



*Anneli Juutilainen*

**PIENEN MATKAILUYRITYKSEN YRITTÄJÄN TAIVAL**  
**Oppiminen yrittäjyysprosessissa**

*Väitöskirja kauppätieteiden tohtorin arvoa varten  
esitetään tieteellisen neuvoston luvalla julkisesti  
tarkastettavaksi Lappeenrannan teknillisen yliopis-  
ton luentosalissa 1383, maanantaina 12. joulukuuta  
2005 klo 12.00.*

Acta Universitatis  
Lappeenrantaensis  
232

Ohjaaja	Professori Iiris Aaltio Kauppatieteiden osasto Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Esitarkastajat	Professori Asko Miettinen Teollisuustalouden laitos Tampereen teknillinen yliopisto  Professori Päivi Eriksson Kauppatieteen laitos Kuopion yliopisto
Vastaväittäjä	Professori Asko Miettinen Teollisuustalouden laitos Tampereen teknillinen yliopisto

ISBN 952-214-164-X

ISSN 1456-4491

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Digipaino 2005

## **TIIVISTELMÄ**

Anneli Juutilainen

### **PIENEN MATKAILUYRITYKSEN YRITTÄJÄN TAIVAL**

Oppiminen yrittäjyysprosessissa

Lappeenranta 2005

191 s.

Acta Universitatis Lappeenrantaensis 232

Väitöskirja Lappeenrannan teknillinen yliopisto

ISBN 952-214-164-X, ISSN 1456-4491

Tämä tutkimus liittyy keskusteluun yrittäjyydestä, strategisesta prosessista ja kasvun merkityksestä pienissä yrityksissä ja edelleen keskusteluun yrittäjästä oppijana, tilaisuuteen tarttujana ja toisaalta elämäntapaansa vaalivana yksilönä. Yrittäjän oppiminen on liitettävissä keskusteluun oppimisesta organisaatioissa, mikä tässä ymmärretään yrittäjän, yksilön oppimisena ja mahdollisuutena innovointiin ja uusiutumiseen yrittäjyysprosessissa. Tutkimuksen tavoitteena on etsiä yrittäjän oppimisen tapoja ja tuotoksia, roolia ja merkitystä strategisessa liiketoimintaprosessissa, jossa yrittäjän arvot ja pienen matkailu- ja perheyriksen kulttuuri ohjaavat yrittäjän toimintatapaa. Edelleen tavoitteena on hahmottaa yrittäjän oppimisen ja kompetenssin ilmenemistä muutoksissa ja sidosryhmäsuhteissa.

Työn lähestymistapa on hermeneuttinen. Yrittäjää lähestytään kokonaisvaltaisena yksilönä näkökulmasta, jossa yrittäjyyden prosessi ymmärretään inhimillisenä ja luovana toimintana sekä jatkuvana muutoksena. Yrittäjä nähdään oman prosessinsa määrittäjänä ja parhaana asiantuntijana. Empiirinen aineisto on laadullista. Vanhat yrittäjähaastatteluin vuosina 1998 - 99 kerätyt aineistot tarjosivat kokeilumahdollisuuden aineiston analysoinnin aloittamiseksi. Aineistojen kapean näkökulman laajentamiseksi kerättiin lisäaineisto neljältä yrittäjältä keskusteluin vuonna 2003. Tämä Itä-Suomessa matkailualan yrittäjiltä kerätty uusi aineisto muodostaa tämän tutkimuksen keskeisen aineiston.

Yrittäjyyden aiemmasta tutkimuksesta nousseet näkökulmat ovat suunnanneet tämän työn empiirisen aineiston tarkastelua. Tarkastelun kohteena ovat yrittäjä oppijana yrittäjyysprosessissaan ja yrittäjähistoriansa taitekohdissa sekä oppimisen näkyminen yrittäjän arvomaailmassa, matkailuyrityksen kulttuurissa ja sidosryhmäyhteistyössä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrittäjille jatkuva muutos on arkipäiväistä työtä. Yrittäjät hallitsevat omaa oppimis- ja yrittäjyysprosessiaan. He asettavat itse tavoitteensa

liiketoiminnan suhteen, ymmärtävät liiketaloudellisia realiteetteja riittävästi; erityisesti riskien hallinta on ominaista yrittäjille. Yritysten menestystä osoittaa se, että niissä on pystytty kasvattamaan toimintaa määrällisten mittareiden puitteissa tai ainakin yrittäjän omiin tavoitteisiin on päästy. Yrittäjien oppimis- ja uusiutumiskykyä todistaa yritysten olemassaolo sinänsä ja jatkuva olemassaolon kamppailu vaikuttamalla sidosryhmiin.

Vaikka näitä yrittäjiä ei anglosaksisen, schumpeterilaisen määrittelytavan mukaan voida määrittellä käsitteellä ”entrepreneur”, voidaan kuitenkin väittää, että heidät voidaan ymmärtää ”yrittäjyys-yrittäjiksi” rohkeiksi, uteliaiksi, itsenäisiksi, oppiviksi ja jatkuvasti uusiutuviksi yksilöiksi, jotka luovat jatkuvasti uutta arvoa yritystoiminnallaan. Oppiminen ilmenee prosessissa niin, että yrittäjät hakevat uutta tietoa sosiaalisesta suhdeverkostostaan, asiakkaiden käyttäytymisestä ja reaktioista sekä havainnoivat ympäristöään tarkasti tehden vertailuja oman yrityksenä näkökulmasta alan muihin yrityksiin ja toimivat yhteistyössä muiden yrittäjien kanssa. He kyseenalaistavat omaa ja yrityksensä toimintaa, laativat suunnitelmia yrityksen laajentamiseksi tai toimintojen lisäämiseksi, mutta myös toiminnoista luopumiseksi.

Oppiminen ja uusiutuminen näkyvät visioissa, joissa yritystoimintaa varaudutaan muuttamaan siten, että se vastaa kulloisenkin tilanteen vaatimuksia. Kuitenkin yrittäjät ovat ymmärrettävissä toimintaa ennakoiviksi, eivät niinkään toimintaa sopeuttaviksi yksilöiksi. Ennakointi voidaan nähdä muutosten työntövoimana, jolloin yrittäjät ovat enemmänkin yritystensä eteenpäin työntäjiä kuin yritystensä vetäjiä. Yrittäjät ovat omissa yrityksissään paras mahdollinen kyvykkyy- ja osaamisresurssi, joka näyttää siirtyvän näissä yrityksissä myös seuraavan sukupolven käyttöön käytännön esimerkkien ja hiljaisen tiedon kautta. Jokaiselle yrittäjälle on muotoutunut oma selviytymisstrategiansa tai toimintamallinsa, jossa on nähtävissä yrittäjän koko yrittäjyyden historian aikana ja yrittäjyysprosessissa tapahtuvan oppimisen muotoutuminen yrittäjän osaamiseksi. Näissä selviytymisstrategioissa on havaittavissa yrittäjän oma arvokäsitys, perheyriksen kulttuuri, suhtautumistapa ympäristöön ja yrittäjän oma, persoonallinen toimintatapa yrittäjänä.

**Avainsanat:** yrittäjyys, yrittäjät, pienyritykset, strategia, liiketoimintaympäristö, oppimisprosessi, matkailuala

UDK 65.016 : 658.114 : 159.953 : 65.017.2/.3 : 338.482

## **ABSTRACT**

Anneli Juutilainen

### **A SMALL BUSINESS OWNER'S JOURNEY IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY**

#### **Learning in the entrepreneurial process**

Lappeenranta 2005

191 pages

Acta Universitatis Lappeenrantaensis 232

Diss. Lappeenranta University of Technology

ISBN 952-214-164-X, ISSN 1456-4491

This dissertation is linked to the academic discussion about entrepreneurship, strategic process and the significance of growth in small firms and further to the discussion about an entrepreneur as a learner, as the one who seizes the opportunity as well as cherishes the entrepreneurial life-style. Entrepreneurial learning can be connected to the discussion about organisational learning. In this context learning refers to individual learning and to an entrepreneur's opportunity to innovate and to be regenerated in the entrepreneurial process. The objective of this study is to examine the learning curve of an entrepreneur, the outcome of this process, the role and the meaning of learning in the strategic business process where entrepreneurial values and the culture of a small tourism and family business direct entrepreneurial actions towards the goals set. Another objective is to identify entrepreneurial learning and competence as phenomena in the change process and stakeholder relations.

The approach of this study is hermeneutic. An entrepreneur is considered a holistic individual from the viewpoint of the entrepreneurial process being a human and creative action and continuous change. Entrepreneurs are seen as the best experts in defining and implementing their own strategies. The empirical data of this study is qualitative. The entrepreneurs' interviews conducted in the years 1998 - 99 provided an opportunity to test the data. The narrow viewpoint of the earlier data was expanded by collecting further data in discussions with four entrepreneurs in 2003. This new data collected from the entrepreneurs in small tourism and hospitality firms in eastern Finland constitutes the core data of this study.

The analysis of the empirical data was directed by the viewpoints emerged from the former research on entrepreneurship. The focus was on entrepreneurs as learners in their strategic

processes and in the turning points of their entrepreneurial history and on the transparency of learning in their values, family business culture and cooperation with their stakeholders.

The results of the study show that continuous change is routine for them. Entrepreneurs master their learning and entrepreneurial processes. They themselves set the objectives for their business and understand the business reality sufficiently; they are especially interested in controlling their risks. The success of these companies is manifested in the growth of their activities within relevant parameters or at least the entrepreneur's own objectives are met. Entrepreneurs' ability to learn and be regenerated is obvious in the mere existence of their firms and in the continuous struggle for survival by influencing their stakeholders.

Even though these entrepreneurs cannot be defined on the basis of the Anglo-Saxon, Schumpeterian definition as "entrepreneurs", it can be argued that they have several entrepreneurial characteristics: they are courageous, curious and independent individuals. They are learning and being regenerated continuously and able to create added value through their business. Their learning in the entrepreneurial process is evident in their ability to search for new information on their social networks, customers' behaviour and reactions, and they observe their environment accurately comparing their own activities to those of the companies in the same field, and they also cooperate with them. They question their own entrepreneurial actions, plan the future for their companies and are also prepared for future challenges.

Learning and regeneration can be seen in their visions; they are always prepared for change if needed. Entrepreneurs can be considered individuals who foresee their future activities, not only adapt to them, and this is a boost in the changes. Entrepreneurs are the best competence resource in their companies. Their knowledge also seems to be transferred to the next generation in the form of tacit knowledge and through examples. Each entrepreneur has his/her own learning and survival strategies in which all the learning during the entrepreneurial history is manifested in his/her competence. These strategies also reveal the entrepreneur's values, business culture, individual business policy and their attitude towards the business environment.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurs, small firms, strategic process, learning process, tourism and hospitality industry

UDC 65.016 : 658.114 : 159.953 : 65.017.2/.3 : 338.482

## ESIPUHE

Pienten yritysten toimintaa arvostetaan, ainakin juhlapuheissa, ja niiden toimintaa on tutkittu enenevästi parin viime vuosikymmenen ajan sekä muualla että Suomessa. Suomessa ei kuitenkaan edes matkailupoliittisesti pidetä pieniä alan yrityksiä merkittävinä toimijoina, koska valtioneuvoston (Suomen matkailupoliittiset linjaukset 2001) periaatepäätöksessä matkailupoliittisiksi linjauksiksi ei pieniä alan toimijoita mainita sanallakaan, vaikka alan liiketoiminnan ja työllisyyden kannalta pienet yritykset ovat välttämättömiä ja muodostavat huomattavan määrällisen enemmistön. Uskon, että pienyrittäjät ja maan talous voisivat paremmin, jos yrittäjillä olisi realistisia mahdollisuuksia selviytymiseen ja kasvuun. Tutkimuksen avulla voi löytää niitä *ongelmakohtia*, joissa ulkopuolinen ongelmanratkaisu ja tuki voisivat edesauttaa yrittäjien kehittymistä ja uskoa kasvunäkymiin, koska pienten matkailualan yritysten kasvu vaikuttaa olevan vähäistä millä tahansa mittarilla mitattuna.

Pienten matkailuyritysten yhteistoiminta on lisääntynyt viime vuosina, kun on vähitellen opittu ymmärtämään matkailupalvelujen "yhteistuotteen" luonne ja verkostoitumisen ja yhteistyön tarjoamat synergiaedut. Pienten matkailuyritysten menestymiselle näyttäisi olevan hyvät edellytykset, jos matkailupalvelujen kysyntä maailmassa kasvaa, kuten sen on ennustettu kasvavan 2000-luvulla, ja jos matkailuyrittäjät oppivat hallitsemaan omaa liiketoimintaansa verkostoissa, sopimaan yritysten yhteistyön perussäännöistä ja toimimaan yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa "sooloilun" sijasta.

Pieniä yrityksiä on tutkittu maailmanlaajuisestikin niukasti; ei ole pystytty määrittelemään yksiselitteisesti sitä, mitä tarkoitetaan pienellä yrityksellä, eikä ratkaisemaan toimialan sisäistä rakennetta koskevia terminologisia epäselvyyksiä. Näin varsinkin matkailualalla jossa epäselvyyttä syntyy siitä, että yritys voi tuottaa palveluja muille kuin matkailijoille. Lisäksi matkailualan tutkimuksessa näkökulma on usein muu kuin yrityksen taloudellinen toiminta, koska tutkijoina on paljon sosiologeja ja maantieteilijöitä siitäkkin syystä, että matkailualaa ei mielletä omaksi tieteenalaksi. Viime vuosina matkailualan pienten yritysten liiketaloudellinen tutkimus on kuitenkin selvästi vilkastunut. On syntynyt vapaamuotoisia tutkijaryhmiä, kuten Stern Suomessa, Pohjoismaiden matkailualan tutkijoiden verkosto ja Atlas SME-Research Group, joka matkailualan korkeakoulujen elimenä keskittyy alan tutkijoiden yhteistyöhön. Tästä huolimatta matkailualan tutkimus vaikuttaa olevan alakynnessä verrattuna tuotannollisten yritysten tutkimukseen pienten yritysten sektorilla,

ainakin Suomessa. Tässä työssä kiinnostuksen kohteena on pienten matkailuyritysten liiketoimintaprosessin muutos, yrittäjän rooli oppijana ja selviytyjänä sekä pienten matkailualan yritysten kasvuun liittyvä problematiikkaa. Tässä työssä yrittäjää tutkitaan toimijana, jonka omista teoista muodostuu yrityksen liiketoiminnan kokonaisluonne, ja erityisesti tarkoituksena on etsiä yrittäjän oman inhimillisen panoksen yhteyttä yrityksen toiminnan tuloksiin ja ilmenemistä niissä.

Matkailualan liiketoimintaan liittyvän tutkimuksen vähäisyys on kannustin tutkimukselle myös siksi, että maailmassa matkailu on suurin ala tarkasteltaessa taloudellista toimintaa ja työllistämistä. Joka 12. työntekijä työskentelee matkailu- ja majoitusalan palveluksessa maailmanlaajuisesti (Van Harsseel 1994). Edelleenkin 2000-luvun alussa matkailualan kasvun rajoja ei ole näkyvissä, koska uusien alueiden taloudellinen kasvu tuottaa aina uusia matkailijoita maailmanlaajuisille markkinoille. Näin siitä huolimatta, että alaa haavoittavat äkillisesti arvaamattomat ulkoiset tekijät, kuten kriisit, suhdanteet ja katastrofit.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on edistää matkailualan yritysten kulttuurin ominaispiirteiden ja alan yrittäjien arvomaailman ymmärtämistä sekä osoittaa alan yritysten merkityksellisyyttä perheyrittäjinä. Tutkimuksen tavoitteena on edistää *matkailualan pienten yritysten* toimintaan kohdistuvaa *tutkimustyötä* tulevaisuudessa myös siten, että olemassa olevaa teoreettista tutkimustietoa on analysoitu pienten matkailualan yritysten näkökulmasta suomen kielellä.



## KIITOKSET

Saatuani vuonna 2001 päätökseen lisensiaattityöni, jossa tarkastelin matkailualan pienten yritysten yrittäjien menestyskäsitteitä, uskoin, että jätän loppuelämäni muille harrastuksille. Toisin kuitenkin kävi, kirjoittaminen käynnistyi uudestaan vajaan vuoden kuluttua. Olen harkitusti valinnut raporttini kieleksi suomen kielen, koska äidinkieltä käyttäessäni pystyn tuomaan esille kielellistä rikkautta ja vivahteikkautta kirjoittamiini empiirisen osan narratiiveihin, jotka ovat yrittäjien suomeksi kertomia tarinoita.

Oltuani matkailuyrittäjien kanssa vuorovaikutuksessa vuosien ajan, minulle on vahvistunut käsitys siitä, että heidän valitsema toimintatapa voi toimia esimerkkinä muille yrittäjille. Yrittäjyydessä näyttää jotain, mikä vetää puoleensa näiden yrittäjien kaltaisia rohkeita ja avoimia ihmisiä. Yrittäjille ja heidän työnsä arvostuksen nostamiseksi tämäkin työ on syntynyt. Kiitän sydämellisesti neljää yrittäjää ja heidän perheidensä jäseniä, jotka ovat antaneet aikaansa haastatteluille. Lämpimät kiitokset osoitan ohjaajalleni professori Iris Aaltiolle vuosia kestäneestä kannustamisesta ja hienovaraisesta, tarkkanäköisestä ohjauksesta, joka nosti minut yhä uudelleen polulle. Esitän nöyrät kiitokseni myös työn esitarkastajille professori Asko Miettiselle ja professori Päivi Erikssonille osuvista kommentteista. Edelleen kiitän filosofian tohtori Petri Jääskeläistä raportin kieliasun tarkistamisesta ja filosofian maisteri Eeva Mönkköstä tiivistelmän englanninkielisestä käännöksestä.

Kiitän henkilöitä, jotka ovat tehneet yrittäjyyden tutkimista tukevia apurahapäätöksiä Paulon Säätiössä, Suomen Kulttuurirahaston Etelä-Savon rahastossa ja Liikesivistysrahastossa. Ilman niitä päätöksiä tämän työn tekeminen ei olisi ollut mahdollista.

Läheiseni, jotka ovat seuranneet elämäni ja työni muutoksia, kirjoittamisen lepovaiheita, murheenlaaksoja ja ilon hetkiä, ansaitsevat kiitokseni siksi, että he olisivat hyväksyneet minut äidiksi, isoäidiksi ja ystäväksi vaikka tämä prosessi olisi suistunut raiteiltaan. Erityiset kiitokset Raunolle, Riitalle, Erkille ja Katrille lähdeluettelon ja -viitteiden tarkistustyöstä ja myös Marikille, joka nosti ilon pintaan syyskuussa 2005!

## SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ESIPUHE

KIITOKSET

SISÄLTÖ

KUVIOT JA TAULUKOT

LIITTEET

1 JOHDANTO	13
1.1 Pienet yritykset tutkimuskohteena	13
1.2 Matkailualan yrittäjyys tutkimuskohteena	14
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja kontribuutio	18
1.4 Tutkimuksen asemointi ja viitekehys	20
1.5 Raportin rakenne	23
2 YRITTÄJYYSTUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPOJA JA KÄSITTEITÄ	25
2.1 Yrittäjyystutkimuksen lähestymistapoja	25
2.2 Yrittäjyyteen liittyvä käsitteistö	31
2.3 Pienten yritysten syntyminen ja erottelu suuremmista	32
2.4 Pienten yritysten luokittelu matkailualalla	34
2.5 Päätelmät	35
3 STRATEGINEN PROSESSI OPPIMISPROSESSINA	37
3.1 Yrittäjän oppiminen yrittäjyysprosessissaan	37
3.2 Oppimismalleja ja -tapoja	42
3.3 Yrittäjän kulttuurisidonnaisuus	45
3.4 Yrittäjän arvot	48
3.5 Yrittäjä sosiaalisessa ympäristössään ja sidosryhmäympäristössään	50
3.6 Liiketoiminnan strateginen prosessi pienissä matkailualan yrityksissä	54
3.6.1 Strateginen prosessi suhteessa yrittäjän oppimiseen	54
3.6.2 Pienten matkailualan yritysten kasvu	61
3.7 Näkökulmat pienten matkailuyritysten yrittäjien yrittäjyysprosessiin	67
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	69
4.1 Tutkimuksen lähestymistavan perustelu	69
4.2 Näytteen valinta	71
4.3 Tiedonkeruu	74
4.4 Aineiston analyysi ja tulkinta	78
4.5 Luotettavuus autenttisuutena	81
4.6 Yleistäminen siirrettävyytenä tai suhteellistamisena	83
4.7 Validiteetti päämääränä	84

5 YRITTÄJIEN OPPIMISHISTORIAT	87
5.1 Yrittäjien näkemykset (vanhat aineistot 1998 Itä-Suomi ja Skotlanti)	88
5.1.1 Arvot matkailuyrityksen kulttuurissa: oppimisprosessi	88
5.1.2 Suhteessa sidosryhmiin: oppimisprosessi	91
5.1.3 Yrittäjä oppijana ja inhimillisenä resurssina	98
5.2 Yrittäjien tarinat (aineisto 2003)	101
5.2.1 Yrittäjän tarina: Lomakylä	101
5.2.1.1 Yrittäjähistoria	101
5.2.1.2 Arvot matkailuyrityksen kulttuurissa: oppimisprosessi	104
5.2.1.3 Suhteessa sidosryhmiin: oppimisprosessi	106
5.2.1.4 Yrittäjä oppijana ja inhimillisenä resurssina	110
5.2.2 Yrittäjän tarina: Mökkikylä	114
5.2.2.1 Yrittäjähistoria	114
5.2.2.2 Arvot matkailuyrityksen kulttuurissa: oppimisprosessi	117
5.2.2.3 Suhteessa sidosryhmiin: oppimisprosessi	120
5.2.2.4 Yrittäjä oppijana ja inhimillisenä resurssina	124
5.2.3 Yrittäjän tarina: Malo	127
5.2.3.1 Yrittäjähistoria	127
5.2.3.2 Arvot matkailuyrityksen kulttuurissa: oppimisprosessi	129
5.2.3.3 Suhteessa sidosryhmiin: oppimisprosessi	132
5.2.3.4 Yrittäjä oppijana ja inhimillisenä resurssina	136
5.2.4 Yrittäjän tarina: Tienvarsi	138
5.2.4.1 Yrittäjähistoria	138
5.2.4.2 Arvot matkailuyrityksen kulttuurissa: oppimisprosessi	140
5.2.4.3 Suhteessa sidosryhmiin: oppimisprosessi	141
5.2.4.4 Yrittäjä oppijana ja inhimillisenä resurssina	145
5.2.5 Tulevaisuus seuraavan sukupolven käsissä	148
6 YRITTÄJIEN OPPIMISPROSESSI JA TUTKIMUKSEN PÄÄTELMÄT	150
6.1 Oppimisen ilmeneminen	150
6.2 Selviytymisen juuret arvoissa ja matkailuyrityksen kulttuurissa	155
6.3 Sidoryhmistä oppiminen ja sidoryhmien hallinta	158
6.4 Yritysten syntyminen ja kasvu	160
6.5 Yrittäjä oppijana ja inhimillisenä resurssina	161
6.6 Henkilökohtaiset selviytymiskeinot muutoksen aikaansaamisessa	162
6.7 Yrittäjä muuttajana ja uusiutujana yrittäjyysprosessissaan	164
6.8 Yrittäjän oppimisen taival eteenpäin	167
6.9 Päätelmät	169
6.9.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteiden saavuttaminen	169
6.9.2 Tutkimuksen kohde ja metodologiset rajoitukset	171
6.9.3 Kontribuutio	172
6.9.4 Suuntia pienten matkailualan yritysten tutkimiseen	174
LÄHDELUETTELO	177
LIITTEET	

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

Kuvio 2 Yrittäjän taipaleen taitekohdat: Lomakylä (yritys nro 20).

Kuvio 3. Yrittäjän taipaleen taitekohdat: Mökkikylä (yritys nro 21).

Kuvio 4. Yrittäjän taipaleen taitekohdat: Malo (yritys nro 22).

Kuvio 5. Yrittäjän taipaleen taitekohdat: Tienvarsi (yritys nro 23 ).

Kuvio 6. Konstruktio: jäsenitys pienen matkailuyrityksen yrittäjän yrittäjyysprosessista oppimisprosessina.

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tunnuslukuja Suomessa. Kooste.

Taulukko 2. Yrittäjyyden määrittämisen tavat, mittarit ja kysymykset.

Taulukko 3. Pienten yritysten kasvun malleja. Kooste.

Taulukko 4. Tutkimusaineistot ja niiden hankinta.

Taulukko 5. Aineiston käsittelyn vaiheita.

Taulukko 6. Lomakylä: liikevaihdon, majoitusvuorokausien ja työntekijöiden määrän muutos 1991 - 2003.

Taulukko 7. Mökkikylä: liikevaihdon, majoitusvuorokausien ja työntekijöiden määrän muutos 1998 - 2003.

Taulukko 8. Malo: liikevaihdon, majoitusvuorokausien ja työntekijöiden määrän muutos 1991 - 2003.

Taulukko 9. Tienvarsi: liikevaihdon, majoitusvuorokausien ja työntekijöiden määrän muutos 1991 - 2003.

Taulukko 10. Oppimisen ilmentymiä: toimintamallin muotoutuminen (vanhat aineistot 1998).

Taulukko 11. Oppimisen ilmentymiä: toimintamallin muotoutuminen (uusi aineisto 2003).

## **LIITTEET**

Liite 1. Taloudellisia tunnuslukuja Itä-Suomen läänin alueen majoitusyrityksistä 1993 - 2002.

Liite 2. Yritysten nro 1 - 23 kuvaukset.

Liite 3. Saatekirje ja haastattelurunko: aineistot 1998.

Liite 4. Sidosryhmämaininnat.

## 1 JOHDANTO

Alkusysäyksen tälle tutkimukselle on antanut se, että matkailualan pienten yritysten toimintaa tarkasteltaessa kannetaan jatkuvasti huolta yritysten vähäisestä kasvusta ja siitä, että yrittäjät näyttävät tyytyvän itse määrittelemäänsä menestykseen (Juutilainen 2001). Tätä tutkimusta varten kerättiin aineistoa valottamaan yrittäjyysprosessin vaiheita, kasvua ja sidosryhmätoimintaa. Tässä yhteydessä muutoksen ymmärtämisen vaikuttimet, muodot ja jatkuvuus hahmottuivat oletukseksi, että muutoksen takana on yrittäjän jatkuva uudistumisen tarve oppimisen kautta. Tutkimuksessa siirrytään yrityksen menestystekijöiden kuvauksesta yrityksen dynaamiseen liiketoiminnan prosessiin asettamalla näkökulma pienten alan yritysten yrittäjien oppimiseen ja arvoihin, kulttuurisidonnaisuuteen ja sosiaaliseen kontekstiin. Matkailualan yritykset ovat pieniä ja joustavia. Niiden liiketoimintaprosessista voidaan odottaa löydettävän jossain määrin muista pienyrityksistä poikkeavia kehityskulkuja ja yrittäjien näkökulmia.

Tässä luvussa aluksi tarkastellaan pienten yritysten tutkimusta, arvioidaan pieniä yrityksiä toimijoina ja luodaan katsaus matkailualan yritysten toimintaympäristöön Suomessa. Seuraavaksi esitetään tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja kontribuutio sekä taustaoletukset. Samalla tutkimus asemoidaan tutkimuskenttään viitekehyksiin.

### 1.1 Pienet yritykset tutkimuskohteena

Pienet yritykset ovat lukumääräisesti merkittävä osa näkyvää yritystoimintaa. Tällaisista yrityksistä niin EU:ssa kuin Suomessakin n. 90 prosentilla arvioidaan olevan vähemmän kuin kymmenen työntekijää. Nämä pienimmät, erityisesti mikrokokoiset yritykset voidaan ymmärtää työllistäjinä ja puskureina, jotka joustavat talouden eri vaiheissa (Storey 1994; Arter ja Johannisson 1990, 40 - 45; Juutilainen 2001). Acs (1999, 17) arvioi pienyritysten merkityksen näkyvän erityisesti siinä, että maailmanlaajuisesti katsottuna ne luovat taloudellisia mahdollisuuksia erityisesti naisille, vähemmistöille ja maahanmuuttajille. Audretsch (1999, 33) käsittää pienten yritysten merkityksen dynaamisina ja tehokkaina muutosagentteina ja moittii talous- ja yhteiskuntapolitiikkaa siitä, että pieniä yrityksiä pidetään taakkana taloudelle niiden *kasvu-*

*haluttomuuden* (myös Hakim 1989, 30 - 42 ja Storey 1994, 122) vuoksi, vaikka niiden toimintaa pitäisi edistää. Ritchie (Ks. Blackburn ym. 1990, 79, 100 - 102) toteaa enimän osan pienyritystutkimuksesta keskittyvän teollisuusyrityksiin vaikka suurin osa pienyrityksiä toimii palvelualalla niin kuin pienyritystutkimusta tarkasteltaessa voidaan havaita.

Jennings ja Beaver (1997, 63 - 73) toteavat, että pienten yritysten liiketoimintaprosessin voidaan odottaa olevan ainutlaatuinen ja omaperäinen (myös Juutilainen 2001). Sen vuoksi yrityksiä tulisi tutkia *eri tavalla* kuin suuria yrityksiä, joiden tutkimus pyrkii mallintamaan, antamaan reseptejä ja luomaan *käsittekokonaisuuksia* toiminnalle. Viime vuosina useat yrittäjyyden tutkijat (Deakins ja Freel 1998; Senge 2000; Rae ja Carswell 2001) ovat tuoneet esille käsityksensä siitä, että vain *yrittäjän näkemyksiä* tutkimalla voidaan löytää aidosti sellaisia tekijöitä, jotka ovat pienissä yrityksissä yrittäjyyden prosessin ominaisia elementtejä. Yrittäjyys tulisi siis nähdä *luovana* prosessina, jota ei voida ymmärtää määrittelyjä, muuttujia tai yrittäjien piirteitä luettelemalla. Senge (emt.) korostaa erityisesti sitä, että koska yrittäminen ja liiketoiminta ovat siirtyneet opin siirtämisestä ja tiedon käytöstä etsimään *kokemuksesta oppimista*, olisi ensiarvoisen tärkeää kuunnella *yrittäjän omia ajatuksia*. Edelleen Senge (emt.) ehdottaa, että visioinnin sijaan - jota hän pitää pelkkänä menneisyyden arviona - yrittäjän tulisi oppia *sopeutumaan ja kehittämään kyvykkyyttään*.

Myös Carroll (1994, 290) ja Penrose (1995, 5) kehottavat pienyritystutkijaa keskittymään yrittäjien käsityksiin kilpailuedun syntymisestä, siis erityisesti menestyksen syihin. Suomalaisten pienyritysten syntyedellytyksiä tarkastellut Voutilainen (2001, 14) toteaa yritysten toiminnan olevan yrittäjälähtöisyydestä johtuen ainutkertaista ja yksilöllistä. Edelleen Voutilainen kehottaa tutkijoita varovaisuuteen yritysten vertailussa jopa samalla toimialalla, koska hän havaitsi myös yrittäjien tavoitteiden, taustojen, koulutuksen ja motiivien olevan tavattoman erilaisia.

## **1.2 Matkailualan yrittäjyys tutkimuskohteena**

Pienten matkailuyritysten tutkiminen ei sinänsä eroa muun pienyrityssektorin tutkimisen tarpeista. Matkailualan yritysten tutkimisessa on syytä käyttää useita menetelmiä ja liiketoiminnan onnistumisen tarkastelun monipuolistamista. Tulosten mit-

taamisessa ei tulisi keskittyä pelkkiin taloudellisiin mittareihin vaan myös laadullisiin mittareihin. Tätä puoltaa matkailualan yrittäjyyttä tutkineiden näkemys alalla näkyvästä elämäntapayrittäjyydestä ja yrittäjien itse asettamista menestyksen mittareista.

#### *Alan määrittely ja tilastointi*

*Matkailualan* määrittely on hankalaa mm. siksi, että *majoitus- ja ravitsemisala* ei palvele vain matkailijoita. Ravintolatoiminta palvelee myös paikallisia asukkaita, mutta silti majoitus- ja ravitsemisala ymmärretään lähes synonyymiksi matkailualalle. Tällaisen rajauksen ulkopuolelle jäävät esimerkiksi *kuljetusalalla* toimivat yritykset, matkoja *myyvät ja markkinoivat organisaatiot, ohjelmapalveluja* tarjoavat yritykset ja *vetovoimakohteet*, kuten nähtävyydet ja kulttuurikohteet. Juuri näistä majoitus- ja ravitsemisalalan ulkopuolelle jäävistä palveluista osa edustaa ”puhtaita”, lähinnä matkailijoita palvelevia matkailuyrityksiä.

Matkailualan *yritykset* ovat luokiteltavissa *ulkoisesti* niiden tarjoaminen *matkailutuotteiden* mukaan. Suomessa on siirrytty 1990-luvun lopulla käyttämään tuoteperusteista luokittelua (Matkailun Satelliittitilinpito 2001, 15; Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework, EU, OECD, WTO & UN 2001, 71), jossa palvelut jaetaan seuraavasti: majoituspalvelut, ravitsemispalvelut, henkilöliikennepalvelut, matkatoimisto-, matkanjärjestäjä- ja matkaopaspalvelut, kulttuuripalvelut, virkistys- ja viihdepalvelut, sekalaiset palvelut (vakuutus ja vuokraus mm.), liitännäiset tuotteet (mm. polttoaine) ja epätyypilliset palvelut (mm. vähittäiskauppa).

#### *Matkailualan tunnuslukuja toimialaluokkien mukaan*

Virallisessa tilastoinnissa käytetään edellisestä tuotepohjaisesta luokituksesta eroavaa *toimialaluokitusta*, mikä tekee matkailun pienyrityskentän hahmottamisen erittäin vaikeaksi. Koko majoitus- ja ravitsemistoiminnan osuus välittömästä matkailutulosta on 17 % (1,2 mrd. euroa), mutta matkailun henkilötyövuosista n. 27 % (Laakkonen 2002, 51). Näissä luvuissa (taulukko 1) ovat mukana kaikki hotellit (*toimialaluokka* = tol 551), leirintäalueet ja muu majoitustoiminta (tol 552), ravintolat, kahvilaravintolat, ruokakioskit (tol 553) sekä kahvi-, olut- ja drinkkibaarit (tol 554) sekä laitospalvelut. Pelkän majoitustoiminnan (tol 551 - 552) matkailutulo on koko maassa n. 0.8 mrd., josta varsinaisten hotellien osuus on yli 0.7 mrd. euroa (emt. s.136).

Tässä sekä aikaisemmassa tutkimuksessa (Juutilainen 2001) maantieteellisen tutkimusalueen, Itä-Suomen (Etelä- ja Pohjois-Savo, Etelä- ja Pohjois-Karjala sekä Kainuu) osuudet matkailutulosta, toimipaikkojen lukumäärästä ja työllisyydestä näkyvät taulukossa 1.

**Taulukko 1. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tunnuslukuja Suomessa. Kooste. (Laakkonen 2002, 79, 85, 91, 115, 121, 136).**

Toimialaluokat (Tol) 551 Hotellit ja 552 Leirintäalueet ja muu majoitustoiminta			
Alue	Matkailutulo 1000 e	Matkailutyöllisyys henkilötyövuosina	Toimipaikkojen lukumäärä
Etelä-Karjala	21 962	255	42
Etelä-Savo	21 873	329	100
Kainuu	18 641	241	65
Pohjois-Karjala	22 883	249	74
Pohjois-Savo	33 285	429	91
Koko maa	783 477	8614	1706

#### *Matkailualan yritykset*

Majoitusyritysten toimipaikkoja Suomessa edellä mainitun selvityksen mukaan on n. 1700, joista voidaan *arvioida* yli 90 % olevan sellaisia, jotka työllistävät alle 10 henkilöä. Harju-Autti (1998) toteaa, että esimerkiksi matkailualan majoituspalveluja tuottavista yrityksistä kolmannes työllistää alle viisi työntekijää ja osa näistä yrityksistä työllistää vain yhden osa-aikaisen työntekijän. Varsinkin maaseutumatkailuyritykset (n. 3600 yhteensä) ovat pieniä ja usein osa-aikaisesti työtä tarjoavia, koska matkailu on pääelinkeino vain noin 15 %:lle (emt.). Maaseutuyrityksistä majoituspalveluja tarjoaa kolmannes, kuten myös ohjelmapalveluja tarjoaa yksi kolmannes (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 1997). Erilaisia ohjelmapalveluja tarjoavia yrityksiä arvioitiin Suomessa olevan 1990-luvun lopulla noin 400 (Aalto ym. 1999). Matkailualan pienyrityskentässä toimii myös vetovoimapalveluja, kuljetuspalveluja, välityspalveluja ja muita matkapalveluja tuottavia pienyrityksiä, joiden määriä tai työllistävyttä ei pystytä edes arvioimaan, koska tilastointikategoriat sisältävät muitakin kuin varsinaisesti matkailupalveluja tuottavia yrityksiä.

Pääasiallisesti ravitsemispalveluja tuottavat yritykset jäävät matkailualan tarkastelun ulkopuolelle, mutta suurin osa majoituspalveluja tarjoavista yrityksistä ja osa ohjelmapalveluja tuottavista yrityksistä tarjoaa myös ravitsemispalveluja. Alan hahmotamisen ongelmallisuus syntyy siitä, että alalla on paljon sesonkiluonteisesti toimivia,



vain osittain matkailupalveluja tuottavia yrityksiä ja palvelujen kirjo on kysynnän luonteesta ja jakeluteiden moninaisuudesta johtuen lähes ääretön. Kaikki palvelujen tarjoajat eivät ole yksityisessä omistuksessa, koska mm. erityisesti majoitusosalalla yhteisöt ja kunnat tarjoavat kilpailevia matkailutuotteita.

*Matkailupalvelujen kysyntä ja liiketoiminnan kannattavuus tutkimuksen ajankohtana*  
Vuonna 1999 matkailupalvelujen kysyntä (kokonaismatkailukulutus) oli Suomessa yli 6,9 mrd. e, josta majoituspalvelujen osuus oli n. 3,7 mrd. e. Matkailuelinkeinon työpaikkoja oli yhteensä 114 800, joista majoitustoiminnan osuus oli 17 400 työpaikkaa (Matkailun satelliittitilinpito 2001.)

Pienten majoitusyritysten liikevaihdon arvioidaan olleen keskimäärin 84 000 e (Harju-Autti 1998). Aiemman tutkimuksen (Juutilainen 2001) kohderyhmänä olleiden pienten majoitusyritysten karkeasti arvioitu vuosiliikevaihto oli pienimmillään n. 60 000 e. Kaikissa näytteessä (Juutilainen 2001) olleissa yrityksissä työllistyi ainakin yksi henkilö kokoaikaisesti. Pienten majoituspalveluja tarjoavien yritysten liiketoiminta ei vaikuta erityisen kannattavalta tavanomaisin taloudellisin mittarein mitattuna. Käsitystä tukevat Finnveran (2003) analyysit Itä-Suomen *kaikista* hotelli-asiakasyrityksistä, leirintäasiakasyrityksistä ja muun majoitustoiminnan asiakasyrityksistä (toimialaluokat 551 - 552). Tarkastelemalla vuosilta 1993 - 2002 yritysten kokonaispääoman tuottoa, jonka mediaani vaihteli 0,1 - 6,2 % ja jossa alakvartiilin yritysten tuotto (-11,3 - 1,7 %) oli lähes koko ajan negatiivinen samana ajankohtana, ei voida päätellä majoitusyritystoiminnan olevan liiketaloudellisesti tehokasta. Ainoastaan yritysten yläkvartiilissa tuotto oli 6,6 - 15,8 % (liite 1).

Aiemmassa tutkimuksessa (Juutilainen 2001) pienten majoitusyritysten ongelmiksi havaittiin alan sesonkiluonteisuus, pääoman vähäisyys ja yleensä yksin toimiminen sekä alalle tulemisen helppous. Näytteen yrityksissä tyydyttiin vaatimattomaan taloudelliseen tulokseen ja mahdollisiin tulevaisuuden odotuksiin, kuten yrityksen myyntimahdollisuuteen tai riittävän eläkkeen varmistamiseen. Pienissä majoitusyrityksissä havaittuja ongelmia ei voi suoraan verrata muihin pieniin matkailupalveluja tarjoaviin yrityksiin, mutta voidaan olettaa, että ainakin sesonkiluonteisuudesta johdettavat ongelmat ovat samantyyppisiä myös muissa sektorin yrityksissä.

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja kontribuutio

#### *Lähtökohtia*

Aiemmassa tutkimuksessa (Juutilainen 2001) päädyttiin *jäsentelyyn*, malliin, jossa kuvattiin yrittäjän omaa käsitystä menestyksen tekijöistä: yrittäjän ”*autonominen toimintatapa*” (omat saavutukset, oman elämäntavan valinta, vapaus ja eirutiininomaiset tehtävät) yrittäjän motivoijana. Yritysten toiminnassa keskeisiksi menestystä luoviksi tekijöiksi määriteltiin ”*pienyrittäjän hyveet*” (kustannusten alhaalla pitäminen, henkilökunnan vaaliminen, äärimmäinen asiakkaista huolehtiminen ja oikein valittu yrityksen houkutteleva sijainti), joiden avulla pienyrittäjä pääsee sellaiseen ”*itse sopivaksi arvioituun menestykseen*”, jota hän pitää hyvänä (riittävä taloudellinen menestys, asiakkaiden tyytyväisyys ja asiakasuskollisuus sekä mahdollisuus toteuttaa itseään). *Staattinen jäsentely* tarjosi yhden näkökulman pienen matkailuyrityksen yrittäjän toimintaan. Tutkimus jätti auki kysymyksiä yrityksen toimintaan liittyvästä dynaamisesta prosessista, siitä, mitä yrittäjyysprosessissa tapahtuu ja millainen yrittäjän rooli yrittäjällä on prosessinsa muokkaajana.

#### *Taustaoletuksia*

Vähitellen tutkimuksessa on siirrytty käsittämään pienten yritysten yrittäjät ainutlaatuisina, kokonaisvaltaisesti oman yrityksensä strategista *liiketoimintaprosessia johtavina yksilöinä*, jota on alettu tarkastella *oppimisen* prosessuaalisesta näkökulmasta (erityisesti Rae 2000, 2004, 2005). Strategian muotoutuminen on ymmärrettävissä *oppimisprosessiksi jatkuvan* muutoksen kautta, jossa myös yksilön - siis yrittäjän - arvot, kulttuuri ja sosiaalinen konteksti muovaavat toiminnan perustaa, koska yritys ei toimi tyhjässä. Edellisten näkökulmien johdosta tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu siihen, miten *oppiminen näyttäytyy* yrittäjän omassa strategisessa päätöksenteossa, yrittäjän selviytymisprosessissa ja yrityksen toiminnan muutoksissa.

Nyt käsillä oleva tutkimus *liittyy keskusteluun* siitä, miten pienet yritykset syntyvät, muuttuvat ja sopeutuvat. Pyrkimyksenä on osoittaa, että yrittäjän oppiminen ja oppimisprosessi ovat kiinteässä ja keskeisessä roolissa yrityksen strategisen liiketoimintaprosessin muutoksessa.

### *Tutkimuksen kohde*

Tämä tutkimus *kohdistuu* matkailualalla majoitustoiminnasta ja majoituksen oheistoiminnoista pääasiallisen tulonsa saavien pienten yritysten *liiketoimintaprosessin muotoutumiseen ja -oletuksen mukaan - siihen kiinteästi liittyvään yrittäjän oppimisprosessiin*. Tarkoituksena on syventää edellisessä tutkimuksessa (Juutilainen 2001) syntynyttä ymmärrystä ulottamalla tarkastelu myös sellaisiin yrityksen ympäristöstä tuleviin vaikutuksiin, jotka eivät ole yrittäjän kontrollissa, ja edelleen tästä aiheutuviin seurauksiin ja mahdollisiin konflikteihin. Toisaalta tarkastellaan myös yrittäjän omia lähtökohtia *oppijana* ja oppimisen kautta liiketoimintaprosessinsa keskeisimpänä *muuttajana*.

### *Tutkimuksen tarkoitus*

Työssä keskitytään tutkimaan *yrittäjien omia käsityksiä* ja pyritään etsimään niistä tekijöitä, jotka edistävät tai rajoittavat yrittäjän oppimista yrityksen strategian luomisprosessissa, ja saamaan esille yrittäjien henkilökohtaisia keinoja, joiden avulla he selviytyvät liiketoimintaprosessissaan. Edelleen tutkitaan yrittäjien *odotuksia* oman liiketoimintansa suhteen ja etsitään *edellytyksiä, jotka auttaisivat* yrittäjää parantamaan liiketoimintaprosessiaan. Ymmärtämällä syvemmin yrittäjän ratkaisujen arvopohjaa ja tarkastelemalla yrittäjyyttä kulttuurisessa ja sosiaalisessa kontekstissa, voidaan löytää keinoja pienten yritysten toimintaedellytysten *parantamiseksi* tai ainakin yrityksen olemassaolon edistämiseksi ja ylläpitämiseksi.

### *Tutkimuksen tavoitteet*

Tämän tutkimuksen tavoitteena on *syventää pienten matkailualan yritysten yrittäjien strategisen liiketoimintaprosessin ja oppimisen yhteyden ymmärtämistä sekä etsiä yrittäjien omia selviytymiskeinoja*. Asetettu tavoite täsmentyy seuraavien kysymysten avulla:

- Kuinka yrittäjän oppiminen ilmenee strategisessa liiketoimintaprosessissa?
- Miten yrittäjä toimii suhteessa sidosryhmiinsä ja miten sidosryhmien rooli näytetään yrityksen toiminnassa ja yrittäjän oppimisprosessissa?

### *Kontribuutio*

Oppivaa organisaatiota ja organisaatioissa oppimista on tutkittu paljon, mutta pienissä perheyriyksissä monesti lähes yksin toimivien yrittäjien oppiminen ei juuri ole

ollut tutkimuksen kohteena. Matkailualan pienten yritysten yrittäjien strateginen liiketoimintaprosessi oppimisen näkökulmasta tarjoaa haasteen, johon pyritään tässä tutkimuksessa tarttumaan.

Matkailualan yritykset palvelujen tarjoajina näyttävät eroavan jossain määrin vakiintuneimmista aloista. Tämän tutkimuksen avulla etsitään keinoja, joilla voidaan parantaa matkailualan pienten yritysten liiketoimintaprosessien erityispiirteiden, yrittäjien omien selviytymistapojen sekä yrittäjien toiminnan vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. Tarkoituksena on lisätä teoreettista ymmärrystä matkailualalla toimivien pienten yritysten prosessin mekanismeista tarkastelemalla koko yrityksen liiketoimintaprosessin syntymistä, olemassaoloa sekä kehittymistä yrittäjän oppimisen näkökulmasta. Edelleen konstruoidaan jäsentely *pienen matkailuyrityksen yrittäjän oppimisesta strategisessa liiketoimintansa prosessissa*. Jäsentelyn avulla on mahdollisuus ymmärtää, hahmottaa ja kohdistaa pienten yritysten tutkimuksen tarpeita.

Edelleen tällä tutkimuksella pyritään edistämään yrittäjien moninaisiin tarpeisiin vastaamista, kuten monipuolisen osaamisen tukemista sekä sellaisen matkailualan yrittäjyyden ja yrittämisen ilmapiirin syntymistä, että *inhimillisiä arvoja* keskeisinä ja tärkeinä pitävät yrittäjät hyväksytään arvokkaiksi toimijoiksi, koska he mm. luovat työpaikan ainakin itselleen ja tuottavat lisäarvoa liiketoiminnallaan. Liiketoiminnan teoreettisista sekä käytännöllisistä lähtökohdista katsottuna yrityksen täytyy aina pystyä toimimaan *kannattavasti pitkällä tähtäyksellä*. Liiketaloudellisen teorian sisältöä tulisi kuitenkin voida laajentaa sisältämään muitakin kuin kasvuodotuksia. Yrittäjäjärjestöjen, tutkijoiden ja päättäjien tulisi rohkaista ja tukea yrittäjiä toimimaan myös silloin kun heidän toiminnassaan muut kuin taloudelliset arvot ovat etusijalla. Pienten yritysten toimintatapa ei murena liiketaloudellista teoriaa, koska pienet yritykset ovat asiakkaille ja yhteiskunnalle merkittäviä, lisäarvoa tuottavia toimijoita.

#### **1.4 Tutkimuksen asemointi ja viitekehys**

Tarkoituksena on ymmärtää ja jäsentää yrityksen strategista liiketoimintaprosessia ja siihen oletuksen mukaan liittyvää yrittäjän oppimisprosessia tutkimalla yrittäjän näkökulmaa ja yrittäjän omia toimintamalleja. Ratkaisua tukevat erityisesti yrittäjyyden

tutkimistavoista Bjerken (1996) sekä Bruyatin ja Julienin (2000) näkemykset yrittäjästä oppijana (myös Deakins ja Freel 1998; Rae ja Carswell 2001, Rae 2000, 2004, 2005). Bjerke (1996, 13) toteaa, että yrittäjyyteen liittyvän tutkimuksen tulisi olla *ymmärtävää* varsinkin silloin jos tutkitaan innovatiivisuutta. Edelleen Bjerke (2000b, 11) toteaa, että yrittäjyys on ”erittäin inhimillistä toimintaa”, jolloin tarvitaan tutkijan *ymmärtävää* otetta:

”Useimmat ihmiset haluavat tulla ymmärretyiksi sen sijaan, että heidän toimintaansa selitettäisiin. Mitä inhimillisempää toiminta on, sen tärkeämpää tutkijoiden ja toimijoiden on ymmärtää sitä...yrittäjyys on juuri sellaista. Luovuuden, innovaatioiden ja yrittäjyyden tutkiminen on minulle sukellus inhimillisten resurssien ytimeen...silloin tutkitaan enemmän tai vähemmän ainutkertaisia tilanteita, joissa totuttuja kaavoja rikotaan ja luodaan uutta todellisuutta. Sellaista tutkimusta voi tehdä vain ihmisaivoilla ja ihmisten käsin.” (Bjerke 1996, 1.)

Bjerken (2000b, 8) kokemuksen mukaan yrittäjyyttä *selittämään pyrkivälle* yrittäjyys on strukturoitunut prosessi, joka reagoi rationaalisesti ulkoisiin ärsykkeisiin ja josta on löydettävissä validit mallit. Sen sijaan *ymmärtäjälle* yrittäjyys on ilmiö, joka liittyy yrittäjään toimijana. Tällöin yrittäjyys toimii omine symboleineen, *sosiaalisessa todellisuudessa* ja on *arkista toimintaa*. Matkailualan yrittäjän toiminta on ainutlaatuista. Myös alan yrittäjyyteen liittyvä toimintafilosofia vaatii ja mahdollistaa ymmärtävän tarkastelun. Selittäminen *ei riittäisi* tässä tapauksessa.

Yrittäjyysprosessia tarkastellaan *taloudellisena ja inhimillisenä ilmiönä kulttuurisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta* asettamalla *yrittäjä arvoineen oppijana tarkastelun lähtökohdaksi* *sidosryhmiensä keskipisteeseen*. Yrityksen *sidosryhmien suhdetta* yritykseen tarkastellaan yrittäjän käsitysten, *sidosryhmäsuhteiden* ja liiketoiminnan tapahtumien kautta. Kasvulla tarkoitetaan yrityksen *liikevaihdon* kasvua, *työntekijöiden määrän* lisääntymistä tai *lisätyöpanoksen* tarvetta. *Muutos ja uusiutuminen* ymmärretään realisoituvaksi *yrittäjän jatkuvasti kehittäessä liiketoimintaprosessiaan oppimisensa* kautta.

Perusteena valinnalle on edellä mainittu Bjerken (1996, 1) käsitys sekä Bruyatin ja Julienin (2000, 177) toteamus, että yksilön eli tässä tapauksessa yrittäjän on oltava tarkastelun keskipisteenä, koska yrittäjä on henkilö, joka on dialogissa sen toiminnan

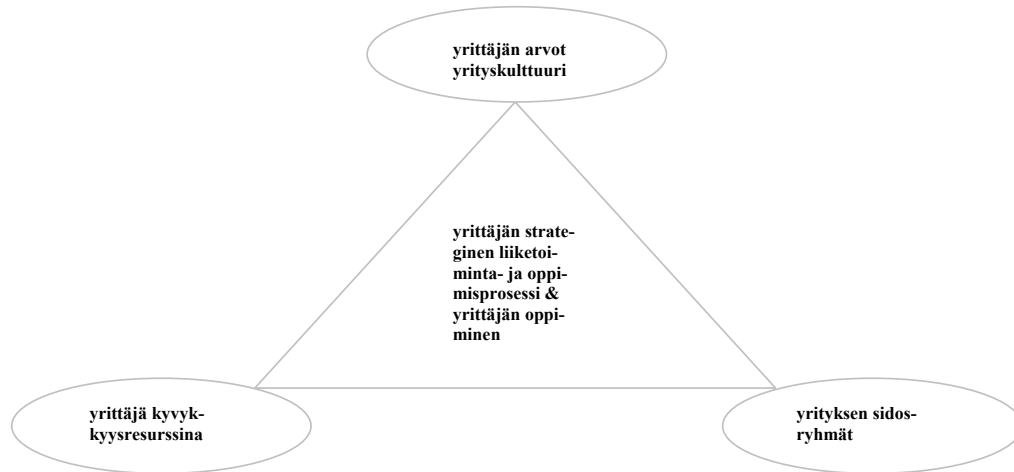
kanssa, mitä yrityksessä tapahtuu, ja on luomassa koko ajan muutosta ja uusiutumista.

”Jotta ymmärtäisi yrittäjyyden tapahtumaa, meidän on ensin ymmärrettävä yksilöä ja projektia ja niiden linkittymistä yrityksen perustamisvaiheeseen ja/tai kehitysprosessiin, ja vielä on ymmärrettävä ympäristön vaikutus, kuten on myös ymmärrettävä muiden yrittäjien ja ympäröivien resurssien vaikutus.” (Bruyat ja Julien, 2000, 177.)

Bruyatin ja Julienin (emt.) mukaan *konstruktivistinen* lähestymistapa erottaa yrittäjyystutkimuksen muusta tutkimuksesta ja antaa mahdollisuuden ymmärtää yrittäjän toimintaa *vaihtelevana, heterogeenisenä, dynaamisena ja kompleksisena* toimintana, joka on todennäköisesti ei-ennustettavaa.

*Oppiminen* on yrittäjän kannalta keskeistä hänen toimiessaan ”koko yrityksen aivoina” eikä oppimisen merkitystä voida sivuuttaa yrittäjän toimintaa tarkasteltaessa (Juutilainen 2001, 55 - 56). Myös Deakins (1999) edellyttää, että kiinnitettäisiin enemmän huomiota siihen, mitä yrittäjä *oppii yrittäjyytensä prosessissa*, eikä keskityttäisi tutkimaan yrittäjän ominaisuuksia ja kykyjä. *Yrittäjä, liiketoiminnan muutokset ja yrittäjän oppiminen ovat siis tutkimuksen keskipisteessä.*

Kuviossa 1 esitetään tutkimuksen viitekehys. Yrittäjän strateginen liiketoimintaprosessi, ts. yrittäjyysprosessi, ja yrittäjän oppiminen ovat keskiössä. Yrittäjän toiminnan suhdetta ympäristöönsä kuvaavat yrittäjän liittyminen yhteisöön kulttuurisen juurtuneisuuden kautta sekä yrittäjän suhteet sidosryhmiinsä. Yrittäjän ominaispiirteiksi ja näkökulmiksi määrittyvät yrittäjän arvot ja kompetenssi.



**Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.**

Seuraavissa kahdessa luvussa tarkastellaan yrittäjyystutkimuksen lähestymistapoja ja käsitteistöä sekä oppimisen ilmenemistä strategisessa liiketoimintaprosessissa. Olemassa olevaa tutkimusta analysoidaan yrittäjän ja pienten yritysten näkökulmista ja etsitään *yrittäjyysprosessin teoreettisia yhtymäkohtia oppimiseen* suhteessa tämän tutkimuksen tavoitteisiin ja viitekehykseen.

### 1.5 Raportin rakenne

Tässä luvussa tarkasteltiin aluksi pienten yritysten tutkimusta, arvioitiin pieniä yrityksiä toimijoina ja luotiin katsaus matkailualan yritysten toimintaympäristöön Suomessa. Seuraavaksi esitettiin tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja kontribuutio sekä taustaoletukset asemoiden tutkimus tutkimuskenttään viitekehyksineen. Luvussa 2 pohditaan yrittäjyystutkimuksen lähestymistapoja, yrittäjyyden lähtökohtia, käsitteistön moniulotteisuutta ja tutkimustulosten ristiriitaisuutta. Lopuksi tarkastellaan pieniin yrityksiin kohdistunutta tutkimusta ja matkailualan pienten yritysten luokittelua. Luvussa 3 paneudutaan yrittäjän oppimiseen etsimällä sen yhtymäkohtia yrityksen strategiseen liiketoimintaprosessiin. Aluksi tarkastellaan tutkimusta yrittäjän oppimisesta ja sen yhteydestä organisaatioissa oppimiseen sekä keskustellaan erilaisista oppimismalleista ja -tavoista. Seuraavaksi kuvataan yrittäjän oppimista kulttuurin,

yrittäjän arvojen ja sosiaalisten suhteiden, yrittäjän sidosryhmien näkökulmasta. Edelleen kuvataan yrittäjän oppimisen kontekstissa yrityksen strategista liiketoimintaprosessia, ymmärrystä yrityksen menestystekijöistä, olemassaolosta ja kasvusta. Luvun lopussa esitetään viitekehyksestä nousseet työhypoteesit empiirisen aineiston tarkastelun näkökulmiksi.

Luvussa 4 perustellaan ja arvioidaan tutkimuksen lähestymistapaa, tutkimusmenetelmää, tutkimuksen toteutusta, aineistojen keruuta sekä analysointia. Luvun lopussa arvioidaan tutkimustulosten reliabiliteettia, yleistettävyyttä ja validiteettia tämän tutkimuksen näkökulmasta. Empiirisessä osassa luvussa 5 analysoidaan ja tulkitaan yrittäjien oppimishistoriaa narratiivien kautta. Oppimishistoriat on konstruoitu etsimällä oppimiseen liittyviä merkityksiä yrittäjien kertomista elämänsä tarinoista.

Viimeisessä luvussa 6 esitetään johtopäätökset tutkimuksesta arvioiden yrittäjien strategista liiketoimintaprosessia oppimisen näkökulmasta ja esitetään tutkimuksen aineistosta johdettu yrittäjän yrittäjyys- ja oppimisprosessia kuvaava jäsentely. Lopuksi pohditaan tavoitteiden saavuttamista, tutkimuksen merkityksellisyyttä ja onnistuneisuutta sekä pienten yritysten tutkimuksen tilaa ja esitetään jatkotutkimusaiheita.



## 2 YRITTÄJYYSTUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPOJA JA KÄSITTEITÄ

Yrittäjyyden tutkimus on moniulotteista ja -piirteistä. Tutkijoiden käsitykset siitä, miten *yrittäjyys* ja toisaalta *yrittäjä* yksilönä pitäisi ymmärtää ja miten ilmiötä tulisi tutkia, vaihtelevat suuresti. Tässä luvussa tarkastellaan ristiriitaisia lähtökohtia, joista yrittäjyyden ilmiötä tutkimuksessa on lähestytty, lähinnä seikkoja, joilla on selitetty ”yrittäjän salaisuutta”: miksi hän toimii yrittäjänä, millainen on hänen toimintatapansa ja miten hän selviytyy yrittäjyysprosessissaan. Lähestymistapojen yhteenvedon ja yrittäjän oppimisen näkökulman yhteydessä tuodaan esille tutkijoiden keskusteluyöms suoriutumismotivaatioteoriasta ja kontrollipremissiteoriaan liitetystä kontrolliodotuksen käsitteestä, joista tutkimuksessa on kiistelty. Luvun loppuosassa tarkastellaan matkailualan pieniin yrityksiin ja yrittäjyyteen liittyvää käsitteistöä.

Yrittäjyyteen ja pienten yritysten yrittäjiin liittyvä tutkimus vaikuttaa ulkokohtaiselta, koska yrittäjyyttä on tutkittu erillään kulttuurista ja ympäristöstä. Lisäksi yrittäjyyttä on tarkasteltu usein staattisena ilmiönä, vaikka kuitenkin yrittäjä on ymmärretty ”dynaamiseksi olennoksi”. Yrittäjyyteen liittyvä tutkimus on ristiriitaista sekä lähestymistavoiltaan että tuloksiltaan. Oppimisen ilmiö on liitetty satunnaisesti yrittäjyystutkimukseen, mikä on havaittavissa myös tässä tarkastelussa.

Tällä lähestymistapojen ja määrittelyjen tarkastelulla ja pohdinnalla on tarkoituksena avata perspektiivi seuraavaan lukuun 3, jossa valotetaan strategista liiketoimintaprosessia pienen yrityksen ja matkailualan yritysten yrittäjien oppimisen näkökulmasta.

### 2.1 Yrittäjyystutkimuksen lähestymistapoja

Yrittäjyyttä voidaan pelkistetysti tarkastella eri *tieteenalojen näkökulmista*. Taloustieteessä yrittäjyys nähdään yrittäjän pyrkimyksenä voittoon. Psykologisena ilmiönä yrittäjyyttä tutkitaan etsien syitä siihen, *miksi tietynlaiset yksilöt* ryhtyvät yrittäjiksi, ja sosiologisena ilmiönä yrittäjyydestä etsitään *yhteisöllisten ja kulttuuristen* tekijöiden merkitystä (Pitkänen ja Vesala 1998; Katila 1991b, 10 - 11). Edellisiin näkökulmiin sisältyy oletus siitä, että markkinatilanne mahdollistaa toiminnan (taloudellinen), yrittäjällä on oltava motivaatio (psykologinen) ja yritys tarvitsee puitteet ja ympäristön (sosiologinen). Yrittäjyyttä on pyritty selittämään myös erityisominais-

suuksilla, kuten korkealla suoriutumismotivaatiolla ja kontrolliodotuksen attribuoinnilla.

### *Koulukunnat*

Cunningham ja Lischeron (1991, 47) ovat koonneet yrittäjyystutkimuksen historiasta lähestymistapoja. Em. tutkijoiden analyysi koulukunnista esitetään sovelletussa yhteenvetotaulukossa 2. Esityksestä on tarkoituksella jätetty pois sisäinen yrittäjyys.

**Taulukko 2. Yrittäjyyden määrittelemisen tavat, mittarit ja kysymykset (mukaeltu Cunningham ja Lischeron 1991, 45 - 55).**

Teoria	Yrittäjyyden lähde	Oletukset	Käyttäytyminen ja kyvyt	Tilanne	Määritelmä	Mittarit	Kysymykset?
Great Person	intuitiivista synnynnäistä	intuitio välttämätön	energisyys itsensä arvostus	aloitus	erinomainen suoriutuja	henkilökohtaiset periaatteet	periaatteet? suoritukset?
Psykologinen	ainutlaatuiset ominaisuudet	tarpeiden tyydytys	riskit suoriutuminen	aloitus	perustaja tuotannon kontrolloija	kontrollipremissit suoriutuminen	arvot?
Klassinen - Schumpeter	innova-tiivisyys	tekeminen on itse prosessi	luovuus etsiminen	aloitus ja aikainen kasvu	riskin kantaja	mahdollisuudet	mahdollisuudet? visiot? vastaukset?
Liikkeenjohto	organisaattori	tekniset funktiot	suunnittelu organisointi budjetointi pääoman haku	aikainen kasvu ja kypsyyt	tilaisuuden käyttäjä	asiantuntijuus tekniikan taso	suunnitelmat? kyvyt? todisteet?
Johtaja-yrittäjä	johtamis-kyvyt	riippuvuus toisista	motivointi johtaminen	aikainen kasvu ja kypsyyt	sosiaalinen arkkitehtuuri	asenteet tyyli ihmisten johtaminen	johtamisen menetelmät?

### *Yrittäjän persoonallisuus oppimisen näkökulmasta*

Yrittäjän *persoonallisuutta* tutkinut Chell (1986, 102 - 107) arvioi psykologian näkökulman malleja yrittäjyyden selittämisessä eikä pidä malleja soveliaana. Hän arvioi myös yrittäjän persoonallisuuteen liitettyjä *piirreteorioita* esimerkiksi yrittäjästä suoriutujana. McClelland (1961) kehitti mainittuja teorioita alun perin Murrayn 1930-luvulla esittämä mallin pohjalta ja myöhemmin Rotter (1966) on kehittänyt niitä edelleen liittäen keskusteluun käsitteen kontrollipremisseistä. Chell (emt.) toteaa piirreteorioiden ristiriitaisuuden tutkimuksessa (myös Birley 1989, 8 - 9). Chell uskoo persoonallisuustekijöiden tutkimuksella voitavan löytää pienen yrityksen *ympäristössä vaikuttavat keskeiset elementit*, se kuinka *yrittäjä toimii ja havainnoi* ympäristössä, ja löytää ne tekijät, joita tulisi *muuttaa* liiketoiminnan tehostamiseksi. Chell (1986, 105) toteaa yritysten menestymisestä ja yrittäjän *osuudesta* siinä, että se on *sekoitus* psykologisia syitä ja joskus pelkkää *onnea*. Chellin yrittäjäpersoonallisuus-

den arvioinnissa esiintyy yrittäjän *oppimiseen* liittyvänä elementtinä *muutostekijöiden* havainnointi.

#### *Suoriutumismotivaatio yrittäjyyden selittäjänä*

McClelland (1961, 236) esitti edelleen kehittälemänsä suoriutumismotivaatioteorian elementtien yhdistymistä yrittämisessä seuraavasti: 1) halu riskinottoon, kun asioiden kulkuun voi itse vaikuttaa, 2) haasteellisten tehtävien innostavuus ja uusien keinojen kehittäminen niiden onnistumiseksi, 3) vastuullisuus, jolloin voi nauttia itse onnistumisesta silloin, kun tietää sen johtuneen omasta suorituksesta ja 4) halu saada täsmällistä palautetta suorituksista. McClelland (1961) pyrki todistamaan, että suoriutumismotivaatiolla ei ollut geneettistä alkuperää, ja hän uskoi olevan mahdollista muokata yrittäjiä kouluttamalla heitä. Hän piti mahdollisena myös sitä, että suoriutumismotivaatio syntyy henkilölle tehtävän vaativuuden myötä (McClelland 1987, 254 - 255). Hänen mukaansa tämä selitys on parempi kuin taloudelliset päämäärät, joita hän piti epätarkkana mittarina. Samaan päätyi myös Davidsson (1989, 173), joka havaitsi yrittäjien suoriutumisen olevan tärkeää, kuten myös eläkkeen tai työllistymisen (myös Juutilainen 2001). Davidsson (1989, 73) muistuttaa, että yrittäjää on tarkasteltava *kulttuurin näkökulmasta, sidosryhmiensä kanssa työskentelevänä sosiaalisena yksilönä* eikä pelkkänä suoriutujana.

#### *Kontrolliodotus ja yrittäjän oman elämän herruus*

Kontrolliodotuksen käsite liittyy Rotterin (1966) teoriaan kontrollipremissistä, jolla selitetään yrittäjyysmotivaatiota. Yrittäjän ymmärretään asettavan itselleen *korkeita tavoitteita* saavutusten suhteen eikä odottavan ulkopuolisten asioiden vaikuttavan elämäänsä. Tällä selitetään käsitystä yrittäjästä ”oman elämänsä herrana”. Tämän piirteen suhteen yrittäjät uskotaan voitavan erotella menestyjiin ja ei-menestyjiin. Sekä McClellandin näkemyksiä että Rotterin piirreteorioita kohtaan on esitetty vastaväitteitä ja niiden pätevyys yrittäjyyden selittäjänä on asetettu kyseenalaiseksi (Chell ym. 1991; Katila 1991a; Vesala 1992). ”Oman elämänsä herruuden” elementtejä näyttää liittyvän yrittäjiin, mutta ne ovat vaikeasti todennettavissa (Juutilainen 2001). Pitkänen ja Vesala (1998, 8, 24) ymmärtävät kontrolliodotuksen *vaikuttavan yksilön suoriutumistarpeeseen*, jolloin kontrolliodotukset voitaisiin ymmärtää yksilölle itselleen muodostuneiksi, yrittäjien itsensä ja ympäristön suhdetta koskeviksi *oletuksiksi*.

Kets de Vries (1977, 53; myös Stanworth ja Curran 1989, 158 - 162) summasivat yrittäjätutkimusta ja määritteli yrittäjän henkilöksi, jonka *autoritäärinen, impulsiivinen* johtamistyyli on vaikeasti ennakoitavissa sekä suunnittelu (myös Juutilainen 2001) ja tulevaisuuteen katsominen vähäistä. Yhtenä yrittäjäpersoonan piirteinä pidetään myös tarvetta *autonomialle* (Bridge ym. 1998, 45 - 46), jota ei voi selittää kontrollipremisseillä. He (emt.) toteavat edelleen, että tällaisella henkilöllä *voi olla vaikeuksia toimia viranomaisten kanssa tai työskennellä toisten palveluksessa*. Samat tutkijat pitävät yrittäjän *determinaatiota* välttämättömänä ja liittävät sen yrittäjän tyypillisten piirteiden luetteloon kuten myös itseluottamuksen ja luotettavuuden. He (emt.) kuitenkin varoittavat tekemästä johtopäätöksiä yrittäjien piirteistä, koska tutkimustulokset ovat edelleen ristiriitaisia ja riippuvat tilanteesta. Boer (1998, 46 - 47, 54) etsi pienten yritysten epäonnistumiseen johtaneita syitä. Erityisesti matkailualan pienten hotellien omistajia tutkiessaan hän sai vastauksiksi lähinnä sisäisiä syitä eli omistajat totesivat asian olevan heidän *omissa käsissään*.

