

Jouni Oksanen

Yrittäjävalmiudet ja niiden oppiminen

Perustaja- ja jatkajayrittäjien
käsitteiden eroja



Jouni Oksanen

Yrittäjävalmiudet ja niiden oppiminen

Perustaja- ja jatkajayrittäjien käsityksien eroja

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Agora-rakennuksen Beeta-salissa marraskuun 15. päivänä 2013 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of the Jyväskylä University School of Business and Economics, in the building Agora, hall Beeta, on November 15, 2013 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2013

Yrittäjävalmiudet ja niiden oppiminen

Perustaja- ja jatkajayrittäjien käsityksien eroja

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 134

Jouni Oksanen

Yrittäjävalmiudet ja niiden oppiminen

Perustaja- ja jatkajayrittäjien käsityksien eroja



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2013

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Sini Tuikka

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

URN:ISBN:978-951-39-5406-2

ISBN 978-951-39-5406-2 (PDF)

ISBN 978-951-39-5405-5 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2013, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2013

ABSTRACT

Oksanen, Jouni

Yrittäjävalmiudet ja niiden oppiminen – Perustaja- ja jatkajayrittäjien käsityksien eroja

(Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2013, 255 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 134)

ISBN 978-951-39-5405-5 (nid.)

ISBN 978-951-39-5406-2 (PDF)

English summary

Diss.

The purpose of this research is to gain understanding of the readiness entrepreneurs need and how they acquire it. The methodological approach was phenomenography. The target groups were entrepreneurs who have continued family business after a succession, and entrepreneurs who have founded an enterprise either alone or together with another entrepreneur. The research data consists of 17 interviews conducted with entrepreneurs of small enterprises. The entrepreneurs interviewed have over five years' experience with entrepreneurship and each enterprise has over 10 employees.

During the analysis, the background data of the entrepreneurs was examined along with their enterprises and their conceptions of their entrepreneurial readiness as well as of their own learning methods. In addition, the conceptions were classified into two groups: those of the successor entrepreneurs and those of the founder entrepreneurs. In addition, differences in the conceptions were examined according to the authority of ownership.

According to the research results, entrepreneurs should have expertise in many areas. Other entrepreneurial readiness skills include those related to leadership, customer relations, financial administration and managing cash flow and profitability. The results also suggest that entrepreneurs' own schedules, which they have been forced to change during their time as an entrepreneur, has affected their learning methods. These methods include searching for information from newspapers, books, the internet, courses, training and external specialists. However, the results also show that essential learning occurs on the job when entrepreneurs trust in their own intuition and take advantage of earlier experiences.

In the conceptions of entrepreneurial readiness and learning methods, successor entrepreneurs and founder entrepreneurs showed only minor differences of emphasis. These differences were mostly related to the different entrepreneurial careers chosen. Similarly, in the classification regarding the authority of the ownership, only small differences that affect the selection of learning methods were found.

The results of this research suggest that entrepreneurs learn while on the job and that, accordingly, one cannot learn entrepreneurship without working as one. The most important aspect of entrepreneurial learning is learning from experience.

Keywords: entrepreneurship, family business, entrepreneurial readiness, entrepreneurial learning

Author's address Oksanen Jouni
Aleksanterinkatu 37 B 58
15140 LAHTI
jouni.a.oksanen@pp.inet.fi

Supervisors Juha Kansikas
Jyväskylän yliopiston
Kauppakorkeakoulu

Reviewers Professori Pauli Juuti
Dosentti Tauno Kekäle

Opponents Dosentti Tauno Kekäle

ESIPUHE

Ryhdyin kirjoittamaan väitöskirjaa osoitukseksi siitä, että konkurssiin ajautunut yrittäjä jaksaa tässä yhteiskunnassa ponnistella elämässään eteenpäin sillä elämänasenteella, joka on hänet johdattanut aikoinaan lähtemään myös yrittäjän työuralle. Lisäksi katson, ettei pienyrittäjyyttä arvosteta riittävästi tässä yhteiskunnassa, vaikka Suomen Yrittäjät ry on kiitettävästi saanut parannettua asiaa omalla toiminnallaan viime vuosina. Lähtökohtana yhteiskuntamme ajattelussa ovat aina suuret yritykset, vaikka kaikki tutkimukset osoittavat, että juuri pienet yritykset ovat niitä, jotka tulevaisuudessa työllistävät ihmisiä Suomessa. Näissä yrityksissä on kasvollinen yrittäjä vastaamassa yrityksensä menestyksestä ja samalla myös henkilöstönsä hyvinvoinnista, mikä heijastuu koko yhteiskunnan elintasoon. Yrittäjä joutuu myös kantamaan vastuun epäonnistumisistaan ja niiden taloudellisista seuraamuksista.

Kun ihmiset lähestyvät eläkeikää, heillä on yhä enemmän varallisuutta ja samalla mahdollisuus harrastaa erilaisia asioita. Tätä väitöskirjan tekemistä olen monesti verrannut harrastukseen, kuten esimerkiksi golfin pelaamiseen, jota itse en harrasta. Harrastukset ovat nykyisin kalliita ja aikaa vieviä, samoin tutkimuksen tekeminen, joka vaatii myös pitkäkestoista sinnikkyyttä kuten yrittäjyyskin. Siksi ensimmäiset kiitokset tämän väitöskirjan tekemisestä annan Yksityisyrittäjien säätiölle, joka tuki tutkimustani jo silloin, kun tutkittava ilmiö oli vielä lopullisesti päättämättä. Yksityisyrittäjien säätiön lisäksi haluan kiittää Liikesivistysrahastoa saamastani apurahasta väitöskirjatyöni viimeistelyyn.

Tärkein asia tässä väitöskirjassa on kuitenkin osoittaa, että yrittäjänä toimiminen on haasteellista ja että se vaatii monenlaista tietoa, taitoa ja osaamista sekä motivaatiota, tahtoa ja asennetta. Kaikista ei ole yrittäjiksi, eivätkä kaikki haluakaan yrittäjiksi. Yhteiskuntamme tarvitsee kuitenkin lisää yrittäjiä ja yritysten jatkajia, jotta voimme turvata hyvinvointimme myös tulevaisuudessa. Yrittäjät antavat puolestaan toimeentulon niille ihmisille, joilla ei ole halua tai kykyä toimia itse yrittäjinä. Olen kokenut, että minulla vielä 60-vuotiaana on jotain annettavaa nuoremmille yrittäjille ja heidän yrityksilleen. Olen tyytyväinen siitä, että olen saanut elää erilaisen ja kokemuksellisen työelämän. Näitä kokemuksia haluan tämän väitöskirjan myötä välittää muillekin.

Kun tarkastelen näin jälkikäteen aikajärjestyksessä niitä tahoja ja henkilöitä, jotka ovat olleet perheeni ulkopuolelta vaikuttamassa tämän työni vaiheisiin, niin ensimmäisenä haluan kiittää henkilöstöjohtaja Lena Siikaniemeä, joka sai minut yrittäjänä houkuteltua mukaan Lahden Ammattikorkeakoulun ja Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksen järjestämään ammattikasvatuksen PD-ohjelmaan, jossa sain ensi kosketuksen tieteellisen tutkimuksen tekemiseen. Seuraavaksi haluan kiittää Hämeen ammattikorkeakoulun Ammatillisessa opettajakorkeakoulussa ryhmämme vastuuopettajaa lehtori Heikki Hannulaa, joka kannusti minua tämän tutkimuksen tekemisessä ja neuvoi minua hakemaan opiskeluoikeutta Jyväskylän yliopistosta. Viimeiseksi haluan kiittää ohjaajaani professori Juha Kansikasta, jonka avulla olen saanut opiskeluoikeuden ja hyvää ohjausta tieteellisen tutkimuksen toteuttami-

seen. Suorittamieni kurssien kautta sain tutkimukseeni lisää syvyyttä. Professori Juha Kansikkaan ohjauksessa varmistui lopullinen teoreettinen lähestymistapa ja lopulliset tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksellani olen hakenut vastausta.

Haluan kiittää myös esitarkastajia professori Pauli Juutia ja dosentti Tauno Kekäleitä esitarkastuslausunnoista ja muutosehdotuksista väitöskirjani viimeistelyssä.

Tärkeimpänä ja läheisimpänä tukenani haluan kiittää omaa perhettäni. Vaimoni Arja on mahdollistanut, että olen voinut toteuttaa haaveeni ja hän on ollut tukenani jo yli 40 vuoden ajan. Poikani Atte on ollut tieteen parissa toimivana hyvä taustatuki, ja häneltä olen saanut hyviä ohjeita ja neuvoja tutkimuksen tekemisessä. Myös tytärtäni Henna ja hänen ihania lapsiaan Lauria ja Iidaa haluan kiittää siitä tuesta ja ymmärryksestä, mitä väitöskirjan tekeminen edellyttää. Lopuksi haluan kiittää 85-vuotiasta Eila-äitiäni, joka 1960-luvulla ohjasi lapsensa oppikouluun ja kannusti minua opiskelemaan teknilliseen korkeakouluun.

Lahdessa 11.9.2013

Jouni Oksanen

KUVIOT

KUVIO 1 Tutkimuksen tieteellinen asemointi	18
KUVIO 2 Perheyrittäjyyden perusmalli	19
KUVIO 3 Yrittäjien jaottelu päätäntävällän mukaan	20
KUVIO 4 Yrittäjyyden prosessi	27
KUVIO 5 Mahdollisuuden tunnistaminen ja kehittäminen	28
KUVIO 6 Yleiset työelämävalmiudet	32
KUVIO 7 Työelämäosaamisen keskeisten osatekijöiden väliset suhteet.....	33
KUVIO 8 Suomalaisen pienyrittäjän ydinvalmiudet	35
KUVIO 9 Kokemuksellisen oppimisen mukailtu malli	37
KUVIO 10 Yksilöllisiä konstruktioeroja kuvaava taksonomia	39
KUVIO 11 Yrittäjämäisen oppimisen käsitteellinen malli	42
KUVIO 12 Yrittäjämäisen oppimisen kolmikäsitteinen malli	44
KUVIO 13 Copen viitekehys yrittäjämäisestä oppimisesta	46
KUVIO 14 Malli yrityksen organisaatiosta	71
KUVIO 15 Yrittäjän tarvitsemat valmiudet	131
KUVIO 16 Henkilöstöjohtamisen osa-alueen valmiuksien eroja	133
KUVIO 17 Liiketoiminnan osa-alueen valmiuksien eroja	134
KUVIO 18 Talousasioiden osa-alueen valmiuksien eroja.....	134
KUVIO 19 Pienyrittäjän oppiminen ammatillisen kasvun aikana	137
KUVIO 20 Oppimiskokemukset yksittäisistä kokemuksista	139
KUVIO 21 Pienyrittäjän oppimisympäristö	143

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Tutkimuksen rakenne	23
TAULUKKO 2 Yrittäjävalmiudet	34
TAULUKKO 3 Yrittäjämäiset käyttäytymiset, persoonallisuudet ja taidot	34
TAULUKKO 4 Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit	60
TAULUKKO 5 Perustajayrittäjien taustatiedot.....	67
TAULUKKO 6 Jatkajayrittäjien taustatiedot	67
TAULUKKO 7 Perustajayrittäjien yritysten taustatiedot	69
TAULUKKO 8 Jatkajayrittäjien yritysten taustatiedot	70
TAULUKKO 9 Yrittäjävalmiuksien kategoriat	93
TAULUKKO 10 Yrittäjävalmiudet henkilöstöjohtamisen osa-alueella	95
TAULUKKO 11 Yrittäjävalmiudet liiketoiminnan osa-alueella	102
TAULUKKO 12 Yrittäjävalmiudet talousasioiden osa-alueella	108
TAULUKKO 13 Oppimiskeinojen kategoriat.....	118
TAULUKKO 14 Oppimiskeinojen kategoriat henkilöstöjohtamisessa.....	121
TAULUKKO 15 Oppimiskeinojen kategoriat liiketoiminnassa.....	123
TAULUKKO 16 Oppimiskeinojen kategoriat talusasioissa	125

SISÄLLYS

ABSTRACT
ESIPUHE
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	11
1.1.1	Yrittäjyysidentiteetti ja yrittäjän työura	13
1.1.2	Yrittäjävalmiudet ja oppiminen yrittäjänä	15
1.2	Tutkimusmenetelmä	17
1.3	Tutkimuksen asemointi ja rajaus.....	18
1.4	Tutkimuskysymykset.....	21
1.5	Tutkimuksen tavoite ja merkitys.....	21
1.6	Tutkimusraportin sisältö	23
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	25
2.1	Yrittäjyys ja yrittäjyysorientaatiot	25
2.2	Yrittäjävalmius-käsite ja aikaisempia tutkimuksia	31
2.3	Yrittäjämäinen oppiminen ja aikaisempia tutkimuksia	36
2.4	Yhteenvedo teoreettisesta lähtökohdasta.....	53
3	METODOLOGISET VALINNAT JA LUOTETTAVUUS	55
3.1	Metodologiset valinnat	55
3.2	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	59
4	AINEISTO, AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI	62
4.1	Valmistelut tutkimusaineiston hankintaan.....	62
4.2	Haastateltavien yrittäjien valinta	64
4.3	Tutkimusaineiston hankinta	64
4.4	Tutkimusaineiston käsittely	65
4.5	Taustatietojen analysointi.....	66
4.5.1	Yrittäjien taustatiedot	66
4.5.2	Yritysten taustatiedot ja organisaation tulkinta.....	69
4.5.3	Syy yrittäjäksi alkamiseen.....	73
4.5.4	Yrittäjän yksinäisyys.....	75
4.5.5	Ajankäytön hallinta.....	78
4.5.6	Oman osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen.....	81
4.5.7	Oman osaamisen ja käyttäytymisen muuttuminen	82
4.6	Yrittäjän tarvitsemat valmiudet.....	86
4.6.1	Yrittäjävalmiudet henkilöstöjohtamisen alueella	94
4.6.2	Yrittäjävalmiudet liiketoiminnan osa-alueella.....	101
4.6.3	Yrittäjävalmiudet talousasioiden osa-alueella	106

4.7	Yrittäjävalmiuksien oppiminen.....	111
4.7.1	Yrittäjävalmiuksien oppiminen henkilöstöjohtamisen osa- alueella	120
4.7.2	Yrittäjävalmiuksien oppiminen liiketoiminnan osa-alueella..	122
4.7.3	Yrittäjävalmiuksien oppiminen talousasioiden osa-alueella..	124
4.8	Yrittäjien kehittyminen eri osa-alueilla	126
5	TUTKIMUSTULOKSET	128
5.1	Oppimiseen liittyvät taustatiedot.....	128
5.2	Yrittäjän tarvitsemat yrittäjävalmiudet	130
5.3	Yrittäjävalmiuksien oppimiskeinot.....	136
6	DISKUSSIO	144
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	154
7.1	Tulosten arviointi.....	154
7.2	Toteutuksen arviointi	156
7.3	Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset.....	157
	SUMMARY	161
	LÄHTEET	165
	LIITTEET.....	176

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Yrittäjyyden ilmiöstä ja sisällöstä on esitetty erilaisia näkemyksiä. Yrittäjyyttä on pidetty innovaatiotoimintana (Schumpeter 1934), mahdollisuuden hyödyntämisenä (Kirzner 1973) tai organisaation luojana (Gartner 1989). Uusimpien tutkimusten mukaan yrittäjyys on mahdollisuuden havaitsemista, tunnistamista ja hyödyntämistä ja sen tavoitteena on saada taloudellista hyötyä (Shane & Venkataraman 2000; Shane 2003). Tutkimukset korostavat, että yrittäjyys opitaan parhaiten käytännön työn välityksellä. Liiketaloudellista menestystä korostavan yrittäjyyden rinnalle on nostettu muita yrittäjyyskäsitteitä, kuten yksilön yrittäjämäinen toimintatapa ja organisaatioyrittäjyys, joka tarkoittaa organisaation kollektiivista yrittäjämäistä toimintatapaa (Kyrö 2006). Käsitteet kuuluvat yrittäjyyskasvatukseen, jossa painopiste on siirtynyt yrittäjyyttä edeltävään yrittäjävalmiuksien kehittämiseen eri koulutusorganisaatioissa.

Innovaatiotoiminta ja innovatiivisuus liittyvät yrittäjyyteen, samoin riskinotto ja yrittäjän proaktiivinen toiminta (Miller 1983). Yrittäjyysorientaation käsite muodostuu, kun näihin lisätään kilpailullinen aggressiivisuus (Covin & Covin 1990; Covin & Slevin 1991) ja autonomisuus (Lumpkin & Dess 1996). Pieniä ja keskisuuria yrityksiä (pk-yrityksiä) ja perheyriä sekä käynnistysvaiheessa olevia start-up-yrityksiä on tarkasteltu yrittäjyysorientaation ja strategian (Lumpkin & Dess 2001), suorituskyvyn (Lumpkin, Brigham & Moss 2010; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese 2009) sekä oppimisen (Wiklund & Shepherd 2003) ja oppimisorientaation (Wang 2008) näkökulmasta.

Kun tarkastellaan yrittäjämäistä oppimista yrittäjän näkökulmasta, kyseessä on ensisijaisesti aikuisen oppiminen työssä ja yrittäjänä toimimalla (Koironen & Ruohotie 2001). Yrittäjyys opitaan kokemuksellisesti (Kolb 1984), ja reflektiivisyydellä on merkitystä oppimisessa (Mezirow 1998; Järvinen, Koivisto & Poikela 2002). Yrittäjämäistä oppimista on käsitteellistetty oppimis- ja saavuttamisorientaation (Rae & Carswell 2001) ja oppimisen tarveorientaation (Gibb 1997) kautta. Yrittäjämäinen oppiminen katsotaan kokemukselliseen oppimi-

seen liittyväksi prosessiksi (Politis 2005), joka on jatkuvaa. Siihen vaikuttavat yrittäjän aikaisemmat kokemukset ja kyky muuttaa kokemus tiedoksi. Kolmiulotteisessa yrittäjämäisen oppimisen käsitteellisessä mallissa (Rae 2006) yrittäjämäinen oppiminen esitetään yrittäjän henkilökohtaisen olemisen, yrittäjänä oppimisen ja yrityksessä toimimisen yhdistelmänä. Myös Cope (2005) on käsitteellistänyt yrittäjämäistä oppimista yritys kontekstissa. Lisäksi yrittäjämäistä oppimista on lähestytty kompetenssin näkökulmasta (Man 2006), oppimismahdollisuuksien ja oppimiskäyttäytymisten näkökulmasta (van Gelderen, van der Sluis & Jansen 2005) sekä organisaation ja organisatorisen oppimisen näkökulmasta (Harrison & Leitch 2005; Kreiser 2011; Bingham & Davis 2012). Kun tutkitaan yrittäjämäistä oppimista, esiintyy kokemuksellisen oppimisen ja organisatorisen käsitteiden lisäksi myös muita oppimiskäsitteitä, kuten virheistä oppiminen (Deakins ja Freel 1998), tekemällä oppiminen (Cope & Watts 2000), reflektiivinen oppiminen ja tilannesidonnainen oppiminen (Cope 2005; Pittaway & Thorpe 2012) sekä omistushaluinen oppiminen (Zhao, Li, Lee & Chen 2011).

Perheyrittäjyyttä on tutkittu paljon, mutta vain pieni osa tutkimuksista tarkastelee itse yrittäjää, yrittäjän oppimista tai organisaation oppimista (Debicki, Matherne III, Kellermanns & Chrisman 2009; Chrisman, Kellermanns, Chan & Liano 2010). Perheyrittäjyydessä on tutkittu oppimisorientaatiota ja sen suhdetta yrityksen suorituskykyyn (Lumpkin, Brigham & Moss 2010; Naldi, Nordqvist, Sjöberg & Wiklund 2007). Lisäksi oppimista on lähestytty tilannesidonnaisen oppimisen (Hamilton 2011) ja organisatorisen oppimisen avulla (Zahra 2012). On myös nähty perheyrittäjyyden mahdollisuus toimia oppimisorientaationa (Birdthistle & Fleming 2005).

Viime vuosina on tutkittu yrittäjyyskasvatusta ja yrittäjävalmiuksien kehittämistä erilaisissa koulutusorganisaatioissa (Gibb 1993, 2002; Rae 2007, 2008, 2010; Kyrö 2001, 2006; Kyrö, Lehtonen & Ristimäki 2007, Heinonen, Hytti & Tiikkala 2011; Mason, Tagg & Carter 2011; Borch, Fayolle, Kyrö & Ljunggren 2011). Yrittäjyyskasvatukseen kuuluvien opintojen tarkoituksena on saada vahvistetuksi yrittäjyyden asemaa, edistää yrittäjyyttä yhtenä mahdollisuutena ansaita toimeentulo ja saada samalla lisää yrittäjiä.

Tämä tutkimus keskittyy oppimisprosessiin, johon yrittäjä joutuu, kun hän alkaa yrittäjäksi (Politis 2005). Yrittäjäksi alkamisessa on kaksi polkua. Yrittäjä voi joko 1) perustaa itse uuden yrityksen ja kehittää sitä tai 2) ostaa tai periä valmiin yrityksen osin tai kokonaan. Jälkimmäiseen polkuun kuuluvat myös perheyrittäjyyden sisäiset sukupolvenvaihdokset. Yrittäjän oppimisen kannalta yrityksen perustaminen vaatii yrittäjältä erilaisia valmiuksia, koska hänen pitää itse luoda koko yritys liiketoimintoihin ja organisaatioihin, kun taas yrittäjä, joka ostaa liiketoiminnan tai yrityksen omistajuuden, saa organisaation jo valmiina ja hän voi kohdistaa painopisteen liiketoiminnan ja organisaation kehittämiseen. Perustamisvaihetta lukuun ottamatta molemmat vaihtoehdot kuitenkin sisältävät samoja oppimismahdollisuuksia (Ristimäki 2004, 91).

Tässä tutkimuksessa tutkitaan yrittäjän tarvitsemia valmiuksia ja niitä oppimiskeinoja, joiden avulla yrittäjä hankkii tarvitsemiaan valmiuksia menestyäkseen yrittäjänä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuksessa

yrittäjyyttä tutkitaan nimenomaan yrittäjien näkökulmasta, minkä tarkoituksena on antaa lisää tietoa ja ymmärrystä yrittäjämäisestä oppimisesta.

1.1.1 Yrittäjyysidentiteetti ja yrittäjän työura

Riskinotto ja epävarmuuden sietokyky kuuluvat yrittäjyyteen. Niiden vastapainona on autonomisuus eli riippumattomuus. Myös innovatiivisuus, kaupallinen aggressiivisuus ja proaktiivisuus ovat yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia, joita yrittäjältä edellytetään (Lumpkin & Dess 1996). Ruohotien ja Koirasen (2000) mukaan yrittäjäksi ryhtymisessä ja toimimisessa tarvitaan konatiivisia ominaisuuksia, motivaatiota ja tahtoa. Heidän mukaansa yrittäjäksi ryhtyminen vaatii motivaatiota ja yrittäjänä menestyminen lujaa tahtoa. Samalla kun ihminen ryhtyy yrittäjäksi, hänen on myös sitouduttava oppimaan uusia asioita ja kehittämään yrittäjydessä tarvittavia valmiuksiaan.

Normaalisti uuden yrityksen perustaja on jo kasvanut oman alansa ammattilaiseksi ja asiantuntijaksi. Hän on usein joko omasta halustaan tai osittaisesta pakosta joutunut perustamaan yrityksen tuntemalleen toimialalle. Työuran aikana hänelle on kasvanut jo ammatti-identiteetti. Sen rinnalla taas on työidentiteetti, koska työelämän muutos vaatii elinikäistä oppimista. Työidentiteetit ovat yksilöityneet: yksilöltä odotetaan ennakoivaa yrittäjämäistä työasennetta, joka perustuu joustavuuteen ja monitaitoisuuteen. (Eteläpelto 2007; Eteläpelto & Vähäsantanen 2006.)

Yrittäjäksi ensimmäistä kertaa ryhtyvät voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäiseen osaan kuuluvat voidaan luokitella samaan ryhmään kuin edellä mainitut uuden yrityksen perustajat. Heillä on normaalisti takanaan jo jonkinlainen työura ja ostettavan toimialan tuntemusta, kun taas toiseen osaan kuuluvat lapset, jotka jatkavat vanhempiensa tai sukunsa työtä, perheyrittystä. Perheen tai suvun sisältä tulevilla jatkajilla saattaa myös olla erilaisia taustoja. Osa tulee jatkajaksi suoraan koulun penkiltä juuri tuntematta toimialaa. Osa taas on kasvanut yritykseen jo lapsuudestaan eikä tunne muita työpaikkoja ja aloja. Jälkimmäiset ovat luoneet työidentiteettinsä ja uransa vanhempiensa omistamassa yrityksessä ja osallistuneet jo yrityksen kehittämiseen. Kolmantena ovat ne, jotka ovat jo luoneet työidentiteettinsä ja uransa ulkopuolisissa yrityksissä. Heidän joukossaan on paljon sellaisia, jotka luopuvat omasta työurastaan ja tulevat yrittäjiksi vasta, kun heidän vanhempansa ovat valmiita luopumaan ja halukkaita luovuttamaan yrityksen omistamisen ja johtamisen heidän käsiinsä. Yrittäjäidentiteetti alkaa muodostua yrittäjäksi ryhtyvälle jo yrittäjäkoulutuksessa (Hägg 2011). Perheyrittäjässä jatkajan yrittäjäidentiteetti taas on alkanut muodostua jo nuorena, kun hän on kokenut yrittäjyyden kotonaan, mutta viimeistään se alkaa kehittyä, kun sukupolvenvaihtojärjestelyistä on sovittu.

Kun verrataan työuran kehittymistä yrittäjänä työuran kehittämiseen vieraan palveluksessa, erona on, että vieraan palveluksessa työura kehittyy organisaatiossa siirtymisessä vastuullisempaan tehtävään ylemmäksi organisaatiossa, kun taas yrittäjänä toimiessaan yrittäjä itse luo oman organisaationsa ja on koko ajan organisaation huipulla. Gibb Dyer (1994, 8–14) on kehittänyt yrittäjäuran teoriaa, jonka hän jakaa neljään eri aihepiiriin: 1) työuran valinnan teori-

aan, 2) työuran socialisaation teoriaan, 3) työuran orientaation teoriaan ja 4) työuran etenemiseen. Aikaisempien tutkimusten perusteella Gibb Dyer (1994) esittää, että yrittäjäuran valintaan vaikuttavat yksilölliset, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät sekä socialisaation kehittyminen. Yksilöllisiin tekijöihin kuuluu mm. se, että yrittäjäksi ryhtyvillä on suuri saavuttamisen ja hallitsemisen tarve, kyky ottaa riskejä ja kyky sietää epävarmuutta. Myös asenne ja motivaatio yrittäjyyteen ja yrittäjänä toimimiseen on yksi yksilöllinen tekijä. Gibb Dyerin (1994) mukaan sosiaalisiin tekijöihin vaikuttavat perhesuhteet, perheen tuki ja jossain tapauksissa myös yhteisön tuki ja kulttuuritekijät. Taloudellisia tekijöitä ovat mm. työttömäksi joutuminen ja nykyisessä työpaikassa etenemisen mahdottomuus. Myös taloudellinen rikastumisen mahdollisuus on yksi tekijä, samoin käytettävissä olevat taloudelliset resurssit, joita liikeidean kaupallistaminen tai yrityksen tai liiketoiminnan ostaminen vaativat. Työuran socialisaation teorias- sa ovat lapsuuden (mm. yrittäjäperheiden lasten) kokemukset, jotka saattavat vaikuttaa sekä myönteisesti että myös kielteisesti yrittäjäuravalintaan. Merkitystä yrittäjäuralle ryhtymisen kannalta on myös omalla koulutuksella ja omilla työkokemuksilla ja yrittäjävalmiuksiin liittyvällä koulutuksella. Myös Rae ja Carswell (2001, 154), joiden tutkimuksessa on tavoitteena käsitteellistää yrittäjä- mäinen oppiminen, jakavat yrittäjän työuran viiteen eri vaiheeseen. Niistä kaksi ensimmäistä kuuluvat taustaan ja kolme seuraavaa yrittäjänä toimimiseen. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluvat aikaisempi elämä, kuten perhetausta, kou- lutus ja nuoruusikä. Toiseen vaiheeseen taas kuuluvat aikaisempi työura ja sii- hen liittyvä ammatillinen oppiminen. Kolmas vaihe on yrittäjäksi alkaminen, ja neljäs vaihe on yrityksen kasvaminen, joka sisältää johtamisen ja henkilöstön kehittämisen ja motivoinnin. Viides vaihe puolestaan on siirtyminen pois yri- tyksen operatiivisesta toiminnasta eli siirtyminen taustavaikuttajaksi, yrityksen myynti tai yrityksen lopettaminen (Rae 2000).

Yrittäjäksi alkaminen käynnistää yrittäjän tarvitseman oppimisprosessin ja samalla yrittäjäidentiteetin kehittymisen (Gibb Dyer 1994; Ristimäki, 2004). Gibb Dyer (1994) jakaa yrittäjäuran varsinaisesti kolmeen eri vaiheeseen: var- haiseen vaiheeseen, keskivaiheeseen ja myöhäiseen vaiheeseen. Samoin yrittä- jäuraan kuuluu hänen mukaansa henkilökohtaisia, perheeseen liittyviä ja liike- toimintaan liittyviä ongelmia. Henkilökohtaiset ongelmat muuttuvat yrittäjä- uran edetessä siten, että alussa ongelmat liittyvät yrittäjän identiteettiin ja stres- siin, jotka johtuvat uudesta roolista johtajana ja omistajana. Keskivaiheessa taas seuraa yksinäisyys ja loppuvaiheessa eläköityminen. Perheen kannalta ongel- mat ilmenevät alkuvaiheessa ajankäytön tasapainottelussa työn ja perheen vä- lillä ja taloudellisena huolena ja siitä aiheutuvana stressinä, kun taas keskivai- heessa yrittäjän ongelmaksi nousevat perheenjäsenten palkkaaminen yritykseen ja loppuvaiheessa varallisuuden suunnitteluun liittyvät asiat. Liiketoiminnan vaikeat ongelmat varhaisessa vaiheessa liittyvät resurssien hallintaan ja hallin- non järjestämiseen sekä liiketoiminnan ja strategian onnistumiseen. Keskivai- heessa liiketoiminnan ongelmat vastaavasti liittyvät ulkopuolisen toimitusjoh- tajan ja muiden ammattilaisten palkkaamiseen ja valvonnan ylläpitämiseen,

kun taas myöhäisessä vaiheessa ongelmat liittyvät liiketoiminnan jatkajaan ja sukupolvenvaihdokseen (Gibb Dyer 1994).

1.1.2 Yrittäjävalmiudet ja oppiminen yrittäjänä

Yrityksen perustamisen ajatuksena on, että se tuo pitkäaikaisen toimeentulon yrittäjälle ja hänen perheelleen ja että yrittämisen myötä hänellä on mahdollisuus rikastua. Yrittäjällä pitää siten olla erilaisia valmiuksia, jotka täydentävät niitä työelämävalmiuksia, jotka ovat elinikäistä oppimista edistäviä ja työllistymistä parantavia kykyjä ja taitoja (Evers, Rush & Berdrow 1998, 40–41). Myös Koiranen (2000b) ja Gibb (2000, 24; 2005, 47) määrittelevät erilaisia tietoja, taitoja ja käyttäytymismalleja, jotka ovat valmiuksia yrittäjätoiminnalle ja joita yrittäjä tarvitsee jokapäiväisissä toiminnoissaan, kun hän johtaa ja kehittää yritystään ja sen liiketoimintaa tavoitteenaan yrityksen kannattava jatkuvuus pitkällä aikavälillä.

Valmius-käsite näkyy siis tässä tutkimuksessa osaamisena ja sitä sivuavina käsitteinä, kuten kompetenssi, ydinosaaminen, taito, kvalifikaatio, kyky, kapasiteetti, tehokkuus, pätevyys ja taitavuus sekä myös asenteet ja arvot (Hanhinen 2010). Lisäksi se on yhteydessä luovuuteen, innovatiivisuuteen, joustavuuteen, kestävyyyteen, tarkkuuteen ja täsmällisyyteen (Ruohotie & Honka 2003; Raivola & Vuorensyrjä 1998). Westerholm (2007) on määritellyt valmiuden omassa tutkimuksessaan kompetenssin ja asenteiden yhdistelmäksi. Tässä tutkimuksessa yrittäjävalmius näkyy osaamisten, taitojen ja asenteiden yhdistelmänä, jota tarvitaan yrittäjänä toimiessa.

Yrittäjän valmiuksiin kuuluu perusvalmiuksien lisäksi hahmotella yrityksen liikeidea eli se, miksi yritys on olemassa. Liikeidean voi jakaa kysymyksiin "mitä", "kenelle" ja "miten". Mitä-kysymys tarkoittaa niitä tuotteita ja palveluita, joita myydään, ja se käsittää myös hinnan. Kenelle-kysymys taas määrittää asiakkaita ja asiakasryhmiä, joille tuotteita tai palveluita tarjotaan ja myydään. Miten-kysymys puolestaan tarkoittaa lähinnä jakelukanavaa eli sitä, miten tuotteet ja palvelut saadaan asiakkaiden ostettavaksi. Neljäntenä liikeideaan kuuluvana on imago, joka on tulosta yrittäjän toimimisesta asiakkaitensa keskuudessa. Liikeidean hahmottamisessa on tärkeää miettiä, mikä on ansaintalogiikka, jotta suunnitellulla aikavälillä yritys saadaan kannattavaksi. Yrittäjävalmiuksiin kuuluu lisäksi liiketoimintasuunnitelman tekeminen yksin tai yhdessä asiantuntijan kanssa. Sen pitäisi sisältää liikeidean mukaisen tavan toimia strategioineen ja toimintasuunnitelmineen, toiminnan tavoitteet ansaintalogiikoineen, rahoituslaskelmat ja seurantajärjestelmät tavoitteiden saavuttamiseksi (Ristimäki 2004).

Yrittäjänä toimimisessa kannattavuus tuo jatkuvuutta yritykselle, joten yrittäjän on hyvä koko ajan tietää, mikä on hänen yrityksensä tilanne markkinoilla ja myös taloudellisesti. Yhtenä mahdollisuutena tarkastella yrityksen tilannetta, on käyttää hyväksi Kaplanin ja Nortonin luomaa tasapainotettua mittaristoa (balanced scorecard), josta haluan erikseen painottaa oppimisenäkökulmaa, koska se sivuaa myös yrittäjän omaa oppimista. Mittariston avulla voidaan mitata yrityksen visiota ja asetettuja strategisia tavoitteita ja niissä tapah-

tuvia muutoksia ja siten pyrkiä varmistamaan kehittymisen oikea suunta (Toivanen 2001). Mittaristossa tarkastellaan asioita neljästä eri näkökulmasta. 1) Taloudellisessa näkökulmassa kysytään, miltä omistajistamme näytämme. Mitattaviin asioihin kuuluvat tällöin liiketulos, pääoman tuottoaste, markkinaosuus ja kassavirta. 2) Asiakasnäkökulmassa haetaan vastausta kysymykseen, miltä meidän tulee näyttää asiakkaidemme näkökulmasta, jotta saavuttaisimme visiomme. Mitattaviin asioihin kuuluvat tällöin toimitusaika, laatuvirheet, toimitusvarmuus ja hinta. 3) Tehokkuusnäkökulmassa etsitään vastausta siihen, missä liiketoimintaprosesseissa meidän tulee olla erinomaisia, jotta tyydyttäisimme omistajiemme ja asiakkaittemme tarpeet. Mitattaviin asioihin kuuluvat tällöin läpimenoaika, saanto ja uusien tuotteiden osuus myynnistä. 4) Oppimisenäkökulmassa taas haetaan vastausta siihen, kuinka ylläpidämme kykymme muuttua ja kehittyä, jotta saavuttaisimme visiomme. Mitattaviin asioihin kuuluvat tällöin aloitteiden lukumäärä, henkilöstön vaihtuvuus ja osaamisalueet tarpeisiin nähden.

Mittariston kehittämisen tavoitteena oli kehittää tapa, jolla voitaisiin tarkastella niin sanottuja pehmeämpiä, tulokseen pidemmällä aikavälillä vaikuttavia aineettomia tekijöitä, joita esimerkiksi oppimisenäkökulmassa tarkastellaan (Malmi, Peltola & Toivanen 2003, 16).

Yrittäjä toimii yrityksessään monessa roolissa. Hän on osakeyhtiömuotoisissa yrityksissä hallituksessa, jonka rooleina korostuvat jo pienissä yrityksissä omistajaohjaus ja siihen liittyvä strategiatyö. Jos hän on enemmistöomistaja, hän on normaalisti hallituksen puheenjohtaja. Operatiivisella puolella hän voi olla lisäksi toimitusjohtaja ja vastata kaikista tärkeistä osa-alueista, mutta tärkeää on, että hän osaa jakaa valtaa ja vastuuta myös alaisilleen, jolloin hänen roolinaan on valvoa ja ohjata alaisiaan heidän tehtäviensä hoidossa. Monet tutkijat (mm. Lane, Astrachan, Keyt & MacMillian, 2006; Koiranen, 2007) korostavat hyvän omistajuuden sekä omistajaohjauksen ja hallitustyön merkitystä jo pienissä yrityksissä, kun suunnitellaan yrityksen kannattavaa jatkuvuutta. Asiantuntevasti valittu hallitus on yrittäjän tärkeä tuki ja keskustelu- ja päätöksentekokofoorumi, kun suunnitellaan yrityksen tulevaisuutta strategisessa mielessä. Kun päätetään strategioista, on tarkasteltava myös taloudellisia ja henkisiä resursseja, jotta strategia olisi tasapainossa resurssien kanssa. Kysymyksenä voisi esimerkiksi olla "Onko meillä henkilöstössämme riittävästi tietoa, taitoa, osaamista ja kapasiteettia, jolla vastataan strategian vaatimuksiin?". Operatiivisessa mielessä vastuu strategian toteuttamisesta jää toimivalle johdolle, jossa itse yrittäjällä on tärkeä rooli. Operatiivinen johto huolehtii osaamispääomasta hankkimalla uutta tarvittavaa tietoa ja taitoa rekrytoimalla uutta henkilöstöä ja kehittämällä olemassa olevan henkilöstön tietoja ja taitoja, jotta tuleviin haasteisiin voidaan liiketoiminnassa vastata.

Koiranen (2007) on määritellyt, että hyvä toiminta omistajana on hyvän omistajuuskompetenssin ja hyvän omistajuusmotivaation tulo. Hänen mukaansa hyvä omistajuuskompetenssi tarkoittaa kyvykkyyttä toimia omistajana ja hyvä omistajuusmotivaatio halukkuutta toimia omistajana. Koiranen (2007) luettelee seuraavia valmiuksia, joita omistajalta edellytetään hyvään omistajuus-

kyvykkyyteen: 1) kyky strategiatyöhön, 2) riittävä näkemys toimialan kilpailutilanteesta ja liiketoimintalogiikasta 3) kyky, sitoutuneisuus ja riittävä aika paneutua asioihin hallitustyössä, 4) kyky antaa kehittämissimpulsseja toimivalle johdolle, 5) kyky tarjota yhteyksiä, joista on yritykselle hyötyä, 6) kyky tiimityöhön hallituksen jäsenten kanssa ja 7) kyky kyseenalaistaa asioita ja olla kriittinen. Kun tarkastellaan pienen yrityksen kannalta Koirasen esittämiä kyvykkyksiä, ne kaikki ovat niitä, joita myös omistajayrittäjä tarvitsee.

Viime vuosien aikana yhteiskunnallisten rakenteiden muutoksen ja globalisaation sekä uuden teknologian nopean kehityksen takia yritysten toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu edelleen jatkuvasti. Samoin tuotteiden elinkaaret lyhenevät, jolloin uusia tuotteita ja palveluita tulee jatkuvasti markkinoille. Isot yritykset ja myös kunnat ovat ulkoistaneet eri tehtäviään, mikä myös on luonut uusia yrittäjyysmahdollisuuksia. Lainsäätäjät säätävät uusia lakeja, jotka vaikuttavat myös yritysten toimintaedellytyksiin ja tuotteisiin paitsi kansallisesti myös kansainvälisesti. Yrittäjänä toimiminen on jatkuvaa oppimista (Deakins & Freel 1998). Yrittäjän oppimisen pitää olla jatkuvaa, jos hän haluaa säilyttää yrityksensä jatkuvuuden, joka tarkoittaa liiketaloudellisesti kannattavaa yritystoimintaa. Yrittäjät ja yritykset toimivat erilaisissa verkostoissa (Leskinen 2011), joista on saatavilla uutta tietoa ja tulevaisuuden ennusteita, joita tarvitaan, kun kehitetään uusia tulevaisuuden liiketoimintamuotoja. Samalla yrittäjäkin oppii uusia asioita omassa oppimisprosessissaan (Ristimäki 2004).

1.2 Tutkimusmenetelmä

Kun ymmärsin haluni tutkia yrittäjien oppimista, samalla päätin myös tutkimusmenetelmän ja aineiston hankkimisesta. Päätin hankkia aineiston haastattelemalla yrittäjiä, koska halusin tietää heidän käsityksiään omasta yrittäjäurasestaan ja yrittäjävalmiuksien oppimisestaan. Samalla päätin valita tutkimuksen lähestymistavaksi fenomenografian, johon olin paneutunut syvällisemmin tutkimusmenetelmien opinnoissa. Fenomenografiassa tutkittavaa ilmiötä ei tutkita suoraan vaan välillisesti ihmisten käsitysten perusteella. Käsityksistä luodaan sen jälkeen toisen asteen kategoriat, jotka kuvaavat ilmiötä.

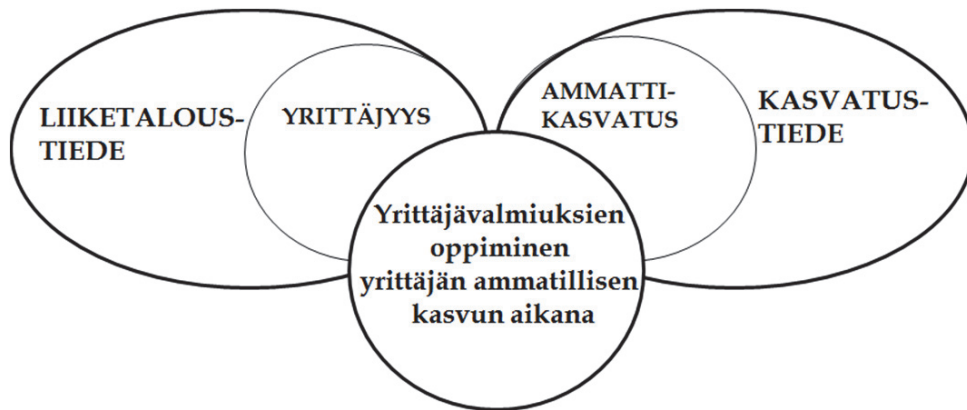
Tämän fenomenografisen tutkimuksen olen toteuttanut Ahosen mukaan (1994), ja se etenee seuraavien vaiheiden kautta: 1) Tutkija kiinnittää huomionsa asiaan tai käsitteeseen, josta näyttää esiintyvän hämmentävän erilaisia käsityksiä. 2) Tutkija perehtyy asiaan tai käsitteeseen teoreettisesti ja jäsentää alustavasti siihen liittyvät näkökohdat. 3) Tutkija haastattelee henkilöitä, jotka ilmaisevat erilaisia käsityksiään asiasta. 4) Tutkija luokittelee käsitykset niiden merkityksen perusteella. Erilaiset merkitykset pyritään selittämään kokoamalla niistä abstrakteja merkitysluokkia.

Taustalla oli oma osaaminen yrittäjänä toimimisesta ja ammatillisten aineiden opettajakoulutus. Teoreettinen perehtyminen on tutkimuksen suurin

haaste. Fenomenografinen tutkimus on aineistolähtöinen, jossa teorialla on tärkeä merkitys taustalla, mutta se ei ole tutkimuksen lähtökohta.

1.3 Tutkimuksen asemointi ja rajaus

Tutkimus asemoituu yrittäjyyteen. Koska yrittäjyyden kontekstissa teoreettinen viitekehys perustuu yrittäjämäisen oppimisen teoriaan ja yrittäjävalmiuksien oppimiseen yrittäjän ammatillisen kasvun aikana, tutkimus sivuaa myös kasvatustieteen puolelta ammattikasvatusta. Yrittäjyyskasvatuksen olen asemoinut osaksi yrittäjyyttä. Kuviossa 1 esitän kaavion tutkimukseni asemoinnin.

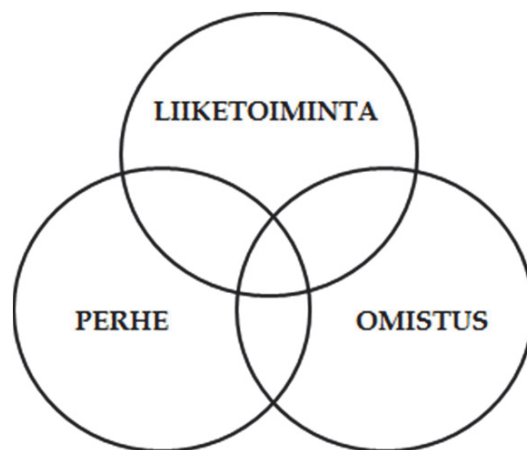


KUVIO 1 Tutkimuksen tieteellinen asemointi

Tutkimusaineiston hankinnassa kohderyhmänä olivat omistajayrittäjät. Teke miini rajauksiin vaikuttivat omat käsitykseni ja kokemukseni yrittäjyydestä. Halusin rajata haastateltavat yrittäjät riippumattomiin yrittäjiin, jotka ovat omistajana ja vastuullisessa tehtävässä yrityksessään. Henkilöstöjohtamisen haasteellisuuden takia rajasin tutkimusaineiston hankinnan yrityksiin, joissa on 10–49 työntekijää. Yritysluokittelun mukaan yritykset, joissa on 1–9 työntekijää, ovat mikroyrityksiä. Vastaavasti yritykset, joissa on 10–49 työntekijää, ovat pieniä yrityksiä, ja yritykset, joissa on 50–250 työntekijää, ovat keskisuuria yrityksiä. Riippumattomuudella tarkoitan tässä yhteydessä sitä, että iso yritys (yli 250 työntekijää) ei ole omistajana yrityksessä (Tilastokeskus 2011).

Pienyrittäjällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa siis yrittäjää, jolla on alaisia ja koko yrityksen henkilöstömäärä on alle 50 työntekijää. Koska yrittäjyyskokemuksella on oma merkityksensä, kun tutkitaan yrittäjän oppimista, yksi rajaus haastateltavia yrittäjiä valittaessa oli se, että heidän tuli olla toiminut yrittäjänä yli viisi (5) vuotta.

Merkittävänä rajauksena oli myös perheyrittäisyys, koska lähtökohtana oli haastatella sekä perheyrittäjiä, jotka ovat 2. tai 3. polven yrittäjiä, että 1. polven yrittäjiä. Perheyrittäisyyttä koskevassa kirjallisuudessa perheen, liiketoiminnan ja omistuksen yhteyttä on kuvattu kuvion 2 mukaisella kolmen, toisiaan leikkaavan ympyrän mallilla (Tagiuri & Davis 1996, Koironen 2000a, 35). Malli kuvaa hyvin, että perhe ja omistajuus molemmat vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan.



KUVIO 2 Perheyrittäjyyden perusmalli (Tagiuri & Davis 1996)

Koironen (2007, 33) on määritellyt perheyrittämisen seuraavasti:

Perheyrittäminen on yhden perheen hallitsemaa liiketoimintaa, joka on siirtynyt, parhaillaan siirtyy tai tulee siirtymään edeltävältä sukupolvelta seuraavalle. Perheyrittäminen, riippumatta yritysmuodosta, on se taloudellinen yksikkö, jossa perheen liiketoiminta tapahtuu ja jossa sovitetaan vuorovaikutteisesti yhteen perhe-elämän, omistuksen ja liiketoiminnan intressejä alati muuttuvissa olosuhteissa.

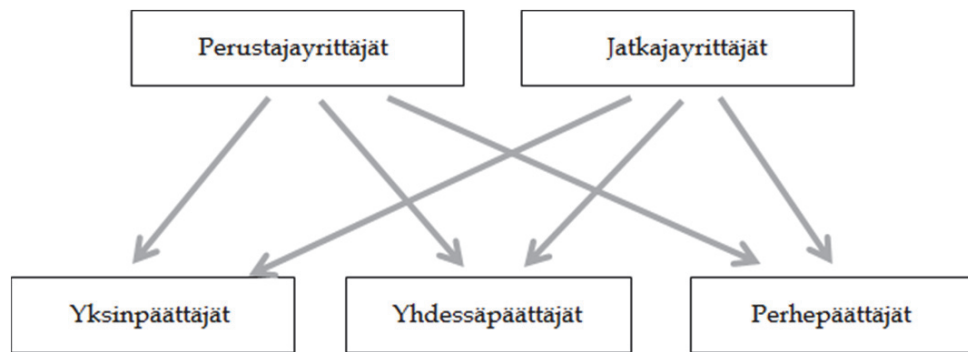
Pienten- ja keski suurten yritysten keskuudessa perheyrittäminen määritellään yritykseksi, jossa äänivaltaenemmistö on luonnollisilla henkilöillä ja heidän vanhemmillaan tai lapsillaan ja jonka toiminnassa, johdossa tai hallinnossa on vähintään yksi suvun tai perheen edustaja (KTM 16/2005, 35).

Pienissä yrityksissä perheen vaikutus itse yrittäjään ja myös koko yritystoimintaan on suuri. Yrittäjävetoisissa perheyrittäisissä perheen rooli voi olla 1) aviollinen, jolloin perheenjäsenet eivät ole töissä eivätkä omistajina yrityksessä, 2) omistuksellinen, jolloin perheenjäsen tai -jäsenet ovat omistajina tai mahdollisesti hallituksen jäseninä mukana yritystoiminnassa, 3) työntekijärooli, jolloin yritys antaa toimeentuloa myös perheenjäsenille, tai 4) omistuksellinen työntekijärooli, jolloin perheenjäsen on yrityksessä kahdessa eri roolissa: omistajan roolissa ja työntekijän roolissa (Koironen 2007).

Tutkimusaineistoni olen jakanut haastatteluvaiheessa kahteen ryhmään. Toisena ryhmänä ovat 2. tai 3. polven perheyrittäjät, joiden vanhemmat tai isovanhemmat ovat perustaneet yrityksen. Näistä yrittäjistä käytän nimitystä jat-

kajayrittäjät. Toisena ryhmänä ovat yrittäjät, jotka ovat perustaneet yrityksen yksin tai yhdessä toisen alan ammattilaisen kanssa ja kehittäneet sen liiketoimintaa ja organisaatiota. Näistä yrittäjistä käytän nimitystä perustajayrittäjät. Tähän ryhmään kuuluu myös yksi yrittäjä, joka on ostanut toimivan yrityksen osakkeet ja toimii ensimmäistä kertaa yrittäjänä jatkaen yrityksen perustajan liiketoimintaa.

Analyysivaiheessa jaan yrittäjät vielä erikseen kolmeen eri ryhmään omistukseen liittyvän päätävällän perusteella kuvion 3 mukaisesti. Näistä ryhmistä käytän nimityksiä yksinpäätäjät, yhdessäpäätäjät ja perhepäätäjät. Kussakin näissä ryhmissä on sekä jatkajayrittäjiä että perustajayrittäjiä.



KUVIO 3 Yrittäjien jaottelu päätävällän mukaan

Yrittäjät, joita tutkimuksessa on haastateltu, on jaettu analysointia varten seuraaviin ryhmiin, jotka tässä tutkimuksessa on määritelty seuraavasti:

Perustajayrittäjät ovat 1. polven yrittäjiä, jotka ovat itse perustaneet yrityksen tai ostaneet yrityksen osakkeita tai liiketoiminnan ja jotka ovat yrityksen operatiivisessa toiminnassa johtavassa asemassa.

Jatkajayrittäjät ovat 2. tai 3. polven yrittäjiä, jotka jatkavat yrittäjinä vanhempiensa tai isovanhempiensa perustaman yrityksen toimintaa ja jotka ovat yrityksen operatiivisessa toiminnassa johtavassa asemassa.

Yksinpäätäjät omistavat yrityksen osake-enemmistön, yli 80 % ja päätävällän mukaisesti voivat yksin päättää yrityksen toiminnasta.

Yhdessäpäätäjät ovat yrittäjiä, jotka omistavat yrityksensä yhdessä toisen, ei samaan sukuun kuuluvan yrittäjän kanssa. Omistajat päättävät yhdessä yrityksen toiminnasta.

Perhepäätäjät ovat yrittäjiä, jotka omistavat yrityksen joko yksin tai yhdessä sukulaisensa (suku, puoliso, vanhemmat, sisarukset, lapset) kanssa ja päättävät yhdessä yrityksen toiminnasta.

Perheyrittäjän määritelmän mukaan osa perustajayrittäjistäkin on perheyrittäjiä, koska he ovat määräävässä asemassa ja koska heillä on myös liiketoiminnan jatkaja tiedossa perheen sisästä.

Tutkimuksessani keskityn yrittäjän oppimiseen, minkä takia en kiinnitä huomiota koko organisaation oppimiseen. Tavoitteenani on saada lisää ymmärrystä yrittäjien oppimisesta ja varsinkin oppimiskeinoista. Tarkoitukseni on ensisijaisesti selvittää, miten yrittäjä on oman käsityksensä mukaan oppinut yrittäjyyteen liittyviä asioita yrittäjyytensä aikana. Puolistrukturoidussa haastattelulomakkeessa on yleisten tausta-asioiden lisäksi kysymyksiä henkilöstöjohtamisen, liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueilta, joissa pääpainona on yrittäjän oppimiseen vaikuttaneet kokemukset. Jotta saisin laajempaa käsitystä yrittäjistä ja heidän yrittäjyydestään, haastattelulomakkeessa on myös erilaisia kysymyksiä yrittäjyyteen liittyvistä tausta-asioista, kuten ajan käytöstä, harrastuksista ja verkostoista.

1.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana on tarkastella, millaisia yrittäjävalmiuksia yrittäjä tarvitsee ja millaisin keinoin hän oppii niitä. Lisäksi tutkimus painottuu erojen tutkimiseen sekä yrittäjävalmiuksissa että niiden oppimiskeinoissa kahden eri tavalla luokitellun ryhmän välillä (kuvio 3). Sekä yrittäjävalmiuksia että niiden oppimista tarkastellaan haastateltujen yrittäjien käsitysten mukaan. Yrittäjien ja yritysten taustatietojakin tarkastellaan, koska niillä on myös merkitystä oppimiskeinojen valinnassa. Tavoitteena on siis saada lisää ymmärrystä yrittäjävalmiuksien oppimisesta.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Millaisia yrittäjävalmiuksia yrittäjät tarvitsevat?

Millaisia eroja eri yrittäjäryhmien välillä on yrittäjien tarvitsemissa yrittäjävalmiuksissa?

Millaisin keinoin yrittäjät oppivat erilaisia yrittäjävalmiuksia ja miksi?

Millaisia eroja yrittäjävalmiuksien oppimisessa on eri yrittäjäryhmien välillä ja miksi?

1.5 Tutkimuksen tavoite ja merkitys

Tutkimuksen tavoite on saada lisää ymmärrystä siitä, mitä yrittäjävalmiuksia yrittäjät tarvitsevat ja millä keinoin he niitä oppivat. Lisäksi tavoitteena on saada ymmärrystä perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välisistä eroista yrittäjävalmiuksissa ja niiden oppimiskeinoissa. Yritykset, liiketoiminnat ja yrittäjät ovat erilaisia, joten myös yrittäjyyden alussa tarvittavat yrittäjävalmiudet ovat

erilaisia. Yrittäjyyden aikainen oppimisprosessi antaa yrittäjille jatkuvasti uutta tietoa ja kokemusta, jotka näkyvät uusina yrittäjävalmiuksina.

Yrittäjyyden kansantaloudellinen ja yhteiskunnallinen merkitys on viime vuosina lisääntynyt. Suomi tarvitsee lisää innovatiivisia, työllistäviä ja kansainvälisesti toimivia kasvuyrityksiä, jotta nykyinen elämisen tasomme elintasoyhteiskunnassamme säilyisi. Toisaalta Suomessa on jäämässä eläkkeelle kymmeniä tuhansia yrittäjiä, joiden tilalle tarvitaan lisää yrittäjiä. Syksyllä 2012 julkaistun laajan valtakunnallisen yrittäjäbarometrin mukaan Suomessa on 74 000 yrittäjää, jotka ovat 55-vuotiaita tai sitä vanhempia. Tutkimustulosten mukaan 38 % eli 28 120 yrittäjää on aikeissa myydä yrityksensä ulkopuoliselle, 20 720 yrittäjää eli 28 % lopettaa yrityksensä toiminnan ja vain 20 %:ssa yrityksistä (14 800) tehdään sukupolvenvaihdos. Muut omistajat jatkavat yrityksen toimintaa 10 %:ssa yrityksistä (7 400) ja muu vaihtoehto on 4 %:ssa yrityksistä. Tutkimustuloksen mukaan suuri määrä yrittäjiä ei siis tahdokaan, että heidän yritystään jatketaan. Hyvänä puolena kuitenkin on, että joka neljäs yrittäjä on valmis toimimaan jonkun muun yrityksen asiantuntijaryhmässä, mentorina, yrityskummina tai hallituksessa. Lisäksi perheyrityksistä 30 %:ssa uskotaan sukupolvenvaihdokseen, kun ei-perhe-yrityksissä vain 6 % uskoo sukupolvenvaihdokseen. Kaikkien elinkelpoisten yritysten jatkuvuus on turvattava, onpa kysymys jatkajan löytämisestä sukupolvenvaihdossa perheen sisältä tai sen ulkopuolelta. Yrittäjäbarometrin mukaan on yhteiskunnallisesti edullisempaa löytää jo toimiville yrityksille jatkaja kuin perustaa uusia yrityksiä. Tätä käsitystä tukee myös se, että vain 57 % uusista yrityksistä jatkaa toimintaansa ensimmäisten viiden vuoden jälkeen (Varamäki, Tall, Sorama & Katajavirta 2012, 109–110). Mutta ennen kaikkea Suomessa tarvitaan lisää uusia innovatiivisia globaalisesti toimivia kasvuyrityksiä.

Koko EU:ssa yrittäjyyteen ja sen merkitykseen on kiinnitetty erityistä huomiota (Euroopan komissio, Vihreä kirja 2003). Yrittäjyyskasvatus (entrepreneurship education) on tullut kouluihin ja oppilaitoksiin. Peruskoulussa ja lukiossa kyse on enemmän perusasioista, kuten vastuun ottamisesta ja itsensä johtamisesta. Ammatillisessa koulutuksessa (ammatillinen 2. asteen koulutus, ammattikorkeakoulu) ja yliopistoissa ollaan lähempänä liiketoimintaa ja yrittäjänä toimimista. Yrittäjyydestä annetaan tietoa nuorille yhtenä mahdollisuutena hankkia toimeentulo tulevaisuudessa.

Tutkimuksen yhteiskunnallisena merkityksenä on saada lisätietoa siitä, mitä eroa on perustajayrittäjien ja perheyritystä jatkavien yrittäjien välillä oppimisessa ja oppimiskeinoissa sekä tarvittavissa yrittäjävalmiuksissa. Samalla saadaan lisätietoa siitä, miten jo muutamia vuosia toimineet yrittäjät ovat kehittäneet itseään ja yritystään, jotta ymmärrettäisiin paremmin, miten yritysten jatkuvuus ja mahdollisesti kasvu saataisiin myös tulevaisuudessa turvatuksi. Yhteiskunnallisesti on tärkeää, että maassamme on innovatiivisia yrityksiä, jotka kasvavat, samalla työllistävät Suomessa ja menestyvät tuotteillaan kansainvälisesti. Kannattavan kasvun turvaamiseksi pienyrityksissäkin olisi tärkeää, että yrittäjällä olisi tukena riittävät taustajoukot. Yhtenä tällaisena vaihtoehtona olisi osakeyhtiölain suoma hallitus, jossa olisi riittävä asiantuntijuus.

1.6 Tutkimusraportin sisältö

Taulukossa 1 esitän kaavion tutkimuksen sisällöstä. Johdanto-osiossa olen käsitellyt tutkimuksen taustaa, lähtökohtia, tutkimusmenetelmää, ja asemoinut tutkimusalueen rajauksen. Lisäksi olen esittänyt tutkimuskysymykset, joihin haen vastausta tutkimuksessani ja olen käsitellyt tutkimuksen tavoitetta ja yhteiskunnallista merkitystä.

Luvussa 2 selvitän tutkimuksen teoreettisen lähtökohdan, jossa tarkastelen yrittäjyyteen liittyviä käsitteitä, yrittäjyysorientaatiota ja yrittäjävalmiuksia ja yrittäjämäisen oppimisen käsitteellistämistä yritystoiminnan kontekstissa.

Luvussa 3 käsittelen tutkimuksen metodologisia valintoja, joihin kuuluu myös valitsemani fenomenografinen lähestymistapa. Lisäksi arvioin laadullisen fenomenografisen tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia yleisesti.

Tutkimuksen luku	Tarkasteltava asia	Tarkastelun sisältö
Luku 1	Johdanto	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat Tutkimusmenetelmä Tutkimuksen asemointi ja rajaus Tutkimuskysymykset Tutkimuksen tavoite ja merkitys Tutkimusraportin sisältö
Luku 2	Teoreettinen viitekehys	Yrittäjyys ja yrittäjyysorientaatiot Yrittäjävalmius-käsite ja aikaisempia tutkimuksia Yrittäjämäinen oppiminen ja aikaisempia tutkimuksia Yhteenveto teoreettisesta lähtökohdasta
Luku 3	Metodologiset valinnat ja luotettavuus	Metodologiset valinnat Luotettavuuden arviointi
Luku 4	Aineisto, aineiston käsittely ja analysointi	Valmistelut tutkimusaineiston hankintaan Haastateltavien yrittäjien valinta Tutkimusaineiston hankinta Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi
Luku 5	Tutkimustulokset	Tutkimustulokset, niiden tulkinta ja johtopäätökset
Luku 6	Diskussio	Diskussio
Luku 7	Johtopäätökset	Tulosten arviointi Toteutuksen arviointi Tulosten hyödyntäminen Jatkotutkimusehdotukset

TAULUKKO 1 Tutkimuksen rakenne

Luvussa 4 keskityn tutkimusaineiston hankintaan ja sen analysointiin. Tässä luvussa kirjoitan auki oman tutkimukseni alkaen aineistonhankintaan liittyvistä valmisteluista, haastateltavien yrittäjien valintakriteereistä ja haastattelujen tekemisestä. Ennen kuin etsin vastausta varsinaisiin tutkimuskysymyksiin, pa-

neudun yrittäjien ja yritysten taustatietoihin. Lisäksi tarkastelen yrittäjäksi ryhtymisen syitä sekä yrittäjien käsityksiä omasta yksinäisyydestään yrittäjänä toimiessaan, oman ajankäyttönsä hallinnasta, omien valmiuksiensa tunnistamisesta sekä omien valmiuksiensa ja käyttäytymisensä muuttumisesta yrittäjyyden aikana, jotka mielestäni kaikki vaikuttavat yrittäjän oppimiseen. Lopuksi analysoin haastattelujen perusteella yrittäjien käsityksiä tarvittavista yrittäjävalmiuksista ja niiden oppimisesta. Vielä erikseen tarkastelen yrittäjävalmiuksia ja niiden oppimista henkilöstöjohtamisen, liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueella.

Luvussa 5 esitän tutkimustulokset, niiden tulkinnan ja johtopäätökset. Luvun 6 diskussiossa vertaan tutkimustuloksiani aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin. Luvussa 7 esitän johtopäätökset, jotka sisältävät tiivistelmän sekä tulosten ja toteutuksen arvioinnin, jossa tarkastelen myös tutkimuksen toteutuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Lisäksi tarkastelen tulosten hyödynnettävyyttä ja teen jatkotutkimusehdotuksia.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakennan yrittäjämäisen oppimisen näkökulmasta, koska tutkimukseni tavoitteena on tarkastella yrittäjävalmiuksia ja niiden oppimiskeinoja. Koska yrittäjämäinen oppiminen sisältää kaksi eri käsitettä – yrittäjyys ja oppiminen –, ennen yrittäjämäisen oppimisen käsitteeseen paneutumista tarkastelen yrittäjyyteen liittyviä käsitteitä yleisesti, yrittäjyysorientaatiota sekä yrittäjävalmiuden käsitettä. Koska yrittäjän oppimisessa on kyse aikuisen oppimisesta, käsittelen muitakin yrittäjyyteen liittyviä tutkimuksia oppimisesta.

2.1 Yrittäjyys ja yrittäjyysorientaatiot

Yrittäjyystutkimuksen piirissä yrittäjyyden ilmiön luonteesta ja sisällöstä vallitsee erimielisiä ja ristiriitaisia käsityksiä. On kuitenkin myös muutamia asioita, joissa yrittäjyystutkijat jakavat yhteisen näkemyksen. (mm. Low & MacMillan 1988; Gartner 2001; Zahra & Dess 2001). Nykyisin vallitsevan käsityksen mukaan yrittäjyys opitaan, vaikka tavoitteista ja menetelmistä on erimielisyyksiä. Toinen merkittävä yhteinen näkemys on yrittäjyyden ja kontekstin yhteydessä, jossa ymmärretään kontekstin vaikuttavan yrittäjyyden ehtoihin ja edellytyksiin, joita puolestaan yrittäjyys pitkällä aikavälillä muokkaa. Kolmantena yhteinen näkemys liittyy yrittäjyyden oppimistapaan. Yrittäjyyttä opitaan parhaiten toimimalla (Stenlund 2011).

Talousteorian historiassa Schumpeterin (1934, 74–75) mukaan innovaatioiden tuottaminen oli yrittäjyyden keskeinen sisältö. Yrittäjän tehtävä oli hyödyntää keksintöjä ja mahdollisuuksia. Innovaatio oli jatkuva teknologinen muutos, joka oli pohjana uusien tuotantoprosessien, tuotteiden ja palveluiden syntymiselle. Schumpeterin mukaan yrittäjä saa toiminnallaan aikaan luovaa hävitystä, jolloin innovatiiviset yritykset syövät pois vanhoja, jolloin talous ja liiketoiminta uudistuvat.

Kirzner (1982, 1997) edustaa ns. itävaltalaisista lähestymistapaa ja korostaa, että yrittäjä pyrkii jatkuvasti hyötymään erilaisista mahdollisuuksista ja toimii ensimmäisenä, kun mahdollisuuksia ilmaantuu. Yrittäjällä on kykyä tulkita markkinainformaatiota, taito nähdä mahdollisuuksia, uskallusta tarttua niihin ja ansaita voittoa markkinainformaation avulla. Kirzner korostaa yrittäjämäistä roolia, havaitsemisen roolia ja kilpailun avulla hankittua etua markkinoilla (Kirzner 1997, 69–73).

Gartner (1989) tarkastelee yrittäjyyttä käyttäytymisnäkökulmasta ja katsoo, että yrittäjyys on organisaation luontia. Hänen mukaansa erona yrittäjien ja ei-yrittäjien välillä on, että yrittäjät luovat organisaatioita. Lisäksi hänen mielestään käyttäytymisnäkökulma on hyödyllisempi vaihtoehto tutkia yrittäjyyttä kuin yrittäjäominaisuuksia tutkiva näkökulma.

Koironen ja Peltonen (1995, 9) tarkastelevat yrittäjyyttä käyttäytymisnäkökulmasta, kun he katsovat yrittäjyyden ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavaksi, joka saa omat ja yhteisön voimavarat toimimaan. Lisäksi heidän mielestään yrittäjyys on tavoitteellista ja omavastuista itsensä johtamista.

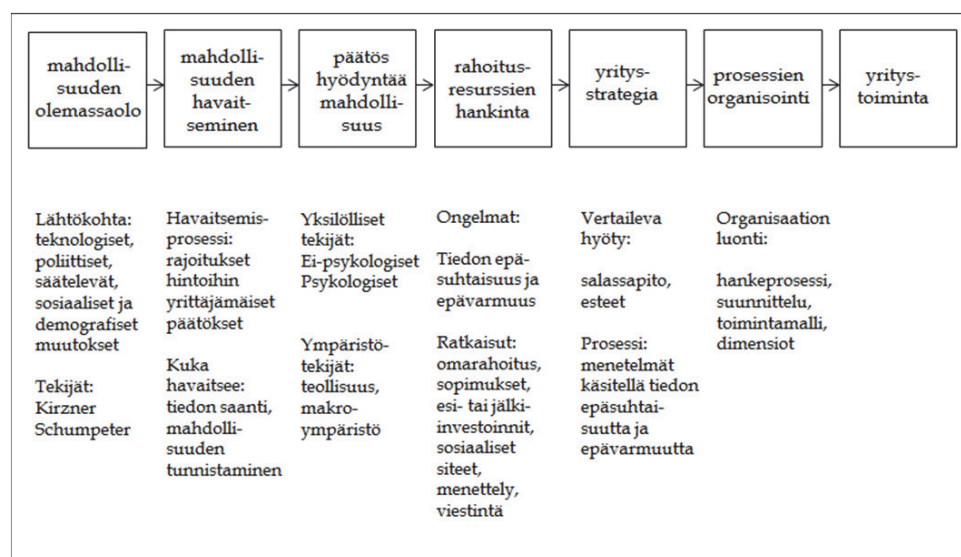
Yrittäjyyden käsitteen määrittelyn yhteydessä 2000-luvun yrittäjyystutkimuksissa on puhuttu mahdollisuudesta (opportunity) ja sen havaitsemisesta (discovery), tunnistamisesta (identification) sekä hyödyntämisestä (exploitation) (Shane & Venkataraman 2000; Sarasvathy 2004; Ardichvili, Cardozo & Ray 2003; Dimov 2007a). Yrittäjyydessä on tavoitteena liiketoiminnallinen menestys, joka tarvitsee tuekseen erilaisia valmiuksia (tietoja, taitoja ja osaamista), oivallusta uudesta liiketoimintamahdollisuudesta ja uskallusta (riskinottoa ja epävarmuuden sietokykyä) saavuttaa tavoiteltava taloudellinen menestys.

Shane ja Venkataraman (2000) puhuvat mahdollisuudesta sekä tilanteina, jotka ensisijaisesti tehostavat nykyistä tuotantoa, että tilanteina, jotka muuttavat markkinoiden toimintaa (entrepreneurial opportunities). Mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat liike-elämässä ansainnan edellytys. Mutta miksi jotkut ihmiset osaavat tunnistaa ja hyödyntää liiketoiminnan mahdollisuuden mutta toiset eivät? Shanen ja Venkataramanin mukaan taustalla on yksilön osaamisperustan erilaisuus ja kyky havainnoida maailmaa liiketoiminnan näkökulmasta. Mahdollisuuden hyödyntämisen he jakavat sekä mahdollisuuden että yksilön piirteisiin. Mahdollisuuden piirteissä ovat tärkeitä mm. liiketoiminnan potentiaalinen arvo, kysynnän määrä ja toimiala yleensä. Yksilön piirteet kohdistuvat yksilön elämäntilanteeseen, johon kuuluvat mm. aiempi kokemustausta, hyödynnettävissä olevat erilaiset verkostosuhteet ja varallisuus. Shanen ja Venkataramanin näkemys yrittäjyyden käsitteellisestä viitekehyksestä sai aikaan keskustelun, johon osallistui Zahra ja Dess (2001), Singh (2001) ja Erikson (2001). Heille Shane ja Venkataraman (2001) esittivät vielä vastineen. Gartner (2001) puolustaa Lowin ja MacMillanin (1988) näkemyksien perusteella Shanen ja Venkataramanin näkökantaa rohkeana askeleena oikeaan suuntaan yrittäjyystutkimuksessa.

Shane ja Venkataraman edustavat näkökantaa, jonka mukaan mahdollisuudet ovat olemassa yrittäjyydestä riippumattomina. Myös Eckhardt ja Shane

(2003) edustavat samaa näkökantaa ja määrittelevät yrittäjyysmahdollisuuden tilanteina, jossa uudet tavarat, palvelut, raaka-aineet, markkinat ja organisointimenetelmät voivat tuottaa taloudellista tulosta, omaisuutta tai niiden suhteita. Näiden tilanteiden ei tarvitse olla taloudellisia, jotta ne olisivat yrittäjyysmahdollisuus, mutta niillä tulee olla potentiaalia taloudelliseen tulokseen. Lisäksi yrittäjyyspäätökset ovat luovia päätöksiä, eli yrittäjä itse on mukana taloudellisen tuloksen ja omaisuuden tai molempien saavuttamisessa.

Shane (2003, 4) määrittää yrittäjyyden toiminnaksi, johon kuuluvat mahdollisuuden havaitseminen, arviointi ja hyödyntäminen ja jonka tarkoituksena on uusien yritysten avulla saada aikaan uusia tuotteita ja palveluita, uusia tuotantoprosesseja, uusia organisointitapoja, uusia markkinoita ja uusia raaka-aineita. Shane esittää yrittäjyyden kuvion 4 mukaisena prosessina, jossa lähtökohtana on joko kirzneriläinen tai schumpeteriläinen näkökulma yrittäjyysmahdollisuudesta. Kirzneriläisen näkökulman mukaan mahdollisuuksien olemassaolo vaatii vain, että tarkastellaan olemassa olevaa informaatiota eri näkökulmasta, kun taas schumpeteriläinen näkökulma edellyttää, että uusi informaatio on tärkeää, kun selitetään yrittäjämäisten mahdollisuuksien olemassaoloa (Shane 2003, 251).

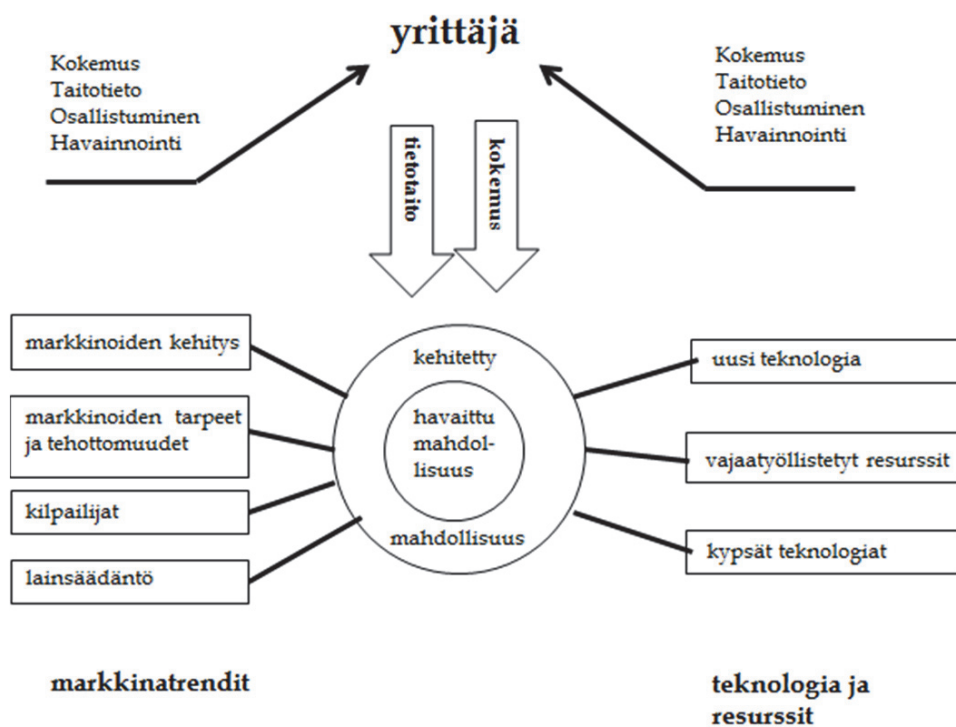


KUVIO 4 Yrittäjyyden prosessi (Shane 2003, 251)

Toinen näkökanta, jota edustavat mm. Ardichivili, Cardozo ja Ray (2003), Dimov (2007b) ja Sarasvathy (2004), esittää, että yrittäjillä itsellään on keskeinen rooli yrittäjyysmahdollisuuksien luomisessa. Heidän mukaansa yrittäjät eivät yksistään havaitse mahdollisuuksia vaan luovat niitä käyttämällä hyväksentä uutta teknologiaa ja sen tuomia innovaatiomahdollisuuksia. Pelkkä mahdolli-

suuden havainnointi ei tosin tuo elinkelpoista liiketoimintaa, vaan sitä pitää kehittää edelleen. Sarasvathyn (2004) mukaan havaittu mahdollisuus on vasta kehittämisen jälkeen mahdollisuus. Ardichvili ym. (2003) jakavat mahdollisuuden tunnistamisen prosessin kahteen vaiheeseen: tunnistamiseen ja kehittämiseen. Tapa, jolla mahdollisuutta on kehitetty, riippuu suuresti yksilöstä. Eri yrittäjät kehittävät samaa mahdollisuutta eri tavalla (Dimov 2007a).

Companys ja McMullen (2006) ovat lähestyneet yrittäjämäisiä mahdollisuuksia strategisen johtamisen ja yrittäjyyden kirjallisuuden kautta ja löytäneet kolme erottuvaa suuntaa koskien yrittäjämäisiä mahdollisuuksia, joista jokainen korostaa mahdollisuuden eri alkuperää. Ekonominen suunta esittää, että yrittäjämäiset mahdollisuudet ovat olemassa tiedon jakamisen tuloksena yhteiskunnan aineellisista resursseista. Kulttuuriskognitiivinen suunta taas esittää, että yrittäjämäiset mahdollisuudet ovat olemassa ympäristön moniselitteisyyden ja saatavalla olevien kulttuuristen resurssien tuloksena tulkita ja määrittää näitä mahdollisuuksia. Kolmas suunta on sosiopoliittinen, joka painottaa verkostojen ja poliittisten rakenteiden roolia määriteltäessä yrittäjämäisiä mahdollisuuksia.



KUVIO 5 Mahdollisuuden tunnistaminen ja kehittäminen (Stritar & Drnovsek 2011, 100)

Teknologian kehittyminen on lisännyt suuresti liiketoimintamahdollisuuksia. Internet ja sen käyttö ovat luoneet tavanmukaisen liiketoiminnan rinnalle uutta liiketoimintaa. Stritar ja Drnovsek (2011) ovat tutkineet yrittäjyysmahdollisuuksia.

sien tunnistamista tapaustutkimuksella Skype-teknologiassa. Tutkimuksensa johtopäätöksissä he yleistävät mahdollisuuden tunnistamisen ja yleistämisen mallin kuvion 5 mukaisesti.

Mallin yleistämisessä he ovat käyttäneet hyväksi Kirznerin (1973) määrittelyä yrittäjyysmahdollisuuksista. Mallin mukaan tunnistetussa tapauksessa yrittäjällä on kokemusta sekä markkinoista ja niiden trendeistä että uudesta teknologiasta ja niiden tarvitsemista resursseista. Näitä prosessoimalla yrittäjällä on tietoa ja kokemusta tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia ja kehittää niitä mahdollisuuksia uudeksi liiketoiminnaksi (Stritar & Drnovsek 2011, 98-102).

Gibb (2005, 47-48) määrittelee yrittäjyyden käsitteen kolmella määritteellä: käyttäytyminen (behaviours), persoonallisuus (attributes) ja taidot (skills). Näitä tarkastellaan tarkemmin kappaleessa 2.2.

Kyrö (2006, 17-19) tarkastelee yrittäjyyden eri muotoja. Hänen mukaansa niitä ovat 1) yksilön yrittäjämäinen toimintatapa, 2) ulkoinen yrittäjyys eli yrityksen omistaminen ja johtaminen, 3) organisaatioyrittäjyys eli organisaation kollektiivinen toimintatapa ja 4) sisäinen yrittäjyys, joka liittyy yksilön ja organisaation yrittäjämäisen toimintatavan dynamiikkaan.

Kun Miller (1983) vertaili yrittäjyyttä erilaisissa yrityksissä, hän esitti tutkimuksessaan yrittäjäominaisuutena innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja riskinottamisen. Covin ja Covin (1990) tutkivat pieniä teknologiayrityksiä ja niiden kilpailullista aggressiivisuutta, ja Covin ja Slevin (1991) esittävät yrittäjyyden käsitteellisen mallin organisatorisen tason ilmiönä. Siinä yrittäjyys kuvataan strategisen katsantokannan dimensiona, jota ilmentävät yrityksen riskinottoisuus, tarkoitus toimia kilpailullisesti aggressiivisella, proaktiivisella tavalla ja riippuvuudessa toistuvaan ja vaativaan tuotekehitykseen.

Lumpkin ja Dess (1996) esittävät yrittäjyysorientaation rakenteen ja yhdistävät sen yrityksen suorituskykyyn. Samalla he määrittävät viisi yrittäjyysorientaation ulottuvuutta: 1) **Autonomisuus** on yksilön tai yhteisön riippumattomuutta toimintaa, ja se tarkoittaa myös kykyä ja tahtoa johtaa itse mahdollisuuksien tavoittelua. 2) **Innovatiivisuus** peilaa yrityksen pyrkimystä hyväksyä uudet ideat, uutuudet, kokeilut ja luovat prosessit, jotka saattavat johtaa uusiin tuotteisiin, palveluihin ja teknologioihin. 3) **Riskinotto** on käsite, jota käytetään kuvaamaan yrittäjyyttä. Taloudellisen riskin lisäksi on muitakin riskilajeja (henkilökohtainen, sosiaalinen tai psykologinen), mutta yrittäjyydessä on normaalia, että joudutaan tekemään päätöksiä ja sietämään epävarmuutta tietämättä lopputulosta, joka voi vaihdella täydellisen epäonnistumisen ja suunnattoman menestyksen välillä. 4) **Proaktiivisuudella** tarkoitetaan aloitteellisuutta ja aktiivisuutta, joilla yritystä ja sen tuotteita kehitetään ja tuodaan markkinoille ennen kilpailijoita. 5) **Kilpailullinen aggressiivisuus** viittaa yrityksen taipumukseen välittömästi ja intensiivisesti haastaa kilpailijoitaan saavuttaakseen riittävä markkina-asema. Kilpailulliseen aggressiivisuuteen kuuluu myös hintaan liittyvä herkkyys markkinoilla.

Lumpkin ja Dess (2001) ovat tutkineet eri yrityksiä, joista toiset ovat kilpailullisesti aggressiivisia ja toiset proaktiivisia, yritysstrategian ja sen tekemi-

sen näkökulmasta. Heidän tutkimuksensa mukaan proaktiivisuus – reagointi mahdollisuuteen – on normaali malli toimia yrityksissä, jotka toimivat dynaamisessa ympäristössä tai ovat kasvuvaiheessa teollisuusalalla, jossa olot ovat nopeasti muuttuvia ja mahdollisuuksia on lukuisia. Kilpailullinen aggressiivisuus – reagointi uhkaan – on tapa toimia yrityksissä kilpaillulla tai kypsällä teollisuusalalla, jossa kilpailu asiakkaista ja resursseista on intensiivistä.

Lumpkin, Cogliser ja Schneider (2009) tarkastelevat artikkelissaan yrittäjyysorientaation ulottuvuuksista autonomisuutta ja sen mittaamista. He kiinnittävät huomiota siihen, että vaikka autonomisuus on yrittäjyysorientaation tärkeä komponentti, tutkimuksissa ei esiinny autonomisuuden mittausta. He selittävät artikkelissaan autonomisuuden ulottuvuutta ja tarkastelevat yrittäjyysorientaatioon liittyvää asteikkoa sen mittaamista varten. Lumpkin, Brigham ja Moss (2010) puolestaan tutkivat perheyriyten suorituskykyä ja sen suhdetta yrittäjyysorientaatioon pitkän tähtäimen orientaation avulla. Heidän tutkimuksensa mukaan perheyriyksissä pitkän aikavälin orientaatio assosioituu positiivisesti innovatiivisuuteen, proaktiivisuuteen ja autonomisuuteen mutta negatiivisesti riskinottoon ja kilpailulliseen aggressiivisuuteen.

Wiklund ja Shepherdin (2003) tutkimuksessa kohteena ovat pienet ja keskisuuret yritykset ja niissä yrittäjyysorientaatio ja tietoperusteiset resurssit. Tutkimustuloksen mukaan tietoperusteiset resurssit (havaita ja hyödyntää mahdollisuuksia) ovat positiivisesti suhteessa yrityksen suorituskykyyn ja yrittäjyysorientaatio tehostaa tätä suhdetta. He ovat tutkineet myös kolmea yrittäjyysorientaation ulottuvuutta (proaktiivisuus, innovatiivisuus ja riskinotto) ja niiden suhdetta suorituskykyyn pienissä yrityksissä. Heidän tutkimustulostensa mukaan yrittäjyysorientaatiolla on vaikutusta pienten yritysten suorituskykyyn, joka taas vaikuttaa myös taloudellisen pääoman saantiin. Wiklundin ja Shepherdin (2005) tutkimuskohteena ovat pienet yritykset, ja heidän mukaansa pääoman saanti ja ympäristön dynaamisuus ovat tärkeitä pienille yrityksille. Naldi, Nordqvist, Sjöberg ja Wiklund (2007) taas ovat tutkineet yrittäjyysorientaatiota ruotsalaisissa pienissä ja keskisuurissa perheyriyksissä. Heidän tutkimuksensa mukaan riskinotto perheyriyksissä liittyy positiivisesti proaktiivisuuteen ja innovatiivisuuteen. Perheyriykset myös ottavat riskejä kuten muutkin yritykset. Naldin ym. tutkimustulosten mukaan riskinotto kuitenkin vaikuttaa lisäksi negatiivisesti suorituskykyyn.

Hughesin, Hughesin ja Morganin (2007) tutkimuskohde on taas hautomoyrittäjät ja tutkimuksen tavoitteena on varmentaa, selittääkö yrittäjyysorientaatio yrityksen korkean suorituskyvyn ja tutkia, mikä vaikutus hyödyntävällä oppimisella on yrittäjämäisesti johdetuissa yrityksissä. Tutkimustulokset osoittavat, että yrittäjyysorientaatio selittää joidenkin yritysten hyvän suorituskyvyn ja vastaavasti joidenkin yritysten keskinkertaisen suorituskyvyn. Yrityksissä, joiden suorituskyky on hyvä, hyödyntävä oppiminen kuitenkin on heikkoa. Myös Wang (2008) on tutkinut yrittäjyysorientaatiota, oppimisorientaatiota ja yrityksen suorituskykyä keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Yrittäjyysorientaatioiden ulottuvuuksista mukana oli proaktiivisuus, kilpailullinen aggressiivisuus, riskinotto ja innovatiivisuus. Tutkimustulosten mukaan yrittäjyysorien-

taation ulottuvuudet ovat tärkeitä yrityksen suorituskyvyn kannalta, Oppimisorientaatio on tärkeä välittäjä yrittäjyysorientaation ja suorituskyvyn välillä. Yrittäjävetoisten yritysten täytyy hyödyntää organisatorista oppimista mahdollisimman hyvin yrittäjyysorientaation tehon suorituskykyyn.

Rauch, Wiklund, Lumpkin ja Frese (2009) ovat tarkastelleet yrittäjyysorientaatioon liittyviä tutkimuksia ja vertaavat niistä saaduista tuloksista yrittäjyysorientaatiota ja yrityksen suorituskykyä toisiinsa. Kooste tutkimustuloksista osoittaa, että yrittäjyysorientaatiolla on vaikutusta yrityksen suorituskykyyn.

Casillas ja Moreno (2010) ovat tutkineet pienissä ja keskisuurissa espanjalaisissa yrityksissä, mikä vaikutus perheen sitoutumisella on yrittäjyysorientaation ja yrityksen kasvun suhteeseen. Heidän tutkimuksensa mukaan innovatiivisuudella ja proaktiivisuudella on vaikutusta yrityksen kasvuun. Lisäksi kun muuttujaksi otetaan perheen sitoutuminen, kasvuun vaikuttavat myös vuorovaikutus perheen sitoutumisen ja innovaation välillä ja vuorovaikutus riskinoton ja vuorovaikutuksen välillä. Casillas, Moreno ja Barbero (2010) tarkastelevat myös yrittäjyysorientaatiota ja perheyriyten kasvua Espanjassa ja he toteavat, että yrittäjyysorientaatio vaikuttaa kasvuun positiivisesti vain toisen sukupolven perheyriyksissä. Lisäksi heidän tutkimuksensa mukaan sukupolvien välinen sitoutuminen vaikuttaa hillitsevästi riskinottoon. Ympäristön dynaamisuus ja vihamielisyys hillitsee myös positiivisella tavalla yrittäjyysorientaation ja kasvun välistä suhdetta.

2.2 Yrittäjävalmius-käsite ja aikaisempia tutkimuksia

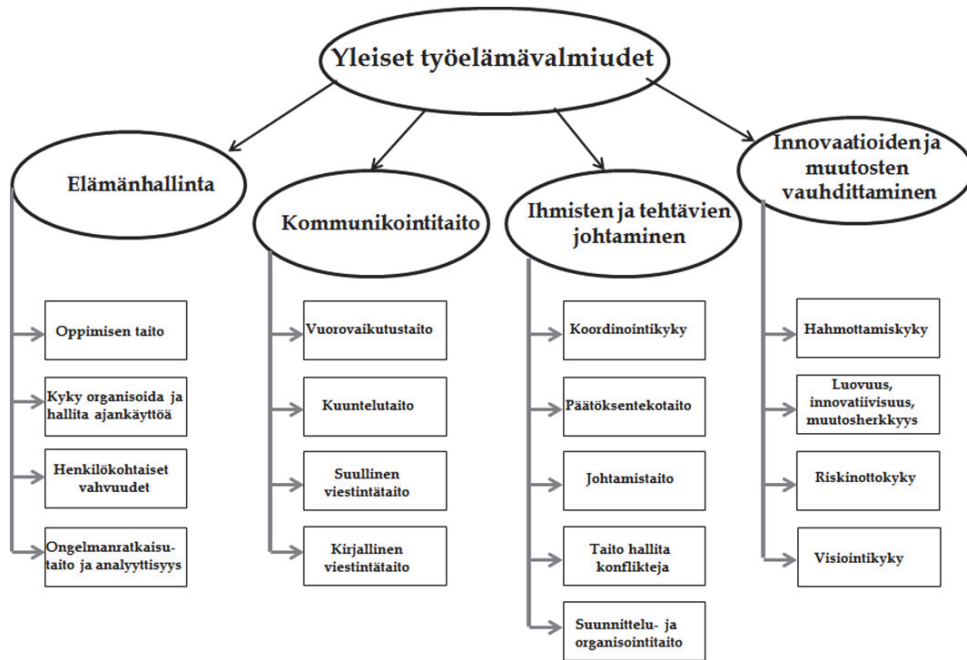
Tämän tutkimuksen yrittäjävalmius-käsitteen määrittelyä lähestytään työelämässä tarvittavien valmiuksien kautta. Työelämässä 1900-luvun lopulla alkanut murros edellyttää työntekijöiltä elinikäistä oppimista ja työllistymistä edistäviä tietoja ja kykyjä, jotka Evers, Rush ja Berdrow (1998, 40–41) jäsentävät neljäksi taitoalueeksi: elämäntaito, kommunikaatiotaito, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten vauhdittaminen (kuvio 6).

Elämäntaito on kykyä kantaa vastuuta omasta toiminnasta. Kaavion 6 mukaan siihen kuuluvat oppimistaito, kyky organisoida ja hallita ajankäyttöä, henkilökohtaiset vahvuudet sekä ongelmanratkaisukyky ja analyyttisyys. Ruohotien (2002) mukaan elämäntaito on kykyä kontrolloida omaa käyttäytymistä ja parantaa suoritusta ja sen edellytyksenä on toiminnan tiellä olevien esteiden tunnistaminen ja voittaminen.

Kommunikointitaitoon kuuluvat vuorovaikutustaito, kuuntelutaito sekä suullinen ja kirjallinen viestintätaito. Kommunikointi auttaa meitä ymmärtämään itsemme, keitä me olemme, mitä me teemme ja millaisia uskomuksia meillä on suhteessa toisiin omassa elämäntilassamme (Ruohotie 2002).

Ihmisten ja tehtävien johtamiseen kuuluvat koordinoitukyky, päätöksentekotaito, johtamistaito, taito hallita konflikteja sekä suunnittelu- ja organisointitaito. Ruohotien (2002) mukaan ihmisten ja tehtävien johtamisella on tarkoitus

varmistaa, että työt tai työtehtävät saadaan tehdyiksi osaavan henkilöstön avulla. Johtamiseen kuuluvat myös saavutettujen työtulosten mittaaminen ja arviointi suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.



KUVIO 6 Yleiset työelämävalmiudet (Evers, Rush & Berdrow 1998)

Innovaatioiden ja muutosten vauhdittamiseen kuuluvat hahmottamiskyky, luovuus, innovatiivisuus ja muutosherkkyys sekä riskinottokyky ja visiointikyky. Globalisaation ja tiedonsiirron nopeuden kasvun takia maailma on pienentynyt. Monet teollisuustyöpaikat ovat siirtyneet halvemmän työvoiman maihin. Työpaikat teollisuusmaissa eivät ole enää ikuisia. Työelämässä pitää tottua jatkuvaan muutokseen (Ruohotie 2002).

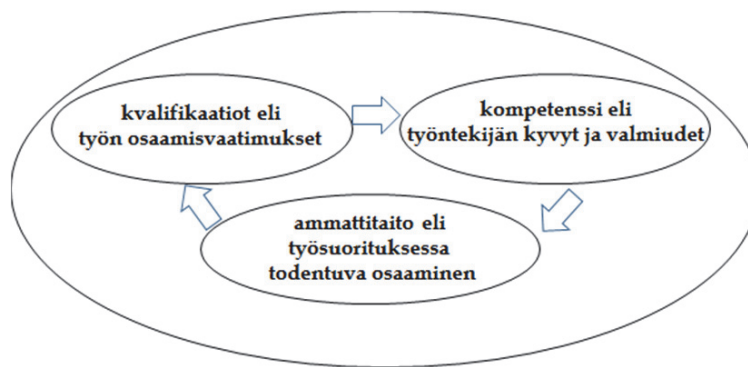
Työelämässä tarvitaan erilaista osaamista, kykyjä ja taitoja, joihin liittyy erilaisia käsitteitä, kuten ammattitaito, kompetenssi ja kvalifikaatio. Kompetenssin käsitettä on pidetty samana kuin pätevyys, joka tarkoittaa työntekijän valmiuksia (kykyjä ja ominaisuuksia) suoriutua tietyistä työtehtävistä, ja se on henkilökohtaista. Kompetenssi liittyy ammattitaitoon työntekijän näkökulmasta. Kvalifikaatiota taas pidetään tunnustettuna osaamisena, jolla työntekijä vastaa haasteisiin. Lisäksi Ruohotien ja Hongan (2003, 54) mukaan käsitteiden käyttö on ollut horjuvaa eikä käsitteiden merkityssisältöihin ole löydetty konsensusta, vaikka erilaista kirjallisuutta on runsaasti saatavana.

