

LUT-yliopisto
Tuotantotalouden tiedekunta
Yrittäjyyden koulutusohjelma

Diplomityö

Hannu Kiiski

Mitkä osatekijät edesauttavat yrittäjämenestyksen saavuttamista?

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala
 Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

Työn ohjaaja: Professori Timo Pihkala

ABSTRACT

LUT University
School of Engineering Science
Degree Program in Industrial Management

Hannu Kiiski

What factors contribute to success as an entrepreneur?

Master's Thesis

94 pages, 3 figures, 2 tables, 1 appendice

Examiners: Professor, D.Sc. Timo Pihkala
D.Sc Tuuli Ikäheimonen

Keywords: entrepreneur, succesfull, opportunity

This dissertation studies four entrepreneurs and seeks to find factors behind their success. Entrepreneurs' personalities and characteristics are also studied - is it possible to identify something that would explain their success as an entrepreneur? The motivation for this study was the observation that some individuals experience far greater success in business than others. Is it possible to identify the factors that lead to success, or is there something superior about the individual that explains their success?

The theory is explored and approached in different ways suitable for the subject in question. The conclusions outline the connections between the theory and practice and identify possible subjects for further studies.

ALKUSANAT

Työ on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osaamisalueelle. Kiitän opetukseen osallistunutta henkilökuntaa, eritoten professori Timo Pihkalaa ja tutkijatohtori Tuuli Ikäheimosta, laadukkaasta ja innostavasta opetuksesta. Kiitän myös opiskelijakollegoitani Marttia ja Mattia rakentavista keskusteluista aiheesta ja varsinkin aiheen vierestä.

Haluan kiittää myös tutkimukseen osallistuneita yrittäjiä: Lämmin kiitos ajastanne ja hyvistä neuvoista yrittäjyyttä ajatellen!

Erityiskiitoksen haluan osoittaa lähimmilleni, jotka olette tukeneet ja olleet läsnä elämän mittaisella matkallani, Kiitos!

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	4
1.1	TAUSTA	4
1.2	TAVOITTEET JA RAJAUKSET	5
1.3	RAKENNE.....	5
2	YRITTÄJYYDEN MONET MÄÄRITELMÄT	7
2.1	YRITTÄJÄ.....	7
2.2	YRITTÄJYYS.....	12
2.3	YRITTÄJÄTYYPIT	17
3	MENESTYVÄN LIIKETOIMINNAN ELEMENTTEJÄ.....	20
3.1	LIIKETOIMINTAMAHDOLLISUUS	20
3.2	VISIO JA STRATEGIA.....	24
3.3	INNOVAATIO	25
4	YRITTÄJÄMENESTYS.....	28
4.1	MITEN YRITTÄJÄMENESTYS MÄÄRITELLÄÄN?	28
4.2	YRITTÄJÄN OMINAISUUKSIEN VAIKUTUS YRITYKSEN MENESTYKSEEN ...	29
5	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	37
5.1	TEEMAHAASTATTELU	37
5.2	HAASTATTELUN LITTEROINTI	39
5.3	AINEISTON ANALYSOINTITAVAT	39
5.4	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	40
5.5	TUTKIMUSETIIKKA.....	41
6	TUTKIMUSTYÖN EMPIIRIA JA ANALYYSI	42
6.1	YRITTÄJÄ A	42
6.2	YRITTÄJÄ B	51
6.3	YRITTÄJÄ C	59
6.4	YRITTÄJÄ D.....	66
7	YHTEENVETO	74

8 JOHTOPÄÄTÖKSET77

LÄHTEET83

LIITTEET

Tutkimuskysymykset 1s

SYMBOLI- JA LYHENNELUETTELO

TuTa	Tuotantotalouden koulutusohjelma
DI	Diplomi-insinööri
TE500	Talouselämä lehden 500 Suomen suurinta yritystä

KUVAT JA TAULUKOT

- Kuva 1. Yrittäjän ydinkyvykkyudet ja toivottavat piirteet (Hannus 2010, 21; Timmons & Spinelli 2004)
- Kuva 2. Menestykseen vaikuttavat osatekijät (Wadhwa et al. 2009).
- Kuva 3. Sinisen ja punaisen meren eroavaisuus (Kim & Mauborgne 2010)
- Taulukko 1. Haastateltavien toimialaluettelo
- Taulukko 2. Haastateltavien koulusivistys

1 JOHDANTO

Diplomityön aihe ja tutkimuskysymys on ”Mitkä osatekijät edesauttavat yrittäjämestyksen saavuttamista”, Tutkimuksen apukysymyksenä toimii ”Minkälaiset yrittäjän ominaisuudet suosivat yrittäjyydessä menestymistä?”. Työssä perehdytään neljään menestyjäyrittäjään ja pyritään selvittämään tutkimuskysymysten mukaisesti, mitkä ovat yritysmenestykseen johtaneet osatekijät, ja ilmeneekö haastateltavissa henkilöissä sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat tehneet heistä menestyneitä.

1.1 Tausta

Tutkimuksen taustana on tutkijan suhteellisen pitkä ura (noin 15 vuotta) yrittäjänä sekä vapaaehtoistoiminta yrittäjäjärjestössä. Tutkimuksen herätteenä ovat toimineet mietteet siitä, miksi toiset yrittäjät menestyvät huomattavasti muita paremmin, sekä halu ymmärtää juurisyitä ilmiön takaa.

Tutkimusta varten haastateltu joukko on valikoitunut alan kirjallisuuden perusteella sekä mediassa esiin nousseita menestystarinoita seuraamalla. Tutkittavaa joukkoa valitessa pääpaino oli henkilöissä, joiden yritystoiminnalla ansaittu omaisuus tai ura yrittäjänä toimialallaan on merkittävä.

Menestyneitä yrittäjiä peilataan tutkimuksessa ”tavalliseen yrittäjään”. Tutkimuksen tarkoitus ei kuitenkaan ole luokitella yrittäjiä parempiin ja huonompiin taloudellisen menestyksen perusteella.

”Tavallisella” yrittäjällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista yrittäjää, joka hankkii yritystoiminnallaan itselleen tai perheelleen toimeentulon ja ei tavoittele yrityksen voimakasta kasvattamista. Tällaisessa yrittäjyydessä ei siis välttämättä ole kyse rikastumisesta, vaan itsensä työllistäminen ja toimeentulon hankkiminen koetaan riittäväksi motivaattoriksi.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on löytää haastattelujen avulla vastauksia tutkimuskysymyksiin ”Mitkä osatekijät auttavat yrittäjämestyksen saavuttamista?” ja ”Minkälaiset ominaisuudet suosivat yrittäjyydessä menestymistä?”. Tavoitetta lähestytään tutkimalla kirjallisuutta yrittäjämestyksen osatekijöistä sekä yrittäjän ominaisuuksista. Haastattelukysymykset painottuvat paljolti liike- tai oikeammin ilmaistuna yritysideohävaitsemiseen. Liikeidea on keskeinen osa-alue yritystoiminnassa, ja sen huolellisen käsittelyn vaatima laajuus huomioon ottaen yritysideohävaitsemisen liikeideaksi rajataan suurelta osin pois. Työstä rajataan pois myös yrittäjyyteen kuuluvat varjopuolet, kuten konkurssi. Haastatelluista yrittäjistä herra D on kokenut konkurssin, kahdestikin. Tämä tutkimus ei kuitenkaan keskity yritystoiminnan riskeihin, ja koska ne ovat laaja aihe, ne rajataan työstä pois.

1.3 Rakenne

Johdannon jälkeen tutkimus jakautuu kahdeksaan päälukuun. Luvussa kaksi käsitellään yrittäjää ja yrittäjyyttä teorian tasolla. Teoria ei etene kronologisesti, vaan luvussa on kuvattu yrittäjyyden eri merkityksiä eri konteksteissa ja eri tutkijoiden tutkimusten valossa tarkasteltuna. Luvun kaksi tarkoitus on selkeyttää käsitteitä yrittäjä, yrittäjyys ja yrittäjätyypit.

Luvussa kolme käsitellään mahdollisuuksien havaitsemista. Mahdollisuuksien havaitseminen on keskeinen teema yrittäjän luodessa uutta yritysideaa. Luvussa kolme käsitellään myös innovaatioiden merkitystä liiketoimintaan, samoin vision ja strategian merkitystä liikeidean kirkastajana. Luvussa neljä tarkastellaan yrittäjän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja niiden merkitystä yrittäjämestyksen näkökulmasta. Tutkimus pyrkii vastaamaan siihen, onko yrittäjissä joitain ominaisuuksia, joita ”ei-yrittäjissä” tai ”tavallisissa yrittäjissä” ei esiinny.

Luvussa viisi käsitellään tutkimusmenetelmää ja siihen liittyvää tematiikkaa. Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa kaikille tutkimukseen osallistuneille esitettiin samat tai likipitään samat kysymykset. Haastattelukysymysten järjestystä vaihdeltiin haastattelutilanteen dynamiikan mukaisesti. Luku kuusi sisältää tutkimukseen osallistuneiden neljän yrittäjän haastattelut analysointineen. Luku seitsemän on tutkimuksen yhteenveto. Luvussa kahdeksan on työn yhteenveto ja loppupäätelmät. Luvun lopussa esitetään mahdolliset jatkotutkimuskohteet.

2 YRITTÄJYYDEN MONET MÄÄRITELMÄT

Tässä luvussa lähestytään yrittäjää ja yrittäjyyttä terminologian näkökulmasta. Tutkimukseen osallistuneista yrittäjistä osa oli toiminut yrittäjämäisesti jo ennen kuin perustivat ensimmäisen yrityksen. Yrittäjyys on siis tullut tutuksi ja tärkeäksi osaksi identiteettiä ennen kuin omaa yritystä on edes perustettu. Tästä syystä on hyvä määritellä yrittäjyys-käsite riittävän laajasti.

Lähdekirjallisuuden avulla käsitellään myös eri tutkijoiden näkemyksiä yrittäjätyypeistä. Yrittäjätyyppien eroavaisuuksista löydetään yhtäläisyyksiä, jotka resonoivat voimakkaasti tutkimukseen osallistuneen joukon kanssa. Yrittäjyyden määrittelemisestä tekee haasteellista se, että yrittäjä ja yrittäjyys toimivat lähes synonyymeinä, ja monesti niitä onkin vaikea erottaa toisistaan. Kirzner (1982, 28) on todennut osuvasti, että; emme voi erottaa tanssijaa tanssista, emmekä yrittäjää yrittäjyydestä. Useat eri tutkimukset tukevat olettamaa, että epävarmuuksia sietävästä henkilöstä tulee yrittäjä todennäköisemmin, kuin henkilöstä, joka kaihtaa riskejä. Tutkimukset eivät kuitenkaan kykene henkilökeskeisyydestä huolimatta selittämään, miksi toiset ryhtyvät yrittäjiksi, kun taas toiset haluavat työllistyä palkansaajina (Eckhardt 2003).

2.1 Yrittäjä

Määritelmien kirjo yrittäjä-sanan (engl. entrepreneur) merkityksistä on moniulotteinen, ja yksiselitteistä käsitettä ei näytä löytyvän. Kovalainen (1993) on pohtinut, että yrittäjä-käsitteen määrittelemisen on hankalaa sen moniulotteisuudesta johtuen. Myös eri ajanjaksot vaikuttavat yrittäjyyden määrittelemiseen, ja tulee huomata, että aina yrittäjyyttä ei ole pidetty huomionarvoisena teemana (Kyrö 1998).

Seuraavaksi esitellään joitain luonnehdintoja siitä, kuka tai mikä yrittäjä on:

”Yrittäjä on henkilö, joka havaitsee liiketoimintamahdollisuuden ja luo yrityksen

tavoitellakseen sitä” (Bygvare 1994, 2; Talvitie 2014).

Vesperin (1990) näkemyksen mukaan yrittäjä on resursseja kokoava (työvoima, materiaalit, omaisuuserät) henkilö, joka kohottaa arvoaan onnistuneella resurssien yhdistelmällä. Gartnerin (1988) mukaan yrittäjä on henkilö, jolta tulisi löytyä ainakin seuraavia ominaisuuksia: ahkeruus, kyky sietää riskejä ja kyky havainnoida uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Gartner kuitenkin huomauttaa, että yksin ahkeruus tai kyky sietää riskejä ei riitä selittämään yrittäjäksi ryhtymistä. Gartner (1989) on myös aprikoinut, että yrittäjää ei tulisi tarkastella pelkästään yrittäjän henkilökohtaisten piirteiden valossa, vaan sen kautta, mitä yrittäjä tekee.

Lowin & MacMillanin (1988) mukaan termi yrittäjä tulisi liittää vain henkilöön, joka perustaa uuden yrityksen. Cunningham & Lischeron (1991) kuitenkin huomauttavat, että edellisen määritelmän perusteella kukaan, joka ostaa tai perii yrityksen, ei näin ollen olisi yrittäjä, ja määritelmä jäisi tältä osin suppeaksi. Krueger et al. (2000) ja Thornton (1999) ovat myös todenneet, että yrittäjyyttä ei ole pelkästään uuden yrityksen luominen vaan myös tapa ajatella tai toimia yrittäjämäisesti: näin ollen yrittäjyys ei vaadi omaa yritystä. Tällainen henkilö voi olla yrityksen perustaja, omistaja tai yrityksen työntekijä, ja ajattelutapa voi kanavoitua eri tavoin eri konteksteissa (Shane & Venkatamaran 2000; Ristimäki 2004). Edellä mainittuun toimintatapaan tyypillisiä piirteitä ovat: vastuullisuus, itsenäisyys, yhteistoiminnallisuus, aloitteellisuus ja innovatiivisuus (Huuskonen 1992).

Schumpeterin (1934) määritelmän mukaan yrittäjäksi nimitetään henkilöä, joka järjestää uutta luovaa toimintaa (engl. creative destruction). Tämä uutta luova toiminta voi olla palveluita, uusia tuotteita tai uusien tuotantomenetelmien omaksumista, mutta ei kuitenkaan välttämättä niin, että yrittäjäksi kutsuttu henkilö olisi yrityksen perustaja tai omistaja. Schumpeterin (1947) mukaan yrittäjän ei myöskään tarvitse olla keksijä, vaan ennen kaikkea hän on henkilö, joka kykenee hyödyntämään olemassa olevan keksinnön. Schumpeter (1947) pyrkiin eriyttämään käsitteellisesti yrittäjän johtajasta ja keksijästä.

Myös Huuskonen (1992) korostaa yrittäjässä ilmenevää luovuutta. Hänen mukaansa yrittäjää ei voi määritellä ilman yrittäjään liittyvää yrittäjähengeä, joka tulee nähdä laajana kokonaisuutena, jonka synonyymi voisi olla ”luovuus”. Huuskonen perustelee näkemystään sillä, että yrittäjyys pitää aina sisällään myös arvaamattomuutta, vaistonvaraisuutta, uteliaisuutta ja itsenäisyyttä. Huuskonen (1992) täsmentää vielä määritelmiään ja toteaa, että yrittäjä voidaan määritellä yksiselitteisesti vain hänen funktioidensa mukaan. Huuskonen määrittelee yrittäjän henkilöksi, joka on kokonaisvastuussa yrityksestään. Tämä näkyy siinä, että yrittäjä on samanaikaisesti riskipääoman sijoittaja, sekä pitää ylintä päätäntävaltaa ja ylintä auktoriteettia yrityksessään.

Yrittäjä on henkilö, joka yhdistelee rohkeasti eri tekijöitä saadakseen aikaan uusia tuotteita ja tuotantomenetelmiä. Yrittäjällä tulee siis olla rohkeutta ja mielikuvitusta, ja edelleen Hebert & Link (2006) jatkavat: yrittäjä tarvitsee myös luovuutta ja kykyjä vähentääkseen yritystoimintaan oleellisesti kuuluvaa riskiä. Riskin katsotaan tässä yhteydessä olevan osittain sisäpuolista eli yrittäjän kontrolloitavissa ja taas osittain ulkopuolista, kontrolloimatonta (Kainulainen 2014; Hebert & Link 2006). Hebert & Link (1989) ovat löytäneet tutkimuksessaan 12 erilaista yrittäjyyttä selittävää roolia. Yrittäjä on:

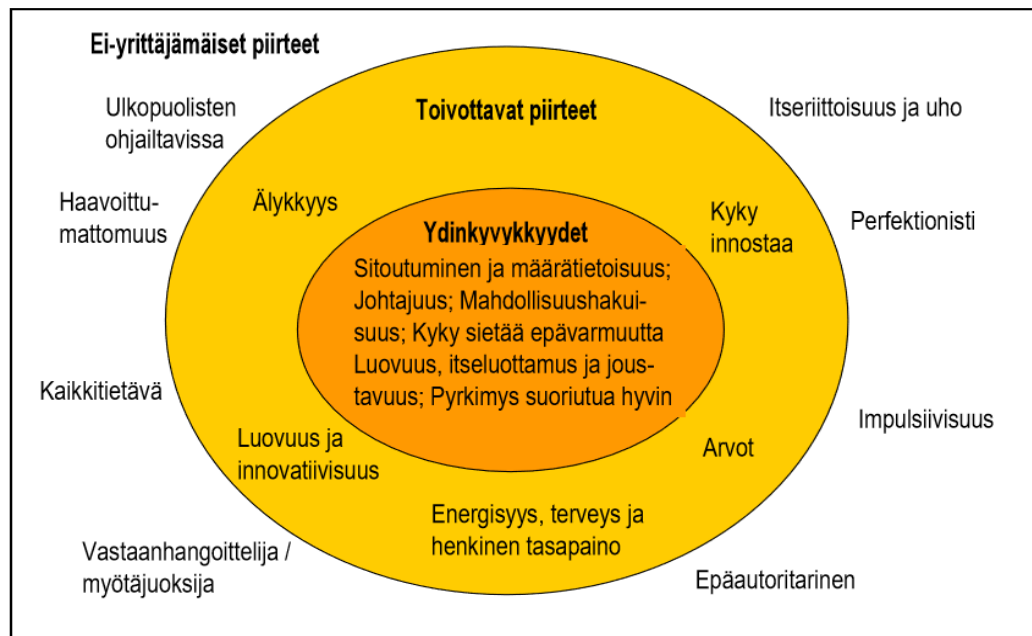
1. Henkilö, joka ottaa epävarmuuteen sidotun tietoisien riskien
2. Henkilö, joka sijoittaa pääomaan
3. Henkilö, joka on innovaattori
4. Henkilö, joka on päätöksentekijä
5. Henkilö, joka on tuotannonjohtaja
6. Henkilö, joka on johtaja tai esimies
7. Henkilö, joka organisoii ja koordinoi taloudellisia resursseja
8. Henkilö, joka on yrityksen omistaja
9. Henkilö, joka on tuotannontekijöiden käyttöönottaja
10. Henkilö, joka on hintaerojen hyödyntäjä
11. Henkilö, joka on resurssien allokoiija
12. Henkilö, joka käynnistää yrityksen. (Kainulainen 2014; Hebert & Link 1989, 14)

Hornaday (1982) on listannut 42 piirrettä, jotka ovat tunnusomaisia yrittäjille. Näitä piirteitä ovat itseluottamus, sinnikkyys, päättäväisyys, energisyys, ahkeruus, kekseliäisyys, kyky ottaa hallittuja riskejä, dynaamisuus, johtajuus, optimismi, tarve saada aikaan / onnistua, monipuolisuus, tuotetietoisuus, markkinatietoisuus, luovuus, kyky vaikuttaa toisiin, kyky tulla toimeen ihmisten kanssa, aloitteellisuus, joustavuus, älykkyys, tavoiteorientoituneisuus, täsmällisyys, kyky tehdä nopeita päätöksiä, positiivinen reagointi haasteisiin, itsenäisyys, rehellisyys, eheys, kypsyyt, tasapainoisuus, vastaanottavaisuus ehdotuksille ja kritiikille, vastuullisuus, harkitsevuus, täsmällisyys / tarkkuus, perusteellisuus, yhteistyökyky, tuotto-orientoituneisuus, kyky oppia virheistä, vallan taju, miellyttävä persoonallisuus, itsekkyyt, rohkeus, mielikuvituksellisuus, tarkkanäköisyys, kyky sietää moniselitteisyyttä, aggressiivisuus, kyky nauttia, pystyvyys, tehokkuus, sitoutuneisuus, kyky luottaa työntekijöihin ja herkkyyt toisia kohtaan (Hornaday 1982, 26-27.; Tiikkala 2013). Hornadayn (1982) malli on tyypillinen piirreteoretikko-malli, jossa yrittäjyyttä selitetään luonteenpiirteiden kautta. Gibbin (2002) mukaan yrittäjiin onkin yhdistetty rajaton määrä persoonallisuusprofiileita, joihin sisältyy muun muassa yrittäjän tausta, tavoitteet, arvot ja motivaatio (Yvi 2018). Gibbin (2002) mukaan suosituimpia piirteitä ovat saavuttamisen tarve, itseluottamus, luovuus, korkea kontrollikäsitys, itsenäisyys, päättäväisyys ja sitoutuneisuus.

Piirreteoretikkojen tapa luonnehtia yrittäjää ei kerää pelkästään kiitosta, koska yrittäjämäisten piirteiden esiintyvyys ei rajoitu vain yrittäjiin, vaan piirteitä esiintyy lähes kenessä tahansa. Yrittäjä voidaan nähdä ”*suurena persoonana*”, jolloin koetaan, että yrittäjillä olisi tietyt synnynnäiset kyvyt ja piirteet, jotka tekevät heistä massasta erottuvia yksilöitä. Yrittäjiin liitetään ominaisuuksia kuten energisyys, sisukkuus ja visionäärisyys. Piirreteoreettinen koulukunta tutkii menestyjäyrittäjää heissä yleisesti ilmenevien piirteiden kautta. Tällaisia piirteitä ovat muun muassa innovatiivisuus, riskinottohalukkuus ja päättäväisyys. Piirreteoretikot näkevät, että yrittäjillä on erityisiä arvoja ja asenteita koskien työtä ja elämää. Nämä arvot ja asenteet, sekä lisäksi tietyt tarpeet aiheuttavat tietynlaista käyttäytymistä. Yrittäjät olisi tämän teorian pohjalta mahdollista erottaa ”ei-yrittäjistä” persoonallisia

piirteitä tarkastelemalla. Yrittäjiin liitetystä piirteistä keskeisimmän huomion ovat saaneet riskisuuntautuneisuus ja suoriutumismotivaatio (Tikkala 2013; Cunningham & Lischeron 1991).

Timmons & Spinelli (2004) jakava toivottavia piirteitä ydinpiirteisiin, toivottaviin piirteisiin ja ei-yrittäjämäisiin piirteisiin. Kuvasta 1 nähdään Timmonsin ja Spinellin (2004) malli yrittäjälle soveltuvista kyvykkyyksistä. He nostavat esiin yrittäjällä ilmeneviä ydinkyvykkyyksiä, mutta korostavat, että harvassa yrittäjässä ilmenevät nämä kaikki piirteet. Moni yrittäjä on vahva jollain osa-alueella ja heikompi jollain toisella osa-alueella. Kyvykäs yrittäjä voi kuitenkin korvata heikkouksiaan omilla vahvuuksillaan. Timmons & Spinelli (2004) mainitsevat toivottavista piirteistä ainakin luovuuden ja innovatiivisuuden olevan välttämättömiä piirteitä jokaisessa yrittäjässä. Toisaalta taas ei-yrittäjämäiset piirteet ovat heidän mielestään sellaisia, joita ei voi ilmetä yhdessäkään menestyvässä yrittäjässä (Hannus 2010; Timmons & Spinelli 2004).



Kuva 1. Yrittäjän ydinkyvykkyydet ja toivottavat piirteet (Hannus 2010, 21; Timmons & Spinelli 2004, 251).

Ronstadt (1984) kuitenkin esittää poikkeavan teorian, jonka mukaan henkilö, jolla ei ole kehittyneitä sosiaalisia taitoja, ei taipumusta ryhmätyöhön ja koulumenestyskin puuttuu, voi kaikesta huolimatta omata ja saavuttaa taitoja ja ominaisuuksia, joilla hän pärjää yrittäjänä. Bygvaren (1994) näkemyksen mukaan yrittäjiä ei voi erottaa muista yksilöistä vain luonteenpiirteitä tarkastelemalla. Hänen mukaansa voidaan puhua vain yrittäjyyttä edistävästä luonteenpiirteistä – luonteenpiirteet eivät hänen mukaansa kuitenkaan selitä yrittäjyyttä ilmiönä. Myös Gibb & Ritchie (1982) ovat samoilla linjoilla kuin Bygvare (1994): heidän mukaansa yksilön elämässään kohtaamat asiat sekä sosiaalinen viitekehys, ovat asioita, jotka edesauttavat yrittäjäksi siirtymistä.

Dyerin (1994) näkemys tukee myös sosiaalisen kehityksen mallia: yrittäjäksi kasvetaan, ja iän merkitys korreloi voimakkaasti sosiaalisen verkoston kokoon. Dyer (1994) määrittelee yrittäjyyttä kannustaviksi yksilöllisiksi tekijöiksi päämäärätietoisuuden ja tuloksellisuuden, riskinsietokykyä unohtamatta. Myös Dyer (1994) näkee, että sosiaaliset tekijät ovat tärkeitä alkutekijöitä yrittäjyyden synnyssä. Dyer (1994) on myös todennut, että lapsuudella on suuri merkitys yrittäjäksi ryhtymiselle. Lapsuudessa koettu köyhyys, laiminlyönnit ja varattomuus ovat tutkimuksen mukaan edistäneet yrittäjäksi ryhtymistä. Lapsuuden vaikeudet näkyvät motivoituneena vastuun kantamisena ja voimakkaana haluna vaikuttaa omaan kohtaloon (Dyer 1994). Gibb & Ritchie (1982) kuitenkin kokevat, että sosiaalisen kehityksen malli on piirreteorioiden kannalta haastava, koska se painottaa voimakkaasti tilannetekijöiden vaikutusta läpi koko yksilön elämän.

