

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

School of Business and Management

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Yrittäjyys

ANTTI HARJU

YRITTÄJÄMÄISEN KULTTUURIN KEHITTÄMINEN PIENESSÄ
KASVUYRITYKSESSÄ

Diplomityö

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Timo Pihkala

2. tarkastaja: Tutkijatohtori Marita Rautiainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Antti Harju
Työn nimi	Yrittäjämäisen kulttuurin kehittäminen pienessä kasvuyrityksessä
Diplomityö	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, tuotantotalous
Vuosi	80 sivua, 10 kuvaa 2019
Tiedekunta	School of Business and Management
Koulutusohjelma	Yrittäjyyden DI
Tarkastajat	Professori Timo Pihkala ja Tutkijatohtori Marita Rautiainen
<p>Yrittämisestä ja siihen liittyvistä termeistä yrittäjämäisyydestä, yrittäjähenkisyydestä ja sisäisestä yrittäjyydestä on muodostunut tutkijan mukaan kasvava teema nyky-yhteiskunnassa. Voidaanko yrittämiseen liittyvää em. termistöä kuitenkin hyödyntää muuallakin kuin pelkästään itsensä yrittäjien näkökulmasta? Miten nämä ilmiöt esiintyvät pienessä konsulttialan kasvavassa organisaatioissa ja miten niitä voitaisiin kehittää? Näihin kysymyksiin etsittiin tässä työssä vastauksia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kyselytutkimuksena. Tuloksia analysoitiin laadullisin menetelmin. Empiirinen aineisto kerättiin käyttäen verkkokyselyä ja saatiin kokoon neljän viikon aikajaksolla. Kyselyyn vastasi yrityksen A työntekijöitä kuusi ja omistajia kolme henkilöä.</p> <p>Kaikki tutkittavat pitivät yrittäjämäistä toimintaa erittäin hyödyllisenä työskenneltäessä yrityksen sisällä. Tutkittavat mielsivät yrittäjämäisen toiminnan hyvin samankaltaisesti, riippumatta oliko tutkittavana yrittäjä tai työntekijä. Vastauksia tukivat yrittäjämäisen toiminnan teoriat. Yrittäjillä ja yrityksen työntekijöillä oli hyvin samankaltainen näkemys siitä, mitä yrittäjämäisyys on, ja minkälaisia esteitä sille nykykulttuurissa on olemassa. Suuri osa vastaajista ei nähnyt yrityksen sisällä suurempia esteitä yrittäjämäiselle toiminnalle, mutta monella oli ehdotuksia siitä, miten yrityksen kulttuuria ja yrittäjämäisyyttä voitaisiin yrityksen sisällä kehittää. Näistä kehitysehdotuksista, pohjautuen teoriaan käsitellyistä aiheista, muodostettiin yritykselle A ehdotus siitä, miten yrityksen kulttuuria ja toimintatapoja voisi lähteä kehittämään.</p>	
Hakusanat	yrittäjyys, yrittäjämäisyys, yrittäjämäinen johtaminen, sisäinen yrittäjyys, yrittäjäasenne, yrityskulttuuri, yrittäjämäinen organisaatio

ABSTRACT

Author	Antti Harju
Title	Developing an Entrepreneurial Culture in a Small Growth Company
Master's Thesis	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, Industrial Engineering and Management 80 pages, 10 pictures
Year	2019
Faculty	School of Business and Management
Programme	Master's Degree in Entrepreneurship
Supervisors	Professor Timo Pihkala and Researcher Marita Rautiainen
<p>Entrepreneurship and related terms have become, in my view, a growing theme in the modern society. However, can the terminology related to entrepreneurship be used beyond the perspective of the entrepreneurs themselves, how do these phenomena occur in a small growing organization of consultants and how could they be developed. Answers to these questions were sought in this work.</p> <p>The study was conducted as a qualitative survey study. The results were analysed by qualitative methods. The empirical data was collected using an online questionnaire and collected over a period of four weeks. Six employees and three owners of Company A responded to the survey.</p> <p>All respondents found entrepreneurial activity very useful when working within the company. Respondents also perceived entrepreneurial activity very similarly, whether the respondent was an entrepreneur or an employee. The answers were also supported by the theory of entrepreneurial activity. Entrepreneurs and company employees also had a very similar view of what entrepreneurship is and what barriers exist to it in today's culture. Most respondents did not see greater barriers to entrepreneurial activity within the company, but many had suggestions on how to develop their culture and entrepreneurial spirit within the company. Based on the theory from these development ideas, a proposal for Company A was created on how the company culture could be developed.</p>	
Keywords	entrepreneurship, entrepreneurial attitude, intrapreneurship, entrepreneurial mindset, organization culture, entrepreneurial organization

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	7
1.1 Työn tausta.....	7
1.2 Tavoitteet ja rajaus.....	8
1.3 Raportin toteutus.....	9
1.4 Raportin rakenne.....	11
2 YRITTÄJÄMÄINEN TOIMINTA	12
2.1 Yrittäjämäinen ajattelutapa.....	15
2.2 Yrittäjämäinen johtaminen	16
2.3 Sisäinen yrittäjäyys.....	18
2.4 Yrittäjäasenne	21
2.5 Yrityskulttuuri.....	24
2.6 Yrittäjämäinen organisaatio.....	29
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 Laadullinen tutkimus	33
3.2 Tutkimusmenetelmä	34
3.3 Tutkimuksen toteutus.....	35
3.4 Laadullinen analyysi	37
3.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	38
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI.....	41
4.1 Kohdeyrityksen tausta	41
4.1.1 Kasvuyritys	43
4.2 Työn keskeiset tulokset.....	44
4.2.1 Miten yrittäjämäisyys koetaan.....	45
4.2.2 Miten yrittäjämäisyyttä toteutetaan	47

4.2.3 Miten yrittäjämäisyyttä kehitettäisiin	54
4.3 Kehitysehdotukset.....	58
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	63
LÄHTEET	66
LIITTEET	72
LIITE 1. KYSELYN KYSYMYKSET	72
LIITE 2. VERKKOKYSELYN TULOKSET	73

KUVALUETTELO

Kuva 1. Työn etenemisen aikataulu.

Kuva 2. Yrittäjämäiset käyttäytymiset, ominaisuudet ja taidot (Gibb, 2000)

Kuva 3. Sisäisen yrittäjyyden kehittämistapoja. (Haskins & Williams., 1987)

Kuva 4. Kulttuurin kolme tasoa. (Schein, 2009)

Kuva 5. Schneiderin organisaatiokulttuurimalli. (Alter et al. 2004)

Kuva 6. Perinteisen ja yrittäjämäisen organisaation eroavaisuudet. (Gibb, 2000)

Kuva 7. Kyselykutsun saateteksti yrityksen A työntekijöille ja omistajille.

Kuva 8. Yrittäjämäisen toiminnan hyödyllisyys.

Kuva 9. Yrittäjämäisen toiminnan toteuttaminen.

Kuva 10. Yrittäjämäisen toimintatavan kehittäminen yrityksessä.

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Yrittämisestä ja siihen liittyvistä termeistä yrittäjämäisyydestä, yrittäjähenkisyydestä ja sisäisestä yrittäjäyydestä on muodostunut tutkijan mukaan kasvava teema nyky-yhteiskunnassa. Voidaanko yrittämiseen liittyvää edellä mainittua termistöä kuitenkin hyödyntää muuallakin kuin pelkästään itsensä yrittäjien näkökulmasta? Miten nämä ilmiöt esiintyvät pienessä konsulttialan organisaatioissa ja miten niitä voitaisiin kehittää? Näihin kysymyksiin tutkija yrittää tässä työssä saada vastauksia.

Ian Chastonin (2010) tutkimusten mukaan erityisesti länsimaissa pienet ja keskisuuret yritykset luovat paljon lisää työpaikkoja ja hyvinvointia. Tämän työn tutkija korostaa sen lisäksi sitä, että pienissä yrityksissä on todella erityistä osaamista ja taitoja tuoda asioita esille eri tavoin verraten suuriin yrityksiin. Pienet yritykset kuitenkin harvemmin tiedostaen kehittävät tiettyjä toimintatapojaan ja nämä toimintatavat saattavat ajan saatossa muodostaa yrityksessä vallitsevan kulttuurin. Kun jonkinlainen tapa toimia juurrutetaan yhteisöön, tätä on vaikea lähteä yleensä muuttamaan, varsinkin, jos tapa on aina ennen todettu toimivaksi. Kasvu ei kuitenkaan koskaan ole ikuista, jolloin pienenkin yrityksen tulee jatkuvasti kehittyä ja arvioida omia toimintatapojaan ja kulttuuriaan.

Tässä työssä tutkija on pyrkinyt huomioimaan yrittäjäyden teoriaan heijastuvia näkökulmia siitä, miten yrityksen kulttuuria voisi kehittää, miten kulttuuri ympärillä vaikuttaa omaan ja koko organisaation tekemiseen ja minkälainen vaikutus sillä voi olla esimerkiksi yksittäisen henkilön käyttäytymiseen tai motivaatioon.

Usein on niin, että yrityksessä työntekijöiltä vaaditaan enenemissä määrin lisää aktiivisuutta, jatkuvaa oman työn kehittämistä ja vastuunkantoa. Työnkuva on enemmänkin suuntaviivoja antava raami omille työtehtäville ja oma rooli muuttuu jatkuvasti. Yrittäjämäinen asenne, aito halu kehittää yrityksen toimintoja ja asiakkaiden tarpeista huolehtiminen voivat luoda hyvän perustan yrityksen kulttuurille, joka lisää innovatiivisuutta. Innovatiivisuus taas luo uusia

mahdollisuuksia tai liikeideoita joihin tarttua. Yrittäjämäinen organisaatio pystyy luultavasti realisoimaan nämä mahdollisuudet ja ideat paremmin.

Tutkija kokee olevansa yrittäjämäinen työntekijä omassa organisaatiossaan ja oikeastaan joka asiassa mitä tekee. Tutkija halusikin selvittää, miten muut henkilöt samassa organisaatiossa yrittäjämäisyyden käsittävät, näkevätkö he sen hyötynä ja haluaisivatko he kehittää sitä yrityksen sisällä ja omassa toiminnassaan.

Tutkija kokee, että parhaimmillaan yrittäjämäinen toiminta voi olla erittäin hyödyllistä tapahtui se sitten kenen taholta tahansa, joko yrittäjän tai työntekijän. Pahimmillaan sillä voi olla kuitenkin negatiivisia vaikutuksia. Näin käy, jos aletaan kantamaan koko yrityksen kuormaa omilla harteillaan ja huolehditaan myös niistä asioista omassa yrityksessä, joihin ei kerta kaikkisesti ole mahdollisuutta tai valtuuksia vaikuttaa. Toisaalta voidaan keskittyä myös liikaa omalla tontilla toimimiseen, eikä ajatella toimintaa laajalla skaalalla eli toimitaan yksinyrittäjänä tiimissä.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tämän työn tavoitteena oli selvittää mitä yrittäjämäinen toiminta on pienen kasvuyrityksen näkökulmasta, miten pienen yrityksen henkilöstö kokee yrittäjämäisyyden, pitävätkö he sitä hyvänä asiana ja voisiko yrittäjämäisyyden piirteitä jollain tavoin hyödyntää ympärillä olevassa yrityskulttuurissa. Työ rajataan käsittämään yrityksen sisäinen yrityskulttuuri. Tarkastelua tehdään sekä yrityksen omistajien, että työntekijöiden näkökulmasta.

Lopullisena tavoitteena oli muodostaa kuva yrityksen johdolle niistä toimenpiteistä, joilla yrityskulttuuria voitaisiin kehittää tai vahvistaa pohjautuen tutkimustuloksiin ja teoriaan yrittäjämäisyydestä, yrityskulttuurista ja yrittäjyydestä.

Tämän tutkimuksen pääkysymys on:

- Miten yrittäjämäisyys koetaan työskenneltäessä pienessä konsulttiyrityksessä ja miten sitä voitaisiin kehittää osana yrityskulttuuria?

Muita tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten kokemukset yrittäjämäisestä toiminnasta eroavat yrityksen sisällä?
- Mitä esteitä yrittäjämäiselle toiminnalle voi olla?
- Onko yrittäjämäinen toiminta tutkimusjoukon mielestä järkevää?

Yrittäjämäisyyden väitetään lisäävän tuottavuutta, kannattavuutta ja työympäristön tyytyväisyyttä. Sisäinen yrittäjäys parantaa yrityksen innovaatiotasoa ja tuottavuutta, koska aito halu tehdä parhaansa työyhteisön eteen on yksilöllä (Koiranen & Pohjansaari, 1994). Tämän työn tarkoitus oli selvittää, että miten yrityksen organisaatio kokee edellisten virkkeiden väittämät.

1.3 Raportin toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kyselynä Yritys A:lle, mikä teetettiin sen sisällä kaikille sen omistajille ja työntekijöille. Yhteensä kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä, joista kaikki työskentelevät päivittäin Yrityksessä A, mutta joista kolme olivat tämän lisäksi sen omistajia. Aineiston keruu tapahtui käyttäen ilmaista Zef.fi -verkkokysely alustaa. Zef.fi tarjosi valmiita analyyseja tutkimustuloksista, mutta pääasiassa tuloksia käsiteltiin Excelin avulla ja analysoitiin käyttäen laadullisia menetelmiä.

Aika	Työn osa
08/2019	<ul style="list-style-type: none"> • Johdanto <ul style="list-style-type: none"> ○ Johdantokappaleen alustava loppuuntyöstäminen • Yritys <ul style="list-style-type: none"> ○ Yrityksen taustaa, tunnuslukuja, minkälaiseksi yritykseksi yritys voidaan luonnehtia, yrityksen historiaa jne.
09-10/2019	<ul style="list-style-type: none"> • Viitekehys <ul style="list-style-type: none"> ○ organisaaiokulttuurista, yrittäjämäisestä toiminnasta, sisäisestä yrittäjyydestä, yrittäjämäisistä tiimeistä/organisaatiosta, yrityksen kasvusta ja sen vaikutuksesta kulttuuriin • Metodologiaa <ul style="list-style-type: none"> ○ Tieteelliset menetelmät tutkimuksen teossa • Kyselyn teettäminen henkilöstölle <ul style="list-style-type: none"> ○ Kysymysten suunnittelu ja toteutus ○ Kyselyn teettäminen verkossa yrityksen henkilöstöllä ○ Kyselyn tulosten koostaminen
10-11/2019	<ul style="list-style-type: none"> • Tulokset ja niiden arviointi <ul style="list-style-type: none"> ○ Kyselyn tuloksien koostaminen ja arviointi
11-12/2019	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteenveto <ul style="list-style-type: none"> ○ Diplomityön yhteenveto tuloksista ja mahdollisista jatkotutkimuskysymyksistä • Työn viimeistely ja tulosten läpikäynti yrityksessä <ul style="list-style-type: none"> ○ Käsikirjoituksen viimeistely ○ Tulosten läpikäynti yhdessä yrityksen johdon ja henkilöstön kanssa ○ Jatkosuunnitelmat yrityksessä

Kuva 1. Työn etenemisen aikataulu.

Työn etenemisen aikataulu on esitetty Kuvassa 1. Johdanto- ja yritysosuudet muokkautuivat pitkin tutkimuksen edistymistä. Itse tutkimuksen eteneminen tapahtui siten, että ensin kerättiin ja selvitettiin viitekehys tutkimukselle ja yrityksen taustaa, sekä syy sille miksi ylipäätään tutkimus tehdään. Tämän jälkeen aloitettiin työstämään tutkimuksen viitekehystä. Tutkimuksen viitekehys luotiin yrittäjämäisyyteen, yrittäjyyteen ja yrityskulttuuriin liittyvistä termistöistä ja jaettiin yhteensä kuuteen eri osuuteen. Viitekehysten ollessa valmis, tutkittiin mitä metodologiaa tutkimuksen tiedonkeruussa voitaisiin hyödyntää. Päätettiin, että tutkimus tehdään kvalitatiivisena kyselytutkimuksena. Sen pohjalta suunniteltiin kysymykset tutkimukseen osallistujille. Kysymysten ollessa valmiit, kysely julkaistiin osallistujille, jonka jälkeen heillä oli neljä viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Kyselyn tulokset analysoitiin käyttäen laadullisia menetelmiä, jonka pohjalta

voitiin luoda analyysi ja yhteenveto tuloksista. Tulokset, analyysit ja kehitysehdotukset käytiin vielä läpi yrityksen johdon kanssa, jonka pohjalta on tarkoitus luoda jatkosuunnitelmat yrityksen sisällä.

1.4 Raportin rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään johdanto, missä avataan tutkimusongelma, sen tarkoitus ja rajaus. Toinen luku käsittelee yritystä, jossa tutkimus on teetetty ja jossa voidaan hyödyntää sen tuloksia. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen viitekehys, mikä jakaantuu kuuteen alaotsikkoon pohjautuen yrittäjyyttä eri aspekteista käsittelevään kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Neljäs luku on tutkimuksen menetelmiä käsittelevä luku, jossa annetaan viitekehys tutkimuksessa käytettäville menetelmille. Viidennessä luvussa käydään läpi kyselyn tulokset ja analysoidaan tuloksia viitaten tutkimuksen viitekehukseen, joiden pohjalta muodostetaan kehityssuunnitelma tutkimuksen teettäneelle yritykselle. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

2 YRITTÄJÄMÄINEN TOIMINTA

Tässä osuudessa käydään läpi tutkimuksen viitekehys. Kappaleessa käsitellään yrittäjämäisyyteen liittyviä seuraavia käsitteitä: yrittäjämäinen ajattelutapa, yrittäjämäinen johtaminen, sisäinen yrittäjäyys ja yrittäjäasenne. Muita käsitteitä tukemaan viitekehystä käsitellään yrittäjämäistä organisaatiota ja yrityskulttuuria. Viitekehysten tarkoitus on selvittää mitä edellä mainitut termit tarkoittavat kirjallisuuden valossa ja avartaa teoriaa, joilla tutkimustuloksia voidaan paremmin ymmärtää ja kriittisesti tarkastella.

Jokainen varmasti mieltää yrittäjäyden hyvin eri tavoin, mutta yleensä yrittäjäyttä kuvataan esimerkiksi erilaisilla persoonallisuuden ominaisuuksilla. Yrittäjäyteen liitetään yleensä paljon erilaisia ominaisuuksia, kuten omatoimisuus, luovuus, riskinsietokyky, innovointikyky, mahdollisuuksien havainnointikyky ja niihin tarttuminen.

Yrittäjämäinen tapa toimia on omaehtoista, aktiivista, valpasta ja motivoitunutta toimintaa yrittäjänä, työntekijänä tai muilla elämän osa-alueilla toimiessa. (Koiranen & Pohjansaari, 1994)

Termistä yrittäjä on monta erilaista määritelmää ja määritelmät ovat kehittyneet vuosien saatossa paljon. Termi yrittäjä (entrepreneur) juontaa juurensa ranskalaiseen sanaan *entreprerende*, jonka on ensimmäisenä esittänyt Richard Cantillon vuonna 1730. Cantillon määrittelee yrittäjän itsenäisenä ammatinharjoittajana, jolla on epävarmaa tuottoa. Nicollas Abbe (1921), Jean-Baptiste Say (1803, 1810), Frank Knight (1921) ja J.E. Stepanek ovat määritelleet yrittäjän johtajana, koordinaattorina ja riskien ottajana. D.C. McClelland (1961) ja Oris F. Collins puolestaan määrittelevät yrittäjän henkilöksi, jolla on suuri tarve saavuttaa menestystä ja autonomiaa. Yrittäjä määritellään Robert L. Budnerin (1962), W.D. Litzingerin (1965) ja J.B. Rotterin (1976) mukaan henkilöksi, jolla on sinnikkyyttä ja tapa hallita itseään sisäisesti. Israel Kirzner (1979) esittää yrittäjän olevan henkilö, joka pyrkii löytämään mahdollisuuksia pienellä hinnalla ja myymään niitä suuremmalla hinnalla. Edith Penrose (1959) taas määrittelee yrittäjän henkilönä, joka löytää mahdollisuudet ja luo niiden ympärille

liiketoimintaa. Vuonna 1910 Joseph Schumpeter esitteli määritelmän, jonka mukaan yrittäjä on innovaattori. Edellä on mainittu vain muutamia yrittäjää kuvaavia määritelmiä ja tämä tieteenala näiltä osin kehittyy jatkuvasti. (Kao et al., 2002)

Tilastokeskus (2019) määrittelee Suomessa termin yrittäjä seuraavasti:

”Yrittäjäksi luetaan henkilö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa omaan laskuun ja omalla vastuulla. Yrittäjä voi olla työnantajayrittäjä tai yksinäisyrittäjä, kuten ammatinharjoittaja tai freelancer. Osakeyhtiössä toimiva henkilö, joka yksin tai perheensä kanssa omistaa vähintään puolet yrityksestä, luetaan yrittäjäksi.”

Yrittäjämäisyydellä (entrepreneurial) kuvataan tietoja ja taitoja sekä motivaatiota, mitkä voivat lopulta johtaa yrittämiseen ja yrittäjyyteen. Allan Gibbin (2000) mukaan yrittäjämäisyys koostuu käyttäytymisestä, persoonallisuuden ominaisuuksista ja taidoista. Kuvassa 2 on esitetty Gibbin (2000) esittämät yrittäjämäisyyden aspektit.

