



**LUT-kauppakorkeakoulu**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Portfolioryittäjien poluilla: Kuinka yksilöstä tulee portfolioryittäjä?**

**On the paths of portfolio entrepreneurs: How does an individual become a portfolio entrepreneur?**

20.12.2019

Tekijä: Joonas Turunen

Ohjaaja: Anna Vuorio

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Joona Turunen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Portfolioryittäjien poluilla: Kuinka yksilöstä tulee portfolioryittäjä?
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	LUT-kauppakorkeakoulu
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatieteet, Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Anna Vuorio
<b>Hakusanat:</b>	Portfolioryittäjä, portfolioryittäjäisyys, yritysportfolio, monialaryittäjä, salkkuryittäjä, salkkuryittäjäisyys, yrittäjäisyys, yrittäjä

---

Tämän tutkielman tarkoituksena on osallistua akateemiseen keskusteluun ja lisätä tietoisuutta portfolioryittäjäisyydestä. Lisäksi tutkielman tavoitteena oli selvittää, kuinka suomalaisesta portfolioryittäjästä on tullut portfolioryittäjä ja mikä heitä motivoi toimimaan yrittäjänä useassa yrityksessä samaan aikaan. Tutkielmassa perehdytään siihen, kuinka portfolioryittäjät eroavat muista yrittäjistä ja millaisia he ovat ominaisuuksiltaan sekä sitä, mikä heitä motivoi ja miten he ovat konkreettisesti päätyneet portfolioryittäjäisyyden uralle.

Tutkielma on luonteeltaan laadullinen ja tutkimusmetodinä käytetään teemahaastattelua. Tutkimusaineisto on kerätty pitkäkestoisilla haastatteluilla yhdessä kolmen kokeneen ja menestyneen portfolioryittäjän kanssa. Haastatellut ovat henkilöt ovat vakiinnuttaneet asemansa portfolioryittäjinä ja he ovat tunnettuja sekä arvostettuja henkilöitä kyseisessä kontekstissa.

Tutkielman perusteella voidaan sanoa, että portfolioryittäjäisyys on paitsi vaativa, myös palkitseva yrittäjäisyyden muoto sisäisesti motivoituneille henkilöille, jotka omaavat yrittäjälle tyypillisiä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Näiden tekijöiden lisäksi tarvitaan jokin liiketoimintaan vaikuttava tilannetekijä, kuten esimerkiksi riskienhallinta tai rajallisilla markkinoilla toimeentuleminen. Tutkielmassa esitetään paljon suoria lainauksia portfolioryittäjien suusta, joten se tarjoaa akateemisen otteen lisäksi oivan ja mielenkiintoisen mahdollisuuden tutustua menestyneiden portfolioryittäjien ajatuksiin muun muassa rahasta, heidän omista vahvuuksistaan ja motivaatiotekijöistään sekä siitä, miksi he itse aloittivat portfolioryittäjäisyydenä.

## ABSTRACT

<b>Author:</b>	Joona Turunen
<b>Title:</b>	On the paths of portfolio entrepreneurs: How does an individual become a portfolio entrepreneur?
<b>School:</b>	LUT School of Business and Management
<b>Degree programme:</b>	Business Administration, Financial Management
<b>Supervisor:</b>	Anna Vuorio
<b>Keywords:</b>	Portfolio entrepreneur, Portfolio entrepreneurship, Multiple business owner, entrepreneur

---

The purpose of this thesis is to contribute to the academic debate and raise awareness of portfolio entrepreneurship. In addition, the aim of the thesis was examine how a Finnish portfolio entrepreneur has become a portfolio entrepreneur and what motivates them to become entrepreneurs in several companies at the same time. The thesis explores how the portfolio entrepreneurs differ from other entrepreneurs (novice and serial entrepreneurs), what they are, what motivates them, and how they end up in their career in portfolio entrepreneurship.

The thesis is qualitative research and the research method is a theme interview. The research material has been collected through lengthy interviews with three experienced and successful portfolio entrepreneurs. The interviewees have established themselves as portfolio entrepreneurs and are well-known and respected individuals in that context.

According to the study, portfolio entrepreneurship is not only challenging but also a rewarding form of entrepreneurship for intrinsically motivated individuals with entrepreneurial characteristics. In addition, a situational factor is needed, such as a willingness to spread risks. With a lot of direct quotes from the portfolio entrepreneurs' interviews, the study offers an interesting way to learn from successful portfolio entrepreneurs, what they think about money, their own strengths and motivation factors, and why they started out as portfolio entrepreneurs.

## Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto</b> .....	1
<b>1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma</b> .....	2
<b>1.2 Keskeiset käsitteet</b> .....	3
<b>1.2.1 Yrittäjäyys</b> .....	3
<b>1.2.2 Portfolioryittäjäyys</b> .....	4
<b>1.3 Tutkielman rajaukset</b> .....	4
<b>1.4 Tutkielman rakenne</b> .....	5
<b>2. Teoreettinen viitekehys</b> .....	6
<b>2.1 Kuinka portfolioryittäjät eroavat muista yrittäjistä ja millaisia he ovat?</b> .....	6
<b>2.2 Motivaatio</b> .....	10
<b>2.2.1 Sisäinen motivaatio</b> .....	10
<b>2.2.2 Ulkoinen motivaatio</b> .....	11
<b>2.2.3 Decin ja Ryanin motivaatioteoria</b> .....	11
<b>2.2.4 Suoriutumismotivaatioteoria</b> .....	12
<b>2.2.5 Mikä motivoi portfolioryittäjää?</b> .....	13
<b>2.3 Miten portfolioryittäjistä on konkreettisesti tullut portfolioryittäjiä?</b> .....	14
<b>3. Tutkimusmenetelmä</b> .....	17
<b>3.1 Teemahaastattelu</b> .....	17
<b>3.2 Aineiston keruu, käsittely ja analyysi</b> .....	18
<b>3.3 Tutkielman luotettavuus</b> .....	19
<b>4. Tutkimustulokset</b> .....	20
<b>4.1 Kuinka portfolioryittäjät eroavat muista yrittäjistä ja millaisia he ovat?</b> .....	20
<b>4.2 Miten portfolioryittäjistä on konkreettisesti tullut portfolioryittäjiä?</b> .....	28
<b>4.3 Mikä motivoi portfolioryittäjää?</b> .....	30
<b>5. Yhteenveto ja johtopäätökset</b> .....	36
<b>6. Lähdeluettelo</b> .....	39
<b>7. Liitteet</b> .....	43

## LIITTEET

Liite\_1\_Haastattelurunko

## 1. Johdanto

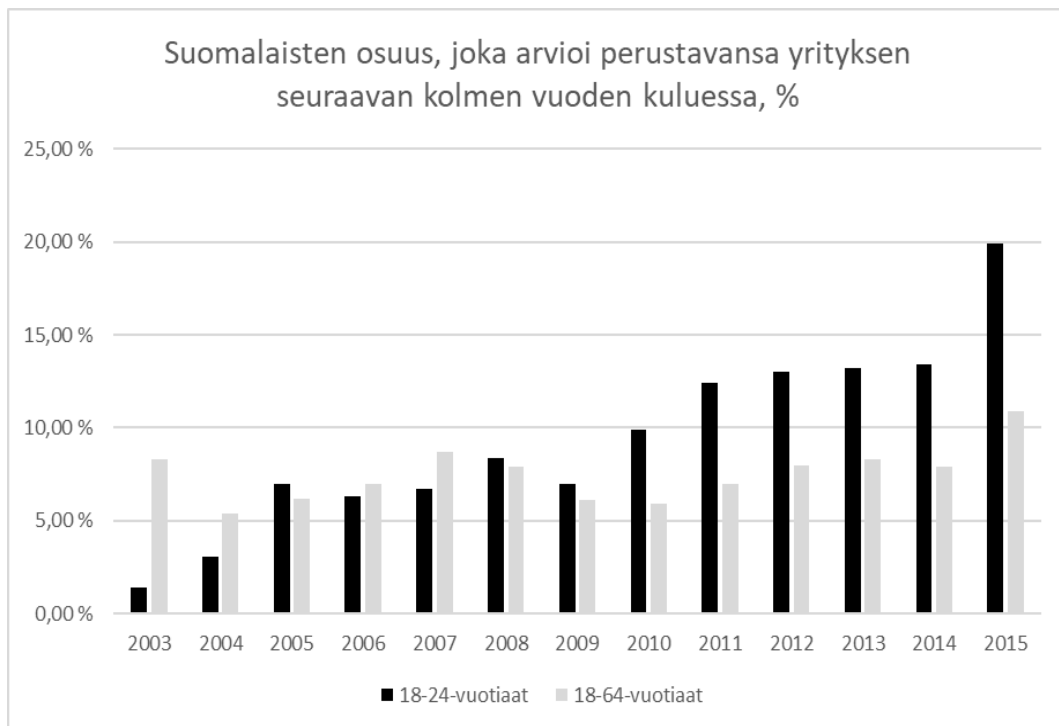
Tutkielmassa käsitellään suomalaista portfolioyrittäjyyttä. Suomessa yrittäjistä jopa 35% toimii portfolioyrittäjänä (Pasanen, 2003), joten kyseessä on yleinen ilmiö yrittäjien keskuudessa. Portfolioyrittäjyys on tärkeää yhteiskunnan kannalta, koska portfolioyrittäjät luovat keskimäärin enemmän työpaikkoja kuin esimerkiksi sarjayrittäjät tai noviisiyrittäjät (Westhead & Wright, 1998) ja portfolioyrittäjät ovat usein kasvuhakuisia yrittäjiä (Huovinen & Mayer-Pirttijärvi, 2011). Yleisesti ottaen voidaan katsoa, että kasvavat yritykset luovat esimerkiksi uusia työpaikkoja sekä kasvattavat alueensa verokeräytymää, joten portfolioyrittäjien toiminta on hyvin tärkeää yhteiskunnalle.

Aiemmin on tutkittu sitä, kuinka yksilö päätyy yrittäjäksi, mutta Suomessa ei ole aiemmin tutkittu kokonaisvaltaisesti sitä, että kuinka yksilöstä kehittyy portfolioyrittäjä. Miksi juuri tämä portfolioyrittäjäksi päätenyt yksilö on käyttänyt eteensä tulleen liiketoimintamahdollisuuden hyväkseen samalla, kun hänellä on jo olemassa samanaikaista liiketoimintaa? Millaisesta henkilöstä tulee portfolioyrittäjä?

Huovinen (2007) on tunnistanut, että portfolioyrittäjyyttä syntyy taloudellisista syistä ja liiketoimintaan vaikuttavista tilannetekijöistä eli käytännössä kyse voi olla esimerkiksi portfolioyrittäjän pyrkimyksestä selviytyä paikallisesti pienillä markkinoilla. Iacobuccin (2002) mukaan kyse voi olla myös siitä, että uuden yrityksen tarkoitus on tuottaa yrittäjän aiemmalle yritykselle palveluita.

Tutkielmassa halutaan tarkastella laajemmin esimerkiksi sitä, että kuinka yksilöstä tulee portfolioyrittäjä Suomessa? Mikä portfolioyrittäjiä motivoi harjoittamaan tätä vaativaa elinkeinoa? Millaisia portfolioyrittäjät ovat luonteeltaan? Miten he ovat konkreettisesti päätyneet portfolioyrittäjäksi? Aiheen tutkiminen on tärkeää ja ajankohtaista, koska yrittäjyys koetaan yhä todennäköisempänä uravaihtoehtona etenkin nuorien keskuudessa (kuva 1).

Virtanen (1997) sanoo, että yrittäjyystutkimuksissa tulisi keskittyä enemmän yksilön motivaatioon ja siihen, että miksi yrittäjät ovat ryhtyneet yrittäjäksi, joten tässä tutkielmassa perehdytään portfolioyrittäjien motivaatioon.



Kuva 1. Yrittäjäaikomusten kehitys vuosina 2003-2015 Suomessa. (Pietarila Päivikki, 2016)

## 1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkielman tavoitteena on selvittää, kuinka suomalaisesta portfolioyrittäjästä on tullut portfolioyrittäjä ja mikä heitä motivoi toimimaan yrittäjänä useassa yrityksessä samaan aikaan. Kuten aiemmin mainittiin, Virtanen (1997) on toivonut, että yrittäjien motivaatiota tutkittaisiin enemmän, joten tässä tutkielmassa on huomioitu vahvasti myös motivaationäkökulma. Tutkimusongelmaa lähestytään päätutkimuskysymyksen avulla:

”Mitkä tekijät johtavat siihen, että yksilöstä tulee portfolioyrittäjä?”

Vastauksen saamiseksi päätutkimuskysymykseen, se jaetaan rajatumpiin alatutkimuskysymyksiin. Alatutkimuskysymyksillä syvennytään yksityiskohtaisemmin päätutkimuskysymykseen. Tutkielman alatutkimuskysymykset ovat:

”Kuinka portfolioyrittäjät eroavat muista yrittäjistä ja millaisia he ovat?”

”Miten portfolioyrittäjistä on konkreettisesti tullut portfolioyrittäjiä?”

”Mikä motivoi portfolioyrittäjää?”

## 1.2 Keskeiset käsitteet

### 1.2.1 Yrittäjyys

Tietävästi ensimmäinen yrittäjyys-termiä käyttänyt henkilö oli irlantilainen Richard Cantillon, joka vuonna 1725 määritteli yrittäjän riskinottajaksi, jonka toimintaideana on myydä kalliimmalla kuin itse ostaa (Cunningham & Lischeron , 1991). Myöhemmin, 1800-luvulla filosofi John Stuart Mill määritteli yrittämisen yrityksen perustamiseksi siten, että siihen liittyy johtaja-alais-suhteet, toiminnan kontrollointi, toiminnan kehittäminen ja taloudellinen riskinottaminen (Huovinen , 2007). Termi on peräisin ranskan kielen sanasta ”entreprendre”, jolla tarkoitetaan jonkin aloittamista tai johonkin ryhtymistä (Lattunen et al. ,1993).

Yleisen näkemyksen mukaan yrittäjä on yrityksen omistaja-johtaja, jolla on paitsi pääasiallinen vastuu, ylin päätösvalta sekä auktoriteetti ja hän on sijoittanut yritykseen riskillä pääomaa (Huuskonen ,1992). Laukkasen (2007) mukaan yrittäjyys on toimintaa, joka nähdään yritystoiminnan perustamisena, liiketoimintana sekä sen johtamisena.

Yrittäjä pyrkii jatkuvasti hyödyntämään erilaisia mahdollisuuksia ja toimii ensimmäisten joukossa, kun uusia mahdollisuuksia ilmenee. Yrittäjällä on taitoa nähdä mahdollisuuksia, lukea markkinainformaatia sekä uskallusta tarttua mahdollisuuksiin niin, että hän voi ansaita hyötyä näitä ominaisuuksia hyödyntämällä. (Kirzner , 1997)

On myös nähty, että yrittäjyys on dynaaminen prosessi, jossa pyritään kasvattamaan varallisuutta ja että yrittäjyys on innovatiivista ja luovaa toimintaa, jota voi esiintyä kaikenkokoisissa ja kaiken tyyppisissä yrityksissä. Innovatiivisuus on isossa roolissa, koska se on merkittävä työkalu kilpailuedun saavuttamisessa. Tarkemmin määriteltynä yrittäjyys on prosessi, joka sisältää uusien hyödykkeiden, prosessien ja organisoitapojen tai markkinoiden löytämistä, niiden arviointia ja ottamalla hyväksi arvioituja mahdollisuuksia käyttöön luomalla uutta liiketoimintaa. Tämä määritelmä sallii myös sen, ettei yrittäjä ole itse perustanut yritystä, vaan on voinut esimerkiksi periä tai ostaa sen. (Shane & Venkataran , 2000)

Yrittäjälle tärkeitä ominaisuuksia on havaittu jopa yli 40 kappaletta, mutta näistä merkittävimpiä ovat epävarmuuden sietokyky, sinnikkyys, luovuus, tavoitehakuisuus, innovatiivisuus sekä usko omiin kykyihin ja vaikutusmahdollisuuksiin. (Hornaday , 1982)

## 1.2.2 Portfolioryittäjäisyys

Henkilöt, jotka omistavat useita yrityksiä samanaikaisesti, ovat portfolioryittäjiä (Morrish , 2008). Tätä määritelmää on tarkennettu niin, että myös yritysten osaomistajuus eli omistaminen yhdessä muiden kanssa sisältyy portfolioryittäjän määritelmään (Wright, Mike et al. , 1998). Portfolioryittäjät ovat henkilöitä, jotka omistavat vähintään kaksi eri yritystä yhtä aikaa riippumatta siitä, kuinka yritykset ovat tulleet osaksi hänen yritysportfolioaan (Westhead & Wright , 1998) eli yritykset voivat olla myös perittyjä tai ostettuja sen lisäksi, että yrittäjä on itse perustanut yrityksen.