2.2 Yrittäjyys

Niin kuin yrittäjän, myös yrittäjyyden määrittelemisessä on useita ulottuvuuksia eri aikakausien ja tieteenalojen näkökulmista riippuen. Eri tulkinnat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan täydentävät yrittäjyys-käsitteen monikerroksista olemusta. Luonnehdintojen moninaisuus ei anna yksioikoista käsitystä yrittäjän luonteenpiirteistä, vaan tekee määrittelemisestä peräti haastavaa. Yrittäjyyden teoriassa ja tutkimuksessa on kuitenkin löydettävissä ajatus siitä, että yrittäjyys

sopii tietyillä luonteenpiirteillä varustetulle henkilölle paremmin (Dyer 1994; Kruger 1994). Kenties yleisimmät lähestymiskulmat yrittäjyyteen ovat *taloustieteellinen, psykologinen ja sosiologinen* lähestymistapa (Lumpkin & Dess 1996; Niittykangas 2003). *Taloustieteen* näkökulmasta tarkasteltuna yrittäjä on rationaalinen päätöksentekijä, joka pyrkii hyötymään kulloisessakin markkinatilanteessa, saaden taloudellisen hyödyn investoinneilleen. Tämän näkökulman keskeinen teema on näkemys siitä, että yrittäjä on päätöksiä tekevä yksilö. *Psykologisesta* näkökulmasta tarkasteltuna yrittäjää tutkitaan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja niiden vaikuttavien motivaatiotekijöiden kautta (Aldrich & Zimmer 1986). Yksi tunnetuimpia teorioita tässä viitekehyksessä on Mclellandin (1961;1965) teoria, jonka mukaan yrittäjänä ja menestymistä selittävänä tekijänä on suoriutuminen ja suoriutumisen tarve (Mäkinen 1977; Aldrich & Zimmer 1986). *Sosiologisessa* näkökulmassa päähuomio on ollut yhteiskunnallisten, kulttuuristen ja uskonnollisten tekijöiden ja yrittäjyyden välisessä yhteydessä. Näin ollen, yrittäjyyttä on selittänyt esimerkiksi tiettyyn väestöryhmään kuuluminen (Mäkinen 1977; Aldrich & Zimmer 1986). Gibbin & Ritchien (1982) määrittämän sosiaalisen mallin mukaisesti, yrittäjäksi kasvetaan tekemisen ja kokemuksen kautta.

Yrittäjyys on liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemista ja hyödyntämistä, jota kutsutaan yrittäjyyden prosessiksi (engl. the entrepreneurial process). Prosessi pitää sisällään kaikki toiminnot ja tehtävät, joiden voidaan katsoa kuuluvan liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen ja organisaation perustamiseen mahdollisuuden hyödyntämistä varten (Bygvare 1994). Tässä Bygvaren (1994) mallissa kaiken perustana on idea, jonka pohjalta voi avautua uusi liiketoimintamahdollisuus. Kun yksilön ominaisuudet, ympäristö ja sosiologiset vaikutteet tukevat yrittäjyyden prosessia, voi idea jalostua innovaatioksi ja liiketoiminnaksi.

Kyrö & Nissinen (1995) hahmottavat yrittäjyyskäsitteen kulttuurisessa historiassa kaksi merkittävää murrosta. Näiden murrosten myötä yrittäjyyskäsite on saanut kolme eri merkitystä: ulkoinen yrittäjyys, sisäinen yrittäjyys ja omaehtoinen

yrittäjyys. Ulkoinen yrittäjyys kuvaa prosessia, jonka tuloksena syntyy itsenäinen pienyrittäjä (Kyrö & Nissinen 1995; Shane & Venkataraman 2000). Sisäinen yrittäjyys taas viittaa organisaation yrittäjämäiseen toimintatapaan, ja sisäistä yrittäjyyttä kuvataan kollektiivisena prosessina. Omaehtoinen yrittäjyys taas kuvaa yksilön roolin muuttumista työnjaon ja organisaatioistumisen myötä. Käsitteen ytimessä ovat yksilön kehityskertomus, asenne, käyttäytyminen ja tapa toimia. Käsitteessä kiteytyvät yksilön kyky vaikuttaa itseensä ja ympäristöönsä, sekä kokonaisvaltainen vastuunkantaminen (Kyrö & Nissinen 1995).

Vesalaisen (2001) mukaan yrittäjyys on laajasti tulkittuna käyttäytymismalli, jolla on tärkeä yhteiskunnallinen merkitys. Näin voi käyttäytyä yksilön lisäksi ryhmä, yritys ja jopa julkinen organisaatio. Kor et al. (2007) laajentavat osaltaan käsitteistöä: heidän mukaansa yrittäjyyttä voi tarkastella kapean ja laajan yrittäjyysmääritelmän jatkumona. Laaja määritelmä kuvaa yksilöiden ja ryhmien tarkoituksenmukaista toimintaa yrityksessä, missä tahansa asemassa yrityksen sisällä. Toiminta synnyttää yritykselle uusia (innovaatio) ratkaisuja. Laajalla yrittäjyyden määritelmällä viitataan tietynlaiseen haluttuun käyttäytymiseen, kun taas kapea määritelmä yhdistetään, jopa synonyymien kaltaisena, pienyritykseen tai sen perustamiseen (Bridge et al. 1998).

Gibb (1997) puhuu yrittäjyydestä elämäntapana ja listaa kuusi ydinkyvykkyyttä:

1. Kyky nauttia yrittäjän elämäntavasta,
2. henkilökohtaiset yrittäjyystaidot,
3. oppimaan oppimisen taidot,
4. kommunikointi ja -vuorovaikutustaidot,
5. taidot luoda suhteet asiakkaisiin, jakelukanaviin ja muihin yrittäjiin,
6. liiketoiminnan kehittämisen taidot. (Gibb 1997, 15-17.)

Sekä Bygvare (1994), Krueger (1994) että Gibb & Ritchie (1982) toteavatkin yrittäjyyden ajurina toimivan halun kontrolloida omaa elämäänsä. Dyerin (1994) mukaan uravalinnat voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: yksilölliset tekijät, sosiaaliset tekijät ja taloudelliset tekijät. Näillä kaikilla tekijöillä on merkitystä

yrittäjyyden synnyssä, mutta mikään näistä ei itsessään ohjaa uravalintaa. Yksilö ei myöskään ole ainoastaan piirteidensä orja, vaan henkilö, jota kokemukset, ikä ja sosiaaliset suhteet muokkaavat yksilönä. Krugerin (1994) mukaan henkilöllä, jolla on luonnollinen tarve kontrolloida muita ja ottaa vastuuta, on potentiaalia yrittäjäksi. Kruger myös toteaa, että yksilön kyky nähdä itsessään potentiaalia yrittäjyyteen ja osoittaa pitkäaikaista sitkeyttä on myös tärkeää.

Schumpeter (1934) määrittelee yrittäjyyttä monesti innovaatioiden näkökulmasta. Yrittäjä on innovatiivinen yksilö, jonka innovaatioiden kautta talous kehittyy ja kulkee eteenpäin. Schumpeter toteaa myös, että ilman luovia ihmisiä ei synny uusia yrityksiä. Schumpeter kuvaakin, että yrittäjyys (engl. entrepreneurship) on yrittämisen toiminnallinen osa. Schumpeter (1947) on myös määritellyt yrittäjyyden olevan toimintaa, jota yrittäjät saavat aikaan. Myös Audretch (2002) on mietteissään samansuuntainen. Hänen mukaansa yrittäjyys on muutosta, jota yrittäjät saavat aikaan. Audretch (2002) nimittää yrittäjiä, tässä kontekstissa, muutosagenteiksi. Gartner (1989) määrittelee yrittäjyyden uuden yrityksen perustamiseksi ja hänen mukaansa yrittäjyys päättyy, kun organisaation kehittäminen loppuu.

Shane et al. (2003) kuvaavat yrittäjyyttä prosessina. Shanen mukaan yrittäjyysprosessi alkaa yksilöstä ja mahdollisuudesta. Shanen yrittäjyysprosessissa yksilö havaitsee hyvän liiketoimintamahdollisuuden ja päättää toiminnallaan mahdollistaa sen toteutumisen. Prosessi sisältää idean kehittämisen hyödynnettäväksi, sen käyttökelpoisuuden arvioinnin, tarvittavien resurssien keräämisen, tuotteiden tai palveluiden kehittämisen asiakkaille, organisaation suunnittelun ja asiakashankinnan (Shane et al. 2003; Shane & Venkataraman 2000). Shane (2003) huomauttaa, että tällainen yrittäjyysprosessi sisältää aina riskin ottamista, innovatiivisuutta ja organisointikykyä. Shanen mukaan yrittäjyysprosessi on luonteeltaan sellainen, että sen kaikissa vaiheissa on määrättömästi eri mahdollisuuksia. Prosessiin vaikuttaa lisäksi sekä yksilön sisäiset ominaisuudet että ulkoinen ympäristö (Shane et al. 2003).

Viitalan & Jylhän (2013) mukaan yrittäjyyden keskeisinä tekijöinä ovat mahdollisuuksien havaitseminen ja niihin tarttuminen. Menestykseen vaaditaan kuitenkin organisointikykyä, jotta havaitusta mahdollisuudesta saadaan luotua liiketoimintaa. Yrittäjyys onkin monesti paljon enemmän kuin pelkkä uuden liiketoiminnan luominen, ja tällöin yrittäjyyden nähdään olevan laaja-alaisempi ajatuksellinen ja toiminnallinen osa (Kuratko 2005). Myös Ristimäki (2004) korostaa, että yrittäjyyteen kuuluvat keskeisesti toimijat ja toiminta.

Binkin & Valen (1990) laatiman synteessin mukaan yrittäjyyttä esiintyy neljänä eritasoisena ilmiönä. Jokaisella neljällä ilmiöllä on oma erityislaatuinen suhteensa resursseihin. Nämä neljä ilmiötä ovat:

- ”schumpeteriläinen” – uutta luova yrittäjyys,
- ”itävaltalainen koulukunta” – resursseja uudelleensuuntaava yrittäjyys,
- ”leibensteiniläinen” – resurssien käyttöä tehostava yrittäjyys sekä
- ”omega-yrittäjyys” – toisilta ylijääneiden resurssien uudelleen käyttö (Kainulainen 2014; Bink & Vale 1990).

Cunningham & Lischeron (1991) taas ovat ryhmitelleet erilaisia yrittäjyyden kuvauksia kuuteen koulukuntaan, jotka ovat itsessään varsin selittäviä. Koulukunnat eroavat toisistaan eri painotusten perusteella ja keskittyvät enemmän yrittäjän ominaisuuksiin, kuin Binkin & Valen (1990) listaus, joka keskittyy tapaan tehdä liiketoimintaa.

1. ”Suuren persoonan” yrittäjyyden koulukunta
2. Psykologisten ominaisuuksien yrittäjyyden koulukunta
3. Klassinen yrittäjyyden koulukunta
4. Liikkeenjohdon yrittäjyyden koulukunta
5. Johtajuuden yrittäjyyden koulukunta
6. Sisäisen yrittäjyyden koulukunta (Kainulainen 2014; Cumminham & Lischeron 1991)

Kyrö (1998) esittää tutkimuksensa perusteella, että yrittäjyys on aina sidottu ajallisesti kontekstiinsa. Yrittäjyys ja sen eri määritelmät ovat kertomus sen

aikakauden yhteiskunnallisista tapahtumista ja on huomattava, että aina yrittäjyyttä ei ole pidetty huomionarvoisena ilmiönä. Yrittäjyyttä kuvataan myös elämäntapana – kokonaisvaltaisena tapana katsoa elämää (Gibb 1997).

2.3 Yrittäjätyyppit

Tutkimukseen osallistunut joukko on alkanut tai kasvanut yrittäjiksi eri lähtökohdista. Yritystoiminnassa saavutettua menestystä pyritään selvittämään yrittäjätyyppien eroavaisuuksilla. Jokaisella haastatellulla on omat ominaisuutensa, jotka ovat olleet vahvoja, ja joitakin ominaisuuksia, jotka ovat kehittyneet tekemisen kautta.

Raatikainen (2004) on todennut, että yrittäjätyyppinä on yhtä monenlaisia kuin on yrittäjiäkin. Raatikaisen mukaan yrittäjätyyppit voidaan kuitenkin karkeasti jakaa kolmeen pääryhmään:

1. Käsityöyrittäjä,
2. liikemiesyrittäjä ja
3. toimitusjohtajayrittäjä (Raatikainen 2004, 22).

Vesper (1990) määrittelee yrittäjätyyppit Raatikaista (2004) laajemmin. Vesperin määrittelyn mukaan yrittäjätyyppit voidaan jakaa seuraavasti:

1. Itsensä työllistävä yksinyrittäjä,
2. sarjayrittäjä,
3. tiiminrakentaja,
4. riippumaton uudistaja,
5. liiketoiminnan monistaja,
6. mittakaavaedun hyödyntäjä,
7. pääoman kerääjä sekä
8. liiketoiminnan ostaja. (Vesper 1990)

Yrittäjiä on pyritty tyyppittelemään usealla eri tavalla, joista yksi paljon huomiota saanut on Smithin (1967) määrittely yrittäjistä. Smith (1967) nostaa määrittelyssään

esiin kaksi yrittäjätyyppiä: ammattiorientoituneen ja hyötyä tavoittelevan yrittäjätyyppin. Nämä kaksi tyyppiä eroavat toisistaan koulutuksen, sosiaalisen osallistumisen ja kyvykkyyden sekä ajoituksen huomioimisen suhteen.

Yrittäjiä voidaan tyypitellä myös tapayrittäjiksi (engl. habitual entrepreneurship). Tapayrittäjäksi kutsutaan yrittäjää, jolla on kokemusta vähintään kahdesta yrityksestä (Alsos 2007). Rocha et al. (2014) mukaan noin kolmannes (1/3) kaikista yrittäjistä voidaankin luokitella tapayrittäjiksi (Talvitie 2015). Tapayrittäjien toimintatavoissa mielenkiinnon herättää kysymys: ”Mikä ohjaa yrittäjää omistamaan useita yrityksiä tai siirtymään aina seuraavaan yritykseen?” Ronstadt (1988) on laatinut teorian nimeltään käytäväperiaate (engl. corridor principle), joka on omiaan selittämään tapayrittäjyyttä ilmiönä. Ronstadt’n (2007) käytäväperiaatteen ytimessä on oivallus siitä, miksi yrittäjälle avautuu juuri jokin tietty liiketoimintamahdollisuus. Se, miten yrittäjä sitten päätyy juuri tähän tiettyyn liiketoimintamahdollisuuteen, johtuu Ronstadt’n (2007) mielestä siitä, että yrittäjä on aikaisemmin käynnistänyt yrityksen, joka on tuottanut hänelle tietoa alan sidosryhmistä, uusista trendeistä, teknologiasta sekä hänestä itsestään: osaaminen, intressit, kyvykkyydet. Tämä lisääntynyt osaaminen ja tietoisuus avaavat uuden väylän nähdä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Näitä mahdollisuuksia ei Ronstadt’n (2007) mukaan olisi oivallettu ilman aikaisempaa yrityshanketta tai uraa yrittäjänä. Tässä käytäväperiaatteessa sana ”käytävä” kuvaa yrityksen elinkaarta. Yritys voi muuttaa suuntaansa ja sen rinnalle voidaan perustaa uusia yrityksiä tai toimintoja. Tätä kokonaisuutta siis kutsutaan käytäväksi. Käytäväperiaatteen keskeinen ydin onkin siinä, ymmärtääkö yrittäjä ympärillään koko ajan avautuvat uusia mahdollisuuksia. Käytäväperiaate korostaa myös yrittäjän oppimista. Yrittäjä oppii edellisistä yrityksistään ja siirtää osaamisensa aina seuraavaan yritykseen (Talvitie 2015; Ronstadt 2007).

Tapayrittäjyys jaetaan yleisesti kahteen alaryhmään, tällöin puhutaan sarja- ja portfolioyrittäjistä. *Sarjayrittäjä* (engl. serial entrepreneurship) on henkilö, joka omistaa tällä hetkellä jonkin taloudellisesti aktiivisen yrityksen tai osan siitä ja on aikaisemmin myynyt tai lopettanut omistamansa tai omistamiensa yrityksiä.

Sarjayrittäjyys syntyy halusta luoda itselle toimiva työympäristö ja -olosuhteet. Sarjayrittäjyydestä innostuvat usein sellaiset henkilöt, jotka ovat oman alansa osaajia ja jotka ryhtyvät yrittäjiksi samalle toimialalle, jossa ovat ansainneet elantonsa työntekijöinä. Tämän he kokevat parhaaksi mahdolliseksi hyödyksi yrittäjyyttä ajatellen. Sarjayrittäjille tyypillistä, on rajoittaa yrityksen kasvua henkilökohtaisesti hallittavalle tasolle (Yvi 201; Westhead & Wright 1998).

Portfolioryrittäjä (engl. portfolio entrepreneurship) on henkilö, joka omistaa samanaikaisesti useampia taloudellisesti aktiivisia yrityksiä joko kokonaan tai osittain (Yvi 2018; Westhead & Wright 1998). Portfolioryrittäjälle tyypillistä on sarjayrittäjää voimakkaampi kasvun tavoittelemisen. Sanotaankin, että portfolioryrittäjä nauttii haasteista ja riskinottamisesta sarjayrittäjää enemmän (Ucbasara et al. 2006).

Näiden kahden määritelmän yhdistelmää kutsutaan *hybriditaparyrittäjäksi*. Tällöin yrittäjä sekä omistaa samanaikaisesti useita yrityksiä, että myös ostaa, perustaa, myy tai lopettaa yrityksiä (Weiss 2007). Ucbasaran et al. (2006) pitävätkin juuri yrittämisen perustamistapaa viestinä yrittäjän motiiveista ja toteavat, että sarja- ja portfolioryrittäjiä erottavat toisistaan asenteet, motiivit ja ajatusmallit (Ucbasara et al. 2006).

3 MENESTYVÄN LIIKETOIMINNAN ELEMENTTEJÄ

Mitä menestyvä liiketoiminta vaatii onnistuakseen? Tähän lukuun on koottu keskeisiä menestyvän liiketoiminnan osatekijöitä: liiketoimintamahdollisuus, visio ja strategia sekä innovaatio.

Pihkala ja Vesalainen (1999) esittävät, että uuden liiketoiminnan taustalla usein havaittu mahdollisuus, visio tai innovaatio. Uuden liiketoiminnan havaitsemisen prosessia he kuvaavat ”paloittaiseksi” prosessiksi, uuden liikeidean kompleksisesta luonteesta johtuen. Yrittäjän tulee osata tulkita heikkoja signaaleja, hänen on kyettävä tulkitsemaan markkinainformaatiota ja hyödyntämään resursseja oikea-aikaisesti.

3.1 Liiketoimintamahdollisuus

Liiketoimintamahdollisuuden (engl. opportunity) havaitsemista pidetään keskeisenä yritystoiminnan käynnistämisen airuena. Gartnerin (1985) mukaan ympäristö tarjoaa mahdollisuuksia yrittäjyydelle, yrittäjän on vain kyettävä tunnistamaan mahdollisuus ja organisoimaan siitä taloudellisesti kannattavaa toimintaa. Timmons (1999) määrittelee mahdollisuuden seuraavasti: mahdollisuus on houkutteleva, jos se on kestävä ja ajoituksellisesti ankkuroitunut tuotteeseen tai palveluun, joka lisää arvoa sen ostajalle tai loppukäyttäjälle.

” Liiketoimintamahdollisuudet, niiden tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat yrittäjyyden kulmakiviä. (Shane & Venkataraman 2000; Chang et al. 2013)”

De Carolis et al. (2009) ilmaisevat asian siten, että liiketoiminta on uuden tuotteen ja/tai palvelun toteuttamiseen liittyvää mahdollisuutta voiton tavoitteluun.

Vesper (1993) esittää liiketoimintamahdollisuuden kuvaavan koodattua viestiä, jonka koodi ei ole tiedossa, tai kokoamatonta palapeliä, korttipelin voittokättä tai kertomatonta tarinaa. Potentiaalisia mahdollisuuksia on olemassa rajaton määrä, ne ovat latenteja ennen kuin tulevat löydetyksi. Löytäjäksi tarvitaan henkilö, jolla on oikeanalainen tietotaito (engl. knowhow), joka osaa yhdistää palapelin palaset.

Tämän lisäksi tarvitaan vielä oikea ajoitus, jotta liiketoimintamahdollisuus on hyödynnettävissä (Pihkala & Vesalainen 1999).

Timmons & Spinellin (2004) mukaan liiketoimintamahdollisuus on houkutteleva, ajallisesti kestävä, ja oikeaan aikaan tapahtuva, ja se on sitoutunut tuotteeseen tai palveluun luoden tai lisäten arvoa ostajalle tai loppukäyttäjälle. Jotta tilaisuuteen tarttuminen olisi mahdollista, tulee mahdollisuusikkunan olla ja pysyä auki riittävän pitkään. Mahdollisuusikkuna kuvaa liiketoimintamahdollisuuden ajallista ulottuvuutta. Ikkuna avautuu vasta silloin, kun tuotteella on riittävästi kysyntää markkinoilla. Ikkuna sulkeutuu, korvaavien tuotteiden tai teknologioiden täyttäessä markkinat, tai silloin, kun joku on jo tarttunut mahdollisuuteen ja täyttänyt markkinat toiminnallaan. Mahdollisuusikkunan kannalta ajoitus on elintärkeää, ja mahdollisuuksia tulee hyödyntää heti, kun kaikki niiden vaatimat elementit ovat saatavilla (Hannus 2010).

Puhakan (2002) mukaan yrittäjä näkee liiketoimintamahdollisuuden rationaalisen ja intuitiivisen informaation etsimisprosessina sekä tiedon sosiaalisena että kognitiivisena tulkintana. Yrittäjä etsii liiketoimintamahdollisuuksia tutkimalla markkina-aukkoja. Uusi mahdollisuus syntyy markkina-aukon ja uuden lisäarvoa luovan konseptin avulla. Älyllisen pääoman avulla yksilö kääntää monimutkaisen liiketoimintainformaation liiketoimintamahdollisuudeksi. Puhakan mukaan älyllinen pääoma koostuu toimialatuntemuksesta, johtamiskokemuksesta, muodollisesta tietämyksestä, luontaisesta motivaatiosta ja luovuudesta. Puhakka (2002) esittää myös, että liiketoimintamahdollisuuden tunnistamiseen liittyvän yrittäjämäisen käyttäytymisen päämääränä on muodostaa uusi strateginen liiketoimintakonsepti, jolla on uutta taloudellista arvoa. Mahdollisuuksien havaitseminen jakaantuu Puhakan mukaan tiedon hankintaan, kilpailutilanteen selvittämiseen, ennakoivaan etsintään, innovatiiviseen käyttäytymiseen ja kollektiiviseen toimintaan.

Effektuaatioteoriaa (engl. effectual) kutsutaan riittävien olosuhteiden teoriaksi, ja se on kausaatioteorian vastakohta. Siinä missä kausaatioteoria keskittyy syy-

seuraus-suhteisiin, on efektuaatioteoria abstraktimpi ja monisyisempi. Effektuaatioteorian perusteet on kehittänyt Sarah D. Sarasvathy vuonna 2001. Sarasvathy & Dew (2005) kehittivät teoriaa pidemmälle empiiristen esimerkkien kautta, ja heidän tutkimuksensa mukaan vain osittain saatava tieto ja rajattu havainnointi muodostavat yhdessä uuden liiketoimintamahdollisuuden – ”*konstruktivisen*” mallin. Edellä mainittujen määritteiden avulla voidaan saada aikaan myös täysin uusi markkina. Sarasvathyn (2001) mukaan alkuperäinen liikeidea voi olla hyvinkin kaukana siitä, millaiseksi idea lopulta muodostuu. Kokonaisuudessaan liikeidean jalostaminen tarjoaa kehityspolun koko ideaa kehittäväälle joukolle, ja tämä saattaa avata uusia osaamisen keskittymiä. Sarasvathy (2001) myös kyseenalaistaa sen, onko edes mahdollista kehittää liikeideaa loppuun asti vain pelkällä teoreettisella tarkastelulla.

Sarasvathy on määritellyt efektuaatioteoriaansa muutaman pääperiaatteen kautta:

- *Resurssit* – yrittäjän olemassa olevat resurssit ovat parempi lähtökohta, kuin resurssit, joita yrittäjällä ei ole ja jotka tulisi hankkia.
- *Liiketoimintasuunnitelma* – liiketoimintasuunnitelman sijaan Sarasvathyn mukaan on järkevämpää keskittyä miettimään tappiota, jonka yrittäjä kykenee sietämään, kuin liiketoiminnan synnyttämää voittoa.
- *Yllätysten hyödyntäminen* – sidosryhmän jäsenen toiveisiin vastaaminen voi avata yrittäjälle erittäin kannattavaa liiketoimintaa. Sarasvathyn kokonaisuudessa liiketoiminta voi näyttää ”tilkkutäkiltä”, jonka kokonaisuus on kuitenkin tarkalleen yrittäjän hallinnassa. Sarasvathyn mukaan, yrittäjä pyrkii hallitsemaan vain asioita, joiden kokee olevansa hallussaan, ei koskaan sellaisia, joihin hän ei pysty toimillaan vaikuttamaan (Sarasvathy 2001; Hytti 2012; Aho 2015).

Hytti (2012) nostaa esiin erilaisen näkökulman, joka pohjautuu Sarasvathyn (2001) näkemykseen uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisesta. Näkökulma eroaa perinteisesti ajatellusta mahdollisten maailmojen havainnoinnista ja uusien markkinoiden luomisesta. Hytti (2012) painottaa mahdollisuuksien havaitsemisen olevan kiinni yrittäjän mielenkiinnosta, osaamisesta ja yrittäjän sosiaalisesta

verkostosta. Hän kuvaa edellä mainittua resurssipooliksi, josta uusi yritysidea ammennetaan. Resurssipooli määrittää uudet avaukset, joita yrittäjä osaa ja haluaa tehdä. Saadakseen ideansa eteenpäin yrittäjä sitouttaa hankkeeseen sidosryhmiä, jotka tuovat hankkeeseen oman resurssipoolinsa ja näin tieto ja osaaminen saadaan moninkertaistettua.

Liiketoimintamahdollisuuksien syntymistä ovat tutkineet myös Schumpeter (1942) ja Kirzner (1973). Schumpeterin ja Kirznerin näkemykset kuitenkin eroavat toisistaan merkittävästi. Schumpeteriläinen näkemys korostaa informaation merkitystä liiketoimintamahdollisuuden olemassaolon selittäjänä. Schumpeterin (1942) ajatuksena on markkinatasapainon etäännyminen, eli jonkin uuden rakentaminen, jonka varaan mahdollisuudet rakentuvat. Kirzneriläinen näkemys taas pyrkii selittämään mahdollisuuden olemassaoloa erilaisilla näkökulmilla olemassa olevaan informaatioon. Kirznerin (1973) näkemyksen mukaan yrittäjä kulkee kohti markkinatasapainoa, sitä kuitenkin koskaan saavuttamatta. Tähän on kuitenkin potentiaalia vain pienellä osalla yrityksistä. Suurin osa yrityksistä tulee olemassa oleville markkinoille käyttämällä olemassa olevaa informaatiota uudella tavalla. Yrittäjyysprosessissa liiketoimintamahdollisuuden havaitseminen ja sen hyödyntäminen ovat keskeisiä prosesseja.

Laukkanen (1999) esittää liiketoiminnan olevan tuotteiden ostamista, valmistamista tai muuta tuottamista ja myymistä ansaintatarkoituksella, sekä niihin liittyviä toimintoja ja suhteita. Laukkasen mukaan liiketoimintamahdollisuuden perusta on jokin tuoteydin, käytännössä tavaroita, palveluja tai niiden yhdistelmiä. Alkavassa yrityksessä tämä tuoteydin voi olla selkeä, hahmottamaton mielikuva tai vaan idea siitä, mitä yritys tulisi konkreettisesti tekemään. Tätä nimitetään Laukkasen mukaan epätarkaksi liikeideaksi. Laukkasen (2006) mukaan liiketoimintamahdollisuus on viiden määräävän tekijän summa:

- Tuote,
- tekijät ja toteuttava järjestelmä,
- asiakkaat,
- toimittajat ja

- toimintaympäristö. (Laukkanen 2006, 65-69.)