Yrittäjämäiset käyttäytymiset	Yrittäjämäiset ominaisuudet	Yrittäjämäiset taidot
<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuuksien etsiminen ja niihin tarttuminen - Aloitteiden tekeminen asioiden toteuttamiseksi - Ongelman ratkaiseminen luovilla tavoilla - Itsehallinointi - Vastuun ottaminen ja omistajuus asioista - Tehokas verkostoituminen - Pyrkii edistämään asioita luovasta - Harkitsee laskelmoidut riskinotot 	<ul style="list-style-type: none"> - Kunnianhimoinen - Korkea itseluottamus ja itsetuntemus - Sinnikäs - Autonominen - Toiminnallinen - Tekemällä oppiva - Ahkera - Päätäväinen - Luova 	<ul style="list-style-type: none"> - Luovat ongelmanratkaisukyvyt - Vakuuttava - Neuvottelutaidot - Myyntitaidot - Ehdottava - Liiketoiminnan kokonaisvaltainen hallintakyky - Strateginen ajattelu - Intuitiivinen päätöksenteko epävarmuudessa - Verkostoitumistaidot

Kuva 2. Yrittäjämäiset käyttäytymiset, ominaisuudet ja taidot (Gibb, 2000)

Yrittäjämäisyys ei ole Gibbin mukaan liikemiesmäistä toimintaa, vaan henkilökohtaiset taidot, oppimiskyky ja tapa toimia muodostavat yksilön yrittäjämäisyyden. Kuvassa 2 esitetyt yrittäjämäiset käyttäytymiset ohjaavat miten yksilö käyttäytyy ja persoonallisuuden ominaisuudet ohjaavat asennetta erilaisia tilanteita kohtaan. Näistä muodostuu yrittäjämäiset taidot, joilla voidaan toteuttaa yrittäjyyttä tai yrittäjämäistä toimintaa. (Gibb, 2000)

Modernia yrittäjyyttä (entrepreneurship) on määritellyt mm. Joseph Schumpeter (1911), Harvey Leibenstein (1970), Israel Kirzner (1979), W. Ed McMillan ja Wayne A. Long (1990) sekä Howard H. Stevenson (1992), jotka usein kuvaavat yrittäjyydellä yrittämisen prosessia. Jeffry A. Timmons (2003) määrittelee yrittäjyyden seuraavasti:

”Yrittäjyys on kyky luoda ja rakentaa jotain käytännöllisesti katsoen tyhjästä. Se on kykyä käynnistää yritystoimintaa, sen tekemistä, sillä saavuttamista ja rakentamista sen sijaan, että vain seurataan, analysoidaan ja kuvataan jotain yritystä tai organisaatiota. Se on kyky havaita mahdollisuuksia tilanteissa tai tapauksissa, joissa muut näkevät kaaoksen, ristiriitoja ja hämmennystä.”

Timmonsin ja epäsuorasti muidenkin teorioiden olettamana on kuitenkin määritelmässään saavuttaminen ja onnistuminen. Yrittäjämäisillä toimillasi voit perustaa yrityksen ja olla yrittäjä, mutta jos epäonnistut, et tuota rahaa tai yhteisöllesi hyvää, et ole toteuttanut yrittäjyyttä sen määritellyllä tavalla. Yrittäjyys on prosessi, jossa luodaan jotain uutta tai tehdään se eri tavoin, kuin muut tekevät tavoitteenaan luoda tuottoa yrittäjälle ja lisäarvoa ympäröivälle yhteisölle. (Kao et al., 2002)

Scott Shane (2003) määrittelee yrittäjyyden aktiviteetiksi, joka sisältää mahdollisuuksien havaitsemisen, arvioinnin ja hyödyntämisen uusien tuotteiden ja palvelujen esittelemiseksi. Edellä mainittu perustuu esimerkiksi aikaisemmin käyttämättömiin markkinointikeinoihin, prosesseihin tai raaka-aineisiin.

Ympäriällä vallitsevat instanssit määrittelevät yrittäjämäisen ekosysteemin (entrepreneurial ecosystem). Valtionhallinnot, lainsäädännöt, kulttuurit ja yhteiskunnat muodostavat infrastruktuurin yrittäjyydelle ja yrittämiselle. Ne määrittelevät millainen ekosysteemi on, miten se helpottaa yksilöiden toteuttamaan taloudellista vapauttaan, oikeuttaan hankkia omistuksia sekä oikeuteen ja velvollisuuteen suojella luonnollista ympäristöä. Ekosysteemi määrittelee sitä, että onko yrittäminen ja yrittäjyys ylipäätään mahdollista vallitsevassa ympäristössä. (Kao et al., 2002)

2.1 Yrittäjämäinen ajattelutapa

Yrittäjämäinen ajattelutapa (entrepreneurial mindset) kuvaa erityistä mielentilaa, joka ohjaa ihmisen käyttäymistä kohti yrittäjämäistä toimintaa. Yksilöt, jotka hyödyntävät yrittäjämäisiä ajattelutapoja usein löytävät uusia mahdollisuuksia ja innovaatioita sekä pyrkivät hyödyntämään niitä. Yrittäjämäinen ajattelutapa on kokonaisvaltainen kyky ymmärtää ja toimia epävarmoissa tilanteissa eri elämän osa-alueilla (Ireland et al., 2003). Väitetäänkin, että menestyviä yrittäjiä yhdistää yrittäjämäinen ajattelutapa (McGrath & MacMillan, 2000).

Arlen Mayers kirjoittaa blogissaan (Innovation Excellence, 2019) yrittäjämäisestä ajattelutavasta ja nostaa esille erityisiä piirteitä, jotka kuvaavat sitä, millaisia yrittäjämäisen ajattelutavan omaavat yksilöt eivät ole:

- Ovat epätietoisia siitä, mitä eivät tiedä
- Eivät ymmärrä eroa tieteellisen ajattelutavan ja yrittäjyyden välillä
- Hyväksyvät vastauksen ”Ei”
- Ovat epävarmoja toimissaan
- Eivät ota henkilökohtaista vastuuta virheistään, jolloin virheistä ei opi
- Ajattelevat, että mikä sai heidät tänne, vie heidät sinne mihin he haluavat
- Eivät usko, että verkostoituminen on tärkeää
- Eivät ole sosiaalisesti taitavia
- Heiltä puuttuu rohkeus yrittää
- Ei ole tukea yrittämiseen

Mayersin (Innovation Excellence, 2019) mukaan STEM (science, technology, engineering and mathematics) -aloilla saattaa esiintyä edellämainittua käytöstä, erityisesti lääkäreiden ja lakimiesten keskuudessa, jossa valintaprosessit oppilaitoksiin jo itsessään ovat hyvin konservatiivisia, eivätkä edusta innovatiivista näkökulmaa. Edellämainitut ominaisuudet kuvaavat sitä, mitä yrittäjämäinen ajattelutapa ei ole ja antaa kuvan siitä, mitä sen pitäisi olla.

Oppimiskykyinen, joustava, uudistuva ja luova epävarmoissa tilanteissa kuvaa yrittäjämäistä ajattelutapaa. Miten henkilönä pystyt kehittymään paremmin ja

huomaamaan kehittymistarpeita, vievät jokaisella elämän osa-alueella eteenpäin. Kun olet valmis oppimaan - valmis oppimaan oppimista - olet myös valmis löytämään uusia mahdollisuuksia, jotka myöhemmin voidaan toteuttaa. (Ireland et al., 2003)

Yrittäjämäistä ajattelutapaa tutkitaan usein samasta näkökulmasta kuin mitä ylipäättänsä kaikkea yrittäjämäiseen toimintaan liittyvää tutkitaan. Yrittäjämäinen ajattelutapa ei ole pelkkiä kykyjä, ominaisuuksia ja taitoja, niin kuin Gibb (2000) esittää yrittäjämäisyyttä, vaan yrittäjämäinen ajattelutapa on vahvasti liitettävissä yrittäjyyteen liittyviin kognitiivisiin piirteisiin. Yrittäjämäisellä ajattelutavalla pystytään luomaan yrittäjyysmahdollisuuksia, joka perustuu tutkimuksien mukaan pitkälti yksilön kognitiivisiin kykyihin oppia ja havainnoida ympäristöstään sellaisia asioita, joita muut eivät näe. (McMullen & Shepherd, 2006)

Yrittäjämäinen ajattelutapa ei ole vain yrittäjiin iskostettu mielentila, vaan se voi yhtäläillä asua meissä kaikissa. Yrittäjämäinen ajattelutapa onkin hyödyksi kaikenlaisissa tehtävissä yrityksen sisällä. Uudet innovaatiot ja asiakkaan ymmärtäminen ovat tärkeitä taitoja itse yrittäjälle, mutta myös yrityksen työntekijälle. Yrittäjämäisen ajattelutavan omaava yksilö pystyy toimimaan yrittäjämäisesti, oppimaan ja havainnoimaan ympäristöään tehokkaasti sekä etsimään ja löytämään uusia mahdollisuuksia. (Casson et al., 2006)

2.2 Yrittäjämäinen johtaminen

Koska johtamisesta itsestään on todella paljon tutkimustietoa olemassa ja tämän tutkimuksen pääpaino ei ole johtamisessa, pyrin keskittymään tässä kappaleessa tuomaan esille ainoastaan yrittäjämäiseen johtamiseen liittyvää teoriaa, mitä aiheesta löytyy.

Yrittäjämäisen johtamisen määritelmä pohjautuu tutkimuksissa vahvasti yrittäjyyden ja johtamisen tutkimuksien saralle. Joidenkin tutkijoiden mielestä yrittäjämäinen johtaminen on paradoksi, jolla halutaan vain yhdistää kaksi eri

termiä yhdeksi oudoksi kokonaisuudeksi, mutta jotkut tutkijat taas ovat sitä mieltä, että se on tärkeä osa yrittäjyyden ja johtamisen tieteenaloja. (Fernald Jr. et al., 2005)

Yrittäjämäinen johtaminen pohjautuu kolmeen eri konseptiin, joita ovat yrittäjyys, strateginen orientoituminen ja johtajuustaidot. Strategisella orientoitumisella tarkoitetaan millä tavoin yksilö strategisesti käyttää päätöksentekoaan, johtamisfilosofiaa ja käyttäytymistään yrittäjämäisesti. Yrittäjyydellä tarkoitetaan, kuinka hyvin yrittäjyyttä toteutetaan ja johtajuustaidoilla taitoa johtaa ihmisiä eritilanteissa. (Gupta et al., 2004)

Jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä yrittäjämäistä ajattelutapaa pidetään tärkeänä elementtinä strategisessa päätöksenteossa. Kasvun ja muutoksen markkinat vaativat nopeita päätöksiä, joihin johtajalla pitää olla näkemystä. Yrittäjämäisen ajattelun nähdään näin olevan tarpeellista, jotta yrittäjämäistä johtajuutta voidaan toteuttaa. (McGrath & MacMillan, 2000)

Fernald Jr. et al. (2005) tutki menestyvien johtajien ja yrittäjien eroavaisuuksia erilaisten kykyjen ja ominaisuuksien perusteella. Tutkimuksessa korostui viisi ominaisuutta, jotka olivat ominaista sekä yrittäjälle, että johtajalle. Näitä olivat strategiset johtamiskyvyt, ongelmanratkaisukyvyt, päätöksentekokyky, riskiensietokyky ja hyvät neuvottelutaidot.

Yrittäjämäinen johtaminen on johtajuutta, jossa kootaan oikeat henkilöt sitoutumaan visioon, jonka on tarkoitus luoda jotain uutta tai erilaista. Yrittäjämäisen johtajan tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu siis vision luominen ja sen toteutukseen motivointi. (Gupta et al., 2004)

Gupta et al. (2004) mukaan yrittäjämäisen johtajan tulee olla kyvykäs motivoimaan ympärillä oleva henkilöstö toimimaan yrittäjämäisesti kohti yhteistä päämäärää.

Nokian entinen toimitusjohtaja Risto Siilasmaa ja Catherine Fredman kirjoittavat teoksessaan *Paranoidi optimisti: Näin johdin Nokian murroksessa* (2018), että yrittäjämäinen ajattelu- ja johtamistapa on ainoa keino pärjätä muuttuvassa maailmassa. Siilasmaa onkin teoksen mukaan kehittänyt niin sanotun yrittäjämäisen johtajuuden filosofian, joka pohjautuu hänen omiin kokemuksiinsa ja johtajuuden perusoppeihin. Yrittäjämäistä johtajuutta soveltaakseen ei

kuitenkaan Siilasmaan mukaan tarvitse olla johtaja, oppeja voi soveltaa milloin tahansa. Hänen mukaansa yrittäjämäinen johtajuus luo toimintaan joustavuutta ja ketteryyttä.

Siilasmaa esittää teoksessaan ja esitteli myös Collaborate for Growth 2019 - tapahtumassa (Helsingin seudun kauppakamari, 2019), omat viisi vinkkiänsä yrittäjämäiselle johtamiselle:

1. Rakenna ympärillesi luottamus
 - Kokeilullinen ja oppimiseen kannustava ympäristö
2. Ole paranoidi optimisti
 - Luo tulevaisuudentoivoa todellisuudentaju säilyttäen
3. Levitä omistajuuden ja välittämisen tunnetta
 - Ota vastuuta koko yrityksen tekemisestä
4. Rakenna visio ja mene sitä kohti
 - Usko omaan tekemiseen
5. Opi jatkuvasti
 - Huono uutinen on hyvä uutinen: ota siitä opiksi

Siilasmaan mukaan näitä vinkkejä seuraamalla, pystyy toteuttamaan yrittäjämäistä johtajuutta, joka onnistuessaan luo toimintaan joustavuutta ja ketteryyttä. On lukijan vastuulla onko Siilasmaan kompetenssi riittävä jakamaan johtamisfilosofisia neuvoja , mutta filosofiassa on toki havaittavissa viittauksia edellä esitettyyn teoriaan yrittäjämäisestä johtamisesta.

On hyvä ymmärtää, että yrittäjämäinen johtaminen on tärkeässä roolissa yrittäjämäisen toiminnan edistämisessä. Johtajuus toimii esikuvana kaikelle toiminnalle yrityksessä ja mikäli johtajuus ei ole yrittäjämäistä, on hyvin mahdollista, että se tarttuu myös muihin yrityksen työntekijöihin.

2.3 Sisäinen yrittäjäyys

Sisäinen yrittäjäyys (intrapreneurship) määrittelee työntekijän tai tiimin poikkeavaa yrittäjämäistä ajattelu- ja toimintatapaa. Sisäinen yrittäjäyys on yksilön asenne ja

tapakirjo toimia osana yritystä ja organisaatiota. Sisäisen yrittäjyyden voidaan siis määritellä olevan sekä yksilön sisäistä psykologiaa, että isomman kokonaisuuden sisällä tapahtuvaa yrittäjämäistä ajattelua- ja toimintaa. Yksinkertaisimmin sisäinen yrittäjyys voitaisiin määritellä siten, että yrityksen työntekijä käyttäytyy kuin yrittäjä ja hänen toiminnassaan on yrittäjämäisiä piirteitä. (Antoncic & Hisrich, 2003; Chrisman & Sharman, 1999; Jarillo & Stevenson, 1990; YVI, 2012)

Gifford Pinchot (1986) esitteli termin sisäinen yrittäjyys (intranpreneurship) ensimmäisen kerran kuvatessaan yrittäjyyttä suuren organisaation sisällä. Hänen mukaansa sisäiseen yrittäjyyteen kuuluu vastuun ottaminen uusien tuotteiden tai palveluiden luomisesta organisaatiossa. Sisäinen yrittäjyys yhdistetäänkin usein niihin keinoihin, joilla uusia innovaatioita voi yrityksen sisällä synnyttää (Irwin & Rule, 1988). Haskinsin & Williamsin (1987) mukaan sisäinen yrittäjyys käsittää kuitenkin innovoinnin lisäksi prosessien ja liiketoiminnan kehittämisen.

Haskins & Williams (1987) esittävät neljä erialaista tapaa lähestyä sisäisen yrittäjyyden kehittämistä, jotka on esitetty Kuvassa 3.

Yksilökeskeinen	Organisatorinen
<ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjille tyypillisten piirteiden kehittäminen - Palkkiot, kannustimet - Ideoiden hyödyntäminen organisaation voimavarana 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjähenkisen yrityskulttuurin luominen - Organisaatorakenne ja arvot tukevat - Halutaan rohkaista ideointiin ja uusiin toimintatapoihin
Ryhmäkeskeinen	Erillisen instanssin perustaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjyyttä tavoitellaan yrittäjäryhmien avulla - Yksilöt voimattomia vallitsevassa kulttuurissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Uuden yrityksen tai osaston perustaminen - Tarkoitus luoda uusia innovaatioita - Riippumaton emoyhtiöstä

Kuva 3. Sisäisen yrittäjyyden kehittämistapoja. (Haskins & Williams, 1987)

Kuvassa 3 esitetyn neljän tavan mukaan voidaan lähestyä sisäisen yrittäjyyden kehitystä, mutta ei ole kuitenkaan olemassa yhtä ja oikeaa tapaa kehittää sitä. Lähestymistapojen yhdistämisellä voidaan päästä parempaan lopputulokseen. Tärkeintä on tunnistaa, miksi sisäistä yrittäjyyttä haluttaisiin organisaatiossa kehittää ja mikä lähestymistapa haluttaisiin valita pohjautuen yrityksen kulttuuriin ja sen tavoitteisiin. (Haskins & Williams, 1987)

Sisäistä yrittäjyyttä käsitellään tutkimuksista riippuen eri tavoin. Yhden selityksen sisäisestä yrittäjyydestä antaa Hyclakin & Kolchin (1987) esittämä väittämä:

”Sisäinen yrittäjyys on eräänlainen sosiaalinen keksintö, joka vapauttaa yksilöt ja organisaatiot kohti täydempää, tarkoituksellisempaa, rikkaampaa ja tuottavampaa elämää. Se vapauttaa organisaatiossa käyttämättä olevan potentiaalin hierarkian kahleista ja sallii yksilön käyttää kykyjään monipuolisemmin hyväksi.” (Koiranen & Pohjansaari, 1994)

Sisäistä yrittäjyyttä voi esiintyä minkätyyppisissä yrityksissä tahansa. Usein yrittäjyyteen liittyvät ajattelutavat koetaan hyödyllisiksi organisaatiossa (Jarillo & Stevenson, 1990). Yritysten toimintaympäristöt ovat usein epävarmoja, jolloin yrittäjyyteen liittyviä kykyjä arvostetaan enenevässä määrin yrityksen sisällä (Collins et al., 2006).

Sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksina mainitaan yrittäjyyteen liittyviä samoja piirtejä, kuten innovatiivisuus, riskinotto-kyky ja joustavuus. Sisäisellä yrittäjyydellä onkin paljon piirteitä ulkoiseen yrittäjyyteen. Sisäinen yrittäjyys eroaa siinä mielessä ulkoisesta yrittäjyydestä, että sisäisellä yrittäjällä on mahdollisuus käyttää jo olemassa olevan yrityksen voimavaroja avuksi omassa toiminnassa. Sisäinen yrittäjyys mahdollistaa siis uusien ideoiden kokeilemista ilman omien varojen riskeeraamista. (Koiranen & Pohjansaari, 1994)

Sisäisen yrittäjyyden väitetään olevan välillä hankalampaa kuin ulkoinen yrittäjyys, koska ulkoisella yrittäjällä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa sisäisesti yritykseensä. Riskien kannalta ulkoinen yrittäjä kantaa kuitenkin suuremman vastuun ja epäonnistuessaan voi ajautua jopa konkurssiin. (Koiranen & Pohjansaari 1994)

Sisäisen yrittäjyyden tutkimuksissa usein käsitellään yksittäisen sisäisen yrittäjän ominaisuuksia ja näiden ominaisuuksien tukemista organisaatioissa. Sisäinen yrittäjyys on kuitenkin edelleen kehittyvä käsite ja tutkimusala (Antoncic & Hisrich, 2003).

Sisäinen yrittäjä eli intraprenööri on yrityksen sisäisen yrittäjyyden ydintoimija (Vuonamo, 1983). Vaikkakin sisäisellä yrittäjällä on kirjallisuudessa mainittu

olevan paljon hyviä piirteitä, se saattaa kuitenkin ruokkia toimintaa myös negatiivisella tavalla. Sisäinen yrittäjä voi pahimmillaan ryhtyä hankalaksi. Työntekijä alkaa kiinnittämään huomiota enemmän huonoihin asioihin, kuten tehottomuuteen tai huonoon johtamiseen ja yrittäjän elkein pyrkii näitä asioita korjaamaan. Pahimmillaan tämä voi aiheuttaa ristiriitaa yrityksen sisällä ja kulttuurissa. (Koiranen & Pohjansaari, 1994)

Sisäistä yrittäjyyttä voitaisiin kuvata eräänlaisena aikuiseksi kasvamisena. Aikuisuuteen ja sisäiseen yrittäjyyteen kuuluu paljon yhteisiä ominaisuuksia:

- Otetaan vastuu asioista, joihin voidaan oikeasti vaikuttaa, eikä valiteta niistä mihin ei voida vaikuttaa
- Kehitetään omaa oppimista ja taitoja
- Osataan olla kärsivällisiä

(Koiranen & Pohjansaari, 1994)

Sisäistä yrittäjyyttä pidetään tutkimusten mukaan kuitenkin yleisesti voimavarana organisaatioissa. Kuten edellä on kuvattu, sisäinen yrittäjä on innostunut työstään ja suhtautuu siihen usein myös sitoutuneesti ja on aloitteellinen. Sisäinen yrittäjä käyttäytyy kuin yritys olisi hänen omansa. Sisäiset yrittäjät ovat omatoimisia ja omaavat korkean palveluasentaan, ovat tehokkaita ja tuottavia. Sisäisellä yrittäjällä voi myös olla taito nähdä mahdollisuuksia ja suuria kokonaisuuksia paremmin ja siten ymmärtää koko organisaatiota ja asiakasta. Sisäisillä yrittäjillä saattaa usein olla myös halu kehittää itseään ja sitä kautta myös koko yrityksen toimintaa. Siksi on tärkeä ymmärtää yrityksen sisällä tunnistaa sisäiset yrittäjät ja tarvittaessa ruokkia sisäistä yrittäjyyttä, mikäli yrittäjämäinen tapa toimia sopii sen kulttuuriin ja toimintatapoihin.

2.4 Yrittäjäasenne

Käyttäytymiseen vaikuttavia positiivisia tai negatiivisia tunteita, uskomuksia ja aikomuksia kutsutaan sosiaalipsykologiassa asenteiksi. Asenteisiin liitetään usein affektiivisia, kognitiivisia ja konatiivisia ulottuvuuksia, jotka esiintyvät aina

suhteessa kohteeseen ja ympäristöön. Asenteet voivat olla eri vahvuisia ja ovat hyvin yksilöllisiä. Asenteet eivät ole pysyviä, joten niitä on mahdollisuus muuttaa (Robinson et al., 1991).