Ammattitaidon, kompetenssin ja kvalifikaation käsitettä lähestyn Hanhisen (2010) työelämäosaamisesta tekemän tutkimuksen pohjalta. Hän on lisännyt kompetenssin määrittelyyn Snow'n, Cornon ja Jacksonin (1996) esittämän yksi-

löllisiä konstruktioeroja kuvaavan taksonomian (kuvio 10 kappaleessa 2.3). Hanhinen määrittää kompetenssin yksilön kognitiivisiin kykyihin ja affektiivis-konatiivisiin valmiuksiin perustuvaksi potentiaaliksi suoriutua työn vaatimuksesta. Vastaavasti hänen mukaansa kvalifikaatiot ovat työelämän suunnasta asetettuja työn vaatimuksia, joita työntekijän tulee hallita. Lisäksi Hanhinen (2010, 96) esittää ammattitaidon seuraavasti:

Ammattitaito on työntekijän työsuorituksessa realisoituvaa kvalifikaatioiden edellyttämää ja kompetenssin mahdollistamaa kyvykkyyttä.

Hanhinen (2010) määrittää työelämäosaamisen keskeisten osatekijöiden suhteet toisiinsa nähden kuvion 7 mukaisella kaaviolla.



KUVIO 7 Työelämäosaamisen keskeisten osatekijöiden väliset suhteet (Hanhinen 2010, 97)

Yrittäjävalmiudet liittyvät myös työelämäosaamiseen omina valmiuksina, ja ne kertovat siitä, mitä yrittäjän pitää työelämävalmiuksien lisäksi osata, jotta hän voi johtaa yritystään kannattavasti ja varmistaa yritystoiminnan jatkuvuuden. Koironen (2000b) on käsitellyt laajasti myös yrittäjyyteen ja yrittäjään liittyviä käsitteitä. Hänen mukaansa yrittäjän lähikäsitteitä ovat itseensä uskoja, tilaisuuteen tarttuja, riskinottaja, vastuunottaja, ahertaja, oman onnensa seppä kehittäjä ja ammattilainen. Koironen myös esittää suuntaa-antavan luettelon (taulukko 2) niistä valmiuksista, jotka teollisen alan pk-omistajayrittäjän pitää osata.

Yrittäjävalmiudet	
selvittää asiakastarpeita ja ennakoida toimintaympäristön muutoksia	motivoida ja organisoida työntekijöitä
löytää ja arvioida ideat tuotteiksi	organisoida työtehtäviä, aikatauluja ja työnkuluja
myydä ja vastata kilpaluun	arvioida rahoitustarpeet ja käydä rahoitusneuvotteluja
varmistaa materiaalien saanti	hallita yksikkökustannukset ja hinnoittelu
palkata ja (mikäli tarpeen) erottaa työvoimaa	järjestää hallinnolliset tehtävät sekä tuntee lakien ja muiden määräysten sisältö riittävästi

TAULUKKO 2 Yrittäjävalmiudet (Koiranen 2000b)

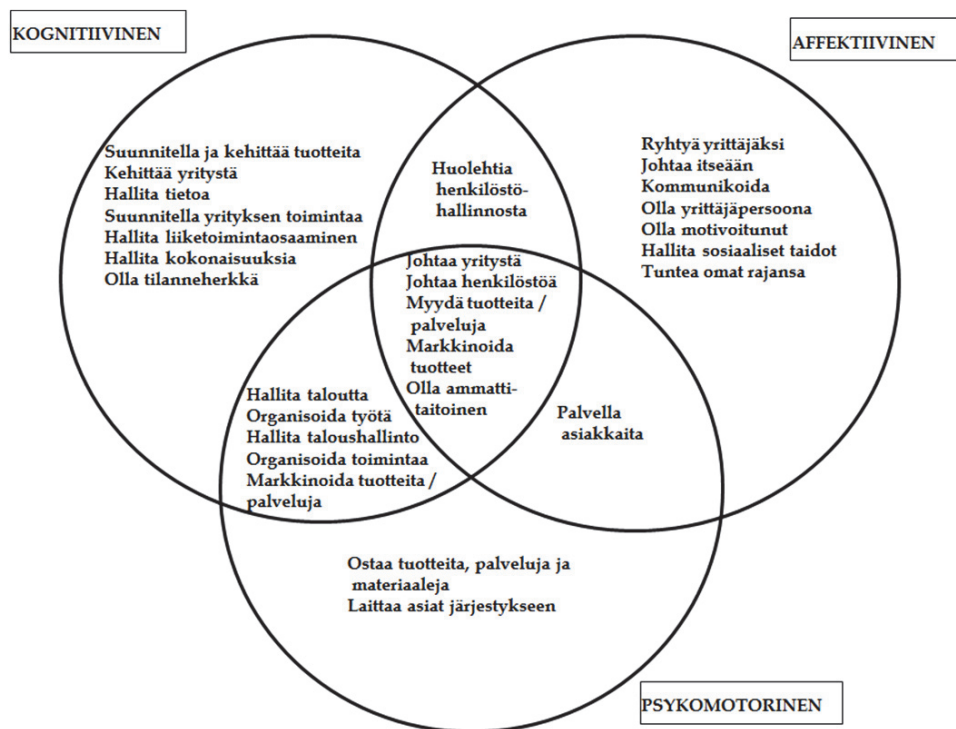
Gibb (2005) määrittelee yrittäjyyden kolmella käsitteellä: käyttäytyminen (behaviours), persoonallisuus (attributes) ja taidot (skills). Hänen mukaansa yrittäjyys ei ole synonyymi tavalle toimia liikemiesmäisesti. Se ei ole myöskään synonyymi ydintaidoille eikä siirrettävissä oleville henkilökohtaisille taidoille. Se on enemmän kuin nämä kaikki yhteensä. Taulukossa 3 esitetään Gibbin näkemykset näistä yrittäjän ominaisuuksista, jotka mahdollistavat sen, että yksilöt tai ryhmät saavat aikaan muutosta ja innovaatioita ja sietävät elämistä jatkuvassa epävarmuudessa.

Käyttäytymiset	Persoonallisuudet	Taidot
etsiä mahdollisuutta ja tarttua siihen	olla päämäärätietoinen ja kunnianhimoinen	osata ratkaista ongelmia luovasti
olla aloitteellinen saadakseen asioita tapahtumaan	luottaa itseensä ja tuntee itsensä	osata suostutella
ratkaista ongelmia luovasti	olla pitkäjänteinen ja sinnikäs	osata neuvotella
johtaa itsenäisesti	hallita itseään hyvin	osata myydä
ottaa vastuuta ja omistautua asioihin	olla toimintahakuinen	osata tehdä ehdotuksia
nähdä asioiden läpi	pitää tekemällä oppimisesta	osata johtaa kokonaisvaltaisesti yritystä, projekteja ja tilanteita
verkottua tehokkaasti ja hallita keskinäinen riippuvuus	tehdä kovasti työtä	osata ajatella strategisesti
yhdistää asioita luovasti	olla päättäväinen	osata tehdä päätöksiä intuition perustuen epävarmuudessa
käyttää harkintaa laskelmoitujen riskien ottamisessa	olla luova	osata verkottua

TAULUKKO 3 Yrittäjämäiset käyttäytymiset, persoonallisuudet ja taidot (Gibb 2005, 47)

Tutkiessaan pienyrittäjien työvalmiuksia Westerholm (2007) määrittelee valmius-käsitteen kompetenssin ja asenteiden summaksi. Tutkimuksessa valmiuksista on käytetty alajakoa, jossa ne on jaettu kognitiivisiin valmiuksiin, psykometrisiin valmiuksiin ja affektiivisiin valmiuksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli ku-

vailla, mitä pienyrittäjän täytyy osata, jotta hän selviäisi työssään menestyksellisesti. Westerholmin tutkimuksen mukaan suomalaisten pienyrittäjien valmiuksien ydin kolmen ympyrän mallilla analysoituna on johtamista, myyntiä, markkinointia ja vahvaa itsetuntoa. Hänen tutkimuksensa mukaan taloushallinto ja teknologiset valmiudet eivät ole keskeisiä pienyrittäjän valmiuksia vaan vahvoja tukitoimintoja yrityksessä. Westerholm nimittää kolmen ympyrän yhteistä aluetta (kuvio 8) pienyrittäjän sieluksi, joka on kognitiivisten, affektiivisten ja psykometristen valmiuksien yhdistelmä. Psykometriset valmiudet ovat lähinnä taidollisia valmiuksia eli konatiivisia.



KUVIO 8 Suomalaisen pienyrittäjän ydinvalmiudet (mukailtu teoksesta Westerholm 2007)

Valjakka (2004) on tehnyt tutkimuksen yrittäjän yrittäjäosaamisesta ja osaamistoiveista. Tutkimuksessaan hän toteaa, että yrittäjän osaaminen voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) yrittäjään itseensä kohdistuviin osaamistarpeisiin, kuten puutteisiin omassa ammattitaidossa, luovuudessa, rohkeudessa ja luottamuksessa omiin kykyihinsä, 2) yritykseen liittyviin ongelmiin, kuten liiketoiminnan ja henkilöstön osaamiseen, ja 3) yrityksen ympäristöön, kuten julkisen vallan vaatimuksiin. Tutkimus on kvantitatiivinen ja sen aineistokeruussa yrittäjiltä

kysyttiin aihealueittain heidän omaa osaamistaan ja osaamistoiveitaan. Tutkimustulosten mukaan päijäthämäläiset ja eteläpohjalaiset yrittäjät ovat oman arvionsa mukaan hädin tuskin hyvällä tasolla. Sen takia Valjakka itse pohtii, johtuuko lopputulos huonosta itsetunnosta tai haluttomuudesta korostaa omaa hyvyyttä.

Yrittäjävalmius tässä tutkimuksessa on yhdistelmä niistä tiedoista, taidoista ja asenteista, joita yrittäjä tarvitsee, jotta hän voi toimia yrittäjänä. Yrittäjävalmiutta voidaan kuvata myös ammatillisen kasvun tilaksi. Yrittäjien ja yritysten erilaisuuden takia on olemassa erilaisia yrittäjävalmiuksien tasoja.

2.3 Yrittäjämäinen oppiminen ja aikaisempia tutkimuksia

Yrittäjän oppimisessa on kyseessä aikuisen oppiminen, joka tapahtuu pääasiassa kokemuksen karttuessa yrittäjänä toimiessa, kuten Koiranen ja Ruohotie (2001, 111) kirjoittavat artikkelissaan:

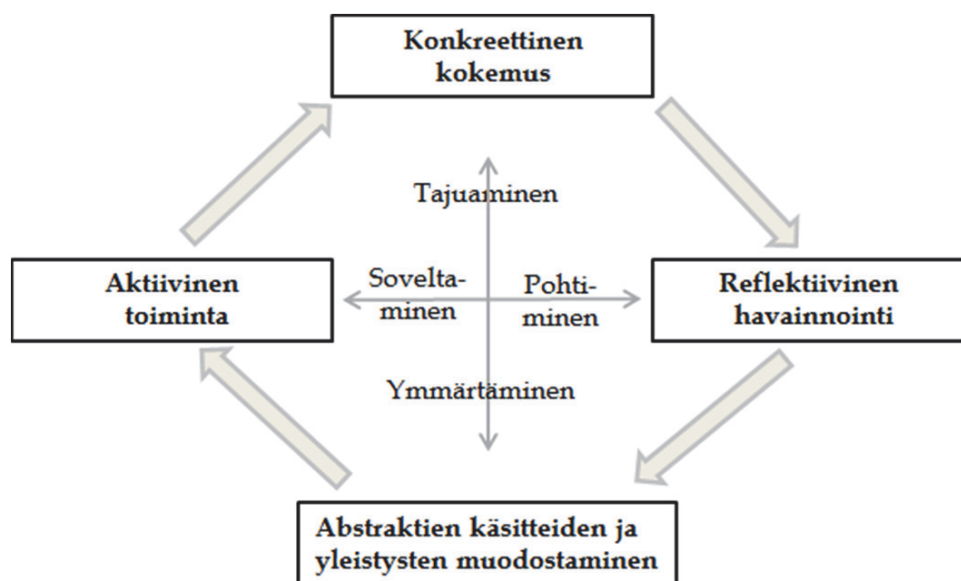
Yrittäjyyteen kasvamisessa tekemällä oppimisen ja kokemuksellisen oppimisen pedagogiikka tarjoavat luontevat lähtökohdat. Yrittäjämäinen koulu tai yritys oppimisympäristönä mahdollistavat monipuoliset oppimisvirikkeet näiden kasvatustavoitteiden saavuttamiseksi. Kokemuksellinen oppiminen yhdistää empirismin ja konstruktivismin oppimiskäsitykset siten, että arkielämän kokemukset ja käsitteellinen ajattelu tukevat toisiaan, mikä tarjoaa hyvät lähtökohdat ns. reflektiiviseen oppimiseen.

Määritellessään yrittäjyyden käsitettä Gibb Dyer (1994, 19) esitti yrittäjän oppimismallin. Hänen mukaansa keskeisintä yrittäjän oppimisessa ovat tekemällä oppiminen ja oppiminen ongelman ratkaisuista ja tilaisuuteen tarttumisesta. Mallissa muina oppimistapoina olivat virheistä oppiminen, asiakaspalautteesta oppiminen, lainaamalla oppiminen, oivaltamalla oppiminen, vertaisryhmien vuorovaikutuksesta ja henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta oppiminen ja suorituspainneiden alla oppiminen.

Kolb (1984, 20–38), joka piti oppimista syklisenä prosessina, kehitti Dewinin ja Deweyn kokeellisten oppimisen mallien ja Piaget'n oppimisen ja kognitiivisen kehityksen mallin pohjalta oman kokeellisen oppimisen kehämallin. Kolbin mukaan kokemuksesta oppimisesta oppimiseen tarvitaan erilaisia taitoja ja kykyjä (kuten avoimuutta ja halukkuutta lähteä mukaan ja sitoutua uusiin kokemuksiin), havainnoimisen ja reflektiivisyyden taitoja, joiden avulla kokeesta voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista, analyttisiä kykyjä, joiden havainnoista syntyy ideoita ja käsitteitä, ja päätöksentekotaitoja, joiden avulla uudet ideat ja käsitteet sovelletaan käytäntöön. Hänen mukaansa oppiminen on prosessi, jossa tiedot ja taidot luodaan kokemuksen muutoksen avulla.

Kuviossa 9 on Kolbin (1984) kehämalli, jossa kokonaisvaltainen oppiminen sisältää neljä eri vaihetta: kokemuspohjaisen oppimisen, reflektiivisen havainnoinnin, käsitteellistämisen ja aktiivista toimintaa korostavan oppimisen. Kokemuspohjainen oppiminen on välitöntä, intuitiivista, avointa, tunnepitoista

ja luovaa oppimista. Reflektiivinen eli pohdiskeleva havainnointi taas korostaa ilmiön eri näkökulmien ja oman oppimisen pohdintaa, ja käsitteellistämisen tavoitteena on kurinalainen systemaattinen ajattelu, ongelmia ymmärtävä ratkaisu ja sopivan teorian muodostus. Aktiivista toimintaa korostavan oppimisen tavoitteena on puolestaan löytää toimivia käytännön ratkaisuja, vaikuttaa ihmisiin, etsiä sovelluksia ja muuttaa asioita (Ruohotie 2002, 139).



KUVIO 9 Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen mukailtu malli

Poikelan (2005) mukaan Kolbin malli on universaalinen ja sopii mihin tahansa oppimistoiminnan kontekstiin, erityisesti yksilön työssä oppimisen kuvaukseen. Hänen mukaansa, vaikka Kolb kuvaa reflektion yhtenä kokemuksellisen oppimisen syklin vaiheena, hänen malliaan on arvosteltu siitä, ettei hän tarkastele reflektiivisyyttä kattavasti. Mezirowin mukaan transformatiivinen (uudistava) oppiminen edellyttää kriittistä reflektiota. Jos toiminta ei ole reflektiivistä, oppiminenkaan ei ole sitä (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 97). Poikela (2005) on lisännyt kokemuksellisen oppimisen kaavioon reflektiivisen oppimisen, missä hän on käyttänyt hyväksi eri tutkijoiden, kuten Erautin, Schönin, Mezirowin, Boudin ja McAlpinen, näkemyksiä. Poikelan mukaan reflektiolla on kaksi ulottuvuutta, joista ensimmäinen liittyy välittömään toimintaan (reflection in action) ja toinen siitä hankittuun kokemukseen (reflection on action). Hänen mukaansa reflektio voidaan kuvata myös huolelliseksi valmistautumiseksi toimintaan (reflection for action), jolloin se ei liity vain aktiivisen kokeilun ja reflektiivisen havainnoinnin vaiheisiin vaan myös abstraktiin käsitteellistämiseen. Olennaisena osana tulevaan toimintaan valmistautumista on uuden tiedon hankinta, käsit-

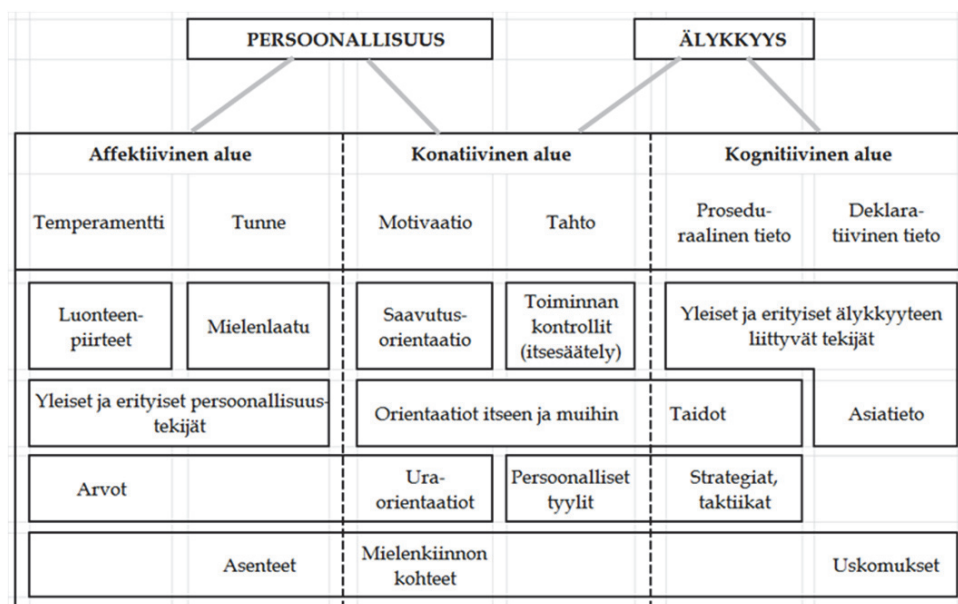
teiden omaksuminen ja käyttö sekä mallintaminen ja suunnittelu. Poikelan ja Järvisen (2007) mukaan konkreettinen kokemus on sekä oppimisen lähtökohta että tulos. Siksi se ei itsessään ole reflektiivistä toimintaa vaan sisäinen kohde, jota havainnointi, käsitteellistäminen ja kokeilu muokkaavat. Heidän mukaansa siis reflektiivinen oppiminen käynnistyy kokemuksen pohdinnasta, etenee ymmärryksen rakentamiseen ja varmentuu aktiivisen tekemisen kautta, jolloin syntyy uusi kokemus, joka luo perustan reflektiivisen oppimisen jatkumiselle. Heidän mukaansa ilman reflektiota ei ole oppimista vaan pelkkää toimintaa, joka on rutiininomaista eikä uutta luovaa, jota ongelman ratkaisu vaatii. Lisäksi myös taidon oppiminen voidaan ymmärtää suorituksen välittömän havainnoinnin ja jälkikäteen tapahtuvan analysoinnin näkökulmasta. Sekä toiminnan aikainen että sen jälkeinen reflektointi ovat välttämätön osa keskittymistä ja päteväksi ammattilaiseksi harjaantumista. Poikela ja Järvinen toteavat lisäksi, että reflektiivinen oppiminen ei kuvaa vain oppimisen yksilöpsykologisia toimintoja vaan se myös ilmentää sosiaalisia, ryhmän, organisaation ja aina yhteiskunnan oppimista määrittäviä kontekstuaalisia ehtoja.

Poikela (2005, 36) on tarkastellut työssä oppimista organisatorisena oppimisena ja kehittänyt siitä edelleen työssä oppimisen prosessimallin, jossa tarkastellaan työssä oppimista yksilön työn, yhteisen työn ja organisaation työn kontekstissa. Hän määrittää reflektion aikaisemmin hankitun kokemuksen havainnoinniksi ja pohdinnaksi, jota oppija voi tehdä yksin tai muiden oppijoiden ja ohjaajan kanssa. Reflektio ylläpitää oppimistoimintaa tekemisen ja ajattelun välillä. Mezirow (1996, 9) määrittelee kriittisen reflektion omien merkitysperspektiivien taustalla olevien ennako-oletusten pätevyyden arvioinniksi. Itsereflektio ymmärretään prosessiksi, jonka kautta kriittisesti arvioimme pyrkimyksiämme tulkita jokin kokemus ja määritellä sen merkitys. Itsereflektio edellyttää oman sisäisen toiminnan tiedostamista ja tulkintaa eli omien sisäisten pyrkimysten ja motiivien ottamista tarkastelun kohteeksi (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 68; Ruohotie & Honka 2003, 40).

Varila ja Rekola (2003, 122–131) tarkastelevat työssä oppimista kokemukSELLISENA oppimisena Peter Jarvisin, Anita Malisen, Jack Mezirowin ja John Deweyn näkemyksien perusteella. Näiden neljän teoreetikon mukaan oppiminen rakentuu aikaisemman elämäkokemuksen varaan ja on jatkuvaa, mutta heidän näkemyksensä oppimisen alkamisesta eroavat toisistaan. Jarvisin (2004, 66–77) mukaan oppiminen alkaa seuraavasti: Jos yksilö ei osaa toimia kohdatussa tilanteessa, syntyy primäärioppimiskokemus ja oppiminen voi alkaa. Oppimisen alkamiseen liittyy ristiriitatilanne yksilön elämäkokemuksen ja kohdatun tilanteen välillä, jolloin yksilön aikaisemmat tiedot eivät riitä, mikä aloittaa oppimisen. Malisen (2000, 61–62) näkemys oppimisen alkamisesta on osittain samanlainen kuin Jarvisin kuvaama oppimisen alku, mutta hänen mukaansa aikaisemmissa kokemuksissa on uuteen tilanteeseen verrattuna jotain vialla, minkä vuoksi ne on kyseenalaistettava ja muutettava. Mezirowin mukaan oppiminen puolestaan alkaa, kun yksilö kyseenalaistaa ja reflektoi aikaisempia kokemuksia, kun taas Deweyn mukaan kokemus johtaa oppimiseen, jos kokemus jatkaa jotain yksilön aikaisempia kokemuksia.

Jarvis, Malinen ja Dewey korostavat potentiaalista oppimista, mikä tarkoittaa, etteivät kaikki kokemukset johda oppimiseen. Jarvisin näkemyksen mukainen oppiminen voi olla joko vanhojen näkemysten vahvistumista ja muuttumista, kun taas Malisen mukaan oppiminen on vain vanhojen näkemysten muuttumista, kuten myös Mezirow esittää. Dewey taas korostaa muutosta, joten hänen mukaansa oppiminen on näkemysten muuttumista (Varila & Rekola 2003, 131).

Ennen siirtymistä yrittäjämäisen oppimisen käsitteellistämiseen esittävät Snow'n, Cornon ja Jacksonin (1996) esittämän taksonomian (kuvio 10), joka jäsentää ihmisen persoonallisuuden ja älyllisen lahjakkuuden. Taksonomian mukaan persoonallisuus ja älykkyys jakaantuvat affektiiviseen, konatiiviseen ja kognitiiviseen alueeseen. Affektiivisella alueella ylätasolla ovat tunne ja temperamentti ja alatasolla luonteenpiirteet, mielenlaatu, yleiset ja erityiset persoonallisuustekijät sekä arvot ja asenteet, jotka tulevat erityisesti esiin yrittäjyydessä. Konatiivisella alueella ylätasolla taas ovat motivaatio ja tahto ja alemmilla tasoilla erilaiset orientaatiot ja mielenkiinnon kohteet sekä toiminnan kontrollit, kuten itsesäättely. Kognitiivinen alue puolestaan jakaantuu proseduraaliseen ja deklaraatiiviseen tietoon ja alatasolla ovat yleiset ja erityiset älykkyyteen liittyvät tekijät, taidot, asiatiedot, strategiat ja taktiikat sekä uskomukset.



KUVIO 10 Yksilöllisiä konstruktioreja kuvaava taksonomia (Snow, Corno & Jackson 1996)

Koiranen ja Ruohotie tulkitsevat (2001) taksonomiaa yrittäjyyskasvatuksen näkökulmasta siten, ettei yrittäjyyden oppimisessa ole kyseessä vain kognitiivis-

ten valmiuksien kehittäminen vaan tarvitaan myös affektiivisia ja konatiivisia valmiuksia. Affektiivisessä kentässä ovat yrittäjyyden arvot ja asenteet. Yrittäjyyttä ja yrittämistä arvostetaan. Lisäksi tunnetasolla on myös rohkeuden ja uskalluksen esiin nostaminen, joilla on yhteyttä riskinottoon ja epävarmuuden sietoon, joita ominaisuuksia tarvitaan yrittäjyydessä. Konatiivisessa kentässä yrittäjyyden kannalta tärkeitä ovat motivaatiotekijät eli se, mihin suuntaan ja miten vireästi ihminen toimii. Konaatio suuntaa ihmistä kohti uravalintaa, jossa asetetaan tavoitteita saavuttaa jotain (saavutusorientaatio). Eri ihmisillä on myös erilaisia kiinnostuksen kohteita, jotka varsinkin yrittäjyydessä ohjaavat tietyille toimialoille. Yrittäjyydessä myös tiedolliset ja taidolliset valmiudet, kuten osaaminen ja ammattitaito, ovat tärkeitä tekijöitä, ja niissä on joiltakin osin kyse myös metatason osaamisesta, jollaista osaamista ovat mm. oppimaan oppimisen taito ja metateoreettiset tiedot. Yhteiskunta muuttuu koko ajan ja yrittäjälle tulee jatkuvasti uusia haasteita oppia uusia asioita ja poisoppia vanhoista tavoista. Ruohotie ja Koironen (2000) määrittelevät yrittäjyyden kognitiivisen, affektiivisen ja konatiivisen prosessin tarkoituksena lisätä arvoa luomisella, menestymisellä tai kasvulla. Taksonomian tietyt rakenteet, kuten luonteenpiirteet, tyyli, kyvyt ja strategiat sekä orientaatiot, vaikuttavat suoraan oppimiseen ja ne voidaan itsessään ymmärtää oppimisen kohteiksi. Kun yksilö oppii yrittäjyyttä, muutokset eivät tapahdu vain hänen tietorakenteissaan vaan myös hänen metakognitiiviset taitonsa, motivaationsa, uskonsa ja itsetuntonsa muuttuu. Ruohotien ja Koirasen mukaan yrittäjämäinen yksilö ottaa vastuuta omasta tulevaisuudestaan luodakseen todellisuuden, jota hän haluaa. Lisäksi he korostavat konatiivisten rakenteiden merkitystä yrittäjyydessä ja yrittäjyyskasvatuksessa. Yrittäjämäinen motivaatio yrittäjyyden alkuvaiheessa on yrittäjäksi ryhtymistä ja oman yrityksen perustamista. Yrittäjämäistä tahtoa taas tarvitaan, kun yritystä rakennetaan ja koetaan onnistumisia ja epäonnistumisia. Ruohotie (2002) korostaa oppimisessa oppimisen itsesäätelyä, johon liittyvät läheisesti motivaatio ja tahto ja jolla tarkoitetaan oppimisen tahdonalaista kontrollia. Motivaatio ja tahto liittyvät hänen mukaansa oppimisprosessin konatiivisiin käsitteisiin. Oppiminen on riippuvainen oppijan taidoista hallita itsesäätelyn eri osialueita, kuten tavoitteita, tavoiteorientaatiota, tehokkuususkomuksia, mielenkiintoa, keskittymistä, toimintastrategiaa, itsetarkkailua, itsearviointia, attribuu-tiotulkintoja, tulosodotuksia ja adaptiivisuutta. Ruohotien (2006) mukaan metakognitio ohjaa oppijaan kykyä reflektoida, ymmärtää ja kontrolloida omaa oppimistaan.

Snow'n, Cornon ja Jacksonin (1996) esittämän taksonomian pohjalta Kyrö, Seikkula-Leino ja Mylläri (2011, 57–81) ovat ryhtyneet tutkimaan yrittäjämäisiä oppimisen metaprosesseja. Tutkimuksessaan he osoittavat, että yrittäjämäinen oppiminen riippuu oppijan kyvyistä hallita kaikkia kolmea kognitiivisen, konatiivisen ja affektiivisen metatason itsesäätelyn kykyä. Laajempi tietäminen niistä ja niiden vuorovaikutuksesta edistää yrittäjämäistä käyttäytymistä. Tutkimuksessa on keskitytty yrittäjämäisien valmiuksien ja niiden metaprosessien oppimiseen. Käsitettä valmius yhdistävät tutkimuksessa sellaiset käsitteet kuin tiedot ja taidot, kompetenssit, metatiedot ja metakompetenssit.

Gibb (1997) on tutkinut pieniä yrityksiä oppimisympäristönä yrittäjyyden oppimisessa. Hän esittää, että yrittäjyyden oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksellisissa ja muissa suhteissa yrityksen läheisessä verkostoympäristössä. Gibbin ajatus lähtee yrityksen kilpailukyvystä siten, että oppimisen päämääränä on saada pienennetyksi liiketoimen kustannuksia. Gibbin (2000) mukaan isot organisaatiot voivat toimia oppimisympäristönä pienten yritysten tavoin.

Rae on käsitellyt yrittäjämäistä oppimista monissa artikkeleissaan (2000, 2004a, 2004b, 2005a, 2005b), jotka perustuvat yrittäjien tarinoihin ja niistä tehtyihin tulkintoihin. Ryhdyn kuitenkin tarkastelemaan yrittäjämäisen oppimisen käsitteellistämistä Raen vuonna 2006 julkaiseman kirjoituksen pohjalta. Hänen mukaansa yrittäjämäistä oppimista ovat käsitteellistäneet Schumpeterin (1934) ja Kirznerin (1973) lisäksi mm. Reuber ja Fischer (1993), Young ja Sexton (1997), Deakins ja Freel (1998), Minniti ja Bygrave (2001), Rae ja Carswell (2001), Gibb (2002), Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse ja Smith (2002), Shepherd ja Krueger (2002), Cope (2005), Politis (2005), Dutta ja Crossan (2005), Lumpkin ja Lichtenstein (2005) sekä Corbett (2005).

Raen (2006, 40–41) mukaan Reuber ja Fischerin (1993) käsitteellistäminen koskee uutta konkreettista kokemusta samaistettuna käyttäytymisen kontekstiin. Vastaavasti Young ja Sexton (1997) korostavat muistin roolia määriteltäessä tehokasta yrittäjämäistä oppimista, kuten ongelman ratkaisun prosessi keskittyy yrittäjämäisen tiedon hankintaan, varastointiin ja käyttöön pitkäkestoisessa muistissa.

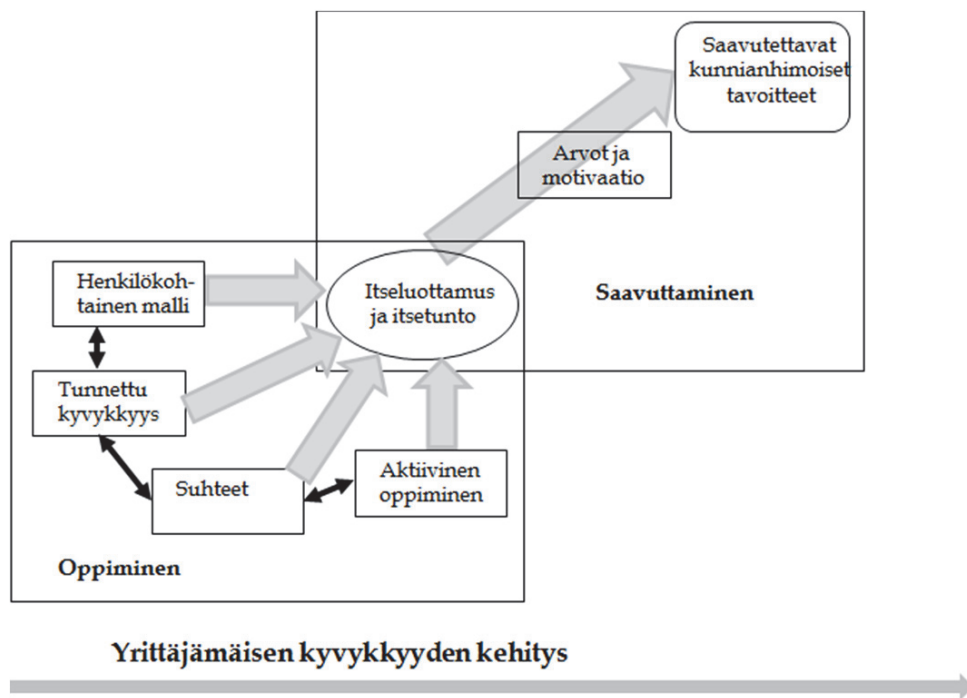
Deakins ja Freel (1998) esittävät oman tapaustutkimuksensa johtopäätöksenä, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (pk-yrityksissä) yrittäjämäisten pätevyyksien ja kykyjen oppimisessa on viisi kriittistä tekijää: kyky verkostoitua toimialalla yrityksen varhaisessa vaiheessa, kyky oppia kokemuksesta ja havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kyky reflektoida entistä strategiaa ja oppia virheistä, kyky etsiä resursseja, kuten rahoitusta tai kokemusta, muilta yrittäjiltä ja kyky tuoda ulkopuolisia jäseniä osaksi yrittäjämäistä tiimiä, joka voi koostua asiakkaista, edellisestä omistajasta tai jostain muusta asiantuntijasta, joka voi auttaa yrittäjää yrityksen alkuvaiheessa.

Minniti ja Bygrave (2001, 14) esittivät teoreettisen mallin yrittäjämäisestä päätöksenteosta, joka perustuu kokemukseen menestymisistä ja epäonnistumisista.

Rae ja Carswell ryhtyivät 1990-luvun lopulla käsitteellistämään yrittäjämäistä oppimista omassa tutkimuksessaan haastatteleamalla yrittäjiä. Näiden yrittäjien tarinoiden pohjalta he esittivät yrittäjämäisen oppimisen käsitteellisen mallin (kuvio 11), joka jakaantuu oppimiseen ja saavuttamisorientaatioon.

Raen ja Carswellin (2001) tutkimuksen mukaan oppiminen vahvistaa itsetuottamusta ja itsetuntoa, mitkä taas auttavat motivaation ja arvojen kautta saavuttamaan kunnianhimoisia tavoitteita yrittäjänä. Mallissa oppiminen jakaantui suhteisiin, aikaisemmalla työuralla hankittuun pätevyyteen, henkilökohtaiseen toimintatapaan ja aktiiviseen oppimiseen, jotka vaikuttavat yrittäjän itsetuottamukseen ja itsetuntoon. Sosiaaliset suhteet ovat tutkimuksen mukaan perusta oppimiselle. Tutkimuksen mukaan taitoja ja käsityksiä opitaan vanhemmilta,

liiketoiminnan omistajilta ja johtajilta, työntekijöiltä ja yrityksen hallituksen jäseniltä ja varsinkin työuran alkuvaiheessa, jolloin hankitut tiedot ja taidot kehittyivät eniten koko yrittäjyyden aikana. Aktiivisen oppimisen taustalla on oppiminen kokeiluista ja kokemuksista, niin virheistä kuin onnistumisesta. Saavuttamisen motivaatio ja tavoitteiden asetus kannustivat oppimiseen. Saavuttaminen taas kasvatti itseluottamusta. Tutkimus painottaa yrittäjän oppimisen mallissa oppimista kokemuksista yrittäjänä. Lisäksi saavuttaakseen oppiminen ja saavuttamisesta oppiminen ovat olennaisia yrittäjyyden muodostumisen prosessissa.



KUVIO 11 Yrittäjämäisen oppimisen käsitteellinen malli (Rae & Carswell 2001)

Gibb (1997, 13; 2002, 238) pitää pk-yritystä ja sen toimintamallia dynaamisena yrittäjämäisen oppimisen ympäristönä. Pk-yrityksissä Gibb esittää, että avainhenkilöillä on korkea tarve oppia uusia asioita, mikä taas parantaa koko yrityksen kannattavuutta pienentämällä liiketoimintakustannuksia.

Sekä Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse ja Smith (2002) että Shepherd ja Krueger (2002) tutkivat tietorakenteiden, kognition ja päätöksenteon mallia yrittäjämäisen prosessin eri vaiheissa. Mitchell ym. (2002) määrittivät yrittäjämäiset kognitiot tietorakenteiksi, joita ihmiset käyttävät tehdessään arvioita ja päätöksiä, jotka liittyvät mahdollisuuden arviointiin, liiketoiminnan luontiin ja sen kasvuun. Heidän tutkimuksensa pyrkii selvittämään, kuinka yrittäjät käyttävät yksinkertaistavia mentaalisia malleja kytkeäkseen yhteen

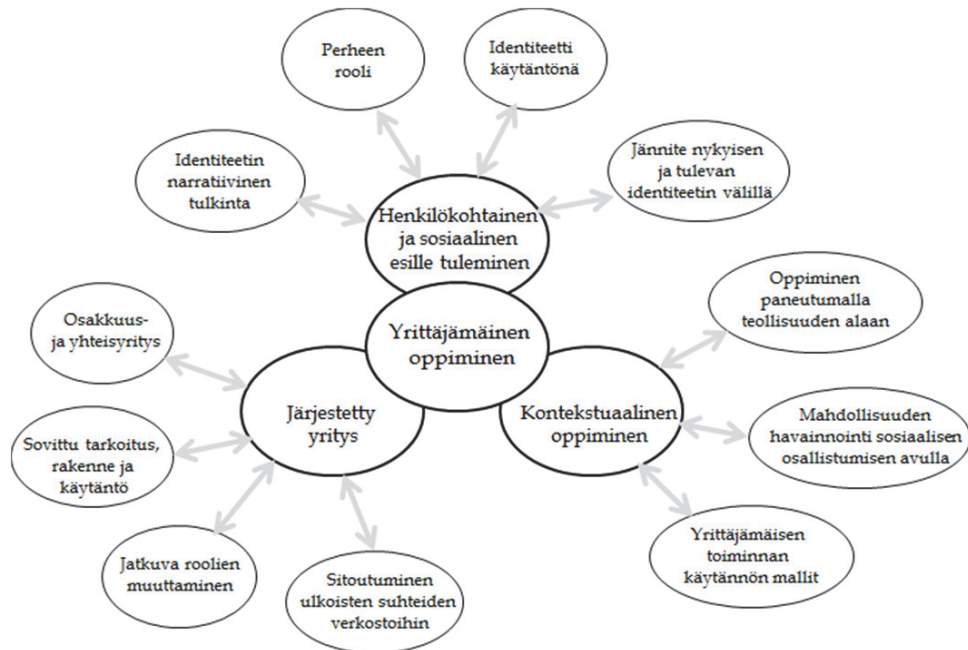
aikaisemmin erillään olevaa informaatiota, joka auttaa heitä tunnistamaan ja keksimään uusia tuotteita ja palveluita ja kokoamaan tarvittavia resursseja käynnistämään ja kasvattamaan liiketoimia. Shepherd ja Krueger (2002) puolestaan rakentavat yrittäjämäisten tiimien sosiaalisen kognition mallin, joka perustuu intention. Lähtökohtana ovat yhtiömäisen yrittäjyyden ja yrittäjämäisen ajattelun tärkeät aikaisemmat tapahtumat, jotka he linkittävät yhteen sosiaalisen kognition avulla. Mallissa he korostavat toivottavien ja soveltuvien havaintojen tärkeyttä ja sitä, että nämä havainnot tulevat sekä yksilön että tiimin näkökulmasta.

Politisen (2005) tarkoituksena on edistää teoreettista tietoa yrittäjyyden oppimisesta yhdistämällä saatavilla olevaa tutkimusta käsitteelliseen viitekehukseen, joka selittää yrittäjämäistä oppimista kokemusprosessina. Hänen luomansa viitekehys tunnistaa yrittäjyyden oppimisprosessissa kolme pääkomponenttia: yrittäjien työuran kokemuksen, muutosprosessin ja yrittäjämäisen tietämyksen mahdollisuuden havaitsemisesta ja sen kaupallisesta toteuttamisesta. Politis tekee lisäksi viisi ehdotusta yrittäjämäisen oppimisen ymmärtämiseksi. Ensimmäiseksi hän esittää, että yrittäjän aikaisempi työkokemus vaikuttaa positiivisesti yrittäjämäisen tietämyksen kehittymiseen. Toinen ehdotus on, että yrittäjän hallitsema tapa muuttua tasoittaa suhdetta hänen työkokemuksensa ja yrittäjämäisen tietämyksen välillä. Kolmanneksi Politis esittää, että tulokset yrittäjän aikaisemmista yrittäjämäisistä tapahtumista ovat suhteessa hänen tapaansa muuttaa kokemus tiedoksi. Neljäs ehdotus on, että yrittäjän vallitseva tapa päätellä on suhteessa tapaan muuttaa kokemus tiedoksi. Lopuksi Politis esittää, että yrittäjän työuraorientaatio on suhteessa hänen tapaansa muuttaa kokemus tiedoksi.

Dutta ja Crossan (2005) tarkastelevat yrittäjyyttä ja organisatorista oppimista lisätäkseen ymmärrystä yrittäjyysorientaatioista, kun taas Lumpkin ja Lichtenstein (2005) esittävät, että organisatorinen oppiminen vahvistaa yritysten kykyä havaita mahdollisuuksia ja auttaa niitä tehokkaasti tavoittelemaan uusia liiketoimia. Lisäksi he määrittelevät käyttäytymisellisen, kognitiivisen ja toiminnallisen lähestymisen organisatoriseen oppimiseen. Corbett (2005) tarkastelee kirjallisuuslähteiden mukaan kokemuksellista oppimista Kolbin (1984) mallin mukaisesti ja sen yhteyttä mahdollisuuden havainnoinnin ja hyödyntämisen prosessiin. Hän summaa artikkelissaan pääteemoiksi, että oppiminen eli tapa, jossa yksilöt muuttavat kokemuksiaan, asiantuntemustaan ja aiempaa osaamistaan uusiin oivalluksiin ja uuteen osaamiseen, on tärkeä ja vähän tutkittu yrittäjyystutkimuksen näkökulma. Lisäksi yksilöt oppivat eri tavalla ja nämä erot ovat tärkeitä sen suhteen, kuka tunnistaa ja mitä mahdollisuuksia. Erilaiset oppimistyylit saattavat olla tehokkaampia tai tehottomampia mahdollisuuden havainnointi- ja hyödyntämisprosessin eri vaiheissa.

Rae (2006) on tutkinut narratiivisesti teknologia-alan yrittäjien oppimiskokemuksia ja -käyttäytymisiä ja rakentanut sen pohjalta yrittäjämäisen oppimisen kolmikäsitteisen mallin (kuvio 12). Mallin mukaan yrittäjämäinen oppiminen muodostuu kolmesta eri käsitteestä: henkilökohtaisesta ja sosiaalisesta esille tulemisesta, kontekstuaalisesta oppimisesta ja järjestetystä yrityksestä.

Raen mukaan (2006) ihmiset rakentavat yrittäjämäistä identiteettiään omaelämäkertaisen tarinoiden avulla. Muuttuminen ja kehittyminen ilmenevät oppimiskokemuksina ja muodostavat heidän henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteettinsä. Hänen mukaansa perhettä ei voi jättää huomioimatta tarkasteltaessa yrittäjämäistä kehitystä. Varsinkin perheyrittäjissä perheellä on merkitystä yrittäjämäisen identiteetin muodostumisessa. Käytännössä identiteetti kehittyy toiminnoista, joita ihmiset kehittävät sosiaalisissa vuorovaikutuksissaan. Kokemuksesta ihmiset havaitsevat luonnollisia taipumuksiaan ja kykyjään ja oppivat, kuinka niitä voi käyttää hyväksi sosiaalisten suhteiden verkostoissa. Identiteetti, joka pohjautuu käytäntöön, on sekä henkilökohtainen että sosiaalinen. Työntekijästä yrittäjäksi siirtyminen muuttaa yksilön identiteettiä. Yrittäjänä yksilö joutuu ottamaan vastuuta ja sietämään epävarmuutta, mikä vaatii häneltä uskoa itseensä.



KUVIO 12 Yrittäjämäisen oppimisen kolmikäsitteinen malli (Rae 2006)

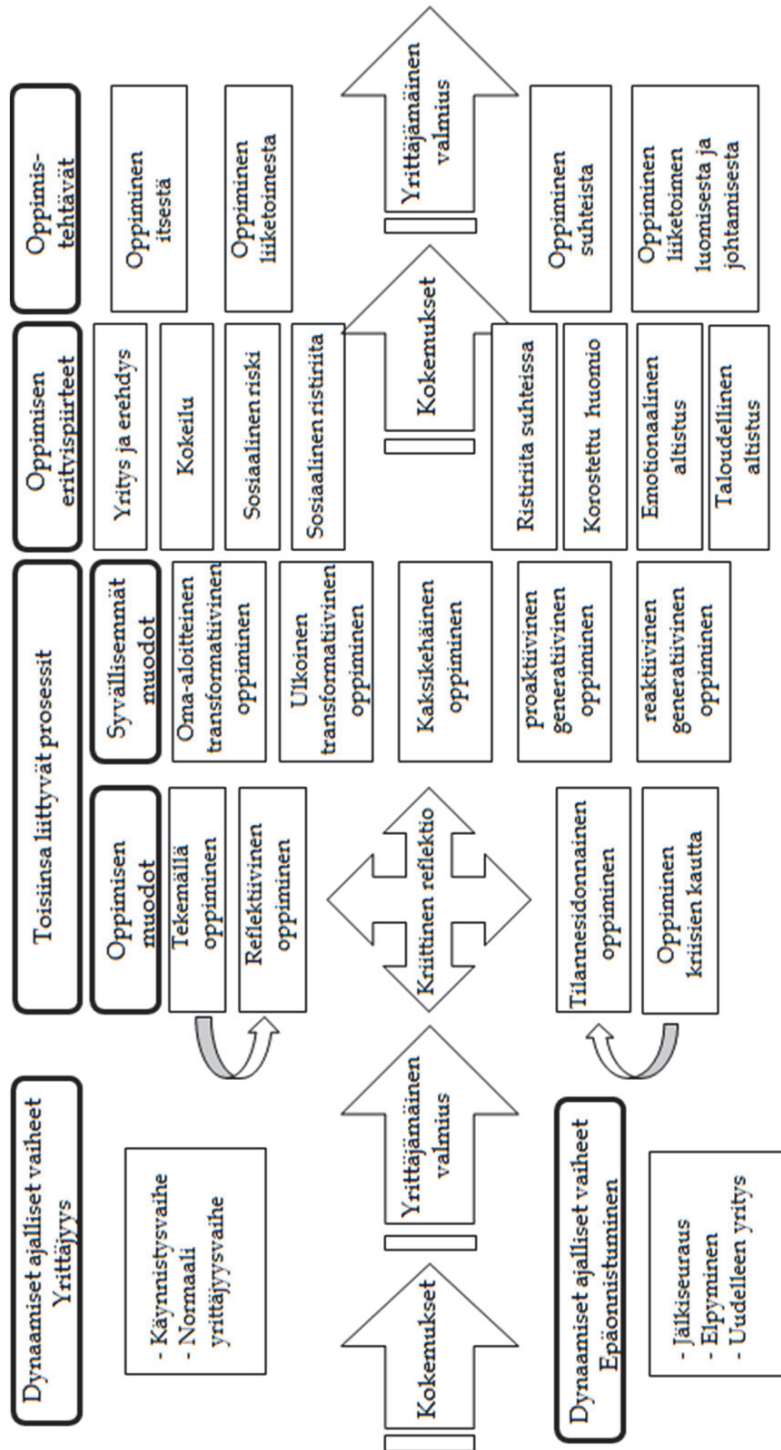
Kontekstuaalisessa oppimisessa on kyseessä oppiminen yrittäjän omassa kontekstissa eli siinä ympäristössä, jossa hän toimii. Yrittäjät kehittävät omia tapojaan ja rutiineitaan, joiden avulla he kehittyvät toimimaan tehokkaasti sekä välttämään että sietämään riskiä ja epävarmuutta, jota yrittäjyyteen kuuluu. Järjestetty yritys taas tarkoittaa, että yrittäjä on riippuvainen muiden osapuolten kanssa sovitusta suhteista. Näitä ulkopuolisia tekijöitä voivat olla asiakkaat, toimittajat, sijoittajat, omat työntekijät tai muut yhteistyöyritykset. Monilla aloilla yrittäjällä voi olla hyvä liikeidea, mutta hänen omat rahansa eivät riitä

yrittäjien käynnistämiseen, jolloin hän tarvitsee ulkopuolisia sijoittajia. Näin luotu yhteenliittymä, osakkuus- tai yhteisyrittäjä, on yrittäjälle hyvä oppimisympäristö, jossa hän voi toteuttaa omia unelmiaan sijoittajien tukemana (Rae 2006, 47–48).

Corbett, Neck ja DeTienne (2007) ovat tutkineet osakeyhtiöyrittäjien oppimista. Heidän tutkimuksensa perustuu virheistä oppimiseen ja sen kohteena ovat epäonnistunut tuotekehitysprojekti ja sen lopettaminen. He ovat tutkimuksessaan löytäneet kolme erilaista tapaa lopettamiseen, jossa nopeassa lopettamisessa ei huomioida oppimismahdollisuuksia. Strategisessa lopettamisessa osakeyhtiöyrittäjät ovat halukkaita pohtimaan, mikä meni väärin, ja ottavat opikseen kaiken mahdollisen hyödyntääkseen sen seuraavissa projekteissa. Kolmas tapa on innovaatioon ajautuminen, jossa projektin annetaan jatkua, kunnes se on kaupallisesti hyödynnettävissä. Koska projektia ei varsinaisesti lopeteta, niin sen virheistä ei myöskään opita.

Cope ja Watts (2000) ovat fenomenologisella tapaustutkimuksella tutkineet pienten yritysten omistajayrittäjien oppimisprosessia samanaikaisesti tapahtuvan yrittäjän oman henkilökohtaisen kehityksen ja yrityksen kehityksen aikana. He korostavat yrittäjän tekemällä oppimista ja kriittisistä tapahtumista oppimista, joita tapahtuu yrittäjänä toimimisen aikana. Cope (2003) perustaa artikkelinsa myös yrittäjien haastatteluihin ja tarkastelee yrittäjämäisessä oppimisessa yrittäjien toiminnassa tapahtuvia yksittäisiä tapahtumia. Hän esittää, että yrittäjien yksittäiset tapahtumat kriittisellä reflektiolla käsiteltynä opettavat yrittäjiä syvällisemmin kuin tavanomaiset rutiinit.

Copen (2005) lähtökohtana hänen empiirisessä ja käsitteellisessä työssään on selvittää ja laajentaa käsitystä siitä, kuinka yrittäjät oppivat. Lähtökohdaksi hän ottaa aikuisoppimisen sekä liikkeenjohdon ja yksilöllisen oppimisen kirjallisuudessa esitetyt tutkimukset joita ovat tehneet mm. Gartner, Reuber, Fischer, Young, Sexton, Deakins, Freel, Cope, Minniti, Bygrave, Rae Carswell, Gibb, van Gelderen, Gibb Dyer, Mezirow ja Jarvis. Hän esittää yrittäjien oppimisesta viisi aluetta. Nämä ovat oppiminen itsestä, oppiminen liiketoiminnasta, oppiminen ympäristöstä ja yrittäjämäisistä verkostoista, oppiminen pienen yrityksen johtamisesta ja oppiminen suhteiden luonteesta ja hallinnasta. Itsestä oppimisessa yritetään ymmärtää yrittäjän vahvuuksia ja heikkouksia, yrittäjän muuttuvaa roolia liiketoiminnassa, henkilökohtaisia ja perheen tarpeita, henkilökohtaisen kehittämisen alueita sekä henkilökohtaisia mielenkiinnon kohteita ja motivaatiota. Liiketoiminnasta oppiminen taas sisältää vahvuudet ja heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, sisäiset liiketoimintatarpeet, kasvun vaatimukset, kehittämisen alueet, yrityksen henkilöstön merkityksen ymmärtämisen ja tulevaisuuden suuntauksen. Oppiminen ympäristöstä ja yrittäjämäisestä verkostosta puolestaan tarkoittaa, että kuinka hallitaan suhteita olemassa olevien ja mahdollisten asiakkaiden, toimittajien ja kilpailijoiden kanssa. Samoin siihen kuuluu suhteiden hyödyntäminen mainostoimistojen ja muiden tukipalveluiden (pankki, kirjanpitäjä, jne.) kanssa. Oppiminen pienen yrityksen johtamisesta vastaavasti käsittää sen, kuinka johtaa ja hallita liiketoimintaa tehokkaasti käsittäen kaikkien tärkeiden toimintojen ohjaamisen, kuten rekrytointi, palkkauspolitiikka ja



KUVIO 13 Copen viitekehys yrittäjämäisestä oppimisesta (Pittaway & Thorpe 2012)

talouden valvonta. Lopuksi suhteiden luonteesta ja johtamisesta oppiminen käsittää sekä sisäiset että ulkoiset suhteet. Lisäksi viides oppimisen alue yhdistää muut neljä edellä esitettyä oppimisen aluetta.

Pittaway ja Cope (2007) ovat tutkineet yrittäjämäistä oppimista opiskelijoille simuloitussa ympäristössä, jossa yrittäjät oppivat. Tutkimustulokseksi he ovat saaneet selville, että opiskelijat oppivat yrittäjyyteen liittyviä valmiuksia tunteellisen altistuksen ja tilannesidonnaisen oppimisen avulla mutteivät esimerkiksi yksittäisistä tapahtumista, joista yrittäjät Copen (2003) tutkimuksen mukaan oppivat. Artikkelissaan Cope myös korostaa kokemuksellisen oppimisen roolia yrittäjyyden oppimisessa.

Cope (2011) on kahdeksan yrittäjän tapausten perusteella tutkinut tulkitsevalla fenomenologisella analyysillä epäonnistumisen kautta tapahtuvaa yrittäjämäistä oppimista. Hänen löydöksiensä mukaan kustannukset tai menetykset epäonnistumista eivät ole vain taloudellisia vaan ne ovat myös tunneperäisiä, psykologisia, sosiaalisia, ammatillisia ja yrittäjämäisiä. Tutkimuksessa tarkastellaan epäonnistumisesta oppimista yrittäjän itsensä, yrityksen, verkostojen ja suhteiden sekä yrityksen johtamisen näkökulmista. Copen mukaan yrittäjät, jotka ovat kokeneet epäonnistumisen, ovat oppineet epäonnistumisestaan ja heillä on tulevaisuudessa parempi valmius sietää yrittäjyyden koettelemuksia ja yrittäjyysprosessin paineita.

Pittaway ja Thorpe (2012) esittävät Copen tutkimustyöstä tiivistelmän, jonka he ovat nimittäneet Copen yrittäjämäisen oppimisen viitekehykseksi (kuvio 13). Kuvio perustuu pitkälti edellä esitettyihin Copen artikkeleihin ja hänen näkemyksiinsä siitä, kuinka yrittäjät oppivat.

Breslin ja Jones (2012) ovat lähestyneet kirjallisuuden kautta yrittäjämäisen oppimisen kehitystä kehitysteorian näkökulmasta ja esittävät tutkijoiden käytettäväksi variaatiosta, valinnasta ja muistamisesta (variation-selection-retention) koostuvan viitekehyksen. Heidän mielestään sen avulla voidaan kehittää organisatorisen ja yrittäjämäisen oppimisen monitasoinen esitysmuoto aloittavista ja kasvavista pienistä yrityksistä.

Yrittäjämäistä oppimista voi lähestyä eri näkökulmista. Rae on lähestynyt yrittäjämäisen oppimisen käsitteellistämistä narratiivisesti, yrittäjien tarinoilla, joista hän on luonut edellä esitettyt yrittäjämäisen oppimisen käsitteelliset mallit. Cope on puolestaan käyttänyt hyväksi fenomenologiaa ja tapaustutkimusta sekä kerännyt tutkimusaineiston haastatteleamalla yrittäjiä.

Corbett (2005) on lähestynyt yrittäjyyden mahdollisuuden tunnistamisen ja hyödyntämisen prosessia kokemuksellisen oppimisen näkökulmasta tutkimalla tietämisen, kokemuksen, kognition ja luovuuden välisiä yhteyksiä. Man (2006) taas on lähestynyt yrittäjämäistä oppimista kompetenssin näkökulmasta tutkimalla käyttäytymismallia. Hän esittää kuusi käyttäytymismallia yrittäjämäisen oppimisen kompetensseista: oppimismahdollisuuksien aktiivinen etsintä, oppiminen jatkuvasti, oppiminen valikoivasti ja tarkoituksellisesti, oppiminen perusteellisesti, kehittävä ja kokemusta refleктоiva ja aiemman kokemuksen siirto menestyksellisesti käytäntöön. Man (2012) pitää yrittäjämäistä oppimista avoimena, generatiivisena, toistuvana ja itseään vahvistavana prosessina.

Hänen mukaansa yrittäjien koulutus ja harjoitus pitää toteuttaa käytännön työpaikalla tai sitä vastaavassa ympäristössä, koska se antaa heille mahdollisuuksia käyttää niitä oppeja, joita he ovat saaneet toimintansa ja saamansa kokemuksen reflektoinnin avulla.

Van Gelderen, van der Sluis ja Jansen (2005) ovat tutkineet kvantitatiivisesti pienten yritysten perustajien oppimismahdollisuuksia ja oppimiskäyttämistä eli sitä, milloin ja kuinka yrittäjät oppivat. Tutkimuksessaan he tarkastelevat oppimismahdollisuuksia ja oppimiskäyttämistä ja niiden suhdetta tavoitteen saavuttamiseen, taitojen kehittämiseen ja tyytyväisyyteen. Heidän tutkimuksensa mukaan yksilöllinen oppiminen on henkilökohtaisten ja tilanteikkijöiden tulos. Heidän tutkimustulostensa mukaan taitojen kehityksen oppimismahdollisuuksissa korostuvat kokemuksellinen oppiminen (tekemällä) ja vastuiden omaksumisen oppiminen ja oppimiskäyttämisen se, että järjestelmälliset oppijat yrittävät jatkuvasti kehittää kykyjään. Tavoitteen saavuttamisessa oppimismahdollisuutena ovat ulkopuoliset osapuolet, kuten muut yrittäjät ja ohjeisiin orientoitunut oppiminen. Oppimismahdollisuuksissa tyytyväisyys liittyy tutkimuksessa tarkoitukseen. Oppimismahdollisuudet ja oppimiskäyttämiset ovat suhteessa kykyyn (tavoitteen saavuttamiseen), henkilökohtaiseen kasvuun (taitojen kehittämiseen) ja affektiiviseen arviointiin (tyytyväisyyteen).

Huovinen ja Tihula (2008) ovat lähestyneet yrittäjämäistä oppimista portfolioyrittäjyyden näkökulmasta. Portfolioyrittäjä, joka omistaa useita yrityksiä samanaikaisesti, voi käyttää hyväkseen aikaisempaa kokemustaan yrityksen perustamisesta, kun hän perustaa uutta yritystä ja muodostaa sen johtamista-paa, mutta tutkimuksen mukaan portfolioyrittäjyyttä ei ole mahdollista toteuttaa ilman yhteistyötä, delegointia ja vastuiden jakamista onnistunutta. Virheistä oppiminen riippuu kuitenkin yrittäjän henkilökohtaisesta taustasta (Huovinen 2007). Holcomb, Ireland, Holmes Jr. ja Hitt (2009) tarkastelevat yrittäjyyttä kokemuksellisen oppimisen ja välillisen oppimisen kautta. He määrittelevät yrittäjämäisen oppimisen prosessiksi, jonka avulla ihmiset 1) hankkivat uutta tietoa suorasta kokemuksesta ja havaitsemalla muiden käyttämiset, toiminnot ja aikaansaannokset, 2) omaksuvat uuden tiedon käyttämällä heuristiikkaa ja kohtaamalla eroavuutta ja 3) organisoivat omaksutun tiedon yhdistämällä sen aikaisempiin rakenteisiin. Levesque, Minniti ja Shepherd (2009) ovat tutkineet yrittäjien oppimista muiden kokemuksista tilanteissa, joissa yrittäjien pitää tehdä päätös markkinoille tulemisesta. He esittävät, että optimaalinen ajoitus markkinoille tulemiseen riippuu oppimisympäristön muutosvistarinnasta. Mitä enemmän yrittäjät odottavat, sitä enemmän he oppivat muilta. Jossain vaiheessa on kuitenkin optimaalinen hetki päätöksen tekoon markkinoille tuloon, jolloin muutosvistarinta ja riski on vähäinen ja oppimisen hyöty muiden kokemuksesta on jo käytetty.

Voudouris, Dimitratos ja Salavou (2011) ovat tutkineet yrittäjämäistä oppimista kansainvälisessä uuden korkean teknologian yrityksessä. He esittävät tutkimuksensa lopputuloksena kolme olettamusta oppimisesta. Yrittäjämäinen oppiminen on prosessi, joka alkaa yksilötasolla ja käsittää progressiivisesti koko

organisaation ja sen verkostot, oppimisprosessiin vaikuttavat teollisuus-, teknologia- ja kansainväliset oppimisorientaatiot. Kansainvälinen oppimisorientaatio määrittää liiketoiminnan laajuuden ja kriittisesti esitettynä mahdollisuus vaikuttaa havainnointiin. Karatas-Özkan (2011) on käyttänyt monitasoista lähestymistapaa tutkiessaan tapaustutkimuksella nuorten yrittäjien muodostamaa liiketoimintatiimiä. Hänen mukaansa yrittäjämäinen oppiminen koostuu yrityksessä yksilö-, tiimi-, yritys- ja verkostotasoista.

St.Jean ja Tremblay (2011) ovat tutkineet Kanadassa nuorten yrittäjien oppimista mentorin avulla mahdollisuuden havaitsemisen näkökulmasta. Heidän kvantitatiivisen tutkimuksensa mukaan mentorin iällä on negatiivinen vaikutus riippuvana muuttujana olevaan liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen, kun taas mentorin kokemuksella liiketoiminnan johtamisesta on positiivinen vaikutus. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että mitä enemmän nuoret yrittäjät luottavat mentoriinsa, sitä enemmän he luottavat omiin kykyihinsä liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa. Tutkimustulokset osoittavat, että mentoointi on yksi tapa auttaa nuoria yrittäjiä liiketoiminnan käynnistysvaiheessa ja lisäksi myös kehitettäessä pieniä ja keskisuuria yrityksiä. St.Jean (2012) on tutkinut myös Kanadassa, miten mentoroinnin käyttöä oppimisessa voitaisiin käyttää oppimisen maksimointiin. Tutkimuksen mukaan mentorin liiketoimintaan liittyvät osaamistekijät vaikuttavat tehokkaammin nuoren yrittäjän oppimiseen kuin psykologiset tekijät. Lisäksi tutkimustulosten mukaan tärkeitä oppimisen maksimoinnissa ovat nuoren yrittäjän luottamus mentoriin ja samaistuminen sekä mentorin toiminta nuoren yrittäjän havaitsemien mahdollisuuksien tunnistamisen ja oppimisen välillä.

Hamilton (2011) on tutkinut perheyriyksissä yrittäjämäistä oppimista tilannesidonnaisen oppimisteorian avulla. Tutkimuskohteena on kaksi eri sukupolvea. Tutkimuksen mukaan vanhemman sukupolven kokemus perheyrittäjyydestä ja käytännön oppimisesta saa aikaan kehitystä ja muutosta sekä samalla jatkuvuutta. Lisäksi tutkimustulosten mukaan perheyriytysten sukupolvenvaihdosprosessissa on hyvä ymmärtää käytännönläheinen oppiminen ja vanhemman sukupolven kokemus jatkajayrittäjän oppimisessa.

Gabrielsson ja Politis (2011) ovat tutkineet käynnistysvaiheessa olevia yrityksiä ja niiden päätöksen tekoa. Perusteena he ovat käyttäneet Sarasvathyn (2001) havaintoa kahdesta liiketoiminnan tavasta: kausaalista ja tehollisesta. Tutkimuksen mukaan yrittäjät, joilla on tunnistettavat omat ammatilliset yrittäjämotiivinsa, on korkeampi taipumus käyttää kausaalista eli syysuhteista päätöksentekologiikkaa, kun taas yrittäjillä, jotka eivät vielä ole sisäistäneet yrittäjyyttä omakseen, on taipumusta käyttää tehollista päätöksentekologiikkaa. Tutkimus antaa myös ymmärtää, että yrittäjäura motivoi vaikutusta päätöksentekoon.

Pienissä yrityksissä yrittäjä itse on vastuussa koko toiminnasta. Yrityksen kasvaessa hänen avukseen muodostuu organisaatio, jossa työtehtävien lisäksi jaetaan vastuuta eri henkilöille. Organisaation muodostaminen ja sen kehittäminen antaa myös yrittäjälle uusia oppimismahdollisuuksia. Harrison ja Leitch (2005) lähestyvät organisatorista oppimista kirjallisuuden avulla. Heidän mu-

kaansa 1) organisaation oppiminen on kokemuksellista, 2) oppiminen on prosessi, joka suhteellisen pysyvästi muuttaa käyttäytymisen luonnetta, 3) organisatorinen oppiminen on yksilön oppimista sosiaalisessa ympäristössä ja 4) oppimiseen vaikuttavat olemassa olevat vakiotoiminnot, käytännöt ja muut organisatoriset ohjeet ja rutiinit. Zhao, Li, Lee ja Chen (2011) taas ovat tutkineet Kiinassa yrittäjyysorientaation, organisatorisen oppimisen ja suorituskyvyn suhdetta. Organisatorisen oppimisen he ovat jakaneet kokemukselliseen ja omistushaluiseen (acquisitive) oppimiseen. Heidän tutkimuksensa mukaan yrittäjyysorientaatiot ovat positiivisessa suhteessa kokemukselliseen oppimiseen mutta käänteisessä suhteessa omistushaluiseen oppimiseen. Sekä kokemuksellinen että omistushaluinen oppiminen tehostavat yrityksen suorituskyyä, vaikka omistushaluisen oppimisen vaikutus on heikompaa ja merkityksetöntä. Hakala (2011) on tarkastellut tieteellisiä artikkeleita, joissa on käsitelty markkina-, teknologia-, yrittäjyys- ja oppimisorientaatioita, ja löytänyt kolme lähestymistapaa ymmärtää vuorovaikutus näiden orientaatioiden välillä: sekventiaalisen, vaihtoehtoisen ja vastavuoroisen lähestymistavan. Hänen mukaansa vastavuoroisessa lähestymistavassa katsotaan, että organisaatioilla on useita orientaatioita samanaikaisesti, kun taas sekventiaalisessa ja vaihtoehtoisessa lähestymistavassa käsitellään yhtä orientaatiota kerrallaan, joko peräkkäin tai vaihtoehtoisesti.

Kreiser (2011) on tutkinut yrittäjyysorientaatioita ja organisatorista oppimista verkostoympäristössä. Hän esittää, että yritykset voisivat organisatorisen oppimisensa parantamiseksi hyödyntää tehokkaammin yrittäjyysorientaatiotaan ja verkosto-osallistumistaan. Bingham ja Davis (2012) puolestaan ovat tutkineet organisaatioiden käyttämiä erilaisia oppimisprosesseja ja niiden nivoutumista toisiinsa. He löytävät tutkimuksissaan, että on olemassa oppimisjaksoja ja ne kehittyvät ajan mittaan erilaisella tavalla ja toistuvalla käytöllä. Lisäksi heidän tutkimuksessaan tulee ilmi, että eri oppimisjaksot vaikuttavat sekä lyhyt- että pitkäkestoiseen suorituskyykyyn.

Oppimista on tutkittu myös perheyriyksen kontekstissa. Birdthistle ja Fleming (2005) ovat tutkineet Irlannissa perheyriyksiä oppimisorganisaationa niin mikro-, pienissä kuin keskisuurissa perheyriyksissä. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittavat, että kaikissa eri yritysryhmissä on tunnuspiirteitä oppimisorganisaatiosta, muttei kuitenkaan kaikissa yrityksissä. Birdthistle (2006) tarkastelee koulutus- ja oppimisstrategioita irlantilaisissa perheyriyksissä. Hänen tutkimustulostensa mukaan pienissä ja keskisuurissa perheyriyksissä oppimisstrategia on enemmän epävirallinen kuin virallinen ja taloudellisten resurssien puute on esteenä oppimiselle ja koulutukselle. Lisäksi Birdthistle (2008) on tutkinut pienten ja keskisuurten irlantilaisten perheyriyksen oppimisorganisaatioita. Tutkimuksen mukaan potentiaalia on oppimisorganisaationa toimimiseen, mutta sen laajuus riippuu perheyriyksen koosta ja liiketoiminnan vaikutuksesta. Mikroyriyksillä on oppimisorientaation puute, kun taas pienissä yrityksissä oppiminen on liiketoiminnan ytimessä ja järjestelmä oppimisorientaatiota varten.

Tasapainotettu mittaristo (balanced scorecard) on Kaplanin ja Nortonin luoma menetelmä tarkastella ja mitata yrityksen toimintaa strategisesti neljästä eri näkökulmasta: asiakkuuden, tuotannon, henkilöstön ja talouden näkökulmasta. Craig ja Moores (2005) ovat soveltaneet tasapainotettua mittaristoa perheyriyksen strategiseen suunnitteluun ja siinä henkilöstönäkökulman tilalla on innovaatio ja oppiminen, jonka he ovat muotoilleet seuraavaksi kysymykseksi: "Kuinka voimme ylläpitää kykyämme muuttua ja kehittyä?" Oppimiskohteita on varsinaisen liiketoiminnan lisäksi oppia perheen yhteinen liiketoiminta ja oppia johtamaan henkilöstöä.

Myös Zahra (2012) on tutkinut organisatorisen oppimisen merkitystä perheyriyksissä. Hänen mukaansa oppiminen edistää yrittäjämäisiä toimintoja, kuten lisää innovatiivisuutta, luo uutta liiketoimintaa ja uudistaa toimintoja. Zahran tutkimuksen mukaan perheyrittäjyydessä organisatorinen oppiminen ja erityisesti sen leveys ja syvyys vaikuttavat positiivisesti yrittäjän toimintaan.

Yrittäjien oppiminen ja valmiudet ovat olleet myös Suomessa aiheena monissa yliopistoissa tehdyissä tutkimuksissa. Ylinen (2004) on tutkinut pienyrittäjän oppimistarpeita ja oppimista heidän itsensä kokemana pitkittäistutkimuksella, jossa aikajänne on viisi (5) vuotta. Kohderyhmänä on 1–9 henkeä työllistävät pienyrittäjät. Tutkimuksessaan Ylinen on teemahaastattelumenetelmällä kysynyt yrittäjien oppimistarpeista tiedoista, taidoista ja asenteista. Hänen mukaansa oppimiskokemuksissa arkikokemukselliset virikkeet dominoivat oppimista. Tällaisia asioita ovat tekemällä oppiminen, jäljittelemällä oppiminen sekä kurssien ja vapaaehtoisten keskustelujen avulla oppiminen.

Juutilainen (2005) on tutkinut pienyrittäjien oppimista yrittäjyysprosessissa. Hänen tutkimuksensa mukaan pienyrittäjät (mikroyrittäjät) ymmärtävät jatkuvan oppimisen merkityksen ja se on yrittäjakeskeistä. Yrittäjät hakevat uutta tietoa sosiaalisesta verkostostaan sekä asiakkaitten käyttäytymisestä ja reaktioista. Lisäksi he seuraavat toimintaympäristönsä kehitystä vertailemalla omaa yritystään muihin alan toimijoihin, joiden kanssa he rakentavat yhteistyötä.

Järvi (2011) on tutkinut pienyrittäjän (mikroyrittäjä) oppimisympäristöä tavoitteenaan kuvata pienyrittäjän tärkeimmät sosiaaliset tiedonhankintaverkostot ja oppiminen päivittäisessä toiminnassa. Hänen tutkimustulostensa mukaan pienyrittäjän tärkein tiedonhankintatapa näyttää olevan jokapäiväinen, jopa sattumanvarainen kanssakäyminen erilaisten ihmisten kanssa. Tiedon kehittälemiseksi yrittäjät taas hakeutuvat sellaisten ihmisten seuraan, joilta he kokevat saavansa yritystoiminnan kannalta oleellista tietoa, jota he arvioivat oman kokemuksensa ja uskomuksensa kautta, ja luovat uutta, yrityksen kannalta käyttökelpoista tietoa.

Kakkonen (2006) on tutkinut perheyrittäjyydessä intuitiota päätöksen teossa fenomenologisella tutkimusmenetelmällä. Hänen tulostensa mukaan perheyriyksen intuitiokokemuksissa intuitio ilmenee kolmella eri tavalla: sosiaalisena intuitionä, liiketoimintamahdollisuuksiin liittyvänä intuitionä ja toimintaan liittyvänä intuitionä. Tutkimuksen tulosten mukaan intuitio ilmenee eri tavoin eri yksilöillä ja perheyrittäjät hyödyntävät intuitiota eri tavalla. Tutki-

muksen mukaan myös sukupuolella on merkitystä, kun intuitiota käytetään päätöksenteossa. Naispuolisten perheyrittäjien intuition käyttöön ei liity isoa taloudellista riskiä, kun taas miespuolisilla saattaa olla enemmän halua, kykyä ja rohkeutta luottaa intuitioonsa epävarmoissa päätöksentekotilanteissa. Intuitiolla tehdyistä päätöksistä saadaan uusia oppimiskokemuksia.

Leskinen (2011) on tutkinut verkostoitumista tavoitteenaan syventää ymmärrystä yrittäjien verkostoitumisprosessista yksilön näkökulmasta. Mielenkiinnon kohteina tutkimuksessa ovat monimutkainen todellisuus ja yrittäjä ihmillisenä toimijana tämän todellisuuden luojana verkostoitumisprosessissa. Tutkimuksen mukaan yrittäjien välinen verkostoyhteistyö rakentuu luottamukselle. Sitoutumista verkostoyhteistyöhön ei synny ilman luottamusta ja kunnioittavaa dialogia toisia verkostossa mukana olevia yrittäjiä kohtaan. Käytännöt, jotka perustuvat hyvään ja toisia kunnioittavaan vuoropuheluun, kannustavat yrittäjiä ideointiin, luovuuteen, yhteistyöhön ja uusien palveluiden kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan yrittäjät saavat muilta verkoston yrittäjiltä tukea ja kannustusta ja verkostoyhteistyö luo liiketoimintamahdollisuuksia ja -kanavia ja auttaa yrittäjää jaksamaan. Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että yrittäjien keskeinen vuorovaikutus ja toisia kunnioittava dialogi rakentavat luottamusta ja vaikuttavat sitoutumiseen verkostoitumisprosessin aikana.

Tenhunen (2002) on tutkinut tilitoimistoalan yrittäjien professionaalista kasvua. Hän tarkastelee tilitoimistoalaa professionaalia, ja hänen näkökulmansa on professionaalistumainen eli kehittyminen ns. asiantuntija-ammattiksi. Hänen tutkimustuloksensa muodostavat neljä ulottuvuutta, joissa yhdistetään tilitoimistoyrittäjyys ja tilitoimistoyrittäjän keskeiset ammatissa kasvun käsitteet. Nämä ulottuvuudet ovat professionaalinen ulottuvuus, kvalifikaatioiden ulottuvuus, kompetenssin ulottuvuus ja motivaation ja konatiivisen alueen ulottuvuus.

Varila ja Rekola (2003) ovat tutkineet työssä oppimista empiirisen aineiston pohjalta. Heidän mukaansa työssä oppimisen perusilmiö on yksilön muutos, joka ilmenee oppimisena. Perusilmiön ajallista ja paikallista hahmottamista selittävät keskeiset ympäristötekijät: kehittämisen kehystekijät, organisaatiotekijät, työyhteisötekijät ja työn luonne. Nämä säätelevät sitä, mitä ihminen työssään kohtaa. Työssä oppija kohtaa työssään uuden tilanteen tai ongelman, joka synnyttää ahdistuksen ja epävarmuuden kokemuksia. Merkittävä työssä oppimiskokemus vaatii paljon aikaa, ja sen alkuvaiheessa on keskeistä, suostutaanko ottamaan oppimishaaste vastaan. Keskivaiheessa oppimisen taidot ovat tärkeitä. Erityisen tärkeää on se, miten oppija osaa hyödyntää ympäristössä sosiaalisia resursseja. Loppuvaiheessa keskeisiä ovat siirtovaikutuksen synnyttäminen ja oppimiskokemuksen laajentaminen.

Tikkamäki (2006) on tutkinut etnografisella tutkimusotteella työn ja organisaation muutoksista oppimista. Hänen tutkimustulostensa mukaan työpaikkoja ja organisaatioita voidaan pitää potentiaalisina ja monipuolisina oppimisympäristöinä. Hänen työssään oppimiskeinoina ilmenevät sosiaalinen vuorovaikutus, tiedon ja uusien ideoiden hakeminen, ongelmanratkaisu ja tutkiminen, tekemällä oppiminen ja muut oppimisen muodot, joita ovat ammattitut-

kinnot, koulutustilaisuudet, asiakaspalautteet ja tietotekniikan käyttö. Tiedon ja uusien ideoiden hakemisessa korostuvat internetin käyttö, ihmisten väliset kontaktit ja kirjallisuus. Tekemällä oppimisessa taas korostuvat virheistä ja kanta-pään kautta oppiminen ja tiedon soveltaminen.

Oikarinen (2008) on tutkinut teollisuusorganisaatioita ja siellä organisatorista oppimista. Hän jakaa tutkimustuloksissaan organisaatiossa oppimisen vakiinnuttavaan, uudistavaan ja kehittäväan oppimiseen. Hänen tutkimustulostensa mukaan vain vakiinnuttavan oppimisen toteuttaminen organisaatiossa estää organisaation kehittymisen ja siksi organisaatiot tarvitsevat myös kehittävä ja uudistavaa oppimista, jossa työntekijöiden rooli on tärkeä oppimisen käynnistäjänä ja edistäjänä.

Kinnunen (2010) on tutkinut virheistä oppimisen esteitä ja mahdollistajia sairaalaorganisaatiossa. Hänen tutkimustulostensa mukaan ristiriita on työntekijätason ja johtotason välillä. Työntekijät odottavat johdolta tarttumista virheisiin, kun taas johto odottaa, että työntekijät itse oppivat virheistään. Lisäksi hänen tutkimustulostensa mukaan avoin keskustelu edistää virheistä oppimista, jossa johdolla on keskeinen rooli siihen sopivan työympäristön luomisessa.

2.4 Yhteenvedo teoreettisesta lähtökohdasta

Olen luonut tutkimukselleni teoreettisen taustan referoimalla kirjallisuutta yrittäjyydestä ja yrittäjämäisestä oppimisesta. Fenomenografisessa tutkimuksessa teoriolla on tärkeä merkitys, mutta se ei ole lähtökohta, koska tutkimus on aineistolähtöinen. Ahosen (1994) mukaan fenomenografista tutkimusta tehdessä tutkija perehtyy asiaan ja käsitteeseen teoreettisesti ja jäsentää alustavasti siihen liittyvät lähtökohdat.

Teoreettinen näkemys ja aikaisemmat tutkimukset täydentävät omaa käytännön yrittäjyysosaamistani, mikä on helpottanut tutkimuksen toteuttamista. Kaikilla referoimillani kirjoituksilla on jokin yhteys tutkimustehtävään. Olen painottanut kolme asiaa: 1) Miten yrittäjyys on kirjallisuudessa käsitteellistetty? 2) Mitä tarkoitan yrittäjävalmius-käsitteellä? 3) Millaisia tutkimuksia yrittäjämäisestä oppimisesta on tehty aikaisemmin?

Vaikka eri tutkijoiden käsityksissä yrittäjyydestä on eroa, niin itse näen Shanen ja Venkataramanin (2000) tavoin, että yrittäjyys on mahdollisuuksien tunnistamista ja niiden hyödyntämistä. Oman käytännön kokemuksen kautta haluan myös hyväksyä Ardichvilin, Cardozon ja Rayn (2003) näkemyksen, että yrittäjät voivat itse luoda mahdollisuuksia, mihin teknologian kehittyminen on antanut uusia ulottuvuuksia.

Yrittäjävalmiuden olen tässä tutkimuksessa määritellyt yhdistelmäksi niistä tiedoista, taidoista ja asenteista, joita yrittäjä tarvitsee jokapäiväisessä työssään. Haluan kuvata sitä myös ammatillisen kasvun tilana. Lisäksi yrittäjävalmiuksien tasoja on erilaisia, koska yrittäjät ja yritykset ovat erilaisia.

Valitsin yrittäjämäisen oppimisen teoreettiseksi lähtökohdaksi vasta sen jälkeen, kun olin kuunnellut Turussa Yrittäjyyskasvatuspäivillä vuonna 2010

professori David Raen esitelmän. Rae (2006) on tutkinut narratiivisesti teknologia-alan yrittäjien oppimiskokemuksia ja viittaa kirjoituksessaan moniin muihin yrittäjämäistä oppimista käsitteellistäviin kirjoituksiin. Tutkimuksestaan Rae esittää kuvion 12 mukaisen yrittäjämäisen oppimisen kolmiulotteisen mallin. Cope (2003, 2005, 2011) on taas lähestynyt yrittäjien oppimista fenomenologista menetelmää käyttäen. Copen äkillisen kuoleman jälkeen hänen työtoverinsa Pittaway ja Thorpe (2012) tekivät tiivistelmän hänen tutkimustyöstään (kuvio 13).

Kuten edellä referoidut tutkimukset osoittavat, yrittäjien oppimista on lähestytty eri ympäristöissä erilaisia tutkimustapoja käyttäen. Yritysympäristönä tutkimuksissa ovat olleet pienet yritykset (Ylinen 2004; van Gelderen, ym 2005; Juutilainen 2005; Westerholm 2007; Järvi 2011), perheyrietykset (Craig ja Moores 2005; Birdthistle & Fleming 2005; Birdthistle 2006; Kakkonen 2006; Birdthistle 2008; Hamilton 2011; Zahra 2012), käynnistysvaiheen yritykset (Gabrielsson & Politis 2011), korkean teknologian yritykset (Voudouris, ym 2011) ja nuoret yrittäjät (Karatas-Özkan 2011; St.Jean & Tremblay 2011; St.Jean 2012). Myös verkostoympäristössä sitä on tutkittu (Kreiser 2011; Leskinen 2011). Vaikka olen keskittynyt tutkimuksessani yrittäjän oppimiseen, olen ottanut mukaan myös organisaatioon ja organisatoriseen oppimiseen liittyviä tutkimuksia (Tikkamäki 2006; Poikela 2005; Oikarinen 2008; Zhao, ym. 2011; Bingham & Davis 2012).

Yrittäjämäistä oppimista on tutkittu myös eri näkökulmista kuten kokeuksellisen oppimisen näkökulmasta (Corbett 2005), portfolioyrittäjyyden näkökulmasta (Huovinen & Tihula 2008), tasapainotetun mittariston näkökulmasta (Craig & Moores 2005) ja intuitioon perustuvien päätöksien teon näkökulmasta (Kakkonen 2006). Esitin edellä lisäksi kaksi tutkimusta, jotka eivät suoraan liity yrittäjyyteen mutta kuitenkin oppimiseen. Niistä toisessa on työssä oppimisen näkökulma (Varila & Rekola 2003) ja toisessa virheistä oppimisen näkökulma (Kinnunen 2010).

Oman yrittäjäkokemukseni lisäksi edellä esitetty teoreettinen tarkastelu antoi hyvän pohjan lähteä analysoimaan tutkimusaineistoa.

3 METODOLOGISET VALINNAT JA LUOTETTAVUUS

Tässä kappaleessa käsittelen tekemiäni metodologisia valintoja tieteen filosofian näkökulmasta ja esitän tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereitä. Varsinaisesti tarkastelen luotettavuutta kohdassa 7.2, kun arvioin tutkimuksen toteutusta ja tuloksia.

3.1 Metodologiset valinnat

Sanotaan, että onnistumiset lisäävät onnistumisia. Tämä koskee myös yrittäjyyttä. Suomessa yrittäjällä ei yleisen ilmapiirin mukaan kuitenkaan ole oikeutta taloudellisiin epäonnistumisiin, toisin kuin Yhdysvalloissa, jossa sitä pidetään tärkeänä oppimiskokemuksena. Se on usein yrittäjän elämän käännekohta. Itselleni tapahtui myös niin, mutta se loi minulle haasteen ryhtyä tutkimaan muita yrittäjiä ja heidän yrittäjäpolkuaan. Copen (2011) mukaisesti omat epäonnistumisten menetykset eivät olleet yksin taloudellisia vaan mukana oli myös tunneperäisiä, psykologisia, sosiaalisia, ammatillisia ja jopa yrittäjämäisiä menetyksiä. Polku väitöskirjatutkimuksen tekemiseen on ollut yrittäjätyöni ohella mielenkiintoista ja haasteellista.

Ennen opiskeluoikeuden saantia Jyväskylän yliopistoon suoritin tieteellisen tutkimuksen valmistavan koulutuksen ja hankin ammatillisten aineiden opettajapätevyyden. Opintojeni perusteella valitsin samalla kertaa tutkimuskohteen, tutkimusaineiston hankintatavan ja menetelmän. Tutkimuskohdehan ovat pienyrittäjät, ja tutkimus on laadullinen. Kun valitsin tutkimustavaksi fenomenografisen lähestymistavan, päädyin samalla keräämään tutkimusaineiston haastatteleamalla yrittäjiä. Ilmiö on yrittäjien oppiminen, mutta se tarkentui myöhemmin yrittäjävalmiuksiin ja oppimiskeinoihin. Fenomenografiassa ei tutkita ilmiötä suoraan vaan välillisesti yrittäjien käsityksien kautta. Fenomenografian valintaan vaikutti myös oma yrittäjäystaustani ja oma käsitykseni

omasta osaamisestani yrittäjänä. Fenomenografisen tutkimuksen tekemisessä ja varsinkin sen tiedonhankintaan liittyvissä haastatteluissa on tärkeää, että tutkija on kyseisen alan asiantuntija. Lisäksi tutkijan on perehdyttävä ennalta sekä oppimisen psykologiaan että tutkittavan tiedonalan luonteeseen. Fenomenografinen tutkimus on alun perin pohjautunut kognitiiviseen oppimisenäkemykseen, jonka mukaan oppiminen tapahtuu siten, että yksilö kehittää mielessään kokemuksen ja vuorovaikutuksen kautta saamastaan informaatiosta itselleen ajatusrakenteita, joita fenomenografian tutkimat käsitykset juuri ovat. (Ahonen 1994, 132.)

Haastatteluilla saamani tiedon sisältö on lähinnä praktinen. Tavoitteena tutkimuksessa on ymmärtää tulkitsemalla yrittäjien oppimista. Fenomenografisessa tutkimuksessa analyysi tehdään käyttämällä toistuvaa menettelytapaa haastatteluteksteistä, joten lähtökohtana on aineisto (Niikko, 2003, 33). Tutkimus on aineistolähtöinen eli induktiivinen, mutta sen taustalla on yrittäjämäisen oppimisen käsitteellistämistä tehtyjä tutkimuksia ja malleja sekä teoriaa. Teoriaa ei käytetä luokittelurunkona eikä teoriasta johdettujen oletusten perustana. Tieteen filosofisessa mielessä lähestymistapa tähän tutkimukseen on fenomenologis-hermeneuttinen ja kyseessä on tulkinnallinen tutkimus. Fenomenografia on kiinnittynyt käyttämiensä käsitteiden kautta ontologisesti ja epistemologisesti fenomenologiaan. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena on yksilön inhimillinen, eletty kokemus ja tarkoituksena on tavoittaa tutkimuskohde sellaisena kuin se itsessään on tai kuinka se ilmenee maailmassa (Niikko 2003, 14). Fenomenografian tieteelliset taustaoletukset muistuttavat konstruktivismia ja fenomenologiaa. Konstruoinnin sijaan fenomenografiassa puhutaan konstituoinnista (constitution) eli siitä, miten käsitykset muodostuvat tai millaisia ne ovat luonteeltaan. Yksilö rakentaa tulkintaa tilanteista aikaisempien käsitystensä, tietojensa ja kokemustensa pohjalta (Huusko & Paloniemi 2006). Vaikkei teoriaa käytetä luokittelurunkona, se on erottamaton osa tutkimusprosessia (Ahola 1994, 123; Huusko & Paloniemi 2006, 166).

Ontologia esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta: Mikä on tutkittavan ilmiön luonne? Mikä on todellista? Mitä voidaan pitää todisteina? (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 121.) Ontologiassa tarkastellaan todellisuuden peruselementtejä ja rakennetta: "Mitä on olemassa?" (Kyrö 2004, 61). Ontologisista taustasitoumuksista puhuttaessa tarkoitetaan tutkijan käsityksiä ihmisen olemassaolosta. Ontologia käsittää uskomuksemme ja ymmärryksemme olemassaolostamme ja sosiaalisen maailman luonteesta. Ontologiset käsitykset koskevat oletuksia ihmisen kasvatettavuudesta, kasvatuksen ehdoista ja mahdollisuuksista (Syrjäläinen 1994, 77). Fenomenografian ontologiset sitoutumiset asetuvat realismiin ja konstruktivismiin välimaastoon. Käsitykset muodostuvat tietoisuudessa todellisuutta koskevien kokemusten kautta, ja niissä ilmenevät yksilölle ja yhteisölle ominaiset piirteet (Svensson 1997, Huusko & Paloniemi 2006, 164).

Tutkijan tieto-opillisilla eli epistemologisilla taustasitoumuksilla tarkoitetaan hänen käsityksiään tiedon luonteesta (Syrjäläinen 1994, 77). Epistemologia

käsittelee tiedon olemusta eli sitä, mitä tieto on ja kuinka oletamme saavamme tietoa siitä, minkä uskomme olevan olemassa. Epistemologia tutkii tiedon käsitettä, tiedon alkuperää ja lajeja, tiedon saavuttamisen mahdollisuuksia ja rajoja sekä tiedon luotettavuutta ja varmuutta (Kyrö 2004, 61). Epistemologiassa haetaan vastausta kysymyksiin ”Mikä suhde vallitsee tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä?” ja ”Mikä asema arvoilla on ilmiöiden ymmärtämisessä?” (Hirsjärvi ym. 2005, 121).

Uljensin (1989) mukaan nondualismi tulee fenomenografiassa esille, kun kuvataan merkityksenantoprosesseja mikä- ja miten-näkökulmien avulla. Mikä-näkökulmalla viitataan käsitykseen ajatustuotteena eli ajattelun rajattuihin kohteisiin. Tätä näkökulmaa sanotaan myös merkitysulottuvuudeksi (refirential aspect), ja siinä keskeisintä on tulkinta tavoitteena saada selville yksilön käsitys tietyistä aiheista. Miten-näkökulmalla viitataan käsitykseen ajatustoimintana eli ajatteluprosesseihin. Tässä näkökulmassa korostuu käsitysten rakenneulottuvuus (structural aspect). Se, miten näemme jonkin ilmiön, määrittelee myös sitä, mitä näemme. Miten-näkökulma liittyy myös käsitysten rakentamiseen. Se, kuinka ilmiö nähdään, rajoittaa itsessään ilmiötä ja mikä-näkökulmaa. Tämän takia mikä- ja miten-näkökulmia ei voida erottaa toisistaan (Uljens 1989; Huusko & Paloniemi 2006).

Kun tarkastellaan fenomenografista lähestymistapaa, fenomenografia sanana tarkoittaa ilmiön kuvaamista tai ilmiöstä kirjoittamista. Fenomenografiassa tutkitaan yleisesti sitä, miten maailma ilmenee ja rakentuu ihmisten tietoisuudessa. Fenomenografia-termiä käytettiin jo 1950-luvulla, mutta varsinaisesti se otettiin käyttöön 1980-luvun alkupuolella Göteborgin yliopistossa. Marton selvitti yhdessä työtovereidensa kanssa, mitä ja kuinka ihmiset oppivat. He olivat sitä mieltä, että voidakseen selvittää, kuinka ihmiset käsittelevät ongelmia, tilanteita ja maailmaa, heidän täytyy ymmärtää sitä tapaa, jolla he kokevat ongelmia, tilanteita ja maailmaa, johon he ovat suhteessa ja jossa he toimivat. Kyky toimia tietyllä tavalla heijastaa siten kykyä kokea jotakin tietyllä tavalla. (Ahonen 1994, 114; Svensson 1997; Niikko 2003, 10.)

Martonin (1981) mukaan fenomenografisen lähestymistavan tarkoituksena on hankkia syvempää ymmärrystä oppimisesta tutkimalla tapoja kokea tiettyjä oppimistehtäviä erilaisilla aihealueilla. Pyrkimyksenä on tunnistaa ja kuvata sellaisia laadullisia vaihteluita, jotka koskevat yksilöiden kokemuksia todellisuudesta (Niikko 2003, 11). Fenomenografiassa ollaan kiinnostuneita toisen asteen näkökulmasta. Ensimmäisen asteen näkökulmassa tutkijan painopiste on tutkimuksen kohteessa ja hänen omassa kokemuksessaan. Ensimmäisen asteen kuvauksen katsotaan olevan maailman kuvausta, jossa ei oteta huomioon ihmisen tapaa kokea sitä (Niikko 2003). Toisen asteen näkökulmassa, josta fenomenografia on kiinnostunut, tutkija taas orientoituu ihmisten ajatuksiin ja käsityksiin ympäröivästä maailmasta ja tekee siitä päätelmiä. Käsittäminen tarkoittaa merkityksen antamista ilmiölle. Käsitykset ovat perustava suhde yksilön ja ympäristön välillä (Järvinen & Järvinen 2004, 83). Toisen asteen näkökulmassa on tarkoituksena kuvata jonkin ilmiön merkitysisältöä eli ihmisten erilaisia näkemyksiä kyseisestä ilmiöstä. Ne ovat joko kokemuksia tai käsityksiä. Toisen

asteen näkökulmassa tutkija kuvaa todellisuuden ilmiötä siitä näkökulmasta, josta tietty ryhmä ihmisiä kokee ja käsittää sen (Niikko 2003, 25).

Toisen asteen näkökulmaa on perusteltu fenomenografiassa siten, että se, mitä koemme ja tiedämme, on todellisuutta tutkittaville. Todellisuuden merkitys ilmenee heille omien kokemusten ja käsitysten kautta. Ihmisten erilaiset tavat havaita, ymmärtää, tulkita ja käsitteellistää todellisuutta ovat itsessään jo arvokkaita tutkimuskohteita. Aineiston pohjalta tehtävät luokitukset kattavat koko vastausten variaation ja syntyvät niistä ilmaisuista, joilla ihmiset kuvaavat havaintojaan ja käsityksiään. Näitä luokituksia kutsutaan myös kuvauskategorioiksi, jotka sinänsä ovat jo tutkimustuloksia (Järvinen & Järvinen 2004, 85). Toisen asteen näkökulmassa keskeinen käsite on kokemuksen lisäksi käsitys. Kokemus on prosessi, joka tähtää käsityksiin ja niiden tarkennuksiin. Kokemus heijastuu käsityksien kautta. Käsitys on mielensisältö, ja se heijastaa kokemusta ilmiöstä sellaisena, kuinka tutkittavat henkilöt sen kokevat. Käsitys ja käsittäminen fenomenografiassa tarkoittavat perustavaa laatua olevaa ymmärtämistä tai näkemystä. Se tarkoittaa kokemusta jostakin, joten kuvaus täytyy tehdä kokemuksen sisältötermein (Niikko 2003, 26). Fenomenografisessa tutkimuksessa on tarkoitus kuvata ihmisten kokemuksia ja käsityksiä asioista systemaattisesti ja siten, kun tietty ryhmä ihmisiä käsittää ilmiön kohteen sisällön.

