



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtajuus

Pro gradu -tutkielma

Sakari Salminen

**Ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa,
Case Kasvun Osaajat**

Työn ohjaaja/Tarkastaja:

Professori Aino Kianto

2. Tarkastaja:

Tutkijatohtori Anna-Maija Nisula

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Sakari Salminen
Tutkielman nimi	Ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa, Case Kasvun Osaajat
Tiedekunta	LUT School of Business and Management
Pääaine	Tietojohdaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi	2017
Pro gradu –tutkielma	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 101 sivua, 18 kuvaa, 4 taulukkoa, 5 liitettä
Tarkastajat	Professori Aino Kianto Tutkijatohtori Anna-Maija Nisula
Hakusanat	Kasvuyrityksen neuvonta, Liiketoiminnan luominen, liiketoiminnan luomisen osaaminen, ulkopuolinen neuvonantaja tietoresurssina, vaikuttaminen neuvontasuhteessa

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus on kartoittaa, mitä osaamista kuuluu liiketoiminnan luomiseen ja miten yrityksen ulkopuolinen neuvonantaja hyödyntää tätä osaamista neuvoessaan varsinkin kasvuhakuisia yrityksiä liiketoiminnan luomisessa, liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa, ideoiden kehittämisessä ja käytännön toteutuksessa eli kaupallistamisessa. Teoreettisen viitekehyksen laadinnassa hyödynnettiin aiempaa tutkimusta yrittäjyydestä, liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistamisesta, liiketoiminnan luomisesta sekä osaamisen siirtämisestä ja vaikuttamisen keinoista etenkin konsultointitutkimuksen perusteella. Tutkimus tehtiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineistonkeruumetodina toimi teemahaastattelu. Aineistonanalyysi toteutettiin teoriaohjaavasti hyödyntäen abduktiivista päättelyä.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että varsinkin lyhytkestoisissa neuvontasuhteissa strategiaosaaminen on keskeinen osa-alue liiketoiminnan luomisen osaamisessa. Tulosten perusteella voidaan esittää, että ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinot ja osaaminen näissä ovat merkityksellisessä roolissa neuvontasuhteen onnistumisessa ja tietoresurssin synnyttämisessä neuvottavalla yritykselle.

ABSTRACT

Author	Sakari Salminen
Title	The expertise of an external advisor in business creation, Case Kasvun Osaajat
Faculty	LUT School of Business and Management
Major	Knowledge Management and Leadership
Year	2017
Master's thesis	Lappeenranta University of Technology 101 pages, 18 figures, 4 tables, 5 appendixes
Examiners	Professor Aino Kianto Post-doctoral Researcher Anna-Maija Nisula
Keywords	Growth company counselling, Business Creation, business creation expertise, outsider assistance as a knowledge resource, means of influence in counseling relationship

The purpose of this study is to determine what expertise is involved in business creation and how a company's external advisor utilizes this expertise when advising growth-oriented businesses in business creation, including the identification of a business opportunity, developing ideas and in commercialization, the practical implementation of those ideas. The theoretical framework of this study used previous research on entrepreneurship, identification of business opportunities, and business creation as well as the transfer of expertise and means of influence based especially on consulting research. In this qualitative case study, data was collected through theme interviews. The analysis was carried out as theoretically guided study using abductive reasoning.

The results show that competence in strategy is a key element in business creation expertise, especially in short-term counselling. Based on these results, it can be argued that the external advisor's means of influence and competence in these activities plays a significant role both in the success of the counselling relationship and in providing knowledge resources to the advised company.

ALKUSANAT

Tämän pro gradu -tutkielman myötä tulee päätöksen reilun kolmen vuoden pituinen ajanjakso, jonka olen viettänyt opiskellen tietojohtamista ja johtajuutta Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa. Näin jälkikäteen ajatellen aika on kulunut käsittämättömän nopeasti, vaikka siihen on mahtunut niin paljon uuden oppimista ja oman ajatusmaailman muutosta varsinkin suhteessa teorian tärkeyteen arjen tekemisessä.

Olen kiitollinen siitä, että minulle on suotu tällainen mahdollisuus kehittää itseäni, ja tämä kaikki on vieläpä ollut mahdollista toteuttaa haastavan päivätyön rinnalla. Mahdollistajina ovat erityisesti toimineet Lappeenrannan teknillisen yliopiston henkilökunta niin itse opetuksen kuin myös kaiken muun tukevan toiminnan osalta – unohtamatta kanssaopiskelijoita. Tässä yhteydessä on myös ensisijaisen tärkeää kiittää omaa työyhteisöäni, joka on ymmärtäväisesti suhtautunut ajoittaisiin aikatauluhaasteisiin ja kannustanut opintojen saralla tavoittelemaan uusia ulottuvuuksia.

Itse tutkielman tekeminen ei olisi ollut mahdollista ilman kahta keskeistä tahoa. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto SITRA ja sen edustaja tässä projektissa, johtava asiantuntija Pirjo Nikkilä, ovat antaneet tutkielmalle sen alkusiemenen ja ydinajatuksen liiketoiminnan luomisen osaamisesta. Tämän seurauksena on ollut innostavaa lähteä tekemään tutkimusta yhteiskunnallisesti erittäin merkittävästä aiheesta. Kiitos kaikesta tuesta, ja toivottavasti lopputulos on sellainen, mistä on mahdollisimman paljon hyötyä. Tutkielman laadukkaan toteutuksen varmistajana vertaansa vailla on ollut professori Aino Kianto, joka on kärsivällisesti ohjannut tutkielmaa ammattitaidolla ja auttanut silloin, kun sitä eniten on tarvinnut.

Työn ja opiskelun yhdistäminen on käytännössä tarkoittanut vapaa-ajan minimointia. Toivon mukaan tämä korjaantuu nyt, kun opiskelu on kunnialla saatu päätökseen – ainakin tämän maisterin tutkinnon osalta.

Helsingissä, 17.5.2017

Sakari Salminen

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.1.1	Yhteiskunta ja kasvuyritykset.....	2
1.1.2	Aineeton pääoma ja osaaminen.....	4
1.1.3	Kasvu Open ja Kasvun Osaajat	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	9
1.3	Tutkimuksen rajaukset.....	10
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja aiempi tutkimus	11
1.5	Tutkimuksen rakenne	13
2.	LIIKETOIMINNAN LUOMINEN.....	14
2.1	Yrittäjyystutkimus kirjallisuudessa	14
2.2	Liiketoiminnan mahdollisuudet ja niiden tunnistaminen	16
2.3	Tunnistettujen liiketoiminta mahdollisuuksien kehittäminen sekä toteutus ja kasvu	20
2.4	Yksilön ominaisuudet ja osaaminen yrittäjyydessä sekä liiketoiminnan luomisessa	24
3.	ULKOPUOLISEN NEUVONANTAJAN VAIKUTTAMISEN KEINOT JA OSAAMINEN LIIKETOIMINNAN LUOMISESSA	29
3.1	Ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen yrityksen neuvonnassa.....	29
3.1.1	Tiedon siirtäminen.....	30
3.1.2	Ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinot yrityksen neuvonnassa	32
3.2	Ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa	37
3.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	39
4.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	41
4.1	Case Kasvun Osaajat.....	41
4.2	Valittu tutkimusmenetelmä	43
4.3	Aineistonkeruu.....	45
4.4	Aineiston analysointi.....	48
4.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	52
5.	TUTKIMUKSEN TULOKSET	55
5.1	Ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa	56
5.1.1	Strategiaosaaminen ja mahdollisuuksien luominen	57
5.1.2	Hallinnollinen osaaminen	60
5.1.3	Liiketoimintamallien suunnittelun osaaminen	62

5.1.4	Organisaation rakenteen suunnittelun osaaminen	64
5.1.5	Tuotannon suunnittelun osaaminen	65
5.1.6	Verkostojen kehittäminen ja suhteosaaminen.....	67
5.1.7	Myynnin osaaminen	69
5.1.8	Toimialaosaaminen.....	71
5.2	Ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinot neuvonnassa.....	72
5.2.1	Neuvontasuhteen luomisen osaaminen	73
5.2.2	Kiinnostus ja halu auttaa	76
5.2.3	Ymmärrys tietämisestä / tietämättömyydestä.....	77
5.2.4	Tilanteen lukemisen osaaminen.....	79
5.2.5	Tiedon siirtämisen osaaminen	80
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	82
6.1	Mitä on ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa?	82
6.1.1	Mitä tarkoitetaan liiketoiminnan luomisella?	84
6.1.2	Millaista osaamista liittyy liiketoiminnan luomiseen?	86
6.1.3	Millä tavoin ulkopuolinen neuvonantaja voi vaikuttaa neuvomansa yrityksen liiketoiminnan luomiseen?	89
6.2	Tutkielman merkityksellisyys	91
6.3	Jatkotutkimusehdotuksia	93
	LÄHDELUETTELO	96

KUVALUETTELO

Kuva 1. Jäävuorimalli (Spencer et al. 1997, 9-12)	6
Kuva 2. Osaamisen käsi (Ojala, 2008, 51)	6
Kuva 3. Tutkimuskysymykset	9
Kuva 4. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
Kuva 5. Tutkimuksen rakenne	13
Kuva 6. Malli ja yksiköt mahdollisuuksien tunnistamisen ja kehittämisen teoriaan (Ardichvili et al., 2003, 118)	18
Kuva 7. Mahdollisuuden tunnistamisen viitekehys aiemman kirjallisuuden pohjalta (mukaillen George et al., 2016, 338).	19
Kuva 8. Inhimillisen pääoman viitekehys start-up yrityksille (Peña, 2002, 187)	22
Kuva 9. Malli yrittäjä motivaatioista ja yrittäjyysprosessista (Shane et al., 2003, 274)	26
Kuva 10. SECI-malli ja tiedon spiraali (Nonaka & Takeuchi, 1995, 71).	31
Kuva 11. Neuvonantoprosessin eteneminen (mukaillen Scheinin, 1999; Nikolova et al., 2009).....	36
Kuva 12. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (mukaillen Ardichvilin et al., 2003; Chrisman & McMullanin, 2004; Lee et al., 2016; Nonaka & Takeuchi, 1995; Schein, 1999; Shane et al., 2003)	40
Kuva 13. Liiketoiminnan luomisen osaaminen -pääluokkaan liittyvät alaluokat	56
Kuva 14. Ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinot neuvonnassa - pääluokkaan liittyvät alaluokat	73
Kuva 15. Ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa	83
Kuva 16. Yrittäjyysprosessi (mukaillen Shane et al., 2003).	85
Kuva 17. Liiketoiminnan luomisen osaamisen osa-alueet	88
Kuva 18. Ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinot	90

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Pk-yrityksen määritelmä (Euroopan komissio, 2012)	4
Taulukko 2. Teoreettinen viitekehys yrittäjyyskompetensseihin (Lee et al., 2016, 10)	28
Taulukko 3. Prosessikonsultoinnin 10 periaatetta (mukaillen Schein, 1999)	34
Taulukko 4. Aineistokategoriat ja empiirisen aineiston liittäminen teoreettiseen viitekehukseen	50

LIITTET

- LIITE 1. Neuvojan haastattelurunko
- LIITE 2. Yrittäjän haastattelurunko
- LIITE 3. Ennakkoon lähetetty avaus aiheesta neuvojalle
- LIITE 4. Ennakkoon lähetetty avaus aiheesta yrittäjälle
- LIITE 5. Empiirisen aineistonanalyysi kokonaisuudessaan

1. JOHDANTO

Yhteiskunta tarvitsee yrityksiä, jotka toiminnallaan kykenevät luomaan työtä ja työpaikkoja. Tällä on suuri yhteiskunnallinen merkitys, sillä työsuorituksista maksettavista korvauksista peritään veroina ja muina maksuina merkittävä osa koko valtion budjetin tulorahavirrasta. Yhteiskunnalle ei lähtökohtaisesti ole merkitystä sillä, onko työnantajayritys kooltaan iso vai pieni, sillä merkittävin tekijä on alhainen työttömyysaste. Pitkään jatkunut rakennemuutos on kuitenkin ajanut ja ajamassa suomalaista yhteiskuntaa tilanteeseen, jossa niin sanotut suuryritykset eivät enää lisää työpaikkojen määrää, vaan pikemminkin vähentävät henkilötyövuosia. Kasvavien ja kasvuyrityksiksi määriteltyjen pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritykset) rooli uusien työmahdollisuuksien tarjoajana on tästä syystä kasvattanut merkitystään.

Kasvu ei kuitenkaan synny itsestään, vaan se vaatii sekä aineellisia että aineettomia pääomia. Näistä kummastakin vallitsee krooninen pula. Yleensä keskustelu kuitenkin keskittyy aineellisiin pääomiin ja etenkin rahaan. Tämä on sinänsä erikoista, koska jo pitkään on tiedetty, että aineettomat pääomat eli ihmiset lopulta ratkaisevat yrityksen kohtalon.

Jos halutaan kasvua, niin tarvitaan toki myös aineellisia pääomia, mutta ennen kaikkea kykyä sekä osaamista käyttää aineellisia pääomia tehokkaasti. Tämä korostaa aineettomien pääomien merkitystä. Kasvuyritysten tapauksessa tällä tarkoitetaan yksilöitä, jotka osaavat teknologiaa ja tuotesuunnittelua, myyntiä sekä markkinointia tai ovat erityisen taitavia johtamisessa ja verkostojen hyödyntämisessä. Ennen kaikkea tarvitaan yksilöitä, jotka osaavat nähdä mahdollisuuksia liiketoiminnalle ja yksilöitä, joilla on luomisen osaamista. Tarvitaan siis kasvun osaajia.

Tässä tutkimuksessa perehdytään kasvun osaajiin ja tutkitaan, mitä on kasvavan liiketoiminnan luomisen osaaminen. Lisäksi tarkastellaan, minkälaista osaamista tarvitsee yksilö, joka neuvoo pk-yrityksiä kasvupolulla auttaen näin kyseisiä yrityksiä menestykseen.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä aluvuossa käsitellään tutkimuksen kannalta merkittävimmät taustatekijät sekä tuodaan esille seikkoja, joiden takia tämän tutkielman tekeminen on merkityksellistä ja perusteltavaa. Tässä osuudessa määritellään myös tutkimuksen kannalta olennaiset termit ja käsitteet, jotka eivät kuulu tutkimuksen viitekehykseen, mutta joiden määrittely on tärkeää tutkimuksen läpinäkyvyyden ja selkeyden kannalta.

1.1.1 Yhteiskunta ja kasvuyritykset

Suomalainen yhteiskunta on vuonna 2008 Yhdysvalloista alkaneen pankkikriisin jäljiltä edelleen vaikeuksissa, vaikka orastavaa kehitystä parempaan on tapahtunut. Työttömyysaste vuoden 2016 syyskuun lopussa oli 7,7 %, kun se ennen pankkikriisiä oli parhaimmillaan 2008 alussa lähemmäs 6 % (Tilastokeskus, 2016). Yhteiskunnan kannalta työttömien määrä on erittäin merkityksellinen asia, koska valtion verotuloista vuonna 2015 noin 30 % tuli tuloverotuksesta. Kun mukaan lasketaan erilaiset sosiaalivakuutusmaksut, niin työnteosta johdettava verotus tuo yli puolet Suomen valtion verotuloista. (Veronmaksajain Keskusliitto ry, 2016.) Vastaavasti myös korkea työttömyys merkitsee suurempia menoja sosiaalietuuksien puolella.

Ilman äkillistä talouskriisiäkin vuonna 2008 Suomen talous ja työllisyysmarkkinat olisivat kokeneet merkittäviä muutoksia rakennemuutoksen johdosta. Suomen talous on pitkään ollut hyvin teollisuuspainotteinen ja osittain suurten yksittäisten työllistäjien varassa, kuten Nokian. Tästä syystä maailmantalouden äkilliset muutokset ja kysynnän lasku ovat vaikuttaneet Suomeen erityisen paljon. Jatkossakin on oletettavaa, että rakennemuutos, jossa teollisuustyöpaikat vähenevät ja painopiste työpaikoissa siirtyy entistä enemmän palvelualoille, vaikuttaa suomalaiseen yhteiskuntaan. (Honkatukia et al., 2014.)

Kuten yllä olevista työttömyyslukuista käy ilmi, niin maailmantaloudellinen äkillinen muutos on nopeuttanut perinteisten teollisuuden alan työpaikkojen vähentymistä, mutta samaan aikaan esimerkiksi palvelualoille ei ole syntynyt riittävästi uusia työpaikkoja. Koko yhteiskunnan ja yksittäisen kansalaisen kannalta onkin merkityksellistä, että uusia korvaavia työmahdollisuuksia saadaan synnytettyä

kiihtyvällä tahdilla. Näin voidaan vastata käynnissä olevan rakennemuutoksen aiheuttamaan työn määrän vähentymiseen. Näitä korvaavia työmahdollisuuksia ei synny kuitenkaan itsestään, vaan tarvitaan jatkuvasti uusia yrityksiä, jotka kasvullaan luovat uusia työmahdollisuuksia.

Työ- ja elinkeinoministeriön tiedotteessa (2016a) todetaan, että niemenomaan pk-yritysten kasvun vauhdittaminen sekä tukeminen on merkittävä tekijä uusien työmahdollisuuksien synnyttämisessä. Ministeriön tiedotteessa todetaan myös, että useimmat uudet työpaikat syntyvät tälläkin hetkellä pk-yrityksiin. Tämä tukee aiemmin esitettyä rakennemuutoksen suuntaa, eli työpaikat suurissa teollisuusyrityksissä eivät enää lisäänty, vaan uusien työmahdollisuuksien tulee syntyä muille korvaaville toimijoille. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016a) Edellä esitetyn perusteella voidaan esittää, että kasvavat pk-yritykset määrittävät pitkälti sen, miten työmahdollisuuksien eli työpaikkojen määrä kehittyy Suomessa ainakin tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen merkittävänä taustatekijänä ovat kasvavat pk-yritykset, joita tässä tutkimuksessa käsitellään jatkossa määritelmällä kasvuyritykset. Koska käsite ei ole kaikissa määrittelyissä täysin samansisältöinen, niin on syytä tehdä tarkempi määrittely sille, mitä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kasvuyrityksellä.

Eurostatin määritelmän mukaan kasvuyritys (high-growth enterprise) on yritys, jonka työntekijämäärä kasvaa vuosittain keskimäärin yli 10 % vähintään seuraavan kolmen vuoden aikajakson ajan ja jolla on aikajakson alussa ollut vähintään 10 työntekijää tai yritys, jonka liikevaihto kasvaa vähintään 20 % keskimäärin seuraavan kolmen vuoden aikajakson ajan (Eurostat, 2014). Työ- ja elinkeinoministeriön OECD:n ja EU:n määritelmiin perustuva määritelmä kasvuyrityksestä on vastaavanlainen. Erona on, että keskimääräisen työntekijämäärän vuosikasvun tulee olla seuraavan kolmen vuoden aikana yli 20 % (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016b). Käsitteen osalta pk-yrityksen määrittely on yleisesti ottaen yhtenevä, ja alla olevassa taulukossa 1 on kuvattu pk-yrityksen määrittelyyn vaikuttavat tekijät (Euroopan komissio, 2012).

Taulukko 1. Pk-yrityksen määritelmä (Euroopan komissio, 2012)

Yritystyyppi	Työntekijöiden määrä	Taloudelliset tekijät		
		Liikevaihto	tai	Taseen loppusumma
Pk-yritys	< 250	≤ 50 miljoonaa (€)		≤ 43 miljoonaa (€)
Pienyritys	< 50	≤ 10 miljoonaa (€)		≤ 10 miljoonaa (€)
Mikroyritys	< 10	≤ 2 miljoonaa (€)		≤ 2 miljoonaa (€)

Jatkossa tässä tutkimuksessa termillä kasvuyritys tarkoitetaan yritystä, jonka työntekijämäärä ja liikevaihto kasvavat vähintään 20 % vuodessa ja yritys taloudellisten tekijöiden puolesta kuuluu luokkaan pienyritys tai mikroyritys. Rajaus on tärkeä siitä syystä, että mitä isommaksi yritys kasvaa, sitä erilaisemmaksi esimerkiksi sen hallinto muuttuu. Vastaavasti pienemmissä yrityksissä yrittäjävetoisuuden merkitys on korkeampi. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset rajautuvat tässä tutkimuksessa nimenomaan pienyrityksiin ja mikroyrityksiin, vaikka ne laajemmassa määrittelyssä ovatkin pk-yrityksiä.

1.1.2 Aineeton pääoma ja osaaminen

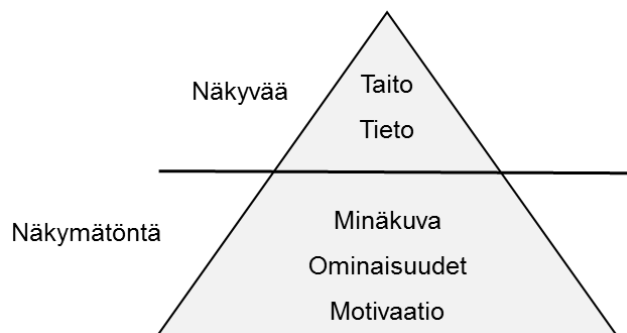
Inkisen (2016) mukaan yritysten suorituskyky perustuu koko ajan enenevässä määrin tietoperusteisiin tekijöihin. Vastaavan asian hieman eri tavalla esittää Seppä (2005), joka tutkimuksessaan käsittelee tietoinvestoijien nousua perinteisten pääoma- ja enkelisijoittajien rinnalla. Seppä (2005) nostaa keräämästään haastattelumateriaalista seuraavan suoran lainauksen esille: ”Raha merkitsee vähemmän kuin tieto siitä, miten sitä käytetään”. Sekä Sepän että Inkisen tutkimustulokset osoittavat aineettoman pääoman olevan merkittävä tekijä yritystoiminnassa, vaikkakin ne lähestyvät aihetta eri tutkimusalueilta. (Inkinen, 2016; Seppä, 2005.)

Aineetonta pääoma käsittelevä tieteellinen tutkimus on käynnistynyt 1990-luvun alussa. Käsitteestä aineeton pääoma on esitetty tutkimuksissa eriäviä näkemyksiä, ja myös englanninkielinen termi vaihtelee jonkin verran intellectual capitalin ja intangible

assets välillä. Eri tutkimusten välillä on kuitenkin löydettävissä konsensusta siitä, mitä käsitteellä aineeton pääoma tarkoitetaan. (Choong, 2008.) Yleisesti ottaen voidaan todeta aineettoman pääoman olevan yläkäsite, joka kattaa kaiken kilpailuetua tuottavan tiedon ja tietämyksen yrityksessä (Inkinen, 2016). Esimerkiksi Roos et al. (1997) jakavat tutkimuksessaan aineettoman pääoman inhimilliseen pääomaan (human capital), organisationaaliseen pääomaan (organisational capital) sekä asiakas- ja suhdet pääomaan (customer and relationship capital). Tämä jako saa tukea myös muissa aiheesta tehdyissä tutkimuksissa (Choong, 2008).

Inhimilliseen pääomaan katsotaan kuuluvaksi tietopääoma (knowledge capital), osaamispääoma (skill capital), motivaatiopääoma (motivation capital) ja tehtäväpääoma (task capital) (Roos et al., 1997). Tässä tutkimuksessa keskitytään näistä edellä mainituista erityisesti yksilön tietopääomaan, osaamispääomaan sekä motivaatiopääomaan, ja tarkastelu tehdään nimenomaan yksilön eikä koko yrityksen näkökulmasta. Mainittuja kolmea inhimillisen pääoman lajia käsitellään jatkossa tässä tutkimuksessa joko yksittäin tai yhdistäen ne määritelmän osaaminen ja / tai yksilön osaaminen alle.

Osaaminen käsitteenä voidaan jakaa myös osiin. Yksi tapa hahmottaa osaamista on esitetty kuvassa 1, jossa on esitetty Spencer et al. (1997, 9–12) jäävuorimalli osaamisesta. Jäävuorimallissa lähdetään siitä ajatuksesta, että yksilöllä on näkyvää osaamista eli tietoa (tarkkaa tietämystä jostain yksittäisesti asiasta) ja taitoa tiedon hyödyntämiseen käytännön suorittamisessa. Näkymätön osaaminen on esimerkiksi liitännäinen yksilön motiiveihin, tapaan reagoida asioihin ja käyttäytymistä ohjaaviin arvoihin ja asenteisiin. Näkymättömällä osaamisella on suuri merkitys yksilön osaamisessa, koska se muodostaa pohjan, jonka päälle näkyvä osaaminen rakentuu.



Kuva 1. Jäävuorimalli (Spencer et al. 1997, 9-12)

Otala (2008, 51) kuvaa yksilön osaamista osaamisen käden kautta (kuva 2). Oleellisimmat erot edellä esitetyn Spencer et al. (1997) näkemykseen ovat kontaktien ja verkostojen yhdistäminen mukaan ja esille nostaminen erikseen. Otalan esiin nostamat henkilökohtaiset ominaisuudet tarkoittavat muun muassa tunneälyä ja persoonallisuutta ja ne voidaan jossain määrin rinnastaa Spencer et al. jäävuorimallissa olevaan näkymättömään osaamiseen, esimerkiksi ominaisuuksiin.



Kuva 2. Osaamisen käsi (Otala, 2008, 51)

Aineeton pääoma ja siihen kuuluva inhimillinen pääoma muodostavat edellä esitetyn perusteella merkittävän kilpailutekijän yritystoiminnassa. Ne muodostavat näin ollen merkittävän tekijän kasvuyritysten kehitykselle, ja laajemmassa mittakaavassa ne ovat tärkeässä roolissa koko yhteiskunnan kannalta, sillä huomattava osa uusista työpaikoista syntyy kasvuyrityksiin.

1.1.3 Kasvu Open ja Kasvun Osaajat

Kasvun Roihu on saanut alkunsa vuonna 2009, kun sen perustajat tapasivat ensi kertaa projektissa, jossa oli tarkoitus auttaa Keski-Suomessa paikallisia yrityksiä uudistamaan liiketoimintamallejaan kasvuhakuisemmiksi. Osana kyseistä projektia haastateltiin sataa yrittäjää ja haettiin vastausta siihen, mitkä ovat yrittäjien suurimpia haasteita liiketoiminnassaan. Projektin seurauksena 2010 syntyi ensimmäinen vuoden kestoinen välittäjä-ohjelma, jossa 17 liiketoiminnan kehittäjää paneutui 25 yrityksen haasteisiin kasvun luomisessa ja tarjosivat yrityksille osaamistaan näiden haasteiden ylittämässä. Välittäjä-ohjelman lisäksi Kasvun Roihu sai Keski-Suomen kauppakamarilta 2011 järjestettäväkseen Kasvu Open nimellä kulkevan tapahtuman. (Kasvun Roihu, 2016.)

Kasvu Open tapahtuman idean taustalla on Marko Seppä, joka tuolloin vuonna 2011 työskenteli Jyväskylän yliopistossa kasvuyritystoiminnan professorina. Sepän ideoiman tapahtuman ajatuksena oli edistää kasvua yrityksissä ja tiivistää kasvun tekemisen osaajien verkostoa. Kasvu Open -tapahtuman käytännön toteutus tehdään kilpailuna, johon kuka tahansa kasvua hakeva yritys voi ilmoittautua. Kasvu Openiin mukaan valittujen yritysten on tehtävä suunnitelma siitä, miten ne aikovat kasvaa. Tämän jälkeen yritysten edustajat osallistuvat toteutuksiin, joissa eri alojen ammattilaiset (myllärit) tutustuvat suunnitelmiin ja antavat niistä näkemyksensä sekä kehitysehdotuksia. Kasvu Open -tapahtuman tuomaristo arvioi yritysten suunnitelmat ja parhaat pääsevät jatsoon. Kyseessä on noin vuoden mittainen prosessi, jonka aikana järjestetään useita toteutuksia, joista aina edellä kuvatun mukaisesti parhaat valitaan jatsoon. Esimerkiksi vuoden 2016 lokakuussa tapahtuman finaalissa Jyväskylässä oli mukana 80 yritystä. (Kasvun Roihu, 2016.)

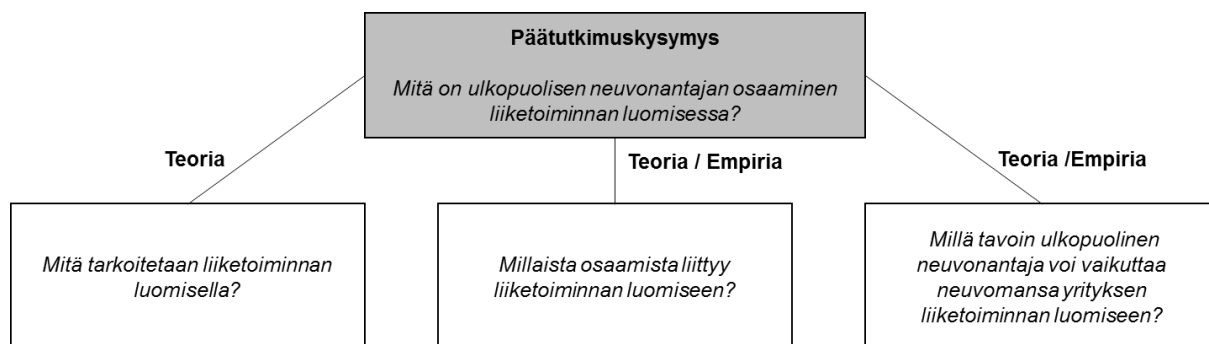
Tällä hetkellä Kasvu Open on Suomen suurin ja merkittävin kasvuyritystapahtuma, jonka tarkoituksena on auttaa yrityksiä toteuttamaan kasvusuunnitelmiaan tarjoamalla mahdollisuuden saada vastikkeetta neuvoja ja opastusta eri alojen asiantuntijoilta. Ennen kaikkea kyseessä on asiantuntijoita, jotka pystyvät havaitsemaan yksittäisen yrityksen toiminnassa kasvun mahdollisuuksia ja myös esteitä kasvulle. (Kasvun Roihu, 2016.)

Kasvun Osaajat puolestaan on Sitran (Suomen itsenäisyyden juhlarahaston) 2016 aloittama ohjelma. Se on osa laajempaa hanketta, jossa on tarkoituksena ”uudistaa työelämän toimintamalleja siten, että ne vastaavat paremmin työn ja työmarkkinoiden muutoksen tuomiin haasteisiin” (Sitra, 2016). Kasvun Osaajat -ohjelma tekee yhteistyötä Kasvu Open -tapahtuman kanssa. Kasvun Osaajat -ohjelmassa valitaan jokaiselle Kasvu Openin finaaliin päässeelle yritykselle yksi neuvonantaja, joka tutustuu yritykseen tarkemmin ja on mukana yrityksen kanssa Kasvu Open -toteutuksissa ja seuraa, kun Kasvu Openin myllärit antavat palautetta yritysten kasvusuunnitelmista. Kasvu Open -toteutuksiin osallistumisen jälkeen yrityksen oma Kasvun Osaaja antaa osaamisensa yrityksen käyttöön ja kuulemansa sekä tutkimansa perusteella antaa yritykselle neuvoja siitä, miten liiketoimintaa tulisi kehittää. Kasvun Osaajat ovat siis eräänlaisia konsultteja, jotka yhteistyössä yrityksen kanssa pyrkivät löytämään mahdollisuuksia kasvattaa yritystä. Käytännössä kyseeseen liiketoiminnan kasvattamisessa voi tulla esimerkiksi uudelle markkina-alueelle siirtyminen ja tämän siirtymän suunnittelu. Kasvu Openin finaalin jälkeen on yrityksen ja Kasvun Osaajan keskinäinen asia jatkavatko osaaja ja yritys yhteistyötä ja missä muodossa.

Tämän tutkimuksen kannalta Kasvu Open ja etenkin Kasvun Osaajat ovat tärkeä tekijä, koska Kasvun Osaajat ja heidän neuvomansa yritykset ovat tämän tutkimuksen empiirisen osuuden tutkittavia. Kasvun Osaajat -ohjelmaan valituilla henkilöillä on jokaisella kokemusta ja osaamista joltain tietyltä toimialalta sekä erityisesti liiketoiminnan kasvattamisesta joko yrittäjinä tai isompien yritysten työntekijöinä. Näin ollen Kasvun Osaajat muodostavat hyvän viiteryhmän tutkittaessa, minkälaista osaamista liiketoiminnan luominen pitää sisällään ja miten liiketoimintaa ja sen kasvua luodaan vuorovaikutuksessa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on etsiä vastauksia päätutkimuskysymyksen, joka on esitetty alla olevassa kuvassa 3. Päätutkimuskysymykseen vastataan tutkimuksen alatutkimuskysymysten kautta, jotka on myös esitetty kuvassa 3. Lisäksi kuvasta 3 ilmenee, mistä lähteistä alatutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia.



Kuva 3. Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on täydentää tieteellistä tutkimusta liiketoiminnan luomisen osaamisesta ennen kaikkea lyhytaikaisten neuvontasuhteiden osalta. Aiemmassakin tieteellisessä tutkimuksessa (esimerkiksi Chrisman & McMullan (2004)) on käsitelty liiketoiminnan luomisen osaamista ja neuvojan mahdollisuuksia vaikuttaa neuvottavaan yritykseen, mutta näiden käsitteiden yhdistämisen osalta tieteellisessä tutkimuksessa ei ole määritetty selkeää viitekehystä tai teoriaa. Tämä muodostaa merkittävän tutkimusaukon tieteelliseen tutkimukseen, johon tällä tutkimuksella pyritään löytämään vastauksia.

Tämän tutkimuksen keskeinen tavoite on löytää vastauksia siihen, mitä osaamista liiketoiminnan luominen vaatii erityisesti yrityksen ulkopuolelta tulevalta neuvonantajalta. Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää jatkotutkimuksessa liittyen ulkopuolisen neuvonantajan osaamiseen liiketoiminnan luomisessa, varsinkin lyhykestoisissa neuvontasuhteissa. Tutkimustuloksia on tarkoitus myös hyödyntää esimerkiksi uusien Kasvun Osaajien valinnassa. Lisäksi selkeä tavoite on, että tutkimus on kokonaisuudessaan riittävän selkeä henkilöille, jotka eivät välttämättä ole aiemmin syvällisesti perehtyneet tutkimuksen taustalla vaikuttaviin seikkoihin tai tutkimuksen viitekehukseen valittuihin käsitteisiin.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tässä alaluvussa käsitellään rajaukset, jotka tämän tutkimuksen osalta on tehty ja joilla on merkitystä tutkimuksen selkeyden ja läpinäkyvyyden kannalta. Osa valituista rajauksista ja käsitteiden määrittelyistä on esitelty jo aiemmin tässä työssä.

Keskeisimmät rajaukset tässä tutkimuksessa liittyvät siihen, että aihetta käsitellään yksilön näkökulmasta, eli mitä osaamista yksittäinen ulkopuolinen neuvonantaja tarvitsee, jotta hän on kykenevä tarjoamaan yritykselle apua liiketoiminnan luomisessa ja sitä kautta kasvun tekemisessä. Asiantuntijalla ja neuvonantajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa samaa asiaa. Toinen merkittävä raja on se, että tutkimus keskittyy yritystoiminnan luomisen osaamisen tutkimiseen, eikä tutkimus lähtökohtaisesti tarkastele yksittäisen neuvonantaja substanssiosaamista joltakin toimialalta. Tutkimuksessa kuitenkin huomioidaan se tosiasia, että substanssi- ja muun osaamisen raja voi olla epätarkka, mistä syystä liian sulkeutunutta rajausta ei ole kannattavaa tehdä. Tutkimuksen pääasiallinen tehtävä ei kuitenkaan ole tutkia empiirisen osuuden tiedonhankintahaastatteluissa vastaajien koulutustaustoja tai työhistorioita ja niiden vaikuttavuutta suoraan osaamiseen.

Empiirinen aineisto kerätään Kasvun Osaajat -ohjelmaan 2016 osallistuneilta asiantuntijoilta (neuvonantajilta) ja heidän neuvomiltaan yrityksiltä, jotka siis ovat tutkimuksen perusjoukko. Tästä syystä tutkimuksen tarkastelusta rajataan pois pidempikestoiset työsuhteeseen rinnastettavissa olevat yritystoiminnan kehitystehtävät, ja tarkastelu tehdään konsultin roolia vastaavasta tilanteesta. Konsultilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa myös asiantuntijaa tai neuvonantajaa. Otanta perusjoukosta keskittyy niihin neuvonantajiin ja yrityksiin, jotka ovat käyneet keskustelua yrityksen kasvutavoitteista ja liiketoiminnan kehittämistä. Tutkimus on luonteeltaan kartoittavaa eli tarkoituksena on kerätä tietoja siitä, mitä haastateltavat katsovat kuuluvaksi liiketoiminnan luomisen osaamiseen, minkälaista osaamista etenkin kasvuyritykset tarvitsevat liiketoiminnan kehittämässä ja toisaalta, miten ulkopuolinen neuvonantaja voi tehokkaasti jakaa osaamistaan neuvottavalle yritykselle.

Tutkimuksesta rajataan myös pois pidempiaikaiset konsultointitehtävät ja näihin rinnastettavat roolit. Empiirinen tutkimus suoritetaan tutkimalla lähtökohtaisesti verrattain lyhytaikaisia neuvontasuhteita ja tällä tiedostetaan olevan vaikutusta tutkimustulosten yleistettävyyteen.

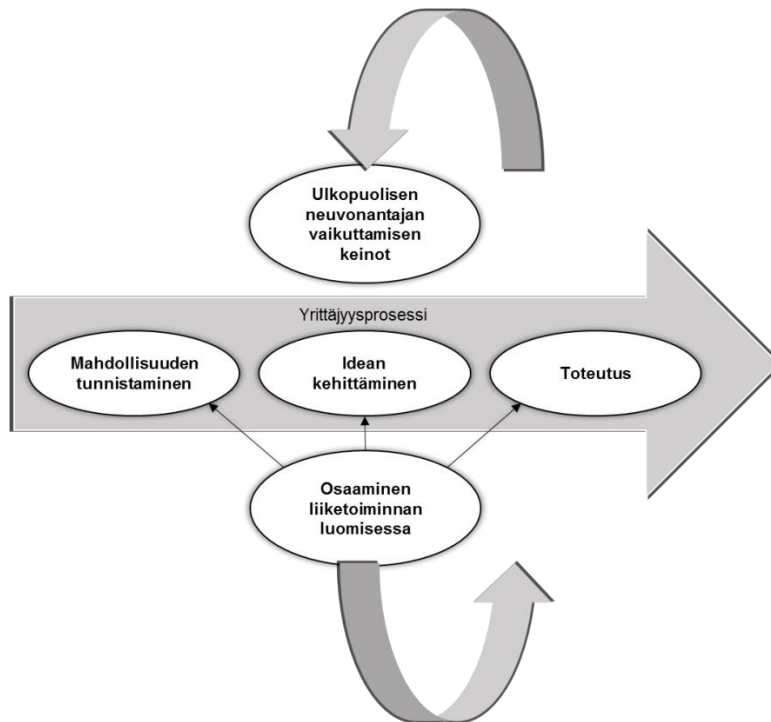
Kuten aiemmin työssä on jo esitetty, niin tutkimuksen kohteena olevat yritykset kuuluvat tässä tutkimuksessa määritelmän pk-yritys alle ja ne voidaan myös tarkemmin vielä rajata kuuluvaksi pien- ja mikroyrityksiin. Muut yritykset rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat kaikki kasvua tavoittelevia, mutta vain osa on jo kasvuyrityksen määritteen täyttäviä. Tämän ei kuitenkaan katsota vaikuttavan rajausten tekemiseen.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan ne yksilön motivaatioon liittyvät tutkimuskohteet, joiden tarkoituksena on esimerkiksi selvittää yksittäisen osallistujan syitä osallistua Kasvun Osaajat -ohjelmaan. Tutkimuksessa ei myöskään ole tarkoitus tutkia neuvonantajan ja yrityksen välistä yhteistyötä muilta osin kuin vaikuttavuudesta liiketoiminnan luomisen osaamiseen.