Portfolioryittäjäksi voidaan katsoa myös yrittäjät, jotka harjoittavat kahta eri liiketoimintaa (Wiklund & Shepherd , 2008) eli portfolioryittäjällä ei välttämättä tarvitse olla kuin yksi yritys / yhtiö, kunhan hänellä on vähintään kaksi eri toiminnassa olevaa liiketoimintaa. Portfolioryittäjäisyys on siis yksi muoto toteuttaa yrittäjyyttä ja yksinkertaisesti määriteltynä se tarkoittaa sitä, että yrittäjä omistaa, johtaa ja hallinnoi yhtä aikaa useampaa kuin yhtä yritystä. Portfolioryittäjälle luonnollista on se, että hän jakaa omia resurssejaan, kuten esimerkiksi aikaa, osaamista ja pääomaa useamman yritystoiminnan kesken. (Ucbasaran et al. , 2003) Portfolioryittäjille usean yrityksen omistaminen yhtä aikaa eli yritysportfolioon muodostaminen on tietoista toimintaa ja sillä pyritään riskien minimointiin ja taloudellisen hyödyn maksimointiin (Westhead & Wright , 1998). Muita motiiveja ja syitä portfolioryittäjäisyyteen käsitellään tarkemmin myöhemmässä vaiheessa tätä tutkielmaa, esimerkiksi neljäs pääluku antaa hyvän kokonaiskuvan näistä erilaisista syistä.

Suomessa jopa 35% yrittäjistä toimii portfolioryittäjänä (Pasanen, 2003). Muissa maissa kuin Suomessa toteutetuissa tutkimuksissa portfolioryittäjäisyyttä ei ole havaittu yhtä paljoa, mutta voidaan kuitenkin ajatella portfolioryittäjäisyyden olevan merkittävän yleistä yrittäjien keskuudessa. Esimerkiksi Norjassa 16 % yrittäjistä on portfolioryittäjiä, vastaavasti Englannissa 21 % ja Skotlannissa 25 %. (Huovinen , 2007)

## 1.3 Tutkielman rajaukset

Portfolioryittäjä (portfolio entrepreneur, multiple business owner, parallel entrepreneur) on yrittäjä, joka on omistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä yhtä aikaa. Sarjayrittäjä (serial entrepreneur, sequential entrepreneur, continual entrepreneur) puolestaan on yrittäjä, joka on kerrallaan mukana vain yhdessä yrityksessä, mutta on aiemmin omistanut yrityksen tai yrityksiä, mutta luopunut niiden toiminnasta tavalla tai toisella. Yritykset voivat olla perittyjä, ostettuja tai itse perustettuja. (Westhead &



Wright , 1998) Tutkielmassa portfolioyrittäjällä tarkoitetaan siis niitä yrittäjiä, jotka ovat tutkielman tekohetkellä omistajina useammassa kuin yhdessä yrityksessä. Usein arkikielessä juurikin portfolioyrittäjistä puhutaan sarjayrittäjinä, joten on hyvä korostaa, että sarjayrittäjällä tarkoitetaan yrittäjää, joka on ollut yrittäjäuransa aikana omistajana vähintään kahdessa yrityksessä, mutta tutkielman tekohetkellä vain yhdessä yrityksessä.

Tutkielmassa keskitytään tutkimaan ainoastaan suomalaisia portfolioyrittäjiä, mutta heitä ei rajata esimerkiksi iän, yritysten määrän, liikevaihdon tai toimialojen perusteella. Tutkielmaan voidaan hyväksyä ainoastaan portfolioyrittäjät, jotka eivät ole saaneet ainakaan koko yritysportfolioita perintönä, koska tällaisten portfolioyrittäjien tie kyseiseen asemaan ja motivaatiotekijät voivat mahdollisesti olla hyvin erilaisia kuin niiden portfolioyrittäjien, jotka ovat itsenäisesti rakentaneet yritysportfolioonsa.

Maantieteellisesti Suomi on rajattu sen vuoksi, että kannustimet portfolioyrittäjyyteen ja sillä saavutettavat hyödyt voivat mahdollisesti vaihdella maittain esimerkiksi kulttuurierojen ja lainsäädännöllisten tekijöiden vuoksi eikä tutkielman laajuus mahdollista laajempaa, globaalia, tutkimusaineistoa ja sen käsittelyä. Tutkielmaan valittavien portfolioyrittäjien portfolioiden tulee koostua eri yrityksistä, jotta siitä ei löytyisi selityksiä mahdollisille yhteisille motivaatioille. Yritysportfolioon ei tässä tutkielmassa lueta osakeomistuksia julkisesti pörssinoteeratuissa yrityksissä eikä esimerkiksi suuria S-ryhmän tai OP-ryhmän kaltaisia osuuskuntaomistuksia.

#### **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielma sisältää viisi päälukua, joiden lisäksi lopuksi on lähdeluettelo ja liitteet. Ensimmäinen pääluke on johdanto, jossa esitetään tutkielman taustaa, tavoitteet, tutkimusongelmat ja -menetelmät. Toisessa pääluvussa käsitellään tutkielman teoreettista viitekehystä lähinnä portfolioyrittäjyyden ja sen osatekijöiden, kuten motivaation, näkökulmasta. Lisäksi toisessa pääluvussa pyritään löytämään vastauksia alatutkimuskysymyksiin jo olemassa olevaa kirjallisuutta apuna käyttäen. Kolmannessa pääluvussa kerrotaan käytetystä tutkimusmenetelmästä ja tutkimusaineiston käsittelystä. Neljäs pääluke on tutkielman empiirinen osuus, jossa vertaillaan kerättyä tutkimusaineistoa aiempien tieteenharjoittajien tekemiin tutkimuksiin. Viidennestä pääluvusta tulee ilmi tutkielman johtopäätökset (vastaukset tutkimuskysymyksiin) ja tutkielman yhteenveto sekä jatkotutkimuskysymykset.

## 2. Teorettinen viitekehys

Tässä toisessa pääluvussa käsitellään tutkielmaan liittyvää aiempaa kirjallisuutta, jonka avulla tullaan myöhemmin käsittelemään tutkimusaineistoa empiirisessä osiossa (4. pääluke, tutkimustulokset). Tutkielman teorettinen viitekehys koostuu ikään kuin tutkimusongelmien ratkaisemisesta aiemman kirjallisuuden avulla ja tutustumisesta motivaation teoriaan.

### 2.1 Kuinka portfolioyrittäjät eroavat muista yrittäjistä ja millaisia he ovat?

Tarkasteltaessa sitä, kuinka portfolioyrittäjät eroavat muista yrittäjistä (noviisi- ja sarjayrittäjistä) tarkastellaan ensiksi sitä, kuinka tapayrittäjät (sarja- ja portfolioyrittäjät) eroavat noviisiyrittäjistä eli niistä, joilla ei ole aiempaa yrittäjäkokemusta. Lopuksi pyritään vielä löytämään aiemmasta kirjallisuudesta eroavaisuuksia tapa- eli sarja- ja portfolioyrittäjien väliltä, jolloin lopputuloksena pitäisi muodostua käsitys aiemman kirjallisuuden valossa siitä, mitkä ominaisuudet ja eroavaisuudet ovat mahdollisesti ohjanneet portfolioyrittäjät toimimaan nimenomaan kyseisessä roolissa sen sijaan, että he harjoittaisivat yrittäjyyttään esimerkiksi sarja- tai noviisiyrittäjänä.

Yrittäjäksi lähtevillä henkilöillä on havaittu olevan heille ominaisia luonteenpiirteitä, kuten esimerkiksi riskinottohalukkuutta, tunnetta oman elämän hallinnasta, kykyä sietää epävarmuutta ja tarvetta itsenäisyyteen sekä suoriutumiseen (Virtanen ,1997). Jälkimmäinen luonteenpiirre näkyy haluna vastuunottoon, tavoitteellisuutena sekä haluna saada palautetta (Vanhala et al. , 2002).

Yrittäjillä on myös vahva usko itseensä ja omiin kykyihinsä. He ajattelevat niin, että jokainen on oman onnensa seppä eli että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan ja valinnoillaan siihen, kuinka menestyy elämässään. Yrittäjät ovat myös hyviä tekemään päätöksiä ja he haluavat vastata päätöksistään ja niiden seurauksista. (Mac Millan & Low , 1988) Näistä hyvinä esimerkkeinä toimii eräiden yrittäjien antamat kommentit aiemmassa kirjallisuudessa:

*”Olen oppinut, että ju\*\*\*auta, jos se ei onnistu, mä panen lisää tahtoa ja yritystä peliin, kyllä tää onnistuu. Että jumantsukka mä runnon tämän, vaikka firma on ihan kuralla, niin mä käännän tämän oikeinpäin.”*(Kantola & Kuusela ,2019, 135)

*”...mä olen itsenäinen vastuunkantaja, joka haluaa yrittäjänä tehdä itsenäisiä päätöksiä ja vastata myös tappioista, mutta kerätä myös voiton hedelmät”* (Kantola & Kuusela ,2019, 138)

Yrittäjät kokevat keskimääräistä vähemmän kunnioitusta auktoriteetteja kohtaan (Mac Millan & Low , 1988) ja he pyrkivät toiminnallaan saavuttamaan riippumattomuuden (Sexton & Bowman , 1985). Tutkitusti on havaittu, että yrittäjän sosiaalisilla taidoilla on vahva yhteys menestymiseen yrittäjänä (Kauranen & Kyheröinen , 1994).

”Auktoriteettien kyseenalaistaminen varmaan on yksi syy mun yrittäjyyteen, on paljon helpompi olla ikään kuin töissä itselleen kuin olla töissä muille...kun mä olen katsonut mun yrittäjäkollegoita, niin kyllä mä näen samoja piirteitä...” (Kantola & Kuusela ,2019, 138)

Tapayrittäjien eli portfolio- ja sarjayrittäjien sekä noviisiyrittäjien eroavaisuudet ovat pääasiassa asenteissa ja luonteenpiirteissä. Tapa- ja noviisiyrittäjä eroavat toisistaan siinä, kuinka he ajattelevat, oppivat kokemuksistaan ja käsittelevät tietoa. (Simmons et al. , 2014) Tapayrittäjät myös löytävät enemmän liiketoimintamahdollisuuksia kuin noviisiyrittäjät ja he myös luovat liiketoimintaa näiden mahdollisuuksien pohjalta tehokkaammin kuin noviisiyrittäjät. Tapayrittäjät ovat noviisiyrittäjiä useammin lähtöisin yrittäjäperheestä. (Ucbasaran et al. ,2006)

Tapayrittäjät omaavat laajemmat verkostot kuin noviisiyrittäjät muun muassa rahoituslähteisiin (Shane & Khurana , 2003) ja lisäksi he saavat uusia liiketoimintaehdotuksia verkostoltaan huomattavasti enemmän kuin noviisiyrittäjät (Ucbasaran et al. , 2008). Portfolioryrittäjät ovat poikkeuksetta miehiä (Rosa & Hamilton , 1994 ; Alsos , 2007a) ja usein heillä on yrittäjyys niin sanotusti verenperintönä, sillä kuten jo aiemmin mainittiin, niin heidän vanhempansa omaavat usein yrittäjyystaustaa (Westhead et al. , 2005).

Portfolioryrittäjät ovat muita yrittäjiä aktiivisempia rahoittamaan uusia liiketoimintoja ja he ovat muutenkin tiiviimmin tekemisissä verkostoidensa kanssa (Alsos , 2007). Tiimiyrittäjyys eli yrityksen ostaminen tai perustaminen yhdessä liikeyritysten kanssa on yleisempää tapayrittäjien kuin noviisiyrittäjien keskuudessa (Huovinen & Tihula , 2006), joka ei olekaan ihme, koska kuten edellä mainittiin, niin portfolioryrittäjät ovat muita yrittäjiä halukkaampia tekemään yhteistyötä verkostojensa kanssa. Erityisesti portfolioryrittäjien kohdalla tämä on luontevaa, koska he jakavat rajattuja resurssejaan, kuten esimerkiksi aikaa ja pääomaa useamman yrityksen kesken, jolloin yksittäinen yritys voi hyötyä siitä,

että sen taustalla on useampi yrittäjä, koska silloin yritys saa enemmän aikaa, verkostoja, osaamista ja pääomaa toimintansa tueksi.

Tapayrittäjät uskovat noviisiyrittäjiä vähemmän koulutuksen merkitykseen, vaikka ovat suorittaneet noviisiyrittäjiä aktiivisemmin yrittäjäkoulutuksia (Talvitie , 2015). Tapayrittäjät eroavat noviisiyrittäjistä myös siten, että he ovat toimineet täysipäiväisinä yrittäjinä heti alusta alkaen ja he ovat myös valmiita palkkaamaan ulkopuolista työvoimaa noviisiyrittäjiä aikaisemmassa vaiheessa (Westhead & Wright , 1998). Kuitenkin Suomessa on havaittu, että tapayrittäjien koulutustaso on korkeampi kuin noviisiyrittäjillä (Huovinen , 2007). Myös muualla maailmassa on saatu tutkimustuloksia, joiden mukaan korkeakoulutus yhdistetään portfolioyrittäjyyteen (Gordon et al. , 2009).

Tapayrittäjän yhden yrityksen epäonnistuessa hän jatkaa välittömästi uraansa yrittäjänä perustamalla uusia yrityksiä, kun noviisiyrittäjä puolestaan palaa palkkatyöhön (Huovinen , 2007). Tämä kertoo osaltaan siitä, että tapayrittäjille kyseessä on ”palava halu” toimia yrittäjänä palkkatyön sijaan. Heitä siis motivoi toimia ”vapaana” yrittäjänä yksittäisen liiketoiminnan epäonnistumisesta huolimatta, kun noviisiyrittäjät ovat valmiita siirtymään takaisin palkkatyöhön, kun heidän liiketoimintaideansa ei menestynyt.

Tapayrittäjille raha on pienempi motivaation lähde kuin noviisiyrittäjille. Tapayrittäjiä motivoivat esimerkiksi saavutukset, maine, itsenäisyys, yrityksen kasvumahdollisuudet ja uudet liiketoimintamahdollisuudet (Westhead & Wright , 1998) sekä halu olla hyödyksi elinympäristössään (Rosa , 1998). Portfolio- ja sarjayrittäjien motivaatioissa on joitain eroavaisuuksia; sarjayrittäjille oman ja perheen toimeentulon varmistaminen on tärkeä motiivi, kun taas portfolioyrittäjille kasvun tavoittelu on tärkeää (Niittykangas & Säynätmäki ,2008).

Tapayrittäjiä houkuttelee kyseiseen asemaan esimerkiksi roolimallit (Westhead & Wright , 1998) ja yleensä portfolioyrittäjyyttä syntyy taloudellisista syistä ja liiketoimintaan vaikuttavista tilanneteki-  
jöistä eli käytännössä kyse voi olla portfolioyrittäjän pyrkimyksestä selviytyä pienillä markkinoilla tai yrittäjän tietoisista kasvutavoitteista (Huovinen , 2007).

Tapayrittäjät käyttävät muita yrittäjiä enemmän aikaansa ongelmanratkaisukeskusteluihin löytääkseen uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja he ajattelevat niin, että mahdollisuus johtaa toiseen mahdollisuu-  
teen (Ucbasaran et al. , 2003) ja tämä on omiaan edistämään tapayrittäjien tapayrittäjyyttä entisestään, kun he löytävät yhdessä tai yksin uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luovat näiden pohjalle uutta liiketoimintaa. Tässä prosessissa heille on hyötyä siinä, että luodessaan uutta liiketoimintaa, he ovat

noviisiyrittäjiä luovempia ja innovatiivisempia (Thorgren & Wincent , 2015) sekä usein myös realistisempia (Gordon et al. , 2009) arvioidessaan liiketoimintaideoiden mahdollisuuksia. On tutkittu, että portfolioyrittäjistä 64% ja sarjayrittäjistä 44% olivat perustaneet yhden tai useamman yrityksen viimeksi kuluneen viiden vuoden aikana (Chang et al. , 2013).

Tutkimuksessa portfolioyrittäjät arvioivat oman liikkeenjohtokyvykkyytensä sarjayrittäjiä paremmaksi ja lisäksi portfolioyrittäjät kokivat, että he havaitsevat sarjayrittäjiä paremmin uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Ucbasaran et al. ,2006). Portfolioyrittäjät ovat opportunistisempia kuin sarjayrittäjät (Huovinen , 2007) eli he suhtautuvat myötäytyväisesti vallitseviin olosuhteisiin ja käyttävät näitä tilanteita hyväkseen.

Alsoksen (2007) mukaan portfolioyrittäjillä on ajankäytöllisiä haasteita, joka onkin varsin luontevaa useammassa liiketoiminnassa mukana olevalle henkilölle, koska kaikilla ihmisillä on käytössään vain 24 tuntia vuorokaudessa. Portfolioyrittäjät joutuvat jakamaan vuorokautensa tunnit useamman yrityksen kesken, joten aikaa yhdelle jää luonnollisestikin vähemmän kuin vain yhdessä yrityksessä mukana olevalle yrittäjälle.