Martonin (1986) mukaan fenomenografisen tutkimuksen yleisin ja tyypillisin tiedonhankintapa yksilöllinen ja avoin haastattelu, vaikka muutakin aineistoa, kuten dokumentteja ja videoita, on käytetty. Avoimen haastattelun lisäksi on käytetty puolistrukturoitua haastattelua (Ahonen 1994, 138). Haastattelussa tutkijan rooli on merkittävä, koska hänellä täytyy olla herkkyyttä ymmärtää tutkittavan käsitys ja tarvittaessa esittää syventäviä kysymyksiä. Haastattelu on dialoginen ja reflektiivinen. Tutkijan tavoitteena on saada haastateltavalta niin aidosti kuin mahdollista kokemuksiaan ja käsityksiään tutkimuskohteesta. Haastattelu tehdään avoimilla kysymyksillä, ja tutkimuksen luotettavuuden takia tutkijan esiolettamukset eivät saa vaikuttaa haastattelun lopputulokseen (Svensson 1997; Niikko 2003, 32).

Tämän fenomenografisen tutkimuksen toteutuksessa on käytetty hyväksi Ahosen (1994) ja Niikon (2003) esittämää tapaa. Analyysi on tulkitseva ja vaiheittain etenevä. Analyysi alkaa heti haastattelun jälkeen, ja se on jatkuvaa. Analysointi on aineiston lukemisen ja merkityksellisten ilmauksien ja reflektoinnin jatkuva kehä, jonka tavoitteena on etsiä olennaisia piirteitä aineistosta (Niikko 2003, 35). Fenomenografisen tutkimuksen analyysissä tutkijan on suljettava pois omat esioletuksensa (Ahonen 1994, 143). Analysoinnissa merkitysryhmistä tai teemoista muodostetaan ensin alakategoriat ja niistä taas yhdistelemällä ylätasoon (2. asteen) kategoriat eli kuvauskategorioiden joukko, joka selittää tutkittavaa ilmiötä ja edustaa kokemusten ja käsitysten keskeisiä merkityksiä (Niikko 2003, 36–37).

3.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen arvioinnissa arvioin laadullisen fenomenografisen tutkimuksen luotettavuutta, sekä reliabiliteettia että validiteettia. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet perustuvat ajatukseen siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. Tämän perusteella niiden kvantitatiivinen käyttö sellaisenaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185; Metsämuuronen 2006, 56).

Fenomenografisen tutkimuksen tulosten arvioinnissa ei pyritä absoluuttiseen totuuteen. Fenomenografiassa sovelletaan totuuden koherenssikriteeriä, kun tehtyjä ratkaisuja perustellaan ja arvioidaan. Vastaavasti korrespondenssikriteeriä sovelletaan, kun arvioidaan suhdetta tehdyn tulkinnan ja raaka-aineiston välillä. Fenomenografisessa tutkimuksessa joudutaan pohtimaan myös tuotettujen kategorioiden ja kuvauskategorioiden toistettavuutta (Niikko 2003, 39–40). Tutkija kerää tietoa vuorovaikutussuhteessa tutkittavaan, eikä tiedonkeruu- ja analysointitapoja voi erottaa toisistaan. Tutkimus sinänsä on oppimisprosessi. Tutkija on etsimässä jotain ja oppimassa tietyssä tutkimustilanteessa tutkittavasta ilmiöstä, mitä ja kuinka toiset kokevat, käsittävät, ymmärtävät kiinnostavan ilmiön. Tutkija työstää omia esioletuksiaan yhä uudelleen tekstiä lukiessaan, merkityksiä etsiessään ja pyrkiessään ymmärtämään, mistä tekstissä on todella kyse. Täydellinen oman näkemyksen sulkeminen pois ja toisen kokemuksen ymmärtäminen eivät ole mahdollisia, koska elämme subjektiivisessa maailmassa, joka koko ajan kohdataan ja koetaan yhä uudelleen, ja koska toisen kokemuksen ymmärtäminen edellyttää aktiivista intersubjektiivisuutta (Niikko 2003, 40–41).

Laadullisen aineiston ja siitä tulkinnan avulla löydettyjen merkitysten ja merkityskategorioiden luotettavuus riippuu kahdesta asiasta: siitä, miten ne vastaavat niitä merkityksiä, joita tutkimushenkilöt ilmaisuissaan tarkoittavat, ja siitä, missä määrin ne vastaavat teoreettisia lähtökohtia. Laadullisen tiedon luotettavuudessa on kysymys tulkintojen validiteetista (Ahonen 1994, 129).

Aineiston osalta se on aitoa, kun haastatellut puhuivat tai muuten ilmaisivat itseään samasta asiasta kuin tutkija oletti. Aineiston on oltava relevanttia tutkittavan ilmiön taustana olevien teoreettisten käsitteiden suhteen. Johtopäätökset eli tulkitut merkitykset ja merkityskategoriat taas ovat valideja silloin, kun ne vastaavat sitä, mitä tutkittavatkin tarkoittivat. Tutkimuksen intersubjektiivisuus on tulkinnan ja päättelyn validiteetin riskitekijä, ellei tutkija tiedosta ja käytä hallitusti omia merkityksiään. Johtopäätösten validiteetti riippuu tutkittujen merkitysten relevanssista tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien suhteen (Ahonen 1994, 130).

	AINEISTO	KATEGORIAM
AITOUS	Koskeeko aineisto tutkijan ja tutkittavan kannalta samaa asiaa?	Vastaavatko kategoriat tutkittavien tarkoittamia merkityksiä?
RELEVANSSI	Onko aineisto relevanttia tutkimuksen teorian kannalta?	Ovatko kategoriat relevantteja tutkimuksen teorian kannalta?

TAULUKKO 4 Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti ilmenee tutkimusprosessin toteuttamisessa. Reliabiliteetin vuoksi prosessin eri vaiheiden kuvailu kuuluu oleellisesti laadulliseen tutkimukseen. Reliabiliteetin tarkastelussa arvioidaan, miten hyvin tutkimustulos vastaa tutkimuskohdetta ja vastaavatko johtopäätökset sitä, mitä on ollut tarkoituskin tutkia. Hirsjärvi ja Hurme (2008) määrittävät reliabiliteetille kolme eri määrittelytapaa haastattelututkimuksessa: 1) Kun tutkitaan samaa henkilöä, saadaan kahdella eri haastattelukerralla sama tulos. 2) Tulos on reli-aabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen. 3) Reliabiliteetti merkitsee, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos.

Validiteetti tarkoittaa mittarin tai mittausmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetin määrittämisessä on kaksi eri lähestymistapaa. Toisessa validiteettia voidaan arvioida eri näkökulmista, jolloin puhutaan ennustevaliditeetista, tutkimusasetelmavaliditeetista ja rakennevaliditeetista. Toisessa taas puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta validiteetista, jolloin käsitellään teorian alkioden suhteita (Järvinen ja Järvinen 2004, 163).

Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuus perustuu aineiston ja johtopäätösten validiteettiin, jolla on kaksi ulottuvuutta: aineiston ja johtopäätösten tulee vastata tutkittavan ajatuksia (aitous) ja samalla niiden tulee liittyä tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin (relevanssi). Aineiston hankintaprosessissa luotettavuus kasvaa, kun aineistoa on riittävästi ja tutkittavat ovat saaneet rauhassa ilmaista itseään. Tutkimuksen raportoinnissa vastaavasti selvitetään tutkittavien valintakriteereitä ja tutkimusaineiston hankintaprosessia. (Ahonen 1994, 152–153.)

Aineiston luotettavuutta arvioitaessa aineiston aitous edellyttää, että aineisto koskee tutkijan ja tutkittavan kannalta samaa asiaa. On tärkeää osoittaa, että tutkittavat ovat ilmaisseet, mitä todella itse ajattelevat. Aineiston aitous riippuu tutkijan ja tutkittavien intersubjektiivisesta yhteisymmärryksestä, jonka osoittamiseksi tarvitaan mm. kuvaus aineiston hankintaprosessin tilanneyhteyksistä, selvitys siitä, miten tutkija rakensi luottamuksen itsensä ja haastateltavan välille, ja tarpeeksi litteroituja otteita haastatteluista. Aineiston relevanssi riippuu siitä, miten tutkija esimerkiksi haastattelussa käytti hyväkseen teoreettista perehtyneisyyttään tutkittavaan ilmiöön. Johtopäätökset fenomenografisessa tutkimuksessa esitetään kategorioina, joiksi aineisto löydettyjen merkitysten perusteella luokitellaan. Merkityskategoriat ovat valideja, jos ne ovat aitoja

eli vastaavat tutkittavien tarkoittamia merkityksiä ja relevantteja tutkimuksen teorian kannalta. Tutkijan tulee litteroitujen haastatteluesimerkkien avulla osoittaa aitous. Kategorioinnin relevanssista eli teoreettisesta merkityksellisyydestä tutkija raportoi kategoriat kytkemällä ne teoreettiseen tutkimuskäsitteistöön ja teoreettiseen lähtökohtaansa. (Ahonen 1994, 153–155).

Tutkimuksen luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa voidaan parantaa triangulaatiolla, jolloin yhdistetään erilaisia menetelmiä, tietolähteitä ja aineistoja tai käytetään useita tutkijoita (Eriksson & Kovalainen 2008, 293). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan käytetä triangulaatiota.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta, sekä validiteettia että reliabiliteettia, edellä esitetyn perusteella käsitellään analysoinnin yhteydessä ja siihen palataan vielä kappaleessa 7.2 arvioitaessa tutkimuksen toteutusta.

4 AINEISTO, AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI

Tässä luvussa kerron tutkimusaineistoni hankinnasta ja sen käsittelystä sekä analysoinnista. Samassa yhteydessä käsittelen niitä asioita, joilla voi perustella fenomenografisen tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

Haastatteluaineiston analysoinnissa ja yrittäjien haastattelulausuntojen sitaattien käytössä olen eettisyyssyistä jättänyt tietoisesti pois yrittäjäkoodin (Haast01–17), jottei yrittäjää ja yritystä ole mahdollista tunnistaa yhdistelemällä yrittäjä- ja yritystietoja sekä haastattelulausumia.

4.1 Valmistelut tutkimusaineiston hankintaan

Fenomenografisessa tutkimuksessa on tavanomaista hankkia tutkimuksen aineisto haastatteleamalla tutkittavaan ilmiöön liittyviä ihmisiä. Ahosen (1994, 136) mukaan haastattelun tekemisessä toteutuu fenomenografisen tiedonkäsityksen intersubjektivisuus:

Kun haemme tietoa toisen ihmisen ajattelusta, prosessissa on mukana koko ajan myös oma tietoisuutemme, jonka rakenteet heijastuvat, miten tulkitsemme toisen henkilön ilmaisua.

Haastattelijan on oltava ensisijaisesti hyvä ja aktiivinen kuuntelija, joka paneutuu haastateltavansa sanomisiin ja tekee seuraavat kysymyksensä pikemminkin haastateltavien antamien johtolankojen perusteella kuin omien ennakkosuunnitelmiansa mukaan. Haastattelun tekemiseen liittyy oleellisesti, että haastateltava luottaa tutkijaan ja vuorovaikutus on luonteeltaan enemmän keskustelua kuin kuulustelua. Intersubjektiviivinen luottamus edellyttää, a) että haastattelija tiedostaa omat lähtökohtansa, b) että haastattelija ensisijaisesti kuuntelee, mitä haastateltava sanoo, ja c) että haastateltava luottaa tutkijaan. Omien lähtökohtien tiedostaminen tarkoittaa, että haastattelija voi arvioida haastateltavan ilmauksia, mitä hän sanoo ja mitä hän jättää sanomatta (Ahonen 1994, 135–137).

Haastattelutavaksi valitsin puolistrukturoidun haastattelun, jonka aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

Haastattelun runkoa (liite 1) suunnittelin oman osaamisenäkemykseni mukaan niistä asioista, jotka itse olen kokenut tärkeänä omassa yrittäjätöyssäni. Lisäksi painotin tiettyjen asioiden kysymistä tietyssä järjestyksessä, jotta pääsisin paremmin sisälle haastateltavan yrittäjän käsityksiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 78–86; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108–110). Jaoin haastatteluaiheet kuuteen eri osa-alueeseen, joista ensimmäinen käsittää yrittäjään itseensä liittyvät kysymykset, kuten koulutustaustan, yrittäjäksi alkamisen, oman käsityksen oppimisestaan ja omista vahvuuksistaan sekä perheen, tukiverkostot, harrastukset ja ajankäytön. Toinen osa-alue taas käsittää henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat ja yrityksen johtamiskäytännöt. Kolmanteen osa-alueeseen kuuluvat varsinaiseen liiketoimintaan liittyvät kysymykset ja neljanteen talouteen ja taloushallintoon liittyvät kysymykset. Viides osa-alue puolestaan sisältää yrittäjän omia käsityksiä omasta yrittäjyydestään ja omasta kehittymisestään yrittäjyytensä aikana, ja kuudenteen osa-alueeseen kuuluvat yrityksen perustiedot.

Jo soittaessani ja sopiessani haastatteluaikaa rakensin Ahosen (1994) määrittämää luottamusta haastateltavan kanssa. Kerroin avoimesti omasta menneisyydestäni ja toimimisestani yrittäjänä sekä haastattelun tarkoituksesta ja tutkimuksen tavoitteesta. Samalla kerroin, miten paljon haastatteluun pitää varata aikaa. Pyysin myös haastateltavaa valitsemaan ajankohdan, jolloin hän pystyy rauhasa keskittymään haastatteluun. Myös haastattelun tallentamisen kerroin etukäteen.

Koska yrittäjien haastattelututkimuksissa käsitellään arkaluontoisia ja salassa pidettäviä asioita, tein lisäksi ennakkovalmisteluna eettisyystarkastelun (liite 2) ja haastateltavaa ja haastattelijaa koskevan sitoumuksen (liite 3). Eettisessä tarkastelussa korostin tiedonhankintatapaa, tallennettavaa haastattelua, anonymiteettia ja tutkittavan itsenäisyyden kunnioittamista sekä tutkimustulosten käsittelyä. Suostumuksessa korostin samoja asioita ja lisäksi sitä, että haastattelu voidaan aina keskeyttää, jos haastateltava niin haluaa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108.)

Haastattelutilanteessa, ennen varsinaisen haastattelun alkamista, rakensin lisää luottamusta haastateltavaan yrittäjään keskustelemalla häntä kiinnostavista asioista. Varsinaisen haastattelun aloitin käymällä yhdessä läpi eettisen tarkastelun, ja vasta sen jälkeen allekirjoitimme yhdessä suostumuksen. Näilläkin toimenpiteillä oli tarkoitus lisätä haastateltavan luottamusta minua ja tutkimustani kohtaan. Suostumus haastateltavan kanssa allekirjoitettiin kahtena kappaleena siten, että sekä haastateltavalle että minulle oma kappale jäi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 81.)

Tarkoituksenani oli saada haastateltava puhumaan avoimesti itsestään, yrityksestään ja sen toiminnasta, myös arkaluontoisista ja salassa pidettävistä asioista. Fenomenografisen tutkimuksen tekemisessä on korostettu myös tutkijan perehtyneisyyttä tutkittavaan asiaan asiantuntijana, jotta tutkija ymmärtää paremmin tutkittavien vastaukset. Haastattelurungon kysymysten tavoitteena oli saada yrittäjiltä riittävästi mitä- ja miten-näkökulmaan liittyviä käsityksiä

niistä asioista, jotka ovat vaikuttaneet heidän yrittäjävalmiuksiensa oppimiseen ja itsensä kehittämiseen yrittäjyyden aikana (Niikko 2003, 33; Eriksson & Kovalainen 2008, 80).

4.2 Haastateltavien yrittäjien valinta

Haastateltavat yrittäjät valitsin Päijät-Hämeen Yrittäjät ry:ltä saadusta jäsenluettelosta yrityksistä, joissa on 5–50 työntekijää. Yrityksiä listalla oli yhteensä 602. Yrityksiä ryhdyin tarkastelemaan aloittamalla suurimmista ja poistin listalta ensin yritykset, jotka eivät olleet yrittäjävetoisia ja riippumattomia ja joissa oli alle 10 työntekijää. Lisäksi tarkastelin yrityksen omistajuuteen liittyviä asioita sekä yrityksen internetsivujen kautta että Suomen Asiakastieto Oy:n verkkopalvelun kautta. Poistin listalta yritykset, joissa omistajuus oli muuttunut tai ei vastannut asettamiani valintakriteereitä. Ennakkovalmisteluihin kuului lisäksi tutustua yrityksen toimialaan ja liiketoimintaan, jotta haastattelutilanteessa oli helpompi ymmärtää yrittäjän käsityksiä.

Haastateltavien yrittäjien valinnassa käytin strategiana Pattonin (2002, 243) määrittelemää harkinnanvaraista valintastrategiaa. Pattonin mukaan valintastrategiaan kuuluu valita strategisesti ja tarkoituksellisesti tietopainotteisia tapauksia, joiden tyyppi ja määrä riippuvat tutkimuksen tarkoituksesta ja resursseista. Haastatteluun on valittu ne yrittäjät, jotka täyttävät alkuperäiset kriteerit ja jotka ovat lisäksi olleet joko perustamassa yritystä tai jatkavat vanhempiensa tai sukunsa omistuksessa olevaa yritystä. Lisäksi yksi yrittäjä oli ostanut yrityksen osakekannan ilman sukulaisuussuhdetta ja jatkoi yrityksen toimintaa uutena yrittäjänä.

Muutamia poikkeuksia henkilömäärän osalta tuli sen takia, etten haastattelupyynnön yhteydessä tarkastanut yritysten silloista henkilömäärää, jota ei ollut päivitetty yrittäjäjärjestön rekisteriin. Toisessa yrityksessä oli toimintatapajärjestelyjen takia alle 10 työntekijää ja toisessa nopean kasvun takia yli 50 työntekijää.

Haastattelujen loppupuolella merkitystä oli myös sillä, täyttikö yritys perheyrittäjyydelle asettamani määrittelyn, koska tavoitteena oli haastatella sekä perustajayrittäjiä että jatkajayrittäjiä (eli 2. tai 3. polven perheyrittäjiä).

4.3 Tutkimusaineiston hankinta

Alkuperäiset tutkimushaastattelut tein kevään ja kesän 2009 aikana ja jatkoin haastatteluja jatkajayrittäjien osalta vuoden 2010 syksyllä. Viimeisen yrittäjän haastattelin maaliskuussa 2011.

Kaikkiin haastateltaviin otin yhteyttä puhelimitse. Kerroin itsestäni ja tutkimuksestani ja kysyin perustietoja yrittäjästä ja hänen yrityksestään, jotta yrittäjä täyttäisi valinnalle asettamani kriteerit. Kerroin myös tulosten käsittelystä

anonyyminä ja haastattelun tallentamisesta, ennen kuin kysyin, haluaako yrittäjä lähteä mukaan haastatteluuni. Jos vastaus oli kielteinen, en alkanut suostutella yrittäjää. Haastatteluun suostuneille kerroin, että haastatteluun pitää varata kaksi tuntia sellaista aikaa, jolloin haastateltava voi keskittyä vain haastatteluun. Muutamaa yrittäjää haastattelin normaalin työajan ulkopuolella ja muutamaa työpaikan ulkopuolella, jotta haastattelu ympäristö saatiin rauhoitetuksi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 81.)

Haastattelutilanteen alussa tarkastimme yhdessä yrittäjän kanssa eettisen tarkastelun, jossa pääpaino oli tutkimusaineiston tarkoituksessa ja käytössä. Lisäksi allekirjoitimme yhdessä suostumuksen. Kerroin myös, että saatan kysyä yrityksen salassa pidettäviä tietoja mutta suostumuksessa olen sitoutunut pitämään kaikki tiedot salaisina ja käyttämään saamiani tietoja vain tutkimuskäyttöön (Niikko, 2003).

Alkututustumisen, eettisen tarkastelun ja haastattelujen jälkeisten keskustelujen kanssa haastattelu kesti kokonaisuudessaan noin kaksi tuntia. Haastattelu tallennettiin ja tallennus siirrettiin kotitietokoneelle litterointia varten. Haastattelun aikana en tehnyt muita muistiinpanoja. Haastatteluista pidin päiväkirjaa, johon laitoin haastatteluajat, -paikan ja muuta huomioitavaa haastattelutilanteesta.

Haastattelurunko vakiintui jo ensimmäisen haastattelun jälkeen, ja kysyin samoja asioita kaikilta haastateltavilta. Haastatteluja suoritin kaikkiaan 17. Haastatteluista 9 oli luokitukseni mukaan perustajayrittäjiä ja 8 jatkajayrittäjiä.

4.4 Tutkimusaineiston käsittely

Tutkimuksen aineiston litteroin sanatarkkuudella. Haastatteluaineiston analysoinnissa käytin hyväksi NVivo8-ohjelmistoa, jonka avulla litteroidut haastattelut oli helpompi käsitellä ja luokitella (di Gregorio & Davidson 2008). Litteroinnin suoritin muutaman päivän sisällä haastattelujen jälkeen ja alustavaa analysointia aloin tehdä heti tulkitsevan analysoinnin keinoin, mutta varsinaisesti analysoinnin aloitin keväällä 2010 (Ahonen 1994, 143; Luoma, Karjalainen & Reinikainen 2006; Eriksson & Kovalainen, 2008, 85).

Kevään 2011 haastattelu oli toisaalta jatkajayrittäjän haastattelu ja toisaalta testi, jolla selvitin, tarvitsinko lisää aineistoa. Haastattelun jälkeen totesin, että olen saavuttanut omissa tutkimuksessani tutkimustuloksiin vaikuttavassa tiedossa ns. saturaatiopisteen.

Aineisto on aitoa, ja se koskee tutkijan ja tutkittavan kannalta samaa asiaa. Aineiston aitoutta kuvastaa myös edellä esitetty aineiston hankintatapa, jossa on päästy kaikkien tutkittavien kanssa intersubjektiiviseen yhteisymmärrykseen. Aineisto on myös relevanttia, koska oman yrittäjyystaustani ja käyttämäni teoreettisen aineiston takia tunnen erittäin hyvin tutkittavan ilmiön (Ahonen 1994). Vaarana haastatteluissa on aina se, että tutkija pyrkii itse vaikuttamaan tutkittavaan omilla mielipiteillään. Tätä eliminoin pyrkimällä olemaan johdonmukainen ja hyvä kuuntelija ja esittämällä seuraavan kysymyksen sen mukaan,

mitä haastateltava vastasi edelliseen. Haastattelun aikana en ryhtynyt kommentoimaan ja esittämään omia käsityksiäni, mutta merkitsin ylös ne kohdat, joista halusin sanoa näkemykseni haastattelun jälkeen, kun tallennin oli suljettu. Kaikki yrittäjät kokivat haastattelun mielenkiintoiseksi. Erityisen mielenkiintoisena he pitivät haastattelun jälkeistä tuokiota, jossa selvitin yrittäjille käsityksiäni tietyistä asioista. Haastattelussa tuli monelle yrittäjälle esille asioita, joita he itse eivät olleet ajatelleetkaan. Haastattelun jälkeisessä keskustelussa yrittäjät myös ilmaisivat, että he kokivat haastattelun oppimistapahtumaksi.

Analysointimenetelmänä tutkimuksessa on tulkitseva analyysi. Fenomenografisessa tutkimuksessa tulkinta kohdistuu ajatukselliseen kokonaisuuteen, jota voi perustellusti tulkita (Ahonen 1994). Ennen vastauksien hakemista varsinaisiin tutkimuskysymyksiin tarkastelen analysoinnissa yrittäjien ja yritysten taustatietoja ja yritystä oppimisympäristönä. Lisäksi tarkastelen yrittäjien käsityksiä seuraavista asioista: a) syy yrittäjäksi ryhtymiseen, b) yrittäjän yksinäisyys päätöksen teossa, c) ajankäytön hallinta, d) oman osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen ja e) oman osaamisen ja käyttäytymisen muuttuminen yrittäjyyden aikana. Yrittäjän tausta-asioilla on suuri merkitys, miten yrittäjä kehittää itseään ja omaa liiketoimintaansa.

4.5 Taustatietojen analysointi

4.5.1 Yrittäjien taustatiedot

Tutkimuksen kannalta tärkeimmät perustajayrittäjien taustatiedot on kerätty taulukkoon 5 ja jatkajayrittäjien taustatiedot vastaavasti taulukkoon 6.

Kaikki yhdeksän (9) perustajayrittäjää olivat miehiä, kun taas jatkajayrittäjistä kaksi (2) oli naisia ja kuusi (6) miehiä.

Perustajayrittäjien ikä vaihteli haastatteluhetkellä 41 ja 59 vuoden välillä. Keski-ikä oli 50 vuotta. Yrittäjyysaika taas oli perustajayrittäjillä keskimäärin 13,8 vuotta (3–26). Jatkajayrittäjien ikä puolestaan vaihteli 31 ja 60 vuoden välillä eli heidän ikävaihtelunsa oli suurempi, mutta toisaalta heidän keski-ikänsä oli alempi kuin perustajayrittäjillä: 47 vuotta. Jatkajayrittäjien yrittäjyysaika oli keskimäärin 17,6 vuotta (6–30). Poikkeuksena alkuperäiseen rajaukseen yrittäjyysajan osalta oli yksi perustajayrittäjä, joka oli haastatteluhetkellä ollut yrittäjänä vasta kolme (3) vuotta, mutta toisaalta hän oli ennen yrityksen ostamista itselleen vastannut yrityksen toiminnasta yksin jo viisi (5) vuotta.

	Perustajayrittäjät									
Oma omistus (%)	33	94	80	50	100	50	100	100	52	
Muu suvun omistus	0	0	0	0	0	50	0	0	0	
Sukupuoli	mies	mies	mies	mies	mies	mies	mies	mies	mies	
Ikä	51	59	49	47	59	43	41	53	48	50,0
Ikä yrittäjyyden alussa	43	33	29	42	42	29	38	36	34	36,2
Parisuhde	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	
Puoliso töissä yrityksessä	ei	kyllä	ei	ei	ei	kyllä	ei	kyllä	ei	
Puoliso omistajana	ei	ei	ei	ei	ei	kyllä	ei	ei	ei	
Tehtävänimike	tj	tj	hpj	tj	tj	tj	tj	tj	tj	
Yrittäjyysaika (v)	8	26	20	5	17	14	3	17	14	13,8
Koulutustausta	ylempi	alempi	alempi	alempi	ylempi	ammatti- tutkinto	alempi	alempi	alempi	
Päätäväältä	yhdessä	yksin	yhdessä	yhdessä	yksin	perhe	yksin	perhe	yhdessä	
Miksi yrittäjäksi?	mahdollisuus	työttömyys	kokeilun halu	kokeilun halu	kokeilun halu	kokeilun halu	mahdollisuus	työttömyys	kokeilun halu	

TAULUKKO 5 Perustajayrittäjien taustatiedot

	Jatkajayrittäjät									
Oma omistus (%)	6	50	55	100	100	98	88	40		
Muu suvun omistus	94	20	45	0	0	2	0	60		
Sukupuoli	mies	mies	mies	nainen	mies	mies	mies	nainen		
Ikä	60	36	51	51	42	56	48	31	49,1	
Ikä yrittäjyyden alussa	54	25	21	27	27	34	32	25	31,4	
Parisuhde	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	ei		
Puoliso töissä yrityksessä	ei	ei	ei	ei	ei	kyllä	ei	ei		
Puoliso omistajana	ei	ei	ei	ei	ei	kyllä	ei	ei		
Tehtävänimike	tj	tj	tj	tj	hpj	tj	tj	tj		
Yrittäjyysaika (v)	6	9	30	24	15	22	17	6	17,6	
Koulutustausta	alempi	alempi	ammatti- tutkinto	ylempi	alempi	alempi	ylempi	ylempi		
Päätäväältä	perhe	yhdessä	yksin	yksin	yksin	perhe	yksin	perhe		
Miksi yrittäjäksi?	velvollisuuden tunne	velvollisuuden tunne	kokeilun halu	velvollisuuden tunne	velvollisuuden tunne	mahdollisuus	mahdollisuus	mahdollisuus		

TAULUKKO 6 Jatkajayrittäjien taustatiedot

Koulutustaustaltaan perustajayrittäjistä kahdella (2) oli ylempi yliopistotutkinto, kuudella (6) alempi tutkinto (ammattikorkeakoulu tai vastaava) ja yhdellä (1) ammattitutkinto (2. asteen ammattitutkinto). Vastaavasti jatkajayrittäjistä kolmella (3) oli ylempi tutkinto, neljällä (4) alempi tutkinto ja yhdellä (1) ammattitutkinto. Koulutustaustansa osalta jatkaja- ja perustajayrittäjillä ei ollut eroa.

Kukaan yrittäjistä ei ollut portfolioyrittäjä, eli kellään heistä ei haastattelua tehtäessä ollut omistuksessaan toista yritystä. Lisäksi nykyinen yritys oli kaikille haastateltaville yrittäjänä ensimmäinen yritys.

Perustajayrittäjistä kolmella (3) oli puoliso töissä yrityksessä, kun taas jatkajayrittäjistä vain yhden (1) puoliso oli töissä yrityksessä. Yrityksen omistajana oli vain yhden perustajayrittäjän puoliso ja yhden jatkajayrittäjän puoliso.

Pääasiassa kaikki yrittäjät toimivat yrityksen toimitusjohtajana. Vain yksi kummassakin ryhmässä käytti tehtävänimikettä hallituksen puheenjohtaja, mutta he olivat kuitenkin vahvasti mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa.

Kappaleessa 1.3 esitetyn kuvion 3 mukaan perustajayrittäjät ja jatkajayrittäjät on luokiteltu analysointia varten myös omistajuuteen liittyvän päätäntävällän mukaisesti.

Yksinpäättäjiin on luokiteltu taulukkojen 5 ja 6 mukaisesti seuraavat yrittäjät: a) Kaksi haastatelluista yrittäjistä on perustanut yrityksensä ja omistaa sen yksin. b) Yksi haastatelluista yrittäjistä on perustanut yrityksensä yksin, mutta hän on omistuksella sitouttanut yritykseen asiantuntijan vähemmistöosakkaaksi. c) Yksi haastatelluista yrittäjistä on enemmistöomistaja, jonka veli omistaa vähemmistön yrityksestä, muttei osallistu yrityksen toimintaan. d) Yksi haastatelluista yrittäjistä omistaa isoisänsä perustaman yrityksen yksin. e) Yksi haastatelluista yrittäjistä omistaa isänsä perustaman yrityksen yksin. f) Yksi haastatelluista yrittäjistä omistaa isänsä perustaman yrityksen mutta on omistuksella sitouttanut yritykseen asiantuntijoita vähemmistöosakkaaksi.

Yhdessäpäättäjiin on luokiteltu taulukkojen 5 ja 6 mukaisesti seuraavat yrittäjät: a) Yksi haastatelluista yrittäjistä on perustanut yhdessä toisten asiantuntijoiden kanssa yrityksen, jossa hänellä on vähemmistöosuus. b) Kaksi haastatelluista yrittäjistä on perustanut yrityksensä yksin, mutta he ovat omistuksella sitouttaneet yritykseen asiantuntijan vähemmistöosakkaaksi. c) Yksi haastatelluista yrittäjistä on perustanut yrityksen yhdessä toisen asiantuntijan kanssa, ja molemmat heistä omistavat yrityksestä 50 %. d) Yksi haastatelluista yrittäjistä on hankkinut yrityksestä isänsä omistusosuudesta osan ja omistaa yrityksestä 50 %. Isä ei ole enää mukana yrityksen toiminnassa, mutta omistaa 20 %. Toinen omistaja on asiantuntija ja omistaa loput 30 %.

Perhepäättäjiin on luokiteltu taulukkojen 5 ja 6 mukaisesti seuraavat yrittäjät: a) Yksi haastatelluista yrittäjistä on perustanut yrityksen yhdessä vaimonsa kanssa. b) Yksi haastatelluista yrittäjistä on perustanut yrityksensä yksin ja on sen ainoa omistaja, mutta hänen vaimonsa on mukana vastuullisessa tehtävässä. c) Yhden haastatellun yrityksen omistaa suku. Omistajia on yhteensä 52, ja haastatellulla yrittäjällä on 6 %:n omistusosuus. d) Yksi haastatelluista yrittäjistä omistaa isänsä perustaman yrityksen yhdessä vaimonsa kanssa. e) Yksi haastatelluista yrittäjistä on vähemmistöomistaja isänsä perustamassa yrityksessä, ja hänen veljensä omistaa enemmistön yrityksestä.

Jaottelu päätäntävällän mukaan on esitetty myös yrittäjien tiedoissa taulukoissa 5 ja 6. Yrittäjävalmiuksien ja niiden oppimiskeinojen eroja analysoidaan perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välillä ja myös edellä esitettyjen päättäjäryhmien välillä.

4.5.2 Yritysten taustatiedot ja organisaation tulkinta

Perustajayrittäjien yritysten taustatiedot on kerätty taulukkoon 7 ja jatkajayrittäjien yritysten taulukkoon 8. Yritysten paikkakunta on jätetty taulukosta pois eettisyys- ja tunnistettavuussyistä, mutta kaikki yritykset sijaitsevat Päijät-Hämeessä.

Toimialoittain yritykset jakaantuvat siten, että teollisuusyrityksiä oli 8, b) palveluyrityksiä 4, c) rakentamisyrityksiä 4 ja d) kauppvoja 1.

	Perustajayrittäjien yritykset										keskiarvo
Yrityksen ikä (v)	8	26	20	5	17	15	38	17	15		17,9
Liikevaihto (milj. €)	5,0	7,5	2,5	5,4	2,2	0,8	8,1	2,2	1,5		3,9
Henkilömäärä	10	47	30	30	19	20	20	16	6		22
Toimiala	teoll	teoll	palvelu	rakent	kauppa	palvelu	rakent	rakent	teoll		
Yhtiömuoto	oy	oy	oy	oy	tmi	ky	oy	oy	oy		
Hallitustyö	kyllä	ei	ei	kyllä	ei	ei	ei	ei	ei		
Johtoryhmätyö	ei	ei	kyllä	kyllä	kyllä	ei	kyllä	kyllä	kyllä		
LTS, strategia	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	ei	ei	ei	kyllä		
Kehitys (viimeiset vuodet)	nopea kasvu	erittäin nopea kasvu	hidas kasvu	erittäin nopea kasvu	hidas kasvu	ei kasvua	hidas kasvu	hidas kasvu	hidas kasvu		
Organisaation kehittämishanke	kyllä	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei		
Kehityskeskustelut	ei	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	ei	ei	ei	ei		
Kannustava palkkausjärjest.	ei	ei	ei	kyllä	kyllä	ei	kyllä	ei	ei		
Itsearviointi	kyllä	ei	ei	ei	kyllä	ei	kyllä	ei	kyllä		
Laatu- / toiminta-järjestelmä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	ei	kyllä	ei	ei		
Toiminnanohjausjärjestelmä	kyllä	kyllä	kyllä, ei	kyllä	ei	kyllä	kyllä	kyllä	ei		
Kirjanpito	ulkona	itsellä	ulkona	ulkona	ulkona	ulkona	itsellä	itsellä	ulkona		
Palkkalaskenta	ulkona	itsellä	ulkona	ulkona	ulkona	itsellä	itsellä	itsellä	yrittäjä		
Ostolaskujen maksu	yrittäjä	yrittäjän	oma	oma	oma	yrittäjän	oma	oma	yrittäjä		
Myyntilaskutus	ulkona	tytär	henkilö	henkilö	henkilö	vaimo	henkilö	henkilö	yrittäjä		

TAULUKKO 7 Perustajayrittäjien yritysten taustatiedot

Henkilömäärältään yritykset kuuluvat kahta lukuun ottamatta pieniin yrityksiin (henkilömäärä 10–49). Toinen näistä yrityksistä on kasvanut viime vuosina nopeasti, ja sen tiedot yrittäjäjärjestön tiedostoissa olivat vanhentuneet. Toinen taas on muuttanut toimintaansa ja siirtynyt hankkimaan valmistusta enemmän alihankintana. Perustajayrittäjien yrityksissä henkilömäärä on 6–47 ja keskiarvo 22 työntekijää. Vastaavasti jatkajayrittäjien yrityksissä henkilömäärä on 12–90 ja keskiarvo 32 työntekijää.

Vanhin yritys on perheyritys, joka on toiminut jo 73 vuotta. Jatkajayrittäjien yritykset ovat keski-ikältään selvästi vanhempia kuin perustajayrittäjien yritykset. Kun jatkajayrittäjien yritysten ikä on 13–73 vuotta, perustajayrittäjien yritysten ikä on 6–47 vuotta. Edellisten keskiarvo on 42 vuotta, kun taas jälkimmäisten vastaavasti vain 17,9 vuotta.

Yritysten liikevaihdot vaihtelivat kovasti yrityksen toimialan mukaan. Kun verrataan palvelualalla toimivaa 20 henkeä työllistävää yritystä ja sen 0,8

miljoonan euron liikevaihtoa teollisuuden projektitoimituksiin erikoistuvaan yritykseen, jolla on 10 työntekijää ja 5 miljoonan euron liikevaihto, ero liikevaihdossa työntekijöiden määrää kohden on hyvin suuri.

Perustajayrittäjien yritysten liikevaihdot vaihtelivat 0,8 miljoonasta eurosta 8,1 miljoonaan euroon, ja keskiarvo oli 3,9 miljoonaa euroa. Vastaavasti jatkajayrittäjien yritysten liikevaihdot vaihtelivat 1,0 miljoonasta eurosta 15,0 miljoonaan euroon, ja keskiarvo oli 4,0 miljoonaa euroa.

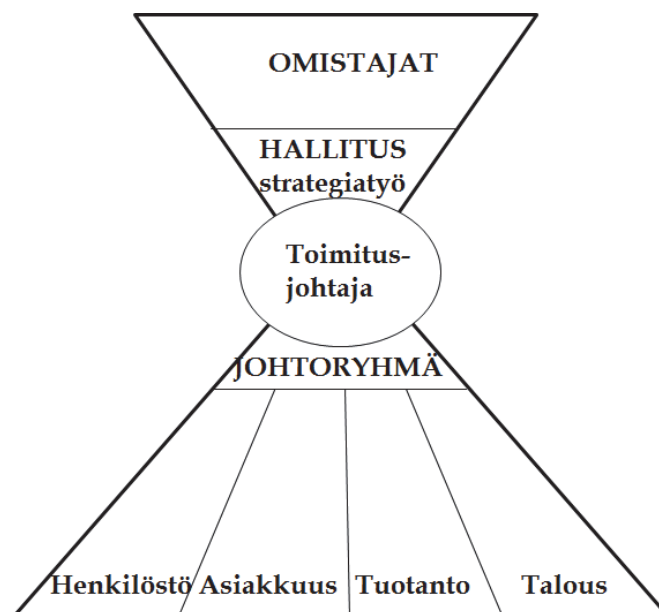
	Jatkajayrittäjien yritykset									keskiarv
Yrityksen ikä (v)	49	73	13	52	39	50	31	29		42,0
Liikevaihto (milj. €)	2,5	3,3	4,5	3,5	15,0	1,0	1,1	1,2		4,0
Henkilömäärä	20	25	45	35	90	12	15	14		32
Toimiala	teoll	rakent	teoll	teoll	teoll	palv	palv	teoll		
Yhtiömuoto	oy	oy	oy	oy	oy	oy	oy	oy		
Hallitustyö	kyllä	ei	ei	ei	kyllä	ei	kyllä	ei		
Johtoryhmätyö	kyllä	ei	ei	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä		
LTS, strategia	kyllä	ei	ei	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä		
Kehitys (viimeiset vuodet)	hidas kasvu	ei kasvua	ei kasvua	hidas kasvu	erittäin nopea kasvu	hidas kasvu	hidas kasvu	hidas kasvu		
Organisaation kehittämishanke	ei	ei	ei	kyllä	kyllä	ei	kyllä	kyllä		
Kehityskeskustelut	kyllä	ei	ei	kyllä	kyllä	ei	kyllä	kyllä		
Kannustava palkkausjärjest.	kyllä	kyllä	ei	kyllä	ei	ei	ei	ei		
Itsearviointi	kyllä	ei	ei	kyllä	ei	kyllä	ei	ei		
Laatu-/toiminta-järjestelmä	kyllä	ei	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	ei	kyllä		
Toiminnanohjaus-järjestelmä	kyllä, ei	kyllä	ei	ei	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä		
Kirjanpito	itsellä	itsellä	ulkona	ulkona	itsellä	ulkona	itsellä	itsellä		
Palkkalaskenta	itsellä	itsellä	itsellä	itsellä	ulkona	ulkona	itsellä	itsellä		
Ostolaskujen maksu	oma	oma	oma	oma	oma	ulkona	oma	yrittäjä		
Myyntilaskutus	henkilö	henkilö	henkilö	henkilö	henkilö	vaimo	henkilö	äiti		

TAULUKKO 8 Jatkajayrittäjien yritysten taustatiedot

Ennen yritysten toiminnan arviointia esitän yrityksen organisaatiosta oman mallini (kuvio 14), jota olen käyttänyt apunani, kun olen luonut haastattelukysymykset. Perustelunani mallin esittämiseen pidän, että omistajan ohjaus ja hallitus- ja johtoryhmätyö soveltuvat jo pieniin yrityksiin. Yrityksen kasvaessa organisaatio on tottunut jo toimimaan suuremman yrityksen tavalla. Yritystoiminta on suunniteltua ja läpinäkyvää, mikä saa henkilökunnan toimimaan yrittäjämäisesti ja lojaalisti yritystä kohtaan. Malli soveltuu käytettäväksi haastatteluihin yrittäjiin, koska kaikki jatkajayrittäjien yritykset olivat osakeyhtiöitä ja perustajayrittäjien yrityksistäkin vain kaksi oli henkilöyhtiöitä (toinen kommandiittiyhtiö ja toinen toiminimi).

Osakeyhtiössä omistajat valitsevat yhtiökokouksessa yhtiölle hallituksen, jonka lakisääteisenä tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa myös siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty (Osakeyhtiölaki 2006, 6 luku 2 §.). Olipa yhtiön omistus kuinka pirstaloitunut tahansa, hyvään omistajaohjaukseen kuuluu, että hallitukseen valitaan riittävästi asiantuntemus-

ta määrittelemään yrityksen tulevaisuuden tavoitteita ja strategiaa. Jos omistajilla tai perhepiirissä ei ole riittävästi asiantuntemusta hallitustyöskentelyyn, hallitukseen voidaan valita myös luotettavia riippumattomia ulkopuolisia jäseniä. Lisäksi hallituksen puheenjohtajaksi pitää valita henkilö, joka tuntee hyvin yrityksen liiketoiminnan ja on tarvittaessa toimitusjohtajan lähin keskustelukumppani (Lane, Astrachan, Keyt & MacMillan, 2006; Koironen, 2007; Erma, Rasila & Virtanen 2010).



KUVIO 14 Malli yrityksen organisaatiosta

Toimitusjohtaja vastaa yrityksen operatiivisesta toiminnasta hallituksen asettamien tavoitteiden mukaisesti. Normaalisti toimitusjohtajalla on apunaan johtoryhmä, jonka muodostavat vastuulliset avainhenkilöt. Strategisten tavoitteiden seurantaan varten Kaplan ja Norton kehittivät mittariston (balanced scorecard), jolla yrityksen toimintaa voidaan mitata neljästä eri näkökulmasta – asiakasnäkökulmasta, tehokkuusnäkökulmasta, oppimisnäkökulmasta ja taloudellisesta näkökulmasta –, joiden mukaisesti myös kuviossa 14 esitetty organisaatio on jaettu (Malmi, Peltola & Toivanen 2003, 16). Oppimisnäkökulmaa tarkastelen henkilöstön näkökulmasta.

Taulukossa 7 ja 8 hallitustyöllä tarkoitetaan, että yrityksellä on aktiivisesti toimiva hallitus. Kun tarkastellaan perustajayrittäjien tapaa toimia, voidaan todeta, että vain kahdessa yrityksessä on toimiva hallitustyö ja molemmissa yrityksissä on lisäksi operatiivisen toiminnan ulkopuolinen hallituksen jäsen. Näissä yrityksissä on myös tehty liiketoimintasuunnitelma strategioineen ja yritysten kasvuvauhti on ollut nopeaa tai erittäin nopeaa. Muissa yrityksissä ei

ole varsinaista hallitustyötä. Jatkajayrittäjillä on kolmessa yrityksessä aktiivinen hallitustyö ja laajapohjainen omistajista tai ulkopuolisista henkilöistä muodostettu hallitus. Näissä yrityksissä on tehty myös liiketoimintasuunnitelma strategioineen. Yhdessä näistä kolmesta yrityksessä kasvuvauhti on ollut erittäin nopeaa.

Monessa pienessä yrityksessä, varsinkin niissä, joissa on useita omistajia, hallituksen ja johtoryhmän roolit sekoittuvat. Samat omistajat muodostavat sekä hallituksen että johtoryhmän, eikä varsinaista hallitustyötä ole. Tällaisia yrityksiä oli perustajayrittäjissä kolme ja jatkajayrittäjissä yksi. Lopuissa yrityksistä hallituksen muodosti yrittäjä yksin, jolloin joku muu oli hallituksen varajäsen, normaalisti yrittäjän aviopuoliso. Näitä yrittäjiä oli sekä perustajayrittäjissä että jatkajayrittäjissä kaksi.

Tiivistetysti voidaan todeta, että vain yhden perustajayrittäjän yrityksessä on niin hallitustyö, johtoryhmätyö kuin kirjallinen liiketoimintasuunnitelma. Vastaavasti jatkajayrittäjistä vastaava oli kolmessa yrityksessä. Yhden perustajayrittäjän yrityksessä oli hallitustyö ja kirjallinen liiketoimintasuunnitelma muttei johtoryhmätyötä. Kolmen perustajayrittäjän yrityksessä taas oli johtoryhmätyö ja kirjallinen liiketoimintasuunnitelma muttei hallitustyötä. Vastaava oli kahden jatkajayrittäjän yrityksessä. Kahden perustajayrittäjän yrityksessä oli näistä kolmesta vain johtoryhmätyökäytäntö. Vain yhden perustajayrittäjän yrityksessä ei ollut hallitustyötä, johtoryhmätyötä eikä kirjallista liiketoimintasuunnitelmaa. Vastaava tilanne oli kahden jatkajayrittäjän yrityksessä. Kuuden (yhdeksästä) perustajayrittäjän yrityksessä oli tehty kirjallinen liiketoimintasuunnitelma, ja vastaava oli myös kuuden (kahdeksasta) jatkajayrittäjän yrityksessä.

Haastattelussa yrittäjät määrittelivät yrityksensä kasvustrategian, ja olen jakanut ne seuraaviin neljään eri tasoon: a) kolme erittäin nopean kasvun yritystä, b) yksi nopean kasvun yritys, c) kymmenen hitaan kasvun yritystä ja d) kolme yritystä, joilla ei ole kasvua. Kaikille erittäin nopean kasvun ja nopean kasvustrategian yrityksille oli tehty kirjallinen liiketoimintasuunnitelma, josta yhdellä ei kuitenkaan ollut hallitustyötä yrittäjän tukena.

Neljän perustajayrittäjän ja neljän jatkajayrittäjän yrityksen henkilökunta oli kokonaisuutena osallistunut työministeriön tukemaan työpaikalla tapahtuvaan henkilöstön kehittämishankkeeseen (tykes), joissa kehittämiskohteina ovat olleet työprosessit, työn organisointi, työmenetelmät, työpaikan sisäinen ja ulkoinen toiminnallinen verkostoituminen, henkilöstöä laajasti osallistavan kehittämis- ja innovaatiotoiminnan organisointi, esimiestyö, osaamisen johtaminen ja kehittäminen, suorituksen arviointijärjestelmät, palkitsemisjärjestelmät ja työaikajärjestelmät. Kehityshankkeet on toteutettu työministeriön ohjeiden mukaisesti yhteistoiminnassa johdon ja henkilökunnan kanssa, ja niiden tavoitteena on ollut parantaa työpaikalla tuottavuutta ja työelämän laatua sekä työssä jaksamista. Nykyisin Teknologian tutkimuskeskus Tekes jatkaa aikaisempaa tykes-toimintaa antamalla työorganisaatioille rahoitusta, joka edistää työelämäinnovaatioiden syntymistä suomalaisilla työpaikoilla. Työelämäinnovaatioilla tarkoitetaan johdon ja henkilöstön yhteistoiminnassa toteuttamia työpaikan

työ-, organisaatio- ja johtamiskäytäntöjen muutoksia. Tekesin mukaan niiden tulee johtaa mitattavissa oleviin parannuksiin tuottavuudessa (tuloksellisuudessa) ja työelämän laadussa. Tekes edellyttää rahoitettavilta työorganisaatioiden kehittämisprojekteilta, että ne parantavat työpaikalla tuottavuutta ja työelämän laatua, ovat innovatiivisia ja toteutetaan yhteistoiminnassa johdon ja henkilöstön kanssa (Tekes, www.tekes.fi).

Kehityskeskustelukäytäntö on otettu käyttöön neljän perustajayrittäjän ja viiden jatkajayrittäjän yrityksessä. Kannustava palkitsemisjärjestelmä on kolmen perustajayrittäjän ja kolmen jatkajayrittäjän yrityksessä. Oman toiminnan arviointia eli itsearviointia käytetään oman toiminnan kehittämisessä vain neljän perustajayrittäjän ja kolmen jatkajayrittäjän yrityksissä. Arviointi on työvälite toimintojen ja tulosten parantamiseen. Itsearviointi on sitä arviointia, jota jokainen omasta toiminnastaan vastaava tekee toimintansa kehittämisessä.

Laatu- tai laajempi toimintajärjestelmä on käytössä kuuden perustajayrittäjän ja kuuden jatkajayrittäjän yrityksessä. Toiminnan ohjausjärjestelmällä tarkoitetaan tässä yhteydessä laajempaa tietojärjestelmää, jolla voidaan tehdä ja valvoa mm. myyntiä, tarjouskantaa, myyntitilauksia ja myyntilaskutusta, ostotilauksia, ostotoimituksia, tuotanto- ja toimitustilannetta sekä tuotantokapasiteettia. Muutamassa yrityksessä kirjanpitojärjestelmällä hoidetaan osa edellä mainituista toiminnoista. Vain kahden perustajayrittäjän ja kahden jatkajayrittäjän yrityksessä ei ole itsellä käytössä ko. järjestelmää. Oma kirjanpitäjä on kolmella perustajayrittäjällä, ja kuusi on ulkoistanut sen tilitoimistoon. Vastaavasti jatkajayrittäjistä viidellä on oma kirjanpitäjä ja vain kolme on ulkoistanut sen. Palkanlaskenta suoritetaan oman henkilöstön voimin viiden perustajayrittäjän yrityksessä. Niistä yhdessä yrittäjä huolehtii itse palkkojen laskennasta. Vastaavasti kuuden jatkajayrittäjän yrityksessä palkanlaskenta hoidetaan oman henkilökunnan voimin. Myyntilaskutuksesta ja ostolaskujen maksusta huolehtii kaikissa yrityksissä pääosin oma henkilökunta. Kaksi perustajayrittäjää huolehtii osittain tai kokonaan itse sekä myyntilaskutuksesta että ostolaskujen maksamisesta. Vastaavasti yksi jatkajayrittäjä huolehtii asiasta yhdessä äitinsä kanssa. Myös kahden perustajayrittäjän yrityksessä asiasta vastaa yrittäjän perheenjäsen, toisessa tytär ja toisessa vaimo.

Taulukkojen 7 ja 8 sekä edellä esitetyn tulkinnan mukaan eri yritysten toimintatavoissa on paljon eroa, mutta jos katsotaan ryhminä perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien yrityksiä, niiden toimintatapojen välillä ei ole eroa.

4.5.3 Syy yrittäjäksi alkamiseen

Haastattelussa esitin yrittäjille kysymyksen: Miksi aloit yrittäjäksi? Analysoinnissa löysin vastauksien tulkinnassa neljä toisen asteen kategorioita (liite 4), jotka selittävät syyn yrittäjäksi alkamiselle. Ne ovat "työttömyys", "velvollisuuden tunne", "kokeilunhalu" ja "mahdollisuus".

Perustajayrittäjistä kaksi (2) sanoo syyksi työttömyyden (lomautus, irtisanominen), mutta jatkajayrittäjistä kukaan ei kuulu kategoriaan "työttömyys":

Minut irtisanottiin opettajan tehtävistä, ei tuskaa ja ahdistusta kuitenkaan löytää opettajan hommia siinä tilanteessa. Minä yhdet hakupaperit laitoin kirjekuoreen, mutten koskaan postittanut. Kyllä minulla vaihtoehtoja oli. En lähtenyt yrittäjäksi pakottavassa tilanteessa, tein vapaaehtoisen valinnan. Päätin ruveta konesuunnittelijaksi, vielä käsin piirtämistä.

Lomautettu rakennusmestari tai työtön, ei kestä kuukauttaakaan housuissaan, sanotaan näin. Silloin -92 sain lomautuslapun, ni en mä kestäny sitä.

Vastaavasti syy, jota perustajayrittäjillä ei ole ollenkaan, on jatkajayrittäjillä velvollisuuden tunne, johon kuuluvat haastattelun ilmaiset ”valinta sukuyhtiön hallituksen jäsenestä toimitusjohtajaksi”, ”oma halu”, ”luonnollinen valinta” ja ”itsestään selvyys”:

Kyllä se oli oma halu. Varmaa oli vähän velvollisuudentuntoaki, mut kyl se halu oli.

Se oli aika luonnollinen valinta ja toisaalta meitä oli 4 lasta ja kukaan muu vanhemmista lapsista ei ollut siinä vaiheessa kiinnostunut. Tosiaan 92-vuonna ku puhuttiin asiasta, ni ei ollut kiinnostunut aiheesta ja minä olin kiinnostunut. Johtu ehkä siitäkin, että olen ihan pikkupojasta asti ollut tän firman kanssa tekemisissä. Ehkä tunsin sen ehkä parhaiten.

Joo, se oli itsestään selvyys sit tehtiin vaa sitä työtä mikä oli edessä. Ei ollut mitään suuria päätöksiä eikä mitään suuria vaihtoehtoratkaisuja sitä vaa tehtiin työtä ja otettiin vastuuta sitä myöten ku sitä tuli.

Jatkajayrittäjistä yksi ilmaisee asian yrittämisen haluksi, jonka analysoinnissa asetan kategoriaan ”kokeilun halu”. Perustajayrittäjien haastatteluilmaisuista viisi asetan kategoriaan ”kokeilun halu”. Ne ovat aikaisemman työn muutos, omat näkemykset aikaisemmassa työssä, halu rikastua yrittämisellä, tyytymättömyys esimieheen edellisessä työssä ja halu kokeilla:

Halusin kokeilla omina siipiä. Tuntui siltä, että mä pärjään tässä, usko oli kova, vaikka välillä pelotti.

Syy oli varmaan se, että se aikaisempi työnantaja, mikä oli, siellä muuttui ne kuviot sanotaan siihen suuntaan, että se ei tuntunut mielekkäältä se homma ja yrittäjäys on kytynyt oikeastaan mulla jo viimeiset kymmenen vuotta jo, siinä vaiheessa tuntui että aika on oikea.

Ehkä siinä oli omia näkemyksiä mitkä poikkes toisten näkemyksistä ja joita halusin ruveta toteuttamaan, vaikkei muittenkaan hommissa oo vikaa välttämättä.

Kyllä se raha aika tärkeä tekijä, sillä joskus ehkä sitä kuvitteli, että on olemassa oikeasti sellainen yrittäjän vapaus, mutta se on vähän yhdenvarainen asia, että.. Yrittäjän vapaus, mikä se on? Ennen oli yksi pomo, nyt niitä hirveän paljon enemmän.

No sitä ei kukaa tiedä, ku ei oo liikaa järkee, ni me ollaan yrittäjiä. Jos on liian viisas, ni eihän sitä kai yrittäjäksi ala.

Kategoriassa ”mahdollisuus” yksi perustajayrittäjä ilmaisee syyksi tilaisuuden ja kaksi mahdollisuuden. Kahden jatkajayrittäjän syynä on vanhempien antama mahdollisuus alkaa yrittäjäksi (vanhempien kannustus, kun isä kysyi):

Tilaisuudesta, ostamalla liiketoiminta, missä olin töissä.

Miks, nii varmaanki en osaa paljon muuta ku olla täs vesialalla. Ku vanha omistaja ei enää vetäny tätä, ni jonku piti ruveta vetämää. Tuli sellanen mahdollisuus ja en mä alun perin ajatellu ruveta tätä yksin vetämää. Oon monen kanssa yrittäny, et me ostettas kimpassa, mut siit ei sitte tullu mitää koskaa. Se oli tietynlainen sukupolvenvaihdos.

Silloinkin kun isä eli, että mä tulen jatkamaan tätä yritystä. Vai oliko se velvollisuuden tunne? Ei kyllä mä siihen halusin, mä tykkäsin tästä alasta, että siinä mielessä, mä olen ollut hyvin, hyvin, pienestä, nuoresta mä olen ollut kesätöissä ja muuten tässä näin. Tavallaan kasvanut yritykseen ja olin suuntautunut tähän ajatukseen. Yrittäjyys on ollut meidän perheessä, silloin kun mä olin pieni poika, hyvin voimakkaasti läsnä se yrittäjyys.

Jaaha, ei siihen ole selvää vastausta, ja mutta ei musta pitänyt tulla yrittäjää, mutta sitten ku isä kysyi sitä, että olisinko valmis tulemaan tähän ja se piti tapahtua vähän sille pehmeämmin kun meillä oli ulkopuolinen toimitusjohtaja tässä, mutta sitte hän lähti siitä aika nopealla vauhdilla siitä silloin 2007, niin mä hyppäsin sillein kylmiltään, periaatteessa hänen piti opettaa mut, niin sitten tota. Mutta kyllä se ajatus kääntyy jo silloin, kun tehtiin se sukupolvenvaihdos, että tähän oli niin kuin kasvanut. Enemmänkin se oli mahdollisuus. Oma halu. On se kunnian osoitus tai sillei, että uskotaan sillein että halutaan.

Jatkajayrittäjällä on se etu yrittäjäksi alkamisessa, että yritys on valmiiksi olemassa ja alkaja normaalisti tuntee jo yrityksen hyvin, vaikkei hän välttämättä tunne sen liiketoimintaa. Yrittäjien perustietojen mukaan monet yrittäjien lapsista, jotka myöhemmin ovat sitoutuneet alkamaan yrittäjäksi, ovat hankkineet kaupallisen tai teknisen alan tutkinnon. Perustajayrittäjät ovat toimineet jo toimialalla, jolle he perustavat yrityksen ja jonka he tuntevat hyvin. Yrittäjäksi alkamisen kynnys madaltuu, kun yrittäjäksi aletaan toimialan hyvin tuntevan toisen ammattilaisen kanssa, kuten tässäkin tutkimuksessa muutama yrittäjä oli tehnyt yritystään perustettaessa.

4.5.4 Yrittäjän yksinäisyys

Yrittäjät joutuvat tekemään usein yksin suuriakin päätöksiä ja kantamaan myös niistä vastuun. Yrittäjänä toimiessani koin itsekin monesti yksinäisyyttä. Oli paljon asioita, joista ei voinut puhua henkilökunnan kanssa, eikä kaikista ollut mahdollista valmistelematta keskustella edes yhtiön muiden omistajien kanssa. Myös kotona vaimon kanssa puhuminen saattoi kärjistä vääriymmärryksen tai muun syyn takia tilanteen sellaiseksi, etten voinut tai halunnut puhua niistä tai niistä puhuttiin toisilla nimillä. Tämän takia halusin kysyä myös tutkimuksessa haastateltavilta yrittäjiltä, miten he ymmärtävät käsitteen yrittäjän yksinäisyys ja ovatko he kokeneet itse yrittäjän itsenäisyyttä. Lisäksi yrittäjyyteen ja myös johtajuuteen kuuluu, että yrittäjällä pitää olla valmius tehdä päätöksiä myös yksin ja kantaa niistä vastuu.

Tarkastelen yrittäjien vastauksia yksinäisyydestä kappaleessa 4.5.1 esitetyn päätäntävaltuokittelun mukaisesti. Siinä perustajayrittäjät ja jatkajayrittäjät on jaettu kolmeen eri päättäjryhmään: yksinpäättäjiin, yhdessäpäättäjiin ja perhepäättäjiin.

Kaksi yksinpäättäjiin luokiteltua perustajayrittäjää, jotka omistavat yrityksensä yksin, kokevat yksinäisyyttä, jossa selkeästi korostuu yrittäjän vastuun kantamisen rooli:

Se on niinku päätöksenteon yksinäisyyttä hyvin pitkälti ja vastuun kantamisen yksinäisyyttä. Joo kyllä.

Se tarkoittaa sitä, ett ei voi kellekää kertoo läheskää kaikkee. Nio juu, jos se on tota, nii kyll sitä kokee.

Yksi yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä, joka on perustanut yrityksensä yksin mutta on vähemmistöomistajuudella sitouttanut asiantuntijan yritykseen, tunnistaa myös yrittäjän yksinäisyyden:

Kun on tällainen yhden miehen show, niin yksinään sä ne päätökset teet, kun ei ole hallitustyöskentelyä.

Yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä, jolla on enemmistöomistus, kokee selvästi yksinäisyyden:

No kyllähän sit välill tulee, ett ois hyvä, jos ois joku sellaine, jonka kanssa vois jutella määrätyst asioist, että antas pientä vinkkiä. Ku yksin mietiskelet noit asioit, nii kyll se on yksin räjäytettävä se päätös pihalle ja tehdä radikaalejaki ratkaisuja.

Isoisänsä perustamaa yritystä jatkava yksinpäättäjä tuntee myös yksinäisyyttä ja kokee, että vastuu epäonnistumisissa on yksin omistajalla:

No tietysti ku tulee vaikeuksia ja sillai, kun tarvii venymistä ja välill sitt loppupelissä huomaa, ett on jäänyt yksin hoitaa sen homman loppuun. No kyllä se sillei joo.

Samoin kokee yksinpäättäjä, joka yksin omistaa isänsä perustaman yrityksen:

Tietysti jos on yksin yrittäjä, kuka niistä loppukädessä kantaa vastuun. Sitte, jos menee tiukoille, niin eihän se oo kenenkään muun murhe.

Enemmistön omistava ja yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä, joka on sitouttanut avainhenkilöitä, tuntee myös yksinäisyyden ja on kokenut sitä:

Kuitenki itte joutuu ne lopulliset isot päätökset tekeen itte. Joo, joo.

Yhdessä toisen asiantuntijan kanssa yrityksen perustanut ja yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee kokeneensa yksinäisyyttä, vaikka hänellä ovat tukenaan hallitus ja muut omistajat:

On tilanteita, joissa ei kerta kaikkiaan ole kerta kaikkiaan ketään, jolta voisi kysyä mitä kannattaisi tehdä. Kyllä mä olen kokenut.

Yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä, joka on perustanut yrityksensä yksin ja sitouttanut vähemmistöomistajuudella asiantuntijan yritykseen, tunnistaa yrittäjän yksinäisyyden ja yhdistää sen ongelmatilanteisiin. Lisäksi hän kokee sen myös stressinä:

Kun tulee ongelmia, niin niitä alkaa liikaa pohtimaan eikä niitä saa purettua pois. Kyllä stressinä.

Myös toinen yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä, joka on perustanut yrityksensä yksin mutta on omistajuudella sitouttanut asiantuntijan yritykseen, kokee yrittäjän yksinäisyyttä, varsinkin ongelmatilanteissa:

Jos menee hyvin, ei kai yrittäjä tunne itseään yksinäiseksi, mutta jos menee huonosti, nii mihin se yrittäjä sitten tukeutuu. En ole, mutta onhan niitä hetkiä, että uppoutuu siihen työmäärään, mitä on, ettei millään selviä siitä.

Vaikka haastatellulla perustajayrittäjällä on omistusosuudeltaan tasaveroinen kumppani, hänkin on kokenut yksinäisyyttä:

Sitä, että on määrättyjä asioita, mitä pitää miettiä itsekseen. Olen kokenut. Niitä on monta asiaa mitä pitää miettiä ihan itse.

Isänsä perustamasta yrityksestä 50 % omistava ja operatiivisessa vastuussa oleva jatkajayrittäjä, joka on luokiteltu yhdessäpäättäjiin, kokee myös yksinäisyyttä, vaikka vastauksesta selkeästi huokuu toisen vähemmistöomistajan taustatuoki:

Kyllä mä luulen, että jos tässä omistusprosentti olis itsellä 100, niin se tekee yksinäiseksi ja silloin varmaa tos kulmahuonees palais valot ensimmäisenä ja viimeisenä. Kyllä mä oon itse asiassa.

Perhepäättäjiin luokiteltu ja vaimonsa kanssa yrityksen perustaneella perustajayrittäjällä on selkeästi tukea vaimostaan, kun hän vastaa kysymyksiin:

Kyllä siellä on aina sellasia ajatuksia, että milloin mihinkin tunne riittävän, joko halukkuutta ei riitä tai pää ei riitä asioitten ratkomiseen. On niitä hetkittäisiä tunteita, mutt niitä ratkaisun paikkoja on niin paljon, ettei siihen tarvitse jäädä miettimään.

Yksin yrityksensä omistava perhepäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä, jonka vaimo on liiketoiminnassa hänen mukanaan, kokee yksinäisyyttä, jossa selkeästi korostuu myös yrittäjän vastuun kantamisen rooli:

Yksinhä se on aina, on sitten paskat housuissa tai ei. Yksin on otettava vastuu ja yksin on kikkailtava. En määhän yksin ole jäänyt, mutta kyllä vastuun ottaminen viime kädessä jää aina. Välillä joutuu vähän enemmän miettimään yksin.

Suvun omistamassakin yrityksessä, jossa toimitusjohtajalla on tukenaan hallitus, perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä kokee yksinäisyyttä:

Päätöksien tekeminen yksin ja nyt. Kyllä, hallituksessa me keskustellaan avoimesti, mutta eihän se ole koko ajan siinä ja päätökset pitää tehdä nyt.

Enemmistön omistava jatkajayrittäjä ja perhepäättäjä, joka oman puolisonsa kanssa omistaa koko yrityksen, kokee myös yksinäisyyttä:

Se on niinku tämän kokoisessa yrityksessä, että päätökset tehdään aika yksin monta kertaa. Kyllä usein ja viikottain.

Perhepäättäjiin luokiteltu vähemmistöomistajana oleva jatkajayrittäjä, jonka veli omistaa enemmistön perheyrityksestä, tuntee yksinäisyyden lähinnä siinä, ettei hän voi ystäväpiirissään puhua yrittäjyydestään. Varsinaisesti hän ei ole kokenut yksinäisyyttä, koska hänellä on koko perheen tuki takanaan:

Yksinäisyys tulee ehkä omien ystävien kanssa tai semmoisisissa tilaisuuksissa. Henkilökohtaisessa elämässä ei välttämättä ymmärretä. En ole kokenut, kun velipoika ja isä on ollut vahvasti mukana ja äitikin.

Tiivistetysti voidaan todeta, että perustajayrittäjien vastauksista heijastuu, että varsinkin päätöksen tekemistä yrittäjät pitävät yksinäisenä tehtävänä. Vastauksista ilmenee myös, että yksinäisyyttä tunnetaan enemmän, kun eteen tulee vaikeita tai ongelmallisia tilanteita, jolloin yrittäjän on yksin tehtävä päätökset ja kannettava niistä myös vastuu. Vastauksien perusteella voidaan myös tulkita, että yrittäjien yksinäisyyden kokeminen on jopa ilmennyt ylimääräisenä stressinä. Myös jatkajayrittäjät ovat kokeneet yksinäisyyttä varsinkin päätöksen teossa, mutta perustajayrittäjiin verrattuna jatkajayrittäjien vastauksissa nousee esille perheen (suvun) ja yrityksen hallituksen apu vaikeiden päätösten tekemisessä. Vastauksien perusteella voidaan tulkita, että jatkajayrittäjien yrityksissä yrittäjä itse ei koe yksinäisyyttä samalla lailla kuin perustajayrittäjien yrityksissä.

4.5.5 Ajankäytön hallinta

Ajankäyttö ja sen hallinta on yrittäjän tärkeimpiä taitoja, ja se heijastuu myös osallistumiseen liiketoiminnan ulkopuolisiin tilaisuuksiin, joita ovat myös erilaiset koulutustapahtumat. Lisäksi ajankäytön hallinta tai oikeastaan sen hallitsemattomuus saattaa myös heijastua työviikon pituuteen. Perustajayrittäjistä neljä sanoo normaalin 40 tunnin työviikon riittävän, kun lopuilla työviikon pituus on pidempi, mutta kuitenkin alle 50 tuntia. Vastaavasti jatkajayrittäjistä yksi tekee 60 tuntia työtä viikossa ja vain kaksi selviää töistään normaalilla 40 työtunnilla. Muilla viidellä työviikon pituus vaihtelee 45 ja 50 tunnin välillä. Kukaan yrittäjistä ei tunnusta elävänsä yrittäjyydessään ”24/7-elämää”. Eräs perustajayrittäjä sulkee jopa puhelimensa yöajaksi, jottei hänelle soitella työasioissa yöllä. Muutamat yrittäjät taas mainitsivat, että yrittäjänä toimimisensa alkuaikoina he joutuivat tekemään pidempää päivää kuin nykyisin, mutta tarvittaessa he voivat edelleen tehdä pidempää päivää.

Suoraan kysymykseen ajankäytön hallitsemisesta perustajayrittäjät vastasivat yleensä, että heidän on täytynyt panostaa ajankäytön hallintaansa:

Parantamista siinä on, mutta sitä pääsääntöisesti hallitsen, mutta ei se helppoa ole

En ole tyytyväinen, olen käynyt useita seminaareja, mutta nykyisillä välineillä, silloin kun siirryin paperikalenterista sähköiseen kalenteriin, niin ajankäytön hallinta olisi paremmin hanskassa, ikuinen riesa yrittäjällä, että kalenteri on turvoksissa.

Olen käynyt erilaisia kursseja, koko aika päivällä päivä katkee, esim. mökillä voi helpommin keskittyä. Nyt jää aikaa enemmän miettimiseen, mitä tahansa tehdään, jos

sä olet miettinyt sen loppuun saakka, niin se on paljon tuottoisempaa sitten tehdä. Joskus tehnyt lappuja, mutta päätehtävä nyt on myynti, jota nyt teen täysillä. Käytän puhelinkalenteria, joka yhteydessä PC:hen ja muiden kalentereihin

Kyllä mä hallitsen sen aika hyvin, miten sitä määrittelee tota asiaa, mutta ei mulla keskeneräisiä asioita ole kyllä yhtään.

Mä pyrin välttämään sitä, että mä tekisin liian kireitä aikatauluja. Luonne mulla on sellanen, että mä yleensä lähdän vähän liian myöhässä johonki tapaamiseen, et ku mä useimmiten tuun viime hetkellä tai 5 minuuttia myöhässä. (Sä kuitenkin hallitset ajankäytön?) Kyllä

Nykyään kyllä aika hyvin.

Väittäisin, että aikani hallitsen.

Hallitsen.

Aika huonosti, siinä mielessä hyvin, että mä en ikinä tee viikonloppuisin töitä, se on yksi aika hyvä pointti. Vielä ajankäytön hallinnasta tota toi kyllähän sitä siis voisi paremminkin hallita varsinkin työaikana.

Perustajayrittäjien ajankäytön hallintaa koskevaan kysymykseen antamien vastauksien perusteella voidaan tulkita, että perustajayrittäjät hallitsevat ajankäyttönsä. Jotkut ovat jopa käyneet kursseja parantaakseen ajankäyttöään. Menetelmänä he käyttivät ajankäytön hallinnassa hyväkseen pääasiassa kalenteria, mutta eräs mainitsi viikkosuunnitelman, priorisoinnin ja tehtävälistan. Perustajayrittäjät ovat yrittäjyytensä aikana muuttaneet omaa ajankäyttöön liittyvää käyttäytymistään. Tämä käy ilmi, kun tulkitaan seuraavia vastauksia, joista selviää, että he ovat panostaneet ajankäytön hallintaan, jättäneet turhat menot pois tai pyrkivät tekemään normaalia työpäivää mutta ovat valmiita tekemään tarvittaessa töitä jopa yöllä:

Muutoksista johtuen on pitänyt skarpata ajanhallitsemista kalenterin kautta. Tiedostanut, että nyt pitää elää kurinalaisemmin kalenterin kanssa verrattuna ennen yrittäjyyden laajenemiseen tytäryhtiöihin

Testasin priorisointia seminaarien jälkeen, mutta olen hakeutunut papereista pois ja tehnyt tiedostot sähköpostiin. Siellähän on täpit, voi täpittää punaisella, mä sitä käytän. Sitten on jotain asioita, joita mä tulostan, ja noston tärkeimmät päällimmäiseksi, opastan alaisiani myös ajankäytössä. Olen lyhentänyt työpäivää, en vie enää kotiin, joskus tein lauantaina, minä tule klo 7 töihin.

Teen nykyisin vain normaalin työpäivän normaalisti, ja jos tarvitsee niin teen, vaikka yöllä.

Ihan kuin rehellinen olen, mulla on nyt enemmän aikaa nyt yrittäjälämässä kuin entisessä elämässä. Mulla oli siinä loppuvaiheessa aika iso alue, mitä mä hoidin, Kuopioon myöten, matkustaminen oli yksi sellainen, mikä vei kauheasti aikaa.

Joo, sillä tavalla, että mä tekisin ja lähtisin johonki meetinkiin aikasemmin, varttia aikasemmin, ni mulla on ollu jopa huoneen taulu siitä, että mä pistäsin itelle, et lähde nyt varttia aikasemmin tai jotain tällasta.

Muuttanu korvaamattomast näkymättömäks.

Eihän se tietysti aina oo niin tehokasta, mut näissä hommissa on takaraja. jos iso urakkatarjous menee keskiviikkona kello 12, ni siin ei oo mitää muuta vaihtoehtoa ku olla valmis ja lähetetty sinne, muuten se hylätää. Se on hyvin selkeesti eletää niiden tahdissa. Me on totuttu siihe, ku vaa jaksaa. Se on pistäny meijät tahtii, et kokukset ja nää tarjoukset, ne on osuttava kohallee. Mul on hyvät tyytit, jotka pystyy yleensä. Delegointi on kyllä tärkeetä.

Osaan, osaan varmasti jättää turhat asiat pois. En yhteenkää ylimääräseen pippaloon lähe, enkä seuraelämään.

Ehkä mä olen enemmän.... ajankäytössä ehkä .. mä pyhitän ehkä paremmin sen vapaa ajan en enää tee niin pitkiä päiviä. Se on niikuin arvostaa enemmän sitä vapaa aikaa. Siis joo jotain on delegoinut, jotain olen jättänyt tekemättä kokonaan.

Perustajayrittäjät asettavat haastattelulausuntojen perusteella oman ajankäyttönsä tärkeysjärjestykseen yrityksen eri toimintojen osalta. Toisin sanoen yrittäjät keskittyvät niihin tekemisiin, joissa heistä on omasta mielestään eniten hyötyä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Lisäksi perustajayrittäjien mielestä heidän ajankäyttönsä on tasapainossa, vaikka yksi ilmaisee olevansa liian tiukoilla ja toinen sanoo siinä olevan edelleen kehittämisen varaa.

Vastaavasti suoraan kysymykseen "Hallitsetko oman ajankäyttösi?" jatka-jayrittäjistä osa vastaa myöntävästi, mutta joillakuilla on parantamisen varaa:

Ei ongelmia.

Onhan siin varmasti parannettavaa.

No yritän, mut välil se vähä lipsuu.

Kyl mä oikeastaa hallitsen.

Tuskin oikein hyvin.

No, varmasti siinä on parantamisen varaa, tulee tehtyä turhaan ehkä aika paljon.

No tota, mul on kalenteri puhelimessa ja tietsikal, mul on se aina mukana ja sitä mä oon tieysti yrittäny opetella, et mikä on hallittu ajankäyttö, et jos nyt sitte vaikka kattoo eilistä hallittua ajankäyttöä: 7.30 palaveri, joka loppuu yheksältä, yheksältä alkaa uus, joka loppuu kymmenelt, kymmenelt alkaa uus, joka lopuu kaheltoista, sitte alkaa uus, sitte siin on 10 min. ruokatuntia ja sitte 13.30 alko parturi. Niin tekeekö oikeita asioita, siitä on kaiketi kysymys. Niin, niin, kyllähän siinä, siinä on niinku parannettavaa, että pysähtyis ja miettis. Mä olen, me ollaa nyt, koska konsulttikin astu nyt kuvioihin, ni silloin mietitti tätä, ku ollaa niin monessa mukana, ni ollaa sitä tiimijuttua ja vastuuta muille, et sitä ollaa viety eteenpäin ja parempaa suuntaa, ei se vieläkkää oo sitä mitä sen pitäis olla, mutta tota selkeesti muuttunu nyt, mutta täähän on koskettanu koko meijän organisaatiota tää homma.

No en aina, mutta pääosin kyllä.

Ajankäytön hallintaa koskevan kysymyksen vastauksien perusteella voi tulkita, että jatka-jayrittäjät hallitsevat ajankäyttönsä. Yksi tosin on käyttänyt konsulttia apunaan parantaakseen omaa ajankäyttöään organisaatiota kehitettäessä. Menetelmänä ajankäytön hallinnassa he käyttävät hyväkseen pääasiassa kalenteria, mutta myös projekti aikataulut, työlistaa, priorisointia ja vuosikalenteri mainitaan

vastauksissa. Vastauksien perusteella osa ei ole muuttanut omaa käyttäytymistään ajankäytön osalta yrittäjyytensä aikana, mikä eroaa selvästi perustajayrittäjien ilmaisuista. Ajankäyttöään muuttaneiden vastuksista ilmenee, että jatkajayrittäjillä on tavoite karsia sellaisia menoja, jotka eivät ole tarpeellisia liiketoiminnan kannalta:

No oon mä kyllä aina ollu loogiin, et jos mä pyörähän Helsingis, ni en mä sinne yhden asian takia me.

Se, et mä en mee mihinkää kissanristiäisii. Mä en mee minnekää mihin ei oo pakko. Se on sellanen päätös, jonka mä tein jo varmaa joskus 4–5 vuotta sitte.

Olen nyt sitä vähän yrittäny. Kyl mä on sitä yrittäny alkaa paremmin kontrolloida, olemaan vaikka palavereissa lyhyempi, mutta se on haaste.

Siihen mä viittasinki, et meil on muuttunu, meil on tiiminvetäjäpalaverit mihin mä osallistun ja sit on näil tiimeil omat palaverit, joihin mä en välttämättä osallistu lainkaa ja sitte on nää kuukausipalaverit. Tää on justii sitä mitä me silloin konsultin kans luotii ja kiitos siitä hänelle.

Mä olen opetellut sanomaan ei joillekin asioille. Jättämään sillein aikaa. Helposti tulee täytettyä kalenteri liian täyteen

Jatkajayrittäjien haastattelulausuntojen perusteella heidän ajankäyttönsä on paremmin hallinnassa yrityksen eri toimintojen osalta verrattuna perustajayrittäjiin, vaikka eräs ilmaisi tekevänsä ne työt, jotka ovat yritykselle tärkeitä, ja toisen pitäisi enemmän panostaa henkilöstöön. Myös jatkajayrittäjien ajankäyttö on heidän mielestään tasapainossa, vaikka siinä on parantamisen varaa. Kokonaisuuksena ajankäytössä ei ole isoa eroa perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välillä. Vastauksien tulkinnan perusteella perustajayrittäjät ovat panostaneet enemmän ajankäyttönsä hallintaan, mikä näkyy myös siinä, että useampi perustajayrittäjä on muuttanut omaa käyttäytymistään ajankäytön osalta. Tämän voisi tulkita niin, että perustajayrittäjien on täytynyt panostaa oman ajankäyttönsä hallitsemiseen enemmän yrityksen käynnistysvaiheessa kuin jatkajayrittäjien, jotka ovat saaneet monet liiketoimintaan liittyvät asiat valmiina.

4.5.6 Oman osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen

Itsensä kehittämisen kannalta on tärkeää, että tunnistaa oman osaamisensa ja varsinkin ne osa-alueet, joissa on kehitettävää. Pelkkä tunnistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan puutteet omassa osaamisessa pitää myös tunnustaa. Oman osaamistason tiedostaminen myös motivoi oman osaamisen kehittämistä.

Kysymyksen ”Tunnistatko ja tunnustatko omat heikkoutesi ja vahvuutesi?” vastaukset voidaan tulkita niin, että yrittäjillä on pääasiassa hyvä käsitys omasta osaamisen tasosta. Perustajayrittäjien lyhyiden myönteisten vastauksien joukossa oli pidempiäkin vastauksia, joissa hyvin kuvastuu myös yrittäjyyden tuoma käyttäytymisen muutos:

Kyllä varmaan, pakko on ollu oppia. Mitä tehtäviä muut tekee ja mitä ite. Tietää kyllä todella alueet missä ei ite pärjää.

Kyllä mä luulisin tietäväni heikkouteni, kyllä se aina joskus paljastuu uusia heikkouksia. Se oli hyvä se tutkimus silloin, se haastatteluhomma, kun mä menin sinne. Ne oli kaikki testit tehnyt sun muut ja mä menin sinne nenäkkäin sitten niitten tutkijoiden kanssa. Heti ensimmäinen kommentti siinä oli, että olet muuten vittumainen mies. En mä tiedä miten ne siihen lopputulokseen tuli, mutta en mä omasta mielestäni niin. jos se sitten jossain sisemmällä ole.

Perustajayrittäjien käsitykset omasta vahvuudesta vaihtelivat toimialan ammatillisesta osaamisesta henkilökohtaisiin käyttäytymiseen liittyviin asioihin, joita ovat mm. "olla hötkyilemättä", loogisuus, erilaistuminen, henkilösuhteet työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa, "mahdollisuuden haistaminen", organisoitukyky, hinnoittelu ja kaupan päättäminen, ammatillinen osaaminen sekä kuuntelemisen taito ja luovuus.

Jatkajayrittäjät myös tuntevat ja tunnistavat omat heikkoutensa ja vahvuutensa, jotka heillä on. Heillä on myös omia kehittämiskohteita, jotka näkyvät heidän vastauksissaan:

Kyllä ja varsinkin heikkoudet, joita olen yrittänyt kehittää.

Varmasti on joitakin asioita, et olis ihan mielenkiintosta käydä tommosessa, et näkis ihan mustaa paperilla. Kyl varmaa tiedänki, ett missä on heikkouksia.

Joo, kyllä. Joo ja yks mikä täs koulutuksessa on ollu, ni meil on ollu 6-7 vuotta erilaisia näitä konsulttiprojekteja, jotain Tykes-projekteja ja ollaa edelleen ja sitä ennen oltii tässä Metal-partners-projektissa ja sitä kautta meil on ollu tämmönen sparrauskonsultti joka on käyny kerran kuukaudessa ja siit on tullu aika pitkäjänteinen juttu mitä mä en yhtee aikaa arvostanu konsultteja mikskää mut sit meilt löyty yks aika käytännön läheinen tyyppi, ja sit se jatku aika pitkää. Nyt se pantii Tykesii ja sit siel on eri ihmiset täs ryhmässä.

Näillä liiton kursseilla on näitä asioita sivutta, omia henkilökohtaisia vahvuuksia ja heikkouksia ollaan mietitty ja ruodittu. On vähän ajatusta niistä asioista, jota tiedän, mutta varsinaista testiä ei ole tehty.

Myös jatkajayrittäjien vahvuudet vaihtelevat samaan tapaan kuin perustajayrittäjillä. He esittivät vahvuuksina tuotteistamisen, kaupanteon, erikoistoimialan, myynnin ja markkinoinnin, talouden ja johtamisen, liiketoiminnan tuntemuksen, toimialan kokonaisuuden tuntemisen sekä ihmisten ymmärtämisen. Jatkajayrittäjien vastaukset erottuvat perustajayrittäjien vastauksista siinä, että niissä painotetaan enemmän toimialaa ja liiketoimintaa kuin perustajayrittäjien vastauksissa, jotka kohdistuvat enemmän yrittäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, vaikka muuten vastauksien perusteella oman osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa ei ole eroa perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välillä.

4.5.7 Oman osaamisen ja käyttäytymisen muuttuminen

Yrittäjyys muuttaa yrittäjää ja yrittäjän käyttäytymistä ja samalla muodostuu yrittäjäidentiteetti. Myös yrittäjän osaaminen muuttuu ja laajentuu yrittäjyyden aikana. Yrittäjien käsityksiä muutoksesta hain seuraavilla kysymyksillä: 1) "Olitko mielestäsi jonkun alan ammattilainen tai asiantuntija, silloin kun aloit yrittäjäksi? Minkä?" 2) "Mikä oli oma vahva osaamisalueesi ennen yrittäjyyttä?"

3) "Onko se yrittäjyyden myötä muuttunut?" 4) "Mikä mielestäsi on nyt vahva osaamisalueesi?"

Perustajayrittäjien vastauksista painottuu selvästi, että perustaessaan yrityksensä he olivat toimialansa ammattilaisia tai asiantuntijoita. Siitä he ovat kehittyneet yrittäjyyden myötä ja heidän osaamisalueensa on selkeästi muuttunut:

Se oli lääkekaupan asiantuntija elikkä mä olin lääkemarkkinoinnissa. Mä olin aikaisemmin tukkuliikkeessä 12 vuotta. Sitte mä olin ulkomailla ja sitte mä olin kotimaan markkinoilla. No se on oikeestaan markkinointi päälinja, kotimaan kaupan johtaja. Nyt ku sä oot yrittäjänä ollu 17 vuotta, ni sehän on aika kovasti muuttunu. Tota, kylkäi se kuitenkin on toi asiakaspinta, et minusta itestä tuntuu, et se on se mitä mä kaikkein parhaiten hallitsen. Toinen on sitte miettiä johtamisen kannalta henkilökunnan johtamisena, mutta ku tää on asiakasorganisaation johtamista, ni se on enempi sitä, et niil on riittävästi osaamista ja halua siihen, ni se on oikeestaan vaan päästää ohjat irti.

Ehdottomasti. Rakentamisen ammattilainen. Korjaus- ja uudisrakentaminen elikkä -92 oli jo kokemusta, harjoiteltu parissa firmassa kymmenisen vuotta. Kymmenen vuoden johtamiskokemus. No lisääntyny tän yrityksen asioiden hoitamisen myötä, mut siin on asiantuntijat taas erikseen. No tietysti yrityksen johtaminen, pyörittäminen, mut tykästyminen on nyt ton suunnittelun vetämiseen ja hankkeitten suunnitteluun. Se on mun lempari nyt, et jos ois taloudellinen tilanne sellanen, et vois vaan sitä tehdä, ni tekisin sitä, koska se on mielenkiintoin. Siihen tarvittas osaamista. Sillä tavalla, et suunnittelijat johdetaan, pääsuunnittelijat ei johda mitään. Pääsuunnittelijan vastuu on tietynlainen, mut se ei oo se johtaminen, ne on arkkitehtejä vaan. Ni se on se, pitää laittaa ne järjestykseen. Tietysti, tehään nin raskaaks se homma, mä joudun joka lajiin mukaan. Nyt on muutaman tämmösenä harjoitustyönä hoitanu ja mielestäni oon saanu toimimaan ja vauhtia siihen puuhaan, mut sitä ei saa eloa. Jos jättäs noi miehet pois, ni sit vois saaha elinkeinon siitä

Kaksi perustajayrittäjistä sanoi, ettei heidän osaamisensa ole muuttunut yrittäjyyden aikana. Heistä toinen hoiti toimitusjohtajana yritystä kuin omaansa ennen yrittäjäksi alkamistaan:

Mä valmistuin -91, ni mä olin rakennusmestarina työmaalla ja sitte mä tuln tekniseks johtajaks tähä. Sitte toimitusjohtajaks ja sitte omistajaks. Vesirakentaminen ja ihmisten kans oleminen, osaamisest en oo niinkää varma. En tiijä, onko sit tarpeeks vai ei. Siinä vaihees, ku mä siirryin yrittäjäks, ni mun tapaukses se osaamisalue ei muuttunu juurikaa. Lähinnä kuuluu saada uusia urakoita ja vielä edelleen laskea uusia urakoita ja sitte olla työpäällikkönä ku vastaavat mestarit vetää työmaita, ni mä käyn kaikissa kokouksissa ja mä oon niiden esimies ja siitä taloudellisesta puolesta pidän kokouksissa kiinni ja työntekijöistä täytyy pitää huolta, et heil on kaikki hyvin ja tavallaa ni toi taloudenhoito oon tosi paljon toimiston hoitajana ja kirjanpito.

Toinen perustajayrittäjä, joka sanoi, ettei osaamisalue ole muuttunut yrittäjyyden aikana, oli ennen yrittäjyyttään samalla liiketoiminta-alalla toimivan ison konsernin johtotehtävissä, missä hänellä oli mahdollisuus kehittää itseään:

Ehdottomasti. Sanotaan, saneeraus on aina ollut lähellä sydäntä. Sanotaan saneeraustöiden hinnoittelu on yksi sellainen tärkeä ja markkinointi ja asiakassuhteet on se vahvuus ollut. Ei se varmaan muuttunut ole, mutta kehittynyt se on, meillä on järjestelmät kehittynyt ja me ollaan kehitetty sitä lisää, parempaan suuntaan, asiakaskunta on laajentunut. Uskoa on tullut enemmän, parametrit on ihan kunnossa.

Jokainen perustajayrittäjä vastasi olleensa ennen yrittäjyyttään ammattilainen

tai asiantuntija omalla toimialallaan, jolla alkoi sitten yrittäjäksi. Vain kaksi perustajayrittäjää vastasi, kuten edellä olevien sitaattien perusteella ilmenee, ettei osaamisalue ole muuttunut. Perustajayrittäjien omien käsitysten perusteella voidaan osaamisen muutosta yrittäjyyden aikana tulkita kaikki haastattelut mukaan lukien seuraavasta: 1) "suunnittelu- ja projektiosaajasta yrityksen pyörittäjäksi ja asiakassuhteiden osaajaksi", 2) "rakentamisen ammattilaisesta yrityksen johtamisen ja pyörittämisen osaajaksi", 3) "ei muuttunut, osaamisena vesirakentaminen ja ihmisten kanssa oleminen", 4) "siivousalan ammattilaisesta yrityksen toiminnanohjauksen ja henkilöjohtamisen osaajaksi", 5) "lääkekaupan asiantuntijasta asiakaspinnan ja henkilöstöjohtamisen osaajaksi", 6) "ei muuttunut, osaamisena LVI-saneeraustöiden hinnoittelu ja markkinointi sekä asiakassuhteiden hoito", 7) "suunnittelu- ja projektiosaajasta yrityksen myyntiosaajaksi ja hallinnon taitajaksi", 8) "hitsauksen opettamisen osaajasta monitaitoiseksi yritysjohtajaksi ja tuotekehityksen osaajaksi" ja 9) "suunnitteluosaajasta myynnin ja talousasioiden osaajaksi".

Jatkajayrittäjät eroavat perustajayrittäjistä sekä yrittäjäksi alkamisen että yrityksen toimialan ammattilaisuuden ja asiantuntijuuden osalta. Yksi yrittäjä on alkanut yrittäjäksi johtamaan suvun omistamaa yritystä, kun hän oli omistajien mielestä paras vaihtoehto. Hänenkin osaamisalueensa on muuttunut yrittäjyyden myötä:

Puualan asiantuntija. Julkishuonekalujen markkinat, koska olen ollut alan yrityksissä myyntitehtävissä. Yrittäjyyden aikana on tullut lisäksi tarvetta opiskella pk-yrityksen johtamiseen ja talouteen liittyviä asioita. Yrityksen tuotteet ja niiden myynti.

Muuten jatkajayrittäjät eivät olleet liiketoiminta-alan asiantuntijoita, vaan suurin osa yrittäjistä tuli yrittäjäksi kaupallisen tai teknisen koulutuksen käyneenä, mutta täysin ilman omakohtaista kokemusta yrittäjyydestä. Moni tosin oli kotona perhepiirissä nähnyt, mitä yrittäjä on ja mitkä ovat sen hyvät ja huonot puolet. Seuraavassa on jatkajayrittäjiltä kaksi kuvausta siitä, miten heidän osaamisalueensa on muuttunut yrittäjyyden aikana:

En. Kyl mä voin niin päin sanoo, että jos mä oisin tienny näin paljon, ni mä oisin harkinnu ainaki pitempään. Tässä ensin työnjohtotehtävissä ja vähän niinku ajettiin. Alko olla ikää jo sen verran ja kai se näki, et tost vois olla johonki. No sanotaa, et se tekninen osaaminen, se on jääny vähän pienemmälle arvolle, mut sitte on tullu liuta tätä muuta; asiakassuhdetta ja tätä talouspuoltaki jonkin verran. Kyl mä voisin sanoa, et aika luotettava ja rehellinen kuva must tulee. Mä luulen, et siin on niinku se pointti. mä luulen, et vähän semmonen junailukyky ja kun on pieni stressi, ni mä tunnen, et mä oon parhaimmillani sillon. Kyllä mä luulen, et siinä se on; asiakassuhteet ja näkemys, et nyt puhuttaa bisneksestä, et vähä haistaa, et missä se raha on.

En ja sillon mulla oli kauppaopistotausta, oli yo-merkonomipaperit ja se oli hyvä lähtökohta mun mielestä ja työn ohessa mä suoritin kauppatieteen maisterin tutkinnon Tampereella ja laskentatoiminta aineena mut kyllä se on käytäntö opettanu sen yrittäjätoiminnan. Taloushallinto ja sit myyntiä ja markkinointia opiskelin ja sit elämä opettanu sitä myyntiä lisää. On joo kyllä ja hyvin pienillä eväillä ja kukapa sitä tuolla peruskoulutuksella mitää valmiuksia yrittäjäksi eikä siihen aikaa ollu edes mitää yrittäjäainetta, ett ei sitä koulutettukaa meitä yrittäjyyteen. Noo, asiakassuhteet ja markkinointi, asiakkaat on hanskassa.