Tutkimuksessa ei tarkastella sitä, miten yksittäiset liiketoiminnan luomisen tai kehittämisen neuvot ovat käytännössä realisoituneet. Tutkimuksessa ei myöskään tarkastella neuvojen taloudellisia vaikutuksia.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja aiempi tutkimus

Tutkimuksen taustan kannalta keskeisiä käsitteitä ja määriteitä on esitetty jo aiemmin, mutta tutkimuksen viitekehyksen kannalta merkittävät käsitteet käsitellään tässä luvussa. Tutkimuksen viitekehykseen valitut käsitteet on kuvattu alla (Kuva 3). Käsitteet ovat osaaminen liiketoiminnan luomisessa ja ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinot etenkin liiketoiminnan luomisessa. Liiketoiminnan luomisen osaamista lähestytään tässä tutkimuksessa käsitteen yrittäjyysprosessi kautta, joka koostuu liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistamisesta sekä tunnistetun mahdollisuuden (idean) kehittämisestä ja toteutuksesta, jonka synonyyminä voidaan käyttää myös kaupallistamista.



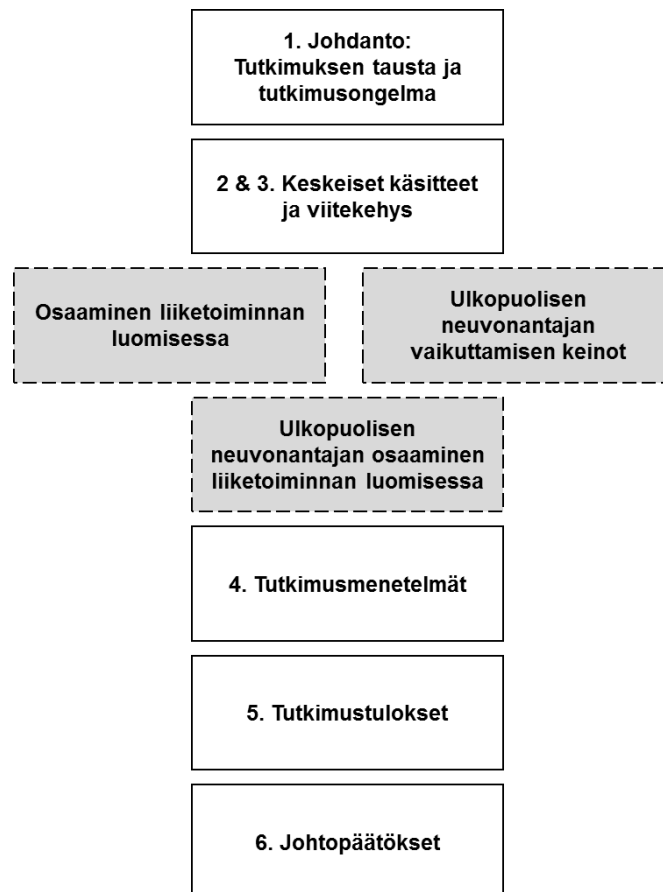
Kuva 4. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa on tehty propositio, että yksilöllä, jolla on osaamista liiketoiminnan luomiseen, on myös osaamista yrittämiseen. Mikäli näin on, niin tällöin tutkimusongelman kannalta keskeistä teoriaa on mahdollista soveltuvasti hakea yrittäjyydestä tehdystä tutkimuksesta sekä tutkimuksesta, jota hyödynnetään yrittäjyyden tutkimiseen, esimerkiksi psykologian tutkimuksen saralta. Proposition pohjana toimii yrittäjyydestä tehty aiempi tutkimus, jossa tuodaan esille yrittäjyyttä ja liiketoiminnan luomisen välistä sudetta ja jossain määrin sitovuutta.

Tutkimuksen kannalta olennaista on löytää liiketoiminnan luomiseen tarvittavaa osaamista, joka pitää aiemmin tässä työssä esitetyn mukaisesti sisällään tietoa ja taitoa, mutta myös ennen kaikkea näkymätöntä osaamista, kuten henkilökohtaisia ominaisuuksia ja persoonallisuutta (Spencer et al., 1997). Tutkimuksen taustalla on paljon aiempaa tutkimusta, mutta suoraan käsiteltävään aiheeseen ja tutkimusongelmaan ei löydy taustateoriaa tai tutkimusta. Näin ollen tutkimusongelmaan vastaaminen edellyttää useamman aihetta sivuavan alan tutkimukseen perehtymistä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on kuvattu kuvassa 4. Tutkimus etenee esitettyjen päälukujen mukaisesti siten, että johdanto-osuudessa käsitellään aiheen taustaa sekä tutkimuksen kannalta oleellisia yleisiä käsitteitä. Näiden jälkeen määritetään tarkemmin tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuksessa tehdyt rajaukset. Johdanto-osuuden jälkeen käsitellään tutkimuksen viitekehys ja sen perustana olevat tutkimukseen valitut pääkäsitteet. Luvut 2 ja 3 muodostavat tutkimuksen kirjallisuusosion. Kirjallisuusosion jälkeen käydään läpi empiirisen osuuden toteuttaminen sekä tutkimuksessa tehdyt valinnat. Luku 5 käsittelee tutkimustuloksia ja tässä luvussa analysoidaan kerättyä empiiristä aineistoa. Viimeisessä luvussa 6 esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä jatkotutkimuskohteet.



Kuva 5. Tutkimuksen rakenne

2. LIKETOIMINNAN LUOMINEN

Tämä pääluku käy läpi aiempaa kirjallisuutta liittyen yrittäjyyteen sekä sen tutkimukseen, yritystoiminnan mahdollisuuksien tunnistamiseen, luomiseen sekä toteutukseen eli kaupallistamiseen. Tämän osuuden tarkoitus on antaa selkeä kuva siitä, miten aiemmissa tutkimuksissa edellä mainitut seikat on määritelty, mitä käsitteitä niihin liittyy ja etenkin sitä, minkälaista osaamista ja ominaisuuksia yksilöltä vaaditaan yritystoiminnan mahdollisuuksien tunnistamiseen, luomiseen sekä kasvattamiseen.

2.1 *Yrittäjyystutkimus kirjallisuudessa*

Yrittämistä ja yrittäjyyden teoriaa (theory of entrepreneurship) on tutkittu jo yli 200 vuotta ilman, että tutkijat ovat kuitenkaan päässeet yhteisymmärrykseen keskeisistä kysymyksistä (Bull & Willard, 1993). Yrittäjyyttä on tutkittu lukuisten eri tieteenalojen taustan, kuten taloustieteiden, politiikan, psykologian ja sosiologian, omaavien tutkijoiden toimesta ja aiheesta on julkaistu tutkimuksia yli 30:ssä tieteellisessä julkaisussa. Kuitenkaan selkeää teoriaa tai käsitteellistä viitekehystä ei ole kyetty rakentamaan. (Bull & Willard, 1993; Shane & Venkataraman, 2000.) Yhtenä syynä selkeän teorian ja käsitteellisen viitekehysten puuttumiseen on esitetty juuri sitä, että aihetta lähestytään eri tutkimuksissa eriävien uskomusten lähtökohdista ja niin monesta eri tieteenalasta, että yhtenäisen teorian luominen ei välttämättä mahdollista kaikkien tulokulmien yhteensovittamista (Gartner, 2001).

Merkittävä yksittäinen seikka, josta eri tutkimuksissa on esitetty hieman eriäviä näkökulmia, on sanan yrittäjä määrittely. Käsitteen epäselvä määrittely on omiaan luomaan koko yrittäjyyden teorian kentästä epäselvää ja estämään yleisesti hyväksyttävien käsitteiden ja teorian syntymistä. Keskittyminen pelkästään yhden sanan määrittelyyn vie huomion tärkeämmistä seikoista, joskin sanan yrittäjä määrittelemisen johdattaa tutkimuksen kulkua, ja sitä kautta se on merkittävässä asemassa. (Bull & Willard, 1993; Shane & Venkataraman, 2000.) Shane ja Venkataram (2000) nostavat esille, että yrittäjyys muodostuu kahdesta ilmiöstä: houkuttelevista mahdollisuuksista ja yritteliäistä yksilöistä. Näin ollen ei voida lähteä määritelmästä, jossa tutkitaan vain sitä, kuka yrittäjä on ja mitä tämä tekee. Yrittäjyyttä

ei voida tutkia pelkästään yksilökeskeisesti, vaan tulee huomioida myös mahdollisuuksien merkitys.

Bull ja Willard (1993) puolestaan ovat sitä mieltä, että yleisesti hyväksyttävän määritelmän sanalle yrittäjä on jo 1930-luvulla määritellyt Schumpeter. Tätä myöhemmät määritelmät ovat ainoastaan muokattuja tästä alkuperäisestä määritelmästä. Schumpeterin mukaan ”Yrittäjä on henkilö, joka luo uusia yhdistelmiä ja aiheuttaa epäjatkuvuutta. Rooli päättyy, kun toiminto on valmis. Henkilö voi olla työntekijä olemassa olevassa organisaatiossa tai hän voi aloittaa uuden hankkeen”. (Bull & Willardin, 1993.) Schumpeterin määritelmässä kuka vaan voi periaatteessa olla yrittäjä. Sana ei rajoita määritelmää pelkästään täysin uuden yritystoiminnan perustamiseen, vaan se pitää sisällään myös jo olemassa olevan organisaation sisällä tapahtuvan uusien toimintojen luonnin. Suoraan tästä määritelmästä ei kuitenkaan välity Shane ja Venkataramin (2000) näkemys mahdollisuuksien ja niiden tunnistamisen keskeisestä roolista. Tämä osaltaan korostaa yhden tiukan määritelmän luonnin haastavuutta sanalle yrittäjä tai ylipäätänsä yrittäjyyteen liittyvään tutkimukseen. Toisaalta voidaan myös nähdä Bull ja Willardin (1993) nimenomaan tarkoittaneen artikkelissaan sitä, että loppuun asti kaikkia tutkijoita tyydyttävien määrittelyjen sijaan yrittäjyyden tutkimuksessa tulisi saada luotua selkeitä yleislinjauksia. Tätä kautta teorian kehitystä saataisiin johdonmukaisemmaksi ja tarkemmaksi ja yrittäjätutkimuksen kenttää yhtenäisemmäksi.

Bull ja Willardin (1993) mukaan alla olevat seikat muodostavat yhdistettynä käsitteeseen yrittäjä (Schumpeter) alustavan teorian yrittäjyydestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä:

1. Tehtävään liittyvä motivaatio (visio tai sosiaalinen arvo, joka liittyy perustehtävään, ja motivoi aloittajaa toimimaan).
2. Asiantuntemus (yksilöllä oleva tietotaito ja itsevarmuus / luottamus kykyyn hankkia tulevaisuudessa tarvittavaa tietotaitoa).
3. Odotus saavutuksesta / hyödystä itselle (taloudellista ja/tai henkistä etua), ja
4. Kannustava ympäristö (olosuhteet, jotka joko tarjoavat mukavuutta ja kannustusta uuteen yritykseen / ponnistukseen tai vähentävät epämukavuutta aiemmasta yrityksestä / ponnistuksesta).

Gartner (2001) vertailee ja tutkii artikkelissaan Shane ja Venkataramin (2000) tutkimusta käyttäen etenkin Low ja McMillanin (1988) tekemää katsausta aiemmasta yrittäjätutkimuksesta lähtökohtana ja perustana. Low ja McMillanin (1988) tekemässä katsauksessa aiempaa tutkimusta on tarkasteltu kuuden tutkimuksen suunnittelumääritelmän kontekstissa: tarkoitus, teoreettinen näkökulma, fokus, analyysin taso, aikajänne ja metodologia. Gartnerin (2001) näkemys Shane ja Venkataramin (2000) tutkimuksesta ja määrittämästään käsitteellisestä viitekehystä on, että se on merkittävä avaus yrittäjätutkimuksen teorian rakentamisessa ja tutkimusalan yhtenäistämässä.

Sekä Bull ja Willardin (1993) että Shane ja Venkataramin (2000) artikkelit pohjautuvat aiemmin yrittäjyydestä tehdyn tutkimuksen käsittelyyn ja muun soveltuvan tutkimuksen hyödyntämiseen. Niiden tavoite on toisaalta luoda alustavaa teoriaa yrittäjätutkimuksen pohjaksi (Bull & Willard, 1993) ja vastaavasti määrittää viitekehystä (Shane & Venkataramin, 2000), joka selittää yrittäjyyden ilmiöitä sekä ennustaa lopputuloksia, joita ei aiempien tutkimusten alueilla ole pystytty selittämään. Artikkelit lähestyvät yrittäjyyttä hyvin erilaisista näkökulmista. Bull ja Willard (1993) käsittelevät sitä, miten ja missä olosuhteissa yrittäjyyttä ilmenee ja mitkä ovat yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä. Shane ja Venkataram puolestaan (2000) näkevät, että yrittäjyyttä syntyy yrittäjyysmahdollisuuksien löytämisestä ja hyödyntämisestä ja että aiemmassa tutkimuksessa ei näihin ole riittävästi kiinnitetty huomiota. Kahden mainitun artikkelin välillä on myös melkein vuosikymmenen ero julkaisuajankohdissa. Näiden artikkeleiden eroavaisuuksien, niin aiheen lähestymisen kuin ajallisenkin eron, vuoksi ne muodostavat hyvän pohjan yrittäjätutkimuksen eri käsitteiden ja tulokulmien hahmottamiselle. Niiden kautta välittyy kokonaiskuva yrittäjyyden tutkimuskentästä ja sen moniulotteisuudesta.

2.2 Liiketoiminnan mahdollisuudet ja niiden tunnistaminen

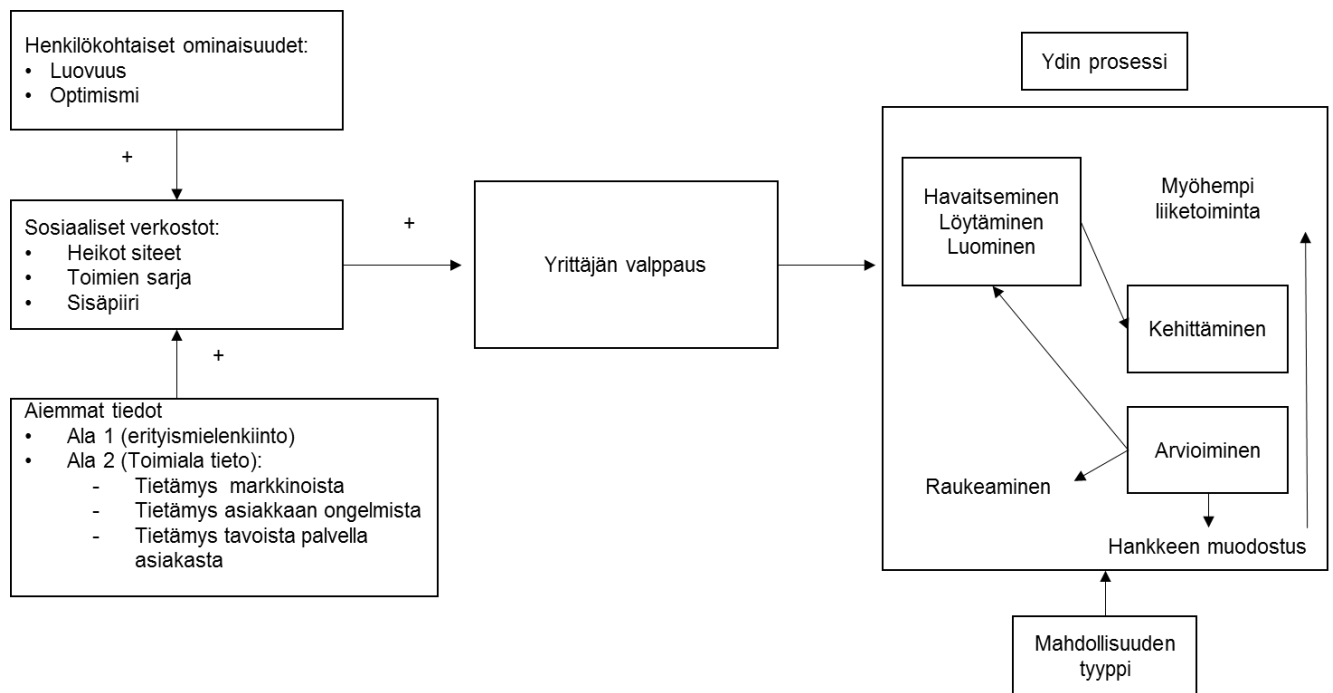
Yrittäjyystutkimuksessa on eriäviä näkökulmia siitä, millä tavoin yrittäjyys tulisi käsitteellä määrittää. Vaihtoehtoisia tulkintoja on esimerkiksi uuden taloudellisen aktiviteetin luominen tai uuden organisaation luominen tai synty. (Davidson et al., 2005.) Useammassa tutkimuksessa nostetaan kuitenkin esille Shane ja Venkataram

(2000) tavoin tai pohjautuen Shane ja Venkataram (2000) tutkimukseen, että yrittämisen taustalla on mahdollisuudet liiketoimintaan kuten uusien tuotteiden, palvelujen, raaka-aineiden ja organisointimethodien löytäminen ja näiden hyödyntäminen ja myyminen (voitolla) (Shane & Venkataram, 2000; Ardichvili et al., 2003; Alvarez & Barney, 2007). George et al. (2016) tuovat myös esille, että viimeaikaisen yrittäjyystutkimuksen yhdeksi keskeiseksi aiheeksi on noussut ”miten yksilöt tunnistavat yrittäjyysmahdollisuuksia”.

Alvarez et al. (2007) esittävät tutkimuksensa pohjalta kahta vaihtoehtoista lähestymistapaa mahdollisuuksiin, joiden mukaan yrittämisessä keskitytään joko luomaan (creation) tai löytämään (discovery) mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Löytämisessä on kyse siitä, että markkina tuottaa uudet mahdollisuudet ja ne ovat jokaisella markkinassa olevalla hyödynnettävissä. Jos mahdollisuuksien ilmeneminen nähdään löytämisen kontekstissa, niin tällöin yksilöllä ei ole vaikutusta siihen, miten mahdollisuuksia ilmenee, vaan ne tulevat annettuina. Löytämisen näkökulman osalta todetaan, että yrittäjät eroavat ominaisuuksiltaan ei-yrittäjistä. Tämä on loogista, koska kaikilla on samat mahdollisuudet yrittää, joten yrittävien yksilöiden täytyy erota jollain tasolla niistä, jotka eivät mahdollisuuksia hyödynnä. Mikäli mahdollisuudet taas nähdään luomisen kontekstissa, niin tällöin mikään markkina tai muu yksilöstä riippumaton taho ei tuota mahdollisuuksia näkyviksi, vaan ne syntyvät toiminnan kautta. Esimerkiksi yrittäjä kokeilee uusia tuotteita markkinoilla ja tarkkailee asiakkaiden reaktioita. Alvarez et al. (2007) esittävät tutkimuksessaan, että sana etsiä liittyy löytämiseen, koska on jotain mitä etsiä, mutta mahdollisuuksien luomisessa ei voi etsiä mitään, koska ei ole mitään löydettävää vaan mahdollisuudet tehdään itse. Luomisen näkökulmasta ei suoraan voi päätellä, että ennen yrittäjäksi ryhtymistä yrittäjät ja ei-yrittäjät eroaisivat jotenkin keskenään, koska ei ole mitään erityistä tekijää, mikä tässä vaiheessa erottaisi heitä. Näkemykset löytämisestä ja luomisesta eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä. (Alvarez et al., 2007)

Ardichvili et al. (2003) näkemyksen mukaan yrittäjän yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on uusien ja toimivien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen. Dubinin (1978) teorian rakentamisen viitekehystä hyödyntäen Ardichvili et al. (2003)

esittävät teorian mahdollisuuksien tunnistamisprosessista, joka on esitetty alla kuvassa 5.



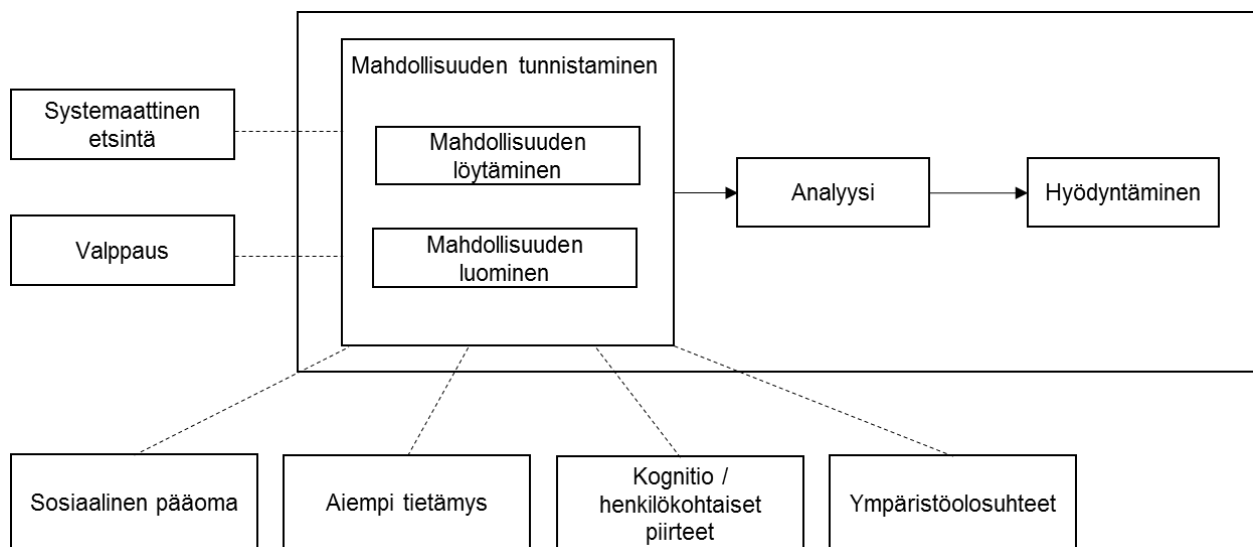
Kuva 6. Malli ja yksiköt mahdollisuuksien tunnistamisen ja kehittämisen teoriaan (Ardichvili et al., 2003, 118)

Ardichvili et al. (2003) mukaan heidän esittämänsä teoria on sovellettavissa uuden liiketoiminnan luomisen ja kehittämisen kontekstissa niin yksittäisten yritysten kuin jo olemassa olevien yhteisöjen sisällä tapahtuvassa uuden liiketoiminnan luonnissa. Kuten kuvassa 6 on esitetty, niin mahdollisuuksien tunnistamisessa ja kehittämisessä yritystoiminnaksi vaikuttavat paljon yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, tietotaito sekä jo luodut verkostot. Keskeistä teoriassa on kuitenkin ennen kaikkea yrittäjän valppaus ja kyky nähdä liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. (Ardichvili et al., 2003.)

Ardichvili et al. (2003) mukaan olennaista on se, että vaikka yksittäiset elementit mahdollisuuksien tunnistamisessa ovat "havaittuja", niin mahdollisuudet tehdään tai luodaan, eikä niitä vain löydetä. Edellä mainitussa suhteessa Ardichvili et al. (2003) eroaakin merkittävästi Alvarez et al. (2007) näkemyksistä. Yhtäläistä näissä kahdessa tutkimuksessa on se, että mahdollisuudet nähdään merkittävässä roolissa yrittäjyyden

tutkimuksessa ja liiketoiminnan synnyssä, vaikka termin liiketoiminnan luominen käyttäminen ei kuvasta Alvarez et al. (2007) teoriaa muuten kuin osittain.

Pohjautuen aiempaan tutkimukseen George et al. (2016) esittävät näkemyksensä mahdollisuuksien tunnistamisen viitekehystä, jossa on otettu huomioon myös yllä kuvatut Ardichvilin et al. (2003) esittämät seikat, mutta johon on lisäksi yhdistetty muidenkin tutkijoiden esittämiä tulkintoja ja käsitteellisiä viitekehyyksiä aiheesta. George et al. (2016) esittämä viitekehys on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Mahdollisuuden tunnistamisen viitekehys aiemman kirjallisuuden pohjalta (mukaillen George et al., 2016, 338).

Kuvassa 7 esitetty George et al. (2016) näkemys mahdollisuuksien tunnistamisen viitekehyksestä on vasta esitetty tieteellisessä julkaisussa, minkä johdosta sen osalta ei ole olemassa vielä arviointia muiden tutkijoiden toimesta. Koska näkemys kuitenkin perustuu puhtaasti aiempaan tutkimukseen, niin sitä voidaan pitää suurilta osin hyväksyttävänä ainakin yksiköiden nimeämisen osalta. Varsinaisen mahdollisuuksien tunnistamisen viitekehysten osalta esitetty malli noudattelee hyvin pitkälti Ardichvili et al. (2003) teoriaa varsinkin heidän esittämän ydinprosessin sekä yksiköiden nimeämisen osalta. Näin ollen se tukee oletttamaa, että edellä mainitut seikat voidaan katsoa saavuttaneen yleisen hyväksyttävyyden tieteellisessä tutkimuksessa.

2.3 Tunnistettujen liiketoiminta mahdollisuuksien kehittäminen sekä toteutus ja kasvu

Yrittäjyysorientaation tutkimuksen juuret ovat strategisen päätöksenteon kirjallisuudessa, mutta siitä on myös paljon tutkimusta yrittäjyyden tutkimuskentässä, ja siitä on tullut yksi tärkeä konsepti yrittäjätutkimukseen (Rauch et al., 2009). Toisin kuin monesta muusta yrittäjyyden tutkimuksen käsitteestä, niin yrittäjyysorientaation käsitteestä tutkijat ovat yhteisymmärryksessä siitä, että se koostuu kolmesta ulottuvuudesta: innovatiivisuudesta (innovativeness), proaktiivisuudesta (proactiveness) ja riskinotosta (risk-taking) (Wiklund & Shepherd, 2003). Toisaalta tämän käsitteen lisäksi on esitetty myös eriäviä käsitteitä, jotka kuitenkin enemmän täydentävät edellä esitettyä kuin kumoavat sen (Rauch et al., 2009). Käsite ei kuitenkaan viittaa pelkästään henkilön yrittäjyysorientoituneisuuteen, vaan itse yrityksen kykyyn toimia ”yrittäjämäisesti”. Esimerkiksi Lumpkin et al. (1996) esittävät, että erityisesti käsite yrittäjyysorientaatio viittaa yrityksen toimintaan, mutta sitä voi myös soveltaa yksilöön. Keskeistä Lumpkin et al. (1996) tutkimuksessa on kuitenkin yrittäjyysorientaation yhdistäminen suorituskykyyn ja ”uusi sisäänmeno” (new entry) ajatuksen esittäminen. Uudella sisäänmenolla tarkoitetaan esimerkiksi uudelle markkinalle menoa tai uuden liiketoiminnan käynnistämistä. Lumpkin et al. (1996) näkemyksen mukaisesti yrittäjyysorientaatio viittaa prosessiin, joka johtaa uuteen sisäänmenoon, mikä voidaan taas nähdä olevan yhteydessä aiemmin esitettyihin näkemyksiin yritystoiminnan mahdollisuuksien löytämisestä ja kehittämisestä, kuten myös yrittäjyysorientaation kolme ulottuvuutta. Pääasiallisesti yrittäjyysorientaatio liittyy kuitenkin yrityksen kykyyn tehdä uusia sisäänmenoja ja ennen kaikkea siihen, miten nämä tehdään.

Yrittäjyysorientaatiossa voidaan nähdä myös olevan kyse yrityksen menestymisestä ja kasvusta. Yrittäjyysorientaation pääasialliset kiinnostuksen kohteet ovat taloudelliset lopputulokset, eli onko esimerkiksi riskinotto uuden tuotteen markkinoille tuonnissa kannattanut. (Lumpkin et al., 1996; Rauch et al., 2009.) Rauch et al. (2009) mukaan yrittäjyysorientoituneisuuden tutkimuksessa pitäisi enemmän tutkia sitä, minkälaista riskiä liittyy selviytyvien yritysten suoriutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Toisin sanoen suuri riskinotto ja menestyminen ei poista sitä tosiasiaa, että epäonnistuminen olisi ollut myös mahdollista, ja tähän liittyvää todennäköisyyttä ja sen huomioimista

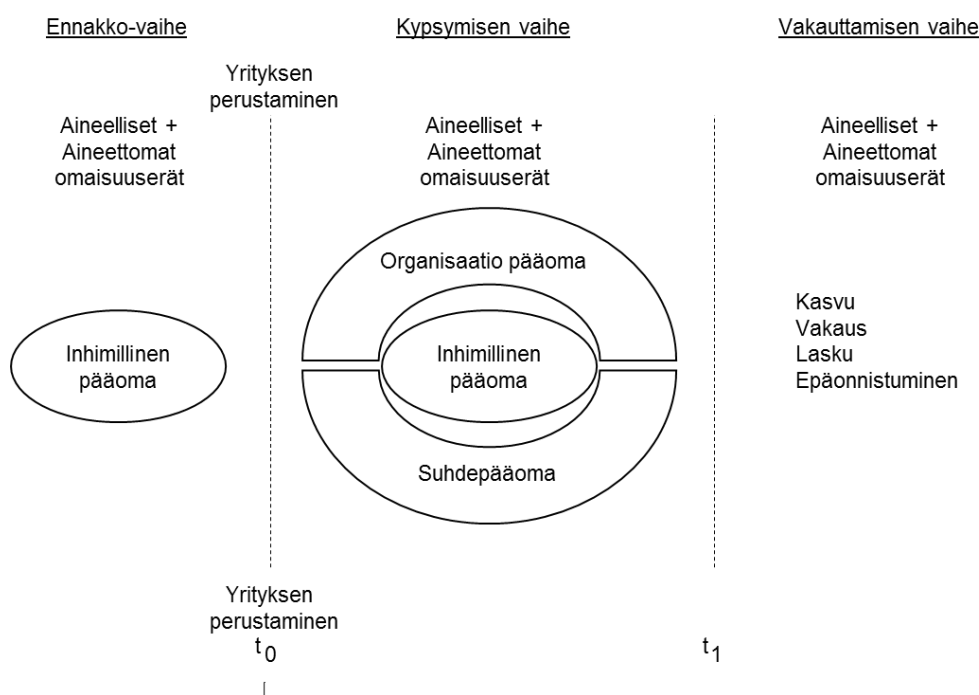
esimerkiksi päätöksenteossa tulisi tutkia enemmän. Myöskään sitä ei ole kyetty osoittamaan tutkimuksessa kattavasti, että yrittäjämäinen orientaatio vaikuttaisi aukottomasti suoriutumiseen. On myös olemassa mahdollisuus, että hyvä suoriutuminen stimuloi yrittäjämäistä orientaatiota yrityksessä eikä toisinpäin. (Rauch et al., 2009.)

Mahdollisuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen ohella liiketoiminnassa on oleellista myös yrityksen kasvu sekä selviytyminen ja menestyminen. Kasvun osalta tutkimuksessa ei ole syntynyt selvää näkemystä siitä, linkittykö yritystoiminnan kasvun tutkimus yrittäjätutkimuksen kanssa vai ei. Jos yrittäjyys nähdään edellä kuvatun mukaisesti uuden taloudellisen aktiviteetin luomisena, niin kasvu käsitteenä ja sen tutkimus voidaan katsoa olevan osa yrittäjyystutkimusta. Toisaalta, jos yrittäjyys nähdään uuden organisaation luomisena tai synnyttämisenä, niin tähän tulkintaan ei katsota kasvun tai sen tutkimuksen liittyvän, siten että se olisi osa yrittäjyiden tutkimusta tai osa yrittäjysteoriaa. (Davidson et al., 2005)

Käsite yrityksen kasvu on tutkimuksessa saanut hieman erilaisia tulkintoja kasvua käsitteiden tutkijoiden parissa. Toiset tutkijat lähestyvät aihetta prosessin kautta eli minkäläisten muuttujien kautta koossa tapahtuu muutosta, kun taas valtaosa tutkijoista keskittyy muutokseen määrään eikä niinkään itse prosessiin käsitteen määrittelyssä. Myös määrällisen näkemyksen sisällä on hajontaa ja näkemyseroja sen suhteen, minkä muotoista kasvu on, kuinka suurta se on ja minkälaisesta liiketoiminnasta se tulee (esimerkiksi tuotteiden myymisestä tai lisenssisopimuksista). Yleinen hyväksytty määritelmä kasvuyrityksestä on, että sen ”myynti kasvaa tasaisesti pidemmän ajanjakson ajan ja että liiketoiminnan kasvu johtaa organisaatorakenteen komplisoitumiseen”. (Davidson et al., 2005.) Vastaavanlainen tulkinta kasvuyrityksestä on esitetty myös tämän tutkimuksen lähtökohtien määritelmässä.

Yksi keskeinen tekijä yrittäjävetoisten yritysten kasvussa on yrittäjän oma osaaminen ja tietopääoma. Tutkimuksessaan Peña (2002) selvittää, miten inhimillinen pääoma vaikuttaa tai on vaikuttamatta uuden yrityksen selviytymiseen ja kasvuun. Tutkimus perustuu aiemman tieteellisen tutkimuksen arviointiin, ja sen pohjalta tehty viitekehys on esitetty kuvassa 8. Peñan (2002) esittämässä viitekehyksessä, ennen varsinaisen yrityksen perustamista (ex-ante), merkittävin painoarvo koostuu yrittäjän tai yrittäjien

itsensä muodostamasta inhimillisestä pääomasta. Tämä voi olla aiempaa kokemusta tai tietämystä markkinoista, opittua tietoa yrityksen hallinnoimisesta tai esimerkiksi aiemmin opittuja esimiestaitoja. Varsinaisessa yrityksen perustamisvaiheessa ($t_0 \rightarrow t_1$) organisaatiopääoma ja suhdepääoma tulevat täydentämään inhimillistä pääomaa. Yhdessä ne muodostavat kombinaation, jonka pohjalta yritys toimii ja yrittää vakiinnuttaa asemansa markkinoilla. Peña (2002) nostaa esille, että myös aineellisilla pääomilla on merkitystä yrityksen kehityksessä, mutta ilman yrittäjän alkuperäistä liiketoimintamahdollisuuden hahmottamista, osaamista ja kykyä muodostaa yrityksen toiminnan kannalta toimivin kombinaatio (eri pääomien kesken), ei taloudellisillakaan pääomilla ole merkitystä yrityksen synnyssä, kehityksessä, kasvussa tai epäonnistumisessa. (Peña, 2002.)



Kuva 8. Inhimillisen pääoman viitekehys start-up yrityksille (Peña, 2002, 187)

Peñan (2002) esittämässä viitekehyksessä voidaan nähdä selkeitä yhtymäkohtia aiemmin esitetyn kanssa varsinkin sen osalta, miten yrittäjän omat ominaisuudet ja osaaminen vaikuttavat yrityksen koko elinkaareen ja siihen, että liiketoimintaa ylipääntänsä syntyy. Peñan (2002) tutkimuksen osalta on hyvä huomioida, että sen empiirinen osuus on tehty maantieteellisesti rajatulla alueella (Espanjassa Baski-alueella) vuosien 1997-1998 aikana, mikä vaikuttaa tutkimustulosten yleistettävyyteen

laskevasti. Peñan (2002) suorittama tutkimus kuitenkin kuvaa hyvin sitä, miten yleispiirteittäin yrityksen synty ja kehitys etenee (tutkimus pohjautuu myös vahvasti aiempaan tutkimukseen) sekä sitä, miten eri pääomat vaikuttavat näihin vaiheisiin.

Kasvuun vaikuttavia tekijöitä tutkimuksessa on havaittu useita. Keskeistä kasvussa aiemman tutkimuksen mukaan on kuitenkin se, että on sekä osaaminen (esimerkiksi koulutus, aiempi kokemus yrittämisestä ja aiempi kokemus johtamisesta) että halu kasvaa. Tutkimuksessa on havaittu, että mikään muu tekijä ei korvaa halukkuutta kasvun toteutumisessa. Kasvuhalun lisäksi vision kommunikoinnilla ja selkeillä tavoitteilla on havaittu olevan vaikutusta kasvuun. Lisäksi Wiklund ja Shepherdin (2003) toteuttamassa tutkimuksessa havaittiin strategialla olevan suuri vaikutus kasvuun. Ympäristön osuutta on myös korostettu ja painotettu. Pelkästään halu ja kyky eivät ole riittäviä, vaan myös muiden olosuhteiden tulee olla kasvua tukevia. Kasvua on mahdollista toteuttaa sekä orgaanisesti että yritysostoilla. Tutkimuksen valossa kasvun tavoittelu heikolla kannattavuudella ei johda myöhemminkään kannattavuuden nousuun. Mistä syystä tutkimuksessa on päädytty siihen johtopäätökseen, että yrityksen kannattavuuden tulisi olla ensin kunnossa, ennen kuin se alkaa toteuttamaan kasvustrategiaa. Viitatusta tutkimuksesta valtaosa on yli vuosikymmenen vanhaa. Tästä syystä esimerkiksi kannattavuus ennen kasvua -ajattelun suhteen on syytä olla kriittinen. Tulisi tutkia enemmän perinteisen liiketoiminnan yritysten lisäksi 2010-luvulla syntyneitä uuden teknologia yrityksiä ja niiden kasvun ja kannattavuuden kehitystä, jotta merkittäviä johtopäätöksiä voidaan tehdä. Myös yksittäisten vaikuttavuustekijöiden sijasta tulisi tutkia sitä, miten erilaiset yhdistelmät vaikuttavat kasvuun. Nykyisessä kasvun tutkimuksessa lähestulkoon kaikella on havaittu olevan merkitystä kasvuun, mutta toisilla sekoilla selkeästi enemmän, kuten halulla sekä osaamisella. On myös syytä huomioida, että kasvu ei ole osa kaikkea yritystoimintaa. Osassa yrityksistä ei koko niiden elinkaaren aikana tapahdu kasvuksi määriteltävää muutosta. (Davidson et al., 2005.)

2.4 Yksilön ominaisuudet ja osaaminen yrittäjyydessä sekä liiketoiminnan luomisessa

Yrittäjyys ja yrittäjäksi ryhtyminen on aiemmissa tutkimuksissa havaittu ennen kaikkea olevan suunnitelmallista ja aikomusperäistä toimintaa, eikä niinkään tilanteesta tai persoonallisuudesta johtuvaa (Krueger et al., 2000). Toisin kuin tutkimuksessa on aiemmin esitetty, 2000-luvulla on pystytty osoittamaan myös, että yrittäjiä ja ei-yrittäjiä erottavia persoonallisuustekijöitä on olemassa. Nämä tekijät vaikuttavat välillisesti myös aikomuksiin, ja sitä kautta toimintaan eli tässä tapauksessa yrittämiseen. (Zhao et al., 2010.)

