



**LUT-kauppakorkeakoulu**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Yrittäjähenkisyys ja sen vaikutus päätöksentekoon**

**Entrepreneurial mindset and its effect on entrepreneurial decision-making**

6.1.2020

Tekijä: Anniina Pasi

Ohjaaja: Anna Vuorio

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Anniina Pasi
<b>Tutkielman nimi:</b>	Yrittäjähenkisyys ja sen vaikutus päätöksentekoon
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	LUT-kauppakorkeakoulu
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppätieteet, Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Anna Vuorio
<b>Hakusanat:</b>	yrittäjyys, yrittäjähenkisyys, efektuaatio, kausaatio

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka yrittäjähenkisyys vaikuttaa päätöksentekoon pk-yrittäjillä. Tutkimus perustuu aiempaan kirjallisuuteen yrittäjyydestä ja yrittäjähenkisyydestä ja niiden yhteydestä päätöksentekoon. Keskeisimmät käsitteet tämän tutkimuksen kannalta ovat yrittäjyys, yrittäjähenkisyys, yrittäjämäinen päätöksenteko, kausaatio ja efektuaatio. Yrittäjämäinen päätöksenteko poikkeaa muusta päätöksenteosta siinä, että yrittäjä tekee päätöksiä korkean epävarmuuden vallitessa (Shepherd et al. 2015, 12). Yrittäjien päätöksenteon analysoinnissa käytetään aiempia tutkimuksia kausaatiosta ja efektuaatiosta ja pyritään löytämään yhteys yrittäjähenkisyyden ja käytetyn päätöksentekologiikan välille.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja sitä varten on haastateltu neljää pk-yrittäjää. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Haastattelujen perusteella pk-yrittäjien päätöksentekoon vaikuttaa vahvasti tunne, taloudellisuus ja kokemus. Yrittäjähenkisyyden piirteillä on vaikutusta päätöksentekoon, mutta yksittäisiä piirteitä tärkeämpää on piirteiden yhteisvaikutus. Kokeneilla yrittäjillä epävarmuudensietokyky on suurempi, kuin kokemattomilla, mikä johtaa siihen, että kokeneemmat yrittäjät pyrkivät toteuttamaan efektuaatiota suurissakin päätöksissä. Kokemattomammat yrittäjät luottavat suurissa päätöksissä kokeneita yrittäjiä enemmän kausaatioon. Päivittäisessä päätöksenteossa yrittäjät yhdistelevät efektuaatiota ja kausaatiota, mutta efektuaatio vaikutti olevan useimmiten dominoiva logiikka.

## ABSTRACT

**Author:** Anniina Pasi  
**Title:** Entrepreneurial mindset and its effect on entrepreneurial decision-making  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration, Financial Management  
**Supervisor:** Anna Vuorio  
**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurial mindset, effectuation, causation

The purpose of this Bachelor's Thesis is to examine how entrepreneurial mindset effects on entrepreneurial decision-making. This Bachelor's Thesis is based on previous literature on the subject. Key concepts of this research are entrepreneurship, entrepreneurial mindset, entrepreneurial decision-making, causation and effectuation. Entrepreneurial decision-making differs from other decision-making in that an entrepreneur makes decisions in a time of high uncertainty (Shepherd et al. 2015, 12). Analysis of the entrepreneurs' decision-making is implemented using the theory of causation and effectuation as base. The aim is to find a link between entrepreneurial mindset and the decision-making logic used.

This study is implemented as qualitative research and four entrepreneurs has been interviewed for this study. Interviews implemented as theme interviews. According to interviews feeling, economic efficiency and experience effect on entrepreneurs' decision-making. Entrepreneurial mindset does effect on decision-making but more important than single features is interaction of features. Experienced entrepreneurs tolerance uncertainty better than unexperienced entrepreneurs. Tolerance of uncertainty leads entrepreneurs to use effectuation also in big decisions. Unexperienced entrepreneurs tend to use more causation in big decision. In daily decisions entrepreneurs tend to combine effectuation and causation but effectuation seems to be dominant logic.

## SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tehdyt rajaukset.....	2
1.2 Tutkimusmenetelmän kuvaus.....	4
1.3 Teoreettinen viitekehys .....	5
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	7
2. Yrittäjyys ja yrittäjähenkisyys.....	9
2.1 Yrittäjyys .....	9
2.2 Yrittäjähenkisyys .....	11
3. Yrittäjähenkisyyden ja päätöksenteon yhteys .....	15
4. Päätöksenteko ja päätöksentekologiikat .....	17
4.1 Kausaatio ja efektuaatio .....	17
5. Metodologia.....	24
5.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	24
5.2 Haastateltavat yrittäjät .....	25
6. Tutkimustulokset .....	27
6.1 Yrittäjien kokemus yrittäjyydestä ja yrittäjähenkisyydestä .....	27
6.2 Yrittäjähenkisyyden vaikutus päätöksentekoon .....	29
6.3 Yrittäjien suhtautuminen päätöksentekoon .....	31
7. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	35
7.1 Jatkotutkimusaiheet .....	40
Lähdeluettelo.....	41

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

## 1. Johdanto

Tämä tutkimus käsittelee yrittäjähenkisyyden merkitystä päätöksenteossa. Yrittäjähenkisyys käsitteenä on vaikeasti määriteltävissä ja siitä tehty tutkimus on kovin pirstaleista. Viime aikoina yrittäjähenkisyys käsitteenä on kuitenkin noussut esiin, mutta jokaisella on oma mielipiteensä siitä, mitä se oikeastaan tarkoittaa. Kolumnissa "Yrittäjähenkisyys, tuo rekrytoinnin muotisana, jolla on tuskin mitään tekemistä yrittäjyyden kanssa" pohditaan yrittäjähenkisyyden käsitteen määrittelyä. Kolumni on julkaistu Duunitori-sivustolla ja siinä käsitellään sitä, kuinka työnantajat suosivat yrittäjähenkisyyttä työpaikkailmoituksissaan, mutta käsitteen määrittelyn epäselvyyden vuoksi, työnhakijoilla ei ole selkeää kuvaa toivotuista ominaisuuksista. Tämä johtaa väärinkäsityksiin työnhaussa. (Ahloth 2019) Myöskin Seidi Salminiitty on kirjoittanut kolumnin "Yrittäjä vai yrittäjähenkinen?", joka on julkaistu Varsinais-Suomen Yrittäjien lehdessä 6.9.2018. (Salminiitty 2018) Kolumnissaan Salminiitty pohtii yrittäjyyden ja yrittäjähenkisyyden eroja. Myöskin Salminiitty kokee termin yrittäjähenkinen olevan epäselvä ja löyhästi määritelty. Hän pohtii, onko yrittäjähenkisyyden ja yrittäjyyden välinen ero se, että yrittäjähenkiseltä puuttuu tietty määrä hulluutta, mikä yrittäjäksi ryhtymisessä vaaditaan.

Suomen Yrittäjät ja Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus ovat tänä vuonna 2019 toteuttaneet toistamiseen tutkimuksen, joka käsittelee opiskelijoiden suhtautumista ja halukkuutta lähteä yrittäjäksi. Sen mukaan yrittäjyyshalukkuus on vuodesta 2014 laskenut ja 19% opiskelijoista piti yrittäjänä toimimista valmistumisen jälkeen itselleen todennäköisenä vaihtoehtona, kun vastaava luku vuonna 2014 oli 21%. (Suomen Yrittäjät & Otus 2019) Yrittäjäksi ryhtymistä on pyritty helpottamaan muun muassa sillä, että 2019 heinäkuun alussa poistettiin 2500 euron pakollinen osakepääoma, jonka tarkoituksena on helpottaa osakeyhtiön perustamista (Suomen Yrittäjät 2019a). Vaikka nuoria kannustetaan yrittäjyyteen ja sen aloittamista on pyritty helpottamaan, silti Suomen Yrittäjien ja Otuksen tuottaman tutkimuksen mukaan nuorilla ei ole suurta halukkuutta ryhtyä yrittäjäksi. Siksi onkin tärkeää tutkia yrittäjyyden ja yrittäjähenkisyyden yhteyksiä ja eroja ja määritellä, mikä erottaa ne toisistaan. Opiskelijat, jotka eivät ryhdy yrittäjäksi, suuntaavat todennäköisesti palkkatöihin. Tällöin he todennäköisesti kohtaavat yrittäjähenkisyyden käsitteen työnhaussa. Tämän tutkimuksen avulla pyrin selvittämään yrittäjien käsitystä yrittäjähenkisyydestä ja kuinka he määrittelevät käsitteen. On

tärkeää saada yleisesti käytetylle "trendikäsitteelle" määrittäminen, jotta säästytään turhilta väärinymmärryksiltä.

Yrittäjähenkisyys näkyy käytännössä usein päätöksenteossa ja päätöksentekotavoissa. Tämä tutkimus keskittyy yrittäjähenkisyyden vaikutukseen päätöksenteossa. Päätöksenteko on olennainen osa yrittäjyyttä ja etenkin pienissä yrityksissä yrittäjä joutuu usein vaikeiden ja nopeiden päätösten eteen, sillä hänen tulee kyetä vastaamaan nopeasti muuttuviin markkinoihin (Berends, Jelinek, Reymen & Stultiëns 2012). Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka yrittäjä suhtautuu päätöksentekoon ja miten hänen ajattelutapansa poikkeaa tavanomaisesta vai poikkeako se. Saras Sarasvathy on tutkinut päätöksentekoa ja erityisesti yrittäjien päätöksentekoa. Hän on lanseerannut käsitteet kausaatio ja efektuaatio, joilla hän pyrkii selittämään erilaisia päätöksenteon ajattelumalleja. Hän on esittänyt, että yrittäjät olisivat taipuvaisempia käyttämään efektuaatiota, kuin kausaatiota. (Sarasvathy 2001a, 262) Myös monet muut tutkijat, kuten Baron (2008) sekä Shepherd, Williams ja Pateltz (2015), ovat tutkineet yrittäjien päätöksentekoa ja sitä, kuinka heidän ajattelunsa poikkeaa tavanomaisesta. Myöskin yrittäjähenkisyyttä on tutkittu paljon ja määritelmiä on useita. Esimerkiksi McGrath & MacMillan (2000) ovat tutkineet yrittäjähenkisyyttä ja he ovat määritelleet sitä ainutlaatuisiksi tavaksi ajatella ja löytää liiketoimintamahdollisuuksia.

On olemassa aiempaa kirjallisuutta ja tutkimuksia yrittäjien päätöksistä ja siitä, mitkä asiat vaikuttavat siihen. Esimerkiksi tunteiden vaikutusta päätöksentekoon on tutkinut muun muassa Baron (1998; 2000). Myöskin yrittäjähenkisyydestä on tutkimuksia, mutta erityisesti yrittäjähenkisyyden vaikutuksesta päätöksentekoon on hyvin vähän. Siksi tässä tutkimuksessa keskitytään näiden yhteyteen ja pyritään löytämään vastaus siihen, vaikuttaako yrittäjähenkisyys yrittäjien päätöksentekoon.

### *1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tehdyt rajaukset*

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka yrittäjät tekevät päätöksiään. Yrittäjämäistä päätöksentekoa on tutkittu jonkin verran (Shepherd et al. 2015; Baron 2008), mutta tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkentaa tutkimusta ja syventää ymmärrystä

yrittäjähenkisyyden vaikutuksesta päätöksentekoon. Tavoitteena on ymmärtää, onko yrittäjien päätöksenteko enemmän suunniteltua vai joustavaa. Päättökysymyksen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä yrittäjähenkisyyteen liittyvien persoonallisuudenpiirteiden vaikutuksesta päätöksentekoon. Tarkoituksena on ymmärtää, mikä on persoonallisuudenpiirteiden vaikutus päätöksentekologiikoiden valinnassa. Tutkimuksen pääkysymys on:

*"Miten yrittäjähenkisyys vaikuttaa päätöksentekoon?"*

Pääkysymys rajaa tutkimuksen näkökulman suhteellisen laajasti. Sen avulla pyritään löytämään vastaus yrittäjähenkisyyden ja päätöksenteon yhteydelle. Alatutkimuskysymykset ovat:

*"Mitä on yrittäjähenkisyys?"*

*"Miten yrittäjät tekevät päätöksiä?"*

*"Mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekoon?"*

Alatutkimuskysymyksillä pyritään rajaamaan laajempaa päätutkimuskysymystä ja syventymään aiheen osa-alueisiin tarkemmin. Niiden avulla pyritään saamaan vastaus päätutkimuskysymyksen osiin, jotka nivoutuvat yhteen päätutkimuskysymyksessä. Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä pyritään saamaan vastaus siihen, mitä on yrittäjähenkisyys. Koska yrittäjähenkisyys on käsitteenä niin epäselvästi määritelty, tulee tutkimuksessa selvittää, mitä se tarkoittaa ja mitä sillä tarkoitetaan juuri tässä tutkimuksessa.