Perheyrittäjyydessä on mahdollisuus kasvattaa perheen sisältä yritykselle jatka- ja, vaikka näistä kahdeksasta haastattelutapauksesta vain yhdessä näin todella oli käynyt. Esteenä on monesti lapsimäärä ja se, kuka lapsista on sopiva ja halukas alkamaan yrittäjäksi. Perheyrittäjien lapsilla, jotka ovat saaneet kaupallisen koulutuksen, on hyvät perusvalmiudet siinä vaiheessa, kun heidän vanhemmat ovat valmiita luopumaan yrityksestään osittain tai kokonaan. Lisäksi heillä saattaa olla kokemusta muista yrityksistä. Jatkajayrittäjien omien käsitysten mukaan osaamisen muutosta yrittäjyyden aikana voidaan tulkita kaikkien haastattelujen perusteella seuraavasti: 1) ”puualan asiantuntijasta yrityksen tuotteiden ja myynnin osaajaksi”, 2) ”teoria- ja asennusosaajasta asiakassuhteiden ja liiketoiminnan osaajaksi”, 3) ”rakentajasta puuelementtirakentamisen osaajaksi ja yrityksen pyörittäjäksi”, 4) ”taloushallinnon osaajasta asiakassuhteiden ja markkinoinnin hallitsijaksi”, 5) ”yritysverotuksen teoriaosaajasta strategiaosaajaksi ja kokonaisuuden johtajaksi”, 6) ”myyjästä pienen yrityksen kokonaisuuden johtamisen osaajaksi”, 7) ”vastavalmistuneesta laskentaekonomista kiinteistöalan asiantuntijaksi ja yritysjohtajaksi” ja 8) ”vastavalmistuneesta yritys juridiikan teoriaosaajasta yrityksen myynnin, tuotannon ja henkilöstön kokonaisjohtamisen osaajaksi”.

Kun verrataan perustajayrittäjien valmiuksia ja osaamisen kehittymistä jatkajayrittäjien vastaaviin ominaisuuksiin, on huomioitava ainakin seuraavat seikat: a) Perustajayrittäjä on oman toimialansa ammattiosaaja tai asiantuntija yrittäjäksi lähtiessään. b) Perustajayrittäjä alkaa usein yrittäjäksi yhdessä toisen osaajan kanssa, jolloin asiantuntijoita ei ole vain yksi (yhteinen asiantuntijuus). c) Alkaessaan yrittäjäksi jatkajayrittäjä on ryhtynyt suoraan koulunpenkiltä, ilman ulkopuolista työkokemusta tai ainakin ilman yrityksen liiketoimintalueen tuntemusta, jolloin tukena ovat muu perhe (vanhemmat tai aviopuoliso) ja hallitustyö.

Haastattelussa kysyttiin myös yrittäjyyden aikaista käyttäytymisen muutosta. Perustajayrittäjissä on sellaisia, joiden käsitysten mukaan käyttäytyminen ei ole muuttunut, mutta myös sellaisia, jotka ovat muuttaneet käyttäytymistään:

Äkkipikaisuus on jäänyt pois, nyt kuuntelee ensin ja sitten vasta toimii.

Aivan sama kuin ennen, yrittäjyys ei ole muuttanut millään lailla, se johtuu pitkälle siitä, että näitä töitä tehdään samalla lailla kuin aikaisemmin. Ei se ole muuttunut miksiäkään. Parempaan suuntaan kenties.

Must on tullut nöyrempi. Mull ei mitään tavetta pröystäillä mitää, päinvastoin mä yritän pitää matalaa profiilia ja mä sanosin, ett sieltä nöyryyden kautta kokee sen mielihyvän.

Ehkä vähän, mutta perusajatus on kuitenkin tallella. Kyllä jatkajayrittäjyydessä on se, että täällä pitäis lämpö löytyä vielä vähä enemmän ku isossa talossa.

Epäilen, ett ei oo hirveästi, koska mä tein samaa hommaa ennenku aloin omistamaa, ennenku aloin olla yrittäjä. Se voi helposti karaata käsistä se homma, mutt sit ei pitäis antaa tapahtua.

Suorasanaisempi varmasti. Oon mä aina ollut johtaja, mutt karhee johtaja.

On ehkä on. Jos mun ei tarvitse käydä asiakkaiden luona, mulle riittäisi Mossekin. Yrityksen imagon kannalta täytyy, pakko olla tietty taso, muuten asiakkaat lähtee kiertoon.

Vastaavasti jatkajayrittäjissä on niitä, joiden käsitysten mukaan käyttäytyminen ei ole muuttunut, mutta on myös niitä, jotka ovat muuttaneet käyttäytymistään:

Pitää kysyä vaimolta. Ei kyllä mä oon aika jalat maassa.

No minä en nyt tiedä, onks se nyt muuttunu olennaisesti. Ei se mun mielest oo.

En osaa sanoa. No eikä, ku varmaa siin on semmoinen piirre, että lausuu asioita varovaisemmin ku nuorempana. Niin on se, että jos kysyy jotain, nii ihmiset saattaa tulkita sen kannanotoks.

Perhe tullut ja semmoiset asiat, mutta en mä usko, että mä olisin muuttunut, käytös ei ole muuttunut. Kyllä mä luulen, että mä olen aikalaila samanlainen. Ehkä rohkeammaksi tullut, otta osaa enemmän, aktiivisemmin asioihin tällä hetkellä, mihkä ei nuorempana ja kokemattomampana uskaltanut, osannut ja kehdannut mennä.

Varmaan on rohkeampi jollain tavalla, niin rohkeempi ja valmiimpi tekemään päätöksiä sitte ja rohkeempi tulee tarjoamaan itteensä tai myy itteensä, ett siinä mielessä ja varmasti on monellakin tapaa muuttunu.

On se sillei muuttunut, kyllä sitä kuvitteli tietävänsä enemmän kuin tietää. Ett on muuttunut, ett sellaista tiettyä nöyryyttä on tullut.

Edellä esitetyistä yrittäjien vastauksista voidaan tulkita, että pääosa ei koe oman käyttäytymisensä mitenkään muuttuneen yrittäjyyden aikana ja että perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välillä ei ole juuri eroa. Perustajayrittäjillä ilmeni seuraavia käyttäytymisen muutoksia: 1) äkkipikaisuuden jääminen pois, 2) kuuntelutaidon kehittyminen, 3) nöyryyden lisääntyminen ja 4) suorasanaisuuden lisääntyminen. Vastaavasti jatkajayrittäjillä ilmeni seuraavia muutoksia: 1) varovaisuus ilmaista omia mielipiteitään, 2) rohkeuden lisääntyminen ja 3) nöyryyden lisääntyminen.

4.6 Yrittäjän tarvitsemat valmiudet

Tutkimuksen tavoitetta, yrittäjävalmiuksien oppimista yrittäjän ammatillisen kasvun aikana, lähestyn tulkitsevalla analyysillä ja tarkastelen ensin yrittäjien omia käsityksiä siitä, mitä valmiuksia yrittäjä tarvitsee omassa jokapäiväisessä työssään. Näitä aiheita lähestyn haastattelussa esiin tulleen kolmen eri aihealueen perusteella: 1) "Mitä on mielestäsi yrittäjäosaaminen?" 2) "Mitä on mielestäsi liiketoimintaosaaminen?" ja 3) "Mitä osaamista yrittäjä mielestäsi tarvitsee talousasioista?"

Lisäksi tarkastelen myös yrittäjävalmiuksia henkilöstöjohtamisen, liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueella kappaleissa 4.6.1–4.6.3.

Toisen asteen kuvauskategorioiden valinta

Kun analysoin yrittäjien käsityksiä yrittäjien tarvitsemista valmiuksista, löysin seuraavat toisen asteen kuvauskategoriat, jotka kuvaavat yrittäjien tarvitsemää valmiutta: 1) "osata hallita kassaa" (käyttöpääomaa tai rahan tarvetta), 2) "osata hallita kannattavuutta", 3) "osata järjestää taloushallinto ja tulkita tunnuslukuja", 4) "osata hallita asiakkuuksia", 5) "olla monitaitoinen kokonaisuuden osaja" ja 6) "osata johtaa sekä yritystä että henkilöstöä". Liitteissä 5–9 on kaaviot NVivo8-ohjelman tulostuksista: liitteessä 5 on perustajayrittäjien käsityksiä yrittäjien tarvitsemista valmiuksista, liitteessä 6 jatkajayrittäjien, liitteessä 7 yksinpäättäjä, liitteessä 8 yhdessäpäättäjä ja liitteessä 9 perhepäättäjä. Taulukoon 9 taas on kerätty kategorioinnin mukaisesti kooste yrittäjien tarvitsemista valmiuksista.

Kategoria "osata hallita kassaa"

"Osata hallita kassaa" muodostui yhdeksi toisen asteen kategoriaksi. Kassan hallintaa voidaan kutsua myös käyttöpääoman tai rahan tarpeen hallinnaksi. Sen yksi alakategoria on "kassan seuranta", kuten yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

Kyllä mä niinku, tän mä pidän, siis kaikki nää meillä näkee kaikki tiedot ei se oo mikään, mut mä otan viikottain ihan tämmösen kassatilanteen, mut se mitä mä tärkeimpänä pidän, ni se ehkä sitä budjetoidaa ja katotaa nää saadut työt, koska ne tuloutuu, miten se vuoks ihan oikeesti menee ja nyt voi jo täs vaihees sanoo tätä vuotta, koska ne on pitkiä projekteja, aika hyvä tuntuma miten tää menee.

Vastaavasti kertoo myös yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä käyttöpääoman eli kassassa olevan rahan merkityksestä:

Tässähän voisi sanoa, onko kassassa rahaa millä maksaa laskut.

Alakategoriassa laskutuksen seuranta, joka on yksi keino hallinta kassaa, yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä sanoo:

Meiltä lähtee laskut heti, kun lähetyslista tulee sihteerille.

Toinen perhepäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa:

Siihen liittyen maksuerien tekeminen, se on niinku tärkeä juttu

Kassan hallintaan kuuluu lisäksi rahan merkityksen ymmärtäminen, kuten yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee:

Ymmärtää, miten raha liikkuu, rahaa sijoitetaan kun sitä on riittävästi, ja silloin on helppoa, kun rahaa on paljon.

Kategoria ”osata hallita kannattavuutta”

Kaikki yrittäjät pitävät yhtenä tärkeimmistä yrittäjävalmiuksista kannattajuuden hallintaa. Toiset painottivat jatkuvaa kannattavuutta, kuten yksi perhepäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa:

Se on jatkuvuutta, se pitäisi koko aja olla jotain uutta tulevaisuuden varalta mielessä, mitä lähdetään kehittämään liiketoimintaa eteenpäin.

Alakategorioina kannattavuuden hallinnan osaamiseen kuuluvat kannattavat kaupat, kannattavuuden laskenta ja tuloksen tekeminen, josta yhdessäpäättäjiin kuuluva jatkajayrittäjä toteaa:

No kyllä se tänä päivänä on erittäin helppo saada urakoita ja töitä. Se, ett saa ne kannattamaan, nii se juttu onkin. Kyll mä lähen sitä kautta, ett se on bisnestä.

Vastaavasti toinen yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa:

Se käytännössä onnistuu. Se vaatii tehdyn työn dokumentointia, lähinnä kustannusmielessä ja tarkkaa laskemista.

Eräs yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä korostaa jatkuvaa seurantaa kannattavuuden hallinnassa ilmaisemalla:

Tiedettäisiin koko ajan missä kulloinkin mennään.

Alakategorioina kannattavuuden hallinnassa ovat myös budjetointi, hintatietoisuus, kustannusten ymmärtäminen, myyntikatteen seuranta ja liikevaihto/kulut, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa. Hän myös korostaa samalla ulkopuolisen asiantuntijan antamaa avun merkitystä:

Kyllä tavallaan pitäis sen verran osata, että ymmärtää sen että on se sitten tuote tai palvelu, mikä on se sun oma kustannusrakenne, ettet sä myy liian halvalla tai jos sä myyt liian halvalla, niin sä teet sen tietoisesti. Ja se että, se on ihan viisasta, jos se ei ole itselle tuttua, niin antaa sen hyvän ammattilaisen hoidettavaksi, tilitoimisto tai joku, joka sen hoitaa ja sä voit kysyä. Näinhän moni on tehnyt ja se on tärkeätä. On huomannut, että tärkeä on, että on hyviä osaavia ihmisiä.

Alakategorioina ovat myös liiketoiminnan ymmärtäminen ja hallinta sekä yleiskäsitys liiketoiminnasta, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä asian ilmaisee:

No varmaan yrittäjän pitää ymmärtää, millä bisnesalueella hän on mukana ja ymmärtää sen lainalaisuuksia, jotta pystyy viemään bisnestä eteenpäin, ja sitte se yleiskäsitys liiketoiminnasta.

Kannattavuuden hallinnan osaamisessa alakategoriana ovat myös riskien ymmärtäminen ja ydinosaamiseen keskittyminen, kuten yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa:

Pystyy ja osaa keskittyä määrättyyn ydinosaamiseen, missä on hyvä.

Kategoria ”osata järjestää taloushallinto ja tulkita tilinpäätöstä”

Taloushallinnon järjestämisen alakategorioina ovat hyvä tilitoimisto ja talouspuolen ammattilainen. Yksinpäättäjiin luokiteltu perustajapäätävä toteaa, että taloushallinnon valmiuksia on osata valita hyvä tilitoimisto. Toinen yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittävä ilmaisee asian seuraavasti:

Tarvitsee just tällaisia kirjanpidon tyyppisiä henkilöitä, jotka pystyy joka sentin laittaa kohalle, niin mä en siihen pysty. Talouspuolen ammattilaisia firma tarvitsee.

Perhepäättäjiin luokitellun perustajayrittävän mielestä yrittäjävalmiuksia ovat liiketoiminnan talousasiat:

Siihen liittyy mun mielestä pääasiassa talousasiat. Kokonaisuudessa tavallaan, miten tää koko liiketoiminta nivoutuu.

Yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittävä pitää taloushallinnon osaamista merkittävänä valmiutena:

Ett se ois ehkä se yksi, toki pitää osata talouhallintooki, raha-asioiden hoitaminen ei ois yhtää haitaksi.

Taloushallinnon osaamiseen liittyy alakategorioina tilinpäätöksen ymmärtäminen ja tunnuslukujen seuranta. Yksi perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittävä ilmaisee asian seuraavasti:

Minä olen opetellut ja luulen, että se on kaikkein tärkeintä, että ymmärtää tän tilinpäätöksen ja taseen ja kaiken tän, tällainen kokonaisuus vaikuttaa muihinkin.

Vastaavasti toinen perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittävä toteaa:

No yrittäjän kyll, sen täytyy tuntea tilinpäätöksen sisältö yksityiskohtaisesti ja osata laskea siitä muutamia tunnuslukuja.

Kategoria ”osata hallita asiakkuuksia”

Asiakkuuden hallintakategorian alakategoriana on tunnistaa, että tuotteet kohtaavat asiakkaan tarpeet, ja huolehtia, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Alakategorioina ovat myös markkinatuntemus ja markkinoiden hallinta ja ymmärrys, kuten yksi perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittävä asian ilmaisee:

On taito pitää nykyiset asiakkaat ja haistella uusia asiakkaita.

Toinen yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittävä ilmaisee asian vastaavasti:

Ymmärtää markkinavoimat, niiden vaikutuksen hinnoitteluun, omaan toimintaan ja kehittämiseen. Siinähan koko business on.

Myyntiosaamisesta eräs yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittävä toteaa:

Eihän sitä koskaa osaa täydellisesti, se on aina semmoista häilyvää, mutta pitää osata tarpeeks.

Asiakkuuden hallinnan alakategorioina ovat myös tulevaisuuden ennakointi ja tulevaisuuden vaistoaminen, johon perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä lyhyesti toteaa:

Se on vaistoomista, tulevan ajan vaistoomista.

Toinen yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa:

Sehän haistamista ja maistamista, siis se pitäis systemaattisesti tai muuten vain haistamalla tietää, mitä lähdetään aina tekemään.

Kategoria ”olla monitaitoinen”

Monitaitoisuuden alakategorioina ovat kokonaisnäkemys, kokonaisuuden hallinta ja kokonaisvaltainen osaaminen, kuten yksi perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

No se on kokonaisuuden hallinta. Yrittäjä vastaa kaikesta, ett varsinkin tällaisessa pienemmässä yrityksessä. Pitää hallita niin montaa, pitää olla markkinoija ja pitää olla henkilöstöpäällikkö, talouspäällikkö ja tuntea lait.

Vastaavasti toinen yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee asian:

Sellaista kokonaisuuden hallintaa... tot noin. Se on niin kuin ainakin pienyrittäjällä se on, että pyrkii pitää paketti läjässä. Pitää vahtia, ettei mikään mee remppalleen niistä asioista.

Myös perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä ilmaisee saman asian kokonaisvaltaisesta osaamisesta:

Yrittäjäosaaminen on semmoista osaamista, että sä menestyksekkäästi hoidat sun yritystäsi eteenpäin. Silloin ei tarvitse kaikkia osata ja tietää. Jos tarvii neuvoa ja apua, on hirveesti saatavilla. Sellainen hyvä osaaminen on, että tietää mistä kysyy. Mun mielestä yrittäjäosaaminen on, että on vahvimmillaan niillä omilla asioillaan millä eniten sitä yritystä vie eteenpäin. On se sitten myyjä, on se sitten tuotannon osaaja tai markkinoija tai mitä tahansa, Siis sitä omaa osa-alueitaan vie voimakkaasti eteenpäin yrityksen hyvinvoinnin parantamiseksi.

Lisäksi alakategorioina ovat myös laaja-alainen osaaminen, moniosaaminen, monipuolisuus, osata kaikki ja yleisosaaminen. Yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä näkee yrittäjän valmiutena laaja-alaisen osaamisen:

No se on tietysti, et pitää osata mitä tekee, mut laaja-alasesti, pitää osata myydä, tarjota ja laskee, soveltaa ja viel saada sellain hinta, et elää. Se on tänä päivänä vaikee juttu. Töitä on tarjol, mut ne menee niin halpaa hintaa, et ei niit pysty tekee.

Moniosaaminen korostuu yrittäjien vastauksissa, kuten eräs yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

No, must se on sellanen moniosaaja täytyy olla ja enemmänkin asennekysymys et ottaa vastuuta ja runttaa asiat loppuu. Mut sit se yrittäjäosaaminen, siinhä pitää olla joko erittäin hyvät taustajoukot ja hyvä delegoimaan tai sit pitää olla sellanen moniosaaja ja hallita vähä joka kenttää, ymmärtää vähä myynnistä ja tuotannosta ja taloushallinnosta.

Sama monipuolinen osaaminen korostuu yrittäjävalmiutena myös yhdessäpäättäjiin luokitellun perustajayrittäjän sanonnassa:

Kyllähän yrittäjän itte tarvitsee osata kaikki, se minkä pystyy ulkoistaa, riippuu tietysti yrityksen koosta, jos ajattelee pienyrittäjää, kyllähän se on osattava laskea kaikki, kirjanpitäjähän laittaa kustannukset oikeille paikoille lopullisiin lokeroihin, kyllähän yrittäjä joutuu ite sen, osattava laskea, menot ja tulot ja ei sitä voi tehdä kukaan muu.

Tähän kategoriaan on luokiteltu myös muutoksen havainnointi ja muutoksen ymmärtäminen, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä asian toteaa:

Sit utelias ympäristöstää, muuttumisesta ja kehitymisestä, että sitä voi sitten suunnata firmaa toiseen suuntaan ympäristön muutosten mukana ja mieluummin etukäteen.

Kategoria ”osata johtaa”

Yleisosiossa johtamiskategoriaan tuli vain kaksi alakategoriaa – hyvä johtaminen ja yleisjohtaminen –, kun taas henkilöstöjohtamisen osa-alueella yrittäjien johtamisvalmiuksia tuli huomattavasti enemmän. Yhdellä yksinpäättäjiin luokitellulla perustajayrittäjällä korostuu johtamisessa henkilöstön tärkeys:

No, se on varmaa, jos yrittäjä on työntekijänä, ni se on sitä, et pitää saada pysymää ne hyvät työntekijät ja välttämättä ei sitte tarvis ite osatakaa niin hyvin loppujen lopuks. Pitäs pitää se porukka hyvällä mielellä. No kyllä kai osataki pitää, loppujen lopuks pitää osata paljo asioita. Muuten se ei pyöri, varsinki ku tää on tämmöstä projektijuttua. Aina on saatava uusii urakoita, muuten ei pyöri. Aina on saatava uus urakka, et on porukalla töitä.

Perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä taas korostaa talousjohtajuutta:

Johtaa yritystä siten, että tulot ovat suuremmat kuin menot.

Valmiuksien kuvauskategorioiden tulkinta

Haastatteluaineiston ja taulukon 9 tietojen perusteella tulkitsen seuraavaksi eri valmiuskategorioita sekä perustajayrittäjien että jatkajayrittäjien välillä. Lisäksi tarkastelen niitä kappaleessa 4.5.1 määriteltyjen päättäjärühmien välillä.

Kassan hallinnan osaamisessa sekä perustajayrittäjät että jatkajayrittäjät korostavat rahan tarvetta ja käyttöpääoman eli kassan tärkeyttä, mutta perustajayrittäjät korostavat lisäksi rahan laskutuksen seuranta, maksuerien tekemistä ja rahan merkitystä. Niillä kaikilla on vaikutusta kassavirtaan. Omistukseen liittyvän päätäntävällän mukaan perhepäättäjät eivät korosta kassavirran merkitystä, mutta näkevät tärkeänä, että maksuerät tehdään myyntitilanteessa sel-laiseksi, että ne turvaavat positiivisen kassavirran. Yksinpäättäjät korostavat

kassan hallinnan lisäksi laskutuksen seuranta ja yhdessäpäättäjät rahan merkitystä.

Kannattavuuden hallinnan osaamisessa sekä perustajayrittäjät että jatkajayrittäjät pitävät valmiuksina "hallita kannattavuutta ja liiketoiminnan jatkuvuutta" ja "ymmärtää liiketoiminta". Jatkajayrittäjät korostavat budjetointia, tuloksen tekemistä ja riskien ymmärtämistä, kun taas perustajayrittäjät korostavat hintatietoisuutta, jatkuvaa seuranta ja myyntikatteen seuranta sekä keskittymistä ydinliiketoimintaan. Yksinpäättäjät korostavat kannattavuuden hallinnassa riskien hallintaa sekä liiketoiminnan ja kustannusten ymmärtämistä. Yhdessäpäättäjät korostavat myös liiketoiminnan ymmärtämistä, mutta he pitävät tärkeänä myös keskittymistä ydinliiketoimintaan. Perhepäättäjät pitävät tärkeänä kannattavuuden hallinnassa budjetointia, liiketoiminnan hallintaa ja sitä, että ymmärtää kulut suhteessa liikevaihtoon. Jälkimmäinen on myös yhdessäpäättäjille tärkeää.

Taloushallintovalmiuksiin kuuluvat "osata järjestää taloushallinto" ja "ymmärtää talouden tunnuslukuja". Jatkajayrittäjät korostavat taloushallinnon osaamista ja tilinpäätöksen ymmärtämistä. Perustajayrittäjillä taas korostuvat osaamisena hyvän tilitoimiston ja talouspuolen ammattilaisen valinta ja liiketoiminnan talousasiat. Molemmat ryhmät pitävät tärkeänä, että yrittäjä osaa tulkita ja seurata talouden tunnuslukuja. Yksinpäättäjät korostavat hyvää tilitoimiston ja talouspuolen ammattilaisen antamaa apua sekä omaa talouspuolen osaamista ja tilinpäätöksen ymmärtämistä. Yhdessä päätäjät sen sijaan korostavat vain tilinpäätökseen liittyvien tunnuslukujen seuranta. Perhepäättäjät taas haluavat osata liiketoiminnan talousasiat ja korostavat tilinpäätöstietojen ymmärtämistä.

Asiakkuuden hallinnan osaamisessa sekä perustajayrittäjät että jatkajayrittäjät pitävät tärkeänä markkinatuntemuksen osaamista, mutta jatkajayrittäjät korostavat lisäksi asiakastyytyväisyyttä ja markkinoiden hallinnan osaamista. Perustajayrittäjillä korostuvat asiakastarpeen osaaminen, myyntiosaaminen sekä tulevaisuuden ennakointi ja vaistoaminen. Yhdessäpäättäjät puolestaan korostavat asiakastarvetta ja tulevaisuuden vaistoamista, kun taas perhepäättäjillä korostuvat markkinatuntemus ja tulevaisuuden ennakointi. Yksinpäättäjillä korostuu myös markkinatuntemus, mutta lisäksi myös asiakastyytyväisyys, markkinoiden hallinta ja ymmärrys sekä myyntiosaaminen.

Sekä perustaja- että jatkajayrittäjät korostavat, että yrittäjän täytyy olla monitaitoinen kokonaisuuden hallitsija, jolla on kokonaisvaltainen ja laaja osaaminen. Perustajayrittäjät korostavat lisäksi, että yrittäjän pitää "osata havaita muutos", kun taas jatkajayrittäjät katsovat, että yrittäjän pitää "osata ymmärtää muutos ja sen merkitys". Kaikki kolme päättäjryhmää korostavat yrittäjävalmiutena monitaitoisuutta. Yksinpäättäjät ja perhepäättäjät painottavat myös kokonaisnäkemystä ja yhdessäpäättäjät kokonaisuuden hallintaa. Lisäksi yksinpäättäjät korostavat muutoksen ymmärtämistä ja perhepäättäjät muutoksen havainnointia.

		perustaja- yrittäjät	jatka- yrittäjät	yksin- päättäjät	yhdessä- päättäjät	perhe- päättäjät
Kassan hallinta	kassan seuranta	x	x	x	x	
	laskutuksen seuranta	x		x		
	maksuerien tekeminen	x				x
	rahan merkitys	x			x	
Kannattavuus	budjetointi		x			x
	hintatietoisuus	x			x	
	jatkuva seuranta	x			x	
	kannattava jatkuvuus	x	x	x	x	x
	kannattavat kaupat		x	x	x	
	kannattavuuden laskenta	x			x	
	kannattavuus	x	x		x	x
	kannattavuuslaskenta		x			x
	kustannusten ymmärtäminen		x	x		
	liiketoiminnan hallinta		x			x
	liiketoiminnan ymmärtäminen	x	x	x	x	
	liikevaihto ja kulut	x			x	x
	myyntikatteen seuranta	x		x		
	riskien ymmärtäminen		x	x		
	tuloksen tekemistä		x	x		
ydinosaamiseen keskittyminen	x			x		
yleiskäsitys liiketoiminnasta		x	x			
Taloushallinto	hyvä tiloimisto	x		x		
	liiketoiminnan talousasiat	x				x
	taloushallinnon osaaminen		x	x		
	talouspuolen ammattilainen	x		x		
	tilinpäätöksen ymmärtäminen		x	x		x
	tunnuslukujen seuranta	x	x		x	x
Asiakkuuden hallinta	asiakstarve	x			x	
	asiakastyytyväisyys		x	x		
	markkinatuntemus	x	x	x		x
	markkinoiden hallinta		x	x		
	markkinoiden ymmärrys	x		x		
	myyntiosaaminen	x		x		
	tulevaisuuden ennakointi	x			x	
	tulevaisuuden vaistoaminen	x				x
Monitaitoisuus	kokonaisnäkemys	x	x	x		x
	kokonaisuuden hallinta	x	x	x	x	x
	kokonaisvaltainen osaaminen	x	x	x		x
	laaja-alainen osaaminen		x	x		x
	moniosaaminen	x	x	x		x
	monipuolinen		x	x		
	muutoksen havainnointi	x				x
	muutoksen ymmärtäminen		x	x		
	osata kaikki	x			x	
yleisosaaminen	x				x	
Johtaminen	hyvä johtaminen	x		x		
	yleisjohtaminen		x			x

TAULUKKO 9 Yrittäjävalmiuksien kategoriat

Kategoriassa ”johtaminen” sekä jatkajayrittäjät että perustajayrittäjät korostavat osaamisena hyvää johtamista, mutta päättäjryhmistä yhdessäpäättäjillä johtamisosaaminen ei tullut tässä yhteydessä esiin yrittäjävalmiutena kuten henkilöstöjohtamisen osa-alueella.

4.6.1 Yrittäjävalmiudet henkilöstöjohtamisen alueella

Yrittäjävalmiuksista henkilöstöjohtamisen osa-alueella löysin seuraavat toisen asteen kuvauskategoriat, jotka kuvaavat yrittäjien tarvitsemia valmiuksia: 1) ”osata olla oikeudenmukainen”, 2) ”osata motivoida”, 3) ”osata huolehtia henkilöstöstä” ja 4) ”osata huolehtia henkilöstön työolosuhteista”. Liitteessä 10 on kaavio NVivo8-ohjelman tulosteesta perustajayrittäjien tarvitsemista valmiuksista ja liitteessä 11 on jatkajayrittäjien kaavio. Liitteissä 12–14 on yksinpäättäjien, yhdessäpäättäjien ja perhepäättäjien kaaviot. Taulukkoon 10 taas on kerätty kooste perustajayrittäjien ja perheyrittäjien sekä yksinpäättäjien, yhdessäpäättäjien ja perhepäättäjien tarvitsemista valmiuksista.

Koodauksessa ja kategorioinnin muodostuksessa oli muutamien asioiden kohdalla rajanvetoa siitä, mihin kategoriaan merkityssisältö kuuluu, koska sen olisi voinut perustellusti laittaa kahteenkin. Toisaalta kategorioinnin lopputuloksen kannalta asialla ei ollut merkitystä, koska kaikki löydetyt merkitykset sijoittuvat neljään edellä mainittuun toisen asteen kategoriaan.

Kategoria ”osata olla oikeudenmukainen”

Kategoriaan ”osata olla oikeudenmukainen” kuuluvat sellaiset ilmaukset kuin avoimuus, jämäkkyyys, rehellisyys, reiluus ja tasapuolisuus, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee asian yrittäjän henkilöstöjohtamisen valmiutena:

Ehdoton tasapuolisuus, ei suosikkijärjestelmää, hyvin looginen tiedottaminen, on äärettömän tärkeä, jämäkkyyys, sitä arvostetaan kuitenkin paljon.

Toinen yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä korostaa myös avoimuuden ja rehellisyyden merkitystä:

Avoimuus ja rehellisyys, ne on minun mielestä ne peruspilarit siinä.

Myös yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa reilouden ja avoimuuden yhdeksi tärkeimmistä yrittäjävalmiuksista henkilöstöjohtamisessa:

Tietysti se on se reiluus ja avoimuus yks tärkeimpiä, et jos jollain on ongelmia, ni tulee kertoon eikä pidä sisällään ja , jos tulee joku tilapäin rahantarve, ni tulee sanoon ni sen voi saada vaikka vähän lomarahoja etukäteen tai förskottia, ettei ketää pulaan jätetä. Se kuuluu meille.

Oikeudenmukaisuutta muita työntekijöitä kohtaan on myös työsuhteen lopettaminen sellaiselta työntekijältä, joka toimii työyhteisössä lakien ja sääntöjen vastaisesti. Olen siten laittanut tähän kategoriaan yhdeksi valmiudeksi myös

lopputilin antamisen. Yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee asian seuraavasti:

Vaikeetaha on vuosien varrella ollu antaa lopputili, jos ei oo jostai syystä sopeutunu. Joskus on tosi vaikee saada se pois ja sanoo se. Mä jouduin oikeuteeki kerran ku oli epärehellisyttä ja sitte se haasto oikeutee, ku mä annoin lopputilin. Ei se välttämättä oo kaikist vaikeinta. Vaikeinta on se, ett sittehä se on paljo helpompaa, ku saa luottamuksen.

Yhdessäpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä pitää oikeudenmukaisuutena suoraselkäisyttä ja omien virheiden tunnustamista:

Kyl mä luulen, et semmonen suoraselkäisyys, vaikka tekeekin ehkä hölmön ratkasun monenkin mielestä, ni seisot sen takana ja osaat ainakin itselle perustella sen. Täytyy kuitenkin muistaa, että jos se on ihan suteen menevä juttu, ni myös oikasta sen ja tunnustaa virheen.

		perustaja- yrittäjät	jatkaja- yrittäjät	yksin- päättäjät	yhdessä päättäjät	perhe- päättäjät
Oikeudenmukaisuus	avoimuus	x	x	x	x	x
	jämäkkyys	x		x		
	lopputilin antaminen	x		x		
	rehellisyys	x			x	
	reiluus		x	x		
	suoraselkäisyys		x		x	x
	tasapuolisuus	x	x	x		x
Työolosuhteista huolehtiminen	kokonaisuuden näkeminen	x			x	
	ohjeistus	x	x	x		x
	työilmapiiri		x	x		
	työolosuhteiden luonti	x			x	x
	työehtosopimusten noudattaminen	x				x
	työlainsäädännön tunteminen		x			x
	työviihtyisyys	x		x		
Motivointi	innostaminen		x	x		
	kannustaminen		x			x
	kaikkien mukaan saaminen		x	x		
	motivointi	x	x	x	x	x
	muutoksen toteutus		x			x
	palkitseminen	x		x	x	
	sitouttaminen		x	x		
Henkilöstöstä huolehtiminen	ajan järjestäminen	x	x	x		x
	henkilöstöstä huolehtiminen		x	x		x
	ihmisten erilaisuuden tunteminen	x	x	x	x	x
	kuuntelemisen taito	x	x		x	x
	riita-asian hoito	x				x
	tavoitteellisuus		x	x		
	tavoitteiden asettaminen	x			x	x
	tiedottaminen		x	x	x	
	työntekijöiden tunteminen		x	x		
	työntekijöiden tyytyväisyys		x		x	
	vastuiden antaminen	x		x	x	
	vuorovaikutus	x			x	

TAULUKKO 10 Yrittäjävalmiudet henkilöstöjohtamisen osa-alueella

Kategoria ”osata motivoida”

Yrittäjävalmiuksien kategoriaan ”osata motivoida” olen sijoittanut sellaiset ilmaukset kuin innostaminen, kannustaminen, kaikkien mukaan saaminen, motivointi, muutoksen toteutus, palkitseminen ja sitouttaminen. Kaksi yksinpäättäjiin kuuluvaa jatkajayrittäjää pitää erityisesti sitouttamista yhtenä valmiutena:

Varmaa just se kaikkien mukaan saaminen ett oppii niinku lukemaa mistä kenkä puristaa, että lähettäs mukaa, innostaminen ja kaikkien sitouttaminen.

Ehkä se sitouttaminen, se on kuitenkin tietyllä tavalla paljon niistä ihmisistä kiinni ja ku joku lähtee, joka on pitkää ollu, ni siin lähtee paljon mukana, häviää ja katoaa

Perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa, että kannustaminen ja ohjaaminen ovat motivointikeinoja:

Henkilöstön kannustaminen ja ohjaaminen, että ne osaa kuitenkin sen työnsä, niin ne tarvitsee enemmän tukea siinä ja selkeyttä.

Myös kaksi yksinpäättäjiin luokiteltua perustajayrittäjää pitävät yhtenä yrittäjävalmiutena motivoinnin osaamista:

Vaikeinta mun mielestä on se, kun kaikki ihmiset on erilaisia ja toista motivoi toinen ja toinen on laiska ja toinen on ahkera ja tällanen, niin siinä tulee ikäänkuin se hankaluus, mutta tää ID-analyysi on tietyllä tavalla meitä auttanu huomattavasti kun me pystytään pikkasen jaottelemaan niitä ihmisiä. Ikään kuin saan avun sieltä kautta, että tota ihmistä motivoi tommonen asia ja se haluaa tän johtamisen hoidettavaks näin. Meil on koko ajan tää ja aina ku tulee uus ihminen, niin hän tulee pallukkana ja me tiedetään missä kohtaa suunnilleen menee ja kehityskeskustelussa käydään mm. näitä asioita.

Kun henkilökunta kasvaa ja tulee kuppikuntia, miten saat motivoitua kaikki, on haastava kysymys.

Yksi yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä pitää palkitsemista ja innostamista motivointikeinoina:

Palkitseminen, innostuminen uusista asioista, uusien asioiden vieminen henkilöstölle ja tietysti saattaminen ne ihan...

Motivoinnin osaamista yrittäjävalmiutena tarvitaan myös, kun toteutetaan muutosprosessia:

Hyvin laaja kysymys, mutta ehkä se vaikein on jonkun muutosprosessin läpivieminen jos huomaa, että joku juttu, että jossain on parantamisen varaa. Ett ite ei välttämättä tiedä mitenkä se homma tehdään, ett sitä muutosprosessia ei voi aloittaa, kun ei tiedä mistä se mättää tää homma, semmoinen...

Kategoria ”osata huolehtia henkilöstöstä”

Kategoriaan ”osata huolehtia henkilöstöstä” kuuluvat ajan järjestäminen, henkilöstöstä huolehtiminen, ihmisten erilaisuuden tunteminen ja työntekijöiden tun-

teminen, kuuntelemisen taito, riita-asioiden hoito, tavoitteellisuus ja tavoitteiden asettaminen, tiedottaminen, työntekijöiden tyytyväisyys, vastuuden antaminen ja vuorovaikutus. Osan alakategorioista olisin voinut sijoittaa myös toisen asteen kategoriaan "osata huolehtia työntekijöiden työolosuhteista", kun esimerkiksi työtyytyväisyys ja työilmapiiri ovat läheisiä ilmaisuja.

Yksi merkittävä valmius esimiestehtävässä olevalle yrittäjälle on alaisten kanssa keskustelu, jota varten yrittäjä usein joutuu järjestämään aikaa, kuten yksinpäätäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

Tota, tää on mulle nyt ku täs viime vuosina yrityskoko on kasvanu ja tullu uusii ihmisi, ni joutunu tietyl taval opettelee, vähän funtsaileeki ja tota kaiketi se on niin, että olis ihan selkeet pelisäännöt ja näit mä tota konsultin kans ja ne tavat ja tehtävät ja mitä kultakin vaaditaa ja se on sitte kuitenkin selkeesti huomaa, et sellanen avoin keskustelu ja avoin kulttuuri on niinku tärkeitä. Pitäs olla enemmän aikaa siihen, siihen ihmisten kans juttelemisee tai pitäs ainaki olla sellaset kehityskeskustelut tai tällaset, et sitäki kulttuuria ois luotu.

Vastaavaa toteaa myös perhepäätäjiin luokiteltu perustajayrittäjä:

Se, et mul ois jokaisen kans riittävästi aikaa, se on vaikeinta, ku mul ei oo sitä, se jos ne on 7,5-8 tuntia töissä, ni se on liian lyhyt aika tavata niitä. Mä joudun sitte aamutunneil laittamaa kirjallisina viesteinä tos, ett asiat kerkeis mennä perille.

Yrittäjävalmiuksiin kuuluvat sekä kuuntelemisen taito että vuorovaikutustaito. Kuuntelemisen taidoista yksi yhdessäpäätäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa:

Kuuntelemisen taito, ymmärtäminen, ettei tuo omia ajatuksiaan, vaan ymmärtää, mitä ihmiset haluavat sanoa ja kolmas on että tunnet sen ihmisen persoonan, mitä sä sen kanssa juttelet.

Samasta asiasta perhepäätäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

Ihmisten huomioon ottaminen ja sitä pitäisi osata olla enemmän ja kuunnella niitä.

Myös vuorovaikutustaito kuuluu yrittäjien perusvalmiuksiin, kuten yhdessäpäätäjiin luokiteltu perustajayrittäjä asian ilmaisee:

Mä sanoisin sen meillä ainakin, että pitää olla asioitten suhteen äärettömän rehellinen ja sitten pitää olla vuorovaikutustaito, jokaisella pitää olla määrättyt tavoitteet, onnistumisia täytyy tulla, ja tietysti onnistumisia täytyy pystyä sitten huomioimaan, kenties palkitsemaan, luoda alaisille sellaiset olosuhteet, että ne onnistuvat työssään.

Yrittäjävalmiuksiin kuuluvat myös ihmisten erilaisuuden tunnistaminen ja muutenkin työntekijöiden tunteminen ja heidän osaamisensa tunnistaminen, minkä yhdessäpäätäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä ilmaisee seuraavasti:

Kyllä mä luulen, että se semmonen, koska kaikki asentajat, kaikki ihmiset on erilaisia, niilt löytyy erilaisia ominaisuuksia, ni ihan oikeesti ottaa se huomioon. Missä kukin on paras ja tolle ei voi sanoa näin ja tolle pitäs sanoa vähän näin. Se herkkyys ehkä sieltä tän kaiken kiireen keskellä, et sais sen parhaan tehon irti jostain, ni kai se tulis sitä kautta.

Myös toinen perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä ilmaisee saman asian:

Kyllähän se se on että kaikki ihmiset on erilaisia, kun saa kaikki tyytymään siihen vähään, mitä on tarjottavissa. Yritän pitää henkilökunnan sitten, että me ollaan puheväleissä ja kavereita.

Perhepäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä näkee asian hieman eri lailla:

Se on nii hieno homma, ett tylsä maailma ois, jos ei ois niitä räväköitä ja hissukoita olemassakaa, nii mielenkiintoha siit häviäis.

Perhepäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä pitää yrittäjävalmiutena työntekijän kanssa tulleen riita-asian hoitamista, ja sen olen kohdistanut myös työntekijöistä huolehtimisen kategoriaan. Hän kokee riita-asian selvittelyn toteamalla:

Jos jonku kanssa menee, ett siit tulee riita asia, niin se vie kyllä yöunetki, vaikka kuinka istuu pöydän ääressä ja koittaa sopia, niin aina ei löydy ratkaisua.

Myös tavoitteellisuus, tavoitteiden asettaminen ja vastuiden antaminen ovat yrittäjävalmiuksia, jotka olen asettanut työntekijöistä huolehtimisen kategoriaan. Yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa tavoitteiden asettamisesta:

Jokaisella pitää olla määrätty tavoitteet, onnistumisia täytyy tulla.

Vastaavasti vastuiden antamisesta toteaa yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä huomioimalla samalla myös ihmisten erilaisuuden:

Et on oikee ihminen oikeella paikalla on yks ja että heillä on riittävät valtuudet siihen mitä heiltä edellytetään, elikkä vapaus ja vastuu kulkee käsi kädessä.

Yksi tärkeimmistä yrittäjävalmiuksista on huolehtia henkilöstölle tiedottamisesta. Yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa tiedottamisesta:

No varmaan avoimuus vois olla ja siihen liittyy sitte, että ois hyvä tiedottaminen henkilökunnalle. En tarkota, et se ois tullu hyvin hoidetuks, mutta sillä pelastais paljon.

Vastaavasti toteaa myös perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä:

Me ollaan tietysti pieni organisaatio, mutta mä näkisin että tärkeimpänä asiana organisaation avoimuus, että se tieto kulkee ihan niin kuin, toiselta toiselle ja mitään tietoa ei pantata, ollaan niinku avoimia tehdään yhdessä, me puhutaan usein täällä tiimityöskentelystä.

Yhdessäpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä pitää myös työntekijöiden tyytyväisyyttä yhtenä yrittäjävalmiutena ja ottaa samalla kantaa myös asiakastyytyväisyyteen:

Ett asiakas on tyytyväinen, myö ollaan tyytyväisiä ja asentajat on tyytyväisiä ja sit se jälkiki on viel sellanen, ett se asiakas soittaa meille sen jälkeen, et millä tota sit voi kuvata.

Kategoria ”osata huolehtia henkilöstön työolosuhteista”

Kategoriaan ”osata huolehtia henkilöstön työolosuhteista” asetin alakategoriat kokonaisuuden näkeminen, ohjeistus, työilmapiiri, työolosuhteiden luonti, työehtosopimusten noudattaminen, työläinsäädännön tunteminen ja työviihtyvyys. Yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä pitää yhtenä yrittäjävalmiutena kykyä nähdä kokonaisuus, joka käsittää henkilökunnan ja heidän työtehtävänsä. Myös selkeä työohjeistus on yksi yrittäjävalmius, kuten perhepäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa:

Selkeä ohjeistaminen ja sen joutuu tänä päivänä tekemää kirjallisesti muuten se ei onnistu. Se vastuu on, ku sais jotain vastuuta, ku ei riittävästi kalentereita tehdä. Tietysti mä elän viikkoo, kahta eellä ja sitte mä yritän pysyy siin samas päiväs mukana, ni se on niinku se vaikee juttu, et on välil liianki hätänen, mut muistikortii käytetää hemmetisti, tota omas päässä olevaa muistikorttia.

Ohjaamista pitää tärkeänä myös perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä:

Mä olen ylin päällikkö tässä talossa, että luottaa vain mun ohjeisiin, ett tässä toimitaan oikein, ett voi mullekin tulla sanomaan sitten, ett tässä olis vähän parantamisen varaa.

Kategoriaan kuuluu myös valmius huolehtia työilmapiiristä ja työviihtyvyydestä, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä työilmapiiristä toteaa:

Noo, tietysti se ilmapiiri ja sit tietysti tavoitteellisuus ja seuranta on sellanen mis mä oon huono.

Samaa mieltä työviihtyvyydestä on myös yhdessäpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä. Hän ottaa samalla kantaa myös työntekijöiden vaihtuvuuteen työpaikan:

Henkilöjohtamises tärkeetä on, et porukka viihtyy. Mä oon pulassa, jos ne saa päähäsä lähtee. Ku oli hyvä aika,ni jotku firmat kosiskeli, ni huomias, et tuli levottuutta niillä, et jossain on paremmat palkat ja muuta ja jotkut työnjohtajat ei tullu toimee työntekijöiden kanssa ja sitte on tullu mulle se ongelma. sen oon huomannu kyllä, et se on niin tärkeetä, että ne viihtyy siellä. Jos ne saa päähäsä, et tää on huono paikka, ni sithä täs ollaa pulassa. Pitää olla todella reilu ja mieluusti etuuksia vähä ja jotai.

Yhdessäpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä pitää työolosuhteiden luontia tärkeänä työn onnistumisen kannalta ja tarkastelee samalla oman yrityksensä henkilöstöpolitiikkaa:

Mä sanoisin sen meillä ainakin, että pitää olla asioitten suhteen äärettömän rehellinen ja sitten pitää olla vuorovaikutustaito, jokaisella pitää olla määrättyt tavoitteet, onnistumisia täytyy tulla, ja tietysti onnistumisia täytyy pystyä sitten huomioimaan, kenties palkitsemaan, luoda alaisille sellaiset olosuhteet, että ne onnistuvat työssään.

Myös työläinsäädännön ja alan työehtosopimusten tunteminen on tärkeää yrittäjälle, kuten perhepäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa:

Kyllä se on huomattu, että se on tärkein homma työehtosopimusten noudattaminen, että siel ei oo muita tulkintoja olemassakaan, ku mitä se antaa mahdollisuutta.

Perhepäätäjiiin luokiteltu jatkajayrittäjä korostaa yrittäjävalmiutena myös työ-lainsäädännön tuntemista:

Kyllä se varmaan tossa menee sinne työ-lainsäädäntöön, sanotaan nyt tossa, että luot-tamusmiestä varmasti osaa ne lait omalta puoleltaan ihan oikein, ja sitten tällai-seen puututaan niin minä olen hyvin epävarma, ja pitäisi aina varmistaa jostakin tä-mä asia.

Kategorioiden tulkinta ryhmien mukaan

Haastatteluaineiston ja taulukon 10 tietojen perusteella tulkitseen eri valmiuska-tegorioita perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välisiä eroja henkilöstöjohtami-sen osa-alueella. Lisäksi tarkastelen kappaleessa 4.5.1. luokiteltujen päättäjä-ryhmien välisiä eroja.

Sekä perustajayrittäjät että jatkajayrittäjät korostavat kategoriassa ”osata olla oikeudenmukainen” avoimuutta ja tasapuolisuutta. Perustajayrittäjillä ko-rostuu tämän lisäksi jäämäkkyys, rehellisyys ja lopputilin antaminen, kun taas jatkajayrittäjät korostavat suoraselkäisyyttä. Omistuksen perusteella luokiteltu-jen päättäjäryhmien mukaan yksinpäättäjät, yhdessäpäättäjät ja perhepäätäjät korostavat avoimuutta. Yhdessäpäättäjät ja perhepäätäjät painottavat suo-raselkäisyyttä ja yksinpäättäjät ja perhepäätäjät tasapuolisuutta. Lisäksi yksin-päättäjät korostavat jäämäkkyyttä, reiluutta ja lopputilin antamista oikeuden-mukaisuutena. Yhdessäpäättäjät korostavat myös rehellisyyttä.

Kaikilla yrittäjäryhmillä korostuu motivoinnin osaaminen henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi perustajayrittäjät korostavat motivointia palkitsemalla, kun taas jatkajayrittäjät pitävät motivoinnin keinoina innostamista, kannustamista, kaikkien mukaan saamista ja sitouttamista sekä muutoksen toteuttamista. Pää-ttäjäryhmistä yksinpäättäjät ja yhdessäpäättäjät painottavat palkitsemista. Lisäk-si yksinpäättäjät korostavat innostamista ja sitouttamista ja kaikkien mukaan saamista. Perhepäätäjät taas korostavat motivointivalmiutena kannustamista ja muutoksen toteuttamista.

Kategoriassa ”osata huolehtia henkilöstöstä” kaikki ryhmät korostavat osaamisena ihmisten erilaisuuden tuntemista. Sekä perustajayrittäjät että jatka-jayrittäjät pitävät tärkeänä ajan järjestämistä työntekijöiden kanssa keskustelua varten ja kuuntelemisen taitoa. Perustajayrittäjät näkevät lisäksi tärkeänä riita-asian hoidon, tavoitteiden asettamisen ja vastuiden antamisen sekä vuorovaiku-tuksen, kun taas jatkajayrittäjät korostavat erikseen henkilöstöstä huolehtimisesta, tavoitteellisuutta, tiedottamista sekä työntekijöiden tuntemista ja tyytyväisyyttä. Sekä yksinpäättäjät että perhepäätäjät korostavat ajan järjestämistä ja henkilös-töstä huolehtimisesta. Yksinpäättäjät ja yhdessäpäättäjät painottavat tiedottamista ja vastuiden antamista. Yhdessäpäättäjillä ja perhepäätäjillä korostuvat myös kuuntelemisen taito ja tavoitteiden asettaminen. Lisäksi yksinpäättäjät korosta-vat tavoitteellisuutta ja työntekijöiden tuntemista, yhdessäpäättäjät työntekijöi-den tyytyväisyyttä ja vuorovaikutusta ja perhepäätäjät riita-asioiden hoitoa.

Kategoriassa ”osata huolehtia työntekijöiden työolosuhteista” sekä perustajayrittäjät että jatkajayrittäjät korostavat ohjeistuksen merkitystä. Lisäksi perustajayrittäjät korostavat kokonaisuuden näkemistä, työolosuhteiden luontia, työehtosopimusten noudattamista ja työviihtyvyyttä, kun taas jatkajayrittäjät korostavat työilmapiiriä ja työlainsäädännön tuntemista. Yksinpäättäjillä ja perhepäättäjillä korostuu ohjeistus. Yhdessäpäättäjät ja perhepäättäjät taas korostavat hyvien työolosuhteiden luontia. Yksinpäättäjät korostavat lisäksi tarvittavina yrittäjävalmiuksina työilmapiiriä ja työviihtyvyyttä, yhdessäpäättäjät kokonaisuuden näkemistä ja perhepäättäjät työehtosopimusten noudattamista ja työlainsäädännön tuntemista.

4.6.2 Yrittäjävalmiudet liiketoiminnan osa-alueella

Yrittäjävalmiuksista liiketoiminnan osa-alueella löysin seuraavat toisen asteen kuvauskategoriat, jotka kuvaavat yrittäjien tarvitsemia valmiuksia: 1) ”osata hallita kassaa”, 2) ”osata hallita kannattavuutta”, 3) ”osata hallita asiakkuuksia” ja 4) ”osata ennakoida tulevaisuutta”. Liitteessä 15 on kaavio (NVivo8) perustajayrittäjien tarvitsemista valmiuksista ja liitteessä 16 jatkajayrittäjien kaavio. Liitteissä 17–19 taas on yksinpäättäjien, yhdessäpäättäjien ja perhepäättäjien kaaviot, ja taulukkoon 11 on kerätty yhteenvedo yrittäjien tarvitsemista valmiuksista.

Toisen asteen kategorioista on kolme samaa kuin yleisen osuuden valmiuksissa: ”osata hallita kassaa”, ”osata hallita kannattavuutta” ja ”osata hallita asiakkuuksia”. Alakategorioinnissa on osittain käytetty eri nimeä.

Kategoria ”osata hallita kassaa”

Kategorian ”osata hallita kassaa” alakategorioina ovat kassavirta ja raha. Rahasta yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa:

Ensiksi pitää olla rahat, että pystyy toimimaan ja sitten hoitaa muuta.

Positiivisesta kassavirrasta huolehtiminen on tärkeä yrittäjävalmius. Perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

Rahaa tulee enemmän kuin menee.

Toinen perhepäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa samasta asiasta:

No kassavirta vissii ja sen suunnittelu, ett se toimii.

Kategoria ”osata hallita kannattavuutta”

Kategorian ”osata hallita kannattavuutta” alakategorioita löytyi aineistosta liiketoiminnan osa-alueelta useita. Ne ovat hintatietoisuus, kannattavuus, keskittyminen, kulujen hallinta, kustannusten hallinta lomauttaminen, päätöksien teko, tarjouslaskenta tasainen kuormitus, tavoitteellisuus, tietojärjestelmien

käyttö ja töiden valinta. Hintatietoisuudesta ja nopeiden päätösten teosta perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

Päätösten teko, nopeiden päätösten teko. Markkinahinnan tietäminen on tärkeämpää kuin omakustannushinta, eli mikä on paras hinta, minkä sä voit tuotteellesi saada, se on kanssa hyvin tärkeää

		perustaja- yrittäjät	jatkaja- yrittäjät	yksin- päättäjät	yhdessä- päättäjät	perhe- päättäjät
Kassan hallinta	kassavirta	x	x		x	x
	raha	x			x	
Kannattavuus	hintatietoisuus		x			x
	kannattavuus	x	x	x	x	
	keskittyminen	x			x	x
	kokonaisuuden näkeminen	x			x	
	kulujen hallinta		x			x
	kustannusten hallinta		x	x		
	lomauttaminen		x		x	
	päätösten teko		x			x
	tarjouslaskenta	x			x	
	tasainen kuormitus		x		x	
	tavoitteellisuus		x			x
	tietojärjestelmien käyttö	x		x		
	töiden valinta	x		x		
Asiakkuuden hallinta	asiakassuhteet		x	x		
	asiakastarpeiden ymmärtäminen	x	x	x	x	
	asiakastyytyväisyys		x		x	x
	muutoksen huomaaminen		x	x		
	ongelmatilanteiden ratkaisu	x				x
	tiedon kulku	x				x
	uskottavuus	x		x		x
Tulevaisuuden ennakointi	kilpailijoiden tuntemus	x			x	
	tiedon hankinta		x			x
	toimintaympäristön muutos		x	x		
	tulevaisuuden ennakointi	x	x			x

TAULUKKO 11 Yrittäjävalmiudet liiketoiminnan osa-alueella

Vastaavasti yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä pitää yhtenä valmiutena tarjouslaskentaa ja sen nettohinnoittelua:

Meille on hirveen tärkeää se, että pystymme määrittelemään jokaisen projektin nettohinta. Tarjouslaskenta ja oman hinnan määrittely on se. Tiedetään missä mennään. Nettohinta täytyy tietää, siihen on hyvä laittaa katteet päälle.

Kannattavuuden hallinta on monen yrittäjän mielestä tärkein valmius liiketoiminnan osa-alueella, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä ilmaisee:

Kylhä se tietysti se toiminnan kannattavuus on, kaiken a ja o.

Toinen yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä vastaavasti toteaa:

Bisneksen pitää pyöriä taloudellisesti kannattavasti

Taito osata keskittyä oikeisiin asioihin ja oikeanlaisiin töihin on yhdessäpäättäjiin luokitellun perustajayrittäjän mielestä myös yrittäjävalmius liiketoiminnassa:

Se osaaminen, mitä me tehdään, me ollaan rajattu aikatarikkaan. Me ei lähdetä rön-syilemään sellaisiin töihin, mitä me ei hallita.

Perhepäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa samasta asiasta:

No tietysti keskittyminen oikeisiin asioihin ja oikeenlaisiin töihin ja yleinen ajan ennakointi, on se mikä asia hyvänsä. Pitää elää tiettyjä aikoja eellä muita.

Taito osata valita oikeat työt on myös valmius, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä asian ilmaisee:

Jos ihan liiketoiminnasta puhutaan, niin osata ottaa ne parhaat tarjoukset parhaalla hinnalla.

Yhtenä valmiutena on myös kustannusten ja kulujen hallinta, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu yksinpäättäjä toteaa:

Se kokonaisuus, myynnin ja hintojen ja kustannusten hallinta.

Kannattavuuden hallinnan kategoriaan kuuluu yhtenä yrittäjävalmiutena myös lomauttaminen. Jos työtä ei ole eikä lomaa ole pitämättä, työntekijät on parempi lomauttaa. Lomauttaminen ei välttämättä ole yrittäjälle mieluista, mutta jos hän ei pääse tasaiseen kuormitukseen, se on yksi mahdollisuus kustannusten säästämiseen, kuten yhdessäpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä ilmaisee:

Kyl mä niinku vaikeutena pidän sitä, et tässä on tasanen kuormitus tässä kaikilla, et meidän ei tarvita tai ollenkaa päästä aikatauluja nois projekteis määräämää. Ja kyl sit mul on oikeesti huoli siitä, et joudutaa tos kavereit lomauttaan, et miten niil oikeesti menee.

Tavoitteellisuus on yksi alakategoria kannattavuuden hallinnan osaamisessa. Kaksi perhepäättäjiin luokiteltua jatkajayrittäjää toteaa:

Kyll se tota mun mielestä on, että tietää, mihin suuntaan mennään ja millä tahdilla, ja millä resursseilla.

No ehkä se on sitten tavoitteiden asettaminen ja systemaattisesti pyrkiä niihin tavoitteisiin.

Kannattavuuden hallinnassa merkittävää on, että osaa käyttää hyväksi tietojärjestelmää, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee:

Jos ei olisi tietojärjestelmää, niin mikä olisi haaste prosessien hallinnassa. Prosessien rakenteet, että ne olisivat tehokkaita, nopeita, kilpailukykyisiä ja sitä kautta pystyisi hinnoittelemaan tuotteen siten, että sitä kautta saisi jonkin kaupankin aikaiseksi. Prosessien kehittäminen on se pahin. Ikuinen kehittämisen tarve. Siten että tulosta tulee.

Kategoria ”osata hallita asiakkuuksia”

Kategoriassa ”osata hallita asiakkuuksia” on seitsemän ala-kategoriaa: 1) asiakassuhteet, 2) asiakastarpeiden ymmärtäminen, 3) asiakastyytyväisyys, 4) muutoksen huomaaminen, 5) ongelmatilanteiden ratkaisu, 6) tiedon kulku ja 7) uskottavuus. Asiakassuhteiden luominen on tärkeä yrittäjävalmius asiakkuuden hallinnassa, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

No se nyt on tietysti tollai ihmissuhteet, joiden kans pelata hyvin. Se on tärkeetä, ei siit muuten synny mitää, synkata sillee keskenää ja sitte ku sä menet tonne vieraisii asiakkaisii, sun pitää antaa ensivaikutelma hyvä kuitenkin ja sitte ku käydää asiaa läpi, ni sunhan pitää tietää mitä sä myyt. Sitte tulee sellasia kysymyksiä, mut aina ku sul on vastauksia, ni kauppa yleensä syntyy, mut jos sä et tiedä, ni sit se ei synny. Ne on tärkeitä.

Vastaavasti myös uskottavuus ja sen osoittaminen asiakkaiden keskuudessa on tärkeä valmius, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

Uskottavuutta, asiakassuuntaan uskottavuuden luominen ja osoittaminen. Se ei riitä että sulla on yrityksestä lehti tai mainos, joka kertoo, että me olemme luotettavia, vaan sun pitää myös ansaita. Tietojärjestelmät näen erittäin keskeisenä tekijänä tässä kisassa pärjäämisessä.

Asiakassuhteiden lisäksi on tärkeä ymmärtää asiakastarpeita, kuten yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee:

Sehän on a ja o, että on hyvät asiakassuhteet. Tai ainakin meidän puolella, kun tää on B to B -hommaa, niin sehän on sitä, eihän kaikkien kanssa voi kaveri olla, mutta täytyy saavuttaa se luottamus ja sitten täytyy olla tietylle tasolle asti kaverikin, että saadaan sellainen suhde aikaiseksi. Se juuri se asiakastarpeiden löytäminen ja ymmärtäminen on sehän a ja o.

Asiakastarpeiden ymmärtämistä pitää tärkeänä myös yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä:

Sen asiakkaan tarpeitten ymmärtämisen ja tehdään sitä järkevästi mitä asiakas haluaa.

Asiakastyytyväisyydestä yhdessäpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa haastattelussa, että on tärkeää, että asiakas on tyytyväinen. Asiakastyytyväisyyteen rinnastettavissa on myös valmius osata ratkaista ongelmatilanteet asiakastoimituksissa. Samaan kuuluu myös tiedonkulku, kuten perhepäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee:

Se on niinku vaikeinta, et henkilökunnalta tulevat viestit pitää saaha kysymättä eikä jos jossain työmaal on vaikeuksii asiakkaan kans, ni niit ei paljasteta ajoissa tai että asiakassuhde voi ruveta kärsimää. Se on panttaamista, ei uskalleta kertoa sitä, et mä oon joutunu törmäyskurssille. Sitte se tulee mulle jostain tietoo ja sitte se pitää lähtee purkamaa.

Kategoria ”osata ennakoida tulevaisuutta”

Kategoria ”osata ennakoida tulevaisuutta” muodostuu neljästä alakategoriasta: 1) kilpailijoiden tuntemuksesta, 2) tiedon hankinnasta, 3) toimintaympäristön muutoksesta ja 4) tulevaisuuden ennakoinnista. Kilpailijoiden tuntemus on yksi tärkeä yrittäjävalmius, kuten yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee:

Kilpailijoiden tunteminen, se on aika vaikea, että osaa ennakoida niiden käyttäytymisen ja menetelmät, että kun lähtee taistoon kaupasta niiden kanssa.

Kilpailijoiden tuntemisesta puhuu myös yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisemalla:

Hankalinta on olla hermona, mitä kilpailijat tekee, eli löytää se tieto

Sama liittyy tiedon hankintaan, joka on myös yrittäjävalmius. Perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä ilmaisee ajatuksensa seuraavasti:

Mä olen aina ollut sitä mieltä, että on ollut tietämystä tietää joko itse tai tietää, mistä kysyä.

Toimintaympäristön muutos ja sen muutoksen havainnointi on myös tärkeä yrittäjävalmius. Yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

Edelleenki korostan sitä, et jos ei pysy ajantasalla asioissa, ni se maailma muuttuu ympärillä ja sitä liiketoimintaa ei enää ole. Se maailma muuttuu ympärillä ja sä teet edelleenki niitä puunauvoja kenkiin ja rakennat tietokoneeseen niitä lamppuja tai teet kvartsikidekelloja tai et tee kvartsikidekelloja vaan viivotinkelloja, ni sitte saat- taan olla, et se sun bisnes muuttuu ja sä et huomaakaan. Vähän niinku amerikkalainen autoteollisuus. No tosiaan huomata ajoissa ne trendimuutokset, että tota saattaa tulla ihan yllättäen joku uus tekniikka tai ratkasu. Välillä on tullu mieleen nää kylä- kauppiaat. Et sul on ollu menestyvä kyläkauppa keskustassa 60-luvulla ja sä et oo oivaltanu, et siirrytään markettikantaan. Sä oot ollu tyytyväinen omaan elintasoon ja liikekantaan. Sit siihen on tullu yht’äkkiä itsepalvelumyymälä, joka tän päivän mit- takaavassa on pieni, mut se on syrjäyttäny sen.

Perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä pitää tulevaisuuden ennustamista vai- keana, ja samaa toteaa perhepäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä:

Yleinen ajan ennakointi, on se mikä hyvänsä. Pitää elää tiettyjä aikoja edellä muita.

Kategorioiden tulkinta ryhmien mukaan

Haastatteluaineiston ja taulukon 11 tietojen perusteella tulkitseen eri valmiuska- tegorioita perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välisiä eroja liiketoiminnan osa- alueella. Lisäksi tarkastelen niitä kappaleessa 4.5.1. luokiteltujen päättäjryhmi- en välisiä eroja.

Sekä perustajayrittäjät että jatkajayrittäjät korostavat kategoriassa ”osata hallita kassavirtaa” kassavirran merkitystä liiketoiminnassa ja perustajayrittäjät vielä yleensä rahan merkitystä. Yksinpäättäjä eivät tuoneet esille kassan hallin-

taa valmiutena liiketoiminnan osa-alueella, mutta sekä yhdessäpäättäjät että perhepäättäjät korostavat kassavirtaa ja yhdessäpäättäjät lisäksi rahan merkitystä.

Kannattavuuden hallinnan osaamisessa sekä perustajayrittäjät että jatkajayrittäjät pitävät kannattavuutta tärkeänä valmiutena. Perustajayrittäjät korostavat keskittymistä omalle osaamisalueelle, kokonaisuuden näkemistä, tarjouslaskennan osaamista, tietojärjestelmien käyttöä laskennan apuna sekä tarjottavien töiden valintaa. Jatkajayrittäjät pitävät puolestaan tärkeänä hintatietoisuutta, kulujen ja kustannusten hallintaa, työntekijöiden lomauttamista, päätöksien tekoa, tasaista kuormitusta ja tavoitteellisuutta. Yksinpäättäjillä ja yhdessäpäättäjillä korostuu kannattava liiketoiminta ja yhdessäpäättäjillä ja perhepäättäjillä keskittyminen omalle osaamisalueelle. Lisäksi yksinpäättäjät korostavat kustannusten hallintaa, tietojärjestelmien käyttöä ja tarjottavien töiden valintaa. Yhdessäpäättäjät korostavat kokonaisuuden näkemistä, lomauttamista, tarjouslaskentaa ja tasaisen kuormituksen saavuttamista. Perhepäättäjät taas pitävät tärkeinä yrittäjävalmiuksina kannattavuuden hallinnassa hintatietoisuutta, kulujen hallintaa, päätöksenteon nopeutta ja tavoitteellisuuden.

Asiakkuuden hallinnan osaamisessa sekä perustajayrittäjät että jatkajayrittäjät painottavat valmiutena asiakastarpeiden ymmärtämistä. Perustajayrittäjät pitävät valmiutena kykyä ratkaista asiakasprojekteissa syntyneitä ongelmia, tiedonkulkua asiakasprojekteissa ja uskottavuuden luontia asiakaskunnassa. Jatkajayrittäjät taas painottavat asiakassuhteiden hoitoa, asiakastyytyväisyyttä ja muutoksen huomaamista yrityksen toimintaympäristössä. Sekä yksinpäättäjät että yhdessäpäättäjät painottavat asiakastarpeiden ymmärtämistä. Yhdessäpäättäjät ja perhepäättäjät taas pitävät tärkeänä valmiutena asiakastyytyväisyydestä huolehtimisesta, kun taas yksinpäättäjät ja perhepäättäjät painottavat asiakasuskottavuuden luomista. Lisäksi yksinpäättäjät korostavat asiakassuhteiden merkitystä ja toimintaympäristössä tapahtuvan muutoksen huomaamista, kun taas perhepäättäjät korostavat ongelmatilanteiden ratkaisun osaamista ja tiedonkulun hallintaa asiakasprojekteissa.

Kategoriassa "osata ennakoida tulevaisuus" sekä perustajayrittäjät että jatkajayrittäjät pitävät sitä yhtenä valmiutena, mutta lisäksi perustajayrittäjät korostavat kilpailijoiden ja heidän toimintansa tuntemista. Jatkajayrittäjät taas korostavat muuttuvaa toimintaympäristöä ja tiedon hankinnan osaamista. Yksinpäättäjät korostavat toimintaympäristön muutoksen seuraamista ja yhdessäpäättäjät kilpailijoiden tuntemista, kun taas perhepäättäjät pitävät tiedon hankintaa tulevasta ja tulevaisuuden ennakointia tärkeänä valmiutena.

4.6.3 Yrittäjävalmiudet talousasioiden osa-alueella

Yrittäjävalmiuksista talousasioiden osa-alueella löysin seuraavat toisen asteen kuvauskategoriat, jotka kuvaavat yrittäjien tarvitsemia valmiuksia: 1) "osata hallita kassaa", 2) "osata hallita kannattavuutta" ja 3) "osata ennakoida tulevaisuutta". Liitteessä 20 on kaavio (NVivo8) perustajayrittäjien tarvitsemista valmiuksista ja liitteessä 21 jatkajayrittäjien kaavio. Liitteissä 22–24 taas ovat yk-

sinpäättäjien, yhdessäpäättäjien ja perhepäättäjien kaaviot. Taulukkoon 12 on kerätty kategorioinnin mukaisesti kooste yrittäjien tarvitsemista valmiuksista.

Toisen asteen kategoriat ovat samat kuin liiketoiminnan osa-alueella, mutta talousasioissa korostus on erilainen.

Kategoria ”osata hallita kassaa”

Kategoria ”osata hallita kassaa” muodostuu seitsemästä eri alakategoriasta. Ne ovat 1) kassan hallinta, 2) kassassa rahaa, 3) kassavirta, 4) laskuttaminen, 5) poikkeuksien hallinta, 6) projektien rahoitus ja 7) rahan riittävyys. Kassan hallintaa, kassavirtaa ja rahan riittävyttä moni yrittäjä pitää ensiarvoisen tärkeinä. Yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

No, positiivinen kassavirtaus ainakin on ihan ykkösjuttu, eliikkä tota kassavirtaa seuraan ihan mielellään kyllä.

Samaa sanoo toinenkin jatkajayrittäjä, joka on myös luokiteltu yksinpäättäjiin. Hän kommentoi myös rahan puutteen vaikutusta yrittäjän ajankäyttöön:

No tota, sillei tietysti tota, niin tietäis missä mennään ja tietysti sekin, että on huomattavasti, tota huomattavan tärkeä asia että likviditeettiä on ja rahat riittää, koska on nähny niitä yrittäjiä, jotka joutuu niitä asioita paimentaa niin se on sitten kaikki muusta pois. Niin jos ne jostain syystä repsahtaa, niin siihen menee hirveästi aikaa kun niitä järjestelee, on se sitten mikä osa-alue tahansa, jos se on täysin huonolla kunnolla, niin siihen menee hirveästi aikaa ja se on operatiivisesta hommasta pois.

Myös yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä pitää tärkeimpänä kassan hallinnan osaamista ja viittaa samalla kassavirran suunnitteluun maksuerätaulukoiden avulla:

Firman taloude on tärkeintä se, että kassas on tarpeeks paljo rahaa, et voi tehdä sellasia urakoita, missä voi olla vähä aikaa miinuksella. Maksuerätaulukot tehdä joka urakan sopimukseen. Te saatte pienis erissä laskuttaa. Joo, se ehdotus tehdä rakennuttajalle ja se hylkää tai hyväksyy sen. Se tulee sopimuksen liitteeks.

		perustaja- yrittäjät	jatka- yrittäjät	yksin- päättäjät	yhdessä- päättäjät	perhe- päättäjät
Kassan hallinta	kassan hallinta	x	x	x	x	x
	kassassa rahaa	x	x	x	x	
	kassavirta		x	x		x
	laskuttaminen	x	x			x
	poikkeuksien hallinta	x			x	
	projektien rahoitus	x			x	
	rahan riittävyys		x	x	x	
Kannattavuus	hinnoittelu	x	x	x	x	x
	jälkilaskenta	x		x		
	kannattavuus	x	x	x	x	
	kulujen karsinta	x			x	x
	mittareiden seuranta	x	x	x		
	tarjouslaskenta	x			x	
	tunnuslukujen tulkinta	x		x		x
Tulevaisuuden ennakointi	kokonaisuuden ymmärtäminen	x			x	
	tulevan ennustaminen		x			x
	tuuri	x				x
	verotuksen tunteminen		x	x		

TAULUKKO 12 Yrittäjävalmiudet talousasioiden osa-alueella

Yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä pitää käyttöpääomaa eli kassassa olevaa rahaa koko liiketoiminnan perustana toteamalla:

No se on rahan riittävyys, ett kassassa on rahaa. Se antaa paljon mahdollisuuksia. Se on se perusta.

Yksi tärkeä keino parantaa kassavirtaa on osata laskuttaa oikein ja nopeasti, kuten perhepäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee:

Ei siin on mitää muuta, ku ett osaa laskuttaa oikein ja nopeesti. Se on se, ett joka viikko pitää laskuttaa, se on se tärkein ensinnäkin ja se, ett se ei saa olla liian kauaa liikentees. Se on se. ett seitsemän päivää tehää töit ja seitsemän päivää otetaa rahaa. Silloin se niinku toimii.

Suhdanteet ja kausivaihtelut aiheuttavat kassatilanteeseen muutoksia. Yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä pitää niitä hankalana:

Kun tulee tällainen tilanne, mikä nyt on, muutenhan homma menee kuin juna, ei mitään ongelmaa ja koko ajan tulee rahaa enemmän kuin menee, mutta nämä poikkeukset, poikkeuksien hallinta on vaikeinta.

Kategoria ”osata hallita kannattavuutta”

Kannattavuuden hallinnan kategoriassa esille tulleet valmiudet koskevat hinnoittelua, jälkilaskentaa, kulujen karsintaa, mittareiden seurantaa, tarjouslaskentaa ja tunnuslukujen tulkintaa. Hinnoitteluun liittyvästä osaamisesta yksinpäättäjiin luokiteltu jatkaajayrittäjä ilmaisee:

Tietyllä tavalla ehkä tota jollain tavalla jossain määrin sitten, nää tulee niin nopeasti, kun puhutaan aikaperspektiivistä alusta sitten tähän päivään niin mitä nytten mutta tota yksi on ollut tietyllä lailla hinnoittelu ja tuotteistaminen, että se olis sitten oikein, hinnoittelu ja kustannusrakenne. Niin ja tavallaan sitten sen hyväksyttäminen asiakkaalle. Tietysti se on varmaan kaikille hankalaa.

Hinnoitteluun ja kuluihin viittaa myös yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä, joka toteaa:

Tietysti yrittäjänä ei saa mitään ylimääräisiä kuluja tässä touhussa, että kaikki ylimääräiset kulut täytyy karsia pois taikka ottaa niitä mukaan ja tietysti se, että täytyy olla ammattitaitoa, millä hinnalla myydään ja minkä takia. Se tulee tietysti budjetin kautta se tavoite

Jälkilaskennan osaamista yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä pitää tärkeänä kannattavuuden hallinnassa:

Jälkilaskenta se ratkaisee, koska me saadaan välituloksia ja lopputuloksia. Kun työ on päättynyt ja tunnit siirretty jälkilaskentaan, niin tiedetään heti miten kävi

Jälkilaskentaan perustuvaan tarjouslaskentaan viittaa myös perhepäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä:

Kyllä se varmaan lähtee siit tarjouslaskennasta, et se lähtee oikeinpäin menemään alusta alkaen. Meill on 200 tarjousta tehty, nii yhen pienehän voi laskee väärin, mutta tavallaan se seuranta, jatkuva seuranta. Nythän meil tän ajanhallinnan seurannan myötä päästää kohdekohtasiin juttuihin.

Yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä pitää myös tarjouslaskentaa tärkeänä valmiutena:

Tietysti se, tärkeintähän on se että osataan laskea oikein, että saadaan jäämään riittävästi rahaa. Se on tietysti se ehdottomasti tärkein asia.

Myös yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä pitää töiden kannattavuutta tärkeänä valmiutena:

Kaikkihan perustuu siihen, et ne urakat on hyviä. Me ei saadaa mistää muualt rahaa ku niist urakoista. Kaikki pitää kattaa, se on sitä vaikeeta, urakat pitää olla hyviä.

Kannattavuuden hallinnan osaamiseen kuuluu myös osata asettaa ja seurata mittareita ja osata tulkita tilinpäätösten tunnuslukuja, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa:

No niitä mittareita mitä me seurataan on tietysti jotkut reseptuurit, mutta loppujen lopuks tämmöset maksuvalmiudet ja omavaraisuusasteet ja sijotetun pääoman tuotto ja ne on niitä kovia mittareita ja nehän ikään kuin tietyllä tavalla kalittaa siinä päätöksenteossa

Samantotetaan myös yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä:

Kun en ole opiskellut talousasioita, lukuun ottamatta lyhytkursseja, syvällisempi tuloslaskelman ja taseen tulkinta on vaikeaa. Mulla jossain vaiheessa loppuu ymmärrys, mitä se käytännön tasolle vietyä merkitsee

Kategoria ”osata ennakoida tulevaisuutta”

Tulevaisuuden ennakoinnin kategoriaan löysin aineistosta talousasioiden osa-alueelta kokonaisuuden ymmärtämisen, tulevan ennustamisen, onnen ja verotuksen tuntemisen. Kokonaisuuden ymmärtäminen voisi olla myös muissa kategorioissa, mutta talousasioissa yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä viittaa tulevaan sanomalla:

Kokonaisuuden ymmärtäminen, kassan hallinta kaiken kaikkiaan, nyt muutoksen jälkeen uudestaan opittava uusia asioita, kun toiminta on eri syklistä kuin aikaisempi toiminta.

Perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä pitää tulevaisuuden ennustamista yhtenä yrittäjävalmiutena:

Pitkän tähtäyksen ennustaminen, nyt osaa tehdä ne liikkeet, mitkä vaikuttavat vuoden päästä. Tänään tietää mitä huomenna tapahtuu, mutta mitä sitten vuoden päästä.

Myös perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä näkee saman asian toteamalla:

Ennustettavuus, tällä alueella se on markkinoiden ennustettavuus, miten myynti kehittyy.

Nykyisen verotuksen tunteminen ja yritysverotuksen jatkuvan muuttumisen ennakointi on myös tulevaisuuden ennakointi. Yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

No en mä nyt tiedä, onhan nää kiemurantit, verojutut ja kaikki tällaset. Eihän niis kaikis pysy enää kärryil kirveelläkää.

Kategorioiden tulkinta ryhmien mukaan

Haastatteluaineiston ja taulukon 12 tietojen perusteella tulkitseen eri valmiuskategorioita perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välisiä eroja talousasioiden osa-alueella. Lisäksi tarkastelen niitä valittujen päättäjryhmien välisiä eroja.

Kassan hallinnan osaamisessa sekä jatkajayrittäjät että perustajayrittäjät korostavat kassavirtaa, rahan riittävyyttä ja myös laskuttamisen osaamista. Lisäksi yhdessäpäättäjiin luokitellut perustajayrittäjät korostavat poikkeuksien hallinnan osaamista raha-asioissa ja myös sitä, että toimitusprojektien pitää rahoittaa itsensä.

Kannattavuuden hallinnassa perustajayrittäjät korostavat hinnoittelun osaamista, jälkilaskentaa, kulujen karsintaa, mittareiden seuranta, tarjouslaskentaa ja tilinpäätösten tunnuslukujen tulkintaa. Jatkajayrittäjät taas painottavat vain hinnoittelun osaamista ja mittareiden seuranta. Kaikki päättäjryhmät korostavat hinnoittelun osaamista. Vain yhdessäpäättäjät ja perhepäättäjät ko-

rostavat kulujen karsimista. Yksinpäättäjillä ja perhepäättäjillä taas korostuu tilinpäätösten tunnuslukujen tulkinnan osaaminen. Lisäksi yksinpäättäjät korostavat jälkilaskennan merkitystä ja asetettujen mittareiden seurantaa ja yhdessäpäättäjät tarjouslaskennan osaamista kannattavuuden hallinnassa.

Tulevaisuuden ennakoinnin osaamisessa yhdessäpäättäjiin luokitellut perustajayrittäjät korostavat kokonaisuuden ymmärtämistä, kun taas yksinpäättäjiin luokitellut jatkajayrittäjät painottavat verotuksen tuntemista ja ennakointia. Perhepäättäjiin luokitellut perustajayrittäjät uskovat myös onneen ja perhepäättäjiin luokitellut jatkajayrittäjät haluavat onnistua tulevan ennustamisessa.

4.7 Yrittäjävalmiuksien oppiminen

Tutkimuksen päätavoitteena on saada lisää ymmärrystä niistä keinoista, joilla yrittäjä oppii tarvitsemiaan yrittäjävalmiuksia. Tarkoituksena on tarkastella myös oppimiskeinojen eroja perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien oppimisessa sekä omistajuuteen liittyvän jaottelun mukaan (kappale 4.5.1).

Selvitän ensin yrittäjien käsitysten pohjalta luodut koko aineistoa koskevat oppimiskeinojen kategoriat. Sen jälkeen vertailen perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien oppimiskeinoja. Lisäksi vertaan oppimiskeinoja yksinpäättäjien, yhdessäpäättäjien ja perhepäättäjien kesken. Tämän jälkeen paneudun samoihin kategorioihin henkilöstöjohtamisen, liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueilla ja teen niistä myös ryhmien väliset vertailut.

Toisen asteen kategorioiden valinta

Tutkimusaineistoa analysoimalla löysin viisi toisen asteen kuvauskategoriaa: 1) ”oppiminen vapaaehtoistoiminnassa”, 2) ”oppiminen työssä”, 3) ”itseopiskelulla oppiminen”, 4) ”oppiminen koulutuksessa ja kursseilla” ja 5) ”ulkopuolisen avustuksella oppiminen”. Näillä voidaan selittää tutkimustehtävän osa, millaisin keinoin yrittäjä oppii tarvittavia valmiuksia.

Kategoria ”oppiminen vapaaehtoistoiminnassa”

Vapaaehtoistoiminta muodostaa yhden toisen asteen kategorian. Osa haastatelluista kertoo oppineensa paljon vapaa-aikana tai normaalin liiketoiminnan ulkopuolelle kuuluvassa toiminnassa. Näitä alakategorioita ovat toiminta yrittäjyysjärjestössä ja vakuutusyhtiön hallintoneuvostossa sekä osallistuminen yliopiston kehittämishankkeeseen. Kun yrittäjä verkostoituu ja osallistuu järjestötoimintaan, hän kehittää itseään ja työssään tarvittavia valmiuksia, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa:

Minä olen nähnyt myös erittäin kehittävänä olla mukana yhdistyspuolella, kun harrastuspuolella on tuo lauluharrastus, puheenjohtaja siellä. Mutta nyt olen ollut 6 vuotta puheenjohtajana yrittäjäjärjestössä. Ne on verkostoitumiseen ja omaan itsensä kehittämiseen aika merkittäviä, kun satapäisille joukoille esiinnyt ja pidät puheita ja

muuta tällaista kuten kokoustekniikkaa. Kun tuosta äkinäinen tempaistaan pöydänäärestä puheenjohtajaksi, että johdapa tuo kokous, niin siinä monilla menee, ei nyt vetelät housuun mutta kieltäytyy hyvin aktiivisesti. Sitä kautta itselle olen saanut kehitysaskeleita, merkittäviä.

Yksinpäittäjiin kuuluva jatkajayrittäjä on osallistunut vakuutusyhtiön hallituseuvostotyöhön, jota hän pitää hyvänä tapana kehittää omia valmiuksiaan yrittäjänä toimiessaan:

Sanotaa, ett mull on tietonen valinta, et mä oon ollu tuolla vakuutusyhtiössä hallintoneuvostotyössä 15 vuotta mukana ja mä nään et se on sellasta jatkuvaa koulutusta. Ku seuraa sitä päätöksentekoprosessia ja on mukana siinä ja sen tuloksen seurantaa ja markkinointia ja kilpailuseurantaa , ni nehä on ihan ku sellasta koulutusta ja niitähän pystyy soveltamaan kaikkeen.

Kategoria ”oppiminen työssä”

Oppiminen työssä muodostuu yhdeksi toisen asteen kategoriaksi, jonka alakategorioita ovat oppiminen intuition avulla tai vaistonvaraisesti tehdyistä päätöksistä, oppiminen kehittämällä yritystä, oppiminen yrityksen sisäisessä henkilöstön ja organisaation kehityshankkeessa, oppiminen tekemällä myyntityötä ja talousseurantaa ja oppiminen kokemuksesta, joka jakautuu useampaan osaan. Käytännön kokemuksesta oppimisen lisäksi kokemusoppimisen alakategorioita ovat oppiminen asiakasmyyntityöstä, oppiminen organisaatiomuutoksesta, oppiminen raha-asioista, oppiminen suhdanteista, oppiminen esimiehenä toimimisesta, oppiminen toimintaympäristön muutoksesta, oppiminen toimitusprojektien yhteydessä ja oppiminen virheistä.

Oppiminen intuition avulla tai vaistonvaraisesti nousee yhdeksi alakategoriaksi, kuten yhdessäpäittäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa:

Koen, että liiketoimintaosaamiseni on lisääntynyt, enimmäkseen intuition kautta

Samoin toteaa yksinpäittäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä:

No jollakin tavalla mulla on itellä semmonen olotila, että mä haistan hyvin mahdollisuudet. Mulla on niinku intuitio siihen, että toi olis hyvä, että hoksaan niitä asioita hirveen nopeesti, että mä yhdistelen niitä mahdollisuuksia.

Yhtenä oppimiskeinona yrittäjät pitävät omaa toimintaansa yrityksen kehittämisessä. Yrityskohtainen kehityshanke, jossa koko henkilöstö on mukana, on oppimiskeino myös yrittäjälle, kuten yksinpäittäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

Kyl mä olen kehittäny, et just näitten erilaisten projektien kautta oppinu jotain tapoja, että mä käyn koko henkilökunnalle kerran kuukaudessa tilanteet läpi, että missä mennää. ja seki on aina sanotaa, et pitää olla avointa ja pitää kertoa paljo.

Samoin kokee toinen yksinpäittäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä:

No kohta sen jälkeen mä tein mejän alihankintabisnekseen liittyvän kehityshankkeen, jossa mä käytin yhtä konsulttia ja mun tarkoitus oli parissa vuodessa kolmin-

kertastaa silloinen liikevaihto ja siitä projektista mä opin ihan mukavasti ja kyllähän se onnistu ja se aikakin oli ihan sopiva siihen. Sen jälkeen on ollu erilaisia hankkeita ja sitä kautta itseäni kehittäny, ottanu elämää suurempia kehitysjuttuja välillä.

Työtä tekemällä saatu kokemus on oppimiskeino, mikä tulee esiin monen yrittäjän vastauksissa, kuten myös yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä ilmaisee:

Kyllä se on käytäntö opettanu sen yrittäjätoiminnan.

Perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä katsoo kurssituksista huolimatta, että yrittäjyyttä opitaan yrittäjän työtä tehdessä, tehtiinpä työtä omassa yrityksessä tai myyntityönä asiakasyrityksessä. Tämän yrittäjä ilmaisee seuraavasti:

No tota taas viittaa taas niihin kursseihin, mutta musta tuntuu, että toi liiketoimintaosaamisen kehittäminen on jokapäiväistä työtä, mitä tässä tehdään. Ett siinä kehitetty koko ajan, kun sä liikut maailmalla ja markkinoilla ja tuolla, nii sä kehität itseäsi koko ajan. Kun sä menet tiettyyn organisaatioon, niin sähän huomaat heti, että mä en voi täällä toimia samalla lailla kuin tuolla toisessa organisaatiossa. Se on sitä itsensä kehittämistä.

Yrittäjän oma ajankäyttö määrittelee oppimisen keinot. Jos yrittäjä ei ehdi hakea tietoa kursseilta, hän hankkii tarvittavan tiedon lukemalla tai internetistä. Yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä kokee myös oppineensa kaiken käytännössä, koska hän ei ole ehtinyt käydä kursseilla:

Kaikki on mennyt kantapään kautta, siis kaikki, olen joskus jopa ilmoittautunut toimitusjohtajan kursseille, mutta jäänyt käymättä, kun ei ole ehtinyt, on ollut mielessä että pitäisi niin oikein hakea tietoa ulkoa lisää mutta tota, kaikki on ihan kantapään kautta

Työtä tekemällä yrittäjänä ja kokemuksesta oppimisen näkee myös yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä. Hän on myös kokenut yrittäjän työn raskaaksi, ja hänen mukaansa se vaatii erityisiä yrittäjäominaisuuksia:

Yrittäjää ei tehä koulunpenkil, kyll se päästä pitää lähtee. Kyllähä minäki, jos henkilökohtasena menen jolleki ja mitä nyt omatki lapset seurannu, nii ei niist välttämättä tuu yrittäjiä. Ne näkee, kuinka kovaa hommaa se on eikä siel pääse helpol. Jos yrittäjäks ryhtyy, nii pitää olla aikalaail lehmän hermot. Ei sit voi olla mikää sellain, ni kato, jos sit on äkkinäin, ni menee ja vetää kuulan kalloosa tai ittesä narun jatkeeks.

Yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä kokee oppineensa myös kokemuksesta tehdessään työtä:

Mä olen oppinu kuuntelemaan ja sitte mä oon oppinu pelamaan ihmisten kautta. Aikasemmin liian selkeesti menin ja tein ja sanoin ja nyt sanotaanko, ett iän myötäkin on hitaus tullu, mut on sillä lailla tullu järki päähän, et ottaa ihmisiä enemmän mukaan.

Myös yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajapäättäjä kokee oppineensa kokemuksesta.

On se muuttanut ja tietysti toi kun siihen on tullut enemmän kokemusta on siihen tullut enemmän varmuuttakin lisää.

Monilla yrittäjillä on erilaisia yksittäisiä kokemuksia, joiden avulla he ovat oppineet, esimerkiksi organisaatiossa tehty järjestely, kuten perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä asian toteaa:

Omasta kirjanpitäjistä tilitoimistoon, se oli iso tapahtuma, se oli itteestään niin iso tapahtuma, että mä oikein havahduin oikein, että tää voidaan hoitaa oikeinkin ja järkevästi ja pienin kustannuksin vielä. Se oli sellainen tapahtuma, että totesin, että mä olin ihan turhasta maksanut palkkoja.

Suhdanteet vaihtelevat, ja niistä on myös usealla yrittäjällä oppimiskokemuksia, kuten 1990-luvun lamasta perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

Ehkä tota se oli, ehkä tavallaan ennen, tai se oli just siinä kuin aloitteli, kun tuli se 90-luvun kriisi. Se oli niin raju ja rankka, kun sen näki ja aisti. Että se opetti sellaiseksi huomattavan varovaiseksi. Että varmaan ne ihmiset, se polvi, joka on ollut sitä aistimassa, sen aina muistaa. Että nää lamat mitä nyt on, ei nää oikein ei nää ole samalla tasoll.

Myös muut erilaiset kokemukset ovat hyviä oppimiskeinoja yrittäjälle, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee:

Yrityskauppavirittelyt on opettanut eniten, joissa joutui perehtymään syvällisesti taloushallinnon osaamiseen.

Eräälle yrittäjälle jokin tapahtuma on ollut sellainen kokemus, että hän on alkanut opiskella asiaa syvemmin, kuten yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee:

Oppiva organisaatio 1990-luvulla, jossa kartoitettiin henkilökunnan mielipiteet, miten täällä menee. Siinä sitten huomasi, miten avuton meikäläinen on henkilöstöjohtamisessa, se oli se pykälä, ja siitä alkoi se, se oli niin konkreettinen kokemus, että mä lähdin oppiin.

Epäonnistumisista oppiminen on myös yksi oppimiskeino, kuten yksi yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä katsoo. Hän kokee oppineensa sekä epäonnistuneista toimituksista että kilpailutilanteessa hävityistä kaupoista:

Ainahan se on, kun epäonnistumiset on niitä parhaita. Silloinhan sitä alkaa ajattelemaan sitä asiaa, mitä hittoa että mitä olisi pitänyt tehdä ett sen olisi saanut. (lisäky-symys: Siis kummassa vaiheessa epäonnistuminen hävityn kaupan suhteen tai huo-non toimituksen suhteen?) Siis molemmat ihan yhtä lailla, että sieltähän se on, nehän kaikkein opettavampia on, kun menee pyllylleen jokin asia. Kaikkein tuskasimpia on hävityt kaupat. Silloin täytyy miettiä se asia, siitä ei saa mielenrauhaa, ennen kuin on keksinyt miten seuraavalla kerralla ei käy näin.

Tehdyt virheet ovat myös oppimiskokemuksia ja virheistä oppiminen on yksi oppimiskeino, kuten perhepäättäjiin luokiteltu yksinpäättäjä ilmaisee.

No tietysti kylhä mä vaadin, jos joku kuppaa. Toista kertaa ei sais tapahtuu samaa virhettä. Ei se muuten, se menee päin helvettiä.

Kategoria ”itseopiskelulla oppiminen”

Itseopiskelulla oppiminen muodostui yhdeksi toisen asteen alakategoriaksi, ja yleisin siihen kuuluva keino on lukeminen. Kun yrittäjä mainitsi erikseen internetin, laitoin sen alakategoriaan internetiä selaamalla. Itseopiskelun alakategoriaksi muodostui myös tekeminen itse, kun jotkut yrittäjät mainitsivat sen erikseen oppimiskeinokseen. Yhdessäpäättäjiin luokitellun perustajayrittäjän laitoin alakategoriaan, jossa oppiminen tapahtuu neuvoa kysymällä, kun hän toteaa:

Olen itse opiskellut, kysynyt neuvoa, pyrkinyt ymmärtämään.

Itseopiskeluun on luokiteltu myös oppiminen myyntitapahtumasta, kuten yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajapäättäjä toteaa. Hän sanoo oppineensa myös kilpailijoilta:

Kaupantekovaiheessa se on jatkuvaa opiskelua, sekin. Tässä on mun mielestä. Täytyy niitä toisia myyntimiehiäkin kattoo miten, ne niitä hommia tekee. Kilpailijoiltakin oppii, kun tarkkailee, mitä ne tekee.

Monet yrittäjät lukevat ammattilehtiä ja ammattikirjallisuutta ja hakevat sieltä tietoa jokapäiväiseen työhönsä. Myös internet tuli esiin yhtenä tiedon hankintakeinona. Ammattilehtien lukemisesta yhdessäpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

Joo yritän juur näit alan lehtiä, niit tulee liikaaki. Otan niit kotiinki mukaa mitä en ehi toimistol lukee. Mä en malta päästää niist irti, ennenku oon jokaisen selannu. Tavaltaa niit on liikaaki, mut kyl niist varmaa jotain tarttuu käsiinki.

Kategoria ”koulutuksessa ja kursseilla oppiminen”

Koulutuksessa ja kursseilla oppiminen muodostuu yhdeksi toisen asteen kategoriaksi, johon kuuluu neljä alakategoriaa: 1) Alakategoriaan paljon kursseja kuuluvat ne yrittäjät, jotka erityisesti korostavat käyneensä paljon kursseja ja lyhytkestoisia koulutuksia. 2) Alakategoriaan vähän kursseja kuuluvat kaikki loput, jotka sanovat saaneensa oppia joltain kurssilta. 3) Yrittäjä, joka kertoo suorittaneensa jonkin yrittäjyyttään edistävän virallisen tutkinnon, kuuluu alakategoriaan tutkintokoulutus. 4) Alakategoriaan yrittäjäkoulutus kuuluvat ne yrittäjät, jotka ovat yrittäjyytensä aikana suorittaneet pitkäkestoisen yritysjohtaja- tai toimitusjohtajakoulutuksen. Perhepäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä hakee tietoa ja oppia erilaisista koulutustilaisuuksista:

Mä olen osallistunut erilaisiin koulutuksiin ja olen yrittänyt hyödyntää kaikki ja sitten käydä erilaisissa seminaareissa, ett niistä saa niinkui uusia näkemyksiä, missä on noita yrittäjiä tai muita luennoitsijoita ja kyllä se on tässä käytännössä tullut.

Samoin yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä hakee tietoa ja oppia kursseilta mutta myös lukemalla kirjoja:

On näitä tällöisiä joko-kursseja ja kauppa- ja korkeakoulun kursseja ja sitten Pienyrityskeskusten kursseja ja sitmä aika paljon myös ostan näitä kirjoja. Sitten Talenomilla on erilaisia kirjoja, joita seuraan ja sitten justin näitä muita kursseja oli silloin aikoinaan aika paljonkin.

Yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä on suorittanut yrittäjyytensä aikana ylemmän korkeakoulututkinnon, mutta hänkin toteaa, että käytäntö on kuitenkin opettanut:

En ja silloin mulla oli kauppaopistotausta, oli yo-merkonomipaperit ja se oli hyvä lähtökohta mun mielestä ja työn ohessa mä suoritin kauppatieteen maisterin tutkinnon Tampereella ja laskentatoiminta aineena mut kyllä se on käytäntö opettanu sen yrittäjätöiminnan.

Moni yrittäjästä on käynyt yritysjohtaja- tai toimitusjohtajakoulutuksen, josta hän on saanut oppia yrittäjyyteensä, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee. Hänkin mainitsee samalla myös käytännön toiminnan:

Kyl se varmaa silloin tein ku mä olin siel toimitusjohtajakurssil mut kyl se varmaa on täs käytännön toiminnas.

Kategoria ”ulkopuolisen avustuksella oppiminen”

Ulkopuolisen avustuksella oppiminen muodostuu yhdeksi toisen asteen kategoriaksi. Ulkopuolisella tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia, niitä henkilöitä tai tahoja, joiden avulla yrittäjä on oppinut uusia asioita. Sen alakategoriat ovat seuraavat: 1) Alakategoriaan asiantuntijan avustuksella kuuluvat ne yrittäjät, jotka kertovat oppineensa asiantuntijan ohjauksessa. Tähän eivät kuulu rekrytointitapahtumaan ja kirjanpitoon liittyvät asiantuntijat. 2) Alakategoriaan kirjanpitäjä kuuluvat ne yrittäjät, jotka kertovat oppineensa tilitoimiston tai kirjanpitäjän avustuksella. Tähän ryhmään kuuluvat myös ne yrittäjät, joilla on palkkalistallaan oma kirjanpitäjä. 3) Alakategoriaan rekrytointi kuuluvat ne yrittäjät, jotka käyttävät henkilöstövalinnoissa ulkopuolista neuvonantajaa ja sanovat oppineensa rekrytointitapahtuman yhteydessä. 4) Yrittäjät, jotka sanovat oppineensa muilta yrittäjiltä, kuuluvat alakategoriaan muut yrittäjät. 5) Yrittäjät, jotka kertovat oppineensa yrityksen hallituksen kokouksessa tai hallituksen jäseniltä, kuuluvat alakategoriaan hallitus. 6) Yrittäjät, jotka kertovat oppineensa keskusteluista vanhempiensa kanssa, kuuluvat alakategoriaan vanhemmat.

Kun yrittäjä käyttää ulkopuolista asiantuntijaa kehittäessään yritystään, hän oppii itsekin, kuten yksinpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

No ehkä se, että mä oon tiedostetusti tai osin tiedostamattakin tehny erilaisia kehityshankkeita taloon ja siinä oon käyttäny itseäni fiksumpia konsultteja siinä hommassa ja sitä kautta oppinu.

Haastattelujen mukaan yrityksen kirjanpito hoidetaan joko yrityksen oman kirjanpitäjän voimin tai ostopalveluna tilitoimistossa. Jos yrityksellä on oma kirjanpitäjä, hän hoitaa kirjanpidon ohella yhtiön kaikki muutkin talousasiat, ku-

ten käyttöpääoman valvonnan, myyntilaskutuksen, myyntilaskujen maksamisen valvonnan ja perinnän, ostolaskujen kohdistamisen kustannuslaskentaan ja niiden maksamisen ja muita mahdollisia hallinnollisia tehtäviä. Lisäksi hänellä on mahdollisuus tuntea yrityksen liiketoiminta paremmin kuin tilitoimistossa toimivalla kirjanpitäjällä. Tästä huolimatta tilitoimiston kirjanpitäjä on hyvä neuvonantaja yrittäjälle talousasioissa, kuten perhepäätäjiin luokiteltu jatka-jayrittäjä sanoo:

No joo, olen kehittänyt, meillä on ollut aika tiivis yhteys ton tilitoimiston kanssa, sieltä mä olen saanut hyvää tukea. Sieltä on tullut hyvää neuvoa, oppia ja tietoa.

Uuden työntekijän palkkaaminen on aina riski, minkä vuoksi valinnassa käytetään ulkopuolista asiantuntijaa. Tämän haastattelun perusteella ei käy ilmi, kuinka moni yrittäjä käyttää ulkopuolista apua, mutta joukossa on myös yrittäjiä, jotka pitävät rekrytointia ulkopuolisen asiantuntijan avustuksella oppimistapahtumana, kuten yksinpäätäjiin luokiteltu perustajayrittäjä asian toteaa.

Jos olisi valinnan vaihtoehtoja, ni useimmin ne haastatellaan ja molemmille tehdään Id-analyysi. Sitte katsotaan siitä, mutta mä sanosin, että tässä, tällä elämäkokemuksella jo aika nopeesti näkee päällepäin onks toi meille kelvollinen vai eiks o.

Haastattelujen mukaan yrittäjillä on erilaisia sosiaalisia verkostoja, kuten sukulaisverkosto, ystäväverkosto, yrittäjäverkosto, asiakasverkosto, toimittajaverkosto tai niiden yhdistelmiä. Jollakuilla yrittäjällä on mahdollisuus ajatusten vaihtoon toisten yrittäjien kanssa ja sitä kautta mahdollisuus oppia, kuten yhdessäpäätäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee:

Samanhenkisiä yrittäjäkavereita on aika paljon ja ajatuksia vaihdetaan, sitä kautta opitaan.

		perustaja- yrittäjät	jatka- yrittäjät	yksin- päättäjät	yhdessä päättäjät	perhe- päättäjät
Vapaaehtoistoiminta	hallintoneuvostotyö		x	x		
	järjestötoiminta	x		x		
	yliopiston kehityshanke		x	x		
Työssä	intuitio	x	x	x	x	x
	kehittämällä yritystä	x	x	x	x	x
	kehityshanke	x	x	x	x	x
	kokemus, asiakasmyynti	x	x	x	x	x
	kokemus, käytäntö	x	x	x	x	x
	kokemus, organisaatiomuutos	x	x	x	x	x
	kokemus, raha-asiat	x	x	x	x	x
	kokemus, suhdanteet	x	x	x	x	x
	kokemus, toimiminen esimiehenä	x	x	x	x	x
	kokemus, toimintaympäristön muutos		x	x		x
	kokemus, toimitus	x			x	x
	kokemus, virheet	x	x	x	x	x
	tekemällä myyntityötä	x	x	x	x	x
	tekemällä talousseurantaa	x	x	x	x	x
Itseopiskelu	internetin seuraaminen	x	x	x	x	x
	itseopiskelu	x	x	x	x	x
	lukemalla	x	x	x	x	x
	messutapahtumat		x	x		
	myyntitapahtumassa	x		x	x	
	neuvoa kysymällä	x	x		x	x
	tekeminen itse	x	x	x	x	x
Koulutus, kurssitus	kurssit, vähän	x	x	x	x	x
	kurssit, paljon	x		x	x	
	tutkintokoulutus		x	x		
	yrittäjäkoulutus	x	x	x	x	x
Ulkopuolisen avulla	asiantuntija	x	x	x	x	x
	hallitus		x	x		x
	kirjanpitäjä	x	x	x	x	x
	muut yrittäjät	x			x	
	rekrytointi	x		x	x	
	vanhemmat		x	x		x

TAULUKKO 13 Oppimiskeinojen kategoriat

Osakeyhtiönlain mukaan osakeyhtiöllä pitää olla hallitus. Yritystiedoista kuitenkin käy ilmi (taulukoissa 7 ja 8), että vain jollain yrityksellä on aktiivinen hallitus ja se on myös hyvä oppimisen lähde. Yksinpäättäjiin luokiteltu jatka-
yrittäjä toteaa:

Siis mul on hallitus. Aikalail itsehän mä oon tehny, mut nyt me on aktivoituttu, et sen kans sparraan.

Perheen sisältä tuleva yrittäjä on usein siinä mielessä hyvässä asemassa, että yrittäjyyden alkuvaiheissa vanhemmat tai muu suku ovat vielä tukena ja neuvonantajina, kuten perhepäättäjiin luokiteltu jatka-
yrittäjä toteaa:

Lähtökaverkosto on tää perhe. Niin se sitten avoimempaa kaikin puolin, että se, sielä voidaan puhua kaikesta. Palaute tulee suurempaa.

Oppimiskeinojen vertailua perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välillä

Oppimiskeinojen vertailua varten taulukkoon 13 on kerätty liitteistä 25 ja 26 perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien alakategoriat. Kun vertaillaan perustaja- ja jatkajayrittäjiä voidaan heidän omien oppimiskäsityksiensä mukaan todeta, että molemmissa ryhmissä on yrittäjiä, jotka osallistuvat vapaaehtoistoimintaan ja oppivat sitä kautta.

Molempien ryhmien tärkein oppimistapa on oppiminen työssä: työtä tekemällä, kokemuksen ja intuition avulla. Tähän kuuluvat myös yrityksen sisäiset henkilöstön kehittämishankkeet. Varsinaisena erona on vain se, että perustajayrittäjät sanovat oppineensa asiakastoimituksessa tapahtuneen kokemuksen perusteella, mitä jatkajayrittäjät eivät maininneet. Jatkajayrittäjät taas sanovat oppineensa myös toimintaympäristössä tapahtuneen muutoksen kokemuksesta.

Myös itseopiskelu kuuluu molempien ryhmien oppimiskeinoihin. Itseopiskelun kategorioiden mukaan perustajayrittäjät oppivat kokemuksesta asiakasmyyntissä, kun taas jatkajayrittäjät kokevat messut tapahtumiksi, missä tapahtuu myös itseopiskelua.

Yhtenä oppimiskeinona ovat kurssit ja koulutus. Jatkajayrittäjissä on yrittäjiä, jotka ovat suorittaneet yrittäjyytensä aikana tutkintokoulutuksen, josta on apua yrittäjänä toimimiseen. Molemmissa ryhmissä on myös yrittäjiä, jotka ovat suorittaneet laaja-alaisen yritysjohtaja- tai toimitusjohtajakoulutuksen.

Kukaan perustajayrittäjistä ei maininnut hallitusta tai vanhempia oppimiskeinona, mikä taas tuli esiin jatkajayrittäjien haastatteluissa. Vastaavasti perustajayrittäjät mainitsivat ulkopuolisen yrittäjän ja rekrytointiasiantuntijan, joilta he olivat saaneet oppia. Kukaan jatkajayrittäjä ei niitä maininnut.

Perustajayrittäjissä on myös yrittäjiä, jotka eivät ole käyneet yrittäjyytensä aikana yhtään kurssia tai olleet yhdessäkään koulutustilaisuudessa. Näillä yrittäjillä korostuvat muut oppimisen keinot ja varsinkin itseopiskelu:

En, yrittäjäkoulutuksia en oo käyny.

Kaikki on mennyt kantapään kautta, siis kaikki, olen joskus jopa ilmoittautunut toimitusjohtajan kursseille, mutta jäänyt käymättä, kun ei ole ehtinyt, on ollut mielessä että pitäisi niin oikein hakea tietoa ulkoa lisää mutta tota, Kaikki on ihan kantapään kautta. (Lisäkysymys: Sulla ei ole mitään kursseja tai koulutuksia, missä sä olisit käynyt?) ei.

Oppimiskeinojen vertailua päätäntävällän mukaan

Yrittäjien käsityksissä olevia eroja oppimiskeinoista tarkastelen myös omistukseen liittyvän päätäntävällän mukaan. Jaotteluun liittyvä kaavio on kappaleessa 1.2 ja varsinainen jaottelu kappaleessa 4.5.1. Taulukkoon 13 on kerätty kooste liitteistä 27, 28 ja 29. Kun vertaillaan yksinpäättäjien, yhdessäpäättäjien ja perhepäättäjien oppimiskeinoja, voidaan tulkita, että yksinpäättäjät osallistuvat vapaaehtoistoimintaan, mistä he saavat oppia myös varsinaiseen yritystoimintaan.

Työssä ja kokemuksesta oppimisessa on erona vain se, että yksinpäätäjät ja perhepäätäjät kokevat oppineensa myös kokemuksesta asiakkaiden parissa. Tätä yhdessäpäätäjät eivät ilmaisseet. Yhdessäpäätäjillä ei ollut oppimiskokemuksista toimintaympäristön muutoksesta, jonka taas yksinpäätäjät ja perhepäätäjät kokivat yhdeksi oppimiskokemukseksi.

Itseopiskelun kategoriassa vain yksinpäätäjät kokevat messutapahtuman itseopiskeluksi. Sekä yksinpäätäjät että yhdessäpäätäjät pitivät kokemuksia asiakasmyynnissä itseopiskeluna, mitä perhepäätäjät eivät ilmaisseet. Vastavasti yksinpäätäjät eivät ilmaisseet oppineensa neuvoa kysymällä, mitä taas yhdessäpäätäjät ja perhepäätäjät pitivät itseopiskelutapahtumana.

Sekä yksinpäätäjät että yhdessäpäätäjät käyvät kursseilla enemmän kuin perhepäätäjät. Vain yksinpäätäjät ovat suorittaneet tutkintokoulutuksen yrittäjäyhtensä aikana. Lisäksi kaikissa päättäjryhmissä on yrittäjiä, jotka ovat käyneet laaja-alaisen yritysjohtaja- tai toimitusjohtajakoulutuksen.

Yhdessäpäätäjissä ei ollut yhtään yrittäjää, joka olisi sanonut oppineensa hallitustyöstä, joka on taas yksinpäätäjillä ja perhepäätäjillä on yksi oppimiskeino. Yhdessäpäätäjät käyttävät oppimiskeinona myös keskustelua muiden yrittäjien kanssa, kun taas yksinpäätäjät ja perhepäätäjät eivät maininneet asiaa. Kukaan perhepäätäjä ei kertonut oppineensa ulkopuolisen asiantuntijan avustuksella rekrytointitapahtumassa, kun taas sekä yksinpäätäjät että perhepäätäjät oppivat myös näissä tilaisuuksissa. Yksinpäätäjät ja perhepäätäjät oppivat myös vanhemmilta, jotka ovat tukena ja turvana, kun taas kukaan yhdessäpäätäjä ei maininnut asiaa.

4.7.1 Yrittäjävalmiuksien oppiminen henkilöstöjohtamisen osa-alueella

Tässä kappaleessa käsittelen oppimiskeinoja, joita tuli esiin yrittäjien käsityksien perusteella henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Taulukkoon 14 on kerätty liitteistä 30–34 tiedot keinoista, joilla yrittäjät ovat oppineet henkilöstöjohtamisen osa-alueella.

Toisen asteen kategoria ”oppiminen vapaaehtoistoiminnassa” ei tullut ollenkaan esiin henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Kategoriassa ”työssä oppiminen” perhepäätäjiin luokiteltu perustajayrittäjä ilmaisee intuition avulla oppimisen seuraavasti:

Se tulee tuolta itestä, tahkoat niitten kanssa, kyl ne oppii tuntemaa ja osaa vaistota jo mitä seuraavaks tulee, millä pitää päästä tosta ihmisestä eroo.

Kategoriassa ”työssä oppiminen” ovat myös oppiminen kehityshankkeessa, oppiminen käytännön kokemuksesta, oppiminen organisaatiomuutoksesta, oppiminen suhdanteista, oppiminen virheistä ja oppiminen esimiehenä toimimisesta, josta yksi perhepäätäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa

On se sillein lisääntynyt, että oppii ymmärtämään sillein erilaisia persoonallisuustyyppisiä ja omaa persoonallisuutta, että miten ne toimii tietyissä tilanteissa. Että pysyy sitten vähän ajattelee, miten sitten asioita esittää tietyntyyppisille ihmisille.

		perustaja- yrittäjät	jatka- yrittäjät	yksin- päättäjät	yhdessä päättäjät	perhe- päättäjät
Vapaaehtoistoiminta	hallintoneuvostotyö					
	järjestötoiminta					
	yliopiston kehityshanke					
Työssä	intuitio	x		x		x
	kehittämällä yritystä					
	kehityshanke		x	x		x
	kokemus, asiakasmyynti					
	kokemus, käytäntö	x	x	x	x	x
	kokemus, organisaatiomuutos	x	x	x	x	
	kokemus, raha-asiat					
	kokemus, suhdanteet		x	x		
	kokemus, toimiminen esimiehenä	x	x	x	x	x
	kokemus, toimintaympäristön muutos					
	kokemus, toimitus					
	kokemus, virheet	x				x
	tekemällä myyntityötä					
	tekemällä talousseurantaa					
Itseopiskelu	internetin seuraaminen					
	itseopiskelu					
	lukemalla	x	x	x		x
	messutapahtumat					
	myyntitapahtumassa					
	neuvoa kysymällä					
	tekeminen itse					
Koulutus, kurssitus	kurssit, vähän		x	x		x
	kurssit, paljon	x		x	x	
	tutkintokoulutus					
	yrittäjäkoulutus		x		x	
Ulkopuolisen avulla	asiantuntija	x	x	x		
	hallitus		x	x		x
	kirjanpitäjä					
	muut yrittäjät					
	rekrytointi	x		x	x	
	vanhemmat					

TAULUKKO 14 Oppimiskeinojen kategoriat henkilöstöjohtamisessa

Kategoriassa "itseopiskelu" on vain oppiminen lukemalla. Kategoriassa "koulutus, kurssitus" taas on oppiminen kursseilla ja yritysjohtajakoulutuksessa. Kategoriassa "oppiminen ulkopuolisen avustuksella" alakategorioina puolestaan ovat oppiminen asiantuntijan avustuksella, oppiminen hallitustyössä ja oppiminen rekrytoinnin yhteydessä.

Kun verrataan perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien oppimiskeinoja, perustajayrittäjät korostavat oppineensa intuition avulla ja virheistä, joita jatkajayrittäjät eivät mainitse. He puolestaan ilmaisevat oppimisen henkilöstön kehittämishankkeessa ja oppimisen taloussuhdanteiden tuomasta kokemuksesta. Lisäksi jatkajayrittäjillä korostuu oppiminen yritysjohtajakoulutuksessa kuten myös hallitustyössä. Perustajayrittäjillä on taas oppimiskokemuksia rekrytoinnista.

Kun vertaillaan päättäjryhmiä, yksinpäättäjät ja perhepäättäjät sanovat oppineensa intuition avulla ja henkilöstön kehittämishankkeissa, joista taas yhdessäpäättäjillä ei ole oppimiskokemuksia. Yksinpäättäjillä ja perhepäättäjillä korostuu oppiminen organisaatiomuutoksen tuomasta kokemuksesta. Lisäksi yksinpäättäjillä on oppimiskokemuksia taloussuhdanteista ja perhepäättäjillä virheistä henkilöstöjohtamisen osa-alueella.

Yksittäisiä kokemuksia, joista perustajayrittäjät sanoivat henkilöstöjohtamisessa oppineensa, ovat a) muutokset organisaatiossa, b) henkilökunnan mielipiteiden kartoitus, c) vaikea alainen ja d) vaikeudet työntekijöiden kanssa. Vastaavasti jatkajayrittäjien mainitsemia yksittäisiä kokemuksia ovat a) työntekijöiden irtisanominen, b) konkurssin tekeminen, c) henkilöstöltä saatu palaute, d) siirtyminen toimitusjohtajan tehtäviin, e) vaikeudet työntekijän kanssa ja f) työntekijän henkilökohtaiset vaikeudet. Yksittäisissä kokemuksissa on perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien käsityksissä vain yksi yhteinen kokemus: vaikeudet työntekijän kanssa.

4.7.2 Yrittäjävalmiuksien oppiminen liiketoiminnan osa-alueella

Tässä kappaleessa käsittelen oppimiskeinoja, joita tuli esiin yrittäjien käsityksi-en perusteella liiketoiminnan osa-alueella. Taulukkoon 15 on kerätty liitteistä 35–39 tiedot keinoista, joilla yrittäjät ovat oppineet liiketoiminnan osa-alueen.

Kategoria ”oppiminen vapaaehtoistyössä” ei tule esiin oppimiskeinona liiketoiminnan osa-alueella. Kategoriassa ”työssä oppiminen” ovat kahta kategoriaa lukuun ottamatta samat alakategoriat kuin kappaleessa 4.7 (taulukko 13). Nämä alakategoriat, joita liiketoiminta-alueella oppimiskeinona ei ilmene, ovat oppiminen esimiehenä toimimisesta ja oppiminen tekemällä talousseuraa.

Oppiminen käytännön työssä, kuten organisaatiomuutoksessa ja myyntitehtävissä, on yksi alakategoria, joka näkyy myös yksinpäättäjiin luokitellun jatkajayrittäjän haastattelulausunnossa:

No se, et myynti kaatu mulle tossa pari vuotta sitte, et mä oon joutunu ottaan ja opet-teleen myynnin.

Yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä kokee, että hän on oppinut toimitusprojekteissa tehdyistä virheistä ja vääristä henkilöstövalinnoista:

Onhan niitä, sanotaan, että projektit mitkä epäonnistuu niin kyllähän niistä opiksi otetaan, siinä on mennyt hinnoittelu tai jokin muu sitten väärin. Taikka sitten on käynyt sekin, että on ollut väärät ihmiset tekemässä työtä. Että se on epäonnistunut sen takia.

Kategorian ”itseopiskelu” alakategorioita ovat oppiminen lukemalla, oppiminen myyntitapahtumassa ja oppiminen tekemällä itse. Kategoriassa ”oppiminen kursseilla” taas on oppiminen kursseilla ja yrittäjäjohtajakoulutuksessa muttei oppimista tutkintokoulutuksessa. Kategoriassa ”oppiminen ulkopuolisen avustuksella” on alakategoriana vain oppiminen asiantuntijan avustuksella.

		perustaja- yrittäjät	jatka- yrittäjät	yksin- päättäjät	yhdessä päättäjät	perhe- päättäjät
Vapaaehtoistoiminta	hallintoneuvostotyö					
	järjestötoiminta					
	yliopiston kehityshanke					
Työssä	intuitio	x	x		x	x
	kehittämällä yritystä	x		x		
	kehityshanke	x	x	x		
	kokemus, asiakasmyynti	x	x	x	x	x
	kokemus, käytäntö	x	x	x	x	x
	kokemus, organisaatiomuutos		x	x		
	kokemus, raha-asiat	x	x	x	x	x
	kokemus, suhdanteet	x			x	
	kokemus, toimiminen esimiehenä					
	kokemus, toimintaympäristön muutos		x	x		x
	kokemus, toimitus	x	x	x	x	
	kokemus, virheet	x	x	x	x	x
	tekemällä myyntityötä	x	x	x	x	
	tekemällä talousseurantaa					
Itseopiskelu	internetin seuraaminen					
	itseopiskelu					
	lukemalla	x	x	x	x	
	messutapahtumat					
	myyntitapahtumassa	x	x	x	x	
	neuvoa kysymällä					
tekeminen itse	x		x			
Koulutus, kurssitus	kurssit, vähän		x	x		x
	kurssit, paljon	x		x	x	
	tutkintokoulutus					
	yrittajakoulutus	x		x		
Ulkopuolisen avulla	asiantuntija	x	x	x		x
	hallitus					
	kirjanpitäjä					
	muut yrittäjät					
	rekrytointi					
vanhemmat						

TAULUKKO 15 Oppimiskeinojen kategoriat liiketoiminnassa

Kun vertaillaan yrittäjävalmiuksien oppimista perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välillä liiketoiminnan osa-alueella, perustajayrittäjät korostavat oppivansa taloussuhdanteista ja kehittämällä yritystään. Näitä taas jatkajayrittäjät eivät korosta. Jatkajayrittäjillä korostuu oppimiskokemus organisaatiomuutoksesta ja toimintaympäristössä tapahtuneesta muutoksesta, joita taas perustajayrittäjät eivät korosta. Lisäksi jatkajayrittäjät korostavat oppimistapahtumana omaa tekemistään, ja he ovat kokeneet oppineensa liiketoiminnan yrittäjävalmiuksia myös yrittäjäjohtajakoulutuksessa.

Kun verrataan taulukon 15 mukaisia kategorioita eri päättäjärühmien välillä, voidaan havaita, että yksinpäättäjät korostavat oppimista kehittämällä yritystään, henkilöstön kehittämishankkeessa ja organisaatiomuutoksessa, joita yhdessäpäättäjät ja perhepäättäjät eivät korosta. Yhdessäpäättäjillä ja perhepäättäjillä taas korostuu liiketoiminnassa oppiminen intuition avulla. Yhdessä-

päättäjät ovat saaneet oppimiskokemuksia taloussuhdanteista. Yksinpäättäjät ja perhepäättäjät korostavat oppimiskokemusta toimitusympäristössä tapahtuneesta muutoksesta. Yksinpäättäjät ovat kokeneet oppineensa tekemällä myyntityötä itse ja kokemuksesta asiakastoimituksissa. Perhepäättäjät sen sijaan eivät ole kokeneet oppineensa liiketoimintavalmiuksia itseopiskellen, kun taas yksinpäättäjät ja perhepäättäjät korostavat itseopiskelussa lukemista ja pitävät myös myyntitapahtumaa oppimistapahtumana. Yksinpäättäjät taas korostavat oppimisessa myös omaa tekemistään, ja he ovat oppineet yrittäjäjohtajakoulutuksessa myös liiketoimintavalmiuksia. Yksinpäättäjät ja perhepäättäjät ovat oppineet lisäksi asiantuntijan avustuksella.

Liiketoiminnan oppimisen yhteydessä yksittäisiä kokemuksia, joista perustajayrittäjät sanoivat oppineensa, ovat a) huonot projektit, b) yrittäjyyden myötä uusiin asioihin tutustuminen, c) lama, d) irtautuminen omaksi yritykseksi, d) epäonnistuminen hinnoittelussa, e) väärät ihmiset tekemässä, f) uusi liikepaikka, g) ulkopuoliseen asiantuntijaan turvautuminen, h) onnistuminen, i) tappiolliset urakat, j) neuvotteluissa onnistuminen ja k) hävityt kaupat. Vastavasti jatkajayrittäjien mainitsemia yksittäisiä kokemuksia ovat a) EU:n tuoma uusi hankintalaki, b) tarjottavien töiden valinnan ja oikean hinnoittelun hallinta, c) sopimuksen tekeminen, d) vastuunottaminen myynnistä, e) kasvun myötä talous ja myynti, f) onnistumisen hyödyntäminen ja g) investointipäätös. Kun yksittäisiä kokemuksia verrataan perustaja- ja jatkajayrittäjien kesken, vain onnistuminen ja sen hyödyntäminen on yhteinen kokemus.

4.7.3 Yrittäjävalmiuksien oppiminen talousasioiden osa-alueella

Tässä kappaleessa käsittelen oppimiskeinoja, joita tuli esiin yrittäjien käsityksien perusteella talousasioiden osa-alueella. Taulukkoon 16 on kerätty liitteistä 40–44 tiedot keinoista, joilla yrittäjät ovat oppineet talousasioiden osa-alueella.

Kategorian ”työssä oppiminen” alakategoriat talousasioiden osa-alueella ovat oppiminen intuition avulla ja oppiminen tekemällä talousseurantaa sekä kokemusoppiminen käytännön työtehtävissä, organisaatiomuutoksessa, raha-asioista, taloussuhdanteista ja tehdyistä virheistä. Yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä toteaa tekemällä oppimisesta:

Olen alkanut tekee itse budjettia ja selvittänyt ne asiat, lähden perusjuuritasolta.

Yhdessäpäättäjiin luokiteltu perustajayrittäjä pitää talousasioiden oppimista pidemmän ajan kehityksenä, kun hän toteaa:

Ei sillä puolella ole sellaisia asioita, musta tuntuu että se on sellainen tasaisempi kehitysprosessi, kuin nämä muut.

Talousasioissakin voi oppia virheistä, kuten yhdessäpäättäjiin luokiteltu jatkajayrittäjä toteaa:

Ei, kyl se vaa on pitkäl jänteell, ettei menis toisen kerran samaa juttuu.

		perustaja- yrittäjät	jatka- yrittäjät	yksin- päättäjät	yhdessä päättäjät	perhe- päättäjät
Vapaaehtoistoiminta	hallintoneuvostotyö					
	järjestötoiminta					
	yliopiston kehityshanke					
Työssä	intuitio	x				x
	kehittämällä yritystä					
	kehityshanke					
	kokemus, asiakasmyynti					
	kokemus, käytäntö	x	x	x	x	x
	kokemus, organisaatiomuutos	x	x	x		x
	kokemus, raha-asiat	x	x	x	x	
	kokemus, suhdanteet	x	x	x		x
	kokemus, toimiminen esimiehenä					
	kokemus, toimintaympäristön muutos					
	kokemus, toimitus		x	x		
	kokemus, virheet	x				x
	tekemällä myyntityötä					
tekemällä talousseurantaa	x	x	x	x	x	
Itseopiskelu	internetin seuraaminen					
	itseopiskelu	x	x	x	x	x
	lukemalla	x			x	
	messutapahtumat					
	myyntitapahtumassa					
	neuvoa kysymällä	x	x		x	x
	tekeminen itse	x	x	x	x	
Koulutus, kurssitus	kurssit, vähän	x	x	x	x	x
	kurssit, paljon					
	tutkintokoulutus					
	yrittäjäkoulutus		x		x	
Ulkopuolisen avulla	asiantuntija	x	x	x		x
	hallitus					
	kirjanpitäjä	x	x	x	x	x
	muut yrittäjät					
	rekrytointi					
	vanhemmat					

TAULUKKO 16 Oppimiskeinojen kategoriat talousasioissa

Kategorian "itseopiskelu" alakategoriat ovat lukemalla, oppiminen neuvoa kysymällä ja tekemällä itse. Kategorian "koulutus" alakategoriat taas ovat oppiminen kurssilla ja yrittäjäjohtajakoulutuksessa, ja kategorian "oppiminen ulkopuolisen avustuksella" alakategoriat ovat oppiminen asiantuntijan ja kirjanpitäjän avustuksella.

Kun verrataan yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoja perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välillä talousasioissa, erona on, että perustajayrittäjät oppivat intuition avulla ja kokemuksesta, virheistä sekä itseopiskellen lukemalla. Jatkaajayrittäjät taas ovat kokeneet oppineensa asiakastoimituskokemuksesta ja yrittäjäjohtajakoulutuksessa.

Päättäjryhmien välilläkin on eroja talousasioiden oppimiskeinoissa. Vain perhepäättäjillä korostuu intuition avulla oppiminen ja samoin oppiminen virheistä. Vastaavasti vain yksinpäättäjät ovat kokeneet oppineensa asiakastoimi-

tusprojekteista ja yhdessäpäättäjät yrittäjäjohtajakoulutuksessa. Yksinpäättäjät ja perhepäättäjät korostavat oppimista kokemuksesta organisaatiomuutoksen aikana ja taloussuhdanteista sekä oppimista asiantuntijan avustuksella. Lisäksi yksinpäättäjillä ja yhdessäpäättäjillä on oppimiskokemuksia raha-asioista ja yhdessäpäättäjät. Perhepäättäjät sanovat oppineensa myös itseopiskellen ja neuvoa kysyen.

Kokemuksellista oppimista tuli esiin myös talousasioissa. Yksittäisiä kokemuksia, joista perustajayrittäjät sanoivat oppineensa, ovat a) tilanne, jossa kassassa ei ollut rahaa, b) yrityskauppavirittelyt, c) turvautuminen ulkopuoliseen asiantuntijaan, d) väärin laskettu tarjous ja d) kerrasta oppiminen. Vastavasti jatkajayrittäjien mainitsemia yksittäisiä kokemuksia ovat a) toimitusjohtajan tehtävään siirtyminen, b) verokurssi c) kassassa ei ollut rahaa, d) koulutus, e) laman opetus f) omasta kirjanpitäjästä tilitoimistoon ja g) tappiolliset vuodet. Yksittäinen kokemus tilanteesta, jossa kassassa ei ollut rahaa, on yhteinen perustaja- ja jatkajayrittäjille.

4.8 Yrittäjien kehittyminen eri osa-alueilla

Haastattelun lopussa pyysin yrittäjiä vertailemaan osaamisensa kehittymistä eri osa-alueilla ja arvioimaan, millä osa-alueella heidän osaamisensa on eniten kehittynyt: henkilöstöjohtamisessa, liiketoiminta- ja talousasioissa. Yrittäjien vastauksissa korostuu, että perustajayrittäjillä liiketoimintaosaaminen on kehittynyt eniten. Toiseksi eniten heidän vastauksiensa mukaan on kehittynyt talousasioiden osaaminen ja kolmanneksi eniten henkilöstöosaaminen:

Eniten talousasioiden osaamisessa, sitten liiketoimintaosaamisessa ja selkeästi vähiten henkilöstöjohtamisessa.

Liiketoimintaosaaminen on ykkönen, talousasiat kakkonen ja henkilöstöjohtaminen kolmonen. Henkilöstöjohtamisen taustalla opettajuus, minkä takia se ei ole lisääntynyt, kuten muut osa-alueet

Varmaan talousasiat on ykkönen, kyllä mä kuitenkin pidän tärkeämpänä liiketoimintaosaamista kuin henkilöstöjohtamista. Tietenkin ne on vahvoja, mutta talousasiaosaaminen on ykkönen ja mä olen halunnutkin sitä kehittää.

Jatkajayrittäjien vastauksissa korostuu myös, että liiketoimintaosaaminen on lisääntynyt eniten yrittäjyyden aikana, mutta erona perustajayrittäjiin henkilöstöjohtamisen osaaminen on lisääntynyt toiseksi eniten ja talousasioiden osaaminen vähiten.

No varmaa liiketoimintaosaamisessa. Henkilöstöhallinta, en mä tiedä, osaanks mä sitä. Mut tietysti toi laskentapuoli on oma alue.

Mä luulen, et se on siel liiketoimintaosaamisessa. Sitte talous ja henkilöstöjohtaminen, siinä järjestyksessä, koska henkilöstöasia on vasta tämmönen tuore.

Kyl se liiketoiminta ja sitte henkilöstö ja sitte talous.

Kun verrataan ja tulkitaan vertaamalla perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien käsityksiä osaamisen lisääntymisestä, voidaan havaita, että liiketoimintaosaaminen on molemmilla ryhmillä lisääntynyt eniten, mutta eri syistä. Perustajayrittäjät ovat joutuneet kehittämään koko yrityksen ja sen liiketoiminnan ja siksi se korostuu. Jatkajayrittäjillä taas yritys on ollut valmiina, mutta he ovat kuitenkin joutuneet panostamaan liiketoiminnan kehittämiseen, kun vastuu yrityksen toiminnasta on siirtynyt heille. Jatkajayrittäjillä henkilöstöjohtamisen osaaminen on lisääntynyt enemmän kuin talousasioiden osaaminen. Tämän voi tulkita siten, että yritys ja sen taloushallinnon rutiinit ovat jo valmiina, kun vastuu yritystoiminnasta on alkanut. Tällöin talouspuoleen ei ole tarvinnut panostaa niin paljon. Vastaavasti perustajayrittäjät ovat joutuneet luomaan tavan toimia talousasioissa, minkä vuoksi heillä talousasioiden osaaminen on lisääntynyt enemmän kuin henkilöstöjohtamisen osaaminen. Syynä voi olla myös se, että ennen yrittäjyyttään monet perustajayrittäjät ovat jo olleet johtavassa asemassa työelämässä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esitän tutkimustulokset kappaleen 4 analyysin pohjalta. Samalla vastaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Millaisia yrittäjävalmiuksia yrittäjät tarvitsevat?

Millaisia eroja eri yrittäjäryhmien välillä on yrittäjien tarvitsemissa yrittäjävalmiuksissa?

Millaisin keinoin yrittäjät oppivat erilaisia yrittäjävalmiuksia ja miksi?

Millaisia eroja yrittäjävalmiuksien oppimisessa on eri yrittäjäryhmien välillä ja miksi?

Kokoan ensin yhteen yrittäjien ja yritysten taustatiedot ja vastaan sen jälkeen tutkimuskysymyksiin.

5.1 Oppimiseen liittyvät taustatiedot

Tutkimuksessa on kerätty taustatietoja yrityksistä ja yrittäjistä. Osa niistä vaikuttaa suoraan, ja osalla on epäsuora vaikutus yrittäjävalmiuksien oppimiseen. Haastattelussa saatuja taustatietoja ovat yrittäjien ja yritysten perustiedot, yrittäjäksi ryhtyminen, yrittäjän yksinäisyys, ajankäytön hallinta, oman osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen ja oman osaamisen muuttuminen.

Yritysten perustiedoista selviää, että jatkajayrittäjien toiminnassa korostuu organisaation käyttö (hallitus, johtoryhmä, strategia) verrattuna perustajayrittäjien toimintaan. Se korostuu myös kasvuhakuisempina strategiana. Lisäksi jatkajayrittäjät ovat oppineet itsekkin enemmän kuin perustajayrittäjät, kun he ovat järjestäneet laajan henkilöstön kehittämishankkeen ja samalla kehittäneet yrityksensä organisaatiota. Oman toiminnan itsearviointi on yksi kehittämisen mahdollistaja. Kun arvioidaan omaa toimintaa ja siinä esiintyviä parantamisen mahdollisuuksia, luodaan myös kehittämisen edellytykset. Itsearviointia käy-

tään vain joissain perustaja- ja jatkajayrittäjien yrityksissä, mutta sen käyttämisessä yritysten välillä ei ole eroa kuten ei myöskään laatu- ja toimintajärjestelmien käytössä.

Syyt yrittäjäksi ryhtymiseen voidaan luokitella perustajayrittäjien vastausten perusteella kategorioihin ”työttömyys”, ”kokeilun halu” ja ”mahdollisuus”, kun taas jatkajayrittäjillä syyt ovat ”velvollisuuden tunne”, ”kokeilun halu” ja ”mahdollisuus”. Työttömäksi joutuminen on yksi syy ryhtyä yrittäjäksi, jos vanhemmilla ei ole yritystä, johon voi mennä töihin. Jatkajayrittäjien vanhempien mielestä lasten pitäisi jatkaa perheen yritystoimintaa, jolloin lapset kokevat jatkamisen velvollisuudekseen.

Yrittäjien käsitysten mukaan varsinkin päätöksiä tekemistä pidetään yksinäisenä tehtävänä ja kaikki yrittäjät ovat jollain tavalla kokeneet yrittäjän yksinäisyyttä, olipa kyseessä perustajayrittäjä vai jatkajayrittäjä. Jatkajayrittäjien vastauksissa tosin korostuu perheen, suvun tai yrityksen hallituksen apu, mikä voidaan tulkita niin, etteivät jatkajayrittäjät koe samalla lailla yksinäisyyttä kuin perustajayrittäjät.

Kukaan vastaajista ei sanonut elävänsä ”24/7-elämää”. Yrittäjät tekevät kuitenkin yli 40 tuntia töitä viikossa. He ovat myös tarvittaessa valmiita pidentämään viikoittaista työaikaansa. Ajankäytön hallinnassa yrittäjät ovat yrittäjyytensä aikana kiinnittäneet huomiota ajankäyttönsä ja tehostaneet sitä mm. jättämällä turhia, liiketoimintaan kuulumattomia tapahtumia pois. Perustajayrittäjien vastauksissa korostuu myös, että erilaiset koulutustilaisuudet ja kurssit ovat tällaisia tapahtumia, koska perustajayrittäjissä on yrittäjiä, jotka eivät ole osallistuneet yrittäjyytensä aikana yhteenkään koulutustilaisuuteen. Yrittäjät myös miettivät omaa ajankäyttöään yrityksen eri toimintojen suhteen ja ovat myös muuttaneet ajankäyttöään sen perusteella. Kaikkiaan yrittäjien on ollut pakko panostaa ajankäyttönsä hallintaan ja haastattelujen mukaan ajankäyttö on yrittäjillä tasapainossa, mutta samalla korostuu, että siinä on vieläkin parantamisen varaa.

Oman osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että tunnistaa omat vahvuutensa ja ennen kaikkea kehittämiskohteensa ja tunnustaa myös niiden olemassaolon. Yrittäjät tunnistivat hyvin omat ominaisuutensa, ja haastattelujen mukaan jatkajayrittäjät painottavat vahvuuksissa enemmän toimialaa ja liiketoimintaa kuin perustajayrittäjät. He taas painottavat yrittäjän henkilökohtaisia vahvuuksia.

Yrittäjät tunnistavat yrittäjyysidentiteetin kasvun myötä osaamisensa muutoksen kuten myös muutoksen käyttäytymisessä. Perustajayrittäjä on haastattelujen mukaan alansa ammattilainen, kun hän ryhtyy tuntemalleen alalle yrittäjäksi joko yksin tai yhdessä saman alan toisen ammattilaisen kanssa. Perustajayrittäjillä työtehtävät muuttuvat yrittäjyyden myötä asiantuntija-, asiakkuuden hoitamisen, johtamisen tai hallinnon tehtäviin. Suuntautuminen riippuu siitä, hallitsiko yrittäjä kyseiset työtehtävät jo ennen yrittäjyyttään eli työntekijänä. Jatkajayrittäjät ryhtyvät puolestaan yrittäjäksi joko suoraan koulunpenkiltä tai ainakin ilman yrityksen liiketoiminnan tuntemusta tukena perhe tai hallitus. Tällöin heillä yrittäjyyden aikana tapahtuva muutos korostuu ver-

rattuna perustajayrittäjiin. Käyttäytymisen muutoksessa korostuvat ilmaukset kuuntelutaidon kehittyminen, nöyryyden lisääntyminen, äkkipikaisuuden pois jääminen ja rohkeuden lisääntyminen. Sinänsä käyttäytymisen muutoksessa ei ole eroa perustaja- ja jatkajayrittäjien välillä, ja jotkut kokevat, ettei heidän käyttäytymisessään ole tapahtunut muutosta. Joka tapauksessa kaikilla yrittäjillä on yrittäjyyden myötä kasvanut yrittäjyysidentiteetti, jonka yrittäjät tunnistavat eri tavalla.

5.2 Yrittäjän tarvitsemat yrittäjävalmiudet

Tutkimuskysymykseen ”Millaisia yrittäjävalmiuksia yrittäjät tarvitsevat?” löytyi tutkimuksessa kuusi eri kuvauskategoriaa, jolla voi selittää, mitä valmiuksia yrittäjät tarvitsevat yrittäjänä toimiessaan. Lisäksi niitä täydentäviä kuvauskategorioita löytyi henkilöstöjohtamisen, liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueilta.

Yrittäjien käsityksien mukaan yrittäjän pitää olla monitaitoinen kaikkien asioiden hallitsija, kuten eräs perustajayrittäjä ilmaisee:

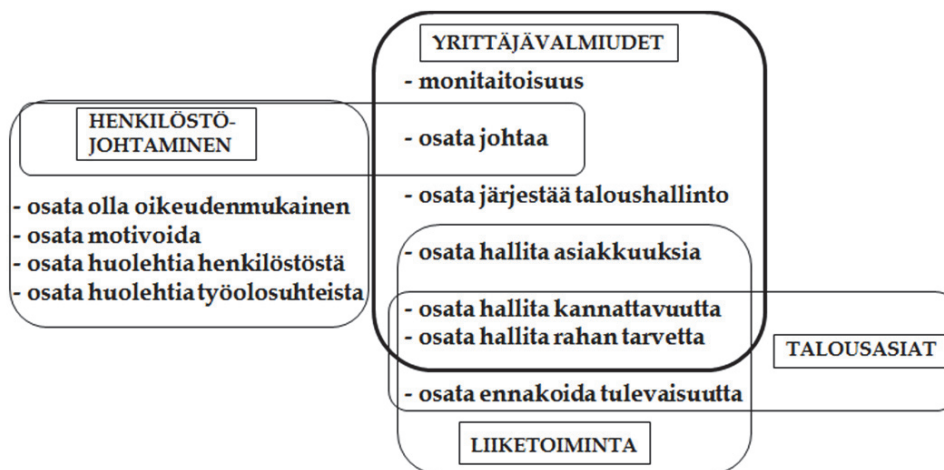
Yrittäjäosaaminen, sehän on talousmiesammattin osaaja ja tota noin täytys kaikki hallita, moniosaaja ja yleensä periaatteessa kaikki yrittäjät on vaa ammattiosaajia. Se on se murhe.

Sitaatista saa käsityksen myös vastauksesta tutkimuskysymykseen yrittäjän tarvitsemisista valmiuksista. Kuusi kuvauskategoriaa (kuvio 15) ovat 1) ”olla monitaitoinen”, 2) ”osata johtaa sekä asioita että ihmisiä”, 3) ”osata järjestää taloushallinto ja tulkita tunnuslukuja”, 4) ”osata hallita asiakkuuksia”, 5) ”osata hallita kannattavuutta” ja 6) ”osata hallita rahan tarvetta eli käyttöpääomaa, jota myös sanotaan kassaksi”. Näitä kuvauskategorioita täydentävät henkilöstöjohtamisen alueella löydetyt neljä kategoriaa: 1) ”osata olla oikeudenmukainen”, 2) ”osata motivoida”, 3) ”osata huolehtia henkilöstöstä” ja 4) ”osata huolehtia työntekijöiden työolosuhteista”. Lisäksi liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueella on kuvauskategoria ”osata ennakoida tulevaisuutta”.

Pienessä yrityksessä monitaitoisuus yrittäjän työssä tarkoittaa sitä, että hänen pitää oman ammattiosaamisensa lisäksi hallita erilaisia toimintoja, kuten myyntiä ja siihen liittyvää hinnoittelua, markkinointia ja yrityksen tuotteiden mainostamista, kehittää tuotteita ja palveluja asiakastarpeen mukaiseksi, pitää yhteyttä asiakkaisiin, osata kehittää omaa yritystään ja sen henkilöstöä, osata johtaa sekä asioita että ihmisiä, osata hallita yrityksen taloutta riittävästi ja osata ennakoida tulevaa. Lisäksi monitaitoisuuteen kuuluu uusien yrittäjyysmahdollisuuksien tunnistaminen ja päätökset niiden hyödyntämiseksi ja muiden strategisten asioiden suunnittelu sekä tuotantoon ja tuotekehittelyyn liittyvät asiat, vaikkeivät ne suoraan nousseet esille haastatteluaineistossa.

Johtamisosaaminen on myös yrittäjävalmius. Yrittäjän pitää osata johtaa sekä asioita että työntekijöitä. Haastattelujen mukaan henkilöstöjohtaminen on

monen yrittäjän mielestä haasteellisinta ihmisten erilaisen käyttäytymisen ja erilaisten luonteenpiirteiden vuoksi. Pienissä yrityksissä yrittäjä on johtaja ja omistaja. Omistajuus on kasvollista. Pienten yritysten organisaatiossa yrittäjän takana ei ole ketään, johon työntekijällä olisi vielä mahdollisuutta vaikuttaa. Yrittäjän sanaan on uskottava. Henkilöstöjohtamisen osa-alueella korostuu yrittäjien vastauksista yhtenä yrittäjävalmiutena ”osata olla oikeudenmukainen”. Yrittäjän pitää olla tasapuolinen ja rehellinen työntekijöitään kohtaan. Toinen yrittäjävalmius henkilöstöjohtamisessa on taito ”osata motivoida” aidosti ja rehellisesti innostamalla, kannustamalla ja palkitsemalla. Siihen ei välttämättä tarvita rahaa, vaan joskus pienikin tunnustus motivoi työntekijää. Myös ”osata huolehtia henkilöstöstä” on yksi yrittäjävalmius. On tärkeää, että työntekijöille annetaan vuorovaikutuksessa aikaa kertoa omia ajatuksiaan, heitä kuunnellaan ja myös ymmärretään, mitä he sanovat. Vuorovaikutustaito on yrittäjälle tärkeä valmius. Myös avoin tiedottaminen yrityksen asioista on henkilöstöstä huolehtimista kuten myös ihmisten ammattitaidon tietäminen ja muutenkin ihmisten erilaisuuden tunteminen sekä tavoitteiden asettaminen ja vastuiden antaminen. Haasteellinen työ, jossa ei ylitä työntekijän suorituskykyä, motivoi myös työntekijää ja on myös henkilöstöstä huolehtimista. Henkilöstöjohtamisen osa-alueella muodostui yhdeksi yrittäjävalmiudeksi ”osata huolehtia työntekijöiden työolosuhteista”. Siinä korostuu erityisesti taito ohjeistaa työtä ja luoda hyvä työilmapiiri ja viihtyisä työympäristö. Myös työlainsäädännön ja työsopimusten noudattaminen kuuluu tähän yrittäjävalmiuteen.



KUVIO 15 Yrittäjän tarvitsemat valmiudet

Merkittävä taito varsinkin yrittäjäksi ryhdyttäessä on ”osata järjestää taloushallinto” ja erityisesti kirjanpito kirjanpitolain edellyttämällä tavalla. Yrittäjän pitää osata järjestää myös myyntilaskutus ja ostolaskujen maksaminen jollain ta-

valla. Yrittäjyyden myötä talousasioiden järjestämisen rinnalle nousee yrittäjävalmiutena tilinpäätöstietojen ymmärtäminen ja tunnuslukujen tulkitseminen.

Yrittäjävalmiuksista myyntiosaaminen kuuluu tässä tulkinnassa kategoriaan ”osata hallita asiakkuuksia”. Yrittäjän on tunnettava markkinansa ja asiakkaansa, jotta tuotteet ja palvelut kohtaavat asiakkaat ja heidän tarpeensa. Lisäksi yrittäjän on hyvä tarkastella myös asiakastyytyväisyyttä. Myös markkinoilla tapahtuva muutos ja tulevaisuuden vaistoaminen kuuluvat asiakkuuden hallintaan. Liiketoiminnan osa-alueella yrittäjävalmiuteen ”osata hallita asiakkuuksia” kuuluu edellä mainittujen lisäksi osaaminen, jolla saavutetaan asiakasuskottavuus ja pystytään ratkaisemaan asiakastoimituksissa esiin tulleita ongelmia.

Liiketoiminnan osa-alueella yrittäjävalmiudesta ”osata ennakoida tulevaisuutta” muodostui oma kuvauskategoria, jossa nousi esiin taito nähdä toimintaympäristön muutos ja tietää kilpailijoista ja heidän tulevista tuoteratkaisuista.

Yksi tärkeä yrittäjävalmius on ”osata hallita kannattavuutta”. Siinä korostuvat hintatietoisuus, kulujen ja kustannusten ymmärtäminen ja hallinta sekä se, että osaa keskittyä ydinosaamiseen ja tunnistaa taloudelliset riskitekijät. Liiketoiminnan osa-alueella kannattavuuden hallinnan osaamisessa korostuvat myös valmiudet osata lomauttaa tarvittaessa, osata valita tarjottavat työt ja osata käyttää hyväkseen tietojärjestelmiä.

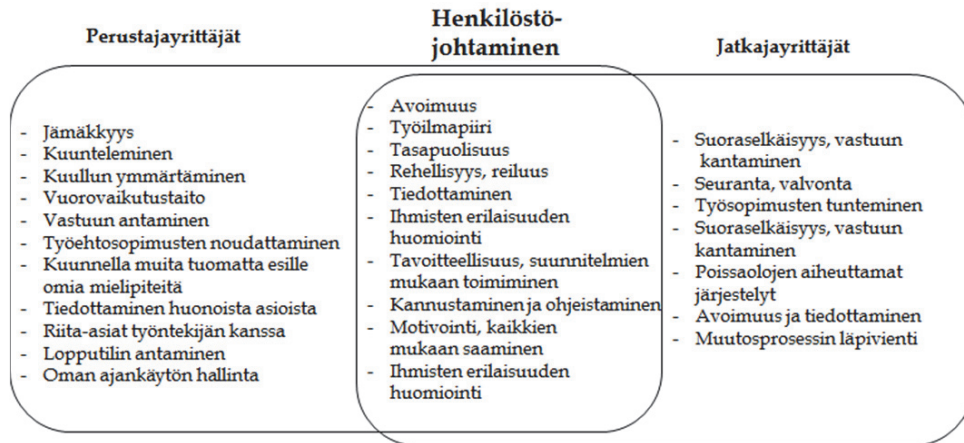
Yrityksen toimintaedellytysten kannalta on tärkeää, että rahaa on aina riittävästi käytössä kuluja varten. Tämän takia tärkeä yrittäjävalmius on ”osata hallita kassaa”, jota voidaan sanoa myös käyttöpääomaksi tai rahan tarpeeksi. Tämä yrittäjävalmius korostuu erikseen myös sekä liiketoiminnan että talousasioiden osa-alueella. Varsinkin talousasioissa rahan hallinnan osaamisessa korostuvat laskuttaminen ja sen oikea-aikaisuus sekä toimitustöiden rahoitus ja poikkeustilanteiden hallinta.

Yrittäjävalmiuksien vertailu perustaja- ja jatkajayrittäjien välillä

Yrittäjävalmiuksien sisällä on painotuseroja perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välillä. Monitaitoisuuden kategoriassa ei ole mainittavaa eroa. Perustajayrittäjät painottavat toimintaympäristön muutoksen havainnointia, kun taas jatkajayrittäjät painottavat muutoksen ymmärtämistä.

Yleisessä osassa molemmat korostavat johtamista valmiutena ja myös henkilöstöjohtamisen osa-alueella kuvauskategoriat ovat samat. Valmiudessa ”osata motivoida” perustajayrittäjät korostavat palkitsemista, kun taas jatkajayrittäjät korostavat innostamista, kannustamista ja sitouttamista. Myös valmiudessa ”osata huolehtia henkilöstöstä” on painotusero: perustajayrittäjät korostavat vuorovaikutustaitoja, kun taas jatkajayrittäjät pitävät tärkeänä osata tiedottaa yrityksen asioista. Myös valmiudessa ”osata huolehtia työntekijöiden työolosuhteista” on painotusero. Perustajayrittäjät korostavat työehtosopimusten noudattamista ja jatkajayrittäjät työläinsäädännön tuntemista. Kuvioon 16 on kerätty perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien näkemyksiä henkilöstöjohtami-

sen osa-alueelta. Keskellä kuviossa 16 ovat ne valmiudet, jotka ovat samoja molemmille ryhmille ja reunoilla ovat erilaisuudet.



KUVIO 16 Henkilöstöjohtamisen osa-alueen valmiuksien eroja

Kategoriassa ”osata järjestää taloushallinto” on myös eroa perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välillä. Perustajayrittäjät painottavat kirjanpidon ja talouspuolen ammattilaisen valinnan osaamisesta, mitä jatkajayrittäjät eivät painota. Syyksi voidaan tulkita, että jatkajayrittäjän omistamalla perheyriityksellä on pidempi historia. Taloushallintoon liittyvät asiat ovat vakiintuneet jo edellisen sukupolven aikana. Jatkajayrittäjät korostavat myös omaa taloushallintoosaamistaan. Molemmat ryhmät pitävät tärkeänä myös osata tulkita tunnuslukuja, mutta jatkajayrittäjät korostavat lisäksi tilinpäätöstietojen tulkitsemisen osaamista.

Yrittäjävalmiudessa ”osata hallita asiakkuuksia” perustajayrittäjillä korostuu asiakastarpeen ymmärtäminen, myyntiosaaminen ja tulevaisuuden ennakointi, joita jatkajayrittäjät eivät korosta. Liiketoiminnan osa-alueella valmiudessa ”osata hallita asiakkuuksia” jatkajayrittäjät korostavat asiakastarpeen ymmärtämistä. Lisäksi heillä korostuu asiakassuhteiden ja asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen sekä muutoksen huomaaminen markkinoilla. Perustajayrittäjillä taas korostuu asiakasuskottavuuden sekä asiakastoimituksissa tiedonkulun ja ongelmatilanteiden ratkaisun osaaminen.

Valmiudessa ”osata hallita kannattavuutta” sekä perustajayrittäjät että jatkajayrittäjät pitävät tärkeänä kannattavuuden jatkuvaa seuranta ja sen laskeentaa. Lisäksi perustajayrittäjät korostavat hintatietoisuutta, myyntikatteen seuranta ja ydinosaamiseen keskittymistä, kun taas jatkajayrittäjät korostavat budjetoinnin merkitystä, tuloksen tekemistä ja riskien ymmärtämistä. Liiketoiminnan osa-alueen valmiudessa ”osata hallita kannattavuus” perustajayrittäjät korostavat kykyä valita tarjottavat työt ja käyttää tietojärjestelmiä. Jatkajayrittäjien päähuomio taas kohdistuu tasaiseen kuormitukseen, kulujen ja kustannusten hallintaan sekä lomauttamisen ja tavoitteiden asettamisen osaamiseen. Ta-

lousasioiden osa-alueella yrittäjävalmiudessa ”osata hallita kannattavuus” perustajayrittäjät korostavat jälkilaskennan merkitystä, kulujen karsintaa ja tunnuslukujen tulkintaa. Kuvioon 17 on kerätty perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien näkemyksiä liiketoiminnan osa-alueelta. Kuviossa 17 ovat keskellä ne valmiudet, jotka ovat samoja molemmille ryhmille, ja reunoilla erilaisuudet.



KUVIO 17 Liiketoiminnan osa-alueen valmiuksien eroja

Yrittäjävalmiudessa ”osata hallita kassaa” eli rahan tarpeen hallinnan osaamisessa sekä perustajayrittäjät että jatkajayrittäjät korostavat rahan ja sen tarpeen merkitystä, mutta perustajayrittäjät mainitsevat valmiuksiksi myös laskutuksen seurannan ja maksuerien tekemisen tärkeyden. Kassavirran merkitys korostuu molemmilla yrittäjäryhmillä yrittäjävalmiutena sekä liiketoiminnan että talousasioiden osa-alueella, mutta talousasioiden osa-alueella perustajayrittäjät korostavat lisäksi poikkeuksien hallintaa ja projektien rahoitusta. Jatkajayrittäjät puolestaan korostavat rahan riittävyyden hallintaa. Kuvioon 18 on kerätty perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien näkemyksiä liiketoiminnan osa-alueelta. Kuviossa 18 ovat keskellä ne valmiudet, jotka ovat samoja molemmille ryhmille, ja reunoilla erilaisuudet.



KUVIO 18 Talousasioiden osa-alueen valmiuksien eroja

Yrittäjävalmius ”osata ennakoida tulevaisuus” on sekä liiketoiminnan että talousasioiden osa-alueella. Perustajayrittäjät korostavat liiketoiminnan osa-alueella kilpailijoiden tuntemusta, kun taas jatkajayrittäjät korostavat tiedon hankkimisen osaamista ja toimintaympäristön muutoksen huomaamista. Jatkajayrittäjät taas korostavat yrittäjävalmiutena talousasioiden osa-alueella tulevaisuuden ennustamista ja verotuksen tuntemista, kun taas perustajayrittäjät korostavat onnea ja talouden kokonaisuuden ymmärtäminen.

Yrittäjävalmiuksien vertailu päättäjryhmien välillä

Kun vertaillaan omistajuuteen perustuvien päättäjryhmien (kaavio on esitetty kappaleessa 1.2 ja luokittelu kappaleessa 4.5.1; yksinpäättäjät, yhdessäpäättäjät ja perhepäättäjät) välisiä valmiuksia, voidaan todeta, että samat yrittäjävalmiudet esiintyvät myös kaikissa päättäjryhmissä mutta valmiuksien painotuksessa on eroa. Kaikki päättäjryhmät painottavat monitaitoisuudessa laajaa osaamista, mutta yksinpäättäjät ja perhepäättäjät korostavat myös toimintaympäristön muutoksen huomaamista.

Johtaminen ei korostu yrittäjävalmiutena yhdessäpäättäjillä yleisosiossa, mutta henkilöstöosaamisessa kaikilla ryhmillä on samat yrittäjävalmiuskategoriat. Kaikki päättäjryhmät pitävät oikeudenmukaisuutta yrittäjävalmiutena, samoin motivoinnin osaamista, vaikkei palkitseminen korostu perhepäättäjillä motivointikeinona. Yrittäjävalmiudessa ”osata huolehtia henkilöstöstä” painotukset vaihtelevat ryhmien välillä. Kun yksinpäättäjät ja perhepäättäjät korostavat valmiutta osata järjestää aikaa alaisilleen, yhdessäpäättäjillä korostuvat kuuntelemisen ja vuorovaikutuksen taito. Lisäksi vain yksinpäättäjät ja yhdessäpäättäjät korostavat tiedottamisen osaamista. Yrittäjävalmiudessa ”osata huolehtia työntekijöiden työolosuhteista” vain perhepäättäjät korostavat työläisäädännön ja työehtosopimusten tuntemusta. Lisäksi yhdessäpäättäjät eivät korosta ohjeistuksen osaamista.

Valmiudessa ”osata hallita asiakkuuksia” yhdessäpäättäjät kiinnittävät huomiota asiakkaiden tarpeisiin, joita yksinpäättäjät korostavat myös liiketoiminnan osa-alueella. Yksinpäättäjät ja perhepäättäjät korostavat markkinoiden tuntemista ja yksinpäättäjät lisäksi myyntiosaamista. Yhdessäpäättäjät ja perhepäättäjät taas korostavat tulevaisuuden huomiointia ja yksinpäättäjät toimintaympäristön muutoksen huomiointia liiketoiminnan osa-alueella. Liiketoiminnan osa-alueella yksinpäättäjät ja perhepäättäjät korostavat valmiutta asiakasuskottavuuden luomisessa ja perhepäättäjät tiedonkulun järjestämistä asiakastoimituksissa ja ongelmatilanteiden ratkaisemisen osaamista.

Valmiudessa ”osata hallita kannattavuutta” ei eri päättäjryhmien välillä ole varsinaisesti eroa, mutta vain yksinpäättäjät korostavat riskin ymmärtämistä ja yhdessäpäättäjät ydinosaamiseen keskittymistä. Liiketoiminnan osa-alueella myös perhepäättäjät korostavat keskittymistä ydinosaamiseen. Yhdessäpäättäjät korostavat kannattavuuden hallinnassa lomauttamista, perhepäättäjät tavoitteellisuutta ja yksinpäättäjät tietojärjestelmien käytön ja tarjottavien töiden valinnan osaamista. Yksinpäättäjät taas korostavat talousasioiden osa-

alueella kannattavuuden hallinnassa jälkilaskennan merkitystä ja talousmitta-
reiden seurantaa.

Yrittäjävalmiutta "osata hallita kassaa eli rahan tarvetta" korostavat tärkeänä valmiutena kaikki päättäjryhmät. Kassan hallinnan menetelmien osaa-
misessa on kuitenkin eroja: yksinpäättäjät korostavat laskutuksen seurantaa,
kun taas perhepäättäjät korostavat maksuerien tekemistä ja laskuttamisen oi-
kea-aikaisuudesta huolehtimisesta. Yhdessäpäättäjät puolestaan korostavat talo-
usasioiden osa-alueella myös rahavirtojen poikkeusten hallintaa ja projektikoh-
taista rahoituksen järjestämistä.

Liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueilla erillisenä yrittäjävalmiutena
on "osata ennakoida tulevaisuutta". Se korostuu kaikilla päättäjryhmillä. Yh-
dessäpäättäjät korostavat liiketoiminnan osa-alueella kilpailijoiden ja heidän
kehitystoimiensa tuntemista ja perhepäättäjät talousasioiden osa-alueella raha-
asioissa tulevan kehityksen ennakoimista.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että kuviossa 15 esitetyt yrittäjävalmiudet ko-
rostuvat sekä perustajayrittäjillä että jatkajayrittäjillä ja myös yksinpäättäjillä,
yhdessäpäättäjillä ja perhepäättäjillä omistukseen perustuvan jaottelun mukai-
sesti. Ryhmien sisällä on kuitenkin painotuseroja yrittäjävalmiuksissa.

5.3 Yrittäjävalmiuksien oppimiskeinot

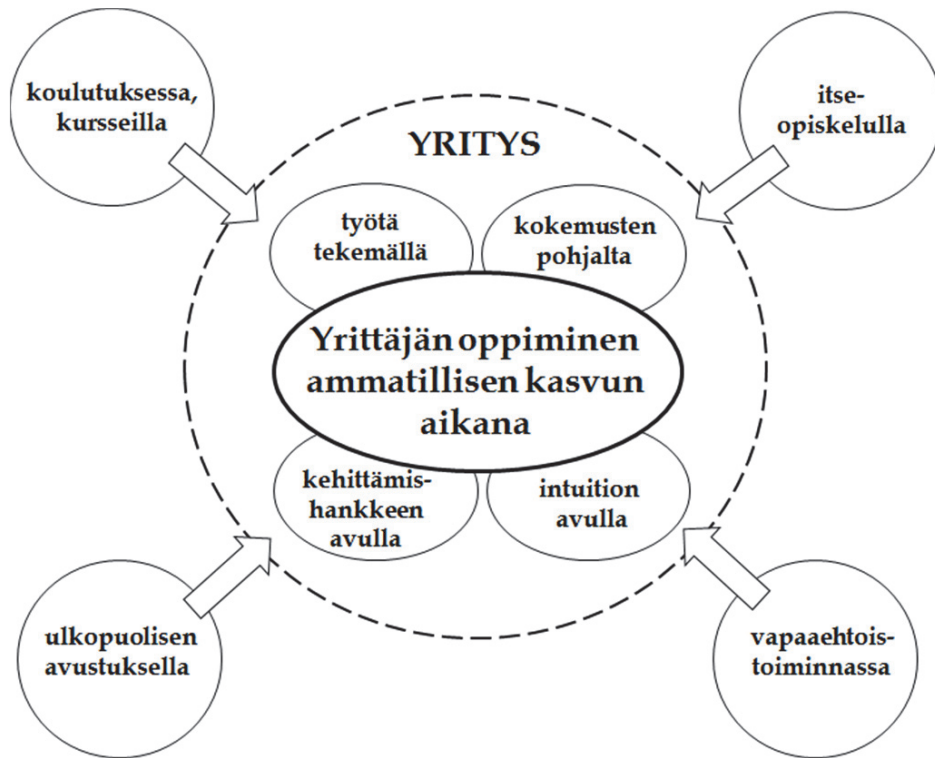
Tämän fenomenografisen tutkimuksen kiinnostuksen kohde on yrittäjävalmiu-
det ja niiden oppimiskeinot. Kohdassa 5.2. esitetyt yrittäjävalmiudet ovat op-
pimistavoitteita, joita yrittäjät eri keinoin oppivat.

Tutkimuksessa löydettiin viisi eri kuvauskategoriaa, joilla voidaan selittää
ne keinot, miten yrittäjät oppivat. Kuvauskategoriat ovat 1) "oppiminen vapaa-
ehtoistoiminnassa", 2) "oppiminen tekemällä työtä", 3) "oppiminen itseopiskel-
len", 4) "oppiminen koulutuksessa/kurssituksessa" ja 5) "oppiminen ulkopuo-
lisen avustuksella". Kategorioilla kuvataan yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoja
yrittäjän ammatillisen kasvun aikana yrittäjyyden kontekstissa.

Tutkimustulosten tulkinnan mukaan (kuvio 19) yrittäjä hakee ensisijaisesti
tietoa ja neuvoja itseopiskellen, kursseilta ja koulutuksesta, vapaaehtoistoimin-
nasta sekä ulkopuoliselta verkostolta, joka koostuu tutkimuksen mukaan eri
alojen asiantuntijoista, ulkopuolisista yrittäjistä, yrityksen hallituksen jäsenistä
ja perheen tai suvun jäsenistä. Yrittäjän oppiminen ammatillisen kasvun aikana
tapahtuu, kun yrittäjä toimii itse yrityksessä yrittäjänä ja tekee työtä käyttämäl-
lä hyväksi aikaisempia kokemuksiaan ja vaistoaan sekä yrityksen sisäisiä henki-
löstön kehittämishankkeita.

Yrittäjävalmiuksien oppimisessa korostuu kokemuksesta oppiminen. Yrit-
täjät oppivat kokemuksista, toimintaympäristössä tapahtuvista tai tapahtuneis-
ta muutoksista, kuten myös taloudellisista suhdanteista. Oppimiskokemuksia
yrittäjät saavat asiakkaiden kanssa tehtävästä myyntityöstä ja myös asiakkaille
tehtävistä toimituksista. Organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat yrittäjille
oppimiskokemuksia ja myös toimiminen esimiehenä. Raha ja sen puutteen

merkitys on monille yrittäjille oppimiskokemus. Yleisesti ottaen virheistä oppiminen korostuu yrittäjävalmiuksien oppimisessa.



KUVIO 19 Pienyrittäjän oppiminen ammatillisen kasvun aikana

Tutkimustuloksen voi tulkita niin, että yrittäjä oppii toimimalla yrittäjänä ja ettei yrittäjyyttä vastaavasti voi oppia olematta yrittäjä tai toimimatta yrittäjänä.

Oppimiskeinojen vertailu perustajayrittäjien ja perheyrittäjien välillä

Yrittäjyyspolussa eli yrittäjäksi alkamisessa ja yrittäjänä kehittämisessä suurin ero perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välillä on, että perustajayrittäjät ovat itse perustaneet yrityksen tai olleet yhtenä perustajana mukana perustamassa sitä ja luoneet yrityksen liiketoiminnan, organisaation ja tavan toimia. Jatkajayrittäjät taas jatkavat vanhempiensa perustamaa yritystä, jolloin yritys liiketoimintoiheen ja organisaatioineen on jo valmiina, vaikkei jatkajayrittäjä välttämättä tunne toimialaa tai sen liiketoimintaa. Sellaiset henkilöt, jotka alkavat yrittäjiksi ostamalla yrityksen tai liiketoiminnan, ovat yrittäjyyspolussa edellä mainittujen jatkajayrittäjien kaltaisia yrittäjiä. Heillä on yritys liiketoimintoiheen ja organisaatioineen jo valmiina, mutta heillä ei ole välttämättä vanhem-

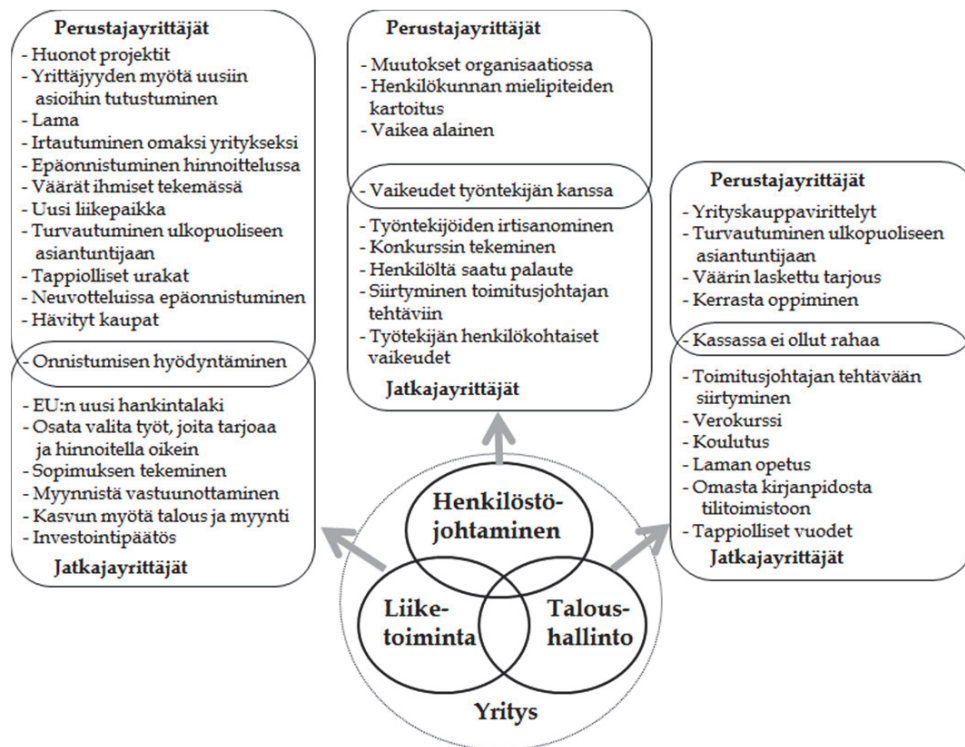
milta saatavaa tukea yritystoimintaan. Perustajayrittäjillä korostuvat oppimisessa vaisto ja intuitio, mikä voidaan selittää jatkajayrittäjiin nähden erilaisella yrittäjyyspolulla. Tulkinnan mukaan jatkajayrittäjät kehittävät omaa henkilöstöään erilaisissa kehittämisprojekteissa enemmän kuin perustajayrittäjät. Tätä voidaan selittää yritystietojen mukaan siten, että jatkajayrittäjillä on jo historia ja yrittäjyyskulttuuri, joka on kestänyt sukupolvenvaihdoksen. Perustajayrittäjissä on yrittäjiä, jotka eivät ole osallistuneet mihinkään koulutustilaisuuteen tai kursseille kehittäessään itseään tai yritystään, kun taas vastaavaa ei löytynyt jatkajayrittäjien joukosta. Vastaavasti jatkajayrittäjissä on yrittäjiä, jotka ovat opiskelleet ammatti- tai yliopistotutkintotavoitteisesti yrittäjyytensä aikana. Itsensä kouluttamiseen liittyviä asioita voidaan selittää sillä, että perustajayrittäjät ovat toimialansa ammattilaisia, kun he perustavat yrityksen, mutta jatkajayrittäjät eivät tutkimuksen mukaan juuri tunne yrityksen toimialaa ja sen haasteita, minkä vuoksi he ovat alttiimpia lähtemään kursseille tai koulutukseen. Perustajayrittäjät käyttävät myös uusia työntekijöitä valitessaan ulkopuolista henkilöä ja analyysimenetelmiä ja oppivat samalla itse. Tätä voidaan selittää sillä, että uuden henkilön palkkaaminen on suuri investointi, jossa perustajayrittäjä haluaa onnistua. Jatkajayrittäjillä ovat vastaavassa tilanteessa apuna perheen tuki ja hallitus. Perustajayrittäjät oppivat myös käyttäen hyväkseen yrittäjäverkostoaan. Jatkajayrittäjien vastauksissa korostuu oppimiskeinoina hallitustyön tärkeys ja lisäksi vanhempien ja suvun merkitys, mikä on etu perustajayrittäjiin nähden.

Kun tarkastellaan oppimista henkilöjohtamisen, liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueilla, ulkoisista oppimiskeinoista vapaaehtoistoiminta ei korostu millään osa-alueella. Selityksenä tähän voi olla se, että vapaaehtoistoiminnassa esiinnyttäen yksilönä eikä yrityksen edustajana ja oppiminen kohdistuu yrittäjyydessä tarvittaviin perusvalmiuksiin. Itseopiskelun merkitys korostuu kullakin osa-alueella, mutta oppimiskeino vaihtelee. Liiketoiminnan osa-alueella korostuu oppimiskeinona myyntitapahtumassa oppiminen ja talousasioissa oppimista tapahtuu kysymällä neuvoa ja tekemällä itse. Kategoriasa "koulutus/kurssitus" yrittäjäkoulutuksen merkitys korostuu perustajayrittäjillä liiketoiminnan osa-alueella ja jatkajayrittäjillä henkilöstöjohtamisen ja talousasioiden osa-alueella. Perustajayrittäjät oppivat, kun ulkopuolisen avustuksella rekrytoidaan uutta henkilökuntaa, kun taas jatkajayrittäjät vastaavasti käyttävät hyväkseen yrityksen hallitusta. On huomioitavaa, että sekä perustajayrittäjät että jatkajayrittäjät oppivat kirjanpitäjän avustuksella. Osalla näistä yrittäjistä kirjanpitäjä on omalla palkkalistalla ja osalla palvelu on ostettu tili-toimistosta.

Kun tarkastellaan työssä oppimista, voidaan havaita, että perustajayrittäjät tekevät päätöksiä intuition perusteella henkilöstöjohtamisen, liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueilla mutta jatkajayrittäjät vain liiketoiminnan osa-alueella, jolla perustajayrittäjät sanovat oppivansa kehittämällä yritystään ja sen toimintaa. Molemmat yrittäjryhmät ovat oppineet suhdannevaihteluista saamistaan kokemuksista talousasioissa, mutta henkilöstöjohtamisen osa-alueella vain jatkajayrittäjät ovat oppineet ja liiketoiminnan osa-alueella vain perusta-

jayrittäjät. Liiketoiminnan osa-alueella toimintaympäristön muutuskokemuksista vain perustajayrittäjät sanovat oppineensa. Perustajayrittäjät ovat oppineet myös virheistä kaikilla osa-alueilla, mutta jatkajayrittäjät vain liiketoiminnan osa-alueella. Vain jatkajayrittäjät ovat oppineet henkilöstön kehittämishankkeissa henkilöstöjohtamisen alueella, mutta liiketoiminnan osa-alueella molemmat ryhmät ovat kokeneet oppineensa myös kehittämishankkeissa.

Kun yrittäjien oppimiskeinoja vertaillaan yleisesti henkilöstöjohtamisen, liiketoiminnan ja talusasioiden osa-alueilla, niin kaikilla alueilla korostuu oppimiskeinona oppiminen työssä ja työtä tekemällä. Henkilöjohtamisen osa-alueella korostuu oppiminen ulkopuolisen avustuksella, liiketoiminnan ja talusasioiden osa-alueilla oppiminen itse opiskellen.



KUVIO 20 Oppimiskokemukset yksittäisistä kokemuksista

Haastattelussa tuli esille yksittäisiä kokemuksia, ja kuviossa 20 on kooste sekä perustajayrittäjien että jatkajayrittäjien yksittäisistä kokemuksista henkilöstöjohtamisen, liiketoiminnan ja talusasioiden osa-alueilla. Henkilöstöjohtamisen yhteisenä kokemuksena perustajayrittäjillä ja jatkajayrittäjillä ovat vaikeudet työntekijän kanssa, johon voidaan rinnastaa myös kokemus vaikeasta alaisesta. Molemmissa ryhmissä on tapahtunut myös organisaatioon liittyviä muutoksia

ja saatu henkilökunnalta palautetta, jotka ovat vaikuttaneet oppimiskokemukseen. Lisäksi jatkajayrittäjillä ovat yksittäisenä kokemuksena työntekijän irtisanominen ja konkurssi sekä työntekijöiden henkilökohtaiset vaikeudet.

Liiketoiminnan osa-alueella yhteisenä oppimiskokemuksena sekä perustajayrittäjillä että jatkajayrittäjillä ovat onnistuminen ja sen hyödyntäminen. Muuta yksittäisiä oppimiskokemuksia molemmilla ryhmillä on organisaation muutoksesta sekä globalisaatioon ja kilpailuun liittyvistä asioista, mutta vain perustajayrittäjillä on kokemuksia yksittäisistä epäonnistumisista. Lisäksi perustajayrittäjät ovat saaneet oppimiskokemusta turvautumalla ulkopuoliseen asiantuntijaan.

Talousasioiden osa-alueella yhteinen oppimiskokemus sekä perustajayrittäjillä että jatkajayrittäjillä on rahan tarve tai käyttöpääoman puute: kassassa ei ollut rahaa. Muuten yksittäiset kokemukset talousasioissa eroavat toisistaan siten, ettei niistä voi yhtä selvästi luoda ryhmiä kuin muilla osa-alueilla. Kun perustajayrittäjien yksittäiset kokemukset koskevat yrityskauppavirittelyä, ulkopuoliseen asiantuntijaan turvautumista, väärin laskettua tarjousta ja kerrasta oppimista, jatkajayrittäjillä ne vastaavasti koskevat organisaatiomuutosta, koulutusta, laman tuomaa opetusta ja liiketoiminnan kannattamattomuutta.

Kun etsitään vastausta kysymykseen ”Miksi yrittäjät käyttävät erilaisia oppimiskeinoja?”, tämän tutkimuksen perusteella yrittäjyyttä opitaan parhaiten tekemällä työtä ja toimimalla yrittäjänä. Saaduista kokemuksista ja tehdyistä virheistä opitaan parhaiten. Oppimiskeinoissa on kuitenkin eroja, joillakin painottuu enemmän kursseilla käynti ja toisilla itseopiskelu. Ulkopuolista apuakin käytetään erilaisiin tarkoituksiin ja yrittäjät myös oppivat ulkopuolisen ohjauksessa. Yrittäjien taustaa on tutkimuksessa käsitelty selittävän syyn löytämiseksi. Yksi syy voisi olla ajankäyttö. Yrittäjät ovat tehostaneet omaa ajankäyttöään, mutta heidän aikansa ei kuitenkaan riitä kaikkeen, minkä vuoksi oppimiskeinoja on myös syytä tarkastella tehokkuuden perusteella. Muuten yrittäjät pitävät itsensä ja yrityksensä jatkuvaa kehittämistä myönteisenä.

Kun tutkimustuloksia tulkitaan miksi-näkökulmasta perustaja- ja jatkajayrittäjien välillä, yksi tekijä on perheyrityksen pidempi historia ja perheen tuki jatkajayrittäjälle, kun taas tukea tarvitessaan perustajayrittäjät turvautuvat omaan yrittäjäverkostoonsa. Haastatellut yrittäjät ja heidän yrityksensä ovat hyvin erilaisia, minkä vuoksi oppimiskeinojen eroon vaikuttavat myös yrityksen toimiala, organisaatio ja tapa toimia. Tutkimustuloksista voidaan tulkita, että yrittäjät käyttävät erilaisia oppimiskeinoja henkilöstöjohtamisen, liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueilla, mutta kaikilla osa-alueilla painotus on kuitenkin työssä oppimisessa. Perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välillä on vain painotuseroja.

Oppimiskeinojen vertailu päättäjryhmien välillä

Kun tulkitaan yrittäjien omistajuuteen määräytyvän päätäntävällän mukaista oppimiskeinojen eroja yksinpäättäjien, yhdessäpäättäjien ja perhepäättäjien välillä (jaottelu kappaleessa 4.5.1), havaitaan, että vain yksinpäättäjillä on oppi-

miskeinona osallistuminen vapaaehtoistoimintaan, jossa juuri päätäntävalta voi olla selittävänä tekijänä. Työssä ja työtä tekemällä oppimisessa yksinpäätäjät ja perhepäätäjät sanovat oppineensa toimintaympäristömuutoksen aiheuttamista kokemuksista. Siinä yhdessäpäättäjillä ei ole oppimiskokemuksia. Vastaavasti yhdessäpäättäjät ja perhepäätäjät ovat oppineet kokemuksista asiakastoimituksiin liittyvissä asioissa.

Yksinpäätäjät ovat saaneet itseopiskelukokemuksia messutapahtumissa ja yhdessäpäättäjät yksinpäätäjien lisäksi myös myyntitapahtumissa. Itseopiskeluun kuuluu oppimiskeinona myös neuvon kysyminen, joka on oppimiskeinona yhdessäpäättäjillä ja perhepäätäjillä.

Yrittäjien yhtenä oppimiskeinona on hakea tietoa erilaisilta kursseilta ja koulutustilaisuuksista, mutta päättäjryhmät eroavat toisistaan siinä, että vain yksinpäätäjät ovat osallistuneet tutkintokoulutukseen. Tässäkin juuri päätäntävalta voisi olla selittävä tekijä.

Päättäjryhmistä yhdessäpäättäjät eivät ole kokeneet oppineensa yrityksen hallitustyössä, kun taas sekä yksinpäätäjillä että perhepäätäjillä on oppimiskokemuksia hallitustyöstä. Yhdessäpäättäjillä on oppimiskokemuksia keskusteluista muiden yrittäjien kanssa. Perhepäätäjillä korostuu myös vanhempien rooli oppimisessa. Se korostuu myös yksinpäätäjillä, jotka jatkavat perheyrittäjien toimintaa. Rekrytointitilaisuudet ovat myös yksinpäätäjien ja yhdessäpäättäjien oppimistapahtumia mutta eivät perhepäätäjien.

Kun verrataan päättäjryhmittäin oppimiskeinoja henkilöstöjohtamisen, liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueilla, havaitaan, ettei vapaaehtoistoiminta oppimiskeinona tullut esiin millään osa-alueella. Perhepäätäjät käyttävät oppimiskeinona intuition perusteella tekemiään päätöksiä kaikilla osa-alueilla, mutta yksinpäätäjät vain henkilöstöjohtamisessa ja yhdessäpäättäjät vain liiketoiminnan osa-alueella. Vastaavasti kokemus organisaatiomuutoksesta esiintyy yksinpäätäjillä oppimiskeinona kaikilla osa-alueilla, mutta yhdessäpäättäjillä vain henkilöstöjohtamisessa ja perhepäätäjillä vain talousasioissa. Myös kokemuksellinen oppiminen suhdanteista poikkeaa ryhmittäin. Yksinpäätäjillä on oppimiskokemuksia suhdanteista henkilöstöjohtamisen ja talousasioiden osa-alueella, yhdessäpäättäjillä vain liiketoiminnan osa-alueella ja perhepäätäjillä vain talousasioissa. Perhepäätäjät ovat oppineet virheistä kaikilla osa-alueilla mutta yksinpäätäjät ja yhdessäpäättäjät vain liiketoiminnan osa-alueella. Yksinpäätäjät ovat oppineet myös organisaation kehittämishankkeissa sekä henkilöstöjohtamisen että liiketoiminnan osa-alueilla mutta perhepäätäjät vain liiketoiminnan osa-alueella. Yksinpäätäjillä ja perhepäätäjillä on myös oppimiskokemuksia myyntitapahtumista ja asiakastoimituksista. Yksinyrittäjillä ja perhepäätäjillä on lisäksi oppimiskokemuksia toimintaympäristön muutoksesta.

Yhdessäpäättäjät ja perhepäätäjät ovat itseopiskelleet henkilöstöjohtamisen asioita. Liiketoiminnan osa-alueella perhepäätäjät eivät ole kokeneet oppineensa itseopiskelun avulla, kun taas sekä yksinpäätäjät että yhdessäpäättäjät ovat kokeneet oppineensa niillä. Talousasioiden alueella yksinpäätäjät oppivat tekemällä itse, yhdessäpäättäjät lukemalla, neuvoa kysymällä ja tekemällä itse,

ja myös perhepäättäjät oppivat neuvoa kysymällä. Yhdessäpäättäjät sanovat oppineensa yrittäjäjohtajakoulutuksessa sekä henkilöstöjohtamisen että talousasioiden osa-alueilla mutta yksinpäättäjät vain liiketoiminnan osa-alueella.

Yksinpäättäjät oppivat ulkopuolisen asiantuntijan avulla kaikilla osa-alueilla mutta perhepäättäjät vain liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueilla. Yhdessäpäättäjät taas eivät opi ulkopuolisen asiantuntijan avulla millään osa-alueella. Yhdessäpäättäjät ja perhepäättäjät taas oppivat hallitustyön avulla ja yksinpäättäjät ja yhdessäpäättäjät rekrytoinnin yhteydessä henkilöstöjohtamisen alueella. Kaikki päättäjärühmät oppivat lisäksi talousasioita kirjanpitäjän avulla.

Kun verrataan yleisesti oppimiskeinojen painotuksia päättäjärühmien välillä henkilöstöjohtamisen, liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueilla, havaitaan, että kaikilla alueilla korostuu oppimiskeinona työssä ja työtä tekemällä oppiminen. Tämän jälkeen henkilöjohtamisen osa-alueella korostuu oppiminen ulkopuolisen avustuksella ja liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueilla oppiminen itseopiskellen.

Kun etsitään syitä sille, miksi yrittäjät käyttävät erilaisia oppimiskeinoja, huomataan, että vain yksinpäättäjät kokevat oppineensa vapaaehtoistoiminnassa. Myös tutkintokoulutuksen ovat suorittaneet vain yksinpäättäjät. Molempia voi selittää juuri päätävävallan perusteella. Toinen isompi ero päättäjärühmien välillä on se, etteivät yhdessäpäättäjät koe oppineensa vanhempien tuen ja hallitustyön avulla, toisin kuin yksinpäättäjät ja perhepäättäjät. Tätä voisi osittain selittää yrityksen organisaatiolla ja toimintatavalla. Eroa voisi selittää myös erilaisella yrittäjäpolulla ja sillä, että päätävävallastaan huolimatta yrittäjällä on apunaan hallitus. Toisaalta vain yhdessäpäättäjät sanovat oppineensa yrittäjäverkostonsa avulla. Liiketoiminnan, henkilöstöjohtamisen ja talousasioiden osa-alueilla ei osallistuminen vapaaehtoistoimintaan ollut millään ryhmällä oppimiskeino. Yksinpäättäjät, yhdessäpäättäjät ja perhepäättäjät käyttävät eri osa-alueilla erilaisia oppimiskeinoja, ja päättäjärühmien välillä on vain painotuseroja.

Pienyrittäjän oppimisympäristö

Kuviossa 21 olen hahmotellut tämän tutkimuksen aineiston pohjalta pienyrittäjän oppimisympäristön. Siinä keskiössä on itse yritys ja sen liiketoiminta kokonaisuutena, joka käsittää asiakkuuden, henkilöstön, tuotannon ja talouden. Yrittäjä oppii työtä tekemällä, siitä saatavien kokemusten kautta, erilaisten kehityshankkeiden avulla ja vaistoonsa luottaen. Reunoilla ovat sisäiset ja ulkoiset toimijat, joiden myötävaikutuksella yrittäjä tämän tutkimuksen mukaan saa tarvitsemaansa tietoa itsensä ja yrityksensä kehittämiseen.

Perheen tai vanhempien tuki korostuu sisäisenä toimijana tutkimuksen tuloksien perusteella sekä perustaja- että jatkajayrittäjillä, vaikka yrittäjät eivät suoraan ilmaisseet asiaa omien valmiuksiensa kehittämisen kohdassa. Lisäksi jatkajayrityksissä perheen merkitys korostuu hallitustyönä tai muuna liiketoimintaan liittyvänä tukena. Yrityksen toiminnassa korostuu kirjanpitäjän rooli,

jonka olen tulkinnut sisäiseen tai ulkoiseen oppimisympäristöön kuuluvaksi sen mukaan, onko yrittäjällä kirjanpitäjä palkkalistoilla vai onko palvelu ostettu tilitoimistosta. Myös itseopiskelulla (lehtien ja kirjojen lukeminen ja tiedon haku internetistä) on merkitystä yrittäjän oppimisessa. Kehityshankkeiden kautta työyhteisöllä on oma merkityksensä, kun taas hallitus- johtoryhmä- ja strategia-työ eivät nouseet merkittäviksi yrittäjän oppimiskeinoina, vaikka toisaalta niiden merkitys on tärkeä yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden kannalta.



KUVIO 21 Pienyrittäjän oppimisympäristö

6 DISKUSSIO

Tutkimuksen lähtökohtana on saada yrittäjänäkökulmasta lisää ymmärrystä siitä, mitä keinoja yrittäjät käyttävät yrittäjävalmiuksiensa oppimisessa. Jotta saisin enemmän ymmärrystä yrittäjien oppimisprosessista, olen tarkastellut heidän käsityksiään myös siitä, mitä valmiuksia he itse katsovat tarvitsevänsä, jotta he menestyisivät yrityksensä kanssa kilpailussa markkinoilla. Olen tutkimusta tehdessäni paneutunut myös sekä yrittäjien että yrityksiensä taustatietoihin ja tapaan toimia. Lisäksi olen haastattelussa kysynyt yrittäjien oppimiseen ja ajankäyttöön liittyviä taustatietoja, joita pidän tärkeinä, koska niiden avulla saadaan lisää käsitystä yrittäjien oppimisorientaatiosta ja ymmärrystä yrittäjyyden oppimisprosessista.

Hyvä lähtökohta yrittäjäksi alkamisessa on se, että yrittäjällä on työelämässä tarvittavat perusvalmiudet (Evers, Rush & Berdrow 1998, 40–41): elämäntaito, kommunikointitaito, ihmisten ja tehtävien johtamistaito sekä kyky innovaatioiden ja muutosten vauhdittamiseen, joilla on paljon yhteistä yrittäjyydessä tarvittavien valmiuksien kanssa. Lisäksi jokin tutkinto tai muu koulutus, hyvä ammattitaito ja toisen palveluksessa hankittu työkokemus antavat jo paljon valmiuksia yrittäjäksi ryhtymiseen. Mutta yrittäjyydessä tarvitaan muitakin valmiuksia, jotta tuotteet ja palvelut saadaan kohtaamaan asiakkaat ja heidän tarpeensa, vieläpä oikealla hinnalla ja kustannuksella (Koiranen 2000b; Gibb 2005; Westerholm 2007). Yrittäjällä ei ole organisaatiossa esimiestä, mutta asiakasta voidaan tavallaan pitää yrittäjän esimiehenä. Kun olin nuori suunnittelija 1980-luvulla, yhtiömme pääjohtaja painotti joka puheessaan, että asiakas on meidän kaikkien työntekijöiden palkanmaksaja. Yrittäjänä toimiessa suhde asiakkaaseen on vielä läheisempi. Asiakasta voidaan pitää yrityksen kulujen maksajana, mutta vastineeksi asiakas vaatii hyviä tuotteita ja palveluita. Jos tuotteet ja palvelut ja niihin liittyvät toiminnot eivät kehity, asiakas ei enää maksa. Yrittäjä on oravanpyörässä, joka on hyvin dynaaminen. Yrittäjältä ja yritykseltä vaaditaan jatkuvaa kehittymistä. Yrittäjyyden oppiminen onkin jatkuva elinikäinen, ainakin yrittäjyyden aikainen oppimisprosessi (Politis 2005). Kehittämiseen ja kehittymiseen liittyy oleellisesti innovointikyky (Lumpkin & Dess 1996). Strateginen ajattelutapa on tullut myös pieniin yrityksiin, vaikeivät

kaikki yrittäjät ole laatineet strategiaansa paperille. Muutokset yrityksen omistuksessa, kuten koko yrityksen myynti, yrityksen liiketoiminnan myynti tai sukupolvenvaihdos perheen piirissä, ovat asioita, jotka viimeistään herättävät yrittäjät miettimään asioita syvällisemmin. Tällöin myös strategia ja siihen liittyvät toimintasuunnitelmat kirjoitetaan kirjalliseen muotoon. Myös ulkopuolisen rahoittajan mukaan tuleminen selkeyttää monesti yrityksen liiketoimintaa ja tuo yrityksen toimintaan jo pienissä yrityksissä hallitustyön ja samalla 3–5 vuoden strategian erilaisine toimintasuunnitelmineen.

Yrittäjien taustatietojen tarkastelua

Tutkimusten tulosten mukaan jatkajayrittäjät alkavat yrittäjiksi velvollisuuden tunteesta, kokeilun halusta ja mahdollisuudesta. Ei ole ollenkaan itsestään selvää, että pienessä yrityksessä yrittäjän lapsi haluaa jatkaa yrittäjänä vanhempinensa perustamassa yrityksessä. Tässä tutkimuksessa vain yhdessä tapauksessa jatkajaa oli selvästi koulutettu jatkamaan yrityksen liiketoimintaa. Kyseessä oli yrityksessä jo toinen sukupolvenvaihdos. Muissa yrityksissä sukupolvenvaihdosta ei ollut suunniteltu ennakolta. Omistajanvaihdos oli tullut yhdelle jatkajalle yllätyksenä, koska jatkaja oli kouluttautunut omalle työuralleen. Yhdessä tapauksessa jatkajan valinta olisi varmaan ollut selvää, mutta yrittäjäksi alkaminen jatkajalle tuli yllättäen vastaan, kun hänen isänsä kuoli suhteellisen nuorena. Jatkaja oli täysin valmistautumaton. Hänkin oli joutunut miettimään eri vaihtoehtoja, ja haastattelussa hän sanoi yrittäjäksi alkamisen siinä tilanteessa yhdeksi mahdolliseksi tulevaisuuden vaihtoehdoksi.