Asenteet muodostuvat Kendar Cherryn (Verywell, 2019) mukaan seuraavista tekijöistä:

- Kokemuksista
- Sosiaalisista rooleista ja normeista
- Klassisesta ja operantista ehdollistamisesta
- Havoinnoimisesta

Psykologit usein määrittelevät asenteet opituiksi taipumuksiksi arvioida asioita eri tavoin. Tämä sisältää arvioita esimerkiksi ihmisistä, esineistä tai joistain tapahtumista. Arviot voivat olla positiivisia tai kielteisiä. Ne voivat olla joskus myös epävarmoja. Yksilöllä voi olla esimerkiksi tietynlainen suhtautuminen ja tunne jostain aiheesta. (Verywell, 2019)

Asenteet muodostuvat Shainin (2014) mukaan kolmesta eri komponentista, joita kutsutaan ns. CAB- tai ABC -komponenteiksi. Ensimmäinen on kognitiivinen (cognitive = C) komponentti, joka perustaa yksilön ajatukset ja uskomukset aiheita kohtaan. Toinen on vaikuttava (affective = A) komponentti, joka pyrkii selittämään miten jokin esine, henkilö, kysymys tai tapahtuma saa yksilön tuntemaan. Kolmas komponentti on käyttäytymiseen (behavioral = B) liittyvä. Käyttäytymiseen liittyvä komponentti selittää miten asenne vaikuttaa käyttäytymiseen.

Asenteet voivat olla myös sisäisiä tai ulkoisia. Ulkoiset asenteet ovat sellaisia, joista olemme tietoisia ja jotka selvästi vaikuttavat käyttäytymiseemme. Sisäiset asenteet ovat tiedostamattomia, mutta vaikuttavat silti käyttäytymiseemme. (Verywell, 2019)

Yrittäjyyskasvatuksessa on tutkittu mm. miten erilaiset yrittäjyyskurssit vaikuttavat yksilöiden yrittäjäasenteisiin. Onkin huomattu, että yrittäjyyskasvatuksella voidaan vaikuttaa asenteeseen yrittäjyyttä kohtaan positiivisesti (Hatten & Ruhland, 1995; Peterman & Kennedy, 2003). Toisaalta yrittäjyyskasvatus voi vaikuttaa myös negatiivisesti. Esimerkiksi, jos perheessä on yrittäjiä, joiden esimerkit eivät ole

olleet positiivisia. Tällöin, vaikka yksilöllä olisi tarvittavat tiedot ja osaaminen toimia yrittäjänä, hän ei kuitenkaan asenteen osalta halua yrittää, koska hänellä on vahva uskomus siitä, mitä yrittäjyys voi parhaimmillaan tai pahimmillaan olla. Yrittäjyyskasvatus onkin suuressa roolissa asenteisiin vaikuttamisessa ja oleellista olisikin ymmärtää, että asenteita voidaan muuttaa ja, että niillä on suuri merkitys juuri yrittäjyyden näkökulmasta.

Monet tutkijat ovat nostaneet asenteiden merkityksen merkittävään rooliin yrittäjyyden selittäjänä. Esimerkiksi Robinson et al. (1991) on esittänyt asenteellisuuden selittävän yrittäjyyttä jopa paremmin, kuin yksilön persoonalliset tai demografiset tekijät.

Yrittäjyyttä vahvistavasti voidaan vaikuttaa yksilön tai ryhmän ja ympäristön väliseen suhtautumiseen toisiaan kohtaan. Avoimuutta ja uuden oppimista edistämällä voidaan asenteita muuttaa avoimempaan suuntaan, mikä avaa portteja innovatiivisuudelle ja yrittäjämäiselle ajattelutavalle löytää uusia mahdollisuuksia. (Robinson et al., 1991).

Yrityksen sisällä on hyvä tiedostaa ihmisten asenne ja se tutkittu tosiasia, että asenteita on mahdollisuus muuttaa. Tämä on hyvä tiedostaa myös yrityksen kulttuurin kehittämisessä: oikean ilmapiirin luomisella, jolla vaikutetaan ihmisten asenteisiin yrittäjyyttä kohtaan voidaan löytää uusia mahdollisuuksia, voidaan luoda uusia innovatiivisia ratkaisuja ja sitä kautta tarjota uusia ja parempia tuotteita tai palveluita asiakkaille.

Krueger (2000) väittää, että organisaatiot itsessään vaikuttavat paljon henkilöstönsä yrittäjämäisiin asenteisiin ja sitä myöden henkilöstön käytökseen. Organisaation on mahdollista kehittää omia tapojaan ja käytäntöjään suuntaan, jossa voidaan kehittää yksilön minäpystyvyyttä (self-efficacy). Krueger esimerkiksi esittää, että organisaation tulisi tarjota henkilöstölleen useita vähäriskisiä mahdollisuuksia, joiden pohjalta minäpystyvyys kasvaa ja sitä myöten asenne yrittäjyyttä kohtaan voi muuttua positiivisemmaksi. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asettaa henkilöstönsä paikkaan, jossa on matala riski, mutta henkilöstö pääsee kuitenkin toteuttamaan itseään mahdollisimman laajasti ja oman näkemyksensä mukaan.

Asenteella on siis kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan suuri merkitys yrittäjämäisen yrityksen kulttuurin kehittämisessä.

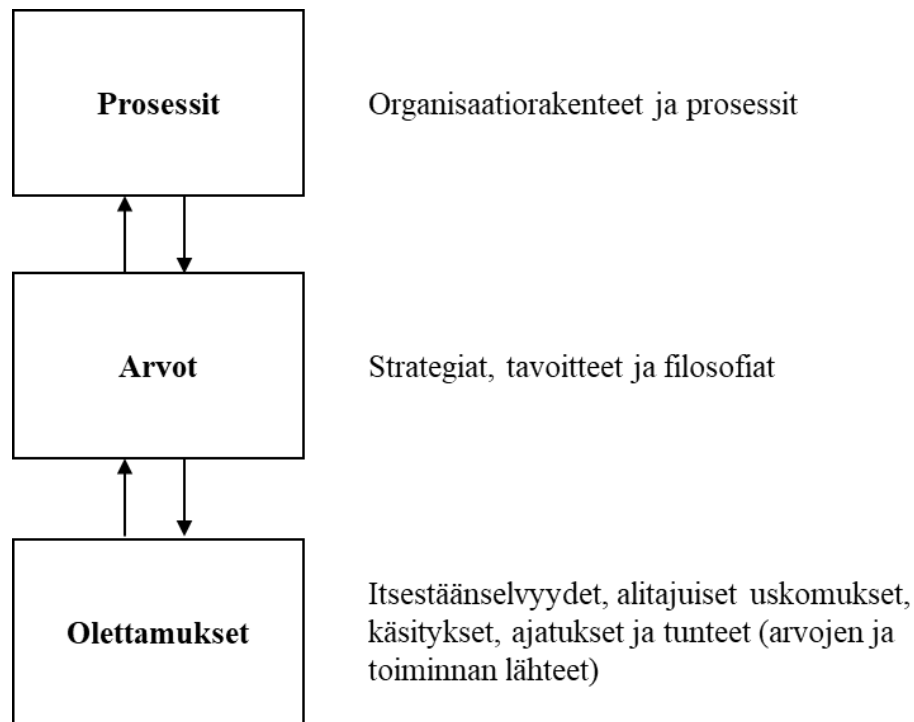
2.5 Yrityskulttuuri

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy (2018b) määrittelee sanan kulttuuri yhteisön tai ihmiskunnan saavutusten kokonaisuutena eli se on asenteiden, arvojen, tavoitteiden ja käytäntöjen kokoelma, joka on luonteenomaista:

- instituutioille, kuten esimerkiksi eri uskonnoille
- organisaatioille, kuten esimerkiksi yrityksille
- ihmisryhmille, kuten esimerkiksi eri kansalaisuuksille
- tai koko yhteiskunnalle, kuten esimerkiksi *länsimaiselle yhteiskunnalle*

Kulttuuri ei asu ainoastaan yksilön sisällä, mutta se on myös tekijä, joka ohjaa paljon yksilön käyttäytymistä organisaation sisällä ja ulkopuolella. Yksilönä yleensä kuulumme johonkin kansanryhmään, omaamme kansalaisuuden, ammatin, perheen ja kuulumme johonkin sosiaalisen ryhmään. Jokainen näistä asioista vaikuttaa siihen, miten me käyttäydymme ja muodostaa ympärillemme kulttuurin. (Schein, 2009)

Yrityksellä tai organisaatiolla on myös jokin kulttuuri. Yrityskulttuuria (tai organisaatiokulttuuria) voidaan yksinkertaisimmin kuvailla yrityksen sisällä; tapa, miten asiat täällä tehdään (Deal & Kennedy, 2000). Edgar Scheinin (2009) mukaan tämä yksinkertaistaminen voi kuitenkin olla vaarallista, koska kulttuurilla voi olla useita eri tasoja, jolloin kulttuuria tulee ymmärtää ja johtaa myös eri tasoilla. Schein esittääkin, että kulttuuri koostuu kolmesta eri tasosta, jotka esitetään Kuvassa 4.



Kuva 4. Kulttuurin kolme tasoa. (Schein, 2009)

Yrityskulttuuri muodostuu yrityksen käyttäytymisnormeista, arvoista, toimintatavoista ja muista vastaavista tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen jäsenten käyttäytymiseen ohjaaviin arvoihin ja ilmenevät jäsenen omakuvana sisäisissä toimissa, vuorovaikutuksessa ja asenteissa. Yrityskulttuuri perustuu yhteisiin asenteisiin, uskomuksiin, tapoihin sekä erilaisiin sääntöihin, jotka voivat olla kirjoitettuja tai kirjoittamattomia (Needle, 2015). Tämän lisäksi kulttuuria ohjaavat yrityksen arvot ja tavoitteet sekä strategiset valinnat, joista voi vastavuoroisesti muodostua prosessit ja organisaattiorakenteet, joilla yritystä johdetaan (Schein, 2009).

Yrityskulttuuri vaikuttaa yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen erilaisissa tilanteissa yrityksen sisällä sekä ulkoisesti esimerkiksi asiakkaita tai rekrytoitavia kohtaan. Yrityskulttuuri voi ruokkia henkilöstöä sekä positiivisesti, että negatiivisesti. (Needle, 2015)

Johtajuus on merkittävässä roolissa yrityskulttuurin luomisessa. Toisaalta vallitseva yrityskulttuuri vaikuttaa myös siihen minkälaista johtajuutta on mahdollista

toteuttaa (Needle, 2015), kuten Scheinin (2009) Kuvassa 4 on esitetty - jokaiset kulttuurin tasot ovat vuorovaikutuksissa toisiinsa.

Yrityskulttuuri ja siihen vaikuttaminen näkyy eri tavoin riippuen siitä, missä vaiheessa kasvua organisaatio on. Nuori ja kasvava yritys pyrkii luomaan kulttuuria, jonka nähdään olevan sen menestyksen perusta. Kulttuuri on perusta organisaation identiteetille, ja siksi siihen tartutaan vahvasti, aivan kuten murrosikäiset tarttuvat omaan identiteettiinsä ja saattavat olla eksyksissä sitä etsiessään. (Schein, 2009)

Nuoret yritykset ovat usein perustajiensa hallinnassa, jolloin kulttuuri perustuu miltei kokonaisuudessaan perustajien ja omistajien näkemyksiin ja arvoihin. Kun yritys tämän kulttuurin perusteella menestyy, tarkoittaa se usein myös sitä, että kulttuuri vahvistuu ja sitä on vaikea myöhemmin muuttaa. Kulttuurin tulisi kuitenkin kehittyä ja tulisikin miettiä seuraavia asioita (Schein, 2009):

1. Kuinka voidaan ylläpitää niitä yrityskulttuurin elementtejä, jotka ovat edelleen mukautuvia ja liittyvät organisaation menestykseen?
2. Kuinka integroida erilaisia kulttuurin alalajeja olemassaolevaan yrityskulttuuriin?
3. Kuinka tunnistaa ja muuttaa ne yrityskulttuurin elementit, jotka eivät ole enää toimivia, kun ulkoiset tekijät muuttuvat?

Suuremmissa yrityksissä kulttuuri voi vaihdella suurestikin riippuen esimerkiksi yrityksen sijainnista, osastoista, tuotteista tai markkinoista. Nämä tekijät tulisi huomioida silloin kun strategiaa tai liiketoimintaprosesseja muutetaan; millä eri tavoin kulttuuri vaikuttaa esimerkiksi jonkin prosessin implementointiin. Kun yrityksen kulttuuri ajan myötä vakioituu, siitä voi pahimmillaan tulla hidaste tai rajoite uuden oppimiselle tai muutokselle. Tämä on hyvä tiedostaa, mutta turhan usein varsinkin suuremmissa yrityksissä kulttuuria on todella vaikea muuttaa. (Schein, 2009)

Yrityskulttuuri on jatkuvasti kehittyvää ja vaatii yleensä paljon aikaa, jotta se voidaan yrityksessä tarkoin määritellä. Sitä voidaan ohjata ohjeilla, arvoilla ja esimerkiksi erilaisen teknologian avulla, mutta se muovautuu paljon myös

epävirallisten käytäntöjän kautta. Yrityskulttuurin tutkimuksissa on todettu, että sen kehittyminen pohjautuu vuorovaikutukseen ja yrityksen työntekijöiden historiaan. Yrityksen kulttuurin muuttaminen vaatii siis paljon vuorovaikutusta. (Schein, 2009)

Yrityskulttuurilla on suuri merkitys yritystoiminnan kannalta. Se on voimakas tekijä, usein tiedostamaton voima, joka määrittelee yksilöllisen ja kollektiivisen käytöksen yrityksen sisällä. Yrityskulttuurin tekijät määrittelevät strategiaa, toimintamalleja ja tavoitteita. Mikäli haluamme luoda yrityksestä tehokkaamman ja tuloksellisemman, tulee meidän ymmärtää yrityskulttuurin merkitys yritystoiminnassa. (Schein, 2009)

Ian Chastonin (2010) mukaan mitään tiettyä yrityskulttuurin mallia ei ole, jota voisi soveltaa kaikkiin yrityksiin, mutta perustuen johdon ja henkilöstön asenteisiin ja uskomuksiin voidaan käyttää apuna William Schneiderin (1994) esittämää organisaatiokulttuurin mallia yhtenä tapana auttamaan yrityksen kulttuurin määrittämistä ja kehittämistä. Schneider esittää neljän kohdan kokonaisvaltaisen teorian, joka määrittelee neljä erilaista organisaatiokulttuurityyppiä, jotka hän jakaa kahteen ulottuvuuteen Myers-Briggsin tyyppi-indikaattorin (*MBTI*) avulla.

1. ST (Sensing and thinking): Tosiasiallinen ja ajatteleva
 - a. Yhteistyökulttuuri
2. SF (Sensing and feeling): Tosiasiallinen ja tunteva
 - a. Kontrollikulttuuri
3. NF (Intuition and feeling): Intuitiivinen ja tunteva
 - a. Kultivointikulttuuri
4. NT (Intuition and thinking): Intuitiivinen ja ajatteleva
 - a. Kompetenssikulttuuri

Alter et al. (2004) on Kuvassa 5 esittänyt, miten eri organisaatiokulttuurit eroavat toisistaan ja millainen kulttuuri kuvaa minkätyyppistä organisaatiota pohjautuen Schneiderin teoriaan.

ST	SF
<p>Arkkityyppi: perhe tai tiimi</p> <p>Menestymisen perusta: yhteistyö</p> <p>Johtajuuden keskittyminen: tiimin ja luottamuksen rakentaminen, valmentava, osallistuva</p> <p>Johtamistyyli: yhteisöllinen, osallistava, ihmislähtöinen</p> <p>Organisaatorakenne: tiimi, jossa joukkuepelaajat osallistuvat tavoitteet saavuttamiseen</p> <p>Vallan keskittyminen: perustuu suhteisiin</p> <p>Normit: yhteistyö, tasa-arvo, osallistuminen, harmonia, käytännöllisyys</p>	<p>Arkkityyppi: armeija</p> <p>Menestymisen perusta: valta-asema</p> <p>Johtajuuden keskittyminen: autoritääriinen, käskyttävä, kovamielinen</p> <p>Johtamistyyli: järjestelmällinen, persoonaton, tehtävälähtöinen</p> <p>Organisaatorakenne: hierarkinen, jossa asema perustuu vaatimuksien mukaisuuteen ja rooliin palvelukseen organisaation pyrkimyksiä</p> <p>Vallan keskittyminen: perustuu rooleihin ja asemaan</p> <p>Normit: varmuus, järjestelmällisyys, objektiivisuus, järjestys, standardit</p>
NF	NT
<p>Arkkityyppi: kirkko</p> <p>Menestymisen perusta: potentiaalin toteuttaminen</p> <p>Johtajuuden keskittyminen: mahdollistava, voimaannuttava, hengellinen</p> <p>Johtamistyyli: sitoutunut, humanistinen, ihmislähtöinen, tunteellinen</p> <p>Organisaatorakenne: ristikkomainen, joka perustuu itseilmaisuun, kasvuhahukkuuteen ja yhteistyöhön</p> <p>Vallan keskittyminen: perustuu karismaan</p> <p>Normit: kasvu ja kehitys, humanismi, osallistuminen, arvot</p>	<p>Arkkityyppi: yliopisto tai tutkimuslaitos</p> <p>Menestymisen perusta: ylivertauisuus</p> <p>Johtajuuden keskittyminen: visionäärinen, rekrytoi parhaat asiantuntijat</p> <p>Johtamistyyli: tehtävälähtöinen, objektiivinen, rationaalinen / analyyttinen, haastava, persoonaton, persoonaton</p> <p>Organisaatorakenne: matriisiorganisaatio, joka perustuu asiantuntijuuteen, itsenäiseen toimintaan ja organisaation tavoitteiden palvelemiseen</p> <p>Vallan keskittyminen: perustuu osaamiseen</p> <p>Normit: ammattimaisuus, meritokratia, pyrkimys huippuosaamiseen, luovuus</p>

Kuva 5. Schneiderin organisaatiokulttuurimalli. (Alter et al. 2004)

Schneiderin luonnehdinta neljästä eri kulttuurista perustuu eri mieltymysten suhteelliseen hallitsevuuteen organisaation kulttuurissa. Esimerkiksi tiukka sotilaskulttuuri on hyvin jyrkkä S ja F, joka perustuu havainnointiin ja logiikkaan sekä käyttää faktoja päätöksien tekoon. Kyseessä on ns. kontrollikulttuuri, joissa valta, todellisuus ja menettelyjen toteuttaminen ovat erittäin tärkeässä roolissa, mutta jopa näissä tilanteissa muiden idealisoitujen kulttuurien päämoodit tapahtuvat satunnaisesti. Kuten Myers-Briggsin S-, N-, F- ja T-tapauksissa, näitä neljää kulttuuria voidaan pitää erilaisina mieltymyksinä, joita kukin organisaatio

voi toteuttaa. Suositeltava tai hallitseva yhdistelmä määrittelee organisaation olemassa olevan kulttuurin Schneiderin mukaan. (Schneider 1994; Alter et al. 2004)

Mikä tahansa neljästä kulttuurista voi koskea kokonaisia yrityksiä tai esimerkiksi sen osia. Esimerkiksi eri organisaation osastoilla voi olla yhteistyökulttuuri (ST), kontrollikulttuuri (SF) tai kompetenssikulttuuri (NT) tai jopa kultivointikulttuuri (NF). (Schneider 1994)

Alter et al. (2009) esittää esimerkin erottelemaan nämä kulttuurit toisistaan ja antaa esimerkin kirjastosta. Kirjasto, jonka kulttuuri korostaa kirjojen tarkistamisen tarkkuutta ja niiden palauttamisen varmistamista, kuulostaa kontrollikulttuurilta (SF). Kirjasto, joka yrittää olla yhteistyöhaluinen ja auttaa esimerkiksi tiedon hankinnassa, kuulostaa enemmän yhteistyökulttuurilta (ST). Kirjasto, joka tarjoaa parhaat hakumenetelmät ja pääsyn erikoistuneeseen tietoon, edustaa taas enemmän osaamiskulttuuria (NT). Kirjasto, joka pyrkii siihen, että asiakkaat pääsisivät nauttimaan kirjallisuudesta, edustaa enemmän kultivointikulttuuria (NF). Mikä tahansa kirjasto voi suorittaa kaikki nämä toiminnot, mutta sen kulttuuria kuvataan lähestymistavalla, joka kuvaa parhaiten ”*miten täällä on tapana asiat tehdä*”.

Schneider (1994) ottaa kuitenkin kantaa myös siihen, että yritysten tulisi aina tunnistaa oma ydinkulttuurinsa kaikkien kulttuurien joukosta, jolloin kaiken toiminnan tulisi peilata tähän ydinkulttuuriin, jotta kulttuuriristiriitoja ei syntyisi.

On tärkeää ymmärtää, mikä on yrityskulttuurin merkitys yritystoiminnassa ja on hyvä tunnistaa oma kulttuurinsa ja siitä löytyvät vahvuudet ja heikkoudet.

2.6 Yrittäjämäinen organisaatio

Yrittäjämäisen ja perinteisen hierarkkisen organisaation periaatteet eroavat toisistaan hyvin paljon. Yrittäjämäinen organisaatio ottaa riskejä, voi olla innovatiivinen, keskittyy tuloksiin, perustuu työryhmäajatteluun, on joustava, näkee muutokset mahdollisuutena ja oppii virheistä. Perinteistä organisaatiota voidaan taas kuvailla siten, että se välttää riskejä, sille on luontaista rutiininomaiset työt, se keskittyy enemmän yksittäisiin aktiviteetteihin, se on tiukassa kontrollissa,

se pyrkii säilyttämään vallitsevan tilan ja se välttää virheitä sekä rankaisee niistä. (Routamaa, 1993)

Yrittäjämäinen organisaatio usein tarttuu mahdollisuuksiin, riippumatta siitä millaisia resursseja sillä on käytettävissä. Sisäisen yrittäjyyden voimakkuus organisaation sisällä riippuu yksilöiden asenteista. Organisaatio voi edistää yrittäjyyttä antamalla henkilöstölleen tilaisuuksia tunnistaa erilaisia mahdollisuuksia, ja kouluttamalla henkilöstöään tunnistamaan uusia mahdollisuuksia (Jarillo & Stevenson, 1990).

