, Noviiyrit-
täjä), meneillään olevan yrityksen järjestysnumero, yritysten kokonaismäärä,
yrittäjän hyödyntämien konsultointitahojen määrä, positiivinen tai negatiivinen
starttirahapäätös, lähipiirin tai vanhempien yrittäjänä toimiminen, aikaisemmat
kokemukset mikroyrityksistä, pääsääntöinen syy yrittäjänä toimimiselle sekä
erilaiset omaan yrittäjyyteen ja yritykseen liittyvät odotukset ja subjektiiviset
arviot. Yritykseen liitettävät tulosten osat ovat omistajien lukumäärä, omistajien
eri roolit yrityksessä, yrittäjän omistusosuus yrityksestä, yrityksen toiminnan
aloittamisen esivalmisteluihin käytetty aika, valittu yhtiömuoto, liiketoiminnan
kesto ajallisesti, työntekijöiden määrä yrityksessä, yrityksen kasvuhaluus tai
yrityksestä luopumisen kysymykset sekä yrityksen liikevaihto viimeisellä päät-
tyneellä 12 kuukautta kestäneellä tilikaudella. Yrittäjän minäpystyvyyteen liite-
tyt tulosten osa-alueet perustuvat Mobergin (2012) konstruoimaan ESE-
mittaristoon, jossa on yhteensä kuusi eri osa-alueita. Osa-alueet vastaavat Mo-
bergin luomaa mittaristoa, jota on kuvailtu paremmin tämän tutkimuksen ai-
kaisemmissa osissa, ja ne keskittyvät luovuuden, suunnittelutaitojen, epävar-
muuden sietokyvyn, resurssien järjestelyn ja projektin toteutustaitojen, talou-
dellisten tulkintataitojen sekä yrittäjän sosiaalisen pääoman alle.

Karjaluoto (2007, 9-10) toteaa, että t-testi on yleinen erityisesti, kun halu-
taan verrata kahden riippumattoman ryhmän keskiarvoja toistensa välillä isos-
sa, yli sadan vastaajan aineistossa. Metsämuuronen (2011, 385-386) tähdentää,
että t-testin tekemiseen luotettavasti vaaditaan varsin laaja otanta sekä oletus
siitä, millaista jakaumaa tutkittava ilmiö noudattaa. Myös Karjaluoto viittaa
samoihin kriteereihin ja painottaen, että aina kun edellytyksiä t-testin tekemi-
selle epäillään, tulee käyttää lisäksi Mann-Whitneyn u-testiä. Toisin sanottuna
tärkeimmiksi kriteereiksi nousevat vähintäänkin välimatka-asteikollinen mitta-
us sekä oletus muuttujien normaalijakautuneisuudesta. Lisäksi Karjaluoto tote-
aa, että on sosiaalitieteiden tapa käyttää usein lähestulkoon pelkkää t-testiä, on
mahdollinen virhe (Karjaluoto, 2007, 23.) Koska aineisto oli varsin pieni
(N=131) ja se ei ollut normaalijakautunut, päätettiin tehdä t-testin lisäksi tulok-
sia varmistava Mann-Whitneyn u-testi. Tässä tutkimuksessa t-testiä ja u-testiä
on käytetty vertaamaan Y-sukupuolvia muita sukupuolia vasten ESE-piirteiden
kohdalla.

Kyselytutkimuksissa ei välttämättä ole kannattavaa tehdä regressio-
analyysiä, vaan tämän voi korvata esimerkiksi ristiintaulukoinnilla (Karjaluoto,
2007, 10). Tässä tutkimuksessa ristiintaulukointi toteutettiin muutamien diko-
tomisten muuttujien, kuten yrittäjäksi ryhtymisen syyn, yrityksen omistajuuden
sekä aluetunnuksen kohdalla, joihin se Metsämuurosen (2011, 357) mukaan so-
veltuu hyvin. Metsämuuronen (2011, 563) painottaa, että ristiintaulukoinnin
avulla voidaan juuri havainnollistaa kahden tai useamman muuttujan välisiä

riippuvuuksia ja se soveltuu juuri luokitteluasteikollisten muuttujien analyysikeinoksi.

Faktorianalyysin toteuttaminen tulosten analysointivaiheessa riippuu ennen kaikkea siitä, onko valittu teoreettinen viitekehys tarpeeksi vankka, jolloin tutkija ei erehdyksessä itse keksi faktoreita omasta päästään. Lisäksi aineiston koko tulee olla mieluiten vähintään sata kappaletta. Faktorianalyysin päätehtävät ovat tiedon tiivistäminen, hypoteesien testaaminen ja esianalyysinä toimiminen. Hyvin toteutettu faktorianalyysi voi siis auttaa myös jatkotarkastelujen toteutusta (Karjaluoto, 2007, 40.) Tässä tutkimuksessa faktorianalyysia ei katsottu järkeväksi, koska vastaajien hajonta oli kohtuullisen suurta, kokonaisotanta varsin pieni ja teoreettinen viitekehys ei antanut siihen kovinkaan vankkaa pohjaa. Tutkimuskysymyksiä päätettiin tarkastella lähinnä aineiston kuvailun, t-testin, Mann-Whitney'n u-testin ja ristiintaulukoinnin kautta ilman faktorianalyysia.

6 TULOKSET

Tutkimuksen tulokset on järjestetty kolmen eri osa-alueen alle. Kaksi ensimmäistä osa-aluetta käsittävät yrittäjään itseensä kohdistuvat kysymykset sekä yritykseen, sen omistajiin ja omistukseen liittyvät tekijät. Kolmas osa-alue keskittyy yrittäjän minäpystyvyyteen. Kaikkia kolmea osa-aluetta kuvailaan koko otosjoukon, Y-sukupolven vastaajien sekä muihin sukupolviin kuuluvien vastaajien vastausten kautta. Tämän kappaleen päätarkoitus, eli tuloksien esittely alkaa aineiston kuvailulla ja yrittäjän taustamuuttujajakaumien tarkastelulla. Mikäli lukija haluaa tutustua kerralla kaikkiin yrittäjän taustamuuttujajakaumiin, ne on esitetty taulukossa 10.

6.1 Empiirisen aineiston kuvailu

Tutkimukseen vastanneista yrittäjistä miehiä oli 53 prosenttia, ja naisia 47 prosenttia. Naisten osuus vastaajista on huomattavan korkea, kun sitä verrataan suomalaisen yrittäjäpopulaatioon kokonaisuudessaan (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012). Kaksi vastaajaa kolmesta oli Y-sukupolven kohdalla miehiä. Sen sijaan vanhemmissa sukupolvissa miehet jäivät vähemmistöön ja heitä oli 45 prosenttia naisten ollessa paremmin edustettuina 55 prosentin osuudella. Nais-sukupuoli oli siis vahvasti edustettuna erityisesti muiden kuin Y-sukupolven kohdalla.

Y-sukupolveen kuuluvia yrittäjiä oli 39 prosenttia vastaajista. Lukua voidaan sikäli pitää korkeana, koska tilastollisesti Suomessa noin 18 prosenttia yrittäjistä on alle 35-vuotiaita (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012, 141). Käytännössä alle Y-sukupolvi kattaa kaikki alle 35-vuotiaat vastaajat valitun sukupolvirajauksen perusteella, hieman syntymäpäivästä ja vertailuajankohdasta riippuen. Syitä Y-sukupolven korkeahkoon vastausprosenttiin voi olla useita. On mahdollista, että nettisukupolvi elää vahvemmin tietotekniikan varassa, jolloin tutkimuksen vastauslinkki tavoitti myös kesälomaansa viettäneet yrittäjät. Toinen vaihtoehto on se, että Y-sukupolven yrittäjillä oli jostain syystä enemmän aikaa tai halua vastata internetpohjaiseen kyselylomakkeeseen. Sukupolven selkeä osuus korostaa joka tapauksessa nousevasta yrittäjäaktiiviteetistä johon viittaavat myös uusyrityskeskusten omat tilastot (Uusyrityskeskukset, 2013). Nuorten suurehko esiintyminen ilmentää Y-sukupolven osuutta uusyrityskeskusten asiakasmääristä.

Alueellisesti tarkasteltuna tutkimuksen tulokset jakautuvat epäsuhtaisesti, sillä Keski-Suomi on alueena Pohjois-Karjalaa suurempi väestössä mitattuna. Keski-Suomesta vastaajia tuli vain noin neljäsosa kokonaismäärästä, kun Pohjois-Karjalan alueelta vastaajia tuli yli kolme neljäsosaa. Myös Y-sukupolven kohdalla vastaukset keskittyivät Pohjois-Karjalan alueelle 77 prosentilla. Vanhempien sukupolvien kohdalla ei tässä ollut eroja, vaan 78 prosenttia vanhempien sukupolvien vastauksista tuli Pohjois-Karjalasta ja alle neljäsosa Keski-

Suomesta. Syy vääristyneeseen jakaumaan on mahdollisesti se, että Keski-Suomen alueella toimivan Tuhansien järvien Uusyrityskeskukseen data oli varsin vajavaista. Kaikista tietokannasta tulostetuita 1178 potentiaalisesta vastaajasta vain 207 yrittäjällä oli listattu sähköpostiosoite uusyrityskeskukseen tiedoissa. Tilanne on vielä huonompi, kun laskuista poistetaan virheelliset sähköpostiosoitteet, joita oli 22 kappaletta eli noin kymmenen prosenttia Keski-Suomen otoskoosta. Lomakkeen sai sähköpostiinsa Keski-Suomen alueella näin 182 yrittäjää joilta vastauksia saatiin vain kolmekymmentä. Myös vastausprosentti oli Keski-Suomen alueella kokonaisuudessa tarkasteltuna aavistuksen heikompi, noin kuusitoista prosenttia, kun se Pohjois-Karjalan alueella oli noin kahdeksantoista prosenttia.

Tutkimuksessa yrittäjät jaoteltiin kolmen eri profiilin mukaisesti, jotka olivat *Portfolioyrittäjä* (useista eri yrityksiä samanaikaisesti), *Sarjayrittäjä* (aloittanut yritystoiminnan, harjoittanut liiketoimintaa ja tämän jälkeen luopunut yrityksestä) sekä *Noviisiyrittäjä* (nyt toimiva yritys on yrittäjälle ensimmäinen). Osa tämän jälkeisistä kysymyksistä kohdistui vain portfolio- ja sarjayrittäjiin. Nämä kysymykset koskivat nyt toimivan yrityksen järjestysnumeroa sekä tällä hetkellä aktiivisten yritysten määrää. Tämä johtuu tutkimuslomakkeen suunnitteluvaiheessa tapahtuneesta virheestä, jossa vain portfolio- ja sarjayrittäjät pääsivät vastaamaan viimeiseen kysymykseen. Nyt datan perusteella ei voida tietää, oliko joukossa noviisiyrittäjiä, joilla oli samanaikaisesti toiminnassa useita yrityksiä. Virhe on sinänsä pieni, koska oletettavasti tämäntyyppisiä yrittäjiä ei olisi otoksessa kovinkaan montaa ja yrittäjätyypin valinnalla haettiin aineistosta selkeitä eroja vastaajien välillä. Suurin osa vastaajista lukeutui noviisiyrittäjiin joita oli 85 prosenttia vastaajista. Sarjayrittäjiä ja portfolioyrittäjiä oli molempia alle kymmenys vastaajista. Yleisimmäksi havainnoksi muodostui noviisiyrittäjää merkitsevä arvo. Ensimmäinen yritys oli parhaillaan käynnissä 85 prosentilla vastaajista (kaikki noviisiyrittäjät). Toinen yritys oli toiminnassa kymmenellä prosentilla vastaajista ja kolmas yritys oli käynnissä vain noin neljällä prosentilla vastaajista. Neljäs tai useampi yritys oli nyt menossa vain hieman yli prosentilla tutkimukseen vastanneista eli käytännössä yhdellä vastaajalla.

Portfolio- ja sarjayrittäjiä oli viisitoista prosenttia kokonaisvastaajista. Heiltä kysyttiin myös sitä, montako yritystä heillä oli tutkimuksen teon aikaan aktiivisina. Yksi yritys oli toiminnassa puolella portfolio- ja sarjayrittäjiin lukeutuneista, kaksi yritystä oli kyseisellä hetkellä aktiivisina 45 prosentilla. Kolme yritystä samanaikaisesti oli toiminnassa vain viidellä prosentilla portfolio- ja sarjayrittäjistä, mikä tarkoittaa yhtä tutkimukseen vastaajaa. Y-sukupolven vastauksissa oli odotetusti enemmän noviisiyrittäjiä ja heitä oli yli 90 prosenttia vastaajista. Syynä tähän voi mahdollisesti olla vastaajien nuori ikä. Portfolioyrittäjiä oli Y-sukupolviin kuuluvissa vastaajissa kuusi prosenttia ja sarjayrittäjiä neljä prosenttia. Muiden sukupolvien kohdalla lienee perusteltua epäillä, että vastaajien vanhempi ikä lisäsi portfolioyrittäjien ja sarjayrittäjien määrää, jolloin portfolioyrittäjiä oli noin kahdeksan prosenttia, ja sarjayrittäjiä hieman yli kymmenesosa vastaajista vanhemmista sukupolvista.