Muihin yrittäjätyyppihin verrattuna portfolioyrittäjillä on sellainen merkittävä etu, että he voivat tuoda uusiin yrityksiin monia erilaisia resursseja, kuten esimerkiksi osaamista, henkilökuntaa, kokemusta tai rahaa, nykyisin tai aiemmin omistamistaan yrityksistä (Ucbasaran et al. , 2008). Portfolioyrittäjiä voi motivoida myös se portfolion tuoma etu, että he voivat siirtää tarvittaessa rahaa portfolioyritysten välillä tarpeiden ja taloustilanteisen mukaisesti – tätä vastaavaa etua ei ole muilla yrittäjätyypeillä ja tämä voi osaltaan kannustaa yrittäjiä muodostamaan yritysportfolioita (Alsos , 2007). Portfolioyrittäjälle tärkeitä asioita ovat esimerkiksi läheisten tuki, omat ja muiden varat sekä mittakaavaetujen hakeminen ja verojen minimointi (Wright et al. , 1998). Muille tahoille portfolioyrittäjät ovat hyviä mentoreita, esimerkiksi pankeille ja start up -sijoittajille he voivat pystyä antamaan arvokkaita näkökantoja heille kertyneitä taitoja ja kyvykkyyksiä käyttäen (Alsos , 2007).

Käsitellyn kirjallisuuden valossa vaikuttaa siltä, että portfolioyrittäjät (kuten myös sarjayrittäjät) eroavat melko paljon noviisiyrittäjistä, mutta sarja- ja portfolioyrittäjien eroavaisuudet eivät ole niin merkittäviä, mutta kuitenkin myös heidän välillään on olemassa eroavaisuuksia.

## 2.2 Motivaatio

Miksi toinen tykkää viettää päiväänsä sohvalla televisiota katsoen, kun samaan aikaan naapuri tekee ahkerasti töitä? Entä miksi joku toinen on halunnut ryhtyä yrittäjäksi, kun toinen henkilö samoissa olosuhteissa on päättänyt hakeutua palkkatyöhön?

Motivaatiopsykologia pyrkii selittämään sitä, että miksi yksilö toimii juuri tietyllä, eikä jollakin toisella mahdollisella tavalla (Nurmi & Salmela-Aro, 2002). Sana motivaatio on johdettu alun perin latinan kielen sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaation kantasana on motiivi. Motiiveilla viitataan tarpeisiin, vietteihin, haluihin sekä rangaistuksiin ja palkkioihin. Motiivit virittävät ja ylläpitävät henkilön käyttäytymisen ja toiminnan suuntaa ja näinpä ne ovat päämääräsuuntautuneita. (Peltonen & Ruohotie, 1992)

Ihmisen voidaan siis sanoa olevan motivoitunut, kun hänen toiminnallaan on päämäärä tai tavoite. Motivaatiopsykologia-tieteen käsitykset motivaatiosta ovat vaihdelleet paljon eri aikoina. Esimerkiksi perinteiset motivaatioteoriat ovat lähteneet liikkeelle muun muassa ihmisen fysiologiasta, jonka tarpeiden mukaan ihminen toimii. Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi seksuaalisuus, nälkä ja jano. (Deci & Ryan, 2000)

Viimeaikojen suosituin motivaatioteoria on kehittynyt tämän klassisen, fysiologisiin tarpeisiin perustuvan, jälkeen kehittyneen behavioristisen teorian jälkeen. Behavioristisen teorian mukaan motivaatio perustuu toiminnan palkitsemiseen eli siinä ihminen toimii ulkoisten palkkioiden tai rangaistusten mukaan. Behaviorismia on kritisoitu paljon ja sen seurauksena on kehittynyt viimeaikojen käytetyin motivaatioteoria, jossa korostetaan sisäsyntyisen motivaation roolia. (Nurmi & Salmela-Aro, 2002)

Vastoin näitä aiempia motivaatioteorioita, moderni motivaatiokäsitys korostaa yksilön vastuuta omasta motivaatiostaan, koska sen mukaan yksilö tuottaa itse oman motivaationsa. Ulkopuolinen taho voi herättää yksilössä kiinnostuksen johonkin tiettyyn asiaan, joka voi kehittyä edelleen henkilökohtaiseksi kiinnostukseksi, jolloin henkilön voidaan katsoa olevan sisäisesti motivoitunut ja itse kiinnostus toimii palkintona. (Kansanen & Uusikylä, 2002)

### 2.2.1 Sisäinen motivaatio

Sisäisesti motivoitunut yksilö ryhtyy ja sitoutuu toimintaan, josta hän on aidosti kiinnostunut ja keskittyy tähän toimintaan täysillä eikä odota erillistä palkkiota tai rangaistusta, vaan toimii vapaasta tahdostaan. Palkintona toimii tekeminen itsessään. Sisäisesti motivoituneen henkilön käyttäytyminen on

yksilöstä itsestään lähtevää toimintaa sen sijaan, että fysiologiset halut määrittäisivät henkilön toimintaa. Sisäiseen motivaatioon voidaan liittää uteliaisuuden käsite, joka voi syntyä esimerkiksi yksilön tekemistä ristiriitaisista havainnoista, josta seuraa halu ratkaista ristiriita esimerkiksi tutkimalla asiaa ja näin poistaa ristiriidasta kumpuava epävarmuus. (Kansanen & Uusikylä , 2002)

Sisäinen motivaatio nähdään oppimisen ja kehityksen perustana ja sitä edistää ympäristö, jossa ihminen saa kokea pätevyyden, autonomia ja yhteenkuuluvuuden tunteita. Pätevyyden tarve saa ihmisen etsimään haasteita, jotka ovat hänen kyvyilleen sopivia. Autonomia on yksilön itseohjautuvuutta ja yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan turvallista suhdetta sosiaaliseen toimintaympäristöön. (Deci & Ryan , 2000) Yrittäjien motivaation on usein katsottu olevan nimenomaan sisäistä motivaatiota (Hautamäki , 1996) , jonka lisäksi heillä on oikea asenne ja halu tavoitella taloudellista menestystä, mutta raha ei ole kuitenkaan tärkein motivaattori, koska yrittäjä kokee itse yrittäjänä toimimisen palkitsevaksi (Vesala , 1996).

### **2.2.2 Ulkoinen motivaatio**

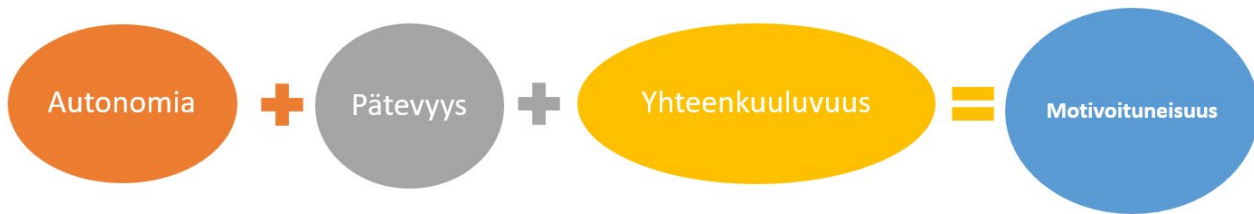
Ulkoinen motivaatio on tyypiltään välillistä / välineellistä, koska ulkoisesti motivoitunut yksilö on sitoutunut toimintaan saavuttaakseen lopputuloksen, joka eroaa itse toiminnasta. (Vansteenkiste et al. , 2006) Ulkoinen motivaatio siis kumpuaa joko palkkion saavuttamisesta tai sanktion välttämisestä ja sitä pidetään usein sisäisen motivaation vastakohtana (Kansanen & Uusikylä , 2002).

Deci ja Ryan ovat ajatelleet sisäisen ja ulkoisen motivaation muodostavan jatkumon sen sijaan, että käsitteet olisivat vastakkaisia. He ovat esittäneet, että ihminen kykenee sisäistämään ulkoisen motivaation. Se on prosessi, jossa yksilö siirtää ”yleisesti hyväksytyt vaatimukset tai tavat” omiksi arvoikseen. Tämä sisäistämisen prosessi toimii optimaalisesti, kun yksilö samaistuu ympäristönsä säädöksiin ja arvoihin sekä integroi ne osaksi itseään ja tämän jälkeen hyväksyy ne arvomaailmaansa. (Deci & Ryan , 2000)

### **2.2.3 Decin ja Ryanin motivaatioteoria**

Kuten aiemmin tuli esille, Decin ja Ryanin itsemääräytymisteoria (Self-determination Theory) on syntynyt behaviorismin kritiikistä. Deci ja Ryan määrittivät, että motivoitunut toiminta on itseään palkitsevaa ja näin ollen motivoitunut käyttäytyminen ei tarvitse erillisiä seurauksia eli esimerkiksi palkintoja ja sanktioita. Lisäksi he määrittivät niin, että yksilö tuottaa itse motivaationsa. Heidän itsemääräytymisteoriansa mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat sisäiseen motivaatioon; tarve autonomiaan, pätevyyteen ja yhteenkuuluvuuteen. (Deci & Ryan , 2000)

Tämän teorian mukaan toimintaympäristö, jossa yrittäjä saa kokea autonomiaa (esimerkiksi itsenäisyyttä, vapautta päättää asioista, valtaa, vastuuta), pätevyyttä (optimaaliset haasteet, kannattava liiketoiminta, kasvuhakuisuus, ylpeyden halua) ja yhteenkuuluvuutta (keskeinen asema yhteisössä, tutustuu uusiin ihmisiin) edistää motivoitunutta toimintaa (kuva 2). (Deci & Ryan , 2000)



Kuva 2. Motivoituneen ihmisen motivaation osatekijät. (Deci & Ryan, 2000)

Seuraavaksi käsitellään erikseen jokaista itsemääräytymisteorian osakomponenttia vähän syvemmin. Näitä komponentteja ovat siis autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus. Ensimmäinen motivaation osatekijä on autonomia. Decin ja Ryanin (2002) mukaan ihminen on motivoitunut silloin, kun hän saa vapaasti toimia sisäisen kiinnostuksensa mukaisesti. On nähty myös niin, että ihminen kokee nautintoa silloin, kun hän kokee itsensä jonkin toiminnan aloitteentekijänä (Vansteenkiste et al. , 2006) .

Usean tutkimuksen mukaan esimerkiksi ulkoiset palkkiot ovat johtaneet sisäisen motivaation heikentymiseen ja sisäisen motivaation heikentyminen on vaikuttanut negatiivisesti ongelmanratkaisuun, luovuuteen ja tiedonkäsittelykykyyn. (Deci & Ryan , 2000)

Toinen itsemääräytymisteorian mukainen motivaation osatekijä on pätevyys. Ihminen sitoutuu toimiinsa saadakseen tyydytetyksi pätevydentarpeensa (Vansteenkiste et al. , 2006). Tulkintani mukaan tämä pätevydentarve tyydyttyä käytännössä esimerkiksi silloin, kun henkilö on tehnyt suorituksen, joka ylittää hänen sen hetkisen kapasiteetin. Ihmistä siis motivoi se, että hän ylittää suoritukseen, johon yltäminen ei ole ollut hänelle itsestäänselvyys eli toiminta on ollut haasteellista ja haasteen ratkaisemiseksi hänen on täytynyt osoittaa pätevyyttään.

Kolmas osatekijä on yhteenkuuluvuus, mutta sitä ei ole nähty niin merkittävänä motivaation lähteenä kuin autonomiaa ja pätevyyttä. Moni sisäisesti motivoitunut toimii mielellään yksin, mutta joka tapauksessa se, että ihminen kokee omaavansa turvallisen yhteisöllisen verkon, tukee sisäisen motivaation muodostumista. (Deci & Ryan , 2000)

## 2.2.4 Suoriutumismotivaatioteoria

Psykologiassa käsitteellä ”suoriutumismotivaatioteoria” kuvataan ihmisen henkilökohtaisia ponnisteluja tavoitteiden saavuttamista kohti sosiaalisessa ympäristössä (McClelland , 1967). Työssään hyvin



pärjäävillä ihmisillä on usein voimakas tarve suoriutua. Heille on tyypillistä se, että he saavat suuremman tyydytyksen hyvin suoritettusta työtehtävästä kuin rahallisesta palkkiosta. Nämä henkilöt kaipaavat myös konkreettista palautetta tekemästään työstä ja tällaisesta palautteesta käy luonnollisesti myös esimerkiksi rahan ansaitseminen. Useasti onkin niin, että taloudellinen menestys viestii samalla työelämässä onnistumisesta ja se lisää yksilön motivaatiota työntekeä kohtaan. (Sinokki ,2016) Voimakas suoriutumismotivaatio ei suoraan tarkoita sitä, että henkilö työskentelee määrällisesti mitattuna paljon, vaan usein kyseinen yksilö pyrkii ennemminkin tehostamaan toimintaansa ja saavuttamaan tuloksia vähemmällä työmäärällä (McClelland & Franz , 1992).

Suoriutumismotivaatioteorian mukaan ihmisen suoriutumisen tarpeeseen vaikuttaa yksilön taipumus tavoitella menestystä ja toisaalta myös taipumus vältellä epäonnistumisia. Suoriutumismotivaation suuruuteen vaikuttaa suorituksessa onnistumisen tai epäonnistumisen väliset todennäköisyydet sekä näistä vaihtoehtoista lopputulemista seuraavat positiiviset tai negatiiviset seuraukset. (McClelland & Franz , 1992)

Luonnollisesti tämä(kin) teoria on saanut osakseen kritiikkiä siitä, että se ottaa huomioon vain yhden näkökulman, kun suoriutumismotivaatioon vaikuttavia tekijöitä voidaan tunnistaa enemmänkin. Muita ulottuvuuksia ovat halu saada materiaalisia palkkioita, halusta saavuttaa tietty asema tai status, halusta ratkaista ongelmia, halusta johtaa, halusta kilpailla toisten kanssa ja halusta suoriutua hyvin. (Cassidy & Lynn , 1989)

### **2.2.5 Mikä motivoi portfolioyrittäjää?**

Kuten jo aiemmin sanottu, yrittäjien motivaation on usein katsottu olevan sisäistä motivaatiota (Hautamäki , 1996) , jonka lisäksi heillä on oikea asenne ja halu tavoitella taloudellista menestystä, mutta raha ei ole kuitenkaan tärkein motivaattori, koska yrittäjä kokee itse yrittäjänä toimimisen palkitsevaksi (Vesala , 1996).

Raha on pienempi motivaation lähde tapayrittäjälle kuin noviisiyrittäjille. Tapayrittäjiä motivoivat esimerkiksi saavutukset, maine, itsenäisyys, yrityksen kasvumahdollisuudet ja uudet liiketoimintamahdollisuudet (Westhead & Wright , 1998) sekä halu olla hyödyksi elinympäristössään (Rosa , 1998). Portfolio- ja sarjayrittäjien motivaatioissa on joitain eroavaisuuksia. Sarjayrittäjille oman ja perheen toimeentulon varmistaminen on tärkeä motiivi, kun taas portfolioyrittäjille kasvun tavoittelu on tärkeää (Niittykangas & Säynätmäki ,2008). Sarjayrittäjiä motivoi enemmänkin esimerkiksi juurikin itsensä kehittämiseen liittyvät motiivit, kun portfolioyrittäjyyttä syntyy toiminnallisten ja taloudellisten

tilannetekijöiden vaikutuksesta (Huovinen , 2007) eli esimerkiksi paikallisesti rajallisilla markkinoilla portfolioyrittäjäksi ryhtyminen voi toimia hyvänä kasvun välineenä.

Suoritusmotivaatiosta tapayrittäjiin yhdistettynä ei ole juurikaan tutkimusta muutamia poikkeuksia huomiomatta (Huovinen , 2007). Suoritusmotivaatiolla kuvataan yksilön henkilökohtaisia ponnisteluja tavoitteidensa saavuttamista kohti sosiaalisessa ympäristössä (McClelland , 1967). Työssään hyvin pärjävillä ihmisillä on usein voimakas tarve suoriutua. Heille on tyypillistä se, että he saavat suuremman tyydytyksen hyvin suoritetusta työtehtävästä kuin rahallisesta palkkiosta. Nämä henkilöt haluavat kai paavat myös konkreettista palautetta tekemästään työstä ja tällaisesta palautteesta käy luonnollisesti myös esimerkiksi rahan ansaitseminen. Useasti onkin niin, että taloudellinen menestys viestii samalla työelämässä onnistumisesta ja se lisää yksilön motivaatiota työntekoa kohtaan. (Sinokki ,2016)

Huomion arvoista on, että motivaatiot ja syyt ensimmäiselle, toiselle ja kolmannelle (ja niin edelleen) yritykselle voivat olla hyvin erilaisia. Osan yritystoimintojen lakatessa, mutta yrittäjät jatkumisen taustalla on todennäköisesti edelleen halu itsenäiseen toimintaan (Westhead et al. , 2005) . Tällöin kuitenkin taloudellisen hyödyn tavoittelu ei välttämättä enää ole yhtä voimakas tekijä kuin yrittäjät jatkumisen alkutaipaleella. (Wright, M. & Robbie, K. & Ennew, C. , 1995) Yrittäjät voivat sijoittaa aiemmilla liiketoimilla ansaitsemaansa varoja eteenpäin sellaisiin yrityksiin, joihin sijoittaminen ei ole ollut aiemmin mahdollista esimerkiksi ajallisista tai taloudellisista resursseista johtuen. Myöhemmässä vaiheessa perustetuissa yrityksistä voi olla kyse siis myös ”rennommin perustetusta” yritystoiminnasta, kuten esimerkiksi harrastuksen tai mielenkiintojen ympärille rakennetusta liiketoiminnasta. (Rosa , 1998) Tällaisia voivat olla esimerkiksi keilahallit, ravintolat ja yökerhot.