Yrittäjämäisellä organisaatiolla on Hayton et al. (2015) mukaan muutamia keskeisiä tekijöitä. Yrittäjämäisessä organisaatiossa selkeät tavoitteet luodaan yhdessä johdon ja työntekijöiden kanssa. Organisaatiossa on olemassa selkeä kannustusjärjestelmä, jonka tarkoitus on edesauttaa yrittämistä ja uusia innovaatioita. Palautejärjestelmän tulee myös ohjata kohti yrittäjämäisempää käyttäytymistä. Yrittäjämäisessä organisaatiossa korostetaan myös yksilön vastuuta. Vastuuta annetaan yksilölle ja häneen luotetaan. Palkitsemisjärjestelmän tulee oltava sellainen, että se perustuu tuloksenteeseen ja rohkaisee riskinottoon. Järjestelmä ei saa kuitenkaan taistella itseään vastaan, jolloin pahimmassa tapauksessa se sotii muita yrittäjämäisiä piirteitä vastaan. Tällainen tilanne voisi olla sellainen, jossa työntekijä keskittyy liikaa oman tonttinsa hoitamiseen ajattelematta sen kummemmin koko yrityksen yhteistä tekemistä.

Suurimpia esteitä yrittäjämäiselle toiminnalle organisaatiossa on puutteellinen palkitseminen, epäonnistumisista rankaiseminen, huonoihin toimintamalleihin tukeutuminen ja johdon tietämättömyys yrittäjämäisestä toiminnasta. (Kuratko & Montagno, 1989)

Hallitus/suuryhtiö (etsii)	Yrittäjämäinen organisaatio (olemuksena)
<ul style="list-style-type: none"> - Järjestystä - Muodollisuutta - Vastuullisuutta - Tietoa - Selkeitä rajoituksia - Suunnitelmallisuutta - Strategiaa - Valvontaa - Standardeja - Läpinäkyvyyttä - Toiminnallista asiantuntemusta - Paikalliset johtajat 	<ul style="list-style-type: none"> - Epämääräinen - Epävirallinen - Luottavainen - Tarkkailevainen - Päällekkäinen - Intuitiivinen - Taktisesti strateginen - Asiat tehdään haluamallaan tavalla - Henkilökohtainen arviointi - Epäselvä - Holistinen - Omistaja hallinnoi

Kuva 6. Perinteisen ja yrittäjämäisen organisaation eroavaisuudet. (Gibb, 2000)

Yrittäjämäinen organisaatio, erityisesti kun se on pieni, on esitetty Kuvassa 6 näkyvien oikeanpuoleisten ominaisuuksien mukaisesti. Suuremmat yritykset ovat myös jatkuvasti muuttaneet toimintatapojaan joustavampaan, kuvassa oikean puolimmaisena näkyviä ominaisuuksia kohti. Tulevaisuudessa nuoret todennäköisesti löytävätkin itsensä työskentelemässä yrittäjämäisessä organisaatiossa enenevässä määrin. Organisaation ja johtamisen kontekstissa on tärkeää ymmärtää, että yrittäjämäisyyttä esiintyy arvojen ja uskomusten joukossa, jotka liittyvät toimintatapoihin, siihen miten asiat nähdään ja koetaan sekä miten niitä arvioidaan ja kommunikoidaan. Tämä heijastuu yrityksen tavoista organisoida asioita. (Gibb, 2000)

Yrittäjämäisen organisaation tulisi toteuttaa jatkuvaa oppimisprosessia, jotta uusien mahdollisuuksien ja innovaatioiden huomaaminen sen henkilöstöltä olisi mahdollista (Koiranen & Pohjansaari, 1994). Yrittäjämäistä organisaatiota voitaisiinkin kuvailla myös oppivaksi organisaatioksi, joka jatkuvasti kerää tietoa ympäristöstään ja omasta toiminnastaan. Tietoa osataan hyödyntää ja käyttää apuna oman toiminnan arvioinnissa, mikä mahdollistaa muutoksien tekemisen arvioinnin perusteella tulevaisuuden suhteen (Huuskonen, 1997). Koska yrittäjämäinen organisaatio on oppiva organisaatio, se pystyy muuntautumaan joustavasti. Organisaatio on siis avoin ulkoisille ärsykkeille, jotka se pystyy näkemään uusina mahdollisuuksina (Koiranen & Pohjansaari, 1994).

Yrittäjämäinen organisaatio pyrkii edistämään henkilöstön osallistumista innovointiin ja vastuun jakoon. Tämä lisää henkilöstön sitoutumista ja aloitteellisuutta organisaatiossa. Organisaatorakenteen ollessa matala, sen jäsenet pystyvät aktiivisesti olemaan vuorovaikutuksissa toisiinsa ilman muodollisuuksia. (Sarala & Sarala 1996)

On tärkeää ymmärtää mikä on ominaista yrittäjämäiselle organisaatiolle ja miten yrittäjämäinen organisaatio voi vaikuttaa yksilön sitoutumiseen ja aloitteellisuuteen organisaatiossa. Tämän avulla voidaan organisaation tapoja kehittää kohti yhteistä päämäärää.

3 METODOLOGIA

Tässä kappaleessa käydään läpi miten tutkimus toteutettiin ja miten tutkimusjoukko on valittu ja koottu. Tutkimus on kyselytutkimus, mikä kohdistettiin kaikille yrityksessä A työskenteleville henkilöille mukaan lukien sen omistajat. Tutkimusjoukko rajattiin täten siis kahteen pääryhmään: yrittäjät ja työntekijät. Koska yritys, missä tutkimus teetettiin, on kooltaan pieni, ei muuta jaottelua tehty. Jokaisen työntekijän roolit ja vastuut vaihtelevat erittäin paljon ja muuttuvat kaiken aikaa, joten tältäkin osin muita rooleja olisi ollut vaikea määrittellä tutkimusta varten.

Koska Yrityksessä A työskentelevien henkilöiden työurat eivät ole tutkittavassa yrityksessä olleet vielä merkittävän pitkiä, ei työuran pituuksia Yrityksessä A tai muuta taustaa vastaajista otettu kyselyssä huomioon. Kyselyn tarkoitus olikin puhtaasti selvittää, miten kukakin kokee, riippumatta taustoista, mitä yrittäjämäinen toiminta on ja pidettiinkö sitä hyödyllisenä. Suurin kiinnostus oli siinä, miten yrittäjien ja työntekijöiden vastaukset eroavat toisistaan vai kokevatko molemmat osapuolet asiat suurin piirtein samalla tavoin.

Tavoitteena oli siis löytää ja paljastaa tosiasioita eikä niinkään todentaa olemassaolevia väittämiä, mikä on laadulliselle tutkimukselle ominaista (Hirsjärvi et al., 2009)

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen päätavoitteena on tarkastella aihetta mahdollisimman syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista. Tavoitteena oli löytää tai paljastaa kyselyyn osallistuvien kokemuksia ja tosiasioita eikä todentaa kirjallisuudessa olemassaolevia väittämiä. (Hirsjärvi et al., 2009)

Hypoteesin asettaminen ei ole välttämätöntä, kun tehdään laadullista tutkimusta. Tutkijalla ei siis välttämättä ole ennako-oletettavaa tutkittavasta aiheesta tai sen tuloksista. Laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia ovat aineiston kokoaminen luonnollisessa tilanteessa ja kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta. Aineistoa kutsutaan primääriaineistoksi, jos se on empiiristä ja sisältää välitöntä tietoa tutkimuksen kohteista. (Hirsjärvi et al., 2009)

Tässä tutkimuksessa kysymykset aseteltiin siten, että saatiin mahdollisimman hyvä käsitys siitä miten tutkimukseen osallistujat kokevat yrittäjämäisen toiminnan, joiden perusteella pystyttiin tekemään johtapäätöksiä aiheesta. Tämä tutkimus oli hypoteesiton tutkimus, koska tutkijalla ei ollut ennako-olettamuksia tutkimuksen lopputuloksista.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija voi olla etäällä tai lähellä tutkittavista. Kvalitatiivinen tutkimus ei siis välttämättä merkitse sitä, että tutkijalla pitää olla läheinen kontakti tutkittavaan, vaikkakin kirjallisuudessa usein niin esitetään. (Alkula et al., 1994)

Haastattelua käytetään usein tilanteissa, joissa halutaan päästä selville siitä mitä tutkittavat ajattelevat, tuntevat, kokevat ja uskovat. Käytettävissä oleva aika ja käytännönjärjestelyt tulee aina huomioida haastatteluja suunniteltaessa. (Hirsjärvi et al., 2009)

Kyselyä voidaan käyttää yhtenä tapana kerätä tutkimusaineistoa. Kyselymenetelmä on tehokas tapa kerätä aineistoa, koska se säästää paljon tutkijan ja tutkittavien aikaa. Kyselytutkimuksen huonoina puolina on kuitenkin se, että ei ole mahdollista varmistua, onko vastaaja suhtautunut tutkimukseen rehellisesti ja huolellisesti. Ei voida myöskään täysin arvioida ovatko kysymykset selviä vastaajien näkökulmasta, jotta ei aiheutuisi vääринymmärryksiä. (Hirsjärvi et al., 2009)

Tämän tutkimuksen menetelmäksi valittiin kysely, mikä toteutettiin verkkolomaketta käyttäen. Kyselyn kysymykset perustuivat siis tekstinä

esitettyihin kysymyksiin, joihin tutkittavilla oli vapaa sana kirjoittaen vastata. Osa tutkimuksen kysymyksistä oli strukturoitu siten, että vastausmahdollisuudet oli rajattu. Tutkittaville annettiin mahdollisuus epäselvissä tilanteissa kysyä tutkijalta tarkennuksia tai kommentoida mahdollisia kyselyyn liittyviä asioita erikseen ottamalla suoraan yhteys tutkijaan. Näin voitaisiin varmistua siitä, että mikään kysymys ei jää epäselväksi. Kukaan vastaajista ei käyttänyt tätä mahdollisuutta hyväkseen, jolloin se voi kertoa siitä, että kyselyssä esitetyt kysymykset olivat vastaajille tarpeiksi selkeitä. Muutama tutkittava kommentoi tutkimuksen sisältöä ja kyselyä mielenkiintoiseksi ja olivat selkeästi kiinnostuneita aiheesta ja halusivat tutkimuksen julkaisun jälkeen kuulla aiheesta lisää.

Suurin syy siihen, miksi aineiston keräämiseen valittiin verkkokysely, oli ajankäyttö. Tutkittavia ei haluttu aikataulullisesti rasittaa liikaa, vaan jokainen sai vapaat kädet neljän viikon aikana löytää sopiva ajankohta omasta kalenteristaan vastata kyselyyn. Näin päädyttiin siihen, että kysely toteutettiin verkkokyselynä, sen ollessa helpoin ja aikaasäästävin vaihtoehto, joka mahdollistaa myös tutkijalle nopean tiedonkeruun ja seurannan käyttäen verkkokyselyalustan valmiita työkaluja.

3.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusongelman pohtiminen käynnistyi keväällä 2019, jonka jälkeen itse tutkimusprosessi aloitettiin samaan aikaan. Tutkimussuunnitelma ja aihe vahvistettiin samana keväänä. Samalla käytiin keskustelua Yrityksen A toimitusjohtajan kanssa ja saatiin lupa tehdä verkkokysely yrityksen henkilöstölle. Itse aihe käytiin läpi henkilöstön kanssa keväällä 2019, jossa ilmoitettiin kyselyn tulevan eteen jossain vaiheessa kevättä tai syksyä.

Kevään ja kesän 2019 aikana kerättiin kasaan tutkimukseen liittyvää kirjallisuutta ja tehtiin kirjallisuuskatsaus. Syksyllä 2019 kirjallisuuskatsaus koottiin, josta muodostettiin tutkimuksen viitekehys. Kyselyn kysymykset laadittiin elo-syyskuun aikana 2019. Kysely ja sen kysymykset hyväksyttiin yrityksen toimitusjohtajalla, jonka jälkeen kysely julkaistiin Zef.fi -alustaa käyttäen verkossa. Kyselyn linkki

jaettiin lokakuussa 2019 kaikille yrityksessä työskenteleville henkilöille sähköpostitse Kuvassa 7 näkyvällä saatekirjeellä. Yhteensä kysely lähetettiin kolmelletoista henkilölle, joista neljä olivat yrityksessä omistajia ja yhdeksän työntekijöitä.

Tervehdys,

Olen tällä hetkellä opiskellut jo muutaman vuoden Lappeenrannassa yrittäjyyden DI -tutkintoa työn ohessa. Opintoni ovat miltei pulkassa, mutta diplomityö on vielä työn alla.

Teen diplomityökseni tutkimusta yrittäjämäisestä toiminnasta osana pienen yrityksen yrityskulttuuria ja sen kehittämistä. Osana tätä tutkimusta olen tehnyt verkkokyselyn aiheeseen liittyen.

Yrittämisestä ja siihen liittyvistä termeistä on muodostunut oman mielikuvani mukaan kasvava teema nyky-yhteiskunnassa. Voidaanko yrittämiseen liittyvää termistöä ja ilmiöitä kuitenkin hyödyntää myös muuallakin kuin pelkästään itsensä yrittäjien näkökulmasta? Miten nämä ilmiöt esiintyvät pienessä konsulttiorganisaatiossa ja miten niitä voitaisiin kehittää? Näihin kysymyksiin yritän tutkimuksekseni saada vastauksia.

Toivoisin, että mahdollisimman moni vastaisi tähän kyselyyn. Olisin siitä erittäin kiitollinen!

Kyselyyn vastaaminen vie vastauksista riippuen aikaa arviolta 15-30 minuuttia. Vastausaikaa on 25.10.2019 klo 00:01 asti.

Motivaatioksi vielä se, että kyselyyn vastaamalla voit halutessasi osallistua myös arvontaan, jossa arvon 3 kpl rock-yhtyeeni Amberin Rueris -albumia CD-levyn muodossa. Yhtyeeseen voi tutustua vaikkapa Spotifyssa osoitteesta <https://open.spotify.com/artist/3SSdvFTND6LE7dXZVXwR3A?si=Ge68kNpnQgWXrBbVpZPRMw>.

Mikäli on jotain kysyttävää, kommentoitavaa tai haluaa jotakin tarkentavia pointteja esittää minulle aiheeseen tai kysymyksiin liittyen, niin olethan yhteydessä.

Kyselyyn voit vastata osoitteessa: <https://survey.zef.fi/ksart1lx/>

Kiitoksia etukäteen!

Terveisin,
Antti

Kuva 7. Kyselykutsun saateksti yrityksen A työntekijöille ja omistajille.

Yrittäjämäisyyteen liittyviä termejä ei tarkennettu kyselyssä, eikä kukaan kyselyyn vastaajista kysynyt tarkentavia tietoja kyselyyn liittyen. Kyselyyn koitettiin motivoida vastaamaan osallistumalla arvontaan tutkijan yhtyeen CD-levyyn. Tämän oli tarkoitus toimia pienenä kevennyksenä tutkimuksen ohessa.

Vastausaikaa pidennettiin vielä viikolla loppumaan marraskuun lopussa, jotta saataisiin kerättyä mahdollisimman paljon vastauksia. Vastausprosentiksi muodostui 69 (9/13), josta yrittäjien osuus oli kolme ja työntekijöiden osuus kuusi vastaajaa. Yrittäjien vastauprosentti oli siis 75 ja työntekijöiden 66. Kun kysely päättyi, suoritettiin arvonta excelissä, lähetettiin kiitosviesti ja paljastettiin arvonnassa voittaneet henkilöt, jonka jälkeen arvonnassa palkinnot jaettiin.

henkilökohtaisesti jokaiselle voittajalle. Kyselyn kysymykset on nähtävissä Liitteessä 1.

Aineiston käsittely tapahtui loka-marraskuun 2019 aikana, jolloin lisäyksiä tehtiin myös tutkimuksen teoriaosuuteen ja johdantoon. Raportti valmistui lopulliseen muotoonsa marraskuussa 2019.

3.4 Laadullinen analyysi

Kun tutkitaan ihmisten käyttäytymistä, käytetään tutkimusmenetelmänä yleensä laadullista menetelmää. Tilastollinen kattavuus ei ole laadullisen tutkimuksen pääasia, vaan tarkoitus on löytää selityksiä tutkimusongelmiin. Usein kohdejoukko tutkimukselle on pieni ja valittu nimenomaan tutkimusta varten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulosten analysointi keskittyy pienelle määrälle vastauksia ja sitä analysoidaan hyvin tarkasti. (Hirsjärvi et al., 2009)

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä ollaan huomattu, että kuuden tai seitsemän vastauksen jälkeen uudet vastaukset eivät tuo aineistoon juuri mitään olennaista lisätietoa. Täten onkin tärkeää tiedostaa, että 6-8 vastausta on riittävä määrä tuottamaan laadullisesti luotettavaa tutkimusaineistoa. (Metsämuuronen, 2009)

Laadullisessa tutkimuksessa tulee usein esille kiinnostavampaa ja tarkempaa tietoa kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus on yleensä joustavampi, jolloin se antaa tutkittaville vapaammat kädet vastauksiin ja saattaa joissain tapauksissa motivoida vastaamaan paremmin. Laadullinen aineisto saattaa olla haastavampaa analysoida, kuin tilastollinen aineisto ja vaatii tutkijalta laajaa substanssiosaamista tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä. Haasteena laadullisessa tutkimuksessa on saada tutkittavat vastaamaan rehellisesti. Tutkijan persoona tai asenteet tutkijaa kohtaan voivat pahimmillaan vaikuttaa vastauksiin. (Hirsjärvi et al., 2009)

Käytännössä aineiston analysointi toteutettiin käyttäen Exceliä. Exceliä käyttäen aineisto koottiin ja stilisoitiin luettavaan muotoon. Aineiston rajoitetuista kysymyksistä tehtiin piirakkadiagrammit kuvaamaan vastausten jakautumista

kysymyksien mukaan. Analyysissa itsessään korostettiin vahvasti työntekijän ja yrittäjän vastausten erottelua ja pyrittiin löytämään selkeitä eroavaisuuksia yleisesti vastausten välillä. Kaikki vastaukset kyselyn kysymyksiin on esitetty Liitteessä 2.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Yleisesti reliabiliteetin ja validiteetin avulla määritetään tutkimuksen luotettavuus. Nämä määritelmät eivät aina kuitenkaan palvele laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Laadullisessa tutkimuksessa usein korostuu tutkijan rooli ja subjektiivisuus aihetta kohtaan. Tutkija itsessään on siis tutkimusväline, jonka perusteella tutkimuksen luotettavuutta mittaa tutkija itse (Hirsjärvi et al., 2009). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden terminologia voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jossa perinteisten kvantitatiivisten tutkimuksen käsitteiden lisäksi voidaan vanhoille termeillä keksi uusia sisältöjä tai kehittää kokonaan uusia termejä (Heikkinen et al., 2002)

Heikkinen et al. (2002) mukaan arviointinäkemykset voidaan erottaa niiden sisältämien käsitysten mukaan neljään eri näkökulmaan:

1. Realistinen luotettavuusnäkemys
2. Relativistinen luotettavuusnäkemys
3. Refleksiivinen käytännön näkökulma
4. Arviointi kritiikkinä

Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä tutkimustekstiä pidetään ikkunana kuvaamaan todellisuutta. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan teoreettisia määrittelyjä ja niiden sopusointua. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä kerätyn aineiston välistä suhdetta teoreettiseen aineistoon. Reliabiliteetilla tässä näkökulmassa tarkoitetaan aineiston tulkinnan ristiriidattomuutta. (Heikkinen et al., 2007)

Relativistisessa luotettavuusnäkemyksessä tutkimustekstin ei oleteta kuvaavan suoraviivaisesti todellisuutta ja arvioinnin perustana on tutkimus tekstinä. Tutkimustekstin tarkoitus on luoda todellisuutta, joka luo merkityksiä. Tekstin

sisäinen johdonmukaisuus ja koherenssi, tutkittavien orientaatiot, uudet ongelmat ja tuloksellisuus määrittelee tutkimuksen luotettavuutta. (Heikkinen et al., 2002)

Refleksiivisessä käytännön näkökulmassa korostuu yhteistoiminta. Tutkittavat itsessään näyttävät tutkimuksen tekijöinä, jolloin tutkimustulos pohjautuu reflektiivisten toimijoiden dialogiin ja on niiden tulos. Luotettavuutta mitataan näin toiminnan kehittämisen näkökulmasta. (Heikkinen et al., 2002)

Kun näkökulmaksi otetaan arviointi kritiikkinä, otetaan tällöin lukijan näkökulma huomioon. Luotettavuutta arvioidaan tällöin ensin ymmärtämällä tutkijan tavoitteet ja tutkimuksen toteutustapa. Tavoitteiden ja tieteenalan edistämisen kannalta pyritään löytämään jotain tärkeää. Luotettavuutta arvioidaan sitten taidolla rakentaa uutta tutkimusta tutkimusten palasista, eli esitetyistä kuvauksista, päätelmistä ja selityksistä. Luotettavuutta arvioidaan myös argumentoitua analysoimalla. (Heikkinen et al., 2002)

Tutkimusaineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei usein voi erottaa toisistaan ja luotettavuuden arviointi koskeekin koko tutkimusprosessia. Tutkijan tulee jatkuvasti ottaa kantaa työnsä luotettavuuteen ja pohdittava omia ratkaisujaan tutkimuksen edetessä. Lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen tiedostaminen, että tutkija on oman tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Myös tutkijayhteisö on vahvasti päättämässä, mikä edustaa juuri tänään luotettavaa tieteellistä tutkimusta. (Heikkinen et al., 2002)

Laadullista tutkimusta arvioidaan yleensä sen uskottavuudella, siirrettävyydellä, varmuudella ja vahvistettavuudella. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että vastaako tutkijan käsitys ja tulkinta aiheesta tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että pystytäänkö tutkimuksen tulokset siirtämään toiseen kontekstiin. Varmuudella tarkoitetaan sitä, että jokin ulkopuolinen henkilö tai instanssi vahvistaa ja tarkastaa tutkimusprosessin toteutuksen. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että kuinka hyvin tutkimus saa tukea muista jo tehdyistä tutkimuksista ja niiden tuloksista. (Eskola & Suoranta, 2005)

Tätä tutkimusta voidaan pitää laadullisesti luotettavana. Tutkimukseen osallistujat vastasivat kyselyyn vapaaehtoisesti. Tutkimus tehtiin anonyymisti, jolloin tarkkaa

vastaajaa ei voida kohdistaa aineistoista. Tämä tehtiin tarkoituksella, jotta jokaisella vastaajalla on tieto siitä, että vastata voi täysin anonyymisti ja rehellisesti, ilman minkäänlaista painostusta.