Toisen alakysymyksen avulla pyritään saamaan selkeyttä siihen, kuinka yrittäjät tekevät päätöksiä. Yrittäjien päätöksenteko poikkeaa hieman tavallisesta päätöksenteosta ja siksi tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, millainen on yrittäjien päätöksentekoprosessi ja kuinka se etenee. Yhdessä kolmannen alatutkimuskysymyksen kanssa tarkoituksena on selvittää, minkälaista yrittäjien päätöksenteko on ja mitkä asiat siihen vaikuttavat.

Tutkimus rajautuu suomalaisiin pienten ja keskisuurten yritysten yrittäjiin (pk-yrittäjiin). Tutkimus on rajattu pk-yrittäjiin siksi, että pienet yritykset ovat joustavampia kuin suuret yritykset (Van de Vrande, De Jong, Vanhaverbeke & De Rochemont 2009) ja niissä harvoin käytetään muodollisia rakenteita prosesseissa ja päätöksenteossa (March-Chorda, Gunasekaran & Lloria-Aramburo 2002). Pienissä yrityksissä yrittäjän päätösvalta on suuria yrityksiä suurempi ja yrittäjät voivat tehdä päätöksiä nopeasti ilman byrokratiaa (Chandy and Tellis 2000; Verhees and Meulenberg 2004). Suomessa jopa 99,8% yrityksistä on pk-yrityksiä (Suomen Yrittäjät 2019b), jolloin tutkimustuloksia voidaan myös hyödyntää ja vertailla paremmin useammassa yrityksissä. Haastateltavat yrittäjät toimivat Kotka-Haminan alueella. Alue on yrittäjyyden näkökulmasta mielenkiintoinen, sillä vaikka alueelle on perustettu edellisvuotta enemmän yrityksiä, yritysten yhteismäärä on laskenut. Toisaalta lopettaneista yrityksistä valtaosa on Patentti- ja rekisterihallituksen poistamia kaupparekisteristä, jolloin nettokasvu on ollut 131 yritystä. (Cursor 2019) Myös alueen maantieteellinen sijainti, Venäjän ja Helsingin välissä, tarjoaa useita erilaisia mahdollisuuksia yrittäjille. Suuret asiakasmassat sijaitsevat maantieteellisesti erittäin lähellä. Alueella sijaitsee myös Suomen suurin yleissatama HaminaKotkan satama, jossa toimii useita paikallisia yrityksiä (HaminaKotka 2019). Uusin merkittävä työllistämismuutos paikallisille yrityksille on Googlen datakeskus Haminassa, jonka investoinnit alueelle ovat kansainvälisestikin merkittäviä (Tahkokorpi & Sillanpää 2019).

## *1.2 Tutkimusmenetelmän kuvaus*

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastattelemalla neljää yrittäjää pk-yrityksistä Hamina-Kotkan alueella. Haastattelu tehtiin puolistrukturoituna haastatteluna eli teemahaastatteluna. Teemahaastattelu sopi tähän tutkimukseen, koska sen avulla pystyttiin pitäytymään hyvin tietyissä määritellyissä teemoissa ja asetella kysymykset niin, että niillä saatiin vastauksia juuri tämän tutkimuksen kannalta kiinnostaviin aiheisiin. Kysymykset laadittiin etukäteen, mutta haastattelun aikana niitä oli mahdollista tarkentaa tai esittää lisäkysymyksiä, jolloin saatu tieto on syvällisempää. Vaikka haastateltavien joukko ei ole kovin suuri, teemahaastattelun avulla saatu aineisto on useimmiten runsas. (Hirsjärvi &

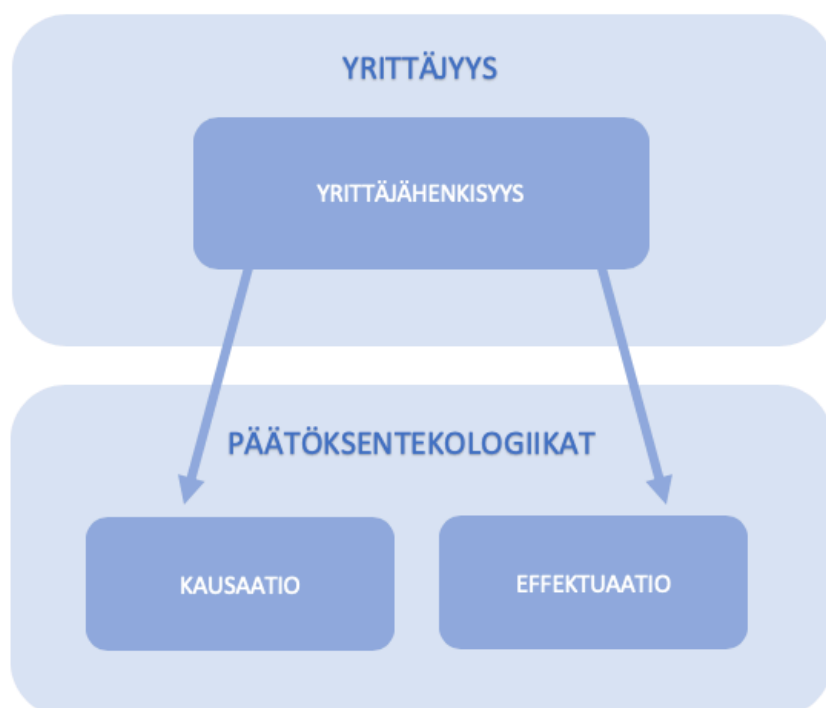


Hurme 2007, 47, 135). Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavia teemoja ovat yrittäjähenkisyys ja yrittäjän päätöksenteko sekä näiden yhteys.

### 1.3 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teorettinen viitekehys koostuu yrittäjyydestä ja päätöksenteosta. Tutkimuksessa syvennyttään näiden sisällä vielä tarkemmin yrittäjähenkisyyteen ja päätöksenteossa erityisesti kausaatioon ja efektuaatioon (kts. Kuva 1). Tarkoituksena on tutkia, kuinka yrittäjähenkisyys vaikuttaa päätöksentekoprosessiin ja vaikuttaako se valintaan kausaation ja efektuaation välillä.

Yrittäjyys ja yrittäjähenkisyys muodostavat tutkimuksen ensimmäisen teorettisen aihealueen. Toinen aihealue koostuu päätöksenteosta sekä kausaatiosta ja efektuaatiosta päätöksentekologiikoina. Tutkimuksessa selvitetään näiden kahden aihealueen yhteyttä toisiinsa. Tutkimuksessa perehdytään aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin aiheista, jonka avulla empiiristä osaa voidaan ymmärtää ja soveltaa.



Kuva 1 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

## **Yrittäjyys**

Henkilöä, joka luo uutta liiketoimintaa riskeistä huolimatta, voidaan kutsua yrittäjäksi. Yleensä yrittäjät nähdään innovatiivisina henkilöinä. Yrittäjät ovat yhteiskunnan talouden kannalta tärkeitä henkilöitä ja onnistuessaan kannattavan liiketoiminnan luomisessa he saavat tuottoa toiminnastaan. (Hayes, 2019) Yrittäjä työllistää itsensä lisäksi mahdollisesti muitakin ja luo näin työpaikkoja. Suomessa yrityksiä kutsutaan niiden työntekijä määrän mukaan mikroyrityksiksi, pienyrityksiksi, keskisuuriksi- tai suuryrityksiksi. Alle 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä kutsutaan yhteisesti pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi eli pk-yrityksiksi. (Suomen Yrittäjät 2019b) Yrittäjyys ja yrittäjänä toimiminen nähdään usein Campbellin (1992) mukaan kasvavana epävarmuutena, esteinä, epäonnistumisena ja turhautumisena, mikä johtuu uuden yrityksen perustamisesta. Urana yrittäjyyttä pidetään usein vastenmielisenä. (Campbell 1992) Yrittäjyyden hyvinä puolina nähdään itsenäisyys, tuntemus siitä, että saavuttaa jotain omilla kyvyillään ja taloudellinen kontrolloitavuus, mutta sen mukana tulee myös paljon heikkouksia, kuten esimerkiksi henkilökohtaiset uhraukset, joita pitkät työajat saattavat aiheuttaa (Lambing & Kuehl 2003, 31).

## **Yrittäjähenkisyys**

Yrittäjähenkisyys on yrittäjyyteen liittyvä tapa toimia ja ajatella. Yrittäjähenkisillä ihmisillä on kyky kääntää vastoinkäymiset eduksi ja tunnistaa mahdollisuuksia. Yrittäjähenkiset ihmiset osaavat myös keskittyä olennaiseen ja tarttua tilaisuuteen. Yrittäjähenkinen voi myös olla, vaikka ei olisikaan yrittäjä. (McGrath & MacMillan 2000, 2-3)

## **Yrittäjämäinen päätöksenteko**

Yksinkertaisimmillaan päätöksenteko on kahdesta tai useammasta vaihtoehdosta valitsemista, kun pyritään saavuttamaan jokin haluttu tavoite. (Turban, Aronson, Liang & Sharda 2007) Päätöksentekoprosessi koostuu kolmesta eri osasta, jotka ovat mahdollisten vaihtoehtojen tutkiminen, odotukset toiminnan seurauksista ja mahdollisuus arvioida seurauksia (Hastie & Dawes 2001). Ihminen valitsee olemassa olevista vaihtoehdoista itselleen hyödyllisimmän vaihtoehdon (Baron, 2008). Yrittäjän päätöksentekoon vaikuttaa korkea epävarmuus ja emotionaalinen lataus, jotka yrittäjyys tuo mukanaan. Päätöksentekoon liittyy myös ajallisia ja taloudellisia paineita, joita ei palkkatöissä koeta niin vahvasti. Yrittäjän persoonallisuudella

ja kokemuksella on myös vaikutusta päätöksentekoon. (Shepherd, Williams & Patzelt 2015, 11)

### **Kausaatio**

Kausaatio on ajattelutapa, jossa tietty vaikutus tai tavoite otetaan annettuna ja huomio keskittyy tapoihin saavuttaa tämä annettu vaikutus. Siinä yrittäjä siis päättää tietyn tavoitteen, jonka jälkeen hän valitsee keinot, joilla kyseiseen tavoitteeseen päästään. (Saravathy 2001a, 245) Kausaatio perustuu ajatukselle ennustettavuudesta eli tulevaisuus on kontrolloitua niin pitkälle, kun sitä pystytään ennustamaan (Saravathy 2001c).

### **Effektuaatio**

Effektuaatio on päätöksentekomalli, jossa välineet ja resurssit otetaan annettuina ja keskitytään valitsemaan, mitä annetuilla välineillä voidaan luoda. Saravathy (2001a) on luonut efektuaation käsitteen ja se voidaan käsittää kausaation vastakohtana. Effektuaatiossa tavoitteet muuttuvat ja muokkautuvat ajan myötä. Yrittäjän keskittyminen on tavoitteen sijaan saatavilla olevissa resursseissa eli kontrolloitavissa asioissa. (Saravathy 2001a, 252) Effektuaatiossa siis ajatellaan, että niin kauan, kun asiat ovat kontrollissa, tulevaisuutta ei tarvitse ennustaa (Saravathy 2001c). Effektuaatiossa on neljä selvästi erotettavaa ulottuvuutta, jotka ovat kokeilu, siedettävä tappio, joustavuus ja etukäteissitouttaminen. (Chandler, DeTienne, McKelvie & Mumford 2011, 375)

## ***1.4 Tutkimuksen rakenne***

Tämä tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta. Tutkimus alkaa johdannolla, joka esittelee käsiteltävän aiheen ja kertoo tutkimuksen tavoitteet, ongelman ja rajaukset. Johdannossa esitellään myös tutkimusmenetelmä, teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet lyhyesti. Kolme seuraavaa lukua käsittelevät keskeistä teoriaa aiemman kirjallisuuden pohjalta. Toinen pääluku kertoo yrittäjyydestä ja yrittäjähenkisyydestä. Kolmas pääluku käsittelee päätöksentekoa ja siinä syvennyttään efektuaation ja kausaation käsitteisiin ja niitä koskevaan kirjallisuuteen. Neljännessä luvussa yhdistetään kahden edellisen pääluvun asiat ja käsitellään yrittäjähenkisyyden yhteyttä päätöksentekoon ja siihen liittyvää kirjallisuutta. Viidennessä

pääluvussa päästään tutkimuksen empiiriseen osaan ja siinä esitellään tutkimusmenetelmä, -aineisto ja tutkimuksen toteutus. Kuudennessa pääluvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja seitsemäs pääluku sisältää tutkimuksen yhteenvedon ja johtopäätökset.