### **2.3 Miten portfolioyrittäjistä on konkreettisesti tullut portfolioyrittäjiä?**

Ensinnäkin yrittäjäksi ryhtymiseen voidaan tunnistaa useita erilaisia syitä, muun muassa riippumattomuutta palkkatyöhön liittyvästä hierarkiasta ja vapautta autonomiaan eli itsenäiseen toimintaan.(Ucbasaran et al. , 2003)

Yrittäjille tyypillisiä luonteenpiirteitä ovat riskinottohalukkuus, tarve itsenäisyyteen, hyvä epävarmuuden sietokyky, tunne oman elämän hallinnasta ja suoriutumisen tarve. Suoriutumisen tarve ilmenee esimerkiksi tavoitteellisuutena, haluna vastuunkantamiseen sekä halua saada palautetta työstään. (Virtanen ,1997) Palautteena voi toimia myös ansaittu raha (McClelland , 1967), joten yrittäjällä, joka

toimii usein itsensä esimiehenään palautteena voi toimia myös esimerkiksi yrityksen tulos ja oma tulotaso. Yrittäjät ovat keskimääräistä parempia sietämään riskejä (Mac Millan & Low , 1988).

Nämä edellä mainitut piirteet ovat hyvin yleisiä kaikilla yrittäjillä, mutta kun tarkastellaan seuraavaksi sitä, että millaisia syitä löytyy sen takaa, että henkilö ryhtyy nimenomaan portfolioyrittäjäksi novii-siyrittäjyyden tai sarjayrittäjyyden sijaan ja aloittaa tekemään kahta liiketoimintaa rinnakkain, päästään kiinni tutkielman ydinaiheeseen.

Yleensä portfolioyrittäjyyttä syntyy taloudellisista syistä ja liiketoimintaan vaikuttavista tilannetekijöistä eli käytännössä kyse voi olla portfolioyrittäjän pyrkimyksestä selviytyä pienillä markkinoilla tai yrittäjän tietoisista kasvutavoitteista. (Huovinen , 2007) Tällainen syy portfolioyrittäjyyteen ryhtymiseksi voi olla myös esimerkiksi se, että uuden yrityksen tarkoituksena on tuottaa ja tarjota palvelujaan muille samaan yritysportfolioon kuuluville yrityksille (Iacobucci , 2002) tai se, että uusi yritys monipuolistaa olemassa olevaa yritystoimintaa niin, että se on ainakin jossain määrin tekemisissä aiempien portfolioyritysten kanssa (Iacobucci & Rosa , 2005).

Osa yrittäjistä tavoittelee varallisuuden kasvattamista yrittäjyyden avulla ja heille on tyypillistä olla hyvin kasvuhakuisia ja usein myös omistaa useampia yrityksiä yhtä aikaa (Westhead & Wright , 1998), eli toimia portfolioyrittäjänä. Käänteisesti tämä voidaan tulkita niin, että portfolioyrittäjyyteen päätyvät henkilöt, joita kiinnostaa liiketoiminnan ja varallisuuden kasvattaminen sen sijaan, että työllistäisi vain itsensä.

Portfolioyrittäjyys kiinnostaa niitä, jotka haluavat laajentaa alkuperäistä yritystoimintaa, lisätä varallisuuttaan (Iacobucci , 2002) tai parantaa tulotasoaan uusien tulonlähteiden perustamalla (Carter , 1998). Riskien rajaamiseksi uutta liiketoimintaa varten voi olla kannattavaa perustaa uusi yritys, jotta uuden liiketoiminnan epäonnistuessa alkuperäinen liiketoiminta ei vaarannu (Iacobucci , 2002). Riskejä pyritään rajaamaan myös siksi, ettei tämän hetkistä ansaittua mainetta haluta riskeerata (Wright, M. & Robbie, K. & Ennew, C. , 1995).

Portfolioyrittäjyydessä on tavallista, että yrittäjät perustavat / pyörittävät yrityksiä yhdessä eli harjoittavat niin sanottua tiimiyrittäjyyttä (Iacobucci et al. , 2004) ja/tai käyttävät yrityksen operatiivisen toiminnan pyörittämiseen palkattuja johtajia (Huovinen & Tihula , 2006) ja näin ollen keskittyvät itse omistamiseen sekä esimerkiksi hallitustyöskentelyyn. Tämä korostuu silloin, kun liiketoiminta-alue on yrittäjälle ennestään tuntematon (Huovinen & Tihula , 2006). Nämä molemmat tekijät johtavat osaltaan

siihen, että portfolioyrittäjälle itselleen jää enemmän esimerkiksi aikaa, jota hän voi halutessaan käyttää taas uuteen liiketoimintaan.

Ajan säästämisen lisäksi se, että portfolioyrittäjillä on usein yhtiökumppaneita, se myös vähentää omien pääomainvestointien tarvetta, laajentaa toiminnan osaamis pohjaa ja pienentää riskejä (Westhead & Wright , 1998) sekä kuten jo aiemmin mainittiin, luonnollisesti laajempi omistus pohja vähentää todennäköisesti yksittäisen yrittäjän ajankäyttötarvetta (Iacobucci et al. , 2004) , josta on etua usein kiireiselle portfolioyrittäjälle. Vaihtoehtoinen tapa saavuttaa vastaava ajanhallinnallinen etu portfolioyrittäjälle on palkata ammattijohtajia vastaamaan liiketoiminnan operatiivisesta johtamisesta (Huovinen & Tihula , 2006), mutta tämä ratkaisu vaatii lähtökohtaisesti enemmän pääomaa (palkkakulujen kattamiseksi), mutta silloin yrittäjä säilyttää yrittäjärisikin ja mahdolliset tuotot kokonaan itsellään tosin kuin tiimiyrittäjyydessä. Lisäksi portfolioyrittäjällä on mahdollisuus hyödyntää jo olemassa olevissa yrityksissä olevia resursseja ja jakaa näitä myös uuden yritystoiminnan kesken eli hyödyntää niin sanottuja synergiaetuja, joita yritysportfolioissa on havaittu olevan (Yrjönen , 2010).

Yhteenvedon todettakoon, että portfolioyrittäjyyteen kannustavat taloudelliset ja liiketoiminnalliset tilannetekijät, kuten esimerkiksi oman yritystoiminnan kasvattaminen rajallisilla markkinoilla aloittamalla uutta liiketoimintaa tai palvella aiempaa yritystä jonkinlaisena alihankkijana. Lisäksi portfolioyrittäjäksi hakeutuvat henkilöt, jotka toimivat / haluavat toimia yrittäjänä ja heitä kiinnostaa itsensä työllistämisen lisäksi varallisuuden tavoittelu. Portfolioyrittäjyys on myös tapa laajentaa yritystoimintaa perustamalla uusia yhtiöitä osana riskienhallintaa. Yritysportfolioon perustava henkilö voi myös tavoitella synergiaetuja portfolioyrittäjyydellään.

### 3. Tutkimusmenetelmä

Tutkielma toteutettiin syksyllä 2019 ja siinä tehtiin kolme teemahaastattelua kolmen eri portfolioyrittäjän kanssa. Kaikkia haastateltiin yhden kerran ja haastattelukeskustelut kestivät yhdestä kolmeen tuntiin. Haastatellut portfolioyrittäjät toimivat ympäri Suomen, mutta erityisesti yhdellä haastateltavaksi valitulla portfolioyrittäjällä on hyvin merkittävästi liiketoimintaa internetissä, joka on kansainvälinen toiminta-alue.

Kaikkien haastateltujen yritysportfolioiden liiketoiminnot jakautuvat eri toimialoille ja myös niiden elinkaaret sekä koot vaihtelevat suuresti. Kaikilla portfolioyrittäjillä on portfoliossaan myös sellaisia yrityksiä, joiden operatiivisessa toiminnassa he eivät ole tällä hetkellä mukana.

#### 3.1 Teemahaastattelu

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja siinä tavoiteltiin avointa keskusteluilmapiiriä haastattelijan ja haastateltavan välille, jotta keskustelun kautta päästäisiin ”syvemmälle” haastateltavan portfolioyrittäjän ajatuksiin ja näin saataisiin kerättyä mielenkiintoisempaa ja tutkielman kannalta relevantimpaa tietoa. Haastattelututkimus on aineistonkeruumenetelmänä sellainen, joka perustuu suurelta osin sen osapuolten eli haastattelijan ja haastateltavan väliseen luottamukseen. Haastattelu onkin yleisin tapa aineistonkeruuseen kvalitatiivisissa tutkimuksissa. (Eskola & Suoranta, 2008) Teemahaastattelussa pyritään kysymyksillä ohjattuun keskusteluun sen sijaan, että tehdään tarkoin etukäteen jäsenelty kysely. Tämä tavoite muodostaa riskin tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiselle, koska haastattelussa keskitytään luomaan turvallinen haastattelutilanne turvautumalla avoimeen ja melko vapaaseen keskusteluun. (Yin, 2003)

Teemahaastattelussa haastattelun teemat on suunniteltu etukäteen ja se perustuu niin sanottuun puolistrukturoituun haastattelurunkoon, jonka pohjalta haastattelutilanteessa käytävä keskustelu etenee. Haastattelija siis käyttää haastattelurunkoa apuvälineenä, jonka avulla hän ohjaa keskustelua niin, että kaikki suunnitellut teemat käydään läpi, mutta esimerkiksi niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella eri haastattelujen välillä. (Koskinen et al., 2005)

Tällaisille puolistrukturoiduille haastatteluille piirteenoimaista on siis se, että se on sisällöltään melko vapaa ja elää osapuolten välisen vuorovaikutuksen mukaan. Se mahdollistaa sen, että

näin pystytään sopeutumaan tilanteeseen ja siihen tutkielman kannalta olennaiseen näkökulmaan, jonka haastateltava henkilö pystyy tuomaan tutkielman hyödyksi. (Eskola & Suoranta , 2008)

Haastattelun vapaa eteneminen vapauttaa haastateltavan haastattelijan näkökulmista, koska riittää, että haastateltava pysyy haastattelijan määrittämässä teemassa sen sijaan, että haastateltava vastaisi vain haastattelijan etukäteen määrittämiin kysymyksiin. Tämä tehostaa sitä, että haastateltavan henkilön näkökannat ja ajatukset nousevat paremmin esille. (Hirsjärvi & Hurme , 2006)

Teemahaastattelurunko on rakennettu apututkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelurunko on kokonaisuudessaan tutkielman liitteenä 1.

### **3.2 Aineiston keruu, käsittely ja analyysi**

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, jolloin tutkimusaineisto syntyy haastattelun osapuolten välisestä keskustelusta. Toteutettujen teemahaastattelujen pohjalta muodostettu tutkielman empiirinen osio pyrkii luomaan keskustelua teoreettisen viitekehyksen ja teemahaastatteluilla kerätyn tutkimusaineiston välille sekä vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Tutkielman tekijä valitsi haastateltavat portfolioyrittäjät niin, että hän listasi ensiksi suuren joukon portfolioyrittäjänä toimivia henkilöitä ja sen jälkeen valitsi listalta mielestään Suomen mielenkiintoisimmat henkilöt. Haastateltavista oli jo ennestään tuttuja. Haastateltavaksi valikoitu menestyneitä portfolioyrittäjiä, joiden tutkija uskoi pystyvän käsittelemään teemaa tutkielman kannalta hedelmällisesti ja siihen syventyen. Haastateltujen iät vaihtelivat noin 30-40 vuoden välillä ja he kaikki olivat mukana yli 10 yrityksen liiketoiminnassa. Kaikkien haastateltujen yritysportfolioiden vuosittainen liikevaihto oli vähintään noin 10 000 000 euroa. Yrittäjät olivat kotoisin eri puolilta Suomea ja heillä kaikilla oli korkeakoulutausta.

Haastateltaviin oltiin etukäteen yhteydessä sähköpostitse, puhelimitse ja sosiaalisen median kanavia käyttäen ja sovittiin haastattelusta ja sen ajankohdasta. Samalla haastateltaville tarjottiin etukäteen tietoa haastattelun aihepiiristä, jotta heidän ajatusprosessinsa alkaisivat käynnistymään hyvissä ajoin ennen haastattelua. Tutkielman tekijä näki hyödylliseksi, että haastateltaviksi valitut portfolioyrittäjät saivat edes alitajuntaisesti miettiä esimerkiksi motivaatiotaan portfolioyrittäjyyttä kohtaan ja lisäksi tutkija ajatteli, että haastateltavat kykenisivät kertomaan parempia esimerkkejä tutkielman teemaan liittyen, kun he ovat saaneet ajatella asiaa jo ennen varsinaista haastattelutilannetta.

Haastattelut toteutettiin kahden viikon aikana haastateltavalle mahdollisimman luonnollisissa olosuhteissa, useimmiten heidän omalla toimistollaan. Haastattelutilanteet olivat kestoltaan yhdestä kolmeen tuntiin, joten niissä kaikissa pystyttiin käsittelemään teemaa vähintään halutun laajuisesti. Haastattelujen jälkeen tutkijalla oli mahdollisuus pyytää täydennyksiä ja kysyä lisäkysymyksiä haastatelluilta ja mahdollisuutta hyödynnettiin kahdessa tapauksessa.

Haastatteluissa kaikille haastateltaville portfolioyrittäjille esitettiin samat kysymykset, mutta keskustelut, teemojen painotukset ja kysymysten järjestykset vaihtelivat jonkin verran haastattelujen välillä teemahaastattelun luonteen mukaisesti. Haastattelukeskustelut tallennettiin ja litteroitiin tekstimuotoon. Litteroinnin yhteydessä aineisto jäseneltiin kysymysrungon mukaiseen järjestykseen.

Teemahaastatteluissa kerätty aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelulla tarkoitetaan tässä tutkielmassa menettelytapaa, jossa analysoidaan syvemmin haastateltujen henkilöiden yhteisiä näkemyksiä, joita he ovat teemahaastattelussa kertoneet (Hirsjärvi & Hurme , 2006).

Aineiston analysointi toteutettiin faktanäkökulmasta eli analysoinnissa kiinnitettiin huomiota haastatelluilta portfolioyrittäjiltä saataviin tietoihin eli faktoihin. Faktoiksi siis luetaan ne haastateltavilta saadut tiedot, joita he haastattelussaan ovat kertoneet teemaan liittyen. Yleisesti vastaavissa, haastatteluaineistoon perustuvissa, tutkimuksissa käytetään tätä faktanäkökulmaan perustuvaa analysointimenetelmää, koska ajatellaan haastateltavien kertovan asioistaan avoimesti ja rehellisesti. (Koskinen et al. ,2005)

### **3.3 Tutkielman luotettavuus**

Tutkielman luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkielma on silloin reliabiliteetti, kun se on toistettavissa uudelleen niin, että samoja tutkimusmenetelmiä käyttäen saadaan samantyyppiset tutkimustulokset. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytännössä mahdoton toistaa täysin samalla tavalla, koska sen keskiössä olevat haastattelututkimukset ovat paljolti riippuvaisia yksilöiden (haastattelija, haastateltava) välisestä vuorovaikutuksesta. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisena tutkielman luotettavuuden arvioijana toimii tutkija itse. Luotettavuutta arvioidessa arvioinnin tulisi kohdistua koko tutkimusprosessiin laaja-alaisesti. (Eskola & Suoranta , 2008)

Reliaabeliksi kutsutaan sellaista tutkimusaineistoa, joka ei sisällä ristiriitoja. Vastaavasti tutkimus on validiteetti silloin, kun siinä mitataan (tutkitaan) juuri sitä, mitä kyseisellä tutkimuksella oli alun perin tarkoituskin mitata (tutkia). Aineisto on sisäisesti validi silloin, kun tutkimusaineisto todentaa tutkijan

tieteellistä otetta ja oman tieteenalansa osaamista. Ulkoisesti validi aineisto tutkimuskohde on esitetty juuri siinä muodossa kuin se todellisuudessa on. (Koskinen et al. ,2005)

Tämän tutkielma on reliaabeli, koska tutkielman toistaminen samoja tutkimusmenetelmiä käyttäen ja samankaltaisia henkilöitä haastatellen johtaisi samankaltaisiin tutkimustuloksiin. Tutkielmaa voidaan pitää myös validina, koska teoreettisen viitekehyksen osiossa on käsitelty tutkielman tutkimuskysymysten kannalta oleellisten aiempien tutkimusten tuloksia ja niitä käsitteitä, joita kauppatieteellinen tieteenala on määrittänyt.