Itä-Suomessa haastatellut matkailuyrittäjät (Juutilainen 2001) osoittivat *halua toimia itsenäisesti ilman kontrollia ja toteuttaa itseään*, siis toimia ”autonomisesti”, mitä he pitivät yrittäjän menestyksen yhtenä osa-alueena.. Suoriutumismotivaatiota ei tutkittu eikä pyritty arvioimaan. ”Oman itsensä herruus” kuitenkin oli havaittavissa haastatelluissa yrittäjissä ja heidän toimintatavoissaan. Yrittäjän itsenäisyys, determinatio, tavallaan negatiiviseksi ymmärrettävä toimintatapa ei haastateltujen yrittäjien joukossa ilmennyt muuten kuin sinnikkyytensä tai peräänantamattomuutena.

#### *Yrittäjä tilanteen havaitsijana ja tilaisuuteen tarttujana*

Bygrave (1989, 15 - 17) määrittelee *yrittäjyyden prosessin ydinkysymykset*: mitä liittyy *tilaisuuteen tarttumiseen*, mitkä ovat *avaintehtävät* organisaation luomisessa ja mikä on yrittäjän *ainutlaatuinen* panos yrittäjyyden prosessille. Vesper (1990, 127 - 158) tarkastelee *yrityksen syntytapoja* ja tyypittelee mekaanisesti yritysten syntymisen *sattumaan tai harkintaan*. Sattumaan on liitettävissä myös Kirznerin (1979) näkemys siitä, että yrittäjän *rooli on etsiä jotain, mitä hän ei tiedä olevan olemassa*. Deakins ja Freel (1998, 145 - 146) näkevät keskeiseksi *prosessin*, jossa on mahdollisuus verkostoitumiseen, *kokemuksen ja tilaisuuden hyväksikäyttöön* (myös Cunning-

ham ja Lischeron 1991), menneen ja tehtyjen virheiden arviointiin ja resurssien käyttöön saamiseen.

Cunningham ja Lischeron (1991, 15 - 16) korostavat sitä, että pyrittäessä ymmärtämään yrittäjiä ja heidän yritystensä toimintaa, on käytettävä useita kriteereitä. Heidän (emt.) mukaansa on ymmärrettävä *yrittäjän näkemys* (myös Rae 2000, 147 - 148) sekä tunnistettava mekanismit, joilla yrittäjä *tunnistaa tilaisuuden, arvioi* tilanteen ja *sopeutuu* tilanteeseen. Heidän näkemyksensä tukee liiketoimintaprosessin tutkimista *oppimisen* näkökulmasta ja soveltuu jäsentämään pienten yritysten yrittäjyyden luonnetta ja *kuvaamaan* pienen yrityksen yrittäjää, joka on vastuussa kaikesta yrityksen toiminnasta.

Deakins (1999, 30) korostaa sitä, että pitäisi tutkia persoonallisuuden sijaan sitä, *mitä yrittäjä oppii prosessissa* (myös Jahnuainen 1982, 1 - 11). Deakinsin (emt.) mukaan yrittäjällä on oltava *mielikuvitusta*, jotta he voivat löytää tuottoisan mahdollisuuden. Hän (emt. 18) muistuttaa siitä, että *kulttuuri* vaikuttaa yrittämiseen. Tutkiesaan yrittäjäksi ryhtyvän yrittäjyysmotivaatiota Davidsson (1989, 219) löysi korrelaation yrittäjän ”*kyvykkyyden ja tilaisuuden käyttämisen*” välillä kuten, myös ”*yrittäjäksi ryhtymisen tarpeen ja kyvykkyyden*” välillä. Stevenson ja Sahlman (1989, 104 - 107) pitävät yrittäjän keskeisenä tehtävänä *oppimisilmioon liitettyä tilaisuuden hyväksikäyttämistä*, jossa piirteinä ovat *strateginen orientoituminen ja sitoutuminen*.

#### ”Kaikki yksissä aivoissa”

Yrittäjän kykyjä, piirteitä ja erityisominaisuuksia on pyritty yhdistelemään ja ymmärtämään eräänlaisena parhaana mahdollisena yhdistelmänä. Koska yrittäjän toiminta on kuitenkin inhimillistä toimintaa, määrittelyt vaihtelevat paljon näkökulmista riippuen. Tutkijoiden käsitykset ovat erilaisia ja muodostavat ristiriitaisen ymmärryksen yrittäjästä toimijana.

Penrosen (1995, 1 - 8) resurssiteorian mukaan yrittäjä, joka johtaa ja vastaa prosessistaan, on tärkein yrityksen voimavara, inhimillinen resurssi. Yrittäjän strategisen roolin näkökulmasta tarkasteltuna yrittäjä on Mintzbergin ja Watersin (1982, 495 - 497) mukaan kokonaisvastuussa oleva visionääri, joka pystyy muuttamaan fokustaan ja jonka *aivoissa kaikki toiminta* tapahtuu, mikä on liitettävissä oppimisprosessiin.

Chaganti ja Chaganti (1983, 50 - 51) esittävät *innovatiivisuuden* (myös Jenkins 1996, 24 - 31), *tietotaidon ja luovuuden* olevan tärkeitä yrittäjälle. Bracker ym. (1988, 597 - 602) korostavat yrittäjän *roolia yrityksen kehittämisprosessissa* ja Gifford (1999, 127) ymmärtää yrittäjän roolin yrityksensä *muutosagenttina*. Delmar (1996, 47 - 49) väittää yrittäjän olevan *riippuvainen* organisaation muodosta, ympäristöstä, motivaatiosta ja kyvyistä. Jennings ja Beaver (1997, 73) korostavat yrittäjän persoonallisuutta, odotuksia, *kykyjä* ja perustavaa motivaatiota menestyksen kannalta. Gibb ja Scott (1986, 98 - 99) havaitsivat tutkimuksessaan pienyritysten selviävän paremmin *ratkomalla ongelmia kuin odottamalla* ja totesivat koulutuksen auttavan yrittäjiä parhaiten.

Rae (2000, 147 - 148) toteaa omia tutkimustuloksiaan analysoidessaan, että edelleen on luomatta yrittäjyyden muodostumisen malli. Hän näkee erittäin keskeiseksi sen, että *yrittäjyyttä ymmärrettäessä luovutaan piirreteorioista* ja yrittäjyyttä tulkittaisiin *yrittäjän omista lähtökohdista*. Myöhemmin Rae (2004, 2005) on keskittynyt etsimään mallia, jolla *yrittäjän oppiminen* ja käytännön toiminnan *muutos* osoitettaisiin.

#### *Päätelmät*

Yrittäjyyden ilmiötä on tarkasteltu lähinnä yrittäjän ominaisuuksien ja yrittäjän kyvykkyyden kautta. *Oppiminen* on liitettävissä yrittäjyysprosessissa yrittäjään, silloin kun yrittäjä nähdään *havaintojen tekijänä, tilanteen arvioijana, tilaisuuden havaitsijana, tilaisuuteen tarttujana, sopeutujana ja muutokseen pyrkijänä*. Yrittäjän kyvyistä tai ominaisuuksista ei ole tutkimuksessa pystytty nostamaan esille muuta yhteistä ominaisuutta kuin ”ainutlaatuisuus” (myös Juutilainen, 2001), joka ymmärretään jokaisen yksilön *erilaisena, omintakeisena toimintatapana*. *Tilaisuuteen tarttumista* pidetään yrittäjälle keskeisenä kyynä, mutta asian osoittaminen on vaikeaa. Yrittäjän osaaminen näkyy yrityksen *inhimillisenä resurssina* pienissä yrityksissä. Yrittäjän osaaminen ulkoisesti tarkasteltuna vaihtelee jyrkästi eri yrittäjien välillä. Siitä huolimatta yrittäjät voivat kokea yrityksensä menestyvän silloinkin, kun ulkopuoliset tahot toteaisivat yrittäjän toiminnan ammattitaidottomaksi, koska yrittäjä voi itse asettaa mittarit menestykselleen ja selviytymiselleen.

## 2.2 Yrittäjyyteen liittyvä käsitteistö

Yrittämiseen, yrittäjyyteen, yrittäjään ja yritykseen liittyvät määrittelyt ovat monimutkaisia ja vaikeasti avautuvia jo pelkästään suomen kielen ja englannin kielen käännösten näkökulmasta. Osa määrittelyistä liitetään yrittäjän persoonaan ja persoonallisuuteen, motivaatioon, osa piirteisiin ja liiketoiminnallisiin toimintatapoihin ja osa yritykseen tai sen syntymisvaiheisiin. Havuselan (1999, 9 - 10) mukaan yhteisiä määrittelyjä ei ole pystytty luomaan mm. siksi, että Suomesta puuttuu yrittäjyyskulttuuri ja yrittämiseen ja *yrittäjyyteen liittyvät pelisäännöt on laadittu suuryritysten ja palkansaajien ehdoilla.*

### *Yrittäjä*

Myös Hyrsky (2001, 32 - 54) toteaa yrittäjyyden (entrepreneurship) ja yrittäjän (entrepreneur) määrittelyn olevan sekavaa (myös Hornaday 1990, 22 - 33). Hyrsky (emt.) esittää käytettäväksi laajassa sosiaalisessa käytössä käsitettä *yrittäjä*. Lisäksi hän huomauttaa, että yritystä tulee tarkastella ympäristössään *paikallisen yrittäjyyskulttuurin* (ks. Havusela 1999) *osana*, koska kyseinen kulttuuri määrittelee sille *sosio-ekonomisen* kontekstin. Huuskonen (1992, 46) määrittelee yrittäjäksi henkilön, jota tarkastellaan hänen toimintojensa, lähinnä liiketoimintaan liittyvien käsitteiden kautta: hänellä *on kokonaisvastuu yrityksestään, hän kantaa riskin sijoituksistaan, käyttää ylintä päätösvaltaa ja on ylin auktoriteetti*. Chell ja Haworth (1992, 104) määrittelevät yrittäjäksi (entrepreneur) tyypin, joka pystyy hankkimaan yrittäjän tarvitsemia *taitoja*. Hornaday (1990, 22 - 33) toteaa käsitteiden käytön vaikeuden ja ehdottaa ns. omistaja-typologiaa jakamalla *yrittäjät* kolmeen motivaatiotyyppiin: käsityöläistyypisten yritysten omistajat, *yrittäjät* ja ammattimaiset johtajat.

### *Yrittäjyys (entrepreneurship)*

*Yrittäjyyden* määritelmään yhdistetään *innovatiivisuus* (Schumpeter 1934, 74). Hän määrittää yrittäjän ideoita pursuvaksi henkilöksi, jolla on kyky inspiroida toisia ja joka ei hyväksy rajoja. Käsitteen ulkopuolelle jäävät tulisi siis määritellä lähinnä yrityksen omistajiksi. Seuraavaksi tulisi määritellä innovatiivisuus ja se määrä, jota tarvitaan, jotta henkilöä voitaisiin tarkastella ”yrittäjyys-yrittäjänä”. Brittiläinen yrittäjyyteen liittyvä tutkimus vaikuttaa edellyttävän *entrepreneur*-käsitteelle schumpeterilaisen näkökulman, jossa yrittäjä on *innovoija* sekä *tilaisuuteen tarttija* (myös

Kirzner 1979). Suomen kielessä tarvittaisiin lisäkäsité ”*yrittäjyys-yrittäjä*”, jota käytetään tässä tutkimuksessa paikoitellen tekstissä kuvaamaan edellä mainittuja näkökulmia. Myös Cromie ja O’Sullivan (1999, 76 - 88) pitävät Schumpeterin näkemystä yksinkertaistavana ja ongelmallisena.

Bygrave ja Hofer (1991, 13 - 14) määrittelevät ”*yrittäjyyden tapahtumaksi*” tapahtuman, jossa *luodaan* uusi organisaatio ja *tartutaan tilaisuuteen*. Edelleen yrittäjyyden he (emt.) määrittelevät prosessiksi, jossa suoritukset ja toimet liittyvät *tilaisuuden havaitsemiseen*. Edellisistä johtopäätöksenä hän määrittelee *yrittäjän* henkilöksi, joka *havaitsee tilaisuuden ja jalostaa tilaisuuden yritykseksi* (myös Dahlqvist 1999, 34 - 35). *Tämä määrittely yrittäjyydestä tukee käsitystä yrittäjästä oppijana.*

Timmons (1999) määrittelee *yrittäjyyden* tyhjästä *luomiseksi ja muokkaamiseksi*, jolloin prosessissa *yrittäjä* käyttää *tilaisuuden hyväkseen* välittämättä siitä, onko hänellä sillä hetkellä käytettävissä *resursseja tai ei*; yrittäjyys ei sinänsä liity siis resursseihin (myös Salvato 1999). Hisrich ja Drnovsek (2002, 175) lähestyvät yrittäjyyttä näkökulmasta, jossa yrittäjyys ymmärretään *uuden liiketoiminnan, pienyritystoiminnan ja perheyrittäjien luomiseksi ja johtamiseksi*.

Davidsson (1989, 222) käyttää *yrittäjyydestä* termiä ”*jatkuva yrittäjyys*”. Hänen mukaansa on hyväksyttävä se, että *odottamattomat tilannetekijät* (myös Bridge ym. 1998, 49) vaikuttavat keskeisesti yrittäjyyteen, mitä voidaan pitää hänen mielestään helpotuksena yrittäjyyden tutkijoille. Davidsson (emt., 6 - 7) määrittelee yrittäjäksi henkilön, joka *ymmärtää keksinnön arvon ja osaa käyttää sitä hyväkseen*, on *muutosorientoitunut ja pyrkii aktiivisesti muutokseen*. Näin ollen yrittäjyyttä tulisi hänen mukaansa tarkastella ”*yrittäjyystoiminnan*” näkökulmasta ja yritysyksikkönä ennemminkin kuin yrittäjän näkökulmasta.

### **2.3 Pienten yritysten syntyminen ja erottelu suuremmista**

Tutkijoiden näkemykset ovat vaihdelleet siitä, tulisiko pieniä yritysyksiköitä tutkia eri tavalla tai eroavatko ne lainkaan suuremmista yksiköistä. Viime aikoina on syntynyt kuitenkin käsitys, että pienet yritykset vaativat *erilaista lähestymistapaa* tutkimuksessa ja että pienten yritysten tutkimus on oma tutkimusalueensa liiketaloudessa.



Pienistä yrityksistä voi kuitenkin kasvaa suuria yrityksiä, mikä oikeuttaa tutkimuksen yhtäläisetkin näkökohdat. Erot yritysüksössa liittyvät keskeisesti omistajuuden ja johtamisen eriytymiseen tai organisoitumiseen sekä ulkopuolisen kontrollin määrään. Matkailualan pienille yrityksille ovat tutkijat pyrkineet tekemään vieläkin hienojakoisempia luokitteluja kuin perinteiset jaot pieniin, keskisuuriin ja suuriin yrityksiin.

#### *Pienet yritykset*

Cooper (1981, 39 - 45) jakaa pienyrityksen perustamispäätökseen vaikuttavat tekijät yrittäjän *ominaisuuksiin, kokemuksiin* alasta ja ympäristöstä tuleviin tekijöihin. Curran ym. (1986, 83) ehdottavat pienten yritysten rooliksi kilpailussa hintojen kurissa pitämistä ja työllisyyden luomista. Edelleen heidän (emt.) mukaansa pienet yritykset ovat suuryritysten ”siemeniä” ja työntekijöilleen inhimillisten ja harmonisten olosuhteiden tarjoajia. Tainio ja Koskinen (1991, 13 - 17) arvioivat pienyrityksen eduksi sen, että se on *itsenäinen taloudellinen yksikkö* ja *vapaa* ulkopuolisesta *kontrollista*. Yrittäjällä voi olla myös tietoinen pyrkimys pitää yksikön koko sellaisena, että yritys on yksin hallittavissa (emt., 65 - 66).

Storey (1994) arvioi, että erotteeluun riittää se, että *erotetaan "pienet" yritykset "suurista"*. Hän esittää erottelutekijöiksi 1) *epävarmuuden* (myös Storey ja Sykes 1996, 75) pienillä markkinoilla, 2) osakkeenomistajien ja johdon konfliktin puutteen lisääntyneenä *vapautena*, 3) suhtautumisen innovaatioihin ja *niche't*, (Penrose 1995, 1 - 8; Peacock 1993) ja 4) organisoinnin vaivattomuuden. Burns (1996) näkee erottelutekijänä pääoman saannin, ja Dewhurst ja Burns (1993) esittävät erottelutekijäksi erikoistumatonta *johtamistapaa*.

Carland ym. (1984, 354 - 359; Burns, 1996, 11) pyrkivät ymmärtämään yrittäjän ja toisaalta pienen yrityksen vetäjän eroavuuksia *tyypittelemällä yritykset pieneksi liikeyritykseksi tai pienyrittäjän yritykseksi* (omassa omistuksessa, hoidetaan itse, ei dominova eikä innovoiva, perheen omistama pääasiallinen tulonlähde) ja toisaalta *yrittäjävetoiseksi "yrittäjyys-yritykseksi"* (pyrkii tuottoon ja kasvuun sekä innovoi). Tämä tyypittely on sovellettavissa yrityksiin silloin kun yritysten toimintaa tarkastellaan *ulkoisesti*.

Penrose käsittää pienet yritykset suurten väliin jäävien aukkojen paikkaajana eräänlaisina niche'nä (Juutilainen 2001; Kämäräinen 2002; Chaganti ja Chaganti 1983, 50 - 51; Peteraf 1993). Friel (1999, 122) tarkastelee *nichen* (Penrose 1995) osuutta pienyritysten synnyssä ja toiminnan jatkuvuudessa. Hän pitää tyypillisenä nichenä pienelle yritykselle *ei-innovatiivista, olemassa olevaa tuotetta*. Audretsch (1999, 21 - 34) arvioi, että suurissa yrityksissä on enemmän innovaatiovoimaa, mutta aloilla, joilla suuret yritykset dominoivat, *pienillä yrityksillä voi olla innovoivasta toiminnasta etua*, jos niillä on käytössään korkean ammattitaidon omaavaa henkilöstöä.

#### **2.4 Pienten yritysten luokittelu matkailualalla**

Koska matkailualan yrityksistä suurin osa on kooltaan pieniä, alalla on jouduttu pohtimaan *pienen yritysten kategorian riittämättömyyttä* ja etsitty soveltuvampia määrittelytapoja. Pienille matkailualan yrityksille ei ole olemassa omaa kategorisointia, vaikka sitä alalla kaivataan (Thomas 1996, 117 - 134; Storey 1994). *Pieni matkailuyritys* saatetaan määritellä työntekijöiden määrän mukaan joko alle 10, 100, 200 tai 500 työntekijän yritykseksi (Thomas 1996). Hotellin määrittely voi olla "yksilön tai ryhmän rahoittama", "pieneksi havaittu", alle 15 tai alle 25 huoneen yksikkö, alle 25 työntekijän tai alle 50 työntekijän yksikkö (Thomas 1996, 346). Burrows ja Curran (1989) arvioivat, että selkeä yhteisesti sovittu määritelmä auttaisi tutkimusten vertailua.

Thomas esittää vakiinnutettavaksi *EU:n* (CEC 1996) *komission tyypittelyä*, jossa *mikroyrityksessä* on alle 10 työntekijää, *pienessä yrityksessä* on 10 - 49 työntekijää ja *keskisuudessa yrityksessä* on 50 - 249 työntekijää. Peacock (1993) ehdottaa tyypittelyä, jossa *pieni ravintola* olisi alle 30 työntekijän yksikkö ja *pieni hotelli* alle 80 työntekijän yksikkö. Peacockin esittämä luokittelu ei vaikuta soveltuvalta ainakaan Suomen matkailualan yrityksiin, koska "pienuuden" ylärajat ovat kohtalaisen korkealla.

Edellä esitetyt tekijät koskevat yleensä pieniä yrityksiä, mutta Burrows ja Curran (1989, 530) muistuttavat, että esimerkiksi *matkailualan konteksti* jää huomiotta, koska yrityksen koko vaikuttaa taloudelliseen yksikköön, mutta myös ala sekä se mitä tutkitaan. Penrosen (1995) näkemyksen mukaan pienyrityksiä pitää tutkia omana

kategorianaan ja omin määrittein, mikä käsityksenä sopii hyvin matkailualan tarpeisiin. Thomas (1998, 348) muistuttaa, että matkailualan yritykset eivät ole *homogeenisia* keskenään, joten luokitteluperusteena voi olla pienet tai suuret yritykset tapauksesta riippuen. Alan yritysten luokittelun ongelma on myös se, että kaikkein pienimpiä yrityksiä ei välttämättä rekisteröidä lainkaan (Thomas 2000, 348).

#### *Elämäntapayrittäjäyys*

Matkailualan erityispiirre näyttää olevan erittäin vahva ja runsas elämäntapayrittäminen (Thomas ym. 2001; Morrison 2002, 5 - 6). Dewhurst ja Horobin (1998, 24 - 25) tutkivat matkailualan yrittäjäyttä ja siitä tehtyä tutkimusta Iso-Britanniassa (Shaw ja Williams 1987; Williams ym. 1989, Thomas ym. 1997). Yhteenvetonaan he totesivat, että *ei-taloudelliset* motiivit ovat tyypillisiä alan yrityksissä ja että on havaittavissa *ero*, kun matkailualan liiketoimintaa verrataan muiden alojen yrityksiin. Myös Juutilainen (2001) määritteli elämäntapayrittämisen yrittäjän omaksi ”toimintafilosofiseksi näkemykseksi” yrittämisestä.

## **2.5 Päätelmät**

#### *Matkailualan yritys käsitteenä*

Tässä tutkimuksessa matkailualan yrityksillä tarkoitetaan *mikrokokoisia ja pieniä* majoitusalan yrityksiä, jotka tarjoavat myös muita palveluja kuten ravitsemispalveluja ja virkistys- ja viihdepalveluja, joista Suomessa nykyisin käytetään luokitteluun kuulumatonta, kuitenkin viime aikoina vakiintunutta nimitystä ”ohjelmanpalvelut”.

#### *Yrittäjä käsitteenä*

Suomen kielen vakiintuneen käytön mukaisesti tässä tutkimuksessa kauttaaltaan käytetään termiä ”yrittäjä” tarkoittamaan yrityksen omistajaa, omistaja-yrittäjää ja ”yrittäjäyys-yrittäjää” (entrepreneur) erityisesti korostamatta tai erittelemättä yrittäjään liittyvää schumpeterilaista oletusta innovatiivisuudesta tai myöskään tilanteeseen tarttujasta. Suomen kielessä käsite ”yrittäjäyys” näyttää vakiintuneen yleisemmin tarkoittamaan sellaisia piirteitä ja olosuhteita joissa yrittäjä-omistajat, ammatinharjoittajat ja myös maatalousyrittäjät toimivat. Tässä yhteydessä ei erotella käsitettä käytettäessä toimijoita innovatiivisuuskriteerin tai yritteliäisyyden mukaan. Yrittäjät ymmärretään yksilöinä, joiden on *jatkuvasti* pystyttävä *havaitsemaan tilaisuudet* sekä

tekemään päätöksiä *tilaisuuteen tarttumisesta* tai *tilanteen muuttamisesta ja muuttamaan* omia toimintatapojaan. Yrittäjä *kantaa vastuun ja riskin* yrityksestä, joten hänellä on myös *täysi päätösvalta*.

### 3 STRATEGINEN PROSESSI OPPIMISPROSESSINA

Tässä luvussa paneudutaan yrityksen strategisen liiketoimintaprosessin olemukseen etsimällä sen yhtymäkohtia yrittäjän oppimiseen. Aluksi tarkastellaan tutkimusta yrittäjän oppimisesta ja sen yhteydestä organisaatioissa oppimiseen sekä tuodaan esille ne oppimisen tavat, oppimismallit ja -tyylit, joiden tarkastelulla tässä yhteydessä vaikuttaa olevan lisäarvoa. Seuraavaksi tarkastellaan yrittäjän oppimista viitekehysten mukaisesti yrittäjän kulttuurin, arvojen ja sosiaalisten suhteiden, tässä lähinnä yrityksen ja yrittäjän sidosryhmien näkökulmasta. Varsinaista yrityksen strategista liiketoimintaprosessia, yrityksen menestystekijöiden ymmärrystä yrityksen olemassaolosta ja yrityksen kasvua kuvataan pyrkien etsimään yhteyksiä, joita oppimisen ja edellä mainitun prosessin välillä on teoriasta löydettävissä. Luvun lopussa esitetään teoriasta johdettuja päätelmiä ja oletuksia, työhypoteeseja empiirisen aineiston tarkastelun näkökulmiksi yrittäjän oppimisesta strategisessa liiketoimintaprosessissaan.

#### 3.1 Yrittäjän oppiminen yrittäjyysprosessissaan

Oppimisen rooli ja merkitys on noussut jatkuvassa ja nopeassa muutoksessa keskeiseksi tekijäksi, kun etsitään ymmärrystä yritysten ja organisaatioiden toimijoiden toiminnan hahmottamiseksi. Oletettaessa, että *yrittäjän oppiminen on keskeinen tekijä yrityksen liiketoiminnan muutoksessa*, tässä tarkastellaan lähinnä niitä olemassa olevia käsityksiä oppimisesta, jotka ovat liitettävissä pienen yrityksen yrittäjän oppimiseen ja yrittäjän menestymiseen yrityksensä prosessissa. Tässä yhteydessä yrittäjän oppimiseen liittyvästä tutkimuksesta suljetaan pois varsinaisesti *yrittäjien koulutukseen* liittyvä (esim. Warren 2004, 3 - 16) ”yrittäjyysoppimisen” tutkimus. Varsinaisesti yrittäjien - ei organisaatioiden - oppimiseen hyvin erilaisista näkökulmista ja eri tavoittein ovat perehtyneet erityisesti jo aiemmin esille tulleet tutkijat Deakins ja Freel (1998) ja viimeisimmässä tutkimuksessa Rae ja Carswell (2000, 2001), Cope ja Watts (2000), Cope (2003) ja Rae (2004, 2005).

Organisaatioihin liittyvät oppimisen teoriat eivät suoraan sovellu tähän yhteyteen, mutta niitä tarkastellaan tässä näkökulmasta, jossa oppiminen ymmärretään *yksilön* oppimiseksi. Organisaatioiden oppimiseen liittyvästä laajasta olemassa olevasta teoriasta on aluksi tarkasteluun otettu yrittäjän ja organisaation oppimista yhdistäviä näkökulmia, kuten käsitys yksilöstä oppijana organisaatioissa ja yksilöiden oppimis-

tapoja kuvaavat oppimiskehät (Argyris ja Schon 1984) ja uudistava, transformatiivinen oppiminen (esim. Ruohotie 2000) sekä hiljaisen tiedon merkitys yhteisöissä (Nonaka ja Takeuchi 1995).

#### *Yksilön oppiminen*

Yrittäjän oppiminen kuten, kaikki oppiminen, on Argyris'n ja Schonin (1996) mukaan *kognitiivista*, ajattelua, joka heijastaa yrittäjän yksilöllisiä *normeja, strategioita ja oletuksia*. Rae (2005, 323 - 335) määrittelee *yrittäjän oppimisen* Mumfordin pohjalta *kiinteäksi osaksi yrittäjän sosiaalista ja käyttäytymisprosessia*. Rae itse jalostaa määrittelyä edelleen: se on ”näkyvä, ymmärrettävä prosessi, jossa ihmiset kehittävät *kykyä toimia toisin yhdistellen tietämistään, tekemistään ja ymmärtäen miksi yhdistely tehdään*”. Edelleen Raen (emt.) mukaan yrittäjän oppiminen on oppimista tunnistamaan tilanteet, toimimaan niiden mukaan, toimimaan ja selviytymään sosiaalisista tilanteista.

Argyris ja Schon (1984, 362 - 371) esittävät erotettavaksi yksi- ja kaksikehäisen *oppimisen tavat*, jotka ovat heidän mukaansa sovellettavissa erityisesti organisaatioissa tapahtuvaan toimintaan. Ensimmäinen oppimisen tapa on *toistava oppiminen*, joka edistää yrityksen toiminnan sujuvuutta, ja toinen monimutkaisempi strategisia muutoksia mahdollistava *uudistava oppiminen*, jossa opitaan aiemmasta, opitaan oppimisen sisällöstä ja *opitaan uusia toimintatapoja korjaten jatkuvasti taustalla olevia muuttujia* (Argyris 1999, 54). Nonaka (1994) on tuottanut malliin *kolmannen tason oppimisen*, jossa hänen mukaansa muuttuvat uskomukset, näkemykset ja perspektiivit muovaavat yksilön käsityksiä. *Defensiivinen rutiini* on Argyris'n (1999, 232 - 246) mukaan ”oppimisen vastavoima”, (emt., 67, 127 - 134) minkä hän havaitsi tutkittuaan tuhansien ihmisten käytöstä organisaatioissa. Hän uskoo puolusteleavan käytöksen olevan universaalia: omaa käytöstä ei tutkita kriittisesti eikä omia johtopäätöksiä arvioida. Yksilöt toimivat *käyttöteorioidensa* mukaisesti, vaikka ilmoittavat toimivansa *julkituotujen teorioiden* pohjalta. Argyris arvioi, että ihmisen *oppiminen tapahtuu vasta silloin*, kun ei etsitä ulkopuolisia vaikuttavia tekijöitä vaan arvioidaan *omien tekojen seurauksia*. Argyris toteaa, että yksilön oppiminen ei tapahdu ratkaisua keksittäessä, vaan *vasta ratkaisun varsinaisen tuottaminen on oppimista*. Kun ratkaisun tuottaminen ymmärretään oppimisena, mallin voidaan katsoa olevan lähellä myöhemmin esille tässä luvussa tulevaa Kolbin oppimismallia. Deakins ja Freel

(1998) kritisoivat Argyrisin oppimisen mallintamista yrittäjän käyttäytymisen tutkimisessa, koska he näkevät Argyrisin mallin jättävän *kokemuksen* huomiotta ja yksinkertaistavan käsitystä yrittäjästä oppijana.

*Yrittäjän oppimisen suhde organisaatiossa oppimiseen*

Argyris (1999, 8) määrittelee *organisaation oppimisen* prosessiksi, jossa koko yhteisö *sopeutuu muuttuvaan ympäristöön* (myös Senge 1990). Senge (emt.) korostaa sitä, että *opetellaan* muutoksiin sopeutumista eikä arvailla sitä, mikä tulevaisuuden vaihtoehto toteutuu. Sydänmaalakka (2000) määrittelee oppivan organisaation *oppimisprosessin tulokseksi*, mikä voisi tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että samoin *pieni yritys on oppimisprosessin tulos* (myös Rae 2005). Kun yrittäjä on ymmärtänyt muutosten tarpeen, hänestä on tullut *oppija yrittäjyysprosessissaan*.

Ruohotie (2000, 12) arvioi perheyrietykset ”joustaviksi organisaatioiksi, jotka pystyvät nopeasti vastaamaan markkinoiden alati muuttuviin haasteisiin”. Hän näkee yritystoiminnan niissä *hallittuna muutoksena*, johon voi vaikuttaa, vaikkakaan ei usko siihen, että kaikkien muutosten merkitystä tajutaan (emt., 13 - 14). Edelleen hän uskoo tuloksiin päästävän vain tehokkailla työskentelystrategioilla (emt., 30). *Uudistava eli transformatiivinen oppiminen* on hänen mukaansa tuottavinta: yksilö on valmis tuottamaan *uusia ajattelu- ja toimintamalleja*, joissa tarvitaan itsearviointia ja vaikutetaan toimintaympäristöihin. Uudistuvaa oppimista tuottava oppija pystyy hänen mukaansa käyttämään sisäistämänsä *tiedon* ulkoisesti eli *ratkaisemaan käytännön ongelmia* (myös Deakins ja Freel 1998).

Yksilöiden voidaan arvioida käyttäytyvän oppijoina, kuten oppimisteorioissa oletetaan, missä tahansa yhteisössä. Pienissä yrityksissä voi olla niin vähän työntekijöitä yrittäjän lisäksi, että ei voida puhua luontevasti yhteisöstä tai organisaatiosta. Perheen toiminta yrityksessä tuo lisävärinsä käsitteiden käyttämiseen, koska ”perheyhteisössä oppiminen” liittyy yrityksessä oppimiseen erottamattomasti ja muutoksien kohtaamisen merkitys korostuu yhdessä toimittaessa. Organisaatiossa oppii parhaiten silloin, kun tekee monia tehtäviä. Tämän voidaan pienessä yrityksessä tulkita tapahtuvan niin, että yrittäjän joutuessa tekemään tai ainakin hallitsemaan kaikki tehtävät, hän olisi paremmassa asemassa oppijana kokonaisuuden hallinnan suhteen kuin suuremmassa yrityksessä toimiva johtamiseen erikoistunut johtaja.

### *Kokemuksesta oppiminen ja reflektointi*

Kokemuksesta oppimiseen liittyy teoreettinen näkemys miellekartoista. Jo 1980-luvulla tuotiin esille yritysjohtajien oppimista hahmottava käsite ”miellekartat” (Hambrick ja Mason 1984). Ne muotoutuvat vuosien liiketoiminnan *kokemuksesta* yrityksessä muodostuen *keskeiseksi kilpailuedulle*. Kokemuksen myötä syntyneiden miellekarttojen avulla yksilön ymmärretään prosessoivan tapahtumat *aiempaan oppimiseen* perustuvien tietosysteemien, uskomusten, teorioiden ja odotusten kautta. Schein (1992, 374) tarkastelee *yrittäjää* johtajana, joka siirtää oman kokemuksensa miellekarttansa kautta muille yhteisön jäsenille. Tällainen ajattelutapa on ymmärrettävästi käytettävissä yrittäjien oppimista tarkasteltaessa. Yrittäjän kohdalla tämä voidaan yksinkertaistetusti ymmärtää *yrittäjän ajattelumallina*, joka liittyy hiljaisen (Nonaka ja Takeuchi 1995), *kokemusperäisen* tiedon prosessointiin ja sen *muuttumiseen osaamiseksi*. Nonaka (2000) pitää *hiljaista tietoa* tärkeimpänä perustana tehokalle johtamiselle.

Myös De Geus (Ks. Tushman ja Nadler 2000, 135) selittää *oppimisen* ja suunnittelun muovautumista mentaalisten mallien vaihdolla. Vaativinta hänen mukaansa on johtajalle *innovaation ja muutoksen* aikaansaaminen organisaatiossa, siis *uuden luominen*. Innovoinnissa yhdistyvät hänen (emt., 155) mukaansa ihmiset, rakenteet, arvot ja oppimismahdollisuudet, jolloin innovointi voidaan ymmärtää laskelmoiduksi strategisen ja visioivan johtamisen tulokseksi, johon ei liity mysteereitä. Senge (2000) pitää edistyksenä sitä, että vähitellen on ymmärretty luopua pitkän aikavälin suunnittelusta ja tarkasta estimoinnista ja siirrytty etsimään *kokemuksesta* oppimista ja opitun sekä hankitun tiedon käyttämistä *strategisessa suunnittelussa*.

Deakins ja Freel (1998, 150 - 154) tarkastelivat oppimista suhteessa yrityksen kasvuun. He näkevät kasvulle *oppimisen* antina sen, että yksilö pystyy *verkostoitumaan* aikaisessa yrityksen kasvun vaiheessa, *assimiloimaan* kokemustaan ja tilaisuutta, *refleктоimaan* tilannetta menneeseen strategiaan, *tunnistamaan* virheitä, *etsimään* resursseja ja hankkimaan ulkopuolista osaamista verkostoonsa tai tiimiinsä sekä käyttämään apua hyväkseen. He pitävät oppimista *kokemuksen* tuotoksena. Oppimisen prosessia edistävät heidän mukaansa kokemusten reflektointi ja tiedon suodattaminen oppimistapahtumasta. Deakins ja Freel (emt.) näkevät, kuten myös Cope ja



Watts (2000, 104, 112 - 114) ja Cope (2003, 429), yksilön kasvuprosessin ja ”yrityksen kehityksen” rinnakkain kulkevin prosesseina. Deakins ja Freel (emt.) huomauttavat, että yksilön prosessia ei ole tutkittu tarpeeksi, ja he ovat tutkineet sitä, mitä yrittäjät oppivat yksittäisten tapahtumien tai *kriittisten tapahtumien* kautta ja miten he sellaisissa tilanteissa *kokevat kehittyneensä yksilöinä*.

*Oppimisprosessin luonne: muutos yrittäjyysprosessissa*

Rae (2004, 2005) sekä Rae ja Carswell (2000, 2001) ovat tutkineet yrittäjän oppimista ja korostavat sitä, että *oppimisen tuotos on toimintaa toisin*, siis *muutoksen* aikaansaamista. Edelleen he painottavat yrittäjän kehitymisprosessin diskursiivista olemusta ja sitä, että yrittäjä pyrkii aikaansaamaan toimintatavan (personal theory), joka on juuri hänen toiminnalleen järkevin. Tutkijan kannalta he pitävät tärkeänä, että keskityttäisiin tutkimaan *toiminnan muutoksia*. Rae (2005) korostaa sitä, että yrittäjyysprosessissa yrittäjä on nähtävä sosiaalisessa kontekstissaan ja toisaalta taloudellisiin päämääriin pyrkivänä yksilönä. Rae (2004, 195 - 202) jatkaa Brunerin ja Shotterin työtä ja tarkastelee erityisesti yrittäjän oppimisen prosessia yrittäjän itsensä luomien teorioiden (practical theory) pohjalta. Rae esittää näkemyksen, että tällainen yrittäjän *käytännön teoria* on yrittäjän oppimisen ydin, *tulos oppimisesta*: yrittäjän oma teoria, jota luodessaan yrittäjä analysoi asioiden yhteyksiä, luo merkityksiä oman työnsä käytännöistä ja siitä, minkä *on käytännössä havainnut toimivaksi*. Edelleen (emt.) yrittäjä voi yhdistää käytännön teoriaan omat tietonsa sosiaalisesta kontekstista ja näin voi syntyä parempi ymmärrys yrittäjyyden käytännöistä. Rae (2004) etenee yleisemmälle tasolle erotellen käytännön teoriasta *käytäntöön pohjautuvan teorian* (practice-based theory), jonka avulla yrittäjä pystyy jossain määrin arvioimaan sitä, kuinka teoria toimii käytännön ongelmien ratkaisussa: miksi ja kuinka teoria toimii, mitä tapahtuu ja kenelle, millaisissa tilanteissa se voisi toimia. Raen mukaan yleisemmät teoriat eivät kiinnosta yrittäjää. Mainituilla teorioilla saattaisi olla hänen (emt.) näkemyksensä mukaan käyttöä tutkijoille, jos ne saataisiin näkyville. Tällaisten käytäntöön pohjautuvien yrittäjien teorioiden luonteen tunnistaminen voisi auttaa tilaisuuteen tarttumisen ymmärtämistä syvemmin. Raen mukaan mainitun teorian luonne paljastuisi vasta silloin, kun teoria toimisi käytännössä.

Useat tutkijat - tarkastellessaan yrittäjän oppimista - näyttävät vaihtelevin painotuksin ymmärtävän yrittäjän oppimisella informaation käsittelyä ja prosessointia, minkä

seurauksena tehdään johtopäätöksiä, *ratkaistaan ongelmia* (Deakins ja Freel 1998) ja tuotetaan tietojen ja taitojen *muutoksia* käyttäytymisessä (Laukkanen 1990, 31- 33; Kotsalo-Mustonen 1996, 15 - 19; Agndal 1999, 52; Deakins 1999, 217; Starkey 2000, 1 - 3).

Nonaka (2000, 21 - 22) määrittelee oppimisen jatkuvana prosessina, jossa ihminen *uudistaa* itseään, tiedon muuntuessa tiedostamattomasta tietoiseen, tietoisessa tilassa ja tiedostamatta. Organisaation tarkoituksen, toiminta-ajatuksen ja mission määrittelymiseksi on hänen mukaansa oivallettava, millaista *tietoa* tarvitaan ja operaationalistettava sitä niin, että se edistää johtamista. Raen (2004) näkemys on samansuuntainen, koska hän näkee yrittäjän oppimisen prosessina, jossa pyritään ymmärryksen saamiseen sosiaalisesti rakentuneessa yhteydessä. Vaill (2000, 61 - 68) uskoo ihmisen oppimisen järjestelmään, mitä hän pitää ylivertaisena. Hän luettelee useita kriteereitä, jotka sopivat kuvaamaan *yrittäjän* työtä, mutta parhaiten soveltunee seuraava:

”...he tekevät sen mitä tahansa tekevätkin huomattavasti pienemmillä resursseilla kuin oletetaan tarvittavan” (emt., 62).

Myös edellä mainittu *resurssien niukkuus* voidaan ymmärtää niin, että yrittäjän on pakko keksiä uusia ratkaisuja ja olla *luova* yrityksensä strategiaa luodessaan.

Käsitykset yrittäjän oppimisesta ovat jossain määrin ristiriitaisia. Yrittäjän oppimista voidaan tarkastella organisaation oppimisen kautta ja yksilön oppimisen kautta. Viimeisin tutkimus näyttää korostavan erityisesti *muuttumista*, ei niinkään sopeutumisen, kokemuksen tai tiedon merkitystä sinänsä oppimisessa.

### **3.2 Oppimismalleja ja -tapoja**

Tässä tarkastellaan organisaatiotutkimuksen oppimisen malleja, jotka olisivat sovellettavissa yrittäjän oppimiseen. Organisaation oppimisen tutkimuksessa esitetään oppimisen malleja yksilön oppimisesta, kuten Kolbin (2000) malli ja Hurstin ym. (2000) luovan johtamisen malli sekä Argyris'n ja Schonin oppimiskehien malli. Myös tarkasteltava Bruyatien ja Julienin (2000) yrittäjäystyypittely hahmottaa yrittäjän toimintaa ja oppimisen luonnetta.

Malleissa yksilöt nähdään organisaation toiminnan agentteina ja siis myös oppimisen toimijoina. He toimivat mielikuviansa ja aikaisempien käsitystensä varassa, ja heidän havaintonsa, ideansa ja arvionsa täytyy sisällyttää ”organisaation muistiin”. Tämä lienee sovellettavissa pienen yrityksen johtamiseen, jossa toimijoiden määrä on hyvin vähäinen, ja toisaalta yhdenkin yksilön, yrittäjän omaan oppimisen tapahtumaan.

#### *Kokemuksellinen oppiminen*

Kolb (2000, 270) tarkastelee johtoa ja oppimisprosessia *kokemuksellisen oppimisen* mallin kautta: oppiminen on prosessi, jossa oppija on toimija ja havainnoija, tekijä, mukana olija ja analysoija vaihtelevissa rooleissa. Kolbin malli (emt., 271) etenee kokemuksesta havainnointiin ja reflektointiin, josta siirrytään abstraktisiin käsitteisiin ja yleistyksiin: niitä testataan uusissa tilanteissa, joista syntyy uutta kokemusta. Oppimisprosessin ulottuvuudet ovat *konkreettinen tapahtumien kokeminen* ja edellisen abstraktinen *käsitteellistäminen*. Kolbin mukaan edellä mainittuja dimensioita pidetään tutkimuksessa nykyisin sinä *ulottuvuutena, jossa kognitiivinen kasvu eli ajattelu, kehittyminen ja oppiminen tapahtuvat*.

#### *Oppimistyylit*

Kolb jakaa oppijat tyylien mukaan ja soveltaa näitä *oppimistyylejä* ongelmien ratkaisuun (emt., 279): oppija tekee käytännön sovelluksen ideoista, käyttää mielikuvitusta, luo teoreettisia malleja tai pyrkii suunnitelmallisesti uusiin kokemuksiin ja ottaa riskejä. Kolb (2000, 273) on havainnut johtajien oppimistyylejä testatessaan, että jokaisella on oma oppimistyylinsä, mutta erityisesti hän havaitsi johtajien korostavan *aktiivista kokeilua* havainnoinnin sijaan.

#### *Yrittäjyyskyvykkyyden oppimismalli ja yrittäjyystyyppit*

Rae ja Carswell (2000, 152) pitävät edellistä Kolbin (myös Agndal 1999, 52 - 55) mallia soveliaimpana oppimismallina yrittäjien oppimisen tutkimisessa. He esittävät oman käsitteellisen mallinsa yrittäjyyden oppimisesta, ”*yrittäjyyskyvykkyyden oppimismallin*”, jossa yrittäjä pyrkii saavuttamaan kunnianhimoisia itse asettamiaan päämääriä, määriteltyään omat arvonsa ja motivaationsa, joiden taustalla ovat oppimisen kautta saavutettu luottamus ja usko omaan itseän. Tähän ovat vaikuttamassa aktiivinen oppiminen, sosiaaliset suhteet, omat kyvyt ja omaa yrittämistä koskevat henkilökohtaiset teoriat. Mallissa ei kuitenkaan tule esille muutoksen aikaansaami-

nen muutoin kuin ”kunnianhimoisten päämäärien saavuttamisena”. Agndal (emt.) korostaa mallissa sitä, että oppimistyyleissä kiinnitetään huomiota siihen, *miten* informaatiota käsitellään ja prosessoidaan, ja mistä prosessissa tehdään johtopäätöksiä, jotka voivat aiheuttaa *muutoksia ymmärryksessä ja taidoissa*. Agndal toteaa *oppimisen vaativan* prosessointia ja *vertailua* olemassa olevaan tilanteeseen ja tuottavan *muutoksia* käyttäytymisessä.

Bruyat ja Julien (2000, 73 - 174) tarkastelevat yrittäjää *muutoksen* kautta. Tämä näky heidän ”tyypillisiksi” määrittelemissään ”yrittäjyystyypeissä”, jotka kaikki aiheuttavat *uusiutumista oppimisen kautta*, ts. muutosta ja siis kehittymistä: *uudelleen tuottaja* tuottaa niukasti uutta arvoa; *imitoija* ei tuota uutta arvoa, vaan toiminnan muutoksia; *uutta luov*, luo erityiskyvyillään ja verkostoillaan huomattavasti uutta arvoa; ”*yrittäjyys-yrittäjä*” (*entrepreneur*) luo muutoksia, jotka vaikuttavat yhteiskuntaa mullistavasti.

#### *Luova johtaminen*

Hurst ym. (2000, 381 - 402) esittävät *luovan johtamisen mallin*, jossa intuitio, tunne, ajattelu ja järkeily muodostavat kognitiivisen preferenssin elementteinä suhteen yksilön käyttäytymiseen. Mallin mukaan tiedon keruussa käytetään *intuitiota ja järkeilyä*, kun taas kerätyn informaation vertailussa tarvitaan *tunnetta ja ajattelua*. Kun he vertailivat näitä tapoja eri ryhmien kesken, pienyritysten johtajilla *järkeily* ja *ajattelu* olivat määräävässä asemassa intuition ja tunteen jäädessä vähäiseksi merkitykseltään. Tämä malli tarjoaa kokonaisvaltaisen, mutta vaikeasti sovellettavan kehyksen yrittäjän oppimisen käsittämiseksi.

Nonakan ja Takeuchin (1995) käsitys hiljaisesta tiedosta kokemuseräisenä, henkilökohtaisena ja intuitiivisena tietona, on nähtävissä ammattitaidon perustana vaikuttamassa yrittäjän toimintaan ja ajattelumalliin. Hiljaisen tiedon merkitystä on syytä tarkastella erityisesti sukupolvelta toiselle siirtyvänä ajatus- ja toimintamallina pienissä yrityksissä. Sosialisatio (emt.) kokemuksen jakamisen prosessina siirtää seuraavalle sukupolvelle ajattelu- ja toimintatapoja.

Oppimisen teoria muuttuu jatkuvasti tutkimuksen edistyessä. Tutkimuksessa on viime aikoina alettu kiinnittää huomiota oppimiseen toisten ihmisten kanssa vuorovai-

kutuksessa ja verkostoissa. Baumardin (1999) on esittänyt näkemyksen ”sosiaalisesta tietämisestä ja viisaudesta”, joka on kontekstiltaan käytännöllistä, kokemuksen tuomaa, vaikeasti analysoitavaa tai testattavaa. Hän ymmärtää mainitun viisauden syntyvän ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Hakkarainen (2003) toteaa, että oppimisen ymmärretään olevan yksilön kognitiivisen oppimisen sijaan *älykkyyttä* ihmisen ympärillä olevassa verkostossa, eikä oppimista liitetä niinkään tietoon tai tiedonhankintaan vaan se ymmärretään *uusien käytänteiden omaksumisena*. Hänen mukaansa aiemmassa tutkimuksessa *tiedon merkitystä on ylikorostettu*. Tämä näkemys tukee niitä edellä tarkasteltuja yrittäjän oppimisen malleja, joissa myös *tiedon merkitystä* oppimistapahtumassa on alettu arvioida kriittisemmin ja joissa vasta *muutos nähdään oppimisen tuotoksena*.

#### *Päätelmät*

Yrittäjän oppiminen ymmärretään tässä työssä yrittäjän pyrkimyksinä *uudistaa ja muuttaa* liiketoimintaprosessiaan ja strategiaansa tavoitteenaan yrityksen toiminnan jatkuvuus. Yrittäjää tarkastellaan itsenäisyyttä arvostavana, *sosiaalisena oppijana*, joka havainnoi ja reflektoi kokemuksensa perusteella ympäristöään ja menneisyytensä kriittisesti, havaitsee muutoksen tarpeen ja toimii toisin. Oletus yrittäjistä mainitun kaltaisena toimijana antaa mahdollisuuden ymmärtää yrityksen olemassaolon olevan seurausta jatkuvasta muutoksesta, siis yrittäjän oppimisprosessista.

Kolbin (2000) *oppimistyylin* avulla voidaan hahmottaa yrittäjien ongelmanratkaisutapoja, tiedon prosessointia ja johtopäätösten tekemistä, joista oletuksen mukaan syntyy muutoksia yrittäjän ymmärryksessä ja taidoissa. Bruyatin ja Julienin (2000) esittämien yrittäjäyystyyppien avulla voidaan luonnehtia yrittäjän *oppimisen tapaa ja arvioida oppimisen luonnetta*.

### **3.3 Yrittäjän kulttuurisidonnaisuus**

Pienen yrityksen kannalta kulttuurin merkitys toiminnalle ja yrittäjän arvot näyttävät luonnollisesti yhtenäisenä kulttuurina ja toimintatapana ulospäin. Jokainen yrittäjä yrityksineen on osa kulttuuria ja joutuu sopeutumaan vähintään paikalliseen yrityskulttuuriin. Se voi olla luonteeltaan hyvinkin erilainen jopa paikkakunnasta riippuen, esimerkiksi yrittäjäyhdistysten toiminnan ja viranomaisten yhteistyön tai sen

puuttumisen kautta. Yrittäjä kuitenkin luo tai voi luoda omalla toiminnallaan uutta yrityskulttuuria ja johtamiskulttuuria ja vaikuttaa näin omalta osaltaan vallitsevaan yrityskulttuuriin. Pienissä perheen yhteisissä yrityksissä, jotka erityisesti matkailualalla ovat tyypillisiä, yrityksen kulttuuria voidaan tarkastella mm. perheyriyten kulttuurina.

#### *Kulttuurin määrittelyn ulottuvuuksia*

Kulttuuri on pysyvä ilmiö ja hitaasti muuttuva ilmiö. Yrityskulttuuri voi olla luonteeltaan horjuvampaa, vaihtelevampaa ja nopeammin muuttuvaa omaksuessaan uusia taloudellisen näkökulman tuomia vaikutteita ei vain kansallisesti tai alueellisesti vaan maailmanlaajuisesti. Yritysten kulttuuria pyritään myös tietoisesti muuttamaan kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Yrityksen kulttuurin lähtökohtana ovat yrittäjän arvot ja arvomaailma, joten pienen yrityksen kulttuurin vaikuttaja ja muuttaja on itse yrittäjä tai yrittäjäperhe.

Hofstede (1993, 16 - 38) määrittelee kulttuurin ryhmälle tunnusomaiseksi käyttäytymiseksi, jonka ydin muodostuu *syvälle juurtuneista arvoista* (myös Bridge ym. 1998, 55) ja näkee kulttuurierojen ilmenevän sekä kerrostumina että tasoina (myös Aaltio-Marjosola 1991, 35 - 36). Kettunen (1992) määrittelee *yrityskulttuurin* muodostuvan vähitellen organisaatiossa toimivien ihmisten kokemusten, onnistumisten ja epäonnistumisten kautta. Havusela (1999, 17) ymmärtää kulttuurin ”laajana oppimiseen perustuvana vuorovaikutusjärjestelmänä”.

#### *Yrittäjyyden kulttuuri*

Palojärvi (1998, 5) arvioi yksilökulttuurin muodostuvan muiden kulttuurien ja ihmisten välisessä *interaktiossa* ja organisaation kulttuurin syntyvän sen jäsenten ja muiden kulttuurien vaikutuksesta. Hän määrittelee kulttuurin kaiken *inhimillisen toiminnan* kumuloituneeksi summaksi, johon perustuen *päätöksentekijä hahmottaa ongelmatilanteen ja valitsee toimintavaihtoehdot*. Pienen yrittäjän kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjäyksilön kaiken toiminnan taustatekijänä on hänen oma kulttuurikäsitöksensä, joka on yhtäläinen hänen yrityksensä kulttuurin kanssa (Palojärvi 1998; Blackburn ym. 1990, 75 - 76, 78 - 79; Gibb 1990, 76).

Yrittäjyyden ymmärtämiseen liittyy kulloisenkin paikan kulttuuri, koska sosiaaliset arvot ja käyttäytymisnormit vaihtelevat eri yhteiskuntien kulttuureissa. Bjerke (2000a, 121) on löytänyt alueellisia ja etnisiä eroja verkostoitumisessa ja perhekeisyydessä. Morrison (2002, 2) arvioi yrittäjyyskulttuuriin vaikuttavan mm. sukupuolen, politiikan, talouden ja uskonnon. Johannisson (1992, 157) taas kritisoi sitä, että yrittäjät ja yritykset on pitkään *ahdettu pienten perheyriysten kulttuuriin*, minkä jälkeen 1980-luvulla on siirrytty tarkastelemaan yrittäjiin ja yrittäjyyteen liittyvää kulttuuria samalla tavalla kuin suuryrityksissä vaikka yrittäjiä tulisi tarkastella kulttuurisidonnaisesti nykyhetken yhteiskunnassa.

#### *Survivalismi ja elämäntapayrittäminen*

Blackburn ym. (1990, 78 - 79) ehdottavat kulttuurin käsitteen ymmärtämistä pienissä yrityksissä mm. ”*survivalismina*”, ”selviytymisoppina” ja toisaalta *avaimena menestykseen*, mikä käsityksenä lähestyy oppimisteorioita. Aiemmassa tutkimuksessa (Juutilainen 2001) ei tarkasteltu yrityksiä pienten yritysten kulttuurin näkökulmasta, jollaiseksi voi kuitenkin määritellä mukana olleiden yrittäjien *näkemyksen yrittämisen merkityksestä* heille itselleen. Pienten yritysten yrittäjien motiiveiksi määriteltiin ”toimintafilosofia”, johon yrittäjyyttä tutkittaessa viitataan usein ”elämäntapayrittämisenä” ja johon em. käsitys naivismista ja hengissä pysymisestä liittyvät. Katila (1991b, 28) näkee elämäntapayrittämisen inhimilliset ja materiaaliset resurssit yhdistävänä voimavarana pienissä yrityksissä. Raen ja Carswellin (2001) käsitys yrittäjien henkilökohtaisista oppimisen teorioista lähenee edellä mainittu määritelmää yrittäjän elämän toimintafilosofiasta. Elämäntapayrittäminen ei sulje pois sitä mahdollisuutta, että yritys kasvaa tai toimii liiketaloudellisena yksikkönä kannattavasti.

#### *Päätelmät*

Tässä tutkimuksessa kulttuuri tunnustetaan yrityksen *toimintaan vaikuttavana tekijänä ja kiinnekohtana*, jonka yrittäjä joutuu ottamaan ainakin tiedostamatta huomioon, ja jossa kehyksessä yrittäjän on sidosryhmineen toimittava, mutta jota kukin yrittäjä voi pyrkiä muokkaamaan omalla toiminnallaan. Yrittäjyyden kulttuurin ymmärretään syntyvän yksilön ja yrityksen kulttuurin yhdistymisessä, jolloin se pienessä yrityksessä on yrittäjän ja yrittäjäperheen yksilöllinen, omaa toimintatapaa ohjaava *sisäinen näkemys*. Tämän tutkimuksen keskittyessä tarkastelemaan pienten matkailuyritysten liiketoimintaprosessia, *yrittäjyyden ja pienyrittämisen oman kulttuurin voi-*

daan olettaa nousevan esille yrittäjän oppimisen taustatekijänä ja vaikuttimena. Elämäntapayrittäjäyys ja survivalismi ymmärretään matkailualan yrittäjien erityspiirteinä. Tutkimuksen tavoitteissa esitetyt yrittäjien *henkilökohtaiset selviytymiskeinot* liittyvät saumattomasti pienen yrityksen kulttuuriin, yrittäjän arvoihin ja hänen oppimisprosessiinsa.

### 3.4 Yrittäjän arvot

Yrittäjyyden arvot, motivaatio ja suoriutumistarpeet liitetään tutkimuksissa usein yhteen ja, siksi on vaikea sijoittaa yrittäjien arvojen tarkastelua mihinkään tiettyyn yhteyteen. Tässä tarkastellaan yrittäjän arvomaailmaa omana osa-alueenaan, vaikka arvot liittyvät kiinteästi *yrityskulttuuriin* ja yrityksen strategisen *prosessin* luomiseen. Arvoihin liittyvää tutkimusta tarkastellaan lähinnä suomalaisten tutkijoiden (Palojärvi 1998; Pitkänen ja Vesala 1998; Katila 1991a, 1991b ja 2000) yrittäjyyteen liittyvien tutkimusten tulosten kautta. Aiemmassa tutkimuksessa (Juutilainen 2001) tarkasteltiin yrittäjän omaa näkemystä motivaatiosta syventämättä tarkastelua arvojen tai kulttuurin tasolle.

#### *Yrittäjyyteen liittyvien arvojen jaotteluja*

Palojärvi (1998, 8 - 13) toteaa suomalaista pk-yrittäjyyttä tutkiessaan, että *kulttuurin ja arvojen suhde on kiinteä ja erottamaton kehässä*, jossa arvot muovaavat kulttuuria ja kulttuuri arvoja. Hän jakaa arvot *taloudellisiin, tiedollisiin ja psyko-sosiaalisiin* arvoihin. Oppimiseen *tiedolliset* arvot liittyvät siten, että ihminen omaksuu tiedot, tunteet ja ulkoiset käyttäytymisen mallit juuri *kulttuurista*, ja luo oman *tiedollisen systeeminsä eli ajattelujärjestelmänsä*. Palojärven (emt.) mukaan yrittäjä käsittelee *tiedon* ajattelun ja tunteiden avulla sekä *hankkii tiedot* intuition ja aistihavaintojen avulla.

Havusela (1999, 21) toteaa, että yrittäjäksi ryhtymiseen liittyvät tekijät ovat vaikeasti operaationalistettavia. Tällaisia ovat yksilön toiveet, päämäärät, vaikuttimet ja kulttuuripiirteiden vaikutukset. Hän (emt., 59) arvelee, että talonpoikaiskulttuuri Suomessa on luonut osan yrittäjyyteen liittyvästä käsitysmaailmasta, koska *talonpoikaiskulttuurille ominaista* on ollut tulla toimeen *omilla resursseilla*, uskoa optimistisesti *omiin suorituksiin, tavoitella riippumattomuutta, hallita elämänsä* sisäisesti, *arvos-*



taa työntekoa, oppia ammattitaito työtä tekemällä, hallita koko työprosessi, *lomittaa työ ja vapaa-aika* keskenään ja omata *sosiaalinen* verkosto naapureihin sekä talkoohenki. Näistä piirteistä yrittäjien arvomaailman ja tavoitteiden perustana oli havaittavissa merkkejä aiemmassa tutkimuksessa (Juutilainen 2001). Davidsson (1989, 24) liittää yrittäjän arvot yrittäjän käyttäytymisen analyysiin toteamalla, että arvomaailma heijastuu yrittäjän päätöksissä siinä, *mitkä valinnat* yrittäjä tekee omiin päämääriinsä pääsemiseksi. Näin arvojen voidaan katsoa vaikuttavan yrittäjän toimintatavan muotoutumiseen.

Pitkänen ja Vesala (1998, 64) näkevät päämäärät arvojen jäsentäjinä. He (emt., 19) analysoivat aiempaa tutkimusta ja päätyvät siihen, että *yrittäjyyttä olisi mahdollista selittää myös yksilön omaksumien suoriutumisarvojen avulla liittämällä ne kulttuuriin ja sosiaalisiin arvojärjestelmiin kokonaisuudessaan*. Tutkimuksessaan he (emt., 31) McClellandia mukailen määrittelevät työn *sisäisiksi arvoiksi suoriutumiseen, vaikuttamiseen ja uteliaisuuteen* liittyvät arvot.

Katila (1991b, 19) on jalostanut myös McClellandin ”työn ulkoisten arvojen listaa”. Hän määritteli työn *ulkoisiksi arvoiksi työpaikan pysyvyyden, terveellisen työympäristön*, mahdollisuuden *ansaita paljon rahaa, hyvät työajat ja riittävät lomat*, mahdollisimman *vähän stressiä* ja paineita sekä *hyvän eläkkeen*. Näitä ulkoisia arvoja tarkastellessa on vaikea yhtyä aiemman tutkimuksen tutkimustulosten perusteella siihen näkemykseen, että nämä arvot olisivat olleet merkityksellisiä haastatelluille matkailuyrittäjille muuten kuin työpaikan pysyvyyden ja eläkeodotuksen osalta (Juutilainen 2001). Pitkäsen ja Vesalan (1998, 31) tutkimustulosten mukaan tavallisesta väestöstä *yrittäjät erottuivat* kuitenkin juuri *työn ulkoisten arvojen ja lisäksi korkeiden suoriutumisarvojen* suhteen.

Aiemmassa tutkimuksessa (Juutilainen 2001) suoriutumiseen, kiintymiseen ja uteliaisuuteen liittyvät arvot olivat selkeästi näkyvissä yrittäjien käsityksissä lukuun ottamatta mahdollisuutta luonnon läheiseen työhön. Sisäiset arvot, kuten hyvä yhteiskunnallinen asema, mahdollisuus toimia johtajana tai yhteiskunnallinen vaikuttamismahdollisuus, eivät näkyneet tuloksissa. Davidsson (1989, 24) pitää soveltuvana teoriana Maslowin tarvehierarkiaa myös yrittäjän arvojen kannalta. Palojärvi (1998, 7) näkee yrittäjän arvot, mm. hedonistiset arvot yrittäjän toiminnan vaikutti-

mina. Aiemmassa tutkimuksessa (Juutilainen 2001) yrittäjien arvojen voidaan sanoa olleen hedonistisen tyyppisiä - *hyvään oloon ja onneen* liittyviä - yrittäjien määrittelyssä motiiveikseen vapauden ja oman tiensä valitsemisen oman filosofiansa mukaan.

#### *Päätelmät*

Tässä tutkimuksessa ymmärretään yrittäjän arvomaailmaa *sisäisten ja ulkoisten arvojen kautta edellä* esitettyjen Pitkäsen ja Vesalan sekä Katilan soveltaman arvojen luokittelun tapaan. Arvot liittyvät yrittäjän oppimisen taustaoletuksiin, jolloin yrittäjän omat valinnat, uteliaisuus, halu luovaan toimintaan, siis uuden oppimiseen, ammattitaidon oppimiseen ja oman yrittäjyysprosessin hallintaan ymmärretään yrittäjille tärkeinä arvoina. Yrittäjän omaksuman arvomaailman ymmärretään olevan pohjana koko strategiselle liiketoimintaprosessille.

### **3.5 Yrittäjä sosiaalisessa ympäristössään ja sidosryhmäympäristössään**

Pienessä yrityksessä yrittäjän toiminta on toimintaa ihmisten kanssa ja se on kiinteästi sidottu *inhimillisiin resursseihin*. Yrittäjyys ja yrittäminen eivät ole pelkästään taloudellista toimintaa, koska toiminta tapahtuu suhteessa toisiin ihmisiin, sosiaalisena käyttäytymisenä, jolloin myös konfliktien mahdollisuus on olemassa. Tässä tarkastellaan sitä, miten tutkimuksissa on tulkittu varsinaisessa sidosryhmäteoriassa määritettyjen sidosryhmien ja yrittäjän suhteet ja etsitty yhteyttä yrittäjän oppimisen ja yrittäjän sosiaalisen ympäristön vuorovaikutuksesta.

#### *Sidosryhmien määrittelyä*

Matikainen (1994, 3 - 6) toteaa, että sidosryhmät ovat päällekkäisiä ja löyhästi määriteltävissä. Clarkson (Matikainen 1994, 5) määrittelee sidosryhmiksi *omistajien lisäksi asiakkaat, työntekijät ja hankkijat*. Freeman ja McVea (2001, 193) palaavat Freemanin 1980-luvun määrittelyihin määrittelemällä sidosryhmät ryhmiksi tai yksilöiksi, jotka *voivat vaikuttaa* yrityksen tavoitteisiin pääsemiseen tai joiden toiminta vaikuttaa näihin tavoitteisiin (emt., 189 - 190). He mainitsevat tällaisiksi tahoiksi mm. *valtiolliset viranomaiset ja kilpailijat*. He korostavat sitä, että sidosryhmät tulee saada yrityksen *hallintaan* ja osaksi *strategista* johtamista *sopeuttamalla* yrityksen päämääriä niin, että sidosryhmät voivat ne hyväksyä. Baines ym. (1997, 47) pitävät sidosryhmänä myös sosiaalista ympäristöä, kuten *perhettä ja ystäviä*, ja pitävät tärkeänä,

että yrityksen arvoja ja käyttäytymistä pohditaan *sosiaalisessa perheen kontekstissa*. Tosin he toteavat perheen ja yrityksen läheisyyden toisaalta hyödyksi, toisaalta haitaksi. Pienessä yrityksessä tällainen tulkinta sidosryhmistä on luonteva.

#### *Sidosryhmien merkitys*

Matikainen (1994, 9) ymmärtää yrityksen ja sen ympäristön suhteen vaihtosuhteena tuottavuuden näkökulmasta, jolloin *suhteiden vaaliminen on yrittäjän keskeinen velvollisuus*. Hill ja Jones (1992, 134) korostavat yrittäjän ainutlaatuista sosiaalista roolia *välittäjänä*. Jenningsin ja Beaverin (1997, 64 - 66) mukaan menestys on *sidosryhmien etukäteen asettamien tavoitteiden saavuttamista* ja myös yrittäjä, omistaja-johtaja edustaa itse sidosryhmiä. Grønhaug ja Falkenberg (1990, 268 - 282) muistuttavat, että Penrosen (1995, 5 - 9) ”menestysoletus” vaikuttaa siihen, että sekä *sidosryhmät että tutkijat keskittävät huomionsa yrityksissä tuottoon*.

Sooklal (Hanlon ja Scott 1995, 28 - 31) esittää *poikkeavan näkemyksen yrittäjän arvoille perustuvan* vision kehittymisestä *sosiaaliseen perustaan* liittyväksi, yrittäjän strategiaksi. Sooklal jakaa sosiaaliseen perustaan liittyvät ryhmät *ulkopuolisiin* hyötyä tai arvoa *tavoitteleviin* tahoihin ja toisaalta sellaisiin, joilta *saadaan* tukea ja apua. Yrityksen kehittyessä hän näkee yrittäjän *vision muuttuvan yritykseksi*, siis *sidosryhmiensä* avulla. Sooklalin näkemys on käsitteellisesti lähellä Raen (2005, 329) esittämää käsitettä ”negotiated enterprise”: hän näkee yrittäjän ideoiden aktivoituvan interaktiivisessa oppimisprosessissa yrityksen ympärillä olevien yksilöiden kanssa. Gibb (1997) tarkastelee oppimista todeten sidosryhmien kanssakäymisen ja erilaisten *ongelmien* olevan tärkeä *oppimisen lähde* reagoivassa yrityksessä. Gibb (2000, 13 - 29) esittää väitteen, että sidosryhmien *oppimisella* (tarkoittaen opettamista) saataisiin aikaan yrittäjäystävällisempi yhteiskunta. Näin ollen olisi siis yrittäjien sijasta keskityttävä siihen, että *vaikutetaan näihin ulkopuolisiin tahoihin*. Warren (2004, 5) ymmärtää sidosryhmien kaksisuuntaisen prosessin olevan yrittäjän kannalta yrittäjän selviytymistä. Myös Churchman (Brytting 1987, 9 - 10) korostaa yritysten erikoisasemaa ja ainutlaatuisuutta ja toteaa, että yrityksen *ulkopuoliset tahot eivät pysty* ymmärtämään tai ratkaisemaan ongelmia.

Kilpailijoiden rooli sidosryhmänä on ristiriitainen. Kilpailijoiden kanssa saatetaan tehdä yhteistyötä läheisesti ja toimia samoissa organisaatioissa yhteistyöasteen vaih-

dellessa. Shaw (1997, 16) lähestyy yritysten verkostoitumista tutkiessaan sidosryhmäajattelua, vaikka verkostoituminen ja sidosryhmäajattelu yleensä erotetaan toisistaan. Molemmissa tapauksissa yhteisenä piirteenä on yrityksen saama *hyöty*. Mitchell (Blackburn ym. 1990, 111 - 112) on esittänyt sidosryhmä- ja verkostoitumisteorioiden lähentämistä.

Pitkänen ja Vesala (1998) pitävät tärkeänä sitä, että yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen tarkastelulle on tilaa, mitä sittemmin Vesala (1992, 49) kutsuu *relationistiseksi* yrittäjyyden asemoinniksi. *Yrittäjää tarkastellaan silloin suhteessa muihin yksilöihin* eli yrityksen sidosryhmiin, mikä on lähellä yritysten verkostotutkimusta. Myös Junehed (1999, 41) päätyy esittämään sosiaalisen verkoston lähestymistapaa. Resurssiteorian mukaan (Salvato 1999, 18 - 24) *sosiaalinen verkosto on resurssi*, jolloin sidosryhmäsuhteet - vääjäämättä ollen sosiaalista kanssakäymistä pienen yrittäjän näkökulmasta - ovat osa resurssia ja siis yrityksen *sisäistä resurssia* ainakin osittain (myös Dahqvist 1999, 30 - 33). Kanter (2000, 44 - 47) näkee synergian, verkostoitumisen ja *partneriuden oppimisen* olevan keskeistä sidosryhmien kanssa toimittaessa.