## 2. Yrittäjyys ja yrittäjähenkisyys

Yrittäjyyttä ja yrittäjähenkisyyttä on tutkittu paljon ja useat tutkijat ovat pyrkineet löytämään määritelmän niille. Käsitteet ja näkemykset kuitenkin poikkeavat paljon toisistaan, eikä yhtä selkeää ja yksimielistä määrittelyä ole pystytty luomaan. Tässä kappaleessa tarkastellaan yrittäjyyden ja yrittäjähenkisyyden käsitteitä ja aiempaa tutkimusta.

### 2.1 Yrittäjyys

Yrittäjyys on ollut käsitteenä käytössä jo useita vuosia, mutta silti sen määrittelystä ei ole vielä yksimielistä selvyyttä (Drucker, 1985, 21). Cantillon (n.1750) on määritellyt yrittäjän niin, että hän tekee päätöksiä rationaalisesti, kantaa yrityksen riskin ja hoitaa sitä. Cantillonin mukaan yrittäjän palkka muodostuu ostetun hyödykkeen ja sen epävarman edelleen myynnin hinnan erotuksena. Cantillon kiinnittää huomion yrittäjän funktioihin enemmän kuin persoonaan. Hänen mukaansa taloudellisen riskin kantajan voi lukea yrittäjäksi. (Haahti 1989) Schumpeterin (1934) mukaan yrittäjä on henkilö, joka yhdistelee resursseja innovatiivisesti. Gartnerin (1988) mielestä yrittäjyyttä ei tulisi määritellä yrittäjän ominaisuuksien mukaan, vaan tulisi miettiä vastausta kysymykseen "Kuinka yritykset syntyvät?". Hänen mukaansa yrittäjyys ei ole luonteenpiirre tai olotila, vaan yrittäjäksi voidaan määritellä henkilö, joka perustaa yrityksen (Gartner 1988). Shanen ja Venkataramanin (2000, 218) mielestä yrittäjyyden määrittely yrityksen perustamisen mukaan jättää huomioimatta ihmisten erot liiketoimintamahdollisuuksien ja niiden laadun näkemisessä ja johtaa tutkijat laiminlyömään mahdollisuuksien tutkimisen ja mittaamisen.

Monet tutkijat ovat päätyneet kuitenkin määrittelemään yrittäjyyttä yksilön ominaisuuksien mukaan. Lambing ja Kuehlin (2003, 25-28) mukaan yrittäjillä on intohimoa liiketoimintaa kohtaan ja he jaksavat sinnikkäästi yrittää epäonnistumisista huolimatta. Yrittäjillä on vahva itseluottamus ja usko omiin kykyihin ja ideoihin. Yrittäjien tulee myös sietää muiden skeptisyyttä ja siksi henkilöt, joilla on vahva usko itseensä ja vahva sisäinen hallintakäsitys, ovat todennäköisempiä lähtemään yrittäjiksi (Chen, Greene & Crick 1998). McNerneyn (1994) mukaan yrittäjät uskovat, että on heidän oman toimintansa seurausta, menestyykö yritys vai ei. Tätä on kuvattu käsitteellä hallintakäsitys (McNerney 1994). Koska yrittäjät uskovat menestyksen

olevan oman toimintansa seurausta, heillä on päättäväisyyttä tehdä töitä oman menestyksensä eteen. Yrittäjillä on myös yleensä kyky hallita riskiä ja vasta hankkeen osoittautuessa kannattavaksi, he laittavat kaikki voimavaransa ja aikansa peliin toiminnan kasvattamiseksi (Reynolds, 1994, 25). Yrittäjien kyky nähdä muutos normaalina ja tarpeellisena asiana on eräs merkittävä ominaisuus (Lambing & Kuehl 2003, 27). Lambing ja Kuehlin (2003) mukaan yrittäjät sietävät myös epävarmuutta ja he ovat aloitteellisia uusien ideoiden suhteen. Heillä on normaalia korkeampi motivaatio menestyä. Yrittäjillä on usein taipumus perfektionismiin, minkä vaikutus näkyy positiivisena yrityksen aloittamisvaiheessa. He ovat myös kärsimättömiä ja sen vaikutus yhdistettynä perfektionismiin saattaa aiheuttaa negatiivisia tunteita työntekijöissä. (Lambing & Kuehl 2003, 28) Huuskosen (1992, 38-40) mukaan hyväksi yrittäjäksi voidaan lukea aloitteellinen, innovatiivinen ja luova henkilö, joka kantaa aina taloudellista yrittäjäriskiä merkittävän omistussuosituksensa takia. Hän on asioiden ja ihmisten johtaja ja yrityksen menestyessä hän saa voittoa omistuksiansa suhteessa. Yrittäjyys voidaan siis määrittellä yrittäjän ominaisuuksiin tai toimintaan perustuvaksi (Huuskonen 1992, 38-40).

Shane ja Venkataraman (2000) ovat tutkineet yrittäjyyttä ja heidän tutkimuksensa koostuu liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta, arvioimisesta ja toteuttamisesta ja niistä henkilöistä, jotka tunnistavat, tutkivat ja päätyvät toteuttamaan näitä mahdollisuuksia. Syy, miksi tietyt henkilöt päätyvät toteuttamaan näitä ideoita, on liiketoimintaidean tyyppin ja yksilön luonteen yhdistelmän tulos. Jotta yrittäjä lähtee toteuttamaan ideaansa, hänen on uskottava, että voitot tulevat olemaan kuluja suuremmat. (Shane & Venkataraman 2000, 220) Evans ja Leighton (1990) uskovat, että mahdollisuuksia lähdetään toteuttamaan todennäköisemmin, kun on taloudellista pääomaa. Myös aiempien kokemusten merkitystä on tutkittu ja todettu, että idean toteuttaminen on todennäköisempää, jos on saanut yrittäjyyteen hyödyllistä tietoa aiemmasta työpaikasta, sillä tämä vähentää toteuttamisen kustannuksia (Cooper, Woo & Dunkelberg 1989). Yrittäjyys on riskistä, sillä hankkeen kannattavuuden tietää vasta toteutuksen jälkeen ja sitä ennen pitää käyttää suuri määrä resursseja (Venkataraman 1997). Myös henkilöiden välisiä eroja on tutkittu paljon ja Palich ja Bagby (1997) ovat saaneet selville, että yrittäjiksi lähtevät henkilöt näkevät informaation muita positiivisemmin ja lähtevät siksi toteuttamaan ideoita. Yrittäjät myös ovat ylioptimisia näkemiensä mahdollisuuksien arvosta (Shane & Venkataraman 2000, 223). Se johtaa siihen, että ideoita lähdetään toteuttamaan vähäisellä tiedolla ja analysoidaan vasta toteutuksen jälkeen (Busneiz & Barney 1997).

Yrittäjyys voidaan jaotella ulkoiseen, sisäiseen ja omaehtoiseen yrittäjyyteen. Koiranen & Pohjansaari (1994, 7) ovat jaotelleet yrittäjyyden ulkoiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen, jossa ulkoinen tarkoittaa omistajayrittäjyyttä ja sisäinen tarkoittaa henkilön yrittäjämäistä käyttäytymistä ja suhtautumistapaa, jonkin työyhteisön sisällä. Tähän Kyrö (1998, 118) on vielä lisännyt omaehtoisen yrittäjyyden käsitteen, joka tarkoittaa oman paikkansa yrittäjämäistä etsimistä ja omasta osaamisestaan huolehtimista sosiaali- ja työelämässä. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät ovat ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tutkimuksessa perehdytään tarkemmin omistajayrittäjien sisäiseen yrittäjyyteen.

## *2.2 Yrittäjähenkisyys*

Yrittäjähenkisyys on yrittäjyyteen liittyvä käsite, joka puskee yrittäjiä eteenpäin. Yrittäjähenkisyys ei kuitenkaan ole sidottu yrittäjyyteen, vaan yrittäjähenkinen voi olla myös, vaikka työskentelisikin jonkun palveluksessa. (McGrath & MacMillan 2000, 2-3) Yrittäjähenkisyys voidaan määrittellä ajattelutavaksi, jolla on taipumus löytää, arvioida ja hyödyntää mahdollisuuksia (Bosman & Fernhaber 2018, 13). McGrathin ja MacMillanin (2000, 2-3) mukaan yrittäjähenkiset ihmiset etsivät intohimoisesti ja kurinalaisesti uusia mahdollisuuksia, osaavat tunnistaa ja hyödyntää parhaat mahdollisuudet ja siten välttävät itsensä ja organisaationsa uuvuttamisen. Yrittäjähenkiset ihmiset keskittyvät asioiden toteuttamiseen ja osaavat yhdistää ympärillään olevien henkilöiden energiat parhaalla ja tehokkaimmalla tavalla. Yrittäjähenkiset ihmiset ovat siis avoimia uusille mahdollisuuksille, mutta ovat myös tietoisia omista resursseistaan ja käyttävät niitä vain tuottavimpiin projekteihin. Yrittäjähenkisyys on kyky, joka erottaa yrittäjät muista, mutta se ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan ajan myötä kehittynyt tapa ajatella (Mathisen & Arnulf 2013). Haynie, Shepherd, Mosakowski ja Earley (2010) määrittelevät yrittäjähenkisyyden kyvyksi olla dynaaminen, joustava ja itsesäätöinen dynaamisessa ja epävarmassa ympäristössä. MacMillanin ja McGrathin (2000, 2-3) mukaan yrittäjähenkiset ihmiset eivät välttä epävarmuutta, vaan he hyödyntävät sitä. He osaavat luoda yksinkertaista silloin, kun muut näkevät monimutkaisuutta. Heillä on myös kyky oppia riskeistä ja he tietävät, että tilaisuuksiin on tartuttava silloin kun niitä tulee, sillä ne ovat ohimeneviä ja tilaisuuden hyödyntämättä jättäminen voi tulla kalliimmaksi, kuin riskin ottaminen. (McGrath & MacMillan 2000, 2-3) Vaikka yrittäjähenkisyyden määrittelyä persoonallisuustekijöiden mukaan on

kritisoitu, siihen on kuitenkin alettu kiinnittää huomiota uudestaan, sillä ymmärrys siitä, kuinka tiettyjä persoonallisuuden piirteitä voidaan hyödyntää laajemmissa ja kattavammassa luokittelussa on syventynyt. (Davis, Hall & Mayer 2015, 2)

Viiden tekijän mallia (FFM) on käytetty persoonallisuuden ja yrittäjyysmuuttujien tutkimisessa. Sen mukaan persoonallisuuden muuttujat voidaan jakaa viiteen laajempaan käsitteeseen, jotka ovat suostuvaisuus, ulospäinsuuntautuneisuus, tunnollisuus, avoimuus kokemuksille ja neuroottisuus. On väitetty, että tietty rakenne viiden tekijän persoonallisuuspiirteissä on erityisesti yleinen yrittäjillä ja voi johtaa yrittäjämäiseen uravalintaan. (Davis et al. 2015, 3) Tätä väitettä tukee Zhaon ja Seibertin (2006) tutkimus, jonka perusteella yrittäjät ovat johtajia tunnollisempia ja avoimempia uusille kokemuksille ja johtajat taas ovat neuroottisempia ja suostuvaisempia luonteiltaan. Zhao ja Seibert (2006) eivät löytäneet eroa ulospäinsuuntautuneisuudessa johtajien ja yrittäjien välillä. Stewart ja Roth (2007) ovat tutkineet yrittäjähenkisyyttä ja sen yhteyttä saavutusmotivaatioon ja löysivät, että yrittäjien motivaatio menestyä ja saavuttaa asioita on korkeampi kuin johtajilla. Stewart ja Roth (2001) myös tutkivat riskin ja yrittäjyyden suhdetta ja totesivat, että yrittäjien taipumus riskiin on johtajia suurempi. Selkeitä yrittäjähenkisyyteen liittyviä piirteitä, mutta vähemmän empiirisesti tutkittuja ovat epävarmuudensietokyky (Begley & Boyd 1987), autonomia (Utsch, Rauch, Rothfuss & Frese 1999), toimintaorientoituneisuus (Seibert, Kraimer & Crant 2001), sitkeys (Baum & Locke 2004), intohimo (Baum & Locke 2004) ja luovuus (Cromie 2000).