## **4. Tutkimustulokset**

Neljäs pääluku koostuu haastatteluiden pohjalta syntyneen aineiston käsittelystä teoreettisen viitekehyksen ja aiemman kirjallisuuden valossa. Tutkielmaan on haastateltu kolmea menestynyttä ja asemansa portfolioyrittäjänä vakiinnuttanutta henkilöä. Haastateltujen iät vaihtelivat noin 30-40 vuoden välillä ja he kaikki olivat mukana yli 10 yrityksen liiketoiminnassa. Kaikkien haastateltujen yritysportfolioiden vuosittainen liikevaihto oli vähintään noin 10 000 000 euroa. Yrittäjät olivat kotoisin eri puolilta Suomea ja heillä kaikilla oli korkeakoulutusta.

Tutkielmaan on haluttu nostaa paljon haastattelemien antamia suoria lausuntoja, koska haastateltujen kommentit ovat hyvin informatiivisia ja tuovat miellyttävää vaihtelua tutkielmaan sekä tekevät tutkielman lukemisesta mielenkiintoisemman kokemuksen.

### **4.1 Kuinka portfolioyrittäjät eroavat muista yrittäjistä ja millaisia he ovat?**

Kaikki haastatellut portfolioyrittäjät mainitsivat heti, että portfolioyrittäjät eroavat muista yrittäjistä siinä, että heillä on jonkinlainen vaikeus keskittyä vain yhteen asiaan. Tätä ilmentävät parhaiten suorat lainaukset:

*”No varmaan kaikilla portfolioyrittäjillä on joku ADHD....no eheheh....en tiää onko mut usein ne joilla on vaan yks yritys nii ne on semmosii tosi fokusoituneita, ne tykkää tehdä sitä yhtä juttua ja ne ketkä on portfolioyrittäjii ni ne on kyl semmosii niinku et ei pysty keskittyy ikinä mihinkää...ainaki kaikki ketä mä tunnen.”*

*”Kai ne moni on vähän enemmän, niinku, ADHD. Et sellanen tietynlainen keskittymiskyvyttömyys yhteen asiaan. Ja sit ehkä sellanen luontainen kiinnostus asioita kohtaan, niinku semmonen, kovempi*



*luontainen tiedonhalu tai tän tyyppinen. Joku pakko olla. Sä luontaisesti hakeudut ja oot kiinnostunu useemmasta asiasta.”*

*”Jonkinlainen halu tehdä montaa asiaa, kiinnostus useampaan asiaan ja jonkinlainen innostus tehdä useaa eri asiaa, kun niihin avautuu mahdollisuus. Myös tietynlainen ADHD kuuluu varmaankin asiaan.”*

Kaikki haastateltavat mainitsevat yllättävästi saman kirjainyhdistelmän eli ADHD:n kuin apteekin hyllyltä. Se vaikuttaisi olevan vahva luonteenpiirre portfolioyrittäjissä, joten siihen on hyvä perehtyä vähän tarkemmin.

ADHD:n tavallisimpia oireita ovat impulsiivisuus, ylivilkkaus ja tarkkaamattomuus. Tutkimuksen mukaan monet ihmiset, joilla on ADHD-oireita, ovat tavallista luovempia ja innovatiivisempia. Tällaisilla ihmisillä on helpompaa katsoa asioita uudesta näkökulmasta ja sen pohjalta keksiä uniikkeja ratkaisuja ja ideoita. Luovuustesteissä on tutkijoiden yllätykseksi osoitettu, että luovina pidetyt henkilöt olivat nimenomaan muita huonompia keskittymään. Syyksi tälle on ajateltu, että koska ADHD-oireellinen ihminen kerää ympäriltään kaiken tiedon, ja mitä enemmän tietoa ja ajatuksia tietoisuuteen tulee, sitä luovemmaksi se tekee ihmisen. Toisena syynä on ajateltu olevan tällaisen ihmisen impulsiivisuuden ja sen, ettei ADHD-oireellinen henkilö yritä kontrolloida ajatusvirtaansa ja ideoitaan. (Hansen , 2018)

Mielenkiintoiseksi havainnon tekee se, että koska aiemmissa tutkimuksissa on mainittu, että portfolioyrittäjät ovat muita luovempia ja innovaatiokykyisempiä (Thorgren & Wincent , 2015), niin haastatelluaineiston ja Hansenin tutkimusten perusteella voidaan ajatella, että portfolioyrittäjille ominainen luovuus ja innovaatiokyky ovat seurausta ADHD-oireista. ADHD:n oireet, kuten ylivilkkaus, tarkkaamattomuus ja impulsiivisuus ovat oireita, jotka voivat tehdä tavallisesta palkkatyöstä hankalaa, joten se voi olla myös osaselittäjä sille, että tällaiset henkilöt ovat päätyneet yrittäjäksi.

Portfolioyrittäjillä on myös ilmeisesti enemmän kiinnostuksen kohteita ja he ovat uteliaampia, koska he haluavat toimia useamman eri liiketoiminnan parissa sen sijaan, että olisivat keskittyneet vain yhteen toimintaan.

*”Parasta tässä on se, että saa tehdä tosi paljon erilaisia juttuja. Kaikki haasteet on erilaisii ja saa olla tuntosarvet pystyssä koko ajan...niinku siis olla utelias.”*

Portfoliorittäjille tyypillisiä luonteenpiirteitä vaikuttaisivat olevan muun muassa riskinottohalukkuus, tarve itsenäisyyteen, hyvä epävarmuuden sietokyky, tunne oman elämän hallinnasta ja suoriutumisen tarve. Suoriutumisen tarve ilmenee esimerkiksi tavoitteellisuutena, haluna vastuunkantamiseen sekä halua saada palautetta työstään.

*”Mulle on tärkeitä, et se riski on mulla...mut myös se, et ne voiton ilot on mun. Vastuu ja voitot siis ovat molemmat mun käsissä.”*

*”Ehdottomasti voin vahvistaa noi kaikki luettelemasi luonteenpiirteet. Kyl noi paistaa kaikista kymmeneistä yrittäjistä, joita tunnen.”*

*”Kyl...kyl...ne riskit on niinku sen mahdollisuuden hinta. Ei ne mua oo koskaan häirinny, koska luotan omiin ja henkilöstön kykyihin.”*

Yksi portfolioryrittäjästä kertoi avoimesti autonomian ja suoriutumisen tarpeen olevan itselleen tärkeitä syitä siihen, miksi on lähtenyt ottamaan riskejä yrittäjänä:

*”Yks iso syy siihen, miks lähin yrittäjäks, on se, että haluan tehdä ite juttuja. Ja olla silleen vapaa ja itsenäinen. En haluu, et joku ostaa mut palkkalistoilleen jollain muutamalla kymppitonnilla vuodessa.”*

Portfolioryrittäjillä on myös selkeästi vahva usko itseensä ja omiin kykyihinsä. He ajattelevat niin, että jokainen on oman onnensa seppä eli että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan ja valinnoillaan siihen, kuinka menestyy elämässään. Yrittäjät ovat myös hyviä tekemään päätöksiä ja he haluavat vastata päätöksistään ja niiden seurauksista. Eräs tähän tutkielmaan haastatelluista portfolioryrittäjästä vaikutti olevan samaa ainesta toteamalla intohimoisesti seuraavaa:

*”Oon aina aatellu, et v\*\*\*u. Mä oon paras. Pystyn iha mihi vaan, ku vaan vuodatan tarpeeks hikee sen eteen. Ja niin se vaan on, et ihminen pystyy ihmeisii, jos tekee kovaa duunia. Ja v\*\*\*u ku mä en jaksa kuunnella, ku ihmiset kitisee ja keksii tekosyitä, et miks niil ei mee hyvin. Sitä en oo koskaan käsittäny. Se on ihan totta noin niinku lähtökohtasesti, et jokanen on oman onnensa seppä. Mä oon takonu kovaa ja taon jatkossaki, helvetti!”*

Toinen haastatelluista yrittäjästä piti suurena vahvuutenaan uskoaan tulevaan ja tämän tuomaa uskallusta:

*”Optimismi mahdollistaa sen, että uskon tulevaan ja uskallan tehdä asioita. Sit halu auttaa ja halu kehittää on joku sellane sisäänrakennettu kyky..”*

Oli selkeästi havaittavissa, kuinka tärkeänä haastatellut portfolioyrittäjät pitivät hyviä ihmissuhdetaitoja. He korostivat sitä, että ihmisten kanssa on tultava toimeen, eikä ilman tätä taitoa ole mahdollista menestyä. Tämän lisäksi he sanoivat, ettei yksin voi pärjätä ja, että yhteistyössä on voimaa. Tästä saadaan selkeä käsitys siitä, että portfolioyrittäjän tulee tulla toimeen ihmisten kanssa.

*”Tietty, et pystyy olemaa ihmisten kaa tekemisissä. Et se on selvä asia. Se on kaikista tärkein asia. Ei siitä tuu muuten mitää...”*

*”Ei näit juttuja yksin tehä, kyl usein tarttee jeesii ja tukee. Plus kyllähän sun pitää tulla toimeen asiakkaitten ja muitten sidosryhmien kaa.”*

*”Ihmisten kans tätä tehään muille ihmisille. Mä on aina tullu hyvin juttuun kaikkien kanssa ja se on mieletön voimavara, et sut tunnetaan hyvänä jätkänä. Lisäks oon tietosesti kehittäny niitä ihmissuhdetaitoja.”*

Eräs haastatelluista portfolioyrittäjistä piti jopa suurimpana vahvuutenaan kykyä tulla toimeen toisten, vähän itsekkäiden ja toisinaan jopa ”vähä m\*\*\*kujen” yrittäjien kanssa:

*”Varmaan se [vahvuus on], et pystyt tavallaan toimimaan niinku, vahvasti narsististen ja itsekkäitten ja omapäisten, vähä m\*\*\*kujenki ja semmosten ihmisten kans. Ni sehän on semmonen taito, mikä on vähä semmonen taito, mitä ei opi koulussa, mut se on niinku sellane luonteenpiirre, et selviytyy ihmisten kanssa, ni se on varmaa täs hommas aika oleellinen juttu. Et jos jossain on vahvuus, ni saattaa olla siinä, et pystyy toimimaa niinku luonteeltaa hyvinkin vaikeitein ihmisten kanssa.”*

Portfolioyrittäjillä on selkeästi laajat verkostot ja ne ovat laajentuneet nimenomaan esimerkiksi portfolioyrittäjyyden, aktiivisuuden ja hyvien ihmissuhdetaitojen seurauksena. Pyydettyessä haastateltavia kuvittelemaan tilannetta, jossa heillä olisi ollut vain yksi yritys ja vertaamalla sitä nykytilanteeseen, jossa heillä on useita liiketoimintoja ja miettimään kehittyneen suhdeverkoston laajuutta, heille kaikille oli selvää, että suhdeverkosto on laajempi portfolioyrittäjyyden myötä.

*”Tietysti verkosto ois kapeempi, ihmisiin tuntis vähemmä ja, ja ihmiset tuntis minut vähemmän ku ois vaan se yks juttu, et tietysti se vaikuttaa siihe”*

*”Verkostot ovat paljon laajemmat näin, koska esimerkiksi, kun teen sijoituksen uuteen yritykseen niin silloin tutustun uusiin kanssasijoittajiin.”*

Yksi haastatelluista on lisäksi havainnut narsismin ja tietynlaisen itsekkyyden olevan vahva luonteenpiirre erityisesti portfolioyrittäjissä ja toi sen rohkeasti esiin. Tämän haastatellun portfolioyrittäjän lisäksi eräs toinenkin haastateltu vahvistaa tunnistavansa narsistisia piirteitä kanssayrittäjissään.

*”Menestyvät yrittäjät niinku keskimäärin, ni kylhä se melkein on, että narsismi on aika vahva luonteenpiirre, on on, ja kyllähä se niin on, et usein nää menestyvät on niinku hyvin itsekkäitä.”*

*”Ahneesta tulee rikas, mut tosi ahneella on sit se kuuluisa paskanen loppu.”*

Portfolioyrittäjät ovat muita yrittäjiä aktiivisempia rahoittamaan uusia liiketoimintoja ja he ovat muutenkin tiiviimmin tekemisissä verkostojen kanssa. Tiimiyrittäjyys eli yrityksen ostaminen tai perustaminen yhdessä liikekumppanien kanssa vaikuttaisi olevan yleistä. Portfolioyrittäjien kohdalla tämä on luontevaa, koska he jakavat rajattuja resurssejaan, kuten esimerkiksi aikaa ja pääomaa useamman yrityksen kesken, jolloin yksittäinen yritys voi hyötyä siitä, että sen taustalla on useampi yrittäjä, koska silloin yritys saa enemmän aikaa, verkostoja, osaamista ja pääomaa toimintansa tueksi.

Kaikki haastatellut portfolioyrittäjät omasivat taipumusta tiimiyrittäjyyteen, koska he olivat perustaneet yrityksiä yhdessä toisten portfolioyrittäjien kanssa tai sitten he olivat sijoittaneet kertyneitä pääomia edelleen ja tätä kautta tulee johonkin yritykseen osaomistajaksi. Erityisesti yksi haastateltu korosti kanssayrittäjien merkitystä.

*”Saadaan synergioita siitä, kun tullaan keskenään toimeen ja voidaan tehdä jotain...kaikil on omat vahvuudet siel omis jutuissaan, se osaaminen ja suhdeverkostot esimerkiks siis. Sit kyse on siitä, et miten ne liimataan yhteen niin, et ne pelaa niinku parhaiten. Ja se toimii niin kauan, kunnes ne ihmiset alkaa riitelee...”*

*”Keskeistähän täs on ollu se, et, et pystyy jakamaan sitä vastuuta ja työtä. Ja tekemään näitä juttuja porukalla. Kyl ihmiset on keskiössä tässä portfolioyrittäjyydessä. Ei näitä juttuja kukaan yksin veis tälle tasolle...ainakaa täs samas ajas...”*

Kaikki haastatellut omasivat yliopistotutkinnon, mutta kaikkien yliopistotutkinto ei ollut kaupallisen alan tutkinto. Kaikilla oli kuitenkin takanaan suoritettuja kauppakorkeakouluopintoja ja kaikki vaikuttivat arvostavansa oppimista ja koulutusta.

*”Ku mä alotin nii ei mulla ollu mitää koulutusta, mutta tässä matkan varrella oon opiskellu kauppa-korkean talouskurseja ja lukenu paljon kirjallisuutta sekä blogeja. Nii kyl, kyl niistä on hyötyy ja kyl, kyl kannattaa käyä jotain semmosii, eikä pelkästää lukee kirjoja, vaan käyä vaikka avoimen yliopiston kurseilla, mis joutuu vähä laskee niin nist on kyl ollu hyötyy. Ja kyllä, kun nytkin ku meillä on yks rahoituskierron meneillää nii tuli uusia termejä, joita en tiennyt, mutta sitten perehdyin niihin tarkemmin.”*

Eräs toinen haastateltu näki kohdallaan tärkeimpänä yliopiston tehtävänä sen, että se oli opettanut oppimaan.

*”Kyl se (kaupallinen koulutus) on ehkä alkuun antanu semmosen kimmokkeen, kun innostu niistä asioista mitä on opiskellu. Sen jälkee ehkä menee muutama vuos sillee ettei oo osannu hyödyntää sitä opiskeluu vaa on vaa opetellu sitä käytännön asiaa ja sit ehkä jossai vaihees oppii sit hyödyntämää sitä teoreettista pohjaa...jos siitä sit enää muistaa mitää, ku se aika on sit taas venyny. Arvostan ehotomasti koulutusta ja se, mitä se yliopisto mun mielestä tekee, ni se opettaa oppimaan. Et se on se juttu. Ei se oo realisimia, et sä 19-vuotiaana luet jotain ja sit muistat sen 35-vuotiaana.”*

Portfolioryrittäjillä vaikuttaisi olevan ”palava halu” toimia yrittäjänä palkkatyön sijaan. Heitä siis motivoi toimia ”vapaana” yrittäjänä yksittäisen liiketoimintojen epäonnistumisesta riippumatta, kun novii-siyritykset ovat valmiita siirtymään takaisin palkkatyöhön, kun heidän liiketoimintaideansa ei menestynyt. Kukaan haastatelluista yrittäjistä ei voisi kuvitella lopettavansa yrittäjyyttä ja siirtyvänsä palkkatyöhön. Kukaan heistä ei myöskään kokenut soveltuvansa enää palkkatyöhön.