Tarvitaan siis näiden viiden tekijän kohtaaminen, jotta liiketoiminta voi menestyä. Jos jokin näistä viidestä tekijästä jää toteutumatta, seuraa siitä yrityskriisi, joka voi johtaa konkurssiin (Laukkanen 2006).

Suuressa mittakaavassa tarkasteltuna, yrittäjyyden synnyn kannalta merkityksellistä on se, miksi toiset näkevät ympärillään mahdollisuuksia ja toiset näkevät vain rajoitteita ja miksi vain harvat tarttuvat havaittuun mahdollisuuteen (Shane & Venkataraman 2000).

3.2 Visio ja strategia

Visio on tulevaisuuden kuva, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Steelen & Murrayn (2004) sanoin ”visio on (yleensä) sanallinen kuvaus yrityksen tahtotilasta”. Vision tulee olla vahva ja selkeä, tavoitteita selventävä suunnannäyttävä. Vision tulisi sisältää toiveita ja tavoitteita, jotka ovat niin suureellisia, että ne voivat tuntua mahdottomilta saavuttaa. Visio on toisaalta epämääräinen ja abstrakti verrattuna konkreettisempiin tavoitteisiin, parhaimmillaan se kuitenkin toimii selkeänä päämääränä, jota kohti kulkea (Kamensky 2010; Sunila 2014). Hyvän vision aikaansaamista kuvataan moniulotteiseksi ja luovaksi prosessiksi. Tarvitaan sitkeyttä, ennakkoluulottomuutta, intohimoa, rohkeutta, tunteita ja tuuriakin. Ennen kaikkea tarvitaan vahva näkemys siitä, mitä halutaan olla tulevaisuudessa. Vaikka vision tulee olla vahva ja jopa ”yli ampuva”, ei se kuitenkaan voi olla liian raju, jotta se ei menetä uskottavuuttaan. Vision tulee olla sellainen, että se saadaan uskottavasti ”myytyä” yrityksen työntekijöille. Ensiarvoisen tärkeää on, että yrityksen johto sitoutuu visioon ja pitää sitä esillä (Steele & Murray 2004; Sunila 2014).

Strategia on toimintasuunnitelma siitä, miten visio saadaan jalkautettua organisaatioon. Se on tietoinen ja määritelty pitkän tähtäimen suunnitelma ja näkemys siitä, miten pysyvä kilpailuetu saavutetaan ja miten sitä ylläpidetään

muuttuvassa ympäristössä (Schindlehutte & Morris 2009). Strategian ydintä ovat kilpailuedun ja tuotot mahdollistavat resurssit, kompetenssit, kyvykkyydet sekä erityisesti niiden väliset erot kilpailijoihin verrattuna (Venkataraman & Sarasvathy 2001), sekä Porterin (1985) mukaan, yrityksen asema markkinoilla. Liiketoiminnan suunnittelun ja hyvän strategian luominen edellyttää tulevaisuustutkimusta. On hyvä arvioida tulevaisuutta ja tehdä siitä joitakin hypoteettisia skenaarioita. On hyvä miettiä, mikä tulee muuttumaan ja miten muutos tulee vaikuttamaan suunniteltuun liiketoimintaan ja visioon. Kyseessä on siis tulevaisuuden ennustaminen ammattimaisesti, minkä on todettu olevan Bratford et al. (2000) mukaan parempi vaihtoehto kuin ”tikan heittäminen”.

3.3 Innovaatio

Innovaatiolla tarkoitetaan uutuusarvoa sisältävää tietoa, toimintatapaa, tuotetta, palvelua tai muuta uutta yhdistelmää. Inkisen (2000) määritelmän mukaan ”uudistetta”. Apilo et al. (2007) mukaan innovaatiossa on aina kyse uutuudesta. Apilo jaottelee innovaatiot seuraavasti: uusi yritykselle, uusi toimialalle tai uusi maailmalle. Harisalon (1984) mukaan innovaatio voidaan määritellä kahdella tavalla: joko innovatiivisena toimintana tai tuon toiminnan lopputuloksena. Useimmiten nähdään, että tällaisen uuden luomisen on lisäksi sisällettävä taloudellista tai kaupallista arvoa, joka toteutuu uuden organisaation avulla (Yvi 2018; Hornaday 1992; Harisalo 1984; Tilastokeskus). Myös Adair (2009) määrittelee innovaatio olevan jonkin uudistuksen esittelemistä tai julkaisemista. Hänen mukaansa uudistus voi olla uusi idea, uusi tapa toimia, tuote tai laite. Adair (2009) kuitenkin toteaa, että innovaatio on aina enemmän, kuin vain pelkän tuotteen esitteleminen. Innovaatio tarkoittaa idean jalostamista hyödylliseksi, käytännölliseksi kaupalliseksi tuotteeksi tai palveluksi. Takalo (1998) puolestaan esittää innovaation olevan uusi asia tai ilmiö, joka tuottaa arvoa omistajalleen.

Schumpeter (1934) on käsitellyt myös innovaatiosemantiikkaa laajasti, ja häntä pidetäänkin modernin innovaatiokäsitteen isänä (Leppälä 2014). Schumpeter (1934) on määritellyt yrittäjän talouselämän uudistajaksi, innovaattoriksi.

Schumpeter (1934) haluaa kuitenkin erottaa innovaattorin (engl. innovator) keksijästä (engl. er-vinder; inventor). Schumpeterin mukaan innovaatiossa ei ole kyse vain keksinnöstä, vaan siitä, miten keksintö hyödynnetään taloudellisesti. Schumpeterin (1934) mukaan uutuusarvo voi liittyä:

1. Tuotteeseen tai palveluun,
2. Raaka-aineeseen,
3. Markkinoihin, uusien tarpeiden löytämiseen,
4. Prosesseihin ja toimintatapoihin
5. Laajoihin teollisiin uudelleenjärjestelyihin (Schumpeter 1934; Pihkala & Vesalainen 1999).

Everett M. Rogers (1931-2004) on yksi paljon siteerattu nimi nykyaikaisen innovaatiotutkimuksen tutkijoiden joukossa. Hän on määritellyt innovaation seuraavasti: innovaatio on idea (engl. idea), käytäntö (engl. practice) tai väline (engl. object), joka on omaksujalleen, yksilölle tai ryhmälle uusi. Oleellista Rogersin mukaan on se, että omaksuja ei ole ehtinyt muodostaa joko hylkäävää tai hyväksyvää kantaa innovaatioon (Laitinen 2008; Rogers 2003).

Perinteisesti innovatiivisuus nähdään ja sitä tutkitaan yrittäjän ominaisuutena tai piirteenä. Nimenomaan innovatiivisuuden on monesti esitetty erottavan yrittäjät ”ei-yrittäjistä” (Carland et al. 1984). Innovaatiot jaotellaan luonteeltaan yleisesti inkrementaaleihin tai radikaaleihin innovaatioihin.

- *Inkrementaalinen* (engl. incremental innovation): nykyisen tuotteen tai palvelun pienimuotoinen, asteittainen parannus
- *Differentiaalinen* (engl. differential innovation): uusi tuote tai palvelu nykyisille markkinoille
- *Disruptiivinen* (engl. disruptive innovation); uusi tuote tai palvelu, joka tarjotaan aluksi yksinkertaisena markkinoiden huokeaan päähän, mutta valtaa lopulta koko markkinan
- *Radikaali* (engl. radical innovation); uusi tuote tai palvelu uusille markkinoille.

- *Läpimurtoinnovaatio* (engl. breakthrough innovation): uusi tuote tai palvelu, joka luo uuden markkinan. Asiakkaat hyötyvät uudesta tuotteesta tai palvelusta merkittävästi enemmän kuin nykyisestä tarjonnasta. (Apilo et al. 2007; Halme 2017).

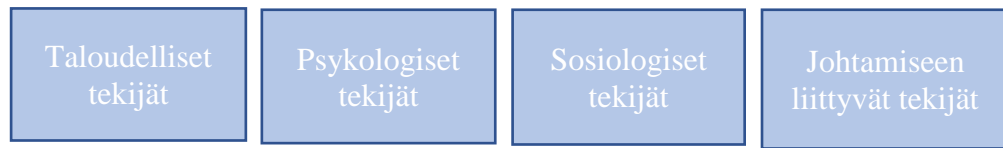
4 YRITTÄJÄMENESTYS

Tässä luvussa käsitellään yrittäjämestyksen saavuttamista yrittäjän ominaisuuksia tarkastelemalla. Jotta voidaan määritellä yrittäjän ominaisuudet, jotka edesauttavat yrittäjämestyksen saavuttamiseen, tulee määritellä myös tekijät, jotka vaikuttavat yrittäjämestykseen ja ylipäätään se, mitä tarkoittaa yrittäjämestys. Tällaisia tekijöitä ovat mm. taloudelliset, sosiaaliset, psykologiset ja johtamiseen liittyvät osatekijät.

4.1 Miten yrittäjämestys määritellään?

Menestyminen yrittäjyydessä voidaan liittää persoonaan, toimintaympäristöön tai tilanteeseen. Näin määriteltynä yrittäjyydessä menestyminen voidaan todeta vaihtelevilla käsitteillä kuten menestyvä yrittäjä ja yrittäjän tai yrityksen menestys (Crane & Crane, 2007; Fisher et al. 2014). Menestystä mitataan yleisesti myös tavoitteiden tai tietyn elämäntyylin saavuttamisella tai liiketoiminnan kasvulla (Rauch & Frese 2000; Steffens et al. 2012). McMullenin & Shepherdin (2006) mukaan vaurauden saavuttaminen on kuitenkin kaikkein tyypillisin menestyksen mittari.

Weiner et al. (1972) havaitsivat, että menestyksen saavuttaminen perustuu useaan osatekijään, kuten ahkeruuteen, kyvykkyyteen ja myös onnen. Myös Wadhwa et al. (2009) havaitsivat, että onni (ei kuitenkaan yksinomaan) voi olla tärkeä yrittäjyydessä menestykseen myötävaikuttava tekijä. Menestys voi olla myös aikaan sidottu siten, että se saavutetaan tietyssä ajanhetkenä, jolloin ilmiötä voidaan tarkastella hetkellisestä näkökulmasta tai hetkellisenä ilmiönä. Yrittäjyyttä käsittelevä kirjallisuus yhdistää menestykseen ilmiöt, jotka ottavat tai jättävät huomioon ottamatta tyypilliset liiketoiminnan, talouden, psykologian ja sosiologian ilmiöt. Menestykseen vaikuttavat tekijät voidaan viimeisimpien tutkimusten perusteella jakaa yleisesti kuvan 2 mukaisesti neljään ryhmään:



Kuva 2. Menestykseen vaikuttavat osatekijät (Wadhwa et al. 2009).

Taloudelliset tekijät liittyvät strategioiden ja suunnittelun tehokkaaseen käyttöön, innovaatiotoimintaan, yrittäjämäiseen orientaatioon sekä vaativiin toimintaympäristön olosuhteisiin (Rauch & Frese 2000; Chandler & Hanks 1994). *Sosiologiseksi* ilmiöksi kutsutaan tässä viitekehyksessä liiketoiminnan selviämistä yli jonkin tietyn ajanjakson, tai ylipäättään yrityksen olemassaoloa. Sosiologiset tekijät liittyvät sosiaalisen verkoston vahvuuteen ja yrittäjän sosiaalisiin taitoihin (Brush 2008). *Psykologisista* tekijöistä menestymiseen vaikuttavat aikaansaamisen tarve, oma asioiden sisäinen hallintakäsitys, alhainen riskinsietokyky, suuntautuminen ongelmanratkaisuun, kunnianhimoisuus sekä, itseohjautuvuus myönteisen ja sinnikkään asenteen ylläpitämiseksi (Brockhaus 1975). *Johtamiseen* liittyvillä tekijöillä tarkoitetaan kykyä luoda visioita sekä yleisiä johtamistaitoja kuten kykyä tehdä suunnitelmia, organisoida, ohjata ja valvoa toimintaa (Brush 2008).

4.2 Yrittäjän ominaisuuksien vaikutus yrityksen menestykseen

Yritysten menestymistä on tarkasteltu usein yrittäjän ominaisuuksien ja yrityksen menestymisen välistä suhdetta vertailemalla (Pyykkö 2011). Tällöin tyypillisiä yrittäjän ominaisuuksia ovat: suoriutumisen tarve, kunnianhimo, halu ottaa ja hallita riskejä, innovatiivinen ajattelu ja toiminta, itsenäisyys, sisältäpäin ohjautuvuus ja tehtäväsidonnainen itseluottamus. Edellä mainitut ominaisuudet eivät kuitenkaan ole välttämätön menestyksen tae, vaan ne ovat menestyvässä yrittäjässä useasti ilmeneviä ominaisuuksia (Pyykkö 2011).

Viitalan & Jylhän (2013) mukaan yrittäjän menestystä selittää yrittäjän halu uppoutua työhönsä ja, olla tavoitteellinen ja ennen kaikkea kilpailuhenkinen. Yrittäjäksi aikova haluaa haastavan työn ja saada asioita aikaiseksi. Yrittäjäksi

ryhtyvä henkilö haluaa kokea olevansa merkityksellinen ja arvostettu sekä menestyä taloudellisesti. Stenholm & Renko (2016) ovat käsitelleet tutkimuksessaan, ”*Passionate bricoleurs and new venture survival*”, syitä yrittäjänä menestymiseen. Heidän näkemyksensä mukaan: ”*kun yrittäjällä on intohimo kehittää yritystään ja luoda uutta, hän pyrkii myös ottamaan käsillä olevista resursseista enemmän irti.*” Tutkimuksessa havaittiin, että etenkin alkuvaiheen yrityksessä resurssien laajamittainen hyödyntäminen edesauttoi menestyksen saavuttamisessa. Tutkimuksen mukaan etenkin tunteet, joista suurimpana intohimo, ohjaavat yrittäjää etsimään ratkaisuja, jotka saattaisivat muutoin jäädä huomaamatta. Etenkin intohimoinen suhtautuminen tekemiseen korreloi voimakkaasti yrittäjämestyksen kanssa. Edellä mainitun arvellaan johtavan parempaan ongelmanratkaisukykyyn ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseen. Stenholm & Renko korostavat tutkimuksen tuloksien tarjoavan uusia näkökulmia yritystoiminnassa menestymisen ymmärtämiseen.

Dyerin (1994) näkemyksen mukaan yrittäjällä on seuraavat neljä osatekijää yrittäjänä menestymiseen:

Ensimmäisenä osatekijänä yrittäjän uravalintaan ja menestymiseen ovat yksilön psykologiset, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät. (vrt. luku 4.1)

Toinen osatekijä on sosiaalistumisen vaihe. Sosiaalistumisen vaihe tarkastelee sitä, miten yksilön koulutus, kokemukset ja työkokemus korreloi uravalintaan. Esimerkiksi nuorena opittu vastuunkantaminen, eläminen yrittäjän läheisyydessä, yrittäjäkoulutus ja yrittäjäkokemus voivat vaikuttaa positiivisesti yrittäjänä menestymiseen.

Kolmas osatekijä on elämänuran suuntautuminen. Sen mukaan yrittäjillä on sekä yksityiselämän identiteetti että ammatillinen identiteetti. Yksilöt muodostavat identiteettinsä aikaisempien työkokemusten perusteella. Lisäksi he voivat olla orientoituneempia ammatillista uraa kohtaan. Dyerin (1994) mukaan elämänuran yrittäjämäinen suuntautuminen tapahtuu kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä

vaiheessa tapahtuu yrittäjämäisen roolin omaksuminen. Toisessa vaiheessa omaksutaan erityinen yrittäjärooli, joka voi olla erilainen yksilön kokemuksista ja mieltymyksistä johtuen. Dyerin (1994) mukaan nämä kaksi roolia määrittävät, miten yksilö näkee itsensä yrittäjänä ja miten yrityksessä toimitaan ja miten yrityksen toimintaa kehitetään.

Neljäs osatekijä tarkastelee niitä rooleja, joita yrittäjä omaksuu yritystoimintansa eri vaiheissa niin henkilökohtaisessa elämässä kuin liiketoiminnassa. Roolit käsittelevät sitä, miten yrittäjä jakaa aikansa yrittämisen kehittämisen ja henkilökohtaisen elämän välillä. Dyerin (1994) mukaan monet yrittäjät ovat siinä vaiheessa, jossa sekä perheen että yrityksen perustaminen ovat ajankohtaisia. Tällöin yrittäjälle jää ratkaistavaksi ajankäyttö yrityksen ja perheen välillä. Dyerin (1994) mukaan yrittäjän roolit voivat vaihtua nopeastikin yrityksen elinkaaren aikana. Näin ollen, myös muuttunut elämäntilanne voi laukaista halun menestyä.

Rae & Carswell (2000) tarkastelevat yrittäjäroolien kehittymistä oppimisen kautta. Heidän mukaan yksilöt omaavat jonkinasteisen ammatillisen osaamisen uransa eri vaiheissa. Osaaminen pitää sisällään tietyt alalle keskeiset tiedot ja taidot. Tiedon ja taitojen kasvaessa myös oma tietämys ja ymmärrys lisääntyy niin omasta osaamisesta kuin omista heikkouksista ja rajoitteistakin. Tämä lisää luonnollisesti myös tietoisuutta menestymisen mahdollisuudesta.

Niin Dyer (1994) kuin Bygvarekin (2004) ovat todenneet, että vaikka yksilön piirteistä ei ole aukottomasti onnistuttu löytämään tiettyjä ”yrittäjäpiirteitä”, on ne kuitenkin otettava huomioon muodostettaessa teoriaa yrittäjän urasta. Dyer (1994) ja Bygvare (2004) esittävät myös yrittäjän perhetaustalla ja kasvuolosuhteilla olevan vaikutusta niin yrittäjäksi ryhtymiseen kuin siinä menestymiseen. Heidän mukaansa varsinkin karut kasvuolosuhteet voivat luoda voimakkaan halun hallita omaa tulevaisuutta ja saavuttaa taloudellista menestystä ja turvaa yrittäjyyden kautta. Suuri merkitys on myös yrittäjävanhempien esimerkillä yrittäjyydestä. Dyer (1994) näkeekin perheen ja yhteisön tuen (taloudellinen ja henkinen) tärkeänä resurssina yrityksen perustamispäätöstä tehtäessä. Rae & Carswell (2000) korostavat myös aikaisempien elämänvaiheiden vaikutusta tiettyjen arvojen

syntymiseen ja sitä kautta saavutettuun tietoisuuteen menestymisestä. Näitä ovat muun muassa motivoituminen ja tavoitteiden asettaminen.

Dotyn & Glickin (1994) mukaan useat tutkimukset ovat keskittyneet yrittäjien ominaisuuksien tyypittelyyn, mutta eivät niinkään persoonallisuuden rakenteeseen. Heidän mukaansa moni tutkimus pohjautuu suoritusmotivaatioteoriaan. Tutkimusten mukaan suoritusmotivaatioteorialla onkin havaittu olevan merkittävä yhteys yrittäjän menestystä ennustettaessa.

Samoin kuin yrittäjän määrittelemisen, myös yrittäjien persoonallisuustutkimus on kaikkea muuta kuin yhteneväistä. Tyypittelyssä oletetaan, että on olemassa useita erilaisia yrittäjätyyppejä. Persoonallisuustutkimuksessa taas kaiken perusta on lähes yksinomaan keskittyminen yhteen persoonallisuustyyppiin. Jotta nämä kaksi ajattelumaailmaa saataisiin kohtaamaan, tulee luoda hypoteesit useista persoonallisuustyypeistä ja siten erotettava yrittäjämäiseen menestykseen johtavia käytösmalleja. Miner (1997) on luonut tutkimustaan varten neljä toisistaan eroavaa yrittäjän persoonallisuustyyppiä, jotka vaikuttavat eri voimakkuuksilla henkilön käyttäytymiseen. Hän halusi todistaa näkemyksensä oikeaksi suorittamalla laajahkon tutkimuksen. Tutkimus suoritettiin Buffalossa (New York) yli sadan yrityksen otannalla. Tutkimuksen yrittäjätyypit ovat aikaansaava persoona, yritysjohtaja, ideageneraattori ja empaattinen supermyyjä.

Aikaansaava persoona -tyyppiin liittyy kymmenen teoreettista komponenttia

1. Oman aikaansaamisen motivaatio,
2. A-tyyppin persoonallisuus,
3. palautteen saanti saavutuksista,
4. halu suunnitella ja asettaa tavoitteita,
5. voimakas aloitteentekokyky,
6. voimakas henkilökohtainen sitoutuminen,
7. tiedon ja oppimisen halu,
8. oma sisäinen kontrolli (engl. locus of control),

9. henkilökohtaisen uran arvostus (henkilökohtaiset tavoitteet, saavutukset ja vaatimukset) ja ulkopuolisten urapaineiden vähäinen merkitys.

Aikaansaava persoona on henkilö, joka edustaa ns. perinteistä yrittäjän stereotyyppiä. Tällainen henkilö kohdistaa merkittävän määrän energiaa yritykseen ja työskentelee sen eteen tarmokkaasti. Henkilö luottaa itseensä ja hänellä on vahva visio yrityksestä. Henkilö on hyvin pedantti ja analyyttinen, hän näkee paljon vaivaa liiketoiminnan dokumentoimiseen ja organisointiin. Tällaisen yrittäjän heikkoutena voi olla kompetenssin puute varsinkin johtamisessa, heikko kyky delegoida tehtäviä, halu päättää kaikesta ja pitää yritys joustavana voimakkaan kasvun ajan.

Yritysjohtaja tyyppi perustuu teorioihin ja havaintoihin, joiden mukaan yrittäjyyden kasvukäyrällä on kohta, jossa yrittäjän on organisoitava yrityksen toiminta kasvun ja kehityksen ylläpitämiseksi (Galbraith 1982; Churchill & Lewis 1983; Mintzberg 1984). Yritysjohtaja-yrittäjällä on tiettyjä olennaisia johtajaominaisuuksia, joita Ghisellin (1971) ja Minerin (1993) tutkimuksiin perustuen voidaan määrittellä seuraavien kahdentoista luonnehdinnan kautta:

1. Hyvä valvontataito,
2. hyvä itseluottamus,
3. voimakas tarve toteuttaa itseään,
4. vähäinen työpaikan menettämisen pelko,
5. vahva oma tahto,
6. myönteinen suhtautuminen auktoriteetteihin,
7. kilpailuhaluisuus,
8. halu vakuuttua itsestään
9. halu käyttää valtaa
10. määräilevä tyyli,
11. halu erottautua joukosta ja
12. halu suoriutua johtotehtävistä (Ghiselli 1971; Miner 1993)

Yritysjohtaja-tyyppi on henkilö, jolla tulee olla riittävän suuri yritys tai organisaatio, jotta hän voi keskittyä vain johtamiseen. Usein tällainen johtaja astuu aikaansaavan persoonan omistavan, voimakkaasti kasvavan, yrityksen johtoon. Henkilölle ovat luontaisia hyvät johtamistaidot ja -keinot aggressiivisen myynnin aikaansaamiseksi. Yritysjohtajan johtamistyyli sopii myös pienen yrityksen toimintatavaksi, mikäli yrityksessä ei ole tarvetta sisäiselle johtamiselle. Näin ollen hän voi toimia myös yrittäjänä varsinkin jonkun toisen henkilön käynnistämän yrityksen jatkajana. Heikkoutena kuitenkin voidaan pitää sitä, että tällainen henkilö voi sortua vääränlaiseen johtamiseen pienessä organisaatiossa tai jättää täydentämättä johtamiseen liittyvää osaamistaan.

Kolmas yrittäjätyyppi on ideageneraattori. Siitä voidaan erottaa viisi erilaista ominaisuutta, joita kaikkia ei tarvita määrittämään tätä tyyppiä:

1. Halu innovoida itse
2. Käsitteellinen (abstrakti) ajattelu (vs. konkreettinen)
3. Usko tuotekehitykseen yrityksen strategian avaintekijänä
4. Korkea älykkyystaso
5. Halu välttää riskejä

Ideageneraattori-tyyppi on henkilö, joka yleisesti toimii keksijänä tai yrittäjänä korkean teknologian alalla. Tällainen henkilö voi kuitenkin toimia menestyksekkäästi lähes millä alalla tahansa. Hänellä on riittävät tiedot ja taidot alaltaan, ja hänellä tulee olla vapaus innovoida ja toteuttaa ideoitansa. Ideageneraattori tarvitsee ymmärtävän tiimin tuekseen, jotta innovointi ei pysähdy yrityksen sisäsyntyisiin heikkouksiin. Heikkoutena voidaan pitää ylpeyttä omasta tekemisestä, joka voi johtaa tuotealueille, jossa hänen kompetenssistaan ei ole riittävä hyötyä tai hänellä ei ole riittävä tietoutta ko. alan markkinoista (Miner 1997).

Neljäs yrittäjätyyppi, empaattinen supermyyjä, löytyi tämän tutkimuksen alkuvaiheessa. Sille ei ole vastinetta aikaisemman tutkimuksen valossa. Sen viisi ominaisuutta, joita kaikkia ei tarvita määrittämään tyyppiä, ovat:

1. Empaattinen tyyli
2. Halu auttaa muita
3. Arvostaa sosiaalisia prosesseja
4. Voimakas pyrkimys harmonisiin sosiaalisiin suhteisiin
5. Usko myyntityöhön yrityksen strategian avaintekijänä (Miner 1997).

Empaattinen supermyyjä on henkilö, joka tuntee myytävät tuotteet ja asiakkaat. Hänen on helppoa ja luonnollista saada ihmiset puolelleen ja luoda pysyviä asiakassuhteita. Hänen tulee pitäytyä vain myynti- ja asiakassuhdetehtävissä, kaikki yrityksen johtaminen niin taloudellinen kuin henkilöjohtaminenkin tulee jättää muille. Supermyyjä nauttii siitä, että hänellä on kiinteä taustatiimi, jonka kanssa hän voi kehittää myyntiä, mutta hänellä ei ole erityistä tarvetta kokea vastuuta tuloksesta. Supermyyjät ovat luonteeltaan sosiaalisia, osallistuvia ja yhteistyöhaluisia. Heidän luonteelleen ei ole tyypillistä johtaminen. Heikkoutena supermyyjillä on ”nippelitiedon” hallinta ja kaavamaisten prosessien noudattaminen.

Näiden neljän tyyppin ei tarvitse olla toisiaan poissulkevia siten, että yksilöä määrittäisi vain yksi tyyppi. Itse asiassa teorian on kyettävä osoittamaan, mitä seurauksia aiheuttaa useiden tyyppien vaikutukset yksittäiseen henkilöön. Minerin (1997) tutkimuksen tulokset tukevat merkittävästi johtopäätöstä, että yrittäjän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on ratkaiseva vaikutus yrityksen tulevaan menestymiseen, ja että kaikki neljä tyyppiä toimivat tähän suuntaan. Lisäksi tutkimuksessa tuli osoitetuksi, että mitä enemmän persoonallisuusominaisuuksia on vaikuttamassa, sitä todennäköisempää on myös suurempi menestys yrittäjänä.