Vaikka yrittäjähenkisyyttä on tutkittu, erityisesti yrittäjähenkisyyteen tarkoitettuja tutkimusmenetelmiä ei ole kuin muutama. Durham University Business School on kehittänyt General Enterprising Tendency (GET) -mallin vuonna 1988. Siinä mitataan viittä yrittäjähenkisen ihmisen ominaisuutta, jotka ovat tavoitteiden saavuttamisen tarve, autonomia, taipumus luovuuteen, laskelmoitu riskien ottaminen ja sisäinen hallintakäsitys. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että yrittäjien taipumus näihin piirteisiin on esimerkiksi johtajia korkeampi. The Entrepreneurial Attitude Scale (Robinson, Stimpson, Heufner & Hunt 1991) tunnistaa ja arvioi neljää yrittäjyyteen liittyvää piirrettä, jotka ovat tarve saavuttaa asioita, itsensä arvostus, henkilökohtainen kontrolli ja innovaatio. Yrittäjät sijoittuvat näissäkin piirteissä johtajia korkeammalle. Ahmetoglu, Leutner ja Chamorro-Premuzic (2011) ovat kehittäneet The Measure of Entrepreneurial Tendencies and Abilities (META)-mallin. Siinä tunnistetaan yrittäjämäinen



tietoisuus, yrittäjämäinen luovuus, opportunisti ja visio. Tulokset tästä mallista liittyvät positiivisesti yrittäjyyden saavutuksiin ja toimintoihin. Rauch ja Frese (2000) ovat sitä mieltä, ettei yksittäiset piirteet ole merkittäviä tutkittaessa yrittäjyyttä ja yrittäjähenkisyyttä, vaan tärkeämpää on keskittyä piirteiden yhdistelmiin. Davis et al. (2015, 4) ovat kehittäneet uuden tavan mitata yrittäjähenkisyyttä. Malli on nimeltään The Entrepreneurial Mindset Profile (EMP). Mallissa tunnistetaan yrittäjähenkisyyteen viittaavat piirteet ja kyvyt. Yrittäjähenkisyyden piirteitä ovat itsenäisyys, rajoitettujen rakenteiden preferoiminen, jolla tarkoitetaan tarkoin määriteltyjen ja kaavamaisten tehtävien välttämistä, sopeutumattomuus tai toisinajattelevuus, jolla tarkoitetaan halua tehdä asiat omalla tavalla, riskien ottaminen, toiminta orientoituneisuus, intohimo ja tarve saavuttaa asioita. Kyvyiksi on tunnistettu keskittyminen tulevaisuuteen, jolla tarkoitetaan kykyä nähdä asioita pitkällä tähtäimellä, ideoiden kehittäminen, toteutus, itsevarmuus, optimismi, sinnikkyys ja ihmissuhdeherkkyys.

Taulukossa 1 on koottu yhteen aiemmissa tutkimuksissa määritellyt yrittäjähenkisyyden piirteet ja kyvykkyudet. Taulukosta voidaan huomata piirteiden ja kyvykkyysien olevan päällekkäisiä, riippuen tutkijan määrittelystä. Kuitenkin tutkijat ovat selkeästi löytäneet samoja määritelmiä yrittäjähenkisyydelle, vaikka ovatkin muotoilleet piirteet ja kyvykkyudet hieman eri sanoin.

Taulukko 1 Yrittäjähenkisyyden kyvykkyudet ja piirteet

<b>Yrittäjähenkisyyden kyvykkyudet:</b>	<b>Yrittäjähenkisyyden piirteet:</b>
Kyky etsiä ja hyödyntää parhaat mahdollisuudet	Epävarmuudensieto
Kyky tunnistaa resurssit ja ohjata ne tehokkaimpiin ja tuottavimpiin projekteihin	Avoin uusille kokemuksille
Kyky olla dynaaminen, joustava ja itsesäätoinen epävarmassa ympäristössä	Tunnollisuus
Kyky hyödyntää epävarmuutta	Motivaatio menestyä
Kyky oppia riskeistä	Taipumus riskiin
Kyky keskittyä tulevaisuuteen ja nähdä asiat pitkällä tähtäimellä	Autonomia
Ideoiden kehittäminen ja toteutus	Toimintaorientoituneisuus
Itsevarmuus	Sitkeys
Optimismi	Intohimo
Sinnikkyys	Luovuus
Ihmissuhdeherkkyys	Sisäinen hallintakäsitys
	Kaavamaisten tehtävien välttäminen
	Halu tehdä asiat omalla tavalla

### 3. Yrittäjähenkisyyden ja päätöksenteon yhteys

Kuten aiemmin kuvattiin, yrittäjähenkisyyttä on kuvailtu innovatiiviseksi ajattelutavaksi toimia tehokkaimmalla tavalla omat resurssit ja voimavarat huomioon ottaen. Yrittäjämäinen päätöksenteko poikkeaa muusta päätöksenteosta siinä, että yrittäjä tekee päätöksiä korkean epävarmuuden vallitessa (Shepherd et al. 2015, 12). Yrittäjä ei voi tietää varmasti, mihin päätöksenteko johtaa ja millaisia tuloksia hän tulee saamaan. Päätöksentekoon voi myös liittyä ajallisia paineita ja usein liittykin, jolloin mahdollisia lopputulemia ei välttämättä ehditä arvioida ja pohtia tarpeeksi. Koska ympäristö on dynaaminen ja jatkuvassa muutoksessa, yrittäjä ei voi päätöksenteossakaan noudattaa mitään tiettyä rakennetta tai totuttua tapaa. Hänen on luotettava vaistoonsa, joka on yrittäjillä olosuhteet huomioon ottaen kuitenkin vahva (Baron 2008). Tunteet vaikuttavat päätöksentekoon ja vaihtoehtojen arviointiin (Baron 2008), vaikka Spencerin (2005) mukaan ihmiset, jotka pystyvät tekemään päätöksiä ilman tunteiden vaikutusta, tekevät tehokkaampia ja menestyksekkäämpiä päätöksiä. Yrittäjillä on päätöksenteosaan korkea emotionaalinen lataus (Shepherd et al. 2015, 12) ja heidän tunteensa ovat hyvin intensiivisiä ja vahvoja, mikä on seurausta vahvasta sitoutumisesta liiketoimintaansa (Baron 1998, 2000b, 2008). Yrittäjät ovat individualistisia ja avoimia uusille mahdollisuuksille (Holt 1997). Baronin (2014) mukaan yrittäjähenkisten ihmisten on epävarman ympäristön takia käytettävä erilaista ajattelutapaa, eivätkä he siksi käytä perinteistä syyseuraus ajattelua, vaan yhdistelevät tietoa eri tavalla. Heidän ajattelutapansa on monipuolisempi kuin muilla ja se on sekoitus lineaarista ja epälineaarista ajattelutapaa (Groves, Vance & Choi 2011). Yrittäjähenkiset ihmiset näkevät tilanteet muita herkemmin henkilökohtaisiin vahvuuksiin liittyvinä uusina potentiaalisina mahdollisuuksina tehdä liiketoimintaa (Palich & Bagby 1995). Tällainen yrittäjille ja yrittäjähenkisille ominainen optimistinen ajattelutapa voi johtaa tilanteisiin, joissa toiminnan kaikkia mahdollisia lopputulemia ei analysoida kunnolla ja loppuun asti, joka voi johtaa hätiköityihin päätöksiin (Baron 2004, 2008; Forgas 2000). He saattavat lopettaa tiedon etsinnän liian nopeasti (Picot, Reichwald & Wigand 2008), koska he ovat innoissaan omasta ideastaan ja uskovat sen olevan paras mahdollinen vaihtoehto (Fiet, Clouse & van Norton 2004). Nämä positiiviset tunteet ja optimistisuus johtavat korkeamman riskin ottamiseen, sillä yrittäjät uskovat optimistisesti kykyynsä käsitellä mahdollisia riskejä (Weiss 2002). Optimistinen asenne voi johtaa ylioptimistisuuteen, jolloin yrittäjä kuvittelee kykenevänsä

saavuttamaan enemmän kuin oikeasti on realistista ja nopeammin kuin oikeasti (Bühler et al. 1994). Tämä vaikuttaa vahvasti prosessin päätöksentekoon, arviointiin ja toteutukseen.

Yrittäjien tekemät päätökset ja motiivit muuttuvat jatkuvasti tavoitteiden muuttuessa. Tavoitteiden ja motiivien muuttamisen mahdollisuus on tapa sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Yrittäjän ympäristö on epävarma ja jatkuvassa muutoksessa, jonka vuoksi yrittäjän pitää pystyä muuttamaan motiiveja ja tavoitteita selviytyäkseen ja ymmärtääkseen uutta tilannetta. (Salmela-Aro, Saisto, Halmesmäki & Nurmi 2005) McMullen ja Kier (2016, 664) väittävät, että yrittäjähenkisyys on kykyä tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuuksia huolimatta siitä, mitä resursseja heillä on sillä hetkellä käytettävissään. Sarasvathy ja kollegat ovatkin sitä mieltä, että efektuaatio on sopivampi tapa ajatella, kun halutaan ymmärtää yrittäjiä ja heidän tapansa käsitellä tietoa ja toteuttaa ideoita (Sarasvathy & Dew 2005). Sarasvathy (2001a, 261) esittää neljä propositiota liittyen efektuaatioon. Hän olettaa, että efektuaatiota käyttävät henkilöt käyttävät epätodennäköisesti perinteisiä markkinointikeinoja ja että he alkavat suoraan markkinoida ja muodostaa liittoumia. Toinen olettamus on, että efektuaatiota käyttävät eivät yleensä tee pitkän tähtäimen suunnitelmia. Kolmanneksi Sarasvathy (2001a, 261) ehdottaa, että efektuaatiota käyttävät muodostavat perinteistä päätöksentekoa käyttäviä todennäköisemmin osallistavan kulttuurin organisaatioon. Neljänneksi, efektuaatiota käyttävät epäonnistuvat todennäköisesti useammin, mutta he myös pystyvät käsittelemään epäonnistumiset tehokkaasti ja luomaan menestyviä yrityksiä. (Sarasvathy 2001a, 261) Nämä piirteet sopivat hyvin yrittäjähenkisen ihmisen kuvaukseen. Yrittäjät ovat usein malttamattomia ja päätyvät toteuttamaan ideoitaan nopeasti, ilman pidempiaikaisia tutkimuksia ja analyyseja. (Lambing & Kuehl 2003, 28) Yrittäjähenkiset ihmiset myös etsivät mahdollisuuksia (McGrath ja MacMillan 2000) ja ovat avoimia uusille asioille (Naumann 2017). Nämä piirteet yhdistettynä yrittäjähenkisille ominaiseen optimismiin (Weiss 2002) voi hyvinkin todennäköisesti johtaa efektuaation toteuttamiseen ja erehdysten kautta oppimiseen. Usein kuitenkin yrittäjän päätöksenteko on yhdistelmä efektuaatiota ja kausaatiota, jossa dominoiva päätöksentekologiikka vaihtelee (Reymen, Andries, Berends, Mauer, Stephan & van Burg 2015). Etenkin pienissä yrityksissä efektuaation ja kausaation yhdistämisen on todettu olevan menestyksellisempi keino toteuttaa päätöksiä, kuin pysyä tiukasti perinteisessä kausaatioissa (Berends et al. 2012).

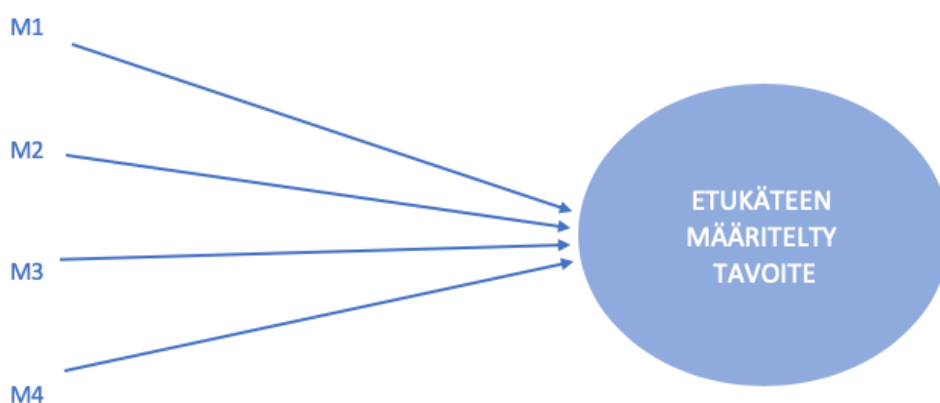
## 4. Päätöksenteko ja päätöksentekologiikat

Vaikka päätöksentekologiikoita on useita, tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti kausaatioon ja efektuaatioon. Ne ovat tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät päätöksentekologiikat ja soveltuvat hyvin yrittäjähenkisyyden vaikutuksen tutkimiseen päätöksenteossa. Yrittäjän päätöksenteko poikkeaa tavanomaisesta päätöksenteosta, sillä yrittäjän päätöksentekoon vaikuttaa korkea epävarmuus, jonka yrittäjyys tuo mukanaan. Päätöksentekoon voi myös liittyä ajallisia paineita ja päätöksentekoa voidaan vaatia hyvinkin nopealla aikataululla. Verrattuna palkkatöissä olevan työntekijän päätöksentekoon, yrittäjän päätökset vaikuttavat sekä yrittäjään itseensä että hänen perheeseensä hyvin vahvasti, mikä aiheuttaa vahvan emotionaalisen latauksen päätöksiin. Yrittäjien persoonallisuuteen liittyvät piirteet, kuten optimistisuus, itsevarmuus ja avoimuus muutokselle vaikuttavat päätöksentekoon. Myöskin aiemalla kokemuksella on vaikutusta. (Shepherd, Williams & Patzelt 2015, 11) Alvarez ja Barney (2005) ehdottavat, että suunnitteluun luottava kausaatiomainen päätöksenteko on hyödyllinen silloin, kun luotettavaa tietoa on runsaasti saatavilla. Kun taas päätöksiä tehdään epävarmassa ympäristössä, jossa tietoa ei ole saatavilla, yhteistyökykyinen ja joustava päätöksenteko on kannattavampi tapa tehdä päätöksiä.