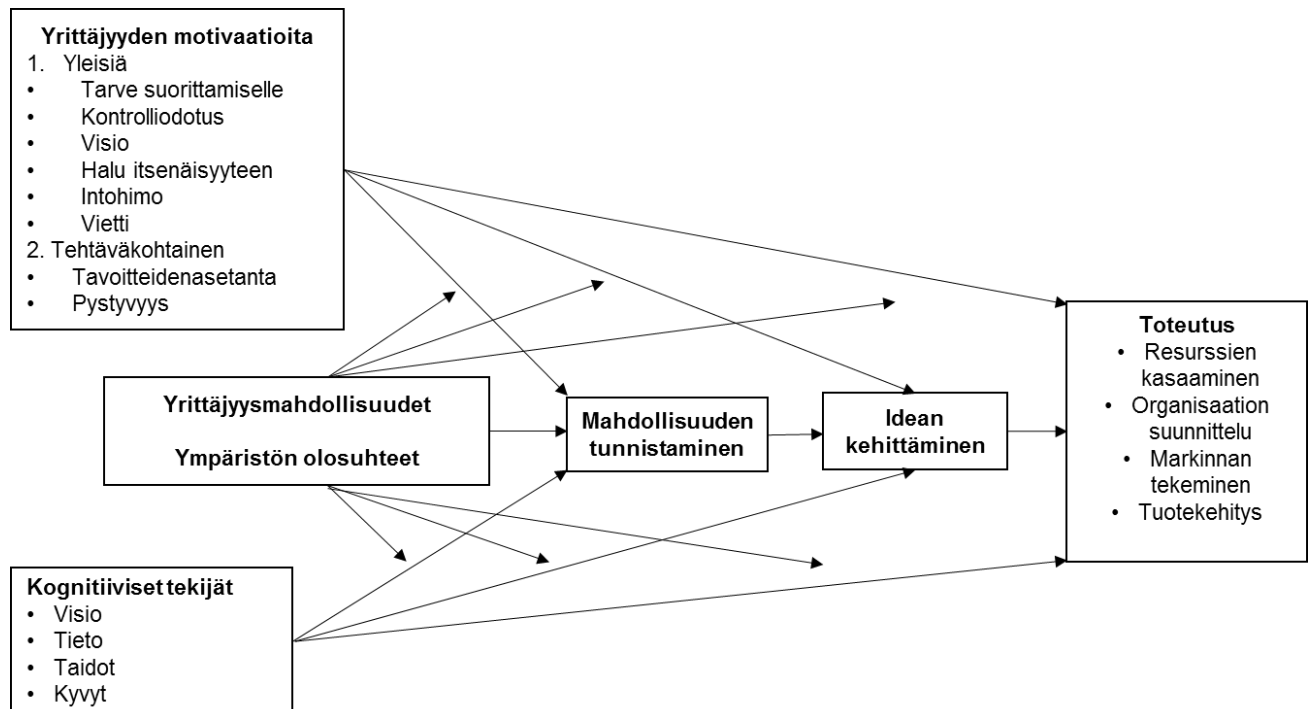
Zhao ja Seibertin (2006) tutkimuksessa vertaillaan yrittäjien ja johtajien persoonallisuuden piirteitä. Tavoitteena on löytää tekijöitä, joiden avulla pystytään selvittämään, mitkä persoonallisuuden piirteet korostuvat yrittäjillä enemmän kuin muilla. Johtaja-aseman omaavat valittiin tutkimuksessa vastapariksi johtuen siitä, että tutkimuksessa havaitut tulokset puoltavat sitä, että johtajilla ja yrittäjillä on samankaltaisia persoonallisuuteen liittyviä seikkoja. Näin ollen mahdolliset selkeät ja johdonmukaiset erot persoonallisuuspiirteissä vertailtavien välillä ovat luotettavampia yleistyksen tekemisen kannalta. Lähtökohtana tutkimuksessa oli viiden tekijän malli (FFM), jossa persoonallisuus tekijät on jaettu viiteen osaan. Nämä ovat avoimuus kokemuksille, tunnollisuus, ekstraversio / ulospäinsuuntautuneisuus, neuroottisuus ja sovinnollisuus. Tutkimuksessa havaittiin, että yrittäjien persoonallisuuspiirteissä korostuvat tunnollisuus ja avoimuus kokemuksille. Vastaavasti neuroottisuus sekä sovittelevuus ovat vähemmän yrittäjiä kuvaavia piirteitä. Ekstraversion osalta tutkimuksessa ei kyetty saamaan selkeitä tuloksia suuntaan tai toiseen. Tutkimuksen johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että yrittäjien ja ei-yrittäjien persoonallisuuksissa on eroja. Erot voivat kuitenkin vaihdella myös yrittäjien kesken sekä varsinkin eri vaiheissa olevien yrittäjien kesken riippuen siitä onko yritystoiminta käynnistysvaiheessa vai jo vakiintunutta. Tästä syystä jatkotutkimusta tarvitaan edelleen, jotta pystytään kattavammin todentamaan persoonallisuuspiirteissä olevia eroja. (Zhao & Seibert, 2006.)

Krueger et al. (2000) tekemässä tutkimuksessa tutkitaan aikomusten vaikutusta siihen, minkä takia yksilö päättää käynnistää yritystoimintaa. Tutkimuksella on paljon

teoriapohjaa eri alojen tutkimuksesta, ja lisäksi siinä on vertailtu kahta eri aikomuseräistä mallia yrittäjyyden käynnistämisen ennakoimisessa (Ajzenin & Shaperon, 1987). Tutkimuksen johtopäätöksistä keskeisin on, että aikomukset ovat keskeisin tekijä yrittäjyyden käynnistämisen ennakoimisessa. Aikomusten taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat Ajzenin mallissa käsitys henkilökohtaisesta viehättävyydestä, sosiaalisista normeista sekä soveltuvuudesta, ja Shaperon mallissa käsitys henkilökohtaisesta haluttavuudesta, soveltuvuudesta ja alttiudesta toimia. (Krueger et al., 2000.) Zhao et al. (2010) tutkimuksessa tutkittiin aikomuksia ja sitä, miten aiemmin esitetty viiden tekijän malli vaikuttaa aikomuksiin yrittäjäksi ryhtymisestä ja yrittäjän suoriutumiseen. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että viiden tekijän mallin jokaisella persoonallisuustekijällä oli korrelaatio sekä yrittäjäaikomusten että yrittäjän suoriutumisen kanssa. Zhao et al. (2010) tutkimuksessa nostettiin myös esille, että viiden tekijän malli ja riski eivät täysin ole keskenään yhteneviä, mistä syystä taipumus riskinottoon tulisi nähdä ennemminkin kuudentena persoonallisuustekijänä. Tutkijoiden näkemykset yrittäjien taipumuksesta riskinottoon ovat eriäviä, mutta tutkimuksen perusteella Zhao et al. (2010) ovat osittain taipuvaisi yhtymään Minerin ja Rajun (2004) näkemykseen. Tämän näkemyksen mukaan yrittäjät ovat enemmänkin riskin karttaji kuin taipuvaisia riskiin ainakin siten, että yrittämisen alkuvaiheessa taipumus riskinottoon voi olla suurempi yrittäjillä kuin ei-yrittäjillä, mutta taipumus riskinottoon ei korreloi enää suoriutumisen kanssa. Toisin kuin Krueger et al. (2000), Zhao et al. (2010) esittävät, että persoonallisuustekijöiden merkitys on selkeästi vaikuttava tekijä yrittäjäaikomuksissa. Molemmat tutkimukset ovat yhtenäisiä sen osalta, että ne näkevät aikomusten olevan keskeinen tekijä yrittäjäksi ryhtymisessä. Esitettyjen tutkimusten pohjalta voidaan esittää, että yrittämiseen vaikuttavat ympäristön lisäksi merkittävässä määrin myös yrittäjän omat persoonallisuustekijät sekä osittain niiden pohjalta syntyvät aikomukset. (Krueger et al., 2000; Zhao & Seibert, 2006; Zhao et al., 2010.)

Aikomusten ja persoonallisuustekijöiden lisäksi tutkimuksessa on esitetty motivaatiotekijöiden olevan merkittävässä roolissa yrittäjyyspäätöskien toteuttamisessa (Shane et al., 2003). Shane et al. (2003) esittävät, että yrittäjyys on luovaa prosessitoimintaa, ja ihmisen toimintaan monella osa-alueella vaikuttavat keskeisesti psykologisen tutkimusten motivaatiotekijät. Kuvassa 8 on yhdistetty Shanen et al. (2003) näkemyksen mukaisesti motivaatiotekijät yrittäjyysprosessiin.

Nuolet kuvassa 9 kuvaavat eri osa-alueiden vaikutusta prosessin osiin. Keskeistä on huomioida, että eri ihmisillä motivaatiotekijät vaikuttavat eri tavalla prosessin eri vaiheisiin. Motivaatiotekijät saattavat olla korkeat löytämään yrittäjyysmahdollisuuksia, mutta motivaatiota ei ole enää idean kehittämiseen tai toteutukseen. Myös yksilön kognitiivisilla tekijöillä on osansa prosessin kulussa, ja pelkästään motivaatiotekijät eivät määritä lopputulosta. (Shane et al., 2003.)



Kuva 9. Malli yrittäjä motivaatioista ja yrittäjyysprosessista (Shane et al., 2003, 274)

Motivaatiotekijöiden osalta kritiikki tutkimuksessa liittyy siihen, että niiden tutkimus on osittain ollut epäjohdonmukaista ja jopa puutteellista. Myös Shane et al. (2003) malli on aiemman tutkimuksen pohjalta tehty ja sisältää paljon sellaisia oletuksia, joita pitäisi vielä tutkia lisää, jotta voitaisiin olla tutkimuksessa enemmän yksimielisiä esitettyjen seikkojen paikkansapitävyydestä. Esitetty malli motivaatioiden yhdistymisestä yrittäjyysprosessiin tarjoaa kuitenkin selkeän lähtökohdan jatkotutkimuksen pohjaksi ja testaamista varten. Lisäksi mallissa on jäsennellysti esitetty niin yrittäjyystutkimuksen kuin psykologiantutkimuksen käsitteet, joilla yksittäin on tutkimuksen piirissä konsensusta. (Shane et al., 2003.)

Persoonallisuustekijöiden, aikomusten ja motivaatiotekijöiden lisäksi yrityksen perustamiseen ja menestyksekkään liiketoiminnan harjoittamiseen liittyy monia yksilön kognitiosta riippuvia tekijöitä, jotka on esitetty esimerkiksi Shane et al. (2003) mallissa tai Ardichvili et al. (2003) mallissa. Tutkimuksessa tällaisiksi tekijöiksi määritellään esimerkiksi uusien ajatusten luominen (esimerkiksi uudet tuotteet tai palvelut), uusiin innovointeihin liittyvien kaupallistamismahdollisuuksien tunnistaminen ja oikeanlaisten resurssien kerääminen, joita tarvitaan liiketoiminnan aloittamiseen (Baron, 2007) tai vastaavasti kilpailukykyisten mahdollisuuksien luominen yritykselle luomalla organisaation puitteet, asettamalla tavoitteet ja ryhtymällä toimeen (Man et al., 2008).

Baron (2007) esittää, että esimerkiksi uusien tuotteiden tai palveluiden luominen liittyy konseptien kautta tehtävään informaation hallintaan. Toisin sanoen kyseessä on kognitiivinen prosessi, joka tukee Ardichvili et al. (2003) sekä Alvarez et al. (2007) esittämiä seikkoja yrittäjyysmahdollisuuksien löytämisestä tai luomisesta. Molempien voidaan nähdä toteutuvan prosessissa, jossa toisaalta sekä luodaan uutta, mutta jossa tiedot eivät suoranaisesti ole pelkästään kenenkään yksin saatavissa. Kyse on siis merkittäviltä osin yrittäjän kognitiivisista tekijöistä (visio, tieto, taito ja kyvykkyys). (Shane et al., 2003.)

Lee et al. (2016) esittivät teoreettisen viitekehysten yrittäjyyskompetensseista, jotka on kerätty aiemman tutkimuksen tuottamista tuloksista. Lee et al. (2016) viitekehys on kuvattu alla olevassa taulukossa 2. Keskeistä viitekehyksessä on se, että siinä on yhdistelty eri tutkijoiden löytämiä kompetensseja ja yhdistetty näitä suuremmiksi ryhmiksi. Suurin kritiikki esitettyä viitekehystä kohtaan liittyy yleistykseen, joihin ei paperin julkaisuajankohdasta johtuen ole vielä ehditty ottamaan kantaa jatkotutkimuksissa, ja viitekehysten vahvistaminen vaatii lisätutkimusta. Kokonaisuudessaan Lee et al. (2016) tekemä viitekehys antaa yleiskuvan siitä, minkälaisista kompetensseista yrittäjyydessä on kyse, vaikka kompetenssialueiden nimeämisestä tai eri kompetenssien niputtamisesta ei tutkimuksessa vallitsekaan hyväksyntää. Yleinen konsensus tutkimuksessa kuitenkin tukee esitettyjen kompetenssialueiden käyttäytymisen painopisteitä (Baron, 2007; Man et al., 2008).

Taulukko 2. Teoreettinen viitekehys yrittäjyyskompetensseihin (Lee et al., 2016, 10)

Kompetenssialue	Käyttäytymisen painopiste
Mahdollisuus kompetenssit	Kompetenssit, jotka liittyvät mahdollisuuksien tunnistamiseen, kehittämiseen ja arvioimiseen tiedon / oivaltamisen kautta
Hallinnolliset kompetenssit	Kompetenssit hoitaa yritystä hyvin ja hallinnolliset taidot
Suhdekompetenssit	Kompetenssit palkata koulutettavia henkilöitä, kommunikoinnin kautta rakentaa luottamuksellista ja tervettä suhdetta henkilöstöön, johtaa hyvää yrityskulttuuria
Henkilökohtaiset kompetenssit	Kompetenssit, jotka liittyvät yksilön piirteisiin ja jotka heijastuvat yrittäjän käytöksessä
Sitoutumisen kompetenssit	Kompetenssit kykyyn mennä eteenpäin pitkäjänteisesti huolimatta epävarmasta tilanteesta

3. ULKOPUOLISEN NEUVONANTAJAN VAIKUTTAMISEN KEINOT JA OSAAMINEN LIIKETOIMINNAN LUOMISESSA

Chrisman ja McMullan (2000) esittävät valtiolliseen yrittäjien tukemishjelmaan perustuvan tutkimuksensa pohjalta, että ulkopuolisen neuvonantajan tarjoama tietoresurssi uuden yrityksen perustamisvaiheessa vaikuttaa positiivisesti yrityksen kehitykseen myös pidemmällä aikavälillä. Voidaan myös tulkita, että jo yritystoiminnassa olevat yrittäjävetoiset yritykset hyötyvät ulkopuolisen neuvonantajan käyttämisestä (Rotger et al., 2012). Davidson (2002) suorittamassa tutkimuksessa ei nähty minkäänlaista korrelaatiota yrittäjien menestymisen, yrittämisen aloituskurssin käymisen tai yrittämisneuvonnan saannin kanssa. Oleellista Davidsonin (2002) tekemässä tulkinnassa sekä Chrisman ja McMullan (2004) jatkotutkimuksessa on, että ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen on merkittävässä roolissa, jotta ulkopuolisella neuvonannolla on vaikutusta yrityksen kehitykseen.

Tässä luvussa tutkitaan aiempaan tieteelliseen tutkimukseen pohjautuen, miten ulkopuolinen neuvonantaja pystyy tarjoamaan osaamistaan yrityksen kehittymisen ja kasvun tueksi. Lisäksi tässä luvussa selvitetään, minkälaista osaamista yrityksen kehittäminen ja kasvun synnyttäminen vaatii ulkopuoliselta neuvonantajalta ja miten tämä yhdistyy aiemmin tässä tutkimuksessa käsiteltyihin yrittäjätutkimuksen teorioihin, viitekehyksiin ja käsitteisiin. Lopuksi tämä luku esittää tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka toimii taustana empiirisen osan laadulliselle tutkimukselle.

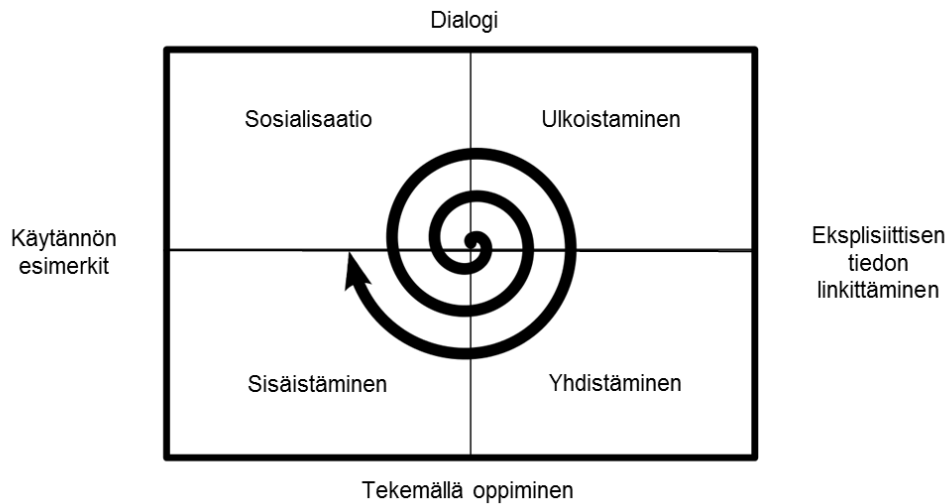
3.1 Ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen yrityksen neuvonnassa

Chrisman ja McMullan (2000, 2004) tutkivat Yhdysvalloissa eri osavaltioissa toimivia pienyritysten kehityskeskustoja ja niiden aikaansaamia tuloksia. Tutkimuksessa tarkasteltiin ennen kaikkea sitä, mitä vaikutuksia ulkopuolisen neuvonantajan käyttämisellä on ollut neuvottaviin yrityksiin. Ulkopuoliset neuvonantajat ovat Chrisman ja McMullanin (2000, 2004) tutkimuksissa pienyritysten kehityskeskusten palkkaamia eri alojen asiantuntijoita. Tutkimuksen piirissä olevat yritykset olivat pääosin perustettavia pienyrityksiä, mutta tutkimuksien perusteella on mahdollista tehdä yleistyksiä myös jo toiminnassa olevien yritysten kehittämiseen ulkopuolisen neuvonantajan toimesta. (Chrisman & McMullan, 2000, 2004.)

3.1.1 Tiedon siirtäminen

Tutkimuksen pohjalta Chrisman ja McMullan (2004) esittivät käsitteen ulkopuolinen neuvonantaja yrityksen tietoresurssina. Käsite perustuu siihen, että ulkopuolisen neuvonantajan voidaan nähdä olevan tietoresurssi yritykselle. Tämän avulla yritys voi kartuttaa aineettomia pääomiaan ja tietoresursseja, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia ja korvaamattomia. Teoreettinen perusta Chrisman ja McMullanin (2004) tutkimuksessa pohjautuu osittain resurssiperusteiseen näkemykseen yrityksestä (resource based view).

Oleellista Chrisman & McMullan (2004) esittämässä on etenkin se, että ulkopuolisella neuvonantajalla voi olla erilaista tietoa jaettavanaan. Tämä vaatii erilaisia tapoja ja toimintamalleja tiedon siirtämiseen neuvonantajalta neuvottavalle yritykselle. Nonaka ja Takeuchi (1995) käsittelevät teoksessa *The Knowledge Creating Company* tietoa ja sen eri muotoja sekä tiedon siirtämistä henkilöltä toiselle organisaation sisällä ja syntyvää uuden tiedon luomista. Heidän mukaansa tieto on lähtökohtaisesti joko hiljaista tai eksplisiittistä. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on ymmärrettävissä ja tulkittavassa muodossa. Hiljaiselle tiedolle ominaista puolestaan on, että sitä on vaikea jäljitellä tai dokumentoida. Toisin kuin eksplisiittinen tieto, niin hiljaisen tiedon jakaminen henkilöltä toiselle on vaikeampaa. Kuvassa 10 on esitetty Nonaka ja Takeuchin (1995) SECI-malli (ja tiedon spiraali) siitä, mitkä ovat uuden tiedon luomisen vaiheet organisaatiossa. Tiedon spiraalissa on kyse jatkuvasta prosessista. Sosialisatiossa on kyse hiljaisen tiedon jakamisesta henkilöiden välillä keskustelun ja käytännön esimerkkien avulla. Ulkoistamisen vaiheessa hiljaista tietoa muutetaan eksplisiittiseksi tekemällä tiedosta näkyvää esimerkiksi käsitteiden avulla ja dokumentoimalla nämä. Ulkoistetun eksplisiittisen tiedon jäsentäminen ja yhdistäminen muuhun eksplisiittiseen tietoon johtaa laajempien tietokokonaisuuksien syntymiseen. Neljännessä vaiheessa tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi, kun yksilöt sisäistävät uusia tietokokonaisuuksia. Spiraali alkaa alusta, kun yksilöt ryhtyvät jakamaan sisäistämäänsä tietoa. (Nonaka & Takeuchi, 1995)



Kuva 10. SECI-malli ja tiedon spiraali (Nonaka & Takeuchi, 1995, 71).

Tiedon spiraalin voidaan nähdä toteutuvan myös ulkopuolisen neuvonantajan neuvoessa yritystä liiketoiminnan luomisessa, kehittämisessä ja kasvattamisessa. Ulkopuolinen neuvonantaja luo organisaatioon uutta tietoa sekä sosialisatioon kautta jakamalla hiljaista tietoutta keskusteluissa, mutta myös tarjoamalla eksplisiittistä tietoutta. Tarjotakseen yritykselle pitkäaikaista ja kestävästä kilpailuetua tiedon tulee olla vaikeasti kopioitavissa olevaa. Tämä korostaa hiljaisen tiedon merkitystä ja asettaa myös erilaisia vaateita ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinoilla. Joissain tapauksissa ulkopuolinen neuvonantaja voi jakaa neuvottavalle yritykselle eksplisiittistä tietoa selkeästi dokumentoidussa muodossa, kuten tuottamalla erilaisia analyysejä yrityksen toiminnasta tai toiminnan tueksi. Syvemmän ymmärryksen luominen vaatii puolestaan dialogia ja myös käytännön esimerkkien kautta neuvottavan osaamisen kasvattamista opastuksen kautta. (Chrisman & McMullan, 2004.) Opastuksen ja käytännön kautta neuvottavan osaamisen kartuttaminen voi tarkoittaa esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman laatimasta, jolloin vastuu liiketoimintasuunnitelman tekemisestä on neuvottavalla yrityksellä. Ulkopuolinen neuvonantaja kommentoi sekä esittää kehitysehdotuksia oman osaamisensa pohjalta neuvottavan laatimaan liiketoimintasuunnitelmaan. Edellä mainitussa esimerkissä neuvottava yritys tekemisen ja ohjauksen kautta kasvattaa osaamistaan ja luo samalla hiljaista tietoa omaan organisaatioonsa.

3.1.2 Ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinot yrityksen neuvonnassa

Neuvottavan yrityksen tiedon tarpeen perusteella valikoituu myös neuvonantajan toimintatapa neuvomisprosessissa. Chrisman ja McMullanin (2004) esittävät, että kyse on nimenomaan opetusmaisesta vuorovaikutuksesta neuvojan ja neuvottavan välillä eikä konsultoinnista, kun halutaan luoda hiljaista tietoa. Se mihin Chrisman ja McMullanin (2004) tutkimus ei ota kantaa riittävästi, ovat neuvonannon ja myös konsultoinnin erilaiset tasot ja tilanteet, joissa jaetaan hiljaisen tiedon lisäksi myös eksplisiittistä tietoa. Chrisman ja McMullanin (2004) tutkimuksessa konsultointi nähdään yhtenä ratkaisukeskeisenä lähestymistapana, jossa konsultti tarjoaa havaittuihin ongelmiin ratkaisuja oman osaamisensa ja kokemuksensa perusteella, eikä niinkään vuoropuhelun ja opettamisen kautta siirrä hiljaista tietoa neuvottavaan yritykseen, kuten Chrisman ja McMullan (2004) neuvonannon määrittelevät. Chrisman ja McMullan (2004) tutkimuksen tuloksiin neuvojan roolista vaikuttaa mahdollisesti heidän tutkimuksen kohdejoukko, mutta heidän esittämänsä on kuitenkin puutteellinen niiltä osin, että se ei riittävästi huomioi neuvonantajan mahdollisuuksia valita soveltuvaa toimintatapaa neuvontaprosessissa tarvittavan tiedon mukaisesti.

Nikolova et al. (2009) tutkimuksessa käsitteen asiakkaan ja konsultin vuorovaikutus (Client and Consultant Interaction) kautta tutkitaan sitä, millaisia taitoja vuorovaikutuksellisen suhteen luominen vaatii neuvonantajalta (konsultilta), jotta hänen on mahdollista yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa luoda ja kehittää liiketoimintaa. Nikolova et al. (2009) tutkivat useampaa konsultointiprojektia, ja tämän perusteella määrittivät seuraavat käytännöt asiakkaan ja konsultin vuorovaikutusta parhaiten kuvailevaksi ja määrittäväksi käytänteiksi: mielikuvien muokkaaminen (shaping impressions), ongelmanratkaisu (problem-solving) ja odotuksista neuvottelu (negotiating expectations). He myös määrittivät kolme teoreettista asiakkaan ja konsultin vuorovaikutuksen mallia, jotka ovat eksperttimalli, kriittinen malli sekä sosiaalisen oppimisen malli. Näistä kolmesta eksperttimalli on jollain tasolla yhtenäinen Chrisman ja McMullan (2004) tekemään yleistykseen konsultoinnista. Eksperttimallissa on keskeistä konsultin rooli asiantuntijana ja vastausten antajana ongelmiin, eikä niinkään vuoropuhelun kautta neuvottavan yrityksen itsensä laittaminen luomaan vastauksia. Kriittinen malli lähtee siitä, että ei ole olemassa yhtä

totuutta, vaan totuus muodostuu kommunikaatiossa eri osapuolten välillä. Konsultin rooli on retoriikkaa ja tarinankerrontaa hyödyntäen vakuuttaa asiakas konsultin osaamisesta. Sen sijaan sosiaalisen oppimisen malli vastaa monilta osin näkemystä Chrisman ja McMullanin (2004) opettavasta neuvonantajasta. (Nikolova et al., 2009.)

Sosiaalisen oppimisen mallin yksi perusteoria on Scheinin (1999) prosessikonsultointi (Nikolova et al., 2009). Prosessikonsultoinnin 10 periaatetta / vaihetta on listattu taulukossa 3. Näiden vaiheiden sekä Nikolova et al. (2009) tutkimuksessa esille nousevien konsultoinnin käytänteiden (mielikuvien muokkaamisen, ongelmanratkaisun ja odotuksista neuvottelun) välillä voidaan nähdä selvä yhtenäisyys. Prosessikonsultoinnissa kyse on konsultoinnin näkemisestä auttavana suhteena, jossa neuvonantaja (konsultti) auttaa neuvottavaa oppimaan ratkaisemaan ongelmakohtia itse (Schein 1999). Konsultin rooli on prosessikonsultoinnissa toimia neuvonantajana, joka ei lähesty asiakkaan ongelmaa oman asiantuntemuksena kautta, vaan vuorovaikutuksen kautta pyrkii löytämään totuuden. Tämä tarkoittaa, että kriittiseen malliin verrannollisesti prosessikonsultoinnissa ei uskota universaalien tiedon olemassaoloon ja tiedon siirtämiseen sellaisenaan asiakkaan käyttöön, vaan jokainen asiakas on yksilöllinen. Näin ollen ei yleensä ole mahdollista ilman asiakkaan haastatteleminen löytää ratkaisuja. Ainoastaan asiakas tietää oman todellisuutensa ja tarvitaan vuorovaikutuksellinen eli kommunikaatioon perustuva suhde asiakkaan ja konsultin välille ennen kuin on mahdollista hahmottaa ongelma ja miettiä siihen ratkaisua. Jotta vuorovaikutuksellinen suhde olisi mahdollista luoda, tulee konsultin pystyä saavuttamaan asiakkaan luottamus. Luottamuksen synnyttämisessä keskeistä on konsultin aito kiinnostus asiakasta kohtaan ja kyky kuunnella asiakasta. Koska todellisuus ja ongelmien löytäminen perustuvat asiakkaan ja konsultin väliseen vuorovaikutukseen, niin tulee kiinnittää erityistä huomiota konsultin suorittamaan interventioon eli niin sanottuun väliintuloon tai kritiikkiin vallitsevaa tilannetta kohtaan. Tämä puolestaan voi johtaa vastapuolen puolustautuvaan reaktioon. Asiakas ei välttämättä ole valmis ottamaan vastaan kritiikkiä (aiheellista tai aiheetonta) toiminnastaan, vaikka on ulkopuolista neuvonantoa pyytänytkin. Vääräaikainen interventio voi vahingoittaa vuorovaikutussuhdetta ja estää todellisuuden tilan määrittämisen ja siten ongelmakohtien löytymisen. Lähtökohtaisesti kaikki konsultin kysymykset ja ehdotukset voidaan tulkita asiakkaan puolelta interventioiksi. Kun todellisuuden tila on selkeä, niin interventiot ovat välttämättömiä, jotta muutos on

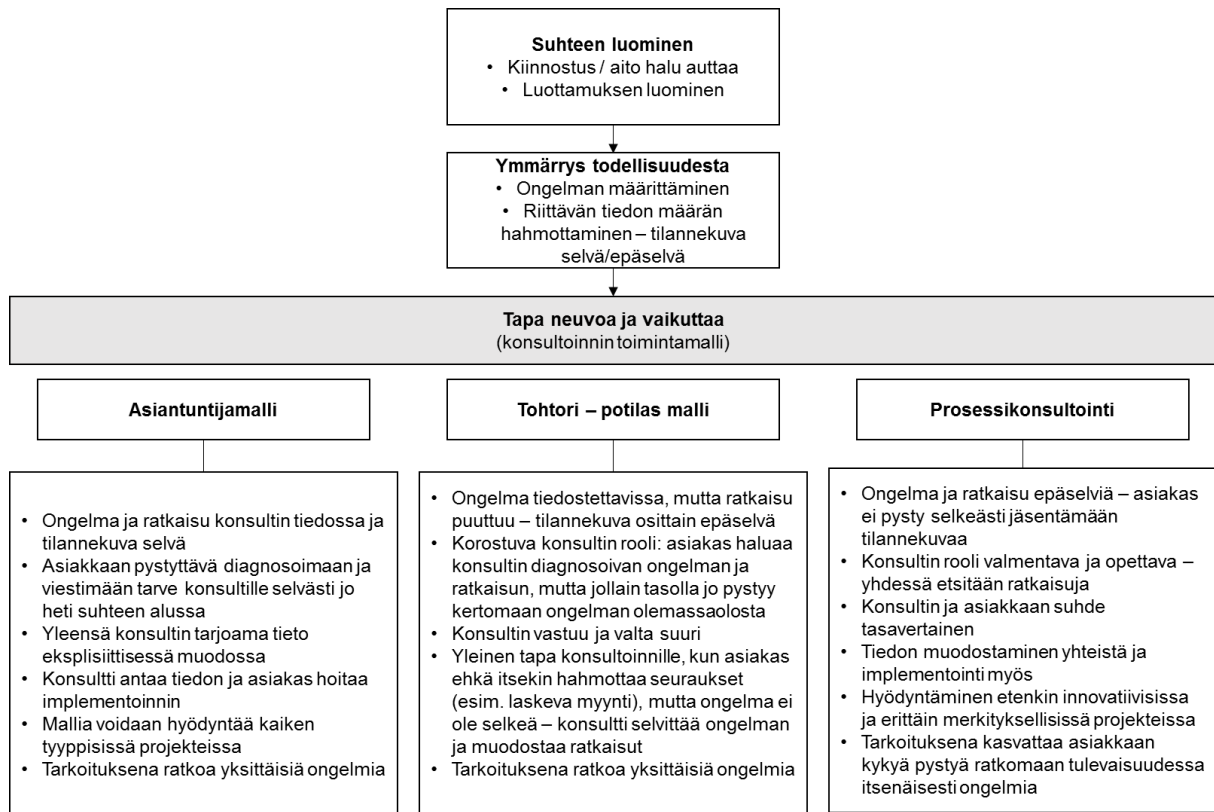
mahdollinen. Konsultin pitää kuitenkin pystyä lukemaan tilannetta ja aistien varassa hahmottaa oikea-aikainen väliintulo. (Scheinin, 1999; Nikolova et al., 2009.)

Taulukko 3. Prosessikonsultoinnin 10 periaatetta (mukaillen Schein, 1999)

Yleiset periaatteet prosessikonsultoinnissa	
Yritä aina olla avuksi	Koko neuvontasuhte perustuu konsultin aitoon haluun olla avuksi ja taitoon kuunnella asiakasta.
Pysy aina yhteydessä vallitsevaan todellisuuteen	Todellisuuden määrittäminen ja sen selvittäminen, miten asiat todellisuudessa ovat, on avainasemassa ympäristön hahmottamisessa.
Kohtaa tietämättömytesi	Kaikkea ei voi tietää, mistä syystä tämä tulee myös kommunikoida asiakkaalle, mikäli joku asia on epäselvä tai selkeää kuvaa etenemismallista ei ole. Tietämättömyyden havaitseminen on keskeistä, jotta on mahdollista esittää tarvittavat kysymykset ongelman havaitsemiseksi.
Kaikki mitä teet on interventiota	Konsultin kaikki kysymykset ja esittämät ohjaavat ja muokkaavat tilanteen kulkua ja siten saavat myös vaikuttaa vallitsevan todellisuuden esilletuloon.
Asiakas omistaa ongelman ja ratkaisun	Asiakkaan tulee hahmottaa ongelmat ennen kuin niitä on mahdollista korjata. Konsultti voi esittää ratkaisuja, mutta asiakkaan sitoutuminen niihin määrittää onnistumisen.
Mene virran mukana	Jokainen neuvontatilanne on erilainen ja konsultin pitää löytää tilanteeseen sopiva etenemismalli, joka ottaa huomioon asiakkaan tunnetilan ja toimintatavat. Yhtä oikeaa mallia ei ole vaan pitää luottaa vaistoon.
Ajoitus on kriittistä	Ihmisellä on kyky olla tarkkaavainen vain tietyn aikaa, konsultin tulee havainnoida neuvotasuhteen tunnelmaa ja asettaa interventionsa oikein eli niihin hetkiin, kun asiakas on valmis sisäittämään uutta asiaa.
Ole rakentavasti opportunisti vastakkaisille interventiolle	Tilanteenlukutaito ja virran mukana meneminen tarjoavat mahdollisuuksia asettaa interventiot oikea-aikaisesti, jotta kehittävä vuoropuhelu on mahdollista. Konsultin pitää pystyä esittämään kriittisiäkin näkemyksiä asioiden vallitsevasta tilasta.
Kaikki on dataa; virheet ovat väistämättömiä - opi niistä	Väistämättä syntyy tilanteita, joissa konsultin interventiot eivät ole oikeita ja nämä kuuluvat asiaan. Asioiden vallitseva tila / todellisuus ei aina avaudu ja väärät tulkinnat ja asiakkaan reagointi näihin mahdollistavat todellisuuden tarkemman hahmottamisen. Virheet kuuluvat asiaan ja niitä ei saa pelätä.
Jos olet epävarma, jaa ongelma	Asiakkaan tilanteen ymmärtämisen kannalta on oleellista jakaa epävarmat ajatukset ja välttää oman asiantuntijuuden pohjalta rakentuvia yleistyksiä yksilöllisiin ongelmiin.

Yhteistä Chrisman ja McMullan (2004), Nikolova et al. (2009) ja Scheinin (1999) näkemyksissä on, että ulkopuolisen neuvonantajan tulee pystyä luomaan vuorovaikutuksellinen suhde neuvottavaan yritykseen. Myös prosessikonsultoinnin / sosiaalisen oppimisen mallin ja Chrisman ja McMullanin (2004) esittämän ulkopuolisen neuvonantajan opettavan lähestymistavan välillä on havaittavissa yhtenäisiä piirteitä siinä, miten ulkopuolisen neuvonantajan rooli on ohjata asiakasta itseään löytämään työkaluja vallitsevan tilanteen hahmottamiseen ja ratkaisujen löytämiseen. Merkittävimmät erot tutkimusten välillä liittyvät siihen, miten toimintatavat neuvonannossa voivat vaihdella riippuen tarvittavan tiedon luonteesta. Keskeistä Scheinin (1999) ja Nikolova et al. (2009) esittämässä on se, että erilaiset ongelmat ja tietotarpeet voivat vaatia erilaisia lähestymistapoja ulkopuoliselta neuvonantajalta, vaikka lähtökohtaisesti esimerkiksi Schein (1999) suosittaa prosessikonsultoinnin toimintatapaa neuvonantosuhteessa. (Scheinin, 1999; Nikolova et al., 2009.)

Schein (1999) esittää Nikolova et al. (2009) mukaisesti konsultoinnin käsittävän erilaisia malleja siitä, miten neuvottava voi jakaa osaamistaan neuvottavalle. Siinä missä Nikolova et al. (2009) esittävät asiakkaan ja konsultin vuorovaikutuksen toimintamalleiksi eksperttimallia, kriittistä mallia sekä sosiaalisen oppimisen mallia, niin Schein (1999) esittää vastaavasti prosessikonsultoinnin lisäksi konsultoinnissa olevan vaihtoehtoisina toimintamalleina asiantuntijamallia sekä tohtori-potilas-mallia. Schein (1999) esittää, että alussa konsultin tulee lähestyä asiakasta prosessikonsultoinnin mukaisesti eli konsultilla tulee olla aito halu auttaa ja kyky luoda vuorovaikutuksellinen suhde asiakkaaseen ennen kuin on mahdollista tutustua vallitsevaan todellisuuteen. Konsultin tulee myös olla varma siitä, että ongelma on tiedossa ja sen osalta tilannekuva selvä ennen kuin on mahdollista edetä tietoiseen interventioon tai ratkaisuvaihtoehtojen esittämiseen. Mikäli ongelma ei ole tiedossa tai asiakas ei sitä osaa konsultille kommunikoida, niin tulee konsultoinnissa jatkaa prosessikonsultoinnin toimintamallin mukaisesti toteuttaen taulukossa 3 esitettyjä prosessikonsultoinnin periaatteita. Näin asiakas pystyy itse selkeästi havainnoimaan vallitsevan tilan eli löytämään ongelmakohdat toiminnassa ja kehittämään omia taitojaan ratkaisujen löytämisessä, jotka auttavat saavuttamaan tavoitellun vallitsevan tilan eli halutun muutoksen. (Schein, 1999.) Kuvassa 11 on kuvattu neuvonantoprosessin etenemistä mukailien Scheinin (1999) ja Nikolova et al. (2009) esittämää.



Kuva 11. Neuvonantoprosessin eteneminen (mukaillen Scheinin, 1999; Nikolova et al., 2009)

Neuvonantamisen osalta käytetty toimintamalli voi vaihdella sen mukaan, minkälaista tietoa asiakas tarvitsee toiminnan kehittämiseen, kuten edellä on esitetty. Toimintamallin valintaan vaikuttaa oleellisesti annettavan neuvon eli tiedon tyyppi. Hiljaisen tiedon jakamisessa korostuvat keskustelun ja esimerkkien merkitys (Nonaka & Takeuchi, 1995), mikä näkyy etenkin prosessikonsultoinnin käytänteissä (Schein, 1999). Eksplisiittisen tiedon jakamisessa taas korostuu tiedon oleminen dokumentoidussa muodossa, jolloin sen käsittely ja edelleen jakaminen on helpompaa (Nonaka & Takeuchi, 1995). Eksplisiittisen tiedon jakaminen ei välttämättä edellytä, että vuorovaikutus konsultoinnissa asiakkaan ja konsultin välillä on aktiivista, mikäli asiakas on osannut itse diagnosoida ongelman. Ongelman ollessa selkeästi tiedostettu, voidaan konsultoinnissa hyödyntää asiantuntija- tai tohtori-potilas-toimintamallia. Näiden toimintamallien hyödyntämisen edellytys on kuitenkin se, että konsultti (ja etenkin asiakas) on todella selvillä vallitsevasta tilanteesta ja tarvittavista neuvoista sekä ennen kaikkea siitä, että hänen antamansa tiedot ovat soveltuvia ja oikeita. (Schein, 1999.)

Liiketoiminnan luomisessa tavoitellaan lähtökohtaisesti kilpailuedun synnyttämistä muihin markkinoilla olijoihin nähden tai kokonaan uuden markkinan löytymistä, jotta liiketoiminnalla olisi edellytyksiä olla kannattavaa. Kuten edellä on esitetty, niin merkittävää etua tuottava tieto on yleensä hiljaisessa muodossa, jolloin sen kopioiminen on joko kallista tai jopa mahdotonta. Esitetyn perusteella tarkastelun kohteina olevista toimintamalleista prosessikonsultointi soveltuu parhaiten hiljaisen tiedon siirtämiseen ulkopuoliselta neuvonantajalta neuvottavalle yritykselle. Näin ollen, vaikka eri toimintamallit ovat konsultoinnissa (neuvonantamisessa) mahdollisia, niin tutkimusongelman kannalta on perusteltua rajata teoreettisessa viitekehyksessä neuvonannon ja vaikuttamisen osalta tarkastelu esitetyissä konsultoinnin toimintamalleissa prosessikonsultointiin. Esitetyn (Chrisman & McMullan, 2004; Nikolova et al., 2009; Scheinin, 1999) perusteella voidaan katsoa prosessikonsultoinnin olevan myös kaikissa neuvontatilanteissa hyväksyttävissä oleva toimintamalli riippumatta siirrettävän tiedon muodosta. Tästä syystä tarkastelun rajaaminen prosessikonsultointiin ei sulje kuitenkaan erilaisia tiedon muotoja pois tutkimuksen piiristä.