Yrittäjän tyypittely neljään persoonallisuusryhmään yrittäjyyden menestymiseen vaikuttavina tekijöinä näyttää tämän tutkimuksen valossa todistetulta. Miner (1997) esittää myös, että yrittäjällä (monitaitoinen yrittäjä) voi olla luonnollisesti yhden yrittäjätyyppin lisäksi joku toinen, tai useita edellä mainittuja ominaisuuksia. Miner (1997) esittääkin, että kolmanneksella yrittäjistä esiintyy vahvana ainakin kahden tyyppin ominaisuuksia. Lisäksi Miner (1997) pohtii, että mitä useampaa tyyppiä tavataan yhdessä yksilössä, sitä menestyneempi kyseinen yksilö on. Lisäksi

havaittiin, että kukin persoonallisuustyyppi määrittelee itse ne tavat ja reitit, joilla menestys on mahdollista saavuttaa.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmää ja siihen liittyvää teoriaa. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineisto koostuu viidestä haastattelusta. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena kevään 2017 aikana. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja koostettiin luvussa kuusi (6) ilmenevään muotoon. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna, eli haastateltaville esitettiin samat tai lähes samat kysymykset. Haastattelukysymysten järjestystä vaihdeltiin kulloisenkin haastattelun dynamiikan vaatimalla tavalla. Haastattelutilanteet olivat varsin vapaita, ja niissä käsiteltiin haastattelukysymysten lisäksi yrittäjyyttä ilmiönä, sekä liiketoimintamahdollisuuksien havainnointia laajemmin.

Tutkimusta varten lähetettiin viesti tai yhteydenottopyyntö noin 30:lle henkilölle. Lopulta saatiin neljä vastausta, jotka muodostavat tutkimuksen otannan. Tutkimukseen osallistuneet yrittäjät saivat määritellä haastattelun paikan ja ajankohdan. Tutkimusta varten laadittiin kysymykset, joihin tutkittavat eivät päässeet tutustumaan etukäteen.

5.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että joku/jokin näkökulma on lukittu, mutta myös vapaalle keskustelulle jätetään sen ansaitsema tila. Haastattelu kohdennetaan tutkittavien henkilöiden subjektiiviseen kokemuspohjaan. Tutkimuksessa on hyvä nostaa esiin tutkittavien henkilöiden mielteitä, ajatuksia, tunteita, kokemuksia ja intuitiivista kokemuspääomaa. Tutkimusmuodossa korostuu tutkittavien henkilöiden eletty elämä ja elämysmaailma. Teemahaastattelu voi olla luonteeltaan joko laadullinen (kvalitatiivinen) tai määrällinen (kvantitatiivinen) (Hirsjärvi & Hurme 2000). Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu juuri siitä syystä, että haastattelutilanteesta haluttiin rento, haastattelukysymysten kuitenkin toimiessa keskustelun tukena. Tutkimuksessa haluttiin päästä ”pintaa syvemmälle” ja tutustua yrittäjiin tarkemmin keskustelemalla heidän kanssaan yrittäjyydestä laajempaan ilmiönä, kuin mitä tämä tutkimus antaa olettaa.

Teemahaastattelua suositellaan käytettäväksi, kun on kyse aihealueista, joista haastateltava ei ole tottunut puhumaan päivittäin tai aiheet ovat joko herkkiä tai henkilökohtaisia. Haastattelun tarkoituksena on tuottaa arvokasta tietoa haastateltavan arvoista, aatteista ja aikomuksista (Åstedt et al. 1994; Metsämuuronen 2005). Haastattelusta saatu tieto onkin aina sidonnainen tutkimusympäristöön, josta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Laadullisen tutkimuksen etuna on se, että haastattelussa korostuu tutkittavan henkilön kyvykkyydet, kokemus ja halu keskustella aiheesta (Kylmä & Juvakka 2007).

Teemahaastattelun etuna voidaankin pitää sitä, että sen avulla saadaan huomioitua joustavasti haastateltavat ja kerättyä tietoa eri lähteistä. Haastatteluaiheiden järjestystä voidaan tarvittaessa muuttaa, ja se antaa myös laajemman mahdollisuuden tulkintojen tekemiseen (Hirsjärvi et al. 2008; Bell 2006). Haastattelun etuna kyselytutkimukseen verrattuna voidaan pitää myös sitä, että tutkija voi olla täysin varma, keneltä haluttu informaatio on peräisin (LoBiondo et al. 2002).

Kokemus on yksi keskeisiä aiheita, joita haastattelusta on hyvä pyrkiä saamaan esille. Kokemus on subjektiivinen käsite, jonka jokainen ymmärtää kovin eri tavalla. Kokemus voi olla myös aistihavainto ja sitä kautta muodostuva tietoisuus (Niiniluoto 2002). Kokemus ei sinällään näyttäisi olevan opeteltavissa, vaan se tulee itse nähdä, tuntea, kokea tai oppia itse. Kokemus ei myöskään ole henkilöön sidonnainen, vaan se voi ilmetä myös joukossa ihmisiä. Kokeneena voidaan pitää esimerkiksi ryhmää, tiimiä tai joukkuetta (Kotkavirta 2002).

Kokemukset voivat olla niin voimakkaita (miellyttäviä, epämiellyttäviä, vahvistavia, heikentäviä, piristäviä jne.), että ne muuttavat kokijan identiteettiä, jopa horjuttavat sitä (Kotkavirta 2002). Kokemusten tutkiminen on kuitenkin haasteellista, ellei haastateltava osaa kuvata kokemaansa jollain erityisellä tavalla. Ehtona tutkimuksen onnistumiselle on se, että tutkija osaa asettaa itsensä tutkittavan rooliin. Onkin huomattava, että tutkimustyö on näiltä osin aina tutkijan subjektiivinen näkemys aiheesta. Näin ollen kokemuksesta ei saada

tutkimuskohteena yleispätevää ymmärrystä aiheesta, vaan se liittyy aina vahvasti tutkijan ja tutkittavan omakohtaisiin kokemuksiin (Perttula 2006). Tutkimusta tekevän tutkijan on kuitenkin pyrittävä välttämään luontaista tapaansa ymmärtää asioita muistijälkiin pohjautuen ja korvattava se tieteellisillä faktoilla (Lehtomaa 2006).

Haastattelulajeja voi olla joko yksilö- tai ryhmähaastattelu. Tässä tutkimuksessa kuitenkin käytetään vain yksilöhaastattelua. Yksilöhaastattelu on aloittelevalla tutkijalle helppo ja se onkin suosituin haastattelumuoto (Hirsijärvi & Hurme 2000). Yksilöhaastattelun heikkoutena pidetään sitä, että tutkittava kohde on kenties liikaakin irti normaalitilanteesta, ja tutkimus voi tuntua keinotekoiselta. Myös haastattelijalla voi onnistua kiinnittämään huomion enemmän itseensä kuin tutkittavaan aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin (Routio 2005).

5.2 Haastattelun litterointi

Haastatteluaineiston purkaminen voidaan tehdä joko litteroimalla (sanatarkka puhtaaksikirjoitus) tai se voidaan purkaa teemakohtaisesti. Aineiston purkamiseen suositellaan tekstianalyysiohjelmaa. Tekstiä litteroitaessa on syytä miettiä, kuinka tarkkaan litterointi tulisi tehdä. On suositeltavaa, että litteroinnin tekee tutkija itse. Mikäli aineiston tarkkaa purkamista ei tarvita, voidaan haastattelu purkaa myös teema kohtaisesti. (Hirsijärvi & Hurme 2000). Tässä tutkimuksessa haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Litteroiduista haastatteluista käytettiin katkelmia haastattelutekstiä rikastamaan.

5.3 Aineiston analysointitavat

Sisältöanalyysin analysointitavat voidaan jakaa kolmeen alaryhmään, joita ovat: teoriasidonnainen, aineistolähtöinen ja teorialähtöinen. Aineistolähtöinen analyysi tarkastelee aineistoa varsin avoimesti ja pyrkii muodostamaan sen pohjalta teorian. Teoriasidonnainen analyysi pohjaa kirjallisuudessa esitettyihin teorioihin, joita kytketään todellisuuteen. Teoriasidonnaisuus vaatii tutkijalta pidättäytymistä

tarkasti teoria-aineistossa (Metsämuuronen 2005; Eskola 2001a). Teorialähtöinen analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta siinä on kuitenkin tiettyjä teoreettisia kytkentöjä. Aineistosta valitaan analysoitava kohde, mutta aikaisemmin opittu tieto ohjaa kuitenkin tutkimusta teoriaa määräävämmiin. Tämän analyysitavan etuna on, että siinä yhdistyvät sekä kokemusperäinen tieto että teoria (Tuomi & Sarajärvi 2002).

Samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita eri tavoin ja tarkastella eri näkökulmista. Onnistuneessa tutkimuksessa tutkija kykenee saavuttamaan näkökulman, joka on lukijan löydettävissä. Tulee muistaa, että tutkimuksessa lukija ei lue kuvausta haastattelutilanteesta, vaan vain kuvauksen haastattelusta. Kuvaus on aina tutkijan näköinen ja tutkijan tuleekin kirjoittaa tarkka kuvaus siitä, miten tulkintaan on päädytty (Hirsjärvi & Hurme 2000).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tulisi tarkastella mahdollisimman avoimesti, miten se suhtautuu tutkittavaan aiheeseen, mitä se kertoo aiheesta ilmiönä ja vastaako se tutkimuskysymykseen. Aineiston analyysin keskeisenä tarkoituksena on tiivistää aineistoa ja nostaa se abstraktitasolle. Näin haastatteluaineisto muuttuu tutkittavan ilmiön teoreettiseksi kuvaukseksi (Kylmä & Juvakka 2007). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston analyysi toteutettiin teoriasidonnaisesti. Syy teoriasidonnaisen analysointitavan valintaan on se, että haastateltavien kokemus ja sen esille tuominen katsotaan olevan keskeisen tärkeää tässä tutkimuksessa.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus on reliabiliteetiltaan uskottava, kun tutkimus on toistettavissa ja tiedot niin luotettavia, kuin ne voivat olla haastateltavilta itseltään kuultuina (Hirsjärvi et al. 2008). Haastateltavien kertomaa on pyritty osoittamaan todeksi tutkimalla heidän yrityksiensä menestymistä alan lehdistä, Internet-sivuilta ja taloustietoja tutkimalla.

Tutkimuksen validiteettiä tarkastelee myös tutkimuksen luotettavuutta; onko tutkimus mitannut sitä, mitä sillä on lähtökohtaisesti pyritty tutkimaan (Metsämuuronen 2011a). Hirsjärvi et al. (2008) mukaan keskeistä onkin, että tutkimuksesta tehdään tarkka suunnitelma ja selvitys. Selvityksen tulisi sisältää kertomuksen tutkijan itsearviointista, tulkinnoista ja mahdollisista häiriötekijöistä. Tutkimuksesta tehtiin tarkka suunnitelma (haastattelukysymykset), haastattelut kuitenkin etenivät varsin vapaasti, haastattelukysymyksiä mukaillen. Tutkimus on toistettavissa ja reliabiliteetiltään uskottava. Tutkimuksessa kyettiin mittaamaan sitä, mitä varten tutkimusta lähdettiin tekemään, eli tutkimus on myös validi.

Tätä tutkimusta päädyttiin tekemään tutkijan omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Tutkimuksen herätteenä on toiminut mietteet siitä, miksi toiset yrittäjät menestyvät huomattavasti muita paremmin ja sen johdannaisena, onko aiheelle löydettävissä selitys yrittäjän ominaisuuksiin perehtymällä. Tähän tutkimukseen valittiin neljä jopa poikkeuksellisen menestynyttä yrittäjää. Yrittäjien valitsemisessa kriteerinä oli huomattava menestys omalla alallaan. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jotta yrittäjistä saataisiin mahdollisimman paljon ”irti”. Tutkimus on luotettava, joskin otanta on pienikokoinen. Tutkimuskysymyksiä vastaukset ovat autenttista tekstiä suoraan tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien kertomana.

5.5 Tutkimusetiikka

Tässä tutkimuksessa yrittäjien A-D haastatteluaineisto on kerätty sähköisesti ja sitä säilytetään tutkijan henkilökohtaisella tietokoneella. Tutkimus on toteutettu anonyymiteettiä säilyttäen. Tutkimusaineistosta ei käy ilmi sellaisia seikkoja, jotka vaarantaisivat tutkittavien yrittäjien turvallisuutta. Vitikka (2005) onkin korostanut, että tutkimusaineiston suhteen on kyettävä varmistamaan, että aineisto ei päädy ns. väärin käsiin. Kuula (2006) ja Mäkinen (2006) kehottavat aina pohtimaan tutkimusaineiston säilyttämisen järkevyyttä. Tämän tutkimuksen osalta haastatteluaineisto on tuhottu.

6 TUTKIMUSTYÖN EMPIIRIA JA ANALYYSI

Tutkimukseen haastateltujen joukko on poikkeuksellisen menestynyt kattaus yrittäjiä. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina haastateltavalle soveltuvana ajankohtana ja haastateltavan toivomassa paikassa.

6.1 Yrittäjä A

Yrittäjä A on vuonna 1978 syntynyt sarjayrittäjä. Hän on koulutukseltaan tuotantotalouden (TuTa) diplomi-insinööri. Hänen yrittäjäuransa on alkanut hänen vielä opiskellessaan Otaniemen Tuotantotalouden laitoksella. Opiskelijakollegat pyysivät häntä perustettavan yrityksen (yritys X1) toimitusjohtajaksi ja osakkaaksi, ja yrittäjä A suostui. Yrityksen alkutaival oli kivikkoinen, ja liiketoiminta ei lähtenyt toivotunlaisesti ”lentoon”. Kun liiketoiminta lopulta alkoi tuottaa voittoa ja ensimmäinen palkka maksettiin, oli tunne unohtumaton. Yrittäjä A toteaaakin, että *”ensimmäinen palkka oli, ehkä hienointa ikinä”*. Yritys X1 myytiin lopulta yritykselle X2, yrittäjä A:n jäädessä yrityksen X2 Suomen toimintojen johtajaksi. Yrittäjyyden kipinä oli istutettu, ja melko pian palkkatyöllä ansaittu elanto alkoi näyttäytyä turhan turvalliselta vaihtoehdolta. Niinpä yrittäjä A perusti jo yrityksen X1 ajalta tuttujen kollegoidensa kanssa yrityksen X3. Etenkin yrityksen X3 menestys on ollut lähes satumaista. Yrityksestä ovat kirjoitelleet sekä kotimaiset että kansainväliset talouslehdet. Yritystä pidetään alallaan kiistattomasti menestyneimpänä suomalaisena yrityksenä. Kyseinen yritys on myyty kansainvälisille sijoittajille jo kahdesti, mutta yrittäjä A on edelleen mukana pienosakkaana. Hän mainitsikin haastattelussa: *”haluan katsoa tämän casen loppuun asti”*. Yrittäjänä yrittäjä A on leimautunut ”laupiaaksi samarialaiseksi” helposti lähestyttävän persoonansa ja vähäisen verosuunnittelunsa vuoksi. Tiedusteltaessa, miten haastateltava havainnoi ympäröivää maailmaa, vastasi yrittäjä A seuraavasti:

”No mä oon utelias ja oon kiinnostunu oppimaan aina uutta. En mä kuitenkaan kulje taalan kuvat silmissä tai optimoi kaikkee. Sanoisin, et

kokeilen mielelläni uutta ja luen kirjallisuutta laaja-alaisesti, mut taidan kyl silti lukee iha liian vähän. En mä sillee oo antennit pystyssä koko ajan.”

Yrittäjä A ei mielestään näe maailmaa jotenkin toisin tai mieti koko ajan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Enemminkin yrittäjä A kokee olleensa oikeassa paikassa oikeaan aikaan, tätä hän kuvaa tuuriksi. Lisäksi hän mainitsee vastauksessaan lukemisen: yrittäjä A on korkeasti koulutettu ja hänellä on vahva teoreettinen pohja. Itsensä sivistäminen lisää tietoisuutta ympäröivästä maailmasta mahdollisuuksineen. Kysyttäessä yritysideoiden syntyprosessista, yrittäjä A vastasi seuraavasti:

”Mun mielestä tää menee sillee, et kun jossain tulee hyväksi niin sitä sit jatkaa. Kelailee edellisessä firmassa tehtyjä virheitä ja sit tekee ne uudessa firmassa paremmin. Tää on niin sattumapeliä, et mille alalle ajautuu ja onko tuuri kohillaan.”

Yrittäjä A:n mukaan uusi liiketoiminta syntyy vanhojen kokemusten pohjalta. Tätä kuvaa Laukkanen (2006) seuraavasti: liiketoimintaa voi etsiä myös yrittäjälähtöisesti, jolloin liiketoiminta syntyy yrittäjän aikomuksista, tahdosta ja osaamisesta. Laukkasen näkemys tukee yrittäjä A:n näkemystä siitä, että uutta liiketoimintaa luodaan kokemuspohjaisesti, omien kykyjen ja kiinnostuksen määrittäessä uuden avauksen suunnan. Yrittäjä A yhtiökumppaneineen ovatkin lähteneet kehittämään yritystä X3 juuri Laukkasen (2006) mainitsemista lähtökohdista. Heidän yrityksestä X1 kerryttämänsä kokemus, osaaminen ja tahtotila ovat toimineet uuden liiketoiminnan ajureina.

Yrittäjä A toteaa: ”..kun jossain tulee hyväksi, niin sitä sit jatkaa.”. Tämä kuvaa sitä, kuinka tekemisen kautta opitaan ”hyväksi”. Tämä on myös keskeinen tekijä yrityksen X3 menestymisen kannalta – on opittu ”hyväksi”. Hyväksi oppiminen tarkoittaa myös sitä, että osataan tulkita markkinan heikkojakin signaaleja ja tuoda tuote oikea-aikaisesti markkinoille. Lisäksi yrittäjä A kertoo, että hänen tapansa

työskennellä on virheistä oppivaa ja itseään kehittävää. Kysyttäessä, onko yrittäjällä jokin tietty toimiala, jossa haluaa toimia tai johon sijoittaa, yrittäjä A vastasi seuraavasti:

”Se oli ihan sattumaa, et päädyin tälle alalle. Kaverit tarvi TJ:n ja mietin, et mikäs siinä. Sä voit kehittää ittees ja tulla jossain asiassa maailman parhaaks, mut et useassa asiassa. Kirjota nyt siihen isolla, et tuurilla on ihan törkeen suuri merkitys. En mä ilman hyvää tuuria olis tässä.”

Yrittäjä A kertoi, että oli sattumaa päätyä juuri tällä toimialalle. Ymmärtääkseni yrittäjä A:n silloiset tulevat yrityskumppanit ovat etsineet joukkoonsa soveltuvaa ja oppimiskykyistä johtajaa, valinnan osuessa yrittäjä A:n kohdalle on asia, jonka hän itse kokee tuuriksi. Weiner et al. (1972) ovatkin havainneet, että menestyksen saavuttaminen vaatii ahkeruutta, kyvykkyyttä ja jopa onnea. Yrittäjä A korostaa, että pitää olla maailman paras, ja että yksilö ei voi tulla maailman parhaaksi useassa asiassa. Tämä viitanee siihen, että yrittäjä A:n kehittämä johtamistapa on hänen mielestään kyseiselle toimialalle maailman paras.

Tulee myös huomata, että yrittäjä A:n edustaman toimialan yritysten markkinakenttä on tyystin erilainen, kuin ns. perinteisillä yrityksillä. Yrittäjä A esittää oman näkemyksensä ko. alan lainalaisuuksista. Hänen mukaansa eri kauppapaikoilla on miljoonia ladattavissa olevia tuotteita. Näistä tuotteista vain kymmenen parasta keräävät jopa 99% koko toimialan liikevaihdosta. Näin ollen yrittäjä A on määritellyt, että oman yrityksen tuotteiden tulee mahtua kymmenen ladatuimman tuotteen joukkoon maailmassa. Kysyttäessä, käyttääkö yrittäjä jotain teoriaa yritysidean käsittelyyn, yrittäjä A vastasi seuraavasti:

”Ei oo mitää sellasta. Tällä alalla paras innovaatioteoria on lähtee kaljalle. Meillä onkin koko Suomen parhaat osaajat käsittävä porukka, joka alko pienestä ja nyt mukana on satoja tyyppejä. Osa lentää varta vasten ulkomailta asti, et pääsee messii. Se on meidän innovaatiokanava ilman sen

suurempia teorioita. Tottakai teorat on ajattelun tukena, mut intuitio ja hyvä fiilis sen ratkasee.”

Yrittäjä A kertoo, että mikään teoria ei yksistään johda liikeidean valikoitumiseen. Hän kuitenkin myöntää, että vahvan teknis- taloudellisen koulupohjan ansiosta teoreettinen tarkastelu tulee luonnolliseksi osaksi ajattelumaailmaa ja näin ollen vaikuttanee väistämättä ajatteluun. Myös ”kaverien kanssa kaljalle” -teoria on huomionarvoinen seikka. Saman henkisessä seurassa on hyvä käsitellä liiketoimintaan liittyviä lainalaisuuksia, pohtia alan kehittymistä ja saada uusia oivalluksia. Liikeidean analysoinnista tiedustellessa, yrittäjä A vastasi seuraavasti:

”Mä mietin sen sillee, et jos liikeidealle on olemassa oikea ajoitus, oikea johtamistapa, paras mahdollinen joukko alan parhaita tekijöitä ja pääomaa, niin menestykselle on ovi auki. Tää on isosti fiilis laji. Miten sä kelaat, et onko oikee ajoitus nyt vai huomenna? Se on vaan uskottava omaan juttuun. Tottakai kokemuksella on täs merkitystä. Mä oon tehny ihan törkeesti virheitä johtajana, mut niistä oon ottanu opiks. Sitähän tää elämä on – uutta opitaan hautaan asti. Tässä meidän bisneksessä lopputulos on aina taidetta ja se on aina hemmetin iso riski, et diggaako jengi siitä vai ei. Suurimmat innovaatiotkin luodaan visionäärisesti omaan intuitioon luottaen. Mut jotain pitää olla: uskottava tiimi ja tuote.

Jos mä mietin pelkkää sijoittamista, niin siellä toi korostuu. Sijoitan aina vain ns. lottokuponki efektiin. Homman pitää skaalautua isoks, muuten ei kiinnosta. Tos just korostuu tiimi ja tiimin visio – se täytyy olla riittävän iso. Sun pitää uskoa siihen tiimiin – onks koulutus ja kokemus riittävä jne. Sen mä oon kans huomannu, että yllättävän usein hyvä esiintyjä on huono tekijä ja päinvastoin. Ja viimisenä, et mitä yritys tai tiimi on jo saanu aikaseks ilman pääomaa.”

Yrittäjä A:n kohdalla tulee huomata, että hänen profiilinsa on muuttunut yrittäjästä pääomasijoittajaksi. Tästä johtuen yrittäjä A puhuu ”sijoittajan suulla”.

Hän kertoo suosivansa ”lottokuponki”-efektiä. Yrittäjä A sijoittaa vain liikeideoihin, joista voi tulla todella suuria. Kaikki ideat eivät kuitenkaan johda taloudelliseen menestykseen, aivan samoin, kuin lotossakaan kaikki rivit eivät ole voittavia rivejä, tästä siis nimitys ”lottokuponki”-efekti. Vesper (1993) esittääkin osuvasti, liiketoimintamahdollisuuden kuvaavan koodattua viestiä, jonka koodi ei ole tiedossa, tai kokoamatonta palapeliä, korttipelin voittokättä tai kertomatonta tarinaa.

Tulee myös huomata, että yrittäjä A:n riskinsietokyky on tyystin erilainen yrittäjän ja pääomasijoittajan profiileissa. Vasta yrityksen X3 osuuden myynnillä saatujen varojen ja huomattavien palkkatulojen turvin, on voitu ottaa sijoittajana isompaa riskiä. Yrittäjänä toimiessaan yrittäjä A on ollut varsin maltillinen riskinottaja. Sijoituslogiikka sen sijaan on säilynyt samankaltaisena, eivätkä sijoitukset ylitä rajaa, joka vaarantaisi hänen henkilökohtaisen talouden. Yrittäjä A kertoo myös tehneensä virheitä yrittäjänä ja johtajana, mutta oppineensa niistä. Virheistä oppiva johtaminen onkin suuri osoitus kyvykkästä henkilöstä. Liikeidean testaamisesta yrittäjä A kertoi seuraavasti:

”Tän alan teollisuudessa käytetään lead-usereita. Jos ne diggaa, niin tuote etenee markkinoille. Muuten toi on aika paljon uskon varasta. Sun pitää ite uskoa sun intuitioon.”

Tässäkin yrittäjä A kuvaa alasta opittua osaamistaan. Yrityksen X3 tuotteita testaavat ”lead-userit”, joiden hyväksyntä takaa tuotteen markkinoille viemisen. Yrittäjä A:n johtamistavasta kuvastuu se, että hän ymmärtää, että kaikki tieto ja osaaminen ei ole yrityksen sisällä. Lead-userit toimivat testialustana, mutta myös tietynlaisena innovaatiokanavana.

Liiketoiminnan mahdollistajasta keskusteltaessa yrittäjä A päätyi seuraavanlaiseen pohdintaan:

”Tää on helppo: kun on osaamista ja pääomaa, niin kaikki on mahdollista. Kyllä meillä on ollu yrityksen X3 kanssa niin, et meillä on maailman paras tiimi ja meillä on ollut myös etuoikeutettu asema, et ollaan saatu pääomia sisään. Se mahdollistaa sen, et tiimi pääsee kehittämään maailman parhaita tuotteita. Eli pääoma, osaaminen ja viel törkeesti tuurii. Nää kaikki pitää olla.”

Yrittäjä A kertookin, että yritystä X3 perustettaessa he perustajina laittoivat yrityksestä X1 myynnistä saamiaan varoja yrityksen perustamiseen. Sijoitetut summat olivat kuitenkin sellaisia, että ne kyettiin menettämään, mikäli liiketoiminta ei olisi alkanut tuottamaan voittoa. Yrittäjät halusivat kuitenkin heti alusta asti pääomasijoittajat mukaan, jotta yrittäjäriskiä saadaan merkittävästi pienennettyä ja kassassa on riittävästi rahaa niin palkkojen maksamiseen kuin liiketoiminnan kehittämiseen. Yrittäjä A kertoo, että heidän oli helppoa löytää pääomasijoittaja, koska heillä oli näyttää yksi onnistunut yrityskauppa samalta alalta. Yritystä X3 perustanut joukko on kieltämättä erittäin ammattitaitoinen ja kova tasoinen joukko alansa ammattilaisia. Heidän puolellaan on ollut, rahoitusta haettaessa, myös alan kokema valtava suosio ja samaan aikaan osunut suurten massojen kiinnostus sijoittamista kohtaan. Pääoman kautta saatiin osaamisen lisäksi myös pääoma sellaiselle tasolle, joka mahdollisti liiketoiminnan stressittömämmän johtamisen.