### 4.1 Kausaatio ja efektuaatio

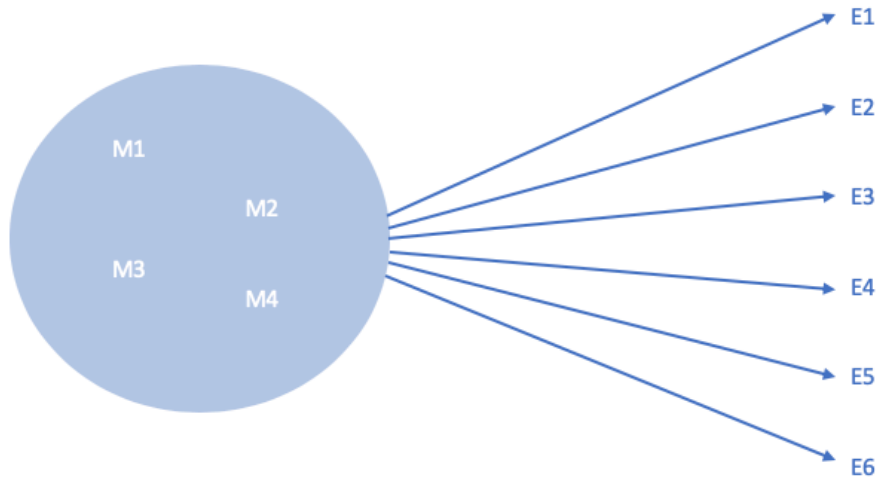
Kausaatio ja efektuaatio ovat Sarasvathyn esittämiä käsitteitä, jotka ovat kaksi erilaista käyttäytymismallia. Selventääkseen käsitteitä hän on esittänyt esimerkin, jossa kokilla on kaksi tapaa valmistaa ateria. Toinen on kausaation ja toinen on efektuaation mukainen. Jos kokilta pyydetään tietty ruoka-annos ja hänen on toteutettava se ja hankittava tarvittavat ainekset hän noudattaa kausaatio-prosessia. Toisin sanoen hänen tavoitteenaan on valmistaa kyseinen annos huolimatta siitä, mitkä ovat käytössä olevat ainekset ja resurssit. Jos kokille tarjotaan keittiössä jo valmiiksi olevia aineksia ja pyydetään valmistamaan niistä ateria, se noudattaa efektuaatiota eli käytetään jo löytyviä resursseja ja katsotaan, mitä niistä saadaan aikaiseksi. (Sarasvathy 2001a, 245)

Kausaatioissa kaikki alkaa tavoitteen asettamisesta, johon pyritään mahdollisimman tehokkaasti (Sarasvathy 2001b). Sen mukaan yrittäjä päättää liikeidean ja pysyy suunnitelmassaan huolimatta muista mahdollisuuksista. Kausaatio-tyylinen toteutus vaatii tarkkaa kohdemarkkina-analyysia ja suunnittelua, jotta varmistutaan oman idean toteuttamiskelpoisuudesta. Sarasvathyn (2001a, 246) mukaan kausaatiomainen suhtautumistapa yrittäjyyteen on synonyymi perinteiselle näkökulmalle. Jos yrittäjällä on selkeä idea siitä, millaisen tai minkä alan yrityksen hän haluaa luoda, hänen kannattaa käyttää kausaatioprosessia. (Sarasvathy 2001a, 249) Kausaatioprosessissa yrityksen tulevaisuutta arvioidaan tarkasti ja pitkällä tähtäimellä. Mahdolliset lopputulokset erilaisista suunnitelmista analysoidaan, jotta saadaan selvyyttä taloudellisista kannattavuuksista. Prosessin alussa luodaan selkeät liiketoimintasuunnitelmat ja se on hyvin kontrolloitu. Myöskin markkinat ja kilpailijat analysoidaan ja tietoja käytetään hyväksi päätöksenteossa. Kausaatio-tyylisessä toteutuksessa prosessilla on visio ja toimintojen kehittämiseksi luodaan projektisuunnitelma. (Chandler et al. 2011; Sarasvathy 2001) Kausaatioprosessissa epävarmuus on efektuaatiota vähäisempää ja mahdolliset vaihtoehdot pyritään etukäteen ennustamaan (Sarasvathy 2001a, 251; Sarasvathy 2008, 22). Kausaatioissa ongelmia pyritään välttämään ja ennakoimattomien ongelmien ilmetessä, alkuperäinen suunnitelma pyritään silti toteuttamaan olosuhteiden muuttumisesta huolimatta (Sarasvathy 2001a, 247). Kuvassa 1 kuvataan kausaatioprosessia. Siinä M1, M2, M3 ja M4 kuvaavat resursseja, joiden avulla pyritään saavuttamaan tavoite, joka on etukäteen annettu ja määritelty.



Kuva 2 Kausaatioprosessi (mukaillen Sarasvathy 2001b)

Effektuaatio on Sarasvathyn (2001a, 247) esittämä käsite, jonka mukaan yrittäjä voi luoda käytössä olevilla resursseilla useita erilaisia liiketoimintaideoita ja muokata valitsemaansa ideaa prosessin edetessä, riippumatta siitä, minkä hän valitsi alun perin. Siinä yrittäjällä ei ole erityistä tavoitetta, vaan hän käytettävissä olevilla resursseilla aloittaa toimimisen ja tavoite muotoutuu ajan myötä (Sarasvathy 2001b). Effektuaatio mahdollistaa yrittäjälle prosessin edetessä ilmenevien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisen, kun ei tarvitse pysyä alkuperäisessä suunnitelmassa. Effektuaatiossa ilmeneviä ongelmia ei nähdä niinkään ongelmina, vaan niistä pyritään hyötymään ja oppimaan (Sarasvathy 2001a). Siten pystytään myös valloittamaan uusia toimialoja ajoissa ja menestyksekkäästi (Fisher 2012 mukaillen Chandler, DeTienne, McKelvie & Mumford 2011; Sarasvathy 2001). Jos yrittäjällä ei ole selkeää mielikuvaa siitä, minkä alan yrityksen hän haluaa luoda, vaan hänellä on rajatut resurssit käytettävissä ja hän haluaa luoda menestyvän yrityksen, hänen kannattaa noudattaa effektuaatioprosessia. Silloin liiketoiminta voi kehittyä toiminnan edetessä kysynnän mukaan. (Sarasvathy 2001a, 247) Effektuaatiossa pyritään säilyttämään joustavuus ja vältetään toimintoja, jotka sitouttavat yrityksen tiettyihin toimintoihin (Fisher 2012 mukaillen Chandler et al. 2011; Sarasvathy 2001a). Effektuaatiossa valitaan mahdollinen lopputulema, joka annetuilla resursseilla on mahdollista toteuttaa. Prosessi aloitetaan käytettävillä olevilla resursseilla ja määritellään siedettävä tappio. Tarkoituksena toteuttaa prosessi suhteellisen edullisesti. Prosesissa hyödynnetään jo valmiita strategiasuhteita ja samalla pyritään luomaan uusia. Effektuaation etuna on aikaiset suhteet asiakkaiden, toimittajien ja kumppaneiden kanssa, jolloin pystytään vähentämään epävarmuutta. Satunnaiset menot vipu vaikutetaan. Effektuaatiomainen toteutustapa soveltuu hyvin dynaamiseen ja epävarmaan ympäristöön, jolloin yrittäjät kokeilevat rohkeasti uusia ideoita ja oppivat tehdessä. (Sarasvathy 2001a, 259; 2008) Sarasvathyn (2001a, 260) mukaan effektuaation etuna on, että jos yritys, joka on luotu effektuaatioprosessin tuloksena epäonnistuu, se huomataan aiemmin kuin kausaatio prosessin seurauksena syntyneen yrityksen epäonnistuminen. Siten myös säästetään aikaa ja kustannuksia, kun yritykseen ei olla ehditty investoida vielä suuria määriä rahaa. (Sarasvathy 2001a, 260) Kuvassa 2 kuvataan tätä effektuaatioprosessia, jossa M1, M2, M3 ja M4 kuvaavat käytössä olevia resursseja, joilla luodaan mahdollisia lopputulemia. E1, E2, E3, E4, E5 ja E6 siis kuvaavat käytettävillä resursseilla aikaansaattavia mahdollisia lopputulemia. Yritys lähtee tavoittelemaan jotain näistä, mutta tavoite voi muuttua prosessin aikana johonkin muuhun esitettyyn lopputulemaan tai johonkin täysin uuteen tavoitteeseen.



Kuva 3 Effektuaatioprosessi (mukaiillen Sarasvathy 2001b)

Sarasvathyn (2001a) mukaan kausaatio ja efektuaatio tyyliset ajattelutavat voivat olla samanaikaisesti käytössä ja niiden käytössä voi olla päällekkäisyyksiä kontekstista riippuen, sillä ne ovat molemmat luonnollisia tapoja ajatella. (Sarasvathy 2001a) Chandler et al. (2011) ovat tarkastelleet Sarasvathyn (2001a) artikkelia tarkemmin ja tunnistaneet neljä eroa efektuaation ja kausaation välillä. Heidän mukaansa ensimmäinen ero on se, että efektuaatiossa tehdään lyhyitä kokeiluja epävarmassa ympäristössä ja pyritään tunnistamaan tulevaisuuden liiketoiminnalliset mahdollisuudet. Kausaatiossa taas pyritään ennustamaan tulevaisuutta sen epävarmuudesta huolimatta asettamalla tavoite heti alussa. Effektuaatiossa keskitytään projekteihin, jotka ovat huonoimmassakin mahdollisessa tilanteessa taloudellisesti siedettäviä, kun taas kausaatiossa tarkoituksena on maksimoida tuotot. Kolmas ero on siinä, että efektuaatiossa tulevaisuutta pyritään kontrolloimaan keskittymällä ennakkositoumuksiin ja strategiisiin liittoumiin, kun kausaatiossa tehdään liiketoiminnan suunnittelua ja analyyssejä tulevaisuuden ennustamiseksi. Neljäs ero on ympäristön epävarmuudessa, jota efektuaatiossa pyritään hyödyntämään ja kausaatiossa välttämään. (Chandler et al. 2011)

Jiang ja Tornikoski (2018) ovat esittäneet oman tulkintansa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat kausaation ja efektuaation valintaan. Heidän tutkimuksensa keskittyy koetun epävarmuuden ja kausaation ja efektuaation suhteeseen yrityksen perustamisvaiheessa. He tunnistavat kolme erilaista koetun epävarmuuden muotoa, jotka ovat markkinatilaepävarmuus,



muutosepävarmuus ja vaikutusepävarmuus. Markkinaepävarmuus johtuu markkinoiden tilan epävarmuudesta. Muutosepävarmuus syntyy markkinoiden tilan muutoksista ja muutoksien vaikutusten aiheuttamasta epävarmuudesta. Vaikutusepävarmuus aiheutuu yrittäjän toiminnasta ja sen aiheuttamasta epävarmuudesta. Heidän mukaansa liiketoiminnan luomisessa on neljä vaihetta, joissa epävarmuudet ovat läsnä. (Jiang & Tornikoski 2018, 9-13)

Ensimmäinen vaihe on optimismi, jossa yrittäjät ovat innoissaan uudesta liiketoiminta ideastaan, eivätkä he koe epävarmuutta paljoakaan. Silloin he ovat itsevarmoja ja luottavat omiin kykyihin ja tuotteeseen. Tällöin toiminta noudattaa kausaatio prosessia. (Jiang & Tornikoski 2018, 9-10)