Konsultointitahojen kohdalla kysyttiin, kuinka montaa tahoja yrittäjä oli konsultoinut yritysideokehittelyssä. Vastausvaihtoehdoiksi oli annettu valmiina lista joka sisälsi Suomen yrittäjät, liikkeenjohdon konsultin, lakimiehen tai asianajotoimiston, kirjanpitäjän tai tilintarkastajan, kauppakamarin, nuorkauppakamarin, perustettavan yrityksen asiakkaat, pankit tai muut rahoituslaitokset, Finnveran, muut yrityskehitysorganisaatiot, vastaajan omaan henkilökohtaiseen verkostoon kuuluvat asiantuntijat, oman yrityksen muut osakkaat, työtoverit, perhe, ystävät sekä sukulaiset. Lisäksi oli valittavissa kohta "Muu", mikäli vastaaja halusi määritellä erikseen oman konsultointitahonsa jos ei löytänyt sitä listalta. Kysymyksen kohdalla vastaaja saattoi valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. Vastauksista laskettiin yhteispistemäärät vastaajakohtaisesti. Hajonta oli kohtuullisen suurta vaikka kukaan yrittäjistä ei ollut konsultoinut yli yhdeksää tahoja yritysideokehittelyssä. Toisaalta monet tahot, kuten uusyrityskeskukset ja kirjanpitäjät tai tilintarkastajat mainittiin useampaan kertaan. Muutamia selkeitä kokonaisuuksia konsultointitahojen kohdalla on kuitenkin havaittavissa, sillä miltei yhdeksän vastaajaa kymmenestä (85%) vastaajista mainitsi konsultoineensa yhdestä kuuteen lähdeä. Tarkemmin luvut jakautuivat kaikkien vastaajien kohdalla siten, että 0-3 tahoja oli konsultoinut noin puolet (52 %) ja 4-6 tahoja 38 prosenttia vastaajista. Konsultointitahojen aritmeettinen keskiarvo oli kaikkien vastaajien kohdalla 3,70. Keskimäinen havainto ja merkitsevä luku olivat molemmat kolme. Y-sukupolven konsultointitahojen määrä oli odotuksien mukaisesti aavistuksen korkeampi, ja niistä oli havaittavissa selkeämmin kaksi toimintamallia vanhempiin ikäluokkiin. Nuorista yrittäjistä suurin osa oli konsultoinut 4-6 tahoja yritysideokehittelyssä. Yleisin konsultointitahojen määrä oli neljä ja myös keskimäinen havainto oli nuorten yrittäjien kohdalla tasan neljä. Y-sukupolven edustajalla oli keskimääräisesti noin neljä konsultointitahoja. Suurin konsultointitahojen määrä oli Y-sukupolven yrittäjien parissa yhdeksän. Sen sijaan vanhempien sukupolvien keskimäinen havainto (3,00) sekä keskiarvo (3,49) olivat matalammat verrattuna nuorempaan sukupolveen. Myös tässä ryhmässä suurin konsultointien määrä oli yhdeksän. Nuorempien yrittäjien kohdalla konsultointitahojen määrä oli enemmän hajallaan muihin verrattuna, jolloin neljä yrittäjää kymmenestä oli tehnyt kolme konsultointia tai vähemmän. Neljästä kuuteen tahoja oli ollut yhteydessä lähes puolet (45 %) vanhemmista vastaajista. Kolme tai vähemmän konsultointitahoja oli vanhempien sukupolvien kohdalla käyttänyt kuusi kymmenestä (58 %) ja neljästä kuuteen konsultointitahoja reilu kolmannes (34 %) vastaajista.

Koska uusyrityskeskus on tärkeässä roolissa starttirahapäätöksen tekemisessä aloittavan yrittäjän kohdalla, voidaan sen sanoa olevan tärkeä dikotominen muuttuja tutkittaessa yrittäjiä, jotka asioivat keskustusten kanssa. Tutkimukseen vastanneista noin kaksi kolmasosaa oli saanut starttirahaa ainakin jossain vaiheessa yrittäjäuraansa. Vastaavasti yksi kolmasosa ei ollut saanut starttirahaa. Luku kertoo mahdollisesti siitä, että tutkimukseen vastanneilla uusyrityskeskusten asiakkailla on ollut tai on taustalla esimerkiksi yrittäjäkokemusta tai koulutusta, kohtuullisen hyvä kannattavuusennuste tai kova tarve työllistää

itsensä toimeentulon turvaamisen vuoksi, joita mitä pidetään yhtenä starttirahan myöntämiskriteereistä (Uusyrittyskeskukset, 2013b). Myönteisen starttirahapäätöksen saa keskimäärin noin puolet starttirahaa anovista (Uusyrittyskeskukset, 2013c). Ero oli suurimmillaan vanhempien sukupolvien kohdalla, joissa seitsemän vastaajaa kymmenestä oli saanut myönteisen starttirahapäätöksen jossain vaiheessa yrittäjäuraansa. Nuorten yrittäjienkin kohdalla starttirahaa oli saanut useampi, kuin kuusi kymmenestä, mikä tarkoitti kielteistä starttirahapäätöstä karkeasti neljälle kymmenestä sitä hakeneesta.

Yrittäjien lähipiiri tai vanhemmat olivat toimineet yrittäjinä lähes yhdeksälläkymmenellä (86 %) prosentilla vastaajista. Noin kuudesosalla vastaajista ei ollut ollenkaan ihmisiä lähi- tai perhepiirissään, joista he olisivat mahdollisesti saaneet yrittäjämäisiä vaikutteita. Kokemusta mikroyrityksistä (max. 10 työntekijää) oli vielä harvemmalla. Nuorilla, Y-sukupolven kuuluvilla yrittäjillä joku lähipiiristä oli toiminut yrittäjänä lähes yhdeksässä tapauksessa kymmenestä. Vanhemmat vastaajat olivat varsin lähellä tätä tasoa, lähipiirin yrittäjäaktiivisuuden ollessa noin 83 prosenttia.

Hieman alle puolella (44 %) vastaajista oli olemassa olevaa kokemusta mikroyrityksistä ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Vastaavasti hieman yli puolella (56 %) vastaajista prosentilla ei ollut kokemusta mikroyrityksissä työskentelystä. Tässä kohtaa tutkimuksen kaksi ikäluokkaa olivat varsin yhtenevät vastauksissaan ja erot olivat vain kahden prosentin luokkaa suuntaan tai toiseen.

Syy yrittäjäksi ryhtymiselle oli sen sijaan varsin monelle selvä, ja vastaukset painottuivat toimeentulon hankkimiseen itselle ja mahdolliselle perheelle tai itsensä työllistämiseen, jonka ensisijaiseksi syyksi yrittäjäksi ryhtymiselle mainitsi useampi kuin kahdeksan kymmenestä vastaajasta. Vain hieman alle viidennes tutkimukseen vastanneista oli täten kiinnostunut yrittäjyydestä houkuttelevan liiketoimintamahdollisuuden, kasvun tai voittojen vuoksi, mitä voidaan pitää aavistuksen huolestuttavana tuloksena yritysten työllistämisen asetettujen tavoitteiden ja niiden oletetun kyvyn kannalta. Ero oli vielä suurempi Y-sukupolven yrittäjien kohdalla, jossa toimeentulon tai itsensä työllistämisen vuoksi yrittäjyyteen oli suunnannut 84 prosenttia vastaajista. Vanhemmissa ikäluokissakin 82 prosenttia ilmoitti itsensä työllistämisen olevan pääasiallinen yrittäjyyteen johtanut syy.

TAULUKKO 10 Yrittäjän taustamuuttujajakaumat

	N=131	N=51	N=80
	Kaikki	Y	Muut
Sukupuoli			
Mies	52,7 %	64,7 %	45,0 %
Nainen	47,3 %	35,3 %	55,0 %
Ikäluokka			
Y-sukupolveen kuuluva	38,9 %	100,0 %	
Muihin sukupolviin kuuluva	61,1 %		100,0 %
Alueellinen jakautuminen			
Keski-Suomi	22,9 %	23,5 %	22,5 %
Pohjois-Karjala	77,1 %	76,5 %	77,5 %
Yrittäjäprofiili			
Portfolioryrittäjiä	6,9 %	5,9 %	7,5 %
Sarjayrittäjiä	8,4 %	3,9 %	11,3 %
Noviisiyrittäjiä	84,7 %	90,2 %	81,3 %
Nyt toimivan yrityksen järjestysnumero			
1.	84,7 %	90,2 %	81,3 %
2.	9,9 %	9,8 %	10,0 %
3.	3,8 %		6,3 %
4. tai enemmän	1,5 %		2,5 %
Montako yritystä toiminnassa tällä hetkellä (portfolio- ja sarjayrittäjät)			
1.	50,0 %	60,0 %	46,7 %
2.	45,0 %	40,0 %	46,7 %
3.	5,0 %		6,7 %
Konsultointitahot yhteensä			
0-3	51,5 %	40,8 %	58,3 %
4-6	38,3 %	44,8 %	34,3 %
7 tai enemmän	10,1 %	14,3 %	7,6 %
Onko saanut starttirahaa			
Kyllä	66,1 %	61,2 %	69,2 %
Ei	33,9 %	38,8 %	30,8 %
Onko lähipiiri tai vanhemmat toimineet yrittäjinä			
Kyllä	85,5 %	88,2 %	83,8 %
Ei	14,5 %	11,8 %	16,3 %
Kokemusta mikroyrittäjistä ennen yrittäjyyttä			
Kyllä	44,1 %	44,9 %	43,6 %
Ei	55,9 %	55,1 %	56,4 %
Syy yrittäjäksi ryhtymiseen			
Houkutteleva liiketoimintamahdollisuus, kasvu ja voitot	17,3 %	16,3 %	17,9 %
Toimeentulon hankkiminen itselle /perheelle ja itsensä työllistäminen	82,7 %	83,7 %	82,1 %

Kaikista tutkimukseen vastanneista kolme neljäsosaa omisti yrityksensä kokonaan itse. Loput olivat jakautuneet varsin vähän. Kaksi omistajaa oli hieman alle kuudesosalla (13 %) vastaajista. Kolme omistajaa tai enemmän oli noin kymmenennellä vastaajista. Keskiarvoksi omistajien määrässä muodostui 1,45 keskimmäisen havainnon ja yleisimmän havainnon ollessa tasan yksi. Suurin mainittu osakasmäärä oli kuusi henkeä. Nuorten yrittäjien kohdalla omistajuus oli aavistuksen enemmän hajautunutta, jolloin noin kolme neljästä sukupolveen kuuluvista omisti yrityksensä kokonaan itse. Muutos kohdistuikin kolmesta kuuteen sijoittuvan omistajamäärän välille, joissa osuudet olivat vanhempia ikäluokkia korkeammat. Yhdellä yrityksellä oli Y-sukupolven piirissä suurimmillaan jopa kuusi omistajaa. Kahden omistajan hallinnoimien yritysten määrä oli lähes sama kaikissa ikäluokissa, ollen noin 13 prosenttia alle prosentin vaihteluvälillä. Vanhemmissa ikäluokissa yrityksensä omisti itse lähes kahdeksan kymmenestä vastaajasta, mikä oli hieman enemmän nuorempiin verrattuna.

Kaikkien vastaajien yhteenlaskettu omistusosuus muodosti keskiarvon 87,5 prosenttia, keskimmäisen havainnon ollessa tasan sata. Myös yleisin havainto oli sata. Minimiarvo oli vain kymmenen prosenttia. Y-sukupolvi oli keskiarvoltaan aavistuksen pienempi, sillä sen omistusosuus yrityksistä oli keskiarvoltaan 84,0 prosenttia. Muilla ikäluokilla keskiarvo ylsi lähes yhdeksänkymmeneen prosenttiin saakka. Lisäksi minimiluku poikkesi Y-sukupolvesta, ollen kaksikymmentä prosenttia.

Useampi osakas oli mukana suurin piirtein joka neljännessä kaikista tutkimukseen vastanneista. Näissä yrityksissä osakkaiden roolit jakautuivat kohdittavasti. Yleisin osakkaiden rooli oli toimia aktiivisesti mukana yrityksen liiketoiminnassa. Hyvin lähellä tätä olivat myös hallitustyöskentelyyn osallistuminen sekä hallitustyöskentelyn ja käytännön työn yhdistelmä. Sukupolvien välillä oli tässä pieniä eroja, sillä nuoremman sukupolven kohdalla omistajina ei ollut yhtäkään ainoastaan sijoittajan roolissa toimivaa tahoa. Vanhemmilla sukupolvilla ei puolestaan ollut yhtään omistajaa, joka olisi toiminut sijoittajan roolissa sekä osallistunut myös hallitustyöskentelyyn tai omannut vaihtoehtoisesti muita tehtäviä. Nuorten yrittäjien kohdalla noin kymmenys muista osakkaista toimi myös aktiivisemmin yrityksen liiketoiminnassa vanhempien sukupolvien vastauksiin verrattuna. Sama kuvio toistui muiden osakkaiden toimiesä mukana yrityksen liiketoiminnassa yhdistettynä hallitustyöskentelyyn. Nuoremman sukupolven kohdalla prosenttiluvut olivat hieman korkeampia vanhempiin sukupolviin verrattuna.