3.2 Ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa

Kuten on jo esitetty, niin aiempaa kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita, jotka käsittelevät ulkopuolista asiantuntijuutta yrityksen tietoresurssina (Chrisman & McMullan, 2004) tai sivuavat aihetta, on olemassa. Kuitenkaan aiemmissa tutkimuksissa ei varsinaisesti käsitellä tai tutkimusongelman muodossa nosteta esille ulkopuolisen neuvonantajan liiketoiminnan luomisen osaamista. Pääasiallisesti ilmiötä keskitytään tutkimaan sen osalta, miten ulkopuolisen neuvonantajan käyttö korreloi neuvottavan yrityksen myöhemmän suoriutumisen kanssa (Berry et al., 2006; Mole et al., 2008, Cumming & Fisher, 2010; Rotger et al., 2010).

Ulkopuolisen neuvonantajan liiketoiminnan luomisen osaamista on tämän tutkimuksen aihealueeseen liittyvässä tieteellisessä tutkimuksessa käsitelty esimerkiksi Rotger et al. (2010) tutkimuksessa, joka käsittelee Tanskassa toimivaa pienyritysten neuvontaa. Tutkimuksen perusteella Rotger et al. (2010) esittävät, että varsinkin pidemmällä toiminnassaan olevat aloittavat yritykset hakevat neuvontaa erityisesti korkeamman tason rahoitukseen, markkinointiin sekä lainopillisiin kysymyksiin. Berry et al. (2006)

esittävät taas Englannissa Manchesterin alueella tehdyn yrittäjätutkimuksen perusteella, että ulkopuolisen neuvonantajan osaamista hyödynnetään liiketoiminnan luomisessa muun muassa kassavirran suunnitteluun, tuotannon kulujen laskemiseen ja ylipäättään erilaiseen hallinnolliseen suunnitteluun. Tosin Berry et al. (2006) tutkimuksessa yhtenä tutkittavana ryhmänä oli ulkopuolisten kirjanpitäjien tarjoama neuvonta, joka vaikuttaa taloushallinnon tarpeiden korostumiseen ulkopuolisessa neuvonnassa. Voidaan kuitenkin päätellä, että taloudenhallintaan ja -suunnitteluun liittyvä osaaminen voivat olla osaamista, joilla on merkitystä liiketoiminnan luomisessa. Chrisman ja McMullanin (2004) tutkimuksessa esitettiin listaus niistä osa-alueista, joissa neuvonantajat voivat auttaa neuvottavia yrityksiä liiketoiminnan luomisessa ja kehittämisessä. Nämä ovat liiketoiminnan strategioiden suunnittelu, liiketoimintamallien suunnittelu, organisaation rakenteen suunnittelu, tuotannon suunnittelu ja verkostojen luominen. Listausta on hyvin yhtenevä aiemmin tässä tutkimuksessa esitetyn Lee et al. (2016) yrittäjyyskompetenssien kanssa. Sitä tukee myös Berry et al. (2006) sekä Rotger et al. (2010) esittämä neuvonantajan osaamisen osalta. Chrisman ja McMullanin (2004) listaus ei kuitenkaan käsittele neuvonantajan henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten Lee et al. (2016) tai esimerkiksi Ardichvili et al. (2003). Chrisman ja McMullanin (2004) tutkimuksessa ei myöskään käsitellä suoraan sitä, miten neuvonantajat tunnistavat liiketoiminnan mahdollisuuksia. Se mihin Chrisman ja McMullanin (2004) tutkimus kuitenkin ottaa kantaa, on jo aiemmin tässä työssä esitetty ulkopuolisen neuvonantajan rooli tiedon jakajana, joka erottaa ulkopuolisen neuvonantajan osaamista mahdollisesti yrittäjän liiketoiminnan luomisen osaamista.

Ulkopuolisen neuvonantajan rooli yrityksen kehittämisessä ja mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen toimintaan ovat erilaiset, kuin yrityksen omistajilla tai johdolla tai muulla vakinaisesti palkatulla henkilöstöllä. Tällä voidaan perustellusti esittää olevan vaikutusta myös siihen, minkälaista osaamista ulkopuolisella neuvonantajalla tulisi olla liiketoiminnan luomisessa. Kuten aiemmin on esitetty, niin liiketoiminnan luominen ja yrittäjyys eivät ole sidottu yksilön rooliin yrityksessä, vaan kuka tahansa voi luoda uusia yhdistelmiä ja aiheuttaa epäjatkuvuutta, jonka päämääränä on johtaa uusien toimintojen syntymiseen. Voidaan siis päätellä, että yrittäjyystutkimuksessa esitetyt ominaisuudet ja osaaminen liiketoiminnan luomisessa eivät ole sidonnaisia yksilön rooliin yrityksessä tai sen ulkopuolisena neuvonantajana. Tästä syystä voidaan

edelleen päätellä, että yrittäjyystutkimuksessa esitettyä liiketoiminnan luomisen osaamista tulee olla myös ulkopuolisella neuvonantajalla, jos tämä neuvoo yrityksiä liiketoiminnan luomisessa. Yksilön rooli ulkopuolisena neuvonantajana yrityksessä asettaa tämän vaikuttamisen kannalta erilaiseen asemaan verrattuna tilanteeseen, jossa tarkastelussa olisi esimerkiksi yrityksen omistaja. Tästä syystä on perusteltua esittää, että yrittäjyyteen ja yrittämiseen liittyvän liiketoiminnan luomisen osaamisen lisäksi ulkopuolisella neuvonantajalla tulee olla myös osaamista neuvonannosta ja vaikuttamisesta, jotta etenkin hiljaisen tiedon siirtäminen neuvottavalle yritykselle olisi tehokasta (Chrisman & McMullanin, 2004).

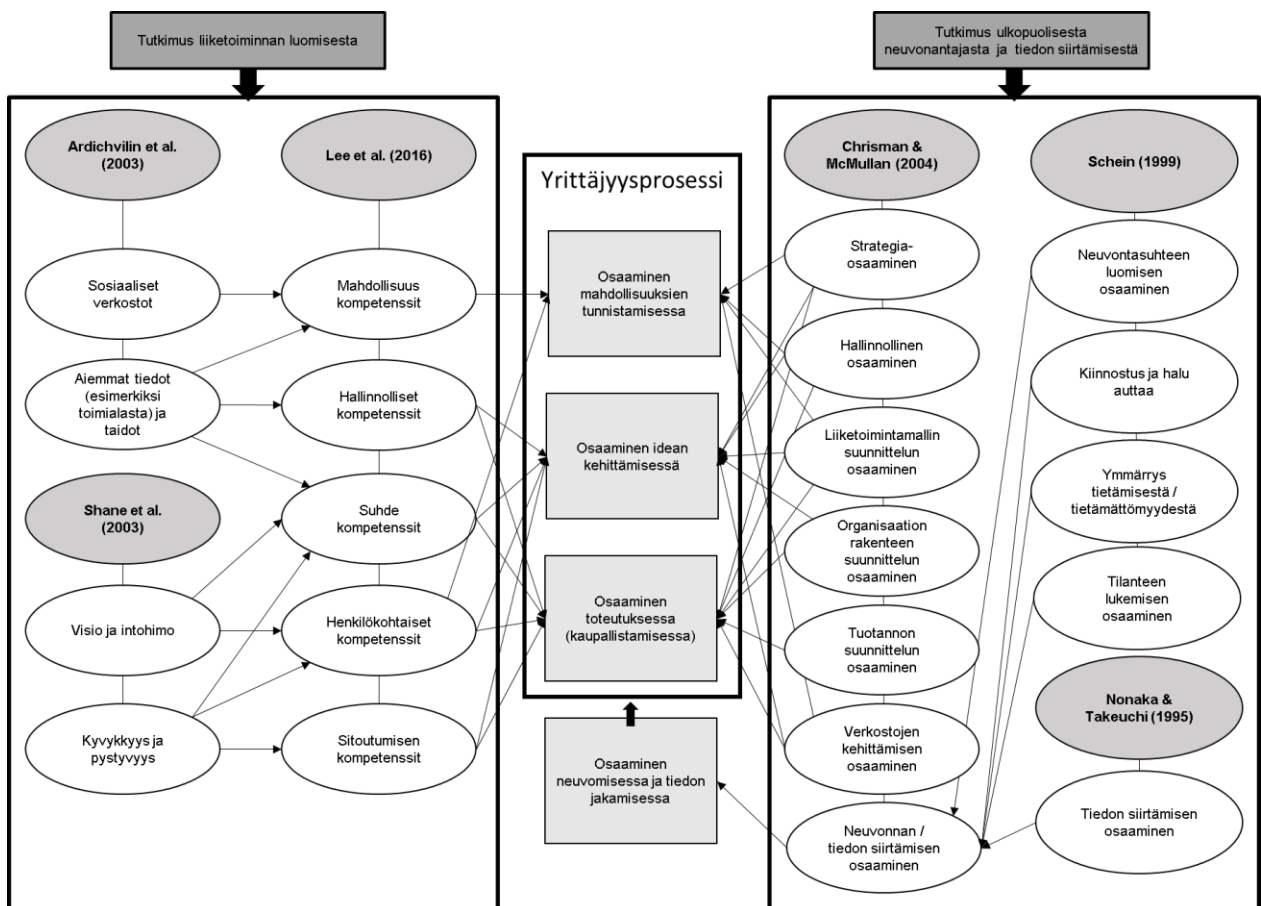
3.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvassa 12 on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka perustuu tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyihin käsitteisiin ja niiden välillä vallitsevaan yhteyteen. Keskeistä viitekehyksessä on liiketoiminnan luomisen osaaminen ja ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinojen / vaikuttamisen osaaminen suhteessa yrittäjyysprosessiin. Viitekehys kuvaa liiketoiminnan luomisen vaiheita mahdollisuuden havaitsemisesta ja sen kehittämisestä syntyvään uuden liiketoiminnan toteuttamiseen eli kaupallistamiseen.

Keskeisinä tekijöinä esitetyssä teoreettisessa viitekehyksessä (kuva 12) toimii Chrisman ja McMullanin (2004) esittämä listaus siitä, missä neuvonantajat voivat auttaa neuvottavia yrityksiä liiketoiminnan luomisessa ja kehittämisessä sekä Lee et al. (2016) yrittäjyyskompetenssit. Chrisman ja McMullanin (2004) sekä Lee et al. (2016) esittämän perusteella voidaan päätellä, että yritystoiminnan luomisen ja kehittämisen kannalta tarvittavat kompetenssit ovat monelta osin samoja kuin mitä odotetaan myös ulkopuoliselta neuvonantajalta, jonka on tarkoitus tukea neuvottavan yrityksen liiketoiminnan luomista ja kehittämistä sekä kasvua. Kuten aiemmin on esitetty, myös neuvonnan, vaikuttamisen ja tiedon jakamisen / siirtämisen osaaminen on merkityksellistä huomioida tutkittaessa ulkopuolisen neuvonantajan osaamista liiketoiminnan luomisessa. Näistä syistä on huomioitu viitekehyksessä Scheinin (1999) esittämää konsultoinnin eri vaiheisiin ja neuvonnan osaamiseen liittyen sekä Nonaka ja Takeuchi (1995) esittämää tiedon siirtämisen osaamiseen liittyen. Kuvassa 12 on otettu huomioon myös yrittäjyystutkimukseen kuuluvat teoriat ja mallit

yrittäjyysmotivaatioista (Shane et al., 2003) sekä monelta osin Lee et al. (2016) kanssa yhtenevä Ardichvilin et al. (2003) näkemys yksiköistä, jotka liittyvät mahdollisuuksien tunnistamisen ja kehittämisen teoriaan.

Teoreettisessa viitekehyksessä on havainnollistettu nuolin eri käsitteiden välistä yhteyttä sekä sitä, miten eri käsitteet liittyvät joko suoraan tai epäsuorasti yrittäjyysprosessin eri vaiheisiin. Merkityksellistä on etenkin Chrisman ja McMullanin (2004) esittämään perustuen tehty tulkinta, että jokaisella ulkopuolisen neuvonantajan osaamisalueella on jonkintasoinen yhteys yrittäjyysprosessin kolmeen eri vaiheeseen. Tutkimuksella liiketoiminnan luomisesta viitataan tämän tutkielman toisessa luvussa esitettyyn aiempaan tutkimukseen. Tutkimuksella ulkopuolisesta neuvonantajasta ja tiedon siirtämisestä viitataan tämän tutkielman kolmannessa luvussa esitettyyn aiempaan tutkimukseen.



Kuva 12. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (mukailien Ardichvilin et al., 2003; Chrisman & McMullanin, 2004; Lee et al., 2016; Nonaka & Takeuchi, 1995; Schein, 1999; Shane et al., 2003)

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tämän pro gradu -tutkielman empiirisen osuuden toteutusta ja tutkimuksessa tehtyjen valintojen perusteluja. Tutkimusongelman luonteesta johtuen tutkimus on toteutettu hyödyntämällä laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin kuuluvia aineistonhankinta ja -analyysimetodeja. Tutkimuksen lähtökohtana oli aineistolähtöisen tutkimuksen tekeminen. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen pohjalta esitetty teoreettinen viitekehys on määritellyt käytettäviä käsitteitä ja toiminut lähtökohtana aineiston keruussa valituille teemoille. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaisesti testattu teorian soveltumista käytäntöön. Näin ollen voidaan katsoa tämän tutkimuksen olevan teoriasidonnainen tutkimus, jota voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi, jossa aineiston analyysissä on havaittavissa kytkökset teoriaan. Keskeinen tekijä tutkimuksen teossa on kuitenkin ollut koko prosessin ajan tutkimusaineiston merkityksellinen rooli haettaessa vastauksia tutkimusongelmiin.

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla Kasvun Osaajat -ohjelmaan osallistuneita Kasvun Osaajia sekä heidän neuvomiaan kasvuyrityksiä. Aineistonkeruumetodina käytettiin puolistrukturoitua haastatteluun rinnastettavaa teemahaastattelua, jonka teemat johdettiin aiemman tieteellisen tutkimuksen pohjalta muodostetusta teoreettisesta viitekehuksesta. Suoraa yksittäistä teoriaa aiheeseen ei ollut löydettävissä aiemmista tutkimuksista.

4.1 Case Kasvun Osaajat

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla Kasvu Open -tapahtuman vuoden 2016 finaaliyrityksiä, joille jokaiselle (80 kpl) on nimetty erikseen myös Kasvun Osaaja -tittelillä oleva henkilö neuvonantajaksi. Haastattelun kohteena olevat yritykset ovat saaneet neuvontaa liiketoimintansa kehittämiseen sekä Kasvu Openiin osallistuneilta Mylläreiltä että Kasvun Osaajilta. Kasvun Osaajan ja Mylläriin erona on se, että Kasvun Osaaja on kulkenut yrityksen mukana lähtökohtaisesti pidemmän ajan. Hän on osallistunut vähintään yhteen koko päivän toteutukseen neuvottavan yrityksen kanssa siten, että Kasvun Osaaja on myös ollut kuuntelemassa Mylläreiden ja yrityksen välisiä keskusteluita. Mylläreillä ja yrityksillä on Kasvu Open -tapahtumassa

aikaa käytettävänä noin 45 minuuttia, ja yhden neuvontapäivän aikana yritys kohtaa vähintään neljä eri Mylläriä.

Mylläreiden ja Kasvun Osaajien tarkoituksena on omaa liiketoiminnan luomisen osaamistaan hyödyntäen pyrkiä tarjoamaan neuvottavalle yritykselle tietopääomaa liiketoiminnan kasvattamiseen. Käytännössä voidaan katsoa, että Mylläreillä ja Kasvun Osaajilla tulisi olla samankaltaista osaamista, jotta neuvontaa olisi mahdollista tehdä menestyksekkäästi. Toisin sanoen kummallakin pitäisi olla liiketoiminnan luomisen osaamista. Tästä syystä haastatteluaineistossa ei ole kiinnitetty huomioita siihen, onko haastateltava viitannut Kasvun Osaajan vai Myllärin osaamiseen. Ero muodostuu Kasvun Osaajan ja Myllärin välille siinä, että Kasvun Osaajan ja yrityksen vuorovaikutussuhteessa on enemmän aikaa perehtyä vallitsevaan tilaan ja yrityksen tarvitsemaan osaamiseen, koska neuvonta-aika on pidempi. Kasvun Osaajalla ja yrityksellä on mahdollista yhdessä analysoida yksittäisen Myllärin esittämiä ajatuksia toiminnan kehittämistä ja näiden soveltuvuudesta neuvottavan yrityksen tarpeisiin. Käytännössä kuitenkin myös Kasvun Osaajan ja yrityksen välinen neuvontasuhte on kestoltaan lähtökohtaisesti hyvin lyhytaikainen.

Kaikki toiminta Kasvu Openissa ja Kasvun Osaajat -ohjelmassa perustuu henkilöiden vapaaehtoisuuteen. Minkäänlaista korvausta ei makseta. Tällä voi olla merkittävää vaikutusta neuvonnan toteutumiseen. Haastatteluissa tämä ilmeni siten, että kaikissa neuvontapareissa Kasvun Osaaja ei ollut haastateltavien yritysten mielestä perehtynyt riittävästi yrityksen tilaan. Näin ollen neuvontasuhte jäi hyvin rajalliseksi.

Sekä Kasvun Osaajilla että mylläreillä on lähtökohtaisesti pitkä työhistoria ja merkittävää substanssiosaamista joltakin tietyltä toimialalta. Osaamistasot kuitenkin vaihtelevat ja myös kokemus pienemmistä yrityksistä (pk-yritykset) vaihtelee. Tämä on merkittävä seikka, koska kaikki tämän tutkielman osalta haastatellut yritykset ovat liikevaihdoltaan alle 5 miljoonan euron yrityksiä. Lisäksi osa yrityksistä voidaan luokitella startup-yrityksiksi eli niiden toimintahistoria on verrattain lyhyt. Toisaalta haastatelluista yrityksistä osalla oli takanaan vuosikymmenien toimintahistoria. Tämän tutkimuksen osalta haastatelluilla Kasvun Osaajilla oli jokaisella pitkä työhistoria ja myös kokemusta ennestään kasvuyritysten neuvomisesta, mikä myös osaltaan voi

vaikuttaa tutkimustuloksiin ja niiden yleistettävyyteen. Jokainen haastatelluista yrityksistä (yrittäjistä) tavoittelee merkittävää kasvua lähitulevaisuudessa.

4.2 Valittu tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivista tutkimusta käytetään silloin, kun aineisto on määrällistä eli sitä mitataan numeerisesti. Kvalitatiivista käytetään, kun aineisto kerätään ei-numeerisesti esimerkiksi haastattelujen avulla. Tällainen esitetyn kaltainen yksinkertainen jaottelu on hyvin tyypillistä, kun haetaan selkeitä eroja näiden kahden tutkimuksen metodologian välille. Tutkimuksen teossa tulisi kuitenkin syvällisemmin hahmottaa näiden kahden erilaisen lähestymistavan filosofisia ja esimerkiksi todellisuuden ymmärtämisen osalta eriäviä lähtökohtia, jotta valinta tutkimusmenetelmän osalta olisi selkeämmin perusteltavissa myös tutkijalle itselleen. Jyrkkää vastakkainasettelua tulee välttää ja nähdä kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tutkimus enemmänkin jonkinasteisena jatkumona keskenään. (Hirsjärvi et al., 2010, 136–137; Metsämuuronen, 2006, 84–88.) Esimerkiksi Töttö (2004) esittää, että tutkimuksen jakaminen määrälliseen ja laadulliseen tulisi lopettaa ainakin näiden adjektiivien (laadullinen ja määrällinen) puitteissa kokonaan. Toisaalta Töttö (2004) kyseenalaistaa todella voimakkaasti laadullisen tutkimuksen muutenkin.

Vaikka vastakkainasettelu ei tuota sinänsä hyötyjä, niin voidaan kuitenkin todeta, että kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen metodologian välillä on yleisesti hyväksytyjä eroja. Keskeisimpiä eroja tutkittaessa voidaan todeta, että kvalitatiivinen tutkimus soveltuu käytettäväksi etenkin silloin, kun tutkitaan pienempää tarkoin valittua otantaa ja ollaan kiinnostuneita yksityiskohdista, kuten esimerkiksi yksilöiden muodostamista merkityksistä asioille. Toisaalta kvantitatiivista metodologiaa hyödynnetään etenkin silloin, kun mielenkiinnon kohteena ovat laajemmat kokonaisuudet ja tietoa voidaan kerätä esimerkiksi strukturoitujen kysymysten avulla. (Metsämuuronen, 2006, 84–88.) Voidaan myös esittää, että kvalitatiivinen tutkimus suosii ihmisiä tiedonkeruun kohteena, ja tarkoituksena on saada kokonaisvaltaista syvällistä näkemystä tutkimuksen mielenkiinnon kohteena olevasta ilmiöstä. Kvantitatiivinen tutkimus voi lähteä enemmän hypoteesien ja teorioiden testaamisen kautta ja päämääränä on saavuttaa määrällisiä tuotoksia. Jossain määrin voidaan tehdä jakoa metodologian valinnassa sen perusteella, onko tarkoituksena tehdä tutkimusta aineistolähtöisesti

(kvalitatiivinen) vai teorialähtöisesti (kvantitatiivinen). Toisin sanoen valintaan vaikuttaa se, onko tarkoitus löytää uusia odottamattomia seikkoja vai testata aiemman teorian soveltuvuutta käytäntöön. (Hirsjärvi et al., 2010, 140–164.)

Sopivan metodologian valitseminen ohjaa osaltaan myös tutkimusstrategian valinnassa. Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmät tiedonhankintastrategiat ovat tapaustutkimus, etnografia, fenomenografia, Grounded theory sekä toimintatutkimus. (Metsämuuronen, 2006, 90.) Tapaustutkimusta käytetään erityisesti silloin, kun tutkitaan yksittäistapauksia, joista halutaan saada yksityiskohtaista tietoa ja tutkimuksen tarkoitus on kuvaileva (Hirsjärvi et al., 2010, 134–139).

Tämän tutkimuksen rajaukset ja mielenkiinnon kohteena oleva ilmiö ovat tarkoin määritellyjä. Tutkimus keskittyy rajattuun kohdejoukkoon ihmisiä, jotka ovat osallistuneet Kasvun Osaajat –ohjelmaan. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastauksia tutkimusongelmiin perehtymällä ensisijaisesti tutkittavaan kohdejoukkoon ja kuvailla heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan. Tarkoituksena on saada kokonaisvaltaista syvällistä näkemystä tutkimuksen mielenkiinnon kohteena olevasta ilmiöstä. Tarkoituksena ei ole testata olemassa olevaa teoriaa, vaan lähestyä tutkimusongelmaa aineistolähtöisesti. Tutkimuksen tekemisessä teoreettinen viitekehys on kuitenkin toiminut taustavaikuttimena empiirisen tutkimuksen toteutuksessa. Tämä tulee huomioida ja tästä syystä ei voida puhua puhtaasta aineistolähtöisesti tutkimuksesta, mutta voidaan määrittää kuitenkin selkeä ero puhtaasti teorialähtöiseen tutkimukseen.

Kuten aiemmin on jo esitetty, niin aiemmasta tutkimuksesta ei ole löydetty suoraan sovellettavissa olevaa teoriaa, jota voitaisiin tässä tutkimuksessa testata kohdejoukkoon. Kuitenkin aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa on esitetty perustellusti käsitteitä, joiden pohjalta teoreettinen viitekehys on määritetty. Tutkimusta ei ole siis ollut mielekästä tehdä teorialähtöisesti, mutta aiempaa teoriaa oli perusteltua hyödyntää käsitteiden muodostamisessa.

Kohdejoukkoa ei ole valittu sattumanvaraisesti, vaan se on aiemmin esitetyn mukaisesti perustellusti valittu tähän tutkimukseen tutkittavaksi. Kohdejoukko on ollut selkeästi rajattu.

Edellä mainittuihin seikkoihin perustuen tutkimuksen metodologiaksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, joka tarjoaa esitetyn perusteella parhaimmat lähtökohdat tutkimuksen tutkimusongelmiin vastaamiseen. Tutkimusstrategiaksi valittiin laadulliselle tutkimukselle ominainen tapaustutkimus, joka soveltuu etenkin tutkimuksiin, joissa yksittäistapausta tutkimalla haetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa.

4.3 Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää määrittää tutkimukseen valittu metodologia ja tutkimusstrategia. Jotta kvalitatiivinen tutkimus olisi mahdollista suorittaa mahdollisimman hyvin, suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Näitä ovat esimerkiksi tapaustutkimukselle tyypilliset teemahaastattelut ja havainnointi. (Hirsjärvi et al., 2010, 165.)

Haastattelun etuna on tutkittavan subjektiivisen näkemyksen tuominen esille. Haastattelun avulla pystytään saamaan vastauksia aiheisiin, jotka tuottavat monitahoisia vastauksia ja kysymyksessä saattaa olla aihe, josta ei löydy valmiita teorioita. Haastattelun käyttäminen tutkimusmetodina on tyypillistä, kun halutaan syventyä aiheeseen ja saada mahdollisuus käydä keskustelua haastateltavan kanssa ja sitä kautta laajentaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 34–35.)

Haastattelut voidaan yleisesti jakaa neljään eri luokkaan sen mukaan, miten kysymysten muotoilu on tehty ja miten haastattelijä jäsentää haastattelutilannetta. Eri luokat ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymyksen asettelun kautta määritellään haastattelun eteneminen ja kysymykset voivat olla suljetussa muodossa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymyksen asettelu on vapaampi kuin strukturoidussa ja kysymykset ovat muodoltaan enemmän avoimia. Teemahaastattelu voidaan rinnastaa puolistrukturoituihin haastatteluihin, koska siinä haastattelun raameina toimivat ennalta määritetyt teemat, mutta haastattelun kulku ei ole ohjattua ja keskustelu voi olla hyvinkin vapaata. Avoin haastattelu muistuttaa jo enemmän

normaalia keskustelua, jota ei ohjaa aiemmin määritelty keskustelurunko tai suunnitelmallinen kysymysten asettelu. (Eskola & Suoranta, 2008, 85–87.)

Tämän tutkimuksen osalta aineistonkeruumetodiksi valittiin teemahaastattelut siten, että myös vapaampi keskustelu oli mahdollista. Tapaustutkimukselle on ominaista useamman metodin käyttö (Hirsjärvi et al., 2010, 134–135), mutta tässä tutkimuksessa tehtiin harkinnan jälkeen päätös kerätä aineisto pelkästään teemahaastatteluilla. Niiden katsottiin tuottavan riittävästi tietoa, jotta esitettyihin tutkimusongelmiin pystytään vastaamaan tutkimuksessa tehtyjen rajausten puitteissa.

Teemahaastattelut katsottiin soveltuviksi tähän tutkimukseen parhaiten sen takia, että sen ominaispiirteet tukevat monilta osin tämän tutkimuksen metodologiaa ja tutkimusstrategiaa. Lisäksi ne ovat linjassa tutkimuksessa tehtyjen ennako-oletusten kanssa. Teemahaastatteluiden käytölle ominaista on se, että tutkija on jo ennen aineiston keräämistä tietoinen haastateltavien lähtötilanteesta (heillä on esimerkiksi kokemusta kasvuyritysten neuvomisesta) ja tutkijalla on jo alustavasti tiedossa tutkittavan ilmiön olennaisia seikkoja. Näiden pohjalta on mahdollista rakentaa runko haastattelulle ja näin ohjata haastattelua tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Teemahaastatteluiden vahvuus on siinä, että ne mahdollistavat haastateltavan kuulemisen. Vapaan keskustelun salliminen haastattelutilanteessa antaa mahdollisuuden havaita, mikäli tutkijan keräämät tiedot aiemmasta tutkimuksesta vaativat täydennystä tai ovat virheellisiä. Tosin teemahaastatteluiden osalta on oleellista huomioida, että tutkijan asettamat teemat voivat vaikuttaa tutkimuksen kulkuun ja siten joitain tutkimuksen kannalta oleellisia seikkoja voi jäädä nousematta esiin haastatteluissa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 47–48.)

Tutkimusaineisto on kokonaisuudessaan kerätty Kasvun Osaajat -ohjelmaan vuonna 2016 osallistuneiden ulkopuolisten neuvonantajien ja yritysten (yrittäjien) teemahaastatteluista. Yhteensä näitä pareja (neuvonantaja ja yrittäjä) oli vuoden 2016 Kasvun Osaajat -ohjelmassa noin 80. Näistä pareista valittiin tutkimukseen ne, jotka osallistuivat syksyllä 2016 Espoossa järjestettyyn Kasvu Open -tapahtuman kiitoratapäivään. Haastattelupyynnöt lähetettiin osallistuneille henkilöille sähköpostilla, ja lopulliset haastateltavat määräytyivät haastatteluun vastaamishalukkuuden mukaan. Kaikki haastattelupyyntöön myönteisesti vastanneet haastateltiin.

Teemahaasteluihin osallistuneilta henkilöiltä varmistettiin vielä erikseen, että he ovat osallistuneet Kasvun Osaajat -ohjelmaan joko ulkopuolisen neuvonantajan tai yrittäjän roolissa. Teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina eli kukin haastateltava haastateltiin erikseen saman haastattelijan (tämän tutkielman tekijän) toimesta.

Teemahaastattelun teemat oli jaettu neljään osioon perustuen kirjallisuuskatsauksen pohjalta esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaastattelun osiot olivat:

- 1. Osaaminen liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistamisessa*
- 2. Osaaminen tunnistettujen mahdollisuuksien kehittämisessä*
- 3. Osaaminen liiketoiminnan toteutuksessa eli kaupallistamisessa*
- 4. Neuvojan osaaminen neuvonnassa ja tiedon jakamisessa*

Teemahaastattelujen pohjat erosivat hieman 4. teeman osalta sen mukaan, oliko haastateltava neuvonantaja (Liite 1) vai yrittäjä (Liite 2). Eron syynä oli se, että haastateltavia yrittäjiä pyydettiin arvioimaan myös ulkopuolisen neuvonantajan persoonaan / käyttäytymiseen liittyviä ominaisuuksia, kuten vaikuttiko neuvonantaja innostuneelta tai kiinnostuneelta aiheesta ja miten tämä vaikutti neuvontasuhteeseen.

Teemahaastattelut toteutettiin tekemällä ensin koehaastattelut yhdelle neuvonantajalle ja yhdelle yrittäjälle, jotta saatiin varmuus teemahaastattelupohjan toimivuudesta haastattelutilanteessa ja pystyttiin paremmin arvioimaan haastattelun kestoa. Koehaastatteluiden pohjalta karsittiin hieman teemoihin liittyviä alakysymyksiä turhina ja näin muokattiin myös haastattelun etenemistä enemmän avoimen kuin strukturoidun haastattelun mukaiseksi. Varsinaisia tutkimuksessa käytettyjä haastatteluja kertyi yhteensä kahdeksan, joista kolme oli ulkopuolisten neuvonantajien haastatteluja ja viisi yrittäjien. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 16 ja 30 minuutin välillä. Yhteensä haastattelumateriaalia kertyi kolme tuntia ja 21 minuuttia. Tutkimuksessa lähdettiin tekemään haastatteluja sitä mukaan, kun haastatteluajoja saatiin sovittua haastateltavien kanssa. Haastateltavien määrässä ei tehty ennakkoon tiukkaa rajausta. Haastatteluja tehtäessä ja tutkimusaineiston muodostuessa tehtiin havainto, että neuvonantajien ja yrittäjien vastaukset eivät oleellisesti eronneet toisistaan liiketoiminnan luomiseen tarvittavan osaamisen osalta. Koska haastatteluissa ei tutkittu yrittäjien osalta heidän käyttäytymistään, niin tehtiin ratkaisu, että tutkimuksen

tulosten kannalta ei ole merkittävää vaikutusta sillä, että aineistossa painottuvat yrittäjien haastattelut määrällisesti suhteessa neuvojiin. Tähän ratkaisuun perustuen todettiin, että tutkimusongelmaan pystytään vastaamaan riittävän luotettavasti ja voidaan saada merkittäviä teoreettisia tuloksia, toteutuneiden haastattelujen pohjalta, eikä lisää haastatteluaineistoa ollut tarvetta kerätä. Voidaan siis todeta aineiston kylläntyneen eli saturaation tapahtuneen, jolla tarkoitetaan, että uudet haastateltavat eivät olisi antaneet enää mitään olennaista uutta tietoa tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60).

Teemahaastattelut suoritettiin maaliskuun 2017 aikana ja ne toteutettiin puhelinhaastatteluina. Teemahaastatteluita tehtäessä tiedostettiin puhelinhaastatteluihin liittyvät riskitekijät. Resurssien puitteissa muita mahdollisuuksia järjestää haastatteluita ei ollut, koska suurin osa haastateltavista asui eri puolilla Suomea. Puhelinhaastattelut toteutettiin ennalta sovittuina ajankohtina ja näin varmistuttiin siitä, että haastateltavilla oli mahdollisuus osallistua haastatteluun rauhallisessa tilassa ilman ulkoisia häiriötekijöitä. Kaikki teemahaastattelut nauhoitettiin haastattelijan toimesta.

Ennen teemahaastatteluita haastateltaville lähetettiin sähköpostitse lyhyt (kahden A4-sivun pituinen) kuvaus (Liitteet 3 ja 4) siitä, mitä tutkimuksessa tutkitaan ja mitkä ovat teemahaastattelun teemat. Myös esimerkkikysymysten muodossa pyrittiin avaamaan, mitä kullakin teemalla tarkoitetaan. Näillä toimenpiteillä pyrittiin varmistumaan siitä, että haastateltavat pystyvät valmistautumaan haastatteluun ja toisaalta, että sekä haastateltava että haastattelija ymmärtävät käsitteet lähtökohtaisesti samalla tavalla.

4.4 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu hyödyntäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysin menetelmää. Teoriaohjaava sisällönanalyysi on menetelmiltään pitkälti samankaltainen kuin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Erona on, että aineistolähtöinen analyysi on puhtaasti kerättyyn empiiriseen aineistoon pohjautuvaa analyysia, josta johdetaan teoreettiset käsitteet. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettisen viitekehyksen käsitteet tuodaan sellaisinaan analyysin osaksi ”annettuna”. Analyysin eri vaiheet ovat lähtökohtaisesti samat aineistolähtöisessä ja

teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä. Kuvatun kaltaista analyysiä voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 110–116.)

Aineisto tulee saattaa analysoitavaan muotoon ennen varsinaista aineiston analysoimista. Lähtökohtaisesti tämä tarkoittaa kerätyn aineiston auki- tai puhtaaksikirjoittamista, jota kutsutaan litteroinniksi. (Metsämuuronen, 2006, 122). Tämän tutkimuksen analysointivaihetta edelsi kerätyn teemahaastatteluaineiston litteroiminen. Aikataulullisista syistä ja laadun varmistamiseksi tämän tutkimuksen aineiston litteroinnin toteutti siihen erikoistunut toimija Spoken Oy. Litteroinnin tasona oli puhekieli ilman täytesanoja. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä 72 sivua muotoilun ja asetusten ollessa samoja kuin tässä dokumentissa.

Litteroinnin valmistuttua aineistoa lähdettiin analysoimaan prosessilla, joka koostuu kolmesta päävaiheesta. Nämä kolme päävaihetta ovat 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely 3) abstrahointi eli aineiston kytkeminen teoreettisiin käsitteisiin. Ennen redusointia tulee määrittää analyysiyksikkö, joka määrittää millaisia otteita aineistosta etsitään. Analyysiyksikkö voi olla laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi yksittäinen sana tai lause. Varsinaisessa redusoinnissa litteroidusta aineistosta etsitään tutkimuksen kannalta olennaisia ilmaisuja analyysiyksikön ohjaamana. Näiden pohjalta muodostetaan pelkistettyjä ilmauksia, jotka kuvaavat alkuperäisiä ilmauksia, kuitenkin ollen tiivistettyjä. Abstrahointivaihe on se, missä aineistolähtöinen analyysi eroaa teoriaohjaavasta. Aineistolähtöisessä analyysissä abstrahointi käsittää myös teoreettisten käsitteiden luomisen, mutta teoriaohjaavassa analyysissä käsitteet tuodaan tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä ennalta tiedettyinä ja aineisto kytketään ennalta tiedettyihin teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 110–116.)

Tämän tutkimuksen analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus, joka saattaa käsittää yksittäisiä tai useampia lauseita litteroidusta materiaalista. Redusointivaiheessa litteroitua aineistoa läpikäymällä etsittiin pelkistettyjä ilmauksia, joiden avulla oli mahdollista tiivistää alkuperäisilmauksia ja täten karsia pois tutkimuksen kannalta epäolennaista informaatiota. Jokainen teemahaastattelun litterointi käytiin läpi yksitellen ja useampaan kertaan, kun pelkistettyjä ilmauksia listattiin.

Kun aineistosta oli nostettu esille kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset seikat (koottu listaus pelkistetyistä ilmauksista ja poistettu näiden päällekkäisyydet), edettiin klusterointivaiheeseen. Tässä vaiheessa samankaltaisia pelkistettyjä ilmauksia ryhmiteltiin omiksi luokikseen eli niin sanotuiksi alaluokiksi. Alaluokat vastaavasti yhdistettiin pääluokkiin ja pääluokkia yhdistävänä luokkana toimi ulkopuolisen neuvoantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa.

Abstrahointivaiheen voidaan katsoa alkaneen alaluokkien muodostamisen yhteydessä, koska tässä vaiheessa siirryttiin hyödyntämään teoreettisessa viitekehysessä esitettyjä käsitteitä pääasiallisesti. Näin ollen analyysin kulku noudatteli hyvin pitkälti esitettyä teoriaohjaavaa sisällönanalyysin menetelmää.

Alla olevassa taulukossa 4 on esitetty aineiston ja teoreettisen viitekehysten pohjalta määritetyt käsitteet sekä aineistokategoriat. Taulukossa havainnollistuu se, miten aiempi tutkimus on vaikuttanut tutkimuksen kulkuun. Toisin sanoen teoriaohjaavasti on yhdistelty aineistonanalyysissä esille nousseita tutkimuksen mielenkiinnon kannalta oleellisia seikkoja aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa esitettyihin käsitteisiin ja muodostettu kategoriat (luokat) osaamisen jaottelussa.