Kukaan perustajayrittäjä ei perustanut yritystään velvollisuuden tunteesta, mutta työttömyys on selvä syy yrittäjäksi ryhtymiseen ja yrityksen perustamiseen. Valitettavan usein myös työvoimaviranomaiset suosittelivat työttömälle yrittäjyyttä, vaikkei hänellä olisi siihen riittäviä valmiuksia. Tällöin on vaarana, että yrittäjä putoaa turvaverkkojen ulkopuolelle, jos yrittäjyys epäonnistuu. Molemmilla yrittäjärühmillä olivat myös muina syinä kokeilun halu ja mahdollisuus. Samansuuntaisia syitä yrittäjäksi ryhtymiselle on löytänyt Ylinen (2004). Hänen mukaansa syitä ovat mm. synnynnäinen ominaisuus, perheen yrittäjähenkisyys, sattuma ja tapaturma.

Tämän tutkimuksen mukaan yrittäjän elämään kuuluu yksinäisyys, varsinkin päätöksen teossa. Myös Gibb Dyer (1994) on esittänyt yksinäisyyden yhdeksi yrittäjätöiden keskivaiheen henkilökohtaiseksi ongelmaksi. Yrittäjät kokevat yrittäjän yksinäisyyttä, varsinkin ongelmallisissa ja vaikeissa tilanteissa. Jatkajayrittäjien etuna perustajayrittäjiin verrattuna on se, että heillä ovat tukeaan perheen (suvun) tuki ja yrityksen hallituksen apu (Koiranen 2007).

Yrittäjien ajankäytön hallintaa vertaan Valjakan (2004) tekemään tutkimukseen, jonka mukaan yrittäjien viikoittainen työaika pk-yrityksissä on 50–55 tuntia, mikä vastaa 10–11 tunnin päivittäistä työaika. Lisäksi hänen mukaansa ajankäyttö ei vastannut yrittäjien toiveita ja yrittäjät kokivat elävänsä ”24/7-elämää”. Tässä tutkimuksessa perustajayrittäjien viikoittainen työaika vaihteli 40 ja 50 työtunnin välillä ja jatkajayrittäjien 40 ja 60 tunnin välillä. Molemmissa

ryhmissä yrittäjän päämääränä on selvitä normaalilla 40 tunnin työviikolla, mutta tilapäisesti he ovat valmiita tekemään pidempää työviikkoa. Tämän tutkimuksen mukaan pienyrittäjät eivät elä ”24/7-elämää” ja he haluavat tehdä normaalia 40 tunnin työviikkoa mutta ovat valmiita tarvittaessa joustamaan työviikon pituudessa. Ajankäytön hallinnan suhteen yrittäjät ovat joutuneet panostamaan ajankäyttöön ja muuttamaan käytäntöään. Tämän tutkimuksen tulokset mukailevat Valjakan (2004) tutkimusta, jonka mukaan eniten yrittäjiltä kuluu aikaa pienissä yrityksissä eri rooleja hoitaessa, toiseksi eniten toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen. Vähiten aikaa kuluu henkilöstön parissa ja toiseksi vähiten henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittämisessä, mikä tässä tutkimuksessa saattaa selittää, miksi jotkut yrittäjät eivät ole osallistuneet mihinkään koulutukseen tai kursseille yrittäjyytensä aikana. Tässä tutkimuksessa jatkajayrittäjien ajankäyttö on paremmin hallinnassa yrityksen eri toimintojen suhteen kuin perustajayrittäjien. Ajankäyttö näkyy lisäksi henkilöstöjohtamisen osa-alueella, jossa yrittäjillä on halu järjestää enemmän aikaa keskusteluihin henkilöstön kanssa.

Yrittäjät tunnistavat ja tunnustavat omat vahvuusalueensa ja kehittämis-kohteensa, mikä on hyvä lähtökohta itsensä kehittämiselle. Jatkajayrittäjät korostavat vastauksissaan enemmän yrityksen toimialaa ja liiketoimintaa, kun taas perustajayrittäjät korostavat enemmän yrittäjän henkilökohtaisia vahvuuksia. (Ruohotie 2002; Järvinen, Koivisto & Poikela 2000).

Yrittäjien osaaminen ja käyttäytyminen muuttuvat yrittäjyyden aikana yrittäjyyden edetessä ja yrittäjyysidentiteetin kasvaessa (Ristimäki 2004; Gibb Dyer 1994). Perustajayrittäjät ovat yrittäjiksi alkaessaan oman alansa ammattilaisia, minkä vuoksi myös heidän osaamisensa muuttuu työn luonteen muuttuessa yrityksen myynti- tai johtotehtävien suuntaan. Jatkajayrittäjien taustalla ei ole yhtä vahvaa ammattiosaamista, vaan monilla heistä ei ole juuri työkokemusta ennen yrittäjäksi ryhtymistään. Jatkajayrittäjillä on kuitenkin tukenaan vanhemmat ja perhe. Kun yritys liiketoimintoinen on jo olemassa, jatkajayrittäjä voi yrittäjäksi lähtiessään keskittyä liiketoiminnan ja samalla myös itsensä kehittämiseen. Tämä selittää pitkälti sen eron, mikä on perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien lausunnoissa osaamisen kehittymisestä yrittäjyyden aikana.

Yrittäjä ja organisaatio sekä yritys oppimisympäristönä

Vaikka tässä tutkimuksessa kohderyhmänä ovat yrittäjät ja heidän oppimisensa, on hyvä keskustella siitä ympäristöstä, missä yrittäjä toimii. Kun laajennetaan ensin käsitystä yrittäjästä organisaatioon ja yritykseen, niin jo pienissä yrityksissä yrittäjän oma aika ja omat valmiudet eivät riitä koko yritystoiminnan organisoimiseen ja johtamiseen. Hän tarvitsee avukseen henkilöitä, siis organisaation. Yrittäjä joutuu antamaan tilanteen mukaan valtaa ja vastuuta. Kun puhutaan yrityksessä olevasta osaamisesta, ei puhuta vain yrittäjän osaamisesta vaan koko organisaation osaamisesta. Juuri tätä koko organisaation osaamista yritys tarvitsee, ja tätä organisaation osaamista pitää jatkuvasti kehittää, jotta yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden jatkuviin uusiin haasteisiin kilpailussa markki-

noilla (Poikela & Järvinen 2007). Pienissä yrityksissä taustalla on yrittäjä, jonka pitää huolehtia sekä omasta kehitymisestään että yrityksensä ja sen tuotteiden, palvelujen ja toiminnan kehittämisestä.

Tämän tutkimuksen yrittäjistä kukaan ei ollut IT-alalta, jossa jo teknologian kehitys edellyttää jatkuvaa kouluttautumista, mutta muillakin aloilla pitää kehittyä ja käyttää hyväksi teknologian suomia mahdollisuuksia. Tutkimuksen taustakysymyksissä ei selvitetty, millainen oppimisorganisaatio itse yritys on, mutta monissa yrityksissä oli kuitenkin järjestetty henkilöstön laaja julkisesti tuettu kehittämisohjelma, johon yrittäjä itsekin oli osallistunut. Tuen saannin ehtona on, että koko yrityksen henkilöstö osallistuu työpaikan kehittämiseen, mikä sitouttaa myös yrittäjää panostamaan kehittämiseen. Myös yrittäjästä ja koko johdosta riippuu, miten hyvin organisaation muutokset ja kehittämisohjelmat onnistuvat (Tikkamäki 2006).

Monesti pienissä yrityksissä innovaatiotoiminta on joko yrittäjän hallinnassa tai suojeluksessa. Rungas innovointitoiminta edistää organisaatiossa oppimista, mutta oppimisen määrä riippuu paljon siitä, miten hyvin henkilöstö otetaan mukaan (Oikarinen 2008). Myös uusissa innovaatioissa onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti käytettävissä oleva osaaminen. Usein pienissä yrityksissä on rajalliset taloudelliset resurssit laajoihin kehittämisohjelmiin, mutta asenneilmapiirin virheistä oppimiseen voi luoda ilman suuria taloudellisia panostuksia. Yrittäjä on se henkilö, jolla on parhaat edellytykset synnyttää omalla asenteellaan ja esimerkillään hyvä asenneilmapiiri ja samalla oppimisympäristö. Myös pienet yritykset voivat olla oppimisorganisaatioita (Birdthistle & Fleming 2005). Yrittäjän on hyvä huomioida organisaationsa myös muuten kuin palkka-päivinä. Pienet kiitokset ja kannustukset edistävät motivaatiota ja työntekijöiden sitoutumista sekä yrittäjämäistä toimintaa ja yrittäjämäisen organisaation syntyä (Kyrö 2006). Organisaation oppiminen on myös kokemuksellinen prosessi, jossa oppiminen tapahtuu vuorovaikutteisessa suhteessa työntekijöiden kesken (Harrison & Leitch 2005).

Usein uuden luominen on helpompaa kuin vanhan korjaaminen. Samaa voidaan sanoa yrityksen perustamisesta ja sen laajenemisesta. Se on monesti helpompaa kuin vanhan organisaation muuttaminen ja vanhasta poisoppiminen. On siis tärkeää, että alkavat nuoret yrittäjät ymmärtävät johtamisen ja henkilöstövalintojen tärkeyden. Jos oma osaaminen ei riitä, on hyvä pyytää ohjeita ja neuvoja alan asiantuntijoilta (St.Jean 2012). Ulkopuolisen asiantuntijan tai mentorin käyttö on hyvä apu käynnistämävaiheessa ja myöhemminkin liiketoimintaa kehitettäessä. St.Jeanin ja Mariperin (2011) tutkimuksen mukaan mitä enemmän nuoret yrittäjät luottivat mentoriinsa, sitä enemmän he luottivat omiin kykyihinsä havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Mentorointia pidetään yleensä maksuttomana palveluna yrittäjälle, ja monelle mentoriksi ryhtyvälle kyse on harrastuksesta. Sitä vastaavaa maksullista palvelua kutsutaan valmennukseksi tai englanniksi coachingiksi (Leskelä 2006). Myös yrityskummitoiminta on maksutonta mentorointia, ja se on laajasti levinnyt Suomessa (Suomen Yrityskummit ry 2009). Toiminnan tavoitteena on edistää yrittäjyystoimintaa.

Kun perheyrityksissä päätetään, kuinka yrityksen omistus ja johto siirretään seuraavalle sukupolvelle, samalla päätetään myös hallitustyöstä, jos kyseessä on 1. sukupolvenvaihdos. Sukupolvenvaihdoksessa vanhemmilla on vastuu yrityksen tulevaisuuden näkymistä ja jatkuvuudesta. Koironen (2007) tarkastelee hyvää omistajuutta omistajuuskompetenssin ja omistajuusmotivaation tulona. Hänen mukaansa hyvään omistajuuskompetenssiin kuuluvat ennen muuta kyky strategiatyöhön ja riittävä näkemys toimialan kilpailutilanteesta ja liiketoimintalogiikasta. Monesti, varsinkin jos tarvitaan ulkopuolista rahoitusta, tarkastetaan myös koko liiketoimintasuunnitelma ja tehdään seuraavien vuosien strategiset tavoitteet. Päätös sukupolvenvaihdosjärjestelyistä käynnistää myös oppimisprosessin, jonka aikana tuleva omistaja valmistautuu kouluttamalla itseään tulevaan tehtävään. Koska yrittäjyys on pitkäaikaista toimintaa, myös sukupolvenvaihtoon pitää varata riittävästi aikaa, vähintään 1–2 vuotta, jotta voidaan taata sen onnistuminen (Ward 2004). Ongelmana pienissä yrityksissä on monesti se, että yritys ja sen omistaminen ovat eläköityvän yrittäjän eläketurva, jolloin järjestelyt luopujan ja jatkajan välillä saattavat olla hankalia. Sukupolvenvaihdoksia ei kuitenkaan usein suunnitella etukäteen, ja monet yrittäjät jatkavat yli lakisääteisen eläkeiän, jolloin mahdollisilla jatkajilla on jo oma työura. On paljon tapauksia, joissa lapset eivät halua jatkaa vanhempiensa yritystä, mutta on myös tapauksia, joissa esteenä jatkajan löytämiselle yrityksen sisältä on mahdollisten jatkajien ammattitaidon puute.

Osakeyhtiölain perusteella osakeyhtiöllä pitää olla hallitus. Usein pienissä yrityksissä yrittäjä itse on toimitusjohtaja ja hallitus. Onko siis yrittäjäorientaatioihin kuuluva autonomisuus esteenä pienten yritysten hallitustyölle?! Hyvin toimiva hallitustyö on yrittäjän tärkein tuki ja neuvonantaja strategisessa mielessä, mutta operatiivisesti hallitus ei puutu yrityksen toimintaan. Hallitustyö on myös yrittäjälle hyvä keskustelufoorumi, jossa voi luottamuksellisesti keskustella yrityksen asioista (Koironen 2007). Samalla hallitustyö on yrittäjälle hyvä oppimiskeino. Yrityskauppojen ja sukupolvenvaihdosten takia aktiivinen hallitustyö on lisääntynyt. Vielä vuosituhannen vaihteessa oli vaikeuksia löytää luotettavaa ulkopuolista henkilöä hallitustyöhön. Onneksi Tampereen kauppa-kamari on alkanut järjestää ”Hyväksytty hallituksen jäsen” -koulutusta, jonka tarkoituksena on kouluttaa uusia hallitusjäseniä myös pienten yritysten hallitukseen (Erma, Rasila & Virtanen 2010). Monessa yrityksessä, jossa on useita omistajia, nämä muodostavat yhdessä hallituksen ja johtoryhmän, jolloin hallituksen strateginen ja johtoryhmän operatiivinen rooli eivät erotu toisistaan. Myös pienissä yrityksissä on tärkeää, että yrityksen hallitukseen valitaan riittävästi strategian mukaista asiantuntemusta (Lane, Astrachan, Keyt & McMillan 2006). On myös tärkeää uudistaa hallitusta, varsinkin jos yrityksen strateginen painopistealue muuttuu.

Yrittäjävalmiudet oppimistavoitteena

Ryhtyessäni tekemään tätä tutkimusta tarkoitukseni oli, että löydettävät yrittäjävalmiudet ovat niitä tavoitteita, joihin yrittäjät pyrkivät omassa oppimis-

saan ja osaamisensa kehittämisessä. Toisin sanoen ne ovat niitä valmiuksia, joita yrittäjät tarvitsevat jokapäiväisessä työssään.

Tutkimustulosten mukaan pienyrittäjät kokevat, että heidän pitää olla monitaitoisia ja kaiken osaajia. Yrittäjien pitää osata tehdä päätöksiä myös asioista, joista heillä ei välttämättä ole riittävästi tietoa. Sama yrittäjien monitaitoisuus voidaan tulkita Westerholmin (2007) esittämästä kaaviokuvasta, joka kuvaa pienyrittäjien ydinvalmiuksia.

Johtamisosaaminen kuuluu jo työelämän perusvalmiuksiin (Evers, ym. 1998), ja se nousi myös esille tässä tutkimuksessa yrittäjävalmiutena. Sekä yrityksen että henkilöstön johtamisosaaminen on myös Westerholmin (2007) tutkimuksen ”sielussa” eli kognitiivisena, affektiivisena ja psykometrisena valmiutena. Henkilöstöjohtamisen osa-alueella johtamisvalmiuksina esiin nousseet valmiudet ”osata olla oikeudenmukainen”, ”osata motivoida”, ”osata huolehtia henkilöstöstä” ja ”osata huolehtia henkilöstön työolosuhteista” löytyvät osittain myös Westerholmin (2007) tutkimustulosten affektiiviselta alueelta. Myös Gibbin (2005) esittämistä yrittäjämäisistä taidoista osa kuuluu näihin johtamisvalmiuksiin.

Valmius ”osata järjestää taloushallinto” kohdistuu ajallisesti tarkasteltuna yrityksen alkuvaiheeseen, jolloin taloushallinto järjestetään tukemaan yrityksen toimintoja. Samalla yrittäjä valitsee itselleen kirjanpitäjän, joka on, kuten tämäkin tutkimus paljastaa, talousasioissa yrittäjän tärkein kumppani. Kirjanpito on liiketoiminnassa lakiperusteista, minkä vuoksi se ja siihen läheisesti liittyvät taloustoiminnot, kuten myynti- ja ostoreskontrat ja palkanlaskenta oheistoimintoinen, ovat niitä toimenpiteitä, jotka yrittäjän on järjestettävä. Myös Westerholmin (2007) esittämässä ydinvalmiuksissa tämä yrittäjävalmius on kognitiivisella ja psykomotorisella alueella. Yrittäjä tekee kirjanpitäjän kanssa myös tilinpäätöstä ja arvioi tuloksen käsittelyä, ennen kuin tilinpäätöstiedot annetaan tilintarkastajan tarkastettavaksi.

Yrittäjävalmius ”osata hallita asiakkuuksia” sisältää tässä tutkimuksessa kaikki valmiuskäsitykset, jotka jollain lailla sivusivat myyntiä, markkinointia ja muuten asiakkaan kanssa toimimista. Vastaavat valmiudet ovat myös Westerholmin (2007) tutkimuksen ”sielussa”, jossa on myös yrittäjän oma vahva ammattitaito, mikä tässä tutkimuksessa tuli esille monitaitoisuutena ja korostuu erikseen kaikissa esiin tulleissa valmiuksissa.

Myös Gibb (2005) pitää myyntitaitoa yhtenä yrittäjämäisenä taitona. Asiakkuuden hallintaan liittyä läheisesti myös taito ”osata ennakoida tulevaisuutta”, joka nousi tutkimuksen liiketoiminnan osa-alueella omaksi valmiudeksi. Myös Westerholmin (2007) tutkimustuloksissa tämä valmius on tulkittavissa ydinvalmiudeksi. Yrittäjävalmius ”osata hallita asiakkuuksia” sisältää myös asiakastarpeena uusien tuotteiden ja palveluiden kehityksen. Tämä voidaan lukea uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen, vaikkei haastatteluaineistossa suoraan viitattu tuotantoon, tuotekehitykseen ja strategiaan uusiin tavoitteisiin. Tämä taas voidaan tulkita niin, että yrittäjät eivät olleet miettineet niitä tai ne ovat asioita, joista yrittäjät eivät halunneet puhua.

Kaksi viimeistä yrittäjävalmiutta liittyvät tässä tutkimuksessa yrityksen talouteen. Jos yrityksen toiminta ei ole suunnitelmallisesti kannattavaa, niin rahat loppuvat ja yrityksen toiminta tulee mahdottomaksi. Yrittäjälle on siis tärkeää ”osata hallita kannattavuutta”, jossa oleellista on ”osata hinnoitella” myytävät tuotteet oikein ja seurata kustannusten kehitystä. Myös yrittäjävalmius ”osata hallita kassaa” on tärkeä, eikä se välttämättä ole riippuvuussuhteessa kannattavuuden hallintaan. Vaikka kannattavuus olisi hyvä jollakin aikavälillä, niin asiakkaille annetuilla maksuehdoilla ja asiakkaiden maksuhaluttomuudella tai maksukyvyttömyydellä on suuri merkitys rahavirtoihin. Myös talousasioiden osa-alueella tuli tulevaisuuden ennakointi esiin omana valmiutena, koska yrittäjät tunnistavat globaalitalouden vaikeudet myös omassa toiminnassaan.

Tutkimustulosten mukaan perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien yrittäjävalmiuksia koskevissa käsityksissä on vain painotuseroja. Muuten kaikki esiin nousseet valmiudet ovat samat molemmilla ryhmillä. Ero on vain yrittäjyyspolussa ja siihen liittyvässä ammatillisessa kasvussa. Jatkajayrittäjien valmiudet yrittäjyyden alkuvaiheessa eivät ole samalla lailla toimialan osaamisessa kuin perustajayrittäjillä, jotka ovat selkeästi oman alansa ammattilaisia. Jatkajayrittäjällä on yrittäjyyden alussa yritys asiakaskuntineen jo valmiina, kun taas perustajayrittäjien on kehitettävä kaikki itse, myös asiakassuhteet. Perustajayrittäjällä on käytössä ennen yrittäjyyttä solmitut asiakassuhteet.

Omistukseen perustuvan päätäntävällän mukaan eri ryhmillä (yksinpäätäjät, yhdessäpäätäjät ja perhepäätäjät) ei ole eroa yrittäjävalmiuksissa. Samat tutkimuksessa löydetyt yrittäjävalmiudet esiintyivät kaikilla ryhmillä, mutta ne korostuvat vähän eri tavalla. Se kuvastaa hyvin sitä, mikä on yrittäjän omistusasema ja siihen liittyvä päätäntävalta. Myös yrittäjyysidentiteetillä ja sen muodostumisella on tähän oma vaikutuksensa (Gibb Dyer 1994; Ristimäki 2004).

Oppimiskeinot yrityskontekstissa

Tutkimustulosten mukaan yrittäjät hakevat tietoa ja neuvoa ensisijaisesti itseopiskellen, kursseilta ja koulutuksesta, vapaaehtoistoiminnasta sekä ulkopuoliselta verkostolta. Varsinaisesti yrittäjän oppiminen ammatillisen kasvun aikana tapahtuu itse yrityksessä yrittäjänä toimiessa ja työtä tekemällä käyttäen hyväksi aikaisempia kokemuksia ja vaistoa sekä yrityksen sisäisiä henkilöstön kehittämishankkeita. Yritys on yrittäjän oppimisympäristö (Ruohotie & Koironen 2001). Tekemällä oppiminen (learning by doing) on yrittäjämäisessä oppimisessä yksi keino oppia uusia tapoja (Cope 2000 & Watts). Myös työssä oppiminen (learning at work) on noussut yhdeksi tavaksi, mikä ei ole varsinaisesti sama käsite kuin tekemällä oppiminen (Varila & Rekola 2003; Grönfors 2010). Tässä tutkimuksessa keskitytään yrittäjään ja hänen tapaansa oppia työtä tekemällä yrityksessään. Gibbin mukaan (2005) yrittäjän yksi yrittäjämäinen ominaisuus on mieltymys tekemällä oppimiseen. Eri tutkimukset korostavat yrittäjän oppimiskeinona tekemällä ja kokemuksesta oppimista (Rae 2006). Yrittäjät kokevat saaneensa omaa yrittäjätyötään tehdessään oppimiskokemuksia erilaisista tapahtumista, kuten toimintaympäristön muutoksesta, taloudellista suhdanteis-

ta, myynti- ja toimitustapahtumista, esimiehenä toimimisesta ja myös virheistä (Cope 2011). Kun tarkastellaan erikseen yksittäisiä kokemuksia ja niistä oppimista henkilöjohtamisen, liiketoiminnan ja talousasioiden osa-alueilla, yrittäjien haastattelulausunnoista voi tulkita, että ne ovat aihe- ja tilanneriippuvaisia ja varsin henkilökohtaisia kokemuksia (Cope 2003). Perustajayrittäjillä ja jatka-jayrittäjillä oli vain yksi yhteinen kokemus kullakin osa-alueella; henkilöjohtamisessa vaikeudet alaisen kanssa, liiketoiminnassa onnistumisen hyödyntäminen ja talousasioissa kassasta puuttuva raha. Osan yksittäisistä kokemuksista voi tulkita virheistä oppimisena. (Deakins & Freel 1998)

Tässä tutkimuksessa myös intuitio tuli esiin oppimiskeinona, mikä viittaa siihen, että yrittäjä joutuu tekemään päätöksiä vaistonvaraisesti. Ennen päätöksen tekoa ei ole usein aikaa tai halua etsiä riittävästi tietoa tai sitten tietoa ei ole olemassakaan, joten päätös tehdään vaistonvaraisesti, sillä tiedolla mikä on käytettävissä. Näistä päätöksistä saadaan sitten positiivisia tai negatiivisia kokemuksia, joiden kautta oppiminen tapahtuu (Kakkonen 2006). Oppiminen kehittämishankkeissa viittaa organisatoriseen oppimiseen (Järvinen, Koivisto, Poikela, 2000; Poikela 2005; Kreiser, 2011; Zahra 2012). Kun yrittäjä kehittää yritystään ja sen organisaatiota yhdessä henkilöstön kanssa, hän oppii itsekin.

Tutkimuksessa korostuvat oppimiskeinoina itseopiskelu sekä kurssitus ja koulutus. Niillä yrittäjillä, jotka käyvät vähemmän kursseja ja osallistuvat vähemmän koulutustilaisuuksiin, itseopiskelun ja muiden keinojen käyttö korostuu. Itseopiskelussa internet on tullut korvaamaan perinteisiä kirjoja ja lehtiä (Tikkamäki 2006), mutta niitäkin edelleen luetaan. Yhtenä tärkeänä esille tulleen oppimislähteenä on yrittäjä- ja työnantajajärjestöjen internetsivut, joilta yrittäjät hakevat tarvittavaa tietoa yritystoimintaansa.

Kaikki haastatteluun osallistuneet yrittäjät ovat tavalla tai toisella verkostoituneet sekä liiketoiminnassa että yksityiselämässä. Haastatteluissa esitin yrittäjille taustakysymyksiä myös verkostoista, mutta sitä aineistoa en ole ottanut suoranaisesti mukaan tutkimuksen raportointiin. Oppimiskeinona verkosto ei kuitenkaan korostu tässä tutkimuksessa. Verkostoituminen luo mahdollisuuksia uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin ja vaatii sitoutumista (Leskinen 2011). 'Oppiminen ulkopuolisen avulla' on yksi yrittäjien käyttämä oppimiskeino. Yrittäjä saa henkilökohtaisia ohjeita. Tapa on muutenkin hyvä sekä yrityksen käynnistysvaiheessa että myöhemmin, kun kehitetään yrityksen liiketoimintaa (St.Jean 2011). Erityisesti kirjanpitäjä on yksi yrittäjän neuvonantajista. Muita ulkopuolisia tahoja ovat hallitustyö, yrittäjän vanhemmat ja toiset yrittäjät. Tutkimuksen mukaan asiantuntijaa käytetään myös, kun valitaan uusia työntekijöitä, mikä on myös yrittäjälle oppimistapahtuma. Asiantuntijan esimerkin mukaan hän oppii keskustelemaan työntekijöiden kanssa ja arvioimaan heidän tietojaan ja taitojaan. Mentorointi ja sen käyttö ei tullut haastattelulausunnoissa esiin, mutta vastaavaa maksullista palvelua, valmennusta muutamit yrittäjät ovat käyttäneet (Leskelä 2006).

Vapaaehtoistoiminta on yksi yrittäjien oppimiskeino, mutta tutkimustuloksissa vapaaehtoistyö ei kuitenkaan korostu oppimiskeinona henkilöstöjohtamisen, liiketoiminnan eikä talousasioiden osa-alueella. Vapaaehtoistoimin-

nassa opitaan yleisiä asioita, kuten kokouskäytäntöjä ja puheiden pitämistä, mitkä ovat hyviä perustaitoja myös yrittäjille.

Kun tarkastellaan oppimiskeinoja perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien välillä, molemmat oppivat työssä ja työtä tekemällä, mutta perustajayrittäjät korostavat intuitiota kaikilla kolmella osa-alueella henkilöstöjohtamisessa, liiketoiminnassa ja talousasioissa, kun taas jatkajayrittäjät vain liiketoiminnassa. Koko henkilöstöä koskevissa kehittämishankkeissa perustajayrittäjät kokevat oppineensa vain liiketoiminnan osa-alueella, mutta jatkajayrittäjillä oppiminen korostuu myös henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Molemmat ryhmähän sanovat haastattelun lopussa kehittyneensä valmiuksissaan eniten liiketoiminnan osa-alueella, mutta jatkajayrittäjillä toisena oli henkilöstöjohtaminen ennen talousasioiden osa-alueetta. Tämä saattaa myös selittää, miksi jatkajayrittäjät ovat panostaneet enemmän oppimiseen henkilöstöjohtamisessa kuin perustajayrittäjät.

Jatkajayrittäjät sanovat oppineensa yrittäjyyteen liittyviä asioita sekä hallitustyössä että vanhemmilta. Näitä oppimiskeinoja ei perustajayrittäjillä tullut esiin haastatteluissa. Perheyrietyksissä vanhempien rooli on selvä, mutta miten on selitettävissä hallitustyössä esiintyvä ero? Tämänkin eron saattaa selittää yrityskulttuurilla ja tapahtuneella sukupolvenvaihdoksella, jonka jälkeen hallitustyö on tullut toimintatavaksi. Vastapainona perustajayrittäjillä ovat yrittäjäverkostot, joita on mahdollista käyttää myös oppimiskeinona (Leskinen 2011). Henkilöstön palkkaaminen on pienyrittäjille iso investointi, eikä valinnassa ole varaa epäonnistua. Mutta miksi vain perustajayrittäjät oppivat rekrytointitilanteissa? Haastattelussa ei tullut esiin, kuinka usein yrittäjät käyttävät ulkopuolista apua rekrytoidessaan uutta väkeä. Ainakin perustajayrittäjien on tarvinnut yritystään kehittäessään palkata lisää työntekijöitä ja perustajayrittäjät haluavat minimoida palkkauksen yhteydessä myös omaa riskiään ja oppia henkilöstövalintoihin liittyviä asioita. Jatkajayrittäjien ja perustajayrittäjien oppimisessa merkittävän eron muodostaa juuri yrittäjyyspolku.

Raen ja Carswellin (2001) yrittäjämäisen oppimisen käsitteellisen mallin tavoin tässäkin tutkimuksessa korostuvat yrittäjän oppimisessa yrittäjänä tapahtuneet kokemukset. Kun verrataan tämän tutkimuksen tuloksia yleisesti Raen (2006) esittämään yrittäjämäisen oppimisen kolmikäsitteiseen malliin, voidaan ensin todeta, että Raen tutkimuskohteena ovat isommat yritykset ja yrittäjien narratiiviset haastattelut, kun taas tämä tutkimus on kohdistunut pieniin yrityksiin. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole ristiriitaa Raen esittämän mallin kanssa. Yhtäläisyytenä on mm. henkilökohtaisten ja sosiaalisten seikkojen esille tuleminen, kuten perheen rooli ja identiteetin muutos. Yrittäjänä toimiessa kokemuksesta oppiminen ja oppiminen työtä tekemällä ja yrityksen ja sen liiketoiminnan kehittäminen kuuluvat Raen esittämän kontekstuaalisen (yrittäjänä toimiminen) oppimisen osa-alueeseen. Järjestetyn yrityksen osa-alueella on sitoutuminen ulkoisten suhteiden verkostoihin, ja lisäksi voidaan tulkita, että siihen kuuluvat osakassopimuksen mukanaan tuoma hallitustyö ja sovitut tarkoitukset ja käytännöt.

Kun tarkastellaan tutkimustuloksien ja yrittäjyysorientaation (autonomisuus, innovatiivisuus, riskinotto, proaktiivisuus ja kilpailullinen aggressiivisuus) välisiä yhteyksiä, voidaan autonomisuudesta todeta, että tutkimukseen valittiin yrittäjiä, jotka olivat riippumattomia, sekä omistajana että johtavassa asemassa. Kaikki yrittäjät olivat siis autonomisia. Lisäksi yrittäjissä oli sellaisia, joilla oli päätäntävalta yksin (yksinpäätäjät), ja sellaisia, joilla oli päätäntävalta yhdessä joko muiden yrittäjien (yhdessäpäättäjät) tai perheen jäsenten (perhepäättäjät) kanssa. Tutkimuksessa on kuitenkin oppimiskeinoja koskevia eroja, joita voidaan selittää päätäntävällän perusteella, kuten osallistuminen vapaaehtoistointintaan, joka oli oppimiskeinona vain yksinpäätäjillä. Lisäksi vain yksinpäätäjillä oli oppimiskeinona tutkintokoulutuksen suorittaminen.

Riskinotto näkyy tutkimuksessa. Talousasioissa yrittäjät turvautuvat ulkopuoliseen apuun, kuten kirjanpitäjään tai talouden asiantuntijaan, ja oppivat samalla. Tämä näkyy myös yrittäjävalmiuksissa "osata hallita kassaa", "osata hallita kannattavuutta" ja "osata järjestää taloushallinto", johon kuuluu myös tilinpäätöslukujen ymmärtäminen. Tutkimustuloksista voi tulkita, että riskinottoa pienentävät jatkajayrittäjillä selvästi vanhempien ja hallitustyön tuki sekä vanhemmilta perinnöksi saatu yrittäjyysidentiteetti. Perustajayrittäjät puolestaan käyttävät itseopiskelua oppimiskeinona talousasioissa, toisin kuin jatkajayrittäjät. Lisäksi jatkajayrittäjät korostavat valmiuksissa riskin ymmärtämistä yhtenä yrittäjän tarvitsemana valmiutena.

Innovatiivisuus tulee perustajayrittäjillä esiin ainakin yrittäjävalmiudessa "osata hallita asiakkuuksia" asiakastarpeina, tulevaisuuden ennakkointina ja vaistoamisena sekä monitaitoisuudessa muutoksen havainnointina ja lisäksi jatkajayrittäjillä muutoksen ymmärtämisenä. Proaktiivisuus ja kilpailullinen aggressiivisuus eivät nousseet varsinaisesti esille oppimiskeinoissa mutta kylläkin yrittäjävalmiuksissa "osata hallita kannattavuus" ja "osata hallita asiakkuuksia". Näissä yrittäjän tarvitsemisissä valmiuksissa perustajayrittäjät painottavat hintatietoisuutta, asiakastarpeita ja myyntiosaamista, kun taas jatkajayrittäjillä painotus kohdistuu kustannusten ymmärtämiseen, tuloksen tekemiseen ja asiakastyytyväisyyteen.

Kun verrataan tämän tutkimuksen tuloksia yrittäjyysorientaatiosta ja yrityksen suorituskyvystä tehtyihin tutkimuksiin (Rauch ym. 2009), tämän tutkimuksen tulokset eivät ole ristiriitaisia niiden kanssa. Yrittäjän on pakko tai hänen täytyy haluta oppia uusia asioita ja kehittää itseään ja yritystään, jotta hän menestyisi yrityksensä kanssa jatkuvasti globalisoituvassa toimintaympäristössä. Yrittäjän itsensä kehittäminen on jatkuva, elinikäinen prosessi (Politis 2005). Yrittäjän panostus omaan osaamiseensa parantaa samalla koko yrityksen ja sen organisaation suorituskykyä ja mahdollisuutta jatkuvaan kannattavuuteen ja liiketoiminnan jatkuvuuteen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tulosten arviointi

Yritykset ovat erilaisia, ja ne toimivat erilaisilla toimialoilla, liiketoimintalogiikoilla ja toimintaympäristöissä. Samalla toimialallakin toimivat yritykset ovat erilaisia, koska niillä on erilaiset toimintatavat ja tavoitteet. Pienten yritysten kenttä on hyvin heterogeeninen. Tästä huolimatta yrittäjyydessä on paljon yhtäläisyyksiä sekä eri alojen yrittäjille että yrityksille. Tämän tutkimuksen kohde-ryhmänä ovat pienet yritykset ja niiden yrittäjät. Yrittäjät on jaettu jo haastatteluvaiheessa kahteen ryhmään: perustajayrittäjiin ja jatkajayrittäjiin, jotka jatkavat vanhempiensa tai isovanhempiensa perustamaa yritystä. Kaikki yrittäjät toimivat ensimmäistä kertaa yrittäjinä. Lisäksi analysointivaiheessa yrittäjät jaettiin vielä omistajuuteen perustuvan päätäntävällän mukaan yksinpäättäjiin, yhdessäpäättäjiin ja perhepäättäjiin. Kun tarkastellaan tutkimustuloksia yrittäjävalmiuksista ja yrittäjien oppimiskeinoista yrittäjänäkökulmasta, voidaan havaita että niissä on paljon yhtäläisyyksiä, tarkasteltiinpa tuloksia kaikkien yrittäjien kesken, perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien kesken tai päättäjärühmien kesken.

Tässä tutkimuksessa on paneuduttu myös yrittäjien ja yritysten taustatietoihin, jotta yrittäjyyden oppimiskeinot ymmärrettäisiin paremmin yrittäjänäkökulmasta ja yrityskontekstissa. Lisäksi on tutkittu käsityksiä yrittäjien tarvitsemista valmiuksista. Yrittäjävalmiudet ovat niitä valmiuksia, joita yrittäjä tarvitsee jokapäiväisessä työssään ja jotka ovat yrittäjän oppimistavoitteita. Haastatteluaineiston runsauden takia en ole ottanut raporttiini mukaan koko aineistoa, mutta olen kuitenkin halunnut selvittää joitakin yrittäjien taustasioita, kuten ajankäyttöä, yrittäjän yksinäisyyttä päätöksenteossa ja oppimisorientaatiota, jotta oppimiskeinoista ja valmiuksista saadaan laajempaa käsitystä. Koska olen itse toiminut yli 20 vuotta yrittäjänä, haluan tarkastella tutkimustuloksia myös oman työ- ja yrittäjäuran kokemusten pohjalta. Kun vertaan tutkimustuloksia omaan työ- ja yrittäjäuraani, voin havaita, etteivät haastateltujen yrittäjien käsitykset yrittäjävalmiuksista ja yrittäjyyden oppimiskeinosta ole

niiden kanssa ristiriitaisia. Itse opin yrittäjyyden vasta yrittäjyyteni aikana. Työurani aikana olin ammatti- ja asiantuntijaosaamiseni lisäksi oppinut myynnissä ja hinnoittelussa tarvittavia taitoja, asiakassuhteiden hallintaa, projektien johtamista, niiden kustannuksista vastaamista ja henkilöstön johtamista. Sain myös kokemusta strategiatyöstä, kun olin mukana valmistelemassa työnantajani strategisia lähiajan tavoitteita. Mutta vasta yrittäjyyden myötä opin ymmärtämään kokonaisuuden ja hallitsemaan sitä. Tarkoitan tällä sitä, mitä yrittäjyys todella on. Lisäksi vasta yrittäjyyden myötä ymmärsin kannattavuuden ja käyttöpääoman merkityksen yritystoiminnan kannalta ja strategisten tavoitteiden merkityksen. Yrittäjänä en kuulunut kumpaankaan tutkimuksessa tarkasteltuun yrittäjäryhmään, koska ryhdyin yrittäjäksi ostamalla toimivan yrityksen osakkeita ja siirtymällä yrityksen johtotehtäviin. Myöhemmin olen tosin saanut kokemusta myös yrityksen perustamisesta ja uuden yrityksen toiminnan organisoimisesta ja kehittämisestä.

Kun yrittäjyyden yhteiskunnallinen merkitys on kasvanut, on hyvä, että yrittäjävalmiuksia opetetaan eri oppilaitoksissa ja yliopistoissa sekä aikuiskoulutuksessa. On myös hyvä, että oppilaitoksissa on erilaisia käytännön sovelluksia ja harjoitusyrityksiä yrittäjänä toimimisesta. Ammattikorkeakoulussa tuntiopettajana toimineena kuitenkin toivoisin, että ammattikorkeakoulut ja niiden henkilökunta toimisivat lähempänä reaalia maailmaa ja yrityselämää. Yrittäjäksi ryhtyvä tarvitsee mahdollisimman paljon valmiuksia, jotta hän saa yrityksensä menestymään. Mutta kuten yrittäjänä yli viisi vuotta toimineiden käsitykset tutkimustuloksissa osoittavat, todellisuudessa yrittäjyys opitaan vasta yrittäjänä toimiessa ja tekemällä työtä omassa yrityksessä. Yrittäjien käsitysten perusteella yrityksensä itse perustaneiden yrittäjien ja perheen yritystoimintaa jatkavien välillä ei ole suurta eroa oppimiskeinoissa. Yrittäjien käsitysten tulkinnan mukaan lähtökohdat yrittäjyyteen ovat erilaiset ja oppimispolku on erilainen, mutta oppimiskeinoissa erona on lähinnä se, että jatkajayrittäjällä ovat apunaan perheen tuki ja hallitustyö. Perustajayrittäjän polku on myös pidempi, mutta tässä tutkimuksessa yrittäjyysaika rajautuu viiteen vuoteen, jolloin ero on taantunut. Viidessä vuodessa jo puolet perustetuista yrityksistä on lopettanut toimintansa. Johtajuudessa on eri asia esimerkiksi luoda itse organisaatio ja johtamismalli ja kehittää sitä kuin hypätä mukaan johtajaksi organisaatioon, joka on jo valmiina. Kun arvioidaan oppimiskeinoja päättäjyryhmien välillä, ainoana erona on, että vain yksinpäättäjillä on oppimiskeinona vapaaehtoistoiminta. Lisäksi vain yksinpäättäjillä on oppimiskeinona myös tutkintokoulutus. Ero on selitettävissä juuri omistukseen liittyvällä päätäntävällällä.

Yrittäjät näkevät yrittäjän tarvitsemat valmiudet oman jokapäiväisen työnsä kautta. Nämä näkemykset saattavat poiketa sellaisten ihmisten käsityksistä, jotka eivät ole koskaan toimineet yrittäjänä. Yrittäjävalmiuksissa korostuu, että yrittäjän pitää olla moniosaaja ja kokonaisuuden näkijä. Merkittävä valmius on myös ”osata hallita asiakkuuksia” eli saada tuotteet ja palvelut kohtaamaan asiakastarpeet. Yrittäjien käsitysten mukaan yrittäjävalmiuksissa kuitenkin korostuu merkittävimpana käyttöpääoman eli kassan hallinnan osaaminen, mikä on tärkeää aina mutta varsinkin yritystä perustettaessa. Ennen positiivisen kas-

savirran saavuttamista on käyttöpääoma saatava yrityksen käyttöön joko sijoituksena tai lainana. Myös kannattavuuden hallinta on tärkeä yrittäjävalmius. Ilman kannattavaa toimintaa rahaa menee enemmän kuin tulee, jolloin yrityksen elinkaari ei ole pitkä. Yrityksen talousasioihin liittyy myös yrittäjien tarvitsemana valmiutena ”osata järjestää taloushallinto ja tulkita yrityksen tunnuslukuja”, kuten tilinpäätöstietoja. Myös johtaminen korostuu yrittäjien käsityksissä valmiutena, varsinkin henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Samat yrittäjävalmiudet (”osata olla oikeudenmukainen”, ”osata motivoida”, ”osata huolehtia henkilöstöstä” ja ”osata huolehtia henkilöstön työolosuhteista”) nousivat esiin perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien haastattelussa mutta myös eri päättäjryhmi- en välillä. Vaikkei perustajayrittäjien ja jatkajayrittäjien käsityksissä yrittäjävalmiuksista ole eroa, yrittäjäpolun erilaisuus tuo niihin erilaisuutta. Perustajayrittäjä luo itse liiketoimintansa, etsii asiakkaansa ja kehittää organisaationsa, kun taas jatkajayrittäjä saa kaiken tämän valmiina, vaikka myöhemmin hänenkin on panostettava liiketoimintansa kehittämiseen. Myöskään päättäjryhmien välillä ei yrittäjävalmiuksissa ole eroa.

Yhteiskunnallisena ongelmana on saada lisää hyviä yrittäjiä ja yrityksiä. Toinen ongelma on löytää jatkaja niille yrityksille, joiden yrittäjä on jo eläkeiässä. Kolmanneksi liian moni (puolet) uusista yrityksistä lopettaa toimintansa ensimmäisen viiden vuoden aikana. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella juuri näiden kolmen ongelman valossa. Yrittäjävalmiuksien opettamiseen on jo kiinnitetty huomiota, ja sitä voidaan laajentaa ja laatua parantaa. Yrittäjäksi ryhtyvien yrittäjävalmiuksia voitaisiin myös testata, samoin halua, taitoa ja asennetta. Lisäksi yrittäjäksi ryhtyville voitaisiin järjestää yhteiskunnan rahallisen tuen lisäksi mentorointitukea tai muuta vastaavaa tukea, jotta yrittäjällä olisi mahdollisuus oppia työssään paremmin yrittäjyyteen liittyviä valmiuksia. Myös työvoimatoimiston pitäisi muuttaa asennetta henkilöihin, joita kannustetaan ryhtymään yrittäjäksi ja työllistämään itsensä. Liian moni ryhtyy yrittäjäksi puutteellisin taidoin ja putoaa pois sen takia yhteiskunnan työntekijöille suomasta turvaverkosta. Yrittäjillehän yhteiskunta ei ole järjestänyt vastaavaa turvaverkkoa.

7.2 Toteutuksen arviointi

Tutkimuksen tekeminen on ollut varsinainen oppimisprosessi. Tutkimus ei sinänsä ole lisännyt praktista yrittäjäyysosaamistani, vaikka olen joutunut miettimään syysuhteita tutkimusta tehdessäni, mutta teoreettinen tietämykseni yrittäjyydestä on lisääntynyt huomattavasti. Tutkimuskäytännön toteuttaminen on opettanut, että kannattaa paneutua paremmin tutkittavan ilmiön teoreettisiin lähtökohtiin ennen haastattelulomakkeen tekoa ja haastattelujen aloittamista. Myös tutkimusilmiön fokuksen pitäisi alusta alkaen olla paremmin kohdistettu. Se kohdistui tässä tutkimuksessa vasta tutkimusta tehdessä. Asian olisi voinut korjata väitöskirjatutkimuksessa hankkimalla ensin ohjaajan ja yliopiston opiskeluoikeuden ja tarkastelemalla tutkittavaa ilmiötä vasta sitten. Ongelma on

kuitenkin se, kuinka voi päästä jatko-opiskelijaksi yliopiston ulkopuolelta, jos ei ole riittävää kokemusta tutkimuksen tekemisestä eikä näyttöä tieteellisestä osaamisesta.

Aineiston hankinnassa omasta yrittäjyydestäni oli hyötyä. Minun oli helppo keskustella yrittäjien kanssa ja saada heidät puhumaan. Kerätyn aineiston tulee vastata todellisuutta ja koskea tutkijan ja tutkittavien kannalta samaa asiaa (intersubjektiivisuus) (Ahonen 1996, 130). Puolistrukturoitu kysymysluettelo auttoi minua saamaan selville samat asiat kaikilta yrittäjiltä. Joissain kohdissa olisi voinut tosin tehdä enemmän lisäkysymyksiä täydentämään aineistoa, mutta katson, että ilman niitäkin aineisto on riittävän laaja ilmiön tutkimiseksi.

Aineiston käsittelyssä olisin voinut käyttää paremmin hyväksi NVivo8-ohjelmaa, jos minulla olisi ollut ohjelmisto käytössäni haastattelujen alusta alkaen. Yksi ominaisuus, jota NVivo8-ohjelmistosta en käyttänyt, oli litterointiominaisuus, koska olin aloittanut litteroinnin jo ennen ohjelmiston hankintaa ja siihen saamaani koulutusta. Kun käsitellään laadullisen tutkimuksen aineistoa, ohjelmaa on mahdollista käyttää muutenkin hyväksi paljon laajemmin kuin itse sitä käytin.

Tässä fenomenografisessa tutkimuksessa aineisto on aitoa, koska se koskee tutkijan ja haastateltavien yrittäjien kannalta samaa asiaa. Aineisto on myös relevanttia siinä käytetyn yrittäjämäisen oppimisen teoreettisen tarkastelun kannalta. Muodostetut kategoriat ovat aitoja, koska ne vastaavat tutkijoiden tarkoittamia merkityksiä. Myös kategoriat ovat relevantteja tutkimuksen teoreettisen lähestymisen kannalta. Fenomenografisessa tutkimuksessa aineiston ja johtopäätösten tulee vastata tutkittavien ajatuksia ja samalla liittyä tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin (Ahonen 1994).

Yrittäjyyden oppimisen keinojen ja yrittäjävalmiuksien tulkinnaissa olen pyrkinyt välttämään ylitulkintaa. Fenomenografisen tutkimuksen aineiston luokitteluprosessi ja sen pohjalta esitetyt kuvaukset syntyivät subjektiivisena päättelyn pohjalta, kun perehdyin tutkimusaineistoon. Syntyneet kuvaukset ovat aitoja ja vastaavat tutkittavien yrittäjien tarkoittamia merkityksiä, ja ne ovat olleet relevantteja tutkimuksen teorioiden kannalta. (Ahonen 1994, 152.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti osoitetaan kuvaamalla tutkimusprosessin eri vaiheet auki. Lisäksi tutkimustulokset vastaavat tutkimuskohdetta ja johtopäätökset sitä, mitä on ollut tarkoituskin tutkia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186). Tutkimuksen validiteetti taas on osoitettu tutkimusaineiston ja kategorioiden aitoudella ja relevanssilla.

7.3 Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Valtaosa yrityksistä on pieniä ja keskisuuria yrityksiä (pk-yrityksiä), ja pienten yritysten määrä kasvaa jatkuvasti. Myös työllistäjänä pienten yritysten merkitys kasvaa, mikä on yksi lähtökohta tämän tutkimuksen kohderyhmän valinnassa. Tutkimus on tehty yrittäjänäkökulmasta, jotta saataisiin lisää ymmärrystä yrittäjien tarvitsemista yrittäjävalmiuksista ja yrittäjien käyttämistä oppimiskei-

noista yrityskontekstissa. Tämän takia tutkimustulokset ovat laajasti hyödynnettävissä.

Yrittäjyyskoulutuksen opettajat ja kouluttajat voivat omassa työssään hyödyntää tutkimustuloksia yrittäjyyteen liittyvien asioiden opettamisessa. Samoin voivat tehdä myös kaikki muut toimijat, jotka valmentavat yrittäjiksi aikovia joko tutkintotavoitteisesti tai vapaamuotoisesti.

Tutkimuksen sisällössä ja tutkimustuloksissa on paljon sellaisia käsityksiä ja asioita, joita erilaiset pienten yrittäjien valmentajat, mentorit ja tukijat voivat käyttää apuna omassa työssään auttaessaan ja valmentaessaan yrittäjiä.

Vaikka tutkimustulokset on saatu analysoimalla yrittäjien haastatteluja, tutkimuksen raportissa näkyy myös oma näkemykseni niistä asioista, jotka ovat tärkeitä yrittäjän työssä. Keskustelutilanteet haastattelujen jälkeen olivat mielestäni yrittäjille hedelmällisiä tilaisuuksia, ja moni yrittäjä kiitti keskusteluhetkestä, jossa esitin omia käsityksiäni haastatteluissa esiin tulleista asioista. Vaikka tutkimusraportti on kirjoitettu opinnäytetyönä, sen tulokset ovat myös hyödynnettävissä pk-yrityksissä.

Tutkimustuloksia voivat myös tarkastella sellaiset yhteiskunnalliset tahot, jotka järjestävät tai rahoittavat yrittäjyyteen liittyviä erilaisia koulutustilaisuuksia ja koulutusmahdollisuuksia yrittäjille ja yrittäjiksi aikoville.

Yrityksessä on yleensä jokin syy aloittaa aktiivinen hallitustyö, jonka tehtävänä ovat yrityksen strategiset tehtävät ja samalla toimia yrittäjän tukena. Itse aloitin hallitustyön liian myöhään, ja sen aloittamisen syynä olivat taloudellinen epäonnistuminen ja lisäpääoman tarve, mikä ei ole hyvä tapa aloittaa hallitustyötä. Yhtenä syynä hallitustyön aloittamiseen on yrityskauppa tai sukupolvenvaihdos. Molemmassa yrityksen omistajuus muuttuu. Kun omistajuus pirstaloituu, on hyvä tehdä myös osakassopimus, jolla sovitaan erilaiset järjestelyt, vastuut ja valtuudet. On myös hyvä sopia osakkeiden arvon laskentaperusteet, jotta riitatilanteessa osakkeet voidaan lunastaa ilman pidemmälle menevää riitelyä.

Itselläni oli 1900-luvun lopulla vaikeuksia löytää luotettavaa henkilöä yrityksemme hallitukseen, mutta onneksi Tampereen Kauppakamarin järjestämän ”Hyväksytty hallituksen jäsen” -kurssin avulla koulutetaan uusia henkilöitä myös pk-yritysten hallituksiin. Eri asia on, miten rakennetaan luottamus yrittäjän ja hallituksen jäsenten välille. Oikein valittu hallitus on yrittäjän hyvä tuki ja oppimiskeino, kuten tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat. Valitettavasti aktiivinen hallitustyö ja ulkopuolisen hallitusammattilaisen käyttö eivät ole yleistyneet pienissä yrityksissä.

Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi tutkia pienten yritysten keskuudessa hallitustyötä ja yrittäjien käsityksiä hallitustyöstä ja sen hyödyistä ja haitoista yrittäjien toimintaan. Kohderyhmänä voisivat olla pienyrittäjät, jotka ovat aloittaneet hallitustyön. Toisaalta voisi myös tutkia, miksi jotkin yritykset eivät ole aloittaneet aktiivista hallitustyötä ja miksei hallituksessa tai yrityksessä käytetä ulkopuolista asiantuntijaa. Myös seuraaviin kysymyksiin voisi etsiä vastauksia: Miten aktiivinen hallitustyö saadaan alkuun pienissä riippumattomissa yrityksissä.

sissä? Mikä merkitys omistajuudella on hallitustyön aloittamisessa? Mitä käytännön hyötyä yrittäjä kokee saaneensa aktiivisesta hallitustyöstä?

Toinen ehdotus tutkimuskohteeksi on vaikeuksiin joutuneet yritykset. Ilmiötä voisi lähestyä yrityksistä, jotka ovat ajautuneet yrityssaneeraukseen. Tutkimuksessa voisi hakea vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mikä yli syy yrityksen taloudellisiin ongelmiin? Oliko yrittäjällä apunaan hallitus tai muu asiantuntija? Miten yrittäjä oli kehittänyt itseään ennen taloudellisia vaikeuksia? Miten yrittäjä selviytyi yrityssaneerauksesta tai konkurssista? Minkälaisen oppimiskokemuksen yrittäjä sai tapahtuneesta? Valitettavan usein pienyrittäjät yrittävät sinnitellä ja pitää kiinni hyvistä ammattilaisistaan, vaikka yrityksen taloustilanne on huono. Siinä vaiheessa, kun yrittäjä turvautuu ulkopuoliseen apuun, tilanne on normaalisti niin vaikea, että toimenpiteet tilanteen pelastamiseksi ovat vähissä. Voidaanko tällaista tilannetta selittää yrittäjyysidentiteetillä tai yrittäjän autonomisuudella? Tämä voisi myös olla mielenkiintoinen tutkimuskohde, jos aiheesta saisi kerätyksi riittävän tutkimusaineiston.

Jatkotutkimusaiheena voisivat myös olla jatkajan oppimismahdollisuudet ja halu yrittäjäksi alkamiseen. Tässä tutkimuksessa vain yhdessä perheyrityksessä jatkajalle oli itsestään selvää, että hän jatkaa perheensä omistamaa yritystä. Kyseessä oli perhe, jossa sukupolvenvaihdos oli jo kertaalleen tehty. Lisäksi hän oli ainoa lapsi. Monilapsisissa perheissä ei ole itsestään selvää, kenellä lapsista on halua ja mahdollisuutta sekä tarvittavaa osaamista jatkaa yritystä. Toisaalta voidaan kysyä, milloin senioriyrittäjä on valmis luovuttamaan yrityksen jälkipolvelle ja onko siihen pienissä yrityksissä taloudellista mahdollisuutta. Lisäksi on kysyttävä, onko yrityksessä jotain sellaista, mitä jää jäljelle, kun yrittäjä jättää yrityksen. Kuten valtakunnallinen yrittäjyysbarometri 2012 osoittaa, olemassa olevan yrityksen jatkaminen on yhteiskunnallisesti edullisempaa kuin uuden perustaminen. Barometrin mukaan viiden vuoden kuluttua vain 57 % yrityksistä on vielä toiminnassa. Tutkimusaineisto voitaisiin kerätä haastattelemalla ja pienten yritysten yrittäjiltä voitaisiin kysyä mm. seuraavia kysymyksiä: Miten aiotte valmistautua yrityksen jatkuvuuden turvaamiseen? Onko teillä tiedossa jatkaja perheen piiristä tai sen ulkopuolelta? Miten olette ajatellut valmentaa tulevaa yrittäjää? Mitä mahdollisia esteitä on olemassa? Kysymyssarjaa voitaisiin jatkaa, kun ensin tarkennettaisiin lopullinen tutkittava ilmiö.

Yhteiskunnallisesti on tärkeää, että kaikille jatkamiskelpoisille yrityksille löytyy jatkaja. Vaikka sukupolvenvaihdoksia ja sen erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja on tutkittu, kyseessä olevia asioita ja niiden syitä voisi tutkia myös osaamisenäkökulmasta.

Eräs jatkotutkimusaihe, joka heräsi sukupolvenvaihtoa tekevien ja pienten perheyrittäjien piirissä, on jatkajan yrittäjyyden oppimisen lisäksi tutkia senioriyrittäjän luopumismahdollisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, miten pienissä yrityksissä, joissa haetaan jatkajaa perheen sisältä, varmistetaan, että luopujalla on riittävästi eläketurvaa. Tähän liittyviä kysymyksiä ovat seuraavat: Mikä on yrityksen todellinen arvo verrattuna myyntihintaan? Onko yritys luopujalle ainoa eläketurva? Pystyykö jatkaja maksamaan riittävästi eläketurvaa luopujalle? Onko muita mahdollisia tapoja maksaa luopujalle kuin kerta kauppa (vertaa ns.

syytinki entisaikoihin maatalouden piirissä)? Sinänsä nämä eivät liity yrittäjyyden oppimiseen, mutta ne ovat kuitenkin siihen rinnastettavia asioita sukupolvenvaihdoksessa.

Neljä vuotta sitten luovuin omistajuudestani ja irtisanouduin säännöllisestä työstäni. Aloin tehdä tutkimusta päätoimisesti mutta perustin myös oman konsulttiyhtiön, jonka kautta olen auttanut muutaman tunnin viikossa erästä yrittäjää. Samalla olen miettinyt, miten voisimme tukea niitä yrittäjiksi haluavia, joilla on hyvä tuote tai liikeidea muttei riittäviä valmiuksia yrityksen perustamiseen ja idean hyödyntämiseen. Oman käsitykseni mukaan tällaisia yrittäjiä on. Mutta miten heidät voi tunnistaa? Toimin itse yrittäjän kanssa sekä mentorina että valmentajana. Oman kokemukseni mukaan tällainen mentori-yrittäjä- tai valmentaja-yrittäjäsuhde onnistuu ainakin silloin, jos molempien elämänarvot ja asenteet ovat samansuuntaisia. Käsitykseni mukaan yrittäjille tarjotaan erilaista tuettua asiantuntija-apua mutta hyvin harvoin saavutetaan ne tavoitteet, jotka ovat tuen myöntämisperusteina. Varsinkin pienissä yrityksissä kannattaa toteuttaa vain hyvin suunniteltuja ja nopeasti tulosta tuovia kehittämisprojekteja. Olisikohan tällaisen yrittäjä-mentorijärjestelmän tutkiminen mahdollista? Kuinka paljon tällaisia parivaljakoita on Suomessa? Kuinka laajaa yrityskummitoiminta on? Kuinka paljon on sellaisia yrittäjiä ja yrittäjiksi aikovia, jotka ovat vailla luotettavaa, yritystä eteenpäin vievää mentoria tai valmentajaa?

Toivottavasti tutkimus yrittäjien parissa jatkuu ja auttaa tulevan sukupolven yrittäjiä, jotka ovat tulevaisuudessa elintasomme turvaajia ja ylläpitäjiä.

SUMMARY

Research topic, framework and research questions

The purpose of this research has been to gain understanding and information about the entrepreneurial readiness entrepreneurs need in their work and about how they acquire it. The target group was entrepreneurs from small enterprises. The methodological approach was phenomenography. The empirical research data has been collected through interviews with entrepreneurs whose enterprises have over 10 employees and who themselves work in the enterprise as a managing director or in another position of responsibility. In addition, the enterprises must be independent and the entrepreneurs must have worked in that capacity for over five years. During the data analysis entrepreneurs were classified into two groups: founders, who have established an enterprise alone or together with another entrepreneur, and successors, who continue a family business after one or two successions. In addition, during the data analysis entrepreneurs were classified according to their authority of ownership into three groups: sole deciders, group deciders and family deciders.

The research questions are the following: What kinds of readiness do entrepreneurs need? What differences are there between groups? In which ways do entrepreneurs learn readiness and why? What differences are there between groups in learning readiness?

Theoretical approach and methodology

The approach to this research was phenomenography, in which empirical data is gathered through interviews. In phenomenographical studies, theory is a crucial aspect, but it is not used as the framework for classification nor as the basis for the hypothesis. The research is based on studies, models and theories, all of which are made to conceptualize entrepreneurial learning. In collecting research data for phenomenographical research, it is important that the researcher knows the research topic and can create intersubjective contact with the interviewees. While interviewing the researcher must be a good listener and present each question based on interviewees' answers. The collection of data is more of a discussion than an interrogation. The purpose is to get sufficient answers to what and how questions. In short, the research is inductive.

In the philosophy of science, the approach is phenomenologic-hermetic. Phenomenography connects ontological and epistemological concepts to phenomenology. In phenomenological-hermetic research, the research interest is the actual experience of people. The purpose is to capture the research interest as it is or how it appears in the world. In phenomenography a person builds interpretations of situations on the basis of conceptions, knowledge and experience.

Empirical research data and analysis

During the research, 17 entrepreneurs were interviewed. Nine were founder entrepreneurs and eight were successor entrepreneurs. In the authority of ownership groups, sole decider, group decider and family decider all appeared in the founder and successor groups.

The interviews were semi-structured and recorded. In the selection of the interviewees, Patton's (2002) discretionary strategy was used. The strategy emphasizes purposefully selecting subjects that possess significant knowledge of the research issue.

The analysis was started immediately after the first transcription. The goal was to locate the conceptions held by entrepreneurs and their significance as well as similarities and differences. By combining these issues, the first level of categories was established. From here a second level of categories was created. These are the description categories by which the research task can be explained.

During the analysis other issues were explored that create a common background for the entrepreneurs and enterprises. These issues included the reason to become an entrepreneur, the solitude of the entrepreneur in decision-making, managing schedules, identifying and acknowledging competence as well as recognizing changes in competence and behavior.

The transcribed interviews were analyzed with the program NVivo8. By using interpretive analysis for entrepreneurial readiness and learning methods, the second level categories were formed. These categories more precisely describe the readiness needed and the learning methods entrepreneurs use for professional growth.

Results

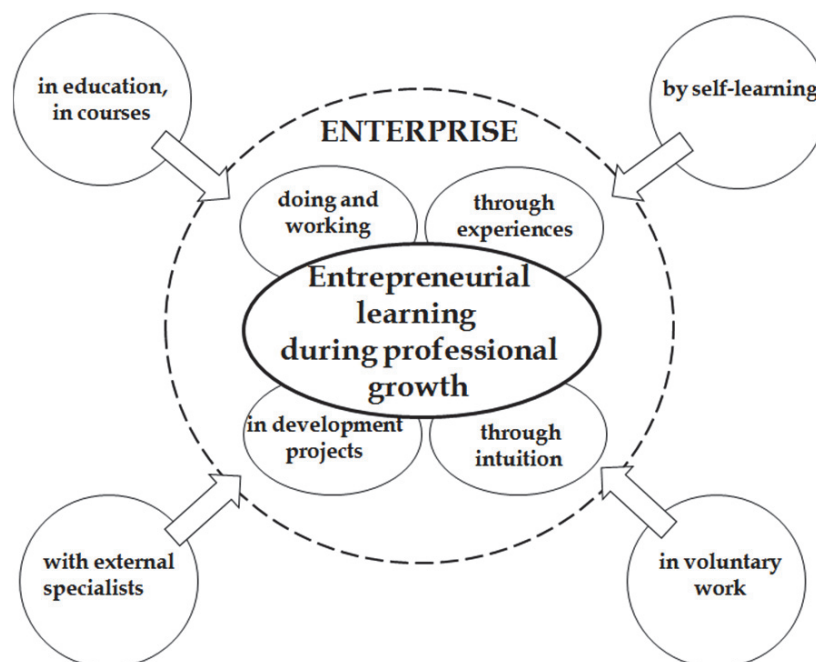
During the analysis, six description categories of entrepreneurial readiness were identified: 1) to be expert and talented, 2) to be able to lead people and manage things, 3) to be able to organize financial administration and to interpret economic indicators, 4) to be able to manage customerships, 5) to be able to control profitability and 6) to be able to control cash flow. These description categories are complemented by four categories in the area of leadership: 1) able to be equitable, 2) able to motivate, 3) able to take care of personnel and 4) able to take care of working conditions. In addition, the area of business management and finances included the category *able to prepare for future*. These categories explain, according to the conceptions of the entrepreneurs, the readiness which they require.

In examining differences in entrepreneurial readiness between successors and founders, one notices only differences in emphasis in the categories. In the authority of ownership category, the differences were also only ones of emphasis.

In the analysis, five categories of learning methods were identified: 1) learning through voluntary work, 2) learning by doing and working, 3) self-

learning, 4) learning through training/courses, and 5) learning with external specialists. These categories describe the learning methods that contribute to entrepreneurial readiness during professional growth.

Based on the results, entrepreneurs primarily search for information and advice through self-learning, courses and training, voluntary work and an external network, which, according to the research results, consists of specialists in different areas, external entrepreneurs, board members and family members. Entrepreneurial learning occurs in the enterprise itself, by taking advantage of earlier personal experiences, through intuition and operational and personnel development projects within the enterprise (see Figure).



In entrepreneurial readiness, learning from experiences is emphasized. Entrepreneurs learn from past and current changes in the business environment as well as from the experiences and economic trends associated with these. Sales and delivery experiences with customers also provide learning experiences. In addition, changes in the organization become learning experiences as do leadership roles. For many of the entrepreneurs interviewed, money and a lack of it was an important learning experience. In general, learning from mistakes was emphasized by entrepreneurs as a form of acquiring readiness. The results suggest that the entrepreneur learns on the job and that accordingly one cannot learn entrepreneurship without being one.

In the learning methods of successors and founders, the differences were ones of emphasis. These differences arise from the starting point of the entrepreneurial career. The founder entrepreneurs have themselves developed the business and organization of their enterprise, while for successor entrepreneurs

the business and organization were already in place when they started. These two groups differed mainly in how they used external networks: Successors used their family and board for support, while founders turned to other entrepreneurs. The same split appeared in the answers to questions regarding background. Founders were already professionals in their own business area when they started as entrepreneurs, but successors had the chance to start their entrepreneurial career directly after school or they had little initial knowledge of their enterprise's business area.

In the authority of ownership groups, sole deciders were separate from group deciders and family deciders in that they said they learned from voluntary work. In addition, only sole deciders have completed long-term degree education during their entrepreneurship. This difference can also be explained by authority of ownership.

Conclusion

The aim of this research was to examine entrepreneurial readiness and learning methods from the perspective of the entrepreneur. The results are not in conflict with earlier research. Instead they serve to complement previous results (Koiranen, 2000b; Rae & Carswell, 2001; Rae, 2005a; Gibb, 2005; Westerholm, 2007). This research has created further understanding of entrepreneurial readiness and learning methods and the differences between successors and founders.

These results can be utilized by a range of parties, including schools and their entrepreneurship education programs, organizers of entrepreneurial training courses, mentors, entrepreneur coaches, and financiers of entrepreneur education. Conducting research always generates new ideas about extension and further studies. From the learning perspective one could carry out further studies about board work in the small enterprises, about successor entrepreneurs and their entrepreneurial readiness as well as about entrepreneurs who have fallen into financial troubles and their learning experiences.

LÄHTEET

- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. 1994. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 113–160.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. 2003. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing* 18, 105-113.
- Bingham, C. & Davis, J. 2012. Learning sequences: their existence, effect, and evolution. *Academy of Management Journal* 55 (3), 611–641.
- Birdthistle, N. 2006. Training and learning strategies of family businesses: an Irish case. *Journal of European Industrial* 30 (7), 550–568.
- Birdthistle, N. 2008. Family SMEs in Ireland as learning organizations. *The Learning Organization* 15 (5), 421–436.
- Birdthistle, N. & Fleming, P. 2005. Creating a learning organisation within the family business: an Irish perspective. *Journal of European Industrial* 29 (9), 730–750.
- Borch, O.J., Fayolle, A., Kyrö, P. & Ljunggren, E. (toim.) 2011. *Entrepreneurship Research in Europe Evolving Concepts and Processes*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Breslin, D. & Jones, C. 2012. The evolution of learning. *International Journal of Organizational Analysis* 20 (3), 294–308.
- Casillas, J.C. & Moreno, A.M. 2010. The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship & Regional Development* 22 (3–4), 265–291.
- Casillas, J.C., Moreno, A.M. & Barbero, J.L. 2010. A Configurational Approach to the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth of Family Firm. *Family Business Review* 23 (1), 27–44.
- Chrisman, J., Kellermanns, F., Chan, K. & Liano, K. 2010, Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of 25 Influential Articles. *Family Business Review* 23 (1), 9–26.
- Companys, Y. & McMullen, J. 2006 *Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities*. *Small Business Economic* 28, 301–322.
- Cope, J. 2003. Entrepreneurial Learning and Critical Reflection Discontinuous Events as Triggers for “High-level” Learning, *Management Learning* 34 (4), 429–450.
- Cope, J. 2005. Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (4), 373–397.
- Cope, J. 2011. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing* 26, 604–623.
- Cope, J. & Watts, G. 2000. Learning by doing. An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 6 (3), 104–124.

- Corbett, A. 2005. Experiential learning within process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (4), 473–491.
- Corbett, A., Nech, H. & DeTienne, D. 2007. How Corporate Entrepreneurs Learn from Fledgling Innovation Initiatives: Cognition and the Development of a Termination Script. *Entrepreneurship Theory and Practice* 31 (6), 829–852.
- Covin, J.G. & Covin, T. 1990. Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and small Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 14 (4), 35–50.
- Covin, J.G. & Sevin, D.P. 1991. Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1), 7–25.
- Craig, J. & Moores, K. 2005. Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms. *Family Business Review* 18 (2), 105–122.
- Debicki, B., Matherne III, C., Kellermanns, F. & Chrisman, J. 2009. Family Business Research in the New Millennium, An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review* 22 (2), 151–166.
- Deakins, D. & Freel, M. 1998. Entrepreneurial learning and growth process in SMEs. *The Learning Organization* 5 (3), 144–155.
- di Gregorio, S. & Davidson, J. 2008. *Qualitative Research Design for Software Users*. Glasgow: Open University Press McGraw-Hill.
- Dimov, D. 2007a. From Opportunity Insight to Opportunity Intention: The Importance of Person-Situation Learning Match. *Entrepreneurship Theory and Practice* 31 (4), 561–583.
- Dimov, D. 2007b. Beyond the Single-Person, Single-Insight Attribution in Understanding Entrepreneurial Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice* 31 (5), 713–731.
- Dutta D. & Crossan M. 2005. The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 41 Organizational Learning Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (4), 425–449.
- Eckhardt, J. & Shane, S. 2003. Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management* 29 (3), 333–349.
- Erikson, T. 2001. "The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research": A Few Comments and Some Suggested Extensions. *Academy of Management Review* 26 (1), 12–13.
- Eriksson, P. & Kovalainen A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. 2010. *Hyvä hallitustyö*. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.). *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki : WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K.. 2006. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, A. &

- Onnismaa, J. (toim.) Ammatillaisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Dark Oy.
- Euroopan komissio. 2003. Vihreä kirja – Yrittäjyys Euroopassa KOM(2003) 27. Euroopan unionin portaali. Vihreät kirjat. http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_fi.htm. Tulostettu 15.9.2011.
- Evers, F., Rush, J. & Berdrow, J. 1998. *The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Gabrielsson, J. & Politis, D. 2011. Career motives and entrepreneurial decision-making: Examining preferences for causal and effectual logics in the early stage of new ventures. *Small Business Economics* 36 (3), 281–298.
- Gartner, W. 1989. “Who is an entrepreneur? is the wrong question”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 13 (4), 47–67.
- Gartner, W. 2001. Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship Theory and Practice* 25 (4), 27–39.
- Gibb, A. 1993. The Enterprise Culture and Education Understanding Enterprise Education and its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals. *International Small Business Journal* 11 (3), 11–35.
- Gibb, A. 1997. Small Firm’s Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal* 15 (3), 13–29.
- Gibb, A. 2000. Corporate Restructuring and Entrepreneurship: What Can Large Organizations Learn from Small?. *Enterprise & Management Studies*, 1 (1), 19–35.
- Gibb, A. 2002. In pursuit of new “enterprise” and “entrepreneurship” paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews* 4 (3), 223–269.
- Gibb, A. 2005. The Future of Entrepreneurship Education – Determining the Basis for Coherent Policy and Practice? Teoksessa Kyrö, P. & Carrier, C. *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-Cultural University Context*. Entrepreneurship Education Series 2/2005. Hämeenlinna: University of Tampere, Research Center for Vocational and Professional Education, 44–67.
- Gibb Dyer, W. Jr 1994. Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice* 19 (2), 7–21.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Helsingin seudun kauppakamari. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Hakala, H. 2011. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews* 13, 199–217.

- Hamilton, E. 2011. Entrepreneurial learning in family business A situated learning perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18 (1), 8–26.
- Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen: Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Harrison, R. & Leitch, C. 2005. Entrepreneurial Learning: Researching the Interface Between Learning and the Entrepreneurial Context. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (4), 351–371.
- Heinonen, J., Hytti, U. & Tiikkala, A. (toim.) 2011. Yrittäjämäinen oppiminen: tavoitteita, toimintaa ja tuloksia. Turku: Uniprint.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelu teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holcomb, T., Ireland, R., Holmes Jr, R. & Hitt, M. 2009. Architecture of Entrepreneurial Learning: Exploring the Link Among Heuristics, Knowledge, and Action. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (1), 167–192.
- Hughes, M., Hughes, P. & Morgan R.E. 2007. Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young Firms: Implications for Market and Response Performance. *British Journal of Management* 18, 359–375.
- Huovinen, J. 2007. Taparyrittäjäisyys – tilannetekijät toiminnan taustalla ja yrittäjäkokemuksen merkitys yritystoiminnassa. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Huovinen, J. & Tihula, S. 2008. Entrepreneurial learning in the context of portfolio entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 14 (3), 152–171.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisissa tutkimuksissa kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37 (2), 162–173.
- Hägg, O. 2011. Yrittäjyysvalmennus ja yrittäjyysidentiteetti. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Jarvis, P. 2004. Adult education and lifelong learning. 3rd edition Theory and Practice. London: Routedge.
- Juutilainen, A. 2005. Pienen matkailuyrityksen yrittäjän taival. Oppiminen yrittäjyysympäristössä. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta universitatis Lappeenrantaensis 232.
- Järvi, T. 2011. Pienyrittäjän oppimisympäristöt. Teoksessa Heinonen, J., Hytti, U. & Tiikkala, A. (toim.) Yrittäjämäinen oppiminen: tavoitteita, toimintaa ja tuloksia. Turku: Uniprint.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

- Kakkonen, M.-L. 2006. Intuition and Entrepreneurs. A Phenomenological Study of Managerial Intuition of Finnish Family Entrepreneurs. University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Business and Economics 49.
- Karatas-Özkan, M. 2011. Understanding relational qualities of entrepreneurial learning: Towards a multi-layered approach. *Entrepreneurship & Regional Development* 23 (9–10), 877–906.
- Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatioissa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia no 230.
- Kirzner, I. 1973. *Perception, Opportunity, and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. 1982. *Uncertainty, Discovery, and Human Action: A Study of Entrepreneurial Profile in the Misesian System*. Teoksessa Kirzner, I.M. (toim.) *Method, Process and Austria Economics: Essays in Honour of Ludwig von Mises*. Lexington, Mass: D.C. Heath, 139–159.
- Kirzner, I. 1997. Entrepreneurial Discovery and Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature* 35 (1), 60–85.
- Kolb, D.A. 1984. *Experiential Learning. Experience as The Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Koironen, M. 2000a. Juuret ja siivet - Jatkajayritysten sukupolvenvaihdos. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Koironen, M. 2000b. Ole yrittäjä. Akateeminen yrittäjäkoulu. © 2000 Yos! Tampere: Konetuumat.
- Koironen, M. 2007. Hyvä omistajuus. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Koironen, M. & Peltonen, M. 1995. Yrittäjyyskasvatus: ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Koironen, M. & Ruohotie, P. 2001. Yrittäjyyskasvatus: analyysijä, synteesejä ja sovelluksia. *Aikuskasvatus* 31 (2) 102–111.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kreiser, P. 2011, Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning: The Impact of Network Range and Network Closure. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (5), 1025–1050.
- KTM – Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2005. Jatkajayrittäjyys, jatkajayritykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. Elinkeino-osasto. KTM-julkaisuja 16/2005. Edita.
- Kyrö, P. 2001. Yrittäjyyskasvatuksen pedagogisia lähtökohtia pohtimassa. *Aikuskasvatus* 31 (2), 92–101.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja.
- Kyrö, P. 2006. Yrittäjyyden opetuksen uudet tuulet. 2006. Teoksessa Kyrö, P. & Ripatti, A. (toim.) *Yrittäjyyskasvatuksen uusia tuulia. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 4/2006* Hämeenlinna: Tampereen yliopistopaino.

- Kyrö, P., Lehtonen, H. & Ristimäki, K. (toim.). 2007. Yrittäjyyskasvatuksen monia suuntia. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kyrö, P., Seikkula-Leino, J. & Mylläri, J. 2011. Meta processes of entrepreneurial and enterprising learning: the dialogue between cognitive, conative and affective constructs. Teoksessa Borch, O.J., Fayolle, A., Kyrö, P. & Ljunggren, E. (toim.) *Entrepreneurship Research in Europe Evolving Concepts and Processes*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A. & McMillan, K. 2006. Guidelines for Family Business Boards of Directors. *Family Business Review* (19) 2, 147–167.
- Leskelä, J. 2006. Mentorointi ja ammatillinen kasvu. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.) *Ammattilaisuus ja ammatillinen kasvu*. Vantaa: Dark Oy.
- Leskinen, R. 2011. A longitudinal case study of an entrepreneurial networking process. Aalto yliopiston Kauppakorkeakoulu. Aalto University publication series Doctoral dissertations.
- Levesque, M., Minniti, M. & Shepherd, D. 2009. Entrepreneurs' Decisions on Timing of Entry: Learning From Participation and From the Experiences of Others. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (2), 547–570.
- Low, M. & MacMillan, I. 1988. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management* 14 (2), 139–161.
- Lumpkin, G.T., Brigham, K.H. & Moss, T.W. 2010. Long-term Orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation and Performance of Family Businesses. *Entrepreneurship & Regional Development* 22 (3/4), 241–264.
- Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C. & Schneider, D.R. 2009. Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (1), 47–69.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21 (1), 135–172.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* 16, 429–451
- Lumpkin, G.T. & Lichtenstein, B. 2005. The Role of Organizational Learning in the Opportunity - Recognition Process. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (4), 451–472.
- Luoma, P., Karjalainen, T. & Reinikainen, K. 2006. Johdatus tietokoneavusteiseen laadulliseen tutkimukseen- esimerkkinä NVivo7. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Malinen, A. 2000. Towards the essence of adult experiential learning: a reading of the theories of Knowles, Kolb, Mezirow, Revans and Schön. Jyväskylä: SoPhi.

- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2003. *Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Helsinki: Talentum.
- Man, T.W.Y. 2006. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning A competency approach. *Education + Training* 48 (5), 309–321.
- Man, T.W.Y. 2012. Developing a behaviour-centred model of entrepreneurial learning A competency approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19 (3), 549–566.
- Mason, C., Tagg, S. & Carter, S. 2011. Does education matter? The characteristics and performance of business started by recent university graduates. Teoksessa Borch, O.J., Fayolle, A., Kyrö, P. & Ljunggren, E. (toim.) 2011. *Entrepreneurship Research in Europe Evolving Concepts and Processes*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Metsämuuronen J. 2006. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Mezirow, J. 1996. Teoksessa Mezirow, J. et al. (suom. Leevi Lehto) *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuisoppimisessa*. Helsinki: Miktor. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29 (7), 770–791.
- Minniti, M. & Bygrave, W. 2001. A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning. *Entrepreneurship Theory and Practice* 25 (3), 5–16.
- Mitchell, R., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P., Morse, E. & Smith, J. 2002. Towards a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side Of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (2), 93–104.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. & Wiklund, J. 2007. Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review* 20 (1), 33–47.
- Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia nro 85.
- Oikarinen, T. 2008. Organisatorinen oppiminen - tapaustutkimus oppimisprosessien jännitteistä teollisuusyrityksissä. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 299.
- Osakeyhtiölaki N:o 624. 2006 Suomen säädöskokoelma.
- Patton, M. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. (3rd ed.) . Thousand Oaks, CA:Sage.
- Pittaway, L. & Cope, J. 2007. Simulating Entrepreneurial Learning Integrating Experiential and Collaborative Approaches to Learning. *Management Learning* 38 (2), 211–233.
- Pittaway, L. & Thorpe, R. 2012. A framework for entrepreneurial learning: A tribute to Jason Cope. *Entrepreneurship & Regional Development* 24 (9–10), 837–859.

- Poikela, E. 2005. Työ ja kokemus oppimisen lähtökohtana ja tavoitteena. Teoksessa Poikela, E. (toim.) Osaaminen ja kokemus. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Poikela, E. & Järvinen, A. 2007. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Politis, D. 2005. The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (4), 399–424.
- Rae, D. 2000. Understanding entrepreneurial learning: a question of how?. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 6 (3), 145–159.
- Rae, D. 2004a. Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries. *Education + Training* 46 (8/9), 492–500.
- Rae, D. 2004b. Practical theories from entrepreneurs' stories: discursive approaches to entrepreneurial learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11 (2), 195–202.
- Rae, D. 2005a. Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise* 12 (3), 323–335.
- Rae, D. 2005b. Mid-career entrepreneurial learning. *Education + Training* 47 (8/9), 562–574.
- Rae, D. 2006. Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework for Technology-based Enterprise 18 (1), 39–56.
- Rae, D. 2007. Connecting enterprise and graduate employability. Challenges to higher education culture and curriculum? *Education + Training* 49 (8/9), 605–619.
- Rae, D. 2008. Riding out the storm: graduates, enterprise and careers in turbulent economic times. *Education + Training* 50 (8/9), 748–763.
- Rae, D. 2010. Universities and enterprise education: responding to the challenges of the new era. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 17 (4), 591–606.
- Rae, D. & Carswell, M. 2001. Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 8 (2), 150–158.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (3), 761–787.
- Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. *Oppiminen ja koulutus*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ristimäki, K. 2004. *Yrittäjyyskasvatus*. Järvenpää: Yrityssanoma.
- Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Porvoo: WSOY.

- Ruohotie, P. 2005. Urakehitys ja kehittävä vuorovaikutus. Teoksessa Poikela, E. (toim.) Osaaminen ja kokemus. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Ruohotie, P. 2006. Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Dark Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen: Kompetenssitutkimuksen avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Skills-julkaisu 2/2003 Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna: Saarijärven Offset.
- Ruohotie, P. & Koironen, M. 2000. In the pursuit of conative constructs into entrepreneurship education. *Journal of Entrepreneurship Education* 3, 9–22.
- Schumpeter, J. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle* (trans. R. Opie), Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Sarasvathy, S. 2004. Making It Happen: Beyond Theories of the Firm to Theories of Firm Design. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (6), 519–531.
- Sarasvathy, S. & Venkataraman, S. 2010. Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (1), 113–135.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25 (1), 217–226.
- Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship; The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham, UK - Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Shepherd, D. A. & Krueger, N. F. 2002. An Intentions-Based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (2), 167–185.
- Singh, R. 2001. A Comment on Developing the Field of Entrepreneurship Through the Study of Opportunity Recognition and Exploitation. *Academy of Management Review* 26 (1), 10–12.
- Snow, R. E., Corno, L. & Jackson, D. 1996. Individual differences in affective and conative functions. Teoksessa Berliner D. C. & Calfee R. C. (toim.) *Handbook of Educational Psychology*. New York: Simon & Schuster Macmillan, 243–310.
- Stenlund, A. 2011. Yrittäjyyden tuottaminen. Semiaanriesitelmä. Yrittäjyyskasvatuspäivät. Lappeenranta teknillinen yliopisto.
- Stritar, R. & Drnovsek, M. 2011. Entrepreneurial opportunity identification: the case of Skype Technologies. Teoksessa Borch, O.J., Fayolle, A., Kyrö, P. & Ljunggren, E. (toim.) *Entrepreneurship Research in Europe Evolving Concepts and Processes*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- St.Jean, E. 2012. Mentoring as professional development for novice entrepreneurs: maximizing learning. *International Journal of Training and Development* 16 (3), 200–216.

- St.Jean, E. & Tremblay, M. 2011. Opportunity recognition for novice entrepreneurs: Benefits of learning with a mentor. *Academy of Entrepreneurship Journal* 17 (2), 37–48.
- Suomen Yrityskummit ry. 2009. Yrityskummitoiminnan käsikirja. Toim. Sakari Virtanen. Forssa: Suomen Yrityskummit ry.
- Svensson, L. 1997. Theoretical Foundations of phenomenography. *Higher Education Research & Development* 16 (1), 159-171.
- Syrjäläinen, E. 1994. Etnografisen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tagiuri, R. & Davis, J. 1996. Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review* 9 (2), 199–208.
- Tekes. 2011. Työorganisaatioiden kehittämisen rahoitus. <http://www.tekes.fi/ohjelmat/Tyke>.
- Tenhunen, M.-L., 2002. The Professional Growth of an Accounting Agency Entrepreneur. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksista oppiminen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tilastokeskus. 2011. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. <http://www.stat.fi/meta/kas/>.
- Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Acta Universitas Lappeenrantaensis 108.
- Uljens, M. 1989. Fenomenografi - forskning om uppfattningar. Lund: Studentlitteratur.
- Valjakka, M. 2004. Yrittäjän ajankäyttö Tutkimus yrittäjän ajankäytöstä ja ajankäyttötoiveista. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö Liitu - Liiketoiminnan tutkimusyksikkö. Lappeenranta: Digipaino.
- Wang C.L. 2008. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 32 (4) 635–657.
- van Gelderen, M. & van der Sluis, L. & Jansen, P. 2005. Learning Opportunities and Learning Behaviours of Small Business Starters: Relations with Goal Achievement, Skill Development and Satisfaction. *Small Business Economics* 25 (1), 97–108.
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012, Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Ward, J. 2004. Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Varila, J. & Rekola, H. 2003. Mitä on työssä oppiminen Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia N:o 83.

- Westerholm, H. 2007. Turkimusmatka pienyrittäjän työvalmiuksien ytimeen. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics. Julkaisu 55/2007.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business. *Strategic Management Journal* 24, 1307–1314.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial Orientation, and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing* 20 (1), 71–91
- Voudouris, I., Dimitratos, P. & Salavou, H. 2010. Entrepreneurial learning in the international new high-technology venture. *International Small Business Journal* 29 (3), 238–258.
- Ylinen, A. 2004. Pienyrittäjien oppimistarpeet sekä oppiminen heidän itsensä kokemana. *Lisensiaattityö*. Jyväskylän yliopisto. Julkaisuja n:o 141/2004.
- Young, J. & Sexton, D. 1997. Entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Journal of Enterprising Culture* 5 (3), 223–248.
- Zahra, S. 2012. Organizational learning and entrepreneurship in family business: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics* 38 (1), 51–65.
- Zahra, S. & Dess, G. 2001. Dialogue: Entrepreneurship As a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate. *Academy of Management Review* 26 (1), 8–10.
- Zhao, Y., Li Y., Lee, S.H. & Chen, L.B. 2011. Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence From China. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (2), 293–317.

LIITTEET**LIITE 1****Jouni Oksanen, DI****Yrittäjyystutkimus****Aineistonkeruun rahoittaja, Yksityisyrittäjyyden säätiö****TUTKIMUKSEN TAVOITE**

tutkia yrittäjien ajankäyttöä ja kasvua (yrittäjien osaamisessa ja käytöksessä tapahtunutta muutosta) yrittäjyyden aikana fenomenografinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkitaan yrittäjien käsityksiä ja kokemuksia omasta ajankäytöstään ja kasvustaan yrittäjyytensä aikana

HAASTATTELUN RUNKO**1. OSIO: Yrittäjään liittyvät perustiedot ja yrittäjän ajankäyttöön liittyvät kysymykset**

- Sukupuoli?
- Ikä?
- Asutko parisuhteessa?
- Onko puolisoasi omistajana yrityksessä?
- Onko puolisoasi töissä yrityksessä?
- Oma tehtävänimikkeesi?
- Tiedätkö, mitä määräytyksiä on, ketä voidaan sanoa yrittäjäksi?
- Miten kauan olet ollut määrityksen mukaisesti yrittäjänä?
- Mikä on yrityksesi toimiala?
- Oletko tällä hetkellä yrittäjänä/omistajana myös muissa yrityksissä?
- Millä toimialalla ne toimivat?
- Onko sinulla yrittäjyyskokemusta myös muista yrityksistä?
- Mitä ja paljonko?
- Mikä on koulutustaustasi?
- Olitko mielestäsi jonkun alan ammattilainen / asiantuntija, silloin kun aloit yrittäjäksi? Minkä?
- Mikä oli oma vahva osaamisalueesi ennen yrittäjyyttä?
- Onko se yrittäjyyden myötä muuttunut?
- Mitä on mielestäsi nyt vahva osaamisalueesi?
- Miksi yrittäjäksi? (oma halu vai pakko?) Miten?
- Mitä on mielestäsi yrittäjäosaaminen?
- Miten olet kehittänyt itseäsi yrittäjyyden aikana?
- Mitkä ovat merkittävimmät kurssit / koulutukset yrittäjyytesi aikana?
- Miten seuraat aikaasi?
- Luetko yrittäjyyteen tai ammattialaasi liittyviä kirjoja / -lehtiä / -artikkeleita?
- Luetko lehtiä ja varsinkin niiden talousuutisia?
- Luetko päivän lehden jo aamulla?
- Miten olet itse kokenut onnistuneesi yrittäjänä?

- Onko sinun ominaisuuksiasi testattu, esim. työpaikkaa hakiessasi?
- Tunnetko ja tunnustatko omat heikkoutesi ja vahvuutesi?
- Mikä on mielestäsi oma vahvuusalueesi tällä hetkellä?
- Onko oma vahvuusalueesi muuttunut yrittäjyytesi aikana?
- Onko oma käyttäytymisesi muuttunut yrittäjyytesi aikana?
- Mitä mielestäsi tarkoittaa "yrittäjän yksinäisyys"?
- Oletko itse kokenut "yrittäjän yksinäisyyttä"?
- Onko sinulla omaa tukiverkostoa?
- Oletko tietoisesti rakentanut itsellesi omaa tukiverkostoa?
- Mistä muodostuu ystäväpiirisi? (sukulaisista, ystäväistä, liiketutuista, mistä muista?)
- Mikä on mielestäsi ystäväpiirin ja tukiverkoston ero?
- Mikä on parisuhteesi merkitys omaan henkiseen jaksamiseen yrittäjänä?
- Mikä on ystäväpiirisi merkitys omaan henkiseen jaksamiseen yrittäjänä?
- Mitkä asiat mielestäsi merkitsevät eniten omaan henkiseen jaksamiseen?
- Oletko havainnut lähipiirissäsi kateutta, eli onko jokin taho sinulle kateellinen?
- Voitko arvella, miksi?
- Miten vietät vapaa aikaasi?
- Mitä ovat harrastuksesi?
- Pidätkö fyysisestä kunnostasi huolta?
- Pidätkö henkisestä kunnostasi huolta?
- Miten paljon tarvitset yöunta?
- Käytkö säännöllisesti terveystarkastuksissa?
- Elätkö mielestäsi 24/7- elämää?
- Mikä on työviikon pituus keskimäärin tunneissa?
- Vietätkö lomaa kesällä, paljonko? Talvella, paljonko?
- Hallitsetko oman ajankäyttösi?
- Onko sinulla käytössäsi jotain menetelmiä ajankäyttösi hallitsemiseksi? Mitä?
- Oletko muuttanut omaa käyttäytymistä ajankäytön suhteen ja miten?
- Oletko miettinyt oman ajankäyttösi merkitystä yritysten eri toimintojen suhteen?
- Pystytkö käyttämään oman aikasi siihen, mihin se yrityksesi kannalta olisi tärkeintä?
- Miten jaat ajankäyttösi eri yritysten / toimintojen suhteen?
- Miten henkilökunta kokee ajankäyttösi eri yritysten / toimintojen suhteen?
- Onko oma ajankäyttösi mielestäsi tasapainossa?
- Onko sinulla vielä jotain sanottavaa omasta ajankäytöstäsi?

2. OSIO: Henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset

- Mitä pidät tärkeimpinä asioina henkilöstöjohtamisessa?

- Mikä on mielestäsi vaikeinta henkilöstöjohtamisosaamisessa?
- Mikä on mielestäsi helpointa henkilöstöjohtamisosaamisessa?
- Tunnetko eri johtajatyypimäärittelyjä? (Mikä olet?, jos tunnet)
- Oletko mielestäsi esimerkkijohtaja?
- Mitä asioita mielestäsi alaisesi / koko henkilökuntasi tarkkailevat sinun henkilökohtaisesta käyttäytymisestääsi?
- Mitä arvelet henkilökunnan käsityksen olevan sinun työajoistasi?
- Montako suoraa alaista sinulla on?
- Montako esimiesasemassa olevaa henkilöä on organisaatiossa?
- Mitä motivointikeinoja käytät?
- Asetatko tavoitteita alaisillesi vai asettavatko he itse omat tavoitteensa?
- Mitä mieltä olet asioiden ja henkilöiden johtamisen erosta (management / leadership)?
- Miten olet kehittänyt itseäsi henkilöstöjohtamisessa yrittäjyytesi aikana?
- Miten olet kokenut osaamisesi lisääntyneen henkilöstöjohtamisessa kokemuksesi karttuessa yrittäjyytesi aikana?
- Mitkä tapahtumat ovat vaikuttaneet eniten omaan oppimiseesi henkilöstöjohtamisessa yrittäjyytesi aikana?
- Onko oma käyttäytymisesi muuttunut henkilöstöjohtamisessa yrittäjyytesi aikana?
- Mikä on mielestäsi yrityksesi henkilökunnan osuus yrityksesi menestykseen?
- Onko yrityksessäsi aktiivinen hallitustyöskentely? (ulkopuolinen jäsen?)
- Onko yrityksessäsi aktiivinen johtoryhmätyöskentely?
- Dokumentoidaanko sisäiset palaverit / kokoukset?
- suoritetaanko yrityksessä itsearviointia? (tehdyistä töistä yms.)
- Onko yrityksesi ollut helppo saada uutta osaavaa työvoimaa?
- Miten uusien henkilöiden valintaprosessi hoidetaan (yksin vai yhdessä)?
- Miten uusi henkilö perehdytetään tehtäväänsä?
- Onko yrityksessäsi käytössä säännölliset kehityskeskustelut? (kuinka usein?)
- Onko henkilökunnalla kouluttautumismahdollisuus?
- Tukeeko yritys henkilöstön itsensä kehittämistä, sekä henkistä että fyysistä?
- Miten työaika valvotaan?
- Onko yrityksessä ollut lomautuksia / irtisanomisia?
- Onko yhteistoimintalaki tuttu?
- Toimitaanko yrityksessä muutenkin kuin lomautusten ja irtisanomisten suhteen yhteistoimintalain hengessä?
- Mitä motivointikeinoja yrityksessä käytetään?
- Onko yrityksessä käytössä kannustava palkkausjärjestelmä?
- Onko henkilöstöllä palkan lisäksi muita etuja? (lounasseteli, liikuntasetti, yms.)
- Mitä muuta haluat sanoa yrityksesi henkilöstöpolitiikasta tai omasta henkilöstöjohtamisosaamisesta?