Vastaajat olivat käyttäneet yritystoiminnan valmisteluun yleensä yhdestä kolmeen kuukautea ennen sen varsinaista käynnistämistä, mikä sisälsi yli kolmanneksen (36 %) kaikista vastaajista. Valmistelutyöllä tarkoitettiin tässä yhteydessä liiketoimintasuunnitelman muodostamista, asiakkaiden ja markkinoiden kartoittamista tai muita vastaavia toimia. Toinen selvä ryhmä muodostui neljästä kuuteen kuukautea valmisteluun käyttäneistä joita oli myös noin kolmasosa (32 %). Keskiarvo valmisteluajalle oli noin seitsemän ja puoli kuukautea, keskimmäisen havainnon sijoituessa viiteen kuukauteen. Yleisin havainto on

kuitenkin otaksutun mukainen 3 kuukautta. Nuoret yrittäjät jakautuivat tämän kysymyksen kohdalla selkeämmin, jossa toinen puoli, seitsemän vastaajaa kymmenestä oli käyttänyt liiketoiminnan aloittamisen suunnitteluun ja valmisteluihin aikaa kuusi kuukautta tai vähemmän. Toinen isompi joukko nuorista yrittäjistä eli noin viidesosa käytti valmisteluihin aikaa kymmenestä kuuteentoista kuukautta. Keskiarvo valmisteluajalle nuorten yrittäjien kohdalla oli hieman yli kuusi ja puoli kuukautta, keskimmäisen havainnon asettuessa arvoon viisi ja yleisimmän havainnon ollessa kolme. Y-sukupolvi käytti liiketoimintaa valmisteleviin tehtäviin vähintään yhden kuukauden, pisimmillään valmistelun venyessä jopa kolmeen vuoteen. Portaittain tarkasteltuna yhdestä kolmeen kuukautta liiketoiminnan valmisteluun käytti Y-sukupolven kohdalla neljä kymmenestä ja neljästä kuukaudesta puoleen vuoteen aikaa käytti noin joka neljäs nuorista yrittäjistä. Vanhempien yrittäjien kohdalla valmisteluajat olivat lähes nuorten tahdissa, ollen kuitenkin aavistuksen pidempiä nuoriin yrittäjiin verrattuna. Keskimmainen havainto asettui vanhemmilla sukupolvilla arvoon kuusi, yleisimmän havainnon ollessa myös kuusi. Vanhemmat ikäluokat käyttivät myös vähintään yhden kuukauden valmisteleviin töihin, mutta pisimmillään yritystoiminnan valmistelu oli kestänyt viisi vuotta. Pitkiä aikoja yritystoiminnan suunnitteluun käytettiin kuitenkin vain harvoissa tapauksissa, ja yli 25 kuukautta valmisteluun uhranneista oli vain muutama tutkimukseen vastanneista. Kaksi kolmesta vanhempiin ikäluokkiin kuuluvista tutkimukseen vastanneista oli valmistellut yritystoimintaa alle kuusi kuukautta ennen sen aloittamista. Muut sukupolvet olivat valmistelun suhteen muutoinkin tasaisemmin portaittain jakautuneita, kolmanneksen käyttäessä valmisteluun 1-3 kuukautta ja toisen kolmanneksen prosentin käyttäessä aikaa 4-6 kuukautta.

Nykyisen yrityksen yhtiömuodoksi suurin osa oli valinnut joko toiminimen tai osakeyhtiön, mikä käsitti yli yhdeksän kymmenestä kaikista vastaajista. Toiminimi oli näistä kahdesta pääasiallisesta yhtiömuodosta hieman suosittu ja sellaisen oli valinnut joka toinen tutkimukseen vastannut. Toiminimen vahva edustus viittaa suoraan yritystoiminnan mittakaavan pienuuteen ja voi hyvinkin olla yhteydessä aikaisemmin mainittuun primääriseen syyhyn yrittäjänä toimimiselle. Y-sukupolven kohdalla toiminimi ja osakeyhtiö olivat yritysmuotona yhtä suosittuja, muodostaen molemmat hieman alle puolet sukupolven vastauksista. Vanhempien sukupolvien kohdalla toiminimi oli aavistuksen yleisempi yhtiömuoto ja sen oli valinnut 56 prosenttia. Osakeyhtiöitä oli vanhemmissa ikäluokissa yrityksistä noin kolmannes. Eroa ei varsinaisesti voida selittää vanhempien ikäryhmien omistamalla kommandiittiyhtiöillä ja avointen yhtiöiden määrällä, sillä näitä kahta yhtiömuotoja esiintyi myös Y-sukupolven vastaajien parissa. Sen sijaan ero voi johtua omistajapohjasta, johon jo aikaisemmin viitattiin, todeten nettisukupolven kohdalla tiimiyrittämisen aavistuksen yleisemmäksi toimintamalliksi.

Yritysten liiketoiminta oli kuukausi- ja vuosivastausten suurimpien osuuksien (yleisimmät havainnot) perusteella tarkasteltuna kestänyt kolme vuotta ja kolme kuukautta. Nuorten yrittäjien kohdalla suurimmat painotukset olivat yhden vuoden ja kolmen kuukauden kohdalla. Vanhemmilla yrittäjillä

jakauma oli kokonaisuudessaan aavistuksen tasaisempi, painotuksen osuessa kolmeen vuoteen ja kuuteen kuukauteen. Yhdestä kolmeen täyttä toimintavuotta läpäisseitä yrityksiä oli paljon, ja joukko muodostikin valtaosan, noin 93 prosenttia kaikista vastaajayrityksistä. Nuorilla tämä tarkoitti 84 prosentin osuutta ja vanhemmilla sukupolvilla 98 prosenttia vastaajayrityksistä. Luvut ovatkin yhteneviä tutkimukseen valittujen yritysten kriteereitä vasten tarkasteltuna. Vastaajat merkitsivät molempiin kohtiin yrityksensä operatiivisen toiminnan keston kokonaisina vuosina ja kuukausina. Hieman hämmäntävänä voidaan pitää sitä, että alle vuoden toimineita yrityksiä oli tutkimuksessa mukana neljä kappaletta ja näistä kaikki olivat nuorten yrittäjien kohdalla, muodostaen kymmenyksen Y-sukupolven yrityksistä. Alustavien tietojen mukaan tutkimukseen oli haarukoitu ne yritykset, jotka olivat toimineet 12-36 kuukautta. Lisäksi vastaajista löytyi yrityksiä, joiden liiketoiminta oli kestänyt jopa 10-12 vuotta. Näitä vastaajia oli tosin yhteensä vain kolme. Tämä herättää joka tapauksessa kysymyksiä Uusyrityskeskusten käyttämistä luokitteluista ja siitä, kuinka tarkkaan tilastot tai tietojärjestelmästä tehtävät haut pitävät paikkansa, mikäli valitusta otosjoukosta yhteensä lähes 8 prosenttia oli tullut mukaan virheellisesti. Ennen kaikkea virhe vaikeuttaa uusyrityskeskusten datan käyttöä laajassa mittakaavassa esimerkiksi väitöskirjatutkimuksen materiaalina. Tutkija itse voi luonnollisesti vaikuttaa tähän vain välillisesti omien toimien ja kommunikaation kautta, mikä kannattaa huomioida jatkossa vastaavanlaisia tutkimusta toteutettaessa. Suhteellisesti eniten vanhoja, yli kymmenen vuotta tai pidempään toimineita yrityksiä oli juuri nuorilla yrittäjillä. Tulos on hieman erikoinen, sillä ikäluokan vanhimmat jäsenet täyttävät tänä vuonna 35 vuotta. Tämä tarkoittaa, että nämä yritykset olisi perustettu silloin, kun perustajat ovat olleet 22-25 -vuotiaita nuoria aikuisia.

Yrityksen kasvupalukkuutta mitattiin viisiportaisella asteikolla, jossa kaksi ensimmäistä kuvastivat yrityksen voimakasta tai kohtuullista kasvupalukkuutta, kaksi seuraavaa nykyisen kokoluokan säilyttämistä tai vaihtoehtoisesti toiminnan pienenemistä. Viimeinen kohta oli varattu yritystoiminnasta luopumiselle. Kyseinen kysymys on laskettu yrityksiin liittyviin vastauksiin, koska kyseessä on pääasiallisesti yrityksen tavoitteet (kasvu/pieneneminen). Positiivisena vastauksissa voidaan pitää sitä, että yli 95 prosenttia vastaajista ilmoitti yrityksen tavoitteena olevan toiminnan säilyttämisen vähintään nykyisessä koossa. Kaikista vastaajista kolmasosa ilmoitti yrityksen pyrkivän kohti kasvua ja noin viidesosa vastaajista ilmoitti yrityksen tähtäävän kohti voimakasta kasvua. Ainoastaan kolme vastaajaa ilmoitti luopuvansa yritystoiminnasta lähivuosina. Vastausten aritmeettinen keskiarvo, 2,20 viittaa tutkimukseen osallistuneiden yritysten olevan kasvupalukkuuden puolella vaikkakin vain lievästi. Keskimäinen havainto asettui kaksi, yleisin havainto oli myös kaksi. Nuoret yrittäjät olivat keskimäärin aavistuksen kasvupalukkaampia, sillä kukaan ei ilmoittanut tavoitteena olevan yritystoiminnan pienentämisen. Hieman yli puolet (53 %) nuorista yrittäjistä piti tavoitteena kasvattaa yritystä jonkin verran. Viidennes Y-sukupolven yrittäjistä piti yrityksen tavoitteena voimakasta kasvua neljäsosan arvioidessa yrityksen olevan nyt sopivan kokoinen. Nuorten

yrittäjien kohdalla vastausten aritmeettinen keskiarvo oli 2,06, keskimäinen havainto tasan kaksi ja yleisin havainto myös kaksi, mikä merkitsee pienen kasvun tavoittelemista. Vanhempien yrittäjien vertailuarvoissa keskiarvo oli 2,28, keskimäisen havainnon ja yleisimmän havainnon ollessa identtiset Y-sukupolven yrittäjien kanssa. Vanhempien yrittäjien joukossa hieman alle puolet (42 %) halusi kasvattaa yritystä jonkin verran. Samalla kolmannes arvioi yrityksen sopivan kokoiseksi. Voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä oli vanhemmissa ikäluokissa lähes saman verran nuorempiin yrittäjiin verrattuna, joka viidennen hakiessa yrityksen toiminnan voimakasta kasvua. Nelisen prosenttia vanhempien sukupolvien yrittäjistä arvioi yritystoiminnan pienevän lähivuosina. Samankokoinen ryhmä arvioi luopuvansa yritystoiminnasta muutaman vuoden aikajänteellä..

Kasvunvaraa vastanneilla yrityksillä oli reilusti. Ilmoitettujen liikevaihtoluokkien mukaan jaettuna lähes puolet (44%) vastaajista ilmoitti liikevaihdon olleen alle 50 tuhatta euroa viimeksi päättyneellä kaksitoista kuukautta kestäneellä tilikaudella. Toiseksi isoin ryhmä liikevaihtonsa ilmoittaneista oli viidennentoista tuhannen ja sadantuhannen euron välissä, muodostaen reilun kymmenyksen vastaajista. Miljoonan euron liikevaihdon ylittäneitä yrityksiä oli vastaajissa lähes joka kymmenes. Vain 4 prosenttia vastaajista ylsi yli 10 miljoonan euron liikevaihtoon. Vastaajista noin joka kuudes ei halunnut kertoa liikevaihtoluokkaansa. Y-sukupolven yrittäjät olivat aavistuksen muita ikäluokkia vähemmän avoimempia ja heistä noin joka viides kieltäytyi vastaamasta kysymykseen. Vanhemmissa ikäluokissa noin joka kuudes kieltäytyi vastaamasta.

Liikevaihdollisesti tulokset olivat yllättäviä kahden vastausryhmän kohdalla. Nuorten ikäluokassa alin kolmannes joka ulottui nolasta kahteensataan tuhanteen euroon saakka, muodosti vain hieman yli puolet (57 %) vastaajista. Useampi kuin joka viides Y-sukupolven yrittäjistä ilmoitti liikevaihdon olleen 200.000 euron ja viiden miljoonan välissä, joskin suurimman osalla näistä liikevaihto oli 200.000–499.000 euroa. Huomionarvoisena voi pitää myös sitä, että Y-sukupolven yrittäjien kohdalla muutama vastaaja ilmoitti yrityksen liikevaihdoksi yli 10 miljoonaa euroa. Vanhempien sukupolvien kohdalla luvut jakautuivat tasaisemmin, mutta ääripäät erosivat vahvemmin. Kuusi kymmenestä muiden sukupolvien yrittäjistä ilmoitti liikevaihdokseen alle satatuhatta euroa. Toisaalta myös korkeammat luvut oli vanhempien sukupolvien kohdalla edustettuina, hieman yli seitsemän prosenttia yrityksistä oli saavuttanut vähintään viiden miljoonan euron liikevaihdon.