Edellä mainittu vahvistaa Palichin & Bagbyn (1995) käsitystä siitä, että yrittäjät eivät ole luonteeltaan riskinottajia. Myös Sarasvathyn (2001) efektuaatioteoria viittaa tällaiseen käyttäytymiseen: yrittäjä ottaa vain sen suuruisen taloudellisen riskin, jonka hän on valmis sietämään, mikäli toiminta ei käynnisty ja tuota oletetun mukaisesti. Yrittäjä A kertoikin, että aina kun oli tarve tehdä rahoituskierrös, haettiin ”liikaa” rahaa, jotta yrityksen mitkään toiminnot eivät kärsi varojen puutteesta. Yrittäjä A kertoi myös, että rahoituksen hakeminen ja saaminen oli heille helppoa, koska heillä oli näyttöä menestyksekkään yritystoiminnan luomisesta. Yrittäjä A:n mainitsema tuuri lienee tässä kontekstissa markkinoiden tuntemista ja tietyn tuotteen syklin oikea-aikaista ennustamista.

Kysyttäessä yrittäjän ominaisuuksista, yrittäjä A vastasi seuraavasti:

”Mä sanoisin, et oon ehkä avoimempi, mut ainakin oon onnekkaampi kuin moni muu. Oon mä tietty riskinottokykyinen ja halukas oppimaan koko ajan uutta. Ilman riskinottamista ei voi menestyä. Kun alkaa tekemään jotain, mistä diggaa, niin silloinhan sä oot niinku homman ytimessä. Seuraa sun intohimoos, niin voit onnistuu tai ainakin tuut onnelliseks!”

Stenholm & Renko (2016) ovat todenneet, että tunteista etenkin intohimo edesauttaa menestyksen saavuttamista. Yrittäjä A:n lausahdus ”seuraa sun intohimoos” kuvastaakin jotain suurempaa ymmärrystä: seuraamalla intohimoaan, voi saavuttaa menestystä, mutta myös onnellisuutta.

Keskusteltaessa yrityskumppanien valitsemisesta, yrittäjä A kertoi seuraavaa:

”Tällä toimialalla on aina sama porukka mukana. Mut muuten mä painotan aina parhaan mahdollisen kompetenssin omaavia ihmisiä.”

Yrittäjä A kertoo, että tiimillä ja fiiliksellä on hänelle aina iso merkitys. Tämä vahvistaa kuvaa myös siitä, miten yrittäjä A on päätenyt yrittäjäksi: häntä on pyydetty mukaan sellaiseen toimintaan, jossa tiimi on ollut uskottava ja jossa on ollut hyvä tehdä työtä. Intuitio on ollut merkittävässä roolissa suhteessa päätöksentekoon – lähteäkö toimitusjohtajaksi alalle, jota ei tunne. Yritystä X3 perustettaessa on opittu kyseisestä alasta jo huomattavasti, samoin joukko alan parhaita tekijöitä on valikoitunut perustamaan kyseistä yritystä. Gibbin (1997) määritelmän mukaan henkilökohtaiset yrittäjämäiset taidot ovat harjaantuneet tasolle, joka suosii menestystä.

Haastattelussa kysyttiin, onko mahdollista muodostaa kehityspolkua uuden liiketoiminnan luomiseen. Yrittäjä A:n mukaan seuraavat askeleet olisi hyvä toteuttaa toiminnan alkumetreillä:

1. *”Ensin mietitään potentiaalin kautta, onko markkinapotentiaali riittävän iso...pitää lähteä tarpeeksi isosta markkinasta.*
2. *Yksin ei kannata yrittää ikinä (2-4 osakasta), parhaat mahdollisimmat tyypit.*
3. *Sit vaan tekemään, jotenki pitäis saada testattu oma tuote, rakenna vaiks ensin esitys tuotteesta. Ja hei, pitää liikkua vikkelästi, muuten joku kiilaa ohi!”*

Herra A:n määrittämät askelmerkit noudattavat hänen omaa kokemustaan yrittäjänä. Yrittäjänä onnistuminen on selkeyttänyt käsitystä keinoista luoda uutta liiketoimintaa. Parhaiden mahdollisten ”tyyppien” löytäminen vaatii hyvää ihmistuntemusta ja hyviä tiimin-rakennus-taitoja. Keskustelun lopussa jäi vielä mietittäväksi, mikä olisi sellainen asia, jota yrittäjäksi ryhtyvän ei tulisi tehdä. Yrittäjä A:n näkemys on seuraavanlainen:

”Älä pelkää, älä oikeasti pelkää mitään, mikä olis pahinta mitä vois tapahtuu?? Ala tekemään ja seuraa intohimoas!

Meidän ekan yrityksen aikaan tuntu, et suomalainen tämän alan teollisuus ei voi pärjätä maailmalla.

Jossain vaiheessa sitä vaan tajus, että kukaan menestynyt ei ole epäjumala. Se oli sitä suomalaista vaatimattomuutta, joka tarvi pikku buustauksen. Käänteentekevä organisaatio oli meille Tekes (nykyään Finnpro) joka järjesti alan messuille Jenkkeihin reissun. Matkalle lähteminen oli paras päätös ikinä. Reissun jälkeen tuli fiilis, että me todellaki pärjätään.”

Yrityksen X3 visio tulla maailman parhaaksi yritykseksi alallaan oli suureellinen, mutta ei niin suureellinen, etteikö koko liiketoimintaa perustava joukko ja mukaan haalitut sijoittajat olisi uskoneet siihen. Yrittäjä A on onnistunut erittäin hyvin sanoittamaan yrityksensä vision ja myymään sen sekä sijoittajille että yrityksen henkilöstölle. Yrittäjä A kertoo, että visiota ei ole tarvinnut muuttaa, mutta että strategiaa sen sijaan on hiottu muutamaankin kertaan. Yrittäjä A on onnistunut

siinä, mitä Steele & Murray (2004) kuvaavat visiosta: vision tulee olla jopa ”yliampuva”, mutta ei kuitenkaan liian raju, jotta se ei menetä uskottavuuttaan.

Onko yrittäjä A sarjayrittäjä vai portfolioyrittäjä? Westhead & Wright (1998) ovat esittäneet, että sarjayrittäisyys syntyy usein halusta luoda itselle toimiva työympäristö ja -olosuhteet. Lisäksi he lisäävät, että toimialaksi valikoituu usein sama toimiala, josta yksilöllä on jo kokemusta. Sarjayrittäjä pyrkii myös rajoittamaan yrityksen kasvun henkilökohtaisesti hallittavalle tasolle. Portfolioyrittäjä sen sijaan nauttii riskinottamisesta sarjayrittäjää enemmän ja hakee yritykselleen voimakkaampaa kasvua (Ucbasara et al. 2006). Yrittäjä A on mielestäni enemmän portfolioyrittäjä, vaikkakin hänestä löytyy myös sarjayrittäjälle tyypillisiä piirteitä, kuten tutun toimialan valitseminen ja halu luoda itselleen mieleinen työpaikka. Minerin (1997) määritelmän mukaan yrittäjä A on yritysjohtaja. Hänessä korostuvat varsinkin hyvä itseluottamus, kilpailuhalukkuus ja halu toteuttaa itseään. Hän kertookin avoimesti, että he yrityksenä haluavat olla maailman parhaita alallaan.

Määriteltäessä yrittäjä A:n polkua menestysyrittäjäksi ovat osatekijät seuraavanlaisia: virheistä oppiminen, rohkeus, heittäytyminen, nöyryys ja mahdollisesti tuuri tai sellaiseksi koettu tekijä. Liiketoiminnan onnistumisen edellytyksenä ovat olleet maailman parhaat osaajat, oikeanlainen johtaminen, kiinnostava tuote ja oikea ajoitus. Maailman parhaiden osaajien rekrytoinnissa on edesauttanut yrityksen vahva talous. Sarasvathyn (2001) teorian mukaisesti yrittäjä A on yrittäjänä pyrkinyt hallitsemaan vain sellaisia tekijöitä, joihin hän kykenee vaikuttamaan. Pääoman järjestäminen yritykseen on ollut yksi keskeinen liiketoiminnan mahdollistaja yrityksessä X3. Yrittäjä A:ssa ilmenevät piirteet heijastelevat Hornadayn (1982) listausta yrittäjälle tyypillisistä luonteenpiirteistä.

6.2 Yrittäjä B

Yrittäjä B on vuonna 1964 syntynyt diplomi-insinööri ja yrittäjä. Teknillisen korkeakoulun herra B kävi Espoon Otaniemessä, lukien siellä teknistä fysiikkaa ja tuotantotaloutta. Hän valmistui diplomi-insinööriksi (DI) vuonna 1989. Yrittäjä B kertoo, että nippelitieto ja matemaattiset aineet ovat aina kiinnostaneet häntä, ja DI-opinnot olivat luonnollinen valinta lukion jälkeen. Teknisestä korkeakoulusta valmistuttuaan yrittäjä B aloitti palkkatyöt, toimien erään pörssiyrityksen yrityskaupoissa johdon assistenttina. Sen jälkeen hän työllistyi erääseen valmistavan teollisuuden alan yritykseen tuotemerkkinointipäälliköksi. Eräs sijoittaja osti yrittäjä B:n työnantajan 1990-luvun alussa, ja samainen sijoittaja sai esimerkillään innostettua yrittäjä B:n pääomasijoitusosalalle. Pääomasijoittajana yrittäjä B aloitti 90-luvun puolenvälin paikkeilla Vastaten ko. työnantajayrityksessä pk-yrityksiä ostavan rahaston perustamisesta. Yrittäjä B alkoi seurata portfolio-yrityksiä pohtien, osaisiko hoitaa niitä itse paremmin, kuin miten työnantajayritys niitä kokonaisuudessaan hoiti. Lopulta yrittäjä B päätti ostaa sijoitusrahastoa hoitavan hallinnointiyhtiön (yritys Y1) työnantajaltaan. Sijoitusrahaston kanssa meni taloudellisesti katsoen hyvin, ja sillä saatiinkin kerättyä pääomaa seuraavaa ”loikkaa” varten. Sijoitusrahastolla saavutettu menestys ei riittänyt, vaan yrittäjä B alkoi haaveilla yrityksen ostamisesta ja kokopäivätoimiseksi yrittäjäksi heittäytymistä. Heti alusta alkaen oli selvää, että yrittäjä B halusi toimia pääomasijoittajan-profiilissa ja vahvana omistajana, ei niinkään ammattijohtajana. Myös toimiala oli valikoitunut pitkällisten pohdintojen tuloksena: hän halusi toimialan olevan valmistava teollisuus. Pohdintoja yrityksen toimialasta työstettiin ensin megatrendien valossa, ja toimialaksi valikoitui yritys, joka valmisti tuotteita yrittäjä B:n havaitsemaan markkinatarpeeseen. Yrittäjä B oli ostanut yritys Y2:s yrityksen Y1 sijoitussalkkuun. Kyseinen yritys on valmistavan teollisuuden alan yritys, ja sen tuotanto on Suomessa. Yrittäjä B huomasi mahdollisuutensa koittaneen, ja aloitti neuvottelut työnantajansa kanssa yrityksen Y2 ostamisesta. Neuvottelut etenivät suotuisasti ja kaupat syntyivät. Kysyttäessä, miten haastateltava havainnoi maailmaa, hän vastasi seuraavasti:

”No kyllä mä aika laajasti seuraan joo. Mun tapa seurata on numeroiden ja megatrendien avulla tarkastelu. Tällä hetkellä en etsi mitään uusia juttuja, keskityn täysillä näihin olemassa oleviin liiketoimintoihin. Mut joo, kyllä mä seuraan aikaani ja sitä, mitä ympärillä tapahtuu. Koskaanhan ei voi tietää, mitä mielenkiintoista tulee vastaan.”

Yrittäjä B:n puheista saa mielikuvan, että hän seuraa maailman menoa erittäinkin tarkasti, kuin valmistautuen koko ajan jonkin seuraavan liiketoiminnan ostamiseen. Yrittäjä B tuumaakin, että hän ei aktiivisesti etsi mitään uutta, mutta jos jotain houkuttelevaa ilmaantuu, tulee tilanne arvioida uudelleen. Gartner (1985) on kuvannut, että ympäristö tarjoaa liiketoimintamahdollisuuksia, ja yrittäjän on vain kyettävä löytämään ne. Hän kertoo, kuinka oli yrityksen Y2 kohdalla miettinyt alan olevan houkutteleva: ajatus oli lähtenyt megatrendistä *kaupungistuminen* ja johtanut tilanteeseen, jossa yrityksen Y2 ostaminen oli käynyt houkuttelevaksi. Maailman menon tarkkaa seuraamista puoltaa myös se, että yrittäjä B kertoo hänen tärkeimmän roolinsa olevan uusien ideoiden kehittäminen yritykselle Y2. Uusien ideoiden kehittäminen vaatii eittämättä trendien seuraamista, jotta uudet ideat ovat houkuttelevia ja toteutettavissa myös ajallisessa ulottuvuudessa tarkastellen.

Kysyttäessä, miten ajatukset liikeideasta syntyvät, yrittäjä B vastasi seuraavasti:

”No jaa...ne on pitkiä ajatusketjuja, joita sitten mietitään numeroiden valossa. Mun kohdalla täytyy sanoa, että olen ollut oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tämähän on isosti tuuripeliä.”

Myös yrittäjä B korostaa tuurilla olevan vaikutusta. Tässä kontekstissa se ilmentää hänen työuransa ajautumista juuri kyseiselle alalle ja hänen mainitsemiensa työnantajien palvelukseen pääytymistä. Keskusteltaessa toimialoista ja siitä, seuraako yrittäjä jotain tiettyä toimialaa erityisellä mielenkiinnolla, yrittäjä B vastasi seuraavasti:

”Joo, kyllä mulla on selkeästi fiksaatio valmistavaan teollisuuteen, se kiehtoo. Siihen uskon mulla olevan eniten annettavaa ja osaamistakin. Toki talousjohtaminen on se syväosaamiseni, mutta ehkäpä se sitten näkyy parhaiten valmistavan teollisuuden toimialalla. Siellä se markkinapotentiaali jotenkin konkretisoituu.”

Yrittäjä B on luonut yrityksestä Y2 menestyjäyrityksen. Laukkasen (2006) mukaan yrittäjä B on toiminut ratkaisu- ja mallilähtöisesti, ja on keksinyt tai havainnut ratkaisun, josta voi syntyä uutta liiketoimintaa jo perustetussa yrityksessä. Yrittäjä B on tarkkaillut maailmaa ja todennut analyysinsä avulla, että tietyille toimialalle voisi olla tulevaisuudessa entistäkin suurempi kysyntä. Sen jälkeen hän on aktiivisesti alkanut etsiä kyseisellä toimialalla jo toimivaa yritystä.

Siinä missä yrittäjä B on onnistunut yrityksen Y2 kasvun luomisessa ja kääntämisessä voimakkaalle kasvu-uralle, on hyvä huomioida myös hänen ennen yrittäjäyyttä hankkimansa huomattava pääoma, sekä tietotaidon, että varallisuuden muodossa.

Haastattelun aikana yrittäjä B kommentoi yritysideoita analysoitiin liittyviä teorioita seuraavasti:

”En mä tunnista, että käyttäisin mitään teorioita. On tietenkin huomattava, että koulutuksen myötä erilaiset teorit on tulleet tutuiksi ja niitä osaa hyödyntää asiaa ajattelemattakin. Hyviä teorioita on mm. sinisen meren teoria. Mun yritys pyrkii luomaan alalleen oman sinisen meren. Me halutaan hieman vapaammiksi kilpailulta, tarjotaan asiakkaille enemmän kuin muut koko arvoketjusta.

Kyllä mä mietin liikeideaa megatrendien valossa ja, että onko idea riittävän suuri, jotta sillä voi tienata. Loppu on sitten liiketoiminnan analysointia; miten tällä voi tehdä rahaa, minkälaisilla numeroilla tätä johdetaan ja minkälainen kilpailutilanne alalla on. Tärkeintä liikeidean analysoimisessa on se, että yrityksellä tulee olla mahdollisuus kasvaa alansa parhaimmaksi

tai alansa suurimmaksi. Idean pitää olla uniikki ja sen pitää suunnata alalle, jossa ei ole kovin veristä kilpailua (punainen meri). Jos alalla on kova kilpailu, se tulee olla kohtuudella voitettavissa.”

Yrittäjä B toteaa, että liikeidean analysointi kannattaa aloittaa megatrendien ja idean suuruuden kannalta. Liikeidean tulee olla skaalattavissa suureksi. Yrittäjä B mainitsee useaan kertaan haastattelun aikana sanan ”*megatrendi*”. Hän kehottaakin ajattelemaan pidemmälle kuin muut ja miettimään, mihin maailma todella on menossa. Sitä kautta löytyy yrittäjä B:n mukaan rajattomasti uusia mahdollisuuksia, mikä tukee Gartnerin (1985) näkemystä uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Tällä yrittäjä B viittaa ajatusketjuihin, joita pitkin voi löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Yrittäjä B on hankkinut arvostetun koulutuksen, opiskellen Otaniemessä teknistä fysiikkaa ja tuotantotaloutta. Yrittäjä B:n uteliaisuus niin yrittäjyyttä kuin erilaisia ilmiöitä kohtaan on korkea. Hän seuraa maailmaa tarkasti ja analyttisesti. Yrittäjä B ei tunnusta käyttävänsä mitään teorioita, mutta kuitenkin hänen puheessaan toistuvat; megatrendit, sininen meri, punainen meri, analysointi ja, numero-osaaminen. Sinisen ja punaisen meren teorioilla yrittäjä B viittaa teokseen *Sinisen meren strategia*. Strategian keskeiset eroavaisuudet ovat listattuna kuvassa 3.

Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
kilpaillaan olemassa olevilla markkinoilla	luodaan uusi, kilpailusta vapaa markkinatila
peitotaan kilpailijat	tehdään kilpailusta merkityksetöntä
hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää	luodaan uutta kysyntää ja vallataan se
tehdään valinta arvon ja kustannusten väliltä	vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä pakosta
koordinoidaan koko toimintajärjestelmä varmistamaan vallitun strategisen vaihtoehdon eli differoinnin ja kustannusten saavuttaminen	koordinoidaan koko toimintajärjestelmä varmistamaan differointi ja pienet kustannukset

Kuva 3. Sinisen ja punaisen meren eroavaisuus (Kim & Mauborgne 2010, 39)

Yrittäjä B:n puheessa usein toistuvat termit viittaavatkin vahvaan teoreettiseen osaamiseen, jota osataan käyttää tarpeen niin vaatiessa, vaikka sitä ei nimettäisikään jonkin tietyn teorian soveltamiseksi.

Kun haastattelussa käsiteltiin liikeidean testaamista, herra B kertoi seuraavasti:

”Tämä osio menee kyllä aika paljon intuition varassa. Yrittäjällä tulee olla visio siitä, mihin suuntaan on yritystään viemässä ja minkälaiset markkinat yritys pystyy valtaamaan. Ei sua kukaan usko jos et osoita omaa visionäärisyyttäsi.”

Yrittäjä B kuvaa vision tärkeyttä ja toteaa, että yrittäjän tulee tietää, mihin suuntaan hän on yritystään viemässä. Tämä lausahdus edelleen vahvistaa mielikuvaa analyyttisestä ja maailmaa tarkkailevasta yrittäjästä. Yrittäjä B:llä on vahva käsitys siitä, mihin suuntaan hänen yrityksensä tulee mennä, ja uskoakseni jonkinlainen näkemys mahdollisista maailmoista. Intuitio muodostuu suurelta osin ennalta opitusta ja opitun soveltamisesta uuteen kontekstiin. Yrittäjä B:n kohdalla sana *intuitio* voitaneen kääntää sanaksi *kokemus*.

Haastattelun aikana keskusteltiin myös liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisestä:

”Than ensimmäiseksi: kun perustetaan uutta liiketoimintaa, niin jonkun perustajista pitää ymmärtää numeroiden päälle. Mun kohdalla kokemus ja osaaminen vei mut tiettyihin työpaikkoihin. Sen jälkeen pääoma auttoi mut eteenpäin ja tässäkin oikea ajoitus oli keskeinen asia. Pitää huomioida myös se, että yrittäminen vaatii aina sulaa hulluutta ja heittäytymistäkin, pelkät numerot ei riitä. Olihan se huikea sattuma, että yritys Y2 oli työnantajani salkussa, kuin odottamassa, että mä tulen sen poimimaan.”

Yrittäjä B kertoo olevansa numeronero. Numeroneros näkyikin siinä, miten hän on onnistunut luomaan huomattavan varallisuuden, jonka turvin yrityksiensä Y1 ja

Y2 ostaminen on käynyt mahdolliseksi. Numeronero näkyy mielestäni myös yrityksen Y2 johtamisessa. Yrittäjä B antaa yritykselle tietyt taloudelliset arvot ja suunnan, jota kohti yrityksen tulee kulkea. Yritykselle onkin luotu suureellinen visio – olla alansa markkinajohtaja. Visio näyttää onnistuneen jo monin mittarein mitattuna, mutta yrityksen taival on kuitenkin vielä ”nousukiidossa” ja lisää menestystä on odotettavissa. Paljon on toki jo saavutettu, sillä yritys Y2 ilmoittaa verkkosivuillaan olevansa jo yksi alansa markkinajohtajista.

Itseen yrittäjä B kuvailee seuraavasti:

”Sanoisin, että olen ollut oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tää on kai sitä hyvää tuuria. Sitten on toki omat kyvyt ratkaisseet tulokset, mutta onnekaskin olen ollut. En osaa sanoa, olenko nokkelampi, avoimempi kylläkin ja sit se mikä mut varmaan erottaa monesta muusta: Oon numeronero – siitä on ollut todella paljon hyötyä. Mä oon kyllä helposti innostuva, mutta toisaalta analytyttisyys pitää jalat tukevasti maassa.

En mä silti usko, että näen maailmaa kovin eri lailla. Toki kokemuksen myötä on oppinut analysoimaan ideoita laajasti ja kun on monessa mukana, niin varmasti siitä on jotain osaamistakin tarttunut. Mutta avoin mieli pitää virkeänä ja se varmasti auttaa asiassa.”

Myös yrittäjä B mainitsee, että hän on ollut oikeassa paikassa oikeaan aikaan, ja kutsuu tätä sattuman sanelemaksi. Weiner et al. (1972) mukaan menestyksen saavuttaminen perustuukin useisiin osatekijöihin, kuten ahkeruuteen, kyvykkyyteen ja myös onneen. Onni antanee tässäkin kontekstissa liian suppean vastauksen kokonaisuutta ajatellen. Voisiko todeta, että yrittäjä B on saanut sopivia herätteitä uransa aikana, nähnyt mahdollisia maailmoja ja osannut ja uskaltanut tarttua niihin.

Siinä missä yrittäjä A, myös yrittäjä B suosii sijoittamista samalle tai samankaltaiselle (valmistava teollisuus) toimialalle. Hän mainitseekin, että olisi

edelleenkin halukas sijoittamaan kotimaiseen valmistavan teollisuuden yritykseen. Weiner et al. (1972) mainitsema kyvykkyys on yrittäjä B:n kohdalla huomattava matemaattinen lahjakkuus. Kysyttäessä uuden liiketoiminnan keskeisistä mukana olevista henkilöistä, yrittäjä B vastasi seuraavasti:

”Ei ole ketään sellaista, joka olisi aina automaattisesti mukana. Kyllä kaikkiin toimiin pitää löytyä parhaan kompetenssin omaava henkilö.”

Yrittäjä B korostaa, että kulloiseenkin rooliin valitaan aina parhaan kompetenssin omaava yksilö. Tällä hän viitanee myös siihen, miksi hän ei itse ole oman yrityksensä toimitusjohtaja. Tämä kuvaa mielestäni sitä, että yrittäjä B tuntee itsensä läpikotaisin, omat vahvuutensa ja omat heikkoutensa, ja osaa näistä lähtökohdista myöntää kyvykkyytensä rajat. Miksi toimia positiossa, joka ei ole joko mieleinen tai siihen löytyy joku itseä kyvykkäämpi? Yrittäjä B toimii yrityksen Y2 hallituksen puheenjohtajana ja kokee operatiivisen johtamisen olevan muiden asia. Hän kertoo, että hänen tehtävänsä omistajana on antaa suunta yritykselle ja pyrkiä toiminnallaan mahdollistamaan, että suunta on mahdollista saavuttaa. Brush (2008) ja Bonet et al. (2011) kuvaavat hyvän johtamisen tekijöitä, joita ovat mm. kyky tehdä suunnitelmia, organisoida, sekä toiminnan ohjaaminen ja valvonta. Haastattelusta jää käsitys, että delegointi ja luottamus työntekijöihin on varsin korkealla tasolla yrittäjä B:n omistamassa yrityksessä Y2. Uuden liiketoiminnan kehityspolkua yrittäjä B kuvailee seuraavasti:

- *”Tarkkaile mihin suuntaan maailma on kehittymässä, muista megatrendit!*
- *Havaittuasi mahdollisuuden, tartu siihen.*
- *Ala tekemään!”*

Yrittäjä B tutkii mahdollisuuksia niiden ajallisen ulottuvuuden ja megatrendien valossa. Yrittäjä B:ssa korostuu myös toiminnallinen osa, sillä hän uskaltaa tarttua havaitsemaansa mahdollisuuteen ja luoda siitä omien visioidensa mukaisen yrityksen. Kysyttäessä yrittäjä B:ltä, onko jotain, mitä yrittäjän tai sellaiseksi aikovan ei tulisi missään nimessä tehdä, hän vastasi:

”Tärkeintä yrittämisessä on aloittaminen, eli älä pelkää aloittaa. Älä myöskään pelkää epäonnistua. Mutta muista se numeronero, se pitää aina olla mukana uutta perustettaessa!”

Yrittäjä B on ryhtynyt yrittäjäksi toimittuaan ensin yrittäjämäisesti. Muun muassa Thornton (1999) on määritellyt, että yrittäjyys ei vaadi omaa yritystä, vaan kyse on tavasta ajatella ja toimia yrittäjämäisesti. Yrittäjä B:n uran alkuvaiheen yrittäjämäinen toiminta on herättänyt halun ryhtyä päätoimiseksi yrittäjäksi.