Tätä tutkimusta voidaan pitää validina. Tutkittavien joukko määräytyi koko yrityksen henkilöstöstä, mutta vastaaminen tapahtui täysin vapaaehtoisesti. Kysely toteutettiin verkkokyselynä, jossa käytettäviä termejä ei oltu avattu mitenkään kyselyyn vastaajille. Tutkijan oletukset ja näkemykset eivät näin päässeet vaikuttamaan kyselyyn vastaajiin. Tutkimuksen tuloksia analysoitiin objektiivisesti ottamatta tunnepitoisesti kantaa tutkimusaineistoon.

Tässä tutkimuksessa kaikki vastaajat vastasivat kysymyksiin, joita kysyttiin ja vastausten määrä oli yhteensä yhdeksän kappaletta. Vastausten määrää voidaan pitää siis sopivana tutkimusta varten. Kysymyksiä oli tarpeeksi vastaamaan tutkimusongelmassa esitettyihin kysymyksiin ja kaikki vastaukset, joita annettiin olivat selkeitä, eikä niihin tarvinnut erikseen pyytää tutkittavilta tarkennuksia. Vastaukset myös mukailivat pääpiirteittäin sitä mitä kirjallisuus yrittäjämäisestä toiminnasta tuo esille.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI

Tässä kappaleessa analysoidaan tutkimustuloksia ja peilataan niitä koottuun teoriaan. Jokainen kyselyn kysymys ja teoria käydään läpi käyttäen kyselyn vastauksia apuna analysoinnissa. Osaa vastauksista on siteerattu suoraan tutkimuksen kyselyn vastausaineistosta. Kappaleessa käydään läpi myös asiakasyritykseen liittyvää taustaa.

Tutkimuksen viitekehys pohjautui yrittäjämäiseen toimintaan, yrittäjämäiseen ajattelutapaan, yrittäjämäiseen johtamiseen, sisäiseen yrittäjyyteen, yrittäjäasenteeseen, yrityskulttuuriin ja yrittäjämäiseen organisaatioon. Tavoitteena oli selvittää mitä yrittäjämäinen toiminta on pienen kasvuyrityksen näkökulmasta, miten pienen yrityksen henkilöstö koki yrittäjämäisyyden, pitivätkö he sitä hyvänä asiana ja voisiko yrittäjämäisyyden piirteitä jollain tavoin hyödyntää ympärillä olevassa yrityskulttuurissa. Tarkastelua tehtiin yrityksen omistajien ja työntekijöiden näkökulmasta. Kohdeyritys Yritys A valittiin sen perusteella, että tutkija työskentelee kyseisen yrityksen palveluksessa ja halusi selvittää, miten nämä asiat koettiin organisaatiossa.

Tutkijan näkemys kohdeyrityksestä oli hyvin positiivinen. Tutkija kokee, että kohdeyrityksessä tunnistetaan omat vahvuudet, tunnistetaan tiimin vahvuudet, tehdään kaikki alusta loppuun vähintään sovitusti tai yli odotusten, pidetään asiakas ajantasalla siitä mitä tapahtuu ja panostetaan laadukkaaseen tekemiseen, eikä siitä tingitä.

4.1 Kohdeyrityksen tausta

Tutkimuksen kohdeyritys Yritys A on vuonna 1997 perustettu IT-konsultointialan yritys, joka keskittää osaamisensa pääasiassa tilaus-toimitusketjun hallinnan ja SAP-ohjelmiston eri modulien kehittämiseen. Varsinaisen aktiivisen toimintansa yritys on aloittanut vuonna 2013. Yritystä A voisi luonnehtia tietyllä tapaa spin-off yritykseksi. Omistajat ovat aiemmin olleet palkkatyössä muilla työnantajilla, osa jopa samalla työnantajalla, mutta ovat turhautuneet työnantajiansa tapaan toimia ja

halunneet luoda jotain omaa, erilaista ja parempaa. Jokaista yrittäjää yhdistää osaaminen samalta toimialalta ja toimiminen erinäisissä johto- ja asiantuntijatehtävissä nimenomaan SAP-ohjelmiston ja toimitusketjun kehittämisen parissa. Yrityksen johtoryhmällä (lue: omistajat) on useiden kymmenien vuosien kokemus alalta. Yritys työllistää tällä hetkellä 14 henkilöä ja on luonut viime vuosina erittäin hyvää liikevaihdon kasvua sekä tulosta.

Yritys tarjoaa palveluitaan pääasiassa kahdessa eri pääkategoriassa, jotka hyvin usein projektista riippuen tukevat toisiaan:

- Liiketoimintaprosessien konsultointi
 - o Projektit ja projektinhallinta
 - o Tilaus-toimitusketjun hallinta
 - o Logistiikka
- SAP -ohjelmistokonsultointi
 - o Projektit ja projektinhallinta
 - o SAP SCM, TM, APO, IBP, Fiori
 - o SAP AMS (Application Management Services) eli SAP:n liittyvät tukipalvelut

Yritys A pyrkii tarjoamaan asiakkaille ratkaisuja, joilla asiakas pystyy automatisoimaan ja järjeistämään olemassa olevia prosessejaan sekä luomalla lisäarvoa asiakkaalle auttamalla määrittelemään uusia liiketoimintaprosesseja.

Yrityksessä A ei tietoisesti ole esitetty *millaisia me haluamme olla* yrityksen sisällä sen työntekijöille. Yrityksen kulttuuri on siis ajan saatossa muotoutunut sen omistajien kaltaiseksi. Yritys on kasvanut koko ajan ja palkannut uusia työntekijöitä, jotka ovat lähteneet toteuttamaan yrityksen toimintatapoja hyvin itsenäisesti ja yrittäjämäisesti. Yrityksen johto onkin antanut tällaiseen toimintaan lähtökohtaisesti hyvät eväät. Osittain tämän tutkimuksen tarkoituksena on antaa kuva yrityksen johdolle, miten yrittäjämäisyys ja yrityskulttuuri nykytilassa sen henkilöstön ja omistajien keskuudessa koetaan ja miten tätä kulttuuria voitaisiin kehittää.

4.1.1 Kasvuyritys

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy (2018a) määrittelee kasvuyritykseksi yrityksen, jonka liikevaihto on kasvanut tietyn prosentin verran kolmena tai useampana vuonna peräkkäin. Kasvuyritykseksi voidaan määritellä sekä pienet, että suuret yritykset.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2019) käyttää kasvuyrityksistä kuitenkin OECD:n ja EU:n määritelmää, jossa kasvuyritys on yritys, jonka työllisyys on vähintään 10 henkeä ja seuraavana kolmena vuotena keskimääräinen työllisyyskasvu ylittää vuotuisesti 20 prosenttia. OECD:n määritelmän mukaan kriteerinä kasvuyrittäjyydelle käytetään henkilöstön kasvua, mutta kasvua mitataan toki myös liikevaihdolla.

Tilastokeskuksen (2019) mukaan liikevaihdon kasvu on yleisempää kuin henkilöstömäärän kasvu. Tämä aiheuttaa hankaluuksia tilastollisesti tunnistaa kasvuyrityksiä, koska niiden tilastoinnissa ei oteta huomioon yrityksen rakenteellisia muutoksia, kuten yrityskauppoja.

Näitä määrittämiä tulkiten Yritys A voitaneen luokitella kasvuyritykseksi. Yritys on luonut omaa kasvuaan pääosin orgaanisesti.

Orgaaninen kasvu tarkoittaa markkinaosuuden ja liikevaihdon kasvattamista markkinoilla käyttäen olemassaolevia tuotteita tai palveluita. Orgaaninen kasvu vaatii kuitenkin jonkin edun kilpailijoihin verrattuna. Kilpailuetuja voivat olla esimerkiksi alhaisempi hinta tai parempi laatu. Orgaanisessa kasvussa kasvustrategia pohjautuu yleensä siihen, että se houkuttelee asiakkaita ostamaan ja kertomaan kokemuksistaan muille potentiaalisille asiakkaille. Kasvavassa markkinassa orgaaninen kasvu on helpomaa, kuin jo olemassa olevilla markkinoilla. Uusilla markkinoilla ei välttämättä ole kilpailua, mutta olemassa olevilla täytyy erottua vahvasti kilpailijoista, jotta kasvua voidaan luoda. (Storbacka, 2005)

Yritys saavuttaa orgaanista kasvua luomalla asiakkailleen lisäarvoa pohjautuen omaan kilpailuunsa. Läheinen yhteistyö asiakkaan kanssa luo uusia

innovaatioita ja auttaa ymmärtämään asiakkaan tarpeita paremmin. (Storbacka, 2005)

Yritys A on kasvanut olemassaolevilla markkinoilla orgaanisesti kasvattaen liikevaihtoaan suhteellisen tasaisessa markkinassa, joten se on saanut otettua markkinaosuuksia muilta alan yrityksiltä, mutta toki pienessä mittakaavassa. Alalla on kuitenkin muutamia suuria globaaleja toimijoita, joten markkinoiden todellista arvoa ja suhteellista kasvua on vaikea päätellä tai tutkia olemassaolevien tilastojen perusteella. Yritys A on kasvun ohessa säilyttänyt laadukkaan tekemisen tason ja pyrkii siihen myös jatkossa, jotta asiakasuskollisuus pysyy korkealla tasolla. Konsulttialalla kun usein mikään asiakkuus ei ole pysyvä. Joko siihen vaikuttaa globaalit tai toimialan talousnäkymät. Pahimmassa tapauksessa siihen vaikuttaa oman toiminnan laadun selkeä heikentyminen kilpailijoihin verrattuna.

4.2 Työn keskeiset tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi tarkemmin analysoiden, kysymys kerrallaan, työn keskeiset tulokset. Kysely jaettiin kolmeen pääkohtaan, joita olivat:

1. *Miten yrittäjämäisyys koetaan?*
2. *Miten yrittäjämäisyyttä toteutetaan?*
3. *Miten yrittäjämäisyyttä kehitettäisiin?*

Ensiksi haluttiin selvittää, miten kukin yksilö kokee mitä yrittäjämäisyys on. Onko se heidän mielestään hyvä vai huono asia. Esimerkkien avulla vastaajilta pyrittiin keräämään konkreettisia kokemuksia. Kysymykset on nähtävissä Liitteessä 1.

Toiseksi haluttiin selvittää, miten yksilö toteuttaa yrittäjämäisyyttä. Tässäkin kohtaa korostuivat esimerkit, joita vastaajilta pyydettiin konkretisoimaan heidän ajatuksiaan.

Kolmantena kohtana haluttiin selvittää nähtiinkö yksilön osalta yrittäjämäisyyttä kohtaan jonkinlaisia kehitystarpeita yrityksen sisällä. Tästä pyrittiin tunnistamaan selkeitä konkreettisia ideoita, miten kukin yksilö lähtisi asiaa kehittämään.

Kappaleen lopussa on tarkoitus tuoda esille myös jatkotoimenpiteitä, joilla yrittäjämäistä toimintaa ja kulttuuria voisi yrityksen sisällä kehittää ja vakiinnuttaa.

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä oli tarkoitus selvittää, onko vastaaja yrittäjä vai työntekijä. Yrittäjiä vastasi kyselyyn yhteensä kolme ja työntekijöitä kuusi kappaletta. Kaikki kysymykset ja vastaukset ovat nähtävissä Liitteessä 2.

4.2.1 Miten yrittäjämäisyys koetaan

Tässä kappaleessa käydään läpi teemaa *Miten yrittäjämäisyys koetaan*. Osion tarkoituksena oli selvittää, miten tutkittavat kokevat yrittäjämäisyyden ja mitä he siitä ajattelevat. Ensimmäisenä tässä osiossa kysyttiin: *Mitä on mielestäsi yrittäjämäinen toiminta? Kerro myös esimerkki yrittäjämäisestä toiminnasta.*

Yrittäjien ja työntekijöiden välillä yrittäjämäinen toiminta koettiin hyvin samalla tavalla. Työntekijät toivat esille enemmän käytännön esimerkkejä siitä, mitä yrittäjämäinen toiminta voisi olla ja yrittäjillä korostui enemmän yrittäjämäisyyteen liitetyt ajattelumallit. Konkreettisina esimerkkeinä mainittiin lisämyynnin tekeminen esimerkiksi muutospyyntöjä ehdottamalla, jälkimarkkinointi ja joustaminen, kun aikataulupainetta on. Esille tuotiin yrittäjämäisyyteen liittyviä ominaisuuksia, kuten oma-aloitteisuus, asiakaslähtöisyys, itsevarmuus, riskinsietokyky, vastuunkantokyky, innovointikyky ja itseohjautuvuus. Koiranen & Pohjansaari (1994), Ireland et al. (2003), Gibb (2000) ja Casson et al. (2006) tuovat esiin samoja mainittuja ominaisuuksia osana yrittäjämäistä ajattelutapaa.

Yrittäjien osalta yrittäjämäinen toiminta koettiin asenteena tehdä työtä tietyllä tavalla. Tässä vastauksessa on kiteytetty, miten yrittäjämäisyys koetaan asenteeksi ja tuodaan esille siihen liittyviä ominaisuuksia:

”Yrittäjämäinen toiminta on erityisesti asenne. Halutaan toimittaa huippuluokan ratkaisuja eikä pelkästään ”olla töissä”. Otetaan vastuu asioista ja hoidetaan ne hyvin. Toisaalta on myös valtaa päättää kuinka tiettyjä asioita hoidetaan. Jos joku esim. Yrityksen prosessi/käytäntö ei toimi, niin sitten sitä muutetaan. Hyvänä esimerkkinä voi pitää sitä, kuinka

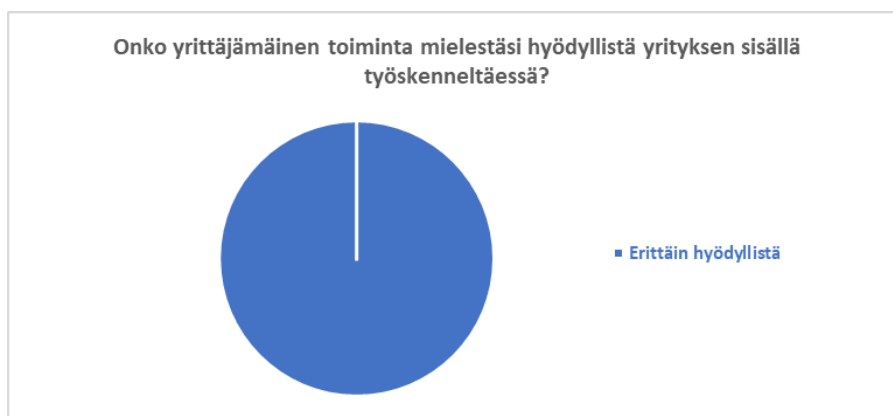
jokainen työntekijä on aidosti ylpeä tekemistään ratkaisuksista ja niitä myös arvostetaan yrityksen sisällä. Jos joku asia vaatii ilta/viikonloppu duunia niin ne hoidetaan.”

Osa vastaajista koki yrittäjämäisyyden eräänlaisena yrityksen toiminnan kehittämisenä osallistuen siihen esimerkiksi tuotekehityksen, yhteisen hyvinvoinnin tai yrityksen prosessien kehityksen näkökulmasta:

”Työntekijän näkökulmasta ajateltuna kyse on mielestäni yrityksen toiminnan proaktiivisesta kehittämistä, joka ulottuu myös oman tehtäväkuvan ulkopuolelle. Yrittäjämäisyys voi olla esimerkiksi sitä, että oma-aloitteisesti kehittää yrityksen työskentelytapoja tai osallistuu tuote- tai palvelukehitykseen. Esimerkiksi tuotekehityksessä työskentely ei automaattisesti tarkoita yrittäjämäisyyttä, vaan olennaista on nimenomaan toiminnan oma-aloitteisuus.”

Vastauksissa korostui myös laadukkaan työn tärkeys. Ominaisuuksista erityisesti oma-aloitteisuus ja proaktiivisuus sekä tietyt yrittäjämäiset ominaisuudet, kuten joustaminen ja mahdollisuuksien havainnointi nousivat vastauksissa esille. Näitä samoja ominaisuuksia tuotiin esiin myös kirjallisuudessa esimerkiksi Koiranen & Pohjansaari (1994) toi esille proaktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Samoja ominaisuuksia löytyy myös Gibbin (2000) Kuvassa 2 esittämistä yrittäjämäisistä käyttäytymisistä, ominaisuuksista ja taidoista. Vastauksissa ei löytynyt erilaisuuksia tai ristiriitoja kirjallisuuskatsaukseen verrattuna vaan vastaukset tukivat aiheesta löytyvää kirjallisuutta, jota tähän työhön on koottu.

Tutkittavilta kysyttiin seuraavaksi: *Onko yrittäjämäinen toiminta mielestäsi hyödyllistä yrityksen sisällä työskenneltäessä?* Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään suoraan kokevatko vastaajat yrittäjämäisen toiminnan hyvänä vai eivät eli minkälainen asenne heillä on yrittäjämäistä toimintaa kohtaan.



Kuva 8. Yrittäjämäisen toiminnan hyödyllisyys.

Kuvassa 8 näkyy, että kaikki vastaajat pitivät yrittäjämäistä toimintaa erittäin hyödyllisenä, kun työskennellään yrityksen sisällä. Kaikilla vastaajilla oli siis positiivinen suhtautuminen yrittäjämäiseen toimintaan osana työntekeä. Kun verrataan vastauksia kirjallisuuteen, voidaan todeta, että organisaatioissa työskentelevillä henkilöillä on yrittäjääsenne. Kruegerin (2000) väittämän mukaan organisaatiot vaikuttavat paljon henkilöstönsä yrittäjämäisiin asenteisiin ja sitä myöden henkilöstön käytökseen. Vastauksista voidaan tässä kohtaa päätellä, että organisaatio on positiivisesti edistänyt asenteita yrittäjyydestä.

Kaikki vastaajat kokivat yrittäjämäisen toiminnan positiivisena tekijänä työssään ja asenteet yleisesti sitä kohtaan olivat hyvät. Kaikilla vastaajilla oli samankaltaisia näkemyksiä siitä, mitä yrittäjämäinen toiminta on. Selkeitä eroavaisuuksia vastauksista ei noussut esille. Vastausten ja kirjallisuuden väliltä ei löytynyt eroavaisuuksia. Asenteellisia ongelmia ei yrittäjämäisyyttä kohtaan ole, mikä kertoo siitä, että organisaatioissa ja sen henkilöiden keskuudessa on positiivinen kaiku yrittäjyyttä kohtaan. Tutkimustulosten perusteella ja kirjallisuuteen tukeutuen voitaneen siis sanoa, että tutkittavat omaavat yrittäjämäisen ajattelutavan ja yrityksessä on positiivinen yrittäjääsenne.

4.2.2 Miten yrittäjämäisyyttä toteutetaan

Tämän osion on tarkoitus käydä läpi teemaa *miten yrittäjämäisyyttä toteutetaan*. Osiossa selvitetään, miten yksilönä kukin tutkittavista toteuttaa omasta mielestään

yrittäjämäistä toimintaa. Osana tätä osiota oli selvittää edistääkö nykyinen yrityskulttuuri tutkittavien mielestä yrittäjämäistä toimintaa ja onko yrittäjämäiselle toiminnalle jotain esteitä. Tällä haluttiin selvittää, mistä yrityksen kulttuuri nykypäivänä rakentuu ja miten yksittäinen henkilö toteuttaa käytännössä yrittäjämäistä toimintaa.

Ensimmäisenä kysyttiin: *Edesauttaako yrityksen A kulttuuri (= yrityksen säännöt ja tavat toimia) yrittäjämäistä toimintaa? Kerro myös esimerkki miten.* Kysymyksen tarkoitus oli saada selville yrityksen kulttuurin hyviä puolia, jos mietitään yrittäjämäistä toimintaa. Tutkittavilta pyydettiin esimerkkejä, jotta ajatuksia saatiin konkretisoitua.

Työntekijöiden vastauksista korostui erilaisia organisaation piirteitä, kuten matala organisaatiotaso, bonuspakkioimalli, ratkaisukeskeisyys ja byrokratian minimointi. Myös aiemmin esitetyissä Gibbin (2000) ja Saralan & Saralan (1996) teorioissa yrittäjämäiseen organisaatioon liittyen esiintyy samankaltaisuuksia kyselyn vastauksien kanssa.

Henkilökohtainen vastuunkanto nähtiin yrittäjämäistä toimintaa edistävänä asiana nykyisessä kulttuurissa. Yrityksen A nähtiin antavan työntekijöilleen riittävästi valtaa tehdä päätöksiä ja vapaat kädet työn suorittamisen suhteen. Työlle itselleen ei anneta vastaajien mukaan liian tarkkoja raameja, vaan työtehtävien organisointi, priorisointi ja suunnittelu on pääasiassa jokaisen yksilön mahdollista tehdä itse:

”Yrityksen A yrityskulttuuri edesauttaa työntekijöiden yrittäjämäistä toimintaa. Yritys A antaa monissa asioissa vapaat kädet, jolloin asioita saa hoitaa parhaaksi katsomallaan tavalla. Yritys A:n organisaatiotaso on hyvin matala, jolloin kynnyksellä jutella yrittäjämäisestä toiminnasta yrityksen sisällä ”roolista” riippumatta on myös hyvin matala. Yrityksen A palkkamalli kannustaa myös työntekijöitä yrittäjämäiseen toimintaan.”