Yrityksen työntekijämäärät eivät tuottaneet yllätyksiä, eritoten kun muistetaan vastaajien pääasiallinen syy yrittäjyyteen siirtymiselle. Yritykset työllistivät keskiarvolla tarkasteltuna 0,71 henkeä yrittäjän lisäksi, Y-sukupolven yrittäjien työllistäessä aavistuksen enemmän eli 0,98 henkeä yrittäjän lisäksi. Vanhempien ikäluokkien yrittäjät työllistivät noin puolet tästä 0,53 ihmisen keskiarvolla tarkasteltuna. Keskihajonta oli nuorten yrittäjien kohdalla suurempaa luvulla 2,13. Vanhempien yrittäjien keskihajonta jäi arvoon 1,23. Myös maksimiarvot poikkesivat, ollen Y-sukupolven yrittäjillä yksitoista ja vanhemmilla

sukupolvilla seitsemän. Kaikki yrityksiin liittyvät tekstissä mainitut prosenttiosuudet ja luvut voi nähdä kerralla tutustumalla taulukkoon 11.

TAULUKKO 11 Yrityksen taustamuuttujajakaumat

	N=131 Kaikki	N=51 Y	N=80 Muut
Omistajien määrä			
1 omistaja	76,3 %	72,5 %	78,8 %
2 omistajaa	13,0 %	13,7 %	12,5 %
3 omistajaa	5,3 %	5,9 %	5,0 %
4 omistajaa tai enemmän	5,3 %	7,9 %	3,8 %
Omistajien roolit			
Yrityksessä vain yksi omistaja, jonka rooli ei tiedossa	76,3 %	72,5 %	78,8 %
Muiden omistajien/osakkaiden rooli yrityksessä			
Aktiivisesti yrityksen liiketoiminnassa	9,2 %	11,8 %	7,5 %
Liiketoiminnassa & hallitustyöskentelyä	4,6 %	5,9 %	3,8 %
Vain hallitustyöskentelyä	5,3 %	5,9 %	5,0 %
Hallitustyöskentely & sijoittajan rooli	0,8 %	2,0 %	
Hallitustyöskentelyä ja ja muita toimintoja	0,8 %	2,0 %	
Vain sijoittajan ominaisuudessa	3,1 %		5,0 %
Liiketoiminnan aloittamista valmisteltiin			
1-3 kuukautta	36,2 %	42,8 %	32,0 %
4-6 kuukautta	31,5 %	28,6 %	33,5 %
7-12 kuukautta	18,1 %	14,2 %	20,5 %
13-24 kuukautta	12,7 %	12,2 %	12,9 %
25 kuukautta tai enemmän	1,6 %	2,0 %	1,3 %
Nykyisen yrityksen yhtiömuoto			
Toiminimi	52,8 %	46,9 %	56,4 %
Kommandiittiyhtiö	4,7 %	2,0 %	6,4 %
Avoin yhtiö	2,4 %	4,1 %	1,3 %
Osakeyhtiö	40,2 %	46,9 %	35,9 %
Liiketoiminnan kesto vuosina			
0 vuotta	4,3 %	10,8 %	
1-3 vuotta	92,6 %	83,7 %	98,3 %
6 tai enemmän	3,2 %	5,4 %	1,8 %
Liiketoiminnan kesto kuukausina			
1-3 kuukautta	33,7 %	46,5 %	24,5 %
4-6 kuukautta	35,5 %	23,3 %	44,3 %
7 kuukautta tai enemmän	30,8 %	30,3 %	31,2 %
Yrityksen kasvuhaluukkuus tai sen pieneneminen, yrittäjyydestä luopuminen			
Tavoitteena on kasvattaa yritystä voimakkaasti	20,5 %	20,4 %	20,5 %
Tavoitteena on kasvattaa yritystä jonkin verran	46,5 %	53,1 %	42,3 %

Yritys on nyt sopivan kokoinen ja tavoitteena on pitää nykyinen taso	28,3 %	26,5 %	29,5 %
Yritys tulee pieneneään lähivuosina	2,4 %		3,8 %
Tulen luopumaan yritystoiminnasta	2,4 %		3,8 %
Yrityksen liikevaihtoluokka			
Alle 50 tuhatta euroa	44,1 %	36,7 %	48,7 %
50.000-99.000 euroa	11,8 %	12,2 %	11,5 %
100.000-199.000 euroa	8,7 %	8,2 %	9,0 %
200.000-499.000 euroa	6,3 %	12,2 %	2,6 %
500.000-999.000 euroa	2,4 %	2,0 %	2,6 %
1.000.000-4.999.000 euroa	3,1 %	6,1 %	1,3 %
5.000.000-10.000.000 euroa	2,4 %		3,8 %
yli 10.000.000 euroa	3,9 %	4,1 %	3,8 %
en halua vastata	17,3 %	18,4 %	16,7 %
Vastaaajan omistusosuus prosentteina yrityksestä	Kaikki	Y	Muut
Keskiarvo	87,50	84,00	89,73
Keskimmäinen havainto	100,00	100,00	100,00
Yleisin havainto	100	100	100
Keskihajonta	25,14	28,31	22,81
Minimi	10	10	20
Maksimi	100	100	100
Yrityksen työntekijämäärä yrittäjän lisäksi, täysiaikaiset ja osa-aikaiset mukaan luettuina			
Keskiarvo	0,71	0,98	0,53
Keskimmäinen havainto	0	0	0
Yleisin havainto	0	0	0
Keskihajonta	1,64	2,13	1,23
Minimi	0	0	0
Maksimi	11	11	7

Tutkimuslomakkeeseen oli sisällytetty muutamia dikotomisia muuttujia, joiden kautta voitiin peilata sukupolvien eroja yrittäjyydessä. Ristiintaulukointia tehtiin sukupolven ja yrittäjäprofiilin, sukupolven ja starttirahapäätöksen, sukupolven ja lähipiirin yrittäjyyden, sukupolven ja mikroyrityskokemuksen, sekä sukupolven ja pääasiallisen yrittäjyyteen johtaneen syyn kohdalla. Näistä ei ole nopealla tarkastelulla löytynyt ryhmien välillä olevia eroja eikä testatuissa asioissa havaittu riippuvuuksia ainakaan sillä tasolla, että erot olisivat olleet tilastollisesti merkitseviä. Tämän vuoksi ristiintaulukoinnin tuloksia ei myöskään ole esitelty tutkimusraportissa taulukkomuotoisina.

6.2 Yrittäjän koettu minäpystyvyys

Tutkimusaineiston pieni koko rajoittaa jonkin verran tulosten tilastollista analysointia varsinkin yrittäjän minäpystyvyyden kohdalla. Joitain päätelmiä aineistosta kuitenkin on tehtävissä. Tämän luvun aluksi kuvaillaan yrittäjän minäpystyvyyttä mittaavan ESE-mittariston tuloksia, jonka jälkeen tarkennamme tuloksia t-testin ja Mann-Whitneyn u-testien avulla.

Luovuuden kysymyspatteristo käsitti yhteensä neljä eri kysymystä, joiden vastaajakohtaisia keskiarvoja tulkittiin tilastollisesti SPSS-ohjelmiston avulla. Kaikkien vastaajien kesken aritmeettinen keskiarvo asettui seitsemäportaisen Likert-asteikon keskipisteen yläpuolelle, ollen 5,34. Keskimmäisen havainnoksi muodostui vielä korkeampi 5,5 ja yleisimmäksi havainnoksi tuli 6, joten vastaajat olivat painottuneet asteikon yläpäähän, minkä voidaan sanoa olevan kohtuullisen yleistä kyseistä vastausasteikkoa käytettäessä. Keskihajonta oli kaikkien vastaajien kohdalla kohtuullisen pieni, vain yksi. Minimiarvoksi muodostui 2,25 ja maksimiksi täydet seitsemän. Y-sukupolven vastaajista osa arvioi oman toimintansa olevan aavistuksen vanhempia ikäluokkia luovempaa, mikä voi johtua nuoruuden innosta ja pienemmästä elämäkokemuksesta, mutta myös sukupolven liitetyistä piirteistä. Y-sukupolven keskiarvo kiipesi tämän ansiosta hieman ylemmäksi, arvoon 5,42. Keskimäinen havainto ja yleisin havainto sen sijaan olivat matalampia, keskimmäisen havainnon asettuessa arvoon 5,25 ja yleisimmän havainnon ollessa tasan viisi. Minimiarvo oli nuorilla korkeampi 3,5, maksimiarvon ollessa taas täydet seitsemän. Vanhempien sukupolvien kohdalla keskiarvo pysyi hieman matalammalla ollen 5,28, keskimmäisen havainnon sekä yleisimmän havainnon kiivetessä arvoon 5,5. Minimiarvo oli 2,25 ja maksimi taas 7.

Myös Suunnittelutaitojen kohdalla kysymyspatteristo sisälsi neljä kysymystä. Kaikkien vastaajien keskiarvoista laskettu aritmeettinen keskiarvo oli 5,34. Keskimäinen havainto ja yleisin havainto olivat aavistuksen pienemmät 5,25. Minimiarvo laski hieman edellisestä osiosta sijoittuen arvoon kaksi. Maksimi oli täydet seitsemän. Y-sukupolven kohdalla keskiarvo oli jälleen korkeampi muihin sukupolviin verrattuna arvolla 5,41. Keskimäinen havainto oli identtinen vanhempien sukupolvien kanssa arvolla 5,25, mutta yleisin havainto oli pienempi arvolla viisi. Maksimipisteet olivat jälleen seitsemän, mutta minimiarvo painui suunnittelutaitojen kohdalla alemmaksi ollen 2,75. Vanhemmat sukupolvet olivat keskimäärin samalla tasolla arvioitujen suunnittelutaitojen osalta, mutta keskiarvo oli hieman pienempi 5,29, yleisimmän havainnon ollessa tasan kuusi. Minimiarvo oli alempana ollen kaksi maksimiarvon ollessa seitsemän.

Epävarmuuden sietokykyä mitannut kysymyspatteristo sisälsi neljä eri kysymystä. Tuloksissa ei ole havaittavissa merkittäviä eroja. Keskiarvon ollessa 5,42 Y-sukupolvi ja vanhemmat sukupolvet erosivat tästä hyvin vähän eri suuntiin. Y-sukupolven kohdalla keskiarvo oli 5,42, muilla sukupolvilla 5,38. Kaikkien vastaajien keskimäinen havainto oli 5,5 ja yleisin havainto tasan kuusi. Y-sukupolvella keskimäinen havainto oli aavistuksen korkeampi arvolla 5,75, yleisimmän havainnon ollessa kuusi. Vanhempien sukupolvien kohdalla keskimäinen havainto asettuu arvoon viisi ja puoli yleisimmän havainnon ollessa

hieman pienempi Y-sukupolveen verrattuna arvolla viisi ja puoli. Sukupolvien minimi- ja maksimi-arvot olivat identtiset, minimiarvon ollessa kaksi ja puoli ja maksimi-arvon seitsemän.

Resurssien järjestelyä ja projektin toteutusta mittaava osio tuotti vielä aikaisempaan yhtenevämmät tulokset. Molempien ryhmien keskiarvot ovat äärimmäisen lähellä toisistaan, kaikkien vastaajajoukkojen asettuessa arvon 5,30 ympärille. Keskimäinen havainto oli kaikilla vastaajilla ja molemmilla alaryhmistä tasan 5,4. Yleisimmän havainnon suhteen oli hieman eroja. Y-sukupolven yleisin havainto sai arvon kuusi ja vanhempien sukupolvien yleisimmäksi havainnoksi muodostui pääteltävissä oleva tätä lähellä oleva 5,4. Minimiarvo- ja maksimi-arvoissa oli pieniä eroja. Kaikkien vastaajien minimiarvo oli 1,8 ja maksimi-arvo seitsemän. Y-sukupolven minimiarvo oli muita vastaajia hiukan korkeampi 2,4, kun se vanhemmilla oli 1,8. Maksimi-arvot olivat molemmilla ryhmillä tasan seitsemän.

Taloudellinen lukutaito ja sen sisältämä kolme kysymystä nostivat esiin vain pieniä eroja. Tarkasteltaessa kaikkia vastaajia keskiarvo on hieman alle viisi arvolla 4,99. Keskimäinen havainto ja yleisin havainto olivat viisi. Kaikkien vastaajien minimiarvo oli yksi ja maksimi-arvo seitsemän. Y-sukupolvesta heikommin taloudellisia tunnuslukuja ymmärtävät kokivat suorittuvansa taloudellisista asioista aavistuksen paremmin, vaikka sukupolven keskiarvo oli vanhempia ikäpolvia aavistuksen heikompi 4,99. Keskimäinen havainto oli myös viisi, mutta yleisin havainto sai arvon kuusi. Suurin ero syntyi Y-sukupolven yrittäjien minimiarvosta, joka oli 2,33 maksimi-arvon ollessa seitsemän. Muilla sukupolvilla keskiarvo oli nuoria korkeampi arvolla 5,00. Keskimäinen havainto oli myös aavistuksen koholla arvolla 5,17. Yleisin havainto oli sen sijaan nettisukupolvea matalampi arvolla viisi. Minimiarvo oli Y-sukupolveen verrattuna pienempi arvolla yksi, mutta maksimi-arvo oli jälleen seitsemän.