*”Heh, ei musta kyllä normaalii työntekijää saa millää...hehhe...jos helvetisti maksetaan kuukaudessa rahaa nii kyllä mä pari vuotta voisin seisoo vaikka päälläni...hehheh.”*

*”En. Jo lukion alkuluokilta saakka on ollut mahdotonta nähdä itseään palkkatyössä, on vaikea sanoa, miksi niin. Kaitpa se on sitä, että haluan luoda jotain omaa ja nähdä oman logon ympäri kaupunkia. Ja sitä, ettei tarvitse olla osana toisten luomaa organisaatiota. Haluan myös olla erilainen kuin moni muu. En halua olla tavallinen. Se on helvetin tylsää.”*

Etenkin yksi yrittäjistä ajatteli niin, että hän voisi luopua yrittäjyydestä, mutta ei siirtyisi lopetettuaan palkkatyöhön. Hän myös ajatteli, että niin joutuessaan tekemään, hän olisi epäonnistunut jossain.

*”En mä varmaa niinku yrittäjänä lopettais sinällää, et kyllä ois varmaa vaikee, minusta on tullu nii jäärä ja omapäinen että tota, emmä usko, et mä soveltuisin ainakaa hirmu hyvin sellaseen hommaan. Ei se yritysten loputon kasvattamine ja tekemine mikää autuus kuitenkaa oo, et kylähä siin uhraa monta asiaa. Et sehän on valinta, ku sulla on elämässä X määrä aikaa, et mihin sen käyttää. Et sinällää voi tästä joskus hypätä pois, mut sit se, et mitä muuta tekis ni on eri asia. Sanotaa, et jos nyt lopettais, ni sit ois epäonnistunu, jos ois tarvetta mennä palkkahommiin.”*

Vastaukset kertovat motivaatiosta ja palavasta halusta toimia portfolioyrittäjänä. Toisaalta, vastauksia ei tarvitse ihmetellä, koska he kaikki ovat suhteellisen menestyneitä portfolioyrittäjiä. Ei voi kuitenkaan ajatella, että heillä olisi helppoa tai helpompaa kuin palkkatyötä tehtäessä. Heillä on pieniä ja suuria haasteita jatkuvasti, mutta silti he jatkavat toimintaansa portfolioyrittäjänä.

*”kyl on v\*\*\*u vaikeeta joskus”*

*”Varmasti palkkatyössä olisi monella tapaa helpompaa ja vähempistressistä, mutta en silti olisi valmis siirtymään palkkatyöhön. Nää on valintakysymyksiä, koen, että annan enemmän, mutta myös saan enemmän.”*

Haastatellut portfolioyrittäjät eivät kokeneet, että heillä olisi ollut erityisiä lahjoja tai kykyjä tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia. He kuitenkin kokevat niin, että kertynyt kokemus ja uskallus ovat autta-  
neet merkittävästi liiketoimintaideoiden viemistä konkreettiseksi liiketoiminnaksi.

*”Nuorempana ajattelin, että kykyni tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia on parempi, mutta en usko niin enää. Tosin eräs yksi Suomen kovimmista enkelisijoittajista on sanonut, että sä oot kyllä idearik-  
kain kaveri, jonka oon tavannut. Et kait siinä sit jotain pohjaa on.”*

*”Melkein sanosin et en mä tiä oonks ollu sen parempi hahmottamaan mahdollisuuksia.”*

*”En välttämättä oo sen kyvykkäämpi luonteisesti, mutta sitä on...niinku...on oppinu näkemään asioita  
niin sanotusti bisneslasit päässä. Sitten asioista juttelee muitten kanssa ja tulee tartuttua mielenkiin-  
toisiin asioihin.”*

Haastattelut eivät siis kokeneet olleensa ainakaan merkittävästi muita kyvykkäämpiä tunnistamaan liiketoimintamahdollisuuksia. Sen sijaan he kokivat, että kertynyt kokemus on auttanut siirtämään havaittuja mahdollisuuksia käytännön liiketoiminnaksi.

*”Joo, varmaan se on ollu siinä itseluottamukses et uskaltaa niitä asioita tehdä...ja nyt ku on tullu kokemustaki nii myös osaa tehdä.”*

*”On tullut tehtyä paljon ja ehkä luontaisestikin olen ollut hyvä järjestelemään asioita ja miettimään prosesseja. Siksi käytäntöön siirtäminen on helpottunut. Ja tietty, kun on enemmän kaikkia resursseja käytettävissä.”*

*”Etenkin kokemuksen karttuessa kyky on kehittynyt.”*

Haastatellut portfolioyrittäjät eivät lähteneet kehumään itseään johtamistaitojensa suhteen, ja osa heistä mietti, että voiko asiaa oikeastaan arvioida itse ja millä paremmuutta johtajana lopulta mitataan. He eivät siis kokeneet olevansa luontaisesti muita johtajia parempia johtamaan.

*”Mä aattelen nii, että jokaisella on omat heikkoidet ja vahvuudet ja tota tietty kokemus tuo jonkinlaista näkemystä ja osaamista, mut oon mä nähny nuorii johtajii, jotka on sillä intohimolla ja innostuksellaan on siinä omassa liiketoiminnassaan nii paljo parempia et mä en vois niinku ikinä korvaa niitä.”*

Verojen minimointi tuli esille useamman kuin yhden portfolioyrittäjän suusta. Verosuunnittelulla ”säästettyjä” rahoja investoidaan edelleen kasvattamaan yritys- tai kiinteistöportfoliota. Portfolioyrittäjät haluavat siis olla maksamatta ”ylimääräisiä” veroja ja käyttämään rahat yritysportfolion kehittämiseen ja kasvattamiseen.

*”Oon saanu vinkkejä kauppakorkeakoulun proffalta liittyen verosuunnitteluun. Oon myyny parissa yrityskaupassa yhtiön osakkeita verottomasti.”*

*”Veroja maksetaan muutenkin hurjasti, joten ollaan vähän katsottu, miten niitä maksettaisiin vähemmän. Mitään konnankoukkuja tai sellaista ei tehdä, vaan ihan verottajan ohjeiden mukaan mennään, mutta mitään tyhmyyksiä ei haluta tehdä verotuksenkaan osalta.”*

*”Se on kato niin, et kannattaa ostaa kiinteistöjä, et saa poistoja ja tuloksen alas [joka vähentää maksettavan yhteisöveron määrää].”*

#### **4.2 Miten portfolioyrittäjistä on konkreettisesti tullut portfolioyrittäjiä?**

Analysoitaessa haastateltujen uratarinaa, vaikuttaisi siltä, että portfolioyrittäjäksi on ryhdytty jonkin käytännöllisen tilannetekijän vaikutuksesta. Ensimmäinen haastatelluista yrittäjistä kertoi aloittaneensa yrittäjyyden lukioikäisenä huomattaessaan hyvän liiketoimintamahdollisuuden, jolla hän voisi työllistää itsensä kesätyöhön hakeutumisen sijaan. Siitä innostuneena hän alkoi kokeilemaan myös muita liiketoimia, joissa hänen sanojensa mukaan voisi olla tulevaisuutta. Pitkin opintojen hän tarttui vastaan tuleisiin liiketoimintamahdollisuuksiin ja etsi itsellään toimivia liiketoimintoja, joilla hän voisi työllistää itsensä ja myös muita heti yliopistosta valmistuttuaan. Hän oli kokenut helpommaksi rakentaa muutamman yksittäin vähemmän tuottavan liiketoiminnan kuin yhden yksinään paljon tuottavan liiketoiminnan opintojen ohella, joten portfolioyrittäjäys oli hyvä vaihtoehto. Samalla hän oli huomannut portfolion tuomia etuja ja jatkanut portfolion rakentamista.

Toinen haastatelluista oli aloittanut rakentamalla verkkosivustoja, jonka aikana hän löysi uuden liiketoimintamahdollisuuden, mutta ei voinut lopettaa alkuperäistä liiketoimintaa uuden ja kiinnostavamman liiketoiminnan rakentamiseksi, joten hänen oli jatkettava portfolioyrittäjänä. Hän toimi IT-alalla, joten IT-kuplan puhkeaminen 1990-luvun lopulla toi vaikeuksia, joista selvittyään hän päätti, että haluaa toiminnalleen jatkossa useamman tukijalan.

Kolmas portfolioyrittäjä oli kertomansa mukaan etsinyt omaa juttuaan ja kokeillut useampia eri liiketoimintoja löytääkseen hyvää liiketoimintaa. Osittain toiset liiketoiminnot rahoittivat toisia liiketoimintoja pääsemään alkuun, joten se oli tärkeä syy toimia useammalla toimialalla.

Portfolioyrittäjänä toimivat haastatellut puhuvat sattuman merkityksestä sille, että ovat alkujaan sattuneet lähtemään portfolioyrittäjäksi. Sattuma on siis tuonut jonkinlaisen mahdollisuuden tarjolle, jonka portfolioyrittäjäksi lähtenyt on päättänyt hyödyntää siitä huolimatta, että hänellä on jo olemassa liiketoimintaa. Sattuma on käytännössä voinut olla sitä, että ensimmäinen liiketoimintayritys on epäonnistunut tai ei ole täyttänyt yrittäjän odotuksia, joka on johtanut uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimiseen ja hyödyntämiseen. Näinhän ei välttämättä olisi käynyt, jos heti ensimmäinen liiketoiminta olisi ”lähtenyt lentoon”.



Syy kahden liiketoiminnan ylläpitämiseen samanaikaisesti löytyy esimerkiksi siitä, että toista toimintaa tarvitaan rahoittamaan toisen liiketoiminnan käynnistymistä tai sitten molemmat toiminnat ovat kokeiluja, joilla etsitään itselleen sopivaa liiketoimintaa. Toisen yrityksen perustamista ja sen syytä he kuvailevat seuraavin kommentein:

*”Koska se oli niinku nii siistii, ku voi tehdä jotain sellasta mistä voi tulla tosi isoo ja mahtavaa.”*

*”Ei se varmaa oo ku se mahollisuus. Se voi olla myös niin, että se juttu mitä sillo on tehny, nii ei oo vetäny tarpeeks, se ei oo tavallaa lähteny tarpeeks hyvin, tai ei oo ollu resursssei pullauttaa sitä niinku sinne seuraavalle asteelle. Nii sit on kokeiltu jotai muuta. Et sehän on sellasta luonnollista hakemista.”*

*”Se oli sellaista kokeilua ja tuli tehtyä kaikkea, mikä tuli mieleen ja mihin riitti resurssit. Tuli tehtyä vaikka ja mitä, osa jäi vaisuiksi, osa myytiin ajanpuutteen vuoksi jo yliopiston aikana. Se oli myös sitä, että kun oli aikaa tehdä jotain muutakin, niin miksipä sitä ei sitten olisi tehnyt. Mitään selkeää järkisyitä ei ollut. Se vain oli sen mahdollisuuden hyödyntämistä ja intohimon seuraamista...ja ehkä...ehkä myös nuoruuden intoa.”*

Myöhemmässä vaiheessa he ovat alkaneet miettimään portfolioyrittäjyyden järkevyyttä myös esimerkiksi riskienhallinnan ja kasvun työkaluna:

*”Olin ehkä lukuun portfolioteoriaa ja sitä kautta huomannu, et viitsi, tuoli pysyy paremmin pystys kun sil on useempi jalka. Ja mä mietin, että mä haluan, että mulla on tulevaisuudessa useampi tukijalka ku vaa yks nii et mä en kaadu jos, tulee samanlainen tilanne [kuin IT-kuplan puhkeamisen aikaan], et yhdellä [yrityksellä] ei mee nii hyvi.”*

*”Aluks se ei ollu tietonen valinta, vaa koska se oli niinku nii siistii, ku voi tehdä jotain sellasta mistä voi tulla tosi isoo ja mahtavaa. Myöhemmin tehty päätös laajentaa portfolioa oli tietonen, mut se eka oli vähä sillee, että mä oisin halunnu tehdä pelkkää sitä toista, mut sen rahottamiseksi mä jouduin tekee yksinkertaisempaa liiketoimintaa.”*

*”Ainaki täl hetkel tietosesti, joo, kyllä [toimin portfolioyrittäjänä]. Et alku oli enemmän sattumaa, mut sit se on muuttunu tietosemmaks. Tosin kyl se ajatus hajauttamisesta ja riskienhallinnasta on siellä taustalla. Et se on vähän molempia.”*

*”Aika nopeasti siitä tuli tietoista, eli enemmän tietoisesti, mutta toki se on myös tapahtumien summaa, eli jonkinlaista sattumaa. On siinä sitten sellainenkin riskienhallinnan näkökulma. Muistan myös nuorena laskeneeni, että on helpompi luoda viisi toimintaa, jotka tuottavat kaikki vuodessa kakskyttonii, eli yhteensä satasten kuin luoda yksi yritys, joka tuottaa sen saman satatonna vuodessa. Pienistä puoroista kasvaa iso joki, kuten sanonta sanoo.”*

Voidaan siis tiivistäen todeta, että haastatellut portfolioyrittäjät ovat aloittaneet portfolioyrittäjänä taloudellisten ja liiketoiminnallisten tilannetekijöiden vallitessa esimerkiksi omaa juttuaan etsien tai rahoittaen alkuperäisellä liiketoiminnalla seuraavaa toimintaa. He ovat kuitenkin jatkaneet tietoisesti portfolioyrittäjänä alkuvaiheen jälkeen muun muassa riskienhallinnan ja kasvun takia.

*”Se on selvää, että liiketoiminnot eriytetään eri yhtiöihin muun muassa riskienhallinnan ja käytännön selkeyden vuoksi.”*

Kokeneiden ja vaurastuneiden yrittäjien tilannetekijäperäinen syy portfolioyrittäjäksi siirtymiseen voi olla esimerkiksi halu sijoittaa varallisuutta johonkin uuteen liiketoimintaan. Yritykset voivat olla myös sellaisia, joihin sijoittaminen ei ole ollut aiemmin mahdollista esimerkiksi ajallisista tai taloudellisista resursseista johtuen. Myöhemmässä vaiheessa perustetuissa yrityksistä voi olla kyse siis myös ”rennommin perustetusta” yritystoiminnasta, kuten esimerkiksi harrastuksen tai mielenkiintojen ympärille rakennetusta liiketoiminnasta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi keilahallit, ravintolat ja yökerhot, kuten eräs menestynyt portfolioyrittäjä kertoikin tehneensä; perustaneensa oman ravintolan, käytännössä ihan huvikseen.

*”Nyt sit kun on ollu jo vaikka ja mitä juttuja, niin ne syyt [uudelle yritykselle] voi olla mitä vaan...on perustettu ravintola oikeestaan...no, ihan silleen huvikseen”*

*”Yhellä mun hyvällä ystävällä on oma keilahalli. Se on tavallaan sen harrastus, ku se on harrastanu keilausta. Pitäähän jokasella keilausta harrastavalla oma keilahalli olla, eiks vaa? Hehhhe!”*

### **4.3 Mikä motivoi portfolioyrittäjää?**

Tutkielmaan haastateltuja portfolioyrittäjiä motivoivat sellaiset tekijät, jotka sisällytetään sisäiseen motivaatioon. Sellaisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työnteko itsessään, eteenpäin meneminen,

elinympäristönsä hyödyttäminen työllistämällä ja tarjoamalla palveluita, haasteiden voittaminen sekä jonkinlainen kunnianhimon tyydytys menestymällä ulkoisten motivaatiotekijöiden, kuten rahan sijaan.

*”[Motivoi se, kun portfolioyrittäjänä] pääsee näkemään tosi monia asioita, tosi kiinnostavia asioita ja niinku oppimaan valtavan paljon asioita...ja sitte ku on hyvin hajautettu salkku niin kyl sieltä voi sitte jotain maukkaita exittejäki [yrityskauppoja] tulla...ja sit saa pääomia tehä vielä siistimpiä ja isompia juttuja...nii sit pystyy jatkamaa sitä portfolioyrittäjyyttä.”*

*”Kylhä ne liiketoimintojen tuomat erilaiset haasteet [motivoi]. Haasteet ja niiden hoitaminen kotiin. Ja sit monipuolisuus. Ja sit ne yritysten seuraavat stepit.”*

*”Portfolioyrittäjyys itsessään tuntuu hienolta ja motivoi itsessään. Se on se koko elämäntyylä ja se, että voi tehdä omia juttuja ja sellasiaki juttuja, niinku, et ne ei välttämättä ois muuten mahdollisia. Ja tykkään käyttää rahaa pelimerkinä, saada sen tuottamaan ja rakentaa systeemejä. Saan myös tehdä joitain liiketoimia ikään kuin harrastuksena kavereiden kanssa.”*

Haastatteluaineiston perusteella voidaan sanoa, että portfolioyrittäjille on voimakas halu suoriutua haasteista ja heitä motivoi niiden voittaminen sekä yritysportfolioon kehittäminen. Raha ei myöskään motivoi portfolioyrittäjiä ainakaan merkittävästi muuten kuin suoriutumisen mittarina ja uusien liiketoimintojen mahdollistajana sekä työkaluna. Nämä ovat hyvin vahvoja merkkejä sisäisestä motivaatiosta.