#### *Sidosryhmiin liittyvät konfliktit*

Yrittäjyysprosessin elementtien tulisi linkittyvät sosiaalisessa kontekstissa (Vesala 1992; 2 - 5, Rotter 1966;). Vesala (1992, 7 - 8) arvioi, että yrittäjille voi syntyä *sosiaalisia konflikteja*: yrittäjän usko omiin kykyihinsä ja suoriutumiseensa ilmenee *itsenäisyyden ja riippumattomuuden haluna*, jossa toisen osapuolen huomioon ottaminen asettaa *rajoituksia* ja jopa *esteitä* itsenäiselle toiminnalle yrittäjän näkökulmasta. Hill ja Jones (1992, 134) toteavat, että yrittäjällä on mahdollisuus *ainoana sidosryhmätahona kontrolloida päätöksentekoa* ja siten itse aiheuttaa ei-toivottuja konfliktitilanteita yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Mitroff (Beaver ym. 1998, 158) toteaa, että sidosryhmät aiheuttavat *kilpailevia konfliktivaikutuksia*, joihin reagoiminen on välttämätöntä. Vesala (1992, 34; myös Johannisson 1995) tarkastelee *sidosryhmiä yrittäjän kontrollitekijöinä*, jolloin kilpailijat, asiakkaat, perheenjäsenet, yrittäjä itse, vieraat työntekijät, yhteistyöyritykset ja yhteiskunnalliset tahot vaikuttavat työn tulokseen. Argenti (1974, 40) pitää sidosryhmäteoriaa keskeisenä siksi, että yrityksen päämäärät joudutaan määrittelemään aina *sovittamalla yhteen eri sidosryhmien risti-*

*riitaisetkin päämäärät*, jolloin yrityksen toimintaan eivät voi vaikuttaa ainoastaan yrittäjän omat käsitykset.

### *Päätelmiä*

Tässä yhteydessä on syytä arvioida sitä, vaikuttavatko yrittäjän autonomiaan, ehdottomaan itsenäisyyteen, riippumattomuuteen ja itse tekemisen tarpeeseen liittyvät arvot siihen, miten yrittäjä toimii sidosryhmiensä kanssa. Erityisesti matkailualalla yhteistoiminta sidosryhmien kanssa on keskeistä. Voi myös olla mahdollista, että *yrittäjät välttävät* yhteistyötä siksi, että he saattavat kokea menettävänsä osan riippumattomuudestaan ja päätöksenteosta muille osapuolille. Aiemman tutkimuksen (Juutilainen 2001) mukaan matkailuyrittäjät näyttävät vasta 1990-luvulla kiinnostuneen yhteistyöstä muiden alan yrittäjien kanssa. Olisiko siis pääteltävissä, että yrittäjät ovat oppineet luopumaan uskosta omiin yliveritisiin kykyihinsä. Voiko olla kysymys toimivien esimerkkien näkemisestä ja *oppimisesta*?

Sidosryhmien olemassa olosta ollaan tutkimuksessa yksimielisiä, sidosryhmien tyytittely ja merkitys kuitenkin vaihtelevat. Sidosryhmät ymmärretään positiivisimmillaan yrityksen käytössä olevaksi resurssiksi, josta yritys voi hyötyä, ilmeisesti jopa enemmän kuin se joutuu panostamaan ryhmään. Toisaalta sidosryhmät voidaan kokea yritykselle myös taakaksi, jota on pyrittävä hallitsemaan mahdollisimman hyvin. Pienessä yrityksessä on mahdollista, että yrittäjä joutuu konfliktiin sidosryhmiensä kanssa, jos sidosryhmä saa määräävän aseman yritykselle keskeisessä toiminnossa. Toisaalta pienen yrityksen yrittäjän on helppo luoda läheiset, toimivat ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet sidosryhmiin, koska yrittäjällä on runsaasti määräysvaltaa sidosryhmiä koskevissa päätöksissä. Yrittäjän autonomian vaaliminen voi raskastaa sidosryhmäsuhteita. Pienissä yrityksissä, joissa omistaja ja yrittäjä ovat sama henkilö, luonnollisesti vältetään johdon ja omistajien välisiltä ongelmilta, joita näiden ollessa erillään voisi syntyä. Yrittäjän ja perheen keskeiset asiat taas voivat vaikeuttaa yrittämistä pienissä perheyriyksissä silloin, kun perheen sisällä tilanne on jostain syystä konfliktiherkkä.

Yrittäjän sidosryhmäsuhteet ymmärretään osaksi yrityksen sosiaalista kontekstia. Sidosryhmät ovat pienen yrittäjän näkökulmasta yksilöitä - eivät nimettömiä tahoja - joiden kanssa yrittäjän on selviydyttävä mahdollisimman hyvin. *Yrittäjyysprosessissa*

*sosiaalinen vuorovaikutus on liitettävissä yrittäjän oppimisprosessiin.* Yrittäjä joutuu arvioimaan sidosryhmien tuottoja ja vaikutuksia, tekemään päätöksiä ja sovittelemaan eteen tulevia ongelmia sekä *neuvottelemaan jatkuvasti* yritykselleen ja päätöksilleen sosiaalisen ympäristön hyväksyntää.

### **3.6 Liiketoiminnan strateginen prosessi pienissä matkailualan yrityksissä**

Tässä luvussa tarkastellaan yritysten strategisen prosessin tutkimuksen tuloksia strategisen prosessin luonteesta ja ominaisuuksista sekä yritysten kasvuun liittyvää problematiikkaa. Tarkastelu on pyritty keskittämään tutkimustuloksiin, jotka koskevat pieniä palvelualan toimijoita. Varsinaisesti matkailualan yritysten strategisesta prosessista ei ole aiempaa tutkimustietoa löydettävissä, joten tässä peilataan myös muiden alojen pienten yritysten strategiasta tehtyjä päätelmiä ja havaintoja suhteessa matkailualan yrityksiin.

Pienissä yrityksissä strateginen prosessi ja yrityksen menestys kulmineituvat yrittäjään itseensä, hänen tekoihinsa, toimintamalleihinsa ja näkemyksiinsä siitä, miten yritystä tulisi johtaa ja luotsata. Yrittäjän oppimisprosessi ja pienen yrityksen strateginen liiketoimintaprosessi liittyvät oletuksen mukaan kiinteästi toisiinsa. Erityisesti yrittäjän oppimisprosessia tutkijat ovat viime aikoina alkaneet ymmärtää strategisen prosessin kaltaisena ja siihen liittyvänä oppimisprosessina (mm. Rae 2004, 2005; Kisfalvi 2002; Hanlon ja Scott 1995). Näkökulma on ymmärrettävissä silloin, kun sekä yrittäjän oppimisprosessissa että strategisessa prosessissa tuotokseksi ymmärretään muutokset liiketoiminnassa. Kasvu ymmärretään strategisessa prosessissa yhtenä tavoitteena tai ainakin toimintavaihtoehtona.

#### **3.6.1 Strateginen prosessi suhteessa yrittäjän oppimiseen**

Aluksi tarkastellaan lyhyesti strategian määrittelyjä ja sitä, miten pienten yritysten menestys ymmärretään tutkijoiden piirissä. Seuraavaksi pyritään hahmottamaan pienten yritysten strategian tutkimusta ja siitä löydettyjä erityispiirteitä. Lopuksi tarkastelu siirretään pienten matkailualan yritysten strategisen prosessin olemukseen.

### *Strategian määrittely*

Yritysten strategioiden tutkimus on saanut alkunsa 1950-luvulla, jolloin strategia ymmärrettiin strategian muotoilemisena ja suunnitteluna ja myöhemmin 1970-luvulla resurssien suunnitteluna, asijaohjauksena ja muutosjohtamisena (Ansoff 1985; Snow ja Hambrick 1980, 527 - 537; Hofer ym. 1984, 2 - 7). Alun perin tutkimus koski lähinnä suuria yrityksiä ja näyttää olleen usein strategian ulkoista luonnehdintaa ja kuvausta. Hofer ym. (1984, 2 - 7) toivat strategisen prosessin sisällön tarkasteluun toimintatavat, suunnittelun sekä formuloinnin, ja Ansoff (1985; Ansoff ja McDonnell 1990, 49 - 58) käsitteli strategiaa päätöksentekosääntöinä. Porter (1985, 51 - 52) esitti teorian kilpailustrategioista ja Drucker (1994, 95 - 96) käsitteli strategiaa liiketoiminnan teoriana siirtäen ajattelun ”miten tehdään” -vaiheesta ”mitä tehdään” -näkömyksiin. Hamel ja Prahalad (1994, 27 - 71) korostivat uutta strategista ajattelumallia, jossa tulevaisuus, alan säännöt, eksploratiivisuus ja avoimuus uusille ideoille tulisi huomioida. Mintzberg (1994, 5 - 46) löysi ”ei-tarkoitukselliset” strategiat.

### *Menestystekijät ja menestyksen määrittely pienissä yrityksissä*

Strategian tarkoituksena on johtaa yritys menestykseen, joskin tutkijoiden näkemyksissä esiintyy eroja siitä, mitkä ovat *pienien yritysten menestystekijät*. Tutkimuksen tulokset ovat jääneet epämääräisiksi vaihtelevien käsitteiden vuoksi. Menestys liitetään joskus kilpailijoiden toiminnan muutoksiin, joskus asiakkaiden ja markkinoiden muutoksiin ja joskus kyseiseen alaan tai yritykseen. Edelleen tutkijat eivätkä yrittäjät pysty välttämättä määrittelemään menestyksen lähtökohtaa (Juutilainen 2001, 33 - 34; Leidecker ja Bruno 1984, 23 - 31; Rockart 1979, 81 - 93; Boynton ja Smud 1984, 7; Ohmae, 1982, 83 - 88; Bamberger ja Bonacker 1994, Grønhaug ja Falkenberg 1990, 267 - 284; Day ja Wensley 1988).

White ja Hamermesh (1981, 213 - 223; Haahti 1989, 3 - 30) näkevät ensisijaisina muutokseen vaikuttavina tekijöinä alan *ympäristöstä tulevat tekijät, liiketoiminnan aseman, organisaation ja strategian itsensä* sekä *kilpailuedun*. Chaganti ja Chaganti (1983, 50 - 51) korostavat paikallisen markkinatilanteen merkitystä. Bracker ym. (1988, 593 - 602) tuovat esille henkilöresurssien merkityksen eli yrittäjän piirteet, käyttäytymisen ja toisaalta ympäristötekijät. Jennings ja Beaver (1997, 64 - 66) korostavat menestystekijöinä henkilökohtaista sitoutumista, vastuun ottamista ja itseenäisyyttä ja yrittäjän mahdollisuutta *sopeutua*. He toteavat valitettavaksi sen, että

menestys ja epäonnistuminen mitataan *samoilla mittareilla pienissä ja suurissa yrityksissä*. Wheelock (Baines ja Wheelock 1998, 2) havaitsi tutkimuksessaan, että *perheen läsnäolo saattoi olla pienyrittäjälle kilpailuetu*, mitä tukee Katilan (1991b) käsitys perheestä voimavarana. Juutilainen (2001, 111) määritteli haastattelemiensa yrittäjien *menestysdimensioksi* yrittäjän *oman arvion* menestyksestään, yrittäjän näkemyksen siitä, mitä menestyminen hänen kohdallaan *tarkoittaa* ja hänen *omat motiivinsa*, jotka näyttivät olevan kiinteästi menestyksen osatekijöitä. Yrittäjien käsitykset menestyksestä olivat sekä *talouteen* liittyviä että *elämäntapaan* ja *omien tavoitteiden saavuttamiseen* liittyviä.

Kuten edellä on todettu, menestystä mitataan *ulkoisesti samoilla mittareilla niin pienissä kuin suuremmissakin yksiköissä*. Tutkijat toteavat alueen olevan todella sekava, ja jotkut ovat sitä mieltä, että tutkimuskysymyksiä ei tulisi laatia niin, että joudutaan ottamaan kantaa menestykseen tai sen mittareihin (Kotsalo 1996, 22 - 38, 67 - 80; Quinn ja Rohrbaugh 1983, 363 - 376; Ford ja Schellenberg 1982, 9 - 55). Laukkanen (1990, 14) ja Grønhaug ja Falkenberg (1990, 267 - 282) muistuttavat myös, että jokaisessa tapauksessa tulisi käyttää *omia tapauskohtaisia mittareita*.

#### *Inhimilliset resurssit strategian ja oppimisen lähteenä*

Strategian lähteenä voidaan pienessä yrityksessä pitää *resursseja* Penrosen (1995, 1 - 8) resurssiteorian mukaan, koska yritys hankkii ja organisoii henkisiä ja muita resursseja tuottaakseen palveluja ja tuotteita *yrittäjän* johtamassa prosessissa. Yrittäjän ollessa vastuussa prosessista, *inhimillisen resurssin* merkitys korostuu. Pitelis ja Wahl (1998, 3, 12 - 13) tarkastelevat yrittäjyyttä Penrosen (1995) 1950-luvulla esittämän teorian (myös Rae ja Carswell 2001, 152) valossa ja ymmärtävät *oppimisen* synnyttävän *uutta tietoa ja resursseja* yrityksessä. Pitelis ja Wahl (emt.) arvioivat yrittäjyysajattelua tarvittavan erityisesti *uusien markkinoiden luomisessa* ja *sopeutumisessa* (March 1994). Edelleen Pitelis ja Wahl (emt.) viittaavat Porteriin (1996), jonka näkemyksen mukaan *resurssit mahdollistavat tiedon siirtämisen taidoiksi ja pätevyudeksi*, joiden avulla saadaan *lisäarvoa ja menestymisen mahdollisuuksia*, siis myös pienissä yrityksissä. Argyris'n mukaan (1999, 164) *strategian luominen oppimisen näkökulmasta* on virheen etsimistä ja korjaamista reflektion avulla ja se synnyttää *jatkuvaa oppimista*.



*Strategisen prosessin erityispiirteet pienissä yrityksissä*

Mintzberg ja Quinn (1991, 105 - 114) tiivistävät yritysten strategiat teeseihin, joiden he väittävät soveltuvan *eri kokoisten* yritysten strategioiden tarkasteluun: strategia on *malli menneisyydestä, suunnitelma tulevaisuutta varten* ja se voi syntyä *vahingossa* (Jennings ja Beaver 1997, 64 - 66) tai kokeilun ja suunnittelun kautta. Heidän (emt.) mukaansa *pienet muutokset* ovat tavanomaisia ja parhaat strategioiden laatijat näkevät ympäristössään muotoutuvan malleja, joita voidaan myös *löytää* luomisen sijasta.

Haahti (1989, 3 - 30) määritteli strategian monimutkaisen prosessin tulokseksi ja yhdisti Andrewsian (1971), Greinerin (1972), Hoferin ja Schendelin (1978) sekä Ansoffin (1985) näkemykset *pienen yrityksen strategiasta: "kaikki on strategista"* pienessä yrityksessä. Bygrave ja Hofer (1991, 15 - 17) rinnastaa perinteisen liiketoiminnan, jossa johdon tehtävänä on vastata strategisesta prosessista yrittämiseen, jossa *yrittäjän ominaisuudet* vaikuttavat siihen miten yrittäjä hoitaa tehtävänsä *yrittäjyysprosessissa*.

Hanlon ja Scott (1995, 20) kritisoivat strategiakäsitteen käyttämistä pienissä yrityksissä. Jennings ja Beaver (1997, 64 - 66) toteavat, että strateginen prosessi pienissä yrityksissä ei ole ennustava vaan *sopeuttava*, jolloin *oppimisen rooli* nousee esiin. Phillips ja Moutinho (1998, 38) varoittavat vertailemasta strategioita pienten ja suurten yritysten kesken. Hing (1996) arvioi pienten yritysten usein valitsevan toimintatavakseen strategiattoman keskitiellä pysyttelyn. Hendry ym. (1995) toteavat pienten yritysten strategian olevan luonteeltaan erikoistuvaa ja paikallista, lisäarvoa tuottavien palvelujen tuottamista niche-strategialla. Webster (1998) havaitsi tutkimuksissaan, että pienten matkailuyritysten ja majoitusalan yritysten strategiaa on vaikea ymmärtää ja kritisoi tutkimusta, joka on ollut puutteellista ja hyvin harvoin fokusoitu pieniin matkailu- ja majoitusalan yrityksiin.

Katsauksessa strategiseen tutkimukseen (Juutilainen 2001) *pienten matkailuyritysten strategisesta prosessista* tiivistyivät strategisen prosessin johtamisen elementeiksi prosessin *holistisuus*, yrittäjien epäjohdonmukaisuus ja ympäristön *havainnointi ainutlaatuisella* tavalla. Edelleen havaittiin *tiedon* linkittävän havaintojen, *oppimisen* ja ajattelun prosessit toisiinsa sekä havaittiin yrittäjä *tiedon aktiivisena ja tavoitehakuisena hankkijana ja etsijänä oppimisprosessissaan*. Havaittavissa oli myös (emt., 14),

että strategiaa *eivät välttämättä tunnista omistajat tai johto*, mutta tutkijan näkökulmasta se on tunnistettavissa. Kisfalvi (2002, 489 - 518) toteaa pienten yritysten *strategisen suunnittelun* olevan lähinnä asiasta toiseen *selviytymistä sattumalta*, ja että se on tunnistettavissa vasta yrityksen toimintaa *jälkeenpäin* tarkasteltaessa. Hänen mukaansa yrittäjää tulisi strategiansa luojana ymmärtää juuri yrittäjän *oman subjektiivisen näkemyksen ja henkilökohtaisen otteen* (myös Rae 2000; Hanlon ja Scott 1995, 17) kautta tapauskohtaisesti viimeistään jälkeenpäin. Samalla tulisi käsittää se, että sekä yrittäjän *onnistuminen että epäonnistuminen* ovat seurausta hänen toiminnastaan.

#### *Strategisen prosessin ja suunnittelun suhde pienissä yrityksissä*

Strateginen suunnittelu pienissä yrityksissä jakaa tutkijoiden käsityksiä suunnittelun tasosta, muodoista, merkityksestä ja rationaalisuudesta. Strategisen prosessin olennaiseksi osaksi ymmärretään suunnittelu, joka näkyy liiketoiminnan käytänteinä. Suunnittelu saatetaan ymmärtää myös pelkästään strategiaan kuuluvaksi. Suunnittelun heikkoudesta pienissä yrityksissä ovat tutkijat lähes yksimielisiä; sellaista strategista suunnittelua, jota suurissa yrityksissä harjoitetaan, ei ole löydettävissä pienistä yrityksistä juuri lainkaan. Tarvitaanko strategista suunnittelua pienissä yrityksissä? Kenties juuri yrittäjän visioiden toimeenpano on strategisen suunnittelun elementti pienissä yrityksissä. (Juutilainen 2001, 19; Haahti 1989; Minzberg ja Waters 1982; O'Neill ja Duker 1986; Bracker ym. 1988.) Deakins ja Freel (1998, 145 - 146) määrittelevät suunnittelun *jatkuvaan muutokseen sopeutumiseksi*.

Phillips ja Moutinho (1998, 1 - 5) puolestaan pitävät formaalista suunnittelua välttämättömänä myös pienille matkailu- ja majoitusyrityksille. Margerison (1998, 114) havaitsi liiketoiminnan suunnittelun matkailualan yrityksissä lähinnä taloudellisten ennusteiden tekemiseksi, vaikka sen hänen mukaansa tulisi olla liiketoimintasuunnitelmien tekemistä, koska rahoituspäätökset tehdään kuitenkin niiden tuella (myös Kämäräinen 2002; Gray 1997, 20 - 22). Argenti (1974, 12 - 15) ehdottaa, että suunnittelu tulisi määritellä prosessina, joka johtaa ohjeiden toteuttamiseen. Juutilainen (2001) totesi, että matkailualan yrittäjillä oli lähinnä markkinointisuunnitelmia, kuten myös Friel (1999, 122) havaitsi tutkiessaan pk-yrityksiä Iso-Britanniassa. Huang ja Brown (1999, 72 - 84) havaitsivat pienten yritysten yrittäjillä olevan erityisesti vaikeuksia suunnittelun hallinnassa. Phillips ja Moutinho (1998, 3 - 5) tiivistävät mat-

kailualan tutkimuksessa löydetyiksi strategisten toimintojen puutteiksi mm. *suunnittelun puuttumisen ja tehottomat prosessit*. He esittävät erityisesti majoitusalan yrityksille suoritusasteen nostamiseksi suunnitteluprosessin tehostamista ja asiakkaiden tarpeiden huomioimista kilpailijoita paremmin. Nämä ehdotukset jäävät suunnittelun suhteen erityisesti *mikrokokoisissa yrityksissä kaukaisen tuntuisiksi*

Cope ja Watts (2000, 103) esittävät myönteisen näkemyksen suunnittelusta. Heidän mukaansa yrittäjällä on tunnettu menneisyys ja odotettavissa oleva tulevaisuus, jonka vuoksi *suunnittelu ei ole sattumaa*. Suunnittelun ja strategian ”puuttumisesta” voi tietysti herättää epäilyn siitä, että myös suunnittelua täytyy tapahtua jos, strategia on löydettävissä pienissä yrityksissä - ainakin jälkepäin - kuten aiemmin jo todettiin.

#### *Matkailualan pienten yritysten strategisen prosessin erityispiirteitä*

Mitroffin (Beaver ym. 1998, 160) mukaan majoitus- ja ravitsemisalan yritykset voidaan jakaa ”yrittäjyys-yrityksiin”, elämäntapayrityksiin ja perheyrityksiin. Jaottelu on jossain määrin ontuva, koska kategoriat voivat kuvata samaa yritystä. Pienessä yrityksessä edetään *yrittäjän näkemysten* mukaan ja yrittäjä mittaa yrityksen menestystä esimerkiksi *oman elämäntavan vaalimisen suhteessa* (Juutilainen 2001). Dewhurstin ja Horobinin (1998, 32) näkemyksen mukaan omistaja-johtajan päämääräsuuntautuneisuutta on joko elämäntyylisiin liittyvien päämäärien vaaliminen *tai* kaupallisiin päämääriin pyrkiminen. Tämä *vaihtoehtoinen* ymmärryksen tapa näyttää olevan *tämän hetken ymmärrys* matkailualan pienten yritysten strategisessa tutkimuksessa (Morrison 2002, 14; DiDomenico 2002, 14 - 15), mikä ei tue tutkimustuloksia (Juutilainen 2001).

Martin ja Horne (1993, 49) moittivat palvelualan tutkimusta siitä, että palvelujen uskotaan syntyvän ”*lähes itsestään*” Alan erityispiirteinä korostuvat *kilpailuedun saavuttamisessa palveluun liittyvät seikat*, kuten omaksuttu *strateginen palveluvision* (Heskett 1986, 5 - 6), *palvelukonsepti*, *palvelujen abstraktisen luonteen ymmärtäminen*, palvelu sinänsä, palvelun tuottama *arvon lisäys* asiakkaalle (Blumberg 1991), *asiakkaan arvoketju* (Porter 1996, 61 - 75) ja *asiakkaan rooli palvelutuotteen tuottajana* (Normann 1991; Boyle 1990, 1 - 4).

Beaver ym. (1998, 17) tarkastelevat pienyritysten *johtamisprosessia* adaptiivisena kehityskulkuna, jossa toimitaan *lyhyellä tähtäyksellä ja pyritään kontrolloimaan ympäristöä reagoimalla muutoksiin herkästi*. He (emt.) tarkastelevat prosessia siis myös oppimiseen liittyvien taustaoletusten näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksessa (Juutilainen 2001, 45) havaittiin, että pienten palvelualan yritysten strategista prosessia on tutkimuksessa luonnehdittu seuraavasti: prosessi on yrittäjään henkilöitynyt, *oppiva*, sopeutuva, ei-muodollinen, vaikutteille altis ja sellainen, että siinä eivät toiminnot ole erotettavissa. Prosessissa tiedonhaku tapahtuu paikallisesti, yrittäjän päätösten sarja muuntautuu suorituksiksi ja prosessin kannalta keskeistä on palvelukonseptin ja strategian yhteen sitoutuminen. Prosessin kannalta katsottuna yrityksen kaikki toiminnot ovat ”strategisluonteisia”.

#### *Päätelmiä*

Pienten yritysten strategian tutkimuksessa ei ole laajasti noussut esille oppimisen merkitys, vaikka on oletettavissa, että menestystekijöissä *ilmenee pienessä yrityksessä kaikki se osaaminen*, mikä yrittäjällä on käytössään. Strategian tarkoituksena on pienessä yrityksessä pitää yritys hengissä ja *sopeuttaa* toimintaa jatkuvasti *ympäristön muuttuessa*, mikä voidaan nähdä oppimisena. Strategian luominen on määriteltävissä oppimiseen liittyväksi, koska yrittäjän *kokemus, havainnot, tiedon hyväksikäyttö ja yrittäjän oma näkemys* ovat keskeisiä yrityksen johtamisessa. Pienissä yrityksissä strateginen suunnittelu kietoutuu kaikkeen toimintaan. Strategian voidaan arvioida pienessä yrityksessä olevan vähemmän tietoista, mutta yrittäjä, joka pyrkii jatkamaan toimintaa, joutuu *omilla inhimillisillä resursseillaan ja omilla näkemyksillään vieämään yritystä eteenpäin jatkuvasti luoden uutta*. On vaikea arvioida, voiko yrityksen strategia olla sattumalta syntyvää, ei-tarkoituksellista tai löydettyä, koska yrittäjä itse joutuu tekemään päätökset. Strategia on havaittavissa ainakin ”jälkeenpäin” yrityksen toimintaa tarkasteltaessa. Haahdin määritelmä siitä, että ”kaikki on strategista pienessä yrityksessä”, hahmottaa käsitystä, miten pienen yrityksen strateginen prosessi on kuvattavissa. Myös Bygraven käsitys yrittäjyysprosessista antaa evästyksiä strategiaproessia ymmärtämään pyrkivälle kuvaamalla prosessia ”ihmisen aikaansaamaksi, yrityskohtaiseksi, muuttuvaksi, dynaamiseksi ja ainutlaatuiseksi”.

Tässä tutkimuksessa pienen yrityksen strateginen liiketoimintaprosessi ymmärretään *yrittäjyysprosessina ja oppimisprosessina*, jossa yrittäjän *inhimillinen resurssipääoma, kompetenssi* (Penrose 1995) on *keskeinen tekijä* strategian muotoutumisessa. Edelleen yrittäjyysprosessi ja oppimisprosessi ymmärretään samansuuntaisina prosesseina, joilla on yrityksen toiminnan kannalta sama päämäärä.

### 3.6.2 Pienten matkailualan yritysten kasvu

Tässä luvussa tarkastellaan teorian näkökulmasta pienten yritysten kasvuodotuksia, kasvuvaiheita ja kasvun esteitä. Pienten matkailuyritysten kasvuun liittyen pohditaan käsityksiä minimitehokkuusasteen (Storey 1994) saavuttamisesta, elämäntapayrittäjyydestä ja mukavuusvyöhykkeellä (Bridge ym. 1998) pysymisestä. Kasvun problematiikka liittyy läheisesti yrityksen strategiaan päätöksiin. Pienissä yrityksissä yrittäjät eivät välttämättä toimi johdonmukaisesti liiketaloudellisten teorioiden mukaisesti pyrkimällä kasvuun vaan asettavat muita tavoitteita toiminnalleen.

Argenti (1974) arvioi pienten yritysten kasvua strategisena vaihtoehtona ja toteaa, että ”sellaista strategiaa ei ole olemassa”. Aiemmin tutkittujen matkailuyrittäjien haastattelussa ei ollut havaittavissa yrittäjien kiinnostusta yritystensä kasvattamiseen (Juutilainen 2001). Havainto voi olla epätarkka tai osoittaa sitä, mitä muuallakin pientempien yritysten kasvuodotuksista on tutkimuksissa havaittu (myös Gray 1992; Boer 1998; Webster 1998; Dewhurst ja Horobin 1998). Kasvun ymmärtäminen on keskeistä liiketaloudelliselta kannalta, mutta tutkijat ovat edelleen ymmällä kasvun ymmärtämisen suhteen. Kasvua on tutkittu muistakin näkökulmista, mm. lajien säilymisen näkökulmasta (Choi 2001). Davidsson (1989, 19 - 21) ehdottaa käytettäväksi pienten yritysten kasvun selittämiseen teoriaa, jossa omistajuus ja kontrolli erotetaan toisistaan. Salvato (1999, 18 - 24) esittää, että kasvu on selitettävissä resurssien uudelleen yhdistelyllä ja että yrittäjän oma usko resurssien saatavuuteen tulevaisuudessa on keskeistä. Kor ja Mahoney (2000, 21) siirtävät keskustelun koskemaan myös kaikkien muiden ihmisten osapuolien voimavarojen merkitystä yrityksen kasvulle ja kilpailukyvyille.

*Elämäntapayrittäjyys ja minimitehokkuusaste*

Matkailualalla on todettu olevan paljon *elämäntapayrittäjiä* (Dewhurst ja Horobin, 1998, 24 - 25) sekä yrityksiä, joissa hankitaan osa-aikaista lisäansiota. Tällöin kasvutavoitteet jäävät toisarvoisiksi. Edes ilmeiset kasvumahdollisuudet eivät välttämättä kiinnosta yrittäjää, jos yrityksen kasvattaminen ei sovi hänen toimintafilosofiaansa (Johannisson 1990; Juutilainen 2001; Morrison 2002, 14; DiDomenico 2002 14 - 15). Gray (1997, 20 - 22) havaitsi pienten palveluyritysten omistaja-yrittäjiä tutkiessaan, että yrittäjyysmotivaationa *elämäntyylin vaaliminen ja itsenäisyys ovat keskeisiä tekijöitä jopa yli kulttuurien*. Kasvun kannusteeksi Gray (emt., 62) havaitsi *henkilökohtaisen vapauden*: yli puolelle tutkituista yrittäjistä *itsenäisyyttä merkitsi se, että he saattoivat tehdä itse omat päätöksensä*, ja noin neljännekselle toiminnan *autonomia* oli merkityksellistä. Gray (1997, 21 - 22) havaitsi tutkimuksessaan, että vaikka omistaja-johtajilla *elämäntyylin ylläpitäminen oli* tuottotavoitetta merkittävämpää, enemmistöllä oli kuitenkin kasvuaikkeitä (emt., 23).

Baines ym. (1997, 47) toteavat, että yrittäjyystutkimuksesta on löydettävissä riittävästi tuloksia, joiden mukaan vain *murto-osa mikroyrityksistä kasvaa* merkittäviksi työllistäjiksi (Storey ym. 1987; Hakim 1989; Storey 1994). He pitävät tutkimisen arvoisena sitä, että ymmärrettäisiin, *miksi luontaiset kasvustrategiat ovat joustavia* ottamalla huomioon *yrittäjätalouksien ja perheiden sosiaalinen konteksti, arvot, resurssit ja mahdollisuudet*. Wheelock (Baines ja Wheelock 1998, 2) havaitsi tutkimuksissaan, että pienten yritysten menestys riippui kilpailuedusta, joka perustui *perheen läsnäoloon*. Kasvaakseen yritykset tarvitsivat kuitenkin ulkopuolisia partnereita (emt.). Lee ja Tsang (2001, 597) havaitsivat tutkimuksessaan tärkeäksi kasvun elementiksi *yrittäjän taidot* ja kehottavat opettamaan yrittäjille tekemällä oppimista, koska *kokemus yrittäjänä* oli merkittäväksi havaittu seikka kasvussa.

Storey (1994) toteaa pienten yritysten kasvavan suuria nopeammin ja arvelee sen olevan seurausta tarpeesta saavuttaa minimitehokkuusaste. Kaikkein pienimmät yritykset olivat Storeyn (emt.) mukaan epätodennäköisimpiä kasvajia paitsi pyrkiessään minimitehokkuusasteeseen, jonka saavuttamisen oletetaan vaikuttavan kasvuhaltomuuteen ja muodostuvan kasvun esteeksi (myös Juutilainen 2001).

Päätelminä voidaan todeta, että kasvuhalukkuus näyttää pienissä yrityksissä olevan vähäistä. Syynä on se, että yrittäjät eivät näe taloudellisia päämääriä keskeisinä vaan yritystoiminta sopeutetaan omiin tavoitteisiin, elämäntapaan, perheen tilanteeseen, itsenäisyyden säilyttämiseen ja minimitehokkuusasteen saavuttamiseen. Eri kulttuureissa tehdyt tutkimukset näyttävät tuottavan samansuuntaisia tuloksia.

#### *Kasvun mittarit*

Storey (1994, 112) toteaa jo aiemmin havaitun, että kasvu määritellään tutkimuksissa usein myynnin ja työntekijöiden määrän kasvuna, jolloin jätetään huomiotta kulttuurierot ja taloudellinen tilanne johtopäätöksiä tehdessä. Cardozo ym. (1995, 4) ehdottavat kasvun mittareiksi lisääntyneitä resursseja, fyysistä tuotosta, myyntitulon muutoksia, markkinaosuutta ja tuottoa, koska mm. investoijat ovat kiinnostuneita tuotosta ja poliitikot työllisyysvaikutuksista. Bridge ym. (1998, 166) esittävät kasvun mittareiksi huomattavasti enemmän määreitä. He mainitsevat mahdollisiksi mittareiksi *elämäntyylin* sekä *”mukavuusvyöhykkeellä pysyttelyn”*. Myös Koskisen (1996, 130, 189) tutkimuksessaan määrittelemät vakaan ryhmän yrittäjät etsivät ennen kaikkea jatkuvuutta ja turvallisuutta eivätkä pyri altistamaan itseään tai yrittäjätoimintaansa sellaisille ulkopuolisille vaikutteille, joiden tuloksena heidän toimintansa oleellisesti muuttuisi. Tämä on tulkittavissa mukavuusvyöhykkeellä pysyttelyksi. Freelin (1999, 201) mukaan kasvun tutkimisen dilemman aiheuttaa se, että pienyritystä ei välttämättä tunneta ennen kuin se on kasvanut, jolloin ei enää pystytä tunnistamaan kasvuun johtaneita syitä.

Päätelminä kasvun mittareista voidaan todeta, että mittarina *elämäntyyli* (Gray 1997; Bridge ym. 1998) on vaikeasti rajattava ja vaatii täsmällistä määrittelyä, jos sitä käytetään yrityksen kasvun arvioinnissa. *Mukavuusvyöhykkeellä pysyttely* voi toimia mittarina, mutta ulkopuolisen on mahdotonta määritellä sitä täsmällisesti. Yrittäjä itse pystynee parhaiten arvioimaan yrityksensä kasvun tarpeet tai kasvuhaluttomuuden. Tyypillisiä kasvun indikaattoreita ovat *myynti ja tuotot*. Yrityksen sisäisen toiminnan tarkasteluun voidaan käyttää näistä kaikkia, vaikka yksiselitteisiä nämä eivät ole. Tässä tutkimuksessa kasvun mittareilla ymmärretään *yrittäjän itsensä määrittelemää* näkökulmaa kasvuun sekä *majoitusvuorokausien, liikevaihdon ja työntekijöiden määrällisiä muutoksia*.

### Kasvun prosessi

Yritysten kasvua on kuvattu malleilla, jossa yrityksen olemassaolon vaiheita käyte-  
tään selittämään *kasvua ilmiönä*. Taulukossa 3 on koottuna keskeisiä aiemman tut-  
kimuksen malleja koosteena. Malleissa ymmärretään yritysten *kasvavan vaiheittain*,  
joita tyypillisesti ovat jossain muodossa syntymä, olemassaolo, kasvu, laajeneminen  
ja kypsyyt (Scott ym.1986; Bennett 1989, 4; Storey 1994, 121; Koskinen 1996).

**Taulukko 3. Pienten yritysten kasvun malleja. Kooste.**

Tutkijat Ajankohta	Kehityskulku/Kehitystyyppi/ Avainvaikutukset/ Kasvuorientaatio	Oletukset - Kriittikki - Huomautukset
Greiner 1972	-pienessä yrityksessä lineaarisesti etene- vä prosessi -kriisipisteissä olevat ongelmakohdat ratkaistava etenemiseksi	-kasvun havaitsemiskohdat: luovuus uudessa yrityk- sessä, johtamisessa, delegoinnissa, koordinoinnissa ja yhteistyössä, kun yritys pääsee kypsyyteen
Churchill ja Lewis 1983, 40 - 44	<b>Vaiheet:</b> 1olemassa olon perustelu 2eloonjäänti: itsenäinen yksikkö 3menestyminen: vakaa ja tuottoisa 4uuden kasvun nousu 5vakiintuminen/resurssien kypsyminen	-alussa vakuuttettava sidosryhmät, hankittava voimava- rat: taloudelliset, inhimilliset, tieto ja sidosryhmäkon- taktit -mikrokokoisia yrityksiä voi analysoida näiden vai- heiden kautta -jäädyään haluttuun vaiheeseen
Stanworth ja Curran 1989	<b>Piilevät kasvutyyppit:</b> artesaani, perintei- nen, yrittäjä	- yksi kasvumalli ei pysty selittämään kasvua erilaisi- sa yrityksissä -kasvutyyppit tunnistettava ajoissa ja autettava yritystä
Koskinen 1991, 12 - 22	<b>Kehitystyyppit:</b> kasvu-, vakaat, epäva- kaat, taantuvat yritykset <b>Kehitysvaiheet:</b> 1pioneerivaihe 2testivaihe 3sopeutumisvaihe 4juurtumisvaihe	-prosessia ja vaiheita seurattava läpi vaiheiden, huo- mioitava yrittäjän aikaisempi elämäntilanne ja kontaktit ympäristöön >>saadaan selville todella tapahtunut -uusia pienyhtiä tutkittaessa lähtökohtana vaiheit- tain kehittyvä yrittäjyyden prosessi: tavoitteet, luonne, yrityksen kehitys yrittäjän näkökulmasta -yrityksiä tutkittava kokonaisuuksina
Chell ja Haworth 1992, 99 - 100	<b>Kasvuorientaatio:</b> taantuva, tasainen, uudistuva, laajeneva <b>Johtamisen vaiheet:</b> aloituksen jälkei- nen, vakiintunut, ammattimainen <b>Omistajatyyppologia:</b> yrittäjät, kvasi-yrittäjät, hallinnoijat, huolenpitäjät	-määrityvät muutoshalukkuuden, työntekijämäärän kasvattamisen aikeiden, kolmen viime vuoden työntekijöiden kasvun määrän ja tarvittavan lattia-alan suhteessa -johtamisen vaiheet määrityvät organisaation toiminnan muodollisuuden ja strukturoituneisuuden mukaan
Storey 1994, 121 - 124	<b>Avainvaikutukset:</b> 1yrittäjän kyky käyttää resursseja 2yritys 3strategiset päätökset	-avainvaikutusten yhteisvaikutuksen ollessa suotuisa, kasvumalli voi toimia
Cardozo ym. 1995	<b>Vaiheet prosessissa:</b> 1visio ja konsepti 2resurssien hallinta 3nichin etsiminen ja positiointi 4palveluiden luominen - laajeneminen 5palveluiden kopiointi uusille asiakasryhmille - laajeneminen 6palveluiden kopiointi ja muuttaminen uusille asiakasryhmille - laajeneminen 7palveluiden variointi - laajeneminen 8differointi; yrityksen erikoistuminen - laajeneminen 9yritystestien identifiointi 10sulauttaminen emoyritykseen	-resurssit: taloudelliset, fyysiset, inhimilliset, sidosryhmäsuhteet  - päinvastainen esimerkki: negatiivinen kasvuprosessi, jossa yritys supistuu ja lopuksi katoaa markkinoilta
Burns ja Harrison 1996	1tuotteen esittelyvaihe 2 nousuun lähtö 3nousun hidastuva vaihe 4kypsyyt 5taantumisvaihe	-elämäntilanteet riippuvat yritystyypeistä -mallin avulla määritetään suhteita sidosryhmiin ja yrittäjän omaan rooliin



Storey (1994, 122) (ks. taulukko 3) kritisoi vaiheilla mallintamista, koska näkee pienyritysten kasvun estyvän *minimitehokkuusasteen* saavuttamisen jälkeen tai Bridge ym. (1998) esittämän *mukavuusvyöhykkeellä* pysyttelyn vuoksi. Storey 1994, 122; Scott ym. 1986; Churchill ja Lewis 1983 väittävät tarvittavan toiminnan *kriisipiste*, jotta yritys voisi siirtyä vaiheesta toiseen (Greiner 1972; Bennett, 1989).

Gray (1992, 150) näkee pienyrityksen johtamisen *kehittymisenä*, joka syntyy perustamismotivaation ja tavoitteiden suhteessa. Hän ehdottaa sovellettavaksi Greinerin (1972) mallia (ks. taulukko 3). Grayn (1992, 152) mukaan on hyödyllisempää tarkastella mallien vaiheita, joita ovat yrityksen perustaminen, hengissä pysyttely, kasvuun lähtö, ammattimainen toiminta ja *transformaatio*. Storey ja Sykes (1996, 91) mukaan kasvuvaihemallien soveltamisella pieniin yrityksiin ei ole lisäarvoa.

Deakins ja Freel (1998, 145 - 146) tarkastelevat yrittäjän *oppimista* suhteessa kasvuun ja yrittäjien *sopeutumista kasvuun yrittäjyysprosessissa*. Heidän mukaansa strateginen kehitys ja muutos tapahtuvat oppimisena, jolloin yrittäjä *sopeutuu* tilanteeseen silloin, kun suunniteltu strategia ei toteudu. Koskinen (1996, 217 - 219) vaatii, että yrityksen prosessia seurataan ottamalla huomioon *yrittäjän elämäntilanne ja kontaktit ympäristön* kanssa (myös Bygrave ja Hofer 1991, 13 - 22). Koskinen (1991, 13) kokee pienyritystutkimuksen haasteeksi sen, että yrityksiä tutkittaisiin *kokonaisuuksina* eikä yksittäisten elementtien tai toimintojen kautta (taulukko 3). Koskisen näkemys tukee tämän tutkimuksen taustaoletusta, jonka mukaan yrityksiä tulee tutkia yrittäjän näkökulmasta ja tutkimuksen tulee pyrkiä ymmärtämään koko prosessia.

Burns ja Harrison (1996) toteavat erityyppisillä yrityksillä olevan erilaisia elämäntilanteita, mutta arvelee jaottelujen auttavan yrittäjää ymmärtämään kulloistakin rooliaan *suhteessa sidosryhmiinsä* (ks. taulukko 3). Tämä käsitys, kuten myös Cardozon ym. (1995, 9 - 11) käsitykset yrityksen kasvusta, tukevat näkemystä pienyrityksen kehitysprosessin kulusta. Näitä prosesseja voidaan käyttää ajatusmalleina ja soveltaa niitä pienten yritysten kasvun analysointiin, koska ne menevät lähemmäs käytäntöä kuin muutaman harvan vaiheen kasvun ja kehittymisen mallit.

*Päätelminä* kasvuprosessista pienissä yrityksissä näyttää olevan se, että tulisi tarkastella *muutosta, sopeutumista* ja pohtia siihen vaikuttavia tekijöitä ja *muutoksen suunnitelmia*.

*taa*, koska muuttuminen on monissa tapauksissa yrityksen olemassaolon ja hengissä pysymisen tae. Kasvuprosessin tarkastelussa pienien yritysten kohdalla tuodaan esille *minimitehokkuusasteen* saavuttaminen (Storey 1994) ja *mukavuusvyöhykkeellä* pysyttely (Bridge ym. 1998). Ne ovat yrittäjän omia tietoisia päätöksiä ja *ovat nähtävissä myös yrittäjän ymmärryksen, oppimisen ja kokemuksen kautta syntyneeksi toimintatavaksi*. Kasvuvaiheiden määrittely tyypittelemällä niitä tarkkuudella, joita edellä kuvatuissa malleissa on tehty, vaikuttaa jossain määrin liioitellulta mikrokoisten yritysten prosessin tarkastelussa. Kuitenkin tavallaan ”pienentämällä” vaiheita, samanlaisuuksia on todennäköisesti löydettävissä tarkasteltaessa mikrokokoisia yrityksiä.

#### *Kasvuyrityksen yrittäjyys ja kasvun esteet*

Erityisesti Storey (1994) ja Koskinen (1996, 199 - 200) ovat paneutuneet pohtimaan kasvuyrittäjän yrittäjyyden luonnetta ja kasvuyrittäjän persoonaa. Davidsson (1989, 68, 119) toteaa *kasvumotivaation* olevan välttämättömyys kasvulle. Kasvumotivaation määritteiksi hän esittää *tilaisuutta* tai *mahdollisuutta* (myös Stevenson ja Sahlman 1989, 122 - 124) yrittäjän *kyvykkyyttä* ja ammattitaitoa. Hakim (1989) löysi tutkimuksessaan yrittämisen aloittamiseen kaksi pääsyä: *itsenäisyys ja tulojen parantaminen*. Nämä käsitkset eivät eroa siitä, mitä yrittäjien ominaisuuksista ja kyvyistä on jo muissakin yhteyksissä todettu. Koskinen (1996, 103) väittää, että yrityksen ensisijainen tavoite on *suorituskyvyn ja sen myötä talouden liikkumavaran* kohentamisessa, jolloin sillä on vaihtoehtoja ja mahdollisuus muutoksiin. Edellä oleva selitys saattaa tehdä ymmärrettäväksi pienten aiemmin tutkittujen majoitusyritysten (Juutilainen 2001) *muuttumattomalta* vaikuttavan, lähinnä vakaan tilan, ja toisaalta avata ymmärrystä nähdä majoitusyritysten toimimisen olevan melko kaukana Koskisen määrittelemistä edellytyksistä.

Thomas (1998) arvioi matkailualan pienten majoitus- ja ravitsemisyriyten kasvavan todennäköisimmin konsortioina tai strategisina liittoutumina. Thomas (2000) havaitsi tutkimuksessaan sen, että kasvu ei kiinnosta yrittäjiä, koska motivaatio on usein ”*eitaloudellinen*”, viitaten elämäntapayrittäjyyteen. Hänen käsitystään tukevat myös Shaw ja Williams (1987), jotka havaitsivat matkailijan ryhtyneen tietyllä paikalle yrittäjäksi samasta syystä kuin kyseinen matkailukohde vetää matkailijoita. Shaw ja Williams (1994, 79) pitävät avainkysymyksenä matkailun pienyritystutkimukselle

sen, että etsittäisiin syitä siihen, miksi alalla yrittäminen on huonosti kehittynyttä (myös Komppula 2001). Deakins (1999, 16 - 29) ehdottaa, että kasvun esteet löytyisivät parhaiten tutkimalla yrittäjien persoonallisuuden piirteitä ja ominaisuuksia (emt., 217).

Storey (1994) tunnistaa nopeakasvuisen pienyritysten kasvun keskeisimmiksi rajoitteiksi rahoituksen ongelmat (myös Brytting 1987, 10), työllisyyskysymykset ja markkinoinnin. Freel (1999, 201) toteaa kasvun esteeksi *haluttomuuden luopua yrittäjän elämäntyylistä* ja toisaalta hän näkee yrittäjän motivaation olevan itsensä työllistämisessä, omien toiveiden toteuttamisessa mutta myös kasvussa. Timmons (1999, 36) toteaa matkailuyritysten olevan usein *harrastepohjaisia itsensä työllistäjiä*. Juutilaisen (2001) tutkimuksessa yrittäjät ilmaisivat niukasti kasvuun liittyviä toiveita. Uudistamiseen liittyi esimerkiksi pelko asiakkaiden menettämisestä, jos yritys kasvaessaan muuttuisi vähemmän kodin oloiseksi.

*Päätelmänä* voidaan todeta, että tutkimuksessa kasvuyrityksen yrittäjyyden yrittäjien on havaittu tutkimuksissa olevan sellaisia, jotka *osaavat tunnistaa tilaisuuden ja mahdollisuuden*, joilla on *kyvykkyyttä* ja *etsivä* toimintatapa. Edellä mainittuja *oppimisen elementtejä* voi olla havaittavissa myös niissä yrittäjissä, jotka eivät halua tietoisesti kasvattaa yritystään. Matkailualan yrityksissä keskeisen *kasvun esteen* on oletettu olevan yrittäjien halu *päättää itsenäisesti* omista asioistaan ja valita oma *elämäntapansa* sellaiseksi, että yrittäjän on helppo hallita koko yritys. Tästä on päätelty, että alan yrittäjät tyytyvät *minimitehokkuusasteeseen* ja pysyttelevät sellaisella *mukavuusvyöhykkeellä* yrityksen laajuuden suhteen, jossa heidän itsenäinen päätöksentekonsa ja elämäntapansa on mahdollista säilyttää.

### **3.7 Näkökulmat pienten matkailuyritysten yrittäjien yrittäjyysprosessiin**

Seuraavassa esitetään teoriasta johdetut työhypoteesit (Maxwell 1996, 33), joilla hahmotetaan empiirisessä osassa yrittäjyysprosessin luonnetta oppimisprosessina. Nämä ehdotukset perustuvat edellisissä luvuissa yrittäjyyttä koskevaa tutkimusta käsittelevälle pohdinnalle. Työhypoteesit muodostavat käsitteellisen kontekstin, siitä mitä arvioidaan olevan tapahtumassa tutkimuksen kohteessa ja toimivat suuntaa an-

tavana teoriana tutkijalle *empiirisen aineiston* tarkastelussa. *Työhypoteesit empiirisen aineiston tarkasteluun*

Matkailuyrityksen kulttuuri ja yrittäjän arvot keskeisenä selviytymisen elementtinä:

- Yrittäjän arvot ja yrityksen kulttuuri jäsentävät liiketoimintaprosessia.
- Sisäisistä arvoista keskeisiä yrittäjälle ovat suoriutumiseen, kiintymiseen ja uteliaisuuteen liittyvät arvot.
- Ulkoisista arvoista keskeisiä yrittäjälle ovat toimeentulon ja eläkkeen varmistaminen sekä työympäristön miellyttävyys.

Yrittäjän ja sidosryhmien vuorovaikutus:

- Sidosryhmien kanssa opitaan toimimaan yhteistyössä ja neuvotellen.
- Sidosryhmäkonfliktit ratkaistaan mahdollisimman nopeasti.
- Yrittäjä ymmärtää sidosryhmävuorovaikutuksen kaksisuuntaisuuden: yrittäjällä on kontrollointimahdollisuus tai sopeutumisen mahdollisuus.

Yrittäjä keskeisenä inhimillisenä resurssina ja oppijana yrittäjyysprosessissaan:

- Yrittäjä luo jatkuvasti omaa selviytymistapaansa ja omaa toimintamalliaan.
- Yrittäjyysprosessi on jatkuvan oppimisen, muuttumisen ja uusiutumisen tuotos.
- Toiminnan taitekohdat ja muutokset ovat yrittäjän ennakoimia ja suunniteltavia.
- Yrittäjä hakee tietoa havainnoimalla ympäristöään jatkuvasti ja prosessoiden tietoa omaan kokemusmaailmaansa nähden.
- Yrittäjyys- ja oppimisprosessi ovat pienen yrityksen yrittäjällä yhteneväiset.
- Yrittäjän oppimistyylillä määrittää yrittäjän tapaa ratkaista ongelmia.
- Yrittäjyystyyppien avulla on mahdollista tarkastella muutoksen tuottamaa oppimista.
- Yrityksen kasvu ei ole yrittäjälle itseisarvo, jatkuvuus on.
- Riskin hallinnalla pysytään yrittäjän määrittelemällä toiminnan tasolla
- Menestyksen mittarit ovat yrittäjän oman harkinnan ja kokemuksen tuoman oppimisen tuloksena määriteltyjä.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa selostetaan, perustellaan ja arvioidaan tämän tutkimuksen lähestymistapaa, tutkimusmenetelmää, tutkimuksen toteutusta, näytteen valintaa, aineistojen keruuta sekä analysointia. Luvun lopussa arvioidaan tutkimustulosten reliabiliteettia, yleistettävyyttä ja validiteettia tämän tutkimuksen näkökulmasta.

### 4.1 Tutkimuksen lähestymistavan perustelu

Lähestymistavaksi on valittu *hermeneuttinen* lähestymistapa, jolloin *tulkinta* on keskeisellä sijalla ja tutkimusintressinä on *ymmärtäminen* (Gummesson 1991, 153). Tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä yrittäjästä oppijana yrittäjyysprosessissaan. *Kokonaisvaltainen ja vaikeasti määriteltävissä* oleva käsitys yrittäjänä toimimisen vaikuttamista, yrittäjän *omista näkemyksistä* ja hänen *kokemastaan todellisuudesta* vaatii *ymmärtävän* lähestymistavan (Stake 1995, 21). Tutkimuksessa pyritään yrittäjyyden prosessin *kokonaisuuden* ymmärtämiseen monista yrittäjyyden näkökulmista siten, että keskitytään *konkreettiseen* ja toisaalta *tulkinnalliseen, subjektiiviseen* yrittäjän näkökulmaan. Syntyvän ymmärryksen rajoittajina ovat *yrittäjän subjektiivisen näkökulman kapeus ja tutkijan tulkintojen pitävyys*.

#### *Kvalitatiivinen tutkimusstrategia*

Yrittäjien uskotaan olevan *parhaita ja ainutlaatuisia asiantuntijoita* yrityksensä prosessissa (Koskinen 1996, 199 - 200), jossa yrittäjän havainnot, oppimisprosessi ja ajattelu muodostavat ajattelun perustan (Jahnukainen 1982, 34; Kotsalo-Mustonen 1996, 15 - 19; Lahti 1986, 39 - 58; Laukkanen 1990, 1 - 33; Easterby-Smith ym. 1991; Juutilainen 2001, 34. Myös Kisfalvi (2002, 489 - 518) toteaa laadullisen otteen toimivaksi yrityksen silloin kun kohteena on yrittäjän dynaaminen prosessi. Hän havaitsi yrittäjien *voimallisen, vaikuttavan* aseman yrityksissä ja lisäksi myös, että heidän subjektiiviset tulkintansa omasta strategisesta toiminnastaan vaikuttavat suuresti yrityksen suuntaan. *Yrittäjän sisäisen näkemyksen* tutkiminen laadullisella otteella vaikuttaa mahdolliselta ja toimivalta tavalta (myös Rae 2000, 148 - 149), vaikka vastaukset eivät olisikaan aina jäsenneiltyjä (myös Eisenhardt ja Xbaracki 1992, 17 - 22).

### *Tutkijan tulkinnat*

Tutkija rakentaa tulkintansa ulkopuolisesta todellisuudesta suhteessa kokemusmaailmaansa (myös Maxwell 1996, 27): ”kaikkea ei tarvitse aloittaa alusta” (Stake 1995, 99 - 100). Tutkijan tulkinnoista taas syntyy tutkijan tulkitsema todellisuus, silloin kun tutkija pystyy verbaaliseen vakuuttavuuteen kirjoittamisessaan (emt. 1995, 104). Stayertin ja Bouwenin (1996, 4) vaatimuksen mukaan *metodin* tulisi olla sellainen, että tutkija *voi* tunkeutua prosessiin sisälle ja pystyy tuottamaan tarinan (myös Alvesson ja Deetz 2000, 34 - 36). Laadullisen otteen etuna on se, että aineiston keruu, aineiston analysointi ja tulkinta muuttuvat prosessiksi, jossa tutkija on intensiivisesti mukana ja löytämässä yllättäviä, uusia polkuja tai voi ainakin *oppia ja pystyä vie-mään prosessia uusiin suuntiin* (Maxwell 1996, 53; Rae 2000, 148 - 149). Alvesson ja Deetz (2000, 1 - 4) ehdottavat, että metodi tulisi jättää vähemmälle huomiolle ja keskittää tutkijan kyvyt olennaiseen tehtävään, joka on aiheen lähestyminen *kysymäl-lä kysymyksiä, etsimällä vastauksia, tekemällä tulkintoja ja tuottamalla kuvauksia ja näkemyksiä* (myös Rae 2000, 149.) Tärkeätä ja keskeistä on tutkijan *tunne* (myös Chell 1998, 53) organisaation kontekstista ja johtamisen luonteesta (Alvesson ja Deetz 2000, 6).

### *Sosiaalisen kontekstin huomiointi*

Alvesson ja Deetz (2000, 34 - 36) suosittelevat yritysten tutkimiseen kriittisen perin-teen mukaista tutkimusta, jolloin organisaatio ymmärretään sosiaalis-historiallisena ilmiönä. He korostavat *sisäisen näkemyksen aikaansaamista* ja sitä, että tutkija ym-märtää *paikallisesti kyseessä olevia* ihmisiä ja pystyy yhdistämään havainnot suu-rempaan *sosiaaliseen yhteyteen*. He korostavat, että tietoa ei tulisi kerätä tulkittavak-si vaan *tulkinnan tulisi olla jatkuvaa* ja tieto tulisi *konstruoida tulkittavaksi* (emt., 17, 21). Alvesson ja Deetz (emt., 67) korostavat edelleen, että keruumenetelmiä tärke-ämpiä ovat tehdyt kysymykset ja analyysien tarkastelu, koska niiden kautta ymmär-retään sosiaalinen todellisuus ja voidaan seurata kognitiivisia mielenkiinnon kohteita. Mainittu tapa vaikuttaisi rikastuttavan ymmärtämisen mahdollisuuksia myös pienten yritysten prosessien ja mikrokäytänteiden tutkimisessä.

### *Yrittäjyystutkimuksen ongelmia*

Landström ja Huse (1996, 17 - 18) ovat esittäneet kriittisiä näkemyksiä yrittäjyystut-kimuksesta: tutkimuksissa on liian heterogeeniset otokset, epämääräisesti määritellyt

käsitteet, epämääräisesti tuotetut mallit ja rajoitetut yleistämisen mahdollisuudet. Heidän mukaansa tutkimusten tulisi perustua aikasarjoihin (myös Gibb 1990; Bygrave 1989, 21 - 22) ja uusien mallien ja käsitteiden luomiseen. Nämä näkemykset saattavat liittyä osaksi kiistaa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tiedon keruusta ja käytöstä. Homogeenisuuden vaatimusta on lähes mahdoton toteuttaa, ainakaan silloin, kun tarkastellaan pieniä matkailualan yksityisesti omistettuja yrityksiä.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin yrittäjien kanssa keskustellen. Keskusteluissa saatu tieto on yhdistynyt tutkijan havaintoihin, kuten myös aiemmin hankituista aineistoista tehtyihin havaintoihin (Juutilainen 2001). Aiemmassa tutkimuksessa pyrittiin etsimään yrityksiä, jotka olisivat ulkoisesti mahdollisimman samankaltaisia. Tästä lopulta luovuttiin tehtävän mahdottomuuden vuoksi. Yrittäjien tarinoiden rikkaus ja jokaisen ainutlaatuinen elämänselämä yrittäjyysprosessissaan on oivallinen haaste löytää sitä teoriaa, mitä yrittäjän toiminnasta voi olla löydettävissä. Kriittisen perinteen periaatteiden soveltaminen tukee lähestymistapaa, koska tarkoituksena on hahmottaa kokonaiskuva yrityksen toiminnasta eikä keskittyä yrittäjän kertomukseen pelkästään irrallisena yritystoimintaa kuvaavana ilmiönä.

#### 4.2 Näytteen valinta

Kohteet valitaan sillä perusteella, mitä tietoa tarvitaan, täytyy siis valita ”aika, näyttämöt ja yksilöt”, joilta *voidaan arvioida saatavan sellaista tietoa*, mitä tutkimuskysymyksissä edellytetään (Maxwell 1996). Kohteiden tyypillisuus tai epätyypillisuus sekä vertailtavuus vaikuttavat myös valintaan. Staken (1995, 134) mukaan kannattaa etsiä ”ei-tyypillistä mieluummin kuin tyypillistä” aineistoa. Aineiston valintaan vaikuttavat lisäksi tiedon keräämisen mahdollisuus ja eettiset seikat.

Tätä tutkimustehtävää varten kerättiin aineisto neljältä matkailuyrittäjältä Itä-Suomessa (uusi aineisto 2003). Vanhat aineistot (Itä-Suomi ja Skotlanti 1998) on otettu mukaan tähän tutkimukseen siksi, että ne ovat johtaneet tutkijan tämän työn äärelle, toimineet tutkijan esiyymmärryksen luojina ja perspektiivin avaajina. Niiden mukaan ottamista perustellaan sillä, että ne ovat tutkijan oppimisprosessin jatkumo, tuovat pitkäjäsenäkökulman empiiriseen aineistoon ja antavat tutkijalle vertailumahdollisuuksia.

Seuraavassa taulukossa esitetään kerättyjen aineistojen piirteitä. Yritysten kuvaukset näkyvät liitteessä 2.

#### Taulukko 4. Tutkimusaineistot ja niiden hankinta.

Aineiston nimi	"Uusi aineisto 2003" Liite 2: yritykset nro 20 - 23.	"Vanha aineisto Itä-Suomi 1998" Liite 2: yritykset nro 1 - 13.	"Vanha aineisto Skotlanti 1998" Liite 2: yritykset nro 14 - 19.
Tiedonkeruun ajankohta	2003, tammi-maaliskuu	1998, syksy 1999, tammikuu	1998, marraskuu
Tiedonkeruun kohderyhmä ja lukumäärä	Yrittäjät (4) Seuraavan sukupolven edustajat (4)	Yrittäjät (13)	Yrittäjät (6)
Tiedonkeruun tapa ja kesto (h)	-Nauhoitetut, vapaamuotoiset ja henkilökohtaiset keskustelut yrittäjien kanssa (2 - 3 h) -Muistoidut keskustelut seuraavan sukupolven edustajien kanssa teemoista (0,5 - 1 h) -Tarkentavat muistoidut puhelinkeskustelut yrittäjien kanssa (alle 0,5 h)	Nauhoitetut teemahaastattelut etukäteen määritellyistä teemoista (1 - 2 h) Liite 3	Nauhoitetut teemahaastattelut etukäteen määritellyistä teemoista (1 - 2 h) Liite 3
Aineiston muoto	Litterointi Muistointi	Litterointi	Litterointi
Pääsy tiedon lähteelle	- Yhteydenotto ja sopimus tapaamisesta puhelimitse yrittäjän kanssa	-Etukäteiskirje yrittäjälle -Sopimus tapaamisesta puhelimitse yrittäjän kanssa	-Highlands-yrityskeskuksesta tiedot -Etukäteiskirje yrittäjälle -Sopimus puhelimitse yrittäjän kanssa

#### *Uusi aineisto 2003*

Näytteeseen valittiin neljä matkailualalla toimivaa, yrittäjävetoista pientä tai mikrokokoista perheyrittystä, joissa tiedot kerättiin yrittäjien kanssa keskustellen (liite 2: yritykset nro 20 - 23). Yritykset ovat erilaisia iältään, tyypiltään ja kooltaan. Historialtaan ne ovat yrityksiä, joissa yrityksen prosessia voidaan luoda taaksepäin ja toisaalta tarkastella tulevaisuuden mahdollisuuksia. Sattumalta kaikissa neljässä yrityksessä on sukupolvenvaihdos joko tehty tai odotettavissa lähivuosina, vaikka sitä yrityksiä valittaessa ei käytetty valintakriteerinä. Yritykset on valittu Finnveran Itä-Suomen alueelta, kuten myös aiemman tutkimuksen (Juutilainen 2001) yritykset. Finnveran tilastoja voidaan käyttää taustatietona alan yritysten tilan vertailuun samalla alueella (liite 1).



Valituista yrityksistä yksi (nro 23) oli mukana aiemmassa tutkimuksessa (Juutilainen 2001). Valitut yritykset (nrot 20 - 23) tarjoavat joko mökki-, hotellityyppisiä tai muita majoituspalveluja, ravitsemispalveluja ja vaihtelevia aktiviteetteja matkailijoille. Vapaa-ajan matkailijat ovat näiden kaikkien yritysten asiakaskunnan enemmistö, mutta myös työmatkailijat, ohikulkijat ja paikalliset asukkaat käyttävät näiden yritysten palveluja. Yritysten toiminta on ympärivuotista, ja ne kaikki työllistävät vähintään kaksi henkilöä kokoaikaisesti. Yritykset ovat olleet omistaja-yrittäjien hallinnassa 7 - 22 vuotta. Valintakriteerinä oli myös etukäteistieto siitä, että näistä yrityksistä tietojen keruu haastattelujen avulla olisi mahdollista. Tutkija tunsi yrittäjät, ja heihin kaikkiin oli luotavissa luottamuksellinen suhde. Näiden neljän valitun yrityksen voidaan väittää olevan ”tyypillisiä tai epätyypillisiä” itäsuomalaisia majoitus- ja matkailualan yksityisessä omistuksessa olevia perheyrityksiä. Yrittäjillä on riittävän pitkä yrityksen ja/tai yrittäjän historia kerrottavanaan.

*Vanha aineisto Itä-Suomi 1998 ja vanha aineisto Skotlanti 1998*

Toiseksi aineistoksi valittiin matkailualan yrittäjiltä (liite 2, yritykset 1 - 13) teema-haastatteluin (Juutilainen 2001) kerätty aineisto soveltuvien osien. Syksyllä 1998 ja keväällä 1999 kerättiin tietoja 15 majoitusalan yrityksestä Itä-Suomessa teema-haastatteluin (liite 3: Pyyntö ja haastattelurunko). Pois jätettiin yksi yhteisön omistama majoitusyritys. On huomattava, että yksi aineiston yrityksistä (nro 23) on mukana uudessa aineistossa. Kolmanneksi aineistoksi valittiin syksyllä 1998 teema-haastatteluin kuudelta skotlantilaiselta majoitusalan yrittäjältä (liite 2, yritykset 14 - 19) hankittu aineisto, jota ei aiemmin ole käytetty tutkimustehtävän (Juutilainen 2001) muuttua.

Tutkijan ymmärrystä lisäävänä aineistona toimii myös keväällä 2004 tutkijan tekemin henkilökohtaisin haastatteluin ja puhelinhaastatteluin hankittu aineisto, jossa käsiteltiin yrittäjien kokemia vaikeuksia, tulevaisuutta ja yrityksen kasvunäkymiä. Kohteena oli tällöin 60 matkailualan yrittäjää tai yrityksen johtajaa Etelä-Savossa. Kyseistä aineistoa ei analysoida eikä siihen viitata johtopäätöksiä tehtäessä, mutta aineiston keruussa esille tulleet yrittäjien näkemykset saattavat vaikuttaa tutkijan valintoihin ja tulkintoihin.

### 4.3 Tiedonkeruu

Eskola ja Suoranta (1998, 86 - 89) toteavat kaiken laadullisen tiedon keruun tuottavan tapauksia. Myös Chetty (1996, 82) mukaan dokumentoimattoman tiedon, tapausten tutkiminen soveltuu tiedon tulkintaan, koska silloin prosessin dynaamisuus pääsee esiin. Stake (1995, 133 - 134) uskoo, että tapauksien kautta voidaan ”ymmärtää jotain enemmän, mitä ei vielä ole nähty, ymmärretty”, ja muistuttaa, että ymmärrys on ”rajoittunutta” (emt., 136). Hän määrittää tapaustutkimuksen prosessiksi, jossa kerätty tieto organisoidaan ”asioiksi, ongelmiksi, teemoiksi, jotka lukijan on tiedettävä” (emt., 33). Tutkijan on ymmärrettävä, että käsitteet muuttuvat tapauksen tarkastelun edetessä. Stake ehdottaa, että tapauksen kuvaus on tehtävä tavallisella kielellä ja narratiiveina, jolloin lukijalle ja tutkijalle itselleen tarjoutuu mahdollisuus tulkitoihin, ja muistuttaa, että tutkijan tulkinta osoittaa sen, mitä tutkija arvostaa.

#### *Tapahtumat tapausten jäsentäjinä yrittäjiä tutkittaessa*

Chell (1998, 53) ehdottaa tietojen keruun jäsentäjiksi sellaisia kriittisiä tapahtumia, joissa tapauksen tarkoitus tai aie ja seuraukset ovat aivan selvät havainnoijalle. Tarkoituksena on saada ote tapahtumaan liittyvästä ajatusprosessista, viitekehyksestä ja tunteista, vastaajan kokemasta todellisuudesta ja vastaajan tilityksenä siitä, mitä tapahtuma merkitsi hänelle, elämäntilanteelleen, nykyisille olosuhteille, asenteille ja orientaatiolle. Hän on käyttänyt tätä tapaa tutkiessaan haastatteluin yrittäjien kasvuorientaatiota. Samoin Rae (2000) sekä Rae ja Carswell (2001) ovat käyttäneet yrittäjän oppimista tutkiessaan episodeja.

Yrittäjien koko yrityksen historian liiketoiminnan ja strategisen prosessin kulkua voidaan peilata eräänlaisena *elämäkulkukertomuksena* laadullista tietoa (esim. Kati-la 1991b, 48 - 49) hankittaessa. Dollard ja Jones (Musson 1998, 13) muistuttavat, että elämänkulun tarinaa ei voi kertoa koko ajan pitämättä mielessä historiallista ja sosiaalista muutosta (myös Alvesson ja Deetz 2000, 34 - 36). Elämäkulkukertomukset soveltuvat mainittujen tutkijoiden mukaan organisaation *voimahahmojen* tutkimiseen, yrityksissä siis *yrittäjään ja hänen perheeseensä*, koska heillä on suurin merkitys organisaation toiminnassa. Edelleen heidän mukaansa on kiinnitettävä huomio vastakohtaisuuksiin, epäselvyyksiin, päättämättömyyteen ja käännekohtiin.

Tämän tutkimuksen tiedon keruussa yritysten prosesseja tarkastellaan *tapauksina* tapahtumien kautta. *Yrittäjän ääni ja tarina* pyritään saamaan kuuluville pyytämällä yrittäjiä kuvaamaan *omaa historiaansa* yrittäjänä sekä mahdollisissa aiemmissa että nyt omistamissaan yrityksissä. Yrittäjän kertomuksen *punainen lanka* pyritään löytämään käyttämällä tapahtumien, episodien tarkastelua, jolloin yrittäjä sijoittaa merkittäviksi kokemansa muutoksia aiheuttaneet tapahtumat omaan yrittäjän *elämänkulkunsa tarinaan*. Tämän tutkimuksen aineistoa kerätessä yrittäjiä pyydettiin kertomaan ”*yrittäjätarina taitekohtineen*”, jollaiseksi heille kuvattiin ”sellaiset tapahtumat, jotka yrittäjän mielestä olivat olleet *merkityksellisiä* hänen toiminnassaan”.