Sosiaalinen pääoma sisälsi ESE-mittariston osista eniten yksittäisiä kysymyksiä, joita oli yhteensä viisi. Tarkasteltaessa kaikkia vastaajia aritmeettiseksi keskiarvoksi muodostuu 4,61. Keskimäisen havainnon ollessa 4,67 ja yleisimmän havainnon 4,5. Minimiluku oli yksi ja maksimiluku seitsemän. Y-sukupolven kohdalla keskiarvo oli jälleen yläviritteinen 4,79, keskimäisen havainnon ollessa 4,83. Yleisimmäksi havainnoksi muodostui arvo 4,67. Minimiluku oli 1,33 ja maksimi tasan seitsemän. Vanhempia sukupolvia tarkasteltaessa keskiarvo oli vielä tätäkin korkeampi neljä ja puoli. Sen sijaan keskimäinen havainto ja yleisin havainto olivat nuoriin yrittäjiin verrattuna matalammat, keskimäisen- ja yleisimmän havainnon ollessa neljä. Minimiluku oli vanhemmilla sukupolvilla hieman alhaisempi yksi, maksimiluvun ollessa sama nettisukupolven edustajien kanssa. Kaikki ESE-mittariston tulokset esitellään seuraavalla sivulla taulukossa 12.

TAULUKKO 12 Yrittäjän koettu minäpystyvyys (ESE) mittariston tulokset

	Luovuus			Suunnittelu- taidot		
	Kaikki	Y	Muut	Kaikki	Y	Muut
Ka.	5,33	5,42	5,28	5,34	5,41	5,29
Md.	5,50	5,25	5,50	5,25	5,25	5,25
Mod.	6,00	5,00	5,50	5,25	5,00	6,00
Kh.	1,00	0,91	1,05	1,03	0,97	1,08
Min.	2,25	3,50	2,25	2,00	2,75	2,00
Max.	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
		Epävarmuuden sietokyky			Resurssien järjestely ja projektin toteutus	
	Kaikki	Y	Muut	Kaikki	Y	Muut
Ka.	5,42	5,48	5,38	5,30	5,30	5,30
Md.	5,50	5,75	5,50	5,40	5,40	5,40
Mod.	6,00	6,00	5,50	5,40	6,00	5,40
Kh.	1,12	1,11	1,13	1,06	1,08	1,06
Min.	2,50	2,50	2,50	1,80	2,40	1,80
Max.	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
		Taloudellinen lukutaito			Sosiaalinen pääoma	
	Kaikki	Y	Muut	Kaikki	Y	Muut
Ka.	4,99	4,99	5,00	4,61	4,79	4,50
Md.	5,00	5,00	5,17	4,67	4,83	4,50
Mod.	5,00	6,00	5,00	4,50	4,67	4,50
Kh.	1,28	1,08	1,39	1,27	1,27	1,26
Min.	1,00	2,33	1,00	1,00	1,33	1,00
Max.	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
		Sosiaalinen pääoma: ihmisiä			Sosiaalinen pääoma: läheisiä %	
	Kaikki	Y	Muut	Kaikki	Y	Muut
Ka.	15,25	11,02	17,92	40,45	47,73	35,86
Md.	7,00	6,50	7,00	37,50	41,43	33,33
Mod.	5,00	10,00	5,00	20,00	50,00	0,00
Kh.	23,01	13,20	27,21	29,08	28,39	28,76
Min.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Max.	150,00	53,00	150,00	100,00	100,00	100,00

Yllä olevassa taulukossa 12 on kaksi alaosiota mitä ei ole vielä tähän mennessä käsitelty. Nämä kuuluvat sosiaalisen pääoman yhteyteen. Sosiaalinen pääoma

oli jaettu kahteen eri osioon, joista toinen mittasi psykologisia piirteitä viiden kysymyksen avulla kahden viimeisen kysymyksen käsitellessä vastaajan sosiaalista verkostoa. Viimeisessä osiossa vastaajia pyydettiin ensin arvioimaan, kuinka monta hyödyllistä kontaktia vastaajalla on, jos tämä haluaisi perustaa uuden yrityksen. Tämän jälkeen kysyttiin, kuinka moni näistä oli vastaajalle erityisen läheinen kuten perhe, sukulaiset tai läheiset ystävät. Viimeisestä kysymyksestä raportoidaan prosenttiosuudet vastaajan koko sosiaalisen verkoston tarkastelun yhteydessä. Tutkimuksen suurimmat erot havaittiin tässä osiossa ja ne koskevat erityisesti vastaajien sosiaaliseen verkostoon kuuluvien, hänelle läheisten kontaktien määrää.

Kaikki vastaajat huomioituna tutkimukseen osallistuneilla oli keskimäärin viisitoista hyödyllistä kontaktia uuden yrityksen perustamista varten. Keskimäinen havainto oli seitsemän ja yleisin havainto viisi. Keskihajonta oli varsin suurta ollen kaikkien vastaajien kesken osoittaen yli 23 ihmisen eroja verkostojen koossa. Minimi- ja maksimiarvojen välillä olikin tämän vuoksi valtava ero, sillä osa vastaajista ei kokenut omaavansa yhtään hyödyllistä kontaktia uuden yrityksen perustamista silmälläpitäen, kun taas vastaajien vastauksista ilmennyt maksimimäärä on sataviisikymmentä kontaktia. Y-sukupolven kohdalla verkostot olivat keskimäärin aavistuksen pienemmät, mutta heillä oli myös vahvuutensa. Nuorten yrittäjien keskiarvoksi muodostui yksitoista henkeä, keskimäisen havainnon ollessa aavistuksen pienempi kuusi ja puoli. Yleisin havainto oli kuitenkin selkeästi vanhempia sukupolvia korkeampi kymmenen. Tämä voidaan katsoa tarkoittavan, että pienet mutta käyttökelpoiset verkostot olivat yleisempiä nuorten yrittäjien keskuudessa. Myös keskihajonta oli pienempää arvolla 13,20. Minimiluvuksi myös Y-sukupolvella muodostui nolla kontaktia, ja maksimikontaktien määrä oli pienempi 53 kappaletta. Vanhempien sukupolvien vastauksissa keskiarvoksi muodostui lähes kahdeksantoista kontaktia, keskimäisen havainnon ollessa nuoria sukupolvia aavistuksen korkeampi seitsemän. Sen sijaan yleisin havainto oli jo aikaisemmin todettu viisi. Keskihajonta oli vanhemmilla sukupolvilla verrattain suurta ollen hieman yli 27. Minimiarvo oli 0, mutta maksimiarvoksi vanhemmilla sukupolvilla muodostui huomattavan korkea 150 kontaktia. Sosiaalisen pääoman viimeinen osio käsitteli sitä, kuinka moni vastaajien ilmoittamista hyödyllisistä kontakteista on hänelle erityisen läheinen. Selkeimmin erot tulevat esiin sukupolvia vertailemalla, mutta myös kokonaistilannetta voidaan tarkastella, koska luvut on laskettu prosentteina kokonaiskontaktimäärästä. Kaikki vastaajat huomioiden tärkeitä kontakteja oli keskiarvoisesti noin 40 prosenttia. Keskimäinen havaintoluku 37,5 prosenttia on hieman alhaisempi, yleisimmän havainnon ollessa vain kaksikymmentä prosenttia. Keskihajonta on prosentuaalisesti erittäin suurta ollen lähes kolmekymmentä. Minimiluku oli nolla joten osalla ei ollut yhtään läheistä kontaktia. Maksimiluku oli sata eli joidenkin vastaajien kohdalla kaikki uuden yrityksen perustamisessa hyödylliset kontaktit olivat tälle läheisiä. Y-sukupolven prosenttiosuudet olivat huomattavasti vanhempia sukupolvia korkeammat. Tämä voi johtua sukupolven sosiaalisista piirteistä tai vaihtoehtoisesti siitä, että heidän sosiaaliset verkostonsa vaikuttaisivat olevan vanhempia su-

kupolvia pienemmät. Y-sukupolven keskiarvo oli hieman yli 47 prosenttia, keskimmäisen havainnon ollessa noin 41. Yleisimmäksi havainnoksi muodostui korkeahko 50,0. Keskihajonta oli tälläkin sukupolvella vahvaa arvolla 28,39. Minimi- ja maksimi-arvot olivat identtiset muiden vastaajaluokkien kanssa, minimin saadessa arvon 0 ja maksimin saadessa arvon 100. Muilla sukupolvilla oli keskiarvolla tarkasteltuna suhteellisesti vähemmän läheisiä kontakteja. Keskiarvo oli 35,86, keskimmäisen havainnon ollessa vielä alhaisempi 33,33. Y-sukupolven kontakteista lähes puolet oli heille läheisiä, kun muilla sukupolvilla läheisiä oli karkeasti kolmasosa. Erikoiseksi asian tekee sen, että prosentuaalisesti läheisiä ihmisiä kartoittavan osion yleisin havainto oli muiden sukupolvien kohdalla nolla. Keskihajonta oli jälleen suurta arvolla 28,76. Minimiluvut ja maksimiluvut olivat samat kuin aikaisemmissa tapauksissa, minimin ollessa nolla ja maksimin sata.

Vaikka aineiston ei voida katsoa soveltuvan t-testin tekemiseen kovinkaan hyvin, on se silti ollut perinteisenä testauskeinona ihmistieteissä. Tämän vuoksi tuloksiin on liitetty myös t-testin tuloksia, jotka on esitetty taulukossa 13. Testi ei tuonut yllätyksiä, sillä vaikka merkitsevien lukujen osalta onkin nähtävissä eroavaisuuksia, niiden ei voida todeta olevan tilastollisesti merkittäviä. Ainoan poikkeuksen muodostaa läheisten kontaktien prosenttiosuus, jota käsittelemme laajemmin Mann-Whitneyn u-testin yhteydessä.

TAULUKKO 13 T-testin ryhmätilastot, sukupolvien ESE-piirteet

T-testin ryhmätilastot SUKUPOLVIEN ESE- PIIRTEET		N	Ka.	Kh.	Sig. (2-tailed)
Luovuus	Y-sukupolvi	49	5,42	0,91	,433
	Muut	76	5,28	1,05	,419
Suunnittelutaidot	Y-sukupolvi	49	5,41	0,97	,505
	Muut	76	5,29	1,08	,496
Epävarmuuden sietokyky	Y-sukupolvi	48	5,48	1,11	,604
	Muut	75	5,38	1,13	,604
Resurssien järjestely ja projektin toteutus	Y-sukupolvi	47	5,30	1,08	,998
	Muut	74	5,30	1,06	,998
Taloudellinen lukutaito	Y-sukupolvi	47	4,99	1,08	,991
	Muut	74	5,00	1,39	,991
Sosiaalinen pääoma	Y-sukupolvi	46	4,79	1,27	,232
	Muut	73	4,50	1,26	,232
Hyödylliset kontaktit	Y-sukupolvi	46	11,02	13,20	,112
	Muut	73	17,92	27,21	,067
Läheisten prosenttiosuus	Y-sukupolvi	46	0,48	0,28	,030
	Muut	73	0,36	0,29	,030

T-testien avulla haettiin yhteyttä myös vastaajien konsultointitahojen määrän, lähipiirin yrittäjyysaktiivisuuden sekä yrittäjänä koetun subjektiivisen menestymisen välillä, kun niitä verrattiin vastaajien ESE-tuloksiin. Eroja oli havaittavissa erityisesti sosiaaliseen pääomaan, taloudelliseen lukutaitoon sekä resurssien järjestelyyn ja projektin toteutukseen liittyvien ESE-tekijöiden kohdalla. Erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkittäviä, joskin selkeästi havaittavia. Testit antavat vihjeen kolmen eri ESE -osa-alueen yhteydestä. Useamman (≥ 3) konsultointitahon käyttö yrityksen perustamisen yhteydessä vaikutti olevan yhteydessä yrittäjän heikompiin resurssien järjestely- ja projektin toteutustaitoihin. Lähipiirin yrittäjänä toimiminen vaikutti sen sijaan olevan yhteydessä yksilön taloudellisen lukutaidon vahvuuteen. Testin kohdalla havaittiin myös yli kolmenkymmenen hyödyllisen kontaktin omaavien yrittäjien subjektiivisesti määrittelevän itsensä ja yrityksensä menestyneemmiksi verrattuna vastaajiin, jotka omasivat pienemmän verkoston. Tutkimuksen otoskoon vuoksi tuloksista ei kuitenkaan voida vetää suoria yleistettäviä johtopäätöksiä tai osoittaa vahvaa tilastollista merkittävyyttä.