Taulukko 4. Aineistokategoriat ja empiirisen aineiston liittäminen teoreettiseen viitekehykseen

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Ansaintamallin valinta	Strategiaosaaminen	Liiketoiminnan luomisen osaaminen	Ulkopuolisen neuvoantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa
Jakelukanavien suunnittelu			
Keskittyminen olennaiseen			
Kysynnän luominen			
Markkinan tuntemus			
Markkinoinnin osaaminen			
Markkinoinnin suunnittelu			
Mission kirkastaminen			
Resurssien käytön suunnittelu			
Riskien löytäminen toiminnasta			
Tarinan luominen			
Toiminnan kasvattaminen			
Toiminnan suunnittelu			
Toimintamarkkinan hallitseminen			

Uusien mahdollisuuksien löytäminen		
Uusille markkinoille meneminen		
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	
Juridinen osaaminen	Hallinnollinen osaaminen	
Juridinen osaaminen kansainvälistymisessä		
Rahoituksen hankkiminen		
Talouden suunnittelu		
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	
Kansainvälistymisen suunnittelu	Liiketoimintamallien suunnittelun osaaminen	
Liiketoiminnan vaihtoehdot		
Liiketoimintamallin valinta		
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	
Hallituksen kokoonpanon suunnittelu	Organisaation rakenteen suunnittelun osaaminen	
Organisaation kehittäminen		
Osaamispääoman hankkiminen		
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	
Kokonaisuuden hallinta	Tuotannon suunnittelun osaaminen	
Tuotekehitys		
Tuotteen kehittäminen		
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	
Jakelukanavien tuntemus	Verkostojen kehittämisen osaaminen	
Konkreettiset kontaktien muodostamiset		
Oikeiden kontaktien löytäminen		
Verkostojen rakentaminen		
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	
Idea myyminen	Suhdeosaaminen	
Myynnin suunnittelu		
Verkoston hyödyntäminen		
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	
Myynnin keskeisyys	Myynnin osaaminen	
Myynnin mahdollistavia tekijöitä		
Myynnin osaaminen		
Pelkistetty ilmaisu	(Alaluokka)	
Toimialatuntemuksen merkitys	Toimialaosaaminen	
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Keskusteleva lähestymistapa	Neuvontasuhteen luomisen osaaminen	Ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinot neuvonnassa
Kysymysten kautta lähestyminen		
Luottamuksellisen ilmapiirin luominen		
Nykytilan selvittäminen		
Oman osaamisen esille tuominen		
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	
Halu auttaa	Kiinnostus ja halu auttaa	

Kiinnostus asioista			
Kumpikin osapuoli hyötyy			
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka		
Ajatusten vaihdanta	Ymmärrys tietämisestä / tietämättömyydestä		
Käytännön palautteet			
Neuvonnan eteneminen			
Ongelman tiedostaminen			
Tilanteen hahmottaminen			
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka		
Kuullun ymmärtäminen	Tilanteen lukemisen osaaminen		
Vuoropuhelun käyminen			
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka		
Esimerkkien kautta kertominen	Tiedon siirtämisen osaaminen		
Haastaminen			
Keskustelutaidot			
Kokemusten jakaminen			
Konkreettiset ehdotukset			

Aineiston analyysissä hyödynnettiin redusointivaiheessa ATLAS.ti -ohjelmistoa, jonka avulla litteroitua aineistoa käytiin läpi ja suoritettiin koodausta eli alkuperäisen aineiston muokkaamista pelkistettyihin ilmaisiin. Abstrahointivaiheessa pelkistetyt ilmaukset siirrettiin Excel-työkaluun, jolla muokattiin aineisto varsinaiseen esitettävään muotoon (Liite 5). Näin tutkimukseen perehtymättömälläkin on mahdollista hahmottaa tämän tutkielman empiirisen aineiston analyysin vaiheet kohta kohdalta.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Oleellinen osa tieteellistä tutkimusta on sen luotettavuuden arviointi. Keskeisiä käsitteitä luotettavuuden arvioinnissa ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetissa on kyse tutkimusten tulosten mittaamisen toistettavuudesta eli siitä, saadaanko tutkijasta riippumatta samankaltaisilla menetelmillä aikaiseksi samanlaiset tulokset. Validiteetti kuvaa sitä, miten hyvin valittu tutkimusmenetelmä mittaa tutkimuksen mielenkiinnon kohteena olevia asioita. Esimerkiksi jos päädytään käyttämään kyselylomaketta tutkimusmenetelmänä, niin onko kysymyksenasettelu sellainen, että se tukee tutkimusongelmaan vastaamista ja onko kysymyksen asettelu riittävän selkeä, että tutkija ja vastaaja eivät tulkitse kysymyksiä ja / tai käytettyjä käsitteitä eri tavalla. (Hirsjärvi et al., 2010, 231–232.)

Laadullisen tutkimuksen osalta käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti ja niiden käyttöä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kritisoitu sen takia, että ne perustuvat voimakkaasti oletukseen objektiivisesta totuudesta, kun taas laadulliselle tutkimukselle on ominaista todellisuuden hahmottaminen subjektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 133–134.) Tuomi ja Sarajärvi (2006, 135–138) esittävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa korostuukin enemmän tutkijan kyky avata tutkimuksen kulkua ja sitä, miten tehtyihin valintoihin on päädytty ja miten nämä vaikuttavat tutkimustuloksiin.

Tämän tutkimuksen tavoitteet on selkeästi määritetty, ja aiemman kirjallisuuden valintojen osalta on pyritty mahdollisimman tarkasti kuvaamaan, minkä takia on päädytty tehtyihin valintoihin. Tutkimuksen aineiston keruuvaihe on kuvattu vaihe vaiheelta ja mahdollisimman tarkasti pyritti esittämään ne valinnat, joilla on ollut merkitystä tutkimuksen tulosten kannalta.

Tutkijan subjektiiviset näkemykset ja oletukset, joita on tehty esimerkiksi teoreettisen viitekehyksen ja siihen liittyvän aiemman tutkimuksen pohjalta, ovat todennäköisesti vaikuttaneet myös tutkimukseen. Näitä vaikutuksia on kuitenkin mahdollisimman yksityiskohtaisesti pyritty tuomaan esille. Tekstin tuottamisessa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että lukijan olisi mahdollista hahmottaa selkeästi, mitkä kohdat perustuvat tutkijan omaan pohdintaan ja mitkä aineistoon tai aiempaan tutkimukseen.

Tutkimuksen tulosten kannalta keskeisessä asemassa tässä tutkimuksessa on empiirinen aineisto ja siten sen osalta tehtyjen valintojen vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen on korostuneessa asemassa. Tämä on huomioitu esimerkiksi valitsemalla aineistonkeruumenetelmä (teemahaastattelut), joka mahdollisimman paljon rajaa tutkijan mahdollisuutta strukturoidun kysymyksen asettelun kautta vaikuttaa aineiston laatuun. Toisaalta se mahdollistaa keskeisten käsitteiden käyttämisen ja haastateltavan ohjaamisen pysymään tutkimuksen mielenkiinnon kohteena olevassa ilmiössä. Käytettyjen käsitteiden osalta varmistettiin tutkijan ja haastateltavan yhteinen ymmärrys siten, että ennen haastattelua laitettiin tutkijan toimesta haastateltavalle seikkaperäinen tiedoksianto siitä, mitä ollaan tutkimassa ja mitä käytetyillä käsitteillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Haastatteluiden osalta on pyritty varmistamaan saturaation toteutumisesta, jolloin otannan valinta ei vaikuta

oleellisesti tutkimuksen toistettavuuteen tai tulosten muuttumiseen, kun samasta perusjoukosta haastatellaan eri henkilöitä.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty myös parantamaan siten, että kaikki tutkijan laatimat tutkimuksen kulkua ohjaavat keskeiset dokumentit on esitetty tämän työn lopussa erillisinä liitteinä. Näin on varmistettu läpinäkyvyys ja annettu lukijalle mahdollisuus perehtyä paremmin tutkimuksen kulkuun.

Edellä esitetyn perusteella tutkimusta ja sen tuloksia voidaan pitää luotettavina.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tapaututkimuksena perehtyä Kasvun Osaajat -ohjelman avulla ulkopuolisen neuvonantajan liiketoiminnan luomisen osaamiseen. Tutkimus selvittää, mitä tarkoitetaan liiketoiminnan luomisella ja siihen liittyvällä osaamisella sekä miten tämä osaaminen näkyy kasvuhaluisia yrityksiä neuvovien asiantuntijoiden käytännön neuvomisessa. Keskeinen tavoite tutkimuksessa on löytää vastauksia siihen, mitä osaamista liiketoiminnan luominen vaatii erityisesti yrityksen ulkopuolelta tulevalta neuvonantajalta. Näitä vastauksia eli tutkimustuloksia on tavoitteena käyttää esimerkiksi jatkossa Kasvun Osaajien valinnassa.

Tutkimuksen mielenkiinnon kohde on esitetty kysymyksen muodossa seuraavasti:

Mitä on ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa?

Päättökysymykseen vastataan hyödyntäen tutkimuksessa määritettyjä alatutkimuskysymyksiä, jotka ovat:

- 1. Mitä tarkoitetaan liiketoiminnan luomisella?*
- 2. Millaista osaamista liittyy liiketoiminnan luomiseen?*
- 3. Millä tavoin ulkopuolinen neuvonantaja voi vaikuttaa neuvomansa yrityksen liiketoiminnan luomiseen?*

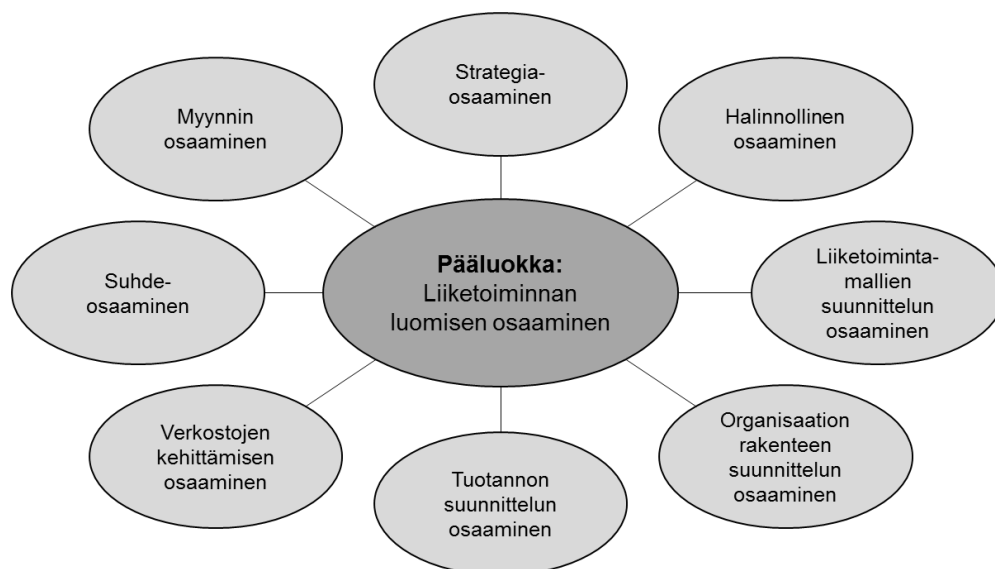
Tässä luvussa analysoidaan teemahaastatteluiden avulla kerätty empirinen aineisto. Tämän luvun ja sen alalukujen tarkoituksena on ennen kaikkea vastata esitettyihin tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin 1 ja 2 siten, että ensin lyhyesti esitellään tutkimuksen kohteena olleen perusjoukon erityispiirteitä ja seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet aineiston keräämiseen. Kerättyä aineistoa analysoidaan aiemmin kuvatun analyysimenetelmän eli sisällönanalyysin keinojen mukaisesti. Keskeinen tavoite on esittää liiketoiminnan luomiseen liittyvän osaamisen eri alueita ja miten ulkopuolinen neuvonantaja pystyy näitä tehokkaasti hyödyntämään neuvoessaan yrityksiä liiketoiminnan luomisessa ja kehittämisessä.

Tässä luvussa on esitetty tutkijan valintaan perustuvia keskeisimpiä otteita aineistosta. Tämän tutkielman empiirisen aineiston analyysi kaikkine osineen on esitetty liitteessä 5.

5.1 Ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa

Tässä alaluvussa esitetään kerätyn empiirisen aineiston pohjalta vastaus ennen kaikkea kysymykseen ”Millaista osaamista liittyy liiketoiminnan luomiseen?”

Liitteessä 5 on esitetty kerätyn aineiston pohjalta muodostettuja pelkistettyjä ilmauksia, jotka on analyysimenetelmän mukaisesti kytketty tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin käsitteisiin. Näiden perusteella on esitetty luokittelu ala- ja pääluokkiin. Kuvassa 13 on esitetty ne alaluokat (käsitteet), jotka liittyvät ennen kaikkea ulkopuolisen neuvonantajan liiketoiminnan luomisen osaamiseen (yläluokka) kerätyn aineiston perustella. Tämän alaluvun alaluvuissa on tarkemmin selvitetty se, miten yksittäisen alaluokan muodostukseen on päädytty, ja mitkä seikat aineistossa mahdollistavat tehdyt johtopäätökset.



Kuva 13. Liiketoiminnan luomisen osaaminen -pääluokkaan liittyvät alaluokat

Aineiston tiedot perustuvat sekä ulkopuolisten neuvonantajien että neuvottavien yritysten vastauksiin, eikä näitä ole katsottu tarpeelliseksi erotella toisistaan erityisellä tavalla. Tarkoitus on esittää mahdollisimman kattava kuva eri tekijöistä, jotka liittyvät

liiketoiminnan luomisen osaamiseen. Analyysiä tehtäessä tulee kiinnittää huomiota siihen, että kyseessä ovat verrattain lyhytkestoiset vuorovaikutussuhteet ja yrityksillä on ollut jo entuudestaan aikaa aiempien neuvontakertojen pohjalta miettiä ongelmakohtia toiminnassaan.

5.1.1 Strategiaosaaminen ja mahdollisuuksien luominen

Strategiaosaaminen ja mahdollisuuksien luominen on kummatkin käsitteinä johdettu tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä. Käsitteet on yhdistetty aiemmin kuvatun mukaisesti teemahaastatteluista saadun aineiston kanssa. Liitteessä 5 on esitetty seikkaperäisesti, miten tässä tutkimuksessa teorian ja empirian yhdistely on toteutettu.

Kuten edellä mainituista taulukoista voidaan päätellä, on strategiaosaamisen rooli suhteessa muihin osaamisen alueisiin suuri. Strategiaosaaminen nousee pelkistettyjen ilmausten määrässä muita liiketoiminnan osaamisen osa-alueita suuremmaksi kerätyssä aineistossa. Vaikuttavia tekijöitä saattavat olla Kasvu Open -tapahtuman luonne, jonka johdosta osallistuvat yritykset ovat kaikki kasvua tavoittelevia, ja moni etsii mahdollisuuksia siirtyä uusille markkinoille tai jopa kokonaan uuden markkinan luomiseen. Nämä kaikki ovat liitännäisiä strategiseen suunnitteluun ja siten strategiaosaamisen esille nouseminen aineistosta on loogista. Erään haastatellun yrittäjän esittämä syy lähteä mukaan Kasvu Open -tapahtumaan kuvaa myös hyvin strategian keskeisyyttä:

"...kun me lähettiin siihen juttuun, niin sehän liitty meidän oman liiketoiminnan strategian sparraamiseen ja kasvuintensiteetin kasvattamiseen."

Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että monen Kasvu Open -tapahtumaan osallistuvan yrityksen tavoite on saada tukea ja neuvoja eli osaamista strategiaan liittyvissä asioissa. Tällä saattaa olla vaikutusta strategisen osaamisen tarpeen korostuneisuuteen. Tutkimustulokset eivät välttämättä tästä syystä ole yleistettävissä strategisen osaamisen keskeisyyden osalta laajemmassa mittakaavassa, kun tarkastellaan ulkopuolisen neuvonantajan osaamista liiketoiminnan luomisessa Kasvu Open -tapahtuman ulkopuolella.

Toisaalta, kun tarkastellaan liitteessä 5 olevia alkuperäisilmauksia eli otteita haastateltavien vastauksista ja niistä johdettuja pelkistettyjä ilmauksia, niin voidaan todeta strategisen osaamisen käsittävän laaja-alaisesti liiketoiminnan eri osa-alueita. Sen lisäksi, että strateginen toiminta ja siihen liittyvä osaaminen koskettaa montaa liiketoiminnan eri osa-aluetta, voidaan myös aineiston perusteella todeta, että strategia ja sen osaaminen ovat merkityksellisessä roolissa liiketoiminnan luomisessa. Esimerkkinä strategian keskeisestä roolista liiketoiminnan luomisessa voidaan vastauksista nostaa seuraavat lainaukset:

"...montakohan kymmentä miljoonaa se investointi on, niin sillä on aika suuri vaikutus sit, et minkälaista segmenttiä lähetään tavoittelee ja minkälainen volyymi on, et tehdääks todella massatuotantona vai tehääks pieniä eriä."

"...meil oli tarve saada tietyl tapaa konkretiaa siihen, että millä tavalla me voidaan luoda kysyntää. Siis meidän ongelma oli, et mistä me saadaan eväitä siihen, et me voidaan luoda kysyntää, kun me ollaan tuomassa uus tuote uuteen markkinaan."

Kummatkin edellä esitetyt lainaukset koskevat strategisia päätöksiä. Yrityksen on pystyttävä tekemään valintoja sen suhteen, millä tavoin se toimii ja millaiset investoinnit ovat kannattavia ja miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. Yrityksen tulee myös pystyä hahmottamaan toimintakenttä ennen kuin se voi jalkautua markkinaan. Vastauksissa korostuu ennakkoon tehtävät periaatteelliset ratkaisut ja myös se, että ainakin kerätyn aineiston perusteella yritykset lähestyvät todellisuutta hyvin tuotelähtöisesti. Tämä vaatii strategista osaamista, kun mietitään, miten tuote saadaan soveltumaan kuhunkin markkinaan. Kyseessä ei niinkään ole kehitetyn tuotteen muokkaaminen, vaan esimerkiksi markkinoinnin suunnittelu ja kaupallistamisen toteuttaminen valitun strategian mukaisesti:

"...miten nää tuotteet ja palvelut saadaan kaupallistettua nimenomaan, et se tarina, myyty viesti enemmänkin luodaan uusiks asiakkaan ostokäyttäytymistä vastaavaks."

Strateginen osaaminen voidaan nähdä olevan osa kaikkea yrityksen tekemistä. Kyseessä ei ole pelkästään markkinointisuunnitelman tekeminen vaan ihan alkuvaiheessa, kun kaupallistamista ollaan vasta toteuttamassa, pitää ensin tehdä strategiset keskeiset toimintaa määrittävät valinnat:

"Sitten segmentointia on pohdittu, että lähetäänkö tavoittelee suuria volyymeja ja suurempia määriä asiakkuuksia ehkä pienemmällä katteella vai lähetäänkö, että haetaan isoja asiakkuuksia ja ollaan ehkä premium-brändi"

Nämä keskeiset strategiset valinnat ovat yhteyksissä kattavasti kaikkiin yrityksen muihin toimintoihin ja myös eri vaiheisiin yrityksen elinkaareissa. Tämä korostuu kerätyn aineiston vastauksissa hyvin keskeisenä tekijänä. Tähän perustuen voidaan esittää, että strategiset valinnat ja siten strategiaosaaminen on yhteyksissä yrittäjyysprosessin eri vaiheisiin, jotka ovat liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistaminen, tunnistettujen mahdollisuuksien (ideoiden) kehittäminen ja toteutusvaihe eli kaupallistaminen.

Kasvun Osaajan ja varsinkin yksittäisen Myllärin käyttämä aika yhden yrityksen neuvomiseen Kasvu Open -tapahtumassa oli esitetyn mukaisesti verrattain lyhytkestoista. Tällä on todennäköisesti ollut vaikutusta siihen, miten laaja-alaisesti yrityksen liiketoiminnassa olevia haasteita on ollut mahdollista käydä läpi ja tämän pohjalta neuvojan tarjota osaamistaan yrityksen hyödynnettäväksi. Tämä saattaa myös selittää osaltaan sitä, minkä takia vastauksissa nousee esille verrattain useasti kaupallistaminen ja siihen liittyvä osaaminen. Tämän voidaan katsoa olevan merkittävässä roolissa kasvun hakemisessa, ja siten se voi nousta ensimmäisenä tarpeena ja kehityskohteena esille, vaikka todellisia osaamistarpeita voisi olla muuallakin. Pidempiaikaisessa neuvontasuhteessa taas voisi korostua osaamisen muita osa-alueita.

On perusteltua esittää kerätyn haastatteluaineiston analysointiin pohjautuen, että strateginen osaaminen on merkittävässä osassa liiketoiminnan luomista. Se on osana kaikissa kolmessa yrittäjyysprosessin vaiheessa, joskin kaupallistaminen osa-alueena

korostuu. Kasvu Open -tapahtuman toimintaperiaatteista johtuen yleistyksien tekemiseen vaikuttavat olennaisesti neuvontasuhteeseen käytetty aika sekä neuvottavan yrityksen ennakkoon tekemät olettamat osaamistarpeista. Näiden vaikutusta tuloksiin ei pystytä riittävän luotettavasti sulkemaan pois tai toisaalta aukottomasti perustelevaan näiden konkreettisia vaikutuksia tuloksiin.

5.1.2 Hallinnollinen osaaminen

Empiirisen aineiston perusteella hallinnollisen osaamisen osalta esille nousivat etenkin juridisiin kysymyksiin liittyvä osaaminen sekä taloushallintoon ja rahoituksen hankkimiseen liittyvät seikat. Hallinnolliseen osaamiseen voidaan myös aineiston analyysin perusteella katsoa liittyvän tiiviisti erilaiset suunnitteluun ja resurssien hallintaan liittyvät osaamisen osa-alueet. Näiden lisäksi hallinnollisella osaamisella voidaan katsoa aineiston perusteella olevan selkeä yhteys strategisen osaamisen kanssa:

"...rahotus on semmonen, et se on aika monelle jonkin näkönen issue. Liiketoiminnan luominen, se voi vaatia ulkopuolista rahoitusta ja sinne on erilaisia vaihtoehtoja."

"Kassabudjettia ja yleensäkin sitä, millä tavalla tulevaisuuden suunnitelmia esitellään, mitä tulee rahantuloon ja rahanmenoon ja perusteluja siihen, että jos lähtee hakeen rahaa sijottajilta, niin lähtökohtaisesti okei, nää kassa-asiat, perusaskelmat pitää olla kunnossa, mut sit pitää olla se tarina. Sitä yleensä korostan, että teillä pitää olla joku tarina, et mihin te rahan käytätte."

Aineiston perusteella voidaan tulkita, että varsinkin taloudensuunnittelu ja taloudellisten pääomien riittävyden merkitys on oleellinen osa liiketoiminnan luomista ja yrittäjyysprosessin toteuttamista. Aineiston tuloksien tulkinnassa on päädytty siihen, että rahoituksen hankintaan liittyvän taloudensuunnittelun ja erinäisten talouteen liittyvien dokumenttien laadintaosaamisesta johtuen talouteen ja rahoitukseen liittyvät osat voidaan katsoa kuuluvaksi nimenomaan hallinnollisen osaamisen alaluokkaan.

Rahoituksen ja taloudenhallinnan lisäksi aineistosta nousi esille yritysten tarve juridiselle neuvonnalle ja tämän kytkeytyminen osaksi yritystoiminnan kehittämistä ja esimerkiksi kansainvälistymistä. Toisaalta aineistosta nousi vahvasti esille, että Kasvu Open -tapahtuman neuvojilla ei ollut riittävää osaamista erittäin spesifeihin kysymyksiin vastaamiseen eikä myöskään lyhytkestoisien neuvonannon puitteissa ongelmakohtiin päästy kovin syvällisesti paneutumaan. Näistä mainituista syistä johtuen kerätyn aineiston perusteella ei voida ottaa kovin tarkasti kantaa siihen, minkälainen merkitys hallinnolliseen osaamisen liittyvällä juridisellä osaamisella on liiketoiminnan luomisessa.

Hallinnolliseen osaamiseen liittyy aineiston perusteella selkeästi spesifiä osaamista, kuten erilaisten taloudensuunnitteluun liittyvien budjettien laatimista, mutta myös muunlaista erityisosaamista vaativaa tietotaitoa, kuten juridiikan osaamista. Aineiston perusteella voidaan tulkita hallinnollisen osaamisen ainakin rahoituksen hankkimisen ja käytön osalta liittyvän oleellisesti liiketoiminnan luomiseen. Yrittäjyysprosessin osalta voidaan tulkita, että hallinnollinen osaaminen liittyy erityisesti kaupallistamisen vaiheeseen, mutta myös mahdollisuuksien tunnistamiseen ja idean kehittämisen vaiheisiin. Hallinnollisella osaamisella voidaan nähdä olevan yhteys etenkin siihen, miten yritys kehittää omaa taloudellista tilaansa, arvioi omia resurssejaan ja sitä, millaisia toimenpiteitä näiden resurssien puitteissa on mahdollista tehdä. Hallinnollisen osaamisen perusteella yrityksellä on myös mahdollisuuksia osaltaan tunnistaa potentiaalisia riskejä tai heikkoja kohtia toiminnassaan.

Aineiston perusteella ei voida selkeästi määrittää hallinnollisen osaamisen liitännäisyyttä yrittäjyysprosessin eri vaiheeseen. Myöskään hallinnollisen osaamisen osalta ei voida aineiston perusteella aukottomasti arvioida sitä, miten neuvontasuhteen lyhytaikaisuus on vaikuttanut hallinnollisen osaamisen tarpeen korostumiseen liiketoiminnan luomisen osana. Voidaan kuitenkin perustellusti esittää, että hallinnollinen osaaminen on osa liiketoiminnan luomisen osaamista, kuten on myös työn teoreettisessa viitekehyksessä esitetty.

5.1.3 Liiketoimintamallien suunnittelun osaaminen

Liiketoimintamallien suunnittelun osaamisen on tulkinnallinen sen suhteen, kuinka merkittäviltä osin se on liitännäinen tai jopa osa strategista osaamista ja myös, mikä on liiketoimintamallien suunnittelun osaamisen ja hallinnollisen osaamisen välinen suhde. Aineiston perusteella liiketoimintamallien suunnittelun osaamisen keskeisyys nousi niin merkittävästi esille, että teoreettisen viitekehyksen pohjalta päädyttiin tulosten analysoinnissa tulkitsemaan selkeästi omaksi osaamisen osa-alueekseen ja yhdistämään aineiston alkuperäisilmauksista johdetut pelkistetyt ilmaukset soveltuvin osin liiketoimintamallien suunnittelun osaamisen alaluokkaan.

Aineistossa liiketoimintamallien suunnittelun osaaminen kuvailtiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

"Ja sitten tuolla saatiin vahvistusta siihen, et mikä oikeasti kannattaa tehdä, että ei kannata lähteä, ottaa liikaa riskiä, että kannattaa lähteä maailmalle ihan rohkeasti, mutta kannattaa rajata se, mitä sinne tarjoaa, että ei heti tapa itseänsä sillä, että työntää itteensä semmoiseen liekaan, mistä sitten ei pääse irti, että ottaa nyt urakka vastuuta. Sitä ei kannata tehdä, vaan että me ihan puhtaasti tarjotaan konsultointia."

Aineistossa nousi keskeisesti esille se, miten yrityksen tulee pystyä suunnittelemaan oikeanlainen malli valitun strategian toteuttamiseksi. Yksittäisen yrityksen kannalta oikeanlaisen liiketoimintamallin suunnittelussa keskeistä ovat resurssien arvioiminen ja niiden riittävyyden kautta tehtävä arviointi siitä, mitkä ovat mahdolliset tavat edetä liiketoiminnassa. Se että liiketoimintamallien kautta toteutetaan käytännössä strategisia valintoja, saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, miksi liiketoimintamallien suunnittelun osaaminen rinnastuu myös oleellisesti strategiseen osaamiseen ja toisaalta toisinpäin.

Liiketoimintamallin suunnittelun osaaminen liittyy moneen eri liiketoiminnan luomisen osaamisen osa-alueeseen strategisen osaamisen lisäksi sekä yrittäjyysprosessin eri vaiheisiin. Tämä korostuu aineistossa monessa kohtaa arvioitaessa ulkopuolisen neuvonantajan osaamista liiketoiminnan luomisessa. Liiketoimintamallien suunnittelun

osaamista tarvitaan tuotteen tai palvelun mahdollisuuksien tunnistamisessa, kun arvioidaan mahdollisuutta jo alkuvaiheessa ja sen edellytyksiä saavuttaa kaupallista menestystä. Liiketoimintamallien suunnittelun osaamista tarvitaan myös mahdollisuuden jatkokehittämisessä ja kaupallistamisessa, kun suunnitellaan, miten käytännössä olisi mahdollista esimerkiksi mennä uuteen markkinaan uudella tuotteella. Tästä on esimerkkinä haastatellun yrittäjän näkemys siitä, miten konkreettisesti ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen tuli esille, kun haasteena oli uudelle markkina-alueelle meneminen.

"...se anto ehkä vähän eväitä siihen, et tääl on se maali, mut sit sinne voi, on niinku vaihtoehtoja, et miten sinne maaliin voi päästä. Anto erilaisia vaihtoehtoja se. Ite tunnisti hyvin ne haasteet, mitkä tähän XX toimintaan liittyy, mut se, että se anto eväitä siihen, että millä tavoin siihen voi päästä"

Aineiston perusteella voidaan esittää liiketoimintamallien suunnitellun osaamisen perustuvan laajasti kokemusperäiseen tietoon ja aiempien esimerkkien varassa toimimiseen. Toisaalta tutkimuksessa ei erikseen eritelty sitä, miten osaajat ovat kartuttaneet osaamistaan liiketoimintamallien suunnittelun osalta. Näin ollen suoraa johtopäätöstä ei voida tehdä siitä, miten osaaminen on hankittu. Tulee myös huomioida, että yrityksiä neuvoneilla neuvonantajilla on lähtökohtaisesti pitkä osaaminen erityisesti liiketoiminnan kehittämisestä ja kaupallistamisesta, jolla on saattanut olla vaikutusta siihen, että kokemusperäinen osaaminen on ollut keskeisemmin esillä kuin teoreettinen osaaminen. Tämä sama voidaan katsoa liittyväksi kokonaisuudessaan kerätyn aineiston yleistettävyyttä arvioitaessa.

Liiketoimintamallien suunnittelun osaamisessa on kyse vastausten perusteella etenkin kyvystä suunnitella olemassa olevien resurssien pohjalta mahdollisuuksia toteuttaa tehtyjä valittuja strategioita. Esimerkiksi osaaminen tehdä valinta siitä, toimiiko yritys urakoitsijana vai konsulttina, jolloin myös vastuut ja resurssien sitoutuminen on pienempää, on yksi käytännön ilmentymä liiketoimintamallien suunnittelun osaamisesta. Aineiston perusteella voidaan myös tehdä tulkinta, että liiketoimintamallien suunnittelun osaaminen on liitännäinen kykyyn, kun yrityksen strategisia valintoja on tarpeen miettiä uudestaan.

5.1.4 Organisaation rakenteen suunnittelun osaaminen

Aineistossa organisaation rakenteen suunnittelun osaamisen keskittyi oleellisesti strategiseen organisaation suunnitteluun. Pääpainopisteenä oli yrityksen hallituksen kokoonpanon kehittäminen ja sitä kautta liiketoiminnan kasvattaminen eli uuden liiketoiminnan luominen sekä yrityksen tietopääoman kasvattaminen:

"Lähetettiin kattomaan meidän hallituksen rakennetta, että miten hallituksen tukijoukoilla voidaan verkottumista tehdä isoihin vaikuttajiin."

"Toinen konkreettinen asia siinä tuli, että ei oteta sitä rahaa rahan takia sisään pelkästään, vaan jos me otetaan rahaa sisään, niin me halutaan, että rahan mukana tulis joku ihminen, joka antais meille jotain konkreettista, siis osaamista tähän näin."

Aineistossa myös sivuttiin myynnin suunnittelua ja sitä kautta myynninhenkilöstöä ja heidän organisoitumista. Vastausten mukaan liiketoimintamallin suunnittelu vaikuttaa oleellisesti organisaation rakenteen suunnitteluun, koska liiketoimintamallin valinta vaikuttaa suoraan yrityksen organisoitumiseen ja organisaatorakenteisiin. Vastaavasti organisaatorakenne vaikuttaa mahdolliseen liiketoimintamalliin. Aineiston pohjalta ei kuitenkaan pystytä arvioimaan tai tulkitsemaan, mikä on näiden kahden tekijän keskinäinen vaikuttamisen aste. Aineistoon perustuen voidaan esittää alustavasti, että yrityksen ikä ja olemassa oleva organisaatio säätelee sitä, miten liiketoiminta malleja on mahdollista suunnitella, koska liiketoimintamallien suunnittelussa ja valinnassa toteutukseen vaikuttavat käytettävissä olevat resurssit.

Organisaatorakenteen suunnittelun osaaminen on liitännäinen muihin liiketoiminnan luomisen osaamisen osa-alueisiin. Aineiston perusteella ei voida suoraan eriyttää sitä irralliseksi kokonaisuudekseen, vaan yhteydet esimerkiksi strategiaosaamiseen ovat selkeitä. Toisaalta tulee ottaa huomioon neuvonnan keskittyminen hyvin strategiapainotteiseen tulokulmaan käsitellyssä aineistossa, mikä voi vaikuttaa eri osaamisalueiden ja strategisen osaamisen voimakkaaseen keskinäiseen suhteeseen aineiston tuloksissa.

Aineiston perusteella voidaan esittää, että organisaation rakenteen suunnittelun osaaminen käsittää laaja-alaisesti organisaation toiminnan suunnittelua lähtien yrityksen johtamisesta ja hallinnosta päätyen valitun liiketoimintamallin mukaiseen organisoitumiseen työnteossa. Organisaation rakenteen suunnittelun osaamiseen liittyy myös oleellisesti yrityksen tietopääomien tarpeiden tunnistaminen ja näiden tarpeiden hallinta.

Aineistosta tehdyn tulkinnan perusteella organisaation rakenteen suunnittelun osaaminen liittyy oleellisesti yrittäjyysprosessin vaiheista toteutukseen eli kaupallistamiseen ja siihen, miten yritys käytännössä suorittaa toimintaansa. Organisaation rakenteen suunnittelun voidaan katsoa olevan jollain tasolla liitännäinen mahdollisuuden tunnistamiseen ja sen kehittämiseen, mutta kerätyn aineiston pohjalta yleistyksen tekeminen on voimakkaasti liitännäinen tutkijan omaan tulkintaan.

5.1.5 Tuotannon suunnittelun osaaminen

Aineiston perusteella voidaan nähdä tuotannon suunnittelun ja sen osaamisen käsittävän monta ulottuvuutta yrityksen toiminnassa ja olevan oleellisessa osassa yrityksen operatiivista toimintaa. Kyse ei näin ollen ole pelkästään siitä, miten yksittäinen tuote valmistetaan, vaan koko valmistuksen prosessista, jonka eri osia ei kerätyn aineiston pohjalta voi tyhjentävästi erotella toisistaan. Aineiston pohjalta tehdyssä tulkinnassa on päädytty siihen, että tuotannon suunnittelun osaaminen liittyy yrityksen operatiivisen toiminnan kokonaisuuden hallintaan ja käytännön toimintakyvyn varmistamiseen:

"Jos puhun laadusta, niin todella en tarkota vaan, et se tuote on laadukas ja toimiva, vaan sen koko organisaation sanotaan nyt vaikka toimintakyvystä."

Kerätyn aineiston perusteella tuotannon suunnittelun osaamiseen liittyvät oleellisesti edellä kuvatut hallinnollinen osaaminen ja strateginen osaaminen. Tuotannon suunnittelussa tarvitaan kykyä laatia ja tulkita budjetteja sekä suunnitella tarvittavien resurssien määrää. Esimerkkinä valittuun strategiaan pohjautuen, tavoitelleeko yritys suuria volyymejä vai pienempää rajattua markkinaa. Tuotannon suunnittelun

osaaminen ulottuu näin ollen myös siihen, miten käytännössä valmistetaan tai tuotetaan tuotteita tai palveluita.

Perustuen tutkimuksessa kerättyyn aineistoon ja teoreettiseen viitekehykseen, päädyttiin tuotannon suunnittelun osaamisen ja tuotteen tai palvelun kehittämisen olevan liitännäisiä ja näin kuuluvan samaan tuotannon suunnittelun osaamisen alaluokkaan. Olisi myös ollut mahdollista nähdä mahdollisuuksien tunnistamisen olevan selkeästi oma alaluokkansa, jolloin tuotekehitys olisi myös tähän alaluokkaan ollut oleellisesti liitännäinen. Mahdollisuuksien tunnistaminen katsotaan kuitenkin tässä tutkimuksessa olevan osa yrittäjyysprosessia, johon liiketoiminnan luomisen osaaminen vaikuttaa siten, että liiketoiminnan luomisen osaaminen on perusta yrittäjyysprosessissa onnistumisessa.

Aiemmassa tutkimuksessa tuotannon suunnittelun osaamisella viitataan oleellisesti myös resurssien käytön suunnitteluun ja siihen, miten tuotantoa järjestetään. Tämä voi esimerkiksi tarkoittaa alihankinnan käyttämistä itsetekemisen sijaan. Aineiston perusteella on mahdollista tehdä tulkinta, että tällaista osaamista tarvitaan liiketoiminnan luomisessa ja tuotannon suunnittelun osaamisen olevan liitännäinen etenkin strategiseen osaamiseen ja yrittäjyysprosessin eri vaiheisiin painottuen erityisesti toteutukseen.

Edellä mainitut tulkinnat tukevat näkemystä, että liiketoiminnan luomisen osaamisen eri osa-alueet ovat oleellisesti liitännäisiä toisiinsa ja myös yrittäjyysprosessin eri vaiheisiin. Myös tuotannon suunnittelun osaamisen osalta on huomioitava yleistysten tekemisessä aiemmin esitettyjä rajoitteita, joita aineistoon liittyy. Etenkin neuvonnan strategisen ulottuvuuden painottuminen kerätyssä aineistossa on keskeinen huomioitava seikka.

5.1.6 Verkostojen kehittäminen ja suhdeosaaminen

Verkostojen kehittämisen osaamisen ja suhdeosaamisen käsitteet on molemmat johdettu tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Aineiston perusteella on päädytty tulkintaan, jossa verkostojen kehittämisen osaaminen ja suhdeosaaminen on eriytetty omiksi alaluokikseen liiketoiminnan luomisen osaaminen pääluokan alle. Näiden kahden alaluokan kesken vallitsee kuitenkin selkeä yhteys, ja näillä on myös selkeä yhteys myynnin osaamiseen. Vallitsevan yhteyden johdosta verkostojen kehittämisen osaaminen ja suhdeosaaminen esitetään tässä yhteydessä yhtenäisenä kokonaisuutena tiedostaen kuitenkin osaamisalueiden erityispiirteet.

Kerätyn aineiston perusteella verkostojen kehittämisen osaamisesta on tehty tulkinta, että se käsittää suhdeverkoston suunnitelmallisen rakentamisen sekä ymmärryksen ja osaamisen liiketoiminnan luomisen kannalta oleellisista verkoston osista:

"...pitäis päästä puhumaan enemmän isojen asiakasyritysten keskijohdon yläpuolelle, vaikuttaa siellä päätöksiin ja sitten mitä siellä investointeja suunnitellaan."

"...mutta kuitenkin päivittäistavarakauppaa, niin siellä on käytännössä samat lainalaisuudet silloin, kun mennään S-ryhmään, K-ryhmään."

Edellä esitetyt lainaukset haastateltavien haastatteluista kuvastavat sitä, miten keskeistä on löytää ja rakentaa verkosto yrityksen toiminnan kannalta keskeisiin tahoihin. Verkostojen rakentamisessa on oleellisena osana se, että yritykselle muodostuu käsitys siitä, mitkä ovat oleelliset tekijät verkostossa, mutta myös se, miten verkostossa on totuttu toimintaan. Verkoston toiminnan ymmärrys auttaa yritystä pääsemään mukaan verkostoon ja lähestymään oikeita tahoja.

Ulkopuolisen neuvonantajan liiketoiminnan luomisen osaaminen verkostojen kehittämisessä on aineiston perusteella ollut edellä kuvatun kaltaista verkostojen rakentamisen osaamista. Tällä tarkoitetaan tiedon jakamista siitä, ketkä ovat oleellisia toimijoita tietynlaisessa markkinassa ja toimialassa ja miten heitä tulee lähestyä. Keskeistä ulkopuolisen asiantuntijan osaamisessa on ollut tässä tapaustutkimuksessa myös kyky ja osaaminen muodostaa suhde yrityksen ja verkoston osan välille:

"...tuli ihan suorita nimiä, et ota tähän, tähän ja tähän tahoon yhteyttä."

"Joo, kyllä, ja sitten ne ihan järkkäsi meille ihan sit pari tapaamista, että meillä oli ihan esimerkiksi muutamat sparrarit siellä justiinsa, niin ne järkkäsivät meille sitten niitä tapaamisia. He järkkäsivät meille ne kontaktitkin näin, että me päästiin sit suoraan verkostoituun."