#### *Pääsy tiedon lähteelle*

Tiedon hankinnassa on keskeistä tutkijan *pääsy* tiedon lähteille. Kaikki neljä yrittäjää (uusi aineisto 2003) olivat tutkijalle tuttuja entuudestaan asiakkaan näkökulmasta ja ammatillisista yhteyksistä, joissa yhteyksissä tutkija on tehnyt havaintoja jo aiemmin. Yrittäjät suostuivat keskusteluihin helposti, taivuttelematta ja he olivat varanneet aikaa keskusteluun riittävästi. Keskustelut ajoitettiin tarkoituksellisesti yritysten sesonkiaikojen ulkopuolelle vuoden 2003 alkuun.

#### *Tietojen keruu yrittäjien kanssa keskustellen ja testikeskustelu*

Ennen varsinaisia yrittäjätapaamisia tutkija kävi yhden aiotunlaisen tiedonkeruukeskustelun muun alan yrittäjän kanssa. Tarkoituksena oli saada selville se, toimisiko aiottu tiedonkeruun tapa. Käyty keskustelu ja siinä saadut kokemukset rohkaisivat toteuttamaan tietojen keräämisen aiotulla tavalla.

Yrittäjien kanssa sovittiin tapaamisaika etukäteen puhelimitse ja heitä pyydettiin varaamaan aikaa keskustelulle noin kaksi tuntia. Työn tarkoituksesta ilmoitettiin yrittäjille vain se, että tarkoituksena on kerätä *yrittäjän elämänkulun ja yrityksen tarina tutkimustyötä varten ja että yrittäjiltä ei vaadittu etukäteisvalmistautumista*. Valittujen neljän yrittäjän kanssa keskustelujen kesto oli ensimmäisellä kerralla kahdesta kolmeen tuntiin. Toisella kerralla keskustelut kestivät alle tunnin ja yrityksen seuraavan sukupolven edustajan kanssa keskustelu vei noin puoli tuntia. Yhdessä yrityksessä sekä yrittäjä että uuden yrityksen jatkaja olivat molemmat läsnä ensimmäisellä kerralla molempien osallistuessa keskusteluun. Yhdessä yrityksessä yrityksen jatka-

jan kanssa keskustelu käytiin puhelimitse, koska sopivaa tapaamisaikaa ei pystytty löytämään.

#### *Keskustelujen sisältö ja eteneminen*

Tutkimuksen viitekehyksestä nousivat esille keskeiset näkökulmat tiedon keruuta varten. Keskusteluissa oli tarkoitus luodata yrityksen ja/tai yrittäjän ja yrittäjyyden historia haastatteluhetkestä taaksepäin, jolloin voidaan odottaa löydettävän mahdollisia kriittisiä muutoskohtia, muutoksen aiheuttajia ja esteitä.

Keskustelut etenivät niin, että *ensin* yrittäjää pyydettiin kertomaan yrittäjätarinansa ja arvioimaan sitä kertoessaan seikkoja, jotka vaikuttivat siihen, että hänestä tuli yrittäjä. *Seuraavaksi* häntä pyydettiin kuvaamaan kertomustaan uudelleen aikajanelle merkiten ja selostamaan erityisesti niitä tapahtumia ja kohtia yrittäjyystarinassa, taitekohtia, jotka hänen oman näkemyksensä mukaan vaikuttivat erityisesti yrityksen toimintaan. *Kolmanneksi* yrittäjää pyydettiin tarkentamaan edellä kertomaansa arvioiden tapahtumia ja merkittäviä kehityskulkuun vaikuttaneita asioita. *Neljännessä* vaiheessa yrittäjiä pyydettiin arvioimaan sidosryhmien osallisuutta ja roolia yrittäjän toiminnassa ja selostetuissa tapahtumissa. Sidoryhmistä keskusteltaessa yrittäjille nimettiin niitä sidoryhmiä, joita he eivät itse ottaneet puheeksi.

Tutkija vältti tietoisesti ”oppimiseen” liittyvien sanojen käyttämistä näissä keskusteluissa, koska haastateltavia ei haluttu johdatella paljastamalla tutkimuksen näkökulma. Tutkijan pysytteli *ääneti* mahdollisimman pitkään, koska tarkoituksena oli saada esille yrittäjän ääni ja yrittäjän oma näkemys. Tutkija *varautui* tekemään vain tarkentavia kysymyksiä. Käytännössä näitä tarinan selville saamisessa auttavia kysymyksiä ei juuri ollut tarvetta esittää, koska yrittäjän oma kertomus vei kertomusta eteenpäin yrittäjän oman näkemyksen mukaan.

Kaikkien yrittäjien kanssa on keskustelun jälkeen puhelimitse ja vielä henkilökohtaisissa tapaamisissa täsmennetty kohtia ja asioiden merkityksiä, jotka eivät avautuneet tarinoissa tutkijalle. Kaikissa yrityksissä keskusteltiin uuden yrittäjäpolven edustajan kanssa muutamaa viikkoa myöhemmin. Keskustelun aiheena oli se, kuinka jatkavan sukupolven edustaja mieltää yrityksen tulevaisuuden, oman roolinsa sekä millaisia merkityksiä hän näkee siinä, että toiminnassa on mukana edeltävä sukupolvi.

Toisessa keskustelussa yrittäjiltä ja jatkajilta kysyttiin sitä, *mitä he kokivat oppineensa yrittäjyydestä* työhistoriansa aikana. Vastaukset jäivät *yleisiksi* eikä niillä ole ollut aineiston analyysissa ja tulkinnassa merkitystä.

Koska keskustelujen yhteydessä kerättiin myös *määrällistä* tietoa yrityksen toiminnan hahmottamisen tueksi, oli etukäteen määritettävä se, mitä tulkitaan *kasvuksi* eli millä kriteereillä kasvua määritellään. *Liikevaihto* on yksinkertaisuutensa vuoksi selkeä, mutta ei erityisen täsmällinen mittari. Jo aiemman tutkimuksen yhteydessä oli havaittavissa, että yrittäjät eivät halukkaasti ilmoita liikevaihdon määrää, joten liikevaihto pyydettiin yrittäjiltä *indeksoituna* vuodesta 1991 alkaen kolmen vuoden välein ja arvioitu liikevaihto vuodelta 2003. Yrittäjät ilmoittivat tiedot haastattelujen jälkeen tutkijalle kirjeitse. Toiminnan muutosta tarkastellaan liikevaihdon ohella myös indeksoituna *yöpymisvuorokausien määränä* samana ajanjaksona. Kolmas käytettävissä oleva mittari on kokoaikaisen *työvoiman määrän kasvu*, josta on saatavissa kohtalaisen tarkat luvut historiasta ja arvio tulevaisuudesta. Koska kohteina ovat erityyppiset matkailuyritykset, ei esimerkiksi mökkien lukumäärän kasvua, huoneiden lukumäärän muutosta tai asiakasmäärien kasvua voida yksiselitteisesti käyttää mittareina. Liikevaihdon, yöpymisten ja työntekijöiden määrän kehittyminen toimivat ainoastaan konkreettisenä taustan hahmottamisen apuna lukijalle ja tutkijalle.

Yrittäjyysprosessien tutkimiseen sopii edellä selostettu aineistonkeruumenetelmä, koska yrittäjällä on *keskeinen rooli organisaatiossaan* ja toisaalta yrittäjän *elämäkulun tarina on usein hänen yrityksensä tarina*. Siitä on helppo keskustella yrittäjän kanssa ja siitä on mahdollista löytää tapahtumat, *taitekohdat*, jotka ovat vaikuttaneet yritystoiminnan prosessiin. Yrittäjän oma avoin tarina asettaa yrityksen toiminnan siihen perspektiiviin, mitä tutkimuksella haetaan: yrittäjän oman kerronnan kautta tarina pitää sisällään myös yrityksen sosiaalisen ja kulttuurisen kontekstin, ympäristön vaikutukset sekä sidosryhmien roolit sellaisina kuin yrittäjä on ne kokenut. Myös yrittäjän arvomaailma avautui keskustelujen aikana tutkijalle.

Tässä tapauksessa keskustelutilanteissa tehdyt havainnot yrityksen toiminnasta sekä käyntien yhteydessä että jo aiemmin tehdyt havainnot asiakkaana ja yrityskäynneillä on mahdollista yhdistää aineistoon tutkijan tulkinnan kautta. Finnveran tiedot alueen

matkailualan yritysten taloudellisesta profiilista ovat käytettävissä *vertailupohjana ja taustana yrittäjien antamille määrällisille tiedoille*.

#### 4.4 Aineiston analyysi ja tulkinta

Tässä selostetaan aineiston analyysia ja tulkintaa erityisesti keskittyen tämän tutkimuksen kannalta keskeiseen uuteen, vuonna 2003 kerättyyn aineistoon. Vanhoista vuoden 1998 aineistoista tehtiin analyysi vastaavalla tavalla siltä osin kuin se oli mahdollista. Empiirisestä aineistosta nousivat esille *näkökulmat* ja *työhypoteesit* (luku 3.7), jotka jäsensivät aineiston keruuta ja hahmottivat tiedon analysointia ja tulkintaa. Muiden muassa Maxwell (1996) ja Yin (1989) suosittelevat tutkijalle avuksi tällaista menettelyä.

##### *Narratiivien konstruointi*

Tässä tutkimuksessa päädyttiin jäsentämään aineistoa konstruoimalla yrittäjän kertomuksesta tarina, joka kuvaa yrityksen historiallista kehitystä yrittäjän kuvaamien taitekohtien avulla sekä ”yrittäjän omaa polkua” yrityksen alkuvaiheista haastattelun ajankohtaan ja jossain määrin myös tulevaisuuteen. Yrittäjän omien näkemysten ja taitekohtien tarkastelua tarinoiden muodossa voidaan perustella sillä, että tällaista analyysin ja tulkinnan tapaa on käytetty menestyksellisesti tutkittaessa yrittäjyyden prosessia esimerkiksi maatilayrittäjäperheiden selviytymisessä (Katila 2000).

Tulkinta ja analyysi eivät ole yksinkertaisia eivätkä yksiselitteisiä, ja aina on ymmärrettävä, että tutkijan kyvyt ja persoona vaikuttavat siihen, millaisia tutkimustuloksia saadaan nostetuksi esille inhimillisestä yrittäjyysprosessista. Katilan (1991b, 48 - 51) mukaan narratiivinen järkeily perustuu kokonaisuuden ymmärtämiseen osien yhdistymisen kautta, narratiivinen selostus on kontekstuaalinen ja siinä etsitään eri tapahtumien yhteyksiä (myös Silverman 2000, 176). Stayert ja Bouwen (1996, 4) pitävät suurimpana haasteena *kertovaa* tarinaa, jossa kirjoittaja ja yrittäjä näkyvät (myös Hjorth ja Johannisson 1997, 14). Alvesson ja Deetz (2000, 136) korostavat myös, että kirjoitettaessa tekstin tulisi syntyä kuvaavalla kielellä (emt., 55) *suorine lainauksineen*. Tekstissä on tutkijan tuottamia *vaikutelmia ja tulkintoja*, se on kertomus, jossa ovat mukana tunteet, mielikuviutus ja *etukäteen strukturoitu* oman alan ymmärrys. Tutkijalle jää *suureksi haasteeksi* heidän ehdotuksensa (emt., 55) mukaisen tarinan

kirjoittaminen. Heidän mukaansa lukijaa voi muistuttaa kysymyksessä olevan yhden tarinan, joka on parhaimmillaan empiirisesti herkkä, tarkasti tehty ja täynnä näkemyksiä sekä teoreettisia kontribuutioita. Edelleen he vaativat tarinalta sitä, että se on avoin muille tutkimuksille ja, että ”tietoa on saatu myös muista näkökulmista, mielenkiinnon kohteista ja luovista voimista” (emt., 55).

Rae (2000, 149) korostaa, että on tuotettava näkemys ja ymmärrys, säilytettävä *yrittäjän ääni* kertomuksessa sekä saatava yrittäjältä tarinaan ”järki”. Chell (1998, 60 - 71) toteaa, että vastausta ei löydy siihen, kuinka erotetaan ”dynaaminen prosessi” ja ”todellisen elämän sekamelska” toisistaan. Haastateltavien on annettava ymmärtää kertomansa niin kuin ”*he sen tulkitsevat, tutkija ei pääse parempaan tulokseen*”, joten hänen on tyydyttävä saamiinsa näkemyksiin ja tulkittava ne (myös Rae 2000, 149 - 151). Mussonia (1998, 14) mukailleen on uskottava siihen, että elämäntarinoita tulkittaessa tutkija pääsee tyypittelemään tai tulkitsemaan teemoja, jotka ihmiset tuovat yritykseen, nimittäin omat odotuksensa, norminsa ja arvojen maailman, joka on yhteydessä muuhun sosiaaliseen kontekstiin.

#### *Analysointiprosessi*

Analyysi etenee prosessin kuluessa. Tutkijat (mm. Alasuutari 1994, 187 - 202; Bryman ja Burgess 1994) varoittavat kuitenkin liian aikaisesta tulkintojen tekemisestä, silloin kun käytössä on *etukäteen annettuja teemoja*. Silverman (1993, 91) muistuttaa, että sekä tiedon kerääjällä että tietojen antajalla on molemmilla oma, erilainen sisäinen näkemys. Tämä on *pidettävä mielessä* koko tiedon keruun ja analysoinnin ajan (myös Miles ja Huberman 1994, 8). Triangulaatiota suositellaan käytettäväksi laadullisen tiedon keruun yhteydessä esimerkiksi tekemällä *havaintoja* (Maxwell 1996; Chell 1998, 60 - 71; Eisenhardt 1989, 17 - 22).

#### *Uusi aineisto 2003*

Tätä tutkimustehtävää varten kerättyjen neljän yrittäjän kertomuksista ja keskusteluista syntynyttä aineistoa luokiteltiin ja tarkasteltiin sisällön ja merkitysten löytämiseksi useissa eri vaiheissa.

Analysointi aloitettiin luokittelemalla aineistoa koodien ja teemojen kautta. Seuraavaksi sisältöä tarkasteltiin tapauksien avulla viitekehysten mukaisesti. Sisällön ana-

lyyssissä tarkasteltiin yrittäjän konkreettista puhetta ja sanoja, etsittiin erityisesti sitä, missä oppiminen tapahtuu, toiminnan ja oppimisen yhteyttä, yrittäjän kokemusprosessia, yrittäjän tuntemuksia, yrittäjien tarinaa, mutta ei kuitenkaan yrittäjän elämäkertaa sinänsä. Seuraavassa taulukossa esitetään aineiston luokittelun ja teemoittelun eri vaiheita:

**Taulukko 5. Aineiston käsittelyn vaiheita.**

Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3
<p><i>Oppimisen suhteen teemoittelu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-yrittäjä muutokseen sopeutujana</li> <li>-yrittäjän kokemat kriittiset uhat</li> <li>-yrittäjän henkilökohtaiset selviytymistavat</li> <li>-yrittäjän sidosryhmäsuhteet</li> <li>-yrittäjä dynaamisena oppijana</li> <li>-”kaikki yksissä aivoissa” -yksilönä</li> </ul> <p><i>Kasvun mittaamisen teemoittelu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-pienet askeleet, muutos, sopeutuminen.</li> <li>-mukavuusvyöhykkeellä pysyttely</li> <li>-riskien välttäminen</li> </ul> <p><i>Yrittäjänä tarkastelu oppijana:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-kyvykkyytensä kehittäjänä ja suunnittelijana</li> <li>-yrityksen syntyntavan kautta</li> <li>-yrittäjän omien menestyksen mittareiden kautta</li> <li>-oppimistyyliiltään, tilanteen havaittajana, informaation prosessoijana ja kokemuksensa käsitteellistäjänä</li> </ul> <p><i>Arvojen ja yrityskulttuurin näkyminen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-perheen kulttuurin näkymisen kautta</li> <li>-yrityksen kulttuurin näkökulmasta ja sisäisten ja ulkoisten arvojen kautta</li> <li>-arvojen ja päämäärien liittymisenä yrittäjän näkemyksiin</li> </ul>	<p><i>Yrittäjän oppimisen historioina tyypittely:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-yrittäjä matkailuyrityksen kulttuurissa</li> <li>-yrittäjä arvomaailmansa ilmentäjänä</li> <li>-yrittäjä oppimisensa ilmentäjänä ja kyvykkyysresurssina yritykselle</li> <li>-yrittäjä suhteessa sidosryhmiinsä</li> <li>-yrittäjä strategisena päätöksentekijänä ja yrittäjä tulevaisuutensa näkijänä.</li> </ul>	<p><i>Oppimisprosessina tarkastelu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-yrittäjähistoria oppimisprosessina taitekohtineen</li> <li>-yrittäjän arvot matkailuyrityksen kulttuurissa: sisäiset ja ulkoiset arvot ja perheenä toimiminen</li> <li>-suhteet sidosryhmiin oppimisprosessin näkökulmasta</li> <li>-yrittäjä oppijana ja kyvykkyysresurssina yrittäjyysprosessissaan: tilaisuuteen tarttujana, kasvun näkökulmasta, oppimistyyliiltään ja yrittäjyystyyppinä</li> </ul>
<b>Narratiivien ensimmäinen kirjoituskerta</b>	<b>Narratiivien toinen kirjoituskerta</b>	<b>Narratiivien kolmas kirjoituskerta</b>
<b>Teemojen ja luokkien yhdistelyä &gt; Vaihe 2</b>	<b>Tarinoiden tarkastelu oppimisprosessina &gt; Vaihe 3</b>	<b>Oppimishistoriat narratiiveina</b>

Tarkasteltaessa yrittäjien elämäkulun kertomuksia, tapahtumia ja muutoksia on pyrkimyksenä päästä mahdollisimman lähelle yrittäjyyden kokemusprosessissa tehtyjä toimia ja niiden merkityksiä. *Teemoiksi* tässä tutkimuksessa muodostuvat yrittäjän kertomat muutoksiin liittyvät tapahtumat, yrityksen historia ja yrittäjän elämäkulun tarina ja tutkijan tulkitsema teoreettinen viitekehys. Tässä työssä otettiin neljä tapaus-ta analysoitaviksi erikseen, erillisinä tapauksina, mutta jokaiseen sovellettiin samaa näkökulmaa. Tavoitteena on saattaa luettavaksi sellainen empiirinen aineisto, jossa *yrittäjän kertomus valottaa teoriaa tutkijan tulkinnan kautta.*



Kaikista aineistoista etsittiin mainintoja ja arvioiteja sidosryhmien suhteen (liite 4) luokitellen maininnat seuraavasti: positiivinen, neutraali ja ongelmaan liittyvä maininta. Mainintojen ja arvioiden määrän esittämisellä pyrittiin monipuolistamaan tarkastelunäkökulmia triangulaation lisäämiseksi ja validiteetin parantamiseksi.

#### *Vanha aineisto 1998 Itä-Suomi ja Skotlanti*

Vanha aineisto oli kerätty Itä-Suomessa ja Skotlannissa, tarkoitus oli aineistoa kerätessä etsiä yritysten menestystekijöitä ja yrittäjän käsitystä menestyksestä. Itä-Suomessa kerättyä aineistoa käytettiin tutkimusaineistona aiempaan tutkimukseen (Juutilainen 2001). Tätä tutkimustehtävää varten aineistoa analysoitiin *sisällöllisesti tämän tutkimustehtävän näkökulmista*, tarkoituksena tuoda uuden aineiston rinnalle eräänlainen *vertailunäkökulma*, joka voisi toimia myös ”todistusaineistona” uuden aineiston rinnalla. Aineistoa analysoitiin samojen teemojen kautta kuin uutta, tätä tutkimusta varten kerättyä aineistoa, sikäli kun se oli mahdollista. Yrityshistorioita ei kirjoitettu näiden yrittäjien haastatteluista, koska aineistot oli kerätty aikanaan toista tutkimustehtävää varten. Myös näistä aineistoista etsittiin sidosryhmien suhteen mainintoja ja arvioiteja edellä mainittuihin luokkiin (liite 4). Aineiston avulla on tarkoitus avata rikkaampi näkökulma yritysten toimintatapojen erilaisuuteen, sidosryhmien ja yrittäjien välisiin suhteisiin sekä yrittäjien arvomaailmaan. Itä-Suomessa ja Skotlannissa kerättyjen aineistojen kulttuurieroja ei tässä tutkimuksessa pyritä analysimaan eikä tulkitsemaan.

#### **4.5 Luotettavuus autenttisuutena**

Tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereinä tässä tarkastellaan tulosten *relevanssia* ja *tutkimuksen toistomahdollisuuksia*. Lisäksi arvioidaan tutkimustulosten *valtuutusta*, *sovellettavuutta* ja *retoriikkaa* siltä osin kuin ne ovat arvioitavissa. Tutkija voi arvioida omaan työhönsä liittyviä luotettavuuden näkökulmia jossain määrin, mutta luotettavuus jää aina osittain lukijoiden ja toisten tutkijoiden arvioitavaksi.

#### *Relevanssi*

Dollard ja Jones (Musson 1998) väittävät kerättävän aineiston *relevanssin* syntyvän, kun tutkittavat ymmärretään kulttuuriympäristönsä jäseninä ja kun tutkimusproses-

sisä tunnustetaan ja huomataan muiden, kuten *perheen, yhteistyökumppaneiden* ja aikaisten osallisuus ja merkitys. Heidän mukaansa relevanssiin vaikuttaa myös se, kuinka yksilön toiminta liitetään *sosiaaliseen todellisuuteen*.

Tässä yrittäjiä tutkittiin heidän omassa ympäristössään ja työssään. He saattoivat vapaasti kertoa ja ilmaista omaa arvomaailmansa ja heille tärkeitä omaan elämäänsä liittyviä vaiheita. Yrittäjät puhuivat toimistaan, perheistään ja myös ongelmistaan yllättävän avoimesti. Tutkijan näkökulmasta kertomukset ”vaikuttivat luotettavilta” suhteessa siihen, mitä tutkijan tietoon oli tullut alueen matkailuyrittäjyydestä ja näiden yrittäjien taustoista ja toiminnasta. Yrittäjän koko elämänsä ottaminen keskusteluun mahdollisti tilanteen tarkastelun monesta näkökulmasta, jotka yrittäjä saattoi valita ja tuoda esille. Erityisesti kaikkien sidosryhmien tuominen mukaan keskusteluihin antoi mahdollisuuden arvioida yrittäjyysprosessia kokonaisuutena, myös sosiaalisessa kontekstissa. Yrittäjän tarinat liittyivät näin yrityksen arkeen, ympäristöön, sosiaaliseen todellisuuteen ja yrityksen kulttuuriin. Niissä oli nähtävissä yrittäjän ja yrityksen koko elämänsä muutospaikojen kautta.

#### *Replikaatio*

Yrittäjien elämänsä tapahtumien ja muutosten tarkastelussa taitekohtien ajankohdan sitominen yrittäjän tarinaan jätkevöittää yrittäjän kertomusta ja mahdollistaa toiston. Chellin (1998, 60 - 61, 70 - 71) mukaan menetelmä vaatii enemmän kuin yhden haastattelun ja avoimen haastatteluilmapiirin.

Tutkijan käymät keskustelut yrittäjien kanssa voitaisiin toistaa keräämällä aineisto uudelleen, jolloin mitä todennäköisimmin samat tapahtumat ja muutospaikat, taitekohdat tulisivat esille yrittäjän kertomuksesta. Merkittävien tapahtumien kuvaaminen aikajanan avulla teki yrittäjien kertomasta tarinasta ”eletyn ja toden tuntuisen”, mutta on mahdollista, että yrittäjät ovat unohtaneet kertoa asioita joka tahattomasti tai tarkoituksellisesti. Ei ole mitään erityistä syytä uskoa, että yrittäjien tarinat olisivat olleet kuitenkaan keksittyjä, koska tutkija on tuntenut kaikki yrittäjät jo useiden vuosien ajan ja kuullut osia yrittäjyystarinoista aiemmin muissa yhteyksissä. Elämäntarinat ja kertomukset ovat aina epäilyksen alaisia totuudenmukaisuuden suhteen. Näissä tapauksissa ei arvioida sitä, ovatko kertomukset totta vai eivät, täydellisiä vai epätäydellisiä, vaan annetaan tapahtuneen rakentua yrittäjien kertomuksina todistus-

aineistoksi tai näytöksi peilaamaan sosiaalista todellisuutta. Reliabiliteettiin vaikuttaa myös tutkijan tulkitsemistapa. Reliabiliteetin lisäämiseksi tiedonkeruuprosessi ja analyysivaiheiden kuvaus on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti.

Symon ja Cassell (1998, 7) esittävät Guban ja Lincolnin kriteerit laadullisen tutkimuksen autenttisuudelle, luotettavuudelle. Näitä ovat valtuutus, soveltuvuus ja retoriikka. He ehdottavat, että ne jätetään lukijan arvioitaviksi. Valtuutuksella tarkoitetaan lukijoiden mahdollisuutta arvioida tutkimuksen tuloksia ja niistä tehtyä tulkintaa autenttisen aineiston ollessa osittain näkyvissä. Edelleen lukijalle avautuu mahdollisuus tehdä jatkotutkimusta aiheesta ja testata analyysin osuvuutta. Soveltuvuudella tarkoitetaan lukijan mahdollisuuksia soveltaa tuloksia, mikä vaatii lukijalta myös omien tulkintojen ja vertailujen tekemistä omiin konteksteihinsa. Soveltuvuus mahdollistuu kertomusten avoimesta esittämistavasta. Retoriikka eli argumentoinnin esittämisen onnistuminen ei ole tutkijan itsensä, vaan lukijoiden pääteltävissä myöhemmin.

#### **4.6 Yleistäminen siirrettävyytenä tai suhteellistamisena**

Laadullisen tiedon analyysin yhteydessä yleistäminen usein nimetään toisin tai tutkijat jättävät asian käsittelemättä, koska asiaa voidaan pitää irrelevanttina. Alasuutari (1994, 221) ehdottaa, että yleistämisen sijasta kukin tapaus täytyy *suhteellistaa*. Eisenhardt (1989) puolustaa tapaustutkimusta, jonka vahvuuksina hän pitää uutuusarvoa, testattavuutta ja empiiristä validiteettia, jotka syntyvät tiedon läheisestä linkistä empiriaan. Hän toteaa tällaisen tutkimuksen soveltuvan uusille alueille, joissa teoria on riittämätöntä ja joissa tutkimus tehdään tiedosta teoriaan, päinvastoin kuin perinteisesti on tehty. Eisenhardtin (emt.) mukaan yleistettävyyttä voi kuitenkin koskea vain ehdotuksia jatkotutkimuksesta, ja yleistämisen apuna voidaan käyttää myös muilla tavoilla hankittuja tuloksia ja suorittaa vertailuja eri tavoilla saatujen tulosten kesken.

Eskola ja Suoranta (1998, 65 - 68) ehdottavat, että yleistysten tulisi olla teoreettisia ja että tulkintojen pitävyyden (Eisenhardt 1989) ja syvyyden merkitys on tärkeämpi kuin otoksen koko tai tilastolliset mittarit. Eskola ja Suoranta (emt.) ehdottavat teoreettisten käsitteiden *siirrettävyyttä* yleistämisenä. Myös Maxwell (1996, 96 - 98) pitää *johtopäätösten sisäistä yleistettävyyttä* keskeisenä laadullisissa analyysissä.

Hän ehdottaa lisäksi yleistämiseen sen tarkastelua, onko jokin erityinen syy olla uskomatta tuloksien pätevän yleisellä tasolla.

#### *Tapauskohtainen tulkinta*

Tässä tutkimuksessa analyysit ja tulkinnat tehdään tapauskohtaisesti. Tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä, vaan oppia tutkittavan ilmiön monimuotoisuudesta ja luoda näkemys yrittäjäyysprosessien ymmärtämiseksi syvemmin. Voidaan kuitenkin väittää, että näistä tapauksista saadut tulokset ovat päteviä siinä mielessä, että ei ole mitään erityistä syytä olla uskomatta, että nämä tapaukset eivät olisi tyypillisiä pienten ja mikrokokoisten matkailuyritysten joukossa.

#### **4.7 Validiteetti päämääränä**

Maxwell (1996) esittää validiteetin arvioinnin tapoja, joita ovat ristiriitaiset tiedot, triangulaatio, keskustelu- ja palautemahdollisuus tutkijan ja tutkittavien välillä, aineiston rikkaus, tilastotietojen saatavuus ja vertailun mahdollisuudet. Näiden lisäksi tutkimustulosten validiteettia tarkastellaan ja arvioidaan tulkintojen epätarkkuutena ja reaktiivisuutena sekä ymmärtämisen näkökulmista.

Validiteettia tulisi tarkastella päämääränä eikä tuotoksena, koska mikään metodi ei Maxwellin (1996, 87 - 90) mukaan tuota ehdotonta validiteettia. Maxwell (emt.) esittää kolme ymmärtämisen tapaa, kuvailu, tulkinta ja teoria, jotka tuottavat validiteetille uhkia. Hän ehdottaa, että validiteettia tulisi tarkastella kyseisistä näkökulmista ja että tutkijasta johtuvia virheitä tulisi arvioida *reaktiivisuutena*. Strauss ja Corbin (1990, 41 - 47; Easterby-Smith ym. 1991, 77 - 80) kiinnittävät huomiota tutkijan *teoreettiseen herkkyyteen*, joka riippuu muun muassa alalla toimimisesta ja analyytisessä prosessista, jonka kautta näkemys karttuu ja jalostuu kerättyjen tietojen tulkitsemisessa. Teoreettinen herkkyys syntyy, kun tietoja asetetaan kyseenalaiseksi, kun arvioidaan nähtyä ja koettua, tehdään oletuksia sekä luodaan viitekehyksiä käsitteille ja niiden keskinäisille suhteille.

Tässä tutkimuksessa aineiston lukeminen yhä uudestaan ja uudestaan on saanut haastattelu- ja keskustelutilanteen uudelleen eloon niissä ollutta tunnelmaa myöten. Aineistosta on noussut *uusia näkökulmia* kunkin lukukerran jälkeen, mikä osoittaa ai-

neiston rikkautta ja tutkijan ymmärtämisen syventymistä. *Ristiriitaisten* tietojen on annettu näkyä tuloksissa.

*Triangulaatio* ei lisää validiteettia, jos tiedon keruun menetelmässä tiedon lisälähteissä esiintyy samankaltaisia ongelmia ja epätarkkuuksia. Tässä tutkimuksessa kerätyt määrälliset tiedot voidaan suhteuttaa alalta saatuihin määrällisiin tietoihin. Aikaisempien ja muualla tehtyjen tutkimusten tuloksia voidaan verrata saatuihin tuloksiin. *Palautteen* mahdollistamiseksi ja virheiden oikaisemiseksi yrittäjät tutustuvat heitä koskeviin analyyseihin, ja saattoivat arvioida tutkijan tulkintoja lukemalla omat tarinansa raportin viimeistelyvaiheessa. *Aineiston rikkaus* ilmenee sanatarkasti litteroidussa muodossa olevassa aineistossa. Maxwellin (1996) ehdotus validiteetin parantamiseksi vertailemalla vastaavia tapauksia oman aineiston tuottamiin tuloksiin on mahdoton toteuttaa, koska kahta samanlaista tapausta ei liene löydettävissä.

*Validiteetti voi heikentyä kuvailusta*: kerättyjen tietojen epätarkkuus ja epätäydellisyys syntyy siitä, että tutkija muistaa, kuulee tai näkee ”väärin”. Tässä ongelmaa vältettiin siten, että keskustelut äänitettiin ja havainnoista tehtiin mahdollisimman pian tilanteen jälkeen tarkat muistiinpanot. Tutkija keräsi tiedot itse, äänitti ne ja litemoi sanatarkasti. Tiedot välittyivät analyysi- ja tulkintavaiheeseen asti ilman epätarkkuuksia, sellaisina kuin yrittäjä oli ne kertonut.

Validiteetti heikkenee, jos tutkija ymmärtää ja *tulkitsee* toisin tutkittavien näkökulmat ja ne merkitykset, jotka yrittäjät ovat antaneet omille sanoilleen ja toimilleen. Sama ongelma syntyy silloinkin, kun tutkija ei pysty liittämään haastatteluissa ilmi tulevia tapahtumakulkuja niiden oikeaan sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. On mahdollista, että tulkinnoista jää kertomuksiin ainakin vivahde-eroja, koska tutkijan ja haastateltavan näkökulma ja käsitykset jonkin tapahtuman vaikuttamista voivat erota toisistaan.

Validiteetti heikkenee, jos tutkija jättää huomiotta aineistosta nousevat ristiriitaisuudet tai ei huomioi ilmiön uusia mahdollisia selittämistapoja tai ymmärtämisen näkökulmia. Tutkija joutuu pohtimaan kokonaisuudessa sen tiedon merkitystä, jonka tutkittavat *jättävät ilmoittamatta*. Tutkijan herkkyydestä riippuu, miten tämä onnistuu. Tutkijan on luotettava itseensä siinä, että hän ymmärtää aineistosta nousseet ilmiöt

yrittäjän tarkoittamalla tavalla peilatesaan kerrottua ja tapahtumia teoreettiseen näkökulmaan. Samoin validiteetti heikkenee, jos tutkija valitsee omiin ennakkokäsityksiinsä tai omiin teorioihinsa soveltuvaa tietoa. Tässä tutkimuksessa tutkija ei puuttunut kertomuksen kulkuun muuta kuin tarkentamalla, epäselviä kohtia ja keskustelemalla niistä asioista, joiden mukaan saaminen kertomuksen kulun ymmärtämiseksi oli merkittävää.

*Reaktiivisuuden* vähentämiseen (Alasuutari 1994) pyrittiin tietoisesti sillä, että yrittäjille ei selostettu tutkimuksen tavoitteita tarkasti, heitä pyydettiin kertomaan yrityksen/yrittäjän tarina yrityksen alkuhetkistä keskusteluhetkeen. Tutkijan persoonallisuus ja kokemusmaailma ovat läsnä jokaisessa tilanteessa ja niiden merkitystä tuloksiin on vaikea arvioida. Tutkijan ”tutkijana toimiminen” saattoi vaikuttaa niin, että yrittäjät eivät välttämättä tuoneet kaikkia ongelmallisiksi kokemiaan, itse aiheuttamiin hankaluuksia esille tai he tekivät tulkintoja kertomuksissa omaksi edukseen, jättivät kertomatta jotain tai kaunistelivat asioita. Näitä ongelmia yritettiin välttämääksiten, että istunnoissa pyrittiin luomaan mahdollisimman luonteva kahden ihmisen välinen luottamuksellinen keskusteluyhteys.

## 5 YRITTÄJIEN OPPIMISHISTORIAT

Tässä luvussa analysoidaan ja tulkitaan yrittäjän oppimisen ilmenemistä kuvaamalla yrittäjyysprosessia narratiivisina konstruktioina. Niiden avulla osoitetaan jo pidemmän ajan kuluessa tapahtunutta yrittäjien oppimista. Oppimishistoriat on konstruoitu etsimällä oleellisia oppimisen liittyviä merkityksiä yrittäjien kertomista elämänsä tarinoista. Näkökulmat tarkasteluun on esitetty luvussa 3.7 ja aineistojen valintaa ja keruuta on selostettu edellisessä luvussa. Yritysten (nro 1 - 23) kuvaukset näkyvät liitteessä 2. Yrittäjän oppimisen ja oppimisprosessin jäsentäjinä käytetään seuraavia otsikkotason tarkastelunäkökulmia: yrittäjähistoria taitekohtineen, arvot matkailuyrityksen kulttuurissa: oppimisprosessi, suhteessa sidosryhmiin: oppimisprosessi yrittäjä oppijana ja inhimillisenä resurssina

### *Yrittäjien tunnistaminen*

Jokaiselle yrittäjille niin Itä-Suomessa kuin Skotlannissakin on luvattu, että yrityksen nimeä eikä sijaintipaikkakuntaa paljasteta. Muutamissa kohdissa, joissa merkityksiä muuttamatta se on voitu tehdä, on ”peitetty” yrityksen helppo identifiointimahdollisuus lukijalta. Yrittäjät yrityksissä nro 20 - 23 ovat lukeneet omaa yritystään koskevan tarinan ja hyväksyneet ne julkaistaviksi tässä yhteydessä.

### *Tarinoiden kirjoittamisesta*

Vanhojen aineistojen 1998 yrityksiin (yritykset nro 1 - 19) viitattaessa mainitaan aina erikseen ”vanhat aineistot”. Uuden aineiston 2003 yrityksiin (20 - 23) ei viitata erikseen. Puhuttaessa uuden ja vanhojen aineistojen yrityksistä, viitataan niihin maininnalla ”kaikki yritykset”.

Analyysissa siteerataan murteesta stilisoitua yrittäjän *puhetta*, jolloin se merkitään ”*kursivoiden lainausmerkeissä*”, muut *kursivoidut* kohdat ovat kirjoittajan omia painotuksia. Sulkeissa (x) olevat kohdat ovat kirjoittajan lisäyksiä asiayhteyden ymmärtämiseksi ja pisteviiva (...) ilmaisee välissä ollutta, asiayhteyden kannalta ei-merkityksellistä puhetta. Yrittäjien murreilmaisut, epäselvät ilmaisut ja toistot on muutettu - muutamia savolaisen murteen rikkauksia lukuun ottamatta - arkikielelle sanoman sisältöä muuttamatta. Skotlannissa tehdyissä yrittäjien haastatteluissa esille

tulevat lainaukset on jätetty kääntämättä suomeksi siksi, etteivät merkitykset muuttuisi.

## 5.1 Yrittäjien näkemykset (vanhat aineistot 1998 Itä-Suomi ja Skotlanti)

### 5.1.1 Arvot matkailuryityksen kulttuurissa: oppimisprosessi

#### *Sisäiset arvot*

Yrittäjien arvot näyttävät olevan lähinnä sisäisiä. *Suoriutumiseen* liittyvät arvot, kuten mahdollisuus vastuuseen ja päätöksentekoon ja riippumattomuuteen muiden valvonnasta, ilmenevät kaikkien vastauksissa jossain muodossa: ”*I couldn't work for anyone else*”, ”*to be your own boss*”, ”*en mene enää byrokratiaan, toisten palkkalistoille*”, ”*saa itse määrätä*”, ”*vapaus tietysti ja oot oman ittes herra*”, ”*se viehättää kun kukaan ei käske*”, ”*onnellisuus*”, ”*oman ideologian toteuttaminen*”. Mutta on opittu myös se, että itsenäisyydellä on joskus kääntöpuolensa: ”*sitä kokee itsenäiseksi itsensä, vaikka se on bluffia*” tai ”*itsenäisyys, myös rasite, minulla on kovin kova oma linja*”. Kaikki ei ole aina kuitenkaan ruusuista, vapaudella ja itsenäisellä työllä on myös kääntöpuolensa ja työ voidaan ainakin aika ajoin kokea pelkäksi raatamiseksi: ”*en ryhtyisi (enää) yrittäjäksi, haluaisin vapaa-aikaa, on kiva...vetää liksat sossusta*”, ”*vapaapäivät jouluna ja juhannuksena*”, ”*velat pitää saada maksetuksi, jotta voin lopettaa täällä*”, ”*minäkin haluaisin olla ihminen, mutta nyt olen pelkkä hyytyvä kone...ajetaan tiukemmalle*”. Joskus yrittäjä voi kokea olevansa yrittäjänä vastoin tahtoaan, ulkopuolisista syistä johtuen: ”*I cannot sell...a family home*”, ”*eri juttu olla baarin pitäjänä, sen kun rykäsee sen kahvin ja korvapuustin, (täällä) hotellissa pitää olla luksusta hienoine ohjelmineen*”. Oppiminen ilmenee omien kykyjen ja lahjojen hyödyntämisenä, ”*tällaisessa pystyy kehittämään uutta, en kyllä mihinkään nakkikioskille mene*” tai ”*saa venyttää itseään*”, ja haasteiden vastaanottamisena: ”*yrittäjä voi luoda itselleen toimintatavan*”, ”*must be the excitement, the challenge every day*”.

*Vaikuttamiseen* liittyvät arvot eivät tule esille yrittäjien haastatteluissa kuin satunnaisesti: ”*omien ajatusten läpimeno, voittoa, sitä, että muut kopioivat ideoitani, me on annettu tälle maalle helvetisti kaikenlaista ilman rahaa*”. Mutta tässäkin tapauksessa



yrittäjä tuntee olleensa vaikuttaja vain niin, että häneltä on kopioitu ideoita, arvostusta hän ei tunnu saaneen työlleen muilta, vaikka on ilmeisesti sitä kaivannut.

*Kiintymiseen* liittyvät arvot ovat näkyvissä yrittäjien puheissa - asiakkaiden läheisyys ja asiakkaista huolehtiminen on opittu ymmärtämään osaamiseksi: ”*ne ihmisuhteet on ihan a ja o*”, ”*ollaan passattu*”, ”*we get a very nice type of person*” ja ”*I must say everybody is very happy, people send postcards afterwards*”.

*Uteliaisuuteen* kuuluvat arvot liittyvät yrittäjän oppimisprosessin luonteeseen. Niitä on löydettävissä joidenkin yrittäjien puheessa sellaisenaan, kuten mahdollisuus luovaan toimintaan, ”*aina uus ideointi kun kilpailijat vie ideani*”, ”*saa käyttää luovuutta hyväkseen*”, ja vaihteleviin työtehtäviin, ”*siinä on erilaisia päiviä kuin toisen palveluksessa*”.

#### *Ulkoiset arvot*

Ulkoisista arvoista työpaikan pysyvyys nähdään siinä, kun yrittäjät turvaavat työtä itselleen ja läheisilleen. Mahdollisuus ansaita paljon rahaa ei tule näkyviin puheissa; jos rahasta puhutaan, siihen liitetään muita arvoja, kuten eläkkeelle pääsy, ”*eläketurva, en halua olla rikas*”, ”*you do not get rich but it is better than we expected*”, tai elämäntavan säilyttäminen, ”*ensin onnistumista ja sitten rahaa*”, ”*you receive the life you were looking for*”, ”*joskus tulee mieleen Kauppalehden Optioista dynaamisista aivoriivistä yms. että voi perkele, tämä on meille elinkeino ja elämäntapa*”, ”*money wise I would be better off in teaching, you are free, it is different way of life*”, tai seuraavalle sukupolvelle paremman taloudellisen aseman turvaaminen, ”*penskojen asuntojen eteen työtä, niillä on ammatit, sijoitusasunnot, autot...*” tai ”*I can hand on to the children the business...generating the reasonable amount of money...I have educated them...*”, tai monessa tapauksessa etelän loma, omien lomaunelmien toteuttaminen, ”*...we went to Turkey and took a boat*” tai ”*loma-aikana poistumme maasta*”, tai tulevaisuudesta unelmoiminen, ”*sail around the world*”. Raha mainitaan, sen merkitys ymmärretään yrityksen ylläpitäjänä, mutta yrittäjät *puheissaan* pitävät rahan ansaitsemista toissijaisena muihin arvoihin nähden.

### *Matkailuyrityksen kulttuuri*

Lähes kaikki nämä yritykset ovat perheyrityksiä siinä mielessä, että niissä työskentelee ainakin osa-aikaisesti useampi kuin yksi perheenjäsen ja yrityksen perustaminen on tapahtunut perheen tilanteen parantamiseksi tai työn saamiseksi perheen jäsenille: ”*turvataan työpaikat itselle, vaimolle ja muillekin perheen jäsenille*”, ”*vävy tässä on mukana*”, ”*avopuolison kanssa*” tai ”*poikaystävän kanssa tehdään, äiti auttaa silloin tällöin*”.

Matkailualalla pienissä yrityksissä perheyrittämisen kulttuuri on keskeisessä roolissa. Yrittäjät korostavat puheessaan opittua yhdessä tekemistä, ”*meidän hotelli*”, ”*we started...we are founders*”, ”*we said we wanted to do...I wanted to be at home*”, ”*two individuals can work together and see the risks involved better*”, yhteenguuluvuutta, ”*vaimo pitää rahoista huolen, me ollaan tiimi*”, ja perheen merkityksen oivaltamista, ”*work from home...children, it means that you helping with the economy*” tai ”*perhe-elämä ei kestä muuten*”.

Pienessä yrityksessä on opittu se, että yrittäjät ovat itse näkyvissä ja tapaamassa asiakkaita: ”*se henkilöityy aivan liikaa täällä maaseudulla, itse on oltava hirveesti paikalla*”. Kokonaisvaltaisin asiakaspalvelun esimerkki on yritys, jossa asiakkaiden tapaaminen on viety hyvin pitkälle määrittelemällä se yrityksen motoksi, ”*our motto or mission statement is work as a family...are always in the dining room when customers arrive...we meet everyone, we would never ever draw that side of it*”, ja elämäntavaksi: ”*we are aiming for this lifestyle...to live in a nice place, and we want to eat good food*”.

Työskentelyn häittäpuoliksi koetaan kuitenkin työn raskaus ja juuri edellä mainittu asiakkaiden kanssa jatkuva seurustelu, ”*it is never you can rest*”, ”*puolella työntekijämäärällä pyöritetään*”, ja vaatavuus, ”*on hyvä kun viikonloppuna saadaan levätä itse, asutaan tässä*”, sekä ympärivuorokautisuus: ”*toinen aina lasten kanssa, ei harrastuksia...aika raskasta, kuule*”, ”*itse vedetään valtavan pitkää työpäivää, puiat on vapaalla*”. On myös tapauksia, jolloin yrittäjä on kokenut perheen jäävän toissijaiseksi, ”*täytyy tunnustaa...perhe kärsii*”. Yhteinen kokemus saattaa tuottaa tuloksen, jossa on hyvin vaikea jatkaa, jos esimerkiksi toinen puolisoista on vastahakoinen: ”*I like the work in Scotland but my wife does not...have to move away*”.

### 5.1.2 Suhteessa sidosryhmiin: oppimisprosessi

#### *Sidosryhmämaininnat*

Yrittäjien sidosryhmämaininnoista (liite 4) on nähtävissä, että yrittäjän lähipiiri, asiakkaat, työntekijät, viranomaiset ja yhteistyötahot saavat eniten mainintoja. Tästä on pääteltävissä, että mainitut sidosryhmät ovat yrittäjän toiminnassa keskeisessä osassa tai ainakin pinnalla mielessä. Viranomaisiin kohdistui ylivoimaisesti eniten negatiivisen sävyisiä kommentteja. Se on ymmärrettävää, koska viranomaistaho on mukana, kun käsitellään lupa-asioita, joissa ratkaisut eivät ole yksiselitteisesti yrittäjän toivomusten mukaisia.

#### *Henkilöstö*

Työntekijät ovat keskeisessä asemassa asiakkaita välittömästi palvelevissa yrityksissä: ”we invest rather heavy in our staff” ja ”meillä on hyvä pienen porukan henki”. Yrittäjät ovat oppineet pitämään työntekijöistään hyvää huolta ja arvostamaan heidän panostaan, ”we are fortunate...have an excellent chef”, mutta myös päinvastaisia tapauksia oli havaittavissa: ”staff creates main problems, guests are not a problem, it is the staff in a hotel, you have to be psychiatrist as well, you never know whether you get a cook, you have to be able to step in yourself”. Yrittäjät ovat oppineet edellyttämään sitä, että pienessä yrityksessä työntekijöiden tulisi olla omatoimisia ja luotettavia, ”minä en pärjää kuin hyvän henkilökunnan kanssa, olen (siis) huono yrittäjä”, ja sellaisia, että työntekijöille voi jättää tehtävät varmuudella tehtäväksi: ”työntekijöiden oltava itsenäisiä, koska ketään ei ole varaa pitää kädestä kiinni”.

Joskus työntekijöistä voi muodostua yrittäjälle jopa vaikea taakka: ”yrittäjällä ei ole varaa sairastaa...työntekijä saa lähteä sairastamaan, yrittäjä saa tehdä sijaisena, poika (sijaisena) tekee nyt ympäröyöreetä”. Joskus jopa toiminto lopetetaan työntekijöiden vaikean saatavuuden vuoksi: ”if I have to employ someone ...I have to collect them and take them back, so I dropped the meals”. Nämä kokemukset ovat auttaneet yrittäjiä oppimaan sen, että he laskevat työpanoksen hinnan ja tehtäviä saatetaan ulkoistaa, ”we made an arrangement...they started on their own name...they do the changeovers...and chatting to people”, tai työvoimaa palkataan vain juuri tarpeen mukaan: ”kylältä...tyttö, tarvittaessa pariskunta, jotka ovat ammattilaisia”, ”me ol-

*laan täällä kahdestaan, vierasta (työvoimaa) vaan kokki*". Muutamissa tapauksissa yrittäjät mielellään palkkaisivat työvoimaa, mutta kokevat sen liian kalliiksi ratkaisuksi juuri tässä yrityksen vaiheessa: *"we would like to employ...we do everything"* tai *"jos olis varaa, vähentäisin omaa...ottaisin lisää väkeä"*. Tämä osoittaa yrittäjien sopeutumiskykyä ja kustannustietoisuuden sisäistämistä.

Kaikissa tapauksissa yrittäjät eivät välttämättä ole oppineet arvostamaan henkilökuntaansa kovin korkealle: *"ei se kauan pyöris"* tai *"vieraat eivät osaa samalla tavalla palvella, ite kun palvelee, tulee samat asiakkaat uudelleen"*. Yrittäjät myös vertailevat omaa työpanostaan työntekijöiden vastaavaan ja saattavat kokea tilanteen epäoikeudenmukaiseksi, *"koti...huonekalujen säilytyspaikka...aina valitetaan työntekijöiden burnoutia...kukaan ei kysy pienyrittäjiltä"*, eivätkä yrittäjät aina usko työntekijöiden kykyihinkään: *"piällysmieheksi haluavia on paljon"*. Viime aikoina yleistynyt työntekijöiden osaamisalan laajentaminen ei tyydytä kaikkia: *"en hyväksy ajatusta; tarjoilija on tarjoilija"*. Joku yrittäjä kokee tavaratuotannon korkeamman arvostuksen olevan syytä työntekijöiden heikkoon palkkatasoon: *"työntekijä näkee vähän rahaa, alv tavarann myynnistä on palvelua, yhteiskunnan painolasti on suuri, koneellinen tuotanto on eri asemassa."*

#### *Asiakkaat*

Asiakkaiden merkitys on selvä jokaiselle yrittäjälle, *"you couldn't be successful without customers"*, ja asiakkaista yrittäjät puhuvatkin runsaasti, *"they are happy...everybody is happy"*, ja ymmärtävät asiakkaat onnistumisensa mittarina ja pitävät heidän onnellisuuttaan päämääränä. Suomalaisten yrittäjien maininnat, kuten *"on mukava tehdä töitä asiakkaiden kanssa"*, eivät ole yhtä tunnepitoisia ja ylistäviä kuin skotlantilaisten yrittäjien maininnat: *"customer satisfaction really, the fact that people come"* tai *"when people tell you how much they have enjoyed"*. Hämmästyttävää on kuitenkin se, että yrittäjiltä kuulee myös hyvin negatiivissävyyisiä kommentteja.

Yrittäjät ymmärtävät asiakkaidensa vaatimustason ja määrittävät omaa yritystään myös asiakkaiden kautta: *"this house attracts...lovely people, traditional entertainment drew a nice clientele"* tai *"asiakkaat maailman parhaat, ihmisiä...vaatimukset normaalit, eivät nousukkaita"*. Yrittäjät korostavat usein sitä, että asiakkaan täytyy saada rahalleen vastine: *"they need value for their money, I think these people are in*

*bracket from AB1 to B2*". Asiakasryhmien houkuttelu ja ryhmien olemuksen ymmärtäminen näyttää opitun ja sisäistetyn liiketoiminnan ytimessä: *"vahvuutemme on sijainti kaupungin keskustan ulkopuolella, kun ne tuodaan tänne korpeen...esimerkiksi jääkiekkoilijat ja peli luistaa"* tai *"business perustuu ihan turismiin"*. Asiakkaiden vaatimukset ja tarpeet ovat keskeisellä sijalla, niistä ei suostuta tinkimään: *"tuossa tiskin takana on oltava...kun ne on kännissä...kotiasiat, avioerot, liittämään yhteen, hoitaa raha-asioita ja etittävä niille asuntoja"*, *"we try to anticipate what they want"* ja *"venäjän kieltäkin pitäisi osata...osaan vain tavallisimmat fraasit"*. Asiakkaiden hemmottelu voi olla tavoitteena: *"when they come...feel special, pampered"*.

Toisaalta yrittäjät voivat kokea, että asiakkaat vaativat liikaa, esimerkiksi parempaa majoituksen tasoa ja palvelua: *"...minkä tasoinen asiakas on niin sen tasoinen hotelli"*, *"täällä vaativat paljon enemmän kuin Lapissa...ne tietävät, että ovat meille tärkeitä"* ja *"hinnasta taistellaan aina tulovaiheessa"*. Liiketoimintaympäristöstä tulevia ärsykeitä on opittu seuraamaan tarkasti: *"not too cheap and not too expensive"* tai *"they do not book until sometimes even a month before"*. Pienissä yrityksissä joustavuus on opittu ymmärtämään pienen yrityksen vahvuudeksi: *"ollaan joustavia, tehdään aamiaista kun asiakas haluaa"* ja *"asiakas kyllä huomaa jos et ole joustava"*.

Parhaiten yrittäjät näyttävät sisäistäneen kanta-asiakkuuden merkityksen, *"more of our guests are coming back"*, *"pyritään siihen että asiakkaat tulevat takaisin"*, *"it is a lot cheaper to keep existing customer"*, jopa niin pitkälle, että asiakkaat muodostavat eräänlaisen perheyhteisön majoitusliikkeessä, jossa on paljon komennusmiehiä asiakkaina: *"pitkäaikaisia asiakkaita...ollaan kuin yksi iso perhe"*. Kanta-asiakkaiden merkitys nähdään myös siinä, että he voivat viedä yrityksestä positiivista viestiä eteenpäin: *"repeat and word of mouth"*.

Yrittäjille sattuu asiakkaita, joiden kanssa maksuista voi tulla ongelmia, *"laskutetaan suoraan yrityksiä, ei tule ongelmia"* tai *"venäläiset saa maksaa käteisellä"*, ja ongelmaryhmiin osataan jo ennakolta varautua, *"maksut pitää saada ennakkoon"* ja *"paras asiakas on se walk-in asiakas joka tulee ovesta ja maksaa"*. Asia voi joskus olla juuri päinvastoin: *"we do not depend on the people off the road"*. Asiakkaiden kanssa joudutaan konflikteihin eikä kaikki suju aina toivotusti: *"not children under*

*10 years...problems for other guests” tai ”kuluttajilla on oikeudet, ei velvollisuuksia...teelusikoista hävisi puolessa vuodessa kolmasosa”.*

#### *Hankkijat*

Sidosryhmänä hankkijat vaikuttavat olevan kaikkein huomaamattomin lukuun ottamatta jo aiemmin tarkasteltua työvoiman vuokraamista. Tyypillisin ulkopuolelta ostettu palvelu ohjelmopalvelujen lisäksi on kirjanpito palvelu, ”*accountant*” tai ”*tilitoimisto*”. Ilmeisesti näihin ei yrittäjillä liity mitään ongelmia, koska kukaan ei kommentoinut niitä mitenkään. Vuokranantajia on muutamilla yrittäjillä ja heidän kanssaan asiat todetaan joskus liiketoimintaa vaikeuttaviksi: ”*vuokranantajalla ei varaa remonttiin*” tai ”*vuokrat eivät saisi nousta, jotta selvitään näillä asiakkailla*”. Neuvontapalveluja ilmoitti käyttävänsä vain pari yrittäjää: ”*veropetostarkastaja ystävä*” ja ”*we had help from a marketing consultancy*”.

#### *Yhteistyötahot*

Hankkijoiden ja muiden yhteistyötahojen selväpiirteinen erottelu ei ole mahdollista, lisäksi käsitteistöä sekoittaa verkostoitumis-käsitteen käyttäminen samassa yhteydessä. Matkailuyrittäjien yhteistyö ja verkostoituminen ovat tyypillisiä ohjelmopalvelujen tarjonnassa: ”*luontoravintolan yhteistyötä*” ja ”*kaikki ohjelmat ostetaan...pitäisi olla muuten kelkkoja 30 ja lumikenkäfirma*”. Matkailuyrityksissä *yhteistyötahojen* kanssa tehtävien toimintojen merkitys liiketoiminnassa lisääntyy jatkuvasti. Yrittäjillä on yhteistyöstä kokemuksia, joskaan kaikki eivät ole yksimielisiä yhteistyön muodoista.

Skotlannissa sijaitsevat yritykset olivat kaikki olleet jonkinlaisessa suhteessa *Scotland Tourist Boardiin (STB)*, joka on alueellisen markkinointiyhteistyön koordinoija ja majoitusliikkeiden, kuten *Bed & Breakfast* -yrittäjien tähtiluokitusjärjestelmän toteuttaja. Järjestelmän toimivuutta arvioitiin useammasta näkökulmasta todeten yhteistyöjärjestelmä hyväksi, ”*...inspector comes every year...a grading given*”, tai negatiiviseksi: ”*we are part of STB, it is absurd...it is EU-regulation, it comes from Europe...not a good idea*” tai ”*were in Scottish Tourist Board but left...they are trying to standardise everything*”. Pohjois-Karjalan yrittäjillä oli eriäviä näkemyksiä alueellisesta yhteistyöstä: ”*yhteistyö toimii, tehdään yhteispaketteja*”. Itäsuomalainen alueellinen toimija ei ollut tehnyt toiminnallaan vaikutusta: ”*Pohjois-Karjalan mat-*

*kailuhan on tässä räpeltänyt, sieltä ei tule asiakkaita*". Yrittäjä kuitenkin totesi, että *"matkatoimisto ja Finnair auttavat"*, kuten myös skotlantilainen yrittäjä oli saanut apua matkanjärjestäjiltä: *"you have to build relationships with the agencies"*. Yrittäjillä oli myös paikallisten toimijoiden kanssa yhteyksiä: *"...joined local Tourist Board...everybody worked together, all the hotels...which was unheard of..."* ja *"kaupungin matkailutoimisto...ne keskittyy kaupungin julkituomiseen"*.

Skotlantilaisilla yrittäjillä oli muina yhteistyötahoina mm. Scotland's Self Caterers -järjestö ja maailmanlaajuisia autojärjestöjä, joiden luetteloissa näkymisestä yritys oli maksanut: *"we also use AA, it is world-wide with the RAC"*. Hotelliketjuun kuuluminen koettiin ainakin parissa yrityksessä positiiviseksi asiakkaiden saannin kannalta, kuten myös muunlainen yhteistyö: *"ketjuun kuuluminen on ollut kannattavaa"*, *"teemme nipussa majoitusyrittäjien kanssa, meidän leipä on aina toisten leipä, ei kilpailla"* tai *"latuverkosto on hoidettu yhteistyössä"*.

Pienissä majoitusyrityksissä on myös keskinäisiä sopimuksia asiakkaiden lähettämisestä muille yrittäjille silloin, kun oma majoituskapasiteetti on täynnä: *"if your house is full...the house next door...other way round"*. Yrittäjillä on käytössä välittäjiä, mutta niistä ei mainintoja juuri tullut, paitsi välittäjästä luopumisesta: *"we let half a dozen weeks more... I would not give an allegation to any agency now"*. Eräs yrittäjä oli saanut negatiivista palautetta muilta yrittäjiltä, kun ei ollut mukana yhteistyössä: *"eivät oikein ymmärrä kun en kuulu yrittäjänaisiin"*. Yhteistyön puuttuminen voi aiheutua tiukasta kilpailutilanteesta: *"kovaa peliä Bostonissa kun ei kimppaan tule muita, laduilla hiihdetään, mutta kustannuksiin ei osallistuta"*.

#### *Rahoittajat*

Rahoitus osataan hoitaa vaikeuksitta tai siitä ei haluta puhua. Julkinen ja varsinkaan yksityinen rahoitus eivät nousseet puheenaiheeksi sen enempää Skotlannissa kuin Itä-Suomessa. Julkisesta rahoituksesta esille tulleet muutamat seikat olivat lähinnä negatiivissävyyisiä, mitä rahoituksen tarjoamaan apuun tulee: *"we had about 25 000 GBP it is the drop in the ocean...we had from the Local Enterprise marketing assistance...staff training...more help in non-financial ways"*, *they are not so interested in a slow development...but it is a bit political"*, *"Kerakin vaan tuijottaa käyttöastetta, markat ovat tärkeimmät"*, *"EU rahoittaa koko ajan virkamiestyötä, yrittäjähän ei saa*

*tukea suoraan”, ”kaupungin sisääntulotauluista piti maksaa 500 mk ja kaupunki maksoi loput...se mitä olen saanut kaupungilta, valtiolta tai miltään KTM:ltä yrittäjävuosieni (30 v) aikana”. Nuorin yrittäjistä oli kokenut rahoituksesta keskustelun pankissa vaikeaksi: ”yritystä perustettaessa olin 19-vuotias, lainaa pyytäessä tuli olo, että osaako ne puhua miun kanssa normaalisti ja onko sulla vanhempien lupa olla täällä”.*

#### *Viranomaiset*

Viranomaistahojen kanssa yrittäjät joutuvat tekemisiin ja ovat oppineet toimimaan heidän kanssaan pakosta. Monet määräykset vaikuttavat koetun pienissä yrityksissä kiusanteoksi. Viranomaiset eivät juuri saa kiitoksia, mutta kuitenkin muutamia positiivisia kommentteja esiintyi: *”kunnallinen matkailuinfo on aktiivinen”, ”lääninhallitus, tuotevalvonta ja muut viranomaiset ovat toimineet hyvin”*. Neutraaleja toteamuksia viranomaisten toiminnasta tuli myös muutamia: *”we can stay open as long as we like”, ”the firebrigade control annually”, ”you start paying VAT when you exceed 50 000 GBP, as soon as you reach the threshold, you start paying it from zero”* ja *”asiakasyhteydet kaupungin (hallinto)henkilöihin keskeistä (kokouksien saamisessa hoteliin)”*.

Negatiivisia käsityksiä ja kokemuksia yrittäjillä oli monista eri alueista. Rakentamisesta eräs yrittäjä totesi: *”had some problems...we wanted a small farmhouse...they preferred traditional”*. Paloviranomaisten toiminta ja turvallisuusmääräykset ärsyttävät yrittäjiä: *”paloviranomaisetjuoksee ympäriinsä ja sanoo, että väärin lukittu, (kuitenkin) rosvot tulevat jos et lukitse”, ”we are over-administered...directives like home furniture (concerning fire)...inspected...silly rules and regulations”*. Ulosmyyntiin, ravintoloiden toimintaan ja tuotevalvontaan liittyviä hankauskohtia löytyi myös: *”tuotevalvonnassa ei ymmärretä että lähiökuppila ja hienostoravintola vaativat erilaisen meiningin”, ”kioskeilla on kyllä väljyyttä...(me) ei voida myydä grillimakkaraa yöllä”* ja *”Arkaatian mäellä puututtiin kun kuppilassa kävi strippareita”*. Kunta voi toimia myös majoituslalla, mikä ärsyttää yrittäjiä, ja muutenkin päätöksenteko kunnassa saa moitteita, *”poliittisia päätöksiä tehdään tarjouskilpailussa”*, kuten myös kaupungin virkamiehet: *”kaupunki kaatoi puita...jätti hakkuujätteet”* ja *”kaupungin virkamiehet eivät tee 16.30:n jälkeen yhtään mitään”*. Tyypillinen matkailuyrittäjien ongelma on Tielaitoksen opasteiden sijoittelu: *”kun ollaan tässä kulmassa, olisipa*



*saanut edes opasteet tänne*". Tilastokeskuksen majoitusilmoitukset eivät myöskään innosta yrittäjiä, vaikka tilastoista olisi vertailutietoakin saatavana: *"byrokratiaa riittää, kuukausi-ilmoitukset ärsyttävät"*.

#### *Kilpailijat*

Kilpailutilanteesta yrittäjillä on täysin toisistaan poikkeavia näkemyksiä, mikä osittain selittyy eri alueilla vallitsevista olosuhteista: *"there is an over-supply of accommodation"*, *"epätervettä kilpailua, vievät pohjan menestyvältä yrittämiseltä"* tai *"the competition is not violent"*. Erityisesti itäsuomalaisista yrittäjistä enemmistö korosti sitä, että kilpailijoita ei ole, kun toimintaa on opittu riittävästi erilaistamaan: *"ollaan ainoa tässä sarjassa"*, *"ollaan turistiluokan paikka...tarvitaan muutakin kuin ykköspaikka"* ja *"kun ei lähde isojen kanssa kilpaan, niin selvittää"* ja *"matkailijoille täällä tarjolla rauhaa ja hiljaisuutta, siinä ei kilpailua"*. Ärtymystä yrittäjissä aiheutti se, että kaikki yrittäjät eivät lähde samoista lähtökohdista rekisteröitymisen tai paloturvallisuuden suhteen: *"some are tourist board members...some not, they are just taking but not giving"*, *"it annoys me...cheap B&Bs take trade from those registered, the...lack of fire certificate, house next door...they do not have it; Scottish Tourist Board checks that house is clean, food is good but not the fire certificate"*.

Kilpailussa maaseudulla varsinaiset toimivien maatilojen omistajat kiusaantuvat *"maatilamatkailu"* -nimityksen käytöstä, vaikka tilalla ei kuitenkaan ole esimerkiksi eläimiä: *"thing that annoys...B&B:s call them farm houses...they are not...people like to see a working farm"*. Kilpailu pienissä kylissä saa myös ikäviä muotoja, esimerkiksi vakoilua, *"competition...some people driving around to see who has got (guests') cars and who not"*, tai levitetään huhuja kilpailijoiden parissa: *"liikkuu huhuja, että korkeintaan puoli vuotta pysytään pystyssä"*.

#### *Naapurisuhteet*

Naapureiden kanssa on opittu elämään, vaikka naapureiden toiminta saattaa olla jopa tarkoituksellista kiusantekoa tai kateudeksi arvioitu toiminnan muoto. Naapurit, jotka voivat olla saman alan yrittäjiä tai muita toimijoita, aiheuttavat yrittäjille harmia erityisesti rakentamiseen liittyvissä lupamenettelyissä valituksillaan: *"valituksille ei muuta syytä kuin kiusanpito"*. Naapurit saattavat myös häiritä toimintaa rakentamisellaan: *"naapuriin rakennettu hirveitä rakennuksia"*. Kateuden eri muodot ilmenevät

yrittäjien puheissa niin Etelä-Savossa, ”jos jotain uutta, kateus on pirullinen vitsaus” ja ”vaikea saavuttaa sopusointua paikallisten kanssa”, kuin Pohjois-Karjalassa, ”tämä pohjoiskarjalainen kierous ja karjalainen kateus...kiviä rattaisiin koko ajan”, kuin myös Kainuussa, ”Helsingistä tullut ei saa kansalaisluottamusta vaikka olisi 100 vuotta”, ja Skotlannin Highlandilla, ”we have two local attraction centres...a lot of fighting...which caused a lot of bad...and I’ve only kept going in our own business”. Keski-Euroopasta Skotlantiin yrittäjäksi asettunut toteaa skottilaisen (vai savolaisen?) mentaliteetin ärsyttäväksi: ”we were not used to the mentality, people say yes, but do nothing at all”. Varsinaisesta kiusaamisesta voidaan puhua silloin, kun yrittäjällä on syytä todeta: ”latuja säretään traktorilla auraten jos muuta ei keksitä” tai ”edellinen omistaja tekee hallaa, jos asiakas kysyy, hän kertoo, että me ei olla enää toiminnassa”.

### 5.1.3 Yrittäjä oppijana ja inhimillisenä resurssina

#### *Muutoksien kohtaaminen*

Yrittäjät eivät korostaneet kokemustaan ja oppimistaan, kenties sitä pidetään itseltään selvänä. Paikka paikoin joidenkin puheessa näkyy myös kokemusten kautta oppiminen ja yrityksen mukana kasvaminen, ”you just grew”, ja havainto siitä, että resurssit olivat olemassa, ”it was from just utilizing what we already had”, tai jo lapsuudesta lähtenyt kipinä: ”I was born in a hotel business, my parents had a town hotel”. Jotkut yrittäjät näkivät myös kasvamisen ja oppimisen ääripää: ”kyllähän siinä on koettelemusta...vastapainoksi saa henkistä tyydytystä” ja ”epäonnistumisen uhka opettaa”. Perhettä ja yrittämistä kohdanneet muutokset heijastavat oppimista. Yrittäjillä oli selkeä käsitys siitä, millaisia tarpeita ja vaatimuksia yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta oli kulloinkin ollut olemassa, eli he todennäköisesti käsittivät kulloinkin toimintaympäristön vaatimukset ja muutokset.

#### *Oppimistyyliä ja yrittäjyyssyypit*

Näiden yrittäjien oppimistyyliä ongelmanratkaisussa ei voi määritellä yrittäjien erilaisuuden vuoksi. Tyypillisin oppimistyyli on kuitenkin omista ideoistaan käytännön sovelluksen tekijä. Yrittäjyyssyypeinä näistä yrittäjistä löytyy kaikkien tyyppien ominaisuuksia, joten luokittelu ei ole mielekästä koko joukon osalta; tyypillisin yrit-

täjä näiden pienten yritysten joukossa on luonnehdittavissa uudelleen tuottajaksi, niukasti uutta arvoa tuottavaksi.