Siinä missä yrittäjä A ounasteli toimialastaan tulevan iso, on yrittäjä B ollut samankaltaisten pohdintojen äärellä. Yrittäjä B pohdinnat ovat lähteneet kuitenkin hieman eri lähtökohdista, sillä hän on halunnut ostaa tietynlaisen ja jo toimivan yrityksen. Yrittäjien A ja B pohdinnat toiminnan skaalautumisesta ovat osin yhteneväiset – toimialan tulee olla sellainen, jossa markkina on potentiaalinen ja riittävän suuri ja siellä on saavutettavissa markkinajohtajuus. Yrittäjä B onkin tähdännyt yrityksen Y2 kanssa alansa markkinajohtajaksi. Hän on tietoisesti kasvattanut yrityksen Y2 liiketoimintaa, saaden ko. alan arvoketjusta mahdollisimman suuren osuuden. Yrityksen Y2 visio on ollut suureellinen, mutta se on ollut uskottava ja sitä on pidetty yrityksessä esillä. Kamenskyä (2010) mukaillen, yrityksen Y2 visio on toiminut selkeänä päämääränä, jota kohti on kuljettu menestyksekkäästi. Siinä missä yrittäjä A korostaa jatkuvaa oppimista johtajana, ei yrittäjä B juuri puhu omista johtajaominaisuuksistaan. Yrittäjä B:ssä korostuvatkin eri ominaisuudet ja eri toiminnalliset kyvykkyydet. Hän on kurinalainen ja johdonmukainen omistaja, omistuksiansa arvon kasvattaja. Hän hakee voimakasta kasvua liiketoiminnalleen, mutta ei yrittäjä A:n mainitsemaa ”lottokuponki-efektiä”. Yrittäjä B panostaa teollisuuteen, jossa on konkreettinen tuote ja tekijät, vrt. savupiipputeollisuus. Konkreettinen teollisuudenala on skaalautuvuudeltaan huomattavasti kankeampi yrittäjän A:n edustamaan toimialaan verrattuna.

Yrittäjä B on myös melko tyypillinen portfolioyrittäjä. Westheadin & Wrightin (1998) määritelmän mukaan portfolioyrittäjä on henkilö, joka omistaa samanaikaisesti useampia taloudellisesti aktiivisia yrityksiä joko kokonaan tai osittain. Portfolioyrittäjälle tyypillistä on sarjayrittäjää voimakkaampi kasvun tavoittelemisen. Sanotaankin, että portfolioyrittäjä nauttii haasteista ja riskinottamisesta sarjayrittäjää enemmän (Ucbasara et al. 2006).

Minerin (1997) määritelmän mukaan yrittäjä B on ideageneraattori. Yrittäjä B mainitseekin, että hänen tärkein tehtävä omistajana on tuottaa riittävästi kehityskelpoisia ideoita yrityksen johdon työstettäväksi ja toimillaan varmistaa, että tavoiteltu suunta on mahdollista saavuttaa.

Menestysyrittäjä yrittäjä B:stä on tullut analyttisellä otteella, ripauksella sulaa hulluutta ja loistavalla tilannetajulla, jota voitaneen nimittää myös intuitioksi. Pyykkö (2011) on todennut, että varsinkin suoriutumisen tarve, kunnianhimo, halu ottaa ja hallita riskejä, innovatiivinen ajattelu ja toiminta, itsenäisyys, sisältäpäin ohjautuvuus ja tehtäväsidonnainen itseluottamus tukevat yrittäjyydessä menestymistä. Yrittäjä B on kerännyt huomattavaa kokemusta palkkatöistä, toisin kuin muut tähän tutkimukseen osallistuneet. Gibbin (1997) näkemyksen mukaan yrittäjän tärkeimmät ominaisuudet ovat kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot, liiketoiminnan kehittämisen taidot, sekä kyky oppia uutta, jotka osaltaan selittävät yrittäjä B:n menestymistä.

6.3 Yrittäjä C

Yrittäjä C on vuonna 1958 syntynyt yrittäjä, koulutukseltaan koneinsinööri. Hän on syntynyt maalaistaloon, jossa lapsiin on jo nuorena juurrutettu työteliäs elämäntapa. Maatalon lapset osallistuivat talouden töihin varsin monipuolisesti ja heille tulivat jo lapsena tutuiksi erilaiset tekniset laitteet ja maatalousyrittäjyyden lainalaisuudet. Maatalouden koneet soveltuivat läheisen turpeentuotantoalueen töihin, ja yrittäjä C veljensä kanssa aloitti työt turvetuotannossa jo varsin varhaisella iällä. Kaksi kesää työskenneltyään veljekset päättivät, että oma yritys on perustettava, ja he saivat

vanhempansa takaamaan lainan kaluston ostamista varten. Paikallinen pankki suhtautui myönteisesti ahkerina tunnettujen veljesten lainahakemukseen, ja yritys Z1 saatiin perustettua.

Yritys Z1 oli turvealan aliurakointiin keskittynyt yritys. Yrittäjien nuoresta iästä ja vähäisestä yrittäjäkokemuksesta huolimatta, yrityksestä Z1 tuli yrittäjä C:n mukaan alansa taloudellisesti kannattavin yritys, ja nuoret yrittäjät pääsivät rahastamaan liiketoimintansa yrityskaupan muodossa. Yrityskaupalla ansaituilla voitoilla veljekset ostivat konkurssiin ajautuneita tai huonosti hoidettuja yrityksiä. Ostettujen yritysten toimintaa järjeistettiin, ja lopulta ne myytiin voitokkaasti eteenpäin. Veljekset ovat perustaneet myös Suomen toimialallaan johtavan kauppaketjun, yrityksen Zx. Veljekset irtautuivat ko. yrityksestä siinä vaiheessa, kun omistajaksi tuli pääomasijoittaja ja yhtiön pörssilistautumisen valmistelu aloitettiin.

Nykyisellään veljesten liiketoiminta on lähinnä sijoittamista eri omaisuuslajeihin. Puhuttaessa yrittäjä C:stä, tulee automaattisesti viitattua myös hänen veljeensä, niin läheisesti veljekset ovat liiketoimiaan vieneet eteenpäin. Siinä missä moni keskittyisi vain yrityksen Zx menestykseen, tulee huomata myös veljesten ensimmäiset yritykset ja varsinkin kaikkein ensimmäinen yritys Z1. Yritykseen Z1 perehdyttäessä päästään yrittäjyyden keskeisten aiheiden äärelle. Veljekset ovat havainneet liiketoimintamahdollisuuden ja ovat toimillaan saavuttaneet tilanteen, jossa liiketoiminnan ostaminen on käynyt mahdolliseksi. Sen jälkeiset toimet ovat liittyneet yrityksen Z1 kasvattamiseen ja kehittämiseen. Tämä kaikki on tuonut nuorille yrittäjille yrittäjyydessä tarvittavaa tietotaitoa ja rohkeutta ja tietoisuutta omista kyvyistä.

Dyer (1994) ja Bygvare (2004) esittävät, että yrittäjän perhetaustalla ja kasvuolosuhteilla on vaikutusta niin yrittäjäksi ryhtymiseen kuin siinä menestymiseen. Heidän mukaansa varsinkin karut kasvuolosuhteet voivat luoda halun hallita omaa tulevaisuutta ja saavuttaa taloudellista menestystä ja turvaa yrittäjyyden kautta. Veljesten perheen lapsuudenolojen ”karuus” jäi epäselväksi,

perhetaustan ahkeruus ja veljesten päättäväisyys sen sijaan eivät jääneet. Perhetaustalla voidaan olettaa olevan positiivinen vaikutus, ainakin tiettyjen ominaisuuksien, kuten ahkeruuden kehittymiseen. Kysyttäessä, miten yrittäjä C havainnoi maailmaa ja toisaalta sitä, miten liikeideat syntyvät, yrittäjä C vastasi:

”Aeka paljjon sitä tulloo luettua ja seellaaltua lehtijjä. Se kai se virkiänä pittää.

Myö uskottaan vaa intuitijoon, ei mittään muuta. Velpoeka se meistä ensin innostuupi ja mie sitten toppuuttelen, jotta ei ny lenttoon lähtissi. Näen se vuop männöö. Eikä myö mittää teorioitta käätetä.”

Yrittäjä C kertoo, että yritystoiminnalla saatuja varoja on sijoiteltu moniin omaisuuslajeihin, ja hänen mukaansa ”rönsyjä” on tullut liiaksikin. Rönsyillä yrittäjä C kuvaa eri yrityksiä, joihin he ovat sijoittaneet. Sijoittamisen pääpaino on aina yrityksissä, jotka tukevat heidän portfolio-yrityksiään, mutta yrittäjäyys ilmiönä kiinnostaa ja innostaa niin, että veljekset voivat sijoittaa myös toimialoille, jotka eivät ole tuttuja tai jotka eivät tue heidän portfolio-yritystensä liiketoimintaa.

Yrittäjä C:n haastattelussa nousevat esiin hänen läheiset välinsä veljeensä. Haastattelussa ilmenee heidän keskinäinen työnjakonsa ja vahvuudet, jotka täydentävät toisiaan. Yrittäjä C:n analyttinen puoli korostuu uusia avauksia tai sijoituksia suunnitellessa. Yrittäjä C toteaa, että hän on analyttinen osapuoli veljesten välisessä keskustelussa. Kysyttäessä, seuraako yrittäjä jotain tiettyä toimialaa, vai onko katsantokanta toimialasta riippumaton, yrittäjä C vastasi:

”Ei uo mittään yhtä ja ainovvaa. Rahhaa tehään millä sitä pystyy tekemmään. Myö haluttaan tietty tuottoprosentti, jos tuo sen täättääpi, nii mikä jottei myö olla mukana. Täätty sanoa, että rönsyjä on tullunna liiaksikin, myö kun tykättään tukia yrittäjäjyyttä. Kyllä myö ollaan sitä mieltä, että idea pittee olla uskottava ja tiimin sellaeene, että siihen voepi luottoo. Jos nuo asiat omppi kunnossa, niin kyllä myö sijoitetaan. Yhden

miehhen virmoehin myö ei männä mukkaan, siinä tulloo liian paljolti henkilöriskijä.”

Myös yrittäjä C toteaa, että sattuma oli mukana varsinkin yrityksen Zx toimialalle lähdeittäessä. Hänen mukaansa heillä ei ollut minkäänlaista käsitystä, kuinka suureksi liiketoiminta voisi lopulta muodostua. Hänen mukaansa visio Suomen suurimmasta alansa kauppaketjusta syntyi vasta 1990- luvun loppupuolella, eikä yrittäjä C tunnista, että heillä olisi ollut kovin selkeää visiota tai tavoitetta tuota ennen. Tekeminen oli tyydyttävää ja liiketoiminta oli taloudellisesti kannattavaa. Mielestäni veljeksillä on kuitenkin ollut hyvinkin tarkka päämäärä heidän liiketoiminnoissaan: päämääränä on ollut ennen kaikkea omaisuuden arvon kasvattaminen. Heidän omaisuuttaan on sijoitettuna niin moniin omaisuuslajeihin, että kaikki ei millään muotoa viittaa yrittäjyyteen, vaan nimenomaan henkilökohtaisen varallisuuden kasvattamiseen.

Yrittäjä C kertoo myös, että he tukevat mielellään yrittäjyyttä. Tukeminen näkyy tässä kontekstissa siinä, että he toimivat sijoittajana kymmenissä yrityksissä. Yrittäjä C toteaaakin, että kaikki yrittäjät ovat tervetulleita esittelemään heille ideaansa. Vaikka he eivät siihen sijoittaisi, he jakavat neuvojaan liiketoiminnan kehittämiseksi. Pääpaino sijoituksissa on heidän portfolio-yritystensä liiketoimintaa tukevia toimintoja tarjoavilla yrityksillä, mutta kuten yrittäjä C toteaa *”rönssyjä on tullunna liiaksikin”*. Siinä missä yrittäjät A ja B sijoittavat vain riittävän suuriin yritysideoihin, on yrittäjä C:n näkemys erilainen. Hänen mukaansa liiketoiminnasta tekee mielenkiintoista ilmiö sen ympärillä ja yrittäjät itse. Yrittäjä C:n puheissa välähtelee hyvinkin pienikokoisia yrityksiä, joihin he ovat sijoittaneet, ja niistä kiinnostavia on tehnyt korkea teknologinen innovaatio tai yrittäjä itse.

Keskusteltaessa yritysideoan analysoimisesta, yrittäjä C puhuu enemmän sijoittamisesta, kuin uuden yrityksen perustamisesta.

”Tämäkin männöö intuitijon piikkiin. Kokemus opettaa ja aina myökään ei onnistuta, on sitä vuoan tullunna sijoitettua sellasseenkin, että myö ollaan menetetty isojakin summia.”

Yrittäjä C:n on kokenut liikemies, joka laskee, että kaikista sijoituksista tulee tavoitella riittävää voittoa. Valtava varallisuus tarjoaa mahdollisuuksia ottaa huomattaviakin riskejä, joskin analyyttinen asenne ja huomattava kokemus yrittäjyydestä auttavat osaltaan riskien hallinnassa. Kokemus on tuonut mukanaan mielikuvan markkinoista ja niiden kulkusuunnasta. Näin ollen, liikeidea osataan arvioida sekä ajallisessa ulottuvuudessa että teknisen toteutettavuudenkin kannalta.

Kysyttäessä liiketoiminnan mahdollistajaa, yrittäjä C vastaa seuraavasti:

”Ensimmäisen yrityksen kanssa ol tietennii sattummaa, että juuri turveurakoentiin pätkäteetti virma. Se tul siitä, mihin myö synnyyttiin ja mitä myö teimme lapsena. Koneyhtymän perustamisen mahdollisti vanhempain takkaama pankkilaina ja eakaesemmat kokemukset turppeen ajosta. Sen jäläkeesiä toimia on vuan aattaanna ensimmäesen virman myynnillä saadut tuotot ja ossaaminen. Liiketoeminta on niin samanlaasta, onpa se yritys sitten mikä hyvänssä. Kyllä tuo ossaaminen ja piäoma on ne tärkeämmät. Meillähän sattu onnenkantamoosia, vaekkapa 1990-luvun lama – se sattoi suoraan yrityksen Zx laarriin. Ajoitus oli kyllä mejän puolella. Tuotteen tai palvelun markkinoille tuommisessa ajjoituksen tullee olla oekia ja niiden houkuttelevuus tullee olla korkia. Lama-aekana kun sitä markkinoi, että näen halavalla suap meeltä, niin hulluhan sitä on jos ei tule pookkeemaan.”

Veljekset ovat syntyneet maalaistalon pojiksi, ja toimelias elämäntapa on tullut tutuksi jo nuorena ja tärkeäksi osaksi elämää. Silloinen kotikylän pankinjohtaja on uskonut luotettavina pidettyjen poikien kertomukseen perustettavasta turvealan yrityksestä, samoin kuin heidän vanhempansa, ja tämän tapahtumaketjun tuotoksena muodostunut pääoma onkin ollut merkittävä liiketoiminnan

mahdollistaja. Yrittäjä C:n puhuessa yrityksestä Zx ja siihen liittyvästä ajoituksen osumisesta ns. nappiin, herää kuitenkin kysymys ajoituksen onnistumisesta. Onko ajoitus kuitenkin ollut tässä kohtaa taitavaa markkinatilanteen ajallisen ulottuvuuden ennustamista vai tuuria?

Keskusteltaessa yrittäjän ominaisuuksista, yrittäjä C vastaa seuraavasti:

”Mie en ossoo sannoo olenko mie nokkelampi, mutta kokeneempi tokkiinsa. Olen mie varmasti analyttisempi, ku moni muu. Velimies meistä ensin innostuu ja mie sitten jarruttelen.

Myö saahaan olla etuoikeutetussa asemassa, kun meille tarjotaan lähes päivittäin uusija liikeideoita tae sijoituksia. Siinä sitä pyssyy kehityksessä mukana. Ei mäne ihan kaekki ohi, mitä uutta tekniikkaa tulloo. Siinä mielessä varmmaan näen muallimman eri tavalla. Ja kyllähän myö seurataan muallimmoo varsin tarkasti – pittee tietää minkälaisseen markkinnaan sijoitetaan.”

Yrittäjä C kertoo, että he saavat olla etuoikeutetussa asemassa, kun heille tarjotaan uusia mahdollisuuksia sijoittavaa varojaan. Hän myös kertoo hänen ja veljensä välisestä dynamiikasta, jossa toinen on se innostuvampi osapuoli ja toinen analyttisempi ”jarruttelija”. Rae & Carswell (2000) tarkastelevat yrittäjäröolien kehittymistä oppimisen kautta. Heidän mukaan yksilöillä on jonkinasteinen ammatillinen osaaminen uransa eri vaiheissa. Osaaminen pitää sisällään tietyt alalle keskeiset tiedot ja taidot. Tiedon ja taitojen kasvaessa myös oma tietämys ja ymmärrys lisääntyy niin omasta osaamisesta kuin omista heikkouksista ja rajoitteistakin. Tämä lisää luonnollisesti myös tietoisuutta menestymisen mahdollisuudesta.

Kysymykseen, onko yrittäjällä ketään luottohenkilöä, joka on aina mukana, yrittäjä C vastaa seuraavasti:

”Myö omistetaan kaikki velpojan kanssa yhdessä ja hän onpi aena mukana. Meillä mennöo niin mukavasti yksiiin. Aika vähän onpi muuten kettää mukana.”

Yrittäjä C:n vastaus antaa ymmärtää, että aina yritystoiminta ei ole ollut pelkästään menestystä vaan liiketoiminta on kokenut useassakin kohtaa huomattavia haasteita. Yrittäjä C kertoo, että matkan varrella on joutunut toistuvasti pettymään ihmisiin ja myös omaan arvioon sijoituksen järkevyydestä. Kaikesta on kuitenkin selvitty, ja uskotuksi yhtiömieheksi on valikoitunut yhä uudelleen ja uudelleen oma veli. Veljekset sijoittavatkin aina yhdessä.

Herra C:llä ei ole mielipidettä uuden liiketoiminnan mahdollisesta kehityspolusta, hänen mukaansa *”muolimma on mahdollisuksijja täännä”*. Hän viittaa tällä siihen, että kun kulkee avoimin silmin ja avoimin mielin, liiketoimintamahdollisuudet ovat havaittavissa ja hyödynnettävissä. Yrittäjä C:n mukaan hyvälle idealle löytyy aina rahaa. Yrittäjä C ei myöskään määrittele menestykselle reseptiä, mutta hän kuitenkin mainitsee, että sattumalla oli suuri merkitys siihen, että veljekset lähtivät mukaan yrityksen Z2 liiketoimintaan. Heidän osaamisensa on kasvanut sekä työtä tekemällä että koulunpenkillä. Laukkasen (2006) mukaan yrittäjä C:n liiketoiminta on yrittäjälähtöistä, jolloin liiketoiminta syntyy yrittäjän aikomuksista, tahdosta ja osaamisesta. Myös yrittäjä C mainitsee onnen vaikutuksensa, mutta ei korosta sitä kuten yrittäjät A ja B. Hän kertoo onnen olleen mukana yrityksen Zx alkutaipaleella, mutta muutoin hänen puheistaan saa sen käsityksen, että liiketoimintaosaaminen on ollut se, millä he ovat pärjänneet.

Yrittäjä C on myös tapayrittäjä. Hänestä löytyy kuitenkin sekä sarjayrittäjän maltillisuutta kuin portfolioyrittäjän riskinottoikykyä (Ucbasara et al. 2006).

Yrittäjä C:n menestyksen takana on seuraavanlaisia ominaisuuksia: rohkeutta, heittäytymiskykyä, huomattavaa ahkeruutta, analyyttinen suhtautuminen kaikkeen sekä hyvä ihmistuntemus. Yrittäjä C:ssä korostuukin Gibbin (1997) yrittäjän perustaidot, kuten kyky nauttia yrittäjän elämäntavasta, henkilökohtaiset

yrittäjäystaidot, oppimaan oppimisen taidot, kommunikointi- ja -vuorovaikutustaidot, liiketoiminnan kehittämisen taidot sekä, taidot luoda suhteet asiakkaisiin, jakelukanaviin ja muihin yrittäjiin. (Gibb 1997, 15-17.).

6.4 Yrittäjä D

Yrittäjä D on syntynyt Seinäjoella vuonna 1955. Koulut ei kiinnostaneet yrittäjä D:tä, ja hänen koulusivistyksensä on jäänyt kansakoulun tasolle. Koulusivistyksen puute ei ole kuitenkaan millään lailla lannistanut häntä, vaan hän alkoi varsin nuorella iällä kartoittaa mahdollisuuksia siirtyä yrittäjäksi. Yrittäjä D on syntynyt ”lahkolaisen” perheen pojaksi, ja erään kuuluisan lahkonsa saarnaajan menestyksen vuosien aikaan hän huomasi, että puhujan puheet kiinnostivat niin, että niitä oli syytä alkaa kopioimaan kasetille. Oli syntynyt kasettien kopiointiin keskittyvä yritys Ä1. Kasettien kopioimisella saatuja varoja käytettiin myöhemmin mattopesulan (yritys Ä2) ostamiseen. Yrittäjä D:n kertoman mukaan Seinäjoella oli paikallinen mattopesula, jonka liiketoiminta oli kroonisesti tappiolla. Yrittäjä D:n mielestä liiketoimintaa kuitenkin pystyi kehittämään, ja hän saikin ostaa yrityksen varsin huokeaan hintaan. Yrittäjä D kehitti yritystä ja lanseerasi 1980-luvulla vaihtomatto-palvelun, joka käynnistyi niin hyvin, että muutaman vuoden yritystä pyöritettyään hän myi yrityksen samalle henkilölle, jolta oli sen ostanut.

Seuraavaksi yrittäjä D perusti kodinkoneliikkeen (yritys Ä3). Liiketoiminta käynnistyi melko mukavasti, kunnes suuret ketjuvetoiset liikkeet alkoivat aggressiivisen hintakilpailun. Yrityksen Ä3 liiketoiminta ei kestänyt alati pieneneviä katteita, ja lopulta liiketoiminta oli pakko keskeyttää konkurssiin. Konkurssi oli kova kolaus nuorelle yrittäjälle, mutta intoa yrittämiseen se ei vienyt.

Myöhemmin yrittäjä D perusti tuttaviansa kanssa yrityksen Ä4, joka keskittyi erään kovassa nosteessa olevan kuluttajaelektroniikkatuotteen myymiseen ja huoltamiseen. Yrityksen perustaminen osui aikaan, jolloin kaikki halusivat kyseisen tuotteen. Alkuperäinen ajatus oli perustaa liike vain Seinäjoelle, mutta

markkina osoitti sellaisia merkkejä, että liikeidea kannatti skaalata niin nopeasti, kuin mahdollista. Alkoi yrityksen Ä4 liiketoiminnan nopea kasvattaminen. Lopulta yritys Ä4 nousi Suomen 500. suurimman (TE500) yrityksen joukkoon, ja se myytiin eräälle suomalaiselle alan suuryritykselle, mikä oli yksi 1990-luvun suurimpia yritysjärjestelyitä. Yrittäjä D kertoi, että yrityskaupan kauppasumma oli niin merkittävä, että työt olisi voinut lopettaa päivään, kun yrityskauppa toteutui. Yrittäjä D:n mukaan ”*Joutenolo alkoi kuitenkin kyllästyttää varsin nopeasti ja yrityskaupoista saatu varallisuus piti saada tuottamaan*”. Niinpä yrittäjä D perusti sijoitusalan yrityksen Ä5. Yritys keskittyi sijoittamaan varallisuutta kiinteistöihin. Yritys Ä5 on edelleen toiminnassa, joskin yrityksen toimintoja ajetaan alas yrittäjä D:n eläköitymisen vuoksi. Edellä mainittujen yritysten lisäksi yrittäjä D perusti saman joukon kanssa, joka oli perustamassa yritystä Ä4, yrityksen Ä6. Yritys Ä6 keskittyi yrityksen Ä4 tavoin kuluttajahyödykkeisiin ja varsinkin kuluttajahyödykekaupan ns. kylkiäisiin. Yritys avasi useita toimipisteitä ympäri Etelä-Suomea. Liiketoiminta ei kuitenkaan lähtenyt toivotunlaisesti nousuun, ja lopulta yrittäjä D ajoi yrityksen konkurssiin.

Tässä tutkimuksessa voitaisiin keskittyä vain yrityksen Ä4 menestykseen, mutta kokonaiskuvan kannalta on kuitenkin hyvä nostaa kaikki yrittäjä D:n perustamat yritykset esille. Keskusteltaessa yrittäjä D:n kanssa esiin nousee ympäröivän maailman havainnointi:

”Kyllä mä seuraan joo. Luen paljon ja siinä sitä kehittyy. Mutta en mä mitkään antennit päässä sentään kulje”.

Yrittäjä D ei ole juurikaan käynyt kouluja, ja edustaakin tämän tutkimuksen matalinta koulutustasoa, kokempohjaista liiketoimintaosaamista sen sijaan löytyy runsaasti. Yrittäjä D on kiinnostunut yrittäjyydestä ilmiönä, aivan kuten yrittäjät A, B ja C. Yrittäjä D seuraa maailmaa laajasti lukemalla ja tarkkailemalla. Vaikka yrittäjä D kertoo, että ei kulje ”antennit päässä” hänen kyvykkyytensä jo nuorena poikana osoitti, että olemalla oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja,

havaitsemalla mahdollisuuden ja tarttumalla siihen, voi saavuttaa varsin kelvollista menestystä vailla sen suurempaa liiketoimintaosaamista.

Timmonssin (1999) mukaan liiketoimintamahdollisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa liiketoimintamahdollisuus on houkutteleva, kestävä ja ajoituksellisesti ankkuroitunut tuotteeseen tai palveluun, joka lisää arvoa sen ostajalle tai loppukäyttäjälle. Haastattelussa keskusteltiin myös liiketoimintaideoiden syntymekanismeista:

”Paljolti ne on syntynyt tarpeeseen – oon ollu oikeessa paikassa oikeeseen aikaan. En mä olisi alkanu monistamaan kasetteja, ilman tota lahkolaistaustaa ja siinäkin vielä ajoitus osui minua hyödyttävästi.”

Yrittäjä D:llä on ollut hyvä liiketoimintavainu jo nuorella iällä, ja hän on onnistunut omilla kyvyillään tuottamaan kelvollista liiketoimintaa. Liikeideat yrittäjä D on kehittänyt tilaisuus- ja ongelmalähtöisesti. Laukkasta (2006) mukaillen yrittäjä D on havainnut markkinoilla aukkoja, joita paikatakseen hän on perustanut yrityksen. Yrityksen ideana on ollut se, että kukaan muu ei ole niitä vielä keksinyt, kuten kasettien kopioiminen kapealla markkinalla tai vaihtomattopalvelu. Yrittäjä D on ollut yrittäjätönsä aikana ns. monessa mukana, ja haastattelussa kysyttiin, onko yrittäjällä jokin toimiala, jota erityisesti seuraa.

”Onhan tuo rajoittunut aika lailla kulutushyödykkeisiin ja kiinteistöihin. Nämä on sellasta sopivaa yksinkertaisen miehen liiketoimintaa, jossa on pärjännyt kohtuullisesti.”

Yrittäjä D kuvaa liiketoimiensa olevan ”sopivaa yksinkertaisen miehen liiketoimintaa”. Yrittäjä D on tullut tietoiseksi omista kyvyistään ja toimii niiden sallimissa puitteissa menestyksekkäästi. Pyykön (2011) mukaan yrittäjä D on sisältäpäin ohjautuva yksilö, joka tuntee omat vahvuutensa. Kysyttäessä teoreettisesta osaamista ja sen käyttämistä yritysideoanalysoimiseen, yrittäjä D vastasi näin:

”Ei mitään teorioita, mutu- tuntuma on se juttu. Kyllä sä sen sitten tiedät, että mihin lähteä mukaan ja mihin ei. Käy vuoropuhelua itses kanssa. Olen mä toki lukenut aika paljon, mutta päässä laskeminen on mun paras teoriaosaaminen.”