Kuten edellä on esitetty, niin kerätyn aineiston perusteella suhdeosaaminen liittyy oleellisesti verkostojen kehittämiseen. Aineiston analyysissä on kuitenkin tehty tulkinta, että suhdeosaaminen liittyy enemmän varsinaiseen suhteiden ylläpitoon, kanssakäymiseen eri sidosryhmien välillä sekä kykyyn hyödyntää verkostoa. Verkostojen kehittämisen osaaminen puolestaan pitää sisällään enemmän strategiseen osaamiseen liittyviä osa-alueita. Suhdeosaaminen on kykyä vaikuttaa vastapuoleen hyödyntämällä sanallista viestintää, kuten eräs haastateltu neuvoja asian esittää:

"yrityksessä sun pitää ensin myydä se idea ihmisille ja sen jälkeen sun pitää myydä se idea rahottajille, sitten sä vasta pääset myymään sitä asiakkaille ja niille pistää vakuuttavaa perustelua ja näin koko ajan"

Edellä mainituista syistä johtuen on katsottu löytyvän erottavia tekijöitä, jotka puoltavat verkostojen kehittämisen osaamisen ja suhdeosaamisen erottelua eri osaamisen osa-alueiksi liiketoiminnan luomisessa. Vastaavasti on katsottu, että myynnin osaaminen on keskeisesti yhteydessä verkostojen kehittämisen osaamiseen ja suhdeosaamiseen, mutta se muodostaa myös oman alaluokkansa.

Verkostojen kehittämisen ja suhdeosaamisen osalta ei aineiston tuloksia tulkittaessa ole nähty olevan oleellista merkitystä kohdejoukkoon liittyvillä rajoittavilla tekijöillä samalla tavalla kuin edellä esitetyissä muissa liiketoiminnan luomisen osaamisen osa-alueissa. Verkostojen merkityksellisyys niiden hyödyntämisen osalta sekä osaaminen oikeanlaisen verkoston rakentamisesta tuli esille kaikissa haastatteluisa ilman, että siihen olisi erityisellä kysymyksellä johdateltu haastateltavia. Verkostojen kehittämisen osaaminen voidaan nähdä olevan merkittävästi yhteyksissä strategiseen osaamiseen,

mutta tältä osin ei tutkimuksen tulosten analysoinnissa katsota, että neuvonnan strategiapainottuneisuus vaikuttaisi oleellisesti tulosten yleistettävyyteen.

Tutkimustulosten perusteella esitetään, että verkostojen kehittämisen osaaminen sekä suhdeosaaminen muodostavat oleelliset osa-alueet liiketoiminnan luomisen osaamisessa. Käytännön osaamisessa nämä näkyvät kykyinä rakentaa suunnitelmallisesti hyödyllisiä verkostoja etenkin liiketoiminnan kaupallistamisen näkökulmasta, ja näin ollen näiden osaamisen osa-alueiden ja yrittäjyysprosessin vaiheiden välillä voidaan nähdä olevan yhdistäviä tekijöitä.

5.1.7 Myynnin osaaminen

Myynnin osaaminen (ja toimialaosaaminen) eroaa muista osaamisen osa-alueista tässä analyysissä siten, että käsitettä ei ole johdettu aiemman tutkimuksen pohjalta esitetystä tutkielman teoreettisesta viitekehystä. Tältä osin analyysi ei noudata aiemmin esitettyä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, vaan on enemmän aineistolähtöinen ja aineistoon pohjautuva. Tämän ei kuitenkaan katsota vaikuttavan oleellisesti tutkielman tuloksiin tai luotettavuuteen, koska aineiston merkitys tutkielman teossa on esitetyn mukaisesti ollut keskeinen.

Tutkielman teoreettisessa osuudessa esitellyssä aiemmassa tutkimuksessa, johon työn teoreettinen viitekehys pohjautuu, myyntiä ei ole tuotu esille erityisenä osaamisalueena. Käsitellyn aiemman tutkimuksen perusteella myynnin osaamisalueiden voidaan katsoa kuuluvan enemmän strategisen osaamisen sekä verkostojen kehittämisen ja suhdeosaamisen (kompetenssien) piiriin. Aineistoa kerätessä havaittiin kuitenkin myynnin osaamisen ja siihen liittyvien seikkojen esiintyvän jokaisessa tehdyssä haastattelussa ilman, että haastatteliija olisi johdatellut keskustelua tähän suuntaan. Tästä syystä aineiston analyysissä päädyttiin erottamaan myynti omaksi osaamisalueekseen.

Konkreettisesti myynnin osaamisen tarve liiketoiminnan luomisessa kiteytyy seuraavaan haastateltavan näkemykseen:

"jos mä vielä kärjistän näin, et kukaan yritys ei tarvi itse asias ees markkinointia, ne tarvii myyntiä, mut ne vaan menee yks yhteen"

Suorien kannanottojen lisäksi myynnin keskeisyys tuli esille monella tavalla haastatteluaineistossa. Kuten strateginen toiminta, niin myös myynnin osalta voidaan aineiston perusteella todeta sen olevan yhteyksissä useampaan eri toimintoon yrityksessä ja sen toiminnassa. Vastaavasti voidaan esittää empiiriseen aineistoon perustuen, että myynti ja siihen liittyvä osaaminen on yhteydessä yrittäjyysprosessin kaikkiin eri vaiheisiin eli kykyyn ja osaamiseen tunnistaa mahdollisuuksia:

"...myyntiosaaminen, tietää miten tää markkina toimii."

Toisaalta myynnin osaaminen liittyy kykyyn ja osaamiseen kehittää tuotetta tai palvelua eli idea siten, että se vastaa paremmin kysyntään ja täyttää erilaiset vaatimukset. Voidaan selkeästi nähdä, että myynti on vahvasti sidoksissa toteutus- eli kaupallistamisvaiheeseen:

"Se kompetenssi presentoida se tuote ja on tukevaa materiaalia ja kyky viedä se markkinaan. On se nyt Suomessa tai ulkomailla, niin jonkunhan täytyy viedä sitä siellä asiakkaan luona."

Aineiston perusteella voidaan tehdä tulkinta, että myynti ei suoraan kytkeydy idean kehittämisvaiheeseen, vaan esimerkiksi dokumentaation suunnittelu on osa toteutusvaihetta. Analyysissä on päädytty siihen tulkintaan, että nämä ovat osina eriävät, ja idean kehittäminen vaatii myös myyntimahdollisuuksien hahmottamista ja luomista. Tästä johtuen on päädytty tulkintaan, että myynti on sidoksissa kaikkiin yrittäjyysprosessin eri vaiheisiin.

Strategiaosaamisen ja myynnin osaamisen osalta tutkimustulosten yleistettävyyteen vaikuttaa oleellisesti se, että neuvonnan luonne on ollut hyvin kasvupainotteista. Tästä syystä on oletettavaa, että myös myyntiin liittyvät näkemykset ja toisaalta tarpeet korostuvat. Lisäksi valtaosalla neuvojista on taustaa liiketoimintojen johtamisesta ja nimenomaan kaupallistamisen eli perinteisesti myynnin näkökulmasta.

5.1.8 Toimialaosaaminen

Toimialaosaamisen voidaan katsoa kuuluvan tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä henkilön aiempiin tietoihin ja taitoihin, joka taas on yhdistetty mahdollisuuskompetensseihin, hallinnollisiin kompetensseihin ja suhdekompetensseihin. Näin ollen ne liittyvät yrittäjyysprosessin eri vaiheisiin. Aineiston pohjalta voidaan tehdä myös vastaava tulkinta eli katsoa aiemmalla toimialaosaamisella olevan yhteys yrittäjyysprosessin eri vaiheisiin.

Aineiston perusteella tehdyn tulkinnan mukaan toimialaosaaminen on oma alaluokkansa liiketoiminnan luomisen osaamisessa, mutta sen ei katsota olevan keskeisesti vaikuttava osaamisen osa-alue liiketoiminnan luomisen osaamisessa. Toimialaosaamisen katsotaan vaikuttavan muiden kuvassa 12 esitettyjen liiketoiminnan luomisen osaamisen pääluokan alaluokkien taustalla, mutta sillä ei ole vastaavaa keskeistä yhteneväisyyttä kuin muilla alaluokilla, kuten aiemmin on esitetty.

Tehtyyn tulkintaan toimialaosaamisen merkityksellisyydestä vaikuttaa aineistossa esimerkiksi seuraavat esille nousseet näkemykset:

"Mun mielestä se oli suurempi merkitys, et tuns laajemmin sitä toimialaa ja sitä toimintaympäristöö, missä liikutaan laajemmalla mittakaavalla"

"sinänsähän moni lainalaisuushan pätee, on se ala mikä tahansa, jos sä lähdet tuonne maailmalle, että siellä on vähän eri lupaprosesseja tai vähän eri tullimaksuja tai muuta, mutta sinänsä, niin semmoiset tietyt lainalaisuudet pätee kuitenkin, niin mun mielestä se oli vaan hyvä, että mä oisin jopa ollut tosi tylsistynyt, jos siellä ois ollut vaan mun alan ihmisiä edessä. Ei siitä ois ollut mitään hyötyä. Kyllä mä niitä ihmisiä kuulen ja näen muutenkin, että paras hyöty tulee justinsa ihan niitä muun alan ihmisiä ja ne pystyy antaa sulle vinkkejä"

Toisaalta aineistosta nousi esille näkemys toimialaosaamisen merkityksellisyydestä, kun neuvontaa tehdään todella operatiivisella tasolla:

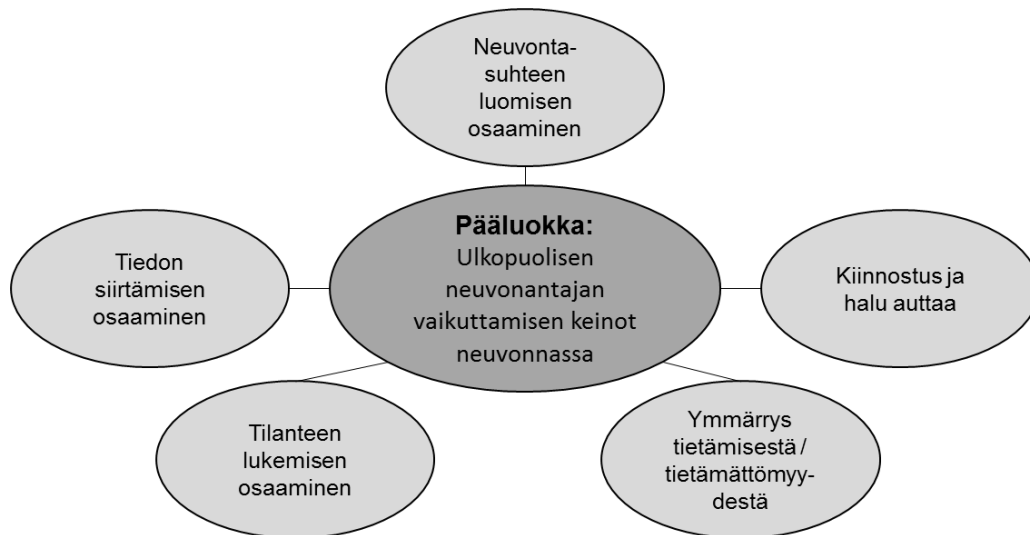
"ei oo sitä toimialaosaamista, ja se ois edellytys sille, et on jo toimiala tuttu tai meidän asiakkaiden toimialat tuttuja"

Näin ollen voidaan tehdä tulkinta, että toimialaosaaminen ei suoraan ole määrittävä tekijä liiketoiminnan luomisessa. Toisin sanoen liiketoiminnan luomisen neuvontaa on mahdollista tarjota yrityksille ilman eksaktia osaamista neuvottavan yrityksen toimialasta. Tämän tulkinnan yleistettävyyden osalta tulee ottaa huomioon, että tässä tapaustutkimuksessa neuvonta oli lyhytkestoista ja keskittyi enemmän strategisiin valintoihin kuin syvällisiin operatiivisiin päätöksiin. Tästä syystä toimialaosaamisen merkityksellisyys saattoi myös aineistossa jäädä pienemmäksi.

5.2 Ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinot neuvonnassa

Tässä alaluvussa esitetään kerätyn empiirisen aineiston pohjalta vastaus ennen kaikkea tutkimuksen alakysymykseen *"Millä tavoin ulkopuolinen neuvonantaja voi vaikuttaa neuvomansa yrityksen liiketoiminnan luomiseen?"* Liitteessä 5 on esitetty kerätyn aineiston pohjalta muodostettuja pelkistettyjä ilmauksia, jotka on analyysimenetelmän mukaisesti kytketty tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin käsitteisiin. Näiden perusteella on esitetty luokittelu ala- ja pääluokkiin. Kuvassa 14 on esitetty ne alaluokat (käsitteet), jotka liittyvät ennen kaikkea ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinoihin neuvonnassa (yläluokka) kerätyn aineiston perustella. Alaluvun alaluvuissa on tarkemmin selvitetty se, miten yksittäisen alaluokan muodostukseen on päädytty, ja mitkä seikat aineistossa mahdollistavat tehdyt johtopäätökset.

Aineiston tiedot perustuvat sekä ulkopuolisten neuvonantajien että neuvottavien yritysten vastauksiin. Näitä ei ole katsottu tarpeelliseksi erotella toisistaan erityisellä tavalla, koska neuvojan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä ja näiden arviointia ei ole tehty kuin yritysten haastatteluissa. Analyysiä tehtäessä tulee kiinnittää huomiota siihen, että kyseessä on verrattain lyhytkestoiset vuorovaikutussuhteet ja yrityksillä on ollut jo entuudestaan aikaa aiempien neuvontakertojen pohjalta mieltä ongelmakohtia toiminnassaan.



Kuva 14. Ulko puolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinot neuvonnassa - pääluokkaan liittyvät alaluokat

5.2.1 Neuvontasuhteen luomisen osaaminen

Neuvontasuhteen luomisen osaaminen on tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen taustalla olevan aiemman tutkimuksen perusteella keskeinen osa-alue, joka määrittää sen, kuinka menestyksekkäästi ulko puolinen neuvonantaja pystyy vaikuttamaan neuvottavan yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Tähän samaan näkemykseen voidaan yhtyä myös kerätyn aineiston perusteella. Tutkimukseen haastatellut henkilöt kokivat kaikki, riippumatta siitä olivatko neuvonantajia vai yrittäjiä, että saavutetulla luottamuksellisella ilmapiirillä ja dialogin pohjalta rakennetulla vuorovaikutuksella oli merkittävä rooli neuvonnan onnistumisessa.

Aineiston tulosten tulkinnassa on päädytty siihen johtopäätökseen, että mitään yksittäistä toimintamallia tai prosessia onnistuneen neuvontasuhteen luomiseen ei ole, vaan kyse on enemmänkin kokonaisuudesta. Aineistosta nousee myös esille, että täysin selittävää tekijää ei pystytä esittämään sille, minkä takia toiset neuvontasuhteet onnistuvat toisia paremmin. Lähtökohtaisesti teoreettisessa viitekehyksessä esille nouseva halu auttaa ja aito kiinnostus näyttäytyvät myös aineiston perusteella erittäin merkityksellisinä:

"joskus se henkilökemia natsaa heti, joskus tuntuu, et se ei natsaa. Mulla ei oo siihen patenttilääkettä muuta kuin mennä sinne ensimmäisen tilaisuuteen mahdollisimman avoimin mielin"

"Kylhän se miellyttävämpi on sillai kysymysten kautta ja se, et lähtee vähän haastamaan, et kylhän se tietyl taval, et se tulee sielt dialogin kautta, kyl siin ite oppii älyttömästi. Tulee semmonen olo, et oikeesti kiinnostaa se kokonaisuus ja sit voidaan purkaa joku tietty asia tarkempaan tarkasteluun"

Aineiston perusteella voidaan tulkita, että halu auttaa ja aito kiinnostus neuvottavan ongelmia kohtaan ovat rinnastettavissa siihen, millaisella lähestymistavalla neuvoja tulee vuorovaikutustilanteeseen. Tulokulmalla havaittiin myös olevan vaikutusta luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen, joskin Kasvu Open -tapahtuman luonteeseen kuuluu hyvin voimakas luottamuksellisuus, mistä syystä yleistyksen tekeminen tältä osin aineistosta ei ole välttämättä mahdollista.

Neuvontasuhteen luomisessa oleellista on myös se, että neuvojalla on riittävät yleistiedot neuvottavasta yrityksestä ennakkoon. Tämän havaittiin vaikuttavan siihen, miten neuvottavat kokivat neuvonnan onnistuneen. Hyvin valmistautuneet neuvojat saivat selkeästi kiitosta hyvästä valmistautumisesta, ja voidaan tulkita, että heidän osaamiseensa suhtauduttiin myönteisemmin. Vastaavasti neuvojat, jotka eivät olleet valmistautuneet neuvottavien mielestä riittävästi, eivät vastausten perusteella pystyneet tarjoamaan niin paljon lisäarvoa yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Yleistysten tekemiseen vaikuttaa valmistautumisen osalta se, että neuvontasuhteet ovat olleet lyhytkestoisia. Tästä syystä taustatiedot jo valmiiksi tunteva neuvoja on todennäköisesti pystynyt nopeammin siirtymään syvemmälle asioiden hahmottamisessa tarjoten näin osaamistaan, kun taas joissain neuvontasuhteissa on käytetty enemmän aikaa hyvin yleistason keskusteluun. Voidaan tulkita, että neuvottavaan etukäteen perehtyminen auttaa saamaan aikaan luottamuksellisen ilmapiirin ja tähän oleellisesti liittyvät kiinnostus ja halu auttaa.

Eräs neuvoja kuvaili toimintaprosessiaan neuvontaan valmistumisesta seuraavalla tavalla:

"Kävin nettisivut kattoo ja sen jälkeen sit tää palaveri omistajan kanssa, niin sehän selvitti aika paljon, että missä se on, koska hän kertoi aika juurta jaksain sen, mitä he on tehnyt ja mikä on tän hetken tilanne, missä he on valikoimissa ja millaisilla valikoilla, luokilla ja ketä hän on kontaktoinut."

Aineiston perusteella voidaan tulkita, että tapaustutkimuksen kohteena olevassa lyhytkestoisessa neuvonnassa valmistautumisen merkitys on keskeistä onnistumisen kanssa, mutta siihen käytetyn ajan määrä ei ole määrittävä tekijä. Kokemusperäisellä tietotaidolla, siitä miten neuvottavan yrityksen taustatietoja lähestytään, on suurempi merkitys hyvän neuvontasuhteen luomiseen kuin valmistautumiseen käytetyllä ajalla. Toisaalta voidaan todeta, että lähestymistavat neuvottavaan yritykseen tutustumisessa vaihtelevat neuvojittain, eikä näin ollen voida tehdä kattavaa yleistystä aineiston pohjalta siitä, miten valmistautumien tulisi käytännössä toteuttaa.

Neuvontasuhteen luomiseen vaikuttaa myös se, että neuvottavalla tulisi olla tietoa siitä, miten neuvoja voi auttaa. Kun neuvottavalla on tiedossa neuvojan osaamisen tausta liiketoiminnan luomisessa, keskustelua on helpompi rajata koskemaan tätä osaamisen osa-aluetta, jolloin neuvonnan hyödyllisyys kasvaa. Sama pätee neuvojan ymmärrykseen neuvottavan tilasta. Aineiston perusteella voidaan esittää, että neuvontasuhteen luomisen osaaminen tarkoittaa neuvojan osalta sitä, että tämän tulee osata kertoa oman osaamisensa vahvuudet (ja mahdolliset puutteet) sekä hahmottaa, mitkä edellytykset neuvottavalla on toteuttaa esitettyjä toimia, jotta neuvonta olisi tehokasta:

"Pitää pystyä kuvaamaan se oma erityisosaaminen muutamalla virkkeellä, ja sitten taas toisaalta tiedostaa, että mitkä on sen firman resurssit käytännössä sitten tehdä asioille jotain."

Aineiston perusteella voidaan tehdä ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinot neuvonnassa pääluokkaan kuuluvista alaluokista samankaltainen johtopäätös kuin liiketoiminnan luomisen osaamisen pääluokan alaluokista. Alaluokat ovat

kummassakin pääluokassa selvästi liitoksissa keskenään ja selkeää erottelua alaluokkien välillä ei voida tehdä.

5.2.2 Kiinnostus ja halu auttaa

Edellä esitetyn mukaisesti ulkopuolisen neuvojan kiinnostuneisuus ja halu auttaa neuvottavaa yritystä vaikuttavat neuvontasuhteen luomiseen. Aineiston perusteella voidaan lisäksi esittää, että kiinnostuksen ja halun auttaa konkretisoituminen käytännössä tarkoittaa neuvottavalle syntyvää subjektiivista kokemusta tai tunnetta. Subjektiivisuudesta johtuen yleistyksen tekeminen siitä, miten käytännössä kiinnostus ja halu auttaa toteutetaan tai esitetään neuvottavalle, ei ole kerätyn aineiston perusteella täysin mahdollista. Aineistossa korostuu neuvottaville jäänyt tunnejälki kiinnostuksen olemassaolosta ja halusta auttaa esimerkiksi seuraavasti:

"Siinä se tuli se isoin ero, että halusiko ne ihan tietsä oikeasti auttaa."

"No, siis se nöyryys siihen tekemiseen ja valtava tietotaito ja sit, millä, kun huomaa, että on kiinnostunut hommasta ja kiinnostunut alasta ja järjetön osaaminen."

Aineiston analyysin perusteella voidaan alustavasti esittää, että kiinnostusta voidaan käytännössä konkretisoida käyttämällä kysymysten kautta lähestyvää tulokulmaa neuvonnassa. Alustava tulkinta voidaan tehdä myös siitä, että neuvojan kiinnostuneisuus lisää neuvottavalle tunnetta neuvojan halusta auttaa. Nämä esitetyt tulkinnat vaatisivat kuitenkin yleistyksen tekemisen kannalta laajempaa empiiristä tutkimusta ja myös eri kontekstissa kuin tähän tutkimukseen tehty tapaustutkimus. Kasvu Open -tapahtuma perustuu vapaaehtoisuuteen ja vastikkeettomuuteen, joten se saattaa luoda jo ennakkoon tunnetta neuvottaville siitä, että neuvojat aidosti haluavat auttaa ja ovat kiinnostuneita neuvottavista yrityksistä.

Haastateltujen neuvojien osalta havaittiin, että kiinnostusta neuvottavia kohtaan lisäsi näkemys, että neuvontasuhte ei koskaan ole vain yksisuuntaista tiedon siirtämistä:

"Jos tää silloin, kun osuu kohdalleen, antaa paljon sille startupille, niin kyllä tää antaa aika paljon myöskin tälle kasvun osaajalle, koska se kumpikin kasvattaa sitä sun omaa tietämystä, kun sä kerrot toiselle. Aina sieltä löytyy jotakin uutta, jotakin tuoretta, raikasta tietoa, jota pystyt taas sitten siihen omaan tietopankkiisi lisäämään."

Voidaan esittää, että kiinnostuksella ja halulla auttaa on vaikutusta neuvonnan onnistumiseen liiketoiminnan luomisessa. Onnistumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että ulkopuolisen neuvojan antamat neuvot (osaaminen) koetaan neuvottavan toimesta hyödyllisiksi. Näin ollen voidaan katsoa, että empiirinen aineisto tukee tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostumista.

Ulkopuolisen neuvojan kykyyn luoda neuvottavalle tunne kiinnostuneisuudesta voidaan vaikuttaa esimerkiksi valitsemalla prosessikonsultoinnin mukainen lähestymistapa. Toisin sanoen esitetään kysymyksiä ja tiedostetaan oma tietämättömyys ja tietämys aiheesta. Aineiston perusteella voidaan esittää tulkinta, että kiinnostuksen tulee olla aitoa. Tulkitsemalla lisää voidaan esittää, että neuvojan tulee itse hahmottaa mitä hän saa neuvonnalta ja neuvottavalta.

5.2.3 Ymmärrys tietämisestä / tietämättömyydestä

Neuvontasuhteen toimivuuden ja vaikuttamisen tehokkuuden kannalta on tärkeää, että neuvojalla ja neuvottavalla on tiedossa ennen varsinaisten neuvojen jakamista selkeä kuva vallitsevasta todellisuudesta:

"Meillä on ollu selkee haaste tai tarve luoda jotain uutta. Se helpottaa myös varmasti neuvojan lähestymistä. On pystytty strukturoimaan joku kysymys, mihin tarvitaan vastaus, niin sitä kautta se onnistuu. On toki kakspuoleinen se suhde, eli jos me ei oltais pystytty strukturoimaan, mitä me tarvitaan ja mihin me halutaan päästä, niin se neuvontakin on haastavampaa."

Tilannekuvan tarpeellisuuden selkeys nousi aineistossa esille mahdollisesti juuri siitä syystä, että neuvonta oli lyhytkestoista. Tästä syystä neuvottavalla itsellään tulee olla

jo valmiiksi kyky analysoida haasteita liiketoiminnassaan. Toisaalta aineistossa nousi esille neuvojan osaaminen tilannekuvan hahmottamisessa ja varsinaisten ongelmakohtien löytämisestä neuvottavan yrityksen liiketoiminnassa. Käytännön esimerkkinä neuvonnan etenemisestä ja ongelmakohtien löytämisestä voidaan esittää seuraava neuvojan näkemys siitä, miten hän lähestyi neuvottavaa ja haki selkeyttä sekä ymmärrystä tilanteeseen:

"Olin kiinnostunu ja kuuntelin, yritin keissien kautta mitä on tehty ja mitä se vois olla, ja nimenomaan mä lähestyn asiakkaan kautta, et kenelle tätä palvelua nyt ollaan rakentamassa, ja ketä ne asiakaskohteet on, et mitä ne oikeesti tarvitsee ja mitä se asiakkaan päivittäinen arki on, et miten tää tuote tän ratkasee, miks se sen ostais, mikä se kilpailutilanne on siinä."

Esitetyssä esimerkissä (yllä) korostuu neuvojan liiketoiminnan luomisen osaamisen ja vaikuttamisen keinojen hallitsemisen rinnakkaisuus onnistuneessa neuvonnassa. Neuvojalla on esimerkissä ollut selkeä osaaminen liiketoiminnan luomiseen kokemusperäisesti, ja hän on sitä kautta lähestynyt neuvottavan liiketoimintaa. Hänellä on ollut kykyä hahmottaa niitä osioita neuvottavasta toiminnasta, jotka eivät ole olleet hänellä selkeitä ja kykyä kysymällä selkeyttää kokonaiskuvaa itselleen. Kysymyksiä esittämällä hänen on ollut mahdollista tiivistää neuvontasuhdetta luomalla kiinnostunut kuvaa toimintaa kohtaan. Samalla hän on toteuttanut yhtä tiedon siirtämisen mallia eli omien esimerkkien kautta tuonut tietouttaan neuvottavan yrityksen käyttöön.

Kuten teoreettisen viitekehyksen taustalla vaikuttavassa prosessikonsultointia käsittelevässä kirjallisuudessa, niin myös kerätyssä aineistossa nousee esille, että neuvojalla ei aina ole oikeaa tietoa. Neuvontasuhteen aikana neuvojan tietoisuus pikemminkin lisääntyy. Näin hänellä on mahdollista jalostaa omaa hiljaista tietouttaan samalla, kun hän jakaa tätä kehittyvää tietoa neuvottavalle yritykselle:

"Siis eihän tää mee niin, että mä oon oikeessa. Saattaa tulla uusia mielipiteitä, ja ne on monesti vääriäkin, ja kyllähän oikeesti keskustelua ja argumentointia ja uusien näkökulmien tuontia, mielipideperustelua ja oppimista, mut sillä tavalla mä lähestyn mitä tahansa... mä opin varmaan yhtä paljon, kun mä sain jakaa omaa tietoo."

Kerätyn aineiston perusteella voidaan todeta, että tilannekuvan tulee olla selkeä ennen kuin neuvontaa on mahdollista antaa tehokkaasti. Tätä näkemystä tukee aiempi tieteellinen tutkimus (Schein 1999). Lyhytkestoisessa neuvonnassa korostuu neuvottavan itsensä tarve tunnistaa liiketoimintansa mahdollisia haasteita, jotta neuvojalla olisi mahdollisuus annetun aikarajan puitteissa tarjota hyödyllistä tietoa vallitsevan tilan kehittämiseen. Keskeistä on, että neuvoja pystyy hahmottamaan sen, mitä hän tietää ja mitä ei. Tämä on edellytys tehokkaille muutokseen johtaville interventioille neuvottavan yrityksen toiminnassa niissä tilanteissa, joissa interventiota on syytä tehdä.

5.2.4 Tilanteen lukemisen osaaminen

Kuten aiemmassa kirjallisuudessa ja teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan ilmi, niin myös aineistossa korostuu se, että neuvojan tulee osata lukea tilannetta ja löytää otollinen hetki intervention toteuttamiseen. Tilanteen lukemisen taidolla voidaan käytännössä tarkoittaa esimerkiksi kykyä rytmittää keskustelua ja sopivissa väleissä tarjota omaa tietoa vastapuolen käytettäväksi:

"...tää omistaja kyseli sitten kaikenlaista miten tää toimii, mitä hän itse ajatteli. Sitten taas mä koitin omalta osaltani sanoa, että miten minä tekisin."

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että kokonaisuudessaan tilanteen lukemisen taito käsittää koko vuoropuhelun sen alusta aina päätökseen asti. Tilanteen lukemisen taidon piiriin kuuluu esimerkiksi se, että neuvoja valitsee tarvittaessa asiantuntija- tai tohtori-potilas -mallien tapaisen lähestymistavan, jossa hän kertoo, miten asiat ovat hänen mielestään. Tämä toteutetaan enemmänkin yksinpuheluna kuin aktiivisena ajatusten vaihdantana. Vastaavasti toisissa tilanteissa neuvonantajan tulee pystyä käymään dialogia ja sen kautta saamaan neuvottava itse havaitsemaan tarvittavat muutokset liiketoiminnassaan. Esitetyn kaltainen näkemys korostui useassa haastattelussa, ja tilanteen lukemisen osaamiseen liittyi myös oleellisesti tilanteen ymmärtämisen merkityksellisyys:

"Monesti aina sanotaan, et pitää kuunnella, mut pitää olla kuullun ymmärtäminen..."

Tilanteen lukemisen osalta aineiston rajoitusten ei katsota estävän tulosten yleistettävyyttä, koska tehdyt havainnot ja tulkinnat perustuvat kattavasti kaikkiin tehtyihin haastatteluihin. Voidaan katsoa, että neuvontaan käytetystä ajasta riippumatta vuorovaikutussuhteissa pitää aina pystyä ymmärtämään niin sanallista kuin ei-sanallista viestintää. Näin on mahdollista vaikuttaa vastapuoleen, mikä nousee esille myös kerätystä aineistosta.

5.2.5 Tiedon siirtämisen osaaminen

Ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen tiedon siirtämisessä on katsottu tässä tutkimuksessa kuuluvaksi osaksi ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinot neuvonnassa -pääluokkaa, vaikka se merkityksellisyytensä puolesta voisi olla omana pääluokkanaan. Aineistossa nousee keskeisesti esille se, että tiedon siirtämisen tavoissa on eroavaisuuksia sen suhteen, miten hyvin niillä voidaan vaikuttaa ja saada aikaan muutosta neuvottavassa yrityksessä (yrittäjässä). Kuten edellä on esitetty, niin lähtökohtaisesti neuvottavat pitivät tehokkaimpana tapana neuvomisessa sitä, että tietoa jaettiin kysymysten ja selkeiden esimerkkien kautta. Esimerkkien osalta koettiin, että ne tarjoavat helpon tavan ymmärtää muuten ehkä kompleksisiäkin ajatuksia tai laajoja kokonaisuuksia ja neuvoja, kun esimerkit on mahdollista sitoa johonkin käytännön tekemiseen:

"...hän on pystynyt suoraan käytännön keissien kautta kertomaan, että minkälaisia toimenpiteitä hän on tehnyt, mitä niillä on tavoitettu ja minkälaisia tuloksia saanut aikaan ja minkälaisia tavallaan riskejä niihin liittyy ja toisaalta minkälaisia taloudellisia ja henkilöresursseja niihin tarvitaan, eli tosi konkreettista ja semmoista osuvaa"

Neuvottavat kokivat omien ajatusten ja tekemisen haastamisen hyvänä asiana. Tämä voidaan myös tulkita siten, että neuvojat ovat osanneet lukea tilannetta (interventiot oikea-aikaisia) ilman, että neuvontasuhte olisi kärsinyt. Haastamisessa oli kyse eri neuvontasuhteissa siitä, että neuvottava yritys ei ollut ajatellut jotain asiaa tai oli

ajatellut asian toisin kuin neuvoja. Tällöin on korostunut neuvojan osaaminen liiketoiminnan luomisessa ja kyvyssä vaikuttaa neuvottavaan yritykseen. Tällaisessa tilanteessa on esimerkiksi oikea-aikaisen kysymyksen asettamisen kautta saatu neuvottava miettimään vallitsevaa tilaa omassa liiketoiminnassaan:

"Semmosia hyviä haastamisia tuli kuitenkin, eli puhutaan rahotuspohjasta, osaamisen skaalautumisesta, tämmösistä, mitä me on pidetty itse riskimatriisissa aika alhaalla ja ei välttämättä hirveesti olla sitä muutettu tän jälkeenkään, mut ne on koeponnistettu, että onko näin, eli tuotu semmosia riskitekijöitä tai osa-alueita esille, mitä me ei oltais itse alettu miettimään ollenkaan."

"...me saatiin sieltä just vinkkejä ja fiksum kommentteja, et onks toi nyt ihan viisasta, ja jos te meette tuolla, niin et kannattaa tehdä mieluummin sillä tavalla, että otetaan teille joku kumppani, jonka avulla se tehdään, että kaikkea ei siis tarvitse tehdä itse tyyppisesti."

Haastamisen ja kysymysten kautta etenemisen lisäksi aineistossa nousi esille se, että välillä tehokkain tapa vaikuttaa voi olla asiantuntija- tai tohtori-potilas -mallin käyttäminen. Tällöin neuvonantaja on suoraan sanonut, mikä hänen mielestään olisi oikea tapa edetä:

"...miten sitä myynti ja markkinointi hommaa, niin ihan semmoisia käytännön, että tee näin ja näin ja näin, ja että maksaa tämän verran"

Keskeinen havainto tiedon siirtämisen osaamisen osalta liittyy aineiston analyysissä siihen, että tiedon siirtämisen osaamisella ja tilanteen lukemisen osaamisella on voimakas yhteys. Tehokasta vaikuttamista ja tiedon siirtoa ei ole mahdollista tehdä, ellei vastaanottaja ole avoin uuden tiedon vastaanottamiselle. Ulkopuolisen neuvonantajan osaamisessa on aineiston perusteella keskeistä, että hän pystyy lukemaan tilannetta ja löytämään oikea-aikaisen hetken siirtää tietoaan tehokkaalla tavalla. Tilanteesta riippuen tämä voi olla esimerkiksi dialogin käymistä ja kysymyksen asettelun kautta vastapuolen oman reflektion voimistamista tai vastaavasti selkeiden suuntaviivojen antamista siihen, miten jatkossa tulisi toimia.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

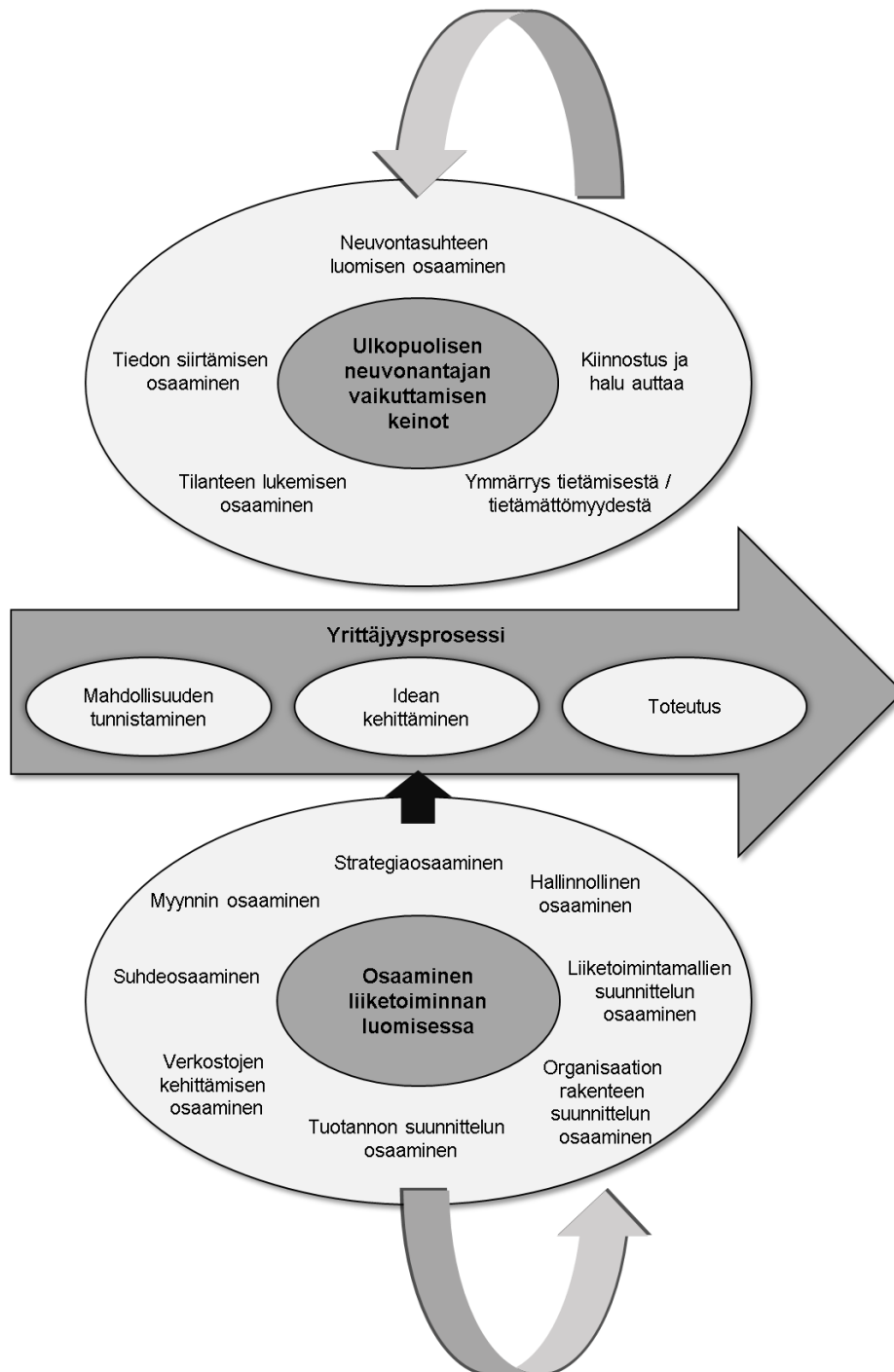
Tässä luvussa tuodaan pohdinnan kautta esille, miten teoreettisen viitekehyksen ja tehdyn aineistonanalyysin perusteella voidaan vastata esitettyyn tutkimuskysymykseen. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkielman merkitystä ja arvoa yleisesti tieteelliselle tutkimukselle, sekä asetettujen tavoitteiden mukaisesti työntilaaajalle. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Mitä on ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa?

Tutkimuksessa on lähdetty siitä propositiosta, että ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa muodostuu ennen kaikkea kahdesta osa-alueesta ja näiden muodostamasta kokonaisuudesta. Ensimmäinen on liiketoiminnan luomisen osaaminen, joka on yhteydessä yrittäjyysprosessin kolmeen eri vaiheeseen. Toinen osa-alue muodostuu neuvojan vaikuttamisen keinoista, joihin lukeutuu myös osaaminen tiedonsiirtämisessä. Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esitetty propositio, on paikkansapitävä. Tätä kokonaisuutta, josta ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa muodostuu, on kuvattu alla kuvassa 15.