#### *Yritysten syntyminen*

Yritykset ovat syntyneet erilaisten tilanteiden kautta, on mahdotonta löytää kahta samanlaista yrityksen lähtökohtaa. Bed & breakfast -naisyrittäjän toiminnan kimmokkeena oli ollut oivallus siitä, että hänellä on mahdollisuus hoitaa lapsia kotona ja ansaita samaan aikaan elantonsa: *”the reason was to work from home (ammatti opettaja), children were 7 and 4 years”*. Toisella syntytapana oli maatilan sivuelinkeinona alkanut toiminta, jossa molemmille puolisoille voisi tarjoutua työtilaisuus: *”I was spending all my time farming but all the income was coming from the self catering”*. Myös työntekijät ovat ryhtyneet yrittäjiksi, tilaisuuden tarjoutuessa, sattumalta: *”ostettiin yritys, oltiin täällä aikaisemmin työntekijöinä”*. Tilaisuuden tai mahdollisuuden havaitseminen oli tavallista: *”yrittäjäura alkoi vaimon kanssa, tarjoutui pieni ruokapaikka”*. Onni oli erään yrittäjän mielestä pääasiallinen syy yrityksen aloittamiseen: *”there is a certain degree of luck”*. Jotkut näkivät yrittäjäksi ryhtymisen olleen vain eräänlainen kasvu- tai kehitysprosessi, *”I never sought entrepreneurial way of life, I just evolved more”*, *”isän perintö...”*, tai tavallaan negatiiviseksi muodostunut prosessi, *”tämä on meillekin tapa elää, ei yrittämistä, kunpa pääsisi niitä monen kymmenen vuoden pekkaspäiviä joskus viettämään”*. Nichen löytäminen ja oman yrityksen erilaistaminen olivat yrittäjien näkemysten mukaan usein seikkoja, jotka pitivät yritystä hengissä, mutta niiden varaan ei kukaan ilmaissut varsinaisesti alun perin perustaneensa yritystään.

*Muutoksen tarpeen hakeminen on nähtävissä oppimisprosessina: muutokseen pyrkiminen, joko yrittämisenä tai paikkakunnalta muuttamisen vuoksi, oli aiheuttanut joillekin yrityksen aloittamisen: ”we had to look a niche...quality, the real value for money”* tai *”yrittäjyyden petollinen kärpänen pistää...höyrähdettiin, syntymäpaikkakunnalleni”* tai *”we used to come to Scotland every year for holidays...we bought this one, my wife is a good cook”*.

Formaalisen suunnittelun sattumanvaraisuutta ja puuttumista jopa korostetaan: *”suunnitelmia ei pätkäkään...omassa päässä pätkäily”* tai *”kun tiloja uudistaa ja on ehtinyt virkamiehet paikalle, ne sanoo aina että mikset sinä paria päivää aikaisem-*

*min, mie sanon, että ne tulee kun Eemelin metkut välittömästi ja silloin on tehtävä”;* ”kerran kävin ennustajalla, sekin ennustus meni pieleen ja sain 10 kk:n sisällä lisää velkaa yli puoli miljoonaa markkaa, kannattaa perustaa yritys muulle pohjalle kuin ennustuksille”. Muutamat yrittäjistä suunnittelivat kuitenkin liiketoimintaansa kokonaisvaltaisesti odotetulla tavalla: ”teen liiketoimintasuunnitelman...korjataan koko ajan” tai ainakin joltain osin ”budjettia tehdään, keskustellen” ja ”hintoja ja remontteja suunnitellaan”. Suunnitteluun kuuluva seuranta ja varsinkin tulosten mittaaminen ovat lähinnä yrittäjän arvojen toteutumista, mutta liiketaloudellista seurantaa yrittäjät tekivät jossain määrin: ”to break even”, ”eletään kädestä suuhun, verot pitää siitä huolen”, ”ollaan pystyssä roikuttu, palkat pystytään maksamaan ja laskut hoitamaan” ja ”you have to work harder next month” .

Yrittäjät olivat kohtalaisen toiveikkaita tulevaisuuden suhteen, mutta harva suostui kertomaan kasvutavoitteistaan suoraan: ”taas on uusia rautoja tuleessa”, ”en ole kiinnostunut kun yritystoiminta vakiintuu” ja ”menestys on sitä, että koko ajan on kasvua, palkitsevaa”. Näissä yrityksissä kaikilla haastatelluilla yrittäjillä oli selkeä käsitys yritystoimintansa elementeistä ja yrityksen jatkumisesta sekä myös *oma selviytymiskeinojen valikoima*. He eivät korostaneet kokemuksen merkitystä, vaikka kaikki joutuivat kamppailemaan yrityksen pysymiseksi markkinoilla. Heidän haluttomuutensa selostaa niukasti tulevaisuuden näkymiään antoi viitteitä siitä, että monet olivat melko tyytyväisiä tilanteeseen sellaisenaan, tilaan, jota voidaan kuvata *minimitehokkuusasteen* saavuttamiseksi. Yrittäjyys ja yrityksen jatkaminen oli muutamille yrittäjille tällä hetkellä ainoa vaihtoehto eli yrittäjät olivat tavallaan *juuttuneet kiinni* tilanteeseen ”jos tänä päivänä valitsisin, en missään tapauksessa lähtisi yrittäjäksi” tai ”I got hooked”.

Yrittäjillä on omat selviytymiskeinonsa, joilla he ohjaavat yrittäjyysprosessiaan. Jokaisella yrittäjällä on oma ainutlaatuinen osaamisen yhdistelmä, jonka yrittäjä suhteuttaa tavoitteisiinsa. Näiden yrittäjien kyvykkyys ja osaaminen on syntynyt siitä, että he havainnoivat ympäristöään jatkuvasti ja ovat osanneet tehdä siitä oikeita päätelmiä muuttaakseen toimintaansa vuosien kuluessa. Näistä yrittäjistä suuri osa toimii sellaisissa pienissä yrityksissä, joissa tilanteeseen on *sopeuduttu* olosuhteiden vuoksi, esimerkiksi perheen edun vuoksi. Monilla yrittäjäksi ryhtymisen syy oli se, että perhe on saatu työllistettyä tai pienten lasten vuoksi on voitu olla kotona tekemässä töitä.

Näissä yrityksissä oppiminen ei näy voimakkaana ilmiönä, vaikka *oppimiskykyä* todistaa kuitenkin se, että yritykset ovat pysyneet pystyssä eli ovat osanneet muuttaa toimintaansa sen mukaan kuin kulloinkin tilanne on vaatinut, siis *oppineet toimimaan toimintaympäristössään riittävällä menestyksellä ja myös uusiutumaan*.

## **5.2 Yrittäjien tarinat (aineisto 2003)**

Tässä osassa analysoidaan käsillä olevaa tutkimustyötä varten neljältä yrittäjiltä kerättyjä vuoden 2003 aineistoja. Yritykset on nimetty kirjoitusprosessia varten seuraavasti: Lomakylä, Mökkikylä, Malo ja Tienvarsi (liite 2: yritykset nro 20 - 23).

### **5.2.1 Yrittäjän tarina: Lomakylä**

#### **5.2.1.1 Yrittäjähistoria**

Yrittäjä oli ollut mukana oman perheen lomakyläyrityksessä ”*pienestä pitäen*”. Tämä lomakylä aloitti toiminnan vuonna 1982, jolloin yrittäjinä toimivat yrittäjä ja hänen vaimonsa, jotka molemmat toimivat vielä silloin vieraan palveluksessa. Mökkien vuokraus, ravintolatoiminta ja vierasvenesataman kävijöille tarjotut palvelut olivat pääasialliset toiminnot. Vuonna 1984, jolloin varsinainen toiminta alkoi, rakennettiin seitsemän mökkiä ja ravintolarakennus terasseineen. Silloin alue oli luokiteltavissa pienen kirkonkylän syrjäiseksi sivukyläksi, jonne oli kiemurainen tie, eikä alueella ollut sähköjä: ”*generaattoreilla piti lämmittää teltat kun valuja tehtiin*”. Kylällä asui vakinaisesti silloin vain yrittäjän isoisa.

### Taitekohdat

Kuviossa 2 näkyvät yrityksen toiminnan taitekohdat 1960-luvulta alkaen:

	avioliitto		rakennetaan 7 mökkiä 1982 -84	varsinainen toiminta alkaa -84	sähköt saadaan kylälle -86	KTM:n tuki pelastaa jatkon -91				vanhat mökit saneerataan 1995-96		poika tulee mukaan palkattuna -01	tien oikaisut 2002-03
<b>1960-luku</b>	<b>1970-luku</b>	<b>1980</b>	<b>1982</b>	<b>1984</b>	<b>1986</b>	<b>1988</b>	<b>1990</b>	<b>1992</b>	<b>1994</b>	<b>1996</b>	<b>1998</b>	<b>2000</b>	<b>2002-2003</b>
mukana perheen yritystoiminnassa lapsena ja nuorena	lapset syntyvät -tytär -poika		ravinto- ja terassi -83		vieras-vene-satama		kotaravintola -90		luontopolku -95		tytär mukana vain kesäisin	2 luksusmökkiiä -00 avioero -01	ravintolan laajennus -03

**Kuvio 2. Yrittäjän taipaleen taitekohdat: Lomakylä (yritys nro 20).**

Seuraavassa taulukossa 6 näkyvät yrityksen liikevaihto ja majoitusvuorokausien määrä indeksoituna vuoteen 1991 ja työntekijöiden määrä kokoaikaiseksi muunnettuna 1991 - 2003:

**Taulukko 6. Lomakylä: liikevaihdon, majoitusvuorokausien ja työntekijöiden määrän muutos 1991 - 2003.**

Vuodet	1991	1994	1997	2000	arvio 2003
Liikevaihto (indeksoitu)	100	115	117	171	311
Työntekijät (kokoaikaisiksi muunnettu)	3	3	3,5	4	5
Majoitusvrk (indeksoitu)	100	107	119	148	217

Nykyisin, todennäköisesti juuri tämän perheen mökkiyrittäjien ansiosta ”kylällä asuu kahdeksan perhettä, joissa aikuisten keski-ikä on noin 30 vuotta, niitä on pikkuhiljaa tänne tullut”. Sähköt saatiin tälle syrjäiselle, luonnonkauniille kylälle vasta vuonna 1986 pitkän taistelun jälkeen. Kotaravintola rakennettiin vuonna 1990, ja se lisäsi ateriapalvelujen tarjontaan eksotiikkaa. Luontopolku rakennettiin vuonna 1994, millä saatiin ryhmille lisää mielenkiinnon kohteita ja tekemistä luonnossa. Vanhat mökit saneerattiin vuosina 1995 - 96, ja vuonna 2000 rakennettiin kaksi uutta ”luksusmökkiiä”. Päätieltä tulevaa tietä oikaistiin ja parannettiin huomattavasti vuosina 2002 - 2003.

Kevättalvella 2003 oli käynnissä ravintolarakennuksen uudistaminen, mikä ”kolmin-kertaistaa asiakaspaikat”. Yrityksen tuote vuokrattavien mökkien lisäksi on ”toiminnallinen savolainen saunamaailma”, jossa erikoisuutena on hulju, ulkona oleva lämmitettävä ”ihmisten keittopata”, lisänä avotulen ympärillä ruokailut kodassa sekä lisänä omien että yhteistyökumppaneiden ohjelmopalvelujen monipuolinen tarjonta. Lomakylän houkuttelevuus syntyy ”hyvistä liikenneyhteyksistä, lähikaupungin lentoasemasta, järviluonnosta ja monista viihtyvyystekijöistä”. Kesällä 2003 päästiin toimimaan uudistetussa ja laajennetussa ravintolatilassa, jossa oli kiinnitetty huomiota erityisesti tunnelmalliseen miljööseen ja kesäiseen säiden vaihteluun.

#### *Lapsuudenkodin esimerkki*

Lomakylän juuret ovat suvun matkailuyrittäjyydessä. Toiminta alueella alkoi 40 vuotta sitten, jolloin nykyisen yrittäjän isä aloitti sivutoimisena matkailuyrittäjänä tarjoten mökkejä vuokrattavaksi lähinnä saksalaisille: ”saksan kieli tuli opituksi ennen kouluikää, matkailijoiden kanssa toimiminen oli luontaista, silloin ajateltiin, että ajankulustahan ei voi rahastaa, vaan mökeistä, siinä lähinnä savusaunoja lämmiteltiin poikasena”. Yrittäjä päätti isän esimerkin innostamana ryhtyä myös itse perheineen rakentamaan mökkejä, kun vielä paikkakunnalle muutti ”innostaja, konsultti, joka halusi kehittää paikkakunnan elämää”.

Yrityksen aloittamiseen sysäyksen ja esimerkin antoi jo kotona *kokemuksen kautta opittu toimintamalli*. Ulkopuolinen muualta paikkakunnalle muuttanut innostaja (satumalta ammatiltaan liiketoiminnan konsultti) lisäsi yrittäjän uskoa mahdollisuuksiin, joihin esimerkiksi kunnassa eivät viranomaiset uskoneet, ”kunta piti koko ajattelua utopistisena” vielä 1980-luvulla. Nuoruusiässä yrittäjä hankki kodinkonelaitteiden huollon koulutuksen Ruotsissa ja sieltä palattuaan ennen mökkiyrittäjäksi ryhtymistä toimi huoltoalan yrittäjänä: ”jollain piti perhe elättää, mutta koko ajan se (matkailijoiden palveleminen) oli ollut mielessä: maa-alueen ostin isältä ja ukilta, ja isällä ja veljillä on nämä mökkialueet myös”. Vaikka tässä yrityksessä yrityksen paikka ja sijainti ovat olleet jo etukäteen annetut yrittäjälle, hänen tahdonvoimansa ja jatkuvas-  
ti uudistuneet visionsa ovat olleet kantava voima yrittäjyysprosessissa.

### 5.2.1.2 Arvot matkailuyrityksen kulttuurissa: oppimisprosessi

#### *Sisäiset arvot*

Sisäiset arvot näkyvät yrittäjän motivaatiossa: ”*elämisen laatu ei ole huonontunut, se on vaan kun tuolla istutaan turistien kanssa kilpaa ja kalastetaan...ja siitä vielä maksetaan*”. Ihmissuhteiden merkitys näkyy asiakkaista keskusteltaessa: ”*ihmisten kanssa toiminta on mieluista, en vaihtaisi pois, meillä olisi maailmalla tuhansia osoitteita; jos olisin lähtenyt 30-vuotiaana kyläilemään vuorokaudeksi jokaisen luo, palaisin matkalta 70-vuotiaana*”. Yrittäjä nauttii myös työn vaihtelevuudesta, ”*työ on mielenkiintoista ja monipuolista, 40 vuotta on mennyt niin siivillä, että sitä on vaikea tajuuta, en tiedä mitä tekisin, jos en tätä tekisi, on tämä niin äärettömän hieno ala*”.

Hän näkee liiketoiminnan käänköpuolena yrittämisen ”*elämäntapana ja luksuksena, nytkin asun tuolla toisella puolella kylää vanhassa talossa, siellä on öljylamppujen valossa tunnelmaa*”. Hän kokee suoriutumiseen juuri ”*itsensä toteuttamisen ja kun ei olla konkurssissa, kyllä se siinä on, se on ollut yksi tavoite*”. Yrittäjän sisäiset arvot näkyvät suoriutumiseen liittyen myös omien kykyjen hyödyntämisessä, ongelmien voittamisessa, ongelmien aktiivisessa ratkaisemassa sekä riippumattomuutena ja vapautena muiden valvonnasta. Yrittäjän kertomuksessa kuultaa innostuneisuus ja uteliaisuus elämää kohtaan ja erityisesti rakkaus luontoon.

#### *Ulkoiset arvot*

Yrittäjä ei vaikuta olevan kiinnostunut työn ulkoisista arvoista motivaation tuojana, koska viittaa niihin vain välillisesti, lähinnä rahan riittävyyteen vain puhuessaan selviytymisestä, esimerkiksi edellä mainitusta selviytymisen tilasta, jossa ei olla ”*konkurssissa*”. Hän ei myöskään ainakaan vielä haaveile eläkkeestä tai työn lopettamisesta, päinvastoin hän on aloittamassa uuden oman yrityksensä entisen rinnalle, jossa hänen *osaamisensa* jää yrityksen jatkajan käyttöön kokonaisuutena.

#### *Yrityksen kulttuuri*

Tässä yrityksessä on panostettu perheyrityksen ominaisluonteeseen jo edellisessä polvessa. Yrittäjä on oppinut, että yrityksen on oltava ”*yrittäjän näköinen*”. Opittu toimintakulttuuri, perheen esimerkki ja lapsuudesta asti hankittu kokemus ovat toimineet oppimisprosessin johtolankoina: yrittäjä korostaa yrittämistään elämäntapana



ja on ymmärtänyt *muuntaa juuri oman elämäntapansa* matkailijoita houkuttelevaksi tuotteeksi. Yrityksessä halutaan asiakkaiden pääsevän nauttimaan perheyrityksen tarjoamasta huolenpidosta ja maaseudun kulttuurista, siis luonnonläheisestä loman ja vapaa-ajan viettämisestä leppoisassa ilmapiirissä. Yrittäjäperheessä on opittu pitämään kiinni omaperäisestä toimintatavasta: ”...*maalaiskulttuuri ja maaseutupalvelut näkyvät*”. Myös uuden sukupolven yrittäjä on sisäistänyt tämän ajatuksen uusien elämystuotteiden kehittämisessä.

Yrittäjä toimi aluksi vaimonsa kanssa kahdestaan yrityksessä, vain kesällä oli lisätyövoimaa. Perheen poika toimii nyt yrityksessä hankittuaan ravintola-alan koulutuksen ja työkokemusta talvimatkailukohteessa muualla Suomessa. Yritys on tarkoitus siirtää hänelle piakkoin: ”*minun karriäärini on nyt täällä loppumassa, me tehdään pian sukupolvenvaihdos, ja minä sitten perustan uuden yrityksen, joka ottaa tietyt ohjelma- ja huoltopalvelusiivut tästä yrityksestä*”. Perheen tytär on hankkinut kaupallisen koulutuksen ja on töissä tällä hetkellä muualla Suomessa, hän on ”*ollut pienestä asti mukana, järjestänyt jo lapsena näytelmiä matkailijoille ja ollut aina perheenjäsenenä kesät töissä ihan viime vuosiin. Toiveissa on, että hän tulisi tänne jatkamaan toimia myös*.” Tällä hetkellä pojan vaimo, ammatiltaan kampaaja-kosmetologi, käy muualla töissä, mutta ”*hoitaa asiakkaita myös lomakylässä, antaa esimerkiksi turvehoitoja, ja näitä tämän tyyppisiä palveluja käytetään paljon jo nyt täällä*”.

Yrittäjä ja hänen vaimonsa erosivat muutamia vuosia sitten: ”*en ole haaveillut omakotitalosta, mikä aiheutti ihan suoraan sanoen avioeron, oma pesä ja koti eivät olleet minulle tärkeitä, asuttiin yrityksen mökeissä, mulle riittää tämä yritys...se on luksusta kun voi asua täällä luonnon ympäristössä, tällaisessa miljöössä asuminen on äärimmäisen tavoiteltavaa ainakin meikäläiselle*”. Ratkaisuna uudessa tilanteessa on kuitenkin ollut se, että yrittäjän vaimo jatkaa yrityksessä töissä. Raskas ratkaisukaan ei ole hajottanut perheyrityksen luonnetta.

Yrittäjä on itse rakennustyössä mukana, mm. tammikuuisena haastattelupäivänä hän tuli katon teosta suoraan haastattelutilanteeseen työmiesten lähtiessä kotiin klo 16. Rakentamista tehdään talvella, hiljaisempina aikoina. Rakentamisaamastaan yrittäjä pitää keskeisenä avunaan tällaisen perheyrityksen hoitamisessa. Rakentamispro-

sessiin ja sen suunnitteluun osallistuminen mahdollistaa yrittäjälle kulujen tarkan seurannan.

### 5.2.1.3 Suhteessa sidosryhmiin: oppimisprosessi

Yrittäjän oma ja perheen panos ovat olleet ja pysyvät edelleen keskeisenä yrityksen toiminnan resurssina. Yritys on kokonaan perheen omistuksessa, joten perheellä on määräysvalta kaikkiin yrityksen asioihin.

#### *Henkilöstö*

Työntekijöitä oli perheen apuna ensimmäisinä kesinä 2 - 4 henkilöä; vasta viimeisimmän laajennuksen jälkeen ulkopuolisten työntekijöiden määrä on lisääntynyt kesäisin muutamalla henkilöllä ja perheen pojan tultua mukaan ympärivuotinen perheen työpanos on kasvanut. ”*Idea on se, että työntekijöiden tarve ei kasva, siivousapu ostetaan silloin kun on paljon asiakkaita*”, mutta yrittäjä toivoo, että kumppaneiden kanssa yhdessä tekeminen lisääntyisi. Yritykseen on ollut helppo löytää muita rakennustyöntekijöitä, vain kirvesmiesten saaminen on ollut vaikeaa, myös keittiöön ”*on vaikea saada pitkän linjan ammattilaisia*”. Työntekijöitä on tullut muualta Suomesta, ja myös ulkomailta, perheen sisältä ”*veljen vaimo on kouluttautunut keittiötehtäviin*”. Työntekijöiden saamista auttaa se, että ”*nuoret pitävät alaa mielenkiintoisena*”. Yrityksessä on opittu *ostamaan työvoimaa* ulkopuolisilta yrityksiltä. Työntekijöiden rekrytointi on ilmeisesti onnistunut niinkin, koska perheyrityksen ominaislaatu on pystytty säilyttämään.

#### *Asiakkaat*

Tässä mökkikylässä asiakkaisiin suhtaudutaan lämmöllä ja huolehtivasti, mikä lienee seurausta yrittäjän kodissa *opitusta asiakkaiden palvelemiseen liittyvästä ajatusmallista*. Asiakkaita on opittu etsimään monilta tahoilta. Asiakasryhmien aktiivinen hakeminen on opittu, koska on havaittu, että se on tehtävä itse; ei voida olla satunnaisesti yrityksen löytävien asiakkaiden varassa, vaikka markkinoinnissa tehdäänkin yhteistyötä matkailuorganisaatioiden kanssa.

### *Kanta-asiakkaat voimavarana*

Alkuvuosina asiakkaat olivat mökkien vuokraajia, ”*kesä ei ole oikeastaan koskaan ollut ongelma*”, ja paikallisia asukkaita: ”*alussa meitä pitivät hengissä paikalliset nuoret ja heidän porukkansa kirkonkylältä, jännä kun ne otti paikan omakseen, varmaankin siksi kun minäkin olin nuori, varasivat mökit ja pitivät milloin mitäkin karkeloa, kolme neljä vuotta ne olivat lähes ainoat talvikauden asiakkaat jouluja lukuun ottamatta*”. Lähikaupungista tulevat asiakkaat ovat vähitellen myös löytäneet paikan: ”*pikkuhiljaa sieltä rupesi tulemaan, pilkkimiehiä, yritysporukoita, sieltä tulevien osuus kaikista on noin kolmannes kaikista asiakkaista*”. Ulkomaisista asiakkaista saksalaiset ovat yritykselle tärkeitä: ”*niitä tuli melkein kuin perintönä meille, jo 19. vuosi kun eräs hiihtoklubi sieltä tulee talvilomalle maaliskuussa, ovat tottuneet tarkkuuteen, en moiti saksalaisia, ovat varmoja maksajia*”. ”*Pikkuhiljaa*” asiakkaiksi on tullut lähiympäristöstä mökkiläisiä ravintolapalvelujen käyttäjiksi ja kesäisin tulee laituriin veneilijöitä Saimaalta. Viime vuosina erilaiset yritystilaisuudet ja kokoukset ovat tuoneet lisää asiakkaita, mikä on auttanut toiminnan ”*ympärivuotistamisessa*”.

Tasainen asiakasvirta on yrityksen olemassaolon tae. Tässä yrityksessä on opittu ottamaan käyttöön sellaisia keinoja, joilla asiakkaita on saatu riittävästi. Yrittäjäperhe on oppinut aktiivisesti hankkimaan yhteistyökumppaneita, verkostoitumaan, osallistumaan hankkeisiin ja oppinut pyrkimään määrätietoisesti pitämään asiakasvirran tasaisena. Yrittäjä kuvaa yritysosaamistaan asiakasosaamiseksi, millä hän tarkoittaa sitä, että asiakkaat on osattu etsiä Keski-Euroopasta eikä ole missään vaiheessa langettu siihen, että panostettaisiin satunnaisiin asiakkaisiin. Yrityksessä pyritään jatkuvasti kannattavuuteen tietoisesti, segmentointi on tietoinen valinta, riittävään volyymiin satsataan, mutta toisaalta asiakassuhteessa asiakkaaseen suhtaudutaan kunnioittavasti: lupaukset pidetään aina ja *positiivisen ajattelun* uskotaan vievän kaikkia asioita eteenpäin.

### *Hankkijat*

Tavaroiden hankinnan ongelma syrjäiselle paikalle on hinta, olipa tavaroiden kuljettajana sitten yritys tai hankkijataho. Tästä on opittu se, että tavaroiden hankintaa on pystyttävä ennakoimaan. Varsinkin rakentamisessa tarvittavien hankintojen tekeminen on hankalaa: ”*ei sen tarvitse kummonen nippeli olla kun menet liikepaikoille sitä hakemaan, hintaa kertyy, aikaa menee monta tuntia*”. Yrityksessä on opittu kilpailut-

tamaan hankkijat säännöllisesti, mutta tavarantoimittajat ovat pysyneet lähes samoina. Kun kasvua on tarpeeksi, on mahdollista saada kuljetukset yritykseen suoraan: ”nyt ovat kaksi vuotta tuoneet tavarat tänne”. Ainoastaan juomat ovat hankkijat aina toimittaneet yritykseen ongelmitta.

#### *Yhteistyötahot*

Muiden yhteistyötahojen kanssa on yrittäjä tehnyt työtä jo vuosia. Yrittäjä on ollut mukana perustamassa muutaman muun yrityksen kanssa yhdistystä, ”joka tarjoaa niitä ohjelmapalveluja, jotka täällä järviolueella ovat mahdollisia, koskenlaskua ei kuitenkaan; pystytään hoitamaan kattavasti lähes kaikki muut asiat ja toiveet, visioni on se, että bussilastillinen asiakkaita pystyttäisiin hoitamaan yhdessä”. Yrittäjä käyttää myös alueen suurempaa verkostoa ohjelmapalveluiden tarjoajana. Yrittäjä on osannut pyytää apua, siis hakea tietoja ja osaamista aktiivisesti, myös lomakylän lähelle muuttaneelta ”ammattilaiselta, tällaiset ihmiset ovat parhaita mahdollisia viestintä viejiä ja informaation levittäjiä, ovat nähneet maailman jo”. Yhteistyön ja verkostoitumisen on opittu olevan ehdoton edellytys ja voimavara tällaisen yrityksen toiminnalle. Yrittäjällä on kokemuksen tuoma luottamus yhteistyöhön muiden yrittäjien kanssa, koska hän on nähnyt yhteisiä toimintamalleja luotaessa, että ihmiset täydentävät toisiaan.

#### *Rahoittajat*

Rahoituksessa paikallinen pankki on ollut luotettava: ”se on meihin uskonut, sitä on sitten käytetty ja käytetään edelleenkin”. Yrittäjä kuitenkin tietää, että toiminnan on pitänyt olla uskottavaa pankille: ”eivät ne lainoitukset ole olleet itsestään selviä”. Toiminnan pitää olla sellaista, että ”saisi sitten taas uutta lainaa”. Keran rahoitusta on käytetty niukasti: ”aikoinaan marginaalisia pieniä aloittamisjuttuja”. KTM tuli yrityksen tueksi - ”ei olisi millään selviytty kun velan korot oli niin korkeat ja heillä tuntui olevan uskoa selviytymisemme” - ja pelasti yrityksen 1990-luvulla: ”sorruttiin ottamaan devalvaation alla ulkomaista rahaa”. Yrittäjä pitää vaikeana yhteiskunnalliseen rahoitukseen liittyviä hakuprosesseja: ”itse pitäisi se KTM:n byrokratia tehdä, ei ne jouda auttamaan”.

Yrittäjä on oppinut välttämään byrokratiaa ja lupamenettelyjä. Hyvät suhteet rahoitustahoihin ja siltä suunnalta tullut usko yrittäjän osaamiseen ja yrityksen menesty-

misen mahdollisuuksiin auttoivat niin, että yritys on saanut apua joskus lähes pyytämättä; rahoittajat ja varsinkin TE-keskus ovat uskoneet yrittäjän osaamisen onnistumiseen ja mahdollisuuksiin: ”*enemmän kuin minä itse*”.

#### *Viranomaiset*

Viranomaistahoista valtio ja kunta ovat olleet merkittäviä osapuolia yrityksen toiminnan alussa. Kylän sijainti kauniilla ison järvialueen rannalla on yrityksen houkuttin, mutta sijainti ”*korvessa ja infrastruktuurin puute - ei tietenkään mitään sähköjä tai kunnallistekniikkaa ollut*” alussa vaikeuttivat toimintaa. Ensimmäisessä vaiheessa 1980-luvun alussa ”*kunta ei lähtenyt tähän mökkihankkeeseen mukaan, kun korpeen rakennetaan lomakylää, lupia ei meinannut saada*”. Yrittäjän oli pakko oppia omat selviytymisen keinot. Yrittäjä rakensi ”*muutaman mökin kerrallaan*” ja ”*kun olin tilannut kaikki, ei ollut muita vaihtoehtoja kuin rakentaa loputkin*”. Lupa-asiat järjestyivät kuntoon vähitellen, mutta yrittäjä oppi sitä ennen ottamaan asiat omiin käsiinsä ryhtyen työhön omalla luvallaan.

Sähköjen saanti oli valtava ja vaikea haaste: ”*lupia anottiin ja anottiin, sitten silloinen maaherra, joka tunsu ukin, tuli apuun*”, yrityksen suhdeverkostoa osattiin hyödyntää tällöin sopivassa paikassa. Lomakylä sai sähköt vuonna 1986: ”*toimittuamme kaksi vuotta generaattorien avulla ja kaasun- ja öljylamppujen voimalla*”. Uusien mökkien rakennusoikeuden saaminen oli taas lupien takana, kunnallisen päätöksen aikataulut harmittavat hidastavat yrittäjän toimia: ”*tehtiin uudet kaavat, prosessi kesti kaksi vuotta, se on tosi byrokraattista, kokouksia ei voi yrittäjä toivoa, kaiken maailman valituskierrokset pitää odottaa, olipa sitten kyse vaikka kolmesta metristä, ei sitä voi odottaa, että kesä ja turistit tulee, rakennetaan ja jos lupia ei tule, niin sitten on purettava, ei ole vaihtoehtoja*”.

Alkon lupien saaminen oli alussa hankalaa, kuitenkin ”*keskiolutoikeudet saatiin*”. Tielaitoksen kanssa yrittäjä tuntee käyttäneensä ”*turhan paljon*” omaa työaikaansa hankkiessaan lupia kylttien saamiseksi tien varteen. Lomakylän opastelupa-asiat ovat menneet läpi helposti muuten, mutta ”*heidän päämääränsähän on, että opasteita olisi mahdollisimman vähän*”. Sitkeys ja positiivinen suhtautuminen ihmisiin on kuitenkin yrittäjän ominaisuus, jolla hän on pystynyt säilyttämään hyvät suhteet tieviranomaisiin.

### *Kilpailijat*

Kilpailua yrittäjä ei näe ongelmaksi, vaikka samalla alueella tällä lomakylällä ja yrittäjän isällä ja veljillä on yhteensä 40 vuokramökkiä: ”ongelma ei ole kilpailu, mieluummin kapasiteetin pienuus, se, että tänne ei pystytä tuottamaan tilauslennoilla väkeä Keski-Euroopasta”. Kilpailun hän näkee siinä, että ”heitä vetää Lapin suunta ja viikoksi pääsee pidemmälle (muualle maailmaan) halvemmalla, ja matkailijat valitsevat helpomman ja edullisemman (tilauslento) vaihtoehdon, jonka he voivat ostaa pakettina”. Yrittäjä on omaksunut yhteistyön tekemisen myös kilpailijoiden kanssa, kuten myös jatkaja näyttää tekevän. Vaikeuksiin tässä yrityksessä törmätään kuitenkin siinä, että kaikki yrittäjät tälläkään paikkakunnalla eivät ole oppineet luottamaan yhteistyöhön.

#### **5.2.1.4 Yrittäjä oppijana ja inhimillisenä resurssina**

Yrittäjältä vei melko kauan aloittaa oma yritystoiminta: ”matkailusektoriin minä en itsekkään sillä tavalla alkuun uskonut, mutta kyllä se ympärivuotisuus on kytenyt”. Näin siitä huolimatta, että hän toimi jo isänsä yrityksessä apulaisena pojasta asti. Yrittäjän oppimista on tapahtunut yrittäjyyden osalta lapsuudesta asti. Kotona on opittu *esimerkin* kautta luontaiseksi se tapa, miten asiakkaita hoidetaan ja miten suhdaudutaan yhteistyöhön. Yrittäjä on pystynyt omilla visioillaan, kekseliäisyydellään ja uudistuneilla toimintavoillaan oppimaan selviytymisen hankalistakin asioista, vaikeista ajoista ja sopeutumaan aina uuteen tilanteeseen. Hän on oppinut kamppailemaan asioidensa puolesta neuvotellen eikä ole jäänyt odottamaan asioiden selkiytymistä. Sähköjen saaminen alueelle oli kovan kamppailun takana ja perustui lopulta edellisen sukupolven ja hänen sitkeyteensä, kuten myös juuri tehty tien parannus.

Yrittäjä ei ole jäänyt odottelemaan sitä, että toimintaympäristö muuttuisi hänelle suotuisaksi, hän on itse lähtenyt muuttamaan olosuhteita siihen suuntaan, että yrityksen olemassaololle on edellytyksiä. Yrityksen olemassaolo kylällä, infrastruktuurin parantaminen ja yrittäjän aktiivinen toiminta ovat houkuttelleet myös vakituksia asukkaita: ”nuoria perheitä on muuttanut kylälle, ympärivuotinen asuminen ei ole enää ongelma”. Hänen esimerkkinsä on kehittänyt kyläyhteisöä, jonka kanssa yhteistoiminta sujuu molemminpuolisen hyödyn näkökulmasta. Hän on lisäksi vähitellen tottunut

ajatukseen, että yrittäminen on myös ”puoliksi liiketoimintaa, tuntuu oudolta saada rahaa matkailupalveluista, ohjelmapalveluista kuten matkailijoiden kanssa pilkkimisestä tai hiihtämisestä; tämä on ollut selvä suunta kun poika tuli mukaan”.

Perhe on myös vähitellen oppinut käyttämään ulkopuolista rahoitusta: ”päästiin TE-keskusten rahoituksen piiriin vuonna 1999, aikaisemmin ei kyllä osattu niitä oikein hakea eikä EU-rahojakaan käyttää”. Tässä asiassa yrityksen nuori jatkaja on opettanut yrittäjää. Yrityksessä on myös oivallettu se, että ”enää ei tehdä kaikkea itse, vaan käytetään ohjelmapalveluosaaajia apuna”, toimintoja ja tehtäviä on ulkoistettu, ”hankitaan tekijä juuri oikeaan tarpeeseen” ja on luovuttu satunnaisista asiakkaista, ”heitä kyllä otetaan, mutta heihin ei panosteta markkinoinnissa”.

Yrittäjän keskeisenä resurssina ja mottona yrityksen selviytymiselle on se, ”että lupaukset pidetään, se opittiin jo lapsena saksalaisten kanssa toimiessa”. Hän kokee osaamisensa ja asiantuntemuksensa olevan juuri kansainvälisten asiakkaiden houkuttelemisessa ja hoitamisessa ja pitää alasta sen kansainvälisyyden vuoksi.

Yrittäjän osaaminen ja taipumukset käsin tekemiseen näkyvät yrityksessä huomattavana resurssina: ”asiantuntemukseni on tuossa rakentamisessa”. Yrittäjä on itse osallistunut kaikkiin rakennusvaiheisiin, ei pelkästään visioijana ja suunnittelijana vaan myös fyysiseen rakennustyöhön. Rakentamiseen liittyvä lupakäytäntö on ollut aika ajoitin hyvin hankalaa, mutta yrittäjä selvisi tilanteesta omalla kokemuksella: ”sitä tietää ne kanavat kun on ikänsä rakentanut, niin ei siinäkään ole ongelmia”.

Yrittäjä suhtautuu omaan rooliinsa vaatimattoman tuntuisesti: ”sen olen oppinut, että kauheasti saa tehdä töitä, mutta vähemmälläkin tulisi toimeen, ennalta suunnittelu olisi kyllä tärkeää”. Hän uskoo haluavansa edelleen toimia alalla ”niissä puitteissa mitä omat resurssit on, se positiivinen ajatusmaailma ja sitten se monipuolinen osaamistausta auttavat työssä, tämmöisessä miljöössä työtä tehdessä 10 vuotta ei tunnu mitään ajanjaksolta”.

#### *Tilaisuuteen tarttuminen ja yrityksen syntyminen*

Yrityksen syntyminen lienee parhaiten kuvattavissa tilaisuuteen tarttumiseksi, koska yrittäjän isällä oli vuokrattavia mökkejä, lomakylä jo 1960-luvulta asti ja ”sitten aja-

*teltiin, että itelläkin voisi olla*". Yrityksen perustamista edesauttoivat yrittäjän oman kompetenssin lisäksi paikkaan liittyvät *fyysiset resurssit*, koska maa-alueet sijaitsivat luonnonkauniilla paikalla riittävän lähellä asutusta, vaikka tiestöön ja sähköön liittyvät ongelmat olivat edessä. Tässä yrityksessä nousee selvästi esille yrittäjän idearikkaus, osaaminen, monitaitoisuus, perheen panos ja oman työn osuus. Yrittäjän positiivinen asenne ja jatkuva innostuneisuus heijastuvat hänen puhuessaan yrityksestään ja sen tulevaisuudesta: *"ikinä ei ole pystytty näin intensiivisesti toimimaan kuin nyt tässä vuoden sisällä"*.

Yrittäjä on enemmän visionääri kuin suunnittelija: *"ennalta suunnittelu olis kyllä tärkeätä, mutta, vois olla, että jos oikein tarkasti ruppee suunnittelemaan, sitä jättää tekemättä kokonaan"*. Hän ei ole innostunut ainakaan paperille laittamaan suunnitelmiaan, mikä ilmenee hänen kertomistaan rahoituksen tai lupien hakemisen tavoista: *"byrokratiaa"*. Yrityksen kannattavuuden ja tehokkuuden vaatimuksen rinnalla, tai jopa yläpuolella, ainakin yrittäjän puheissa ovat *menestyksen mittareina* asiakkaiden tyytyväisyys ja tuloksiensa näkeminen: *"on tärkeätä kun näkee oman työnsä tulokset ja tyytyväiset asiakkaat"*.

#### *Yrityksen kasvu ja riskien ottaminen*

Yritys on löytänyt omat markkinansa *eikä välttämättä eroa* olemukseltaan ja tarjonnaltaan muista vastaavista itäsuomalaisista lomakylistä, mutta on pystynyt luomaan houkuttelevia tuotteita ja pitämään runsaasti kanta-asiakkaita ja vahvistamaan asiakaspohjaansa sekä suomalaisten että ulkomaisten matkailijoiden keskuudessa. Lisäksi yrittäjän oivallus ja oppiminen siitä, että tehdään todellista yhteistyötä ohjelmapalveluyrittäjien kanssa, ei panosteta satunnaisten asiakkaiden kalasteluun, otetaan työvoimaa käyttöön vain silloin kun sitä tarvitaan - *"itse asiassa meillä on JOT-ajattelu, juuri oikeaan tarpeeseen"* - on antanut mahdollisuuden yrityksen toiminnan onnistumiselle liiketaloudellisesti.

Yrityksen oma selviytymisen ja kehittymisen filosofia on ollut *"pikkuhiljaa"*. Mökikylä ja yrityksen toiminta samalla on kasvanut hitaasti, rakentaminen on tehty vähitellen *halliten riskiä*, jolloin riskit eivät ole muodostuneet mahdottomiksi kantaa, lukuun ottamatta huonosti ennakoitua valuuttalainan ottamista 1990-luvun Suomessa, mistä kuitenkin yrittäjä selviytyi. Yrityksen kehittymisen vaiheet ovat kuvattavisi-



sa Churchillin ja Lewisin vaiheiden kautta *olemassaolon perustelun vaiheeksi* aloittamisesta mökkien saneeraamiseen vuonna 1996, *eloonjäanti* mahdollistui rahoituksen selkeydyttyä, sukupolvenvaihdoksen mahdollisuuden varmistuttua ja uusien mökkien valmistuttua vuosituhaten alussa. Yritys on siirtymässä *menestymisen vaiheeseen*, yrittäjä uskoo tulevaisuuteen, koska kehitys näyttää lupaavalta seuraavina vuosina: ”*tuntuu, että tämä seuraavan sukupolven tähän tuleminen ja (mökkien) saneeraus ovat selviytymisen keinoja*”. Kasvussa on hänen mukaansa vaaroja, esimerkiksi se, että ”*kasvupyrkimys aiheuttaa rahan perässä juoksua*”. Kasvun todellista päämäärää tulee hänen mielestään pohtia tarkasti. Hän muistuttaa myös siitä, että toiminnassa uuden idean toteuttaminen merkitsee sitä, että jostain *vanhasta toiminnasta on luovuttava*, mikä on vaikeaksi havaittu pitkään toimineessa yrityksessä. Yrittäjä siirtyy pian tämän nykyisen yrityksen kumppaniksi. Hän tarjoaa yritykselle huolto- ja ohjelmopalveluja ja pystyy todennäköisesti ainakin aluksi konsultoimaan poikaansa ja siirtämään oppimaansa ja toimintatapaansa uudelle sukupolvelle.

#### *Oppimistyylit ja yrittäjäjyystyyppi*

Yrittäjän osaamista ja oppimista voi luonnehtia ”itseoppineisuudeksi”, jossa perheeltä peritty hiljainen tieto on siirtynyt hänelle jo hänen isoisältään ja isältään. Kolbin oppimistyyliä luokiteltuna häntä voidaan kuvata ongelmanratkaisijana oppijaksi, joka *käyttää mielikuvitusta* ja aktiivisesti tekee uusia käytännön sovelluksia ratkaisuiksi. Bruyatintyyppinä häntä voidaan kuvata *uutta luovaksi*. Hänellä ei ole koskaan ollut ideoista pulaa ja hän on osannut purkaa ideansa käytännön toimiksi, erityisesti myös yhteistyökumppaneiden kanssa. Hän osaa hakea jatkuvasti tietoa ympäristöstä, messuilta, asiakkailtaan ja yhteistyökumppaneilta. Hän on oppinut, että kun ideoista puhutaan avoimesti, säästytään virheiltiltä: ”*floppeja tulee vähemmän*”. Hän suree sitä, että yhteistyössäkään ei osata katsoa edes yhdessä ”*riittävän kauas*”. Hänen arvomaailmansa perustuu vankasti visiolle ihmisten, siis asiakkaiden, auttamisesta ja huolehtimisesta luontomatkailupalvelujen avulla. Hän kuvaa itseään ”uto-*pistiksi*”. Hän on kuitenkin omaksunut liiketoiminnan perusasioita riittävästi yrityksen säilymiseksi vaikeinakin aikoina ja on onnistunut keräämään *ympärielleen* suhdeverkoston, jossa liiketoiminnassakaan ei jää pulaan. Hänen vahvuutensa on yrityksen liiketoiminnan ideoijana, perheyriksen omaleimaisuuden vaalijana, ei ”*laskennallisenä*” osaajana.

## 5.2.2 Yrittäjän tarina: Mökkikylä

### 5.2.2.1 Yrittäjähistoria

Yrittäjä aloitti opiskelun matkailualalle 1970-luvulla. Häntä kiinnostivat lähinnä kielet ja hän koki, että alasta voisi tulla hänelle jopa ammatti: *”ihmisten kanssa vieraalla kielellä kanssakäymisestä tuli tunne että tästä voisi tulla enemmänkin kuin vain harrastus”*. Lisäksi hän opiskeli talousasioista ja markkinointia, mutta ei kokenut niiden avautuneen opiskelun aikana. Opiskelun päätyttyä hän meni töihin kaupungin matkailutoimistoon, *”se oli aikamoista tuuria”*, ollen välillä kotona pieniä lapsiaan hoitamassa: *”kun olin jo mennyt naimisiin, lapsia tein siinä sivussa”*. Matkailutoimistossa hän teki eri tehtävien sijaisuuksia kirjanpidosta lähtien: *”se oli mielettömän vahva oppi informaatiotoimistosta, silloinhan ei tehty kauppaa, siitä tuli aikamoisen hyvä kokonaiskuva”*. Hän jatkoi työtä alalla 1980-luvun alkupuolelle tehden suuren kokousmatkailuprojektin kansainvälisen kokouksen projektisihteerinä: *”tulivat mikromikot 1 ja 2, tämä oli sitä oppia”*. Projektin jälkeen hän jäi työttömäksi, kunnes sai vakituisen paikan kunnallisesta matkailutoimistosta. Hänen aviopuolisonsa teki monenlaisia tehtäviä: *”eli siinä sivussa sitä yrittäjäelämää koko ajan, kulki maailmalla kun lapset olivat vielä hyvin pieniä”*. Hänelle itselleen oli tärkeätä hoitaa lapset ja pitää oma ammatti ja työ: *”nämä yrittäjän ja paikallaan pysyjän tehtävät sopivat hyvin yhteen”*.

Aviopuoliso kiinnostui kuitenkin matkailualasta vaimonsa työn kautta, ja he vuokrasivat yhdessä pienen majoitusliikkeen: *”aviomies keskittyi tähän hotellin pyörittämiseen”*. Vaihe vei neljä vuotta ja loppui vuokranantajan haluttomuuteen parantaa yrityksen tiloja. Yrittäjä piti virkavapaata toimiakseen omassa yrityksessä, mutta palasi omaan työhönsä: *”se ei antanu mulle haasteita”*. Vuokrasuhde päättyi ja aviomies lähti innokkaasti uuteen projektiin aloittaen toisen, suuremman hotellin hoitamisen yhdessä yhtiökumppaninsa kanssa: *”muistan elävästi kesäillan kun mulle sanottiin, että istu nyt rauhassa tuohon, päätös on tehty; suhtauduin hyvin epäilevästi hankeen suuruuteen ja kaikkeen siinä, en ole itse ollut riskin ottaja milloinkaan”*.

Yrittäjä keskittyi yhä enemmän oman muualla olevan työpaikan pitämiseen ja siinä työssä kehittymiseen. Aviopuolison yritys kaatui laman aikana valuuttalainoihin.

Yrittäjän mielestä juuri konkurssiin päätyneet aviopuolison yritys vaikutti kaikkiin vahvasti: ”konkurssi on vaikuttanut sekä minun että lasten elämään...puoliso otti konkurssin hirveen henkilökohtaisesti, ei antanut koskaan anteeksi sitä että oli tehnyt niin paljon pahaä toisille ihmisille, ei päässyt koskaan koko asian yli elämässään”. Aviopuoliso toimi kaksi vuotta konkurssin jälkeen ulkopuolisessa majoitus- ja ravitsemisyriyksessä vuokralaisena toisella paikkakunnalla, mutta toiminta ei vaikuttanut kiinnostavalta ja hän luopui siitä.

#### Taitekohdat

Seuraavassa kuviossa 3 näkyvät yrityksen toiminnan taitekohdat vuodesta 1975 alkaen:

	pienen hotellin vuokraus alkaa – 80	pienen hotellin vuokraus loppuu –85	puolison hotellin vuokraus alkaa –88	puolison hotellin vuokraus loppuu –92	tämän mökkikylän vuokraus alkaa –96	puoliso kuolee ja vastuu siirtyy yrittäjälle yksin	kesä-ravintolasta luovutaan –01	tytär ja vävy täysipäiväisesti mukana vuodesta –01				
1975	1980	1982	1984	1986	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002 – 2003
matkailu- alan koulutus 1973-75									yrittäjä mukana vapaa-aikoinaan	yrittäjä muualla töissä vuoteen -99	moottori- kelkat hankitaan	jatkoa pohditaan vakavasti

#### Kuvio 3. Yrittäjän taipaleen taitekohdat: Mökkikylä (yritys nro 21).

Taulukossa 7 näkyvät yrityksen toiminnan taitekohdat vuodesta 1975 alkaen sekä yrityksen vuoteen 1997 indeksoidut liikevaihto, majoitusvuorokausien määrä ja työntekijöiden määrä kokoaikaiseksi muunnettuna 2000 - 2003.

#### Taulukko 7. Mökkikylä: liikevaihdon, majoitusvuorokausien ja työntekijöiden määrän muutos 1998 - 2003.

	1998	2000	arvio 2003
<b>Vuodet</b>			
<b>Liikevaihto (indeksoitu 100=1998)</b>	100	99	100
<b>Työntekijät (kokoaikaisiksi muunnettu)</b>	(ei arviota)	17	13
<b>Majoitusvrk (indeksoitu 100=2000)</b>	(ei arviota)	100	104

Yrittäjän oma ulkopuolinen työ auttoi perhettä sinnittelemään eteenpäin vuoteen 1996, jolloin nykyinen yritys (Mökkikylä) tarjottiin vuokrattavaksi: *”se kolahti meihin saman tien, että tämä on meidän juttu”*. Yrittäjä koki huojentavaksi, että perheessä oli molemmilla työpaikka, varsinkin kun hän tiesi, että aviopuolison osaaminen oli juuri sitä mitä tarvittiin ja se oli kanavoitavissa yrityksen toimintaan. Vuokrasopimus lomakylästä saatiin tehdyksi vaikeiden neuvottelujen jälkeen. Se oli mennyt konkurssiin laman aikana ja jäänyt sijoitusyhtiölle. Yrittäjällä oli edelleen oma työnsä, mutta vähitellen hän siirtyi Mökkikylään töihin omasta työstään pitamiensä vapaajaksojen jälkeen: *”juttu rupes kiinnostamaan minua, se alkoi tuntua haasteelta, ja tuntui ettei meillä ole tässä muuta kuin voitettavaa, halusin oikeasti olla mukana tässä jutussa”*. Vähitellen tytär ja hänen puolisonsa tulivat myös mukaan yrityksen toimintaan, he olivat valinneet jopa koulutusalan sen mukaan, että voisivat toimia yrityksessä. Myös perheen vanhempi poika tuli mukaan yrityksen toimintaan vakituisesti 1990-luvun lopulla. Yrityksen toiminta alkoi sujua: *”aviopuoliso sai lyhyessä ajassa näkyviä tuloksia, lomakylä oli aika kurjassa tilassa ja meillä ei ollut muuta kuin voitettavaa”*.

Yllättävä käänne, puolison kuolema, muutti kuitenkin tilanteen uudelleen arvioitavaksi, koska keskeisin työntekijä oli poissa ja koko perhe oli luonnollisesti surun ja tilanteen vuoksi pois tolaltaan: *”kaikki ratkaisut tehtiin shokkitilassa, haalin lapset maailmalta kotiin ja mietittiin sitä mitä tehdään”*. Perheen päätöksellä ryhdyttiin jatkamaan uskaltaasti toimintaa: *”se ei ollut mitään uhmamieltä eikä marttyyriutta, oli tavallaan edelleen tunne, että tämä on meidän juttu vaikka tässä näinkin kävi”*. Perhe totesi joutuvansa etsimään neljä työpaikkaa, jos yrittämistä ei jatketa ja sekään ei olisi ollut helppo ratkaisu silloin: *”se oli itsestäänselvyys että jäädään ja katsotaan, jos ei osata, mennään selkeäsi saappaat jalassa suohon ja sillä siisti”*. Yrittäjä totesi, että lapsilla oli osaamista koulusta, hänellä ei itsellään ollut yrittäjäkokemusta muuta kuin sivusta katsojana: *”olihan se aika hurja ratkaisu”*. Yrityksen toiminta jatkui rahoittajien myötämielisyyden johdosta ja siksi, että työntekijät osasivat toimia itsenäisesti, koska heille oli kertynyt kokemusta riittävästi. Puolisolta ei jäänyt jälkeä dokumentteja: *”kaikki tieto mikä liittyi firmaan oli sen omissa päässä, ei ollut kirjallisia ohjeita, ei budjetteja”*.

Talviaikana työntekijöitä perhe mukaan lukien oli 10 henkilöä, ja kesällä n. 20. Vuonna 2000 pystyttiin laatimaan rahoittamisen ohjelma, kesät ovat sujuneet hyvin, mutta talvisesongin myynti on ollut odotetusti hankalaa. Moottorikelkkoja hankittiin talvisesongin aktivoimiseksi ja toisaalta lomakylästä erillään olevasta kesäravintolasta luovuttiin kesän 2001 jälkeen toiminnan keskittämiseksi.

Vuoden 2003 alussa yrityksessä suunnitellaan alueen ostamista ja lomakylän rakennusten parantamisen mahdollisuuksia: ”*vaihtoehdot ovat ostaminen, pois jääminen kokonaan tai vuokraamisen jatkaminen*”. Omistava yhtiö, vuokranantaja koetaan kasvottomaksi tahoksi, se näkyy erityisesti siinä, että korjausten ja remonttien tekeminen on vaikeaa. Yrittäjällä olisi tulevaisuuden suunnitelmia lomakylän muuttamiseksi läpi vuoden asutuksi, jolloin alueella olisi vakituisia asuntoja: ”*visio seniorikylästä*”. Hän itse etsii vakaampaa tilaa: ”*haen vakautta ja turvallisuutta, joka nyt puuttuu kun yrittäjähistoria on niin lyhyt*”.

### 5.2.2.2 Arvot matkailuyrityksen kulttuurissa: oppimisprosessi

#### *Sisäiset arvot*

Ihmisten kanssa oleminen, siis kiintymiseen liittyvät arvot - perheen ja asiakkaiden sekä sidosryhmien - korostuvat yrittäjän puheessa: ”*kaikkihan perustuu siihen, että ollaan ihmisten kanssa tekemisissä*”. Yrityksen aloittamiseen kuuluu hänellä myös suoriutumiseen liittyviä arvoja: ”*se alkoi tuntua haasteelta ja tuntui, ettei meillä ole tässä muuta kuin voitettava...se ei ollut helppoa, mutta tulokset rupesivat näkymään saman tien...siinä näki hänen (edesmenneen puolison) luonteensa mihinkä hän pysyykään*”. Jatkamisen puolison kuoltua on ollut haasteiden vastaanottamista ja voittamista: ”*tänne jäädään ja katsotaan...ja jos ei osata ja riitetä, sitten...*”.

Arvioidessaan entisiä työpaikkojaan ja perheen yrityksiä yrittäjä toteaa keskusteluisissa useamman kerran sen, että työ ei ollut hänelle ”*riittävän haasteellista*” sellaisissa paikoissa, joissa se muodostui pelkästään rutiininomaisesta asiakaspalvelusta. Ute-liaisuuteen ja oppimiseen liittyvät arvot tulevat esille yrittäjän toiminnassa: ”*(työ tässä on ollut) ihmisenä kasvamista ja uuden oppimista, oman elämän täyttämistä ja täydentämistä*” ja ”*työ on tärkeätä, mutta ei koko elämä*”.

### *Ulkoiset arvot*

Työn ulkoisista arvoista perheen toimeentulo on hänelle ollut koko uransa ajan tärkeä kohde: ”näin hirmu tärkeänä...mulla on oma ammatti ja työ”. Yrityksen jatkuvuus on kuitenkin ollut yrittäjän huolista ensimmäinen, ja myös haastatteluhetkellä tulevaisuus ja jatkaminen olivat pohdittavina. Yrittäjällä on ollut talouteen liittyviä pelkoja: ”velkojen kanssa kuitenkin pysyttiin aikataulussa”. Oman perheen ja muiden työpaikkojen pysyvyys on hänelle tärkeää, kasvua hän ei pidä tässä vaiheessa mitenkään tarpeellisena: ”turvallinen olo...vakaus ja pysyvyys” ovat hänen tavoitteitaan.

### *Perheen yhteinen hanke*

Yrittäjä oppi käyttämään osaamistaan perheen hyväksi jo aviomiehen aiemmissa yrityksissä. Hän otti töistä vapaata ja vuorotteluvapaata auttaakseen aviopuolisoaan eli yritys oli tavallaan perheyritys kaiken yrittämisen ajan. Toisaalta yrittäjän roolina oli varmistaa omalla ulkopuolisella työllään perheen elatus, koska aviopuolison yrittäjätoiminnassa oli katkoja ja vaikeuksia, erityisesti 1990-luvulla: ”onni onnettomuudessa oli mulla se työ, joka useiden vuosien ajan piti perhettä pystyssä”. Tätä yritystä hankittaessa yrittäjä oli huolissaan puolisonsa työpaikasta ja oli halukas muuttamaan koko perheen elämän: ”siinä oli huoli puolisostani suurelta osin...hänen intonsa kannavoimisesta oikealla tavalla, kun tiesin että hän osaa näitä asioita tehdä” ja ”halusin oikeasti olla mukana tässä jutussa”.

Yrittäjän kertomuksessa korostuu perheen oppiminen tekemään yhdessä: ”meidän juttu” läpi hänen kertomuksensa ja myös hänen oman mielenkiintonsa kohdistuminen vähitellen yhä enemmän yrityksen toimintaan. Perheen lapset kiinnostuivat yrittäjiksi ryhtymisestä hankkien suunnitelmallisesti koulutusta markkinoinnista, taloushallinnosta ja kiinteistöalasta. Todella perheen yhteiseksi yritykseksi lomakylä muodostui aviopuolison kuoltua, jolloin kaikkien piti ryhtyä hoitamaan toden teolla ja itsenäisesti omia tehtäviään: ”me on kaikki saatu niin paljon hyvää aikaan tässä lyhyessä ajassa, että kyllähän me vaan pärjätään tämän jutun kanssa; ennen kaikkea se tuki ja vahvuudet, minkä näin näissä nuorissa ja niiden mukanaolossa”.

### *Perheyrityksen mielikuvan vaaliminen*

Yrittäjä on tietoinen perheyrityksen merkityksestä asiakkaille: ”haluan perheyrityksen näkyvän tässä talossa sekä sisällä että ulkona”. Perheyrityksen on ”vastattava

*huutoonsa” ja lomakylän läheisyydessä toimivat yrityksetkin vaikuttavat asiakkaille syntyvään mielikuvaan: ”jos alueella sijaitsevan itsenäisen yrityksen ratsastustallin hevonen potkaisee asiakasta, tapaus mielletään kuitenkin osaksi (meidän) Mökkikylää”.*

Yrittäjä kokee hankalaksi pitää yllä perheyrittäjien mielikuvaa, jossa edellytettäisiin sitä, että asioista huolehditaan hyvin. Yrittäjä pitää tärkeänä, että *”palvelu on meidän näköinen...vastaa laadullisesti sitä, mitä perheyrittäjienä ja maksajana halutaan”*. Erityisesti lomakylän mökit ovat vanhoja ja vailla asianmukaisia korjauksia, siis sellaisia, joita yrittäjä ei haluaisi tarjota asiakkailleen. Ulkopuolinen omistaja ei ole kuitenkaan kiinnostunut muista kuin pakollisista korjauksista. Ulkopuolisesta siivouksesta on luovuttu siksi, että palkkaamalla omat siivoajat pystytään parantamaan jossain määrin tyytyväisyyttä mökkeihin: *”jos me puhutaan perheyrittäjästä, ei täällä voi olla joku firma, joka käy täällä siivoamassa - ai jaa - tänään se ei ole muistanutkaan tehdä tuota”*.

Perheen yhteinen yrittäjyys näkyy myös siinä, että perheen palkat joustavat: *”olen vastuussa aikamoisesta määrästä ihmisiä ja heidän olemisestaan ja elämästään ja perheistään”*. Yrittäjän tytär sai lapsen vuonna 2002: *”ne uskaltaa ajatella tätä elämää eteenpäin omalta kannaltaan, eivät jumitu tähän liikaa kuten minä”*. Perheen yhteistyö sujuu hyvin: *”tullaan toimeen keskenämme, pystytään hoitamaan ja puhumaan asioita ja vielä sen jälkeen toimimaan perheenä”*. Yhdessä tekeminen on havaittu keinoksi, jolla tässä yrityksessä voidaan menestyä.

Tässä perheessä oppimisprosessi on ollut raskas. Perhettä kohdanneet menetykset - konkurssi sekä puolison ja isän kuolema - ovat yhdistäneet heidät kenties tavallista tiiviimmin yhteen. Perhe on joutunut opettelemaan ja oppinut rankalla tavalla liiketoiminnan vastuiden uudelleen jakamisen ja organisoinnin. Jatkuva keskustelu ja asioiden pohtiminen yhdessä on tuottanut tuloksia, joiden perusteella toimintaa on uskallettu jatkaa vaikeissakin kohdissa. Kaikki osalliset ovat oppineet luottamaan toisiinsa. Perheyrittäjä on koettu tärkeäksi arvoksi ja toiminta perheyhteydessä kaikille sopivaksi ratkaisuksi. Yrittäjän perheen keskeinen merkitys näkyy hänen kertomuksessaan. On opittu, että perheen yhteenkuuluvuus on tämän yrityksen jatkuvuuden turva ja kulmakivi, keskeinen sisäinen sidosryhmä.

### 5.2.2.3 Suhteessa sidosryhmiin: oppimisprosessi

Yrittäjä toteaa ulkoisen sidosryhmätoiminnan olevan helpompaa kuin hän oli etukäteen ajatellut, ja hän on oppinut tavallaan hallitsemaan sidosryhmien edustajia. Yrittäjän näkemyksen mukaan sidosryhmien edustajat ovat parhaimmillaan ”kavereita”, yhteistyökumppaneita.

#### *Henkilöstö*

Ulkopuolisten työntekijöiden arvostus on ymmärretty vielä merkittävämmäksi perhettä kohdanneen tragedian, yrityksen keskeisen toimijan kuoleman jälkeen. Työntekijöiden osuus on yrittäjän mielestä ollut perheen osuuteen verrattavissa varsinkin keskeisten työntekijöiden, ”huippuammattilaisten” osalta: *”haluan...korostaa meidän henkilökunnan...pysyvyyttä ja ammattitaitoa, mitä niillä oikeasti on siellä...he osasivat itseohjautuvasti tehdä oikeat ratkaisut (ensimmäisenä kesänä puolison kuoltua)...en varmasti ymmärtänytkään mitä kaikkea minun olisi pitänyt tehdä...kokonaisnäkemys siitä mitä täällä tapahtui, voin sanoa suoraan, ei sitä ollutkaan (minulla)”*.

Erityisesti Mökkikylän ulkopuolella olleen ravintolan päällikköä yrittäjä pitää *”aarteena, joka otti kokonaisvastuun”*, koska yrittäjä koki, ettei hänen oma ammattitaitonsa olisi riittänyt ravintolan ylläpitämiseen. Myös yrityksen huoltomies saa ylistystä: *”(hän) on aarre kun vesijohdot ovat jäässä”*. Ympärivuotiset työntekijät ovat pysyneet yrityksessä hyvin: *”sali, respa ja siivous ovat pysyneet, meidän aikana (niissä) ei ole ollut ollenkaan vaihtuvuutta”*. Toisaalta hänelle keittiön *”pääjehun lähteminen... (oli yllätys), siinä oli ihan tukka pystyssä...toisaalta tämän asian kanssa on oppinut elämään...näkemään että (vaihdot) ovat enemmän mahdollisuuksia”*. Hän toivoisi henkilökunnan vaihtuvuutta: *”sopivasti, että tulis joku uusi ja toisi vähän ajatuksia...olis jotain raikkautta välillä”*. Yrittäjä ymmärtää, että työntekijöiden vaihtuminen toisi uutta osaamista yritykseen, mutta työilmapiiri ja työpaikka yrityksessä ovat niin hyvät, että työntekijät *eivät halua lähteä muualle töihin*. Välejä työntekijöihinsä yrittäjä luonnehtii avoimiksi: *”aina on pystytty kaikesta puhumaan, tämä sama logiikka toimii sekä perheen sisällä että työntekijöihin”*.



Yrittäjä on halunnut säilyttää myös siivoojat omilla palkkalistoillaan: ”meidän siivoojilla täytyy olla kasvot...(perheyrittäjässä) tämä on mielestäni yksi pääpanostusasia, vaikka mökki on vanha, sen on oltava siisti...koko kylä on saatava siistiksi 12 - 14”, vaikka ”siivousfirma näyttikin jossain vaiheessa paperilla edullisemmalta”.

#### *Asiakkaat*

Asiakkaista yrittäjä puhuu yllättävän vähän, kuitenkin hänen puheestaan käy ilmi, että työtä tehdään asiakkaita varten, mikä on yrityksen ydintehtävä. Yrittäjä uskoo perheen perheyrittäjäisyyden houkuttelevan asiakkaita, ja hän panostaa perheyrittäjien tyylisiin selvästi enemmän kuin muut haastatellut yrittäjät.

Vaikka mökkikylällä on ollut ravintolatoimintaa ympäri vuoden, järjestyksen pito ei ole tuottanut ongelmia, koska asiakkaat ovat perheitä, aikuisia pariskuntia ja kokousvieraita: ”kyllähän meillä hinnoittelulla karsitaan nämä nuorisojoukot pois”. Kesäravintolan pitäminen toisella paikkakunnalla toi yritykselle vaativia asiakkaita: ”(asiakkailta tuleva) taso- ja laatuvaatimus oli siellä vielä ihan omaa luokkaansa”. Yrittäjä visioi tulevaisuuden mökkikylää, jossa toivoisi omistajalla olevan asiakkaisiin päin kasvot ja jossa asiakkaat, esimerkiksi seniorit, omistaisivat lomakoteja alueella. Tämän hetken pääasiakasryhmä on golfaajat: ”meni joku vuosi ennen kuin oppi ymmärtämään niiden ajatusmaailmaa”. Hän on yllätynyt siitä, että vanhoista mökkeistä ei tule ”juurikaan” valituksia, vaikka hän itse pitää vuokranantajan omistamia mökkejä melko heikkotasoisina. Asiakkaista ei ole käytössä kanta-asiakasrekisteriä, mutta yrittäjä toteaa, että ”kyllä niistä suuri osa tulee uudestaan”.

#### *Hankkijat*

Yritykselle keskeinen taho on vuokranantajayhteisö, jonka kanssa toimiminen on selvästi hankalampaa kuin muiden sidosryhmien kanssa. Vuokranantajalle mökkikylä kiinteistönä on sijoitus, jonka tuotto määrittelee sen arvon yhteisölle. Tällöin kulu- ja minimointi - ”heillehän se on pelkkää rahapeliä” - kohdistuu mökkikylän vaatimien korjauksiin, jotka eivät ole enää vähäisiä mökkien iän ja nykyisten asiakkaiden tasovaatimusten vuoksi. Perheen aiempi yritys oli itse asiassa kompastunut jo 1980-luvulla samaan ongelmaan eli vuokranantajan ”(kiinteistön) kehityshaluttomuuteen”. Nykyisen vuokranantajan kanssa oltiin viisaampia jo alussa, puoliso sai sovituksi ”pitkien ja vaikeiden neuvottelujen jälkeen” vuokrasopimuksen, jonka turvin uskal-

lettiin lähteä yrittäjiksi. Vuokrasopimusta on kerran jo puolison kuoleman jälkeen sopeutettu tilanteeseen eli siihen, että mökkien laatu ei mahdollista enää aiemman hintatason ylläpitämistä tai hintojen korotuksia: ”mökkejä, jotka olis paras...polttaa saman tien...itse asiassa se alkaa näkyä kun niille ei ole tehty mitään ylläpitotyötä tai korjattu”. Vuokrasopimus loppuu vuonna 2004, joten päätös jatkamisesta tai lopettamisesta on pohdittavana perheessä.

Kuten aiemmin kävi ilmi, siivous on säilytetty omana työnä, mutta siivousyrityksen kanssa oli käyty neuvotteluja palvelujen ostamisesta, mikä johti tarjoukseen: ”paperilla näytti hyvin paljon edullisemmalta, kuin se että maksetaan itse palkkaa niille siivoojille”. Silti päädyttiin pitämään omat siivoojat kokeilun jälkeen. Yrittäjä kokeili myös muuta ulkoistamista ostamalla aluksi ”näitä palveluja ja safareita”. Hän totesi ”yhden jos toisenkin käyneen kopasemassa”, saamatta kuitenkaan asioita sujumaan. Safaripalvelut tarjotaan nyt omilla moottorikelkoilla ja omana työnä huonojen kokeusten jälkeen: ”...jos asiakkaat ovat pihassa ja kelkkayrittäjä sanoo että en kerkee kun on lumityöt (kotona) tekemättä, niin se ei toimi”. Yrittäjä toteaa, että ohjelmapalveluyritysten kanssa joudutaan ratkaisemaan luotettavuuteen, uskottavuuteen ja toimivuuteen liittyviä ongelmia. Yrittäjä on joutunut neuvottelemaan luonnollisesti kaikki sopimukset hankkijoiden kanssa uudestaan vuosien kuluessa ja havainnut, että on ”opetellut vähitellen, ja väitän, että ostosopimus on aika hyvä tänään...kyllä se firmakin sieltä omansa ottaa, ei ne mulle sitä lahjaksi anna”. Toisaalta pienen yrityksen ongelma on se, että ”isot tukkukaupat ei ota meitä asiakkaakseen”. Sähkösovimuksen tekemistä yrittäjä pitää hankalana, ja on ottanut siihen konsultin: ”oma taito ei riitä” eli yrittäjä osaa tarvitessaan pyytää apua.

#### *Yhteistyötahot*

Lähellä olevien lomakylä ja hotellien kanssa tehdään yhteistyötä esimerkiksi juuri meneillään olevassa alueen matkailuhankkeessa. Yrittäjä on oppinut näkemään lähellä olevat palvelut oman yrityksensä palveluja täydentävinä: ”vahvuus on se olemassa oleva verkko ja kontaktiverkko”. Tosin hän kokee, että valtakunnallisilla ketjuilla ja ”erilaisilla yhteiskunnan avustuksilla” jotkut yritykset saavat markkinointiinsa enemmän näkyvyyttä: ”ollaani eri viivalla...meidän rahat revitään ...ovesta”. Muiden yritysten kanssa hän toivoo enemmän yhteistyötä, koska läheisyys tarjoaisi siihen

mahdollisuuksia: ”*lähettäis asiakkaasta ajattelemaan eikä itsestä...kaikkien pitäis oppia tämä*”.