T-testien lisäksi tehtiin Mann-Whitneyn u-testi. Tulokset on kuvattu taulukossa 14, jossa kaikkia eri ESE-piirteitä on verrattu sukupolvien välillä. Testi on tehty nollahypoteesilla, jossa oletetaan kaikkien yrittäjän minäpystyvyyden piirteiden jakautuvan tasaisesti sukupolvien välillä. Luovuuden, suunnittelutaitojen, epävarmuuden sietokyvyn, resurssien järjestely- tai projektin toteutustaitojen sekä taloudellisen lukutaitojen kohdalla ei ole merkittäviä tilastollisia eroja havaittavissa. Näiden osalta nollahypoteesi säilyy voimassa. Sosiaalisen pääoman kohdalla on pieniä eroja havaittavissa, muttei niin paljon, että nollahypoteesia kannattaisi hylätä. Sen sijaan läheisten kontaktien prosenttiosuuksia verrattaessa saadaan näkyviin tilastollinen ero, joka ehdottaa nollahypoteesin hylkäämistä. Tämä voi johtua erilaisista sosiaalisista rakenteista ja Y-sukupolven jäsenten nuoresta iästä, jolloin sosiaalinen verkosto ei ole vielä kasvanut kovin laajaksi, vaan ilmenee tiiviinä verkostona jossa yksilöt arvostavat läheisimpiä ihmissuhteita enemmän. Toisaalta nuorten verkosto on pienemmästä koostaan huolimatta selkeästi tiiviimpi, mikä voi kertoa jotain Y-sukupolven persoonallisuuspierreistä ja yrittäjänä toimimisesta. Se, miksi nuoret yrittäjät panostavat läheisiin suhteisiin, ei voida tämän tutkimuksen pohjalta vielä selvittää. Tämä mikä antaa ideoita jatkotutkimusaiheiksi ja ehdottaa, että nuorten yrittäjien ESE-piirteitä tutkittaessa olisi huomioitava ennen kaikkea sosiaalinen konteksti.

TAULUKKO 14 Mann-Whitney'n u-testin tulokset

	Nollahypoteesi	Testi	Sig.	Oletus
1	Luovuus: eroa ryhmien välillä ei ole; Sukupolvien luovuus mittaustulos on yhtä suuri vertailtavissa ryhmissä (1=Y-sukupuoli, 2=Muut)	Itsenäiset näytteet, Mann-Whitney'n U-testi	,701	Säilytetään nollahypoteesi
2	Suunnittelutaidot: eroa ryhmien välillä ei ole; Sukupolvien suunnittelutaidot mittaustulos on yhtä suuri vertailtavissa ryhmissä (1=Y-sukupuoli, 2=Muut)	Itsenäiset näytteet, Mann-Whitney'n U-testi	,657	Säilytetään nollahypoteesi
3	Epävarmuuden sietokyky: eroa ryhmien välillä ei ole; Sukupolvien epävarmuuden sietokyky mittaustulos on yhtä suuri vertailtavissa ryhmissä (1=Y-sukupuoli, 2=Muut)	Itsenäiset näytteet, Mann-Whitney'n U-testi	,537	Säilytetään nollahypoteesi
4	Resurssien järjestely- ja projektin toteutustaidot: eroa ryhmien välillä ei ole; Sukupolvien resurssien järjestely- ja projektin toteutustaidot mittaustulos on yhtä suuri vertailtavissa ryhmissä (1=Y-sukupuoli, 2=Muut)	Itsenäiset näytteet, Mann-Whitney'n U-testi	,996	Säilytetään nollahypoteesi
5	Taloudellinen lukutaito: eroa ryhmien välillä ei ole; Sukupolvien taloudellinen lukutaito mittaustulos on yhtä suuri vertailtavissa ryhmissä (1=Y-sukupuoli, 2=Muut)	Itsenäiset näytteet, Mann-Whitney'n U-testi	,825	Säilytetään nollahypoteesi
6	Sosiaalinen pääoma: eroa ryhmien välillä ei ole; Sukupolvien sosiaalinen pääoma mittaustulos on yhtä suuri vertailtavissa ryhmissä (1=Y-sukupuoli, 2=Muut)	Itsenäiset näytteet, Mann-Whitney'n U-testi	,167	Säilytetään nollahypoteesi
7	Hyödylliset kontaktit jakautuvat: eroa ryhmien välillä ei ole; Sukupolvien hyödyllisten kontaktien jakautuminen mittaustulos on yhtä suuri vertailtavissa ryhmissä (1=Y-sukupuoli, 2=Muut)	Itsenäiset näytteet, Mann-Whitney'n U-testi	,374	Säilytetään nollahypoteesi
9	Läheisten kontaktien osuus: eroa ryhmien välillä ei ole; Sukupolvien läheisten kontaktien osuus mittaustulos on yhtä suuri vertailtavissa ryhmissä (1=Y-sukupuoli, 2=Muut)	Itsenäiset näytteet, Mann-Whitney'n U-testi	,020	Hylätään nollahypoteesi

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yhteenveto

Y-sukupolvea vaivaa paradoksaalinen luonne. Samaan aikaan, kun sukupolvi suoriutuu tehokkaasti haastavimmistakin tehtävistä tiimeinä, se on yksilösuorittajana tehottomampi. Lisäksi sukupolven ominaisuuksiin kuuluva ulkoinen elämänhallinta yhdistettynä narsismiin johtaa erikoisiin tilanteisiin onnistumisten ja epäonnistumisten välillä. Onnistumisten tullessa Y-sukupolven jäsenet paistattelevat tyytyväisyydessä ja positiivisessa palautteessa narsismin piirteiden mukaisesti. Epäonnistumisten kohdalla tilanne on toinen, kun ulkoisen elämänhallinnan omaavat milleniaalit syyttävät epäonnistumisista milloin olosuhteita, asiakkaita tai työtovereita. Tämä tekee Y-sukupolven johtamisesta äärimmäisen haastavaa, ja voi johtaa pahoihin yhteentörmäyksiin työyhteisöjen sisällä. Yrittäjät ihmettelevät, mitä nuorten työntekijöiden ja kanssaryittäjien kanssa pitäisi tehdä eivätkä ymmärrä, miksi sukupolvi joka on saanut niin paljon, käyttäytyy niin ylimielisesti.

Vielä pahemmiksi tilanne muuttuu alempia johtoportaita omaavassa yrityksessä, jossa lähiesimies on paljon kontaktissa nuorien työntekijöiden kanssa. Osa näistä esimiehinä toimivista ei aina ole saanut edes välttävää johtamiskoulutusta. Lisäksi esimiehet yrittävät olla samaan aikaan nettisukupolven työntekijöiden kanssa sekä työtovereita ja ystäviä, että valtaa ja vastuuta omaavia esimiehiä. Vaikuttaa oikeastaan siltä, että Y-sukupolven jäseniä tulisi johtaa valmentavalla otteella. Valmentajan rooli on siinä mielessä sopivin, koska valmentajaa ei varsinaisesti voida kutsua tiimin jäseneksi, mutta hän on silti selkeästi vastuussa tiimin suorituskyvystä ja toiminnasta.

Millainen on Y-sukupolven yrittäjä?

Y-sukupolvi vastasi tutkimukseen verrattain korkealla prosentilla, minkä voidaan arvella johtuvan milleniaalien tietojenkäsittelytaidoista ja kyvystä viestiä nopeasti. Tällöin tutkimuslomake on saattanut tavoittaa paremmin kesälomaa viettävät tai projekteissa kiireisinä olleet yrittäjät, jotka antoivat vastauksensa nopeasti osana päivittäistä netinkäyttöään. Y-sukupolven yrittäjä on usein noviisiyrittäjä, mikä on todennäköisesti yhteydessä vastaajien nuoreen ikään. Nuorten yrittäjien kohdalla portfolioyrittäjät ja sarjayrittäjät olivat varsin harvinaisia. Nettisukupolven yrittäjillä vaikuttaa olevan vielä toistaiseksi enemmän intoa suhteessa osaamiseen, mikä erottui hylättyjen starttirahapäätösten kohonneena arvona vanhempiin sukupolviin nähden. Starttirahapäätöksen kielteiseen tulokseen vaikuttaa myös koulutus ja aikaisempi työkokemus, mikä voi muodostua esteeksi nuorten kohdalla uutta yritystä perustettaessa. Aikaisemmasta työkokemuksesta yli puolella ei ollut kokemusta mikroyrityksissä

työskentelystä. Lisäksi starttirahapäätöksen tueksi vaadittavat laskelmat ovat saattaneet olla hyvin puutteellisia osassa tapauksia. Y-sukupolven jäsenet vaikuttaisivat paikkaavan tiedonpuutteensa tiimiyrittäjyydellä, sillä useammassa Y-sukupolveen kuuluvan omistaman yrityksen taustalla vaikutti useampi, kuin yksi osakas.

Y-sukupolven yrittäjä on myös sosiaalinen. Tämä käy ilmi ainakin käytettyjen konsultointitahojen kohonneista keskimmäisestä havainnosta ja yleisimmästä havainnosta Y-sukupolven kohdalla. Nuori ikä olisi melko loogisesti yhteydessä myös t-testeistä nousseisiin arvioihin, jossa usean konsultointitahon käyttäminen viittaisi heikompiin resurssien järjestely- ja projektin toteutustaitoihin. Myös keskiarvolla tarkasteltuna Y-sukupolveen kuuluvat vaikuttaisivat vaihtavan enemmän tietoa muiden tahojen kanssa yritysideoihinsa liittyen. Toinen sosiaalisuuteen liittyvä piirre oli ESE-mittaristoa koskeva sosiaalinen pääoma, jossa Y-sukupolvi sai aavistuksen voimakkaampia arvoja. Yksi näistä oli tilastollisesti merkittävä, koskien läheisten ihmisten määrää hyödyllisistä kontakteista uuden yrityksen perustamistilanteessa. Läheisten kontaktien arvo erottuu myös muualla tuloksissa, sillä yhdeksän kymmenestä Y-sukupolveen kuuluvista vastaajista ilmoitti vanhempien tai lähipiirin toimineen yrittäjänä.

Onko Y-sukupolven yrittäjien menestymisessä eroa muiden sukupolvien yrittäjiin verrattuna?

Nuori ikä ei estä Y-sukupolven yrittäjiä menestymästä. Vaikka useampi, kuin kahdeksan kymmenestä nettisukupolven edustajasta ilmoitti yrittäjäuran sa syyksi lähinnä toimeentulon turvaamisen tai itsensä työllistämisen, kokivat he usein itse yrityksensä ja itsensä yrittäjinä menestyneeksi. Lisäksi t-testeissä havaittiin heikko merkki siitä, että laajan sosiaalisen verkoston ja yrittäjän sekä yrityksen koetun menestymisen välillä olisi olemassa yhteys. Ottaen huomioon Y-sukupolven sosiaalisen luonteen tämä voi olla positiivinen merkki tulevasta. Varsinaisia eroja muiden sukupolvien yrittäjiin verrattuna ei tutkimuksessa havaittu, vaan menestyjiä oli yhtäläillä molemmissa ryhmissä.

Tulosten perusteella jää kuitenkin arveluttamaan se, kuinka paljon hartaasti toivottuja kasvuyrityksiä Y-sukupolven luotsaamana tulee tulevaisuudessa toimimaan. Sukupolvesta vain hieman yli 15 prosenttia ilmoitti lähteneensä yrittäjäksi kasvun, houkuttelevan tilaisuuden ja voittojen luotsaamana. Elämäntapayrittäjyys on yksilön tapa työllistää itsensä, mutta se ei johda työpaikkojen syntyyn laajassa mittakaavassa. Tätä taustaa vasten on erikoista, että Y-sukupolven kohdalla yli 70 prosenttia ilmoitti tavoittelevansa kasvua, ja 20 prosenttia ilmoitti tavoitteeksi kasvattaa yritystä voimakkaasti. Kasvuhaluukkuutta siis on, mutta pääasiallinen syy yrittäjyyteen voi silti olla jokin muu.

Kasvun varaa yrityksissä kuitenkin oli, suurimman osan ollessa liikevaihdoltaan alle 100.000 euron. Y-sukupolven kohdalla 4,1 prosentin osuus yli 10 miljoonan euron liikevaihtoon yltävien yritysten kohdalla on poikkeava tulos, mutta on tutkimusdatan vastaajakohtaisen tarkastelun perusteella oikea eikä kysymys ole esimerkiksi virhepainalluksesta. Yritysten kannattavuudesta ei

saatu tämän tutkimuksen kautta tarkkoja tietoja, mikä tulisi huomioida jatko-tutkimusaiheita valittaessa ja tutkimuksia suunniteltaessa.

Millainen Y-sukupolven yrittäjien koettu minäpystyvyys on ja eroaako se muiden sukupolvien yrittäjien minäpystyvyydestä?