Kuvassa 15 on yhdistetty ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa yrittäjyysprosessiin. Kuva havainnollistaa uuden liiketoiminnan luomisen prosessin eri vaiheita mahdollisuuden tunnistamisesta ja kehittämisestä päättyen toteutukseen. Keskeistä on empiirisessä tutkimuksessa tehty havainto, että pelkkä liiketoiminnan luomisen osaaminen ei riitä, vaan tehokkaassa liiketoiminnan luomisen (tai kehittämisen) neuvontasuhteessa ulkopuolisen neuvonantajan tulee myös hallita erilaisia vaikuttamisen taitoja. Tästä syystä kuvassa 15 olevat vertikaaliset nuolet pyrkivät havainnollistamaan liiketoiminnan luomisen osaamisen ja ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinojen välistä yhteyttä ja näiden kahden osa-alueen kiertoa yrittäjyysprosessin ympärillä, joka taas etenee lähtökohtaisesti neuvontasuhteessa horisontaalisesti vaiheittain (tästä syystä prosessia kuvataan nuolen muodossa). On oleellista huomioida, että ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttaminen voi myös kohdistua johonkin yksittäiseen osaan yrittäjyysprosessia, ja neuvonta ei välttämättä käsitä koko prosessin vaiheiden läpikäyntiä (tunnistaminen,

kehittäminen ja toteutus). Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan esittää, että liiketoiminnan luomiseen liittyvät eri osaamisen alat kytkeytyvät jollain asteella kaikkiin yrittäjyysprosessin vaiheisiin.



Kuva 15. Ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa

Tutkielmassa aiemmin esitetyn mukaisesti tutkimuskysymykseen vastataan seikkaperäisesti hyödyntäen alatutkimuskysymyksiä. Seuraavaksi tutkimuksessa vastataan alatutkimuskysymyksiin.

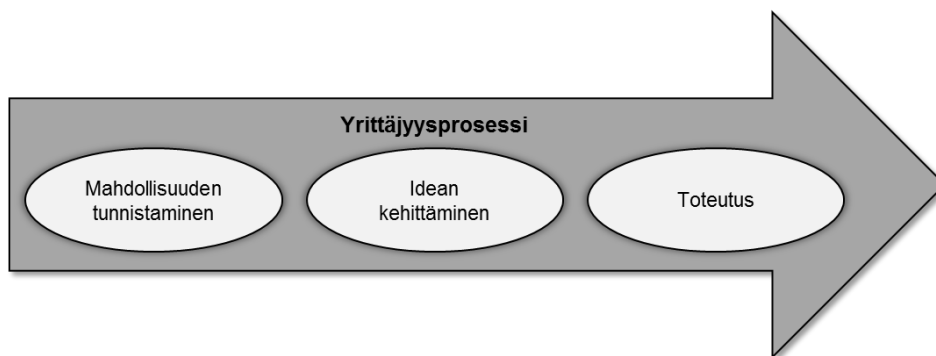
6.1.1 Mitä tarkoitetaan liiketoiminnan luomisella?

Tutkimuksessa tehdyn valinnan mukaisesti liiketoiminnan luomisen käsite määritellään aiemman tieteellisen tutkimuksen perusteella. Tätä puoltaa se, että useammassa tämän tutkimuksen kirjallisuusosuudessa esitetyssä aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa liiketoiminnan luomisen käsitteen keskeiset osa-alueet on määritelty samankaltaisesti. Tutkimusongelman kannalta liiketoiminnan luomisen käsite on merkityksellinen tekijä. Sen määrittely voidaan tehdä riittävän kattavasti aiemman tutkimuksen perusteella, joten tässä tutkimuksessa ei katsottu saavutettavan lisäarvoa sillä, että empiirisessä tutkimuksessa olisi keskitytty liiketoiminnan luomisen käsitteen määrittelyyn.

Käsitellyn aiemman tieteellisen tutkimuksen perusteella liiketoiminnan luominen käsitteenä katsotaan tässä tutkimuksessa olevan synonyymi käsitteen yrittäjyysprosessi kanssa. Yrittäjyysprosessin käsite perustuu Shanen et al. (2003) näkemukseen, jossa yrittäjyysprosessi on yhdistetty yrittäjämotivaatioiden kanssa teoreettiseksi malliksi (kuva 8, s. 26). Yrittäjyysprosessin katsotaan tässä tutkimuksessa käsitteenä sopivan parhaiten tutkimusongelmaan, mutta esitetyn aiemman tutkimuksen perusteella voidaan liiketoiminnan luomisen käsite määrittää myös Ardichvili et al. (2003) ydinprosessin käsitteen tai George et al. (2016) mahdollisuuden tunnistamisen viitekehyksen avulla.

Vaikka liiketoiminnan luomisen prosessin nimeäminen vaihtelee eri tutkijoiden tutkimuksissa, niin voidaan kuitenkin katsoa, että keskeiset seikat on määritelty yhtenevästi yrittäjyysprosessin ja muiden vastaavien mallien kesken. Keskeistä yrittäjyysprosessissa (kuva 16) ja muissa vastaavissa malleissa on se, että niissä uuden liiketoiminnan luomisen katsotaan olevan yleistettävissä kolmeen keskeiseen osaan: mahdollisuuden tunnistamiseen, idean kehittämiseen ja toteutukseen. Näistä erityisesti mahdollisuuden tunnistamista pidetään keskeisenä osana uuden liiketoiminnan luomisessa (Ardichvili et al., 2003; Alvarez et al., 2007). Tutkimuksessa

on jonkin verran eri katsontakantoja siitä, miten mahdollisuuksia liiketoiminnalle ilmenee. Yleisimmät näkökulmat mahdollisuuksien tunnistamisesta esittävät, että niissä on kyse mahdollisuuden löytämisestä tai mahdollisuuden luomisesta. Löytämisessä on kyse siitä, että yksilöllä on riittävät tiedot ja taidot, jotta tämä pystyy hahmottamaan markkinalla olevat mahdollisuudet. Luominen taas viittaa siihen, että yksilö luo uusia mahdollisuuksia osaamisensa perusteella, mutta mahdollisuudet eivät sellaisinaan ole valmiiksi olemassa. Näiden kahden näkökulman erilaisesta lähestymistavasta huolimatta voidaan katsoa, että liiketoiminnan luominen edellyttää yksilöltä erilaisia taitoja ja tietoresursseja, jotta tämä tunnistaa mahdollisuuksia ja toisaalta on kykenevä muodostamaan niistä liiketoimintaa.



Kuva 16. Yrittäjyysprosessi (mukaillen Shane et al., 2003).

Liiketoiminnan luomisessa ei ole kyse niinkään yksittäisestä prosessista, vaan enemmänkin jatkumosta, jossa yrittäjämäisesti haetaan mahdollisuuksia yritystoiminnan kasvulle ja menestykselle. Toisin sanoen etsitään jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ja kehitetään niitä kohti kaupallista toteutusta. Yrittäjämäinen toiminta koostuu kolmesta eri ulottuvuudesta: innovatiivisuudesta, proaktiivisuudesta ja riskinotosta. Yrittäjämäisen toiminnan varsinainen tieteellinen käsite on yrittäjyysorientaatio, jonka keskeiset osat ovat tieteellisessä tutkimuksessa laajasti hyväksytyt. (Wiklund & Shepherd, 2003.) Yrittäjyysorientaation käsitteessä korostetaan taloudellisia lopputuloksia, eli onko esimerkiksi riskinotto uuden tuotteen markkinoille tuomisessa kannattanut (Lumpkin et al., 1996; Rauch et al., 2009).

Vaikka esimerkiksi yrittäjyysorientaation käsitteellä viitataan pääasiallisesti koko yrityksen toimintaan (Lumpkin et al., 1996), niin aiemman tieteellisen tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin nostaa keskiöön yksilön osaaminen ratkaisevana

tekijänä liiketoiminnan luomisessa. Mahdollisuuden tunnistaminen, kehittäminen ja lopullinen toteutus eli uuden liiketoiminnan kaupallistaminen ovat pitkälti kiinni käytettävissä olevasta inhimillisestä pääomasta eli ihmisistä. Varsinkin mahdollisuuden tunnistamisen vaiheessa voidaan katsoa inhimillisen pääoman olevan lähestulkoon ainoa merkityksellinen pääoma. Idean kehittämisen ja toteutuksen vaiheessa mukaan tulee myös muita pääoman muotoja, kuten aineelliset pääomat (esimerkiksi raha ja koneet), mutta enenevässä määrin myös näissä vaiheissa inhimillinen pääoma näyttelee keskeistä roolia. (Peña, 2002.) Ilman kykyä yhdistellä eri pääomia ja muodostaa yrityksen toiminnan kannalta toimivia kombinaatioita pääomien kesken, ei ole menestyksen kannalta merkityksellistä, onko riittävästi taloudellisia pääomia käytössä vai ei (Peña, 2002; Seppä, 2005).

Liiketoiminnan luomisessa on kyse prosessista, jossa synnytetään uutta kaupallista toimintaa joko uuden yrityksen perustamisen muodossa tai olemassa olevan yrityksen kasvattamiseksi. Prosessin keskeinen osa on mahdollisuuksien tunnistaminen, joka käynnistää koko ketjun etenemisen. Prosessissa voi olla esimerkiksi kyse uuteen markkina-alueeseen laajentumisesta tai kokonaan uuden tuotteen tuomisesta markkinoille. Liiketoiminnan luominen ei ole sidottu yrittäjyyteen, vaan uutta liiketoimintaa voidaan luoda työsuhteessa tai esimerkiksi ulkopuolisen neuvonantajan roolissa tarjoamalla tietopääomaa neuvottavan yrityksen käyttöön. Lähtökohtaisesti liiketoiminnan luominen on oleellisesti sidottu inhimilliseen pääomaan eli ihmisiin ja heidän kesken tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Oleellista liiketoiminnan luomisessa on myös kehityksen seurauksena syntyvä liiketaloudellinen menestys ja yritystoiminnan kasvu.

6.1.2 Millaista osaamista liittyy liiketoiminnan luomiseen?

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa perehdyttiin nimenomaan ulkopuolisen neuvonantajan osaamiseen liiketoiminnan luomisessa hyvin rajatussa ympäristössä eli Kasvun Open -tapahtuman yhteydessä käydyissä neuvontatilanteissa. Neuvontatilanteet voidaan tässä tapaustutkimuksessa katsoa ajallisesti verrattain lyhyiksi, mikä täytyy huomioida tehtäessä yleistyksiä tutkimustuloksista. Tutkimustulokset analysoitiin teoriaohjaavasti, joka myös mahdollisesti vaikuttaa saatuihin tutkimustuloksiin.

Ulkopuolisten neuvonantajien osaamista liiketoiminnan luomisessa lähdettiin tietoisesti lähestymään empiirisessä tutkimuksessa yrittäjyysprosessin kolmen osa-alueen perusteella: mahdollisuuksien tunnistaminen, idean kehittäminen ja toteutus. Lisäksi keskeiset käsitteet johdettiin aiemmasta pääasiassa yrittäjyyteen liittyvästä tieteellisestä tutkimuksesta. Valittu lähestymistapa perustui tehtyyn propositioniin siitä, että liiketoiminnan luomisen osaaminen on samanlaista, oli sitten kyse yrittäjästä tai ulkopuolisesta neuvonantajasta.

Tutkimuksessa on tehty propositio siitä, että yrittäjyystutkimuksessa esille nousseet liiketoiminnan luomisen osaamisen osa-alueet ovat myös keskeisiä tarkasteltaessa ulkopuolisen neuvonantajan osaamista liiketoiminnan luomisessa. Empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella tämä pitää paikkansa. Kerätyn haastatteluaineiston perusteella ei nouse korostuneesti esille mitään erityistä seikkaa, jota ei olisi aiemmassa yrittäjyyttä koskevassa tutkimuksessa liitetty osaksi liiketoiminnan luomisen osaamista jollain tasolla. Merkityksellisimmät erot teorian ja empirian osalta liittyvät eri osa-alueiden keskeisyyden painottumiseen.

Kuvassa 17 on esitetty empiirisen aineiston perusteella keskeiset osaamisen osa-alueet, joita liiketoiminnan luomisessa tarvitaan. Käsitteet on pääasiallisesti tuotu teoreettisesta viitekehyksestä. Keskeinen havainto empiirisen aineiston analyysistä on se, että strategiaosaaminen vaikuttaa oleellisesti olevan liitännäinen sekä muihin liiketoiminnan luomisen osa-alueisiin että yrittäjyysprosessin kolmeen eri vaiheeseen. Strategiaosaamisen keskeisyyteen saattaa oleellisesti vaikuttaa se, että aineisto on kerätty kohdejoukosta, jonka neuvonnassa strategiaan liittyvät seikat ovat olleet keskeisessä asemassa. Tutkimuksen kohteena olleet neuvontatilanteet ovat myös ajallisesti olleet lyhytkestoisia, mikä on saattanut estää osittain neuvonnan viemisen syvemmälle neuvottavan haasteisiin. Tästä syystä neuvonta on myös saattanut olla strategiapainotteista. Toisaalta koska tutkimuksessa on nimenomaan tutkittu kohdejoukosta johtuen lyhytaikaisia neuvontasuhteita, niin voidaan katsoa, että näissä varsinkin strategiaosaaminen on merkityksellisessä roolissa jo pelkästään sen takia, että strategiaosaamisen avulla on mahdollista paremmin hahmottaa neuvottavan yrityksen visiota ja toiminta-ajatusta. Aiemmassa tutkimuksessa strategiaosaaminen ei nouse yhtä keskeisesti esille kuin kerätyssä aineistossa, vaan se esitetään lähinnä yhtenä osa-alueena liiketoiminnan luomisen osaamisessa. Toisaalta jos katsotaan

mahdollisuuksien tunnistamisen kompetenssien olevan keskeisesti liitännäinen strategiaosaamiseen, niin tällöin myös aiemmassa tutkimuksessa voidaan katsoa strategiaosaamisen merkityksen kasvavan.



Kuva 17. Liiketoiminnan luomisen osaamisen osa-alueet

Tutkimustuloksissa korostuu myynnin osaamisen merkitys liiketoiminnan luomisessa. Myynnillä on keskeinen rooli yrityksen menestymisessä, ja se eroaa tulosten perusteella esimerkiksi markkinoinnista, vaikka niillä on yhteneviä tekijöitä. Vastaavaa korostumista ei esiinny aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa. Aiemmissa tutkimuksissa myynnin voidaan nähdä sisältyvän esimerkiksi suhdeosaamiseen (Lee et al., 2016) tai verkostojen kehittämisen osaamiseen (Chrisman & McMullan, 2004), mutta kerätyssä tutkimusaineistossa myynnin rooli nousee esille selkeästi omana osaamisen osa-alueena.

Kuten aiemmin on esitetty, niin mahdollisuudet ja niiden tunnistaminen ovat keskeisessä roolissa liiketoiminnan luomisessa, ja näin ollen niihin liittyvä osaaminen on myös merkityksellistä ja keskeistä. Tehdyn tutkimuksen pohjalta voidaan esittää, että kaikki kuvassa 17 kuvatut liiketoiminnan luomisen osaamisen osa-alueet liittyvät jollain tasolla mahdollisuuksien tunnistamiseen. Ne voidaan näin katsoa osaksi mahdollisuuksien tunnistamisen osaamista. Sitä ei suoraan tutkimustulosten pohjalta voida päätellä, muodostavatko kuvatut osa-alueet kattavasti mahdollisuuksien tunnistamisen osaamisen perustat vai liittykö mahdollisuuksien tunnistamisen osaamiseen vielä jotain muuta osaamista. Tähän ei myöskään teorian pohjalta pystytä vastaamaan kattavasti, vaan tarvitaan lisätutkimusta.

Mahdollisuuksien tunnistamisen lisäksi liiketoiminnan luomisen osaamisen eri osa-alueet ovat yhteydessä muihin yrittäjyysprosessin vaiheisiin. Voidaan katsoa, että kaikissa yrittäjyysprosessin vaiheissa tarvitaan jokaista kuvassa 17 esitettyä liiketoiminnan luomisen osaamisen osa-alueita. Tämä korostuu myös Shane et al. (2003) tai George et al. (2016) tekemissä tutkimuksissa, joissa yhdistetään yrittäjän aiempi osaaminen liiketoiminnan luomisen prosessin eri vaiheisiin. Toisaalta empirian ja teorian osalta jää useita avoimia kysymyksiä. Näitä ovat muun muassa kuinka vahva yhteys osa-alueilla on, korostuvatko jotkin osa-alueet toisia enemmän, mikä on toimialan vaikutus ja miten liiketoiminnan luomisen osaamisen eri osa-alueet esiintyvät liiketoiminnan luomisen / yrittäjyysprosessin eri vaiheissa.

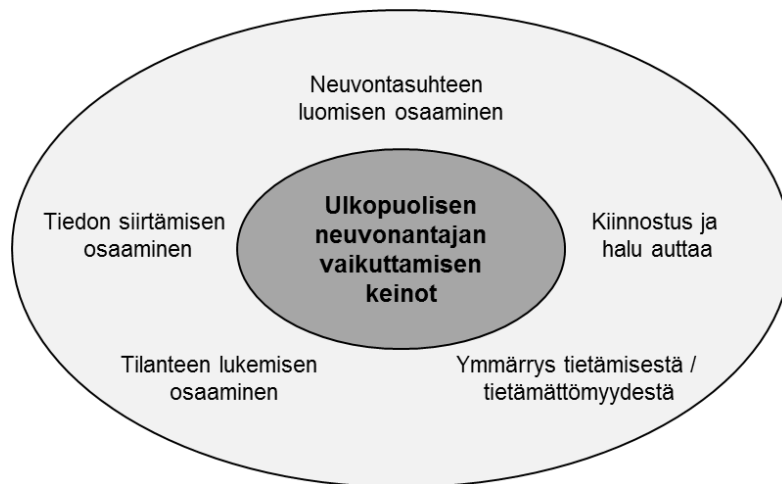
Strategiaosaamisen liitännäisyyden lisäksi voidaan tehdyn tutkimuksen tulosten perusteella katsoa, että kaikilla esitetyillä osaamisen osa-alueilla on keskenään yhteys jollakin tasolla ja puhtaasti eri osa-alueita ei voida erottaa toisistaan. Myöskään aiemmassa tutkimuksessa ei selkää erottelua ole tehty.

6.1.3 Millä tavoin ulkopuolinen neuvonantaja voi vaikuttaa neuvomansa yrityksen liiketoiminnan luomiseen?

Ulkopuolisen neuvonantajan kyvyt siirtää omaa osaamistaan neuvottavalle yritykselle ovat keskeinen tekijä siinä, miten neuvonta onnistuu eli neuvottava yritys saa liiketoiminnan luomisen, kehittämisen ja kasvattamisen kannalta oleellista tieto- / inhimillistä pääomaa. Yksilön kyky siirtää osaamista voidaan katsoa tehdyn tutkimuksen ja aiemman tieteellisen tuotoksen perusteella kuuluvan osaksi ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinoja.

Kuvassa 18 kuvataan ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinoja, joilla on merkitystä neuvonnan onnistumisen kannalta. Neuvontasuhteen luomisen osaaminen, kiinnostus ja halu auttaa sekä tilanteen lukemisen osaaminen liittyvät oleellisesti toisiinsa. Nämä muodostavat pohjan toimivalle yhteydelle neuvojan ja neuvottavan välille. Neuvontasuhteen onnistumisen kannalta keskeistä on varsinkin liiketoiminnan luomisessa luottamuksellisen ilmapiirin saavuttaminen. Tutkimustulosten perusteella luottamuksen herättämisessä merkityksellistä on aidon kiinnostuksen ja auttamisen

halun välittyminen. Näitä voidaan saavuttaa esimerkiksi esittämällä kysymyksiä ja perehtymällä valmiiksi neuvottavan yrityksen toimintaan. Toisaalta tutkimuksessa käy ilmi, että henkilökohtaisilla luonteenpiirteillä saattaa myös olla merkitystä luottamuksellisen ilmapiirin syntymiseen. Näihin voi olla vaikea vaikuttaa, mutta tätä ei tutkimuksen tulosten perusteella voida tyhjentävästi tulkita ilman jatkotutkimusta.



Kuva 18. Ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinot

Neuvottavan yrityksen tulee saada neuvojalta tietoa liiketoiminnan kehittämiseen, jotta neuvontasuhte voidaan nähdä menestyksekkäänä. Yleensä liiketoiminnan menestyksen kannalta merkityksellinen tieto on niin sanottua hiljaista tietoa, joka ei esiinny kirjoitetussa muodossa. Tämä asettaa neuvojan osaamiselle vaatimuksia sen suhteen, miten tämä pystyy siirtämään tietoaan eteenpäin. Tutkimuksen perusteella voidaan katsoa, että käytännön esimerkkien kautta tiedon jakaminen ja neuvottavan itsensä saaminen ymmärtämään tarvittavien muutosten luonteen, ovat keskeisiä tapoja hiljaisen tiedon siirtämisessä. Näitä havaintoja tukee myös aiempi tutkimus, jossa nähdään esimerkkien käytön ja opettavaisen roolin olevan oleellisia tekijöitä ulkopuolisen neuvonantajan toiminnassa (Schein, 1999; Chrisman & McMullan, 2004). Aiemmassa tutkimuksessa korostuu myös se, että hiljaisen tiedon jakamisessa käytännön esimerkkien kertominen on yksi tehokkaimmista tavoista jakaa tietoa (Nonaka & Takeuchi, 1995). Toimialaosamista ei kuitenkaan katsottu oleelliseksi varsinkaan ylätason neuvonnassa, vaan neuvojalle riittää, että hänellä on tarvittavaa osaamista jonkun toimialan parista (esimerkiksi kokemusta myynnin tekemisestä jossain tietyssä maassa).

Teoriaosuudessa esitettyyn yrittäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja persoonallisuustekijöihin perustavan tutkimuksen osalta on havaittu tiettyjä piirteitä yrittäjissä ja ei-yrittäjissä. Jatkotutkimuksessa voisi selvittää, tulisiko neuvojalla olla yrittäjän kaltaisia ominaisuuksia, jotta hänen olisi helpompi herättää luottamusta neuvottavassa. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi tunnollisuus ja avoimuus (Zhao & Seibert, 2006). Näiden osalta ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa voida tehdä yleistyksiä.

Tutkimustuloksiin on päädytty hyödyntämällä varsinkin prosessikonsultoinnista tehtyä tutkimusta, joka on ollut merkittävässä roolissa tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että prosessikonsultoinnin käsitteet ja tulkinnat menestyksekkään neuvonnan suorittamisesta ovat yhtäläisiä monella tasolla kerätyn haastatteluaineiston kanssa. Toisaalta tulee myös tiedostaa, että konsultointi tapana / käsitteenä lähestyä neuvontatilannetta on vain yksi tulokulma.

6.2 Tutkielman merkityksellisyys

Tutkielman merkityksellisyyttä pohdittaessa keskeisiksi kysymyksiksi muodostuvat varsinkin seuraavat:

Kenelle tästä tehdystä tutkielmasta on hyötyä ja millä tavoin?

Tutkimuksen tavoiteasetannan mukaisesti tuloksia voidaan hyödyntää, kun jatkossa valitaan Kasvun Osaajat -ohjelmaan neuvonantajia. Tutkimus antaa hyvän käsityksen siitä, millaista osaamista kasvuvaiheessa olevat yritykset tarvitsevat liiketoimintansa luomisessa. Tutkimus muodostaa myös käsitteellisen pohjan liiketoiminnan luomisen osaamisen eri osa-alueista.

Käytännön tasolla tutkimus antaa ulkopuoliselle neuvonantajalle työkaluja kehittää omaa vaikuttamisen kompetensseja ja täten luoda mahdollisuuksia tehokkaampaan neuvontaan. Laajemmassa mittakaavassa tutkimus tarjoaa uudenlaisia mahdollisuuksia esimerkiksi kaupallisille toimijoille, joiden intresseissä on kasvuyritysten neuvonnan kautta saada myyntiä omille tuotteille. Tällaisia ovat

esimerkiksi erilaiset rahoitustuotteita tarjoavat yritykset. Mitä enemmän kyseisten yritysten myyjät omaksuvat liiketoiminnan luomisen osaamisen eri osa-alueita ja tehokkaan neuvonnan vaikuttamisen keinoja, sitä enemmän heillä on mahdollista kehittää ja kasvattaa asiakasyritystensä liiketoimintaa ja varmistaa myös omien tuotteiden myyntiä.

Tutkimuksesta on myös hyötyä erilaisille yritystoiminnan synnyttämiseen keskittyville tahoille, kuten uusyrityskeskuksille. Tutkimustulosten pohjalta on esitetty selkeitä osa-alueita, joissa yritykset, niin uudet kuin jo olemassa olevat, tarvitsevat ulkopuolista neuvonantoa ja osaamista.

Mitä lisäarvoa tehty tutkimus tuo tieteelliseen tutkimukseen?

Suurin lisäarvo tieteelliselle tutkimukselle muodostuu tavoiteasetannan mukaisesti liiketoiminnan luomisen osaamisen ja ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinojen käsitteiden yhdistämisestä samassa tutkimuksessa. Tämä tutkimus tarjoaa pohjaa tulevalle tutkimukselle siitä, minkälaista osaamista varsinkin lyhytkestoisissa neuvontasuhteissa ulkopuolisella neuvonantajalla tulisi olla. Vastaavasti tämä tutkimus laajentaa konsultoinnin ja etenkin hiljaisen tiedon siirtämisen tutkimuksen yhtenevyyden ymmärtämistä.

Esitetty kuva 15 kuvaa sitä, mistä osa-alueista muodostuu ulkopuolisen neuvonantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa. Tämä on selkeä yritys kuvata liiketoiminnan luomisen neuvonnan kokonaisuutta, ja esittämälle on myös empiiristä tukea. Esitetty malli tarjoaa jatkotutkimukselle lähtökohdan kehittää edelleen tietoisuutta ja teoreettista mallinnusta liiketoiminnan luomisen neuvonnan osaamisesta.

Tutkimuksen kirjallisuusosuudessa kootaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi aiempaa tutkimusta niin yrittäjyyden tutkimuksesta kuin myös liiketoiminnan luomisesta. Yrittäjyyden tutkimus on erittäin laaja ja moniulotteinen kokonaisuus, johon tämän tutkimuksen kirjallisuusosio pyrkii luomaan enemmän helpommin ymmärrettävän kokonaiskuvan. Vastaavasti konsultoinnin tutkimuksen osalta tässä tutkimuksessa pyritään tuomaan uusi katsontakulma aiheeseen.

Voidaan katsoa, että tutkimus on onnistunut sille asetetussa tavoitteessa täyttää havaittua tutkimusaukkoa. Tutkimuksessa on tarkasteltu käsiteltävää aihetta erilaisesta tulokulmasta kuin aiemmassa tutkimuksessa, ja näin on pystytty täydentämään ymmärrystä aiheesta. Tämä tutkimus on kuitenkin vasta alustava esitys aiheesta ja jatkotutkimukselle on tarvetta.

6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämän tutkimuksen empiria perustuu yhteen, joskin tutkimusaiheeseen erinomaisesti soveltuvaan, kohdejoukkoon ja siitä tehtyyn tapaustutkimukseen. Selkeä tarve olisi jatkotutkimukselle, jossa tutkittaisiin ulkopuolisen neuvojan osaamista liiketoiminnan luomisessa erilaisissa neuvontatilanteissa kuin nyt suoritettu tapaustutkimus. Mahdollisia tutkimuskohteita voisivat olla esimerkiksi erilaiset yritysneuvontaan erikoistuneet tahot, kuten uusyrityskeskukset. Esimerkiksi Chrisman ja McMullanin (2000, 2004) tekemissä tutkimuksissa kohteina olivat Yhdysvalloissa toimivat pienyritysten kehityskeskukset, mutta näiden tutkimusten painoarvo on ollut enemmän yritysten suoriutumisen tutkimuksessa kuin suoraan ulkopuolisen neuvonantajan osaamisessa.

Tapaustutkimuksessa on tarkasteltu vapaaehtoisuuteen perustuvia neuvontasuhteita, joissa neuvojalle ei ole ollut tarjolla taloudellista kompensatiota ainakaan suoraan tarjolla. Tällä voi olla ainakin osittain vaikutusta siihen, miten neuvontaa on tehty ja kuinka paljon neuvojat ovat olleet valmiita panostamaan aikaansa neuvontaan. Tämä seikka tulee ottaa huomioon etenkin tutkimuksen yleistettävyyttä arvioitaessa, minkä takia jatkotutkimuksessa olisi tärkeää valita kohdejoukoksi neuvojia, jotka saavat esimerkiksi palkkaa tekemästään työstä. Tällöin olisi mahdollista tehdä vertailua sen suhteen, miten niin sanottu pro bono -työ eroaa vastikkeellisesta työsuorituksesta etenkin liiketoiminnan luomisen neuvonnan kontekstissa.

Jotta ulkopuolisten neuvonantajien avulla pystyttäisiin paremmin antamaan apua yritysten kehittymiseen ja kasvuun, tulisi vielä tarkemmin ymmärtää, mitä osaamista liiketoiminnan luomiseen liittyy ja miten tätä osaamista voidaan lisätä. Kuten tämäkin tutkimus osoittaa, niin liiketoiminnan luomisen osaaminen on jakautunut moneen eri osa-alueeseen. Näitä osa-alueita tulisi tutkia vielä syvällisemmin, ja sitä kautta saada

vastauksia siihen, miten näihin osa-alueisiin liittyvää osaamista voisi vielä tehokkaammin jakaa ulkopuoliselta neuvonantajalta neuvottavalle yritykselle.

Keskeistä ei ole siis vain liiketoiminnan luomisen osaaminen, vaan myös vaikuttamisen osaamisen tutkimus nimenomaan liiketoiminnan luomisen kontekstissa. Tässä tutkimuksessa on etenkin prosessikonsultointi valittu teorian osalta tarkasteluun. Jatkotutkimuksessa olisi tärkeää tutkia aihetta myös muiden vaikuttamisen keinojen ja neuvontaan soveltuvien mallien ja teorioiden kautta. Esimerkiksi mentorointi ja siihen liittyvän tutkimuksen hyödyntäminen myös tutkittaessa ulkopuolisen asiantuntijan liiketoiminnan luomisen osaamista, olisi ensiarvoisen tärkeää, jotta olisi mahdollista havaita tehokkaimmat tavat ulkopuoliselle neuvonantajalle rakentaa menestyksekkästä neuvontasuhdetta.

Valittujen teorioiden ja eri tutkimusalojen valintojen lisäksi jatkotutkimuksessa olisi hyvä myös hyödyntää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Kerätty haastatteluaineisto tarjoaa tälle tapaustutkimukselle riittävän saturaation, mutta luotettavimpien yleistyksien tekemiseksi olisi syytä kerätä laajempaa aineistoa. Laadulliset tutkimukset eivät välttämättä ole riittäviä, vaan tarvitaan myös määrällistä tutkimusta rinnalle.

Tuloksien yleistettävyyden kannalta myös seuraaviin kysymyksiin vastaaminen tulevissa tutkimuksissa voi olla merkityksellistä: Miten vaikuttaa neuvontasuhteen kesto osaamisen vaateisiin (tarvitaanko syvempää osaamista esim. toimialasta), kun neuvonta menee syvemmälle yrityksen ongelmiin? Miten liiketoiminnan luomisen osaaminen eroaa, jos neuvottavana on perustettava uusi yritys verrattuna jo toimivaan kasvua tavoittelevaan yritykseen (kuten pääasiallisesti tässä tutkimuksessa)? Voiko neuvonnan hyötyjä mitata tai rakentaa mittaristoa neuvojen tehokkuuden ja hyödynnettävyyden toteamiseen? Miten luomisen osaamista voi opiskella koulutuksen kautta, ja kuinka paljon osaamisesta on kokemusperäistä? Miten kulttuurilliset tekijät vaikuttavat liiketoiminnan luomisen neuvontaan?

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että jatkotutkimukselle löytyy vielä paljon mielenkiinnon kohteita. Tutkimusala on yrittäjyystutkimuksen osalta laaja ja osittain jäsentymätön, ja neuvonnan osalta vaihtoehtoisia lähestymistapoja on useita. Erilaiset käyttäytymistutkimukset sekä persoonallisuustekijät ja kulttuurierot tuovat myös oman

lisänsä tutkimukseen. Tutkimuskohteena yritysten kasvu ja menestys ovat yhteyskunnallisesti merkityksellisiä ja keskeisiä. Näin ollen ilmiön nykyistä syvällisempi ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää.

LÄHDELUETTELO

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007) Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal* Vol. 1, pp. 11–26.

Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003) A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, Vol. 18, No. 1, pp. 105-123.

Baron, R. A. (2007) Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1, No. 1-2, pp. 167-182.

Berry, A. J., Sweeting, R., & Goto, J. (2006) The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, Vol. 13, No.1, pp. 33-47.

Bull, I., & Willard, G. E. (1993) Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, 3, pp. 183–195

Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2000) A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: The longer-term impact of new venture counseling. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 24, No. 3, pp. 37-37.

Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2004) Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 3, pp. 229-244.

Cumming, D., & Fischer, E. (2010) Assessing the impact of publicly funded business advisory services on entrepreneurial outcomes. *York Centre for Public Policy & Law*, Vol. 2, No. 2, pp. 1-36.

Davidsson, P. (2002) What entrepreneurship research can do for business and policy practice. *International Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 1, No.1, pp. 5-24.

Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2005) Research on small firm growth: A review, 2005.

Eskola, J., & Suoranta, J. (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. 8. painos, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Gartner, W. B. (2001) Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2001, vol. 25, no. 4, pp. 27–39.

George, N. M., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2016) A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 309-350.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2010). Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Honkatukia, J. Tamminen, S. & Ahokas, J. (2014) Suomi on jo palvelutalous. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Julkaisu 01-2014.

Inkinen, H. (2016) Intellectual Capital, Knowledge Management Practices and Firm Performance, Lappeenranta University of Technology, Lappeenrannan teknillinen yliopisto Yliopistopaino.

Keong Choong, K. 2008, "Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 9, no. 4, pp. 609-638.

Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000) Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, Vol. 15, No. 5, pp. 411-432.

Lee, H., Lee, J., & Shim, K. (2016) Entrepreneurial characteristics: A systematic literature review. In Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems, Taiwan, paper, Vol. 81.

Low, M. B. & MacMillan, I. C. (1988) Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of management*, Vol. 14, No. 2, pp. 139-161.

Lumpkin, G. T & Dess, G.G. (1996) Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172.

Man, T. W., Lau, T., & Snape, E. (2008) Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: An investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 21, No. 3, pp. 257-276.

Metsämuuronen, J. (2006) *Toim. Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. painos. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Miner, J. B., & Raju, N. S. (2004) Risk propensity differences between managers and entrepreneurs and between low and high growth entrepreneurs: A reply in a more conservative vein. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp.3-13.

Mole, K., Hart, M., Roper, S., & Saal, D. (2008) Differential gains from Business Link support and advice: a treatment effects approach. *Environment and Planning C: Government and Policy*, Vol. 26, No. 2, pp. 315-334.

Nikolova, N. Reihlen, M. & Schlapfner, J-F. (2009) Client–consultant interaction: Capturing social practices of professional service production, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 25, 3, pp. 289–298.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Otala, L. (2008) Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell, Porvoo.

Pena, I. (2002) Intellectual capital and business start-up success. *Journal of intellectual capital*, Vol. 3, No. 2, pp. 180-198.

Rauch, A. & Frese, M. (2007) Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16:4, 353-385

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009) Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 33, No. 3, pp. 761-787.

Roos, G. & Roos, J. (1997) Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), pp. 413-426.

Rotger, G. P., Gørtz, M., & Storey, D. J. (2012) Assessing the effectiveness of guided preparation for new venture creation and performance: Theory and practice. *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, No. 4, pp. 506-521.

Schein, E. H. (1999) *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Seppä, M. & Näsi, J. (2005) *Playing with the Goose: Pushing Entrepreneurs Across the Capital Gap – Who, Why, and How?*, From venture capital to knowledge capital: the rise of knowledge investors (Seppä M. ed.), Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA), 2005, pp. 21-33.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000) The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *The Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, pp. 217-226.

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003) Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, Vol. 13, No. 2, pp. 257-279.

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*. John Wiley & Sons, Inc. New York

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2006) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.-4. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Töttö, P. (2004) *Syvällistä ja pinnallista—Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003) Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses, *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 13, pp. 1307-1314.

Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006) The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review, 2006.

Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010) The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of management*, Vol. 36, No. 2, pp. 381-404.

Sähköiset lähteet

Euroopan komissio. (2012) *Evaluation of the SME Definition*. Centre for strategy & evaluation services. Luettavissa: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10035/attachments/1/translations>. Viitattu 18.11.2016.

Eurostat. (2014) *Glossary: High-growth enterprise*. Luettavissa http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:High-growth_enterprise. Viitattu 18.11.2016.

Kasvun Roihu. (2016) *Our Story*. Luettavissa: <http://www.roihu.com/about-us/our-story/>. Viitattu 20.11.2016.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. (2016) Kasvun osaajat: Tuodaan kokemososaajat ja kasvuhakuiset yritykset yhteen. Luettavissa: <http://www.sitra.fi/tyo-ja-talous/kasvun-osaajat>. Viitattu 20.11.2016.

Tilastokeskus. (2016) Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus Syyskuu 2016. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/tyti/2016/09/tyti_2016_09_2016-10-25_tie_001_fi.html. Viitattu 17.11.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2016a) Suomi panee täytäntöön EU:n pk-yritysaloitteen: Uusia mahdollisuuksia vauhdittaa talouskasvua ja työpaikkojen syntymistä. Luettavissa: http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/finland-implements-sme-initiative. Viitattu 17.11.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2016b) Kasvuyritykset. Luettavissa: <http://tem.fi/kasvuyritykset>. Viitattu 18.11.2016.

Veronmaksajain Keskusliitto ry. (2016) Verotuksen rakenne. Luettavissa: <https://www.veronmaksajat.fi/luvut/tilastot/verotuotot/verotuksen-rakenne/>. Viitattu 17.11.2016.

LIITE 1. Neuvojan haastattelurunko

Osaaminen mahdollisuuksien tunnistamisessa

- Miten tunnistat mahdollisuuksia neuvottavan yrityksen liiketoiminnassa?

Osaaminen tunnistetun mahdollisuuden kehittämisessä

- Mitä osaamista liittyy ideoiden toteuttamiseen?
 - o Käytännön toimenpiteitä (kulurakenteen suunnittelu tms.)
- Mahdollisia esimerkkejä kasvun osaajat neuvontaan liittyen

Osaaminen toteutuksessa eli kaupallistamisessa

- Miten käytännössä toimitaan / mitä osaamista tarvitaan?

Osaaminen neuvonnassa ja tiedon jakamisessa

- Millä tavoin jaat osaamistasi neuvottavalle yritykselle?
 - o Miten muodostetaan luottamus keskustelussa
 - o Minkälainen oli lähestymistapa neuvonnassa
 - suoraan kertominen / valmiin tuotoksen antaminen (kassabudjetti tms.) / opettaminen esimerkkien kautta
 - o Miten koet lähestymistavan vaikuttaneen neuvontasuhteeseen
 - Mikä siitä teki tehokkaan TAI ei tehokkaan tavan

LIITE 2. Yrittäjän haastattelurunko

Osaaminen mahdollisuuksien tunnistamisessa

- Miten / minkälaisia mahdollisuuksia neuvoja tunnisti yrityksen liiketoiminnassa?
 - o Mitä osaamista hän pystyi tarjoamaan / mitä olisitte tarvinneet?
 - Aiempi tietämys markkinasta / toimialasta?
 - Aiempi muu osaaminen, mikä?

Osaaminen tunnistetun mahdollisuuden kehittämisessä

- Minkälaista osaamista neuvojalla oli tarjota havaittujen mahdollisuuksien kehittämisessä?
- Mitä osaamista liittyy ideoiden toteuttamiseen?
 - o Käytännön toimenpiteitä (kulurakenteen suunnittelu tms.)

Osaaminen toteutuksessa eli kaupallistamisessa

- Miten käytännössä toimitaan / mitä osaamista tarvitaan & minkälaista osaamista saitte käyttöön?
 - o Tuotannon suunnittelu
 - o Organisaation suunnittelu
 - o Verkostojen hyödyntäminen (jakelukanavat tuotteille jne.)