*Matkailuorganisaatioita* yrittäjä pitää ”*pääyhteistyökumppaneinaan*”. Hänellä on itsellään kokemusta yhteiskunnallisessa matkailutoimessa työskentelemisestä ja näin ollen hän tietää hyvin, millaista apua ja tukea organisaatioilta voi saada. Hän kuitenkin pitää ihanteellisena tilannetta, jossa jokainen matkailuorganisaatioissa työskentelevä voisi olla välillä ”*näkemässä mitä se yrittäminen on*”, siis oppimassa yrityksissä. Yrittäjän näkemyksen mukaan yrityksissä ei aina käsitetä sitä, että matkailualueilla tulisi käyttää hyväksi ”*veturijattelua*”, todella vetovoimaisten paikkakuntien ja kohteiden tai tapahtumien apua ja kyljessä olemista. Liiallisen yksin toimimisen hän näkee tässä menestyvän liiketoiminnan esteenä jokaiselle. Yrittäjä on oppinut kokemuksesta, että yhteistyössä saadaan aikaan kaikkia osapuolia hyödyntävää liiketoimintaa. Lähellä oleva ratsastustalli on hyödyksi yritykselle ja toisinpäin, kuten myös läheinen golfkenttä on tärkeä asiakkaiden tuottaja ja toisaalta mökkikylän yritysasiakkaille heidän tarvitsemiensa lisäpalvelujen tarjoaja silloin, kun yhteistyö sujuu hyvin.

#### *Rahoittajat*

Rahoitukseen ja taloushallinnon hoitamiseen yrittäjän taipaleella on liittynyt iloja ja suruja. Puolison kuoltua yrityksen jatkamista pohdittaessa turvauduttiin analyyttikoihin ja pankinjohtajiin, joilta kaikilta saatiin positiivinen viesti: ”*anna mennä asiat ok, et voi tehdä isoja virheitä*”. Pankiltaan yrittäjä kokee saaneensa runsaasti uskoa ja luottamusta yritystoiminnan jatkamiseen, paremmin kuin hän uskalsi odottaa: ”*pankin rooli on ollut hyvin oleellinen*”. Yhteiskunnan antamien lainojen hoitaminen, jo aiemmin otettujenkin, on ollut helppoa, ja neuvottelut tuesta ja maksuajoista ovat sujuneet hyvässä hengessä. Eläkevakuutusyhtiön kanssa hän on joutunut selvittämään kirjanpidossa sattuneita virheitä ja ihmettelee sitä, kuinka siellä ”*voitiin luottaa että minä mukamas pystyn hoitamaan sen asian...me hoidettiin se sitten sovittuun aikamäärään*”. Vaikeimmat ongelmat ovat sattuneet asioissa, joihin yrittäjä ei ole itse pystynyt vaikuttamaan, juuri talousasioissa, jotka jo nyt ovat perheen käsissä.

### *Viranomaiset*

Koska yritys on luonnon keskellä, kunnan kanssa on jouduttu neuvottelemaan muun muassa luontoon tehtävistä talvi- ja kesäreiteistä. Yrittäjän mukaan kunta on ollut myönteinen: ”asiat on hyvin kun saadaan kunnan koko latuverkko käyttöön”. Myös kunnan virkamiehet ovat hänen mukaansa suhtautuneet hyvin positiivisesti: ”meillä on kunnassa tosi hyviä virkamiehiä...ihmissuhteet...perustuvat avoimeen ja rehelliseen keskusteluun ja päätöksentekoon”.

Tuotevalvontakeskuksen joustavuus saa yrittäjältä kiitosta: ”sieltä rupes löytymään inhimillisyyttä kun hoidettiin myöhässä anottuja jatkoaikalupia”. Paikallinen järjestyksenpito ja poliisi saavat kiitosta: ”entinen poliisipäällikkö kehotti käyttämään maalaisjärkeä, kyllä sieltä vastaus löytyy”. Terveysviranomaiset ovat opastaneet yritystä, heidän asenteensa on ollut yritystä kohtaan myönteinen.

Monien matkailualalla toimivien yrittäjien mielestä opasteiden ja kylttien paikalleen saaminen on ollut vaikeata, mutta ”ne on ok”. Määräyksissä tämäkin yrittäjä näkee ongelmia, koska kylttejä ei saa tarpeeksi kauas yrityksestä muiden teiden varteen: ”siellä tullaan valtatie esteisiin”.

#### **5.2.2.4 Yrittäjä oppijana ja inhimillisenä resurssina**

Liiketoiminnan ja yrittäjän tehtävien kokonaisvaltaisuus näkyy yrittäjän puheessa. Hän kokee, että yrityksen jatkamispäätös puolison kuoltua tehtiin shokkitilassa: ”jos tänä päivänä kysyttäis samaa asiaa...en uskaltaisi jatkaa...en pysty selittämään (ratkaisua) tänäkään päivänä...se oli itsestäänselvyys”. Hänen uskonsa perheen tiimiin näkyy usealla tavalla: ”se tuki ja vahvuuden mitä näin näissä nuorissa...heillä oli viimeisin tieto koulusta, pystyvyyttä ja ammattiaitoa mitä niillä oikeasti on”. Kokonaisnäkemystä hänellä ei omasta mielestään ollut lainkaan ensimmäisenä kesänä puolison kuoltua, työt sujuivat totutulla tavalla ja henkilökunnan omaksumalla ruutiinilla.

#### *Informaation käsittely ja päätösten tekeminen vaikeassa tilanteessa*

Oppiminen vilahtelee yrittäjän puheessa jatkuvasti. Jo hänen koulutuksensa tähtäsi alalle, ja puolison vierellä toimiessaan hän oppi yrittämisestä ja sen riskeistä kenties

paljon enemmän kokemuksen kautta kuin hän itse havaitseekaan. Joissain yrityksen vaikeissa vaiheissa oppiminen ja toiminta ovat olleet luonteeltaan automaattista, erityisesti silloin, kun puoliso kuoli ja jätti paljon asioita jälkeen jäävien selvitettäväksi. Yrittäjä on joutunut käsittelemään hyvin sekavaa informaatiota ja osannut tai joutunut tekemään siitä johtopäätöksiä: ”jos ajatellaan tiettyjä sidosryhmiä, me lobataan niitä koko ajan, kutsutaan lounaille, olen huomannut oppineeni muodostamaan suhteita”. Hän on myös havainnut omien käsitystensä muuttumisen: ”omalla asenteella voi hirveen paljon vaikuttaa siihen, millaisen vastauksen saa” ja ”kontaktiverkon olemassaolon olen huomannut vahvuudeksi”. Oppimista tässä yrityksessä osoittaa se, että vaikeaksi koetusta toiminnosta, erillisestä ravintolasta, on osattu ajoissa luopua. Tiedon hakeminen ja vuorovaikutus perheen kaikkien osallisten kesken ovat olleet merkittävä oppimisen lähde jokaiselle.

#### *Muutoksessa selviytyminen*

Yrityksessä on jouduttu todella kriittiseen tilanteeseen, suuren muutoksen eteen yrittäjän puolison kuoltua äkillisesti. Muutokseen ei ollut voitu valmistautua mitenkään. Tavallaan tilanteessa tarjoutui suuri haaste vastattavaksi. Yrittäjä otti toiminnan harteilleen, mikä osoittaa tavatonta rohkeutta ja avoimutta aloittaa oma oppimisprosessi todellisen yritystoiminnan vastuun kantajana. Vaikka ratkaisu on tehty yrittäjän mukaan ”shokkitilassa”, tilanne näyttäytyy kuitenkin ulospäin yrityksen toiminnan kautta hallittuna. Kaikki aikaisemmin opittu - tieto, havainnot ja yrityksen toiminnan seuraaminen vierestä - olivat muutettavissa tässä tilanteessa perheittäimillä avulla toiminnaksi. Yrittäjä on enemmänkin tiimin, tässä tapauksessa perheyrittäjien yksi työntekijä, hän on jossain määrin pessimistinen tai ainakin realistinen omien kykyjensä suhteen.

Yrittäjä pitää itseään varovaisena yrittäjänä, mutta toteaa oppineensa uskallusta, rohkeutta, varmuutta ja pätevyyttä lisää havaitessaan yritystoiminnan sujuneen puolison kuoltua. Hän on saanut rohkeutta ongelmien ratkomiseen ja ongelmiin puuttumiseen eli on uskaltanut ottaa yrittäjän vastuun, vaikka se tulikin hänelle yllättäen. Tässä näkyy kokemuksen tuoma uskallus.

Vasta nyt yrittäjä on ryhtynyt pohtimaan sitä, onko hänen elämässään vaihtoehtoja yrittäjänä toimimiselle. Hänellä on nyt mahdollisuus tehdä ratkaisu tämän yrityksen

toiminnan jatkamisesta suuntaan tai toiseen. Yrittäjä ja hänen perheensä ovat tilanteessa, jossa heidän olisi tehtävä päätös, jatkavatko he tässä yrityksessä vuokralaisina tai kenties omistajina. Sopeutuminen olevaan tilanteeseen vaikuttaa mahdottomalta, koska asiakkaille halutaan tarjota sellaista tuotetta, mitä lomakylä ei voi nyt tarjota. Mökkien taso ei vastaa yrittäjien mielestä asiakkaiden tarpeita, joten he eivät voi katsoa tilanteen kehittymistä koko ajan pahempaan suuntaan. Muutos on välttämätön hyvin pian, tämä yrittäjäperhe on oivaltanut sen ajoissa, ja on ilmeisesti valmis jättämään tämän vaiheen elämässä taakseen. He ovat todenneet, että menestyksellinen liiketoiminta vaatisi muunlaisia ratkaisuja kuin heillä on tarjota asiakkaille. Kun he eivät pysty vaikuttamaan esimerkiksi vuokranantajaan niin, että voisivat itse uskoa menestymismahdollisuuksiin liiketoiminnassa, he ovat myös valmistautuneet luopumaan tästä yrityksestä ja etsivät uutta mahdollisuutta yrittämiseen.

#### *Yrityksen syntyminen*

Tämän yrityksen syntyminen oli tavallaan puolison vuosien työn tulos ja kuitenkin sattuma silloin, kun mökkikylään tarvittiin vetäjää. Tilanne toimi signaalina aloitukselle ja tilaisuuteen tarttumiselle. Puolison kuolema sai *nykyisen yrittäjän tarttumaan* työhön, johon hän ei luultavasti olisi koskaan tarttunut ilman ikävää tapahtumaa.

#### *Yrityksen kasvu ja riskien ottaminen*

Koko perheen - myös uuden sukupolven - mielessä taka-alalla on perheen aikaisempi konkurssi, josta on jäänyt oppi siitä, että asiat täytyy etukäteen punnita ja suurten riskien ottamista vältetään. Yrityksessä on jouduttu oppimaan yhdessä se, että yrityksellä ei ole helppoja ratkaisuja ympärivuotiseen toimintaan. Kasvu ei ole tällä hetkellä keskeinen yrityksen menestymisen strategioista. Elämäntavan säilyttäminen ja perheen säilyminen mukana ovat nyt tärkeimpiä tekijöitä, jos perhe jatkaa toimintaansa tässä mökkikylässä. Tässä yrityksessä näkyy se, että *riskejä vältetään* ja pyritään ”pysymään hengissä”. Yrityksen vaihetta nyt kuvaa siis survivalismi.

#### *Oppimistyyli ja yrittäjäystyyppi: uusiutuminen*

Vaihtelevuus työkentässä, heterogeenisuus tehtävien ja kaikkien sidosryhmien kanssa yhdessä toimimisessa, kompleksisuus, jonka yrittäjä kokee uusien tehtävien eteen tullessa ja ratkaisuja etsiessään, ja ei-ennustettavuus ovat löydettävissä yrittäjän kertomuksesta, mutta eivät niinkään innovointiin ja uuden tuottamiseen liittyvät seikat.

Yrittäjä on *oppimistyyliltään* käytännön soveltaja, joka on harkinnut yhdessä perheen kanssa ratkaisuja yrityksen toiminnalle, osittain myös pakon sanelemana. Osittain yrittäjä pystyy tarkastelemaan matkailualan kokonaisuutta ja teoretisoimaan ilmiöitä ja niiden vaikutuksia. *Yrittäjyytystyypinä* tämä yrittäjä on uudelleen tuottaja, niukasti uutta arvoa luova, vaikka yrittäjä on joutunut käymään oppimisprosessiin, jossa uusiutuminen ja omien käsitysten muuttaminen on ollut välttämätöntä. Uusiutumista kuvaa konkreettisesti Mökkikylän ulkopuolella olleesta ravintolasta luopuminen.

### 5.2.3 Yrittäjän tarina: Malo

#### 5.2.3.1 Yrittäjähistoria

Yrittäjäpariskunnalla oli ollut karja- ja maanviljelystila 1960-luvulta alkaen. Vuonna 1980 emäntä aloitti - *”miehän siinä taisin olla lähinnä se”* - muutaman ylimääräisen pääarakennuksen huoneen ja aitan tilojen vuokraamisen: *”oli pari ylimääräistä huonetta, ranta oli...ei kyllä mökkejä”*. Emäntä itse on kotoisin maatilalta, jossa hän oli jo kotona omaksunut yrittäjyyden perheen omassa sahausalan yrityksessä: *”meillä oli vieraita ja majoitusta, sieltä se on lähtenyt”*. Emäntä hankki aktiivisesti osaamista, alan koulutusta sekä *”yleissivistystä”* ja oli töissä myös maahantuontiyrityksessä, jossa hän oppi lisää asiakaspalvelua ja kaupankäyntiä. Hän joutui palaamaan kotiin äitinsä sairastuttua tätä hoitamaan ja oppimaan lähinnä kokin taitoja: *”joskus jopa 30 työntekijän muonitusta”*. Lisäksi hänen isänsä lähetti hänet aina pankkiin *”johtajia rukkoustamman; ei siihen aikaan tarvinnut muuta oppia kun vekselit pyöri... olemaan nöyränä, sieltä niitä geenejä jäi, mummokin oli samanlainen”*. Näillä pankki-käynneillä hän oppi neuvottelutaitoja.

Tällä maatilalla hän aloitti työn aviomiehensä kanssa 1960-luvun puolivälissä. Emäntä toteaa, että maanviljelijä oppii yleensä etsimään sivuelinkeinon: *”meillä kävi (lapsuuden kodissa) sahalla paljon ulkomaisia vieraita, kyllä se silleen iti”*. Niinpä hän halusi kokeilla tätä vaihtoehtoa: *”olen aina keksinyt omaa rahaa jostain ja halusin olla itsellinen, lisäksi tytöt olivat siinä iässä, että tarvitsivat kesätyötä”*. Alueella 1980-luvun alussa *”ei ollut kyllä monta alan yritystä, se riitti kun välittäjille pääsi kehumaan omaa paikkaa”*, joten aloitusvaihe oli helppo, lähes kokonaan vailla kilpailua.

### Taitekohdat

Kuviossa 4 näkyvät yrityksen toiminnan taitekohdat vuodesta 1965 alkaen:

emäntä töissä	emäntä tulee	huoneiden vuokraus	mökki -84	mökki -85	mökki -87	loma-raken-nus	suku-polven-vaihdos -94	pää-raken-nuksen korjaus -95	piha-kota	vieras- ja kokous-talo			
vieraalla ja kotona isän yritykses-sä	maa-tilalle avioliiton kautta: -karja- ja maatalous	sivuelin-keinona -aitat -maatalo -80			sauna -88	piha-piiriin -91				piha-piiriin -02			
	<b>1965</b>	<b>1980</b>	<b>1982</b>	<b>1984</b>	<b>1986</b>	<b>1988</b>	<b>1990</b>	<b>1992</b>	<b>1994</b>	<b>1996</b>	<b>1998</b>	<b>2000</b>	<b>2002</b>
	lapset syntyvät -tytär -tytär -poika -76		mökki -82			grilli-katos -88	vanhin tytär lähtee	nuorin tytär lähtee	kaksi mökkiä -96				kaksi mökkiä purettiin

#### Kuvio 4. Yrittäjän taipaleen taitekohdat: Malo (yritys nro 22).

Seuraavassa taulukossa 8 näkyvät yrityksen vuoteen 1991 indeksoitujen liikevaihto ja majoitusvuorokausien määrä sekä työntekijöiden määrä kokoaikaiseksi muunnettuna 1991 - 2003:

#### Taulukko 8. Malo: liikevaihdon, majoitusvuorokausien ja työntekijöiden määrän muutos 1991 - 2003.

Vuodet	1991	1994	1997	2000	arvio 2003
Liikevaihto (indeksoitu)	100	112	204	348	420
Työntekijät (kokoaikaisiksi muunnettu)	2	2	3,2	3,9	4
Majoitusvrk (indeksoitu)	100	110	179	293	340

Vähitellen saatiin kokemuksen kautta tietoa siitä, mitä matkailijat haluavat maatilalomaltaan. Kun kysyntää tuntui olevan, vuonna 1982 rakennettiin mökki ja parin vuoden kuluttua toinen. Mökit ”on itse urakoitu”, ensimmäinen rakennettiin omasta puutavarasta. Pian opittiin, että työläimmät vaiheet voidaan teettää ulkopuolisilla, ja seuraavat ostettiin toimittajilta valmistamiseksi. Rakentamisessa apuna käytettiin kirvesmiehiä paikkakunnalta. Mökkejä pystytettiin rannalle vähitellen lisää, kiirehti-mättä, muutaman vuoden välein; tällä hetkellä mökkejä on seitsemän. Erityisesti mökit haluttiin rakentaa omalle rannalle, koska pelkona oli, että kaupunki tekee rannasta yleistä uimarantaa. Rannalla on nyt myös yhteinen rantasauna, ja pihapiiriin rakennettiin pihakota ja pieni uusi loma-aittarakennus.



Maatilan päärakennusta laajennettiin 1990-luvun puolivälissä sukupolvenvaihdoksen tapahduttua. Laajennus tehtiin vanhan talon ominaispiirteet säilyttäen niin, että asiakkaiden ja keittiön tiloja laajennettiin huomattavasti. Vuoden 2000 tienoilla rakennettiin pihapiiriin moderni, erillinen vieras- ja kokoustalo. Vanhoista mökeistä kaksi on jo purettu ja niiden tilalle on rakennettu nykyaikaisemmat rakennukset. Tammi-kuussa 2003 rannalla olevien seitsemän mökin lisäksi pihapiirissä on vuodepaikkoja 40. Tilalla on ollut aina karjaa ja eläimien pitäminen on ollut emännän mukaan välttämätöntä asiakkaidenkin kannalta, koska asiakasperheiden lapset erityisesti ovat kiinnostuneita eläimistä.

Alussa emäntä hoiti yksin kaikki työt maataloustöiden ohella, mukaan työhön tulivat kesäisin perheen tyttäret ja emäntäkoulun harjoittelijat. Kesäisin 1990-luvulla on ollut töissä 1 - 2 siivoojaa ja keittiössä apulaisia 1 - 2. Tyttäret eivät ole enää 1990-luvulla juurikaan olleet mukana toiminnassa. Vuonna 1995 yritys työllisti kaksi ja 1990-luvun loppupuolella noin kolme henkilöä ympärivuotisesti. Nuorin lapsista, perheen poika on ollut mukana työssä varsinaisesti 1990-luvun alkupuolelta, mutta ”syntymästään asti mukana”. Emäntä näkee yrityksen toiminnan sysäyksenä sen, että alussa oli ”hyvä tuuri”, kun hän pääsi mukaan Matkailunedistämiskeskuksen markkinointimatkalta, mistä seurasi ”*lehti-ihmisten juttuja, televisiojuttuja ja päästiin Japanissa näkyviin, näin saatiin alkuun ulkomaan markkinointi sekä tavattiin matkatoimistoihmisiä*”.

Vuonna 1994 perheen nuorimmaisen pojan täytettyä 18 vuotta, tehtiin sukupolvenvaihdos. Tällä hetkellä hän hoitaa majoitusyrityksen yrittäjyyttä, emäntä ja isäntä hoitavat edelleen entisiä maatilan ja karjanhoidon tehtäviään vaikka ovatkin jo jääneet eläkkeelle virallisesti. Vierasta työvoimaa on apuna kesäisin majoitusyrityksen hoitamisessa kuten aiemminkin.

### **5.2.3.2 Arvot matkailuyrityksen kulttuurissa: oppimisprosessi**

#### *Sisäiset arvot*

Emäntä aloitti sivuelinkeinon, koska hän halusi olla ”*itsellinen*”. Tämä on antanut hänelle mahdollisuuden sisäisten arvojen toteuttamiseen. Ihmisten kohtaaminen ja

työskentely heidän kanssaan on emännälle hyvin keskeistä, minkä hän toteaa monessa vaiheessa haastattelussa: *”on syntynyt ystävyys-suhteita...on vanhentunut niiden vieraiden kanssa samalla tavalla”*.

#### *Ulkoiset arvot*

Ulkoisista arvoista hän mainitsee hyvin lyhyesti sen, että *”voi ajella paremmalla autolla”* tai että on mahdollisuus matkustella talvisaikaan maailmalla: *”pääsee vähän enemmän reissuamaan”*, paljon enemmän kuin ilman sivuelinkeinon tuomia tuloja. Kenties emännän luontainen vaatimattomuus estää tuomasta esille muita, ainakaan ulkoisia näkökohtia.

Ulkoisena arvona näkyy se, että perheen lasten työpaikat ja kesäansiot voitiin turvata sivuelinkeinon pitämisellä. Emäntä on jo saanut *eläkepäätöksensä* ja vaikuttaa olevan tilanteeseen tyytyväinen, kun voi vielä *”jäähdytellä”* samassa työssä ja nähdä poikansa laajentavan yritystä ja pystyvän hoitamaan sitä *”paremmin kuin hän itse”*.

#### *Perheenä toimiminen*

Maatilamatkailuyrityksessä, jossa perhe elää kodissaan omaa elämää, asuu samassa tilassa, missä asiakkaat käyvät ilmoittautumassa, ruokailemassa ja majoittuvat muutamisiin huoneisiin, perheen toiminta joutuu sellaisen silmälläpidon alaiseksi, että perheen sisäiset suhteet tulevat punnituksi. Emäntä muistelee aikaa, jolloin perheen työtöt olivat kotona ja töissä kesäaikaan: *”syksyllä olivat täynnä ... minullehan se purina aina tuli, ei vieraille”*. Hän muistaa myös ajan, jolloin hän itse toivoi, ettei olisi ollut vieraita lähimaillakaan, mutta *”ainahan se on ollut hoidettava”*. Jos ryhmiä oli tulossa ja tuli erimielisyyttä, niin *”jokainen osasi peittää...kun bussi tuli pihaan, ei niitä ulospäin ole näytetty, yhteen hiileen on puhallettu”*. Opittiin toimimaan yhdessä, vaikka se ei aina helpolta tuntunutkaan. Emäntä näkee perheen roolin siten, että perhe on osa maatilamatkailutuotetta: *”koko perhe on (oltava) mukana, olosuhteet eivät yksin tee sitä...ei itse voi päättää tuleeko vieraat...tarvitaan määrätynlaista olemista”*.

Tässä yrityksessä emännällä on ollut näkyvä yrittäjän rooli: *”(aviopuoliso) on aika paljon sivussa... on toisen tyylinen...ruvennut nyt vanhempana (vasta) vieraita pas-sailemaan”*. Hän toimii maatalon isäntänä ja *”on sitten tällä maapuolella”*, hänen

osaamisensa on liittynyt rakentamiseen, joten hän on hoitanut rakentamiseen liittyviä neuvotteluja ja töitä. Hän on myös, ainakin sivuelinkeinoa aloitettaessa, ollut ulkopuolisella töissä ja jossain määrin jarruttelemassa emännän innostusta sivuelinkeinon laajentamiseen: ”*silloin sitä oli aika pienellä rahalla (aloitettava)...oli aika paljon miehestä kiinni*”. Alussa emäntä joutui suostuttelemaan puolisoaan ”*syöttämällä hänelle ideoitaan läänin miesten kautta ... mutta sitä ei passaa sanna*”.

Lapsille emäntä uskoo työskentelyn yhdessä perheenä tehneen hyvää oppimisen ja osaamisen kannalta: ”*tytöt sanoivat, että sen työn tekemisen oppi tässä*” ja ”*poikahan on ollut tässä mukana syntymästään asti*”. Tyttöjen poikaystävätkin pääsivät osallistumaan töihin, ainakin autonkuljettajina, kun vieraita kuljetettiin lähiseudun kohteisiin tai haettiin asemilta. Perheen pojan jatkaminen yrittäjänä oli ollut koko perheelle kuten myös hänelle itselleen selvää jo kauan: ”*siihen on tottunut, pienestä asti*”. Tyttäret eivät koskaan olleet kiinnostuneet jatkamaan yritystä. Perheen poika, jatkaja, on omaksunut ja oppinut yritystoiminnan lapsuudesta lähtien, kuten äitinsä aiemmin kotonaan. Jatkaja toteaa, että ei tiedä millaista olisi, jos tätä yritystä ei olisi. Väsymys kyllä hänetkin joskus yllättää: ”*keväästä syksyyn ei pysty pitämään yhtään päivää vapaata*”.

Perheen koko työympäristö ja erityisesti eläinten hoitaminen kuuluvat osana tuotteen. Vieraiden lapset ovat aina halunneet osallistua eläinten hoitoon eikä eläimistä ole vielä kukaan luovuttu. Emännän mielestä maatilamatkailuyrittäjyyteen kuuluu se, että perhe nähdään kaikissa ”*normaaleissa*” töissään. Tässä yrityksessä on aina vaalittu maaseudun elämänmuodon näkyvyyttä, tyyliä ja perheyrityksen mielikuvasta ei ole missään vaiheessa aiottu luopua. Yrityksen kilpailuetuna ovat perheen panos omana työnä ja myös näkyminen maatilalla ”*oikeassa elämässä*”. Erityisesti viimeksi mainitun seikan voi arvioida olevan ulkomaisille asiakkaille tärkeää, koska matkailijat voivat harvoin vieraila kenenkään yksityisessä kodissa ja nähdä kohdemaan kulttuurin todellista koti- ja perhe-elämää.

### 5.2.3.3 Suhteessa sidosryhmiin: oppimisprosessi

#### *Henkilöstö*

Yrityksessä käytetään ulkopuolista työvoimaa vain kesäisin tai satunnaisesti. Työntekijät ovat tulleet kesä kesältä takaisin, joten siitä voisi päätellä heidän viihtyneen ja perheen suhtautuneen heihin kuin perheenjäseniin. Emännän puheissa keittiön harjoittelijoiden nimet esiintyvät usein: ”on sattunut hyviä tyttöjä kuten tämä ensi kesänäkin uudestaan tuleva”. Rakennusmiehiin on oltu tyytyväisiä, heitä on käytetty, koska kaikki rakentaminen on tehty aina omana työnä. Mieluiten on aina otettu samat työntekijät, koska ”heille ei ole tarvinnut opettaa alusta lähtien talon tapoja”.

#### *Asiakkaat*

Asiakkaista puhuvat paljon sekä emäntä että jatkaja: huolenpito asiakkaista on tämän yrityksen liiketoiminnan ydin. Tällaisessa pienessä yrityksessä asiakassuhteet ovat paljon henkilökohtaisempia kuin suuremmissa majoitusyrityksissä, koska asiakkaat ovat tavallaan vieraina maatilalla ja useita heistä tavataan päivittäin heidän ruokaillessaan talossa ja lasten tutustuessa maatilantoimintaan ja eläimiin.

Emännälle on syntynyt paljon vuosien mittaan asiakassuhteita tai enemmänkin ystävyyssuhteita, joita hän kutsuu ”vakivieraiksi” tarkoittaen asiakkaita, jotka tulevat samaan mökkiin, samaan aikaan vuosi vuodelta: ”niistä on tullut ystäviäkin, onneks poika hoitaa nämä rahahommat (nykyisin), itse en pystyis ottamaan rahaa”. Näitä vakiovieraita on opittu arvostamaan erityisesti ja ymmärretty heidän kauttansa yrityksen ominaisarvo. Kesäasukkaiden toinen sukupolvikin on jo tullut vieraiksi kesäisin sekä Suomesta että muualta.

Emännän osaamista ovat vieraanvaraisuus, ihmisistä aidosti välittäminen (”tykkään ihmisistä”) ja jaksaminen, mikä on pitänyt yritystä elinvoimaisena myös talven yli. Paikkakunnalla pidemmän aikaa viipyvät työntekijät käyttävät mielellään yrityksen majoituspalveluja hinnan ja kodinomaisuuden vuoksi. Pienessä yrityksessä on opittu joustamista ja mahdollisuus siihen: ”komennusmiehet saavat vaikka viideltä aamupalan”. Emännän näkemyksen mukaan tieto joustavuudesta on levinnyt ja asiakkaita on tullut sitä kautta lisää: ”onko se sitten palveluallttiutta tai jotain mitä mahtaa olla...pienet asiat on tärkeitä”.

Erityisesti lapsiperheasiakkaiden kannalta emännän mukaan ”*vieraille on vahvuus kun näkevät toimivan maatilán, mutta itsellehán se (työná) on rankkaa*”. Yrityksessá on edelleenkin lypsykarja, ”*sellainen keskikokoinen*”, karjanhoito on vähitellen siirtynyt jatkajan vastuulle, mutta emántá ei tunnu olevan täysin varma siitä, miten kauan tilalla karjaa pidetään: ”*riippuu sitten pojasta, mitä hán tekee*”. Perheen pojalla, uudella yrittäjällä ja isännällä, yrityksen jatkajalla, on tulevaisuuden visioita ja ajatuksia uusien asiakasryhmien suhteen. Hán näkee kokous- ja yritysryhmät sekä venäläiset asiakkaat tulevaisuuden asiakkaina, mutta toivoo edelleen asiakkaita, jotka hyödyntävät koko seutua parhaiten: ”*keskieurooppalaiset, hollantilaiset, sveitsiläiset...jättävät alueelle paljon rahaa*”.

Asiakkaiden käyttäytyminen on ollut yrityksessä oppimisen kohteena: asiakkaille tuottaa usein pettymyksen se, että läheiseen liikekeskukseen on matkaa ja vierailua on vaikea tehdä ilman kulkuneuvoja. Uusi yrittäjä kokee valitusten tulevan siitä, että asiakkailta on ollut täysin todellisesta tilanteesta eroava ennakkokäsitys, varsinkin nuoret haluaisivat liikkua edullisesti eikä siihen ole juuri tarjota apua.

Kokemuksen myötä on opittu se, että kaikki ei aina onnistu. Joskus on tullut tilanteita, joissa asiakas ei ole ollut tyytyväinen palveluun: ”*jos on ihan rehellinen...sitä ajattelee...ei ole ihan välttämätöntä, että kyseinen asiakas tulee takaisin*”. Jatkaja on joutunut oppimaan sen, että asiakkailta on saatava ennakkomaksu, koska varauksia on pidetty pelkkien puhelujen perusteella ja jouduttu usein pettymään. Asiakkaiden suunnittelujänteen lyhentyessä on törmätty ongelmiin, joissa asiakas varaa vasta ”*tien päältä*” majoituksen eikä kuitenkaan ilmoita siitä, jos ei saavu. Internetin ja sähköpostin kautta tulevien varausten suhteen ongelmaksi muodostuu edelleen se, että omia maksujärjestelmiä ei kannata ottaa pienessä yrityksessä käyttöön, jolloin asiakkaan on helppo jättää saapumatta ja tuottaa yritykselle tappiota. Näihin ongelmiin etsitään tällä hetkellä ratkaisua.

#### *Hankkijat*

Tämän yrityksen tavarán- ja palvelujen hankkijat eivät ole tavallisia tukkuhankkijoita vaan pieneen yritykseen ”*omana työná tehdään paljon*”, on opittu hankkimaan oman tuotannon ulkopuolelta tarvittavat raaka-aineet ja valmisteet lähellä olevilta maata-

loilta. Kaupasta tehtävät tavarahankinnat on opittu tekemään suoraan isosta marketista. Lähitaloista ostetaan leipää ja karjalanpiirakoita, joilla täydennetään oman keittiön tuotantoa. Lähitaloista on saatu myös ”myymälään” käsitöitä myytäväksi matkailijoille emännän omien kudonnaisten lisäksi. Mökkien rakentamisessa on käytetty omaa puuta ja valmiita toimituksia. Rakentamiseen liittyvien toimintojen ja hankintojen osalta ei ole kohdattu vaikeuksia.

#### *Yhteistyötahot*

Asiakkailla ei näin pienessä yrityksessä voida tarjota omia ohjelmapalveluja. Lähellä olevan yrityksen kanssa toimii yhteistyö, jossa tämän yrityksen aktiviteeteista kiinnostuneet asiakkaat voidaan ohjata kelkkasafareille, melontaretkille ja veneretkille.

Ennen suorien varausjärjestelmien yleistymistä tässä yrityksessä osattiin käyttää matkailuorganisaatioiden palveluja hyväksi. Niitä käytetään edelleen, mutta vähitellen on opittu siirtymään suoramyyntiin kustannussyistä. Yhteistyötahoja myynnissä ja markkinoinnissa ovat Lomarengas ja aiemmin 4H-järjestö, jatkajan mukaan yhteistyön merkitys vähenee koko ajan: ”nykyään oikeastaan jo suoraan internetin ja sähköpostin kautta...mahdollisimman paljon jos saatais suoraan, ei menis provikoi-ta”.

Alueen matkailutoimistojen kanssa tehdään yhteistyötä ja matkailupalveluja tarjoavien yhteisöjen toimintaan uskotaan: ”on toiminu hirmu hyvin täällä”. Yrittäjien järjestön toimintaan on perheessä myös osallistuttu, on kokeiltu yhteismarkkinointia heikoin tuloksin: ”se oli vähän huono aika silloin”. Myös koulutusta on kokeiltu: ”ei saatu oikein ketään tulemaan”. Kokeilut ovat jääneet taakse, mutta yhteistyö jatkuu. Sitä pidetään yllä esimerkiksi yhteisten tutustumismatkojen avulla: ”saa nähdä miten se onnistuu Suomessa”. Myös markkinointiorganisaatioiden työssä ollaan mukana esimerkiksi messuilla.

#### *Rahoitus*

Rahoitukseen liittyvistä asioista yrityksessä ei juuri haluttu keskustella: ”enemmän mies on hoitanut nämä, totta kai tiedän, ei ole ollut ongelmia...omarahoituksella on pärjätty”. Yhteiskunnallisen rahoituksen tapauksista emäntä toteaa: ”kyllä on aina hirveen hyvin laina- ja avustusasiat sujuneet”. Apua tarvittiin ja osattiin hakea maa-

talon päärakennuksen laajentamiseen, johon saatiin yhteiskunnan rahoitusta ja suunnitteluapua. Mökkien rakentamiseen on saatu ”*maatalouden sivuelinkeinorahoitusta...avustusprosentit olivat vain kolme kun tehtiin ensimmäisiä mökkejä*”. Kuten aiemmin kävi ilmi, emäntä olisi kenties jo alussa ollut halukas investoimaan kerralla enemmän mökkeihin, mutta perheyriyksessä on tehtävä sopuisia päätöksiä ja kompromisseja.

#### *Viranomaiset*

Viranomaiset, jotka ovat hoitaneet rahoitukseen liittyviä asioita, ovat olleet perheen käsityksen mukaan erittäin joustavia ja auttavaisia. Päärakennuksen suunnitteluun saatiin apua yhteiskunnalta, koska kysymyksessä oli erikoisprojekti: ”*sisustussuunnittelua, rakennussuunnittelua, oli hyötyä hirveesti*”. Mukana olleet suunnittelijat saavat kiitosta toiminnan sujuvuudesta sekä emännältä että jatkajalta: ”*he suhtautuivat kuin omaan poikaan...kaikkien sääntöjen mukaan on mennyt*”. Jatkajan mukaan paikkakunnan rakennusvalvonta on ”*joustava...auttaa aina kun tarvii, eikä niuhota turhasta, ollaan saatu luvat, valitukset on sitten erikseen...projektin voi aloittaa omalla riskillä valituksen ollessa vielä päällä*”.

Tieviranomaisten toiminta saa jatkajalta risuja: ”*alussa ei saatu kylttejä ison tien varteen, vasta vuonna 1995, ja silloinkin vain se tähkä...onneksi nyt on saatu lisäkyltti sen alle, se edes kertoo jotain matkailijalle*”. Hän toteaa kyltin hankkimisprosessista seuraavaa: ”*se oli kyllä hirmuisen taistelun tulos...viranomaiset, jotka eivät kyllä kiitosta ansaitse*”. Nyt hän toteaa Internetissä olevan kartan auttavan asiakkaita perille, joten tilanne on paranemaan päin, ja omiakkin ”*laittomia*” kylttejä on opittu laittamaan yrityksessä.

#### *Kilpailijat*

Saman alan yritysten kanssa yhteistyö supistuu lähinnä siihen, että jos majoitustila on täynnä, neuvotaan asiakasta soittamaan jollekin toiselle vastaavalle yrittäjälle: ”*ennen kyllä oli toisin, asiakkaita saatettiin neuvoa hotelliin, en kyllä itse syyllistynyt siihen hirveen paljon...*” Jatkaja toteaa, että ”*jos eivät vieraat mahdu meille, lähetetään ne ennen johonkin maaseutumajoitukseen*”. Eräänä esimerkkinä kilpailusta hän mainitsee Peti ja Puuro -projektin, jossa asiakkaita houkuteltiin hyvin alhaisilla hin-

noilla kuitenkin ymmärtämättä, että yrittäjät jäävät puille paljaille, kun joutuvat päivystämään jatkuvasti asiakkaiden saapumista: ”aika järjetöntä”.

#### *Naapurisuhteet*

Tällä yrityksellä on hyviä naapureita, jotka toimivat hankkijoina. Varsinainen ongelma ovat olleet rajanaapurien tekemät valitukset rakennusluvista. Kaikista muista, paitsi yhdestä poikkeusluvalla tehdystä hankkeesta, on valitettu. Yrityksessä on opittu siihen, että hankkeelle pitää varata riittävästi aikaa näiden valitusten vuoksi: ”tietysti joutuu vähän enemmän papereita täyttelemään...kun ne eivät ole mitenkään järjellä perusteltuja...se on pelkkää kiusantekoa”. Erään ystävällisen naapurin hermot taas ovat joutuneet koetukselle juuri siksi, että opastuskyltit eivät johdonmukaisesti johdata tulijaa tämän yrityksen pihaan vaan naapuritaloon. Naapurin on ollut vaikea ymmärtää sitä, että kylttejä ei voida laittaa viranomaisten määräysten vuoksi sellaiseen paikkaan, että ne opastaisivat sinne minne on tarkoitus.

#### **5.2.3.4 Yrittäjä oppijana ja inhimillisenä resurssina**

##### *Positiivisuus voimavarana*

Tässä yrityksessä emännän ihmiskäsitys on määrännyt sen, kuinka asioita yrityksessä hoidetaan. Hän ei tuo itseään esille, mutta osaa toimia tarpeen tullen niin, että tavoitteeseen päästään. Hänen henkilökohtainen toimintatapansa, oma käytännön selviytymisteoriansa, on ollut äärimmäisen lämmin ja ystävällinen suhtautuminen ihmisiin. Asiakkaisiin suhtaudutaan aina lämpimästi ja vieraanvaraisesti, kuten itäsuomalainen vieraanvaraisuus vaatii. Siksi emännälle on ollut helpotuksena se, että ”poika hoitaa raha-asiat”, koska rahan ottaminen palvelusta on ollut emännälle luontaisesti vaikeaa. Kaikki perheen jäsenet ovat oppineet ilmeisen ”hyviksi näyttelijöiksi”, mikä on välttämätöntä silloin, kun asutaan ja tehdään työtä samoissa tiloissa, joissa asiakkaat jopa asuvat ja käyvät ainakin ruokailemassa ja ilmoittautumassa.

##### *Suhteiden hoitaminen*

Emäntä on jo nuoruudesta oppinut erittäin hyvän luovimisen tai suhdetoiminnan taidon sekä oman perheen parissa että esimerkiksi matkailuorganisaatioiden edustajien ja muiden viranomaisten suhteen. Yritys on saanut alkuvuosinaan harvinaisen paljon näkyvyyttä mm. ulkomaisissa tiedotusvälineissä eräänlaisena esimerkkinä suomalais-



sesta maatilamatkailuyrityksestä, ja tästä johtuen yrityksessä käy jatkuvasti asiakkaita mm. Japanista. Yrityksessä on pystytty havainnoimaan toimintaympäristöä ja nähty varsinkin matkailijoiden laatuvaatimusten muuttuminen: haasteisiin on pystytty vastaamaan purkamalla vanhoja mökkejä uusien alta, ja on osattu etsiä uusia asiakasryhmiä yrityssektorilta. Lisäksi päärakennuksen laajennukseen osattiin hakea huomattavasti suunnitteluapua ja rahoitusta viranomaistahoilta, koska rakennus oli esimerkkirakentamista muille maatilamatkailuyrityksille ja se palvelee asiakaskunnan muuttuneita tarpeita. Tällaisiin suuriin projekteihin pääseminen edellyttää hyvää suhteiden hoitoa, mikä tässä yrityksessä on ollut sitä, että kaikkiin tahoihin on osattu suhtautua lämpimästi, ystävällisesti ja asiallisesti.

#### *Tilaisuuteen tarttuminen*

Tämä yritys on syntynyt yrittäjän tilaisuuteen tarttumisen kautta, mutta taustalla on ollut paljon ymmärrystä ja syvällistä oppimista vieraanvaraisuudesta ja liiketoiminnasta, mikä oli perua emännälle hänen kotonaan koetusta yrittäjyydestä. Mukana yrittäjyyden alussa on ollut myös hyvää onnea, ”tuuria”, koska yrityksen aloittamisen aikaan maaseutulomailupalveluja tarjoavia yrityksiä oli vähän. Silloin Suomen matkailun markkinointi hoidettiin niin, että pienten yritysten edustajat pääsivät mukaan markkinoimaan omia palvelujaan suoraan ostaville tahoille ulkomailla.

#### *Yrityksen kasvu ja riskien ottaminen*

Varovaisuus on leimannut tämän yrityksen liiketoimintaa alusta saakka. Asiat on haluttu pitää omissa käsissä ja suuriin investointeihin ei ole haluttu lähteä, vaikka siihen kenties tässä tapauksessa olisi ollut mahdollisuuksia. Näin varsinkin, kun huomioidaan tämän yrityksen yksi keskeinen menestystekijä, sijainti lähellä vetovoimaista kesän matkailukeskittymää. Tämän yrityksen olemassaoloa kuvaa *mukavuusvyöhykkeellä* pysyttely, jossa toimintaa kehitetään hitaasti olemassa olevien resurssien puitteissa riskejä halliten.

#### *Oppimistyyli ja yrittäjyystyyppi: uusiutuminen*

Tässä yrityksessä on selkeä käsitys siitä, miten asiakkaista pidetään huolta, minkä ympärillä kaikki yrityksen toiminta tapahtuu. Eteen tulleet ongelmat on pystytty ratkaisemaan perheen sisällä, yhteistyöllä ja perinteisillä malleilla: suuria muutoksia ei ole missään vaiheessa edes haluttu tehdä. Oppimistyyli on käytännön soveltamista

ideoista; sama oppimistyyli näyttää siirtyvän yrityksen jatkajalle toimintamallina. Yrittäjyystyyppejä voi luonnehtia uudelleen tuottajaksi, niukasti uutta arvoa tuottavaksi.

## 5.2.4 Yrittäjän tarina: Tienvarsi

### 5.2.4.1 Yrittäjähistoria

Yritystä voi luonnehtia monialayritykseksi. Yritys sijaitsee valtatievarressa, lähin kuntakeskus sijaitsee n. 15 kilometrin päässä paikasta. Valtatie on vilkkaasti liikennöity, joten osa asiakkaista tulee suoraan tieltä asioimaan. Venäläisiä matkailijoita houkuttaa yrityksen itäinen sijainti ja lomailijoita järviluonnon kauneus ja rauha. Palveluvalikoimaan kuuluu myös ulkopuolisten yrittäjien järjestämiä ohjelmapalveluja ja omia järjestettyjä matkoja, eräänlaisen retkivalikoiman muodossa. Yritys oli mukana aiemman tutkimuksen (Juutilainen 2001) näytteessä (vanhat aineistot 1998), joten yrittäjän kanssa jo vuonna 1998 käydyt keskustelut saattavat näkyä jossain määrin analyysissa.

Seuraavassa kuviossa 5 näkyvät yrityksen toiminnan taitekohdat vuodesta 1974 alkaen:

kotona maatilan työt nuorena	mökki- vuok- raus maa- tilalla alkaa	leirintä- alueen osto nykyiseltä paikalta -81	ravin- tolan avaus -84	mökki- vuok- raus maa- tilalla loppuu	yritys vuok- rattiin pois - 89	vuokra- kausi päätyi -92	ulko- terassi tanssia varten -95	eläin- puisto tehtiin 1996	tanssi- pavil- jonki sisälle -97	kauppa- kuja ja myymälä -02		
<b>1974</b>	<b>1980</b>	<b>1982</b>	<b>1984</b>	<b>1986</b>	<b>1988</b>	<b>1990</b>	<b>1992</b>	<b>1994</b>	<b>1996</b>	<b>1998</b>	<b>2000</b>	<b>2002</b>
lapset syntyvät -poika -poika	mökkejä 7		uusia mökkejä 25 1984-85		raken- nettiin hotelli, jossa huoneita 25 kpl							myyty maa-alue: 25 luksus- mökkiä välitykseen -03

**Kuvio 5. Yrittäjän taipaleen taitekohdat: Tienvarsi (yritys nro 23).**

Seuraavassa taulukossa 9 näkyvät yrityksen vuoteen 1991 indeksoidut liikevaihto ja majoitusvuorokausien määrä sekä työntekijöiden määrä kokoaikaiseksi muunnettuna 1991 - 2003.

**Taulukko 9. Tienvarsi: liikevaihdon, majoitusvuorokausien ja työntekijöiden määrän muutos 1991 - 2003.**

Vuodet	1991	1994	1997	2000	arvio 2003
Liikevaihto (indeksi 100 v. 1990)	100	150	500	800	1100
Työntekijät (kokoaikaisiksi muunnettu)	5	5	10	20	25
Majoitusvrk (indeksi 100 v. 1991)	100	113	166	200	213

Yrittäjä aloitti hänelle siirtyneellä kotitalallaan mökkivuokraustoiminnan vuonna 1974. Mökkivuokrauksen sujuminen auttoi yrittäjää kiinnostumaan merkittävämmästä liiketoiminnasta, kun hän oli lomallaan vierailut Itä-Suomessa: ”*ponnta antoivat 1960-luvulla Punkaharjulla toimivat majoitusyritykset*”. Kotitila oli syrjässä suuremmista teistä, ja hän halusi hyvien liikenneyhteyksien läheltä paikan ”*mihin voisi reilusti rakentaa toimintoja*”. Muutaman vuoden suunnitelmallisen etsinnän jälkeen löytyi nykyinen liikepaikka, jossa aloitettiin mökkien rakentaminen vuoden 1982 lopulla. Myös entiset mökit pidettiin vuokralla vuoteen 1987, jolloin ne myytiin pois ja kaikki matkailutoiminta keskitettiin nykyiselle paikalle. Vuonna 1989 rakennettiin motellin tyyppinen majoitustila lähelle päätietä. Samana vuonna yrittäjä päätti vuokrata (”*radikaali homma*”) koko yrityksen ulkopuolisille viideksi vuodeksi, koska nousukaudella oli saatavissa korkea vuokra. Vuokraaminen jäi kokeiluksi: vuokralaiset eivät pystyneet pitämään yritystä kuin 3,5 vuotta. Tämän jälkeen yrittäjä otti yrityksen takaisin itselleen, koska ”*täällä oli tapahtunut täydellinen alasajo*”.

Vuoden 1992 loppupuolella yrittäjä jatkoi toimintaa pahimman lamakauden aikana. Laman hellittäessä aloitettiin investoinnit jälleen. Vuoden 1995 aikana valmistui ensimmäinen ulkoterassi ja sen yhteydessä ”*harjoiteltiin kesätansseja katetulla terassilla*”. Vuonna 1997 tehtiin suuria investointeja: avattiin pienimuotoisena jo aiemmin ollut eläinpuisto. Lisäksi rakennettiin - hyvin sujuneen kokeilun jälkeen - tanssipaikka sisätiloihin, koska menestyneistä kesätansseista oli saatu tarvittava kokemus, osaaminen ja uskallus. Tanssipaikka on toiminut ympärivuotisena vuodesta 1998. Viimeisin laajennus tehtiin päärakennukseen vuonna 2002, jolloin saatiin tilaa tienvarsimyymälälle. Laajennusten vaatimia tiehen tehtäviä kääntymiskaistoja ei ole vielä saatu, niiden hankkiminen on jäänyt tieviranomaisten toiminnan ”*byrokraatiaan*”. Tällä hetkellä yrittäjä kertoo tekevänsä viimeistä täyttä työvuottaan ja vähentävänsä

asteittain työpanostaan sukupolvenvaihdoksen myötä. Yrityksen toiminnan ottavat haltuunsa todennäköisesti yrittäjän lapset, mutta yrittäjä itse jäänee yrityksen palvelukseen ”*kevennetyllä mallilla*”.

#### 5.2.4.2 Arvot matkailuyrityksen kulttuurissa: oppimisprosessi

##### *Sisäiset arvot*

Yrittäjän kanssa keskusteluissa sekä vuonna 1998 että 2003 korostuvat ulkoiset arvot, mutta myös sisäisten arvojen merkitys näkyy, ainakin sivulauseissa. Sisäisistä arvoista yrittäjälle on tärkeää se, että hän voi toimia luovasti ja ratkoa eteen tulevia ongelmia. Itse hän pitää parhaana ominaisuutenaan juuri luovuutta: ”*on asioita...joita vois tehdä ja laajentaa yritystä ja mitkä myös melko varmasti kannattaisivat*”. Yrittäjän oma käsitys itsestään luovana ihmisenä ja ongelmien ratkaisijana osoittaa yrittäjän osaamisen ja jatkuvan oppimisen olevan hänelle ominaista strategisessa liiketoiminnassaan.

##### *Ulkoiset arvot*

Perheen toimeentulo ja yrityksen tuotto ovat keskeisiä. Yrittäjä on oppinut liiketaloudelliset lainalaisuudet havainnoimalla erityisesti ulkoista ympäristöään ja keskustelemalla alan asiantuntijoiden ja kollegoiden kanssa sekä hyödyntämällä kokemustaan. Yrittäjälle on kaikkein tärkeintä se, mitä jää ”*viivan alle*”, ja ”*bisneksen*” osaaminen näkyy monessa kohdassa muuallakin. Kun yritys vuokrattiin muille, pääasiallinen vaikutin oli ”*hyvä tuotto... tosi hyvä vuokra*”. Tärkeä ulkoinen arvo yrittäjälle on se, että hän itse voi pitää ”*riittävästi vapaata* ja lomaa. Ilmeisesti myös hyvin ansaittu huomattava eläke odottaa häntä.

##### *Liiketoimintaa enemmän kuin perheyrittäjyyttä*

Kustannustietoisuus, ”*nuukuus*”, pitää yrittäjän näkemyksen mukaan yrityksen hyvässä tulokunnossa, ulkoisesti ainakin. Rakentamiseen on tietoisesti alusta alkaen käytetty omaa puutavaraa, joten puutavaran hinta on voitu määritellä itse. Myös ”*rakennusliikkeen katteet*” on voitu jättää maksamatta, kun rakentaminen on tehty omalla työllä. Yrittäjä toteaa samalla alalla toimivan sisarensa opettaneen hänelle kustannuseurannan, ja erityisesti viime vuosina kustannuksia on opittu karsimaan ulkoistamalla kaikki mahdolliset tehtävät: ”*taloushallinto, siivous, huolto, eläinpuiston*

*töitä, ravintolatöitä, keittiötöitä, kesätyöntekijätkin ostetaan*”. Tästä on myös pääteltävissä, että perheyrittäjien omaleimaisuutta ei erityisesti vaalita yrityksessä. Yrittäjä uskoo, että *”säästyy paljon rahaa ja hermoja...tällainen lauma...aina joku sairaana*”. Myös tanssijärjestäjänä yrittäjä on päässyt määrävään asemaan kokemuksen kerryttyä. Ohjelmatoimistojen kanssa on opittu toimimaan viisaasti yrityksen kannalta: *”toisinaan me ilmoitetaan hinta, mitä me maksetaan...me otetaan raha meille eikä sitä jaeta prosentteina ohjelmatoimiston kanssa*”.

Jo yrityksen koko merkitsee sitä, että yritys ei toimi perheen pääasiallisin voimin, vaan *”avainpaikkoja*” on täytetty myös ulkopuolisilla työntekijöillä. Perheyrittäjyys ei korostu yrittäjän kanssa keskusteltaessa. Yrittäjä on itse kotoisin maanviljelijäperheestä, ja itsenäinen yrittäjämäinen toiminta on hänelle siten tuttua jo lapsuudesta. Hän on voinut lapsuudestaan saakka havainnoida yrittäjän toimintaa ja kerätä itselleen tietoja yrittämisestä. Erityinen apu hänellä on ollut sisarestaan, joka toimi pitkään ravintola-alalla: *”huippuravintoloitsija*”. Sisar oli apuna yrityksen alkuaikoina erilaisia suunnitelmia, laskelmia ja sopimuksia tehtäessä. Perheen pojat ovat työskennelleet yrityksessä ja suunnitelmia on olemassa piakkoin tehtävästä sukupolenvaihdoksesta. Pojista vanhempi toimii yrityksessä ja *”nuorempikin viettää kaikki vapaa-ajat täällä*”. Yrittäjän puolisoilla on työ muualla, mutta hänkin on aika ajoitin mukana: *”joskus ehkä liikaakin...ei malta olla pois*”. Perheen työllistäminen on ollut vain yksi osa-alue muiden joukossa tämän yrityksen toiminnassa. Perheyrittäjien imagoa ja kulttuuria ei erityisesti pyritä vaalimaan ulospäin, mutta yrittäjä toteaa toisessa yhteydessä sen, että *”perheenä ollaan rajusti puhallettu yhteen hiileen*”. Tässä yrityksessä on opittu arvostamaan perheyhteyttä, perheen esimerkkejä ja perheen sisäisiä keskusteluja strategisen liiketoiminnan voimavarana.

#### **5.2.4.3 Suhteessa sidosryhmiin: oppimisprosessi**

##### *Henkilöstö*

Yrityksessä vain *”avainhenkilöt*”, yrittäjä itse ja perheen vanhin poika ovat palkkalistoilla, muut työntekijät eivät ole yrityksen palveluksessa vaan heidän työpanoksensa ostetaan työvoimapalveluja myyviltä yrityksiltä. Yrittäjän argumentti ulkoistamiseen on se, että työnjohdollista työtä ja murheita jää häneltä ja muilta esimiehiltä pois vierasta työvoimaa käytettäessä. Työvoiman vuokrauksen avulla kulut on opittu pitä-

mään hallinnassa, ”*palkkalistoille ottaminen on ylivoimaisesti kalliimpaa*”, ja esimerkiksi kesätyövoimaksi saadaan suoraan osajia: ”*ei tarvitse alkukesää opettaa...ja sitten kun oppivat niin on jo elokuu*”.

Palkattujakin työntekijöitä on ollut alueella helppo saada, vaikka yrittäjä epäilee kehityksen menevän siihen suuntaan, että tilanne vaikeutuu, koska ”*ammatti-ihmiset nostaa kytkintä etelään*”. Omista avainhenkilöistä on opittu pitämään hyvää huolta, heille maksetaan palkkaa ”*enemmän kuin sopimukset edellyttävät*”; heistä on tullut osa talon, siis tavallaan perheen väkeä ja heidän ”*toiveensa huomioidaan*”. Hän näkee vakituisten työntekijöiden muodostavan ”*perheyhteisön*” hyvässä mielessä. Häntä askarruttaa se, että yrityksessä ei ole vaihtuvuutta, ja hän uskoo, että myös johdon pitäisi vaihtua noin viiden vuoden välein tai ainakin ”*vois olla ammattijohtaja*”. Tulevaisuudessa yrittäjä uskoo palkattujen työntekijöiden määrän vielä vähenevän: ”*omaa porukkaa ei palkata yhtään, mieluummin päinvastoin*”.

#### *Asiakkaat*

Asiakkaat eivät tässäkään yrityksessä puhuta yrittäjää kovin paljoa, heidän roolinsa keskeisyys ymmärretään itsestäänselvyytenä ja siksi asiakkaiden kuulemisen merkitys on jatkuvan oppimisen paikka. Asiakkaista osa on vierailut yrityksessä jo alusta alkaen, ja suuri osa asiakkaista ”*pistäytyy*” käyttämään palveluja: ”*haalitaan kahvila-asiakkaita...ollaan liikenteellisesti hyvässä paikassa*”. Lisäksi asiakkaat tulevat käymään tansseissa toistuvasti mökkivuokrauksen ohella: ”*vuokrataan mökkejä perinteiseen malliin*”.

Tanssi-iltoina on opittu pitämään tiukkaa kontrollia alkoholin suhteen: ”*ei lasketa sisälle sellaisia, joita saa loppuillan vahtia*”. Tanssi-yleisön suhteen ”*ollaan jatkuvasti kuulolla*” eli jokaisena iltana kerätään saatua palautetta ovimiehiltä sekä muulta henkilöstöltä ja opitaan tanssiasiakkaiden palautteesta, ”*käydään läpi...aina kun paikka on pantu kiinni*”, ja ryhdytään tarvittaessa muutoksiin.

Venäläisistä asiakkaita on jo paljon kokemusta, ja Venäjän markkinoiden yrittäjä uskoo paranevan muutaman vuoden kuluessa niin, että ”*saadaan tosi paljon väkeä*”.

*vielä*". Suomalaisten asiakkaiden suhteen yrittäjä toivoo sitä, että asiakkaat oppisivat vähitellen käyttäytymään: *"kun suomalainen palveluhenkilöstö oppii eteläeurooppalaisille tavoille niin kenties suomalaiset palvelujen käyttäjätkin oppivat..."*. Hän myöntää toisaalta, että asia on parantunut 30 vuoden aikana, ja hän on havainnut, että nykyisin lomailijat ovat usein *"työelämässä stressaantuneita ja yksityiselämässä loppuun palaneita...ihmiset ovat muuttuneet aggressiivisemmiksi"*.

#### *Hankkijat*

Yrityksessä on alusta pitäen opittu korvaamaan osa hankkijoista omalla työllä, esimerkiksi rakennushankkeet tehdään omana työnä kustannusten hallitsemiseksi. Pienten hankkijatahojen kohdalla tapahtuu vaihtumista jatkuvasti, mutta suuremmat ovat pysyneet. Myymälään on opittu ottamaan pientuottajien tavaroita riskialttiissa tapauksissa myyntitilille ja myymälään etsitään koko ajan uusia vetovoimaisia tuotteita seudulta. Uusien tuotteiden etsiminen on jatkuva tiedonhaun prosessi.

Työvoimapalveluja myyvien yritysten palveluihin on oltu tyytyväisiä erityisesti siksi, että työn johtaminen on helpottunut; yrittäjä siteeraa kollegaansa, joka oli todennut: *"kyllähän tätä yritystä pyörittäis jos ei olis työntekijöitä...kolme oli jäänyt juuri sairauslomalle"*. Tässä yrityksessä uskotaan ulkoistamisen etuihin.

Tärkeä taho ovat ohjelmatoimistot, jotka välittävät artisteja. Ohjelmatoimistojen kanssa on opittu neuvottelemaan niin, että ne eivät pysty yksin säätelemään hintoja esiintyjistä, varsinkin kun yrittäjä ottaa riskin tilaisuuden lippujen myynnistä. Joidenkin ohjelmatoimistojen välittämien esiintyjien kanssa on tullut ongelmia vuosien mittaan, ja virheistä on opittu: muutama artisti on jouduttu *"pistämään pannaan...eivät esiinny meillä enää"*.

Teosto on taho, jonka kanssa yrittäjät joutuvat jatkuvasti sekä yksin että yhdessä neuvottelemaan suoritettavista maksuista. Tällä hetkellä Teosto vaatii maksujen korottamista musiikin painoarvon vuoksi. Yrittäjän näkemyksen mukaan kysymyksessä on *"veteen piirretty viiva"*, ja hän toteaa neuvottelujen jatkuvan eikä hyväksy yksipuolisesti Teoston sanelevia menettelytapoja.

### *Yhteistyötahot*

Yleensä yhteistyökumppaneista yrittäjä toteaa kokemuksensa sellaiseksi, että yhteistyökumppaneiden kanssa ”ei tarvitse tehdä kirjallista sopimustakaan kun sovitut asiat toimivat muutenkin”. Pysyviin yhteistyökumppaneihin on opittu luottamaan, mikä luo yhteistoiminnalle tukevan perustan. Yrityksessä pyritään käyttämään mahdollisimman paljon toisten yrittäjien tuottamia palveluja, koska riski palveluista jää tällöin palvelun tarjoajalle. Asiakkaat ohjataan suoraan yrityksestä näiden palvelun tarjoajien luo. Yrityksessä on opittu, että matkailuorganisaatioiden ja välittäjien armoilla yrityksessä ei haluta olla. Yrittäjä ei ole ollut tyytyväinen niiden toimintaan ja toteaa nykyisin sähköpostin ja Internetin auttavan yrityksen toimintaa niin, että ”*ilman niitä organisaatioita voi pärjätä*”.

### *Rahoittajat*

Rahoituksesta yrittäjä ei mainitse missään muussa yhteydessä kuin omarahoituksen riittävydestä puhuessaan. Myöskään yhteiskunnallisesta rahoituksen muodoista yrittäjä ei mainitse mitään. Kotoa maatilalta on opittu käsitys siitä, että oma työ ja mahdollisimman vähäinen ulkopuolisen rahan käyttö vievät parhaaseen tulokseen ja auttavat hallitsemaan liiketoiminnan riskit.

### *Viranomaiset*

Viranomaisien toiminnasta yrittäjällä on ollut karvaita kokemuksia: tieviranomaiset ovat muodostuneet ongelmaksi suunnitelmien toteuttamisessa. Hänen mukaansa ”*tielaitoksen ihmiset ovat suhtautuneet aina täysin kielteisesti yritykseen*”.

Yrittäjä on oppinut käyttämään ulkopuolisia suhdeverkostojaan ja toisaalta tekemään itsenäisiä päätöksiä yrityksen asioiden edistämiseksi. Toisaalta taas jokin asia on pystytty hoitamaan päivässä, kun ”*oikeat henkilöt*” ovat olleet liikkeellä. Joidenkin opasteiden saamisessa kaupungin myönteinen kanta on auttanut, koska kaupunginjohtaja on asiaa ajanut. Hän mainitsee maaherran auttaneen aikoinaan erään liittymän saamisessa eikä usko, että ilman maaherran vetoamista asia olisi järjestynyt. Tielaitos on torjunut levennyksen tai hidastuskaistan tekemisen, vaikka se olisi tehty omalla kustannuksella. Kyltien suhteen on ollut myös vaikeuksia: ”*on laitettu tuonne omalla luvalla ylimääräisiä*”.



Kunnassa on yrittäjän mukaan menty taaksepäin elinkeinopolitiikassa ja toimijoiden tekemisissä: *”elinkeinotoimi on kääntynyt ihan pääläelleen verrattuna siihen mitä se oli 20 vuotta sitten...on muuttunut byrokraattiseksi”*. Esimerkiksi hän tarjoaa myymälän rakentamisen: *”kun rakennettiin tuo myymälä...julkaistiin tieto lehdessä...tuli terveysvalvonnan päällikkö ja sanoi suoraan, ettei tänne tällaisia tarvita”*. Rakennusasioissa on myös ollut hankaluuksia. Yrittäjän käsityksen mukaan vaikeuksia on itse rakennuslautakunnan toiminnassa, jossa ollaan epäjohdonmukaisia. Hän uskoo, että yrittäjien kentän hajanaisuus ja toisaalta heikot luottamusmiehet mahdollistavat sen, että virkamiehet saavat toimia miten haluavat.

Viranomaisten hankerahojen ja hankkeiden hän uskoo epäonnistuvan siksi, että hankerahat menevät muille kuin yrityksille ja ei-hyviin hankkeisiin. Lisäksi hän arvioi, että hankkeita toteuttamaan ei saada parhaita mahdollisia voimia tai ideoita. Hän on oppinut, että erilaisiin yhteiskunnan rahoittamiin hankkeisiin organisaatiot ja korkeakoulut haalivat yrittäjiä, mutta ottavat kuitenkin kaiken hankkeista tulevan hyödyn omiin organisaatioihinsa: *”yliopistot ja ammattikorkeakoulut kantavat säkillä rahaa”*. Hän on oppinut hankkeissa toimiessaan sen, että enää ei osallistuta: *”emme enää lähde mukaan yhteenkään hankkeeseen”*. Samansuuntaisia käsityksiä hän väittää olevan monilla tuntemillaan matkailualan yrittäjillä.

Tuotevalvontakeskuksen viranomaisten kanssa *”ei ole ollut probleemia... jos olisi, luvat menis kyllä äkkiä hyllylle”*. Tuotevalvonnan ja anniskelun kanssa on opittu toimimaan, koska anniskelun rajoitukset väliaikaisestikin olisivat tämän tyyppisessä yrityksessä erittäin negatiivisia yrityskuvalle.

#### **5.2.4.4 Yrittäjä oppijana ja inhimillisenä resurssina**

Yrittäjän pitkä työura, idearikkaus ja taloudellisesta ympäristöstä tehdyt tarkat havainnot, systemaattinen tietojen kerääminen asiakkaita kuuntelemalla ja toisaalta selkeästi hyvään taloudelliseen tulokseen pyrkiminen osoittavat tämän yrittäjän vahvuuksia oppijana oman yrityksensä strategisessa liiketoimintaprosessissa. Yrittäjä on osannut hakea tietoja ja osaamista suoraan luotettavalta ja varmasti osaavalta taholta: *”siskoni on huippuosaaja”*. Hän on oppinut ymmärtämään, että juuri ulkopuolelta

tulevat ideat, vaikkapa ammattijohtajan kautta, auttavat näkemään liiketoiminnan uusin silmin ja edistävät luovempiin ja rohkeampiin ratkaisuihin.

#### *Tilaisuuteen tarttuminen*

Yrittäjyysprosessi on ollut harkittu ja suunnitelmallinen. Olemassa olevat resurssit ovat mahdollistaneet yrityksen toiminnan jatkuvan laajentamisen. Liikepaikka valtatievarrella ja toisaalta suuren maa-alueen antamat mahdollisuudet ovat luoneet pohjan liiketoiminnan menestykselle.

#### *Kasvu ja riskien ottaminen*

Tässä yrityksessä ei näy juurikaan elämäntapayrittäjyyden piirteitä. Yritystä on opittu laajentamaan jatkuvasti investoiden, aina kuitenkin riskiä halliten ”*pikkuhiljaa*”. Keskeinen taitekohta toiminnassa oli yrittäjän havainto siitä, että yrityksen laajentamiseksi on siirryttävä keskeiselle liikepaikalle. Liiketoimintaprosessissa on opittu ymmärtämään tuloksen tuojiksi oma tulorahoitus, oman työ ja resurssien käytössä tarkka kustannuskuri. Tässä yrityksessä eivät perheen näkyvyys ja perheyrittäjyys ole keskeisiä, ”*viivan alle jäävä osuus*” ratkaisee liiketoiminnan. Perheen sisäinen dynamiikka, vuoropuhelu ja tiivis yhteistyö on osattu kuitenkin hyödyntää yrityksen voimavarana. Yrittäjä on tehnyt rohkeita ratkaisuja esimerkiksi vuokratessaan yrityksen pois ja aloittaessaan tavallaan uudestaan sen toiminnan vaikeassa tilanteessa. Tässä tapauksessa yrittäjä oppi virheestä ymmärtäen, mitä yrityksen ”*alasarjo*” olisi saattanut merkitä: samalla paikalla yritystoiminnan jatkaminen olisi vaatinut vuosien työn asiakkaiden luottamuksen palauttamiseksi.

Yritystä voi pitää esimerkkinä Cardozon esittämistä kasvuvaiheista 1 - 6: on luotu selkeä visio ja oma konsepti, resurssit hallitaan, on luotu oma positio, löydetty niche, palveluja on luotu ja varioitu, uusia asiakasryhmiä on hankittu jatkuvasti. Seuraava sukupolvi saa haltuunsa yrityksen, jolla on kasvumahdollisuuksia edelleen. Haasteena yrityksen kasvattamisessa on uusien asiakasryhmien varmistaminen, erityisesti Venäjän markkinoilta.

Yrityksen jatkuvuus näyttää olevan turvattu sukupolvenvaihdoksen kautta, joka tapahtuu muutaman vuoden sisällä. Sukupolvenvaihdos on ollut suunnitteilla jo useamman vuoden, vaihdokseen on varauduttu hyvin ja suunnitelmallisesti. Todennä-

köinen jatkaja toimii yrityksessä jo nyt, mutta ei ole ottanut vielä näkyvää roolia yrityksen johtamisessa.

*Oppimistyyli ja yrittäjyytystyyppi: uusiutuminen*

Se, että yrityksessä on luovuttu matkailuorganisaatioiden markkinointiyhteistyöstä lähes kokonaan myynnin hoitamisessa, osoittaa rohkeutta ja suurta uskoa omiin mahdollisuuksiin ja riippumattomuuden halua. Kun yritys nyt selviää omin avuin, osoittaa se, että oppiminen tässä suhteessa on ollut riittävää. Yrittäjällä on laaja suhdeverkosto, jonka apua hän on oppinut käyttämään. Sen avulla hän arvioi ajoissa toimintaympäristön muutoksia ja sopeuttaa liiketoimintansa tilanteen mukaan tai toimii erittäin aggressiivisesti siten, että ehtii ensimmäisenä kaappaamaan asiakkaat jollain toiminta-alueella vaikuttaen ennaltaehkäisevästi kilpailijoiden toimintaan.

Yrittäjä on alusta pitäen pyrkinyt pitämään yrityksen ”*erilaisena paikkana*”, mikä osoittaa sitä, että markkinoinnin perimmäinen oppi differoinnista ja osaaminen on ollut hänellä hallussa koko toiminnan ajan. Edelleen asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin nähden on opittu toimimaan sen mukaan, mitä on luvattu. Se osoittaa markkinoinnin keskeisen perussisällön hallintaa. Yrittäjä itse korostaa sitä, että hänen markkinointiin liittyvät taitonsa ovat parantuneet yrittäjyysprosessissa.