Toinen vaihe on nimeltään kamppailu ja siinä valittu kausaatioprosessi on jo edennyt ja epävarmuuksia on alkanut ilmetä. Jos yrittäjät havaitsevat epävarmuutta omien toimintojensa seurauksena, he alkavat epäillä omia kykyjään, kun he huomaavat sidosryhmien epävarmuuden. Kun he eivät kuitenkaan havaitse epävarmuutta markkinoiden tilassa tai tilan muutoksien vaikutuksissa, he jatkavat kausaatioprosessin edistämistä ja uskovat menestyvien yrittäjien matkimisen olevan hyvä keino epävarmuutta vastaan. Jos taas yrittäjät havaitsevat ensin epävarmuutta markkinoiden tilassa, he kokevat epävarmuuden liittyvän ulkoisiin markkinoihin enemmän kuin omiin kykyihinsä. Havaittuaan markkinoihin liittyvää epävarmuutta yrittäjät havaitsevat nopeasti myös epävarmuutta markkinoiden muutoksiin ja sen vaikutuksiin liittyen, ja alkavat toimimaan enemmän efektuaatio prosessin mukaisesti. (Jiang & Tornikoski 2018, 10-12)

Kolmatta vaihetta kutsutaan turbulenssiksi ja siinä yrittäjät tunnistavat kaikkia epävarmuuden muotoja ja se johtaa yrittäjät kausaation ja efektuaation yhdistämiseen. Jiangin ja Tornikosken (2018) tutkimuksessa yrittäjät pyrkivät keskustelemaan kaikkien mahdollisten sidosryhmien kanssa etsiessään apua tilanteessa, jossa resurssit olivat vähissä. Tässä efektuaatiomainen tapa luoda uusia tavoitteita yhdistyy kausaation tavoitteita analysoidessa. (Jiang & Tornikoski 2018, 12-13)

Neljäs vaihe on optimismi ja realismi ja siinä vaiheessa epävarmuutta koetaan vähemmän kuin aiemmin ja yrittäjät alkavat kokea myös varmuutta ja pysyvyyttä. Tämä johtaa kausaation

käyttöön. Tutkimuksen mukaan kausaatio, efektuaatio ja koettu epävarmuus ovat vuorovai-  
kutuksessa toistensa kanssa, eikä niitä siksi tulisi käsitellä toisistaan erillisinä käsitteinä. Siihen,  
valitsee ko yrittäjä kausaatio- vai efektuaatioprosessin vaikuttaa koetun epävarmuuden  
määrä ja laatu. Yrittäjä voi vaihtaa käytettyä logiikkaa prosessin edetessä ja käyttää niitä myös  
samanaikaisesti. (Jiang & Tornikoski 2018, 13)

Berends et al. (2012) ovat tutkineet tuoteinnovaatioprosessia pienissä yrityksissä. Heidän mu-  
kaansa pienissä yrityksissä tuoteinnovaatioprosessi noudattaa tuotekehityksen aikaisissa vai-  
heissa todennäköisesti efektuaatioprosessia ja myöhemmissä vaiheissa sitä käytetään kau-  
saation kanssa yhdessä. Heidän mukaansa efektuaatiologiikka sopii hyvin pieniin yrityksiin,  
sillä pienissä yrityksissä resurssit ovat rajalliset, mikä pakottaa yritykset keskittymään vain  
muutamaan projektiin ja niiden joustavuuteen. Pienissä yrityksissä resurssien rajallisuus joh-  
taa yritykset toimimaan käytössä olevien resurssien puitteissa ja pysymään valppaana uusille  
resursseille ja niiden ilmenemiselle. Pienten yritysten tulee keskittyä lyhyen aikavälin menes-  
tykseen ja aitoon palautteeseen ennusteiden ja pitkäaikaisten tavoitteiden sijaan. Heidän mu-  
kaansa tuoteinnovaatioprosessin luonteessa tulisi ottaa huomioon yrityksen koko. Sen sijaan,  
että suuryritysten parhaita käytäntöjä pyrittäisiin toteuttamaan pienessä yrityksessä, tulisi ot-  
taa huomioon pienen yrityksen uniikki rakenne ja resurssit. Pienille yrityksille menestyksekkä-  
ämpää on todennäköisesti kausaation ja efektuaation yhdistäminen ja prosessin joustava  
eteneminen, kuin suuryritysten formaaleiden prosessien kopioiminen. (Berends et al. 2012)

Reymen et al. (2015) ovat tutkineet strategista yrittäjämäistä päätöksentekoa hankkeenluo-  
misprosessissa. Heidän mukaansa yrittäjän strateginen päätöksenteko on yhdistelmä kausaa-  
tiota ja efektuaatiota, jossa dominoiva logiikka vaihtelee dynaamisesti. Yrittäjämäinen pää-  
töksenteko on useasti tällaista "hybridilogiikkaa" noudattavaa päätöksentekoa, jossa yhdistel-  
lään elementtejä kausaatiosta sekä efektuaatiosta. Heidän tutkimuksensa tukee väitettä, että  
joustava päätöksenteko on vallitsevampi hankkeen luomisen aikaisissa vaiheissa ja ajan kulu-  
essa ja hankkeen kypsyessä päätöksenteossa siirrytään suunnitellumpaan päätöksentekota-  
paan (Alvarez & Barney 2005; Sarasvathy 2001a). Reymen et al. (2015) kuitenkin ehdottavat,  
että efektuaatio voi myös ilmetä uudelleen myöhemmissä vaiheissa. Heidän mukaansa ef-  
fektuaatio ja kausaatio eivät vain esiinny samanaikaisesti hybridipäätöksenteossa, vaan ne  
voivat tapahtua uudelleen prosessin eri vaiheissa.

Kausaatio ja efektuaatio teoria on tämän tutkimuksen kannalta merkittävä, sillä sen avulla pystymme arvioimaan yrittäjien päätöksentekoprosessia ja yrittäjähenkisyyden merkitystä päätöksentekoon ja päätöksentekologiikan valintaan. Jiangin ja Tornikosken tekemä tutkimus täydentää hyvin Sarasvathyn teoriaa tunnistamalla kausaation ja efektuaation olevan riippuvaisia useista eri tekijöistä. On myös tärkeää huomata, että kausaatiota ja efektuaatiota voidaan käyttää samanaikaisesti tai päätöksentekologiikka voi vaihtua prosessin edetessä.

## 5. Metodologia

Tässä luvussa käydään läpi empiirinen tutkimusaineisto ja miten se on kerätty. Lisäksi tässä luvussa esitellään myös tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä ja perustellaan, miksi juuri se on valittu. Tämä luku myös kuvailee, kuinka tutkimus on toteutettu.

### *5.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto*

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin laadullista tutkimusta, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon ja syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Tässä tutkimuksessa aineiston keräämiseen sopiva menetelmä oli haastattelu. Haastattelu sopi tämän työn tarkoituksiin, sillä se on joustava, jolloin kysymysjärjestystä voitiin muokata kesken haastattelun tai kysymyksiä voitiin toistaa ja väärinymmärryksiä oikaista. Haastattelun etuna oli myös se, että haastateltavan eleitä ja äänenpainoja oli mahdollista tulkita, mikä ei välttämättä muissa menetelmissä olisi mahdollista.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jolloin pääkysymykset olivat valmiina ja haastattelu eteni niiden mukaan. Haastatteluissa oli kuitenkin mahdollista esittää lisäkysymyksiä, jos jokin asia jäi epäselväksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Tähän työhön teemahaastattelu sopi erityisesti siksi, että käsiteltäviä aiheita oli helpompi ymmärtää, kun oli mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ja tarkentaa haastateltavan vastausta. Käytännössä haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina ja ne nauhoitettiin. Nauhoitukseen kysyttiin lupa erikseen ennen nauhoittamista ja ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin myös virallinen GDPR-asetuksen mukainen allekirjoitettava suostumus haastatteluun. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia per henkilö.

Haastattelukysymykset laadittiin niin, että niillä saatiin vastauksia tutkimuksen kannalta kiinnostaviin teemoihin, kuten yrittäjyys, yrittäjähenkisyys ja päätöksenteko. Kysymykset asetettiin niin, että saatiin vastauksia, joita voitiin verrata aiempaan tutkimukseen kyseisistä teemoista. Päätöksentekoa koskevat kysymykset laadittiin efektuaatioon ja kausaatioon perustuen niin, että pystyttiin selvittämään yrittäjän todennäköinen tapa tehdä päätöksiä ja asiat,

jotka vaikuttavat päätöksentekologiikan valintaan. Yrittäjän ja yrittäjähenkisen henkilön persoonallisuuden piirteitä pyrittiin selvittämään esittämällä kysymyksiä, joista pystyttiin päätellä, minkälaisia ihmisiä he ovat yrittäjänä ja mitä he kokevat tärkeiksi piirteiksi yrittäjälle.

Haastattelujen analysointiin käytettiin sisällön analyysia. Tutkimus on teoriaohjaava ja tavoitteena oli tunnistaa yhtäläisyyksiä haastateltavien vastauksien ja olemassa olevien teorioiden välillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Sisällön analyysin tarkoituksena on järjestellä aineisto valmiiksi johtopäätöksiä varten. Kerätyn aineiston avulla tehtiin teoreettista pohdintaa, mutta tutkijan oma järkeily ja ajattelu oli kuitenkin pohdinnan pääosassa. (Grönfors 1982, 161)

Haastateltavien vastauksia verrattiin kausaatio ja effektuaatio teorioihin ja pyrittiin selvittämään, mikä on yrittäjähenkisyyden piirteiden vaikutus siihen, kumpaa tapaa yrittäjä päätyy käyttämään. Vastauksia analysoimalla selvitettiin, kumpaa logiikkaa yrittäjät käyttävät. Sen lisäksi tulkittiin, miten yrittäjät kokevat yrittäjähenkisyyden ja kuinka se vaikuttaa päätöksentekoon.

## *5.2 Haastateltavat yrittäjät*

Tutkimuksessa käytettävä aineisto on kerätty haastatteleamalla neljää pk-yrittäjää, joita kutsutaan tässä tutkimuksessa nimillä yrittäjä A, B, C ja D. Henkilöt ovat eri ikäisiä ja uransa eri vaiheissa olevia yrittäjiä eri aloilta.

Yrittäjä A on 53-vuotias turva- ja automaatioalan yrittäjä. Hän on toiminut 16 vuotta yrittäjänä, työskenneltyään ensin kyseisessä yrityksessä. Hänellä on yhteensä 4 yritystä ja koulutukseltaan hän on insinööri. Yrityksessä on yhteensä 26 työntekijää ja neljä toimipistettä. Yritys on kasvanut yrittäjän A ollessa yrittäjänä, sillä aloittaessaan yrittäjänä, työntekijöitä oli kahdeksan ja toimipisteitä yksi. Yritys on myös laajentanut liikeideaansa automaation puolella.

Yrittäjä B on 24-vuotias kampaamoalan yrittäjä ja hän on toiminut yrittäjänä kolme vuotta. Hän on perustanut yrityksensä heti koulusta valmistuttuaan ja yrittäjyys oli selkeänä mielessä jo kouluun hakiessa. Yritys on kuitenkin muuttunut jo kolmessa vuodessa, kun yritykseen on palkattu työntekijöitä ja yrittäjä B itse on jäänyt pois päivittäisestä työstä ja toimii yrityksen taustalla ja hoitaa lähinnä paperitöitä.

Taulukko 2 Haastateltavat yrittäjät

<i><b>Yrittäjä</b></i>	<i>Ikä</i>	<i>Sukupuoli</i>	<i>Toimiala</i>	<i>Vuodet yrittäjänä</i>	<i>Koulutus</i>	<i>Yritysten määrä</i>
<b>A</b>	53	mies	turva ja au- tomaatio	16	insinööri	4
<b>B</b>	24	nainen	parturikampaaja	3	parturikampaaja	1
<b>C</b>	48	mies	logistiikka	4	logistiikkateknikko	2
<b>D</b>	53	mies	kuljetus ja logistiikka	18	auto- ja kulje- tusteknikko	5

Yrittäjä C on 48-vuotias mies ja hän on toiminut päätoimisena yrittäjänä neljä vuotta, sitä ennen hän teki saman alan töitä johtotehtävissä. Yritys on tehnyt isoja investointeja ja joutunut suurten päätösten eteen yrittäjän C aikana. Yrittäjä D on 53-vuotias kuljetus- ja logistiikka-alan yrittäjä. Hän on ollut kyseisen yrityksen toiminnassa mukana jo pitkään ja sukupolvenvaihdoksen jälkeen toiminut päätoimisena yrittäjänä 18 vuotta. Yrittäjällä D on paljon kokemusta yrittäjyydestä ja hänellä on viisi yritystä.