Neuvojan osaaminen neuvonnassa ja tiedon jakamisessa

- Minkälaisia neuvoja saitte?
 - o Ei laatu niinkään vaan minkä tyyppisiä (markkina-analyysiä tms.)
- Millä tavoin neuvoja jakoi osaamistaan teille?
 - o Miten aloitti neuvontasuhteen (onnistuiiko saamaan luottamuksen)
 - Vaikuttavia tekijöitä
 - Miten neuvojan henkilökohtaiset ominaisuudet / persoona vaikuttivat hyvin tai vähemmän hyvin neuvontasuhteeseen (esim. innostuneisuus / rauhallisuus)
 - o Minkälainen oli neuvomisen lähestymistapa?
 - suoraan kertominen / valmiin tuotoksen antaminen (kassabudjetti tms.) / opettaminen esimerkkien kautta
 - o Miten koet lähestymistavan vaikuttaneen neuvontasuhteeseen?
 - Mikä siitä teki tehokkaan TAI ei tehokkaan tavan

LIITE 3. Ennakkoon lähetetty avaus aiheesta neuvojalle

Tutkielman tarkoituksena on tutkia ulkopuolisen neuvonantajan osaamista liiketoiminnan luomisessa. Aihetta lähestytään tutkimuksessa liiketoiminnan luomisen käsitteen kautta, joka aiemmassa akateemisessa tutkimuksessa pääasiallisesti asettuu yrittäjyys tutkimuksen tutkimusalan alle. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään ulkopuolisen neuvonantajan osaamista tiedon siirtämisen kautta eli miten ulkopuolinen neuvonantaja jakaa osaamistaan (vaikuttaa) liiketoiminnan luomisesta neuvottavalle yritykselle, neuvonnan osalta teoriaa on tutkittu tiedon siirtämisen ja etenkin asiakas-konsultti vuorovaikutus käsitteiden kautta.

Pääasiallinen tarkoitus haastatteluissa on selvittää, minkälaista osaamista ulkopuolisella neuvonantajalla on yrittäjyysprosessin eri vaiheissa: liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistamisessa, tunnistetun liiketoiminta idean kehittämisessä ja toteutuksessa (kaupallistamisessa). Ja miten ulkopuolinen neuvonantaja pystyy siirtämään tietojaan neuvottavalle yritykselle (vaikuttamaan).

Kyseessä on teemahaastattelu eli haastattelussa on tietyt raamit, mutta keskeinen mielenkiinnonkohde on kuitenkin haastateltavan subjektiivisissa näkemyksissä eli suoraa kysymyspatteristoa ei ole lukuun ottamatta alla esitetyjä mallikysymyksiä, joiden tarkoitus on avata käsiteltävää teemaa.

Osaaminen mahdollisuuksien tunnistamisessa

- Miten tunnistat mahdollisuuksia neuvottavan yrityksen liiketoiminnassa?
 - o Aiempi tietämys markkinasta / toimialasta?
 - Yrityksen toimintaan ja rakenteeseen tutustuminen (miten tunnistamisen prosessi etenee)
 - o Muu osaaminen, mikä?

Osaaminen tunnistetun mahdollisuuden kehittämisessä

- Mitä osaamista liittyy ideoiden toteuttamiseen?
 - o Käytännön toimenpiteitä (kukurakenteen suunnittelu tms.)
- Mahdollisia esimerkkejä kasvun osaajat neuvontaan liittyen

Osaaminen toteutuksessa eli kaupallistamisessa

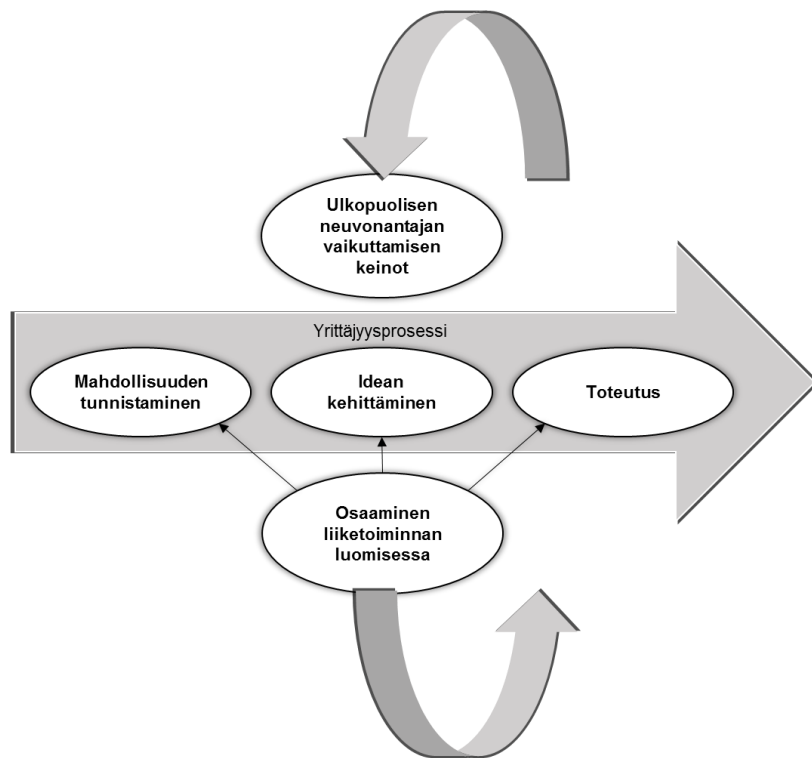
- Miten käytännössä toimitaan / mitä osaamista tarvitaan?
 - o Tuotannon suunnittelu
 - o Organisaation suunnittelu
 - o Verkostojen hyödyntäminen (jakelukanavat tuotteille jne.)

Osaaminen neuvonnassa ja tiedon jakamisessa

- Millä tavoin jaat osaamistasi neuvottavalle yritykselle?
 - o Miten muodostetaan luottamus keskustelussa
 - o Minkälainen oli lähestymistapa neuvonnassa
 - suoraan kertominen / valmiin tuotoksen antaminen (kassabudjetti tms.) / opettaminen esimerkkien kautta
 - o Miten koet lähestymistavan vaikuttaneen neuvontasuhteeseen
 - Mikä siitä teki tehokkaan TAI ei tehokkaan tavan

Osaamisella viitataan tässä tutkimuksessa esimerkiksi taitoihin / tietoihin, kokemuseräiseen osaamiseen, kontaktien ja verkostojen hyödyntämisen osaamiseen jne. Aiempi koulutustausta on siinä mielessä mielenkiinnonkohteena, että se voi vaikuttaa mahdollisesti tietoihin – toisaalta kokemuksen kautta hankittu osaaminen voi olla liiketoiminnan luomisen kautta vähintään yhtä hyödyllistä. Tarkoituksena ei siis ole vertailla eri osaamisen alueiden laadukkuutta keskenään, vaan nimenomaan saada kerättyä mahdollisimman kattava kuva, siitä minkälaista osaamista liittyy liiketoiminnan luomisen eri vaiheisiin ulkopuolisen neuvojan näkökulmasta (nämä voivat olla samoja tai eri osaamista / ominaisuuksia kuin, mitä yrittäjällä itsellään on).

Alla olevassa kuvassa on esitetty hyvin ylätasolla tutkimuksessa käytettävät keskeiset käsitteet.



LIITE 4. Ennakkoon lähetetty avaus aiheesta yrittäjälle

Tutkielman tarkoituksena on tutkia ulkopuolisen neuvonantajan osaamista liiketoiminnan luomisessa. Aihetta lähestytään tutkimuksessa liiketoiminnan luomisen käsitteen kautta, joka aiemmassa akateemisessa tutkimuksessa pääasiallisesti asettuu yrittäjyys tutkimuksen tutkimusalan alle. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään ulkopuolisen neuvonantajan osaamista tiedon siirtämisen kautta eli miten ulkopuolinen neuvonantaja jakaa osaamistaan (vaikuttaa) liiketoiminnan luomisesta neuvottavalle yritykselle, neuvonnan osalta teoriaa on tutkittu tiedon siirtämisen ja etenkin asiakas-konsultti vuorovaikutus käsitteiden kautta.

Pääasiallinen tarkoitus haastatteluissa on selvittää, minkälaista osaamista ulkopuolisella neuvonantajalla on yrittäjyysprosessin eri vaiheissa: liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistamisessa, tunnistetun liiketoiminta idean kehittämisessä ja toteutuksessa (kaupallistamisessa). Ja miten ulkopuolinen neuvonantaja pystyy siirtämään tietojaan neuvottavalle yritykselle (vaikuttamaan).

Kyseessä on teemahaastattelu eli haastattelussa on tietyt raamit, mutta keskeinen mielenkiinnonkohde on kuitenkin haastateltavan subjektiivisissa näkemyksissä eli suoraa kysymyspatteristoa ei ole lukuun ottamatta alla esitetyjä mallikysymyksiä, joiden tarkoitus on avata käsiteltävää teemaa.

Osaaminen mahdollisuuksien tunnistamisessa

- Miten / minkälaisia mahdollisuuksia neuvoja tunnisti yrityksen liiketoiminnassa?
 - o Mitä osaamista hän pystyi tarjoamaan / mitä olisitte tarvinneet?
 - Aiempi tietämys markkinasta / toimialasta?
 - Aiempi muu osaaminen, mikä?

Osaaminen tunnistetun mahdollisuuden kehittämisessä

- Minkälaista osaamista neuvojalla oli tarjota havaittujen mahdollisuuksien kehittämisessä?
- Mitä osaamista liittyy ideoiden toteuttamiseen?
 - o Käytännön toimenpiteitä (kulurakenteen suunnittelu tms.)

Osaaminen toteutuksessa eli kaupallistamisessa

- Miten käytännössä toimitaan / mitä osaamista tarvitaan & minkälaista osaamista saitte käyttöön?
 - o Tuotannon suunnittelu
 - o Organisaation suunnittelu
 - o Verkostojen hyödyntäminen (jakelukanavat tuotteille jne.)

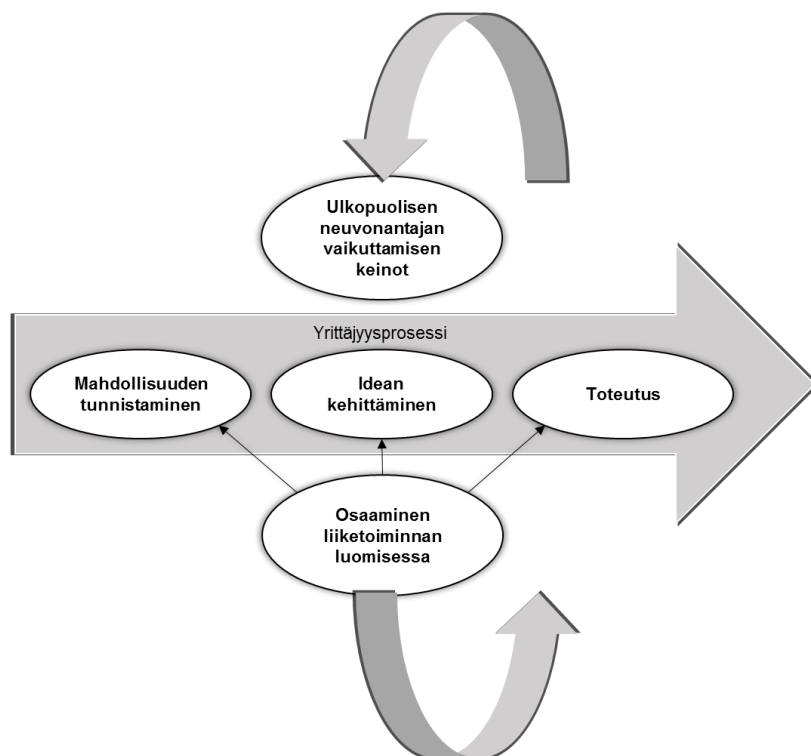
Neuvojan osaaminen neuvonnassa ja tiedon jakamisessa

- Minkälaisia neuvoja saitte?
 - o Ei laatu niinkään vaan minkä tyyppisiä (markkina-analyysiä tms.)
- Millä tavoin neuvoja jakoi osaamistaan teille?
 - o Miten aloitti neuvontasuhteen (onnistuiiko saamaan luottamuksen)
 - Vaikuttavia tekijöitä

- Miten neuvojan henkilökohtaiset ominaisuudet / persoona vaikuttivat hyvin tai vähemmän hyvin neuvontasuhteeseen (esim. innostuneisuus / rauhallisuus)
- Minkälainen oli neuvomisen lähestymistapa?
 - suoraan kertominen / valmiin tuotoksen antaminen (kassabudjetti tms.) / opettaminen esimerkkien kautta
- Miten koet lähestymistavan vaikuttaneen neuvontasuhteeseen?
 - Mikä siitä teki tehokkaan TAI ei tehokkaan tavan

Osaamisella viitataan tässä tutkimuksessa esimerkiksi taitoihin / tietoihin, kokemuseräiseen osaamiseen, kontaktien ja verkostojen hyödyntämisen osaamiseen jne. Myös henkilökohtaiset ominaisuudet ovat osa neuvojan liiketoiminnan luomisen osaamista. Aiempi koulutustausta on siinä mielessä mielenkiinnonkohteena, että se voi vaikuttaa mahdollisesti tietoihin – toisaalta kokemuksen kautta hankittu osaaminen voi olla liiketoiminnan luomisessa vähintään yhtä hyödyllistä. Tarkoituksena ei siis ole vertailla eri osaamisen alueiden laadukkuutta keskenään, vaan enemmänkin nimenomaan saada kerättyä mahdollisimman kattava kuva, siitä minkälaista osaamista liittyy liiketoiminnan luomisen eri vaiheisiin ulkopuolisen neuvojan näkökulmasta (nämä voivat olla samoja tai eri osaamista / ominaisuuksia kuin, mitä yrittäjällä itsellään on).

Alla olevassa kuvassa on esitetty hyvin ylätasolla tutkimuksessa käytettävät keskeiset käsitteet.



LIITE 5. Empiirisen aineiston analyysi kokonaisuudessaan

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
"Sitten segmentointia on pohdittu, että lähetäänkö tavoittelee suuria volyymeja ja suurempia määriä asiakkuuksia ehkä pienemmällä katteella vai lähetäänkö, että haetaan isoja asiakkuuksia ja ollaan ehkä premium-brändi"	Ansaintamallin valinta	Strategiaosaaminen	Liiketoiminnan luomisen osaminen	Ulkopuolisen neuvoantajan osaaminen liiketoiminnan luomisessa
"lähinnä sitä myynnin suunnittelua, sitä puolta, että pakkausten ulkonäköön, niin en... Hänellä oli siihen jo olemassa aika hyvä näkemys itellään, että siihen en oikeastaan puuttunut, vaikuttanut, että keskityin tähän jakelukanavien ja tähän myyntiin, markkinointiin"	Jakelukanavien suunnittelu			
"nimenomaan varmaan sitä semmoista fokusoinnin makua, että siinä varmaan saatiin aika paljon apuja, että kun tuossa oli vähän semmoista tykeillä ampumista tuossa alussa, että semmoiset innostukset, tai niin, että tehdään vähän kaikkea, niin se oli varmaan sellainen selkeä, että niin sanotut omat ajatukset siitä, että miten sitä pitää lähteä targetoimaan, niin se varmaan nousi tämmöinen yksi seikka. Ja siihen tuli varmaan aika paljon apuja"	Keskittyminen olennaiseen			
"meil oli tarve saada tietyl tapaa konkretiaa siihen, että millä tavalla me voidaan luoda kysyntää. Siis meidän ongelma oli, et mistä me saadaan eväitä siihen, et me voidaan luoda kysyntää, kun me ollaan tuomassa uus tuote uuteen markkinaan"	Kysynnän luominen			
"jossakin maassa asiakas voi olla tyytyväinen jonkun tietynasteiseen toimintaan, ja jossain toisessa maassa se ei tuu kuuloonkaan, vaan pitää olla huomattavasti vielä parempi. Riippuu kilpailutilanteesta ja kulttuurista, mikä asianomaisessa maassa vallitsee"	Markkinan tuntemus			
"Jos haluaa markkinoille mennä, niin harvoin on semmosta tuotetta, mitä siellä erityisesti joku odottaa, että kun se tulee, niin sitä ostetaan. Voi olla, että jotain pelijuttuja. Teollisuustuotteissa harvemmin on"	Markkinoinnin osaaminen			
"sut löydetään, niin se kuitenkin se tärkein juttu loppupeleissä. Sil ei oo mitään väliä mikä se tuote on, jos kukaan ei tiedä siitä tai osta, tuu sinne sun kauppaan niin sanotusti"	Markkinoinnin suunnittelu			
"Kyl sielt tuli ideoita, et tälläsiin tahoihin kannattas vaikuttaa ja sitten ehkä tälläsellä viestillä"	Markkinoinnin suunnittelu			
"strategisia linjauksia, joiden perusteella vasta pystyy pohtimaan sitä, että miten sitä markkinoidaan ja ketä on asiakkaat"	Mission kirkastaminen			
"Juuri tästä on oikeestaan kysymys, että ei ehkä niin, et miten me myydään, vaan miks asiakkaat ostaa, mitä ne oikeestaan itse asiassa tarvitsee, et myydäks tuotetta vai ratkasua ja arvoo"	Mission kirkastaminen			

<p>"montakohan kymmentä miljoonaa se investointi on, niin sillä on aika suuri vaikutus sit, et minkälaista segmenttiä lähetään tavoittelee ja minkälainen volyyymi on, et tehdäks todella massatuotantona vai tehdäks pieniä eriä"</p> <p>"kyllähän sitä voi olla kahdessa liiketoiminnassa. Sillon niitä vaan hieman eri tavalla manageeraa ja johtaa"</p> <p>"hän pystyy suoraan tavallaan sanoa, että on helppo sitten budjetoida action planejä sen jälkeen, kun tietää suurin piirtein sen budjettiraamin, mitä se on. Ja sen jälkeen pystyy hommaamaan riittävät resurssit ja toteuttamaan ne"</p>	Resurssien käytön suunnittelu			
<p>"onko se tosiaan järkevää, että me ollaan niin sidoksissa, että eihän me tällaista yksinoikeussopimusta tosiaan halutakaan eikä se oo järkevää, niin se oli ehkä sellainen, että ne ehkä näki sen"</p>	Riskien löytäminen toiminnasta			
<p>"miten nää tuotteet ja palvelut saadaan kaupallistettua nimenomaan, et se tarina, myyty viesti enemmänkin luodaan uusiks asiakkaan ostokäyttäytymistä vastaavaks"</p> <p>"osittain ties, miten toimii, mutta osittain tietysti myöskin käytiin läpi sitä, että miten se oikeasti pyörii ja miten päin kannattaa asia esittää, että sen saa menemään läpi"</p>	Tarinan luominen			
<p>"kun me lähettiin siihen juttuun, niin sehän liitty meidän oman liiketoiminnan strategian sparraamiseen ja kasvuintensiteetin kasvattamiseen"</p>	Toiminnan kasvattaminen			
<p>"heil on täysin kansainvälinen fokus ja ollaan pohdittu paljonkin sitä, että onkohan tuotanto-organisaatio vai onks se nyt markkinointiorganisaatio"</p> <p>"fokusoitiin se tuotekonsepti nyt siihen konsultointipuoleen, niin nyt se on sellainen, että se ihan oikeasti toimii joka paikassa"</p>	Toiminnan suunnittelu			
<p>"Markkinakanavien rakentamiseen liittyvää osaamista. Siinä on ihan jo käytännössä struktuuri ja strategia, millä ne markkinat valikoidaan, kenen kanssa siellä pelataan, ja sit se menee myyntiin, mutta oikeastaan se on se strategia, että mitä myydään kenelle ja kenen kans"</p>	Toimintamarkkinan hallitseminen			
<p>"mitä muita käyttömahdollisuuksia tälle meidän tuotteelle vois olla. Sitä pohdintaa käytiin, mut sitä ei... se ehkä anto vähän eväitä miettiä sitä asiaa laajemmin, mutta ei tullu mitään semmosta, että tässä se on nyt, nyt voitais käyttää tässä sovelluksessa"</p>	Uusien mahdollisuuksien löytäminen			

<p>"Meidän pitää pystyä ennakoimaan se, että mitä on mahdollista tapahtua. Se semmosena konkreettisena, että ton pohjalta käytiin läpi muutamia maita, missä on ollut idea laajentua, ja XX sitä omaa näkemystä, osassa hän on itekin toiminu, esimerkiksi Kiina, ja käytiin sitä läpi ihan käytännön esimerkkien kautta"</p>	<p>Uusille markkinoille meneminen</p>	
<p>Alkuperäisilmaukset</p>	<p>Pelkistetty ilmaisu</p>	<p>Alaluokka</p>
<p>"Meil oli siinä semmonen kiperä haaste, mihin lähin vähän tuolta lakipuolelta ja talouspuolelta haastamaan, et löytyiskö siihen mitään lainsäädännöllistä tai taloudellista ratkasuu, niin se oli jo sit niin kiperä kysymys, et siihen ei löytynyt keltää valmista vastausta"</p>	<p>Juridinen osaaminen</p>	<p>Halinnollinen osaaminen</p>
<p>"Mehän oltiin patenttioikeudessa oltiin Yhdysvalloissa puolustamassa meidän patenttia, mutta voitettiin tääkin case, niin ei löytynyt tällöin juttuihin näkemystä eikä osaamista"</p>	<p>Juridinen osaaminen kansainvälistymisessä</p>	
<p>"rahotus on semmonen, et se on aika monelle jonkin näkönen issue. Liiketoiminnan luominen, se voi vaatia ulkopuolista rahoitusta ja sinne on erilaisia vaihtoehtoja"</p> <p>"on eri vaihtoehtoja, ja nämä ja tämän tyyppiset sijottajat katsovat näitä ja näitä asioita, ja sitten yleensä ne haluaa, et ne asiat syndikoidaan niin, että siellä voi olla sanotaan vaikka ankkurisijottaja, mutta ellei sitä oo, niin sit ei kukaan lähde, ja jos yks lähtee, niin sit lähtee äkkiä kolme neljä muutakin"</p> <p>"rahotuskuvioitten kautta, et enää millään enkelisijoittajilla, 100 000 sijotuksilla saa enää tätä hommaa kasvatettua. Sun pitää hakea miljoonaa tai kahta tai kolmea miljoonaa, että pääsee kunnolla vauhtiin"</p>	<p>Rahoituksen hankkiminen</p>	
<p>"Joo tuli, just nimenomaan kassan kiertoon liittyviä juttuja"</p> <p>"Kassabudjettia ja yleensäkin sitä, millä tavalla tulevaisuuden suunnitelmia esitellään, mitä tulee rahantuloon ja rahanmenoon ja perusteluja siihen, että jos lähtee hakeen rahaa sijottajilta, niin lähtökohtasesti okei, nää kassa-asiat, perusaskelmat pitää olla kunnossa, mut sit pitää olla se tarina. Sitä yleensä korostan, että teillä pitää olla joku tarina, et mihin te rahan käytätte"</p>	<p>Talouden suunnittelu</p>	

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
<p>"Ja sitten tuolla saatiin vahvistusta siihen, et mikä oikeasti kannattaa tehdä, että ei kannata lähteä, ottaa liikaa riskiä, että kannattaa lähteä maailmalle ihan rohkeasti, mutta kannattaa rajata se, mitä sinne tarjoaa, että ei heti tapa itseänsä sillä, että työntää itensä semmoiseen liekaan, mistä sitten ei pääse irti, että ottas nyt urakka vastuuta. Sitä ei kannata tehdä, vaan että me ihan puhtaasti tarjotaan konsultointia"</p> <p>"et oli tuotu joku olemassaoleva tuote uuteen markkinaan, niin sieltä pysty hyvin ammentaa ihan konkreettisia esimerkkejä"</p>	Kansainvälistymisen suunnittelu	Liiketoimintamallien suunnittelun osaaminen
"se anto ehkä vähän eväitä siihen, et tääl on se maali, mut sit sinne voi, on niinku vaihtoehtoja, et miten sinne maaliin voi päästä. Anto erilaisia vaihtoehtoja se. Ite tunnisti hyvin ne haasteet, mitkä tähän XX toimintaan liittyy, mut se, että se anto eväitä siihen, että millä tavoin siihen voi päästä"	Liiketoiminnan vaihtoehdot	
"tavallaan sen palvelutuotteen rakentamista, että mikä se oikeasti on se, mikä edellä me mennään"	Liiketoimintamallin valinta	
Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
<p>"lähettiin kattomaan meidän hallituksen rakennetta, että miten hallituksen tukijoukoilla voidaan verkottumista tehdä isoihin vaikuttajiin"</p> <p>"ettei välttämättä riitä, että siellä on suomalaista jengiä, vaan pitää olla myös jostain avainsegmentistä pitää olla myös ulkolaisia jäseniä hallituksessa"</p>	Hallituksen kokoonpanon suunnittelu	Organisaation rakenteen suunnittelun osaaminen
"sieltä saatiin oikeastaan vinkkejä, että miten esimerkiksi tää hallitus hommaa kannattaa lähteä tekemään, että me ollaan oltu aika varovaisia, ettei oteta heti ketään, ei haluta ketään vieraita hallitukseen ja näin, niin siellä saatiin ihan konkreettinen esimerkki, miten esimerkiksi firmaa just on tehnyt, että se on ollut vuoden, se oli vuoden Advisory Board"	Organisaation kehittäminen	
"toinen konkreettinen asia siinä tuli, että ei oteta sitä rahaa rahan takia sisään pelkästään, vaan jos me otetaan rahaa sisään, niin me halutaan, että rahan mukana tulis joku ihminen, joka antais meille jotain konkreettista, siis osaamista tähän näin"	Osaamispääoman hankkiminen	
Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
"Jos puhun laadusta, niin todella en tarkota vaan, et se tuote on laadukas ja toimiva, vaan sen koko organisaation sanotaan nyt vaikka toimintakyvystä"	Kokonaisuuden hallinta	Tuotannon suunnittelun osaaminen
"sanoivat, että muuten on visuaalisuus ja kaikki todella hyvällä mallilla, mutta etiketti on se heikoin lenkki tällä hetkellä, että se ei vastaa samaa laatumielikuvaa, kuin mitä nettisivut"	Tuotekehitys	

"tämmösissä startup-tyyppisissä uusis bisneksissä voi olla, että jos mietitään, että kenelles tätä tuotetta lähetään myymään, et miks ne ostaa, se voi vaatia sen, et sitten pitää tehdä tuotekehitystäkin uusiks"	Tuotteen kehittäminen	
Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
"mutta kuitenkin päivittäistavarakauppaa, niin siellä on käytännössä samat lainalaisuudet silloin, kun mennään S-ryhmään, K-ryhmään"	Jakelukanavien tuntemus	Verkostojen kehittämisen osaaminen
"Toki jos meillä olis vielä annettu, että niitä välipisteitä, että tohon kannattaa nyt mennä, tuohon markkinalle ja tuota kautta, ja näitten yhteistyökumppanien avulla, niin toki se ois ollu jo enemmän ku lottovoitto"	Konkreettiset kontaktien muodostamiset	
"Joo, kyllä, ja sitten ne ihan järkkäsi meille ihan sit pari tapaamista, että meillä oli ihan esimerkiksi muutamat sparrarit siellä justiinsa, niin ne järkkäsi meille sitten niitä tapaamisia. He järkkäsi meille ne kontaktitkin näin, että me päästiin sit suoraan verkostoituu"		
"pitäis päästä puhumaan enemmän isojen asiakasyritysten keskijohdon yläpuolelle, vaikuttaa siellä päätöksiin ja sitten mitä siellä investointeja suunnitellaan"	Oikeiden kontaktien löytäminen	
" tuli ihan suorია nimiä, et ota tähän, tähän ja tähän tahoon yhteyttä"	Verkostojen rakentaminen	
"pystyn ite suosittelemaan sitten oikealle henkilölle, oikean henkilön kontaktoimaan, mikäli sparrattava firma näin haluaa"		
" Varmaan isoin apu on ollut tuo koko verkosto, mitä me saatiin sitä kautta, että me saatiin, siis ensinnäkin tuota maailmalle saatiin verkostoja kauppakamarien ja kaikkien tämmöisten kautta auki, että tää saatiin pää tosi moneen paikkaan"		
"sen verkoston, verkoston, verkoston rakentamisen paukuttamista pitää vaan korostaa tässä koko ajan. Se on tosi tärkeää"		
Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
"yrityksessä sun pitää ensin myydä se idea ihmisille ja sen jälkeen sun pitää myydä se idea rahottajille, sitten sä vasta pääset myymään sitä asiakkaille ja niille pistää vakuuttavaa perustelua ja näin koko ajan"	Idea myyminen	Suhdeosaaminen
"Kyllä, just, että miten näitten isojen keskusliikkeitten kanssa tavallaan toimitaan. Ja siihen on tullut paljon vinkkejä"	Myynnin suunnittelu	
"TEKESin kanssa, kaikki tämmöiset näin, niin aukesi jotenkin se, että me uskallettiin aika rohkeammin lähteä työntää itteämme kaikille semmoisille reissuille mukaan, mitkä sit ei ollut meidän alaa ollenkaan"	Verkoston hyödyntäminen	

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
<p>"jos mä vielä kärjistän näin, et kukaan yritys ei tarvi itse asia sees markkinointia, ne tarvii myyntiä, mut ne vaan menee yks yhteen"</p> <p>"Totta kai yritykset on niin erilaisia, siis mitä tulee niitten omiin prosesseihin ja puhutaanko palveluyrityksestä vai tuotantoyrityksestä, ja jos puhutaan tuotantoyrityksestä, niin minkä tyyppisestä tuotantoyrityksestä, mutta lähtökohtaisesti niillä pitäis olla myynti ja markkinointi kunnossa"</p>	Myyntin keskeisyys	Myyntin osaaminen
<p>"Ihan perusasiat, et miten se tuote on palvettu, miten se on dokumentoitu. Jos siitä lähtee viestimään, niin minkälaista muutakin kun vaan puhetta voidaan esittää, ja tietysti riippuen tuotteen teknisestä asteesta, niin näillä, jotka sitä myy ja markkinoi, niin pitää olla syvällistä osaamista"</p>	Myyntin mahdollistavia tekijöitä	
<p>"myyntiosaaminen, tietää miten tää markkina toimii"</p> <p>"Näkisin, että se on monelle suomalaiselle firmalle ongelma"</p> <p>"se kompetenssi presentoida se tuote ja on tukevaa materiaalia ja kyky viedä se markkinaan. On se nyt Suomessa tai ulkomailla, niin jonkunhan täytyy viedä sitä siellä asiakkaan luona"</p>	Myyntin osaaminen	
Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
<p>"pysty tuomaan yleisempiä näkemyksiä kansainvälisestä myynnistä, markkinoitten kehityksestä, B2B-myyntistä, ei niinkään toimialakohtasta, mut meillä ei ollu sparrauksessa itse asiassa näistä kaikista tämmösistä sparraajista, niin ainoastaan yhdellä oli toimialakokemusta, mutta en mä sitä huonona pidä ollenkaan. Laaja-alasemmin sitä kokemusta niin on ihan hyvä tässäkin tapauksessa"</p> <p>"ei oo sitä toimialaosaaamista, ja se ois edellytys sille, et on jo toimiala tuttu tai meidän asiakkaiden toimialat tuttuja"</p> <p>" Mun mielest sil oli suurempi merkitys, et tuns laajemmin sitä toimialaa ja sitä toimintaympäristöö, missä liikutaan laajemmalla mittakaavalla"</p> <p>"sinänsähän moni lainalaisuushan pätee, on se ala mikä tahansa, jos sä lähdet tuonne maailmalle, että siellä on vähän eri lupaprosesseja tai vähän eri tullimaksuja tai muuta, mutta sinänsä, niin semmoiset tietyt lainalaisuudet pätee kuitenkin, niin mun mielestä se oli vaan hyvä, että mä oisin jopa ollut tosi tylsistynyt, jos siellä ois ollut vaan mun alan ihmisiä edessä. Ei siitä ois ollut mitään hyötyä. Kyllä mä niitä ihmisiä kuulen ja näen muutenkin, että paras hyöty tulee justinsa ihan niitä muun alan ihmisiä ja ne pystyy antaa sulle vinkejä"</p>	Toimialatuntemuksen merkitys	Toimialaosaaaminen

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
"Juu, eli hyvin tällöisen keskustelun pohjalta sitten rakennettiin"	Keskusteleva lähestymistapa	Neuvontasuhteen luomisen osaaminen	Ulkopuolisen neuvonantajan vaikuttamisen keinot neuvonnassa
"Kylhän se miellyttävämpi on sillai kysymysten kautta ja se, et lähtee vähän haastamaan, et kylhän se tietyl taval, et se tulee sielt dialogin kautta, kyl siin ite oppii älyttömästi. Tulee semmonen olo, et oikeesti kiinnostaa se kokonaisuus ja sit voidaan purkaa joku tietty asia tarkempaan tarkasteluun"	Kysymysten kautta lähestyminen		
"he kerto, mitä he on tekemässä ja perusteluita, ja sitten siihen esitin kysymyksiä, että ootteko ajatellu asiaa tältä kannalta, ja mihin ehkä perustuu tuo ja tuo asia, ja siinä varmaan jotkut kysymykset osu kohdalleen. Koska se herättää paljon keskustelua, ja kun perusteluita tulee, niin siinä usein henkilö, joka on äänessä, sillekin saattaa tulla uusia ajatuksia"			
"joskus se henkilökemia natsaa heti, joskus tuntuu, et se ei natsaa. Mulla ei oo siihen patenttilääkettä muuta kuin mennä sinne ensimmäisen tilaisuuteen mahdollisimman avoimin mielin"	Luottamuksellisen ilmapiirin luominen		
"kävin nettisivut kattoo ja sen jälkeen sit tää palaveri omistajan kanssa, niin sehän selvitti aika paljon, että missä se on, koska hän kertoi aika juurta jaksain sen, mitä he on tehnyt ja mikä on tän hetken tilanne, missä he on valikoimissa ja millaisilla valikoilla, luokilla ja ketä hän on kontaktoinut"	Nykytilan selvittäminen		
"hänellä oli tosi hyvä tällainen suunnitelma, jonka hän oli tehnyt rahoittajille. Ja mä sain sen käyttöni, niin sitä kautta tietysti pääsin aika hyvin kiinni siihen, että mitä se erityisesti pitää sisällään. Tietysti tää oli siinä vaiheessa, kun me oltiin jo nähty, elikkä oli tällainen luottamuksellinen suhde luotu"			
"pitää pystyä kuvaamaan se oma erityisosaaminen muutamalla virkkeellä, ja sitten taas toisaalta tiedostaa, että mitkä on sen firman resurssit käytännössä sitten tehdä asioille jotain"	Oman osaamisen esille tuominen		
Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	
"siinä se tuli se isoin ero, että halusiko ne ihan tietsä oikeasti auttaa"	Halu auttaa	Kiinnostus ja halu auttaa	
"No, siis se nöyryys siihen tekemiseen ja valtava tietotaito ja sit, millä, kun huomaa, että on kiinnostunut hommasta ja kiinnostunut alasta ja järjetön osaaminen"	Kiinnostus asioista		

"jos tää silloin, kun osuu kohdalleen, antaa paljon sille startupille, niin kyllä tää antaa aika paljon myöskin tälle kasvun osaajalle, koska se kumpikin kasvattaa sitä sun omaa tietämystä, kun sä kerrot toiselle. Aina sieltä löytyy jotakin uutta, jotakin tuoretta, raikasta tietoa, jota pystyt taas sitten siihen omaan tietopankkiisi lisäämään"	Kumpikin osapuoli hyötty	
Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
"Siis eihän tää mee niin, että mä oon oikeessa. Saattaa tulla uusia mielipiteitä, ja ne on monesti vääriäkin, ja kyllähän oikeesti keskustelua ja argumentointia ja uusien näkökulmien tuontia, mielipideperustelua ja oppimista, mut sillä tavalla mä lähestyn mitä tahansa... mä opin varmaan yhtä paljon, kun mä sain jakaa omaa tietoa"	Ajatusten vaihdanta	Ymmärrys tietämisestä / tietämättömyydestä
"Tuo ei tuu toimimaan tai tuota kannattaa miettiä uusiks ja entäs jos ton tekis noin"	Käytännön palautteet	
"käytännössä on ollu kahella levelillä ollu koko ajan. High level strategia ja sitten ne caset, joita on mietitty, että soveltuukse näihin meidän tarpeisiin vai ei"	Neuvonnan eteneminen	
"meillä on ollu selkee haaste tai tarve luoda jotain uutta. Se helpottaa myös varmasti neuvojan lähestymistä. On pystytty strukturoimaan joku kysymys, mihin tarvitaan vastaus, niin sitä kautta se onnistuu. On toki kakspuoleinen se suhde, eli jos me ei oltais pystytty strukturoimaan, mitä me tarvitaan ja mihin me halutaan päästä, niin se neuvontakin on haastavampaa"	Ongelman tiedostaminen	
"Olin kiinnostunu ja kuuntelin, yritin keissien kautta mitä on tehty ja mitä se vois olla, ja nimenomaan mä lähestyn asiakkaan kautta, et kenelle tätä palvelua nyt ollaan rakentamassa, ja ketä ne asiakaskohteet on, et mitä ne oikeesti tarvitsee ja mitä se asiakkaan päivittäinen arki on, et miten tää tuote tän ratkasee, miks se sen ostais, mikä se kilpailutilanne on siinä"	Tilanteen hahmottaminen	
Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
"Monesti aina sanotaan, et pitää kuunnella, mut pitää olla kuullun ymmärtäminen..."	Kuullun ymmärtäminen	Tilanteen lukemisen osaaminen
"tää omistaja kyseli sitten kaikenlaista miten tää toimii, mitä hän itse ajatteli. Sitten taas mä koitin omalta osaltani sanoa, että miten minä tekisin"	Vuoropuhelun käyminen	

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka		
<p>"hyvin pitkälti esimerkein, että mitä mä oon ite tehnyt ja miten se on toiminut, niin se oli hänelle aika helppo sitten miettiä, että miten se siihen omaan sopisi"</p> <p>"et oli tuotu joku olemassaoleva tuote uuteen markkinaan, niin sieltä pysty hyvin ammentaa ihan konkreettisia esimerkkejä"</p> <p>"hän on pystynyt suoraan käytännön keussien kautta kertomaan, että minkälaisia toimenpiteitä hän on tehnyt, mitä niillä on tavoitettu ja minkälaisia tuloksia saanut aikaan ja minkälaisia tavallaan riskejä niihin liittyy ja toisaalta minkälaisia taloudellisia ja henkilöresursseja niihin tarvitaan, eli tosi konkreettista ja semmoista osuvaa"</p>	Esimerkkien kautta kertominen	Tiedon siirtämisen osaaminen		
<p>"Semmosia hyviä haastamisia tuli kuitenkin, eli puhutaan rahoitusohjasta, osaamisen skaalautumisesta, tämmösistä, mitä me on pidetty itse riskimatriisissa aika alhaalla ja ei välttämättä hirveesti olla sitä muutettu tän jälkeenkään, mut ne on koeponnistettu, että onko näin, eli tuotu semmosia riskitekijöitä tai osa-alueita esille, mitä me ei oltais itse alettu miettimään ollenkaan.</p>	Haastaminen			
<p>"täytyy pystyä tuomaan myöskin omaa osaamistaan esille ja miettimään sitä, että miten pystyy firmaa auttamaan, mut sit, jos on vähän enemmän introvertti kuin ekstrovertti, niin se voi olla haastava se dialogin muodostaminen."</p>	Keskustelutaidot			
<p>"jos on kohdemarkkinana selkeästi esimerkiksi Ruotsi, niin sit sais tyyppejä, jotka on tehnyt Ruotsin bisnestä tai ruotsalaisia tyyppejä ja jeesaamaan, joihin toi liippaisi sitten, niin Ruotsista kertomaan tänne näin omia kokemuksiaan"</p>	Kokemusten jakaminen			
<p>"miten sitä myynti ja markkinointi hommaa, niin ihan semmosia käytännön, että tee näin ja näin ja näin, ja että maksaa tämän verran"</p> <p>"me saatiin sieltä just vinkkejä ja fiksui kommentteja, et onks toi nyt ihan viisasta, ja jos te meette tuolla, niin et kannattaa tehdä mieluummin sillä tavalla, että otetaan teille joku kumppani, jonka avulla se tehdään, että kaikkea ei siis tarvitse tehdä itse tyypisesti"</p>	Konkreettiset ehdotukset			