Yrittäjä on ennakoanut ja suunnitellut muutokset itse. Hän on oppinut hakemaan tietoa, analysoimaan ympäristöstä tulevia signaaleja, arvioimaan kulloisenkin tilanteen vaatimat toimenpiteet, luopumaan tarvittaessa, *oppinut tehdyistä virheistä* ja osannut *ratkaista ongelmat* niin, että yrityksellä on tällä hetkellä, ennen sukupolvenvaihdosta, edessä turvalliselta vaikuttava tulevaisuus.

Nopeaa reagoimista tilanteisiin osoittaa yrityksen vuokraaminen korkeiden vuokrien aikana muille ja sinä aikana keskittyminen katsomaan ja pohtimaan matkailupalveluihin liittyviä tulevaisuuden näkymiä täysipäiväisesti. Yrittäjä on uskaltanut lähteä mukaan epävarmoihin hankkeisiin, mikä osoittaa sitä, että hän uskaltaa tehdä muutoksia, koska on nähnyt niillä olevan onnistumismahdollisuuksia. Yrityksessä on panostettu ja tehty yhteistyötä erityisesti Venäjän markkinoiden suhteen. Yrittäjän visioima uusien palvelujen tuoma asiakasmäärien lisääntyminen on vaikuttanut viime vuosien suunnitelmiin, joita yrittäjällä vaikuttaa edelleenkin olevan varastossa.

Yrittäjän oppimisprosessin tuotosta kuvastaa hänen oma käsityksensä itsestään: ”(minulla on) henkilökohtaisesti laaja tietämys ja hyvä ammattitaito”. Yrittäjä on oppinut ottamaan hallittuja riskejä ja pystynyt pitämään liiketoiminnan omissa käsisään vaikeinakin aikoina oman liiketoimintanäkemyksensä ja -vaistonsa varassa. Hän on voinut todeta yritykseen tehtyjen muutosten ja uudistusten jälkeen aina, että ”*sabluuna toimii*”. Hänen oppimistyyliilleen on ominaista se, että hänellä on jatkuvasti visioita yrityksen tulevaisuuden suhteen, rohkeutta, kykyä ratkaista ongelmia ja luovuutta hankkeiden tekemiseksi. Hänen oppimiskykyään kuvastaa se, että hän uskalttaa ottaa ohjat omiin käsiinsä eikä jää odottelemaan muiden tekemisiä. Hän osoittaa oppineensa ”*haistelemaan maailmaa*” niin, että pystyy koko ajan hallitsemaan tilanteen: ”*ei saa tuudittautua*”; hän tietää olevansa muutaman askeleen edellä kilpailijoitaan.

Yrittäjän *oppimistyyliä* ei voi luokitella yksioikoisesti. Yrittäjän tyyli on lähinnä sellainen, jossa käytetään mielikuvitusta ja jossa pyritään suunnitelmallisesti uusiin kokemuksiin ja otetaan toiminnallisia riskejä. Yrittäjäyystyyppinä häntä voi pitää uutta luovana, henkilönä, joka luo huomattavasti uutta arvoa erityiskyvyillään.

### 5.2.5 Tulevaisuus seuraavan sukupolven käsissä

Seuraavassa tarkastellaan kaikkien neljän yrityksen seuraavan sukupolven edustajien käsityksiä yritysten liiketoiminnan suunnasta. Uuden sukupolven edustajat olivat kaikki alle 30-vuotiaita, vasta aloittelemassa yrittäjän uraa ja kenties siitä syystä melko varovaisia puheissaan. Kaikissa neljässä yrityksessä oli keskustelujen aikana tieto siitä, että yritystoimintaa jatkaa seuraava sukupolvi, mutta keskustelut käytiin aikana, jolloin vain Malo-yrityksessä sukupolvenvaihdos oli jo tehty.

#### *Uuden yrittäjäpolven visioita*

Nuoremman sukupolven ja vanhemman polven arvokäsityksissä oli vaikea havaita eroja. Nuorten kanssa keskusteluissa ei ilmennyt sisäisten tai ulkoisten arvojen korostumista. Kaikki heistä keskittyivät vanhempiaan enemmän keskusteluissa lähinnä yrityksen tulevaisuuden arviointiin. Mökkikylän seuraavan sukupolven edustaja pohti keskusteluhetkellä yritystoiminnan jatkamisen mielekkyyttä vuokralaisena,

jolloin palvelun tarjoaminen koetaan ongelmalliseksi. Hän oli valmistautunut siihen, että hän siirtyy yrittäjäksi johonkin muualle; yrittäjänä jatkaminen oli hänelle kuitenkin täysin selkeä ratkaisu. Nuoret *korostivat yhteistyömahdollisuuksia ja yhteistyöverkostojen* toimintaa, josta heillä kaikilla oli jo annettavissa toimivia esimerkkejä. Nuoren polven koulutustason nousu saattaa vaikuttaa tähän, koska koulutuksessa on korostettu matkailualalla verkostoitumista ja yrityksen liiketoiminnan hallintaa ja kannattavuutta.

Kaikissa yrityksissä tulevien jatkajien kanssa keskusteltaessa kävi ilmi heidän selkeä pyrkimyksensä liiketoiminnan kehittämiseksi suuntaan, jota ei voi kuvata pelkäksi minimitehokkuusasteen saavuttamiseksi tai mukavuusvyöhykkeellä pysyttelyksi. Päinvastoin, kaikilla näillä uuden sukupolven yrittäjillä on selkeitä tavoitteita, *visioita kehittämisestä* ja yrityksen kulttuurin muuntamisesta sisältämään yhteistyötä ja verkostoitumista. Yllättävää ei liene se, että uusi sukupolvi on koulutautunut ja hankkinut myös jatkuvasti täydennyskoulutusta työn ohella varautuen selviytymään huomattavasti vanhempiaan paremmilla tieto- ja osaamisresursseilla yritystoiminnasta.

Lomakylän tuleva jatkaja on hakenut tietoa alan osaajilta, mm. yrityshautomotoiminnasta, ja etsinyt tietoisesti soveliaista koulutusta, käytännön kokemusta muualta, tukiverkkoa ja osaajia lähistöltä *”liukuvasti ja vähitellen”*. Hän kuitenkin toteaa, että *”isälle yrittäminen on elämäntapa”* antaen sen vaikutelman, että hän itse aikoo jatkaa jossain määrin muuttuvalla linjalla. Hän ei tyydy hitaaseen muutokseen vaan pyrkii jopa aggressiivisesti saamaan näkyvyyttä markkinoilla. Siinä hän saattaa onnistua toimivan yhteistyöverkon kanssa yhdessä ja panostamalla toisaalta oman yrityksen vahvuuksiin ja kaikkien vuodenaikojen erikoislaatuun.

## 6 YRITTÄJÄN OPPIMISPROSESSI JA TUTKIMUKSEN PÄÄTELMÄT

Tämän luvun alkuosassa esitetään aluksi yhteenvedot yrittäjien oppimishistorioista, minkä jälkeen pohditaan yrittäjien oppimisprosessin luonnetta ja oppimisen ilmene- mistä empirian näkökulmasta. Seuraavaksi esitetään konstruoitu jäsenyys pienen matkailuyrityksen yrittäjän yrittäjäyysprosessista oppimisprosessina. Luvun loppu- osassa esitetään tutkimuksen päätelmät ja pohditaan tutkimukselle asetettujen tavoit- teiden saavuttamista, tulosten merkityksellisyyttä ja tutkimuksen kontribuutiota sekä arvioidaan tutkimustulosten pätevyyttä. Viimeiseksi tehdään ehdotuksia toimenpi- teistä, joilla pienten matkailuyritysten toiminta olisi edistettävissä, ja esitetään tutki- musprosessista nousseita jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Oppimisen ilmeneminen

Taulukoissa 10 ja 11 ovat näkyvillä yrittäjien tarinoista nousseet keskeisimmät tulok- set yhteenvedon muodossa: yrittäjän arvopohja ja matkailuyrityksen kulttuuri yrittä- jän toiminnan kulmakivinä, yrittäjän sidosryhmäoppiminen sekä yrityksen syntymi- seen, kasvuun ja jatkuvuuteen liittyvä oppiminen. Edelleen taulukossa kuvataan yrit- täjän oppimisprosessin luonnetta ja yrittäjän oman toimintamallin muotoutumista sekä luonnehditaan yrittäjien oppimistyyliä ja yrittäjäyystyyppiä. Yrittäjien oppimisen ilmenemistä kuvataan ensin *vanhojen aineistojen yrittäjien osalta yhteisesti* soveltu- vin osin taulukossa 10.

**Taulukko 10. Oppimisen ilmentymiä: toimintamallin muotoutuminen (vanhat aineistot 1998).**

	<b>Yritykset nro 1-19</b>
<b>Tärkeinä pidetyt sisäiset arvot</b>	-vastuun kantaminen ja mahdollisuus itsenäisiin päätöksiin -suoriutuminen -uuden kehittäminen ja omien lahjojen hyödyntäminen -muihin yrittäjiin vaikuttamisen mahdollisuus -mahdollisuus käyttää hyväkseen omaa luovuuttaan ja uteliaisuuttaan
<b>Tärkeinä pidetyt ulkoiset arvot</b>	-oman ja perheen työpaikkojen pysyvyys -hyvän eläkkeen saaminen -lasten tulevaisuuden turvaaminen
<b>Kulttuurin muotoutuminen</b>	-perheenä yhdessä tekeminen: ”me” ja jatkuvat ristiriidat -yrittäjä henkilöityy yritykseen
<b>Sidosryhmäoppiminen</b>	-asiakasta huolehtiminen itsestäänselvyys ja keskeinen voimavara -henkilöstöstä pidetään hyvää huolta ja ristiriitoja ratkaistaan -työvoiman vuokrauksen avulla hallitaan kustannuksia -hankkijoiden kanssa tarvitaan neuvokkuutta -yhteistyötahot opittu hyödyntämään liiketoiminnassa; toisaalta yhteistyöta- hojen kanssa syntyy ristiriitoja -viranomaisten ja naapureiden kanssa opittu sopeutumaan pakon edessä -kilpailijoiden kanssa opittu verkostoitumaan
<b>Yritysten syntyminen, kasvu ja jatkuvuus</b>	-arvioitavissa vain yrityskehittäisesti
<b>Oppimisprosessin luonne ja omat toimintamallit</b>	-omat selviytymiskeinot omien lähtökohtien mukaan -jatkuva muutos ymmärretään: sopeutuminen, muuttuminen, uusiutuminen
<b>Oppimistyyli ja yrittäjyyss- tyyppi</b>	-yrittäjät lähinnä käytännön sovelluksen tekijöitä -yrittäjät lähinnä uudelleen tuottajia, niukan uuden arvon tuottajia, imitoijia

Taulukossa 11 ovat näkyvillä keskeisimmät tulokset *uuden aineiston* yrittäjien tarinoista mainittujen tekijöiden suhteen:

**Taulukko 11. Oppimisen ilmentymiä: toimintamallin muotoutuminen (uusi aineisto 2003).**

	Lomakylä	Mökkikylä	Malo	Tienvarsi
<b>Tärkeinä pidetyt sisäiset arvot</b>	-ihmissuhteet, suoriutuminen, itsensä toteuttaminen, omat kyvyt -ongelmien ratkaisu ja voittaminen -vapaus, uteliaisuus, rakkaus luontoon	-perhe ja asiakkaat: kiintymisen -suoriutuminen ja haasteet -uteliaisuus ja uuden oppiminen -ongelmien ratkaisu	-itsenäisyys ja taloudellinen riippumattomuus -lämpimät ihmis-suhteet	-luovuuden käyttäminen -ongelmien ratkominen
<b>Tärkeinä pidetyt ulkoiset arvot</b>	-mielenkiintoinen työ päivästä toiseen -selviytyminen	-työpaikan ja talouden vakaus -jatkuvuus toiveena -perheen työpaikat	-parempi, pysyvä toimeentulo, eläke, työpaikkojen luominen perheelle	-yrityksen hyvä tuotto ja toimeentulo -perheen työpaikat -eläke ja vapaus
<b>Kulttuurin muotoutumisen</b>	-toimintatapa siirtyy polvelta toiselle -hiljainen tieto ja ominakeinen toimintatapa arvossa -yhteinen haave	-perheen yhdessä tekemisen ja oppimisen riemu -perheyhteyden mielikuvaa vaalitaan	-perheen yhteen hiilen puhaltaminen -perhe ja asuminen maatilalla on kiinteä osa palvelutuotetta	-liiketoimintaosaaminen keskeistä -perhe mukana työnteijoinä
<b>Sidosryhmäoppimisen</b>	-asiakasosaaminen ja kanta-asiakkaat tärkeitä -vuokratyövoiman käyttö ja hankkijoiden kilpailutus parantaa kannattavuutta -aktiivisesti haetaan ja annetaan apua: yhteistyö voimavarana -vältetään byrokratiaa -luotu suhdeverkosto yhteistyötahoihin neuvotellen	-luottamus henkilöstön ammattitaitoon -vuokranantajan kanssa kamppailua -löyhä verkosto -viranomaisten kanssa vuoropuhelu ja neuvotteleva asenne auttavat	-asiakasosaamisessa keskeistä joustavuus ja huolenpito -yhteistyön oltava vastavuoroista -halutaan pysyä rahoittajista riippumattomina -suhdetoimintaa kaikkiiin suuntiin -naapurisopu säilytettävä	-yrityksen avainhenkilöt tärkeitä -työvoima vuokrataan -asiakkaisiin huomio segmentin ja hankkijaryhmiin painoarvon mukaan -oikeisiin tahoihin ja suhdeverkostoon vaikuttaminen aktiivista -viranomaisten kanssa taisteluun valmistautuminen
<b>Yritysten syntymisen, kasvu ja jatkuvuus</b>	-tilaisuuteen tarttuminen; vaikea aloitus -hidas, hallittu kasvu -menestyksen vaihe -osataan luopua vanhasta jatkuvasti -Churchillin ja Lewisin vaiheet kuvattavissa	-sattuma vei yrittäjäksi -riskien minimoointi -survivalismia toistaiseksi	-lapsuudenkodin esimerkki kannusti aloittamiseen -riskin hallinta keskeistä -oma valinta: pysytään mukavuusvyöhykkeellä	-kotoa opittu esimerkki ja toimintatapa näytti suuntaa -kustannuskuri ja riskien hallinta; tulorahoitus -kasvu- ja laajeneminen nopeaa ja hallittua -Cardozon ym. vaiheiden kautta kuvattavissa
<b>Oppimisprosessin luonne ja omat toimintamallit</b>	-opitun siirtyminen sukupolvelta toiselle -yrittäjän tahdonvoima ja visiointi ohjaajina -sopeuttaminen ja muutos jatkuvaa, haastavaa kamppailua -opittu ulkoistamaan -lupaukset pidetään	-perheen kanssa yhdessä oppiminen -tietoa osattu hakea -toiminnoista osattu luopua -yrittäjän luottamus muiden osaamiseen	-sattumat ja oma tahto vievät eteenpäin -asiakasosaamiseen panostaminen keskeistä	-oma selkeä visio ja toimintatapa -yrittäjän luottamus omaan luovuuteen ja osaamiseen kantava voima
<b>Oppimistyylit ja yrittäjyyssyyppi</b>	<b>”Innovatiivinen filosofija”</b> : käytännön soveltajia, ideojia, mielikuvituksen käyttäjä ja uutta luova	<b>”Perhekeskeinen yllättäjä”</b> : käytännön soveltajia ja uudelleen tuottajia; niukka lisäarvo	<b>”Asiakaskeskeinen luovija”</b> : käytännön soveltajia, uudelleen tuottajia; niukasti uutta arvoa luova	<b>”Aggressiivinen visionääri”</b> : mielikuvituksen käyttäjä, visiojia, laskelmoiva riskien ottaja ja erityiskyvyillään uutta luova



Tutkimuksen kohteena olleille neljälle matkailuyrittäjälle muotoutui empiirisen aineiston käsittelyprosessissa työnimike, joka kuvaa yrittäjän henkilökohtaista selviytymistapaa ja yrittäjäystyyppiä. Lomakylän yrittäjää kuvataan ”innovatiiviseksi filosofojaksi”, Mökkikylän yrittäjää ”perhekeskeiseksi yllättäjäksi”, Malo-yrittäjää ”asiakasystävälliseksi luovijaksi” ja Tienvarsi-yrittäjää ”aggressiiviseksi visionääriksi”. Näissä työnimikkeissä yhdistyvät - tutkijan tulkitsemana - kunkin yrittäjän keskeiset haastattelussa esiin tulleet henkilökohtaiset piirteet suhteessa heidän toimintatapaansa.

#### *Yrittäjien oppimisprosessit*

*Lomakylän* yrittäjän oppiminen yrittäjäksi on alkanut lapsuudenkodissa. Hän pitää suvultaan saamaansa esimerkkiä merkittävänä todeten kuitenkin omasta toiminnastaan sen, että vähemmälläkin tekemisellä olisi voinut selvitä. Häntä voi luonnehtia uudistajaksi, innovoijaksi, mielikuvituksen käyttäjäksi ja ideoijaksi. Hänellä on kyky toimia sosiaalisissa verkostoissa sitkeän neuvottelutaitonsa ansiosta. Hänen ansiotaan lomakylän toiminta on uusiutunut jatkuvasti. Hän on itse ryhtynyt kokeiluihin ja muutoksiin aktiivisesti, eikä ole jäänyt odottelemaan olosuhteiden muutoksia. Yrittäjä on oppinut käyttämään ulkopuolista apua liiketoiminnassa ja markkinoinnissa. Rakentamiseen liittyvän oppimisensa ja osaamisensa hän itse kokee parhaaksi avukseen. Hänellä on kyky tulkita ympäristöä, hahmottaa uusia trendejä ja luoda yrityksen toiminnalle uusia visioita. Virheistään hän on oppinut ainakin yrityksen rahoittamisessa. Yksityiselämässään hän on tehnyt raskaan ratkaisun joutuessaan eroamaan vaimostaan valitessaan oman elämäntapansa. Hänelle on siirtynyt perheeltä osaaminen jo lapsuudessa havaintojen, hiljaisen tiedon ja kokemuksen kautta. Hän luopuu yrityksen vetäjän tehtävistä piakkoin ja toivoo voivansa siirtää elämäntyönsä molemmille lapsilleen, vaikka näköpiirissä ei ole vielä sitä, että tytär palaisi yritykseen osakkaaksi.

*Mökkikylän* yrittäjän osaaminen rakentuu hänen opinnoilleen alalta ja matkailualan työkokemuksesta. Oppiminen ja tehdyt havainnot aikaisemmissa työtehtävissä, yrittäjäpuolison toimien seuraamisen viereltä ja yrityksessä mukana oleminen ovat pitäneet hänet vireänä muutosten suhteen. Hän on oppinut elämään suuressa epävarmuuden tilassa jo puolison konkurssin aikoihin. Konkurssin hän uskoo jättäneen koko perheeseen tiedon ja kokemuksen siitä, mitä yrityksen lopettaminen konkurssin kaut-

ta merkitsee. Perheessä on opittu kuitenkin luottamaan toisiin perheenjäseniin ja työntekijöihin. Puolison kuoltua työntekijöiden luottamus ja heidän ammattitaitonsa olivat yrittäjän mukaan ainoat yritystä pystyssä pitäneet tekijät. Vaikeasti hahmotettavaa tietoa jouduttiin hakemaan puolison kuoltua, koska hänen mukanaan katosi yrityksen toimintaan liittyvä käytännön tieto ja suhdeverkosto. Yrityksessä on osattu luopua toiminnoista, jotka on koettu ylivoimaisiksi. Vuokranantajan armoilla toimiminen on yrityksessä kyseenalaistettu jopa niin pitkälle, että yrittäjä ja perhe empivät haastatteluhetkellä toiminnan jatkamista vuokrasopimuksen päättyessä vuonna 2004. Mökkikylän yrittäjä on oppinut pakon edessä muutosten kautta, ja uudelleenoppimista on tapahtunut silloin, kun on päästetty irti vanhoista tavoista.

*Malo-yrittäjä* on saanut yrittämisen innostuksen kotoaan, ja kokemus on hänen mukaansa opettanut häntä parhaiten omien opintojen lisäksi. Yrityksen uranuurtajuus alalla on osoitus hänen oppimiskyvystään ja taidoistaan. Hän on sinnikkyydellään päässyt jopa Matkailunedistämiskeskuksen markkinoijien mukaan ulkomaille markkinoimaan yritystään jo 1970-luvulla. Tässä yrityksessä on opittu sopeuttamaan tarjonnan määrä ja laatu tarpeisiin. Yrityksen parhaita osaamista ovat vieraanvaraisuus, joustavuus ja äärettömän lämmin suhtautumistapa kaikkiin ihmisiin. Yrittäjä korostaa varovaisuuttaan ja tarkoituksellista riskin välttämistä, jonka hän on oppinut jo kotona lapsuudessa. Yrittäjä hahmottaa uusia asioita ympäristöstään, ja erityisesti asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on yrityksessä keskeistä. Yrityksessä on tehty sukupolvenvaihdos muodollisesti. Jatkajalle näyttää siirtyneen perheen maltillinen toimintatapa. Yrittäjän oppiminen on tapahtunut hitaasti ja vähitellen yrityksen kehityksen ja työn tekemisen kautta.

*Tienvarsiyrityksen* yrittäjä kokee osaamisensa ja rohkeutensa lisääntyneen kokemuksen kertymisen myötä. Yrittäjä on näytteen yrittäjistä aktiivisin tiedon hakemisessa ja yhteiskunnallisena vaikuttajana. Hän tarttuu rohkeasti näkyvillä oleviin mahdollisuuksiin ja pyrkii myös torjumaan yritykseen kohdistuvia uhkia. Yrittäjä visioi tulevaisuutta, hän kokee itsensä luovaksi henkilöksi ja on pystynyt kasvattamaan yritystä jatkuvasti investoiden. Yrittäjä hallitsee riskejä tarkasti laskelmiensa avulla. Liikepaikka on erinomaisesti ja tietoisesti valittu. Hän on joutunut oppimaan virheistä osallistuessaan yhteiskunnallisten hankkeiden suunnitteluun. Hänen parhaita osaamistaan on vuosien varrella kertynyt ammattitaito ja hyvä tietämys alasta. Yrittäjä

toivoo voivansa siirtää kokemuksensa ja osaamisensa seuraavan sukupolven hyödyksi. Tienvarsiyrittäjä on oppinut tekemällä havaintoja toimintaympäristöstään ja analysoimalla havaintojaan suhteessa kokemukseensa. Hän on tarttunut ongelmiin ja asioihin ja etsinyt niihin ratkaisuja. Hän on vaikuttanut esimerkiksi sidosryhmiin silloin, kun toimintaympäristön signaalit niin vaativat.

## 6.2 Selviytymisen juuret arvoissa ja matkailuyrityksen kulttuurissa

Arvot vaikuttavat yrittäjän yrittäjäyysprosessissaan tekemiin valintoihin ja liittyvät siten yrittäjän oppimisprosessiin. Osittain yrittäjien arvomaailma jää tutkijalta piiloon, koska arvokäsitykset eivät näydy suoraan tai jopa kätketään tarkoituksellisesti ulkopuolisilta. Tutkijan näkökulmasta arvopohjaa joutuu etsimään sivulauseista ja äänensävyistä.

### *Ulkoiset arvot*

Työn ulkoisista arvoista kaikille näyteen yrittäjille on oma ja perheen työllistyminen yrityksessä merkittävää. Hyvälle eläkkeelle pääsy on luontainen merkittävä ulkoinen arvo perheytyksessä työllistyneelle. Samansuuntaisia arvoja oli havaittavissa myös vanhojen aineistojen yrittäjien arvoissa. Yrittäjät tekevät työtä kokopäiväisesti ja työpäivät venyvät varsinkin sesonkiaikoina pitkiksi. Työn määrää ei kuitenkaan pidetä liiallisena. Vain Mökkikylän yrittäjä viittasi siihen, että lomiam ei ole vielä pystytty pitämään. Lomakylän yrittäjä totesi hänelle työn olevan keskeinen osa elämää, mikä kuvaa hänen toimintaansa yrittäjäyysprosessissa. Hänen näkemyksensä mukaan työn määrällä ei ole merkitystä niin kauan kun työ on mielekästä. Hän kokee järviluonnossa asumisen mahdollisuuden työtä tehdessään sellaiseksi ylellisyydeksi, johon vain harvalla ihmisellä on varaa. Perheen yhdessä toimiminen on hänelle arvo sinänsä. Mökkikylän yrittäjä päinvastoin suhteuttaa työn ja elämän toisiinsa, kun hän toteaa työn olevan tärkeää, mutta ei keskeinen elämänsisältö.

Ulkoisena arvona työn stressittömyyttä ei kukaan yrittäjistä haikaile. Yrittäjät pitivät parhaina niitä aikoja, kun työssä on kiire. Matkailualalla tyypillinen piirre on sesonkien kiireisyys, mutta vastapainoksi on paljon aikoja, jolloin asiakkaita kaivataan enemmän. Tämä tekee ymmärrettäväksi sen, että matkailuyrittäjä pystyy venymään työssään sesonkiaikoina, koska silloin tehdään tulosta. Sivulauseissa yrittäjien mui-

takin ulkoisia arvoja tuli ilmi, kuten jo valmis suunnitelma maailmanympärimatkasta tai maininta siitä, että on voitu hankkia esimerkiksi tavallista isompi auto. Ulkoinen *vaatimattomuus* on kuitenkin näille kaikille yrittäjille luontaista.

#### *Sisäiset arvot*

Sisäisistä arvoista näkyvin on kiintyminen. Se ilmenee siinä, että yrittäjät arvostavat mahdollisuuttaan olla jatkuvasti tekemisissä ihmisten kanssa. Esimerkiksi Mökkikylän yrittäjä näkee kaiken toiminnan perustana ihmissuhteet, liittyivätpä ne sitten perheen suhteisiin työssä, muihin työhön liittyviin ihmissuhteisiin tai asiakkaiden kanssa toimintaan. Kaikki yrittäjät tuntuivat arvostavan sitä, että he voivat toimia perheenä, oppia nuoremmilta tai vanhemmilta ja pohtia yhdessä yritystoiminnan ongelmia ja mahdollisuuksia.

Suoranaisesti yrittäjät eivät viittaa suoriutumiseen liittyviin arvoihin, mutta kaikki yrittäjät ilmaisevat kuitenkin, jossain muodossa, haasteista selviytymisen olevan merkittävää. Ongelmista selviytymisen pienet tarinat keskusteluissa kertovat siitä, että oma suoritus jonkin vaikean pulman ratkaisemisessa on tuottanut tyydytystä. Yrittäjät vaikuttavat jakavan käsityksen, että riippumattomuus muista tahoista, esimerkiksi rahoittajista, ja perheen kesken päättäminen ovat ”oman itsensä herruutta”, autonomiaa, josta kukaan ei usko helposti luopuvansa. Keskustelun jälkeen Mökkikylän yrittäjä siirtyi toisen palvelukseen, mutta palasi muutaman kuukauden jälkeen takaisin perheyritykseen. Muut yrittäjät eivät todennäköisesti siirry muuhun työhön, vaikka joillakin ikä antaisi vielä mahdollisuuden siihen.

Uteliaisuus sisäisenä arvona käy ilmi yrittäjien puheissa. Yritystoiminnan päivästä päivään vaihteleva luonne dynaamisuudessaan miellyttää kaikkia. Toiminta antaa mahdollisuuden liikkua paikallisesti ja olla yhteistyössä sidosryhmien kanssa jatkuvasti eri puolilla - esimerkiksi markkinointitilaisuuksissa, messuilla, näyttelyissä ja ulkomailla tutustumassa alan yritystoimintaan - ja oppia jatkuvasti uutta katselemalla, kuuntelemalla asiakkaita ja tutkimalla mahdollisuuksia ulkomailla. Näille yrittäjille ei hyvän yhteiskunnallisen aseman, tunnustuksen tai arvostuksen saanti vaikuttanut olevan merkittävää. Tällaista asiaa harva tunnustaisikaan, mutta kaikki nämä yrittäjät ovat tyyliltään sellaisia, ettei heillä välttämättä ole suurta merkitystä ulko-

puolelta tulevalle tunnustukselle. He kaikki näyttävät nauttivan työstään ja kamppailusta tulosten saavuttamiseksi.

#### *Pienen matkailuyrityksen kulttuuri*

Kaikkien näiden pienten matkailuyritysten kulttuurin näkyvin osa on palvelukulttuuri, joka ilmenee suhtautumisessa asiakkaisiin. Asiakkaat määritellään ystäviksi, vieläpä perheystäviksi, joiden kanssa ollaan kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa varsinaisen asiakassuhteen ulkopuolella. Asiakkaat ymmärretään tärkeimmäksi voimavaraksi, ja palvelussa pienet asiat, joustaminen ja äärimmäinen huolehtiminen nähdään tärkeänä. Näytteessä on nähtävissä, että asiakasmäärien kasvaessa asiakkaisiin ei pystytä suhtautumaan samanlaisella henkilökohtaisella intensiteetillä. Tienvarsiyrittäjä, jonka yrityksessä käy yöpyjien ohella satoja pistäytyviä asiakkaita viikossa, ei voi päästä samanlaiseen asiakasotteeseen kuin Maloyrityksen yrittäjä.

Kaikissa neljässä yrityksessä on perheellä keskeinen rooli. Yrityksiä valittaessa ei ollut tiedossa, että kaikissa olisi yrittäjän lisäksi muita perheenjäseniä työssä. Kaikissa yrityksissä on keskustelujen ajankohtana ollut töissä luopuva ja jatkava sukupolvi, mikä antoi tavallaan vahingossa tähän tutkimukseen yhden uuden näkökulman. Samoin yrityksissä - joko keskusteluja ennen - tai pian niiden jälkeen - on alkanut yrittäjäpolven vaihdos. Perheyrittäjänä toimineen yrityksen yrittäjälle vaikuttaa olevan tärkeätä, jopa kullannarvoista, ainakin henkisesti se, että oman perheen sisältä löytyy jatkaja toiminnalle. Tällöin voidaan olettaa yrittäjäperheessä siirtyvän sellaisia opittuja toimintatapoja ja perheyrittäjien omina kulttuuria, mitä ei helposti olisi siirrettävissä yrityksen joutuessa ulkopuolisiin käsiin. Päinvastainenkin mahdollisuus on olemassa, jos yrityksen toiminnassa on sellaisia kulttuurisesti piintyneitä ominaisuuksia, jotka hankaloittavat uuden yrittäjän toimintaa, tai jos vanhasta toimintavasta ei osata luopua. Suurimmassa yrityksistä, Tienvarsiyrityksessä, perheyrittäjyys kulttuurina ei näy ulospäin, mutta toimii perheen sisäisenä omana toiminnan ponnistuspohjana ja tekijänä, joka auttaa selviytymään yritystoiminnan karikoista. Syynä on se, että kaikki toimijat omaavat samanlaisen näkemyksen ja voivat toimia toisiaan tukien ja ”sparraten” vaikeissakin kysymyksissä. Perheyrittäjän etuna ja hankaluutena on se, että ratkaisuja ei voi eikä saakaan tehdä yksin. Esimerkiksi Tienvarsiyrittäjä kokee vaimon olevan yrityksessä mukana enemmän kuin tarvittaisiin, vaikka vaimolla on oma työpaikka muualla.

Perheyriksen kulttuuri on nähtävissä pienen matkailuyrityksen voimavarana, resurssina, jota voidaan käyttää hyväksi markkinoinnissa sinänsä, työhön suunnatun resurssin joustavana käyttönä, työllistymismahdollisuutena ja jatkuvana liiketoiminnan kehittämisen ja muutoksen, siis oppimisen aivoriihenä.

### 6.3 Sidosryhmistä oppiminen ja sidosryhmien hallinta

Etukäteisoletus oli, että yrittäjien riippumattomuuden halu ja autonomisuus nousisivat näkyviin sidosryhmäsuhteita tarkasteltaessa, mitä ei kuitenkaan ollut havaittavissa. Voidaan päätellä, että yrittäjien tietoinen kustannusten hallinnan korostaminen ja haluttomuus ulkopuolisen rahoituksen käyttämiseen osoittaa jossain määrin tällaista riippumattomuuden halua. *Vanhoiden aineistojen* analyysissä sidosryhmiin suhtautuminen oli samansuuntaista. Sidosryhmien kanssa on opittu toimimaan: eniten keskusteluttivat asiakkaat, henkilöstö ja viranomaisten toiminta sekä hyvässä että pahassa kaikissa 23 yrityksessä.

*Asiakkaiden* merkitys on keskeinen jokaiselle yritykselle. Palveluyrityksessä asiakasta huolehtiminen on itsestäänselvyys eikä sitä korosteta. *Sekä vanhan että uuden aineiston yrittäjillä* on yhtäläinen ymmärrys asiakkaiden merkityksestä ja asiakasosaamisen tärkeydestä. Jyrkän vastakkaisia näkemyksiä yrittäjillä on *henkilöstön* asemasta. Vuokratyövoiman käyttämistä pidetään välttämättömänä Lomakylä- ja Tienvarsiyrityksissä. Vuokrauksesta on saatu hyviä kokemuksia, koska silloin maksetaan vain saadusta työvoimaresurssista. Mainittujen yritysten yrittäjät eivät tuoneet esille vuokratyövoiman käyttöön liittyviä epäkohtia. Mökkikyläyrityksen yrittäjä pitää työvoiman vuokraamista mahdottomana ajatuksena, koska hän näkee matkailuyrityksen palvelukulttuurin karkaavan sen mukana. Kaikissa yrityksissä, myös *vanhan aineiston* yrityksissä, joko oman perheen tai muiden keskeisten henkilöresurssien merkitys yrityksen toiminnalle ymmärrettiin.

*Rahoittajat* toimivat kohtalaisen hyvin yrittäjien toiveiden mukaan ja kannustavat yrittäjiä uusiin hankkeisiin, mutta kuten edellä todettiin, rahoittajien roolia eivät yrittäneet pitäneet merkittävänä tai he eivät ainakaan halunneet keskustella asiasta. *Hankkijat* ovat lähes poikkeuksetta sellaisia osapuolia, joista yrittäjillä ei ole mitään erityistä mainittavaa, heidän kanssaan on opittu toimimaan. Matkailualan yritysten

rakentaminen, sijainti ja aktiviteetit saattavat häiritä tai kiusata naapurien rauhaa, jolloin voi syntyä vaikeasti ratkaistavia ongelmia. Lomakyläyryyksessä - juuri päinvastoin - naapurien kanssa on päästy hyvään yhteistyöhön ja ratkomaan koko kyläkunnan yhteisiä ongelmia. Yrittäjien kädet ovat sidotut naapurien suhteen: tilanteeseen on opittu tyytymään, jos neuvotellenkaan ei päästä sopuun.

Sijaintikuntien *viranomaisten* toimenpiteet ovat yrittäjien kriittisen tarkastelun kohteena sekä uudessa että *vanhassa aineistossa*. Positiivinen esimerkki on kunnan rakentama latuverkosto, jota yrityksen asiakkaat voivat käyttää. Yrittäjät kokevat rakentamisen hankalimmaksi asiaksi viranomaisten valvonnan ja määräysten ”byrokraatian” vuoksi. Yrittäjät ovat kiusaantuneita lupamenettelyistä, tarkastuksista, valituskiirroksista ja niistä seuraavista rakentamisen viivästymisistä. *Tielaitoksen* toiminta Suomessa ei saa kiitosta keneltäkään, koska opasteiden asettamista koskevat määräykset tuntuvat olevan sellaisia, että kukaan yrittäjistä ei ole täysin tyytyväinen opasteiden sijoitteluun. Jokaisella yrittäjällä olisi parempi, omaa yritystoimintaa paremmin palveleva opasteen sijaintiehdotus. Myös liittymien ja kääntymiskaistojen rakentaminen on aiheuttanut vaikeuksia, kuten myös tien oikaisun viivästyminen. Sekä tieasioihin että sähkölinjojen saamiseen on tarvittu mm. maaherrojen apua, jolloin asiat ovat lopulta järjestyneet.

Yrittäjien asenteet ja kokemukset näyttävät olevan hyvin *vastakkaisia* suhteessa viranomaisiin. On vaikea arvioida, mikä on syy ja mikä seuraus, mutta vaikuttaa siltä, että myönteisesti asioihin suhtautuva yrittäjä saa parempaa palvelua viranomaisilta kuin heihin negatiivisesti suhtautuva yrittäjä. Malo-yrittäjä toteaa, että apua pyytävä yleensä saa apua, kun taas Tienvarsi-yrittäjä toteaa viranomaisten suhtautuneen hänen toiveisiinsa täysin kielteisesti.

Yrittäjien välistä *yhteistyötä* tehdään projekteissa ja keskinäisin sopimuksin. Aina ei yhteistyön ja verkostoitumisen merkitystä kuitenkaan jokaisessa yhteistyöyryyksessä ymmärretä. Mökkikylän yrittäjä ihmettelee haluttomuutta yhteistyöhön. Hän toivoisi, että pystyttäisiin ajattelemaan palvelutuotetta asiakkaan näkökulmasta. Hän uskoo, että mainitunlaisella ajattelulla olisi kauaskantoisia vaikutuksia yrityksen tulevan liiketoiminnan suhteen. Jatkavan yrittäjäpolven edustajat toivovat sitä, että koko yrit-

täjäyhteisö olisi aktiivisesti toiminnassa mukana luomassa yhteistyön mahdollisuuksia.

#### 6.4 Yritysten syntyminen ja kasvu

Yrityksen kasvu- ja oppimisprosessi liittyvät saumattomasti yhteen. Näissä neljässä yrityksessä yrittäjyyteen kasvaminen on ollut hidas ja pitkä prosessi. Kaikki yrittäjät ovat siirtyneet yrittäjiksi erilaisia polkuja pitkin: sopiva maa-alue mökkikylälle, kodin esimerkki kesävieraista ja mökkivuokrauksesta, yrittäjäperheeseen syntyminen ja itsenäistymisen tarve sekä puolison mukana yritystoimintaan ajautuminen. Vaikka yrityksen aloittamiseen on voinut vaikuttaa sattuma, toimintaan ja perustamiseen on liittynyt harkintaa ja mahdollisesti kokeiluja ja kokemusta. Joillakin on ollut ”onnea” ja ”onnekkaita” sattumia, mutta ne saattavat myös olla yrittäjän opitun tiedon hakemisen ja havainnoinnin seurausta.

Yrityksen syntymistavasta riippumatta, yrittäjät joutuvat jatkuvasti pohtimaan yrityksen jatkamisen edellytyksiä, omia resursseja ja toimintaympäristön muutoksia. Yrittäjät luottavat omaan harkintakykyynsä tiedon ja informaation hakemisessa, omiin havaintoihinsa ja asiakastietoon sekä liiketoimintaprosessin jatkuvaan tarkasteluun.

##### *Kasvuhakuisuus*

Pienten yritysten kasvuhakuisuus ymmärretään usein toissijaiseksi hengissä pysymisen rinnalla. Näissä yrityksissä, kuten myös *vanhan aineiston* yrityksissä kasvuvauhti on vaihdellut: jokaisessa yrityksessä on tietoinen oma tapa kehittyä ja kasvuprosessi ymmärretään omalla tavalla. Missään näistä neljässä yrityksessä ei ole rajoitettu pelkästään hengissä pysymiseen, survivalismiin, vaikka Mökkikylän kohdalla kuvaus on osittain luonteva. Kaikkien yritysten toiminnassa on jossain määrin havaittavissa piirteitä, jotka voidaan ymmärtää mukavuusvyöhykkeellä pysyttelyksi ja elämäntapayrittäjyydeksi. Todiste yrittäjien oppimisesta on oppimishistorioissa näkyvä yritysten kasvun ja muutosten prosessi. Yritysten toiminnassa pysyminen ei ole voinut olla sattumaa tai onnea.

*Maloyrityksessä* kasvu määritellään asiakastilojen ja asiakaspaikkojen lisäämisenä ja työvoimaresurssin lisätarpeena. Maloyrittäjä pitää tärkeimpänä sitä, että koko ajan



pidetään mielessä markkinoihin sopeutuminen. Yritys on kasvanut hitaasti pienin askelin yrittäjien seurattessa koko ajan markkinatilannetta, teknologian muutoksia ja asiakkaiden tarpeiden muutoksia. *Lomakylässä* yrittäjä toteaa yrityksen kasvun olleen myös haitallista, koska on jouduttu palkkaamaan ulkopuolisia työntekijöitä ja kadotettu oman perheen hallussa ollut jouston vara. Yrityksen kasvu on varsinkin 2000-luvulla ollut voimakasta. *Mökkikylän* yrittäjälle on tärkeää se, että riskit ovat hallinnassa, eikä kasvua ole vielä ehditty pohtia. Yrityksessä on jouduttu pakon edessä sopeutumaan ja selviämään. Yrittäjän näkemyksen mukaan vakaus ja turvallisuus olisivat hänelle sopiva tapa selvittää yritystoiminnassa. *Tienvarsirytyksessä* yrittäjä katsoo hallitun kasvun ja siihen liittyvän riskin olevan tarpeellista. Näistä yrityksistä ainoastaan kyseinen yrittäjä itse mieltää yrityksensä kasvuyritykseksi.

### **6.5 Yrittäjä oppijana ja inhimillisenä resurssina**

Yrittäjien oppimista omassa yrittäjäyysprosessissaan voi tarkastella ainoastaan yrittäjien omien käsitysten ja näkemysten kautta. Nämä yrittäjät eivät näytä kokevan yrittäjäyyttään sellaisena toimintana, joka on vain yksissä aivoissa ja joka ei olisi ennustettavissa. Tätä voidaan perustella sillä, että yrittäjät pystyvät pohtimaan yrittämiseen johtaneita syitä ja arvioimaan yrityksensä tulevaisuutta. Näille yrittäjille yrittäminen näyttää olleen tietoinen valinta. Yrittäjät vaikuttavat sellaisilta, että he hallitsevat yrittämiseen liittyvän työnsä, vaikka siinä on paljon ratkaistavia ongelmia ja monia esteiksi ja vaikeuksiksi arvioitavia asioita.

#### *Oppimistyylit ja yrittäjäyystyyppit*

Yrittäjiä ei voi tyypitellä yhteen kategoriaan; jo pelkkien aiemmin esitettyjen työniemien avulla kategorisointi jää pinnalliseksi. Kun yrittäjiä luokitellaan ongelmien ratkaisijoiksi, Kolbin oppimistyylien mukaan, luokittelu ontuu. Oppimistyylit kutistavat käsitystä yrittäjästä oppijana. Kaikki yrittäjät ovat oppineet yrityksessään selviytymään päivittäisistä rutiineistaan ja käytännön työssä esiin tulevista ongelmista, siis tekemään jatkuvasti ”käytännön sovelluksia”. Toisaalta kaikki voitaisiin myös määritellä ”mielikuvituksen käyttäjiksi”.

Samoin Bruyatín ja Julienin yrittäjäyystyyppittelyt soveltuvat huonosti, koska luokitellessa tutkija joutuu pohtimaan ”arvon” tai ”luovuuden” määrää, vaikkakaan niille ei

ole sovittua mittaristoa. Määrittelyn vaikeus liittyy myös yrittäjien innovatiivisuuden arviointiin. Jokaisella oppiminen on ollut pitkä, joillakin jo lapsena, viimeistään nuoruudessa alkanut polku, jossa perheen esimerkki ja toimintatapa yrityksessä muodostuvat yrittäjän kokemuspohjaksi. Esimerkiksi Lomakylän yrittäjä näkee luovuutensa perustuvan hänen kykyynsä visioida, siis ”käyttää mielikuvitusta” ratkaistessaan yrityksensä tulevaisuuden suuntaa. Toisaalta kaikkien muidenkin yrittäjien oppimisessa uskalluksen ja rohkeuden näkyminen todistaa siitä, että he eivät ole oppimistyyliltään pelkkiä käytännön sovellusten tekijöitä. Riskien hallinta ja hitaasti eteneminen näkyvät yrittäjien toiminnassa niin selkeästi, että ketään heistä ei voi määrittellä oppimistyyliltään ”uusiin kokemuksiin pyrkijäksi” sinänsä, mutta heitä voisi kaikkia kuvata *suunnitelmallisiksi toimijoiksi*, jotka pääsevät uusiin kokemuksiin muutosten kautta. Yksi jatkavista yrittäjistä määritteli oppimisen tapahtuneen ”kantapäin kautta”, tarkoittaen sillä sitä, että oppiminen tapahtuu lähtien omasta ajattelusta ja pohtimisesta muuntuen sitten kokemukseksi, jota voi uudelleen arvioida. Kokemuksen voi olettaa olevan yrittäjän toimissa olennaisella sijalla, mutta kokemusprosessin määrittely on ongelmallista, kuten muunkin oppimisen luokittelu.

#### *Tiedon hankinta*

Tiedon hankkimisessa yrittäjät ja nuorempi sukupolvi olivat yksimielisiä siitä, että tieto löytyy parhaiten asiakkaita kuulemalla ja kuuntelemalla, vuorovaikutuksesta ja kumppanuuksyhteistyöstä muiden yrittäjien kanssa. Tietoa voidaan kerätä systemaattisesti ja saadusta tiedosta myös keskustellaan muuttaen tarpeellisia toimintoja. Tieto voi löytyä yhtä lailla myös sanomalehdestä tai messuilta. Lomakylän yrittäjän perheessä jatkaja toteaa kotoa ja suvulta saadun esimerkin ja tiedon vieneen hänet yrittäjäksi, kuten hänen isälleenkin oli käynyt. Kaikissa neljässä yrityksessä jatkajan löytäminen perheestä lienee tulkittavissa niin, että jatkaja - nähtyään yrittämisen kaikki puolet - on uskaltanut lähtemään yrittäjäksi. Esimerkki ja myönteinen selviytymiskokemus voivat siis toimia, ainakin perheen sisällä.

### **6.6 Henkilökohtaiset selviytymiskeinot muutoksen aikaansaamisessa**

Yrittäjät ovat luoneet omia henkilökohtaisia toimintatapoja, joita voidaan kutsua yrittäjien selviytymisstrategioiksi tai henkilökohtaisiksi toimintateorioiksi. Tällaisen teorian ymmärretään pitävän sisällään kaiken sen kokemuksen, oppimisen ja osaami-

sen, mitä yrittäjällä on. Henkilökohtainen toimintateoria on ”tulos” jatkuvasta oppimisen prosessista.

Lomakylän yrittäjän ominaispiirteitä ovat uskallus, utopistisuus ja sitkeys. Hänen taitojaan ja osaamistaan ovat esimerkiksi oppiminen soveltamalla, riskinhallintakyky, rakentamisaaminen, soveliaiden yhteistyökumppaneiden löytäminen, verkostoituminen ja ulkoistaminen yhdistettynä tietoisesti valittuun elämäntapaan.

Mökkikylän yrittäjän usko perheensä resursseihin ja yhdessä tekemiseen sekä ymmärrys siitä, että muita vaihtoehtoja ei ollut, pitivät häntä yrittäjänä. Hän uskoo myös sattumiin, jotka määrittelevät hänen yrityksensä ja hänen omien toimien suuntaa. Hän tunnustaa tehneensä virheitä, mutta oppineensa niistä kääntäen asiat voitokseen. Hän uskoo erityisesti siihen, että asiakas tietää, milloin kovaa työtä tehdään sydämellä. Hänen luja uskonsa on, että palvelevan matkailuyrityksen toimintatapana ei voi olla muunlaista suhdetta asiakkaisiin, olipa yritys minkä kokoinen tahansa.

Malo-yrittäjällä yrittämisen kantavana voimana on ollut sitkeys ja päättäväisyys ja toisaalta ulkoisena rajoitusehtona se, että ei ole ollut muita vaihtoehtoja (tai niitä ei ole missään vaiheessa harkittu, kun yrittäjätielle on lähdetty). Edelleen yrityksessä on toimittu aina resurssien mukaan, edetty vasta sitten kun on ollut varoja. Vaikeina aikoina, kuten hiljaisen talvisesongin aikana tilanteeseen sopeudutaan. Tällöin ei edes yritetä tulla markkinoille, koska sen nähdään vievän liiaksi resursseja suhteessa tuottoon. Yhteistyöhön on siirrytty, kun se on nähty tarpeelliseksi ja tuottavaksi, ja sellaisista asiakasryhmistä on osattu luopua, joista ei ole ollut riittävästi tuottoja. Yrityksessä todetaan, että sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa toimintaa on vieläkin liian vähän ja soveliaita uusia muotoja etsitään. Muutoksen jarruna on osittain ollut yrittäjän puoliso, joka nyt on vetäytynyt pois liiketoiminnasta.

Tienvarsiyrityksen yrittäjän selviytyminen on ollut kamppailua kunnan ja tieviranomaisten sekä Teoston kanssa. Toisaalta häntä kantaa eteenpäin taloudellinen menestys, koska hänen selviytymisstrategiansa keskeisenä keinona on kustannusten hallinta. Yrityksessä suuretkin rakennushankkeet on tehty omalla työllä, jolloin investointien kustannusten kurissa pitäminen on helpottunut. Yrittäjä ei kuitenkaan todennä-

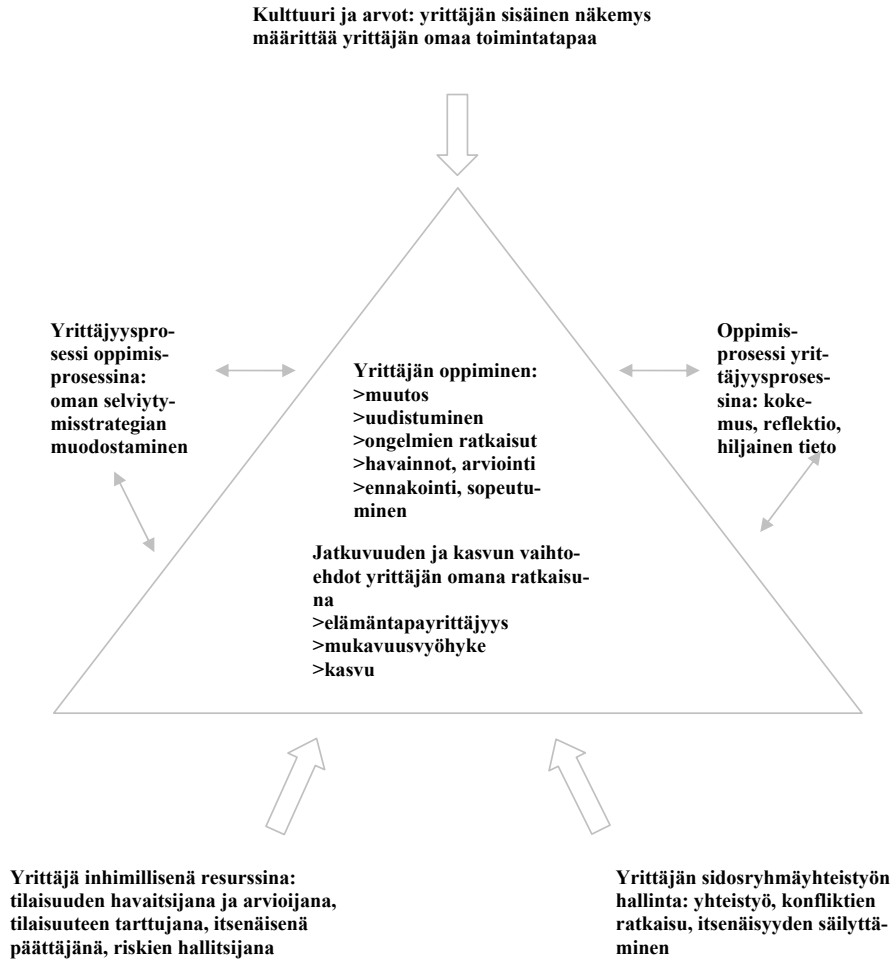
köisesti tarkastele koko omaisuusmassaansa sijoitetun pääoman tuoton kautta, vaan tyytyy omiin taloudellisen menestyksen mittareihinsa.

### **6.7 Yrittäjä muuttajana ja uusiutujana yrittäjyysprosessissaan**

Yrittäjän toiminta on usein nähty sopeutumisenä muutoksiin, mitä se ei tutkitusta aineistosta nousseiden seikkojen mukaan kokonaan ole. Päinvastoin, yrittäjä havainnoi ulkoista toimintaympäristöään, arvioi mahdollisuuksia ja uhkia ja tekee päätöksiä epävarmuudessa, erityisesti markkinoiden, sidosryhmien ja perheen suhteen. Yrittäjä ennakoii muutokset havaintoihinsa, kokemuksiinsa ja arvomaailmaansa nojaten, varautuu muutoksiin etukäteen, tekee suunnitelmia, ottaa oppia virheistä ja toteuttaa muutokset itse. Yrittäjän oppiminen ei ole pelkästään rutiinien toistamista.

Yrittäjyysprosessi näyttäytyy näissä tapauksissa jatkuvana muutosten ketjuna, jossa muutokset (täysin yllättäviä tapahtumia lukuun ottamatta) ovat yrittäjän oman toiminnan tuotosta. Jokainen tehty päätös on yksi muutoksen askel. Muutos näyttää tapahtuvan hitaasti, sitä ei yrittäjä itsekään havaitse helposti ennen kuin riittävän ajan kuluttua. Kaikki yrittäjät pystyvät kuitenkin taaksepäin katsoessaan analysoimaan tapahtunutta, asioihin johtaneita syitä ja muutoksen laatua. Muutosprosessi on jatkuva ja itsestään selvä, läpinäkyvä sellaisille yrittäjille, jotka ovat vielä toiminnassa. Yrittäjä ei kulje virran vietävänä, hänellä on ohjat hallitusti omissa käsissään. Hän on yrityksensä *työntövoima* ennakoidessaan ja suunnitellessaan yrityksensä tulevaisuutta.

Kuviossa 6 esitetään jäsenitys, konstruktio pienen yrityksen yrittäjän yrittäjyysprosessista. Liiketoiminta ymmärretään prosessina, jossa yrityksen strategia määrittyy yrittäjän omaksi toimintatavaksi tai henkilökohtaiseksi selviytymisstrategiaksi. Yrittäjän strateginen liiketoimintaprosessi ja yrittäjän oppimisprosessi yhtyvät yrittäjyysprosessiksi.



**Kuvio 6. Konstruktio: jäsenyys pienen matkailuyrityksen yrittäjän yrittäjyysprosessista oppimisprosessina.**

Yrittäjä ei niinkään opi muutoksista vaan hän toimii rohkeasti ja luovasti oppien yrittäjyysprosessissaan jatkuvaksi muuttajaksi ja uusiutujaksi. On väitettävissä, että yrittäjien toimintatapa on luova, koska prosessissa syntyy jatkuvasti muutoksia. Yrittäjien tiedon käsittelemisen tapa on luonnehdittavissa transformatiiviseksi: tietoisesta sisäistämisen lisäksi yrittäjät ulkoistavat tiedon eli soveltavat tiedon käytännöllisten

ongelmien ratkaisuun. Yrittäjät eivät tee päätöksiä ja muutoksia sattumalta, vaan tietoisesti.

Näitä yrityksiä voi myös luonnehtia ”oppiviksi yrityksiksi”. Yrittäjät ovat oppineet käsittelemään eteen tulleita ongelmia luovasti ja pystyvät ratkaisemaan niitä. Tämän näytteen yrittäjät eivät ole passiivisesti odottaneet muutoksia, vaan ovat vaikuttaneet niihin itse aktiivisesti etukäteen, omilla toimillaan. He etsivät tietoa markkinoilta, havainnoivat, keskustelevat, tarkkailevat ympäristöään ja mahdollisuuksia, tuottavat jatkuvasti uusia *ideoita* ja *uskaltavat* kokeilla niitä ja osaavat luopua huonoksi havaituista toimista.

Yllätyksellisesti tämän aineiston tarkastelu yrityksen historiana, yrittäjän elämänkulun tarinan kautta, tuotti käsityksen siitä, että aiemmassa tutkimuksessa (Juutilainen, 2001) tehty päätelmä ”yrittäjistä yksilönä, joka ei tee suunnitelmia”, osoittautui virheelliseksi. Tässä aineistossa yrittäjän toiminnan tarkastelu historiallisena jatkumona osoittaa sen, että yrittäjät toimivat tavoitteellisesti, siis suunnitelmallisesti. Suunnittelu ei ole formaalista, yrityksen liiketoiminnan suunnittelua lomakkeiden avulla, vaan toiminnan jatkuvaa suunnittelua sidosryhmäympäristöä havainnoiden, tietoa arvioiden ja tulevaisuutta visioiden. Deakinsin ja Freelin näkemys yrittäjien suunnittelusta jatkuvana sopeutumisprosessina ei sovellu sellaisenaan tämän tutkimuksen yrittäjiin; sopeutuminen ei sovellu kuvaamaan yrittäjien toimintaa, vaan mieluummin *ennakointi* kuten edellä esitettiin. Yrittäjien toimintaa syvemmin tarkasteltaessa oppimisen näkökulmasta, voidaan havaita näiden yrittäjien olevan ”itsensä herroja” siinä mielessä, että he itse haluavat määrätä ja ohjata oman yrityksensä muutoksen suuntaa. Tarkasteltaessa yrittäjien elämänkulkua yritystensä rinnalla on yrityksissä nähtävissä suunnittelua, kehittymistä ja kasvua aloittamishetkestä tähän päivään.

Yrittäjien oppimista voi luonnehtia myös strategiseksi oppimiseksi, koska heillä on omista lähtökohdistaan ja kokemuksistaan kykyä tulkita maailmaa, kyseenalaistaa omia ajatus- ja toimintamallejaan, hahmottaa uusia toimintatapoja ja näin tarkistaa yrityksen strategiaa. Uuden oppiminen yrittäjyysprosessista tuottaa uusia tapoja tarkastella asioita; uusiutuminen ja muutos eivät ole pelkkää tosiasioiden korvaamista toisilla. Yrittäjän jatkuvan oppimisen prosessi vie yritystä eteenpäin. Suunnitelmia voi luonnehtia strategiseksi luonteeltaan, koska niissä yrityksen arvot, kulttuuri ja

visiot ovat sisällä: toimintatapoja muutetaan tilanteen vaatimusten mukaan, muutoksia tehdään tulevaisuutta silmälläpitäen ennakoivasti ja vaikuttavasti. Suurempien yritysten strategiseen suunnitteluun verrattuna erona on se, että pienissä yrityksissä strategista suunnitelmaa ei dokumentoida ja suunnitelman toteutus voi tapahtua hitaasti. Strategioita ja uusia suunnitelmia voi ilmaantua etsimättä, niitä ei pelkästään luoda.

Näissä yrityksissä yrittäjät siirtävät jatkuvasti osaamistaan seuraavalle sukupolvelle hiljaisen tiedon ja esimerkin avulla. Uuden sukupolven toimintatapa muuttuu kuitenkin nopeasti siksi, että uuden yrittäjäpolven koulutus auttaa hahmottamaan toimintaympäristön vaatimuksia laajemman näkemyksen kautta.

### **6.8 Yrittäjän oppimisen taival eteenpäin**

Yrittäjähistorioita ja yrittäjien kertomaa tarkastellessa vahvistui käsitys, että yrittäjät aktiivisesti seuraavat sitä, mitä toimintaympäristössä tapahtuu. Jatkuva havainnointi ja tiedon arviointi ovat yrittäjän työtä muutosten tekemiseksi ja yrityksen jatkamisen mahdollistamiseksi. Yrittäjät eivät ole jääneet odottamaan, että joku muu tekisi ratkaisut heidän puolestaan. Yrityksissä on selvitty vaikeista ongelmista, mutta jokaisessa suuressakin ratkaisussa näkyy yrittäjän ja yrittäjäperheen kädenjälki. Yrittäjien taloudellisen riippumattomuuden vaaliminen on jatkuvana varmistuksena siitä, että yhtä lailla kuin he ovat valinneet yrittämisen, he voivat sen myös halutessaan lopettaa. Tällaista toimintatapaa voidaan kuvata ennakoivaksi, sopeutuvaksi ja joustavaksi.

Sidosryhmien roolin merkityksen arviointia hankaloittaa se, että matkailualan asiakkaita palvelevassa yrityksessä yrittäjät eivät koe muiden sidosryhmien kuin asiakkaiden, henkilöstön ja viranomaisten olevan yritykselle merkityksellisiä. Asiakkaiden eteen ollaan valmiita tekemään paljon työtä ja työntekijät pyritään saamaan yrittäjämäiseen toimintatapaan. Työntekijöiden vuokraaminen voi olla jossain määrin ristiriidassa palvelukulttuurin vaalimisessa, silloin kun vuokratut työntekijät vaihtuvat jatkuvasti. Viranomaismääräykset ovat matkailuyrittäjille epämieluisia, mutta niihin sopeudutaan, joskaan ei kapinoimatta. Muiden sidosryhmiensä kanssa yrittäjät toimivat vaihtosuhteessa neuvotellen ja yhteistyössä.

Uuden aineiston yrityksissä perheen esimerkki näytti toimineen yrittäjien kohdalla niin, että yrittäjät itse kokivat saaneensa alkusysäyksen yrittäjyyteen lapsuudenkodistaan tai perheeltään. Samoin näytteessä yrittäjyys näyttää vievän mukanaan kaikkien mukana olleiden neljän perheen lapset joko jatkamaan vanhempiensa yritystä tai siirtymään yrittäjäpolulle omaan yritykseen. Tämä näyte antaa viitteitä siitä, että hiljainen tieto siirtää hitaasti osaamista ja toimintamallia sukupolvelta toiselle, ainakin silloin kun yritystoiminnasta on saatu myönteinen kokemus. Yrittäjän tai yrittäjäperheen käsitys tai edes toive siitä, että yrityksellä olisi jatkaja perheen piirissä, voi vaikuttaa niin, että yrityksen toimintaan suhtaudutaan vakavasti, koska seuraavalle sukupolvelle halutaan jättää elinkelpoinen yritys.

Yrityksen kasvun ja oppimisprosessin yhteyttä tarkasteltaessa palataan jälleen yrittäjien halukkuuteen jopa säädellä kasvua ja tyytyä kasvuun ja laajenemiseen itse asetettujen mittareiden avulla. Kuitenkin kasvua voidaan nähdä tapahtuneen, kun tarkastellaan yritysten historiallista kehityskaarta lähtöpisteestään tähän päivään.

Yrityksen toimintaympäristö on jatkuva oman toiminnan peilaamisen paikka yrittäjille. Pienissä yrityksissäkään ei ole mahdollista tuudittautua uskoon, että asiakkaita saadaan entisillä konsepteilla. Nämä yrittäjät ovat ajoissa ymmärtäneet sen, että asiakkaiden kuunteleminen, havainnoiminen ja tulevaisuuden tarpeiden ymmärtäminen voi taata yrityksen jatkumisen. Tietoja osataan hakea ja soveltaa, ja toisten yrittäjien kanssa käytävät keskustelut yhteistyöstä parantavat ja uusivat jatkuvasti käsitystä palvelutuotteiden muuttamisen tarpeista. Näissä pienissä yrityksissä tehtävä yhteistyö muiden yrittäjien ja organisaatioiden kanssa antaa - edellisen tutkimuksen (Juutilainen, 2001) tuloksiin verrattuna - huomattavasti valoisamman kuvan yrittäjien halukkuudesta tehdä yhteistyötä. Erityisesti näissä yrityksissä esille tullut uuden sukupolven suhtautuminen yhteistyöhön yrityksen naapurustossa olevien yritysten kanssa ja samalla seutukunnalla toimivien yritysten ja matkailuorganisaatioiden kanssa, antaa uskoa siihen, että muutos on asenteiden tasolla tapahtumassa ja jo tapahtunut. Yhteiskuntaa ei enää nähdä sellaisena tahona, jonka avulla markkinointitoimenpiteet onnistuvat. Tätä muutosta on osaltaan nopeuttanut se, että palvelujen myyntiin ei tarvita enää juurikaan välikäsiä, ainakaan kotimaassa, koska kuluttajat ovat oppineet varaamaan ja ostamaan palveluja suoraan sähköisten järjestelmien kautta.



## 6.9 Päätelmät

Seuraavassa arvioidaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista, tutkimuksessa tehtyjä metodologisia valintoja ja tutkimuksen kontribuutiota. Luvun loppupuolella arvioidaan tuloksien liittymistä olemassa olevaan teoriaan ja esitetään tutkimusaiheita, joita tämän työn tuloksien pohdinnasta on noussut esille.

### 6.9.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteiden saavuttaminen

#### *Tutkimuksen lähtökohdat*

Tälle tutkimukselle alkusysäyksen antoivat aikaisemmassa tutkimuksessa (Juutilainen, 2001) saadut viitteet siitä, että yrittäjän liiketoimintaprosessin tarkastelu dynaamisena ilmiönä voisi tuottaa syvempää ymmärrystä pienen matkailualan yritysten yrittäjien toiminnan luonteesta. Aikaisemman tutkimuksen aineisto kerättiin näkökulmasta, jossa tavoitteena oli saada selville yrittäjien oma käsitys menestyksestä. Kysymykset siitä, miksi yrittäjät tyytyvät vaatimattomaan tulokseen tai miksi yritysten kasvuvauhti on vähäinen, nosti vähitellen esiin kysymyksen mitä yrittäjyysprosessissa tapahtuu. Muutamien yrittäjyyttä tutkineiden tutkijoiden huomiot yrittäjän oppimisen tutkimisen merkityksestä antoivat tälle tutkimukselle tavoitteen.

Tutkimuksen kohdistaminen matkailualan pieniin yrityksiin ja yritysten toimijoihin asettaa tutkijalle jo etukäteen arvioiden suuren haasteen. Olemassa oleva tutkimus matkailualaa, pieniä yrityksiä ja yrittäjyyttä koskien on ristiriitaista ja avaa runsaasti eriäviä näkemyksiä aihepiiriin. Kun tähän lisätään tarkastelu siitä, kenestä voidaan käyttää käsitettä ”entrepreneur”, ja käsitys yrittäjistä oppijana, tutkimuskohde samenee entisestään. Oppimisteoriat mahdollistavat yrittäjän oppimisen tarkastelun useista näkökulmista, mutta oppimisen käsitteen abstraktinen luonne takaa sen, että tutkija ei missään vaiheessa pysty varmistumaan, onko hän oikealla tiellä. Näistä samoista syistä tutkimus tarjoaa mielenkiintoisen haasteen tutkijalle. Käsitys yrittäjistä henkilöinä, jolla on ”kaikki yksissä aivoissa”, tai käsitys yrityksestä, että ”kaikki on strategista pienissä yrityksissä”, tai näkemys siitä, että ”pienien yritysten strategia löytyy vasta jälkepäin tarkasteltaessa”, ovat tutkimusten tuloksia, joiden taakse tutkimuksen avulla pitäisi päästä. Yrittäjyysprosessin dynaamisuus, yrittäjä sosiaalisena yksi-

lönä, joka asettaa arvonsa itse ja muodostaa omaa yrittäjyyskulttuuriaan, on kiinnostava tutkijan kannalta.

#### *Tavoitteiden saavuttaminen*

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yrittäjien oppimisprosessista tutkimalla yrittäjiä heidän omista lähtökohdistaan ja ymmärtää heidän toimintansa rajoituksia. Tarkoituksena on löytää keinoja, joilla pienten yritysten yrittäjiä voidaan auttaa selviytymään paremmin yrittäjyysprosessissaan ja parantamaan toimintamahdollisuuksiaan sekä tulemaan hyväksytyiksi arvokkaina toimijoina. Tavoitteena on syventää pienen matkailuyrityksen yrittäjän strategisen liiketoimintaprosessin ja oppimisen yhteyden ymmärtämistä sekä yrittäjän selviytymiskeinoja. Edelleen tavoitteena on ymmärtää sitä kuinka yrittäjän oppiminen ilmenee yrittäjyysprosessissa, miten yrittäjä toimii sidosryhmiensä kanssa ja kuinka oppiminen näyttäytyy sidosryhmätoiminnassa. Tutkimuksen tavoite täsmentyi useita kertoja tutkimusprosessin kuluessa. Erityisesti sidosryhmien tarkastelun suhteen oli vaikea luoda keinoja, joilla olisi päästy lähemmäksi sidosryhmäoppimisen luonnetta, koska yrittäjien näkökulmasta vain muutamat sidosryhmät olivat keskustelujen arvoisia.

Tavoitteiden saavuttamisessa keskeiseksi haasteeksi muodostui se, että tutkijan näkökulmasta ensin tulee sisäistää yrittäjyyden lähtökohdat, ymmärtää yrittäjän toiminta strategisessa liiketoimintaprosessissaan ja pystyä käsitteellistämään ja konkretisoimaan oppiminen ilmiönä siten, että sitä voidaan tarkastella ja etsiä yrittäjän toiminnassa. Yhtä lailla kuin voidaan todeta kaiken oleva strategista pienessä yrityksessä, voidaan todeta kaiken olevan yrittäjän oppimisen tulosta, mikä ei kuitenkaan edistä ymmärrystä.

Tavoitteiden saavuttamisen arviointi jää sen varaan, että voidaan luottaa tutkijan tulkintaan, jonka mukaan yrittäjän toiminnassa jatkuva muutos, uusiutuminen, vanhasta luopuminen ja yrittäjän oman toiminnan jatkuvuus ovat todisteita oppimisesta yrittäjyysprosessissa. Oppimisen teorian liittämällä sidosryhmien tarkasteluun pyrittiin konkretisoimaan näkökulmaa. Sidoryhmäoppimisen näkökulman syvällinen ymmärtäminen ja sidoryhmäoppimisen kriteerien asettelu jäivät osittain avoimiksi, eivätkä tarjonneet riittävästi näkökulmia, jotta sidoryhmien oppimiseen olisi päästy sisälle. Sidoryhmätoiminta kuuluu niin kiinteästi yrittäjän arkeen, että tutkimuksen tavoit-

teasetannan kannalta sidosryhmäoppimisen tutkiminen jäi esiymmärryksen luomiseksi. Se, että yrittäjyysprosessia tarkasteltiin tässä yrityksen kulttuurin ja yrittäjän arvojen ja sosiaalisten suhteiden kokonaisuutena, tarjoaa mahdollisuuden arvioida yrittäjän oppimista useammasta näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen arviointia rajoittaa se, että tutkimus yrittäjistä oppijana on vielä alkuvaiheessa eikä tulosten vertailumahdollisuuksia ole laajalti tarjolla (vrt. Rae 2004, 2005).