Hayton et al. (2015) mukaan organisaatio, jossa on käytössä bonuspalkkioimalli tukee yrittäjämäistä toimintaa. Bonuspalkkioimallin nähtiin myös Yrityksessä A edistävän yrittäjämäistä toimintaa. Bonuspalkkioimallin nähtiin kannustavan kohti yrittäjämäistä toimintaa, ajattelevan mistä raha tulee ja omalla toiminnallaan myös

vaikuttamaan omaan ansaintaansa. Yksi vastaajista haluaisi, että bonuspalkkiolla olisi jopa suurempi rooli kokonaispalkkauksessa:

”Tulospalkka ohjaa työntekijöiden toimintaa yrittäjämäiseen suuntaan. Tulospalkan osuus voisi olla jopa vielä suurempi.”

Toisaalta taas bonuspalkkiomalli saattaa tietyissä tapauksissa kuitenkin estää yrityksen kehittämistyötä, koska se on laskutettavasta työstä aina pois. Kuratko & Montagnon (1989) esittämän väittämän mukaan yksi suurimmista esteistä yrittäjämäiselle toiminnalle organisaatiossa on puutteellinen palkitseminen. Tässä tapauksessa palkitseminen ei välttämättä ole puutteellinen, mutta ohjaa joissain tapauksissa toimintaa väärään suuntaan.

Yksi vastaajista on sitä mieltä, että kehitysehdotuksia kuunnellaan, eikä kehitystä pidetä huonona asiana, mutta aika ei kuitenkaan riitä uusien kehitysideoiden, mahdollisuuksien tai innovaatioiden kehittämiseen:

”Kehitysehdotuksia kyllä kuunnellaan, mutta käytännössä työntekijöiden työajasta pyritään laskuttamaan asiakkailta mahdollisimman suuri osa. Jos kehitysideaan käyttää työaikaa, joutuu heti perustelemaan miten sen saisi laskutettua asiakkaalta. Tämä voi olla vaikeaa tai mahdotontakin silloin, kun kehitettävä asia ei suoraan liity esimerkiksi asiakkaalta tulleeseen kehityspyyntöön. Tiedän että joissakin yrityksissä on sallittua käyttää tietty osa työajasta ihan vain ideointiin. Esimerkiksi tunti viikossakin voisi riittää idean työstöön.”

Bonuspalkkiomalli saattaa välillä ohjata tekemistä koko organisaation näkökulmasta epäedullisemmaksi, kun yrittäjämäisen organisaation pitäisi toimia tiiminä ja kannustaa tekemistä tiiminäkökulmasta.

Yrittäjien näkökulmasta kaikki olivat sitä mieltä, että Yritys A edistää yrittäjämäistä toimintaa omassa kulttuurissaan. Työntekijöillä on selkeästi annetut tehtävät ja mahdolliset asiakkuudet. Työntekijä saa pitkälti itse päättää miten työtehtävänsä tekee ja kuinka paljon hän aikaa siihen käyttää. Henkilökohtainen valtuutus ja vastuutus tuli selkeästi esille vastauksista. Yrityksen johto ei siis sorru mikrojohtamiseen, vaan antaa paljon vapauksia ja haasteita työntekijöilleen, sen

mukaan, miten työntekijä on niistä aiemmin selviytynyt. Kruegerin (2000) esittämän mukaan siis organisaatio tarjoaa henkilöstölleen vähäriskisiä mahdollisuuksia, joiden pohjalta henkilöstön minäpystyvyys kasvaa ja sitä myöten asenne yrittäjyyttä kohtaan muuttuu positiivisemmaksi. Johdon näkemys tukee tätä Kruegerin väittämää. Johto pyrkii, luultavasti tietämättään, kehittämään tätä kautta sisäistä yrittäjyyttä yksilöllä ja samalla yksilön taidot kehittyvät. Kehitys vaatii aina tietynlaisia haasteita ja niitä yrityksen johto uskaltaa työntekijöillensä antaa:

”Mielestäni edistää. Työntekijöillä on selkeästi annettu omat vastuulliset tehtävät ja mahdollisesti asiakkuudet, joiden hoitamiseen työntekijä saa melko vapaat kädet. Työaika ja paikka ei liiemmin seurata, kunhan hommat tulevat hoidetuksi ja asiakkaat ovat tyytyväisiä työn lopputulokseen. Palkkausmalli myös mahdollistaa työntekijän valinnan, kuinka paljon halua työtä tehdä ja sitä kautta myös tehdystä työstä korvauksen. Työn saatavuuteen myös vaikuttaa kuinka on edelliset hommat hoitanut ja sitä kautta saatu asiakasluottamus.”

Ilmapiiri koetaan avoimena ja joustavana. Yrityskulttuurista huokuu halu tehdä aina laadukasta työtä, jättämättä mitään sattuman varaan. Vastauksista saa sellaisen kuvan, että erityisesti toimitusten ja palveluiden laatu on selkeä kulttuurin ja strategian kulmakivi, jonka kaikki tunnistavat. Alter et al. (2004) esittämä Schneiderin kulttuurimallin mukaan voitaisiin esittää, että Yritys A:n kulttuuri on risteytys yhteistyö- ja kompetenssikulttuuria.

Toisena kysymyksenä tässä osiossa kysyttiin: *Mitkä koet olevan yrittäjämäisen toiminnan esteitä yrityksen sisällä tällä hetkellä?* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, mitä yrityksen kulttuurissa tai sisäisissä toiminnoissa on, mikä voisi estää yrittäjämäistä toimintaa yrityksen sisällä. Kysymyksen tarkoituksena oli löytää kipukohtia Yrityksen A toimintatavoista, mitkä tutkittavien mielestä vaikeuttaa yrittäjämäistä toimintaa.

Suurin osa tutkittavista ei nähnyt mitään esteitä yrittäjämäisen toiminnan toteuttamiselle. Kolme vastaajaa olivat kuitenkin sitä mieltä, että laskutuslähtöisyys ja bonuspalkkiomalli saattavat joissain tilanteissa viedä motivaatiota esimerkiksi myyntityöstä, yhteisen osaamisen kehittämisestä ja tiedon jakamisesta. Tämän

esteen on esittänyt myös Kuratko & Montagno (1989), mikä mainittiin myös aiemmin. Yksi vastaajista näki Suomen työlainsäädännön esteenä kehittää yrittäjämäistä toimintaa. Tästä oli vaikea vetää johtopäätöksiä, mitä tällä oikein tarkemmin tarkoitettiin.

Osa työntekijöistä sekä yrittäjistä kokivat bonuspalkkiomallin ongelmalliseksi, joka saattaa liiaksi ohjata työntekijän työtä lyhyellä tähtämellä. Tässä vastauksessa on kuvattu, miten bonuspalkkiomalli nykymuodossaan saattaa vaikuttaa yrittäjämäisen toiminnan toteuttamiseen negatiivisesti:

”Yrityksellä on myös tiettyjä yhteisiä töitä ja tehtäviä, joista ei saa suoraa korvausta bonusmallin mukaan. Näitä ovat mm. tiedon jakaminen, yhteisen osaamisen kartuttaminen, myyntityö jne. Jos ajattelee yrittämistä vain sen oman palkkapussin mukaan, näiden tehtävien tekemisessä saattaa olla joskus motivaatiopuutteita. Eli ei välttämättä nähdä isompaa kuvaa ja kaikkien etua pidemmällä aikajaksolla.”

Yhden vastaajan mielestä työt eivät jakaudu välttämättä tasan. Tämä liittyy ehkä enemmänkin töiden organisointiin ja johtamiseen yleisesti, kuin yrittäjämäiseen tapaan toimia. Voidaan kuitenkin miettiä, että jos työt eivät jakaudu tasan, voiko se vaikeuttaa yrittäjämäistä toimintaa ja miten. Työkuormiin ei tässä tutkimuksessa oteta kantaa, mutta voidaan olettaa, että mikäli työkuorma on joillekin työntekijöille suurempi, kuin toisille, jää pienemmän työkuorman omaavalla henkilöllä varmasti enemmän aikaa esimerkiksi uusien ideoiden luomiseen. Tasainen työkuorma voisi parhaimmillaan olla sitä, että itse työkuorma jakautuu tasan, liikevaihtoa syntyy ja toisaalta työntekijöillä on halutessaan mahdollisuus vapauttaa aikaa sellaisiin työtehtäviin, jotka hyödyttävät pitkällä tähtämellä koko organisaatiota.

Kolmas kysymys oli: *Toimitko mielestäsi yrittäjämäisesti, kun työskentelet?* Tämän kysymyksen tarkoitus oli selvittää kokevatko tutkittavat, että heidän työskentelytapansa ovat yrittäjämäisiä ja millä tasolla. Kysymys oli rajattu, ja vaihtoehdot olivatkin:

- En ollenkaan
- Jossain määrin

- Pääsääntöisesti

Kuvassa 9 näkyy, että puolet työntekijöistä olivat sitä mieltä, että he toimivat pääsääntöisesti yrittäjämäisesti. Toinen puoli toimi jossain määrin yrittäjämäisesti. Kaikki yrittäjät toimivat omasta mielestään yrittäjämäisesti. Kaikki vastaajat siis kokivat jollain tasolla toimivansa enemmän tai vähemmän yrittäjämäisesti.



Kuva 9. Yrittäjämäisen toiminnan toteuttaminen.

Kirjallisuudessa esiin tullut Robinson et al. (1991) väittäminen on samankaltainen vastausten osalta. Kun yrittäjyyttä vahvistetaan voidaan vaikuttaa yksilön tai ryhmän ja ympäristön väliseen suhtautumiseen toisiaan kohtaan ja näin saada aikaan uusia innovaatioita. Tutkittavat kokevat kaikki työskentelevänsä lähtökohtaisesti yrittäjämäisesti, mikä vahvistaa yrittäjäasennetta ja mielikuvaa yrittäjyydestä. Tämä tukee myös yrittäjämäisen kulttuurin kehittämistä organisaatiossa.

Neljäntenä kohtana tässä osiossa kysyttiin esimerkkejä tutkittavien omasta yrittäjämäisestä toiminnasta. Haluuttiinkin selvittää: *Kerro esimerkkejä omasta yrittäjämäisestä toiminnastasi työskennellessäsi.*

Vastaajat toivat esille asenteellisia ja ajattelutavan mukaisia esimerkkejä yrittäjämäisestä toiminnasta. Yrittäjämäistä toimintaa toteutetaan löytämällä asiakkaiden toiminnasta mahdollisia aukkoja, jotka voidaan myöhemmin nähdä mahdollisuuksina ja tarjota esimerkiksi muutostöitä tai muita projekteja. Jatkuva

mahdollisuuksien havainnointi ja tarpeiden etsiminen oli monen mielestä osa yrittäjämäistä toimintaa. Tämä pätee myös läpikäytyyn kirjallisuuteen aiheesta; Ireland et al. (2003) mukaan mahdollisuuksien havainnointi on osa yrittäjämäistä. Aito kiinnostus yrityksen menestymisestä ja sen hyvinvoinnin kehittäminen tuotiin myös esille. Asiakasymmärrys ja laadukkaan työn merkitys tuli esille vastauksissa.

”Työskennellessäni asiakkaiden kanssa, yritän parhaani mukaan miettiä tehtävän ulkopuolelta muita mahdollisia asiakasta hyödyttäviä ratkaisuja.”

”Olen aidosti kiinnostunut miten yrityksellä menee ja pyrin omissa toiminnoissani edesauttamaan yrityksen menestystä ja hyvinvointia.”

Vastuunkanto omasta työstä, esimerkillinen johtaminen ja joustavuus tulivat esille yrittäjien vastauksissa. Yrittäjien vastauksista tuli esille myös esimerkki, jossa tuotiin esille asenne, jossa vastaukseksi ei käy ”ei”. Tämä kuvaa kirjallisuudessa Jarillo & Stevenson (1990) esittämää väittämää yrittäjämäisestä ajattelutavasta ja organisaatiosta, jossa tartutaan mahdollisuuksiin, riippumatta siitä millaisia resursseja on käytettävissä. Yrittäjämäiselle henkilölle ei käy vastaukseksi ”ei”, vaan homma hoidetaan, vaikka siihen ei heti vastausta ja ratkaisua tai resursseja juuri sillä hetkellä välttämättä olekaan.

”Otan vastuuta tekemisistäni. Hommat hoidetaan niin että asiakas on tyytyväinen. Innovoimalla ratkaisuja asiakkaan eri tarpeisiin. Asenne on, että me hoidetaan tämä kyllä.”

”Yritän olla esimerkkinä muille työntekijöille asiakaslähtöisessä toiminnassa. Ymmärtää asiakkaan ongelmat ja tarjota ratkaisuja niihin mahdollisimman kustannustehokkaasti.”

Vastauksien perusteella voidaan todeta, että kaikki tutkittavat toimivat yrittäjämäisesti omien esimerkkiensä perusteella. Yrityksellä A on vahva yrittäjämäinen kulttuuri ja organisaatio, mikä mahdollistaa yrittäjämäisen toiminnan toteuttamisen. Työntekijöissä esiintyy kirjallisuudessa esiintyneitä sisäisen yrittäjyyden piirteitä, yritystä johdetaan yrittäjämäisesti ja vastauksista voi päätellä yrittäjämäisen ajattelutavan olevan läsnä tekemisessä.

Näiltä osin, ja kirjallisuuteen peilaten pystymme tunnistamaan, että Yrityksen A organisaatio on yrittäjämäinen. Kuten Routamaa (1993) toi esille: Yrittäjämäinen organisaatio ottaa riskejä, voi olla innovatiivinen, keskittyy tuloksiin, perustuu työryhmäajatteluun, on joustava, näkee muutokset mahdollisuutena ja oppii virheistä. Vastauksissa ei löytynyt ristiriitoja tai erilaisuuksia kirjallisuuteen verrattuna tässä osuudessa.

4.2.3 Miten yrittäjämäisyyttä kehitettäisiin

Tässä osiossa käydään läpi, miten yrittäjämäisyyttä tutkittavien mielestä kehitettäisiin. Tarkoitus oli selvittää, näkevätkö tutkittavat yrittäjämäisen toiminnan hyödyllisenä, kun ajatellaan yrityksen kehittämistä ja minkälaisia kehitysideoita tutkittavilla oli yrittäjämäisen toiminnan osalta. Tarkoitus oli saada kasaan ymmärrys kehityskohteista, joita voitaisiin jatkojalostaa myöhemmin yrityksen sisällä.

Ensimmäisinä tutkittavilta kysyttiin: *Voisiko yrittäjämäinen tapa toimia ja sen kehittäminen koko yrityksessä parantaa yrityksen toimintaa?* Kysymyksen oli tarkoitus selvittää, kokisivatko vastaajat yrittäjämäisen toiminnan kehittämisen koko yrityksessä hyödyllisenä asiana. Kysymys oli rajattu, ja vaihtoehdot olivat:

- Ei ollenkaan
- Jossain määrin
- Pääsääntöisesti



Kuva 10. Yrittäjämäisen toimintatavan kehittäminen yrityksessä.

Suurin osa vastaajista koki yrittäjämäisen tavan toimia ja sen kehittämisen organisaatiossa parantavan sen toimintaa pääsääntöisesti. Osa koki sen parantavan toimintaa jossain määrin. Yrittäjämäisen toiminnan koetaan siis parantavan yrityksen toimintaa ja sen kehittäminen nähtäisiin hyödyllisenä asiana yrityksessä. Tämä antaa pohjan yrityskulttuurin kehittämiseksi, jossa voidaan huomioida yrittäjämäisiä toiminta- ja ajattelutapoja.

Toisena tässä osiossa ja koko tutkimuksen viimeisenä kysymyksenä kysyttiin: *Miten kehittäisit yrittäjämäisiä toimintatapoja yrityksen sisällä?* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää yksittäisiä ehdotuksia yrittäjämäisten toimintatapojen kehittämiseksi yrityksen sisällä.

Yhden vastaajan mielestä tiedon jakamisen kehittäminen olisi tarpeellista, jotta voitaisiin löytää uusia mahdollisuuksia. Tässä on viitteitä Jarillo & Stevenson (1990) esittämään väittämään, jossa organisaatio voisi edistää yrittäjyyttä antamalla henkilöstölleen tilaisuuksia tunnistaa erilaisia mahdollisuuksia, ja kouluttamalla henkilöstöään tunnistamaan uusia mahdollisuuksia. Tämä tarkoittaa myös tiedonjakamista. Oman vastualueen ulkopuolella toimiminen ja myyntityön lisääminen nähtiin myös tärkeänä:

”Jakamalla huomioita asiakkaiden tarpeista yrityksen sisällä, jolloin voisimme olla proaktiivisempia tarjoamaan palveluita, joita asiakas ei välttämättä ole ajatellut. Myös ottaa itse vastuuta siitä, että jos näkee, että

asiakas saattaisi hyötyä jostain, mutta se ei välttämättä kuulu omaan 'vastuualueeseen', niin voi silti avata asiasta keskustelun asiakkaan kanssa. Tai ainakin mainita siitä henkilölle, joka voisi ajaa asiaa eteenpäin yrityksen sisällä.”

Yrittäjämäisistä toimintatavoista keskustelu nähtiin kehitettävänä asiana esimerkiksi käymällä läpi mitä nämä toimintatavat voisivat olla ja miten kukakin niitä voisi kehittää. Tämä vastaa samaa, mitä Sarala & Sarala (1996) väittää, että henkilöstöä osallistamalla ja kouluttamalla voidaan lisätä henkilöstön sitoutumista ja aloitteellisuutta organisaatiossa. Seminaaria ehdotettiin tällaisten toimintatapojen läpikäyntiin, joka toimisi samalla koulutustapahtumana yrittäjämäisestä toiminnasta.

”Keskustella yrittäjämäisistä toimintatavoista yrityksen sisällä mm. miten jokainen voi omilla toiminnoillaan edesauttaa yritystä.”

”Mielestäni ne ovat aika hyvässä mallissa, toki aina voisi oppia lisää keinoja ja tapoja, joten jonkinlainen "seminaari" saattaisi tuoda lisää tietoa ja kehittää omia tapojaan.”

Yksi vastaajista haluaisi sitouttaa henkilöstöä yrityksen toimintaan ottamalla työntekijöitä mukaan osakeohjelmaan pienosakkaiksi. Tässä on toki mietittävä yrityksen omistajuusstrategiaa ja sitä, että onko pienosakkuuksilla sitouttamistapana jalansijaa, jos bonuspalkkiojärjestelmä mukaillee jo sellaisenaan yrityksen liikevaihdon ja tuloksen merkitystä. Toki pienikin omistajuus saattaa sitouttaa ja motivoida ainakin osaa henkilöstöä vieläkin enemmän, koska vastuu ja riski luultavasti kasvaisivat.

”Osallistaisin työntekijöitä esim. osakeohjelmalla eli ottaisin työntekijät pienosakkaiksi.”

Ideointiin ja innovointiin haluttiin järjestelmällistä tapaa toimia ja ehdotettiin, että viikossa voitaisiin käyttää esimerkiksi tunti työaika ideointiin, jonka pohjalta muodostuisi jonkinlainen tuotos. Ideoita sitten käytäisiin tiimissä läpi ja kehitettäisiin yhdessä. Malli olisi vapaaehtoinen ja jokainen voisi siihen avoimesti osallistua.

”Antaisin työntekijöiden kirjata esim. tunnin viikossa ihan vain ideointiin. Vaatimuksena voisi olla, että tästä syntyy edes jonkinlainen kirjallinen tuotos ja pohdintaa siitä, miten ideaa saataisiin kaupattua asiakkaille tai miten sitä voitaisiin hyödyntää sisäisesti. Ideoita voisi ehkä edistää esimerkiksi niin, että järjestettäisiin yhteisiä palavereja säännöllisin väliajoin tietyistä aiheista. Esim. yhtenä viikkona aiheena olisivat Yrityksen A sisäiset prosessit, toisena viikkona jonkin tietyn asiakkaan tietty prosessi, kolmantena jonkun tuotteen uusi toiminnallisuus jne. Näissä palaverissa osallistujat saisivat vapaasti heitellä ideoita ilmoille. Jos idea kuulostaa muistakin toteuttamiskelpoiselta, sitä lähdetään työstämään eteenpäin.”

Yksi yrittäjän näkökulma oli se, että yrityksen kulttuuria ei ole ääneen sanottu ja se ehkä pitäisi tehdä. Schneiderin (1994) mukaanhan yritysten tulisi aina tunnistaa oma ydinkulttuurinsa kaikkien kulttuurien joukosta, jotta kulttuuriristiriitoja ei syntyisi. Nyt yritys on tarkoituksellisesti toteuttanut kulttuuria, jonka on tunnistettu toimivan. Kirjallisuudessa esiintyi jonkin verran sitä, että moni tuudittautuu aiemmin toimineeseen kulttuuriin, eikä se kehity. Vastajaan mielestä kulttuuri on yrittäjämäinen, mutta hän haluaisi paremmin tunnistaa nykytilan ja lähteä kehittämään toimintaa sitä kautta. Tässä tutkimuksessa on luultavasti sille jokin jalansija.

”Meillähän ei ole julkistettu mitään ”tapaa toimia” tai muuta. Se ehkä pitäisi lausua ääneen jota kylläkin jo nyt noudatetaan minusta yrittäjämäisesti. Sitten pohtiminen että kuinka sitä voidaan lisätä/parantaa.”

Projektin tiimiyttäminen ja tiimin yhteisten tavoitteiden toteutus nähtiin kehitettävänä asiana. Palkitsemismalliakin haluttaisiin kehittää yhdessäyrittämisen suuntaan, jotta yritys toimisi mahdollisimman hyvin tiiminä ja palkitsisi myös tiiminä työskentelystä. Tällöin koko organisaation tekeminen vaikuttaisi kaikkiin ja halu kehittää sen toimia varmasti motivoituisi enemmän.

”Ehkä vielä enemmän tiimiyttäisin projektien toteutusta ja vastuuttaisin tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Palkitsemista tulisi suunnata

myös tähän suuntaan. Eli siirtyminen yksinyrittämisestä yhdessäyrittämisen suuntaan.”

Vastuuta voisi lisätä työntekijöille, mutta tarvetta siihen ei toistaiseksi nähdä. Yrittäjämäisessä organisaatiossa omistaja hallinnoi haluamallaan tavalla ja tämä tapa on se millä mennään, tarkoitti se sitten enemmän vastuuta tai ei. Yrityksessä A ei kuitenkaan nähdä ongelmana jakaa vastuuta. Vastuuta jaetaan onnistumisien ja näyttöjen perusteella. Luottamus kasvaa onnistumisten ja oppimisen kautta.