*”Kyl se tekeminen motivoi. Se on se juttu, ja haasteet, niiden voitto ja eteenpäin menemine...ja toi on totta, just. Et raha motivoi tehdyn työn palautteena.”*

*”Mua motivoi enemmän se ku näkee et ne firmat menee eteenpäi ja ku näkee et ne ihmiset niissä pääsee eteenpäi urallaa ja tykkää siitä mitä tekee. Eli enemmän se tekeminen motivoi.”*

*”Mhh, ei se [rahanteko] sillee mikää motivaatiotekijä [portfolioyrittäjäksi] oo. Mua motivoi enemmän se ku näkee et ne firmat menee eteenpäi ja ku näkee et ne ihmiset niissä pääsee eteenpäi urallaa ja tykkää siitä mitä tekee. Eli enemmän se tekeminen motivoi.”*

*”Ei se [rahanteko] varmaan sillee. Kyl täs aika nopeesti vetäs ittensä hirteen, jos tätä tekis vaan rahan takii. Se on mielenkiintonen kysymys, et jos ois keskittyny vaan yhteen asiaa, nii oisko tässä ajassa saanu absoluuttisesti enemmän euroi, ni varmaan ois voinu saada. Totta kai se motivoi, et kun taseen*

*loppusumma kasvaa. Et onhan se selvä asia, et varallisuuden kasvu ja jonkinlainen elintaso, on ihan positiivinen asia. Varmasti sit seki motivoi olemaan useammalla eri alalla, et tulee tekemisen vaihteluu, siin on niinku happee enemmän. Ja se sellane kaupanteon nälkä motivoi.”*

*”Tietty se on osana tätä hommaa, mutta ei se todellakaan ainut oo. Ajattelen esimerkiksi rahasta hyvin eri tavalla kuin moni muu suomalainen. Ajattelen sen pelimerkinä ja työkaluna, enkä niinku, sellasena, jota saa, kun käy töissä ja sitä menee ruokaan ja sellaseen. Olen myös luonteeltani ollut aina tosi säästeliäs enkä tee turhia hankintoja...siis niinku törsää...ostan kyllä kalliitakin juttuja, mutta ne ovat palkintoja itselleen, eikä mitään herätekrääsää. Ja siis, kyl se kuuluu siihen elämäntyyliin, jota olen halunnut, että niinku, varallisuus kasvaa ja sitten sillä tuotetaan lisää uusia projekteja. Ei sitä niinku tehdä sen rahan takia itsessään, vaikka rahalla lisää rahaa tehdäänkin. Tosiaan, se ei oo ainut juttu, mutta on se osa tätä kuvioo, kun onhan se myös sellanen...jonkinlainen, tekemisen ja onnistumisen mittari.”*

Haastatellut eivät siis suoranaisesti kerro kokevansa, että oman henkilökohtaisen varallisuuden suora kasvattaminen toimisi syynä portfolioyrittäjyydelle, mutta yritysten varallisuuden kasvattaminen on yksi osa motivaatiota. Haastatellut portfolioyrittäjät kertovat haluavansa kasvattaa yrityksiään ja päästä tekemään entistä suurempia juttuja. He myös kokevat varallisuuden kasvattamisen tietynlaisena onnistumisen mittarina.

Decin ja Ryanin (2000) itsemääräytymisteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat sisäiseen motivaatioon; tarve autonomiaan, pätevyyteen ja yhteenkuuluvuuteen.

Autonomia on keskeistä yrittäjyydessä, koska yrittäjä toimii hyvin itsenäisesti verrattuna esimerkiksi palkkatyössä käyvään henkilöön. Yrittäjänä ja etenkin portfolioyrittäjänä henkilö osoittaa pätevyyttä, kun hän johtaa ja kehittää useaa liiketoimintaa samanaikaisesti. Haastatellut yrittäjät kertoivatkin, että haasteet ja niiden voittaminen motivoi heitä entisestään. Yrittäjillä on myös keskeinen asema yhteisössä ja he kokevat yhteenkuuluvuutta työllistäessään ja ollessaan tärkeä osa yhteiskuntaa. Voidaan siis katsoa, että yrittäjät saavat tyydytystä näistä kaikista osa-alueista.

Huomioitavaa on, että motivaatiot ja syyt ensimmäiselle, toiselle ja kolmannelle yritykselle voivat olla hyvin erilaisia. Osan yritystoimintojen lakatessa, mutta yrittäjäuran jatkamisen taustalla on todennäköisesti edelleen halu itsenäiseen toimintaan (Westhead et al. , 2005) . Tällöin kuitenkin taloudellisen hyödyn tavoittelu ei välttämättä enää ole yhtä voimakas tekijä kuin yrittäjäuran alkutaipaleella (Wright et al., 1995).

*”Nyt sit kun on ollu jo vaikka ja mitä juttuja, niin ne syyt [uudelle yritykselle] voi olla mitä vaan...on perustettu ravintola oikeestaan...no, ihan silleen huvikseen”*

*”...oli kiinnostava mahis ja oli siistii tehdä montaa sellasta juttuu, et nistä vois tulla joskus isoi. Se toinen piti olla rinnalla rahottamassa sitä toista toimintaa.”*

*”Se on alussa silleen hakemista. Et kun sä haet sitä omaa juttuu, et mikä se on. Ja sit usein sulla on pääomat aika vähissä nii sä joudut tekee sitä ja tätä ja tosta sä saat leivän ja tota sä yrität kehittää et sä saat leivän pöytään. Et se on niinku luonnollistaki, ellet sä sit osu saman tien, niinku, johonki kulta-suoneen.”*

Portfolioryittäjiä voi motivoida myös se portfolion tuoma etu, että he voivat siirtää tarvittaessa rahaa portfolioryitysten välillä tarpeiden ja taloustilanteisen mukaisesti – tätä vastaavaa etua ei ole muilla yrittäjätyypeillä ja tämä voi osaltaan kannustaa yrittäjiä muodostamaan portfolioita. (Alsos , 2007)

*”Se tässä onki ollu hyvä, että kun on yrityksiä, jotka pärjäävät eri tavalla eri suhdanteissa niin leipä pysyy tasapaksuna, vaikka jollain firmalla meniskin huonosti. Ja vaikka se tekis tappioo muutaman vuoden aina välillä, niin saadaan rahoitettua se muiden liiketoimintojen tuotoilla ja sama toisin päin sitten eri suhdanteessa. Ne siis tukee toisiaan.”*

Haastateltavat tunnistivat yritysportfolioon mahdollisesti tuomien hyötyjen tavoittelun yhdeksi motivaatiokseen.

*”Oon juuri ostamassa yritystä uuteen liiketoiminta-alueeseen, joka tulee jo tiivistämään jo olemassa olevien liiketoimintojen välistä verkkoa ja näin saadaan parempia synergiaetuja.”*

*”Varmasti et joku elementti [siinä motivoi]. Väittäisin, et tässä omalla kohalla suurin on se, et, kun tehhän porukalla, nii, et tulee niitten kaa toimeen. Eli saahaan synergioita siitä, kun tullaan keskenään toimeen ja voidaan tehdä jotain...kaikil on omat vahvuudet siel omis jutuissaan, se osaaminen ja suhdeverkostot esimerkiks siis. Sit kyse on siitä, et miten ne liimataan yhteen niin, et ne pelaa niinku parhaiten. Ja se toimii niin kauan, kunnes ne ihmiset alkaa riitelee... ja sit se näkyy siinä, et niitä resurssei yhteiskäytetään. Se on siis tavallaa jatkumo siitä.”*

*”Joo, sen tajusin joskus aika alussa, että on joitain resursseja, joita voin käyttää sitten kaikissa. Se on yks järkisyy, joka kannustaa tähän malliin ja tuo etuja. Onhan se selvä, että meille tulee halvemmaks ja paremmaks, et meillä on oma taloushallinnon työntekijä, joka tekee esimerkiksi kaikkien fimojen kirjanpidon, ku se, että se kaikki ois ulkoistettuu. Yksittäisellä firmalla se ei ois tietenkään kannattaavaa tehdä inhousena.”*

Mielenkiintoista on myös se, että millä tavalla (portfolio-)yrittäjyyteen kannustaneet arvot ja/tai motivaatiot ovat muuttuneet yrittäjyuran aikana.

*”Itsenäisyys ja vapaus ollut aina. Käsitys rahasta on muuttunut, ennen se oli polttoainetta ja niinku pakollinen selviytymiskeino. Nyt se on niinku työkalu. Maine on mielenkiintone. Useamman yrittäjävuoden jälkeen aloin miettimään henkilöbrändiäni.”*

Kyseinen yrittäjä oli ajatellut, että hänen on tärkeää pitää imagonsa aitona ja huolehtia siitä, ettei ihmiset ajattele, että hänellä on jokin taikasauva, että kun hän tekee jotain, niin se on varma menestystarina. Hän koki olevansa jossain määrin vastuussa myös siitä, että mitä yleisö ajattelee portfolioyrittäjistä, koska hän on paljon esillä kyseisessä skenessä. Alussa hän ei tietenkään ollut ajatellut asiaa tästä näkökulmasta.

*”Ei varmaan pohjimmiltaan ihan hirveesti. Ei ne varmaan oo. Vapaus ja itsenäisyys varmaan merkkas jo alussa, mut kyl se kaupantekemisen nälkä oli isompi ohjuri. Ja se on muuttunu siitä omasta kaupan tekemisestä siihen, että luo ne kaupantekoprosessit muille, et se yritys tai systeemi, pystyy tuottamaan niitä kauppoja. Nykysin tavote on saaha niitä kiksejä siitä, et se organisaatio tekee niitä kauppoja.”*

*”Olin käsitellyt näitä arvoja mielessäni jo aika varhain, joten mitään kauheen isoja muutoksia en koe. Tietty, ajatteleehan sitä elämää eri tavalla iän karttuessa ja luontaisesti arvot vähän muuttuu, mutta edelleen nautin vapaudesta tehdä. Ja maine, niin, se on kyl aina ollu tärkee. Oon aina halunnu olla kohtelias ja niinku, sellane, hyvä tyyppi. Haluun, et kaikki aattelee musta, et oon mukava ja luotettava tyyppi ja siinä haluun pysyy. Se on tärkeempää ku vaikkapa raha.”*

Kuten suorista lainauksista tulee ilmi, haastatellut eivät koe, että heidän arvonsa ja motivaationsa olisivat juurikaan muuttuneet yrittäjyyden aikana etenkin vapauden ja itsenäisyyden osalta. Joitain muutoksia motivaation suhteen on havaittavissa, koska esimerkiksi kaupanteon nälkä on kehittynyt

kunnianhimoisemmaksi ja rahasta on tullut arkisen vaihdonvälineen sijaan työkalu. Myös iän kertyminen on saanut ajattelemaan muutakin kuin vain työasioita.

*”Mut kyllähä ihminen elämää aattelee eri tavalla, kun ikää tulee lisää. Et parikymppisenä ei hirveesti ajattele sitä elämän loppupäätä, mut keski-iän lähestyessä sitä sit saattaa alkaa ajattelee myöskin sitä loppupäätä, et ku tää matkaha ei oo ikuinen.”*

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli osallistua akateemiseen keskusteluun ja lisätä tietoisuutta portfolioyrittäjyydestä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kuinka suomalaisesta portfolioyrittäjästä on tullut portfolioyrittäjä ja mikä heitä motivoi toimimaan yrittäjänä useassa yrityksessä samaan aikaan.

Tutkielman toteuttaminen oli tutkijalle kiinnostavaa ja sen aihe on tutkielman tekijän mielenkiinnon kohde. Tutkielma toteutettiin syksyn 2019 aikana niin, että ensiksi etsittiin aiheeseen liittyvää aiempaa kirjallisuutta ja tutustuttiin niihin. Näiden avulla muodostettiin tutkimuskysymyksiä, joihin lähdettiin etsimään vastausta kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Tutkielmaan haastateltiin kolmea eri menestynyttä portfolioyrittäjää ja heidän kanssaan käytyjen antoisien puolistrukturoitujen teemahaastattelukeskustelujen pohjalta muodostettiin tutkielman empiirinen osio ja löydettiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä tehtiin mielenkiintoisia havaintoja.

Tutkielman tulokset vahvistavat aiempien tutkimuksien tuloksia siitä, että portfolioyrittäjien, kuten myös muiden yrittäjien luonteenpiirteitä ovat esimerkiksi riskinottohalukkuus, tunne oman elämän hallinnasta, kyky sietää epävarmuutta ja tarvetta itsenäisyyteen sekä suoriutumiseen (Virtanen, 1997).

Tutkielman yllättävin havainto oli, että kaikki haastatellut kuvasivat portfolioyrittäjien eroavaisuutta verrattuna muihin yrittäjiin kirjainlyhenteellä ”ADHD”. Aiemmissa tutkimuksissa on mainittu portfolioyrittäjien olevan luovia ja innovatiivisia (Thorgren & Wincent, 2015), jotka ovat ADHD-oireisten ihmisten vahvuuksia (Hansen, 2018), joten mahdolliset ADHD-oireiden ja portfolioyrittäjyyden väliset syy-seuraus-suhteet ovat hyvin mielenkiintoisia, ja niitä on syytä tutkia myös jatkossa, koska tämän tutkielman perusteella niitä voidaan odottaa löytyvän. ADHD-piirteiden ohella toinen havainto, jota ei ole aiemmin nostettu esiin ainakaan kovin suurissa määrin, on erityisesti portfolioyrittäjien narsistisuus.

Lisäksi voidaan sanoa, että portfolioyrittäjiltä ei puutu itseluottamusta ja heidän ihmissuhdetaitonsa sekä taito saattaa liiketoimintaideoita käytännön liiketoiminnaksi, ovat hyvin kehittyneitä. Yrittäjien voimakas itseluottamus ja on havaittu aiemmin myös muun muassa Kantolan ja Kuuselan (2019) toimesta.

Myös tämän tutkielman mukaan portfolioyrittäjäksi päädytään muun muassa Huovisen (2007) tarkoitamiin taloudellisten ja liiketoimintaan vaikuttavien tilannetekijöiden vaikutuksesta. Tutkielmassa



haastateltujen portfolioyrittäjien tilannetekijät eivät kuitenkaan olleet samoja, mistä Huovinen (2007) tai Iacobucci (2002) mainitsivat, vaan tilannetekijöiksi muodostuivat lähinnä ”oman jutun etsiminen” ja ”toisen käynnisteillä olevan liiketoiminnan rahoittaminen”. Haastatellut myös muistuttivat sattuman merkityksestä; heistä ei välttämättä olisi tullut portfolioyrittäjiä esimerkiksi silloin, jos heillä olisi ollut mahdollisuus rahoittaa toista liiketoimintaansa esimerkiksi perityllä rahalla tai jos heidän ensimmäisestä liiketoiminnastaan olisi suoraan tullut menestystarina.

Tutkielmassa käsiteltiin myös motivaatiota, joka on oleellista, kun perehdytään siihen, miksi yksilöstä on tullut portfolioyrittäjä. Myös Virtanen (1997) esitti, että yrittäjäyystutkimuksissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota yrittäjäksi ryhtyneiden henkilöiden motivaatioon. Tutkielman tulokset vastasivat aiempia tutkimustuloksia, koska havaittiin, että portfolioyrittäjien motivaatio on hyvin vahvasti niin sanottua sisäistä motivaatiota ja kaikista vahvimmat merkit sisäisestä motivaatiosta ovat intohimo varsinaiseen tekemiseen niin, että myös palkkiona toimii tekeminen itsessään, kasvuhakuisuus, haasteiden voittaminen, muiden työllistäminen ja uteliaisuuden tyydytys. Tutkielman mukaan portfolioyrittäjät ovat myös varsinaisia malliesimerkkejä täyttämään Decin ja Ryanin (2000) mukaisen itsemääräytymisteorian kolme psykologista perustarvetta, joita ovat tarpeet autonomiaan, pätevyyteen ja yhteenkuuluvuuteen.

Tehtyjen havaintojen perusteella voidaan sanoa, että portfolioyrittäjäksi päätyvät henkilöt, jotka ovat ensinnäkin yrittäjäksi tyypillisesti halukkaita muun muassa kantamaan riskiä, kokevat tarvetta itsenäisyyteen ja suorittamiseen sekä ovat hyviä sietämään epävarmuutta. Portfolioyrittäjäksi ryhtyvällä on oltava myös ihmissuhdetaitoja sekä rohkeutta tehdä asioita, eikä ADHD-oireista vaikuttaisi olevan ainakaan haittaa, vaan ne ovat tutkielman mukaan yleisiä portfolioyrittäjillä ja ovat mahdollisesti suuri osatekijä portfolioyrittäjien menestyksessä. Lisäksi motivaation tulee olla sisäistä motivaatiota, joka näkyy esimerkiksi uteliaisuutena, haluna voittaa haasteita, kasvuhakuisuutena sekä intohimona tekemistä kohtaan. Rahan pitää olla lähinnä onnistumisen mittari ja työkalu toteuttaa muun muassa yritysportfolion kasvua. Portfolioyrittäjäksi päätyvän henkilön ”osatekijät” voidaan mallintaa karkeasti seuraavanlaisella kuvalla; portfolioyrittäjinä toimivia yhdistää luonteenpiirteet, sisäisesti motivoitunut toiminta ja Huovisen (2007) mainitsevat tilannetekijät. Havainnollistavaan kuvaan (kuva 2) on lisäksi listattu joitain esimerkkejä näistä osatekijöistä.