Tutkimuskysymyksen asettelussa rajattiin perheyrittäjyyteen ja verkostoitumiseen liittyvät näkökulmat tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että yrittäjyysprosessin tarkastelu perheyrittäjyyden näkökulmasta ja verkostoitumisen näkökulmasta olisivat rikastaneet ymmärrystä.

### **6.9.2 Tutkimuksen kohde ja metodologiset rajoitukset**

Toimijat pienissä yrityksissä ovat inspiroiva ja haastava, mutta moniulotteisen toimintakenttänsä vuoksi vaikea tutkimuskohde. Yrittäjän toiminnan tutkiminen, ”sense-making”, ymmärtäminen ja tulkitseminen erityisesti uudesta, oppimisen näkökulmasta, on tutkijan kannalta antoisaa työtä. Varsinkin kun näitä näkökulmia ei ole aikaisemmin paljon tutkittu.

Aineisto on hankittu lyhyiden tapaamisten aikana, ja on arvioitavissa, että pidempi havaintoperiodi yrityksessä ja keskustelujen jakaminen useammalle kerralle olisivat voineet tuottaa syvempää ymmärrystä yrittäjän oppimisprosessin luonteesta, erityisesti yrittäjien suhteesta sidosryhmiin. Yrittäjät oli valittu harkiten niin, että yrittäjillä olisi riittävästi historiaa, mikä mahdollistaisi monipuolisen tarkastelu. Keskusteluyhteys tutkijan ja yrittäjien välillä vaikutti toimivalta. ja keskustelut käytiin avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä, joten niiden voidaan arvioida siinä mielessä tuottaneen luotettavaa tietoa.

Uusin aineisto kerättiin yrityksiltä, jotka oli valittu harkiten. Valinta kohdistui siis jo elinkelpoisuutensa osoittaneisiin yrityksiin. Vanha aineisto oli kerätty yrityksistä, joiden valintaan osallistuivat myös paikalliset matkailuorganisaatiot. Valittujen yritysten voidaan arvioida olleen tyypillisiä matkailualan pieniä yrityksiä. Mikä tahansa

muun näytteen aineisto olisi ollut erilainen - tämä hankittu aineisto kuvaa näiden yritysten yrittäjien oppimisprosessia tutkijan tulkintojen kautta.

Tutkimuksen validiteettia, reliabiliteettia ja tulosten suhteellistamista tarkasteltiin luvussa 4. Tuloksia ei voi siirtää koskemaan matkailualan mikrokokoisia ja pieniä yrityksiä sellaisenaan. *Uuden aineiston* yritykset edustavat yritystyyppiä, jossa yrittäjällä on takanaan useamman vuoden kokemus toiminnasta. Valitut yritykset olivat elinkelpoisia eli niiden tiedettiin pysyneen markkinoilla. Kyseiset valintakriteerit jo itsessään rajoittavat yritysten vertailua matkailualan pieniin yrityksiin. Yritysten voidaan määrittellä olevan verrattavissa elinkelpoisiin, useamman vuoden markkinoilla toimineisiin matkailualan mikrokokoisiin ja pieniin, yrittäjävetoisiin perheyrittäisiin. Narratiiveissa lukijalle tuotiin näkyville yrittäjyysprosessi tutkijan tulkinnan kautta, tulokset ovat vertailtavissa vastaavien tutkimusten tuloksiin ja tulosten analysoinnista on tehtävissä jatkotutkimusehdotuksia.

### **6.9.3 Kontribuutio**

Tällä tutkimuksella voidaan nähdä olevan uutuusarvoa. Yrittäjien oppimisesta tutkimuskohteena on kiinnostuttu oppimisprosessin näkökulmasta varsinaisesti vasta 2000-luvulla, vaikka organisaatioissa oppiminen on ollut tutkimuksen kohteena jo vuosikymmeniä. Yrittäjien kouluttamisen käytäntöjä on tutkittu, mutta ei varsinaisesti oppimisprosessin kokonaisvaltaista luonnetta. Tutkimuksessa tuotettiin lisäymmärrystä pienten matkailualan yritysten yrittäjien oppimisprosessin luonteesta. On toivottavaa, että tämä tutkimus toimii kimmokkeena yrittäjän oppimisen konkretisoimiselle ja käsitteellistämiseksi.

Tutkimus avaa käsitystä pienten yritysten kokonaisvaltaisesta suunnitteluprosessista. Suunnittelu ei ole verrattavissa eikä sitä tule vertailla suurempien yritysten suunnitteluprosessiin. Pienissä yrityksissä ei tarvita välttämättä formaalista suunnittelua, vaan suunnittelua, jossa yrittäjät itse asettavat päämääränsä ja ohjaavat itse yrittäjyysprosessiaan. Yrittäjien oppimisprosessin voi ymmärtää olevan jatkuva tapahtuma, joka suuntaa toimintaa. Oppimisprosessissa kokemus, reflektio, havainnointi ja oma, jatkuvasti muotoutuva toimintamalli ovat yrittäjän ohjenuorana.

Kuva yrittäjän oppimisesta on kirkastunut tutkimuksessa. Yrittäjän oppiminen on nähtävissä kokonaisvaltaisena oppimisprosessina, jossa yrittäjä oppii arvoineen sosiaalisessa ympäristössään. Oppiminen näyttäytyy yrittäjän luomana toimintatapana tai selviytymisstrategiana, kuten jo aiemmassa tutkimuksessa on todettu. Tämän tutkimuksen esiintuoma käsitys yrittäjästä yrityksensä työntövoimana ja oppijana, joka myös ennakoii ja ohjaa itse liiketoimintaansa, tuo lisäymmärrystä pienten yritysten yrittäjien yrittäjyysprosesseista.

#### *Käytännöllisiä ehdotuksia*

Matkailualan pienten yritysten yrittäjiä ”syytetään” elämäntapayrittäjyydestä, survivalismista, minimitehokkuusasteen saavuttamisesta ja mukavuusvyöhykkeellä pysymisestä. Syytös voi olla oikeutettu, jos jatkuva määrällinen kasvu nähdään ainoana oikeana päämääränä ja mahdollisuutena yrittäjän toiminnassa. Tämänkin tutkimuksen tuloksissa näkyy, että yritysten toiminta voi olla edellä kuvatun mukaista. Kuitenkin tällaiset pienet yritykset tuottavat ja myyvät asiakkaille heidän haluamiaan palveluja, tarjoavat työtä sekä omille perheenjäsenilleen että ulkopuolisille työntekijöille ja ostavat itse palveluja ja tavaroita sidosryhmiltään ja muilta yrittäjiltä. Edellä mainitut ”syytökset” tulisi hylätä. Matkailualan yrittäjien toiminnan ominaislaatu tulisi ymmärtää alan kontekstissa ja lisäarvon tuottajana, ja tulisi hyväksyä se, että silloin kun matkailualalla toimivat yrittäjät toimivat näin, toimintatapa on heidän itsensä valitsema. Palvelualan innovaatiot näkyvät tuotannollisia innovaatioita huonommin. Matkailijan ja palveluyrityksen asiakkaan kokemat elämykset eivät välttämättä parane suurista innovaatioista vaan yksinkertaisista, luovista oivalluksista.

Pienen yrityksen strategian luominen ja suuren yrityksen strategian luomisen prosessi eroavat toisistaan ja ne palvelevat erilaisia tarkoituksia. Pienen yrityksen yrittäjän strateginen ajattelu on kokonaisvaltaista eikä vaadi formaalista muotoa. Kenties ainakin matkailualan pienten yritysten tutkimuksessa tulisi hylätä strategisen liiketoimintaprosessin tarkastelu ja tarkastella yrittäjyys- ja oppimisprosessia vastaavana kokonaisuutena.

Yritysten roolia yhteistyössä olisi täsmennettävä niin, että yrittäjät saisivat itse yhdessä päättää esimerkiksi EU-hankerahojen käytön suuntaamisesta omissa yrittäjien keskinäisissä kehittämishankkeissa. Yrittäjät kokevat jäävänsä sivullisiksi, pelkiksi

maksumiehiksi, koska korkeakoulut ja muut organisaatiot hallinnoivat mainittuja projekteja. Pienissä yrityksissä yrittäjät ovat tarkkoja ajankäytöstään ja haluavat kohdistaa aikaresurssinsa sellaiseen tekemiseen, josta heille on välitöntä hyötyä.

Yrittäjien koulutus on ollut pitkään taitojen opettamista. Olisiko nyt aika siirtyä ymmärtämään yrittäjä kokonaisvaltaisena yrittäjyysprosessissaan oppijana ja suunnitella koulutusta, jossa yrittäjä oppii oppimaan? Yrittäjien koulutukseen soveltunee näidenkin tulosten valossa malli, jossa yrittäjälle annetaan mahdollisuus harjoitella todellisessa ympäristössä yrittäjyyden kokonaisuuden hallintaa kuitenkin niin, että aloittavalla yrittäjällä olisi apua ja tukea saatavissa. Tällaisen mahdollisuuden tarjoaa yrityshautomotyypinen yrityksen kehittäminen, josta on myönteisiä kokemuksia olemassa. Samoin kaikille alkuvaiheessa oleville yrittäjille tulisi olla tarjolla mentori- ja kummitoimintaa, jossa yrittäjällä olisi mahdollisuus konsultoivaan keskusteluun alan kokeneiden osaajien kanssa. Tällaiseen haasteeseen voisi odottaa yrittäjien omien järjestöjen tarttuvan.

#### **6.9.4 Suuntia pienten matkailuyritysten tutkimiseen**

Suuryritysten ja organisaatioiden tutkimus ja pienten yritysten tarkastelu ja tutkimus tulisi selkeästi pitää erillään. Vertailuja voidaan tehdä, mutta ne eivät tuota lisäarvoa. Pienten ja varsinkin mikrokokoisten yritysten toimintaympäristö ja toimintatavat ovat niin erilaisia, että myös tutkimusmenetelmällisesti on syytä hakea erilaisia lähestymistapoja. Myöskään ”oppiva yritys” ei vaikuta käsitteenä soveltuvalta pienten ja mikrokokoisten yritysten tarkasteluun. Yrittäjää on syytä tarkastella yksilönä oppijan roolissa, yhteistyöverkostoissaan ja yrittäjyysprosessissaan. Oppimista on alettu ymmärtää prosessina, jossa yksilöiden oppimisen ymmärretään tapahtuvan heidän ympärillään olevissa verkostoissa toisten ihmisten kanssa. Tällöin opitaan uusia käytänteitä ja voidaan käyttää hyväksi sosiaalista viisautta. Tällainen tarkastelunäkökulma soveltuisi matkailuyrittäjän oppimisen tutkimiseen erityisesti siksi, että matkailuyrittäjän on lähdes mahdoton toimia ilman yhteistyökumppaneita ja verkostoitumista.

Matkailualalla on edelleen syytä tutkia toimintamalleja, joissa yritysten yhteistyö asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa ja täyttämässä olisi tuottavaa niin, että kaikki

osalliset saisivat siitä lisäarvoa. Edelleen tulisi tutkia sitä, miten yhteiskunta, matkailuorganisaatiot ja yritykset voisivat yhdistää voimavaroja markkinoinnin ponnistuksissa ja erikokoisten, jopa eri alojen yritysten yhteen saattamisessa. Tämän näytteen valossa yritykset ovat halukkaita verkostoitumaan ja tekemään yhteistyötä, mikä matkailupalvelujen ”yhteistuote”-ominaisuuden vuoksi on luontevaa ja välttämätöntä.

Sekä vanhojen aineistojen että uusien aineistojen yrittäjissä oli useita naisyrittäjiä. Aineistojen tarkastelussa oli näkyvissä ”johtolankoja”, joiden tarkastelu edistäisi naisyrittäjien erityisosaamisen tutkimusta. Naisyrittäjyyden tutkimuksessa olisi mahdollisuus paneutua tarkastelemaan esimerkiksi naisyrittäjien käsityksiä perheen merkityksestä ja roolista yrityksessä sekä naisten toimintamalleista ja niiden tuomasta lisäarvosta matkailualan palvelukulttuurissa.

Näytteeseen ei valittu perheyrittäjiä tarkoituksellisesti, mutta kaikissa neljässä yrityksessä oli meneillään tai alkamassa sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ja kaikissa yrityksissä työllistyi ympärivuotisesti enemmän kuin yksi perheenjäsen. Myös vanhemman aineiston yrityksistä suurin osa oli yrityksistä, joissa myös työllistyi yrittäjän perheenjäseniä. Perheyrittäjien tutkiminen jo aiemmin mainitusta yhdessä oppimisen näkökulmasta olisi mahdollisuus, joka rikastaisi perheyrittäjien toiminnasta saatavaa tutkimustietoa ja avaisi erityisesti matkailualalla mahdollisuuksia paremmin ymmärtää yrittäjien valitsemia toimintatapoja. Perheyhteisön yhdessä toimimisessa on sekä positiivisia että negatiivisia puolia, koska samalla kun palvellaan asiakkaita, eletään perheen sisäisten suhteiden ehdoilla. Tutkimuksen näkökulman syventäminen yksilöiden tunteisiin ja perhe- ja työyhteisön sosiaaliseen toimintaan voisi tuottaa lisäymmärrystä perheyrittäjyyden luonteesta.

Sekä vanhan että uuden aineiston yrittäjistä jäi tapaamisten jälkeen sama käsitys: he kaikki olivat tyytyväisiä siihen, että olivat valinneet yrittäjän ammatin. Keskustelussa he ottivat esille epäkohtia ja heitä harmittavia asioita, mutta matkailualan palveluyrityksen kulttuuri vaikutti viehättävän jokaista. Kukaan yrittäjistä ei antanut käsitystä, että olisi kritiikistään huolimatta halunnut siirtyä toisen palvelukseen. Yrittäjän omaa toimintamallia ei tulisi verrata muiden alojen yritysten, erityisesti tuotannollisten yritysten toimintamalleihin. Matkailupalveluja tarjoava yritys toimii erilaisessa

toimintaympäristössä, sellaisessa, jossa ihmisten henkilökohtaisessa kohtaamisessa ja elämysten tarjonnan onnistumisessa mitataan yrityksen onnistumista jokaisen palvelutapahtuman kohdalla. Tulevaisuudessa tutkimuksessa olisi syytä tarkastella mainittuja palvelukulttuuriin aspekteja ja elämysten tuottamista matkailuyrittäjän innovatiivisena toiminnan lähtökohtana.

Tällä hetkellä Suomessa eletään tilanteessa, jossa monien pienten matkailuyritystenkin toiminta loppu ellei uutta yrittäjää löydetä jatkajaksi. Sukupolvenvaihdoksiin perheen sisällä tulisi nopeasti suunnata tutkimusta, jolla löydettäisiin keinoja vähentää sukupolvenvaihdokseen liittyviä kipukohtia. Toisaalta tulisi tutkia väistyvien yrittäjien ja jatkavien yrittäjien välillä vallitsevaa kokemukkuilua ja mahdollisuuksia täyttää tätä kuilua hiljaisen tiedon tietoisella siirtämisellä. Erityisen mielenkiintoinen tulevaisuuden tutkimusaihe olisi tarkastella 5 - 10 vuoden kuluttua tässä tutkimuksessa olleiden neljän yrityksen jatkavan yrittäjäpolven edustajien yrittäjyyden taivalta ja oppimisprosessia tästä päivästä eteenpäin.



## LÄHDELUETTELO

**Aaltio-Marjosola**, I. 1991. Cultural change in a Business Enterprise. Helsinki: School of Economics and Business Administration.

**Aalto**, K. - **Laiho**, M. - **Talonen**, H. 1999. Matkailun ohjelmapalveluyritysten myynti- ja informaatiokanavat. Loppuraportti 31.8.1999. Tampereen yliopiston Liiketaloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisuja 9.

**Acs**, Z. J. 1999. The New American Evolution. Teoksessa Acs Z. J. (toim.). Are Small Firms Important? Their Role and Impact. Boston: MA Kluwer Academic Publishers.

**Agndal**, H. 1999. Individual Learning among Entrepreneurs - Towards a Research Agenda. Teoksessa Salvato C. - Davidsson P. - Persson A. (toim.) Entrepreneurial Knowledge and Learning: Conceptual Advances and Directions for Future Research. Jönköping International Business School.

**Alasuutari**, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

**Alvesson**, M. - **Deetz** S. 2000. Doing Critical Management Research. London: Sage.

**Andrews**, K. 1971. The concept of Corporate Strategy. Irwin.

**Ansoff**, I. H. 1985. Implanting Strategic Management. London: Prentice-Hall Int.

**Ansoff**, I. - **McDonnell**, E. 1990. Implanting Strategic Management, London: Prentice-Hall Int.

**Argenti**, J. 1974. Systematic Corporate Planning. London: Nelson.

**Argyris**, C. 1999. On Organizational Learning. Oxford: Blackwell.

**Argyris**, C. - **Schon**, D. A. 1984. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Teoksessa Pugh D. S. (toim.). Organization Theory. Selected Readings. UK: Addison Wesley.

**Argyris**, C. - **Schon** D.A. 1996. Organizational Learning II. Theory, Method and Practice. USA: Addison-Wesley.

**Arter**, D. - **Johannisson**, B. 1990. Small Business and the State in Western Europe: Marginal or Mainstream Class. Teoksessa Robertson M. - Chell E. -Mason C. (toim.). Towards the Twenty-First Century. Challenge for Small Business. Macclesfield: Nadamal Books.

**Audretsch**, D. B. 1999. Small Firms and Efficiency. Teoksessa Acs Z. J. (toim.). Are Small Firms Important? Their Role and Impact. Boston: MA Kluwer Academic Publishers.

**Baines, S. - Wheelock, J. - Abrams, A.** 1997. Microbusinesses and the Household. Teoksessa Deakins D.- Jennings P.- Mason C. (toim.). *Small Firms' Entrepreneurship in the Nineties*. London: Chapman.

**Baines, S. - Wheelock, J.** 1998. Working for each other: Gender, the Household and Micro-Business Survival and Growth. *International Small Business Journal*. 17 (1), 16 - 35.

**Bamberger, I. - Bonacker, R.** 1994. Strategies of Small and medium-sized Enterprises and their Measurement. Teoksessa *Product/Market Strategies of Small and Medium-sized Enterprises*. Bamberger I. (toim.) Aldershot: Avebury.

**Baumard, P.** 1999. *Tacit Knowledge in Organizations*. London: Sage.

**Beaver, G. - Lashley, C. - Stewart, J.** 1998. *Management Development*. Teoksessa Thomas R. (toim.). *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*. London: Cassell.

**Bennett, M.** 1989. *Managing Growth*. Harlow: Longman.

**Birley, S.** 1989. *The Start-Up*. Teoksessa Burns P. - Dewhurst J. (toim.). *Small Business and Entrepreneurship*. Basingstoke: MacMillan.

**Bjerke, B.** 1996. Explaining or Understanding Entrepreneurship. Paper in UIC/AMA Research Symposium on Marketing and Entrepreneurship. June 14 - 15. Sweden. Stockholm.

**Bjerke, B.** 2000a. A Typified Culture-based, Interpretation of Management of SME's in Southeast Asia. *Asia Pacific Journal of Management*. 17, 103 - 132.

**Bjerke, B.** 2000b. Understanding Entrepreneurship - A New Direction in Research? Paper presented at ICSB World Conference in Brisbane, Australia. June 2000.

**Blackburn, R. A. - Curran, J. - Jarvis, R.** 1990. Small Firms and Local Networks: Theoretical Conceptual Explorations. Teoksessa Robertson M. - Chell E. - Mason C. (toim.). *Towards the Twenty-First Century. Challenge for Small Business*. Macclesfield: Nadamal Books.

**Blumberg, D. F.** 1991. *Managing Service as a Strategic Profit Centre*. London: McGraw-Hill Inc.

**Boer, A.** 1998. An Assessment of Small Business Failure. Teoksessa Thomas R. (toim.). *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*. London: Cassell.

**Boyle, D.** (toim.) 1990. *Strategic Service Management: Beyond the Moment of Truth*. Pergamon Press.

**Boynton, A. C. - Zmud, R. W.** 1984. An assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, Summer, 17 - 27.

**Bracker, J. S. - Keats, B. W. - Pearson, J. N.** 1988. Planning and Financial Performance among Small Firms in a Growth Industry. *Strategic Management Journal*. 9, 591 - 603.

**Bridge, S. - O'Neill, K. - Cromie, S.** 1998. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. Basingstoke: MacMillan Press Ltd.

**Bruyat, C. - Julien, P. - A.** 2000. Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 16, 165 - 180.

**Bryman, A. - Burgess, R. G.** 1994. *Analysing Qualitative Data*. London: Routledge.

**Brytting, T.** 1987. Unpublished Research Paper. Strategy - an Obstacle for Growth in Small Growing Firms? Research Paper No. 6335. The Economic Research Institute at the Stockholm School of Economics.

**Burns, P.** 1996. Introduction: the Significance of Small Firms. Teoksessa Burns P. - Dewhurst J. (toim.). *Small Business and Entrepreneurship*. Basingstoke: MacMillan.

**Burns, P. - Harrison, J.** 1996. Growth. Teoksessa Burns P. - Dewhurst J. (toim.). *Small Business and Entrepreneurship*. Basingstoke: MacMillan.

**Burrows, R. - Curran, J.** 1989. Sociological Research on Service Sector Small Businesses: Some Conceptual Considerations. *Work, Employment and Society*. 3 (4), 527 - 539.

**Bygrave, W.D.** 1989. The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at its Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Fall, 7 - 26.

**Bygrave, W.D. - Hofer, C.W.** 1991. Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Winter, 13 - 22.

**Cardozo, R. N. - Harmon, B. - Ardishvili, A.** 1995. Understanding New Business Growth. Teoksessa Birley S. - MacMillan I. (toim.). *International Entrepreneurship*. London: Routledge.

**Carland, J. W. - Hoy, F. - Boulton, N. R. - Carland, J. A. C.** 1984. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners. A Conceptualization. *Academy of Management Review*. 9 (2), 354 - 359.

**Carroll, G. R.** 1994. A Sociological View on Why Firms Differ. Teoksessa Rumelt R. - Schendel D. E. - Teece D. J. (toim.). *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press.

**Chaganti, Rajeswararao - Chaganti, Radharao.** 1983. A Profile of Profitable and Not-So-Profitable Small Business. *Journal of Small Business Management*. 21 (3), 43 - 51.

**Chell, E.** 1986. The Entrepreneurial Personality. A Review and some Theoretical Developments. Teoksessa Curran J. - Stanworth J. - Watkins D. 1986. (toim.). *The*

Survival of Small Firm 1. The Economics of Survival and Entrepreneurship. Aldershot: Gower.

**Chell**, E. 1998. Critical Incident Technique. Teoksessa Symon G. - Cassell K. (toim.). Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide. London: Sage.

**Chell**, E. - **Haworth**, J. 1992. Teoksessa Caley K. - Chell E. - Chittenden F. -Mason C. (toim.). A Typology of Business Owners and their Orientation towards Growth. Small Enterprise Development: Policy and Practice in Action. London: Chapman.

**Chell**, E. - **Haworth**, J. - **Brearley**, S. 1991. The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories. London: Routledge.

**Chetty**, S. 1996. The Case Study Method for Research in Small and Medium-sized Firms. International Small Business Journal. 15 (1), 73 - 84.

**CEC**, 1996. Commission Recommendation of 3rd April, 1996 Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises. Official Journal of the Commission of the European Communities. L107/4 of 30.4.1996.

**Choi**, Y. R. 2001. The Early Life of a New Venture: an Analysis of Entrepreneurs' Strategic Decisions and Stakeholders' Assessments. Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York. Digital Dissertation. Pro Quest. AAT3017741.

**Churchill**, N. C. - **Lewis**, V. L. 1983. The five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review. 61 (3), 40 - 42.

**Cooper**, A. C. 1981. Strategic Management. New Venture and Business. Long Range Planning. 14 (5), 39 - 45.

**Cope**, J. 2003. Entrepreneurial Learning and Critical Reflection. Discontinuous Events as Triggers for Higher-level Learning. Management Learning. 34 (4), 429 (ProQuest, 1 - 14)

**Cope**, J. - **Watts**, G. 2000. Learning by Doing. An Exploration of experience, Critical Incidents and Reflection in Entrepreneurial Learning. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. 6 (3), 104 - 124

**Cromie**, S - **O'Sullivan**, S. 1999. Women as Managers in Family Firms. Women in Management Review 14 (3), 76 - 88.

**Cunningham**, J. B - **Lischeron**, J. 1991. Defining Entrepreneurship. Journal of Small Business Management. 29, 45 - 61.

**Curran**, J. - **Stanworth**, J. - **Watkins**, D. 1986. (toim.) The Survival of Small Firm 1. The Economics of Survival and Entrepreneurship. Aldershot: Gower

**Dahlqvist**, J. 1999. Entrepreneurial Core Competencies. The E-words revisited. Teoksessa Salvato C. - Davidsson P. - Persson A. (toim.). Entrepreneurial knowledge

and Learning: Conceptual Advances and Directions for Future Research. Jönköping: Jönköping International Business School.

**Davidsson, P.** 1989. Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth. Dissertation. Stockholm School of Economics. EFI. Stockholm.

**Day, G. - Wensley, R.** 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. (52), 1 - 20.

**Deakins, D.** 1999. *Entrepreneurship and Small Firms*. 2<sup>nd</sup> Edition. London: McGraw-Hill.

**Deakins, D. - Freel, M.** 1998. Entrepreneurial Learning and the Growth Process in SMEs. *The Learning Organization*. 5 (3), 144 - 155. MCB University Press.

**Delmar, F.** 1996. The Entrepreneur and the Effectiveness of the Business. Teoksessa Haahti A. (toim.). *Effective Entrepreneurship. Recent Research in European Entrepreneurship - RENT VIII Conference Proceedings and Occasional Papers. Series C 5*. University of Tampere. School of Business Administration. Tampere.

**Dewhurst, J. - Burns, P.** (toim.). 1993. *Small Business Management*. London: McMillan.

**Dewhurst, J. - Horobin, H.** 1998. *Small Business Owners*. Teoksessa Thomas R. (toim.). *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*. London: Cassell.

**DiDomenico, M.** 2002. Locating the Scottish Guest House Owner Occupier. Paper Presented in International Conference: Small Firms in the Tourism and Hospitality Sectors 12<sup>th</sup> - 13<sup>th</sup> Sep 2002, Leeds, UK.

**Drucker, P. F.** 1994. The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. Sep-Oct. 95 -104.

**Easterby-Smith, M. - Thorpe, R. - Lowe, A.** 1991. *Management Research. An Introduction*. London: Sage.

**Eisenhardt, K. M.** 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 14 (4), 532 - 550.

**Eisenhardt, K. M. - Xbaracki, M. J.** 1992. Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*. 23, 17 - 37.

**Eskola, J. - Suoranta, J.**, 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

**Ford, D. J. - Schellenberg, D. A.** 1982. Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organisational Performance. *Academy of Management Review*, 7 (1), 49 - 58.

**Finnvera Oy.** 2003. (Julkaisematon materiaali). Taloudellisia tunnuslukuja vuosilta 1993 - 2001 Itä-Suomen läänissä ja Kainuussa: matkailuala, toimialaluokat (tol) 551 - 552.

**Freel, M.** 1999. Entrepreneurial and Growth Firms. Teoksessa Deakins D. (toim.) Entrepreneurship and Small Firms. 2<sup>nd</sup> Edition. London: McGraw Hill.

**Freeman, R. E.- McVea, J.** 2001. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Teoksessa Hitt M. - Freeman E. - Harrison S. (toim.). The Blackwell Handbook of Strategic Management. Oxford: Blackwell.

**Friel, M.** 1999. Marketing Practice in Small Tourism and Hospitality Firms. International Journal of Tourism Research. 1 (2), 97 - 109.

**de Geus, A. P.** 2000. Planning as Learning. Teoksessa Starkey K. (toim.) How Organizations Learn. London: Thomson.

**Gibb, A. - Scott, A.** 1986. Understanding Small Firm Growth Teoksessa Scott M. - Gibb A. - Lewis J. - Faulkner T. (toim.). Small Firms Growth and Development. Aldershot: Gower.

**Gibb, A.** 1990. Organising Small Firms Research to Meet the Needs of Customers of the 21<sup>st</sup> Century. Teoksessa Robertson M., Chell E. and Mason C. (Editors). Towards the Twenty-First Century. Challenge for Small Business. Macclesfield: Nadamal Books.

**Gibb, A.** 1997. Small Firms Training and Competitiveness: building up the Small Business as Learning Organization. International Small Business Journal. 15 (3), 13 - 29.

**Gibb, A.** 2000. SME Policy, Academic Reserach and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions. International Small Business Journal. 18 (3), 13 - 35.

**Gifford, S.** 1999. The Economics of Limited Entrepreneurial Attention. Teoksessa Libecap G. D. (toim.) The Sources of Entrepreneurial Activity. Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth. Volume 11. Stanford, U.S: Jai Press Inc.

**Gray, C.** 1992. Growth-orientation and the Small Firm. Teoksessa Caley K. - Chell E. - Chittenden F. - Mason K. (toim.) Small Enterprise Development, Policy and Practice in Action. London: Chapman.

**Gray, C.** 1997. Managing Entrepreneurial Growth. A Question of Control. Teoksessa Deakins D. - Jennings P. - Mason C. (toim.). Small Firms' Entrepreneurship in the Nineties. London: Chapman.

**Greiner, L. E.** 1972. Evolution as Organisations Grow. Harvard Business Review. July/August, 37 - 46.

- Grønhaug, K. - Falkenberg, J.** 1990. Organisational Success and Success Criteria: Conceptual Issues and an Empirical Illustration. *Scandinavian Journal of Management*. 6 (4), 267 - 284.
- Gummesson, E.** 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park: Sage.
- Haahdi, A. J.** 1989. Entrepreneur's Strategic Orientation: Modelling Strategic Behaviour in Small Industrial Owner-managed Firms. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis Series A:64*. Helsinki School of Economics.
- Hakkarainen, K.** 2003. Verkostoälykyys, jaettu asiantuntijuus ja tutkiva oppiminen. Seminaariesitelmä. Savonlinna, 7.1. 2003.
- Hakim, C.** 1989. Identifying Fast Growth Small Firms. *Employment Gazette*, 97 (1), 29 - 41.
- Hamel, G.- Prahalad, C. K.** 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hambrick D. C. - Mason P.A.** 1984. Upper Echelons: the Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*. 9, 193 - 206.
- Hanlon, D. - Scott, M. G.** 1995. Strategy Formulation in the Entrepreneurial Small Firm. *Teoksessa Birley S. - MacMillan I. C.. International Entrepreneurship*. London: Routledge.
- Harju-Autti, A.** 1998. Majoitustoiminta: toimialaraportti. KTM Toimiala-infomedia. 1998/2. Helsinki.
- Havusela, R.** 1999. Kulttuuri - yrittäjyyden kehto. *Acta Wasaensia*. No. 66. Liiketaloustiede 25. Johtaminen ja organisaatiot. Uniwersitas Wasaensis. Vaasa.
- Heskett, J. L.** 1986. *Managing in the Service Economy*, Harvard Business School Press.
- Hendry, C. - Arthur, M. B. - Jones, A.M.** 1995. *Strategy Through People. Adoption and Learning in the Small-Medium Enterprise*. London: Routledge.
- Hill, C. W. L. - Jones, T. M.** 1992. Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*. 29 (2), 131 - 154.
- Hing, N.** 1996. An Empirical Analysis of the Benefits and Limitations for Restaurant Franchisees. *International Journal of Hospitality Management*. 15 (7), 177 - 87.
- Hisrich, R. - Drnovsek, M.** 2002. Entrepreneurship and Small Business Research: an European Perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 9 (2), 172 - 222.

- Hjorth, D. - Johannisson, B.** 1997. The Ugly Duckling of Organizing - On Entrepreneurialism and Managerialism. Paper Presented at the 42<sup>nd</sup> ICBS World Conference. June 21 - 24, 1997, San Francisco, U.S.
- Hofer, C. W. - Schendel, D.** 1978. Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing Company.
- Hofer, C. W. - Murray, E. A. Jr. - Charan, R. - Pitts, R. A.** 1984. Strategic Management. A Casebook in Policy and Planning. West Publishing Co.
- Hornaday, R. W.** 1990. Dropping the E-words from Small Business Research. Journal of Small Business Management. 28, 22 - 33.
- Hofstede, G.** 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. WSOY. Juva.
- Huang, X. - Brown, A.** 1999. An Analysis and Classification of Problems in Small Business. International Small Business Journal. 18 (1), 73 - 85.
- Hurst, D. K. - Rush, J. C. - White, R. E.** 2000. Top Management Teams and Organizational Renewal. Teoksessa Starkey K. (toim.). How Organizations Learn. Thomson. London.UK.
- Huuskonen, V.** 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A 2. Turku.
- Hyrsky, K.** 2001. Reflections on the Advent of a more Enterprising Culture in Finland: an Exploratory Study. Studies in Business and Economics. No. 10. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Jahnukainen, I.** 1982. Eräs käsittekeilu pienyrittäjän liiketoiminnallisen kokonaisuosaamisen tutkimisesta ja tutkimusalueesta. Esiymmärrysmallin rakentaminen. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. A 2: Tutkielmia ja raportteja, 32. Tampereen yliopisto.
- Jenkins, M.** 1996. Discovering the Implicit Strategies of Entrepreneurs. Teoksessa Haahti A. (toim.). Effective Entrepreneurship. Recent Research in European Entrepreneurship - RENT VIII Conference Proceedings and Occasional Papers. Series C 5. University of Tampere. School of Business Administration. Tampere.
- Jennings, P. - Beaver, G.** 1997. The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. International Small Business Journal. 15 (2), 63 - 75.
- Johannisson, B.** 1990. Economies of Overview - Guiding the External Growth of Small Firms. International Small Business Journal. 9 (1), 32 - 45.
- Johannisson, B.** 1992. Entrepreneurship - The Management of Ambiguity. Teoksessa Polesie T. - Johansson I - L. (toim.). Responsibility and Accounting - the Organizational Regulation of Boundary Conditions. Institute for Economic Research. Lund University.



- Johannisson**, B. 1995. Paradigms and Entrepreneurial Networks - some Methodological Challenges. *Entrepreneurship and Regional Development* 7, 215 - 231.
- Juehed**, J. 1999. Entrepreneurial Competence through Networking. Teoksessa Salvato C. - Davidsson P. - Persson A. (toim.).1999. Entrepreneurial knowledge and Learning: conceptual Advances and Directions for Future Research. Jönköping International Business School. Jönköping.
- Juutilainen**, A. 2001. Entrepreneurs' Perceptions of Strategy and Success in Small Firms of Tourism and Hospitality Industry. Department of Business Administration. Research Report 24. Lappeenranta University of Technology.
- Kanter**, M. 2000. Beyond the Cowboy and the Corporat. Teoksessa Starkey K. (toim.). *How Organizations Learn*. Thomson. London.UK.
- Katila**, S. 1991a. Forced Entrepreneurship. A Case of Rural Entrepreneurs and Start-up Entrepreneurs. Helsinki School of Economics and Business Administration. Small Business Center. Paper presented at the Workshop on Small Business Research, August 1991, Kemijärvi. Finland.
- Katila**, S. 1991b. Maaseutuyrittäjien yrittäjyysmotivaatio. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja M - 52. Mikkeli 1991.
- Katila**, S. 2000. Moraalijärjestyksen rajaamat maanviljelijä - yrittäjäperheiden selviytymisstrategiat. Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis. Helsinki.
- Kettunen**, P. 1992. Johdatus strategiseen ajatteluun. Jyväskylän yliopisto.
- Kets de Vries**, M. F. R. 1977. The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads. *Journal of Management Studies*. 14 (1), 34 - 57.
- Kisfalvi**, V. 2002. The Entrepreneur's character, Life Issues and Strategy Making. *Journal of Business Venturing*. 17 (5), 489 - 518.
- Kirzner**, I. M. 1979. Perception Opportunity and Profit. University of Chicago Press. Chicago.
- Kolb**, D. A. 2000. Management and the Learning Process. Teoksessa Starkey K. (toim.). *How Organizations Learn*. London: Thomson.
- Komppula**, R. 2001. Rural Tourism Entrepreneurship in Finland - Aspects on Growth. Conference Paper. Rovaniemi, April 2001.
- Kotsalo-Mustonen**, A.1996. Diagnosis of Business Success. Perceptual Assessment of Success in Industrial Buyer-Seller Business Relationship. Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis. A - 117.

- Kor**, Y. Y. - **Mahoney**, J. T. 2000. Penrose's Resource-Based Approach: the Process and Product of Research Creativity. *Journal of Management Studies*, 37 (1), 99 - 139.
- Koskinen**, A. 1991. Development Tracks in a Small Business Population. Paper Presented at the Workshop on Small Business Research 22 Aug. Kemijärvi, Finland. Helsinki School of Economics and Business Administration. Discussion and Working Papers. Small Business Center. S - 7.
- Koskinen**, A. 1996. Pienyritysten kehityskaaret ja areenat. Helsingin Kauppakorkeakoulu. *Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis*. A - 116. Helsinki.
- Kämäräinen**, K. Yritystutkija. 2002. Finnvera Oy. Mikkeli. Haastattelu.
- Laakkonen**, S. 2002. Matkailun aluetaloudelliset vaikutukset. Seurantaindikaattorit ja vuoden 2000 tulokset. Kauppa- ja teollisuusministeriön kertomuksia ja selvityksiä 4/2002. Markkinaosasto. Helsinki: Edita.
- Lahti**, A. 1986. Pienyritysten menestyminen kilpailussa avoimilla toimialoilla. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D -76.
- Landström**, M. - **Huse**, M. 1996. Trends in European Entrepreneurship and Small-Business Research. A Comparison between Europe and the U.S. (February 1996) Revised Paper Presented at the Entrepreneurship Division Pre-conference Symposium, Academy of Management Meeting, Vancouver, Canada, 4 - 6 Aug 1995.
- Laukkanen**, M. 1990. Understanding Managerial Core. Thinking Restating the Case. Helsinki School of Economics. Working Paper. F - 249.
- Lee**, D. Y. - **Tsang**, E. W. K. 2001. The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies*. 38 (1), 583 - 602.
- Leidecker**, J. K. - **Bruno**, A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*. 17 (1), 23 - 32.
- Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä**. 1997 Maaseutupolitiikan kapasiteettiselvitys. Helsinki.
- March**, J. G. 1994. Three lectures on Efficiency and Adaptiveness in Organizations. *Helsingfors Handelshögskolans Forskiningsrapporter*: 32.
- Margerison**, J. 1998. Business Planning. Teoksessa Thomas R. (toim.). *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*. London: Cassell.
- Martin**, Jr. C. R. - **Horne**, D. A. 1993. Services Innovation: Successful versus Unsuccessful Firms. *International Journal of Service Industry Management*. 4 (1), 49 - 65.

- Matikainen**, E. 1994. Stakeholder Theory - Classification and Analysis of Stakeholder Approaches. Helsinki School of Economics and Business Administration. Working Papers - 107. Helsinki.
- Matkailun satelliittitilinpito Suomessa 1999**. 2001. Helsinki: Suomen matkailun kehitys Oy.
- Maxwell**, J. A. (1996). Qualitative Research design. An interactive Approach, Applied Social Research Methods Series Volume 41. Sage Publications.
- McClelland**, D. 1961. The Achieving Society. New Jersey: Princeton.
- McClelland**, D. C. 1987. Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press.
- Miles**, M. B. - **Huberman**, A. M. 1994. Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook. New York: Sage.
- Mintzberg**, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Prentice Hall.
- Mintzberg**, H.- **Quinn**, J. B. 1991. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg**, H. - **Waters**, J. A. 1982. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. Academy of Management Journal. 25 (3), 465 - 499.
- Morrison**, A. 2002. Entrepreneurship and Family Business. (Yet Unpublished). University of Strathclyde. Glasgow.
- Musson**, G. 1998. Life Histories. Teoksessa Symon G. and Cassell K. (toim.). Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research. A Practical Guide. London: Sage.
- Nonaka**, I. 1994. A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation. Organisation Science. 5 (1), 14 - 37.
- Nonaka**, I. 2000. The Knowledge Creating Company. Teoksessa Starkey K. (toim.). How Organizations Learn. London: Thomson.
- Nonaka**, I. - **Takeuchi**, H. 1995. The Knowledge Creating Company. Oxford University press. Oxford. UK.
- Normann**, R. 1991. Strategy and Leadership in Service Business.
- Ohmae**, K. 1982. The Mind of the Strategist. The Art of Japanese Business. London: McGraw-Hill.

- O'Neill, H. M. - Duker, J.** 1986. Survival and Failure in Small Business. *Journal of Small Business Management*. January, 30 - 37.
- Palojärvi, J.** 1998. Pk-yrittäjän päätöksenteko. Psyko-sosiaalinen näkökulma. *Johdantamiskoulutuksen julkaisuja 7*. Rovaniemen Yliopisto. Rovaniemi.
- Peacock, M.** 1993. A Question of Size. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 5 (4), 29 - 32.
- Penrose, E.** 1995. *The Theory of the Growth of the Firm*. 3<sup>rd</sup> edition. Oxford: University Press.
- Peteraf, M. A.** 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14, 179 - 191.
- Phillips, P.A. - Moutinho, L.** 1998. *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism*. Wallingford: CABI.
- Pitelis, C. N. - Wahl, M.** 1998. Edith Penrose: Pioneer of Stakeholder Theory. *Long Range Planning*. 31 (2), 252 - 261.
- Pitkänen, S. - Vesala, K.** 1998. Yrittäjyysmotivaatio Kymen ja Vaasan lääneissä: vertaileva tutkimus yrittäjyyteen ohjaavista tekijöistä. Tutkimusraportti. LTTK. Lappeenranta.
- Porter, M. E.** 1985. *Competitive Advantage*. The Free Press.
- Porter, M. E.** 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*. Nov - Dec, 61 -78.
- Quinn, R. E. - Rohrbaugh, J.** 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Value Approach to Organisational Analysis. 29 (3), 363 - 377.
- Rae, D.** 2000. Understanding Entrepreneurial Learning: a Question of how?. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 6 (3), 145 - 159.
- Rae, D.** 2004. Practical Theories from entrepreneur's stories: Discursive Approaches to Entrepreneurial Learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 11 (2), 195 - 202.
- Rae, D.** 2005. Entrepreneurial Learning: A Narrative-based Conceptual Model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 12 (3), 323 - 335.
- Rae, D. - Carswell, M.** 2000. Using a Life-story Approach in Researching Entrepreneurial Learning: The Development of a Conceptual Model and its Implications in the Design of Learning Experiences. *Education and Training*. 42 (4), 220 - 227.
- Rae, D. - Carswell, M.** 2001. Towards a Conceptual Understanding of Entrepreneurial Learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 8, (2), 150 - 158.

- Rockart**, J. F. 1979. Chief Executives Define Their Own Data Needs. Harvard Business Review. March - April, 81 - 93.
- Rotter**, J. B. 1966. Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement. Psychological Monographs: General and Applied 80 (1), 1 - 27.
- Ruohotie**, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Salvato** C. 1999. The Resource-Based Perspective in Entrepreneurship. Teoksessa Salvato C. - Davidsson P. - Persson A. (toim.). Entrepreneurial Knowledge and Learning: Conceptual Advances and Directions for Future Research. Jönköping International Business School. Jönköping.
- Schein**, E. 1992. Organizational Culture and Leadership. San Fransisco: Jossey Bass.
- Schumpeter**, J. A. 1934. The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press.
- Scott**, M., **Gibb**, A., **Lewis**, J.- **Faulkner**, T. (toim.) 1986. Small Firms Growth and Development. England: Aldershot Gower.
- Senge**, P. M. 1990. The 5<sup>th</sup> Discipline. The Art of Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday
- Senge**, P.M. 2000. The Leader's New Work: Building, Larning Organizations. Teoksessa Starkey K. (toim.). How Organizations Learn. London: Thomson.
- Shaw**, E. 1997. The Real Networks of Small Firms. Teoksessa Deakins D. - Jennings P. - Mason C. (toim.). Small Firms' Entrepreneurship in the Nineties. London: Chapman.
- Shaw**, G. - **Williams**, A. M. 1987. Firm Formation and Operating Characteristics in the Cornish Tourism Industry - the Case of Looe. Tourism Management. December, 344 - 348.
- Shaw**, G. - **Williams**, A. M. 1994. Critical Issues in Tourism. A Geographical Perspective. Oxford: Blackwell.
- Silverman**, D. 1993. Interpreting Qualitative data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. Sage Publications.
- Silverman**, D. 2000. Doing Qualitative research. A Practical Handbook. Sage Publications.
- Snow**, C. C. - **Hambrick**, D. C. 1980. Measuring Organisational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. Academy of Management Review. 5 (4) 527 - 538.
- Stake**, R. E. 1995. The Art of Case Study Research. London: Sage.

**Stanworth, J. - Curran, J.** 1989. Employment Relations in the Small Firm. Teoksessa Burns P. - Dewhurst J. (toim.). Small Business and Entrepreneurship. Basingstoke: MacMillan.

**Starkey, K.** (toim.). 2000. How Organizations Learn. London: Thomson.

**Stayert, C. - Bouwen, R.** 1996. Telling Stories of Entrepreneurship. Paper Presented at Rent X. Research in Entrepreneurship and Small Business. Brussels, Belgium. Nov 20 - 23.

**Stevenson, H. H. - Sahlman, W.** 1989. The Entrepreneurial Process. teoksessa Burns P. - Dewhurst J. (toim.). Small Business and Entrepreneurship. Basingstoke: MacMillan.

**Storey, D.** 1994. Understanding the Small Business Sector. London: Routledge.

**Storey, D. - Keasey, K. - Watson, R. - Wynarczyk, P.** 1987. The Performance of Small Firms. Profits, Jobs and Failures. Kent: Croom Helm.

**Storey, D. - Sykes, N.** 1996. Uncertainty, Innovation and Management. Teoksessa Burns P. - Dewhurst J. (toim.). Small Business and Entrepreneurship. 2<sup>nd</sup> Edition. Basingstoke: MacMillan.

**Strauss, A. - Corbin, J.** 1990. Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. London: Sage.

**Suomen matkailupoliittiset linjaukset.** Valtioneuvoston periaatepäätös. 13.6.2001.(vn.fi)

**Sydänmaalakka, P.** 2000. Älykäs organisaatio. Helsinki: Kauppakaari.

**Symon, G. - Cassell, K.** 1998. Reflections on the Use of Qualitative Methods. Teoksessa Symon G. - Cassell K. (toim.) Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research. A Practical Guide. London: Sage.

**Tainio, R. - Koskinen, A.** 1991. Pienyritykset - yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavuuksia. Avainsektori 2 (1), 13 - 17.

**Thomas, R.** 1996. Enterprise Policy. Teoksessa Thomas R. (toim.). The Hospitality Industry, Tourism and Europe: Perspectives or Policies. London: Cassell.

**Thomas, R.** (toim.). 1998. The Management of Small Tourism and Hospitality Firms London: Cassell.

**Thomas, R.** 2000. Small Firms in the Tourism Industry: Some Conceptual Issues. International Journal of Tourism Research. 2, 345 - 353.

**Thomas, R. - Friel, M. - Jameson, S. - Parsons, D.** 1997. The National Survey of Small Tourism and Hospitality Firms: Annual Report 1996/7. Leeds: Centre for Study of Small Tourism and Hospitality Firms. Leeds Metropolitan University.

- Thomas, R. - Lashley, C. - Rowson, B. - Xie, G. - Jameson, S. - Eaglen, A. - Lincoln, G. - Parsons, D.** 2001. The National Survey of Small Tourism and Hospitality Firms. GB: Leeds Metropolitan University.
- Timmons, J. A.** 1999. New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century. Singapore: McGraw Hill.
- Tushman, M. - Nadler, D.** 2000. Organizing for Innovation. Teoksessa Starkey K. (toim.) How Organizations Learn. London: Thomson.
- Vaill, P. B.** 2000. The Purposing of High-Performing Systems. Teoksessa Starkey K. (toim.) How Organizations Learn. London: Thomson.
- Warren, L.** 2004. A Systemic Approach to Entrepreneurial Learning: An Exploration Using Storytelling. Systems Research and Behavioral Science. 21, 3 - 16.
- Webster, M.** 1998. Strategies for Growth. Teoksessa Thomas R. (toim.). The Management of Small Tourism and Hospitality Firms. Cassell. London.
- Williams, A. M. - Shaw, G. - Greenwood, J.** 1989. From Tourist to Tourism Entrepreneur, from Consumption to Production: Evidence from Cornwall, England. Environmental Planning. A 21, 1639 – 55.
- White, R. E. - Hamermesh, R. G.** 1981. Toward a Model of Business Unit Performance: An Integrative Approach. Academy of Management Review. 6 (2), 213 - 223.
- Van Harssel, J.** 1994. Tourism: an Exploration. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Vesala, K. M.** 1992. Pienyrittäjien kontrollipremissit. Sosiaalipsykologinen tarkastelu. Acta Psychologica Fennica. Soveltavan psykologian monografioita 5.
- Vesper, K. H.** 1990. New Venture Strategies. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Voutilainen, P.** 2001. Uusien yritysten taustat ja syntyprosessi. KTM. Tutkimuksia ja raportteja 18/2001. Helsinki: Edita.
- Yin, R. K.** 1989, Case Study Research. Design and Methods. Revised edition. London: Sage.





LIITE 1

TALOUDELLISIA TUNNUSLUKUJA ITÄ-SUOMEN LÄÄNIN ALUEEN MAJOITUSYRITYKSISTÄ 1993 - 2002.

Toimiala: TOL 551(hotellit) - 552 (leirintäalueet ja muu majoitustoiminta)

Alue: Itä-Suomen Lääni

Yritykset: Liikevaihto vähintään 100 000 e

Liikevaihto 1000 e	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Yrityksiä kpl	9	11	14	16	21	25	27	29	31	27
Yläneljännes	974	1409	1709	1773	1471	1285	1298	1163	1209	2261
Mediaani	366	297	408	431	382	367	367	388	469	537
Alaneljännes	257	180	339	262	238	238	257	283	270	349

Liikevaihto/henkilö, 1000 e	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Yrityksiä kpl	9	11	14	16	20	25	26	29	31	27
Yläneljännes	75	59	87	72	80	87	88	85	86	92
Mediaani	51	50	65	60	62	71	71	66	70	73
Alaneljännes	39	29	53	50	52	55	55	57	59	55

Liiketulos %	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Yrityksiä kpl	9	11	14	16	21	25	27	29	31	27
Yläneljännes	10,8	5,8	14,7	7,0	4,3	6,7	6,1	6,3	9,2	8,7
Mediaani	5,4	0,5	3,8	2,4	1,3	0,3	2,3	2,1	3,6	2,7
Alaneljännes	-1,0	-19,3	-0,1	-4,6	-7,2	-1,7	-0,6	-1,6	-0,5	0,4

Kokonaispääoman tuotto %	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Yrityksiä kpl	9	11	14	16	21	25	27	28	31	27
Yläneljännes	6,6	8,7	10,7	7,4	7,5	7,7	9,6	12,1	15,8	10,6
Mediaani	4,8	0,1	4,2	2,3	1,6	3,2	4,5	2,9	6,2	6,2
Alaneljännes	-2,8	-11,3	1,1	-5,2	-6,8	-4,3	-1,8	-2,4	-1,4	1,7

Käyttökate %	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Yrityksiä kpl	9	11	14	16	20	25	27	27	31	27
Yläneljännes	18,9	15,9	28,3	11,1	9,5	10,5	8,9	11,0	12,6	13,9
Mediaani	14,1	10,9	11,3	8,9	3,8	5,6	4,7	6,8	7,5	6,1
Alaneljännes	6,1	-3,4	5,1	1,5	0,8	1,5	1,2	-0,2	3,1	2,4

Ulkopuoliset palvelut %	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Yrityksiä kpl			3	4	6	11	12	16	20	18
Yläneljännes			1,8	1,8	5,3	5,7	7,4	7,4	6,6	7,5
Mediaani			0,3	0,8	2,0	4,3	4,0	2,4	3,8	3,6
Alaneljännes			0,0	0,2	0,8	0,3	0,6	0,7	1,0	0,7

LIITE 2 (1/2)

YRITYSTEN NRO 1 - 23 KUVAUKSET.

Numero Sijainti Haastattelu vuosi	Pääasialliset palvelut (hh = huonecita)	Vetovoima	Asiakasryhmät	Omat ja vieraat työn- tekijät	Yrittäjä- kokemus (v) tässä /kaikkia
1 Itä-Suomi 1998	-majoitus alle 30 hh -baari, ravintola -tanssi	tienvarsipaikka	-ohikulkijat -paikalliset	1 8	4/11
2 Itä-Suomi 1998	-majoitus alle 20 hh -pubi	kaupungin keskusta	-ohikulkijat -paikalliset	1 3	13/30
3 Itä-Suomi 1998	-majoitus alle 20 hh -virkistyspalvelut	luonto	- lomamatkailijat -ryhmät	2 2 - 3	4/15
4 Itä-Suomi 1998	-majoitus alle 20 hh -ravintola -tanssi	kirkonkylän keskusta	-ohikulkijat -asiamatkailijat - lomamatkailijat -paikalliset	2 5	2/8
5 Itä-Suomi 1998	-majoitus alle 35 hh -ravintola	lähiöhotelli	-ohikulkijat -ryhmät -asiamatkailijat - lomamatkailijat	2 5	5
6 Itä-Suomi 1998	-majoitus alle 20 h	kaupungin ydinkeskusta	-ohikulkijat - lomamatkailijat -asiamatkailijat -ryhmät	2	5
7 Itä-Suomi 1998	-majoitus alle 20 hh	kaupungin ydinkeskusta	-”reppumiehet” -asiamatkailijat	2	2
8 Itä-Suomi 1998	-majoitus 20 hh -ympärivuotinen leirintäalue -ravintola	-lähellä kaupungin keskustaa -luonto	- lomamatkailijat -asiamatkailijat -ryhmät	2 7	9
9 Itä-Suomi 1998	-majoitus 20 hh -ravintola -tanssi	kirkonkylän keskusta	-ohikulkijat -ryhmät - lomamatkailijat	2 5	7
10 Itä- Suomi 1998	-majoitus alle 20 hh -erikoisravintola	-kaupungin keskusta -luonto ja miljö	-liikematkailijat - lomamatkailijat	2 1	n. 5/18
11 Itä- Suomi 1998	-majoitus alle 20 hh -erikoisravintola	-matkailukeskuksessa -virkistysaktiviteetit	- lomamatkailijat	2 4	13
12 Itä- Suomi 1998	-majoitus alle 25 hh -ravintola	-kaupungin keskusta -kokouspalvelut	-asiamatkailijat -liikematkailijat -ryhmät	1 5	5
13 Itä- Suomi 1998	-majoitus alle 20 hh -tilausravintola talvisin - kesäravintola	-kaupungin keskusta -luonto, miljö	-asiamatkailijat -liikematkailijat - lomamatkailijat	3 1	10/40

LIITE 2 (2/2)

Numero Sijainti Haastattelu- vuosi	Pääasialliset palvelut (hh = huone)	Vetovoima	Asiakasryhmät	Omat ja vieraat työn- tekijät	Yrittäjä- kokemus (v) tässä /kaikkia
14 Skotlanti 1998	-aamiaismajoitus 7 hh	-kaupungin keskustassa -virkistyspalvelut, luonto	-lomamatkailijat -asiamatkailijat	1,5	6/18
15 Skotlanti 1998	-aamiaismajoitus 6 hh -iltaruokailu majoittujille	luonto, maisema	-lomamatkailijat	2	2
16 Skotlanti 1998	-majoitus 12 mökkiä huhti - lokakuu	luonto, maisema	-lomamatkailijat	2	30
17 Skotlanti 1998	-majoitus 9 mökkiä ja kylähotelli alle 10 hh -ravintola	luonto	-lomamatkailijat -paikalliset	2 2	20
18 Skotlanti 1998	-majoitus 7 hh -erikoisravintola	-kaupungin keskustassa -historiallisesti arvokas talo ja miljö	-lomamatkailijat -paikalliset	2 7	2/alle 10
19 Skotlanti 1998	-aamiaismajoitus 3 hh	-luonto, maisema	-lomamatkailijat	1	4/14
20 Itä- Suomi 2003 Lomakylä	-majoitus 8 mökkiä -ravintola -tanssi -ohjelmapalvelut	-luonto	-lomamatkailijat -kokousmatkailijat	2 3	16
21 Itä- Suomi 2003 Mökkikylä	-majoitus 50 mökkiä -ravintola -ohjelmapalvelut -kokouspalvelut	-luonto -golfkenttä lähellä	-lomamatkailijat -kokousmatkailijat	3 7	7
22 Itä- Suomi 2003 Malo	-majoitus 7 mökkiä ja 18 hh -ruokapalvelut	-luonto -toimiva maatila	-lomamatkailijat	2 1	22
23 Itä- Suomi 1998, 2003 Tienvarsi	-majoitus 25 hh ja yli 30 mökkiä -ravintola, myymälä -tanssi	-tienvarsipaikka -luonto	-ohikulkijat -lomamatkailijat -asiamatkailijat -ryhmät -paikalliset	2 20 - 25	21/29

**LIITE 3 (1/2)**

**SAATEKIRJE JA HAASTATTELURUNKO: AINEISTOT 1998.**

Anneli Juutilainen  
Vironkatu 52 A  
57200 SAVONLINNA

PYYNTÖ

12.11.1998

Hyvä Matkailuyrittäjä!

Pyydän, että voisin tulla tekemään henkilökohtaisen haastattelun luoksenne marras/joulukuussa Teille soveltuvana aikana. Teen lisensiaattityötäni Tampereen yliopistoon. Aikeenani on selvittää pienten matkailuyritysten omistajien henkilökohtaisia näkemyksiä yrityksen menestymisen merkityksestä.

Tutkimustapani on henkilökohtainen haastattelu, joka kestää noin tunnin. Haastattelussa ei käytetä minkäänlaista lomaketta eikä siihen tarvitse valmistautua, yrittäjän omat kokemukset ja näkemykset ovat keskustelun aiheina.

Tarkoitukseni on haastatella 18 yrittäjää Etelä-Savossa, Pohjois-Savossa, Etelä-Karjalassa, Pohjois-Karjalassa ja eteläisessä Kainuussa. *Lisensiaattityössä ei missään vaiheessa tulla mainitsemaan yrityksen nimiä, yrittäjien nimiä tai sijaintipaikkakuntia.* Analysoin vain keskusteluissa ilmenneitä seikkoja ja yritän löytää yrittäjien yhteisen näkemyksen ja sen keskeiset osiot. Tutkimuksen valmistuttua lähetän Teille analyysini, josta toivon olevan hyötyä yrittäjien koulutuksessa tulevaisuudessa.

Olen löytänyt yrityksenne Suomen Majoitusliikkeet 1998 -teoksesta, ja saanut nimenne alueen matkailutoimistoista kysymällä tutkimukseeni soveliaiden yritysten omistaja/yrittäjien nimeä. *Otan Teihin yhteyttä puhelimitse marras/joulukuussa ja sovin ajankohdan haastattelulle, mikäli suostutte sellaiseen.*

Ystävällisin terveisin

Anneli Juutilainen

## LIITE 3 (2/2)

### HAASTATTELURUNKO/ INTERVIEW THEMES

#### Johdanto/Introduction

Haetaan yrittäjän *oma, henkilökohtainen* näkökulma asioihin. Ei se, mitä oletetaan tutkijan, viranomaisten rahoittajan tai muiden sidosryhmien odottavan.

Search for the entrepreneur's own personal perspective instead of the presumed expectations of the researcher, authorities, financiers or other stakeholders

#### Historia yrittäjänä/History as an entrepreneur

#### Menestys/Success

Mitä menestys on mielestäsi yrittäjänä?/How do you understand success as an entrepreneur?

Selvitä asioita, jotka ovat mielestäsi keskeisiä./ Explain the central issues from your viewpoint.  
Miksi?/Why?

Miten arvioit/mittaat niiden merkitystä?/How do you evaluate/measure their importance?

Miksi ne ovat tärkeitä Sinulle?/Why are they important to you?

Mitkä ovat menestyksen osatekijöitä?/What are the elements of success?

Mistä menestys syntyy?/How success is born?

Miten yrittäjän menestys eroaa yrityksesi menestymisestä?/How does the success of the firm differ from that of the entrepreneur?

Miksi toimit yrittäjänä? Why are you an entrepreneur?

Kuvaile kilpailutilannettasi. Describe the competitive position of your firm.

Miten suunnittelet, millaisia suunnitelmia teet yritykselle? How do you do planning in your firm?

Harkitsetko yrityksen lopettamista /myymistä? Jos harkitset, miksi? Are you intending to stop as an entrepreneur or sell you firm? Why?

Mitä esteitä on menestymiselle?/What prevents success?

Arvioi omaa menestymistäsi!/Evaluate your own success!

Millainen yrityksesi on? Kuvaile.

Millainen olisi ideaalitalanne/ihanne/unelma Sinulle yrittäjänä tässä tilanteessa?/What is you dream as an entrepreneur of the ideal situation?

#### Täsmätiedot/Specific data

Vuodet yrittäjänä tässä yrityksessä \_\_\_\_\_ aiemmin \_\_\_\_\_

Years as an entrepreneur in this firm \_\_\_\_\_ earlier \_\_\_\_\_

Liikevaihto/kokoaikainen työntekijä n. \_\_\_\_\_

Sales/full-time employee appr. \_\_\_\_\_

Sijoitetun pääoman tuotto \_\_\_\_\_

Return on investment \_\_\_\_\_

Seuraamasi menestyksen tunnusluvut:

Indicators of success you keep your eye on:

Liikevaihto % majoituksesta \_\_\_\_\_ ravintola \_\_\_\_\_

Turnover % accommodation \_\_\_\_\_ restaurant \_\_\_\_\_

Työtuntisi/vk \_\_\_\_\_ Lomapäivät (ei vapaapäivät)/v \_\_\_\_\_ Your own weekly hours

Number of annual holidays (not normal days off)

LIITE 4

SIDOSRYHMÄMAININNAT.

(+) positiivinen/neutraali maininta; (-) ongelmaan liittyvä maininta)

Sidosryhmätaho ----- Yrityksen nro	1 Yrittäjä- omistaja Johto Perhe	2 Työnteki- jät	3 Asiakkaat	4 Hankkijat	5 Yhteis- työtahot (sis. markk. org.)	6 Rahoit- tajat	7 Viran- omaiset	8 Kil- pai- lijat	9 Naa- purit	10 Muu
1		+	+++		+		-	--		
2	+ - -	-----	+		+ -	+	+----- -	+-	-	
3	++++- -	+-	++++	++++-	++++-			--		
4	++	+	+				+++	--		
5	+ -	++++	++++	+-			-	++		
6	++ -		++++	+ -	+	+		---	-	
7	++	++	++	+ -	+ -	-	+ -	+		--
8	++++		++++		+		--	++		
9	++	+ -	-				--	-		-
10	+ -	+	++ -	+	++	-	-			-
11	++	++	++++		+++		-----	+		
12	+++	+	+		+		+-	-		
13	++	+	++		+		--			
14	+	--	++++	+	+++			-		
15	+		+	+ -	-	+ -	++	+		
16	+++		++++	+	++++ -	+ -	+ -	-		
17	++	+ -	++++	+	+-	+	---			
18	+++	+ -	++	+	+	++	++			
19	+	-	++	+	+		-	-		
20 Loma- kylä	++++ ++++ -	++ ---	+++++ +++	++ -	++++ ++	+++	+++ ----- --	+	-	
21 Mökki- kylä	++++ ++++ ---	+++++ ++ -	++ -	+++ -----	++++ ++++ ---	++++ ++	++++ ++ -	++ --		
22 Malo	++++ ++++ ++++ ++ ---	+++ -	+++++ +++++ +++++ +	+++++ +++++	++++ ++++ ++	++	++++ ---	++ +	+++ --	
23 Tien- varsi	++++ ++ -	++ -----	+++++ +++ --	++ ---	++++ +	+	++++ ----- -----	++		

## ACTA UNIVERSITATIS LAPPEENRANTAENSIS

184. HALME, TAPANI. Novel techniques and applications in generalised beam theory. 2004. 101 s. Diss.
185. LOISA, ANTTI. Studies on integrating kinematic design method with mechanical systems simulation techniques. 2004. 143 s., liitt. Diss.
186. 2<sup>nd</sup> Workshop on Applications of Wireless Communications. 2004. 74 s.
187. LI, XIAONING. Conflict-based method for conceptual process synthesis. 2004. U.s. Diss.
188. LAURILA, LASSE. Analysis of torque and speed ripple producing non-idealities of frequency converters in electric drives. 2004. 124 s. Diss.
189. NIKULA, UOLEVI. Introducing basic systematic requirements engineering practices in small organizations with an easy to adopt method. 2004. 207 s., liitt. Diss.
190. TANNINEN, JUKKA. Importance of charge in nanofiltration. 2004. U.s. Diss.
191. VIHTONEN, TIINA. Tuote- vai liiketoimintaosaamista? Pienten ja keskisuurten leipomoalan yritysten strategiset valinnat, liikkeenjohdon käytännöt ja menestyminen. 2004. 238 s. Diss.
192. TURUNEN-SAARESTI, TEEMU. Computational and experimental analysis of flow field in the diffusers of centrifugal compressors. 2004. 103 s. Diss.
193. SOLEYMANI, AZITA. Advanced topics in deformation and flow of dense gas-particle mixtures. 2004. U.s. Diss.
194. SALLINEN, PETRI. Modeling dynamic behavior in tilting pad gas journal bearings. 2004. 157 s. Diss.
195. HEILMANN, PIA. Careers of managers, comparison between ICT and paper business sectors. 2004. 262 s. Diss.
196. AHMED, MOHAMMAD. Sliding mode control for switched mode power supplies. 2004. U.s. Diss.
197. HUPPUNEN, JUSSI. High-speed solid-rotor induction machine – electromagnetic calculation and design. 2004. 168 s. Diss.
198. SALMINEN, PIA. Fractional slot permanent magnet synchronous motors for low speed applications. 2004. 150 s. Diss.
199. VARIS, JARI. Partner selection in knowledge intensive firms. 2004. U.s. Diss.
200. PÖYHÖNEN, AINO. Modeling and measuring organizational renewal capability. 2004. U.s. Diss.
201. RATAMÄKI, KATJA. Product platform development from the product lines' perspective: case of switching platform. 2004. 218 s. Diss.
202. VIRTANEN, PERTTU. Database rights in safe European home: the path to more rigorous protection of information. 2005. 425 s. Diss.
203. Säädoksiä, systematiikkaa vai ihmisoikeuksia? Oikeustieteen päivät 19. – 21.8.2003. Toim. Marjut Heikkilä. 2004. 350 s.
204. PANTSAR, HENRIKKI. Models for diode laser transformation hardening of steels. 2005. 134 s., liitt. Diss.
205. LOHJALA, JUHA. Haja-asutusalueiden sähkönjakelujärjestelmien kehittäminen – erityisesti 1000 V jakelujännitteen käyttömahdollisuudet. 2005. 201 s., liitt. Diss.

206. TARKIAINEN, ANTTI. Power quality improving with virtual flux-based voltage source line converter. 2005. U.s. Diss.
207. HEIKKINEN, KARI. Conceptualization of user-centric personalization management. 2005. 136 s. Diss.
208. PARVIAINEN, ASKO. Design of axial-flux permanent-magnet low-speed machines and performance comparison between radial-flux and axial-flux machines. 2005. 153 s. Diss.
209. FORSMAN, HELENA. Business development efforts and performance improvements in SMEs. Case study of business development projects implemented in SMEs. 2005. 209 s. Diss.
210. KOSONEN, LEENA. Vaarinpidosta virtuaali aikaan. Sata vuotta suomalaista tilintarkastusta. 2005. 275 s. Diss.
211. 3rd Workshop on Applications of Wireless Communications. 2005. 62 s.
212. BERGMAN, JUKKA-PEKKA. Supporting knowledge creation and sharing in the early phases of the strategic innovation process. 2005. 180 s. Diss.
213. LAAKSONEN, PETTERI. Managing strategic change: new business models applying wireless technology as a source of competitive edge. 2005. 142 s. Diss.
214. OVASKA, PÄIVI. Studies on coordination of systems development process. 2005. U.s. Diss.
215. YANG, GUANGYU. Control and simulation of batch crystallization. 2005. U.s. Diss.
216. MUSTONEN-OLLILA, ERJA. Information system process innovation adoption, adaptation, learning, and unlearning: a longitudinal case study. 2005. U.s. Diss.
217. SAINIO, LIISA-MAIJA. The effects of potentially disruptive technology on business model – a case study of new technologies in ICT industry. 2005. 205 s. Diss.
218. SAINIO, TUOMO. Ion-exchange resins as stationary phase in reactive chromatography. 2005. 175 s. Diss.
219. CONN, STEFFEN. Software tools to support managers: development and application to new product development and strategic alliance management. 2005. 168 s. Diss.
220. TYNJÄLÄ, TERO. Theoretical and numerical study of thermomagnetic convection in magnetic fluids. 2005. U.s. Diss.
221. JANTUNEN, ARI. Dynamic capabilities and firm performance. 2005. 210 s. Diss.
222. KOLA-NYSTRÖM, SARI M. In search of corporate renewal: how to benefit from corporate venturing? 2005. 190 s. Diss.
223. SARÉN, HANNU. Analysis of the voltage source inverter with small DC-link capacitor. 2005. 143 s. Diss.
226. HUUHILO, TIINA. Fouling, prevention of fouling, and cleaning in filtration. 2005. U.s. Diss.
225. VILJAINEN, SATU. Regulation design in the electricity distribution sector – theory and practice. 2005. 132 s. Diss.
226. AVRAMENKO, YURY. Case-based design method for chemical product and process development. 2005. U.s. Diss.
227. JÄRVINEN, KIMMO. Development of filter media treatments for liquid filtration. 2005. U.s. Diss.