”Työntekijöillä voisi olla enemmän vastuuta asiakkaista / projekteista, mutta oikeasti tämä on vaikea toteuttaa (eikä välttämättä ole edes tarpeen). Tarkoitin, että mikäli jokin asiakas homma menee pieleen se näkyisi oikeasti myös työntekijälle. Yritys A:lla tämä ei kuitenkaan ole mikään ongelma, koska kaikki ovat vastuullisia. Joissain toisissa työpaikoissa on ongelma.”

Kehityskohteista esiin nousi erityisesti yrittäjämäisistä asioista keskusteleminen, palkitsemismallin kehittäminen yhdessäyrittämisen suuntaan, henkilöstön sitouttaminen ja ideoiden kehittäminen. Kehityskohteissa voi havaita piirteitä yrittäjämäisestä ajattelutavoista ja organisaatiosta. Ajattelutapoja kuvaa hyvin avoin keskustelu ja oppiminen, jotka tulivat kirjallisuudessa esille. Palkitsemismalli ja tiimimäinen ympäristö ovat taas kuvaavia ominaisuuksia kirjallisuudessa yrittäjämäiselle organisaatiolle. Sisäistä yrittäjyyttä haluttaisiin selkeästi ainakin työntekijöiden osalta kehittää ja siinä haluttaisiin myös kehittyä.

4.3 Kehitysehdotukset

Tässä kappaleessa on tarkoitus käydä läpi tutkimuksessa esiin tulleet yrittäjämäiseen toimintaan ja yrittäjyyteen liittyvät kehitysehdotukset. Kappaleessa on tarkoitus tuoda esiin kaikki tärkeimmät tutkimuksen havainnot sekä kehityskohteet ja verrata niitä tutkimuksessa esitettyyn teoriaan aiheesta.

Jos mietitään yrityksessä esiintyvää yrittäjämäisyyttä ja yrittäjämäistä ajattelutapaa, voidaan todeta, että yrityksen työntekijöiden ja yrittäjien keskuudessa sitä esiintyy.

Kuvassa 2 näkyvän Gibbin (2000) esittämän yrittäjämäisen käyttäytymisten, ominaisuuksien ja taitojen mallin mukaan, tutkimuksessa tuli esille esimerkiksi mahdollisuuksien etsiminen ja niihin tarttuminen, aloitteiden tekeminen asioiden toteuttamiseksi, ongelman ratkaiseminen luovilla tavoilla, itsehallintointi, vastuun ottaminen, omistajuus asioista, pyrkimys edistää asioita luovasti ja riskinotot. Nämä kaikki liittyvät Gibbin esittämiin yrittäjämäisiin käyttäytymisiin, jotka yrittäjämäisten ominaisuuksien ohella muodostavat yrittäjämäisiä taitoja. Näistä tutkimuksessa esiin tulivat luovat ongelmanratkaisukyvyt, myyntitaidot, tapa ehdottaa uutta asiakkaille ja liiketoiminnan kokonaisvaltainen hallintakyky eli kiinnostus koko yrityksen toiminnasta sekä halu ja osaaminen kehittää sitä. Yrittäjämäisiä ominaisuuksia ei tutkittavilta kysytty, joten niitä ei tutkimuksessa vastaan niiltä osin tullutkaan.

Yrittäjämäisistä toimintatavoista ainut vähemmälle huomiolle jäänyt asia oli verkostoituminen. Verkostoitumista kukaan vastaajista ei nostanut näkyvästi esille. Tässä voisi olla yksi kehitettävistä asioista yrityksen sisällä. Kuinka voidaan verkostoitua ja kuinka verkostoitumista voitaisiin hyödyntää. Tässä voisi ajatella esimerkiksi jonkinlaista sosiaalisen median strategiaa, mikä edistäisi yrityksen näkyvyyttä ja mielikuvaa sitä kautta. Tuleekin arvioida onko sille ylipäätänsä tarvetta. Verkostoituminen luultavasti lisääisi uusia mahdollisuuksia paljon, mutta yrityksen kasvustrategia voi olla erilainen ja näkyvyyttä ei nykyään tarvitse lisätä. Tulevaisuudessa voi olla kuitenkin tilanne, jossa tällaista tulisi myös miettiä.

Yrittäjämäistä ajattelutapaa toteutetaan tutkimuksen ja analyysien mukaan Yrityksessä A. Peilaamalla Arlen Mayersin blogitekstiä (Innovation Excellence, 2019) tutkimuksen tuloksiin, voidaan vetää johtopäätös siitä millainen ajattelutapa monella vastaajista oli:

- He ovat tietoisia siitä, mitä eivät tiedä ja haluavat oppia uutta
- Eivät hyväksy vastausta ”Ei” ja pyrkivät asenteeseen, että tämä homma hoidetaan
- Ovat varmoja toimissaan ja luottavat omiin kykyihinsä
- Ottavat vastuuta virheistään ja ottavat niistä opiksi
- Ajattelevat, pidemmälle kuin parin viikon päähän

- He ovat sosiaalisesti riittävän taitavia toimimaan asiakkaiden kanssa
- Heillä on rohkeus toimia yrittäjämäisesti

Monella oli hyvä kuva siitä, mitä yrittäjämäinen toiminta on ja jokainen mielsi sen suurinpiirtein samalla tavalla. Kehitettävänä asiana yrittäjämäisen toiminnan ymmärtämisessä oli tutkittavien mukaan halu saada lisää tietoa erilaisista tavoista toimia yrittäjämäisesti. Tätä olisi Yrityksen A hyvä harkittava, jotta informaatiota toimintatavoista ja ajatusmalleista saataisiin kaikkien tietoon.

Yrittäjämäistä johtamista voisi Yrityksessä A kehittää Siilasmaan ja Fredmanin (2018) opein. Luottamuksen rakentaminen lähtee vastuuttamisesta, jota toteutetaan yrityksen nykytilassa tutkimustulosten mukaan kiitettävästi. Todellisuudentaju on aina läsnä, kun päätöksiä ja tulevaisuudenkuvia maalailaan. Vastuuus ja valtuutus luovat omistajuuden tunnetta yrityksen henkilöstössä. Varsinaista strategiaa ja visiota yritys ei ole julkistanut; missä Yritys A haluaa olla viiden vuoden päästä? Tätä olisi ehkä hyvä miettiä, jotta koko yritykseen voitaisiin jalkauttaa yhteinen visio, mitä kohti mennään.

Sisäistä yrittäjyyttä kehittäviä toimia tehdään jo tällä hetkellä Yrityksessä A. Kuvassa 3 esitetyn Haskinsin & Williamsin mukaisia sisäisen yrittäjyyden kehittämistapoja Yritys A:ssa ovat tällä hetkellä palkitsemismalli, ideoiden hyödyntäminen organisaation voimavarana, yrittäjähenkisen yrityskulttuurin luominen ja organisaatiorakenne.

Sisäistä yrittäjyyttä tukevia kehittämistapoja voisi Yritys A:ssa olla vielä enemmänkin käytössä. Esimerkiksi tutkimuksessakin esille tullut yrittäjämäisistä toimintatavoista keskustelu loisi pohjaa yksilökeskeiselle yrittäjämäisten piirteiden kehittämiseksi. Toinen kehitysehdotuksissa esiin tullut asia niin sanotuista ideointi työpajoista voisi parantaa ryhmäkeskeistä sisäistä yrittäjyyttä ja luoda uusia innovaatioita yrityksessä. Nämä edellämainitut toimet saattaisivat sitten koko organisaatiossa rohkaista ideointiin ja uusien toimintatapojen kehittämiseen sekä mahdollisuuksien havainnointiin.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yrittäjääsenne on läsnä Yritys A:n työntekijöissä ja yrittäjissä. Kruegerin (2000) väittämän mallin mukaan

organisaation on mahdollista kehittää omia tapojaan ja käytäntöjään suuntaan, jossa voidaan kehittää yksilön minäpystyvyyttä tarjoamalla erilaisia mahdollisuuksia, joista yksilö voi selviytyä. Yritys A toteuttaa vastauksien perusteella jo nykytilassa uusien mahdollisuuksien tarjoamista henkilöstölleen. Yritys A vastuuttaa ja antaa vapaat kädet yksilön toimia erilaisissa tilanteissa, mikä nostaa työntekijän itsevarmuutta ja parantaa näin asennetta yrittäjämäisiä toimia kohtaan. Yrittäjäasenne on siis kaikilla hyvä, eikä siihen löydetty tutkimuksessa oleellisia kehityskohteita.

Kuvassa 5 näkyvän Schneiderin organisaatiokulttuurimalliin (Alter et al., 2004) ja empiriaan peilaten voidaan todeta, että Yritys A on yhteistyö- ja kompetenssikulttuurin risteytys. Tämä on luultavasti hyvin ominainen kulttuuri insinöörimäisissä asiantuntijaorganisaatioissa. Tämä kulttuurimalli olisi hyvä tiedostaa koko yrityksessä. Onko halu olla enemmän yhteistyö- vai kompetenssikulttuuri? Voidaanko molempia toteuttaa rinnakkain koko yrityksen toiminnassa? Yhteistyö ja ylivertauus kuulostaa tutkijan mielestä loistavalta kombinaatiolta menestymisen perustaksi tämänkaltaisissa organisaatioissa. Yhteistyön kehittämällä, kuten ideointiin ja yrittäjämäisyyteen liittyvät työpajat, työkalujen kehittämällä esim. Teams, skype yms., verkostoitumisen kehittämällä, pystytään luomaan yhteistyökulttuuria, jossa yhdessäyrittäen saavutetaan tavoitteet. Toisaalta taas ylivertauusta toteuttamalla pystytään erottumaan markkinoilta muista toimijoista, jossa tehdään selväksi, että meillä on parhaat henkilöt tekemässä ja tuotamme parasta laatua. Tällä hetkellä yrityksen kulttuuri on vastauksien perusteella muovautunut juuri näiden kahden ydinkulttuurin toimivaksi yhdistelmäksi. Yrityksen johdon on kuitenkin Scheinin (2010) esittämien kysymyksen mukaan hyvä kyseenalaistaa omaa kulttuuriensa säännöllisin väliajoin. Kulttuurin tulisi kehittyä ja yrityksen johdon olisi hyvä kysyä Scheinin esittämiä kysymyksiä itseltään säännöllisesti.

Empirian perusteella yrityskulttuurissa ei ole tällä hetkellä piirteitä, joita tarvitsisi muuttaa. Kulttuurissa ei ole oleellisia esteitä yrittäjämäisen toiminnan kehittämiseksi yrityksen sisällä. Yrityksessä A vallitsee yrittäjämäinen kulttuuri. Kulttuuri olisi kuitenkin hyvä tuoda esille yrityksessä ja tätä kulttuuria olisi hyvä vahvistaa ja arvioida jatkuvasti.

Yrityksen A organisaatiossa on yrittäjämäisen organisaation piirteitä, jos peilataan vastauksia kirjallisuuteen. Organisaatiossa on kuitenkin kehityskohteita, jolla yrittäjämäisyyttä voitaisiin vahvistaa.

Tunnistettuja kehityskohteita empiriaan ja teoriaan pohjautuen voidaan nostaa esille:

- Henkilöstön kouluttaminen tunnistamaan uusia mahdollisuuksia ja luomaan uusia innovaatioita
 - Ammatillinen kehittäminen, verkostoituminen, tiedon jakaminen, yrittäjämäisyyteen liittyvät työpajat, innovointiin liittyvät työpajat
- Tavoitteiden luominen yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa
 - Osallistaminen esimerkiksi pienosakkuudella tai muulla tavalla sitouttaminen
- Selkeä kannustusjärjestelmä
 - Kohti yhdessäyrittämisen suuntaa, mutta mikä samalla rohkaisee riskinottoon
- Oppiva organisaatio
 - Tiedon jakaminen koko organisaatiolle, jakamisen kulttuuri

Yritys A voi halutessaan tarttua näihin kehityskohteisiin, mikäli se tukee heidän kulttuuriaan, strategiaa ja tapaa toimia. Näillä kehitysehdotuksilla voidaan parhaimmillaan tehdä liiketoimintaa tehokkaammin, löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja saada aikaiseksi vieläkin parempaa työn laatua.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä yrittäjämäinen toiminta on pienen kasvuyrityksen näkökulmasta, miten pienen yrityksen henkilöstö ja omistajat kokivat yrittäjämäisyyden, pitivätkö he sitä hyvänä asiana ja voisiko yrittäjämäisyyden piirteitä jollain tavoin hyödyntää ympärillä olevassa yrityskulttuurissa. Lopullisena tavoitteena oli muodostaa kuva yrityksen johdolle niistä toimenpiteistä, joilla yrityskulttuuria voitaisiin kehittää tai vahvistaa pohjautuen tutkimustuloksiin ja teoriaan yrittäjämäisyydestä, yrityskulttuurista ja yrittäjyydestä. Tässä kappaleessa on tarkoitus tehdä johtopäätökset työn tuloksista.

Tämän tutkimuksen pääkysymys oli: *Miten yrittäjämäisyys koetaan työskenneltäessä pienessä konsulttiyrityksessä ja miten sitä voitaisiin kehittää osana yrityskulttuuria?* Kaikki vastaajat kokivat yrittäjämäisen toiminnan positiivisena tekijänä työssään ja asenteet yleisesti sitä kohtaan olivat hyvät. Vastausten ja kirjallisuuden väliltä ei löytynyt eroavaisuuksia. Asenteellisia ongelmia ei yrittäjämäisyyttä kohtaan ole, mikä kertoo siitä, että organisaatiossa ja sen henkilöiden keskuudessa on positiivinen kaiku yrittäjyyttä kohtaan. Yrittäjämäisyyden koettiin olevan positiivinen osa työntekoa sekä yrittäjien, että työntekijöiden näkökulmasta. Kehitysehdotuksena Yritys A:n yrittäjämäistä toimintatapaa vahvistavaksi käyttäytymiseksi nostettiin tutkijan puolesta verkostoituminen. Tutkimuksen vastaajista kukaan ei nostanut verkostoitumista esille, mutta kirjallisuuden mukaan se on olennainen osa yrittäjämäistä toimintaa. Yrittäjämäistä toimintaa haluttiin kehittää Yritys A:ssa jakamalla tietoa yrittäjämäisistä toimintavoista ja järjestämällä työaikaa innovointiin ja ideointiin. Näitä ideoita voitaisiin työpajatyypisellä käydä läpi yrityksen sisällä. Tämä mahdollistaisi uusien innovaatioiden tai mahdollisuuksien synnyn fasilitoinnin tuloksena. Tämä kehittäisi myös toimintaa kohti yhdessäyrittämisen suuntaa.

Työssä tuli esiin vahvasti näkemys avoimesta osallistavasta ilmapiiristä, jossa jatkuvasti oppimalla ja tietoa jakamalla pystytään luomaan yrityskulttuuri, missä yksilön on mahdollista kehittyä ja samalla tuntee olevansa osa yritystä. Tällainen kulttuuri on omiaan toimimaan pienessä kasvavassa asiantuntijaorganisaatiossa, jossa yhteistyö ja ammattitaito korostuvat.

Muina tutkimuskysymyksinä esitettiin: *Miten kokemukset yrittäjämäisestä toiminnasta eroavat yrityksen sisällä?* ja *Onko yrittäjämäinen toiminta tutkimusjoukon mielestä järkevää?* Tässä tutkimuksessa kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että yrittäjämäinen toiminta on hyödyllistä ja järkevää yrityksen sisällä toimittaessa. Kokemukset yrittäjämäisestä toiminnasta mukailivat yrittäjämäisyyteen liittyvää teoriaa. Yrittäjämäiset toimintatavat ja ajattelumallit olivat vahvasti läsnä Yritys A:n työntekijöissä ja yrittäjissä.

Tutkimuskysymyksenä oli myös: *Mitä esteitä yrittäjämäiselle toiminnalle voi olla?* Tutkimuksessa saatiin selville, että tutkimuksen vastaajat toteuttivat yrittäjämäisiä toimiaan erilaisilla tavoilla. Yrittäjämäiselle toiminnalle ei nähty suuria esteitä yrityksen kulttuurissa. Bonuspalkkiomalli saattoi kuitenkin tilanteesta riippuen estää yrittäjämäistä toimintaa, missä koko yritystä hyödyttävän työn tekeminen saattaa jäädä välillä lyhyen tähtäimen työn jalkoihin, jossa yksilö pyrkii maksimoimaan oman bonuspalkkionsa. Tutkittavien näkemys bonuspalkkiomallista oli se, että sitä pitäisi kehittää kohti tiimivetoisempaa suuntaa, jossa koko tiimin merkitys kasvaisi. Tämä ohjaisi toimintaa enemmän kohti yhdessäyrittämisen suuntaa.

Tutkija nosti esille kehityskohteita yrittäjämäisen kulttuurin vahvistamiseksi Yritys A:lle. Henkilöstöä pitäisi kouluttaa tunnistamaan uusia mahdollisuuksia ja luomaan uusia innovaatioita. Ammatillisen kehittämisen, verkostoitumisen ja tiedon jakamisen kulttuurin avulla voidaan saada aikaa yrittäjämäistä toimintaa. Yrittäjämäisyyteen ja innovointiin liittyvät seminaarit ja työpajat nähtiin oleellisina asioina vahvistamaan tällaista kulttuuria.

Tutkijan mielestä yhteisten tavoitteiden luominen yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa takaa kaikille saman tavoitteen, jolloin kaikessa toiminnassa pidetään koko ajan mielessä strategia ja yhteinen visio. Osallistamalla henkilöstöä pienosakkuuksilla voidaan henkilöstöä sitouttaa paremmin yrityksen toimintaa. Onhan henkilöstö asiantuntijaorganisaation tärkein resurssi. Strategia, visio ja kulttuuri tulisi sanoa ääneen, jotta kasvavassa organisaatiossa välttyttäisiin ristiriidoilta ja väärinymmärryksiltä ja kaikilla olisi yksi ja yhteinen päämäärä.

Kannustusjärjestelmän muutosta olisi hyvä miettiä viemään kohti yhdessäyrittämisen kulttuuria. Yhdessäyrittämisen kulttuuri ohjaa palkitsemista paremmin kohti koko organisaation hyvinvointia, eikä vain yksittäisen henkilön.

Organisaation tulisi jatkuvasti oppia. Tiedon jakaminen koko organisaatiolle ja jakamisen kulttuuri on hyvä jalkauttaa. Tätä tutkijan mielestä toteutetaankin, mutta kulttuuria näiltä osin on hyvä aina vahvistaa organisaation kasvaessa.

Tämän tutkimuksen jatkotutkimusehdotuksena olisi luoda malli konsulttialan yrityksille, jolla voitaisiin luoda yrittäjämäinen yrityskulttuuri, joka vahvistaa yrittäjämäistä toimintaa. Toisena jatkotutkimusehdotuksena olisi tutkia sitä, miten yrittäjämäisyys vaikuttaa yrityksen kulttuuriin. Muodostuuko kulttuurista aina samanlainen, jos sen takana on yrittäjyyttä vai voiko yrittäjämäisessä organisaatiossa millään tapaa vallita esimerkiksi kontrollikulttuuri.

Tutkijan oli ilo oppia tämän työn aikana paljon yrittäjämäisyydestä ja omasta organisaatiostaan. Toivottavasti Yritys A pystyy hyödyntämään tutkimuksen tietoja oman toiminnan kehittämisessä ja toivottavasti tutkija saa olla osana tätä kehitystä. Tutkija kokee, että on pystynyt soveltamaan oppimiansa asioita diplomi-insinööri koulutuksensa aikana tavalla, jolla hän pystyy tuottamaan luotettavaa tutkimusta, jota voidaan myös muissa organisaatioissa hyödyntää. Tutkija kiittää koko koulutuksen aikana saamaansa opetusta ja kaikkia tutkimukseen osallistuneita henkilöitä.

LÄHTEET

Alkula, T.; Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (1994). *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Porvoo: WSOY.

Alter, S. & Shaw, N. (2004) *Systems and Culture: Connecting the Dots*. San Francisco: University of San Francisco School of Business and Management.

Antonic, B. & Hisrich, D. (2003) *Clarifying the intrapreneurship concept*. Journal of Small Business and Enterprise Development. 10:1, s. 7-24.

Buchanan, D. ja Huczynski, A. (2007). *Organizational behaviour*. Kuudes painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Casson, M.; Yeung, B.; Basu, A. & Wadeson, N. (2006). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press.

Chaston, I. (2010). *Entrepreneurial management in small firms*. Los Angeles: SAGE.

Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice. 23:3, s. 11–27.

Collins, L. A.; Hannon, P. D. & Smith, A. J. (2006). *Applying a synergistic learning approach to entrepreneurship education*. Management Learning. 37:3, s. 335-353.

Deal T. E. & Kennedy, A. A. (2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Basic Books.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Fernald Jr, L.W.; Solomon, G.T & Tarabishy, A. (2005). *A new paradigm: Entrepreneurial leadership*. Southern business review. 30:2, s. 1.

Fredman, C. & Siilasmaa, R. (2018). *Paranoidi optimisti: Näin johdin Nokiaa murroksessa*. Helsinki: Tammi.

Gibb, A.A. (2000) *Corporate Restructuring and Entrepreneurship: What can large organisations learn from small?* Enterprise and Innovation Management Studies. 1:1.

Gupta, V.; MacMillan, I.C. & Surie, G. (2004). *Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct*. Journal of Business Venturing. 19:2, s. 241-260.

Haskins G. & Williams, R. (1987). *Intrapreneurship in Action*. The Economist Publications Limited. 5.

Hatten, T.S. & Ruhland, S.H. (1995). *Student attitude toward entrepreneurship as affected by participation in an SBI program*. Journal of Education for Business, 70:4, s. 224-227.

Hayton, J.; Hornsby, J.S. & Kuratko, D.F. (2015). *Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality*. Small Business Economics. 45:2, s. 245-253.

Heikkinen, L.T.; Huttunen, R. & Syrjälä, L. (2002). *Action research as narrative: five principles for validation*. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.