3. OSIO: Liiketoimintaosaamiseen liittyvät kysymykset

- Mitä mielestäsi on liiketoimintaosaaminen?
- Mitä pidät tärkeimpinä asioina liiketoimintaosaamisessa?
- Mikä on mielestäsi vaikeinta liiketoimintaosaamisessa?
- Mikä on mielestäsi helpointa liiketoimintaosaamisessa?
- Miten olet kehittänyt itseäsi liiketoimintaosaamisessa yrittäjyytesi aikana?
- Miten koet oman liiketoimintaosaamisesi lisääntyneen yrittäjyytesi aikana?
- Mitkä tapahtumat ovat vaikuttaneet eniten omaan oppimiseesi liiketoimintaosaamisessa yrittäjyytesi aikana?
- Onko yritykselläsi visio, missio, strategia sekä arvot paperilla?
- Tietääkö henkilöstö ne?
- Pitäisikö mielestäsi heidän tietää ne?
- Onko yrityksessä tehty 3-5 vuoden kirjallinen strategia liiketoiminnan kehittämisestä?
- Onko yrityksessä kirjallinen liiketoimintasuunnitelma? (kuka tehnyt?)
- Onko yrityksellä kasvutavoitteita?
- Onko yrityksessä käytössä vuosibudjetointi?
- Kuka tekee laskelmat, onko henkilökuntaa mukana?
- Onko SWOT- tai muu analyysi tuttu ja käytössä yrityksessäsi?
- Onko yrityksen strategia ja toiminta muuttunut viime vuosien aikana?
- Onko yrityksen toimintaympäristö muuttunut viime vuosien aikana?
- Onko yrityksen omaa toimintaa muutettu toimintaympäristön muutoksen takia?
- Tiedetäänkö ja tiedostetaanko, mikä on yrityksen kilpailukyky, menestystekijät ja ydinosaaminen?
- Onko yrityksessä käytössä tuloskorttiajattelu? (Balanced scorecard, omat tuloskortit asiakkuus-, tuotanto-, henkilöstö- ja talousnäkökulmista)?
- Mitä muuta haluat kertoa omasta liiketoimintaosaamisestasi tai muusta liiketoimintaan liittyvistä asioista?

4. OSIO: Talousosaamiseen liittyvät kysymykset

- Mitä pidät tärkeimpinä asioina yrityksesi talousasioissa?
- Mikä on mielestäsi vaikeinta talousasioiden osaamisessa?
- Mikä on mielestäsi helpointa talousasioiden osaamisessa?
- Mitä talousasioiden osaamista yrittäjä mielestäsi itse tarvitsee?
- Miten olet kehittänyt omaa talousasioiden osaamista yrittäjyytesi aikana?
- Miten koet talousasioiden osaamisesi lisääntyneen yrittäjyytesi aikana?
- Mitkä tapahtumat ovat vaikuttaneet eniten omaan oppimiseesi talousasioissa yrittäjyytesi aikana?
- Miten lähellä tai kaukana koet itse olevasi talousasioista?
- Ovatko rahoittajat vaatineet jotain erityistä laskelmaa rahoitusta haettaessa eli mitä?

- Onko tuote/asiakasmatriisi tuttu?
- Kuka tekee yrityksen kirjanpidon?
- Kuka huolehtii palkkalaskennasta?
- Onko yrityksessä käytössä toiminnanohjausjärjestelmä?
- Kuka vastaa yrityksen osto-/myyntireskontrasta?
- Seurataanko tuloksen kehitystä kuukausittain? (Miten? tuloslaskelma, projektiseuranta, muu laskelma?)
- Eletäänkö vuosibudjetin mukaan?
- Kuka vastaa tuotteiden ja palveluiden hinnoittelusta?
- Kuka päättää toimituksien maksu- ja toimitusehdoista?
- Kuka vastaa kaupan päättämisestä?
- Miten kassanhallinta on järjestetty?
- Kuka maksaa laskut, hoidatko itse pankkiasioita?
- Kuka päättää investoinneista?
- Tehdäänkö investointilaskelmia? (Kuka ?)
- Miten hyvin osaat lukea tuloslaskelmaa?
- Miten hyvin osaat lukea tasetta?
- Miten hyvin tunnet yrityksen verotusasiat?
- Miten lakisääteiset maksut ovat tuttuja?
- Tiedätkö EP/SOTU- ja ALV- ja TyEL/YEL - maksupäivät?
- Mitä muuta haluat kertoa talousasioista ja omasta talousasiasaamisesta?

OSIO 5: Mitä muuta haluat kertoa omasta yrittäjyydestäsi?

- Onko jotain erikoista?
- Onko yrittäjyys sinulla jo elämäntapa? Voisitko vielä mennä palkkatyöhön?
- Missä osiossa, henkilöstöjohtaminen, liiketoimintaosaaminen ja talousasioiden osaaminen, osaamisesi on lisääntynyt eniten yrittäjyytesi aikana?
- Mitä ymmärrät käsitteellä yrittäjyyskasvatus?

OSIO 6: Yritykseen liittyvät taustakysymykset

- Nykyisen yrityksen ikä?
- Oma / perheen omistusosuus?
- Yrityksen kehitys numeroina viimeisten vuosien aikana (liikevaihto/henkilöstö)?
- Onko yrityksessä dokumentoitu laatu/toimintajärjestelmä?
- Toimitaanko laatu/toimintajärjestelmän mukaisesti?
- Mikä mielestäsi on yrityksen markkina-asema?
- Onko yrityksen toimintaympäristössä tapahtunut radikaalisesti muutoksia viimeisen vuoden aikana? (talouskriisi)
- Missä se näkyy?
- Miten optimistinen olet tulevaisuuden suhteen?
 - Mitä muuta haluat kertoa yrityksestäsi?

LIITE 2

Jouni Oksanen, DI
Yrittäjyystutkimus

TUTKIMUKSEN EETTINEN TARKASTELU

Tutkimuksen tekijä on vastuussa tutkimuksensa eettisistä ratkaisuista

- tutkittavilleen
- yhteiskunnalle
- itselleen

Tutkimuseettiset kysymykset jakautuvat

- tiedonhankintaan
- tutkittavien intymiteetin suojaamisen normeihin
- tutkijan vastuuta tulosten soveltamisesta koskeviin normeihin

Tässä yrittäjyystutkimuksessa

tiedonhankinta tapahtuu nauhoitettavin haastatteluin

- Tutkimuksen tekijä itse haastattelee tutkimukseen suostuvat yrittäjät.
- Keskustelujen yksityiskohtainen sisältö on vain haastateltavan yrittäjän ja tutkimuksen tekijän tiedossa.

tutkittavan anonymitteetti on suojattu siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa

- Tutkimusaineiston käsittely eliminoi mahdollisuuden haastateltavan tunnistamiseen.
- Haastatteluaineistosta voidaan poistaa kohdat, joiden perusteella haastateltava yrittäjä olisi tunnistettavissa.

tutkittavan itsenäisyyttä kunnioitetaan

- Haastateltavalla yrittäjällä on milloin tahansa mahdollisuus keskeyttää haastattelu.

tutkimustulosten käsittelyä varten ovat eettiset tekijät

- Haastattelun jälkeen sekä haastateltava yrittäjä että tutkimuksen tekijä allekirjoittivat suostumuksen haastattelun tallentamiseen ja haastatteluaineiston käyttämiseen yrittäjyystutkimuksessa.
- Tutkimuksen tekijää sitoo haastateltavalle yrittäjälle annettu lupaus luottamuksellisuudesta.
- Tutkimuksen tekijä allekirjoitti lomakkeen, jossa hän vakuutti että haastattelussa saatua aineistoa käytetään vain tutkimuskäyttöön ja ettei sillä ei vahingoiteta eikä halvenneta asianomaista yrittäjää, hänen yritystään eikä muitakaan sivullisia henkilöitä.
- Allekirjoitetut lomakkeet jäivät sekä haastateltavalle yrittäjälle että tutkimuksen tekijälle.

SUOSTUMUS

Minä, _____, annan suostumukseni DI Jouni Oksasen ___/___ 2010 tekemän haastattelun tallentamiseen ja sen käyttämiseen yrittäjyystutkimuksessa, jossa tutkitaan yrittäjän ajankäyttöä ja yrittäjän kasvua yrittäjänä yrittäjyyden aikana fenomenografisella tutkimusotteella.

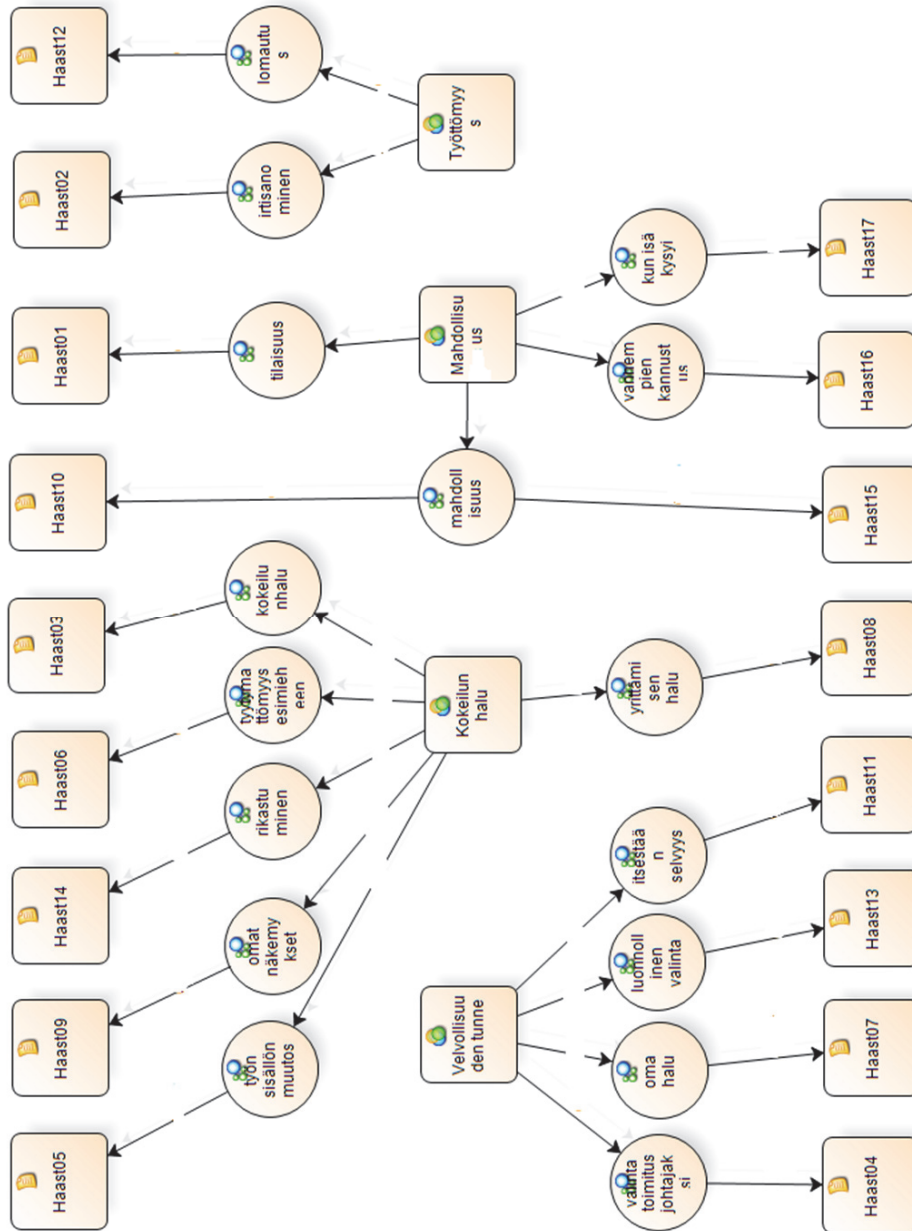
Haastattelussa saatua aineistoa käytetään vain tutkimuskäyttöön. Sillä ei vahingoiteta eikä halvenneta asianomaista yrittäjää, hänen yritystään eikä muitakaan sivullisia henkilöitä.

Allekirjoitus

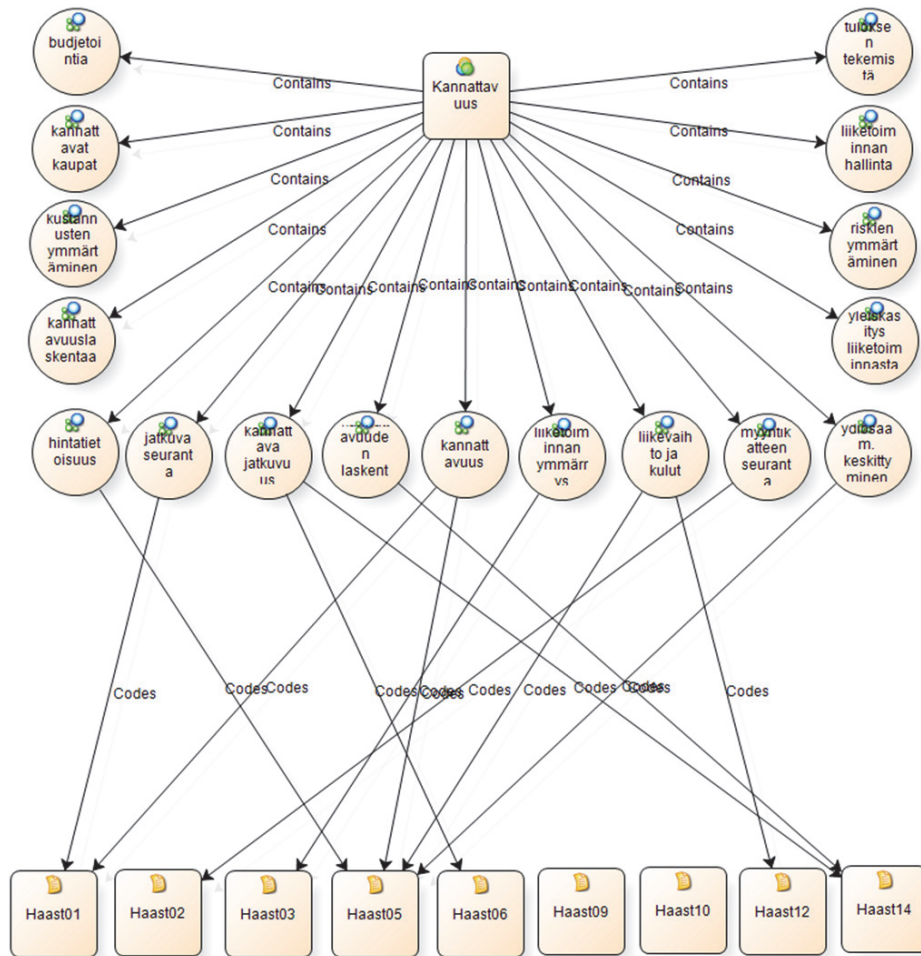
Jouni Oksanen

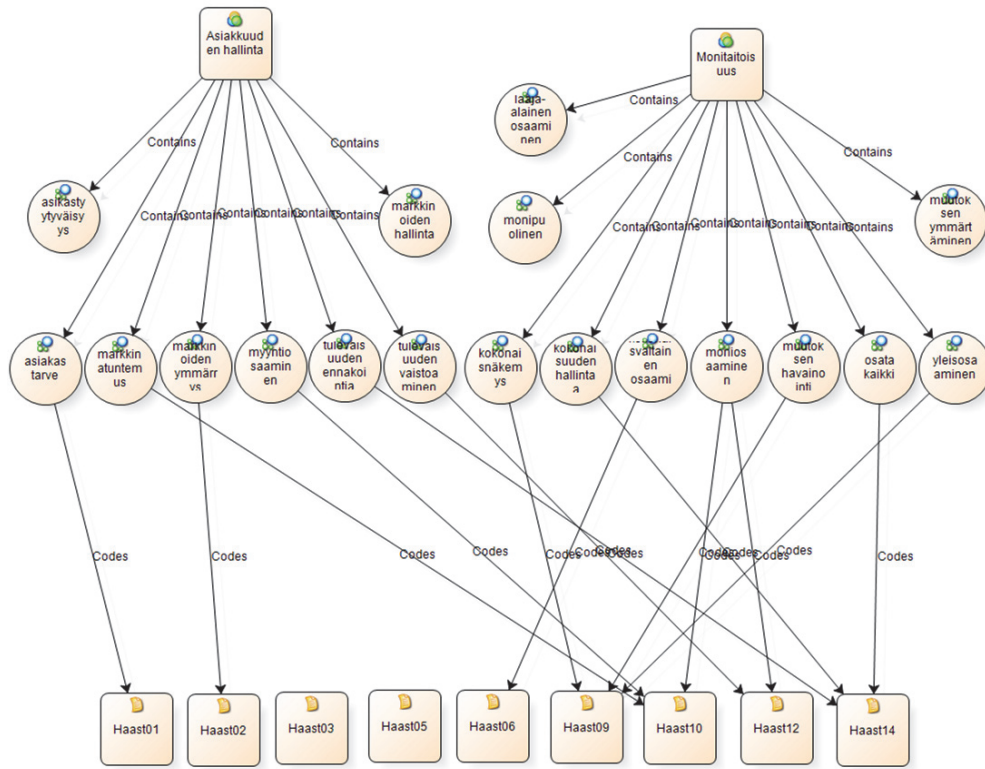
LIITE 4

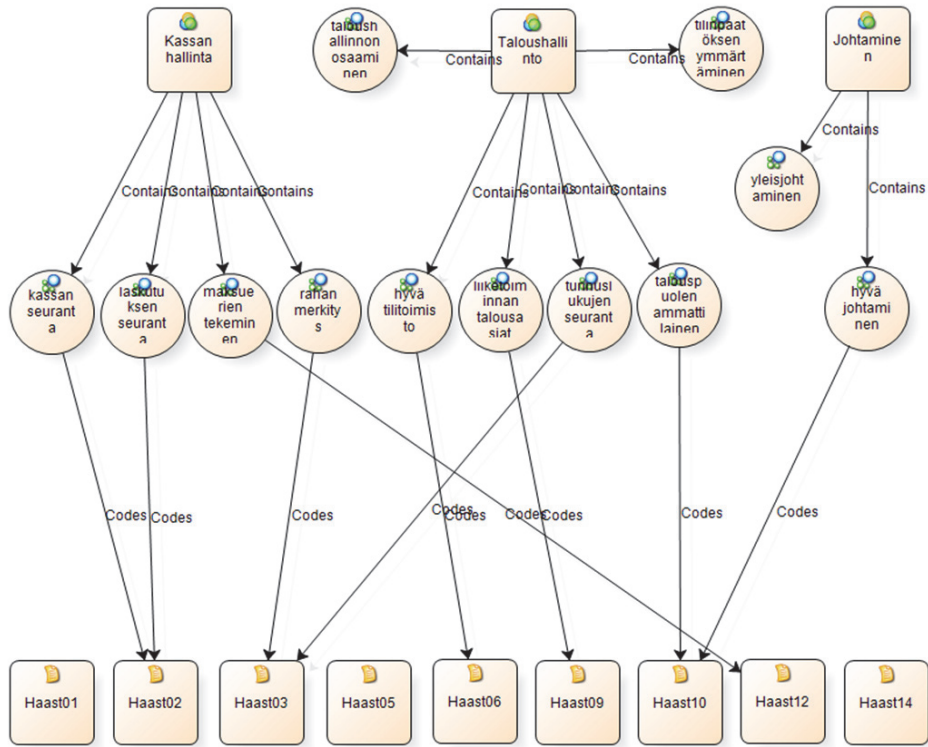
Yrittäjäksi lähtemisen syy



Perustajayrittäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista

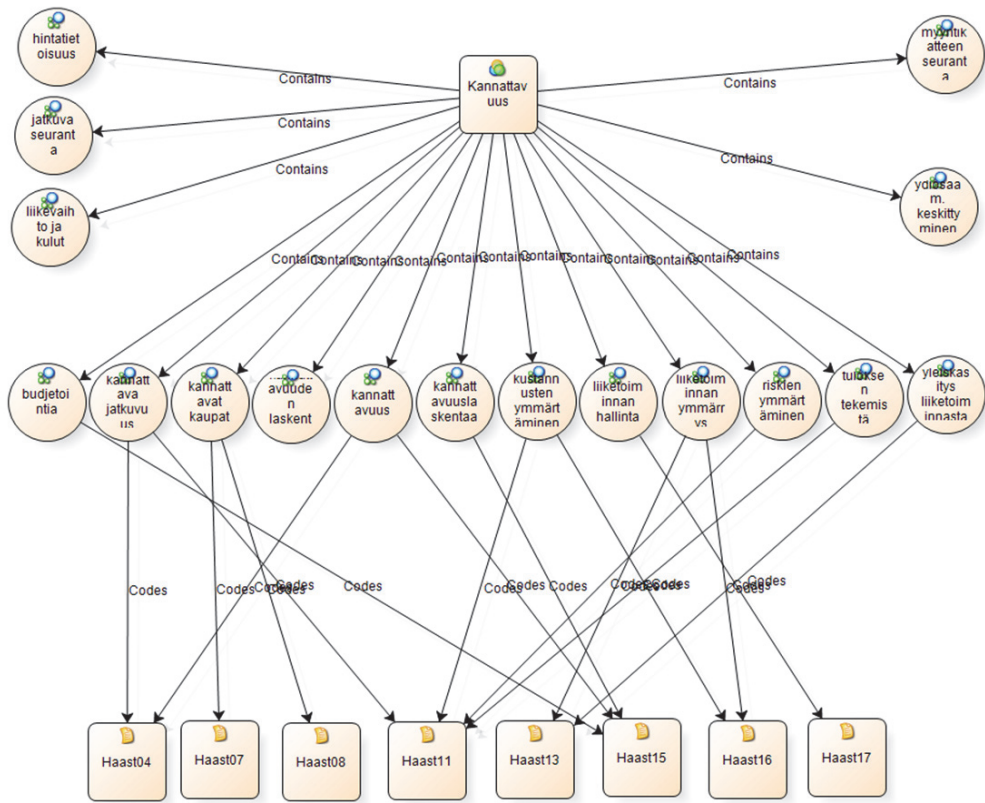


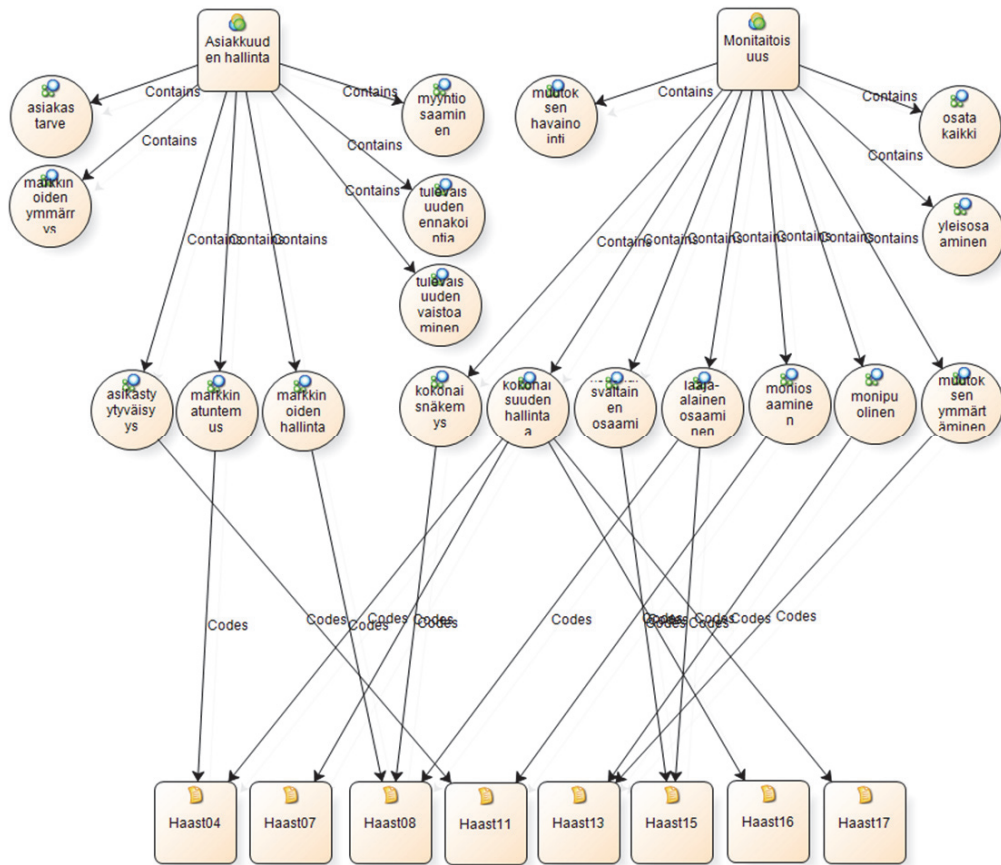


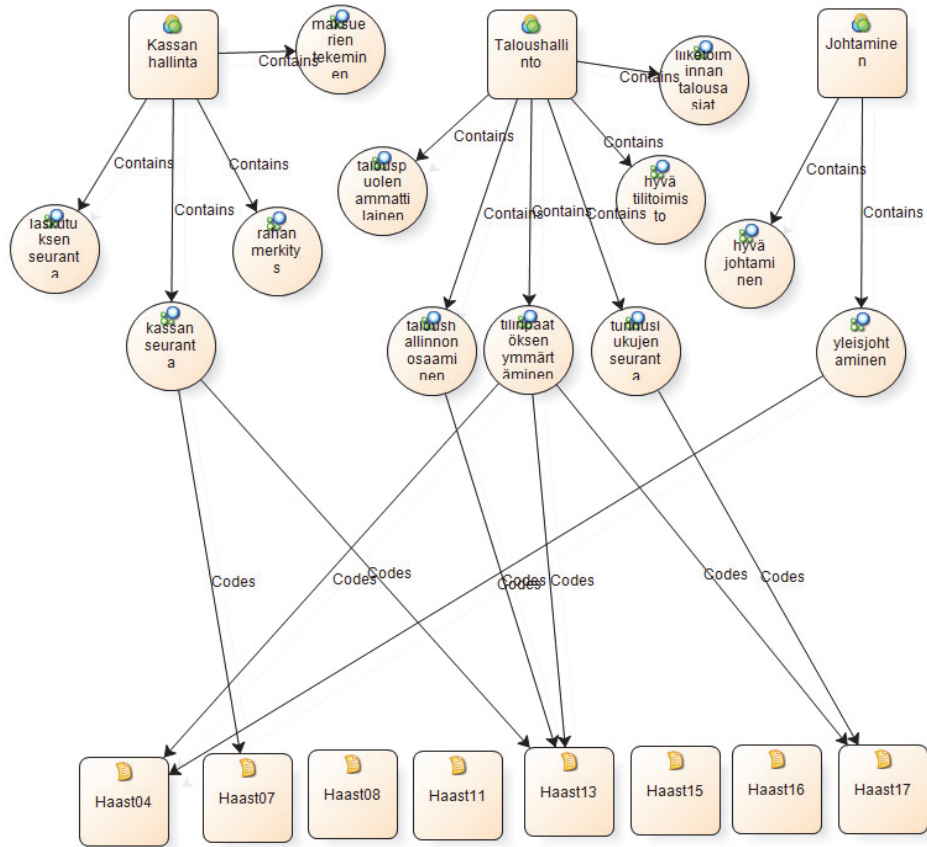


LIITE 6

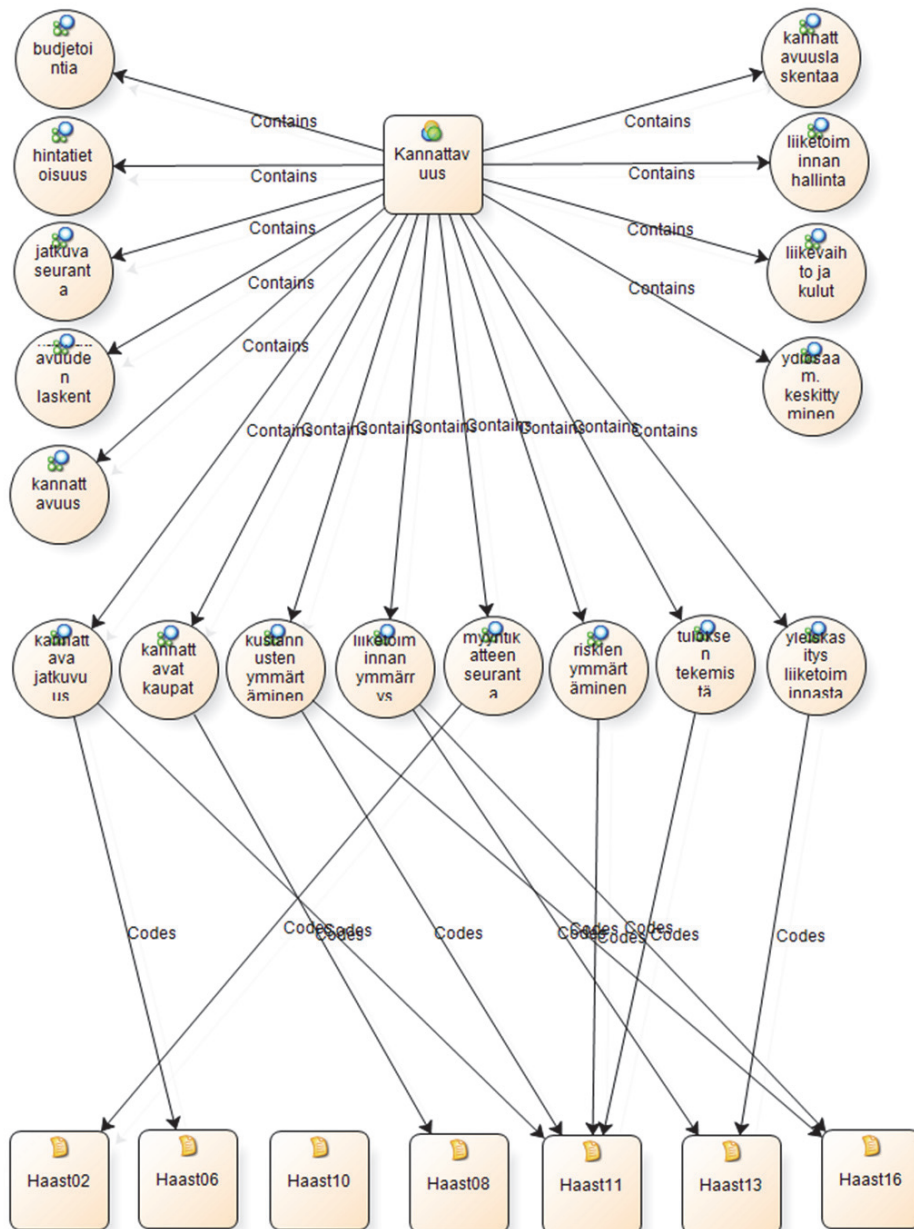
Jatkajayrittäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista

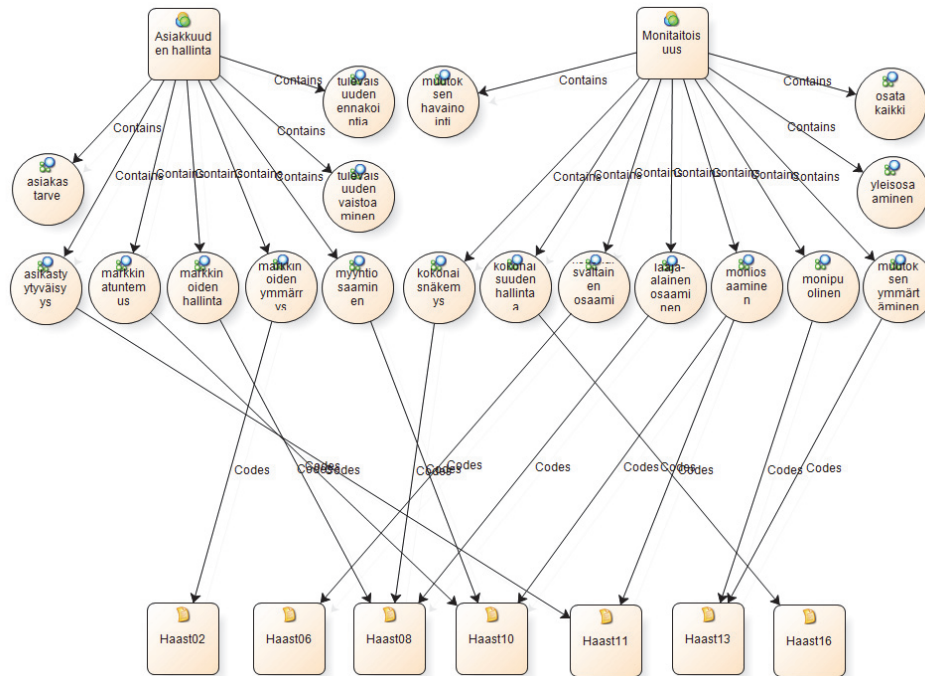


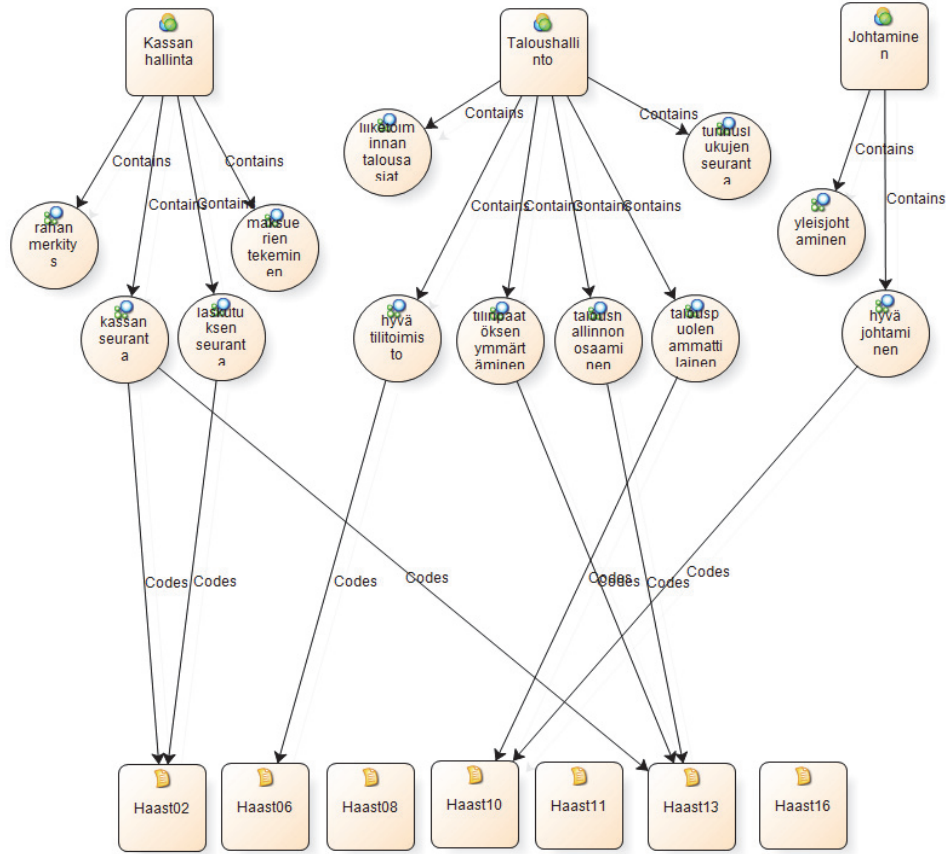




Yksinpäätäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista

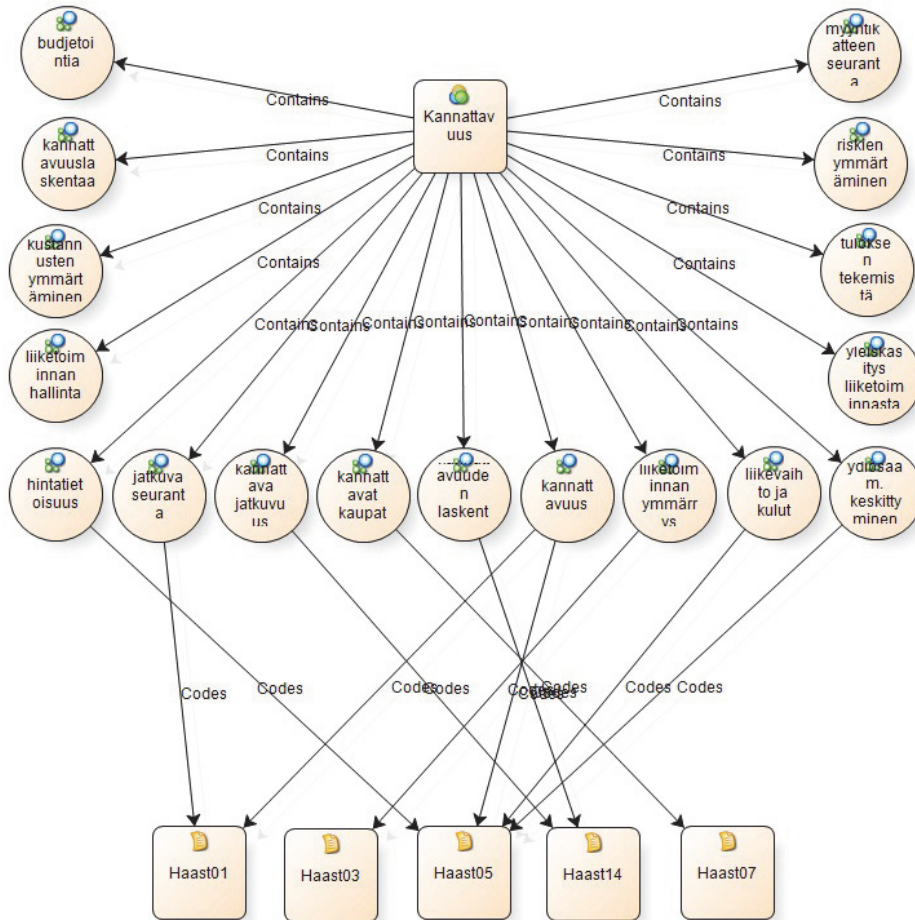


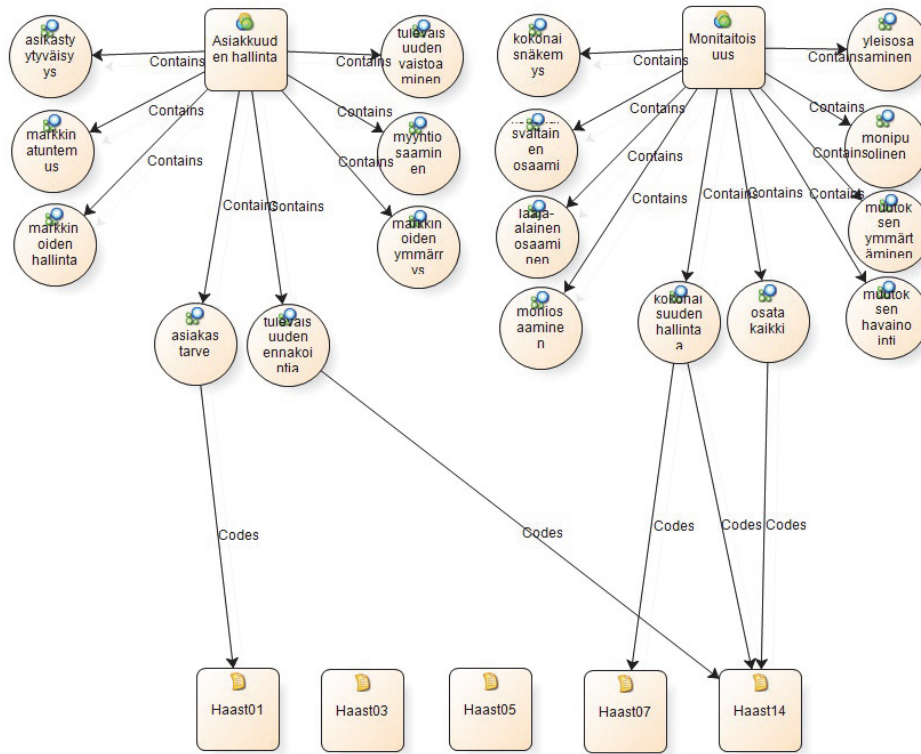


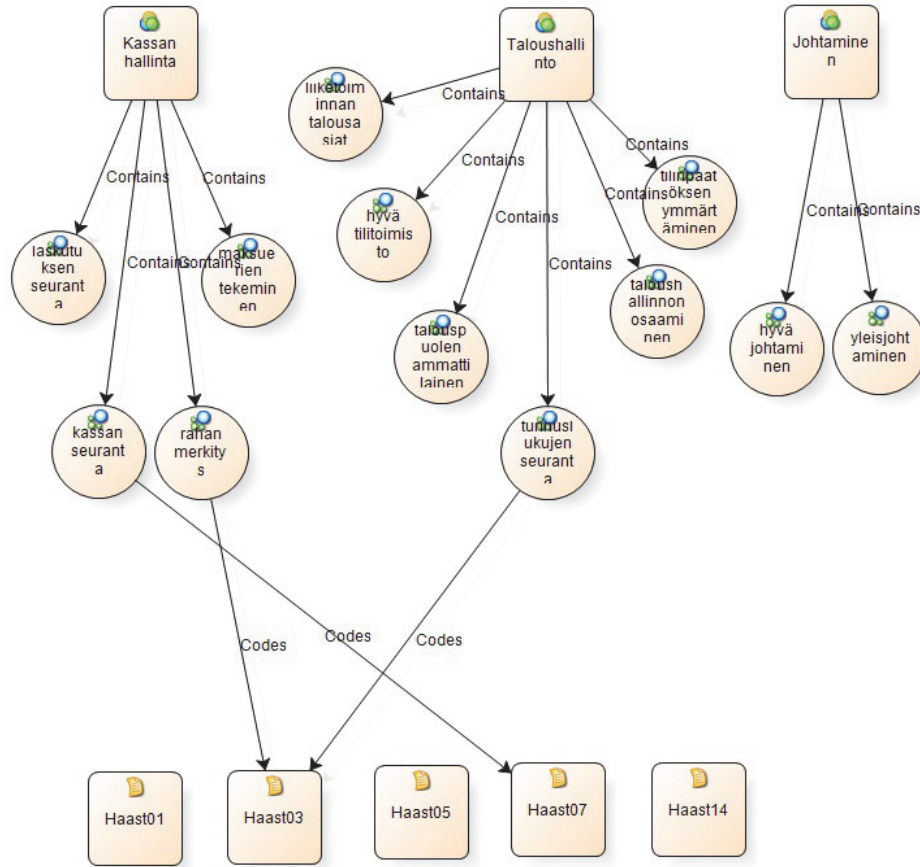


LIITE 8

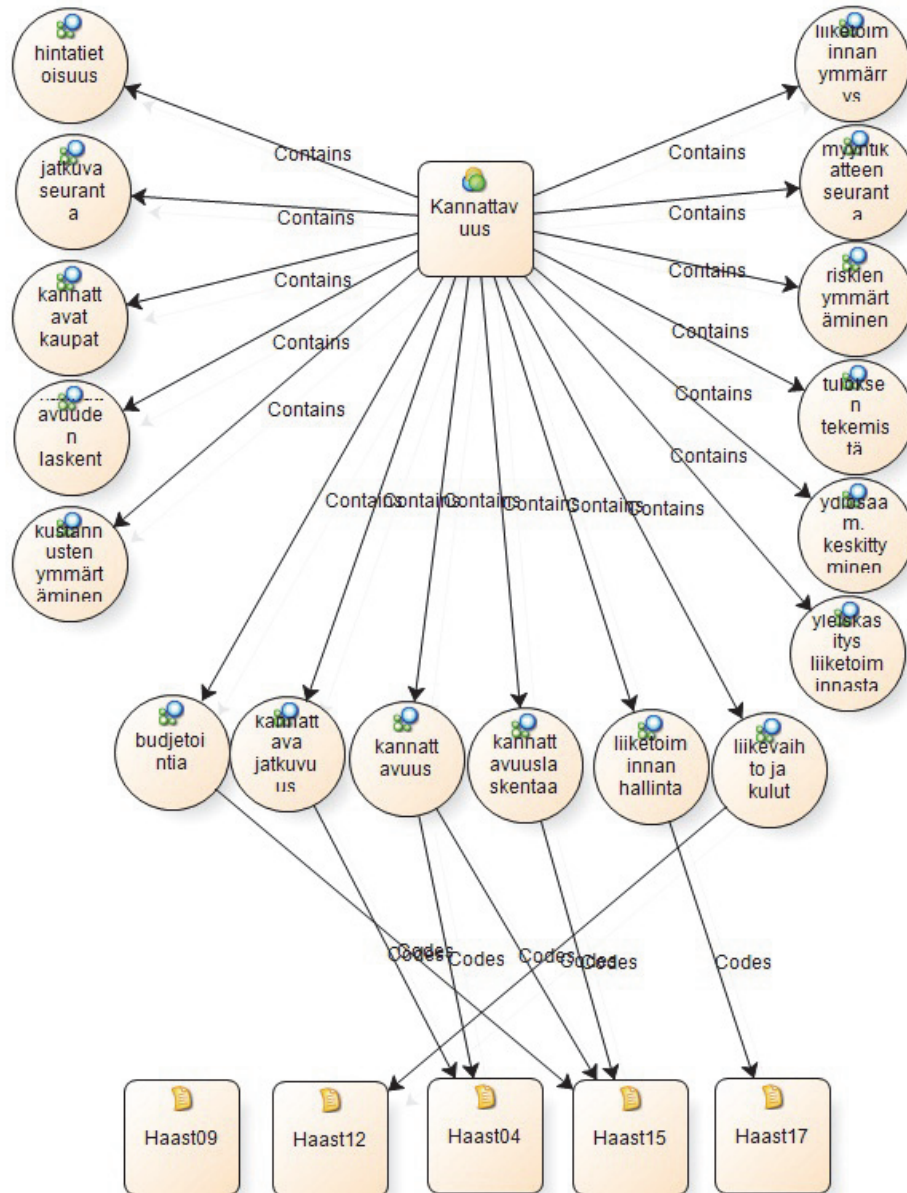
Yhdessäpäättäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista

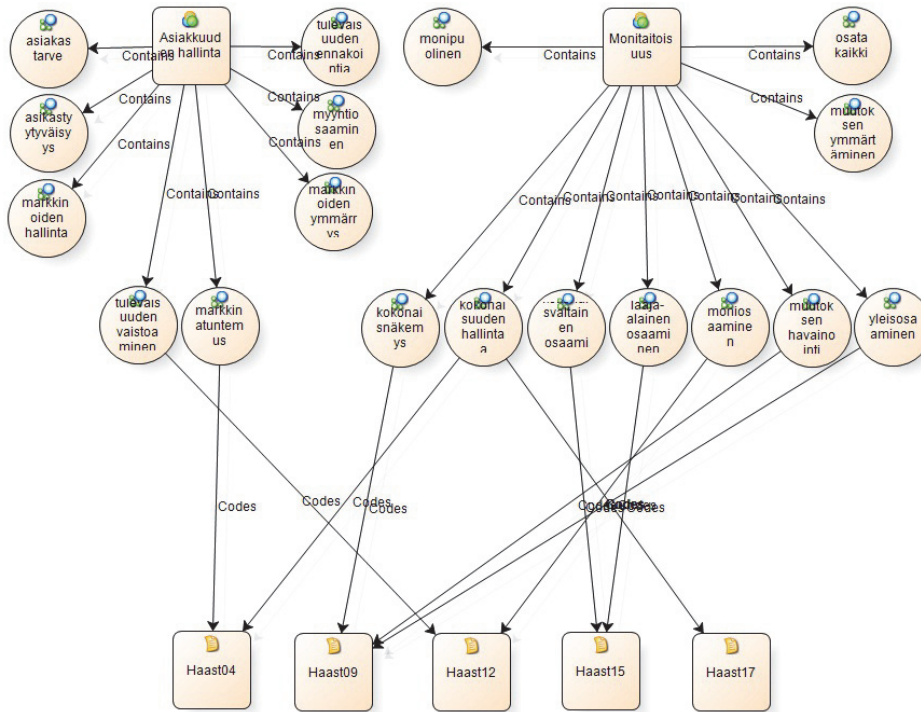


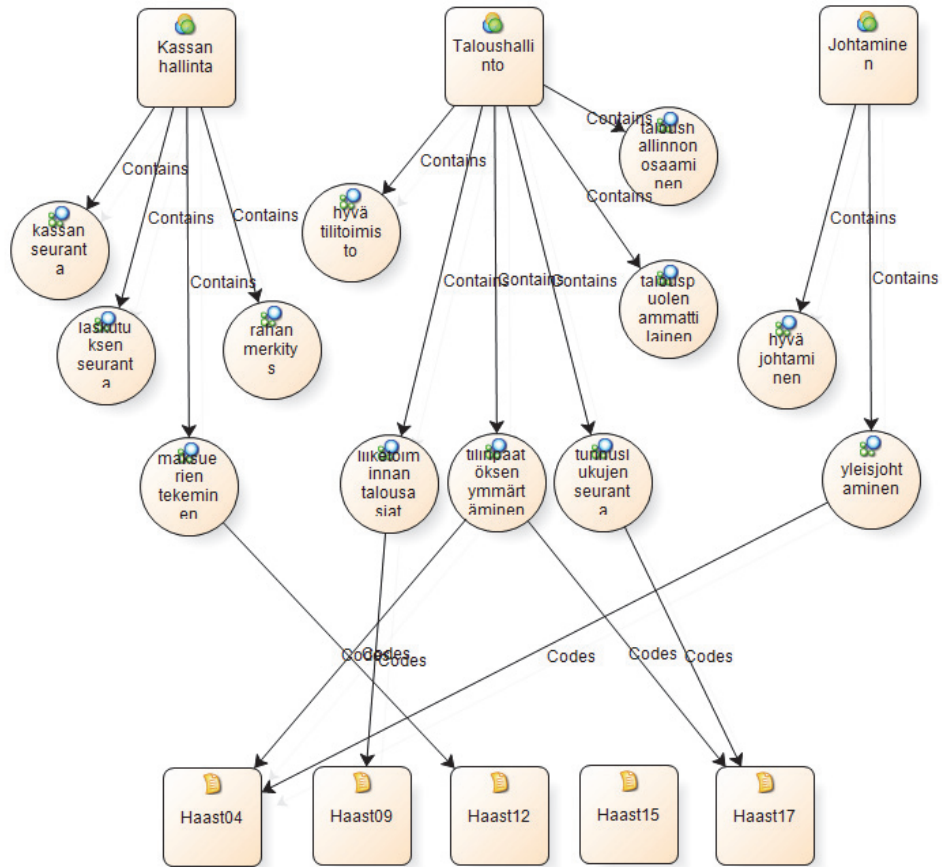




Perhepäättäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista

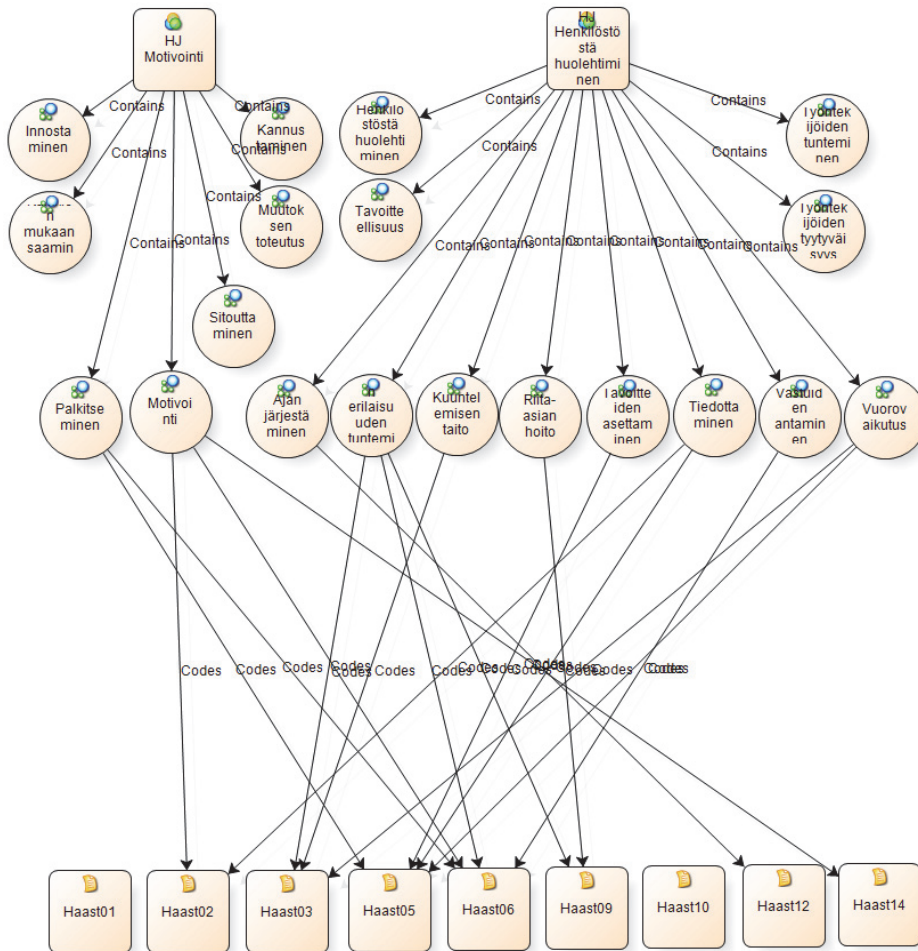


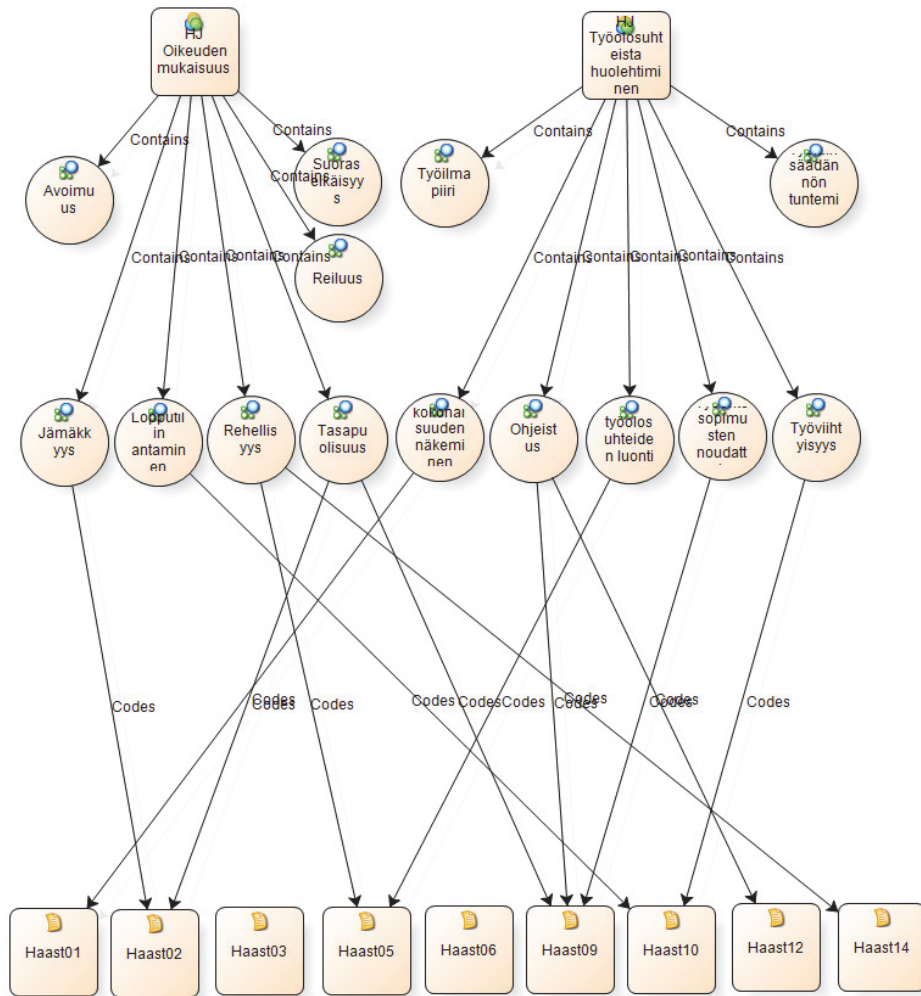




LIITE 10

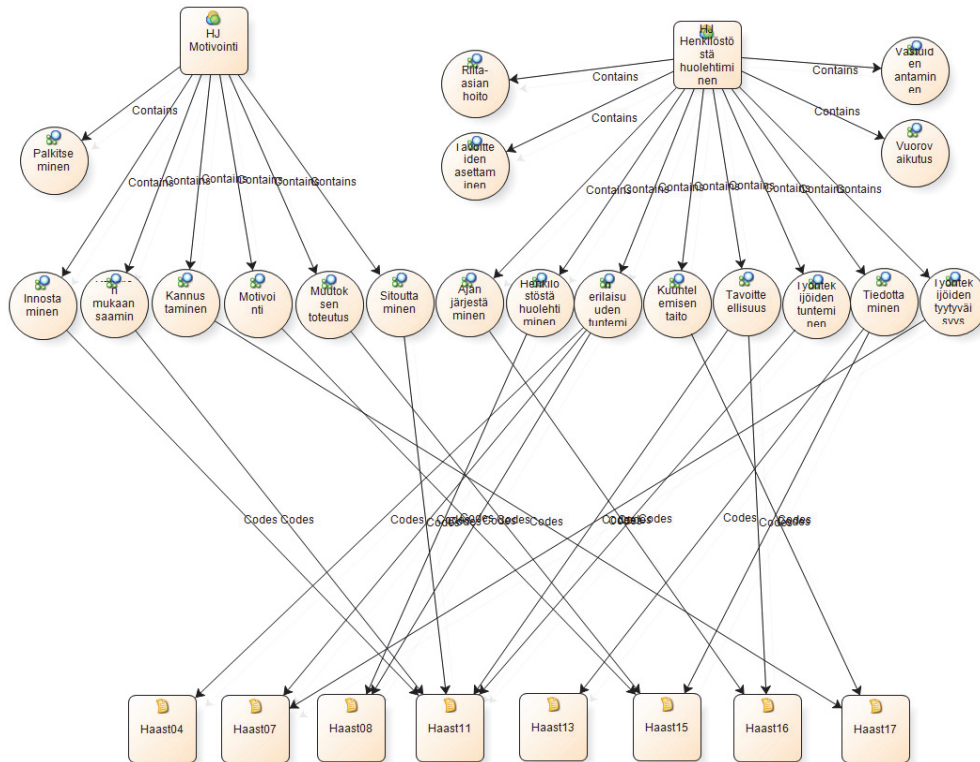
Perustajayrittäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista henkilöstöjohtamisen osa-alueella

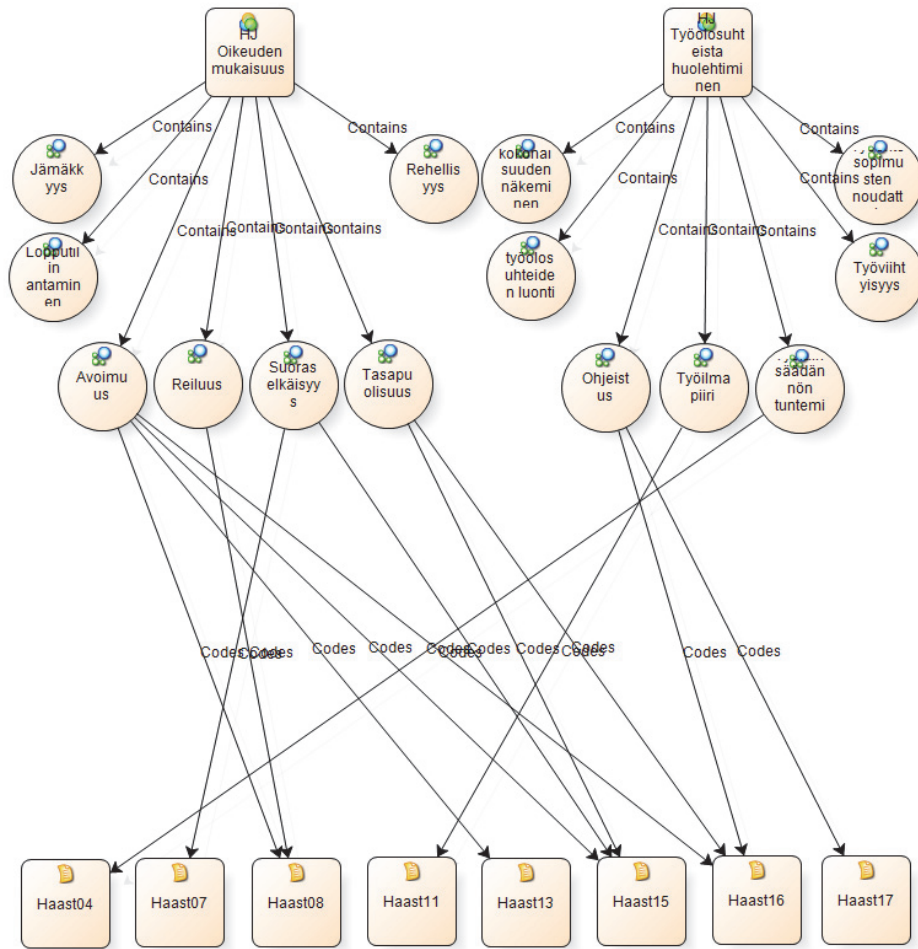




LIITE 11

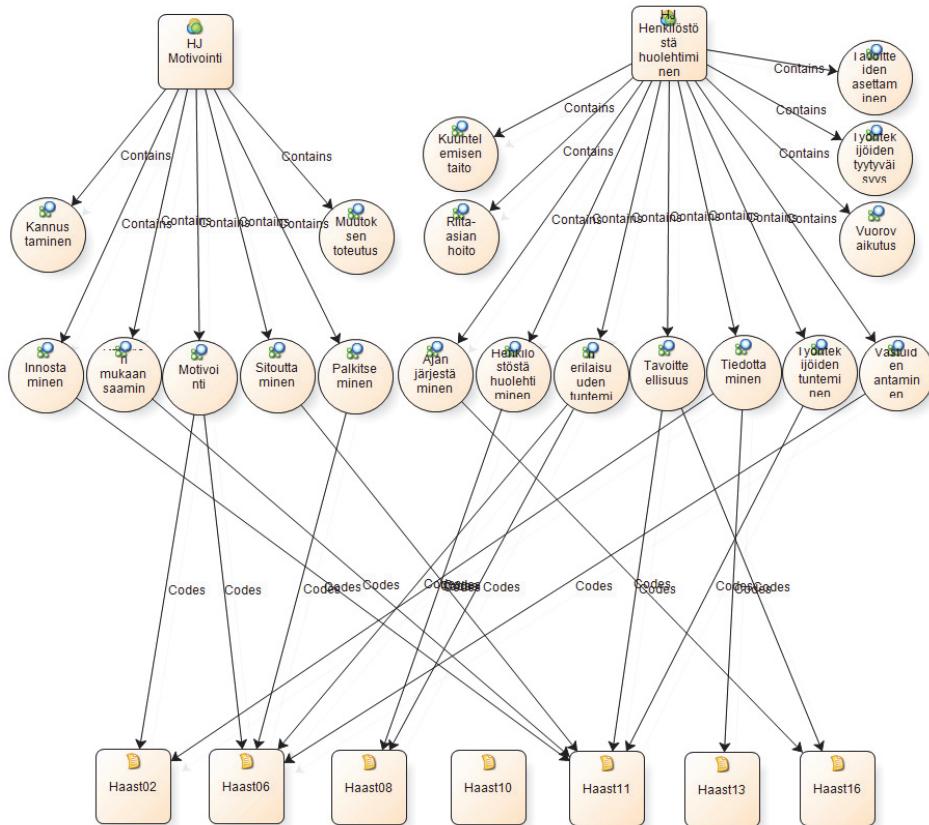
Jatkajayrittäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista henkilöstöjohtamisen osa-alueella

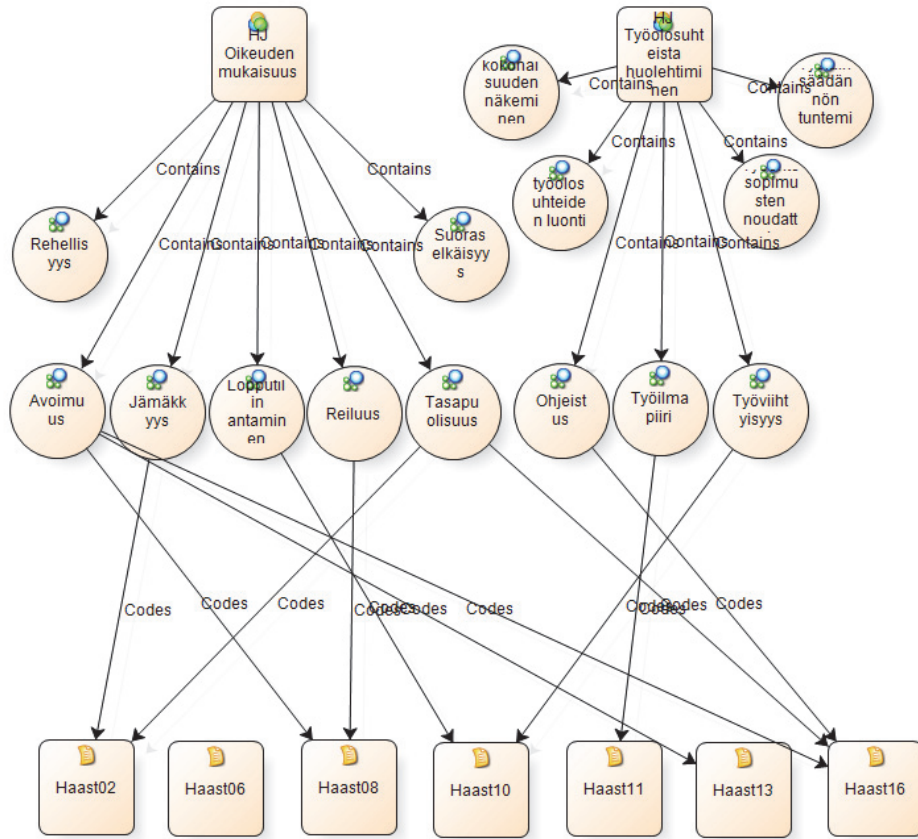




LIITE 12

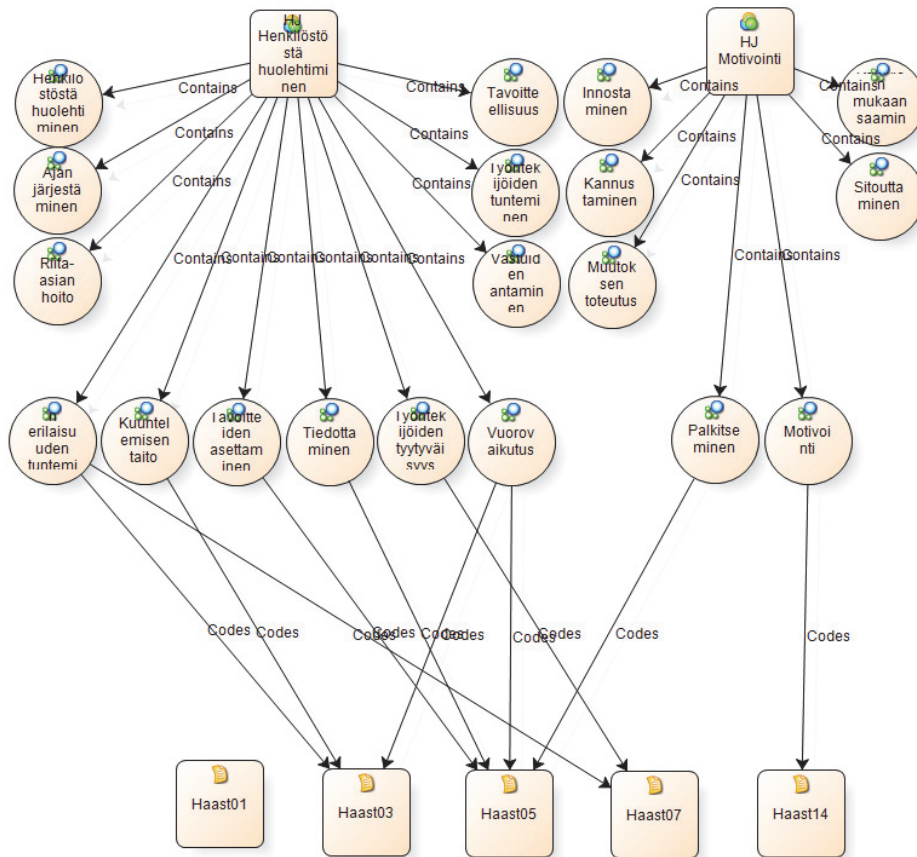
Yksinpäätäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista henkilöstöjohtamisen osa-alueella

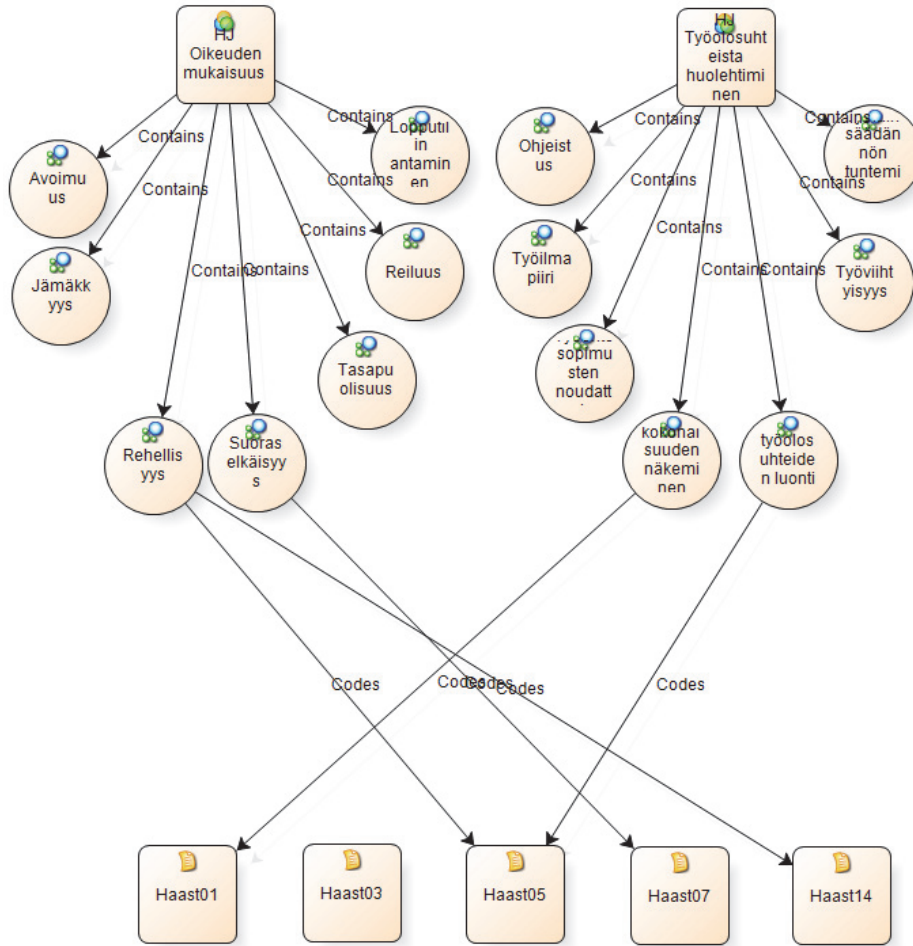




LIITE 13

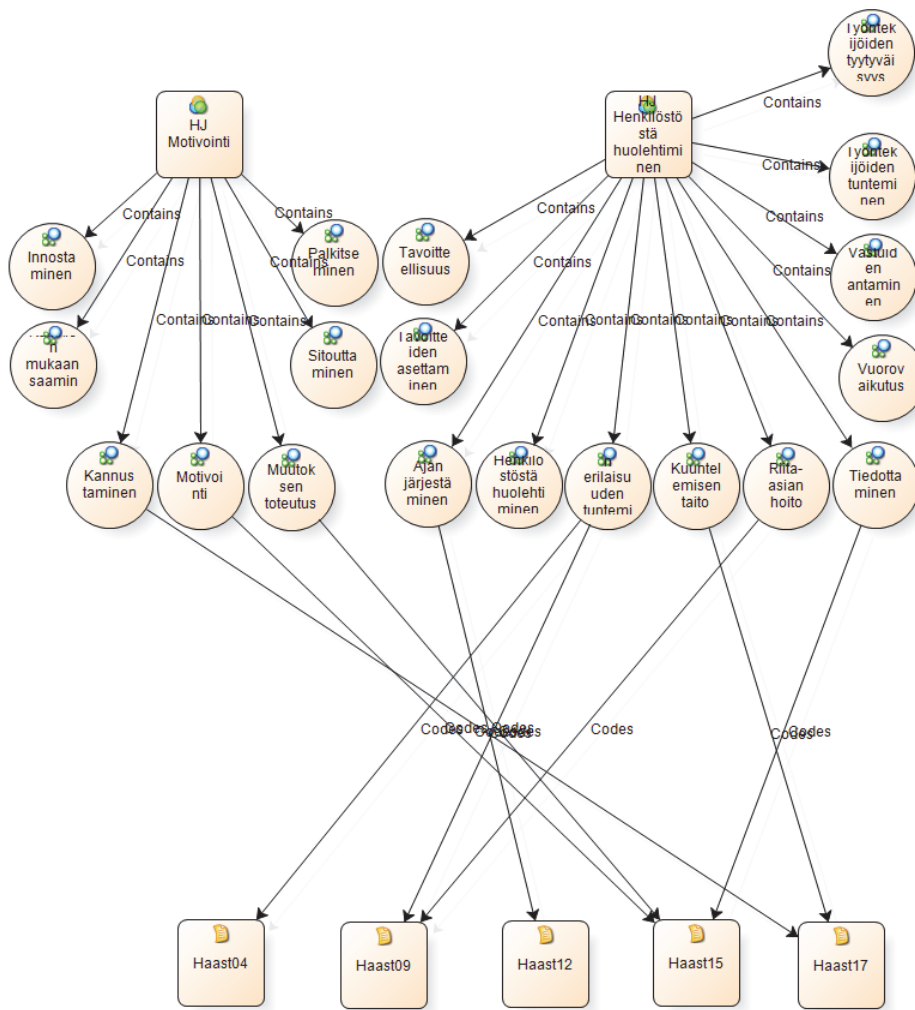
Yhdessäpäättäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista henkilöstöjohtamisen osa-alueella

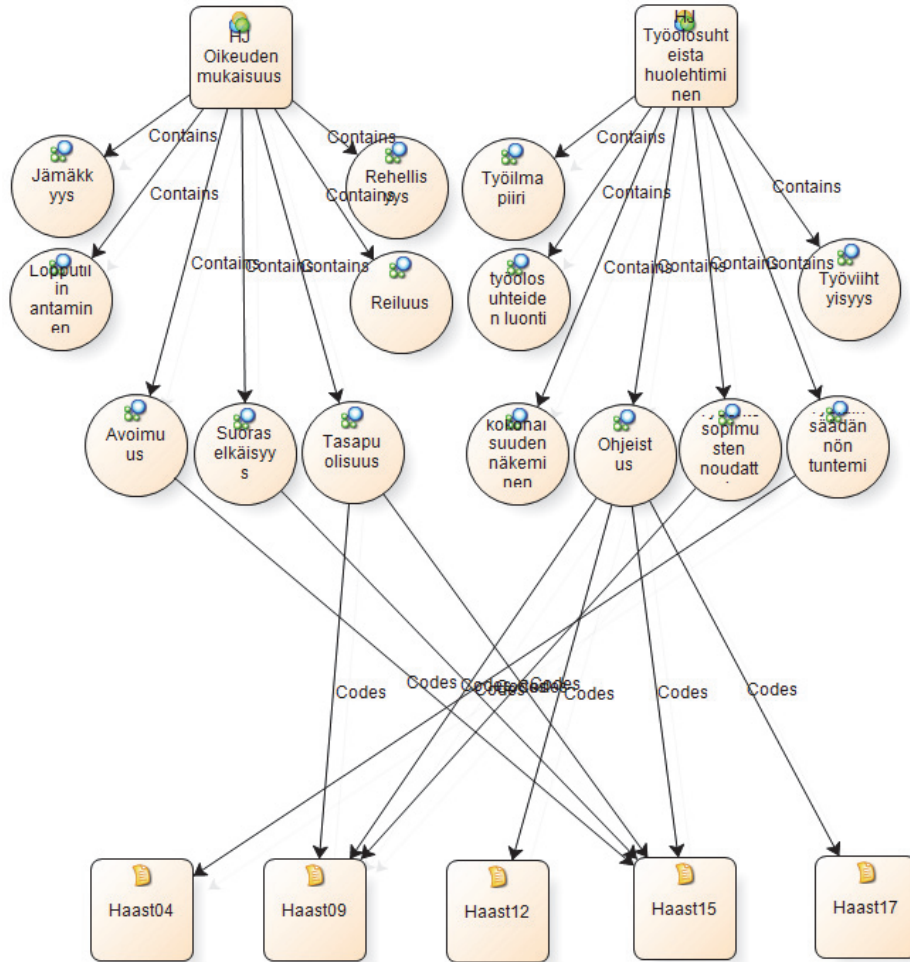




LIITE 14

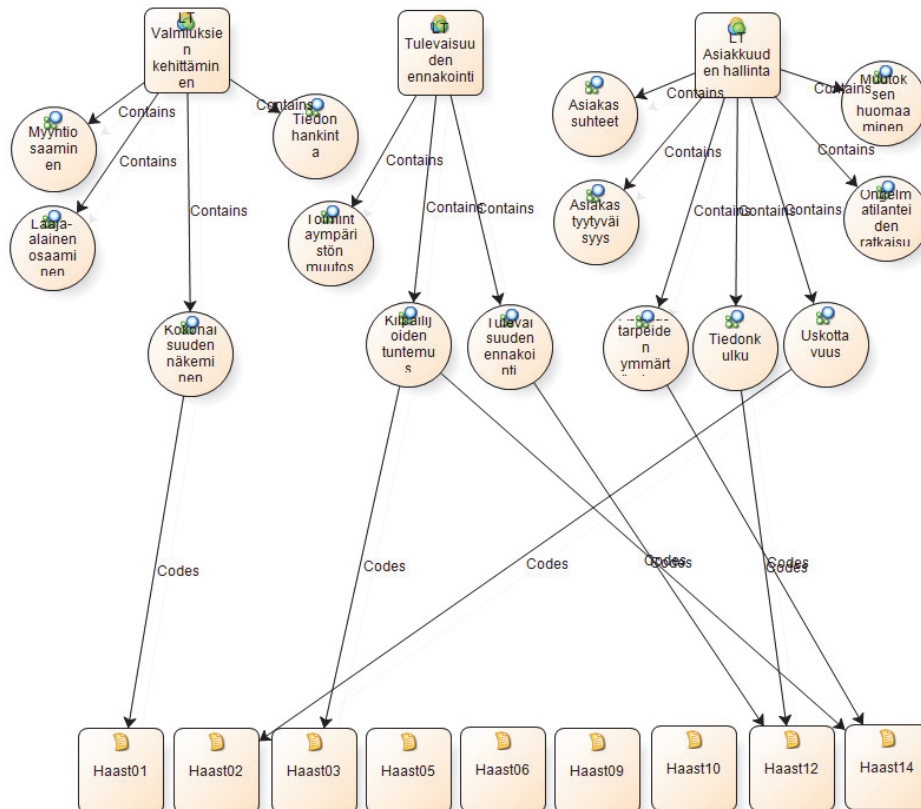
Perhepäätäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista henkilöstöjohtamisen osa-alueella

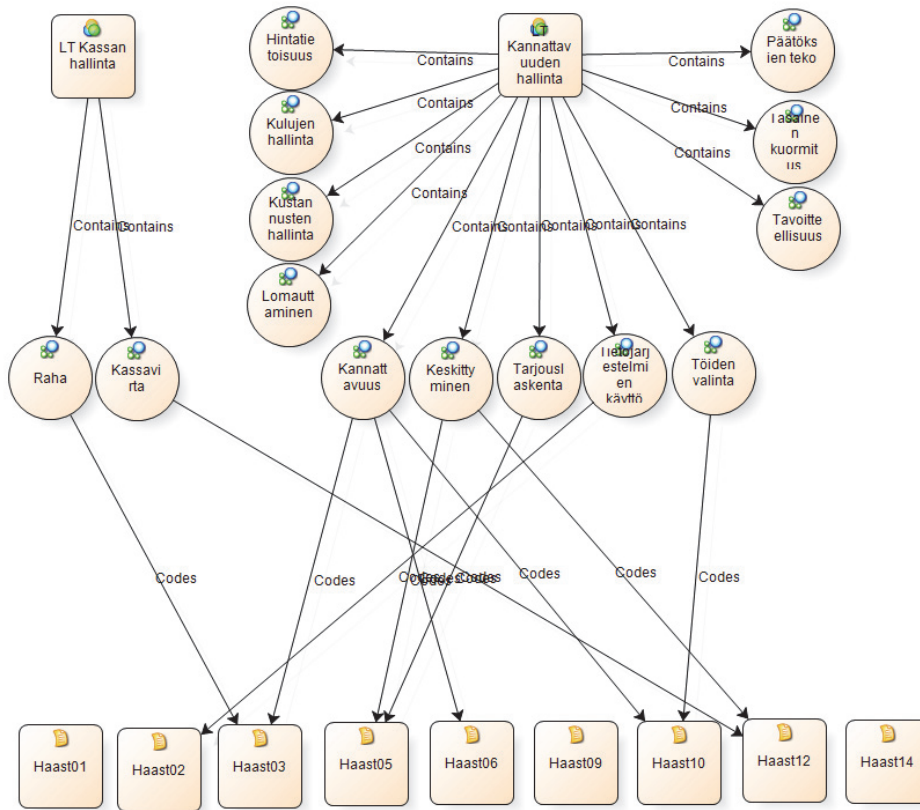




LIITE 15

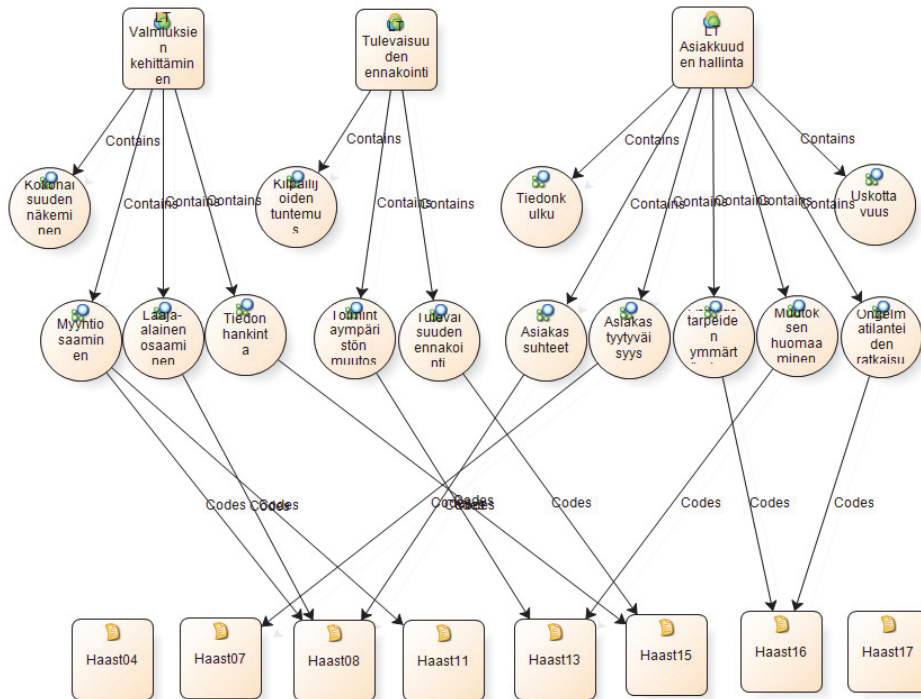
Perustajayrittäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista liiketoiminnan osa-alueella

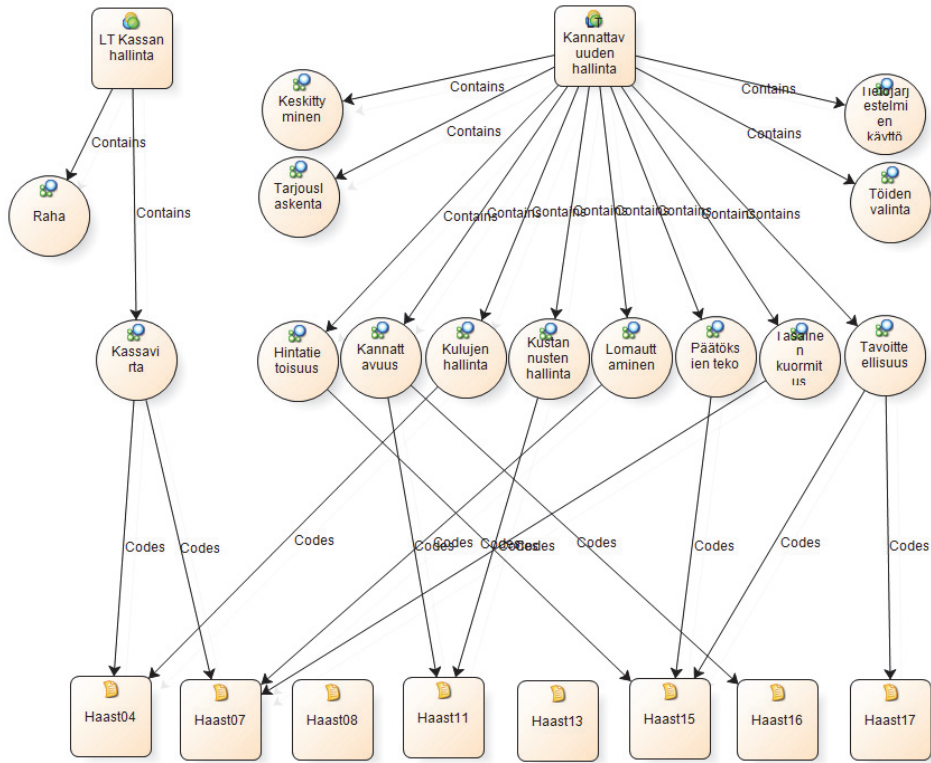




LIITE 16

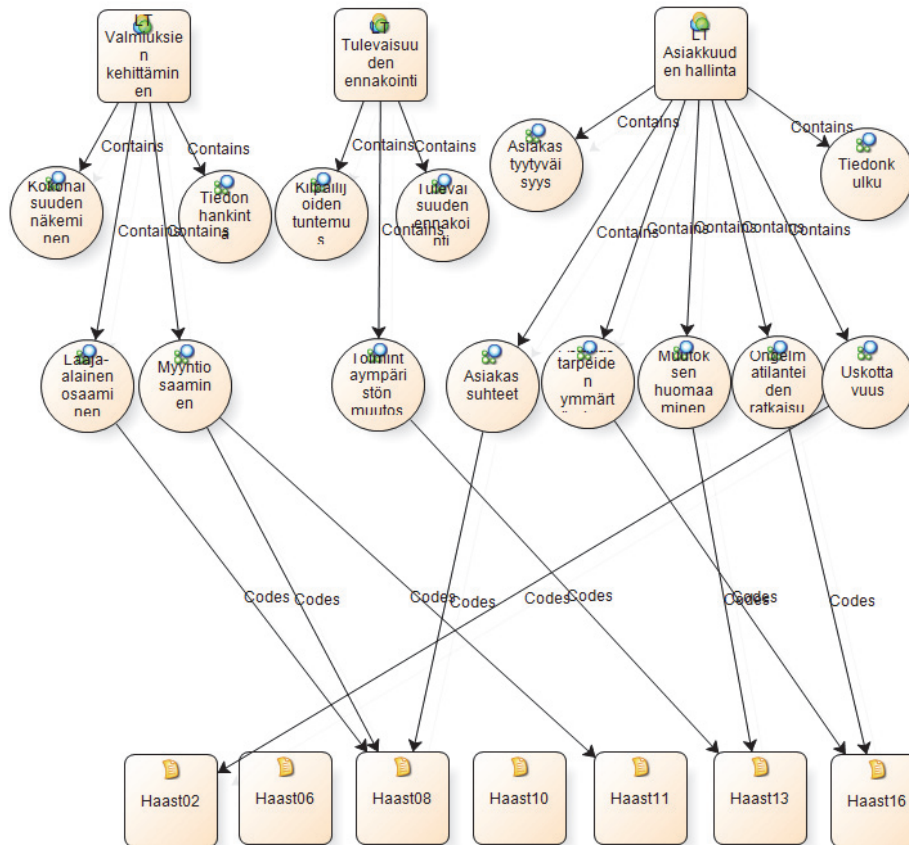
Jatkajayrittäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista liiketoiminnan osa-alueella

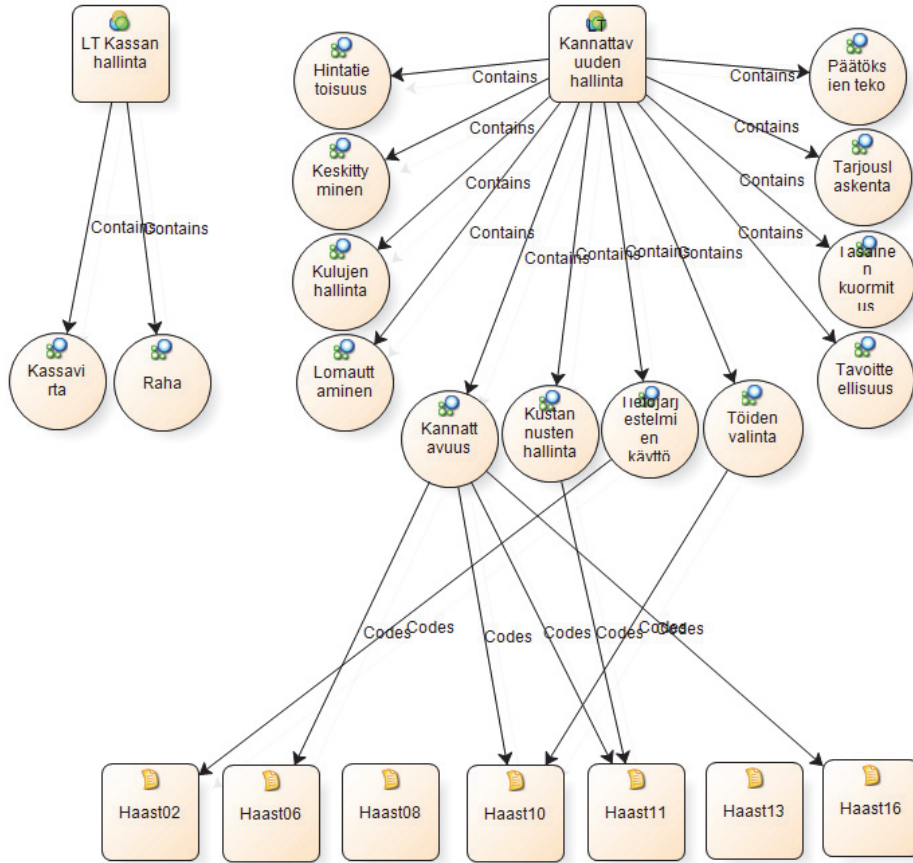




LIITE 17

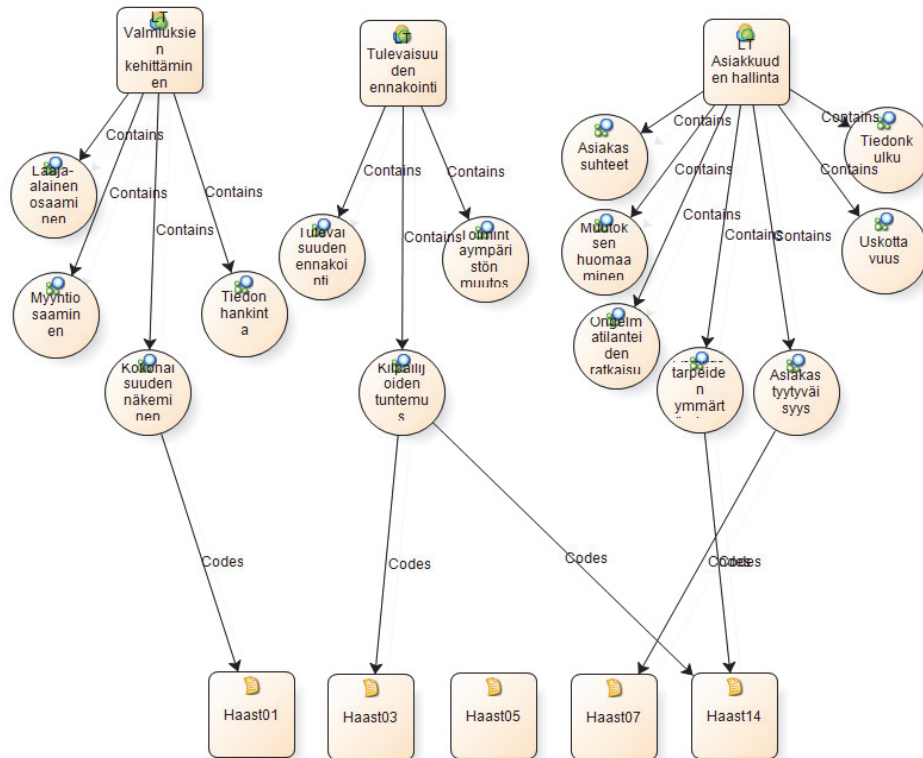
Yksinpäättäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista liiketoiminnan osa-alueella