Yrittäjän minäpystyvyyden kohdalla ei saatu Mobergin (2012) ESE-mittaria käytettäessä aikaan suuria tilastollisia eroja sukupolvien välillä. Y-sukupolven yrittäjien koettu minäpystyvyys noudatti pitkälti samaa tasoa vanhempien sukupolvien kanssa erityisesti resurssien järjestelyn ja projektin toteutustaitojen sekä taloudellisen lukutaidon osalta, joissa tulokset olivat lähes identtiset. Kokonaisuutena Y-sukupolvi määritteli itsensä luovemmaksi, suunnitelmallisemmaksi ja sosiaalisemmaksi kuin muut sukupolvet ja he kokivat myös selviytyvänsä epävarmuuden keskellä paremmin. Suurimmat erot sukupolvien välillä esiintyvät sosiaalisessa pääomassa ja siinä, kuinka läheisinä he pitivät verkostoonsa kuuluvia ihmisiä, joista voisi olla hyötyä uuden yrityksen perustamisessa. Y-sukupolvella oli merkittävästi enemmän läheisiä ihmisiä suhteessa muihin riippumatta verkoston koosta. Tuloksissa havaittu ero oli tilastollisesti merkitsevää tasoa ja sopii sellaisenaan Y-sukupolven psykologisiin piirteisiin ja heissä työelämässä havaittuihin ominaisuuksiin.

7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen validiteetti ovat kohtuullista tasoa. Pieni otoskoko ei tässä tutkimuksessa sallinut kaikkien haluttujen tilastollisten menetelmien käyttöä. Näin ollen tutkimuksen tuloksista ei myöskään voida löytää tilastollista merkitsevyyttä tai vankkaa, aukotonta johtopäätöstä. Toisaalta nuoriin yrittäjiin vinoutunut jakauma voi johtua siitä, että Uusyrityskeskusten asiakkaista nuorten yrittäjien osuus on ollut viime vuodet vahvassa nousussa, eivätkä vanhemmat yrittäjät koe konsultointia niin tarpeelliseksi. Tämä voi siis selittää sen, miksi tutkimukseen vastasi enemmän Y-sukupolveen kuuluvia yrittäjiä, kuin koko väestöpöpopulaation pohjalta olisi voinut odottaa.

Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvää tasoa. Oleellista kuitenkin on se, ettei tämäntyyppisessä tutkimuksessa voida suorittaa laajaa psykologisen piirteiden tilastollista analyysiä ilman, että joudutaan tarkastelemaan sitä mistä löydökset varsinaisesti johtuvat. Tutkimukseen käytetty panostus on ajallisesti varsin lyhyt eikä otoksesta saada välttämättä tarpeeksi laajaa ja eri sukupolvia käsittävää, jolloin analysointi olisi luotettavampaa. Luotettavien tulosten varmistamiseksi vaadittaisiin huomattavasti suurempi otos, esimerkiksi 1000–3000 vastaajaa yhdistettynä satunnaisotantaan ja vastauskadon analyysiin. Tämän lisäksi tutkimukselle olisi hyötyä myös siitä, jos sen ajallinen kesto olisi useampia vuosia. Erityisesti Y-sukupolven kohdalla onkin vaikea määritellä sitä, kuinka paljon joukossa on vastaajien iästä johtuvia tekijöitä, ja mikä on sukupolven ja sen ominaisuuksien vaikutusta. Käytännössä sukupolvien eroja kannattaisi pyrkiä

tutkimaan Twenge & Cambellin (2008) käyttämän ristikkäisajallinen meta-analyysin kautta, mikä mahdollistaisi luotettavimmat tilastolliset tulokset. Oleellista olisi myös kerätä riittävän laaja aineisto, jolloin tulosten analysointi tuottaisi parempia johtopäätöksiä ja tuloksia, joilla olisi tilastollista arvoa.

Tutkimuksen empiirisen osan kohdalla esiintyi muutamia suunnitteluyöstä johtuvia virheitä, jotka viittaavat tutkijan kokemattomuuteen kvantitatiivisten menetelmien parissa. Nämä ilmenivät pääasiassa tutkimuslomakkeen suunnittelussa ja sen toteutuksessa. Lisäksi tilastollinen analyysi jäi aavistuksen kevyeksi. Sen sijaan tutkimuksen luotettavuutta ovat lisänneet mm. tutkimuslomakkeen etukäteistestaaminen, huolellinen kirjallisuusanalyysi sekä valikoidun ESE-tutkimusmittariston käyttö.

Tämä tutkimus onnistuu myös kohtuullisen hyvin kuvailemaan sitä, millainen Y-sukupolvi on työelämässä sekä vapaa-aikana ja luotaamaan myös empiirisen osan tuloksia aikaisempiin teorioihin. Yrittäjän minäpystyvyyden kohdalla vertailu muuttuu kuitenkin haastavaksi, sillä Y-sukupolven yleiset psykologiset piirteet ovat sukupolven kuuluvien yrittäjien tuloksia vastaan. Tämä vaikeuttaa teoriataustan hankkimista ja verifiointia. Vaikka ESE on mittarina sinänsä sopiva yrittäjämäisen minäpystyvyyden mittaamiseen ja nykyään laajasti koeteltu, vaatii se laajaa otoskokoa ja oikeaa teoriataustaa. Tähän mennessä Y-sukupolvea on tutkittu lähinnä opiskelijakontekstissa eri tieteenalojen opiskelijoiden välillä, ei niinkään yrittäjinä. Herääkin kysymys siitä, esiintyvätkö yrittäjän ominaisuudet sukupuolien välillä todella niin tasaisesti, että yrittäjistä on ryhmänä vaikeaa johtaa selkeitä psykologisten piirteiden eroja sukupolvitekijöistä riippumatta.

7.3 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheita

Scott Shane (2003, 261) toteaa, että yrittäjämäisen tutkimusalan haasteellisuus tulee ilmi juuri sen moninaisuudesta sekä tärkeiden tutkimusaiheiden heikoista suhteista tutkijoiden omiin kiinnostuksen kohteisiin.

"... what is central to phenomenon of entrepreneurship is not always what is theoretically interesting, and what is theoretically interesting is not always what has been the subject of empirical investigations."

Tämä tutkimus seuraa varsin vahvasti tätä yrittäjyyden tieteenalan paradoksia, jossa tutkijaa kiinnostavat aiheet osoittautuvat vähemmän kiinnostavaksi tutkimusaiheeksi kyseisen akateemisen kentän osalta. Näin voidaan ainakin päätellä siitä, ettei Y-sukupolven yrittäjiä ole tutkittu piirreteoreettisesta lähtökohdasta. Tutkimusprosessin alussa oli olemassa selkeä halu keskittyä Y-sukupolven ja kuvata sen yrittäjämäisiä ominaisuuksia. Tarkoituksena oli nostaa sukupolvesta esiin eri elementtejä tutkimuksen kautta. Mitä pidemmälle tutkimusprosessi kuitenkin eteni ja mitä enemmän tekstiä syntyi paperille, sitä pienemmältä Y-sukupolven merkitys alkoi tuntua. Myös haasteellisuus kävi

selkeästi ilmi. Y-sukupolvesta ei ole julkaistu suuremmin akateemista tutkimusta laajan kvantitatiivisen aineiston pohjalta, mikä loi haasteita tutkimusotteen toteuttamiseen. Kvantitatiivisen tutkimusotteen valinta tuki tutkimuksen toteuttamista tehokkaasti, sillä, kahdesta epäselvästä tutkimusalasta koottua tutkimusaihetta olisi voinut olla mahdoton hallita ilman selkeää rakennetta ja tiukasti rajattua tutkimusprosessia. Yrittäjyyden tutkimusta vaikeuttavat lisäksi akateemisen kentän erimielisyydet siitä, mitä yrittäjyys oikeastaan on, miten se käytännössä ilmenee ja miten sitä pitäisi tutkia. Tämän vuoksi osa yrittäjyyden perspektiivin käsittelystä saattoi jäädä ohuehkoksi, mitä ei kuitenkaan mielestäni voida pitää suurena epäkohtana, aineiston keskittyessä yrittäjyyden minäpystyvyyteen ja erityisesti Y-sukupolven ominaisuuksiin.

Shanen yrittäjyysprosessin valinta pohjateoriaksi osoittautuikin varsin hyväksi vaihtoehdoksi, sillä hänen lähestymistapansa on koottu taloustieteen, psykologian ja sosiologian perspektiivien kautta (Shane, 2003, 261). On varsin epätodennäköistä, että yrittäjyyden tieteenalan tutkimusaiheita voisi lähestyä vain taloustieteiden näkökulmasta samalla yrittäjyyden tieteenalaa kehittäen ja sen tulevaisuutta selventäen. Yrittäjyyden tutkimusala on yhä sen verran nuori, että sieltä puuttuvat vahvat paradigmat ja hyväksytyt teoriat, joita pidetään osoituksena tieteenalan kypsymisestä ja vahvistumisesta (Kiikeri & Ylikoski, 2004, 57). Shanen lähestymistapa antoi joka tapauksessa paljon syöttöjä tutkimuksen eri osa-alueisiin, jolloin tutkimuksen runko muodostui prosessin edetessä luontevasti. Varsinaisen tutkimuskohteen valinta ei ehkä muodostunut Shanen tekstien pohjalta, mutta tämän tutkimuksen voidaan todeta palvelevan Shanen (2003, 265) mainitsemia yksilökohtaisten erojen tunnistamista, kun tarkastellaan yksilön menestymistä yrittäjänä. Yksilön psykologiset erot vaikuttavat selkeästi pidemmälle, kuin yrittäjyyden aikaisempi tutkimus hyvin usein antaa ymmärtää – niin hyvässä kuin pahassa.

Ristikkäinen meta-analyysi ja sen käyttäminen laajan psykologisen aineiston ohella mahdollistaisi tulevaisuudessa monia uusia tutkimusaiheita. Erityisesti yrittäjyyden suhteen Suomessa on paljon paikkakuntakohtaisia eroja ja samalla kyettäisiin selvittämään paremmin myös sukupolvista syntyviä eroavaisuuksia. Tärkeäksi muodostuu laaja otanta ja ajallisesti pitkäkestoinen tutkimus. Tässä olisi mahdollista hyödyntää yrittäjien tukiorganisaatioiden ja liittojen omaa dataa, mikä olisi verrattain helposti hankittavissa. Silti ei tule väheksyä laajan psykologisen aineiston hankintaa, minkä kautta ESE-mittaristoa kyettäisiin käyttämään tehokkaimmin. Yksilön kontrolliodotusten tutkimus olisi aiheellista, mitä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi Julian Rotterin kehittämän mittariston avulla. Y-sukupolven yrittäjiin kohdistuvissa jatkotutkimuksissa voisi myös etsiä yhteyksiä yrittäjän ESE-piirteiden vahvuuden ja konsultointitahojen määrän, lähipiirin yrittäjyyskokemuksen sekä henkilökohtaisen verkoston väliltä. Lisäksi tutkittavien yritysten kannattavuutta tulisi kyetä luotettavasti mittaamaan, jotta voitaisiin seurata myös yritysten kannattavuuden ja vastaajien ESE-piirteiden voimakkuuksien yhteyttä.

Tämä tutkimus keskittyy kuvaamaan Y-sukupolven yrittäjien psykologisia piirteitä, mutta se kykenee myös tarjoamaan laaja-alaisen katsauksen suku-

polven työelämään tuomista haasteista. Tutkimuksesta on hyötyä Uusyrityskeskuksille niiden toimiessa yhä aktiivisemmin milleniaalien omistamien yritysten ja Y-sukupolven kuuluvien yrittäjien kanssa, sillä se tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää ja käsitellä tämän työelämään yhä vahvemman panoksensa tarjoavan sukupolven mielenliikkeitä ja yrittäjänä toimimisen motiiveja. Tutkimuksesta on lisäksi hyötyä eri yrityksille, organisaatioille sekä yrittäjille, heidän pyrkiessään yhä kipeämmin ymmärtämään uuden sukupolven liikkeitä ja käytöstä työelämässä.

Y-sukupolven yrittäjien potentiaalin hyödyntäminen on Suomen mitta-kaavassa valtava kansantaloudellinen kysymys. Käsissämme on sukupolvi, jonka valtaisia voimavaroja on kyettävä hyödyntämään, jotta valtion velkaantumisen pystytään pysäyttämään ja heikentyvä yhteiskunnallinen huoltosuhde saadaan kääntymään positiiviseksi. Meillä ei ole varaa menettää yhtäkään työntekijää tai yrittäjää, vaan on kyettävä tukemaan uudenlaisia toimintamalleja ja etsittävä kasvua. Y-sukupolven huomattava yhteiskunnallinen merkitys tekee milleniaalien tutkimuksesta myös jatkossa tärkeää ja merkityksellistä.

Tämä tutkimus kuvaa monia Y-sukupolven toiminnan taustalla vaikuttavia motiiveja ja intressejä, jotka ohjaavat päivittäistä elämää työpaikoilla ja yrityksissä ympäri Suomea. Y-sukupolven kanssa toimiessa syntyy väkisinkin konflikteja, haasteita ja uusia pelinavauksia. Siksi diginatiivien esilletuloa kannattaa ajatella kansantaloudellisena kehityshaasteena, jonka on seassa ripaus nuoruuden intoa. Kehitystyöhön on lähdettävä täysillä mukaan, sillä takaisin ei ole paluuta.