Itsevarmuus	Uteliaisuus	Rahoituskeino
Riskiänsietokyky	Työnteko palkitsee	Kasvun keino
ADHD-piirteet	Kasvuhakuisuus	Oman jutun etsintä
Ihmissuhdetaidot	Haasteiden voitto	Riskienhallintaa

Kuva 3. Tutkielman tulosten mukaiset osatekijät portfolioyrittäjyyteen ja esimerkkejä kustakin osatekijästä.

Tutkielman avulla on onnistuttu lisäämään tietoisuutta portfolioyrittäjyydestä paitsi korkeakouluopiskelijoiden, mutta myös itsensä portfolioyrittäjien keskuudessa, koska jopa osalle heistä käsite oli ennuudestaan vieras, vaikka osa heistä on jopa kirjoittanut kirjoja yrittäjyydestä. Tutkielma voi motivoida yrittäjyyttä pohtivia, tai siihen kannustavia yritysneuvoja, harkitsemaan portfolioyrittäjyyttä perinteisemmän noviisiyrittäjyyden vaihtoehtona. Lisäksi tällä hetkellä yrittäjänä toimiva henkilö voi huomata ominaisuuksiensa soveltuvan noviisiyrittäjyyttä paremmin portfolioyrittäjyyteen ja siirtyä portfolioyrittäjäksi, josta hyötyisi todennäköisesti koko yhteiskunta, koska Westheadin ja Wrightin (1998) mukaan portfolioyrittäjät työllistävät muita yrittäjiä enemmän ja tämä luonnollisesti parantaa työllisyyttä ja tuo lisää verotuloja.

Näiden mahdollisten hyötyjen lisäksi yrittäjyydestä, tapayrittäjyydestä tai portfolioyrittäjyydestä kiinnostunut yliopisto-opiskelija voi saada tästä tutkielmasta tai jatkotutkimusehdotuksista inspiraatiota omaan tutkielmaansa. Jatkossa voisi tutkia muun muassa esimerkiksi sitä, mihin portfolioyrittäjien menestys perustuu, millainen on ADHD-oireiden merkitys portfolioyrittäjyyden kontekstissa tai sitä, millainen vaikutus henkilön kasvuympäristöllä on ollut portfolioyrittäjyyteen ryhtymisessä? Mielenkiintoista voisi olla tutkia myös portfolioyrittäjälle ja noviisiyrittäjille kehittyneitä oppimis- ja analysointitaitoja sekä niiden mahdollisia eroavaisuuksia.

## 6. Lähdeluettelo

- ALSOS, G.A., 2007. Portfolio entrepreneurship: General and farm contexts.
- CARTER, S., 1998. Portfolio entrepreneurship in the farm sector: indigenous growth in rural areas?. *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 10, no. 1, pp. 17-32.
- CASSIDY, T. and LYNN, R., 1989. A multifactorial approach to achievement motivation: The development of a comprehensive measure. *Journal of Occupational Psychology*.
- CHANG, Y.S., CHA, H.B. and MOON, J.B., 2013. Portfolio Entrepreneurial Processes in the Context of Individual Ventures. *Journal of International Business and Entrepreneurship Development (2015)*, vol. 8, pp. 4.
- CUNNINGHAM, J.B. and LISCHERON, J., 1991. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, vol. 29, no. 1, pp. 45-61.
- DECI, E.L. and RYAN, R.M., 2000. The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, vol. 11, no. 4, pp. 227-268.
- ESKOLA, J. and SUORANTA, J., 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. *Tampere: Vastapaino*, vol. 1.
- GORDON, S.R., DAVIDSSON, P. and STEFFENS, P.R., 2009. Novice vs habitual entrepreneurship: differences in motivations, actions and expectations.
- HANSEN, A., 2018. ADHD voimavarana–missä kohtaa kirjoja olet. *Suom.SA.Ahvonen.Jyväskylä: Atena*.
- HAUTAMÄKI, A., 1996. Individualismi on humanismia. *Teoksessa A.Hautamäki, E.Lagerspetz, J.Sihvola, J.Siltala & J.Tarkki. Yksilö Modernin Murroksessa.Helsinki: Gaudeamus*, pp. 13-62.
- HIRSJÄRVI, S. and HURME, H., 2006. Tutkimushaastattelu. 4. painos. *Helsinki: Yliopistopaino*.
- HORNADAY, J.A., 1982. Research about living entrepreneurs. *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. 20-380.
- HUOVINEN, J., 2007. Tapayrittäjäyys–Tilannetekijät toiminnan taustalla ja yrittäjäkokemuksen merkitys yritystoiminnassa. *Kuopion Yliopiston Julkaisuja H.Informaatioteknologia Ja Kauppätieteet*, vol. 7.
- HUOVINEN, J. and MAYER-PIRTTIJÄRVI, H., 2011. *Elinvoimaa alueille, vauhtia kasvuyrityksiin : selvitys sarja- ja portfolioyrittäjistä*. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto Available from: <https://uef.finna.fi/Record/josku.1121786>.
- HUOVINEN, J. and TIHULA, S., 2006. Management team in the background of the portfolio entrepreneurship and as a management tool of firm portfolio. *14th NCSB*, vol. 1113.

- HUUSKONEN, V., 1992. *Yrittäjäksi ryhtyminen : teoreettinen viitekehitys ja sen koettelu*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu Available from: <https://wilma.finna.fi/lut/Record/wilma.26990> ISBN 9517-385749.
- IACOBUCCI, D., 2002. Explaining business groups started by habitual entrepreneurs in the Italian manufacturing sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 14, no. 1, pp. 31-47.
- IACOBUCCI, D., DAGO, P.M. and ROSA, P., 2004. Habitual entrepreneurs, entrepreneurial team development and business group formation. *Paper Presented at "RENT XVIII—Managing Complexity and Change in SMEs*, vol. 24, pp. 26.
- IACOBUCCI, D. and ROSA, P., 2005. Growth, diversification, and business group formation in entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, vol. 25, no. 1, pp. 65-82.
- KANSANEN, P. and UUSIKYLÄ, K., 2002. Luovuutta, motivaatiota, tunteita. *Opetuksen Tutkimuksen Uusia Suuntia*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- KANTOLA, A. and KUUSELA, H., 2019. *Huipputuloiset : Suomen rikkain promille*. Tampere: Vastapaino Available from: <https://wilma.finna.fi/lut/Record/wilma.187704> ISBN 978-951-768-713-3 sidottu.
- KAURANEN, I. and KYHERÖINEN, T., 1994. Aloittavan teollisuusyrityksen ja sen yrittäjän ominaisuuksien yhteys yrityksen menestymiseen. *Mikkelin Läänin Yrityksiä Koskeva Lyhyen Ja Pitkän Seurantajakson Tarkastelu. Kauppa-Ja Teollisuusministeriön Tutkimuksia Ja Raportteja*, vol. 65.
- KIRZNER, I.M., 1997. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, vol. 35, no. 1, pp. 60-85.
- KOSKINEN, I., PELTONEN, T. and ALASUUTARI, P., 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino Available from: <https://wilma.finna.fi/lut/Record/wilma.67927> ISBN 978-951-768-175-9 nidottu.
- LATTUNEN, H., LATTUNEN, H. and VILJANEN, K., 1993. *Suomi ranska suomi : sanakirja*. Jyväskylä: Gummerus Available from: <https://uef.finna.fi/Record/josku.228851> ISBN 951-20-4392-0 sidottu.
- LAUKKANEN, M., 2007. *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum.
- MAC MILLAN, I.C. and LOW, M., 1988. Entrepreneurship: Past research and future challenger. *Journal of Management*, vol. 14, no. 2, pp. 139-161.
- MCCLELLAND, D.C., 1967. Money as a motivator: Some research insights. *The McKinsey Quarterly*, vol. 4, no. 2, pp. 10-21.
- MCCLELLAND, D.C. and FRANZ, C.E., 1992. Motivational and Other Sources of Work Accomplishments in Mid-Life: A Longitudinal Study. *Journal of Personality*, vol. 60, no. 4, pp. 679-707.
- MORRISH, S.C., 2008. Portfolio entrepreneurs: pathways to growth and development.

- NIITTYKANGAS, H. and SÄYNÄTMÄKI, M., 2008. *Tapayrittäjätkö toista maata?* Jyväskylä: University of Jyväskylä Available from: <https://uef.finna.fi/Record/josku.475313> ISBN 978-951-39-3342-5 nidottu.
- NURMI, J. and SALMELA-ARO, K., 2002. Modernin motivaatiopsykologian perusteet ja käsitteet. In: *Mikä meitä elämässä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet* PS-kustannus.
- PASANEN, M., 2003. *In search of factors affecting SME performance : the case of Eastern Finland.* Kuopio: Kuopion yliopisto Available from: <https://wilma.finna.fi/lut/Record/wilma.72191> ISBN 9517-819803.
- PELTONEN, M. and RUOHOTIE, P., 1992. *Oppimismotivaatio: Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta.* Otava.
- Pietarila Päivikki. 2016, Feb 10,. Nuorten yrittäjähengi huipussaan - joka viides aikoo yrittäjäksi.
- ROSA, P., 1998. Entrepreneurial processes of business cluster formation and growth by 'habitual' entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, no. 4, pp. 43-61.
- ROSA, P. and HAMILTON, D., 1994. Gender and ownership in UK small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, no. 3, pp. 11-27.
- SEXTON, D.L. and BOWMAN, N., 1985. The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, vol. 1, no. 1, pp. 129-140.
- SHANE, S. and KHURANA, R., 2003. Bringing individuals back in: the effects of career experience on new firm founding. *Industrial and Corporate Change*, vol. 12, no. 3, pp. 519-543.
- SHANE, S. and VENKATARAMAN, S., 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, pp. 217-226.
- SIMMONS, S.A., WIKLUND, J. and LEVIE, J., 2014. Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics*, vol. 42, no. 3, pp. 485-505.
- SINOKKI, M., 2016. *Työmotivaatio : innostusta, laatua ja tuottavuutta.* Helsinki: Tietosanoma Available from: <https://wilma.finna.fi/lut/Record/wilma.159557> ISBN 978-951-885-405-3 sidottu.
- TALVITIE, P., 2015. Mitä tiedämme tapayrittäjyydestä?.
- THORGREN, S. and WINCENT, J., 2015. Passion and habitual entrepreneurship. *International Small Business Journal*, vol. 33, no. 2, pp. 216-227.
- UCBASARAN, D., ALSOS, G.A., WESTHEAD, P. and WRIGHT, M., 2008. Habitual entrepreneurs. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, vol. 4, no. 4, pp. 309-450.
- UCBASARAN, D., WESTHEAD, P. and WRIGHT, M., 2006. *Habitual entrepreneurs.* Edward Elgar Publishing.
- UCBASARAN, D., WESTHEAD, P., WRIGHT, M. and BINKS, M., 2003. Does entrepreneurial experience influence opportunity identification?. *The Journal of Private Equity*, vol. 7, no. 1, pp. 7-14.

- VANHALA, S., LAUKKANEN, M. and KOSKINEN, A., 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. *Keuruu: KY-Palvelu Oy*.
- VANSTEENKISTE, M., LENS, W. and DECI, E.L., 2006. Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, vol. 41, no. 1, pp. 19-31.
- VESALA, K.M., 1996. Yrittäjyys ja individualismi.: Relationistinen linjaus.
- VIRTANEN, M. The role of different theories in explaining entrepreneurship. *Anonymous Entrepreneurship: the engine of global economic development. Journal of Best Papers of the 42nd World Conference, International Council for Small Business*, 1997.
- WESTHEAD, P., UCBASARAN, D. and WRIGHT, M., 2005. Decisions, actions, and performance: do novice, serial, and portfolio entrepreneurs differ?. *Journal of Small Business Management*, vol. 43, no. 4, pp. 393-417.
- WESTHEAD, P. and WRIGHT, M., 1998. Novice, portfolio, and serial founders in rural and urban areas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, no. 4, pp. 63-100.
- WIKLUND, J. and SHEPHERD, D.A., 2008. Portfolio entrepreneurship: Habitual and novice founders, new entry, and mode of organizing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, no. 4, pp. 701-725.
- Wright, M. & Robbie, K. & Ennew, C., 1995. Serial entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship research, Babson College.*, "". Available from: <https://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers95/wright.htm>.
- WRIGHT, M., WESTHEAD, P. and SOHL, J., 1998. Editors' introduction: Habitual entrepreneurs and angel investors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, no. 4, pp. 5-22.
- YIN, R., 2003. K.(2003). Case study research: Design and methods. *Sage Publications, Inc*, vol. 5, pp. 11.
- YRJÖNEN, T., 2010. Synergiaedut portfolioryrittäjyydessä.

## 7. Liitteet

Liite\_1\_Haastattelurunko

### **”Taustatiedot”**

Ikä:

Koulutustausta:

Vuodet yrittäjänä:

Vuodet portfolioyrittäjänä:

Yritysten lukumäärä yritysportfolioissa (tällä hetkellä):

Yritysportfolioon liikevaihto:

Yritykset ja omistusosuudet niissä (tiimiyrittäjäyys):

Millaista yrittäjäyystaustaa suvussasi on?

### **”Kuinka portfolioyrittäjät eroavat muista yrittäjistä?”**

Millaiseksi koet oman kykysi tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia suhteessa muihin ihmisiin ja toisiin yrittäjiin?

Entä millaiseksi näet oman kykysi siirtää havaittuja liiketoimintamahdollisuuksia aidoksi liiketoiminnaksi?

Millaiseksi koet omat verkostosi esimerkiksi rahoituslähteisiin verrattuna niin sanottuihin noviisiyrittäjiin (kokemusta vain yhdestä yrityksestä)? Kuvittele, että olisit toiminut yrittäjänä koko ajan ainoastaan yhdessä yrityksessä ja vertaa nykytilannettasi siihen.

Millainen merkitys koulutuksellasi on ollut portfolioyrittäjän-urallasi?

Aloittaessasi yrittäjänä, toimitko heti täysipäiväisenä yrittäjänä?

Olisitko valmis lopettamaan yrittäjänä ja siirtymään palkkatyöhön? Miksi?

Millaiseksi arvioit oman luovuutesi / innovatiivisuutesi suhteessa noviisiyrittäjiin?

Koetko oman liikkeenjohtokykysi paremmaksi kuin muilla yrittäjillä? (”Portfolioyrittäjä johtaa useampaa yritystä -> Vaaditaanko parempaa liikkeenjohtokykyä?”)

### **”Miten portfolioyrittäjistä on tullut portfolioyrittäjiä?”**

Ajattelitko jo ensimmäistä yritystäsi perustaessa, että tämä yritys saa myöhemmin lisää yrityksiä rinnalleen?

Mikä oli syy toisen yrityksen perustamiselle toisen rinnalle? (Tukiko se toimintaa tai toimiko alihankkijana?)

Toimitko portfolioyrittäjänä enneminkin tietoisesti vai sattumalta? (esim. osana riskienhallintaa tai kasvua vaiko täysin sattumalta?)

**”Mitkä tekijät vaikuttavat henkilön ryhtymiseen portfolioyrittäjäksi?”**

Millaisia vahvuuksia sinulla on?

Mitkä näistä tunnistamistasi vahvuuksista ovat olleet tärkeimpiä portfolioyrittäjänä? Miksi?

**”Mikä motivoi olemaan portfolioyrittäjä?”**

Mikä sai sinut ryhtymään yrittäjäksi alun perin? (mikä motivoi yrittäjäksi?)

Mitkä tekijät saivat sinut lähtemään mukaan toiseen / toisiin yrityksiin, kun olit ryhtynyt yrittäjäksi?

Millä tavalla varallisuuden kartuttaminen on vaikuttanut motivaatioosi toimia portfolioyrittäjänä?

Kuinka motivaatiotekijöiden, kuten esimerkiksi itsenäisyyden, vapauden, rahan ja maineen tärkeys / merkitykset ovat muuttuneet yrittäjäuran varrella?

Ryhtyessäsi / toimiessasi portfolioyrittäjänä, onko sinulla ollut esikuvia / roolimalleja?

Millaisena näet mahdollisuuden hyödyntää portfolion yritysten resursseja keskenään? (Esim. henkilöstö, osaaminen, työkalut, raha, tietotaito) Onko tämä mahdollisuus kannustanut portfolioyrittäjyyteen?