Laadullisen tutkimuksen avulla saatu tieto on syvällistä, mutta tuloksia ei voida yleistää (Alasuutari 2011). Tässä tutkimuksessa haastateltavia on suhteellisen vähän, eikä tarkoituksenaan ole luoda yhteiskunnallisesti yleistettävissä olevaa informaatiota. Tarkoituksena on luoda syvällistä tietoa haastateltavista yrittäjistä ja heidän päätöksenteostaan, jota voidaan verrata aiempiin tutkimuksiin.

## 6. Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset aihealueittain. Tulokset on jaoteltu yrittäjien käsitykseen yrittäjyydestä ja yrittäjähenkisyydestä, yrittäjien päätökseen ja näiden yhteyteen, kuten teoriaosiokin. Haastattelujen tuloksia analysoidaan sisällön analyysilla ja pohdinta perustuu tutkijan omaan järkeilyyn.

### 6.1 Yrittäjien kokemus yrittäjyydestä ja yrittäjähenkisyydestä

Yrittäjyyttä haastateltavat yrittäjät kuvailivat jatkuvaksi eteenpäin katsomiseksi ja tavoitteellisuudeksi. Yrittäjä A mainitsi yrittäjille hyödyllisiksi luonteenpiirteiksi innovatiivisuuden, kekseliäisyyden, ongelmanratkaisukyvyyn ja kyvyn hallita useita asioita samaan aikaan. Nämä samat ominaisuudet hän myös liitti itseensä. Hänen mielestään: *"Yrittäjän pitäis kaikista asioista tietää jotakin, ei kaikkea". "Luovasti laiska, vähän voi laiska ollakin mut jos on tollain luova ihminen sä voit monta asiaa järjestää sil tavalla ettei sun tarvi kauheest tuhлата omaa aikaa siihen."* Yleisemmin yrittäjähenkisyyteen hän liitti adjektiivit pitkäjänteinen, avarakatseinen ja sosiaalinen. Hänen mukaansa yrittäjähenkinen ihminen ei ole esimerkiksi erityisen tarkka työtunneistaan, kunhan työt tulevat tehtyä.

Yrittäjä B kuvaili itseään yrittäjänä lannistumattomaksi ja eteenpäin meneväksi. Hän mainitsi alallaan tärkeäksi jatkuvan kouluttautumisen, jotta ei jämähdä paikoilleen. Hän koki myös paineensietokyvyn olevan tärkeä ominaisuus yrittäjyydessä. Hänen alallaan tärkeiksi taidoiksi hän mainitsi sosiaalisuuden ja asiakaspalvelutaidot. Hänen mielestään yrittäjän tulee olla nöyrä ja valmis kehittymään koko ajan. Yrittäjähenkisellä ihmisellä on hänestä samat ominaisuudet kuin yrittäjällä, mutta ei niin suurta paineensietokykyä. Yrittäjä kokee yrittäjän B mielestä suurta vastuuta ja painetta muun muassa työntekijöistä ja taloudellisesti, jota yrittäjähenkinen ei koe. Yrittäjälle B yrittäjyydessä selkeästi tärkeää on jatkuva itsensä kehittäminen ja sinnikkyys, jotka hän mainitsi useasti eri termein.

Kun yrittäjältä C kysyttiin, mitä piirteitä hän liittää itseensä yrittäjänä, hän vastasi olevansa määrätietoinen, tavoitteellinen ja periksi antamaton. Hän sanoi olevansa valmis tekemään

töitä ja uhraamaan aikaansa yrittäjyydelle, joka on edellytys kyseisellä alalla menestymiselle. Käytännössä nämä piirteet näkyvät hänen toiminnassaan siten, että hän on valmis tarttumaan tilaisuuksiin niiden ilmentyessä ja tekemään töitä. Yrittäjähenkisyys yleisesti on hänen mielestään kykyä ja uskallusta tehdä ratkaisuja. Yrittäjähenkiset henkilöt ovat valmiita tekemään töitä, eivätkä katso kelloa silloin kun asiat vaativat suorittamista. Hän kuvaa yrittäjähenkisyyttä myös vahvaksi luottamukseksi omaan tekemiseen ja riskinottokyvyksi.

Yrittäjä D kuvailee itseään yrittäjänä "kärpäseksi katossa". Hänen mielestään on tärkeää tarkkailla etäältä ja havainnoida mahdollisia liiketoimintaan liittyviä tilaisuuksia ja olla utelias. Yrittäjänä hän on myös ennakkoluuloton ja optimistinen. Yrittäjyyteen hän liittyy myös sitkeyden, sillä yrittäjä kohtaa paljon arvostelua. Hänen mielestään on erittäin tärkeää, että yrittäjä perustelee kaikki tekemänsä päätökset ensin itselleen ja pystyy siten seisoa niiden takana ja luottaa tehneensä parhaansa. Yrittäjä ei myöskään voi olla missään vaiheessa täysin tyytyväinen, vaan aina pitää olla valmis kehittämään toimintaa: *"Yrittäjähenkisyys tulee siit sitkeydest et mieltii kaiket päivät uusii ratkasui ja kyseenalaistaa sen toiminnan mikä täl hetkel on olemas ja mieltii koko ajan uusii toimintamallei. Et yrittäjä ei voi koskaa olla tyytyväinen."*

Yrittäjän D mielestä yrittäjähenkinen ihminen on myös hyvä ja ahkera työntekijä, johon voi luottaa, mutta häneltä puuttuu tietty rohkeus, joka yrittäjillä on. Yrittäjähenkinen ihminen kaipaa palkkatöiden tuomaa turvaa ja pysyvyyttä.

Yleisesti haastateltavat liittivät yrittäjyyteen samoja termejä, jotka olivat myös aikaisemmassa kirjallisuudessa tunnistettu yleisiksi piirteiksi. Yrittäjähenkisyyden määrittely oli haastateltaville hankalampaa, mutta kaikki tunnistivat yrittäjähenkisen ihmisen olevan ahkera ja hyvä työntekijä. Etenkin yrittäjät B ja D mainitsivat yrittäjähenkisen henkilön omaavan muuten samat kyvyt, kuin yrittäjät, mutta yrittäjähenkiseltä voi puuttua rohkeus lähteä yrittäjäksi, sillä se on usein taloudellisesti epävarmempaa, kuin palkkatöissä oleminen. Yrittäjä B mainitsi, että yrittäjähenkinen ei siedä paineita, niin paljoa kuin yrittäjä, mikä yhdistyy yrittäjän D mainitsemaan taloudelliseen epävarmuuteen.

Teoriaosassa kuvatut yrittäjähenkisyydenpiirteet, kuten optimistisuus näkyivät selvästi kysytessä tulevaisuuden näkymistä. Yrittäjä A kertoi uskovansa yrityksen tulevaisuuteen ja näki sen positiivisena. Yrityksellä on kannattavia viiden vuoden sopimuksia asiakkaiden kanssa,



johon yrittäjä A oli tyytyväinen. Yrityksen tulevaisuuteen tai sen suunnitteluun ei ole kuitenkaan perehdytty kovinkaan tarkasti tai tehty erityisiä suunnitelmia. Yrittäjällä A ei ollut myöskään oman tulevaisuuden varalle suunnitelmia. Yrittäjä B näkee myös tulevaisuuden positiivisena ja hän toivoo pystyvänsä kasvattaa yritystä ja jatkaa itse toimintaa etäältä yrityksen taustalla. Hänellä ei ole selkeitä suunnitelmia, vaan toivoo asioiden toimivan jatkossa yhtä hyvin kuin tälläkin hetkellä. Henkilökohtaisesti yrittäjä B haluaa jatkossa aloittaa joitakin uusia yrityksiä ja olla mukana yritystoiminnassa tämän hetkisen yrityksen lisäksi, mutta ei ole vielä päättänyt, mitä kyseinen toiminta voisi olla. Yrittäjät C ja D olivat myös tyytyväisiä tämän hetkiseen tilanteeseen ja he näkevät tulevaisuuden valoisana ja toivovat yritykselle menestystä. Yrittäjähenkisyydelle ominainen optimistisuus näkyy haastateltavien yrittäjien suhtautumisessa tulevaisuuteen, sillä kenelläkään ei ollut selkeitä tulevaisuuden suunnitelmia, eikä mahdollisiin riskeihin oltu erityisesti varauduttu.

## *6.2 Yrittäjähenkisyyden vaikutus päätöksentekoon*

Yrittäjähenkisyyden vaikutusta päätöksentekoon pyritään analysoimaan löytämällä yhteyksiä yrittäjien kuvailemista päätöksentekoprosesseista ja yrittäjähenkisyyden piirteiden vaikutuksesta niihin.

Haastateltavilla yrittäjähenkisyyden piirteet olivat selkeästi havaittavissa ja ne vaikuttivat myös päätöksentekoon. Optimistisuus yrittäjähenkisyyden keskeisenä piirteenä oli helpoiten havaittavissa. Jokainen haastateltava tarttui rohkeasti ilmeneviin tilaisuuksiin ja se oli havaittavissa esimerkiksi heidän päätöksessään lähteä yrittäjäksi. Päätöksentekoon optimistisuus vaikutti myös niin, ettei haastateltavat yrittäjät tehneet suurta analyysia päätöksissään. Yrittäjä A: *"Monesti nää asiat menee sen mukaa, et jos se tuntuu hyvältä nii sit tehdää."* Vain yrittäjän B siirtyminen pois päivittäisestä työskentelystä ja yrittäjän C suuri taloudellinen investointi vaati tarkempaa analysointia. Muuten haastateltavat luottivat omaan intuitioon, jota yrittäjä D kuvasi näin: *"Ollaa oltu niiku etunenässä siellä kehityksen keulassa ja nimenomaa just sen intuition ja sen oman kokemuksen kaut ollaa saatu aikaa se et mihin maailma on me nos nii on voinu tehä päätöksii mitä jotkuu muut tekee vast vuosien päästä."* Yrittäjä A mainitsi myös, että päätöksentekoon vaikuttaa työntekijöiden mielipide ja että päätöksiä pohditaan yhdessä: *"Kyselen omilt näilt mejän kavereilta et mitäs tykkäätte jos tehää näin."*

Yrittäjähenkisyyteen liittyvä epävarmuudensietokyky oli myös havaittavissa päätöksenteossa. Esimerkiksi yrittäjän C päätös lähteä yrittäjäksi vaati selkeästi epävarmuudensietoa, sillä palkkatöitä ei ollut ja yritys oli perustettava ilman aiempaa kokemusta yrittäjyydestä. Yrittäjähenkisenä yrittäjä C oli kuitenkin valmis tarttumaan tilaisuuteen. Myöskin yrittäjä B on joutunut sietämään epävarmuutta joutuessaan lopettamaan alansa työt yllättäen terveydellisistä syistä. Silloin hänen oli uskottava optimistisesti tulevaisuuteen ja löydettävä ratkaisu uuteen tilanteeseen. Tällainen ratkaisukeskeisyys on yrittäjille ominaista, eivätkä yrittäjät sanoneet varautuvansa riskeihin, vaan ratkaisevat ongelmat niiden ilmetessä. Vaikka varsinaista riskien hallintaa yrittäjät eivät maininneet tekevänsä, haastatteluista kävi ilmi, että yrittäjien kyky tunnistaa omat resurssinsa ja tehdä päätöksiä, joista heillä on hyvä tunne, on osa heidän riskien hallintaa. Haastateltavat yrittäjät eivät olleet valmiita lähtemään täysin uusille liiketoiminta-alueille, sillä he kokivat riskin liian suureksi, eikä siihen olisi varaa. Yrittäjä A kuvaili hylkäävänsä lähteä toteuttamaan uusia ideoita näin: *"Jos se liittyy tähän nykyiseen toimialaan, niin sit me lähetään toteuttaa sitä, mut jos se on joku vieras toimiala niin sit mä en lähte tuhlamaan omaa aikaa siihen vaan se on hyvä idea. Mä en oo niin ahne et pitäis kauheesti tehdä työtä, et mä haluan sitä vapaa-aikaa myös."* Hän tunnistaa resurssinsa ja haluaa ohjata ne tuottavimpiin päätöksiin ja alalle, jonka hän tuntee. Yrittäjähenkisyydelle ominainen vapauden arvostaminen näkyy myös yrittäjän A vapaa-ajan arvostuksessa. Tämä vapauden, itsenäisyyden ja joustavuuden arvostus oli yrittäjille A, B ja D myös syy ryhtyä yrittäjäksi. Kuten teoriaosuudessa on kuvattu, yrittäjähenkisille ominaista on halu tehdä asiat omalla tavallaan ja tämä halu on ohjannut yrittäjähenkiset haastateltavat tekemään päätöksen ryhtyä yrittäjäksi. Päätöksenteossa näkyi haastateltavilla myös toimintaorientoituneisuus. Haastateltavat olivat valmiita tekemään töitä, jotta omat päätökset olisivat menestyksellisiä. He myös mielellään lähtivät toteuttamaan ideoita hyvinkin nopeasti päätöksenteon jälkeen, joka viittaa efektuaatio logiikan mukaiseen päätöksentekoon. Toimintaorientoituneisuus tuli ilmi myös heidän kuvailemassaan yrittäjähenkisessä ihmisessä, sillä ahkeruus ja asioiden loppuun tekeminen huolimatta työtunneista, oli heidän mielestään yrittäjähenkisyyttä. Haastateltavien vastauksista pystyi myös tunnistamaan luovuuden ja avoimuuden uusille asioille, joka vaikutti päätöksentekoon niin, että yrittäjät päättivät nopealla aikataululla lähteä toteuttamaan ideoitaan efektuaatio prosessin mukaisesti, kunhan idea oli heidän mielestään järkevä eikä luonut liian suurta riskiä.