LÄHTEET

- Alasoini, T., 2010. Mainettaan parempi työ – Kymmenen väitettä työelämästä. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Yliopistopaino, Helsinki 2010.
- Amburgey, T., Dacin & D. Kelly. 1994. Disruptive selection and population segmentation: Interpopulation competition as a segregating process. in Baum, J. & Singh, J., *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York, US: Oxford University Press, pp. 240-54. viitattu teoksessa: Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship – The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing Limited. United Kingdom. 2005. s. 27
- Anantatmula, V. S. & Shrivastav, B. 2012. Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business* 5 (1), 9-26.
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, Vol. 84 (2), p. 191-215.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The Exercise of Self-control*. New York: W.H. Freedman
- Bandura, A. 1993. Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, Vol. 28 (2), p. 117-148.
- Baruch, Y. 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1): 58-73.
- Broadbridge, A. M. & Maxwell, G. A. & Ogden, S. M. 2007. Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y, *Career Development International*, 12(6): 523-544.
- Casson, M. 1995. *Entrepreneurship and Business Culture*, Aldershot, UK & Brookfields, US: Edward Elgar.viitattu teoksessa: Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship – The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing Limited. United Kingdom. 2005. s. 24.
- Cennamo, L. & Gardner, D. 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 (8), p. 891-906.
- Chen, C.C., Greene, P.G. & Crick, A. 1998. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?. *Journal of Business Venturing*, 13: 295-316.
- De Noble, A.F., Jung, D., & Ehrlich, S.B. 1999. Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure and its relationship to entrepreneurial action. In R.D. Reynolds, W.D. Bygrave, S. Manigart, C.M. Mason, G.D. Meyer, H.J. Sapienza (Eds.). *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 73-87). Waltham, MA: P&R Publications Inc.
- Dries, N., Pepermans, R. & De Kerpel, E. 2008. Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23(8), p. 907-928.
- Eisner, S. P., 2005. Managing Generation Y, *S.A.M. Advanced Management Journal*; Autumn 2005; 70, 4; ProQuest Central pg. 4

- Eurostat. 2013. Industrial production up by 0.7% in euro area, Up by 0.9% in EU27. Teollinen tuotanto ja sen muutokset euro- ja EU27-maiden kohdalla. Eurostat newsrelease, euroindicators 13.8.2013. Eurostat, the statistical office of the European Union. Luxembourg
- Generation Y: Entrepreneur. 2012. *Journal of Property Management* 77 (3), 6-6.
- Gompers, P.A., Kovner, A., Lerner, J. & Scharfstein, D.S. 2008. Performance Persistence in Entrepreneurship. Working paper 09-028. Harvard Business School.
- Goodell, R., 1977. *The Visible scientists*, Boston: Little, Brown. viitattu teoksessa: Kiikeri, M. & Ylikoski, P., 2004. *Tiede tutkimuskohteena – Filosofinen johdatus tieteen tutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus. s. 191.
- Haavisto, I. 2010 *Työelämän kulttuurivallankumous*. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010.
- Hamel, Gary. 2007. *The Future of Management*, Harvard Business School Press. (suom. Alanen, Jorma. 2007. *Johtamisen tulevaisuus*. Talentum Media.)
- Howe, N. & Strauss, W. 2007. The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*; vol. 85. (7/8) 41-52
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Tammi. 15. uudistettu painos. Kariston kirjapaino Oy: Hämeenlinna
- Kanter, R.M., 1989. The new managerial work, *Harvard Business Review*, 67 (6), 85-92.
- Karisto, A (toim.), 2005. *Suuret ikäluokat*. Tampere: Vastapaino.
- Karlsson, T. & Moberg, K. 2012. Improving perceived entrepreneurial abilities through education: Exploratory testing of an entrepreneurial self-efficacy scale in a pre-post setting. *The International Journal of Management Education*, Vol. 11, 1-11.
- Karjaluoto, H., 2007. SPSS opas markkinatutkijoille. Working paper N:o 344 / 2007. University of Jyväskylä School of Business And Economics.
- Kauhanen, A-L & Lyytinen, J., 2003. *Parasta ennen 01 01 2015. Tulevaisuuden tekijät - Suomi 2015*. Sitra.
- Kelly, D. 1988. *Organizational transformation and failure in the US airline industry, 1962-1985*. PhD. Dissertation, Northwestern University, US. viitattu teoksessa: Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship – The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing Limited. United Kingdom. 2005. s. 27
- Kiikeri, M. & Ylikoski, P., 2004. *Tiede tutkimuskohteena – Filosofinen johdatus tieteen tutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Komulainen, K. 2006. *Yrittäjämäinä – Koulutus, subjektiviteetti sekä mukaan ottamisen ja poissulkemisen prosessit jälkimodernissa yhteiskunnassa*. Viitattu teoksessa: Heikkinen, E. 2007. *Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five –teorian mukaan tarkasteltuna*. Akateeminen väitöskirja. *Jyväskylä studies in Business and Economics* 60. Jyväskylän yliopistopaino: Jyväskylä
- Kupperschmidt, B.R. 2000, *Multigeneration employees: strategies for effective management*. *The Health Care Manager*, Vol. 19 No. 1, pp. 65-76. viitattu

- teoksessa: Anantatmula, V. S. & Shrivastav, B. 2012. Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business* 5 (1), 9-26.
- Joshi, A., Dencker, J.C., Franz, G. & Martocchio, J.J. 2010. "Unpacking generational identities in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 392-414.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E., Thoresen, C.J., 2002. Are Measures of Self-Esteem, Neuroticism, Locus of Control, and Generalized Self-Efficacy Indicators of a Common Core Construct? *Journal of Personality and Social Psychology*. 2002, Vol. 83, No. 3, 693-710
- Jurvelin, K., 2013. Työttömyyden kasvusta miljardilasku. *Kaupparehti* 7.5.2013. s. 4-5.
- Lim, H. L., 2012. Generation Y workforce expectations: implications for the UAE. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 5 No. 4, 2012. pp. 281-293.
- Lingelbach, D. 2012. The emergence of marketing in Millennial new ventures. *The Journal of Consumer Marketing* 29 (2), 136-145.
- Littunen, H. 2001. *The Birth and Success of New Firms in Changing Environment*. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopiston tutkimuskeskus, Jyväskylä.
- Lounsbury, M. & Glynn, M.A., 2001. Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. *Strategic Management Journal* 22, no. 6-7, p. 545-564.
- Luscombe, J., Lewis, I. & Biggs, H.C., 2013. Essential elements for recruitment and retention: Generation Y Education + Training Vol. 55 No. 3, 2013, pp. 272-290.
- Macky, K., Gardner, D. & Forsyth, S. 2008. Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 (8), p. 857-861.
- Mannheim, K., 1997. The problem of generation. Teoksessa: Melissa A. H. (toim.) *Studying Aging and Social Change*. Conceptual and methodological issues. Lontoo: Sage. p. 22-65.
- Martin, C. A., 2005. From high maintenance to high productivity - What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37(1), p. 39-44.
- Mbachu, D., 2011. Google Invests in African Internet Expansion for Future Revenue. 4.5.2011. Bloomberg L.P. New York. United States.
- McGee, J.E., Peterson, M., Mueller, S.L. & Sequeira, J.M., 2009. Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*. p. 965-988. Baylor University
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2 - e-kirja opiskelijalaitos. Helsinki : International Methelp, Booky.fi.
- Ministry of Economy, Trade and Industry. 2013. *Indices of Industrial Production (Revised Report)*. Research and Statistics Department; Ministry of Economy, Trade and Industry. June 2013. Tokyo, Japan.

- Moberg, K., 2012. An Entrepreneurial Self-Efficacy Scale with a Neutral Word-ing, SMG Working Paper No. 6/2012, Department of Strategic Management and Globalization, Copenhagen Business School. ISBN: 978-87-91715-82-9.
- Nivalainen, S. & Haapanen, M., 2002. Ikääntyvä ja keskittyvä Suomi: kaupunki-en, maaseudun ja vuorovaikutusalueiden väestökehitys 1975-2030. Alue-keskus- ja kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 1/02.
- Nivalainen, S. & Volk, R., 2002. Väestön ikääntyminen ja hyvinvointipalvelut: alueellinen tarkastelu. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja n:o 181. Helsinki 2002.
- Oxford English Dictionary. 2006. Oxford English Dictionary Online. Oxford University Press. viitattu teoksessa: Purhonen, S., 2007. Sukupolvien ongelma - tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 251. Yliopistopaino: Helsinki.
- Parry, E. & Urwin, P. 2011. Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13: 79-96.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi : paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.
- Purhonen, S., 2007. Sukupolvien ongelma - tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 251. Yliopistopaino: Helsinki.
- Rajan, S., 2007. The changing face of the oilfield worker: preparing for Generation Y, paper presented at SPE Asia Pacific Oil and Gas Conference and Exhibition, Jakarta, Indonesia, 30 October-1 November. viitattu teoksessa: Lim, H. L., 2012. Generation Y workforce expectations: implications for the UAE. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 5 No. 4, 2012. pp. 281-293.
- Rotter, J.B. 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol. 80 (1).
- Ruotsalainen, K. 2013a. Väestö vanhenee - heikkeneekö huoltosuhde? Helsinki: Tilastokeskus
- Ruotsalainen, K. 2013b. Huoltosuhde aiheuttaa huolta. Helsinki: Tilastokeskus
- Sarasvathy, S.D. 2001. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy Management Review*, 26 (2), 243-263.
- Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship - The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing Limited. United Kingdom. 2005.
- Schumpeter, J.A. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA, US: Harvard University Press. viitattu teoksessa: Shane, S. 2003. *A General*

- Theory of Entrepreneurship – The Individual-Opportunity Nexus. Edward Elgar Publishing Limited. United Kingdom. 2005. s. 33-34.
- Short, J. C. & Reeves, T. C. 2009. The graphic novel: a "cool" format for communicating to generation Y. *Business Communication Quarterly*, 72(4), p. 414-430.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. 2002. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 363–382.
- Stevenson, H.H., Gumpert, D.E., 1985. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*. Vol. 63, Issue 2, p. 85-94, 10p, 3 Charts.
- Tapscott, D. 2009. *Grown Up Digital – Syntynyt digiaikaan*. suom. Timo Hautala, WSOYpro Oy: Porvoo.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Tilastokeskus. 2012. Väestö ikäryhmittäin koko maa 1900-2060 (vuodet 2020-2060: ennuste). Tilastokeskus: Helsinki.
- Tilastokeskus. 2013. Syntyvyys aleni edelleen hieman – kokonaishedelmällisyysluku 1900-2012. Tilastokeskus: Helsinki.
- Tilastokeskus. 2013b. Elävänä syntyneet kuukausittain 1900 – 2012. Tilastokeskus: Helsinki.
- Tucker, D., Singh, J., Meinhard A. 1990. Organizational form, population dynamics, and institutional change: The founding patterns of voluntary organizations. *Academy of Management Journal*, 33, 151-78. Viitattu teoksessa: Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship – The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing Limited. United Kingdom. 2005. s. 28.
- Twenge, J.M. & Campbell, S.M. 2008. Generational differences in psychological traits and their impact on workplace. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8, pp. 862-77.
- Twenge, J.M., Zhang, L. & Im, C. 2004. It's beyond my control: a cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 8 No. 3, pp. 308-19.
- Tyler, K. 2007. The Tethered Generation. *HR Magazine*. May2007, Vol. 52 (5), p. 40-46.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. *Yrittäjäyyskatsaus 2012*. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Työ ja yrittäjäyys 46/2012. Edita Publishing Oy.
- Uusyrityskeskukset. 2013. Uusyrityskesköksissä hieman valoisampia lukuja yritysperustannassa. *Lehdistötiedote* 19.8.2013.
- Uusyrityskeskukset. 2013b. Starttiraha. Uusyrityskeskusten valtakunnallinen internetsivusto. viitattu 19.8.2013. luettavissa: <http://www.uusyrityskeskus.fi/starttiraha>
- Uusyrityskeskukset. 2013c. Uusyrityskeskusvertailu I-II Neljännes 2013. Tilasto.
- Virtanen, M., 2001. Fennomanian perilliset. Poliittiset traditiot ja sukupolvien dynamiikka. KSK:n toimituksia 831. Helsinki. viitattu teoksessa: Karisto, A (toim.), 2005. *Suuret ikäluokat*. Tampere: Vastapaino.

- Vesala, K. M. 1992. Pienyrittäjien kontrollipremissit – Sosiaalipsykologinen tarkastelu. Soveltavan psykologian monografioita 5, Suomen psykologinen seura, Helsinki.
- Wong, M., Gardiner, E. & Lang, W. 2008. Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 (8), p. 878-890.
- Wood, R. & Bandura, A. 1989. Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (3), p. 361-383.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B., 2000. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. AMA: New York, NY.