Yrittäjä D kertoo, *”että kun ei osaa mitään, niin oli pakko alkaa yrittäjäksi”*. Väittäisin kuitenkin, että matemaattisten kykyjensä lisäksi hän on erittäin taitava myyjä. Varsinkin yrityksen Ä2 kohdalla on tarvittu myyntiosaamista ja näkemystä markkinoista. Myytäessä alalle uutta toimintatapaa, tulee yrittäjällä olla vahva näkemys tuotteestaan. Hänen kykynsä vaihtaa toimialalta toiselle on myös merkittävä. Tässä tulee huomioida myös yrittäjä D:n vähäinen koulutus, joka on osaltaan helpottanut toimialalta toiselle siirtymistä. Sanotaan, että tieto lisää tuskaa, eli tietoisuus eri toimialojen lainalaisuuksista olisi voinut olla lannistavana tekijänä liiketoimintaa perustettaessa. Yrittäjä D on kuitenkin luottanut omaan kyvykkyyteensä ja perustanut tai ostanut rohkeasti yrityksiä myös mukavuusalueensa ulkopuolelta.

Haastattelussa keskusteltiin myös liikeideasta ja sen testaamisesta.

”Kyllä mä tässäkin luotan mutuun. Mulle liikeidea konkretisoituu vasta numeroiden kautta. Haluan laskea, että onko tässä mitään järkeä.

Kyllä se mutu on tässä tärkeä. Et sä voi aina tietää, mitä asiakas ajattelee. Tai että, miten asiakas ottaa jonkun uuden tuotteen vastaan, mistä se ei vielä mitään tiedä. Mattojen vaihtopalvelu oli ihan uus juttu ja se meni tosi hyvin.

Ei kukaan muu ollu Seinäjoella sitä keksiny, sit kun ne kuuli siitä, niin olivat ihan ihmeissään - tämähän on nerokasta!”

Yrittäjä D on visionäärinen yrittäjä, ja hänen kykynsä nähdä mahdollisia maailmoja on ilmeinen. Mutu-tuntuma viittaa tässä kontekstissa kokemukseen ja sen tuomaan

ymmärrykseen sekä yrittäjän omista kyvykkyyksistä että markkinoiden toimintamekanismista.

Herra D:n mukaan liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisen on hänen kohdallaan mahdollistanut pääoma.

”Mun kohdalla se on ollu pääoma. Kasettien kopioimisen sain omilla rahoilla liikkeelle ja sen jälkeen en o tarvinu ulkopuolisia pääomia kuin pankista. Tottakai muut osakkaat on tuonu myös hieman pääomia, mut ennen kaikkea osaamista. Mun osaaminen on numeroilla johtamisessa ja muut on sit tuonu osaamista johonkin muuhun osa-alueeseen liittyen. Mun kohdalla menestyksen on taannut sopivan ajoituksen lisäksi hyvä ja motivoitunut henkilökunta. Et sä tällästä yksin pysty luomaan ja kun palkkaa vaan itseään viisaampia, niin aina pärjää.”

Yrittäjä D tuntee omat vahvuutensa ja osa-alueet, joissa hänen kykynsä eivät ole riittävät. Oikeille henkilövalinnoilla yrittäjä D on kyennyt luomaan menestyvää liiketoimintaa, ja hän korostaakin: *”Et sä tällästä yksin pysty luomaan ja kun palkkaa vaan itseään viisaampia, niin aina pärjää.”*. Hytti (2012) kuvaa mahdollisuuksien havaitsemista ja hyödyntämistä seuraavasti: mahdollisuuksien havaitseminen on kiinni yrittäjän mielenkiinnosta, osaamisesta ja yrittäjän sosiaalisesta verkostosta. Bygvaren (1994) mukaan idean jalostaminen liiketoiminnaksi vaatii otollisten olosuhteiden yhdistelmän: ympäristön vaikutteet, sosiologiset vaikutteet sekä yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet. Nämä kaikki ovat olleet kohdillaan, kun yrittäjä D aloitti yrittäjän uransa. Hänen ensimmäisen yrityksensä Ä1 kanssa, varsinkin ympäristön vaikutteilla ja sosiologisilla tekijöillä on ollut merkittävä vaikutus. Lisäksi mattopesulan kääntäminen voitolliseksi kehittämällä mattojen vaihtopalvelu osoittaa kyseessä olevan varsin terävällä älyllä varustettu yksilö. Tämäkin osaltaan vahvistaa mahdollisten maailmojen havaitsemista.

Adairin (2009) mukaan innovaatio on jonkin uudistuksen esittelemistä tai julkaisemista. Hänen mukaansa uudistus voi olla uusi idea, uusi tapa toimia, tuote tai laite. Mattojen vaihtopalvelu on ollut alallaan uusi tapa toimia - innovaatio. Lisäksi kyseisen liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen on ollut avain kannattavaan toimintaan (Gartner 1985).

Herra D kuvailee omia yrittäjän ominaisuuksia näin:

”Kun ei osaa tehdä käsillään mitään, niin on ollu pakko olla nokkela jossain muussa. Mulle se on sit ollu toi liiketoiminnan organisoiminen ja johtaminen. Kai mä siinä oon aika hyvä.”

Yrittäjä D on osoitus siitä, että työtä tekemällä voi oppia. Yrittäjä D on ottanut virheistä opikseen ja myös hankkinut osaamista, jota yrittäjyydessä tarvitaan. Yrittäjä D:n visionäärisyys näkyy siinä, miten hän on kyennyt luomaan yrityksistä työkalun oman vaurauden lisäämiseksi. Ikään kuin yrittäjä D olisi huomannut ajallisen ulottuvuuden suosivan eri alojen liiketoimintoja ja osannut hyödyntää sitä taidokkaasti. Yrittäjä D on kotoisin Pohjanmaalta, pienestä kylästä ja sen pienestä maalaistalosta. Hänen perheeseensä on kuulunut vanhempien lisäksi kaksi veljeä, ja jokaisesta on tullut yrittäjä. Lapsuuden vaatimattomat olot ovat kasvattanut kolme yrittäjää, joista yrittäjä D on menestynein.

Kysyttäessä ympäröivän maailman havaitsemisesta ja luotetuista henkilöistä, yrittäjä D vastasi seuraavasti:

”En mä usko, että näen. Asioita tapahtuu ja jos mahdollisuuksiin uskaltaa tarttua, niin kyllä sieltä menestystäkin tulee. Mut niin kun mä sanoin, en mä oo kaikessa pärjänny. Rapatessa roiskuu ja jos se osuu tuulettimeen...niin. Kyllä mulla on ollu vähemmistöosakkaana monessa mukana lapsuuden kaveri. Moni asia on niin paljon helpompi, kun on joku kenen kanssa vähän hörsköttää.”

Jos ei oteta huomioon yrittäjä D:n varhaisia yrityksiä (Ä1 ja Ä2), on hänellä ollut yritystä perustaessa aina yhtiökumppaneita mukana vastuuta jakamassa. Yrittäjä D:n yhtiökumppanit ovat olleet tuttuja lapsuudesta, ja sama luotettu joukko on ollut mukana useammassakin yrityksessä. Yrittäjä D mainitseekin, että yrittäjälle on erittäin tärkeää ”hörsköttäminen”, tällä hän viittaa asioiden ventiloimiseen luotetun kumppanin kanssa. ”Hörsköttäminen” pitää sisällään myös tavan rentoutua yritystoiminnan, välillä stressaavastakin arjesta. Yrittäjä D korostaakin, että työntekijöillä ja tarkkaan valituilla yhtiökumppaneilla on ollut todella suuri merkitys hänen yrittäjämenestykseensä.

Keskustelun kääntyessä kohti loppuaan jää vielä mietittäväksi uuden liiketoiminnan kehityspolku ja se, onko yrittäjyydessä jotain sellaista, mitä ei tulisi tehdä.

”Vaikee määritellä kehityspolkua, mut jotain vois tapailia tähän tyyliin: seuraa mahdollisuuksia ja tartu niihin. Tee jotain toisin, kuin kilpailijat. Mut ei kannata alkaa yrittäjäksi, jos siihen ei tunne paloa. Tää on fiilislaji. Innostu yrittäjyydestä ja keksi jotain uutta, niin se menee. Kaikista ei ole yrittäjiksi, se on fakta. Kirjota se siihen!”

Yritystoiminnan karikat ovat lisänneet tietoisuutta yrittäjyyden ilmiöön kuuluvista riskitekijöistä. Riskitekijöiden realisoituminen liiketoimintaan on aiheuttanut onneksi tässä yhteydessä taloudelliset tappiot, jotka on kyetty sietämään, ja henkisen kolhun, joka on kenties auttanut yrittämään entistä kovemmin. Sarasvathyn (2001) mukaan liiketoimintasuunnitelman sijaan onkin järkevämpää keskittyä miettimään tappiota, jonka yrittäjä kykenee sietämään, kuin liiketoiminnan synnyttämää voittoa. Yrittäjä D on onnistunut tässä ilmeisen hyvin. Gideon et al. (2003) näkemyksen mukaan yksilön kyky kestää ahdinkoa ja vastoinkäymisiä korreloi voimakkaasti menestyksen kanssa.

Yrittäjä D:ssä korostuvat myös yrittäjän sosiaaliset taidot. Gibb (1997) on määritellyt yrittäjän sosiaalisiksi taidoiksi taidon luoda ja ylläpitää suhteita

asiakkaisiin, jakelukanaviin ja muihin yrityksiin. Myös yrittäjä D:n sitkeys, karikoista huolimatta, on merkillepantavaa.

Siinä missä yrittäjät A ja B ovat tähänneet isoille markkinoille, ovat yrittäjät C ja D osuneet ikään kuin sattuman johdattelemana alalle, joka on yllättänyt potentiaalillaan. Yrittäjä D toteaaakin, että he eivät yritystä Ä4 perustaessaan ymmärtäneet, kuinka iso yrityksestä vielä tulisikaan.

Yrittäjä D on Westheadin & Wrightin (1998) määritelmän mukaan tyypillinen sarjayrittäjä, ja hänen perustamissaan yrityksissä näkyy selkeä jatkumo. Edellisen yrityksen saavuttama taloudellinen menestys ja varmasti myös yrittäjyyden kartuttaman tietotaidon lisääntyminen ovat luoneet edellytyksen perustaa seuraava yritys. Yrittäjä D on saavuttanut yritysmenestyksensä olemalla oikeassa paikassa oikeaan aikaan, sitkeydellä, visionäärisyydellä, oikeilla henkilövalinnoilla, rohkeudella ja oikeanlaisella anteeksipyytelemättömällä asenteellaan. Yrittäjä D korostaakin henkilökunnan merkitystä menestyksensä edesauttajana. Merkittävimmät hänen perustamansa yritykset ovat olleet toimialansa menestyneimpinä yrityksinä: mm. yritys Ä4 pääsi kukoistuksensa vuosina Suomen suurimpien yritysten listalle (Talouselämä TE500). Myös yritys Ä5 on valittu Kauppalehden (Kauppalehti, Menestyjät-listaus) Suomen kannattavimpien yritysten listalla, sijalle 4.

7 YHTEENVETO

Tutkimuksessa perehdyttiin neljään menestyjäyrittäjään ja pyrittiin selvittämään osatekijöitä heidän yrittäjämenehtyksensä taustalla. Lisäksi tutkittiin yrittäjän luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia: löytyykö niistä jotain sellaista, joka selittäisi yrittäjänä menestymisen. Tutkimuksen herätteenä toimivat mietteet siitä, miksi toiset yksilöt menestyvät huomattavasti muita paremmin. Onko siihen vaikuttavat osatekijät löydettävissä, tai onko yksilön ominaisuuksissa jotain niin yliverstaista, että se selittää menestyksen?

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tutkimusmenetelmä valittiin, koska yrittäjien kertoma haluttiin kuulla heidän omasta suustaan kuultuna. Keskustelut käytiin kasvotusten, ja tilanteesta haluttiin vapaamuotoinen, mutta kuitenkin niin, että haastattelulla on runko, joka määrittää karkealla tasolla haastattelun etenemisen. Haastatteluissa haluttiin saada mahdollisimman paljon haastateltavan persoonaa kuuluviin.

Haastattelukysymykset laadittiin niin, että vastauksista kyettäisiin saamaan selville, miten menestys on saavutettu. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja niistä käytettiin katkelmia tutkimustyötä rikastamaan. Haastattelukysymysten osalta opittiin mm. se, että haastattelukysymykset tulisi lähettää ennalta haastateltavalle. Tässä tutkimuksessa haastatteluun osallistuneet eivät päässeet tutustumaan haastattelukysymyksiin etukäteen, ja tästä tulikin palautetta haastateltavilta. Diplomityön aihe muuttui matkan varrella joitakin kertoja, ja myös siksi haastattelukysymykset eivät olleet parhaat mahdolliset lopullisia tutkimuskysymyksiä ajatellen. Työtä tehdessä opittiin tutkimuskysymysten ja niitä tukevien haastattelukysymysten tärkeys.

Tutkimusta varten perehdyttiin kirjallisuuteen ja aiheeseen viittaaviin lopputöihin. Tutkimusaiheesta oli melko haasteellista löytää kirjallisuutta, ja tästä syystä suurena apuna toimivat eri oppilaitosten lopputyöt, joista saatiinkin teoreettiseen

viitekehukseen oivallista apua. Teoreettista viitekehystä varten luettiin noin 30 pro gradua, YAMK- tai diplomityötä, sekä jonkin verran alan kirjallisuutta.

Tutkimuksessa haastateltujen yrittäjien joukko oli varsin rajallinen, ja tästä johtuen tuloksista ei valitettavasti voida vetää kovin syväluotaavaa yrittäjyyden teoriaa mullistavaa tietoa. Tutkimuksesta tuleekin huomata, että johtopäätökset perustuvat haastateltavan joukon ominaisuuksiin ja kyvykkyyksiin ja ovat tutkijan paras käsitys aiheesta.

Tutkimuksessa useasti esiin nouseva yrittäjämennestys liitetään tässä tutkimuksessa vaurauden muodostamiseen. McMullenin & Shepherdin (2006) mukaan vaurauden saavuttaminen onkin se kaikkein tyypillisin menestyksen mittari.

Teoriaosassa tarkasteltiin yrittäjyyttä (Luku 2) ilmiönä, sen monenkirjavine luonnehdintoineen. Huomattiin, että yrittäjää ei voi, eikä tarvitse, erottaa yrittäjyydestä, ja että erilaisten luonnehdintojen taustalla ovat eri aikakausien poliittiset tapahtumat ja ilmiöt. Edelleen huomattiin, että aina yrittäjyyden ilmiötä ei ole pidetty edes huomionarvoisena vrt. Kyrö (1998).

Luvussa 3 perehdyttiin menestyvän liiketoiminnan elementteihin. Keskeisiksi elementeiksi nostettiin liiketoimintamahdollisuus, visio ja strategia, sekä innovaatio (Pihkala & Vesalainen 1998). Näiden osatekijöiden kautta pyrittiin luomaan käsitys liiketoimintaan keskeisesti vaikuttavista osatekijöistä. Liiketoiminta vaatii menestyäkseen näiden osatekijöiden yhdistelmän eri painotuksin, eli kaikki liiketoiminta ei tarvitse toimiakseen jokaista osa-aluetta vahvana.

Yrittäjämennestystä määriteltiin tarkemmin luvussa 4. Puhuttaessa yrittäjästä ei määritellä, onko yrittäjä hyvin vai huonosti menestyvä, mikä tai kuka yrittäjä on. Tämän työn keskeinen teema on ollut tutkia menestyjäyrittäjiä, ja näin ollen, oli tärkeää määritellä myös yritysmennestys ja siihen liittyvät osatekijät. Tutkimuksen apukysymyksen ideana oli perehtyä yrittäjän ominaisuuksiin. Luvussa 4

perehdyttiinkin yrittäjän ominaisuuksiin ja siihen, miten tiede määrittelee niiden vaikuttavan menestyksen saavuttamiseen.

Luvussa 5 käytiin läpi tutkimusmenetelmä ja sen muodot. Tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Luku 6 sisältää haastateltujen yrittäjien teemahaastattelut, sisältäen teemahaastattelut autenttisin sitaatein. Luvun 6 tarkoituksena on löytää haastateltavista ne keskeiset menestystä selittävät tekijät. Haastatteluissa huomattiin, että kaikki yrittäjät ovat varsin erilaisia haastateltavia, ja tästä johtuen haastattelun dynamiikka vaihteli eri yrittäjiä haastateltaessa. Haastattelut olivat varsin vapaamuotoisia, ja on harmi, että niissä käydyt keskustelut eivät sovi kokonaisuudessaan tähän työhön.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tätä tutkimusta varten haastateltu joukko edustaa yrittämisen ns. kovaa kärkeä. Joukossa on jopa kansainvälisesti mitattuna erittäin ansioituneita yrittäjiä, joiden sanomisia on siteerattu kansainvälisissä lehdissä ja joiden tekemisiä seurataan suurennuslasilla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää menestystä selittäviä tekijöitä, ja siinä onnistuttiin kohtuudella. Tutkimukseen osallistuneen joukon neljä yrittäjää ovat kasvaneet yrittäjiksi varsin eri lähtökohdista ja ovat kukin omia persooniaan. Heissä korostuvat eri ominaisuudet, kyvykkyydet ja toiminnalliset osa-alueet. Haastateltavista voidaan nostaa neljä (4) keskeistä menestykseen johtanutta teemaa, jotka toistuvat jokaisessa yrittäjässä. Nämä teemat ovat:

1. Osaamisen hyödyntäminen
2. Resilienssi
3. Voimakas tarve kehittyä ja toteuttaa itseään
4. Kyky havaita ”aukkoja” ja täyttää ne toiminnalla

Osaamisen hyödyntäminen näkyy sekä sisäisenä- että ulkoisena osaamisen hyödyntämisenä. Sisäinen osaaminen on haastateltavissa ilmenevää analyttisyyttä, johtajuutta, numeroneroutta ja käsitystä mahdollisista maailmoista. Puhakan (2002) mukaan yrittäjä kääntää monimutkaisen liiketoimintainformaation liiketoimintamahdollisuudeksi. Varsinkin yrittäjät B ja D kuvaavat olevansa hyviä numeroissa ja kokevat sen edesauttaneen menestyksen saavuttamisessa. Myös yrittäjä C kertoo olevansa analyttinen ”jarruttelija” veljesten neuvonpidoissa. Yrittäjät A-D osaavat arvioida matemaattisesti kunkin liiketoiminnan potentiaalin riittävällä tasolla, jotta riski liiketoiminnan käynnistämässä tai ostamisessa uskalletaan ottaa. Tämä viittaa Sarasvathyn (2001) effectuaatio-teoriaan, jonka mukaan yrittäjä ottavat vain hallittuja riskejä. Myös Pyykkö (2011) on sitä mieltä, että yrittäjä ottaa vain sen suuruisia riskejä, joita se on taloudellisesti katsoen kyvykäs kestämään. Myös liiketoimintaosaaminen on kehittynyt tekemisen kautta, ja yrittäjä A totesikin: ”kun jossain tulee hyväksi, sitä sitten jatkaa”. Ulkoinen osaamisen taidokas hyödyntäminen näkyy henkilö- ja kumppanuusvalinnoissa.

Henkilövalinnoissa korostuu oikeiden yksilöiden valitseminen oikeaan positioon. Yrittäjät A, B ja D korostavatkin, että henkilövalinnat ovat olleet menestykseen merkittävästi vaikuttava tekijä. He myös korostavat, että kaikkiin rooleihin tulee löytää paras tekijä, ja yrittäjä A:n mielestä vain maailman paras tekijä on palkkaamisen arvoinen. Palkatakseen maailman parhaita osaajia, tulee yrityksen olla sekä taloudellisesti että ilmapiiriltään siinä kunnossa, että se on houkutteleva. Yrittäjä A myös korosti useasti, että osaaminen tulee aina saattaa sille tasolle, että kehittyä alallaan maailman parhaaksi. Stenholm & Renko (2016) ovat kuvanneet, että varsinkin alkuvaiheen yrityksillä osaamisen laaja-alainen hyväksikäyttö edesauttavat yrityksen menestymistä.

Resilienssi kuvaa sitkeyttä ja kykyä sopeutua muutokseen. Resilienssi näkyikin voimakkaasti herrojen liiketoiminnassa. Osa herroista on kokenut haasteita yrittäjäurallaan, ja haasteista selviäminen on vaatinut muutokseen sopeutumista ja tekemisen uudelleen organisointia. Yrittäjä A kertoi, että käynnistäessä liiketoimintaa yrityksissä X1 ja X3 liiketoiminta ei lähtenytkään odotetulla tavalla käyntiin, vaan ideaa tuli kirkastaa ja johtamistapaa muuttaa. Joustavuutta vaadittiin jo taloudellisessakin mielessä, mutta myös henkisellä puolella. Yrittäjä A:lla oli noviisiyrittäjän paineet ja vähäinen yrittäjäkokemus, jotka osaltaan ovat olleet vaikuttamassa yrityksen X1 alkuvaikeuksiin. Yrittäjä A kertoi lisäksi, että selätettyään vaikeudet ja yrityksen päästessä kuolemanlaakson yli, koitti ensimmäisen tilipäivän aika, ja se oli ”*ehkä hienointa ikinä*”. Yrittäjä A kertoi, että ensimmäisen palkan eteen oli tehty kaksi vuotta työtä ilmaiseksi, eli niin sanotulla yrittäjän riskillä. Kokemuksessa oli kiteytynyt koko draaman kaari, ja se oli opettavainen ja mieleenpainuva oppimiskokemus. Viitalan & Jylhän (2013) mukaan yrittäjä haluaa haasteellisen työn. Haasteet ovat yrittäjyyden kontekstissa myös taloudellisia haasteita. Myös yrittäjä C kertoo, että hänen liiketoiminnassaan on ollut useita haasteita, jotka on kyetty selättämään ja niistä saadulla opilla on kyetty luomaan entistä kannattavampaa liiketoimintaa. Pyykkö (2011) on kuvannut, että yrittäjällä tulee olla tehtäväsidonnaista itseluottamusta. Vahvaa tehtäväsidonnaista itseluottamusta ja itseohjautuvuutta vaaditaan varsinkin silloin, kuin liiketoiminta ei mene suunnitellulla tavalla eteenpäin. Myös yrittäjä D kertoo,

että on kokenut konkurssin kahteenkin kertaan yrittäjäurallaan. Konkurssista selviäminen on valtava osoitus sitkeydestä ja muutokseen sopeutumisesta, sillä se pitää sisällään kovin erilaisen ja opettavaisen kokonaisuuden yrittäjyydestä.

Menestyjäyrittäjän erottaa siitä, että vastoinkäymiset eivät lannista yrittäjää, vaan vastoinkäyminen käydään läpi tarkasti ja siitä otetaan opiksi. Kyvystä, sopeutua muutokseen kertovat myös toimialat, joihin yrittäjät A-D ovat perustaneet tai ostaneet liiketoimintaa (Taulukko 1).

	teknologia	konepaja	palvelu	kauppa	rahoitus	rakentaminen
Yrittäjä A	x					
Yrittäjä B	x	x			x	
Yrittäjä C	x	x	x	x	x	x
Yrittäjä D	x		x	x		x

Taulukko 1. Haastateltavien toimialaluettelo

Yrittäjä A on pitäytynyt liiketoimissaan uskollisesti vain teknologia-alalla, muut herrat ovat perustaneet tai ostaneet yrityksiä myös muilta toimialoilta ja osoittaneet kyvykkyytensä luoda kannattavaa liiketoimintaa ympäristöissä, jotka eivät ole olleet ennalta tuttuja. Yrittäjä A kertoikin, että kun jossain tulee hyväksi, sitä jatkaa. Opittuaan hyväksi on helppoa ja tuottavaakin toimia alalla, jonka tuntee. Myös sijoituksissaan yrittäjä A panostaa teknologia-alaan ja varsinkin ohjelmistoihin tai eri alustoja hyödyntäviin kokonaisuuksiin, niiden nopean skaalautuvuuden vuoksi. Uudella toimialalla on aina omat lainalaisuutensa ja parhaat käytänteet, jotka tulee oppia tai osata soveltaa kannattavan liiketoiminnan luomiseksi. Hytti (2012) kuvaa tällaista toimintaa sellaiseksi, jossa yrittäjä luo uutta toimintaa alalle, jonka jo tuntee ja osaa ja jonka sosiaaliset verkostot ovat hänelle tuttuja. Myös kulloisetkin vallitsevat markkinatilanteet tarjoavat jatkuvaa muutosta, johon yrittäjän tulee osata varautua. Monet tahot, kuten Eskola et al. (2018) ovat todennet Herakleitosta (n. 535-475 eaa.) mukaillen: ”vain muutos on pysyvää”. Eskola et al. (2018) kuvaavatkin johtamisen olevan jatkuvaa muutosjohtamista. Jatkuvaan muutokseen sopeutuminen korreloi voimakkaasti menestyksen kanssa.

Voimakas tarve kehittyä ja toteuttaa itseään näkyy jokaisen yrittäjän yrittäjyyden kaareissa. On haluttu onnistua, saada aikaan, toteuttaa itseään ja menestyä. Yrittäjä B kertoi, että hänellä oli voimakas halu siirtää palkkatyössä kerrytetty osaamispääoma yrittäjyyden kontekstiin. Yrittäjä D kertoi, että vaatimattomat koto-olot olivat hänellä suuri ja merkittävä yrittäjyyteen ajava voima. Yrittäjäksi ryhtymiseksi oli jopa niin kiire, että koulut jäivät varsin vähälle. Yrittäjä D kertoikin kehittäneensä itseään tekemisen kautta ja lukemalla kirjallisuutta laaja-alaisesti. Dyerin (1994) mukaan lapsuudessa koettu köyhyys, laiminlyönnit ja varattomuus ovat edistäneet yrittäjäksi ryhtymistä. Lapsuuden vaikeudet näkyvät motivoituneena vastuun kantamisena ja voimakkaana haluna vaikuttaa omaan kohtaloon. Itsensä kehittämistä voidaan tutkia myös koulutuksen kautta. Haastatelluista ¾ on korkeasti koulutettuja (Taulukko 2).

	ikä	koulutus
Yrittäjä A	40	Diplomi-insinööri
Yrittäjä B	54	Diplomi-insinööri
Yrittäjä C	60	insinööri
Yrittäjä D	63	kansakoulu

Taulukko 2. Haastateltavien koulusivistys.