Helsingin seudun kauppakamari. (2019). [verkkodokumentti]. [Viitattu: 1.11.2019]. Saatavilla: <https://kauppakamarilehti.fi/index.php/ajankohtaista/risto-siilasmaan-viisi-vinkkia-yrittajamaiselle-johtajalle-tarkeinta-on-vastuunotto-ja-oppiminen/>

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Huuskonen, V. (1997). *Oppivan organisaation pahin vihollinen on oppinut organisaatio*. Organisaatio ja yrittäjäyys. Juva: WSOY.

Hyclak, T.J. & Kolchin, M.G. (1987). *The case of the traditional entrepreneur*. SAM Advanced Management Journal. 52:3, s. 14-18.

Innovation excellence. (2019). [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.10.2019]. Saatavilla: <https://www.innovationexcellence.com/blog/2019/04/12/the-entrepreneurial-mindset/>

Ireland, R.D.; Hitt, M.A. & Sirmon, D.G. (2003). *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*. Journal of Management. 29:6, s. 963–990.

Irwin, D. & Rule, E. (1988). *Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge*. Journal of Business Strategy. 9:3, s. 44-47.

Jarillo, J.C. & Stevenson, H.H. (1990). *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*. Strategic Management Journal. 11, s. 17-27

Kao, R., Kao, K. & Kao, R. (2002). *Entrepreneurism - A Philosophy and a Sensible Alternative for the Market Economy*. London: Imperial College Press.

Koiranen, M. & Pohjansaari, T. (1994). *Sisäinen yrittäjyys – Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. (2018a) [verkkodokumentti]. [Viitattu: 20.11.2019]. Saatavilla: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/kasvuyritys>

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. (2018b) [verkkodokumentti]. [Viitattu: 20.11.2019]. Saatavilla: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/kulttuuri>

Krueger, N.F. (2000). *The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence*. *Entrepreneurship: Concepts, Theory & Practice*. 24:3, s. 5-23

Kuratko, D.F. and Montagno, R.V. (1989). *The intrapreneurial spirit*. *Training and Development Journal*. s. 83.

McGrath, R. M. & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston: Harvard Business School Press.

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, s. 132-152.

Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Needle, D. (2015). *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*. Kuudes painos. Andover: Cengage Learning.

Peterman, N. E. & Kennedy, J. (2003). *Enterprise education: Influencing students' perceptions of entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28:2, 129-144.

Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., & Hunt, H. K. (1991). *An attitude approach to the prediction of entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15:4, 13-31.

Routamaa, V. (1993). *Yrittäjyys, luovuus ja innovaatiot*. Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. 4, s. 11–17.

Sarala, U. & Sarala, A. (1996). *Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Schneider, W. (1994) *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*. Burr Ridge: Irwin Professional Publishing.

Schein, E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. Toinen painos. San Francisco: Jossey-Bass.

Shain, V. (2014). *3D Model of attitude*. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. 3:3.

Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Storbacka, K. (2005). *Kannattava kasvustrategia*. Juva: Vectia ja WSOY.

Timmons, J.A. (2003). *New Venture Creation: A Guide to Small Business Development*. 6. painos. Irwin: McGraw-Hill.

Tilastokeskus. (2019). *Yrittäjä* [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.10.2019]. Saatavilla: <https://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/yritlkm.html#tab1>

Verywell. (2019). [verkkodokumentti]. [Viitattu: 15.10.2019]. Saatavilla: <https://www.verywellmind.com/attitudes-how-they-form-change-shape-behavior-2795897>

Vuonamo, H. (1983) *Intraprenööri esiin*. *Talouselämä*. 46, s. 66-67.

YVI. (2012). *Sisäinen yrittäjyys* [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2019]. Saatavilla: <http://www.yvi.fi/sanakirja/282-sisainen-yrittajyys-intrapreneurship-corporate-entrepreneurship>.

LIITTEET

LIITE 1. KYSELYN KYSYMYKSET

Kysymys	Vastausvaihtoehdot
1. Oletko yrityksessä A työntekijä vai yrittäjä?	1. Työntekijä 2. Yrittäjä
2. Mitä on mielestäsi yrittäjämäinen toiminta? Kerro myös esimerkki yrittäjämäisestä toiminnasta	Vapaa sana
3. Onko yrittäjämäinen toiminta mielestäsi hyödyllistä yrityksen sisällä työskennellessä?	1. Ei ollenkaan hyödyllistä 2. Jossain määrin hyödyllistä 3. Erittäin hyödyllistä
4. Edesauttaako yrityksen A kulttuuri (= yrityksen säännöt ja tavat toimia) yrittäjämäistä toimintaa? Kerro myös esimerkki miten.	Vapaa sana
5. Mitkä koet olevan yrittäjämäisen toiminnan esteitä yrityksen sisällä tällä hetkellä?	Vapaa sana
6. Toimitko mielestäsi yrittäjämäisesti, kun työskentelet?	1. En ollenkaan 2. Jossain määrin 3. Pääsääntöisesti
7. Kerro esimerkkejä omasta yrittäjämäisestä toiminnastasi työskennellessäsi.	Vapaa sana
8. Voisiko yrittäjämäinen tapa toimia ja sen kehittäminen koko yrityksessä parantaa yrityksen toimintaa?	1. Ei ollenkaan 2. Jossain määrin 3. Pääsääntöisesti
9. Miten kehittäisit yrittäjämäisiä toimintatapoja yrityksen sisällä?	Vapaa sana

LIITE 2. VERKKOKYSELYN TULOKSET

1. Oletko yrityksessä A työntekijä vai yrittäjä?



2. Mitä on mielestäsi yrittäjämäinen toiminta? Kerro myös esimerkki yrittäjämäisestä toiminnasta.

Työntekijä voi ehdottaa asiakkaalle muutospyyntöjä (= eräänlaista myyntityötä) Bonuspalkkiomalli, jossa työntekijän asiakkaalta laskutettavat tunnit vaikuttavat suoraan palkkaan.

Yrittäjämäinen toiminta on toimintaa, jossa henkilö(t) yrittävät luoda tuottoa omalle panostukselle. Henkilö näkee markkinoilla tarpeen, jonka se näkee voivansa tyydyttää, oli tarve sitten palvelu, tuote, tms. tavalla, jolla siitä saatu tuotto tuo asiakkaalle lisäarvoa ja tuottaa yritykselle (henkilölle) panostusta enemmän tuottoa (heti tai tulevaisuudessa). Yrittäjämäistä toimintaa voisi olla vaikka kun henkilö projektin yhteydessä löytää mahdollisia parannuksia asiakkaan toimintatapaan (tuotteisiin, työkaluihin, tms), jollain muulla alueella ja saa asiakkaan kiinnostumaan siitä.

Mielestäni yrittäjämäinen toiminta on, että yrityksen henkilöt roolista riippumatta ajattelevat ja tekevät yrityksen asiat yrityksen näkökulmasta, eivätkä vain ajattele "olen täällä vain töissä". Ovat aktiivisia edistämään yrityksen hyvinvointia ja menestystä, mutta ottavat huomioon myös oman ja kolleegoidensa hyvinvoinnin, jotta myös yritys voi hyvin.

<p><i>Itseohjautuva tehtävien hoito ja oman työjonon suunnittelu ja priorisointi. Esimerkkinä halu saattaa keskeneräinen tehtävä loppuun, vaikka työaika virallisesti täynnä.</i></p>
<p><i>Esimerkkinä voisi käyttää tilannetta, jossa huomataan toimintaprosessin kannalta ettei järjestelmä tue prosessia tehokkaasti. Tuomalla tämän esille ja valmiilla ratkaisuvaihtoehdolla, voidaan saada yritys ostamaan kyseisen toiminnallisuuden kehittämisen. Eli myyntiä ja jälkimarkkinoilla sekä tekemällä tietenkin ostettu työ mahd. Hyvin.</i></p>
<p><i>Työntekijän näkökulmasta ajateltuna kyse on mielestäni yrityksen toiminnan proaktiivisesta kehittämistä, joka ulottuu myös oman tehtävänkuvan ulkopuolelle. Yrittäjämäisyys voi olla esimerkiksi sitä, että oma-aloitteisesti kehittää yrityksen työskentelytapoja tai osallistuu tuote- tai palvelukehitykseen. Esimerkiksi tuotekehityksessä työskentely ei automaattisesti tarkoita yrittäjämäisyyttä, vaan olennaista on nimenomaan toiminnan oma-aloitteisuus.</i></p>
<p><i>Yrittäjämäinen toiminta on erityisesti asenne. Halutaan toimittaa huippuluokan ratkaisuja eikä pelkästään ”olla töissä”. Otetaan vastuu asioista ja hoidetaan ne hyvin. Toisaalta on myös valtaa päättää kuinka tiettyjä asioita hoidetaan. Jos joku esim. Yrityksen prosessi/käytäntö ei toimi, niin sitten sitä muutetaan. Hyvänä esimerkkinä voi pitää sitä, kuinka jokainen työntekijä on aidosti ylpeä tekemistään ratkaisuista ja niistä myös arvostetaan yrityksen sisällä. Jos joku asia vaatii ilta/viikonloppu duunia niin ne hoidetaan.</i></p>
<p><i>Oma-aloitteinen ja asiakkaan edun mukainen toiminta, huomioiden kuitenkin oman yrityksen tuloksenteikomahdollisuus. Eli pyritään tuottamaan asiakkalle mahdollisimman paljon lisäarvoa, nopeasti ja joustavasti ilman suurta byrokratiaa.</i></p>
<p><i>Yrittäjämäinen toiminta on kykyä (ja sietokykyä) ottaa riskiä ja ennen kaikkea vastata omista tekemisistään. Kukaan ei ole selän takana auttamassa jos homma menee pieleen. Pitää myös pystyä hahmottaamaan kokonaisuuksia ja miettimään toimintaa monta askelta eteenpäin. Pitää uskoa itseensä ja pitää oma linja (jos uskoo että se on oikea). Esimerkkinä : asiakkaille on aina toimitettava huippulaatua, jolloin he palaavat todennäköisesti uudestaan kun heillä on tarve.</i></p>
<p>3. Onko yrittäjämäinen toiminta mielestäsi hyödyllistä yrityksen sisällä työskennellessä?</p>

<p style="text-align: center;">Onko yrittäjämäinen toiminta mielestäsi hyödyllistä yrityksen sisällä työskennellessä?</p>  <p style="text-align: center;">■ Erittäin hyödyllistä</p>
<p>4. Edesauttaako yrityksen A kulttuuri (= yrityksen säännöt ja tavat toimia) yrittäjämäistä toimintaa? Kerro myös esimerkki miten.</p>
<p><i>Kyllä. Esimerkiksi koska työntekijä on suoraan yhteydessä asiakkaisiin.</i></p>
<p><i>Mielestäni edesauttaa. Yritys A:ssa työntekijöillä on mielestäni hyvin omavastuuta siitä, että löydetään potentiaalisia tehtäviä, joita työntekijät voivat asiakkaille suorittaa. Esimerkiksi asiakkaiden kanssa työskennellessä, on hyvä pitää silmällä kokonaiskuvaa ja yrittää nähdä mahdollisuuksia varsinaisen työtehtävän ulkopuolelta. Näin voidaan luoda asiakkaalle lisäarvoa ja samalla saada lisää työtä.</i></p>
<p><i>Yrityksen A yrityskulttuuri edesauttaa työntekijöiden yrittäjämäistä toimintaa. Yritys A antaa monissa asioissa vapaat kädet, jolloin asioita saa hoitaa parhaaksi katsomallaan tavalla. Yritys A:n organisaatiotaso on hyvin matala, jolloin kynnys jutella yrittäjämäisestä toiminnasta yrityksen sisällä "roolista" riippumatta on myös hyvin matala. Yrityksen A palkkamalli kannustaa myös työntekijöitä yrittäjämäiseen toimintaan.</i></p>
<p><i>Tulospalkka ohjaa työntekijöiden toimintaa yrittäjämäiseen suuntaan. Tulospalkan osuus voisi olla jopa vielä suurempi.</i></p>
<p><i>Kyllä mielestäni kulttuuri on se, että työt tehdään todella hyvin ja tuomalla asiakkaalle parannusta, joka edesauttaa lisätöiden markkinointia ja myyntiä.</i></p>
<p><i>Kehitysehdotuksia kyllä kuunnellaan, mutta käytännössä työntekijöiden työajasta pyritään laskuttamaan asiakkailta mahdollisimman suuri osa. Jos kehitysideaan käyttää työaikaa, joutuu heti perustelevaan miten sen saisi laskutettua asiakkaalta.</i></p>

Tämä voi olla vaikeaa tai mahdotontakin silloin, kun kehitettävä asia ei suoraan liity esimerkiksi asiakkaalta tulleeseen kehityspyyntöön. Tiedän että joissakin yrityksissä on sallittua käyttää tietty osa työajasta ihan vain ideointiin. Esimerkiksi tunti viikossakin voisi riittää idean työstöön.

Minusta Yrityksen A kulttuuri on enemmänkin syntynyt sivutuotteena siitä mitä me olemme ja kuinka asioihin suhtaudumme. Hyvinkin ratkaisukeskeisesti ilman sen kummempaa ”markkinointipuhetta”. Joku voisi sanoa, että ”insinöörimäisesti”. Mutta minusta tähän soveltuu yrittäjämäinen toiminta ainakin niinkuin minä sen ymmärrän. Otetaan vastuuta, saadaan sitä ja hoidetaan hommat loppuun huolella. Niin ja jeesataan toinen toisiamme. Turha byrokratia ainakin omassa toiminnassa minimiin.

Mielestäni edistää. Työntekijöillä on selkeästi annettu omat vastuulliset tehtävät ja mahdollisesti asiakkuudet, joiden hoitamiseen työntekijä saa melko vapaat kädet. Työaikaa ja paikkaa ei liiemmin seurata, kunhan hommat tulevat hoidetuksi ja asiakkaat ovat tyytyväisiä työn lopputulokseen. Palkkausmalli myös mahdollistaa työntekijän valinnan, kuinka paljon halua työtä tehdä ja sitä kautta myös tehdystä työstä korvauksen. Työn saatavuuteen myös vaikuttaa kuinka on edelliset hommat hoitanut ja sitä kautta saatu asiakasluottamus.

Mielestäni panostamme laatuun ja henkilökohtaiseen vastuunkantoon työssä. Samoja ominaisuuksia joita tarvitaan yrityksen pyörittämisessä. Jos Yritys A:ta verrataan vaikka johonkin isompaan toimijaan markkinoilla, on näillä laatu ja työntekijöiden vastuunkanto usein erittäin huonolla tasolla. Palkitsemismalli myös kannustaa miettimään mistä se raha saadaan ja palkat maksetaan.

5. Mitkä koet olevan yrittäjämäisen toiminnan esteitä yrityksen sisällä tällä hetkellä?

En osaa sanoa, onko yrityksen sisällä varsinaisesti esteitä yrittäjämäiseen toimintaan. Esimerkkinä voisi olla tilanne, jossa oma laskutus ajaa koko yrityksen edun edelle. Eli joskus saattaa olla hyvä asettaa tehtävä (esim. presale), josta ei voi laskuttaa, laskutettavan työn edelle tulevaisuutta ajatellen.

En tällä hetkellä näe Yrityksellä A esteitä yrittäjämäiseen toimintaan, vaan koen, että jokaisella työntekijällä on tähän mahdollisuus, mikäli hän itse haluaa näin toimia.

Työt eivät jakaudu tasan.

Eipä sille mielestäni esteitä ole, ei tule mieleen mitään.

Edellisessä kohdassa mainitsemani laskutuslähtöisyys.

Jotta voisi ottaa vastuuta yrittäjämäisesti niin pitää olla paljon osaamista tuotteesta (SAP) ja asiakkuuksista. Jotta nämä molemmat puolet ovat hyvällä tasolla, niin se vaatii suht pitkän ajan tietyssä asiakkaassa. Kaikki asiakassuhteet eivät ole pitkiä vaikka meillä joitain asiakkuuksia onkin hyvinkin pitkältä ajalta. Muutoin en oikeen osaa kommentoida Yrityksen A sisäisen toiminnan esteitä - mutta haluaisin niistä kuulla enemmän kuin mielelläni.

Yrityksellä on myös tiettyjä yhteisiä töitä ja tehtäviä, joista ei saa suoraa korvausta bonusmallin mukaan. Näitä ovat mm. tiedon jakaminen, yhteisen osaamisen kartuttaminen, myyntityö jne. Jos ajattelee yrittämistä vain sen oman palkkapussin mukaan, näiden tehtävien tekemisessä saattaa olla joskus motivaatiopuutteita. Eli ei välttämättä nähdä isompaa kuvaa ja kaikkien etua pidemmällä aikajoaksolla.

Ei suuria esteitä, homma toimii ihan ok tällä hetkellä nykyisissä raameissa. Mutta jos asiaa haluaisi oikeasti viedä yrittäjämäisempään suuntaan tulee vastaan Suomen työlainsäädäntö.

6. Toimitko mielestäsi yrittäjämäisesti, kun työskentelet?



7. Kerro esimerkkejä omasta yrittäjämäisestä toiminnastasi työskennellessäsi.

Muutospyyntöjen ehdottaminen asiakkaalle.

<i>Työskennellessäni asiakkaiden kanssa, yritän parhaani mukaan miettiä tehtävän ulkopuolelta muita mahdollisia asiakasta hyödyttäviä ratkaisuja.</i>
<i>Olen aidosti kiinnostunut miten yrityksellä menee ja pyrin omissa toiminnoissani edesauttamaan yrityksen menestystä ja hyvinvointia.</i>
<i>Yritän toimia asiakkaan suuntaan niin ettei yritykseni johdon tarvitse olla välissä. Jos lupaan asiakkaalle jotain, niin pidän lupauksesta kiinni. Kommunikoinnissa asiakkaan suuntaan huomioin yritykseni asiakaskuvan parhaani mukaan.</i>
<i>Sovitut työt tehdään mahd.hyvin ja samalla mietin mitä lisäarvoa voisin tuoda ja miten jatkokehittää järjestelmää tukemaan prosesseja tai jopa ehdottaa prosessin kehitystä, jotta järjestelmä pystyisi tukea asiakasta parhaiten.</i>
<i>Otan kantaa työskentelytapoihin myös silloin kun sitä ei erikseen pyydetä. Tarjoan asiakkaille kehitysehdotuksia, joita he eivät ole pyytäneet mutta joista voisi olla heille hyötyä.</i>
<i>Otan vastuuta tekemisistäni. Hommat hoidetaan niin että asiakas on tyytyväinen. Innovoimalla ratkaisuja asiakkaan eri tarpeisiin. Asenne on, että me hoidetaan tämä kyllä.</i>
<i>Yritän olla esimerkkinä muille työntekijöille asiakaslähtöisessä toiminnassa. Ymmärtää asiakkaan ongelmat ja tarjota ratkaisuja niihin mahdollisimman kustannustehokkaasti.</i>
<i>En jätä asioita olettamuksien, varaan vaan varmistan että ratkaisut ja toimenpiteet ovat oikeita ennen kuin ne toimitetaan asiakkaalle. Tarpeen tullen venytän kelloa, viikonpäivää tai lomaa katsomatta.</i>
8. Voisiko yrittäjämäinen tapa toimia ja sen kehittäminen koko yrityksessä parantaa yrityksen toimintaa?



9. Miten kehittäisit yrittäjämäisiä toimintatapoja yrityksen sisällä?

Jakamalla huomioita asiakkaiden tarpeista yrityksen sisällä, jolloin voisimme olla proaktiivisempia tarjoamaan palveluita, joita asiakas ei välttämättä ole ajatellut. Myös ottaa itse vastuuta siitä, että jos näkee, että asiakas saattaisi hyötyä jostain, mutta se ei välttämättä kuulu omaan 'vastuualueeseen', niin voi silti avata asiasta keskustelun asiakkaan kanssa. Tai ainakin mainita siitä henkilölle, joka voisi ajaa asiaa eteenpäin yrityksen sisällä.

Keskustella yrittäjämäisistä toimintatavoista yrityksen sisällä mm. miten jokainen voi omilla toiminnoillaan edesauttaa yritystä

Osallistaisin työntekijöitä esim. osakeohjelmalla eli ottaisin työntekijät pienenosakkain.

Mielestäni ne ovat aika hyvässä mallissa, toki aina voisi oppia lisää keinoja ja tapoja, joten jonkinlainen "seminaari" saattaisi tuoda lisää tietoa ja kehittää omia tapojaan.

Antaisin työntekijöiden kirjata esim. tunnin viikossa ihan vain ideointiin.

Vaativuutena voisi olla, että tästä syntyy edes jonkinlainen kirjallinen tuotos ja pohdintaa siitä, miten ideaa saataisiin kaupattua asiakkaille tai miten sitä voitaisiin hyödyntää sisäisesti. Ideoita voisi ehkä edistää esimerkiksi niin, että järjestettäisiin yhteisiä palaverieja säännöllisin väliajoin tietyistä aiheista. Esim. yhtenä viikkona aiheena olisivat Yrityksen A sisäiset prosessit, toisena viikkona jonkin tietyn asiakkaan tietty prosessi, kolmantena jonkun tuotteen uusi toiminnallisuus jne. Näissä

palavereissa osallistujat saisivat vapaasti heitellä ideoita ilmoille. Jos idea kuulostaa muistakin toteuttamiskelpoiselta, sitä lähdetään työstämään eteenpäin.

Meillähän ei ole julkistettu mitään ”tapaa toimia” tai muuta. Se ehkä pitäisi lausua ääneen jota kylläkin jo nyt noudatetaan minusta yrittäjämäisesti. Sitten pohtiminen että kuinka sitä voidaan lisätä/parantaa

Ehkä vielä enemmän tiimiyttäisin projektien toteutusta ja vastuuttaisin tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Palkitsemista tulisi suunnata myös tähän suuntaan. Eli siirtyminen yksinyrittämisestä yhdessäyrittämisen suuntaan.

Työntekijöillä voisi olla enemmän vastuuta asiakkaista / projekteista, mutta oikeasti tämä on vaikea toteuttaa (eikä välttämättä ole edes tarpeen). Tarkoitan, että mikäli jokin asiakas homma menee pieleen se näkyisi oikeasti myös työntekijälle. Yritys A:lla tämä ei kuitenkaan ole mikään ongelma, koska kaikki ovat vastuullisia. Joissain toisissa työpaikoissa on ongelma.