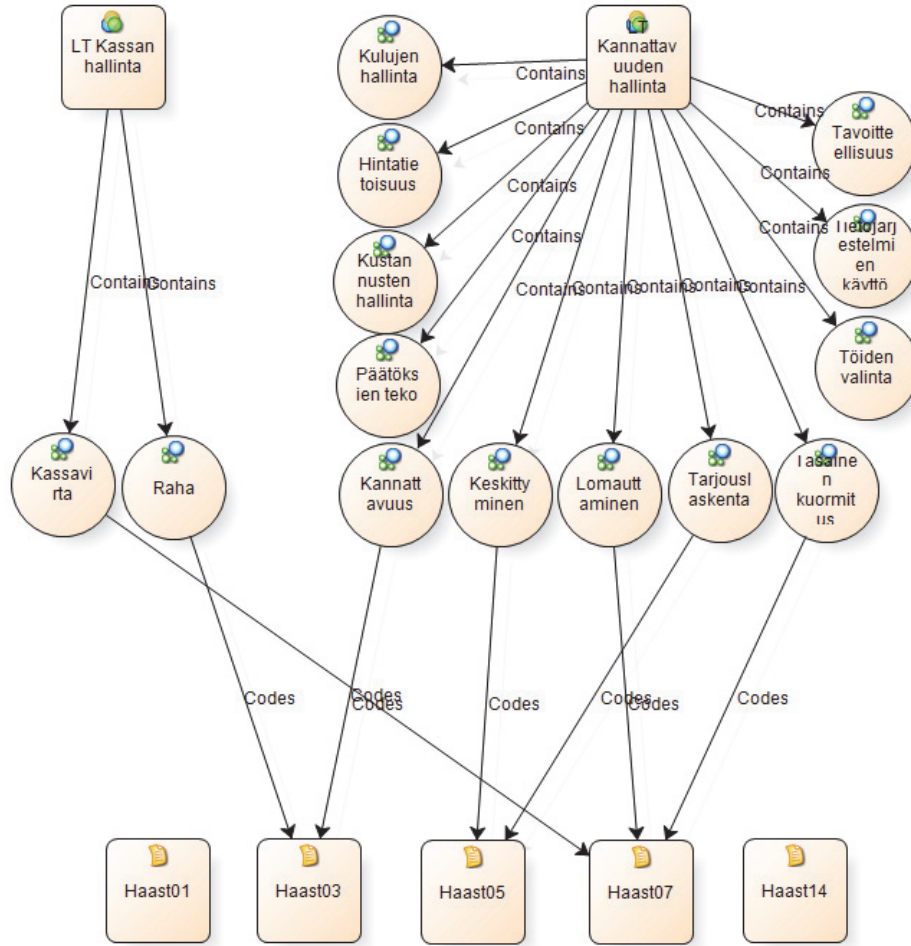




LIITE 18

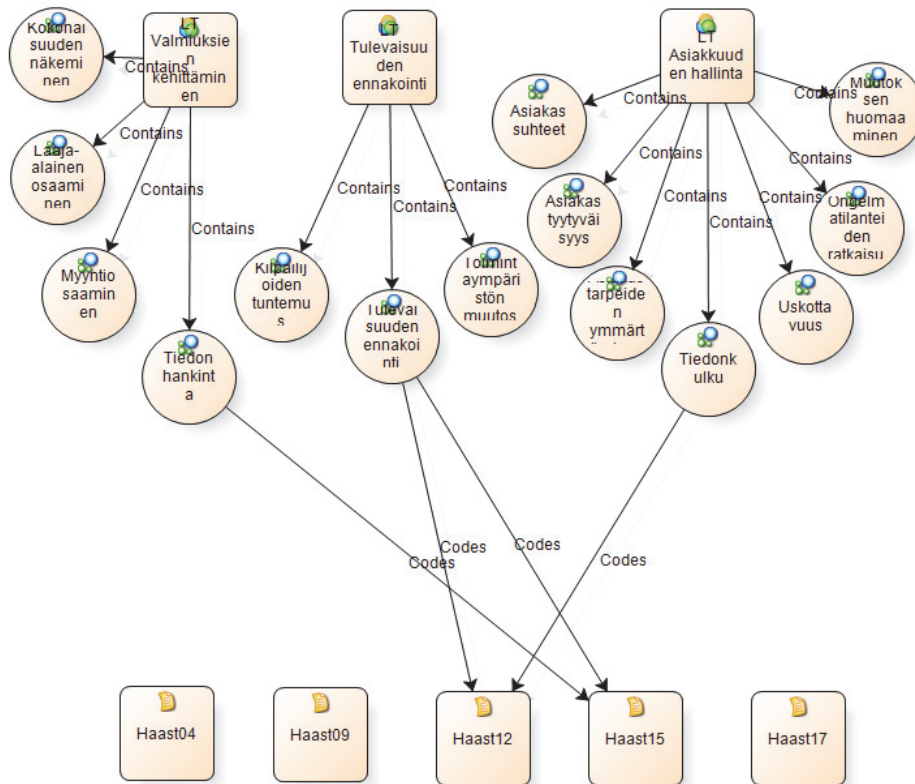
Yhdessäpäättäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista liiketoiminnan osa-alueella

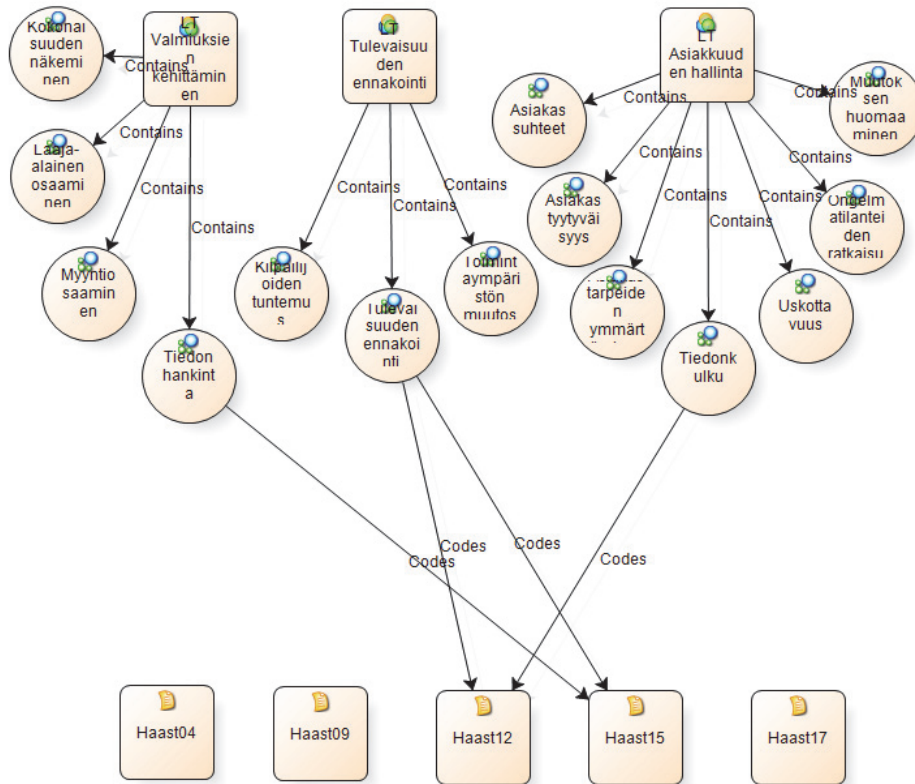




LIITE 19

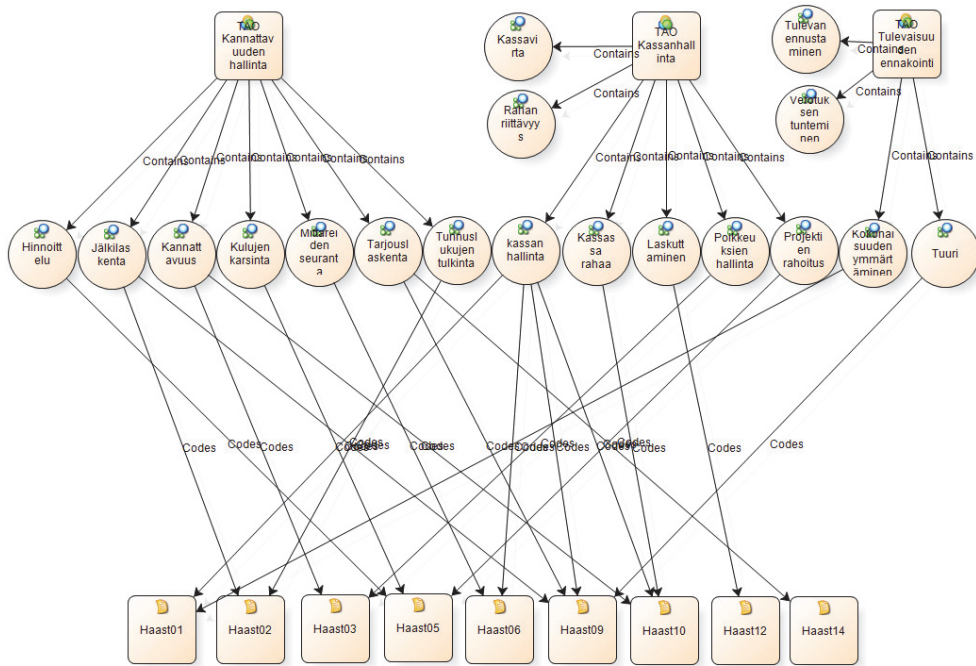
Perhepäättäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista liiketoiminnan osa-alueella



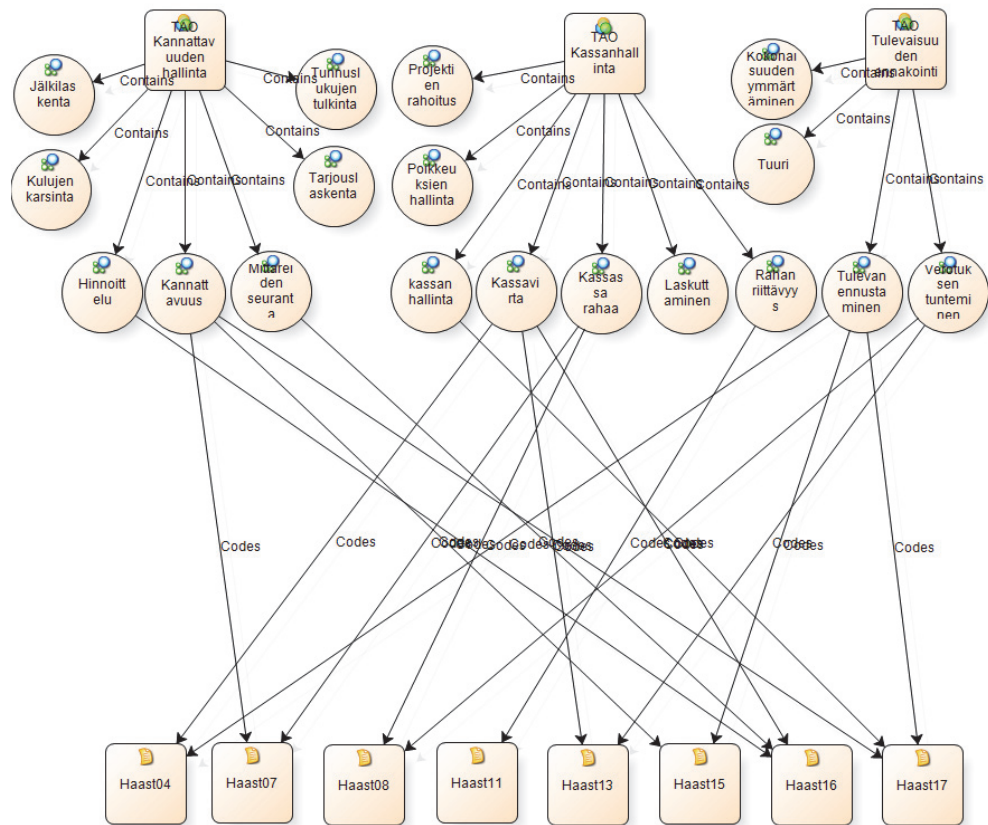


LIITE 20

Perustajayrittäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista talousasioiden osa-alueella

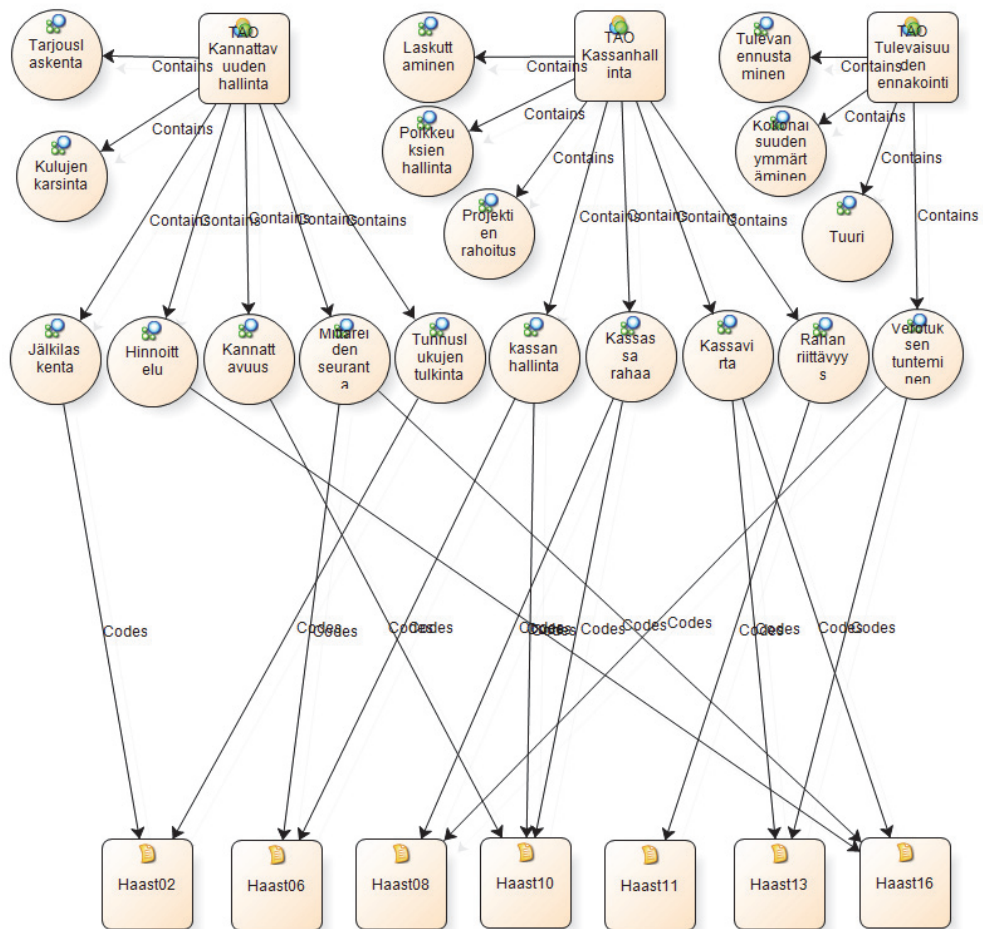


Jatkajayrittäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista talousasioiden osa-alueella

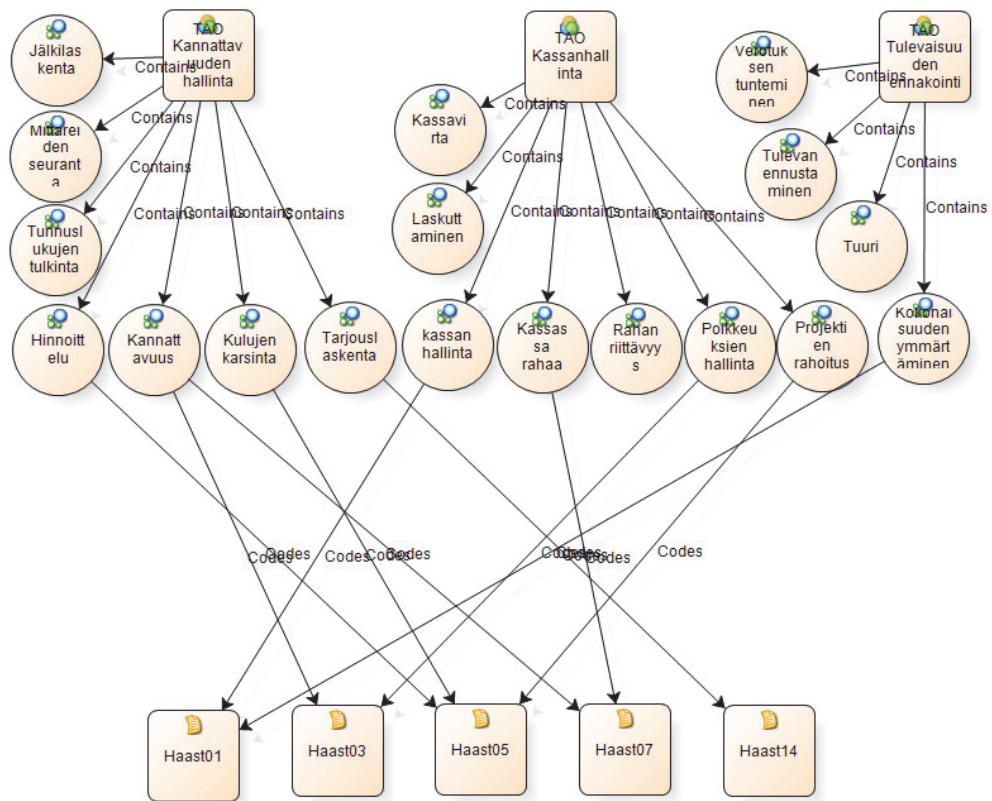


LIITE 22

Yksinpäättäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista talousasioiden osa-alueella

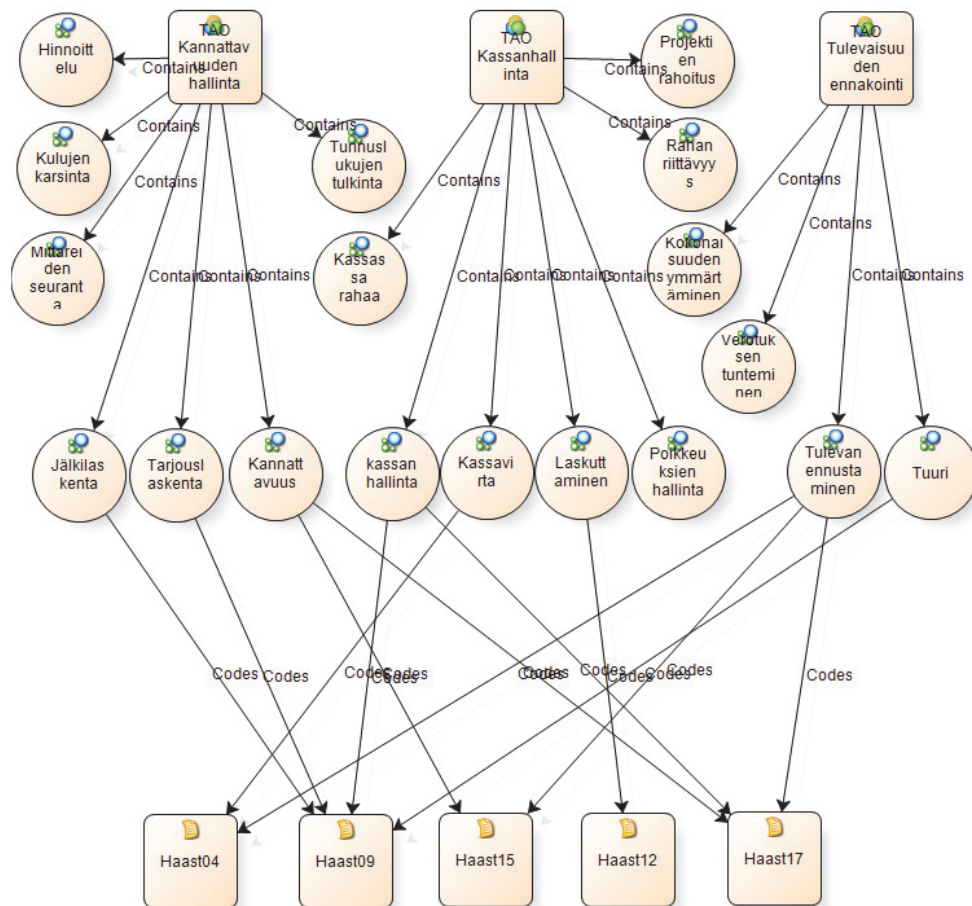


Yhdessäpäättäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista talousasioiden osa-alueella

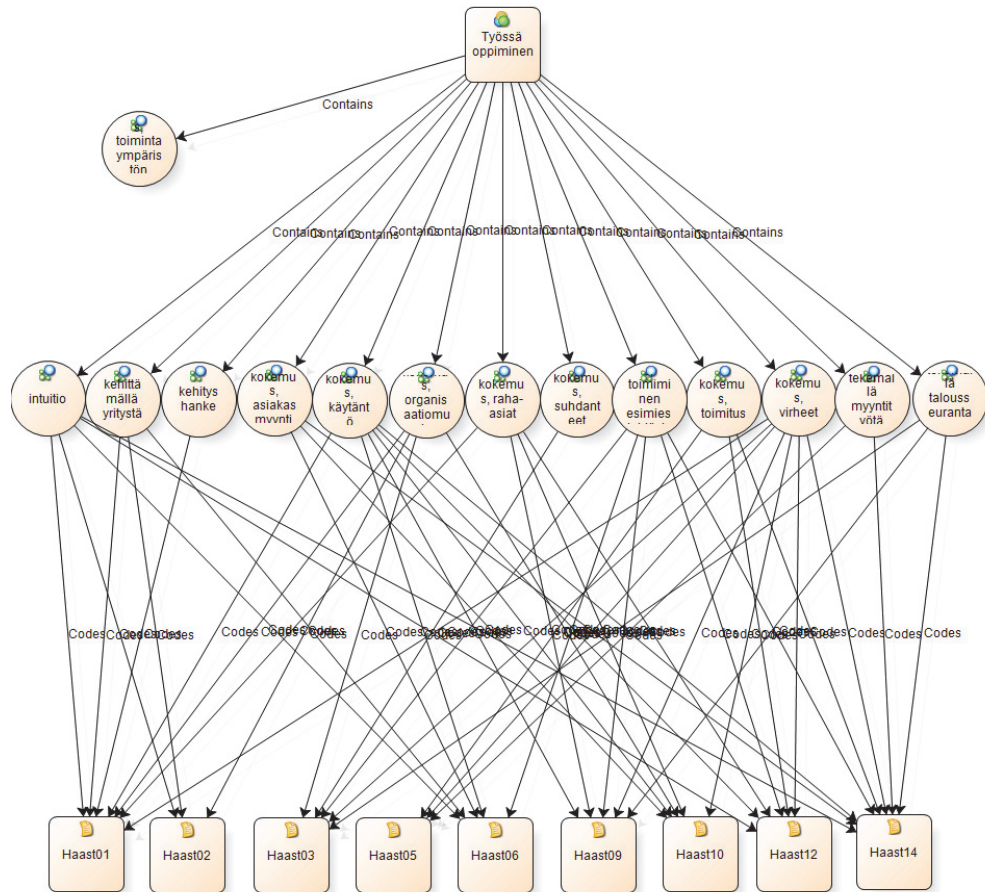


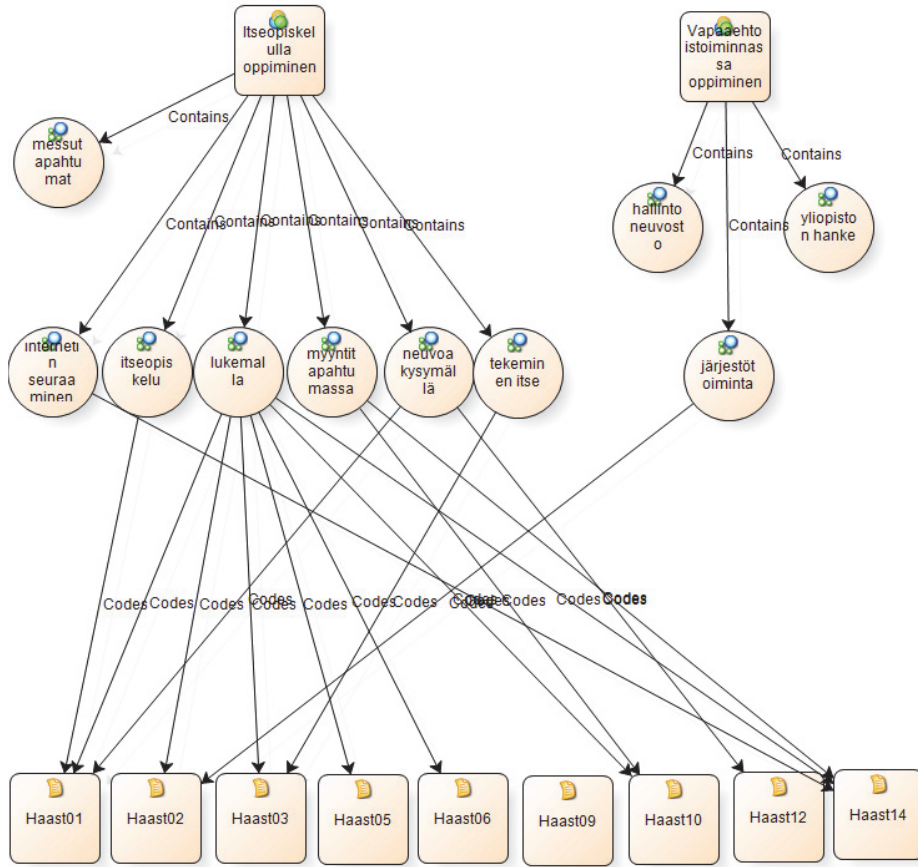
LIITE 24

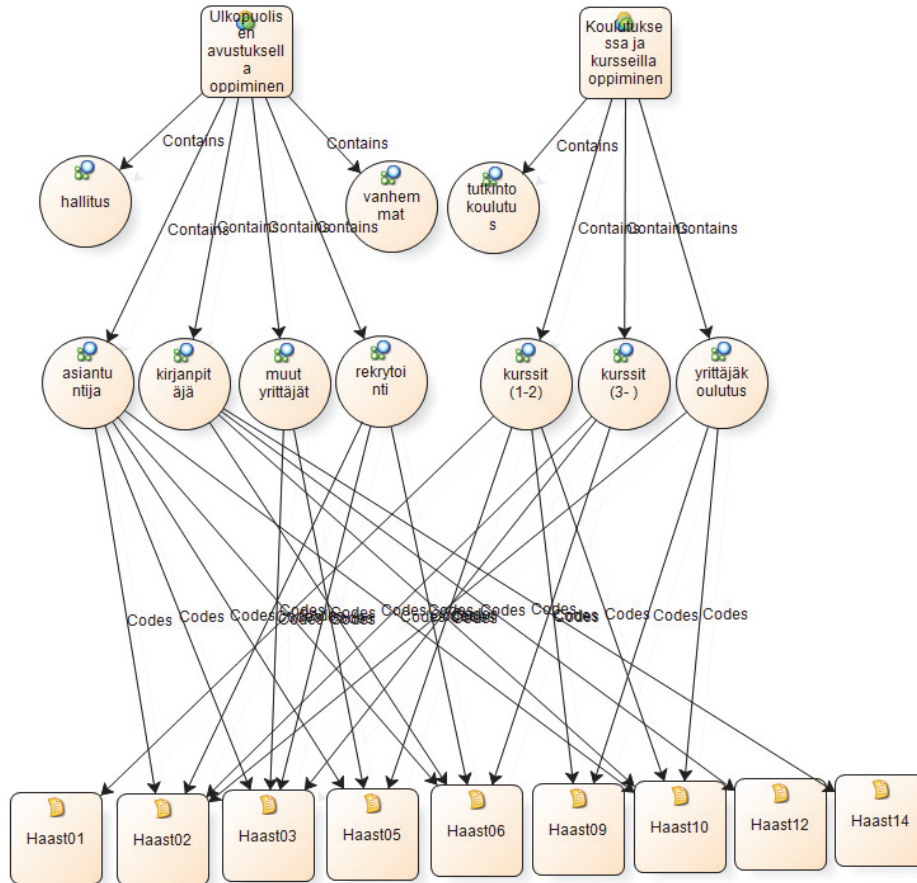
Perhepäättäjien käsityksiä yrittäjän tarvitsemista valmiuksista talousasioiden osa-alueella



Perustajayrittäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista

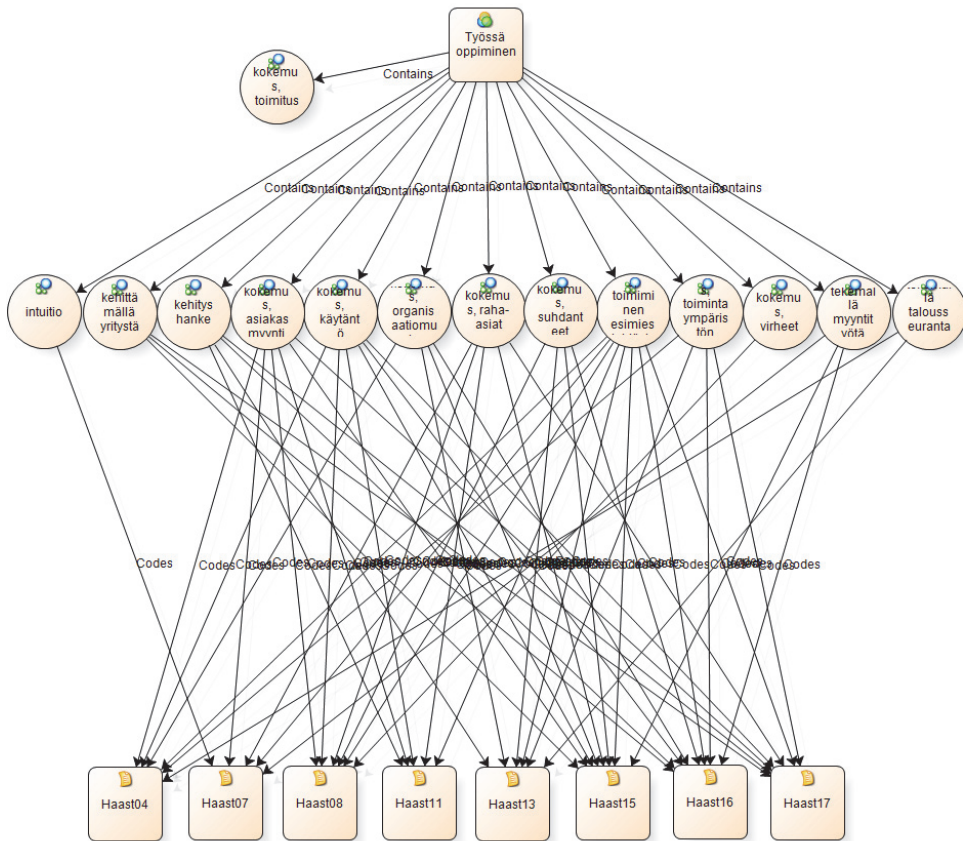


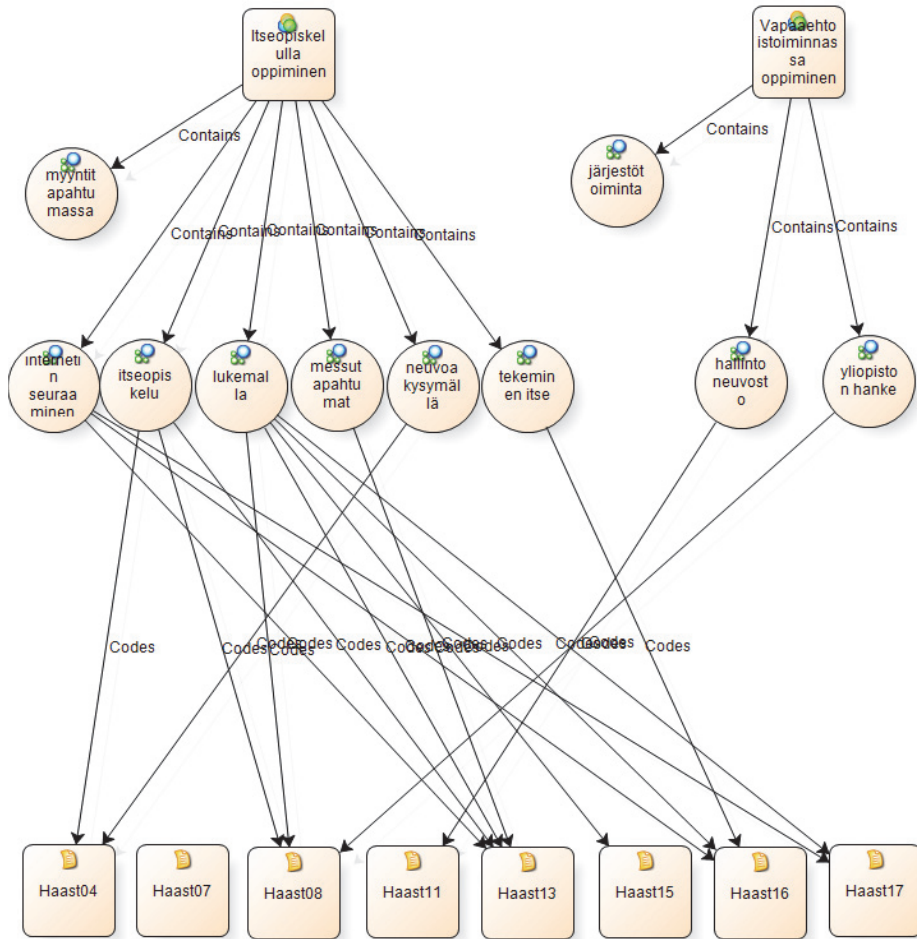


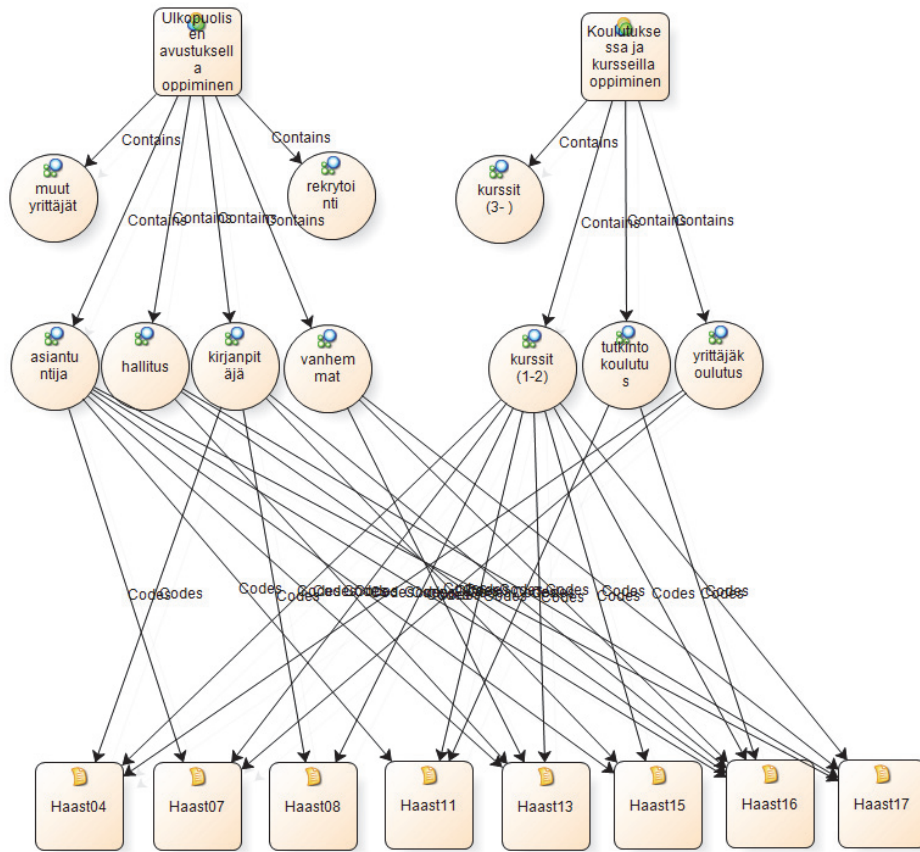


LIITE 26

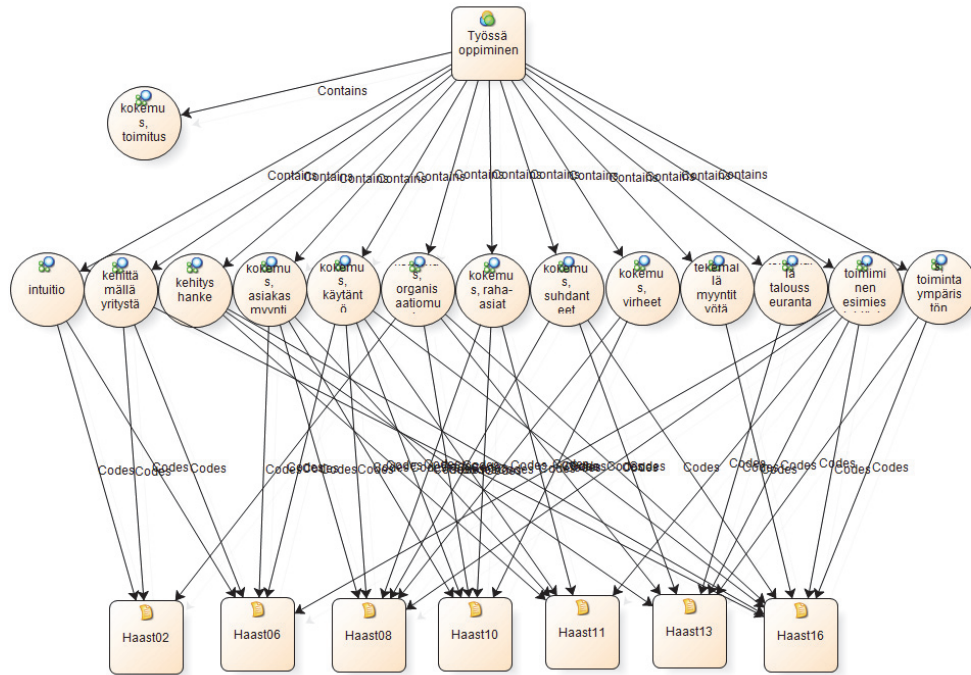
Jatkajayrittäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista

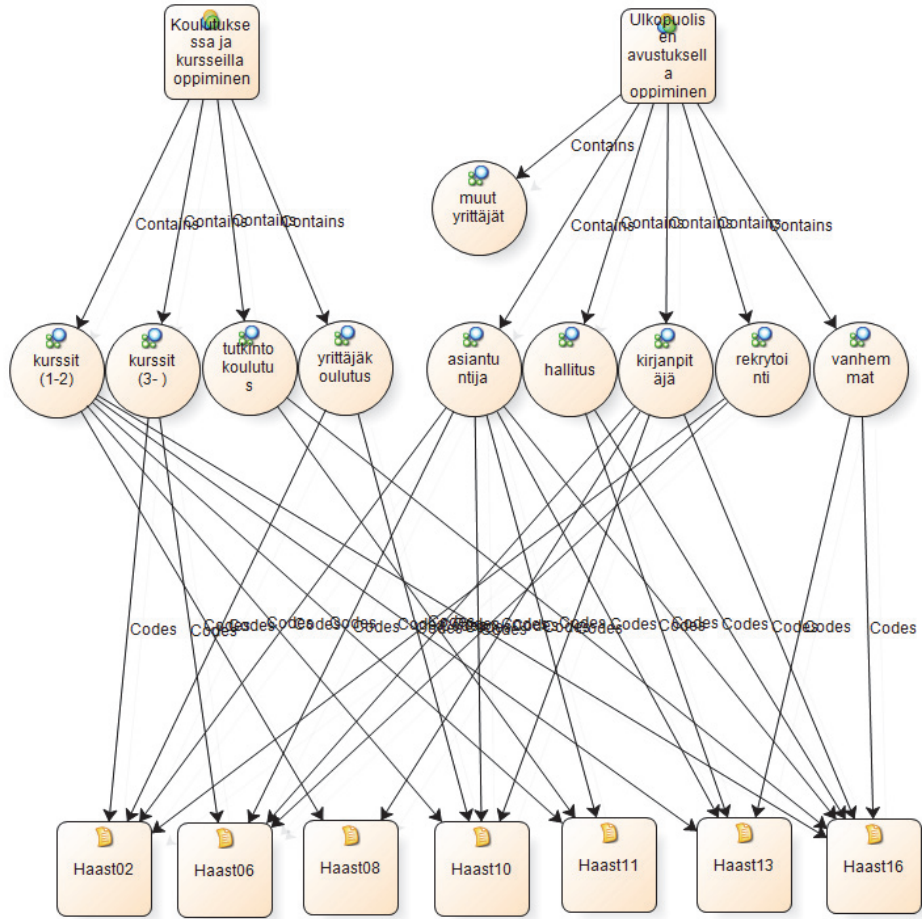


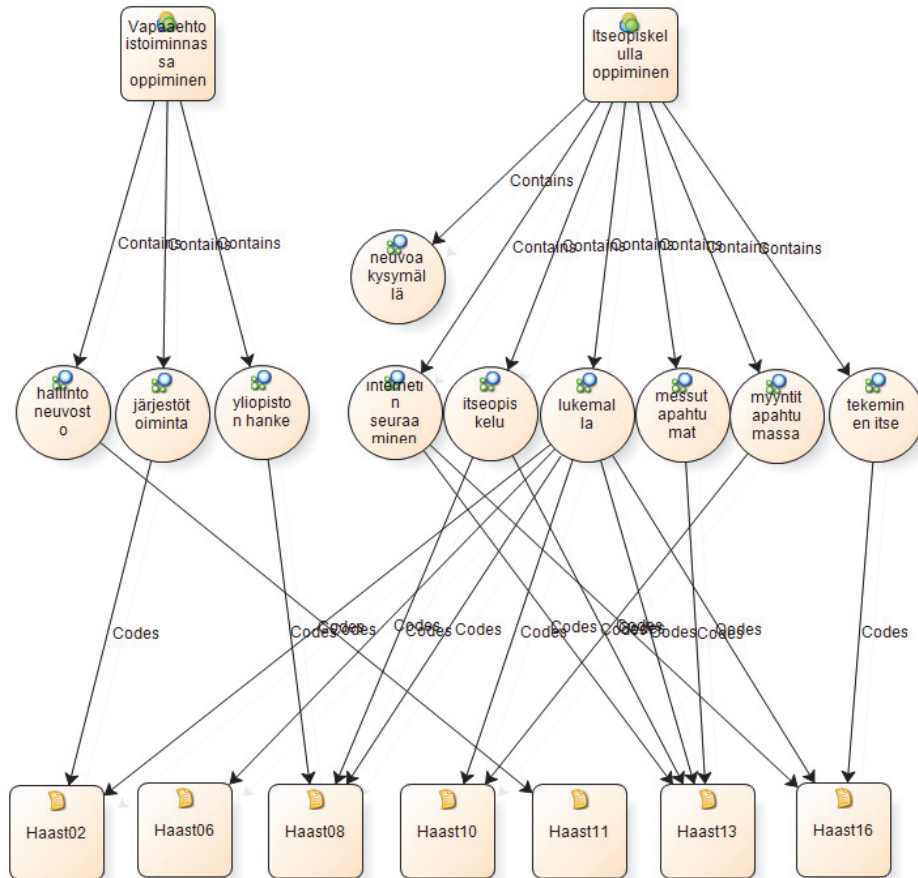




Yksinpäätäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista

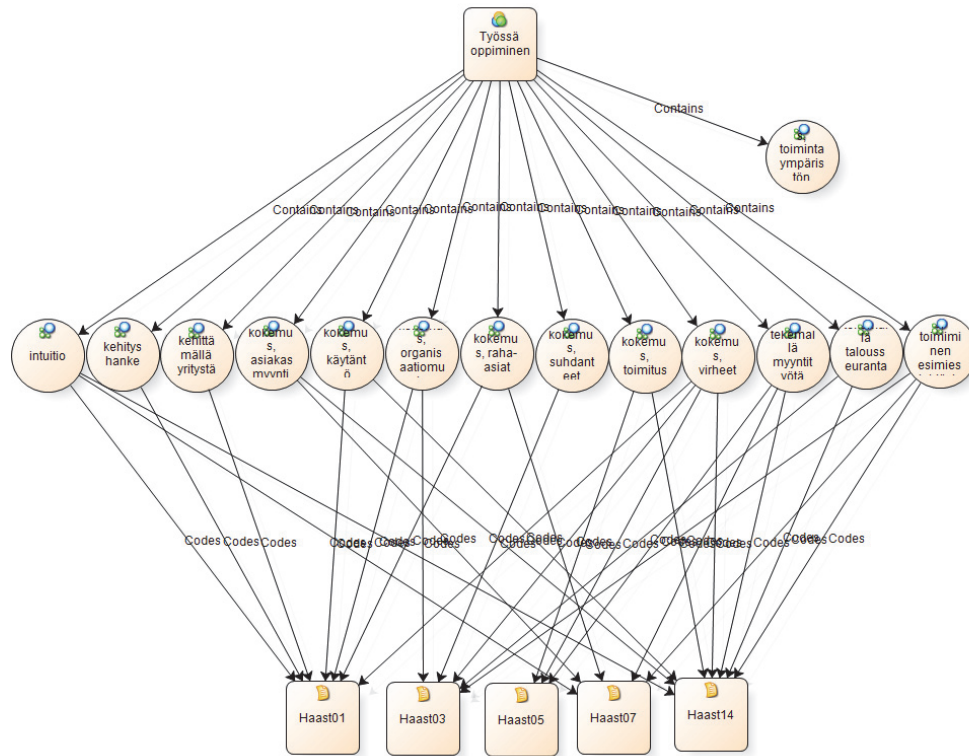


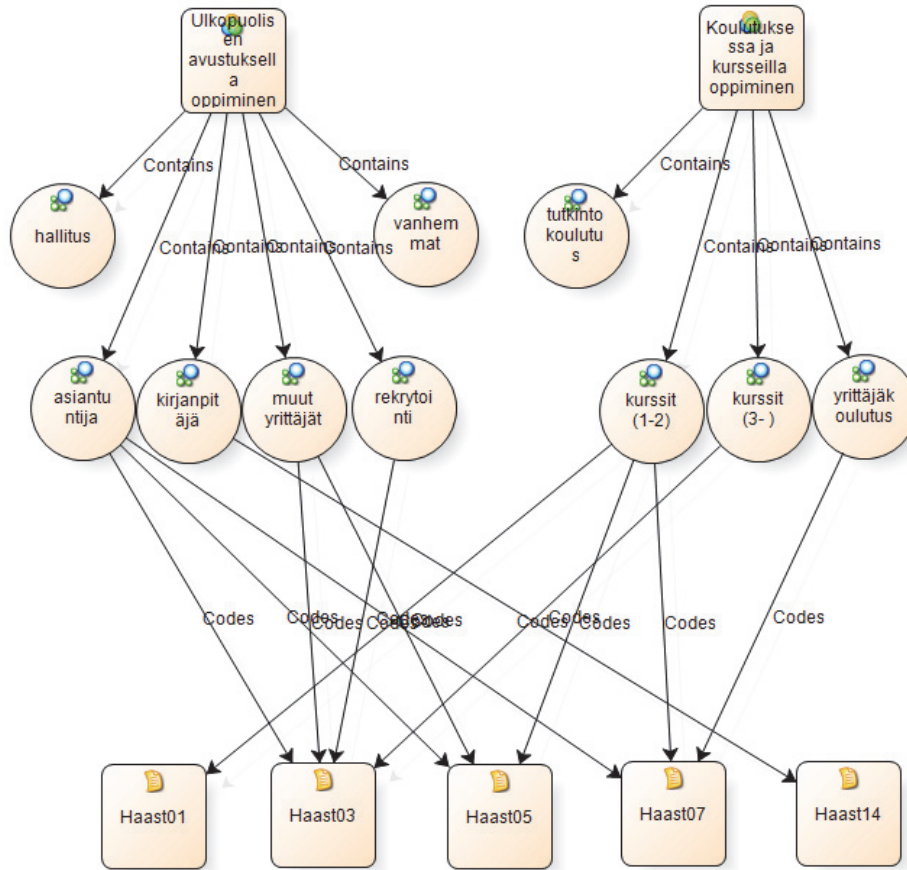


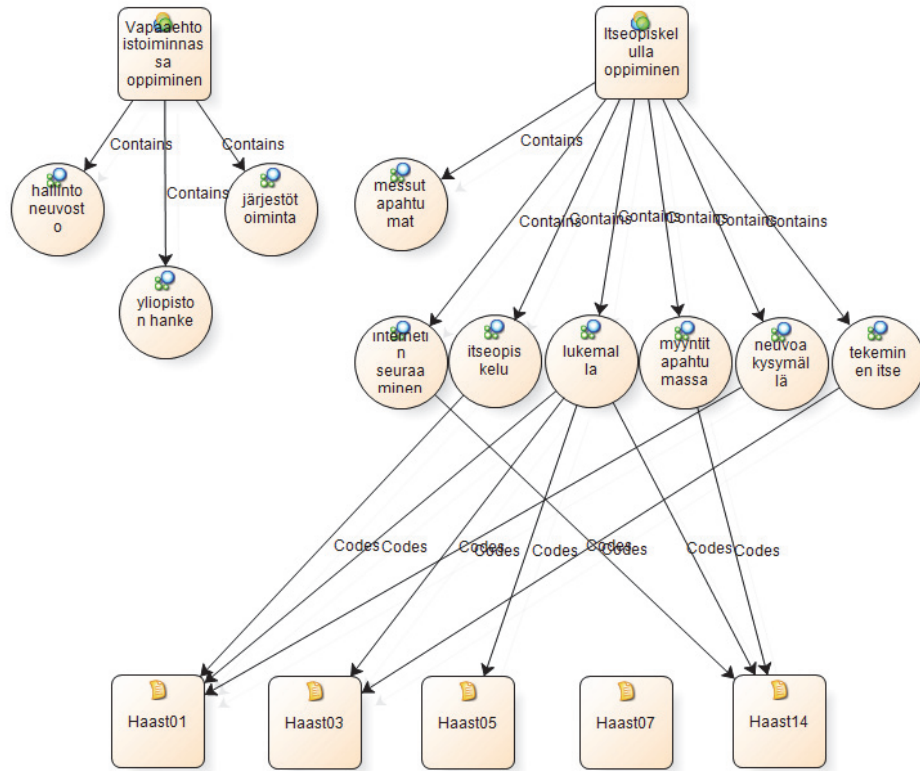


LIITE 28

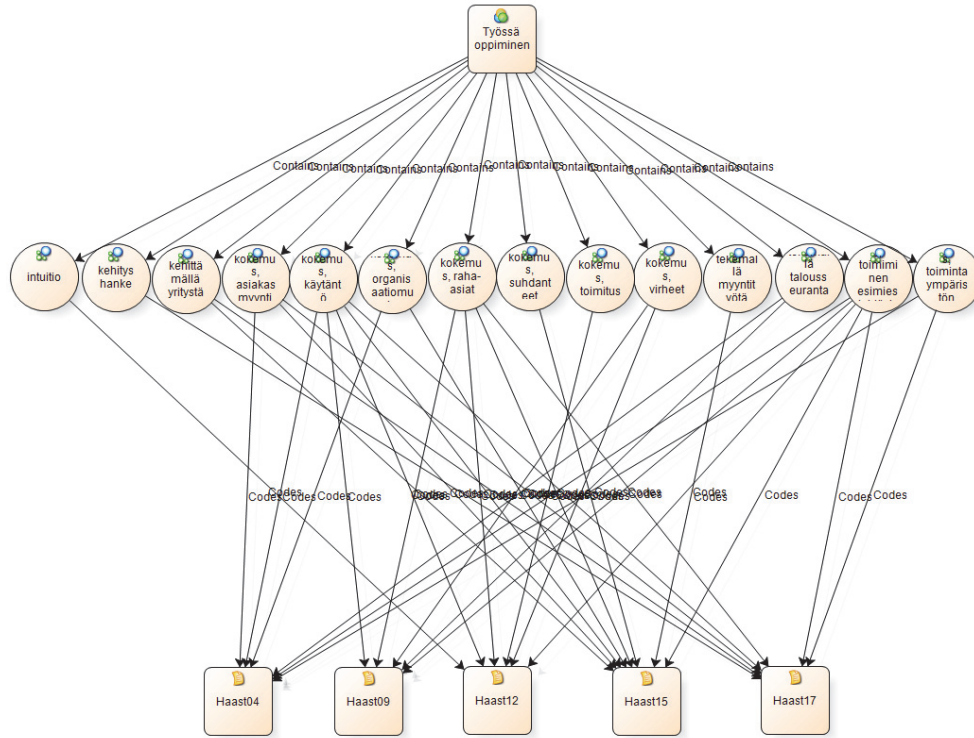
Yhdessäpäättäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista

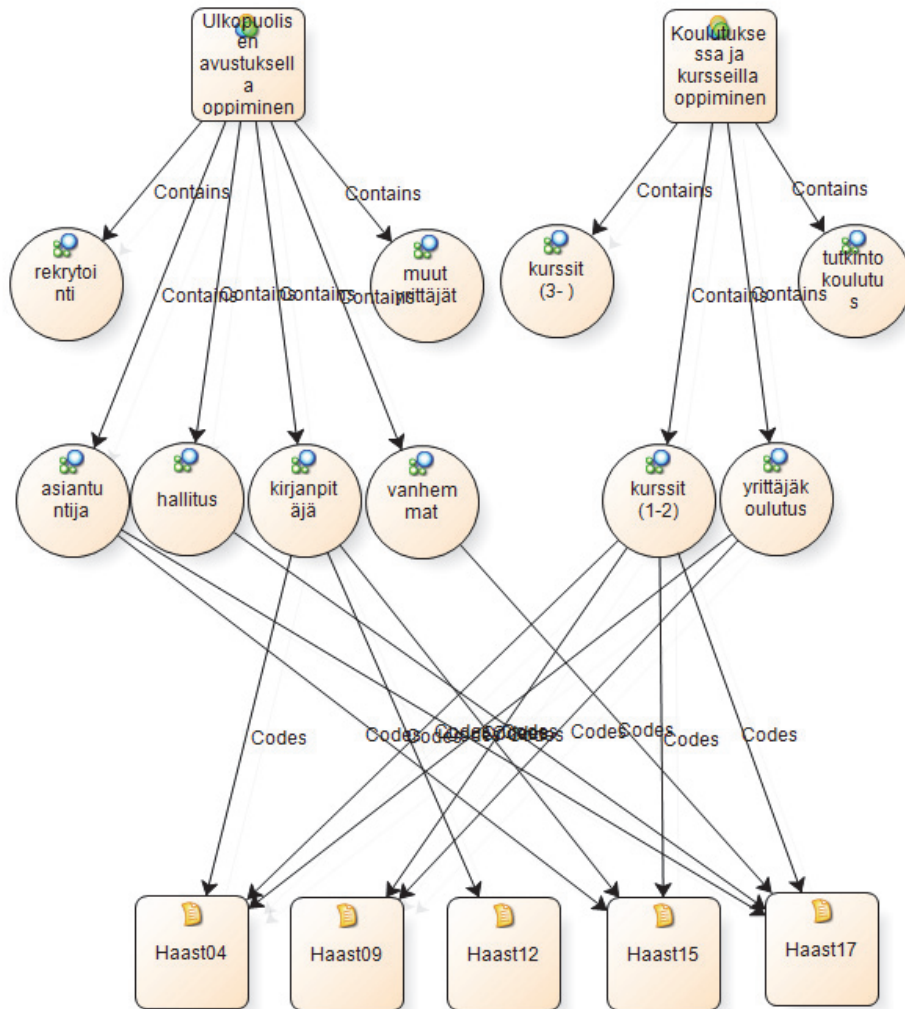


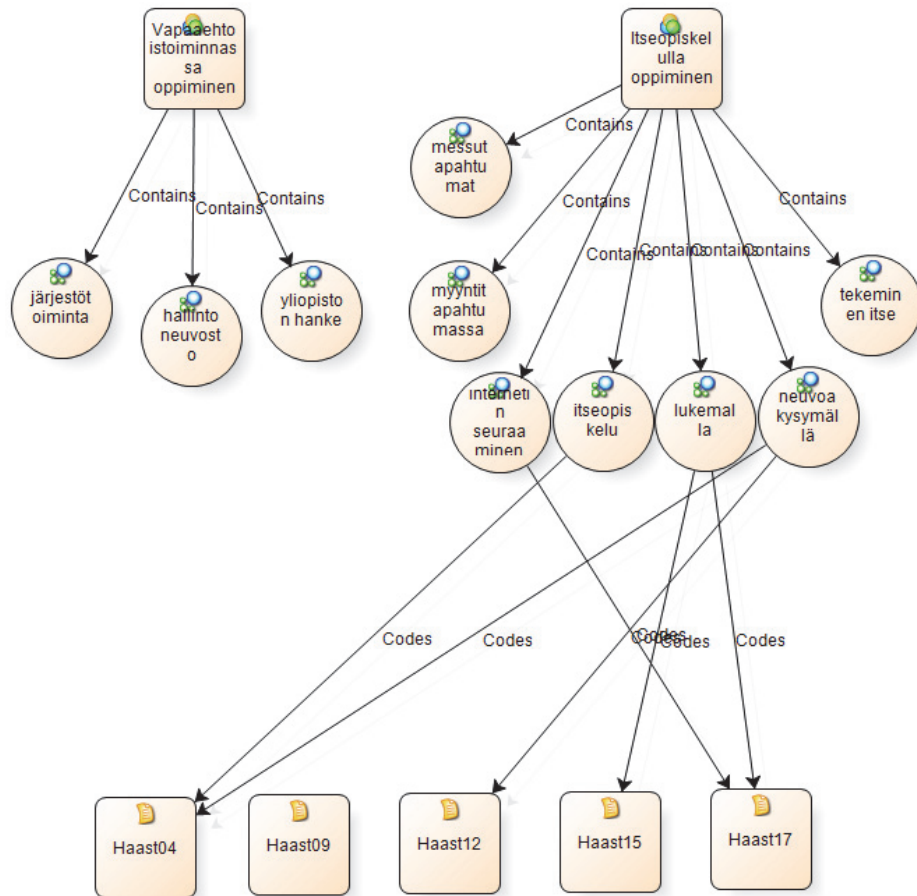




Perhepäättäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista

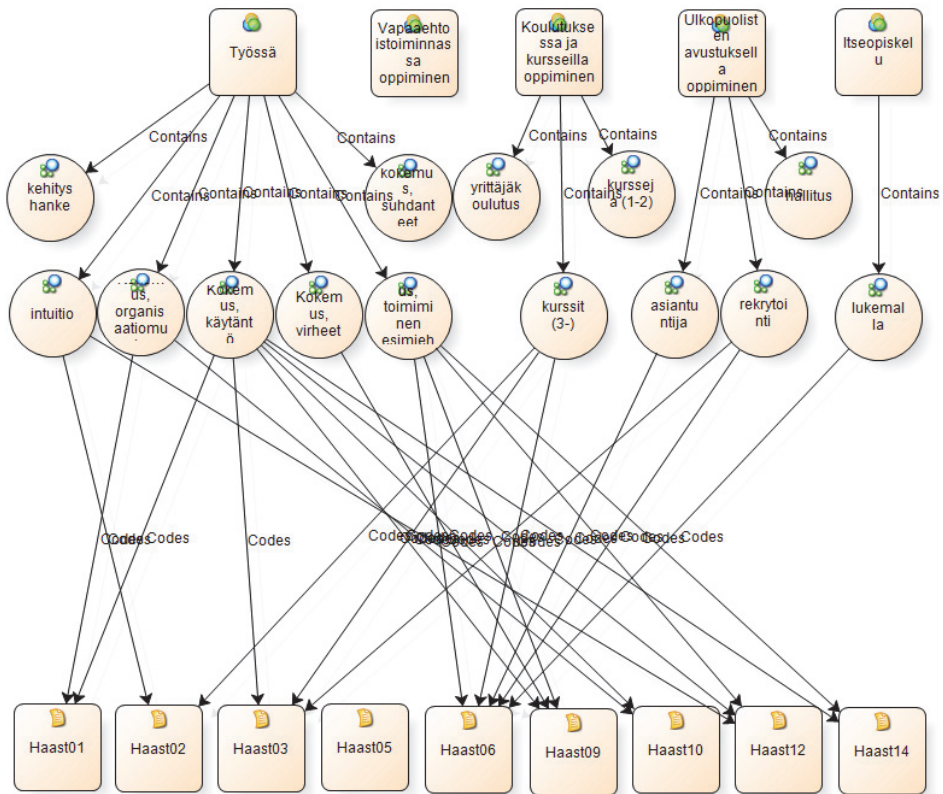




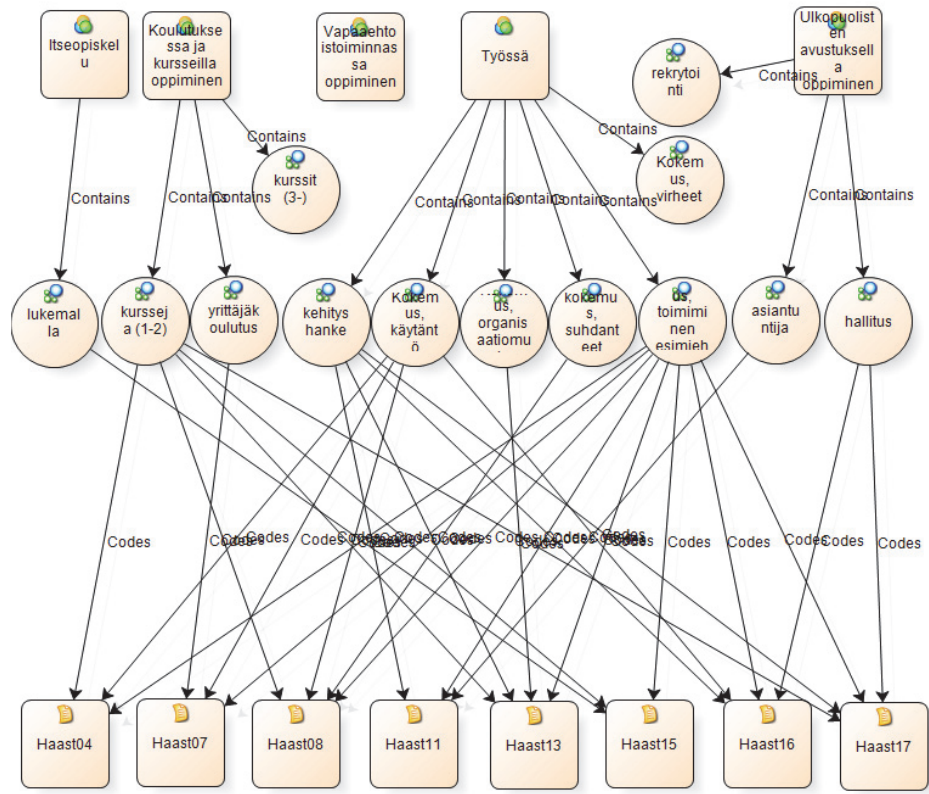


LIITE 30

Perustajayrittäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista henkilöjohtamisen osa-alueella

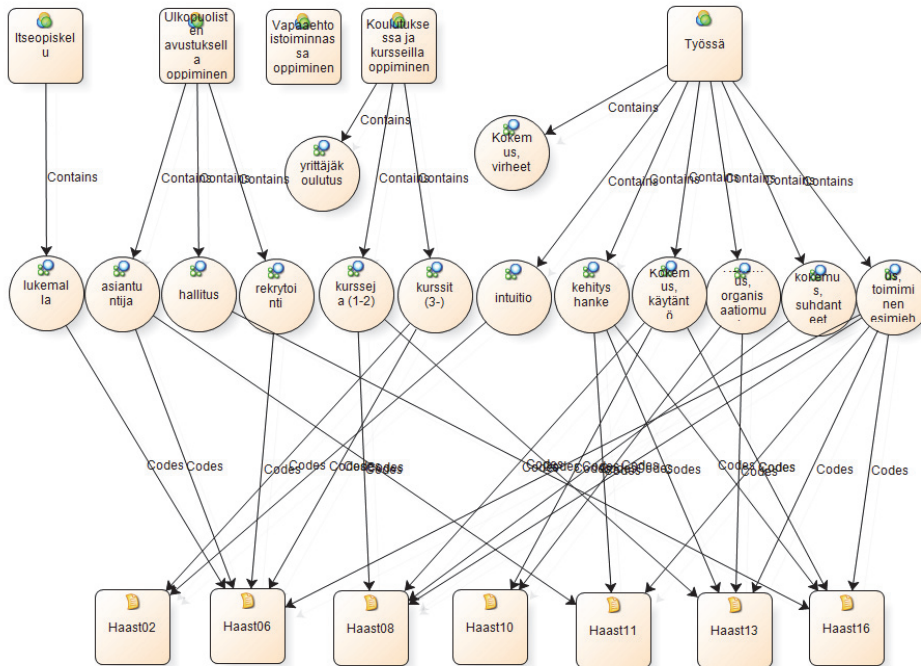


Jatkajayrittäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista henkilöstöjohtamisen osa-alueella

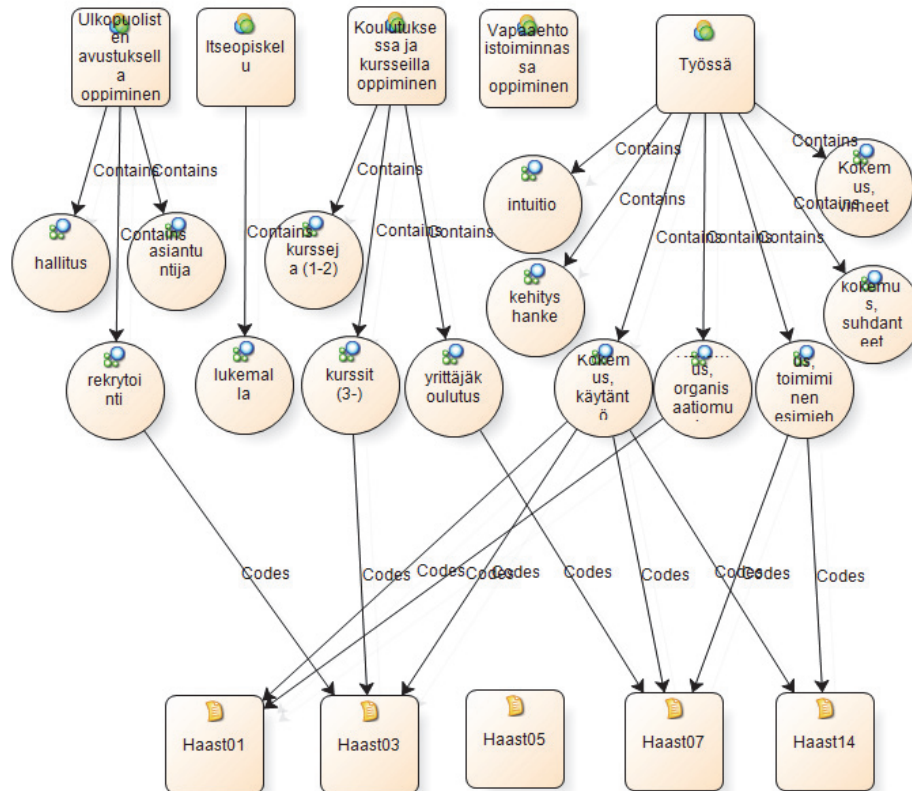


LIITE 32

Yksinpäättäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista henkilöstöjohtamisen osa-alueella

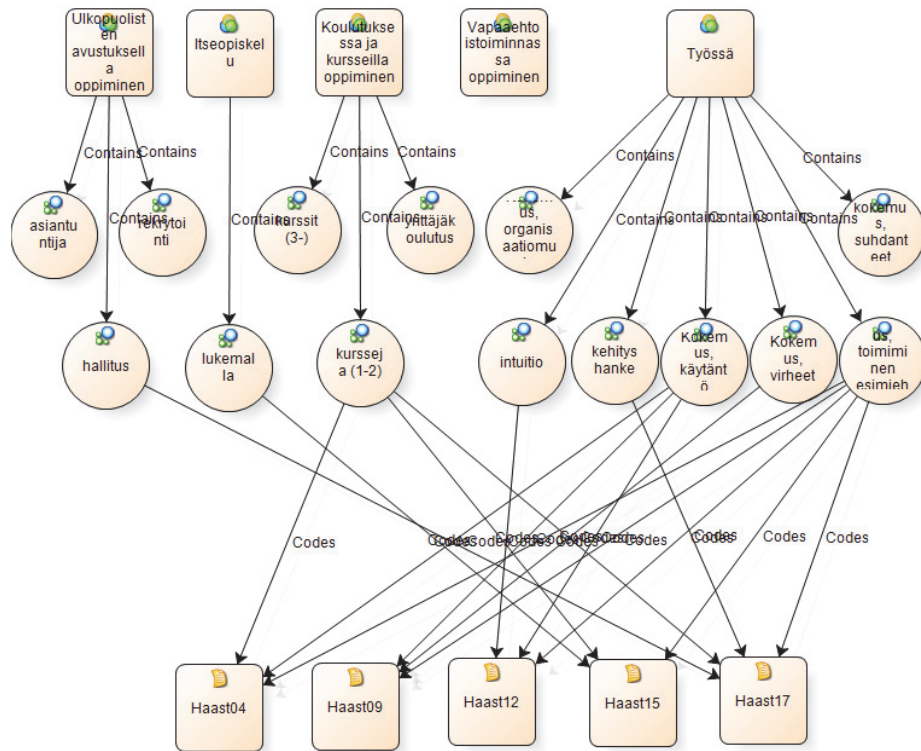


Yhdessäpäättäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista henkilöjohtamisen osa-alueella

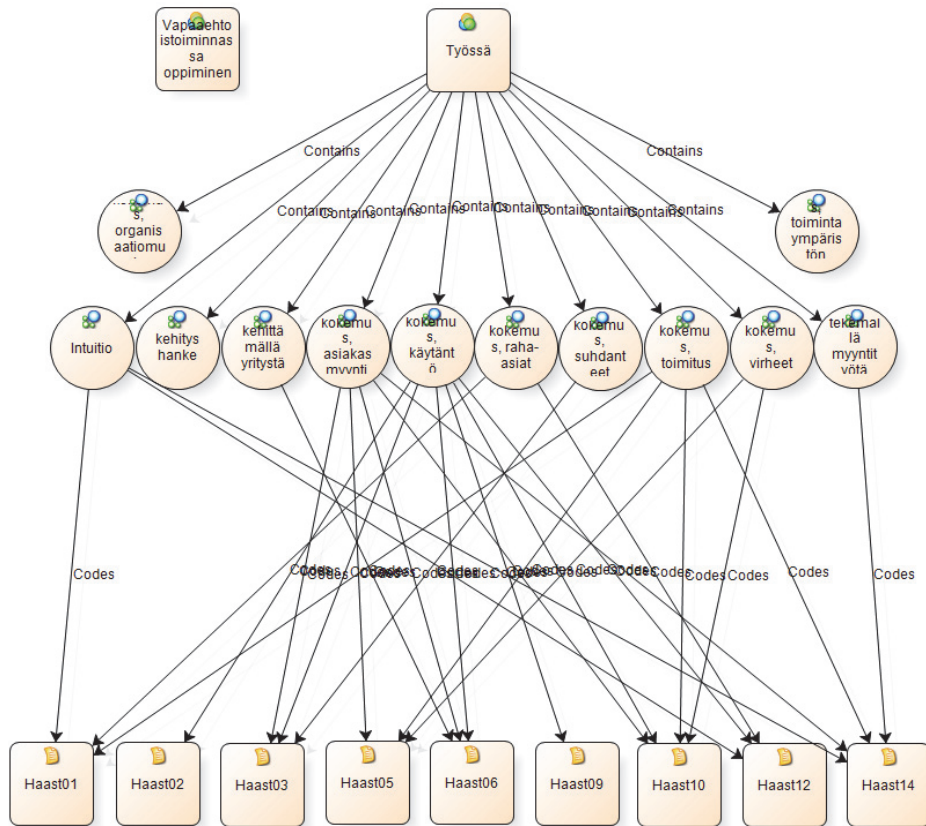


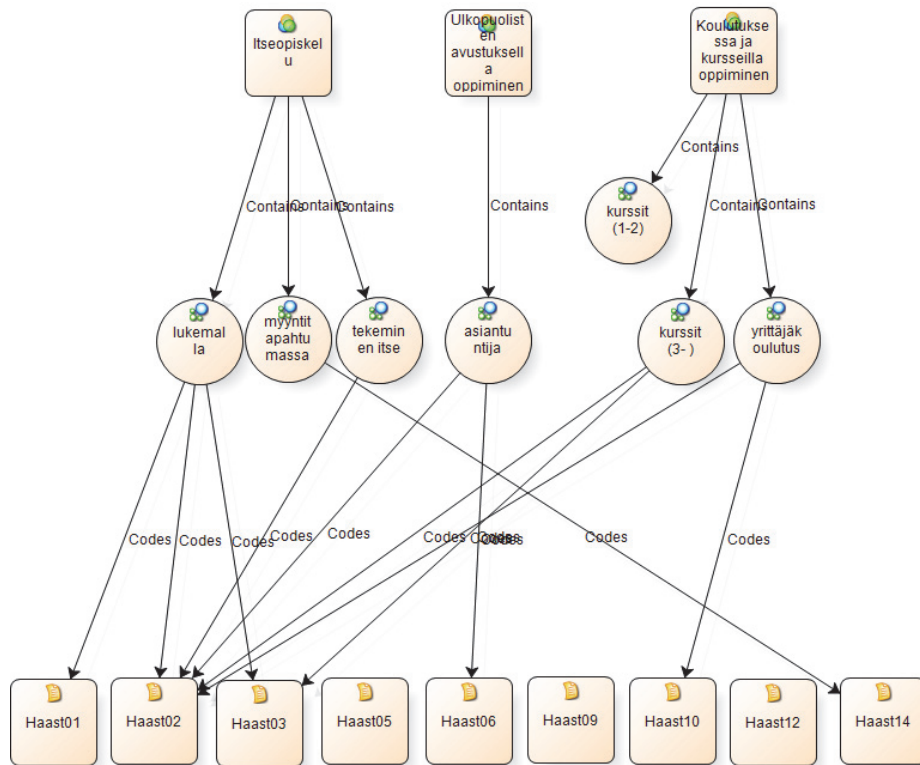
LIITE 34

Perhepäättäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista henkilöstöjohtamisen osa-alueella

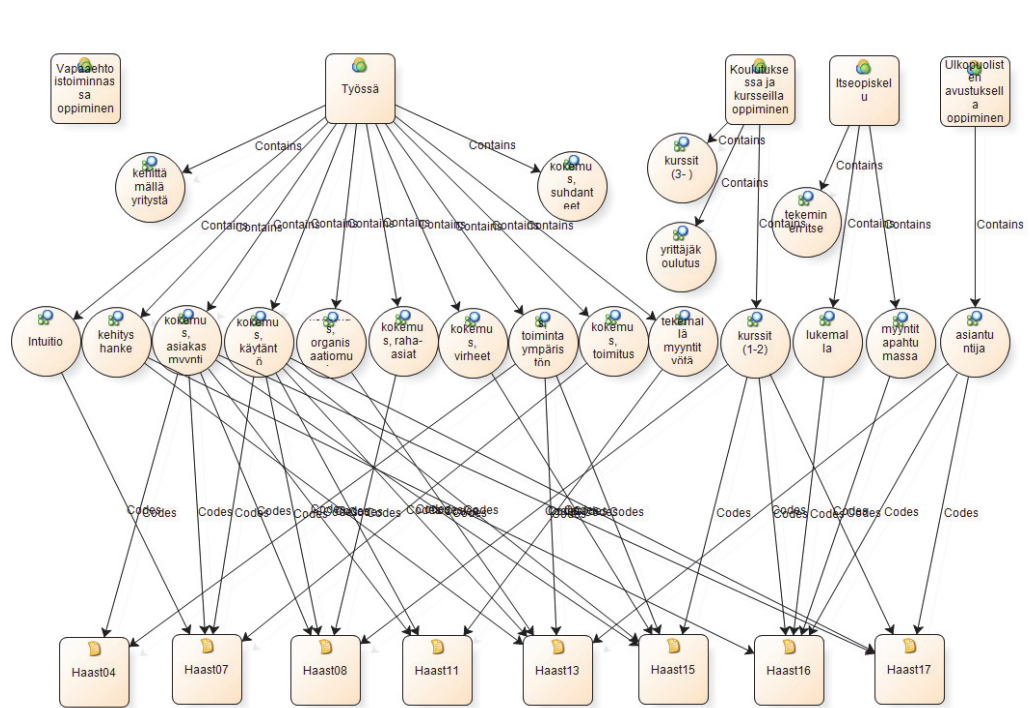


Perustajayrittäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista liiketoiminnan osa-alueella



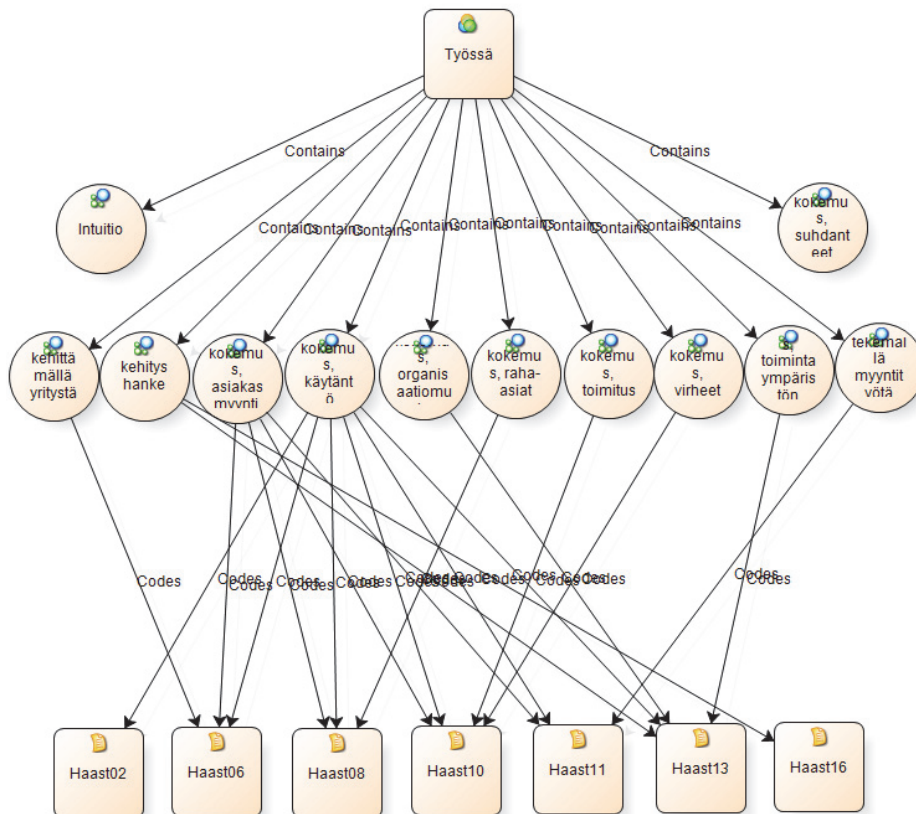


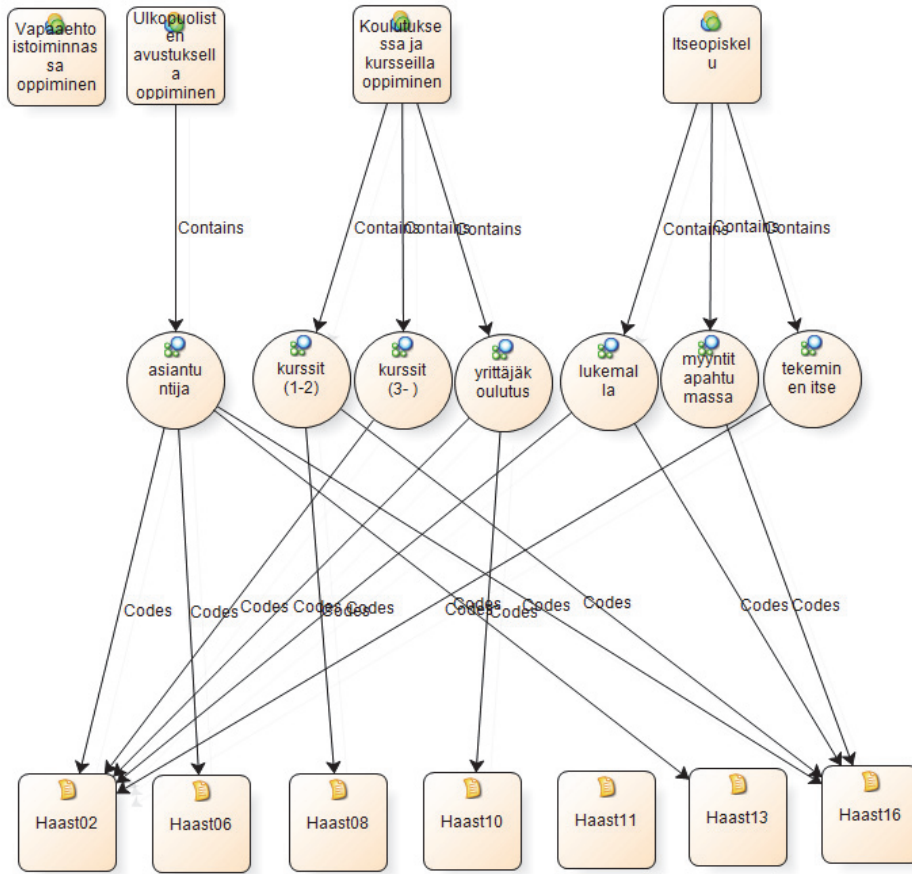
Jatkajayrittäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista liiketoiminnan osa-alueella



LIITE 37

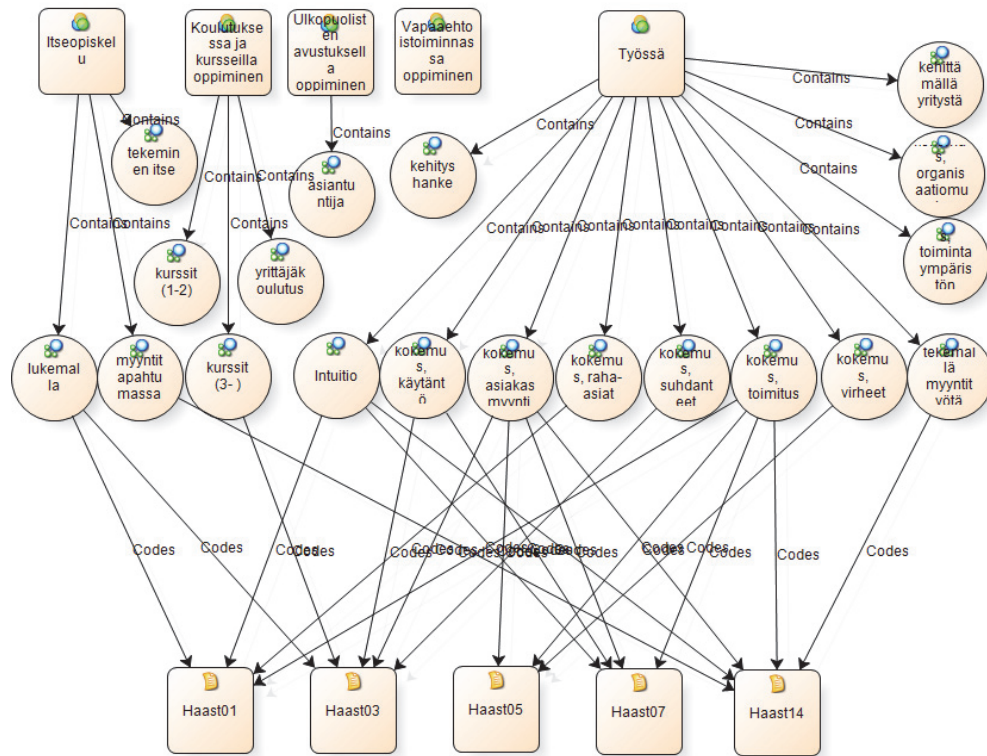
Yksinpäättäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista liiketoiminnan osa-alueella



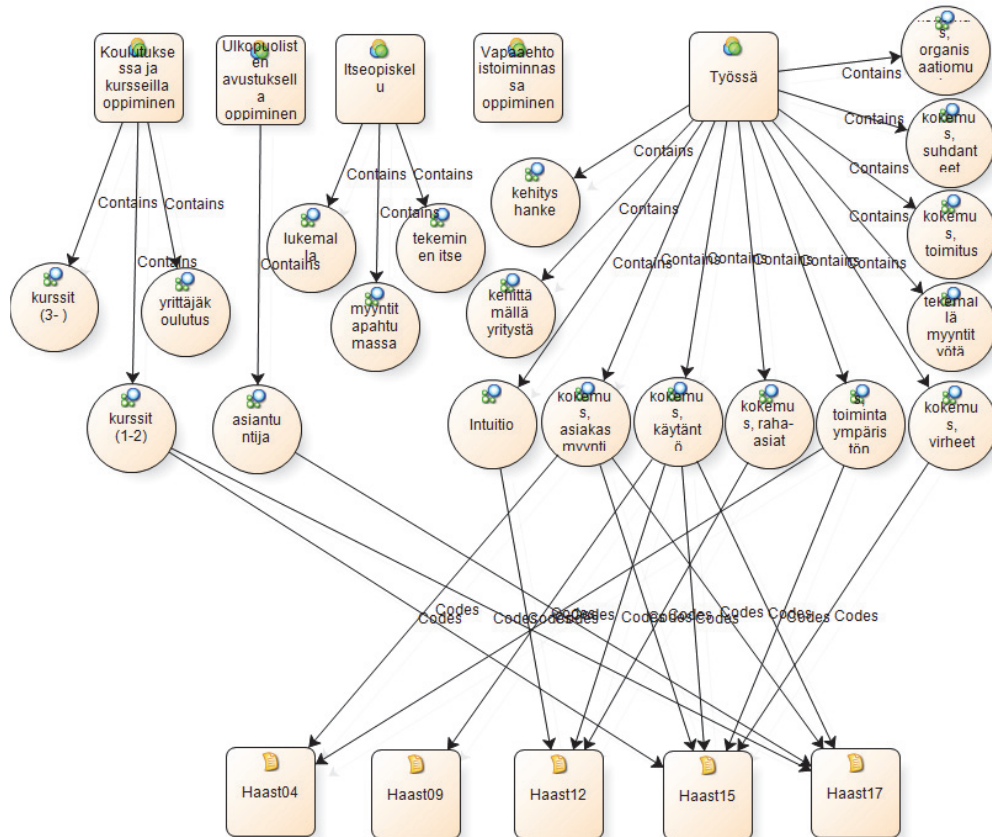


LIITE 38

Yhdessäpäättäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista liiketoiminnan osa-alueella

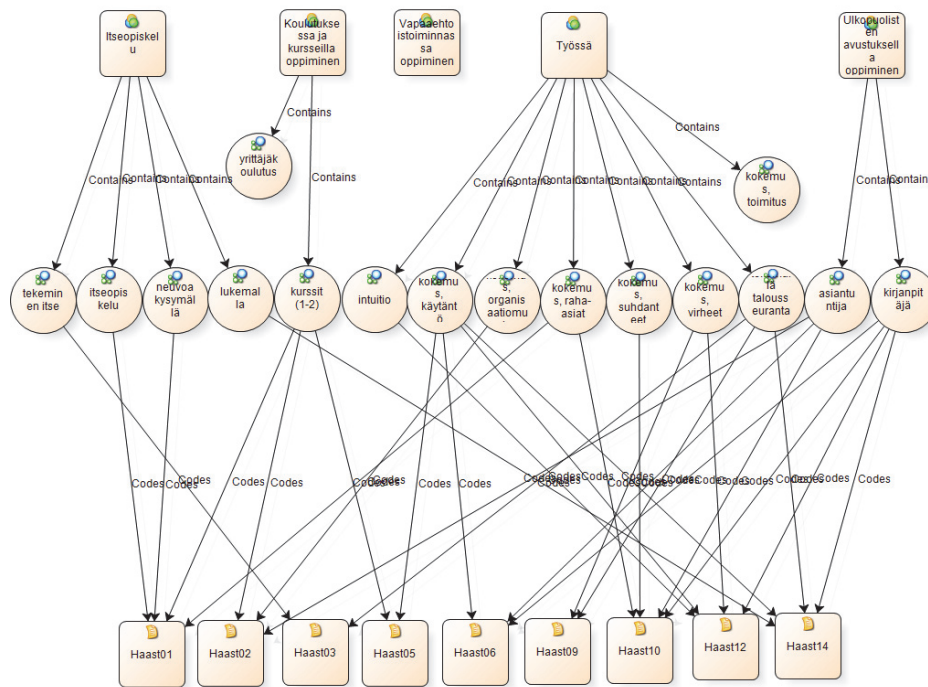


Perhepäättäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista liiketoiminnan osa-alueella

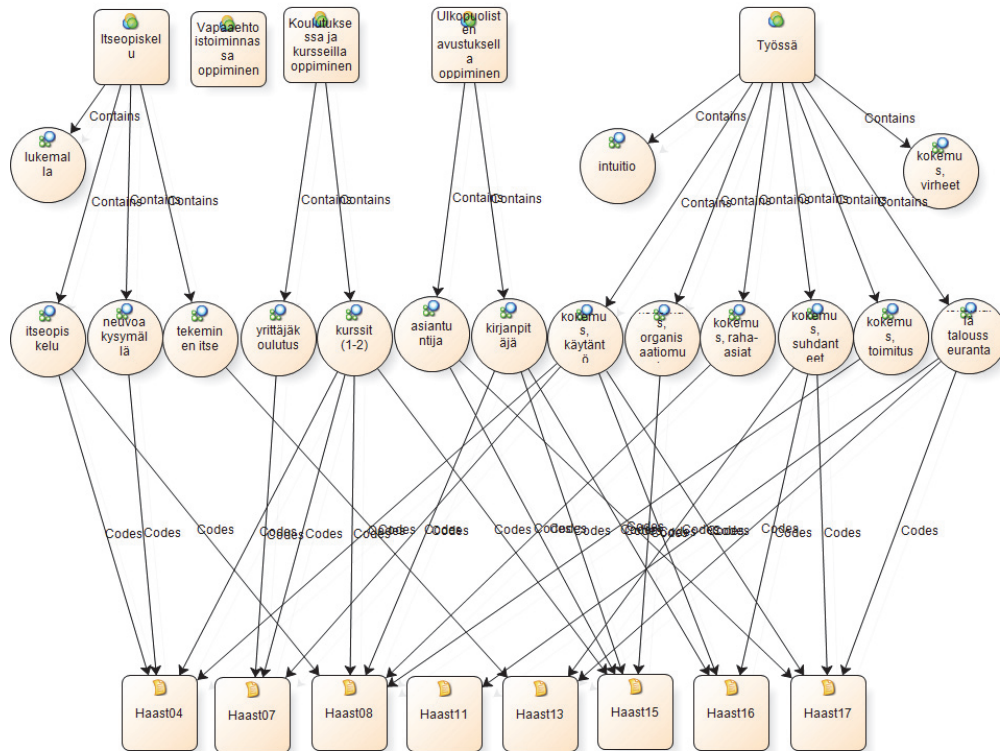


LIITE 40

Perustajayrittäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista talousasioiden osa-alueella

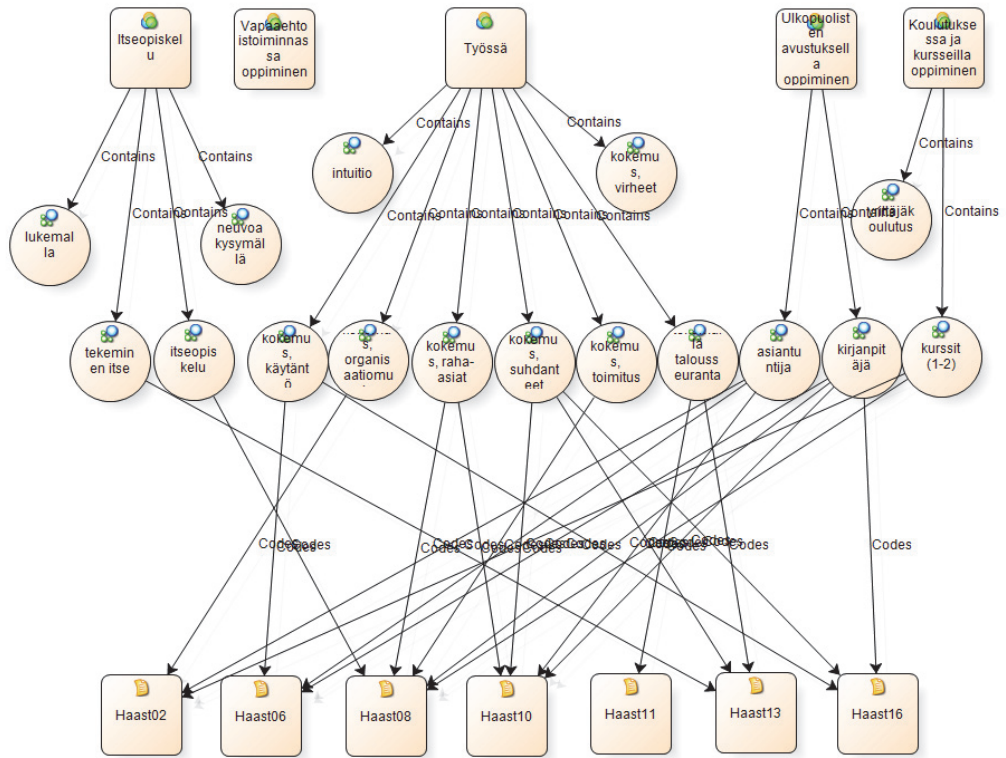


Jatkajayrittäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista talousasioiden osa-alueella

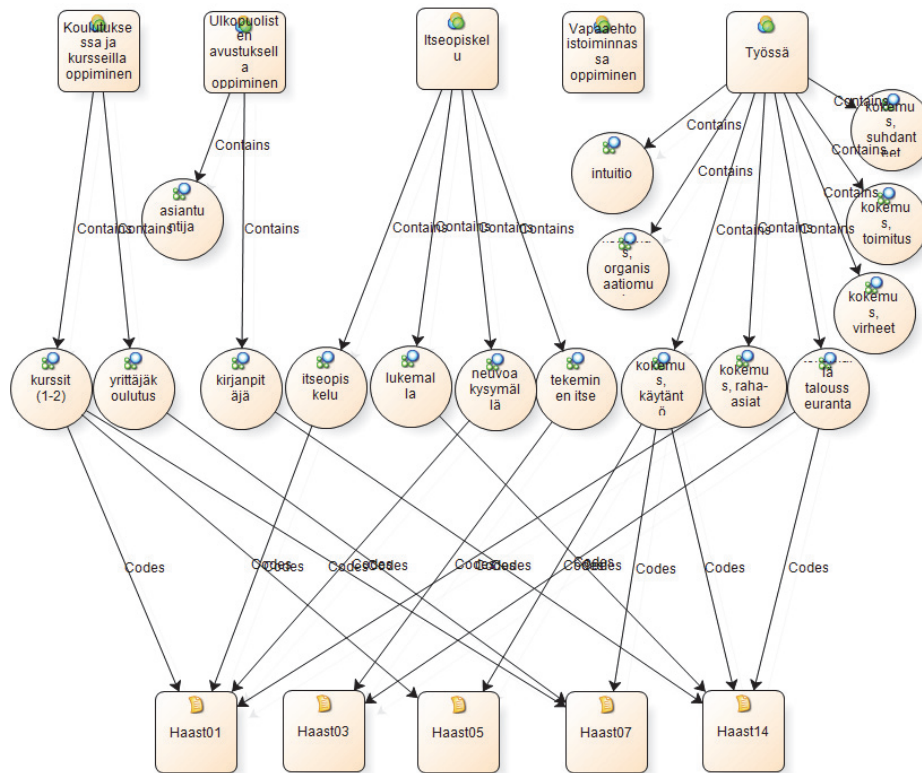


LIITE 42

Yksinpäättäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista talousasioiden osa-alueella



Yhdessäpäättäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista talousasioiden osa-alueella



LIITE 44

Perhepäättäjien käsityksiä yrittäjävalmiuksien oppimiskeinoista talousasioiden osa-alueella