Korkea koulutus on selvä viite tarpeesta kehittää itseään. Dyerin (1994) mukaan yrittäjän koulutus voi vaikuttaa voimakkaasti yrittäjänä menestymiseen. Yrittäjä D on kehittänyt itseään tekemällä ja itseopiskelulla, ja paikannut näin muodollista koulutuksen puutetta. Koulusivistys näyttää tukevan menestymistä, mikä johtunee siitä, että kouluttautunut yksilö kykenee käyttämään, joko tiedostaen tai tiedostamattaan erilaisia analyyttisiä menetelmiä liiketoimintaansa kehittäessään. Voimakas tarve saada aikaiseksi näkyy myös siinä, että osa herroista kertoi haastattelun lomassa, että heille on ollut tärkeää jättää oma jalan jälkensä suomalaisen yrityskenttään. Itsensä haastaminen ja omien tavoitteidensa ylittäminen olivat myös tärkeitä tekijöitä. Viitalan & Jylhän (2013) mukaan yrittäjän menestystä selittää myös halu uppoutua työhönsä ja olla tavoitteellinen ja ennen kaikkea kilpailuhenkinen.

Kyky havaita ”aukkoja” ja täyttää ne toiminnalla on eittämättä keskeinen menestyksen tae (Shane & Venkataraman 2000). Ei kuitenkaan riitä, että havaitsee

aukon, jos ei osaa ”tilkitä” sitä. Yrittäjien tulee olla kyvykkäitä luomaan liiketoimintaa havaitsemaansa ”aukkoon”. Yrittäjät A-D ovat seuranneet ympäröivää maailmaa ja huomanneet orastavan liiketoimintamahdollisuuden, ”tilkinneet” sen toiminnallaan ja luoneet vision tulla suureksi. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii yrittäjä B:n yritys Y3, jonka toimiala on sellainen, että alan markkinan koko kasvaa kaupungistumisen seurauksena. Yrittäjä B:n ostaessa yrityksen Y3 liiketoimintaa, oli kyseinen yritys ollut useamman pääomasijoittajan omistuksessa ja yrityksen kasvu oli lähes pysähtynyt. Herra B havaitsi tämän, ja numeronerona analysoi markkinapotentiaalin sekä yrityksen potentiaalin ja otti tietoisesti riskin ostaa yritys ja kasvattaa siitä alan markkinajohtaja.

Kasvun tukena ja sitä viitoittamassa on toiminut vahva visio markkinajohtajuudesta. Steelen & Murrayn (2004) mukaan visio tulee olla vahva kuvaus yrityksen tulevaisuudesta. Herrojen toiminnassa onkin näkynyt vahvana juuri vision luominen. Yrittäjät A ja B korostivat vision luomisen tärkeyttä, kun taas yrittäjät C ja D eivät niinkään korostaneet visiota, vaikka ulkopuolisin silmin tarkasteltuna näyttääkin siltä, että sellainen on ollut olemassa. Yrittäjien A ja B vision keskeisenä piirteenä on ollut yritystoiminnan kasvattaminen, kun taas yrittäjien C ja D vision ohjaavana tekijänä on mielestäni ollut herrojen omaisuuden kasvattaminen. Omaisuuden kasvattaminen on toki onnistunut keinoin, jossa yritykset ovat toimineet työkaluna vaurauden lisäämiseksi. Ideologisesti kyse on samasta asiasta, mutta on kuitenkin hienoinen ero, asettaako yrityksen vai oman varallisuutensa kasvattamisen vision keskipisteeseen. Tällöin liiketoiminnan kehittämisellä voi olla sama suunta, mutta eri keinot. Kaikki keinot kuitenkin lopulta johtavat vaurauden kasvattamiseen. McMullenin & Shepherdin (2006) mukaan vaurauden saavuttaminen onkin se kaikkein tyypillisin yrittäjämennestyksen mittari.

Kaikkia haastateltavia yhdisti kyky ajatella todella isosti ja luoda ajatuksille katetta liiketoiminnan keinoin. Haastateltavista varsinkin herrat A ja B kertoivat, että heitä kiinnostaa olla alansa markkinajohtajia. Heillä oli voimakas halu tulla maailman parhaaksi tai vaurastua merkittävästi. Vision viestittäminen uskottavasti on ollut

varsinkin herra A:n menestyksen tae. Visio on saatu myytyä uskottavasti pääomasijoittajille, ja sillä on saatu sekä pienennettyä yrittäjäriskiä että luotua ympäristö, johon on ollut taloudellisesti mahdollista palkata maailman parhaat osaajat. Steelen & Murrayn (2004) mukaan vision tulee olla vahva ja jopa ”yli ampuva”, mutta kuitenkin uskottava. Tässä yrittäjät A-D ovat onnistuneet.

Tutkimuksesta opittua

Tutkimuksessa opin varsinkin haastattelukysymysten tärkeyden. Haastattelukysymysten tulee soveltua tutkimuskysymyksiin, ja niiden tulee vastata aiheeseen riittävän laajasti, muutoin tutkimuksen lopputulos jää varsin suppeaksi ja tutkimus on tullut tehdyksi ”turhaan”.

Jatkotutkimuskohteet

Tutkimusta tehdessä kävi selväksi, että tästä voidaan saada aikaiseksi vain kevyehkö tutkimus menestyjäyrittäjän ominaisuuksista, jotka mahdollisesti erottavat menestysyrittäjät ”tavallisista yrittäjistä”. Haastateltujen joukko on toki menestynyt, mutta otos on liian pieni, jotta siitä voitaisiin vetää yleispäteviä johtopäätöksiä. Keskustelut herrojen A-D kanssa olivat ajatuksia herättäviä, ja niiden soisi jatkuvan tämän tutkimuksen jälkeenkin. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia eritoten Dyerin (1994) ja Bygvaren (1997) mainitsevien perhetaustojen ja kasvuolosuhteiden vaikutusta yrittäjyydessä menestymiseen. Nämä aiheet jäivät tämän tutkimuksen osalta tunnistamatta. Syy tähän oli työn tarkempi fokusointi ja haastattelukysymykset, jotka eivät tukeneet tätä osa-aluetta. Aihetta olisi ollut kuitenkin mielenkiintoista tutkia, ja sen olisi suonut osoittavan yrittäjämenestyksestä jotain arvokasta.

Mielenkiintoista olisi teettää laajempi kysely menestyjäyrittäjistä. Kysely voitaisiin suunnata kaikille yli 50M€ vaihtaville suomalaisille yrityksille ja niiden äänivaltaisille omistajille. Tutkimus voisi olla joko täysin strukturoitu kyselytutkimus, joka suoritettaisiin sähköpostitse, tai puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastatteluihin syvyyttä tuomalla haastateltavien perhetaustoja ja yrittämiseen ajaneita juurisyötä tarkemmin esille.

LÄHTEET

1. Adair, J. (2009). *Leadership for Innovation*. London: Kogan Page Limited, 2009.
2. Aho, S. (2015). Pro Gradu: Effektuaatio ja kausaatio startup-yrityksen toiminnassa: Monitapaustutkimus startup-yrityksissä. <verkkodokumentti>. Saatavilla: <https://www.utupub.fi/handle/10024/116073>.
3. Aldrich, H. & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In D.L. Sexton and R.W. Smiler, eds. *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger, pp. 3-23.
4. Alsos, G.A (2007). *Portfolio Entrepreneurship – General and Farm Contexts*. Utgave 2007 Ph.D. serie 9-2007 O Handelshögskolen I Bodg.
5. Apilo, T., Taskinen, T., Salkari, I. (2007). *Johda Innovaatioita*. Hämeenlinna: Talentum.
6. Auno, A. (2015). Diplomityö: Alkavan yrityksen strategiset vaihtoehdot ja selviytyminen. LUT Yliopisto. <verkkodokumentti>. Saatavilla: <http://lutpub.lut.fi/handle/10024/104727>.
7. Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19 (2), pp. 221 – 239.
8. Bell, J. (2006). *Doing your Research Project. A guide for first-time researchers in education, health and social science*. 4. Edition. Berkshire: Open University Press.
9. Binks, M. & Vale, P. (1990). *Entrepreneurship and Economy Change*. UK: McGraw Hill Book Company.
10. Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. (1998). *Understanding enterprise, entrepreneurship and small business*. Basingstoke: Macmillan Press.
11. Brockhaus, R. H. (1975). Entrepreneurial research: Are we playing the correct game? *Entrepreneurial Theory & Practice*, Winter, pp. 55-61.
12. Brush, C. G. (2008). Pioneering strategies for entrepreneurial success. *Business Horizont* 2008, 51(1), pp. 21-27.
13. Bygrave, W. (1994). *The entrepreneurial process*. Teoksessa W, Bygrave (toim.) *The portable MBA in entrepreneurship*. New York: Wiley.
14. Bygrave, W. D. & Hunt, S. A. (2004). *Global Entrepreneurship Monitor. 2004 financing report*. Babson College and London Business School.

15. Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9 (2), pp. 354 – 359.
16. Chandler, D. T. & Hanks, S.H. (1994). Founder Competens, the environment, and venture performance. *Entrepreneurialship Theory&Practice*. Spring, pp. 77-79.
17. Chason, M. (2008). *The Innovator*; 1(1). Boston, MA: IXL Center.
18. Crane, F. G. & Crane, E. C. (2007). Dispositional optimism and entrepreneurial success. *The Psychologist Manager Journal* 10(1), pp. 13-25.
19. Cunningham, B. & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 29(1), pp. 45-61.
20. Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (4), pp. 81 – 100.
21. De Carolis, D. M., Litzky, B. E., & Eddleston, K. A. (2009). Why networks enhance the progress of new venture creation: The influence of social capital and cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), pp. 527 – 545.
22. Doty, D. H. & Glick, W. H. (1994). *The Academy of Management Review* 19(2): pp. 230-251.
23. Dyer, G. (1994). Toward a Theory on Entrepreneurial Careers. *Entrepreneurship Theory and Practise* 19(2), pp. 7-21.
24. Eckhardt, J. T. (2003). "Opportunities and entrepreneurship", *Journal of Management*, vol. 29, no. 3, pp. 333.
25. Eskola, J. (2001a). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta, pp. 135-140.
26. Eskola, J., Nikanto, I., Virtanen, S. (2018). Aikamme kasvatus: vain muutos on pysyvää. 14 eläytymistutkimusta <verkkodokumentti>. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0908-4>. Tampereen Yliopisto.
27. Fiet, J. O. (2000). The theoretical side of teaching entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16 (1), pp. 1 – 24.
28. Fisher, R. Martz, A. Lobo, A. (2014). Evaluating entrepreneurs' perception of success: Development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 20(5), pp. 478-492.

29. Galbraith, J. K. (1982). Design the Innovating Organization. *Organizational Dynamics*.
30. Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 696 – 706.
31. Gartner, W. (1989). “Who is an Entrepreneur?” is the wrong Question. *American Journal of Small Business*, 13(4), pp. 47–68.
32. Gartner, W. B., & Verper, K. H. (1994). Experiments in entrepreneurship education: Successes and failures. *Journal of Business Venturing*, 9 (3), pp. 179 – 187.
33. Gartner, W. B. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (4), pp. 27 – 39.
34. Gibb, A. (1997). Small Firms’ Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal* 15 (3), pp. 13-29.
35. Gibb, A. A. (2002). In pursuit of a new ‘enterprise’ and ‘entrepreneurship’ paradigm for learning: Creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4 (3), pp. 233 – 269.
36. Gibb, A. & Ritchie, J. (1982). Understanding the Process of Starting Small Businesses. *European Small Business Journal* 1, pp. 26–45.
37. Grönfors, M. (1985). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Porvoo. WSOY.
38. Hannila, P. & Kangas, P. (2008). Opinnäytetyö. Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa. *Stadia ammattikorkeakoulu*. <verkkodokumentti>. Saatavilla: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/38214/stadia-1210852529-2.pdf?sequence=1>. pp. 3-11.
39. Hannus, A. V. (2010). Pro Gradu: Aloittelevien yrittäjien käynnistymisongelmat. *Jyväskylän Yliopisto / Kauppakorkeakoulu*. pp. 21.
40. Hansen, D. J., Shrader, R., & Monllor, J. (2011). Defragmentating definitions of entrepreneurial opportunity. *Journal of Small Business Management*, 49 (2), pp. 283 – 304.
41. Harisalo, R. (1984). Innovaatioiden diffuusio kunnallishallinnossa. *Acta Universitatis. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala*.
42. Hébert, R. & Link, A. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics* 1, pp. 39-49.

43. Hébert, R. & Link, A. (2006). The entrepreneur as innovator. *Journal of Technology Transfer* 31, pp. 589-597.
44. Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
45. Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
46. Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
47. Hornaday, R. W. (1992). Thinking about entrepreneurship: A fuzzy set approach. *Journal of Small Business Management*, 30 (4), pp. 12 – 23.
48. Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2:1992. Turku.
49. Hytti, U. (2012). Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty?. <verkkodokumentti>. Saatavilla: <https://tukkkpori.wordpress.com/2012/05/02/hyvin-suunniteltu-on-puoliksi-tehty/>.
50. Inkinen, K. (2000). Diffuusio ja fuusio osuuskauppainnovaation levinnäisyys ja sen dynamiikka 1901-1998. Alueellisesti tulostuva näkökulma Suomalaisen osuuskauppatoiminnan kehitykseen ja sisällön muutokseen. *Acta Universitatis Helsingiensis A* 181. Helsinki.
51. Kajaanin ammattikorkeakoulu. (2018). Haastattelu. <verkkodokumentti>. Saatavilla: <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>.
52. Kainulainen, A. (2014). Pro Gradu: Yrittäjillä pitäisi olla luovuutta ja luovilla yrittäjyyttä – Luovuus yrittäjyydessä. Jyväskylän Yliopisto. pp. 8-19.
53. Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Talentum Oyj.
54. Kastle, T. (2011). <verkkodokumentti>. Saatavilla: <http://timkastle.org/blog/2011/06/the-innovation-matrix-revised/>.
55. Kirzner, I.M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago III.
56. Kirzner, I. M. (1982). *Uncertainty, Discovery, and Human Action: A Study of the Entrepreneurial Profile in the Misesian System. Method, Process and Austrian Economics: Essays in Honour of Ludvig von Mises*, pp. 139–159.
57. Kirzner, I. M. (1997). *How Markets Work: Disequilibrium, Entrepreneurship and Discovery*. London: IEA Hobart Paper No. 133.

58. Kor, Y. Mahoney, J. & Michael, S. (2007). Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions. *Journal of Management Studies* 44 (7), pp. 1187–1212.
59. Kotkavirta, J. (2002). Käytännöllinen realismi. In S. Pihlström, F. Ruokonen, & K. Rolin (Eds.), *Käytäntö*, pp. 243-249. Helsinki, Finland: Yliopistopaino.
60. Kovalainen, A. (1993). At The Margins of The Economy. Women's SelfEmployment in Finland 1960-1990. Publications of The Turku School of Economics and Business Administration. Series A 9:1993.
61. Krueger, N. F. & Brazeal, D.V. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice* 2, pp. 91 – 104.
62. Krueger, N. F. Jr., Reilly, M. D. & Carsund, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15, (5 – 6), pp. 411 – 432.
63. Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), pp. 577 – 597.
64. Kuula, A. (2006). Tutkimusetiikka. Aineiston käyttö ja säilytys. Vastapaino: Tampere. ISBN: 951-768-172-9.
65. Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
66. Kyrö, P. ja Nissinen, J. H. (1995). Yritä itse: murroksen kautta jälleenyrittäjyyteen. Työministeriö, Helsinki.
67. Kyrö, P. (1998). Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. Helsinki: WSOY.
68. Laaksovirta, T. H. (1985). Tieteellinen metodi ja metodologia. *Kirjastotiede ja informatiikka* 4 (2): 35-44.
69. Laitinen, P. (2008). Pro Gradu: Innovaatioiden omaksumista edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä. Saatavilla: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20090040/urn_nbn_fi_uef-20090040.pdf.
70. Latvala, E., Vanhanen-Nuutinen (2003). Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, Sirpa – Nikkonen, Merja (toim.) 2003: Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOY. pp. 21–43.
71. Laukkanen, M. (1999). Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä. Paikallinen kehittäminen kansainvälistyvässä maailmassa. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 8, Kuopio.

72. Laukkanen, M. (2006). Yritykset tervetuloa! Kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä. Helsinki: Talentum Oy.
73. Lehtomaa, M. (2006). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, Juha – Latomaa, Timo (toim.) 2006: Kokemuksen tutkimus: Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia Oy. pp. 163–194.
74. Leppälä, K. (2014). Innovaattorin opas. Gaudeamus Oy, HYY Yhtymä.
75. LoBiondo-Wood, G., Haber, J. (2002). Nursing Research: Methods, Critical Appraisal and Utilization. 5. Edition. St. Louis. Missouri: Mosby.
76. Low, M. B. (2001). The adolescence of entrepreneurship research: Specification of purpose. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (4), pp. 17 – 25.
77. Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14 (2), pp. 139 – 162.
78. Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct an linking it to Performance. *Academy of Management Review* 21:1, pp. 135–172.
79. Martin C. N., Rodriguez E. A. I., Hernangomez, B. J. & Saboia, L. F. (2009). The effect of entrepreneurship education programmes on satisfaction with innovation behaviour and performance. *Journal of European Industrial Training*, 33 (3), pp. 198 – 214.
80. McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31 (1), pp. 132 – 152.
81. McClelland, D. (1961/1967). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand.
82. Metsämuuronen, J. (2005). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
83. Metsämuuronen, J. (2011). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: e-kirja. International Methelp.
84. Miner, J.B., (1997), *The Expanded Horizon for Achieving Entrepreneurial Success*, *Organization Dynamics* Vol 13, Issue 3, pp. 54-67.
85. Mäkinen, O. (2006). *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki: Tammi.
86. Niiniluoto, I. (2002). Kokemus-kollokvion avaussanat. Teoksessa Haaparanta, Leila – Oesch, Erna (toim.) 2002: *Kokemus*. Tampere: Tampereen yliopistopaino. pp. 9–14.

87. Niittykangas, H. (2003). Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. 134/2003. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä.
88. Perttula, J. (2006). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, Juha – Latomaa, Timo (toim.) 2006: Kokemuksen tutkimus: Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia Oy. pp. 115–163.
89. Pihkala, T. Vesalainen, J. (1999). Mahdollisuus, visio ja innovaatio uuden liiketoiminnan taustalla. Kirjassa Pekka Lehtonen (toim.). Strateginen Yrittäjyys Kauppakaari. Helsinki. 27 ss. In Finnish.
90. Puhakka, V. (2002). Entrepreneurial business opportunity recognition. Universitas Wasaensis No 104. Vaasa.
91. Pyykkö, M. (2011). Minustako yrittäjä? Helsinki: WSOYpro OY
92. Raatikainen, L. (2006). Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita publishing Oy.
93. Raatikainen, P. (2004). Ihmistieteet ja filosofia. Gaudeamus.
94. Rae, D. & Carswell, M. (2000). Using a life-story Approach in Researching Entrepreneurial Learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. Education and Training 42:4/5, pp. 220–227.
95. Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and overview of findings. Teoksessa C. L. Cooper & I. T. Robertson. International review of industrial and organizational psychology. New York: Wiley & Sons, pp. 101-142.
96. Ristimäki, K. (2004). Yrittäjyyskasvatus. Järvenpää: Yrityssanoma Oy.
97. Ronstadt, R. (1984). Entrepreneurship, Text, Cases and Notes. Dover, M.A., Lord.
98. Ronstadt, R. (1988). Corridor principle – käytäväperiaate. Teoksessa M. Laukkanen (toim.). 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.
99. Routio, P. (2005). Kyselevät tutkimustavat. Verkkodokumentti. Päivitetty 3.8.2007. <<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064htm>>.
100. Ruotsalainen, T. (2011). Väitöskirja: Paikallinen elinkeinopolitiikka pk-yritysten kehittämisen edistäjänä. Itä-Suomen Yliopisto. pp. 105-107.
101. Ruusuvoori, J. & Tiittula, L. (2005). Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

102. Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation – Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
103. Sarasvathy, S. D. (2001). Causalisation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *Academy of Management Review*. Vol 26 No. 2 pp. 243-263.
104. Sarasvathy, S. D. Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics* 15:5, pp. 533–565.
105. Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto <verkkodokumentti>*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
106. Schindehutte, M., & Morris, M. H. (2009). Advancing strategic entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), pp. 241 – 276.
107. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle* (trans. R. Opie), Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
108. Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, socialism and democracy*, London: Routledge.
109. Schumpeter, J. A. (1947). The Creative response in Economic History. *The Journal of Economic History* 7 (2), pp. 149-159
110. Shane, S. Locke, E. A. & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review* 13, pp. 257–279.
111. Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 217–226.
112. Smith, N.R. (1967). *The Entrepreneur and His Firm. The Relationship Between Type of Man and Type of Company*. Michigan: Michigan State University.
113. Steele, J. and Murray, M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5), pp. 316-322.
114. Stenholm, P. Renko, M. (2016). <verkkodokumentti>. Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902616300209?via%3Dihub>
115. Steffens, P. Davidsson, P. Fitzsimmons, J. (2014). Performance configurations over

time implications for growth and profit oriented strategies. *New Perspectives on Firm Growth*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 221-222.

116. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11 (5), pp. 17 – 27.
117. Sunila, K. (2014). *Opinnäytetyö (YAMK): Strategia organisaation kehityksen ohjaajana.* <verkkodokumentti>. Saatavilla: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72213/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
118. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
119. Rocha, V., Carneiro, A. & Varum, C. (2014). Serial Entrepreneurship, learning by doing and self-selection. Universidade de Aveiro, DEGEI and GOVCOPP, cef.up Working Paper, pp. 1–40.
120. Takalo, T. (1998). "Innovation and imitation under imperfect patent protection." *Journal of Economics* 67, pp. 229– 241
121. Talvitie, P. (2015). *Pro Gradu: Mitä tiedämme tapayrittäjyydestä? Vaasan Yliopisto.* pp. 11-15 ; 70-73.
122. Thien, G.T.K. (2016), *Journal of Scientific Research and Development* 3 (3): pp. 82-89.
123. Timmons, J.A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. 5th Edition. Boston. McGraw-Hill.
124. Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25, pp. 19 – 46.
125. Tilastokeskus. (2018). <verkkodokumentti> Saatavilla: <https://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio.html>.
126. Tiikkala, A. (2013). *Väitöskirja: Yrittäjyyskasvatuksen arvoja etsimässä.* Saatavilla: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/92372/AnnalesC368TiikkalaVK.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
127. Timmons, J. A. & Spinelli S., Jr. (2004). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21St Century*. New York: McGraw-Hill.
128. Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

129. Ucbasaran, D., Westhead, P & Wright, M. (2006). *Habitual Entrepreneurs*. UK: Edward Elgar Publishing, Inc. USA. MPG Books Ltd. Bodmin, Cornwall.
130. Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2006). *Habitual Entrepreneurs Experiencing Failure, Overconfidence and the Motivation to try again*. In: J. Wiklund, D. Dimov, J. Katz, and J. D. Shepherd (eds.): *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 9–28.
131. Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. D. (2001). *Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story*. Teoksessa *Handbook of Strategic Management*. M. Hitt, E. Freeman, & J. Harrison, (toim.). Oxford: Blackwell.
132. Vesalainen, J. (2001). *Yrittäjyyden ulottuvuudet*. Akateeminen yrittäjäkoulu, saatavana www- muodossa: www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia.
133. Vesper, K. H. (1990). *New Venture Strategies*, Revised edition, Prentice Hall, New Jersey.
134. Vesper, K. H. (1993). *New venture mechanics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
135. Viitala, R. & Jylhä, E. (2006). *Liiketoimintaosaaminen*. Helsinki: Edita.
136. Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita publishing Oy.
137. Wadhwa, V. Aggarwal, R. Holly, K. Salkever, A. (2009). *Making a successful entrepreneur: Anatomy of an Entrepreneur Part 2*, Kauffman Foundation, Kansas.
138. Weiner, B. Frieze, I. Kukla, A. Reed, L. Rest, S. Rosebaum, R. (1972). *Perceiving the causes of success and failure*. Morristown Nj, General Learning Press, pp. 95-120.
139. Westhead, P & Wright, M. (1998a). *Novice, Portfolio and Serial Founders in Rural and Urban Areas*. *Entrepreneurship Theory and Practise* 22:4, pp. 63–100.
140. Westhead, P. & Wright, M. (1998b). *Novice, Portfolio and Serial Founders: Are they Different?*, *Journal of Business Venturing* 13, pp. 173–204.
141. Yvi. (2018). *Yvistä energiaa yrittäjäkasvatukseen*. Innovaatio. <verkkodokumentti>. Saatavilla: <http://www.yvi.fi/sanakirja/236-innovaatio-innovation>.
142. Yvi. (2018). *Yvistä energiaa yrityskasvatukseen*. Sarjayrittäjä. <verkkodokumentti>. Saatavilla: <http://www.yvi.fi/sanakirja/281-sarjayrittajyysserial-entrepreneurship>.

143. Yvi. (2018). Yvistä energiaa yrityskasvatukseen. Portfolioyrittäjäys. <verkkodokumentti>. Saatavilla: <http://www.yvi.fi/sanakirja/274-portfolioyrittajyys-portfolio-entrepreneurship>.
144. Yvi. (2018). Yvistä energiaa yrityskasvatukseen. Yrittäjän piirteet. <verkkodokumentti>. Saatavilla: <http://www.yvi.fi/sanakirja/322-yrittajan-piirteet-entrepreneurial-characteristics-entrepreneurial-traits>.
145. Åstedt-Kurki, P. & Heikkinen, R. L. (1994). Two approaches to the study of experiences of health and old age: the thematic interview and the narrative method. *Journal of Advanced Nursing* 20. pp. 418–421.

LIITE 1. Tutkimuskysymykset

Uuden liiketoiminnan havaitsemisen prosessi. Haastattelu kysymykset.

Yrittäjän nimi:

Kokemus yrittäjänä:

Miten uusi yritysidea syntyy (tarpeeseen, luodaan tarve...) (ja miten sitä lähdetään jalostamaan liikeideaksi(liikeidea kertoo miten yritysidea toteutetaan – kuvaa prosessin)).

Miten yrittäjä havainnoi ympäristöään, etsii ”aukkoja” / mahdollisuuksia?

Onko yrittäjällä joku / joitakin tietty osa-alue (toimiala), johon ideat rajoittuvat vai tarkkaileeko yrittäjä maailmaa koko ajan ”antennit pystyssä”?

Onko yrittäjällä jokin ylivertainen teoria liiketoimintamahdollisuuksien (sininen meri tms.) havainnointiin?

Uskooko yrittäjä näkevänsä maailman eri tavalla kuin ns. normaali ihminen?

Mikä mahdollistaa liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisen (Keksintö, oivallus, osaaminen, riskinotto kyky, pääoma, tutkimustieto, kehitystyö, kyky nähdä mahdollisia maailmoja, markkinatuntemus...)

Miten yrittäjä analysoi yritysideoita..(skenaariotekniikat, markkinatutkimus, ympäristöanalyysi, mutu-tuntuma..)

Onko yrittäjä mielestään nokkelampi, kekseliäämpi, onnekkaampi, avoimempi...jotain muuta, kuin keskiverto kansalainen?

Onko yrittäjälle joku tai joitakin henkilöitä, jotka ovat aina mukana uutta liiketoimintaa luomassa?

Mikä olisi uudenliiketoiminnan luomisen kehityspolku?