### 6.3 Yrittäjien suhtautuminen päätöksentekoon

Kausaation tarkoituksena on ennustaa tulevaisuutta mahdollisimman tarkasti, kun taas efektuaatiossa tarkoituksena on kontrolloida prosesseja, jolloin tulevaisuuden ennustamista ei nähdä tarpeellisena (Sarasvathy 2001c). Effektuaatioprosessissa epävarmuutta tulee sietää kausaatiota enemmän, sillä efektuaatio nojaa päätöksentekijän intuitioon ja tunteeseen enemmän, kun taas kausaatio perustuu faktoille ja tutkimuksille (Sarasvathy 2001a, 251). Valintaan efektuaation ja kausaation välillä liittyvät koetut epävarmuudet ja epävarmuuksien laatu. (Jiang & Tornikoski 2018, 9-13) Effektuaatiossa riskeihin varaudutaan ottamalla vain riskejä, jotka on mahdollista kantaa epäonnistuessaankin. (Sarasvathy 2001a)

Yrittäjien päätöksentekoa pyrittiin selvittämään kysymällä haastattelussa heidän päätöksentekoprosesseistaan ja asioista, jotka vaikuttavat päätöksentekoon. Yrittäjiltä kysyttiin muun muassa siitä, kuinka he suunnittelevat erilaisia päätöksiä ja voisivatko he esittää esimerkkejä tekemistään päätöksistä. Heiltä kysyttiin myös siitä, kuinka he päätyivät yrittäjiksi ja oliko päätös vaikea.

Yrittäjä A: *"Entinen omistaja kysyi haluat sä ostaa tän firman ja jatkaa tästä ja mä vastasin et mikä ettei."* Päätös yrittäjäksi lähtemisestä oli yrittäjällä A ilmeisen helppo ja nopeasti tehty päätös. Hän ei myöskään tehnyt minkäänlaista tutkimusta toimialasta, sillä hänellä oli jo kokemusta kyseisestä yrityksestä. Myöskään yrittäjä B ei tehnyt suurempaa markkinatutkimusta, eikä päätös yrittäjäksi lähtemisestä vaatinut suurta pohdintaa. Kun häneltä kysyttiin, että harkitsiko hän pitkään yrityksensä perustamista, hän vastasi: *"En, se oli ihan selvä juttu jo ennen ku lähin kouluu opiskelemaa."* Yrittäjä C päätyi yrittäjäksi enemmänkin sattuman kautta, sillä tilanne edellisessä työpaikassa oli huonontunut ja hänen piti miettiä, etsikö uusia töitä vai lähteekö yrittäjäksi. *"Se oli vähä sellain sattuman aikakaus kaiken kaikkiaan, et miten tää yritys lähti liikkeelle."* Hänelle oli idea mahdollisuudesta perustaa yritys kasvanut jo vuosien saatossa, kun oli kyseisen alan töissä ollessaan huomannut, että tällaiselle palvelulle olisi tarvetta. Kuitenkin päätös perustaa yritys oli tapahtunut nopeasti, eikä tarkempaa tutkimusta ja analyysia toimialasta tarvinnut tehdä. Yrittäjän D yrittäjyys alkoi, kun hän osti yrityksen osakkeet isältään oltuaan ensin palkkatöissä saman alan yrityksessä. Poiketen muista haastateltavista, hänellä yrittäjäksi ryhtyminen oli pitkän prosessin tulos ja vaati harkintaa. Hän kuitenkin oli

ollut yrityksen toiminnassa mukana koko ajan, vaikka olikin palkkatöissä ja näki yrittäjyydessä mahdollisuuden menestyä ja tehdä päätöksiä itse, jolloin yrittäjäksi lähteminen osoittautui kiinnostavaksi.

Haastatelluilla yrittäjillä A, B ja C yrittäjäksi ryhtyminen ei ole siis vaatinut etukäteisanalyyseja tai pitkäaikaista kypsyttelyä, vaan päätös on syntynyt nopeasti, tilaisuuden ilmetessä. Yrittäjä D poikkeaa hieman muista, sillä hänellä päätös oli vaatinut pidempää harkintaa. Tällainen nopea päätöksenteko on yrittäjille ja yrittäjähenkisille ihmisille ominainen tapa toimia, kuten aiemmin on mainittu.

Yleisesti päätöksentekoprosessi yrittäjillä vaikuttaa olevan kovin tunnepohjainen. Kun yrittäjältä A kysyttiin hänen päätöksentekoprosessiinsa vaikuttavista asioista, hän vastasi: *"Fiilis, jos se tuntuu hyvältä jutulta, nii se on sit jo aika paljo positiivista siinä. Ja sen jälkee kuitenkin, jos on joku vieraampi juttu nii, otan mä sit vähä taustoista selvää."* Yrittäjän B päätöksentekoprosessi ei poikkea yrittäjän A kuvailemasta prosessista juurikaan, vaan hän kuvailee omaa päätöksentekoaan näin: *"Jos se on yhtää järkevää tai fiksuu rahallisesti tai kannattavan kuulosta ja sit ihan fiilispohjalta loput."* Yrittäjän C päätöksenteko nojautuu paljon taloudelliseen kannattavuuteen: *"Ainahan eurot on taustalla ja pitäähän se talousasia olla selvillä ennen ku lähettä tekemää mitää."* Hänkin kuitenkin korostaa nopean päätöksenteon tärkeyttä, jotta voi menestyä markkinoilla: *"Kyllä meidän etuus on siinä, ettei oo suuria organisaatioita taustalla nii pystytää tekee nopeita päätöksii."* Yrittäjällä D päätöksentekoon vaikuttaa luottamus kumppaneihin ja vapaus tehdä päätöksiä itsenäisesti. Hänelläkin päätökset ovat yleensä nopeita ja useat päätökset ovat tapahtuneet lomamatkoilla spontaanisti. Yrittäjä D kuvaa päätöksentekoa yrittäjänä näin: *"Päätökset kun on täysin omis käsis päätökset pystyy tekee tässä ja nyt eli käytännössä päätöksentekoprosessi on todella nopee ja sitä kautta pystyy tekee rahaa yritykselle päin."* Tällä hän viittaa siihen, että voi tehdä esimerkiksi ostoja yritykselle sen enempää asiaa tutkimatta tai miettimättä, kun vastaan tulee hyvä tilaisuus.

Yrittäjä A mainitsee yrityksensä tekemiksi suuriksi päätöksiksi uusien toimipisteiden avaamisen, mutta hän sanoo niidenkin olleen helppoja päätöksiä. Hänen mukaansa näihinkään päätöksiin ei käytetä paljoa aikaa tai tehdä erityisiä analyyseja tai vastaavia, vaan yrittäjä itse pohdii asiaa muun toiminnan taustalla ja pyörittelee mielessään erilaisia mahdollisuuksia, ennen

lopullisen päätöksen tekemistä. Hän myös kyselee omilta työntekijöiltään mielipiteitä pohtiesaan uusia päätöksiä. Yrittäjän A toiminnassa näkyy vahva kokemus alalta, jonka vuoksi suurta suunnitelmallisuutta ei tarvita. Kokemuksen myötä on tullut kyky tunnistaa kannattavat mahdollisuudet ja omat resurssit. Yrittäjä B joutui suuren päätöksen eteen terveydellisistä syistä ja hänen kohdallaan yrityksen vuokraaminen eteenpäin on ollut suuri päätös, jota on pitänyt miettiä kauemmin. Tätä suunnitellessaan hänellä oli muutama mahdollinen toiminta-ajatus, joita mietittiin kaikkien osapuolten kesken niin, että löydettiin kaikkia miellyttävä ratkaisu. Suunnitteluvaihe kesti yhteensä noin kahdeksan kuukautta, mutta se ei ollut joka päiväistä, vaan myöskin tätä päätöstä suunniteltiin muun toiminnan taustalla ja laskettiin eri vaihtoehtojen kannattavuutta. Yrittäjä C mainitsee suureksi päätökseksi satamakiinteistöjen oston. Sitä varten tehtiin suunnitelmia ja laskelmia muutamalta vuodelta, jotta pystyttiin osoittamaan rahoittajille hankkeen kannattavuus. Tämä prosessi oli haastateltavan mukaan pitkä ja vaati paljon suunnittelua, sillä se oli taloudellisesti hyvin merkittävä investointi. Suunnittelu on hänen mukaansa kestänyt noin vuoden, mutta suunnittelua ei ole tehty päätoimisesti, vaan se on tapahtunut myös tässä tapauksessa muun toiminnan taustalla. Yrittäjällä D on sanonsensa mukaan monta suurta päätöstä ja investointia tehtynä, mutta suurimpana hän mainitsee hallikiinteistöjen oston. Tätä päätöstä ei kuitenkaan suunniteltu mitenkään, vaan päätös tehtiin nopeasti, kun vastaan tuli edullinen kiinteistö hyvällä sijainnilla. Päätös oli täysin tunnepohjainen, kun yrittäjä koki, että voisi saada remontin jälkeen vuokralaisia kiinteistöön ja projektista kannattavan. Hänellä oli vahva luottamus omaan tekemiseensä: *"Ei tehty mitää yritysanalyysiä tai mitää muutakaa. Ainoostaa et luotti et tollaselle on kysynytää ku osaa sen ite myyä eteepäin."*

Haastattelujen perusteella yrittäjien päätöksenteko on usein tunnepohjaista ja luottamista omaan fiilikseen. Päätöksille ei aina löydy muuta rationaalista tai järkevää perustelua. Päätöksiin vaikuttaa oman tunteen lisäksi lähes aina taloudellinen kannattavuus, jota jokainen haastateltava painotti. Päätöksentekoprosessi eteni haastateltavilla niin, että vastaan tuli tilaisuus tai muu päätöksentekoa vaativa tilanne, jolloin yrittäjät ensin luottivat omaan tuntemukseen hankkeen kannattavuudesta ja järkevyydestä. Tämän jälkeen he lähtivät tarkastelemaan hankkeen taloudellista kannattavuutta ennen lopullista päätöstä. Yrittäjien päätöksenteko näyttää noudattavan useimmiten efektuaatiota, sillä päätökset syntyivät nopeasti, jonka jälkeen siirryttiin toteutukseen. Kuitenkin taloudellisesti merkittävässä projekteissa, kuten

yrittäjän C investointi tai yrittäjän B siirtyminen pois päivittäisestä operationaalisesta toiminnasta, käytettiin myös kausaatiota. Tällaisissa tilanteissa projektit ovat tulevaisuuden kannalta merkittäviä ja vaativat pidempää harkintaa. Haastattelujen perusteella vaikuttaisi kuitenkin siltä, että yrittäjät arvostavat päätöksenteossa nopeutta ja vapautta ja pyrkivät ensisijaisesti toteuttamaan projektit efektuaatiolla.

## 7. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka yrittäjähenkisyys vaikuttaa päätöksentekoon. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastattelemalla neljää pk-yrittäjää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja niitä analysoitiin sisällön analyysilla. Aineiston analysoinnin apuna käytettiin aiempaa tutkimusta aiheesta ja verrattiin saatuja tuloksia niihin.

Aiemman tutkimuksen mukaan yrittäjät ovat henkilöitä, jotka tunnistavat liiketoimintamahdollisuuksia ja lähtevät toteuttamaan niitä (Shane & Venkataraman 2000). Yrittäjät ovat optimistisia (Shane & Venkataraman 2000, 223), heillä on vahva sisäinen hallintakäsitys ja usko itseensä (Chen et al. 1998). Yrittäjähenkisyys poikkeaa yrittäjyydestä siinä, että se voidaan käsitellä ajattelutavaksi ja taipumukseksi löytää ja hyödyntää mahdollisuuksia (Bosman & Fernhaber 2018, 13). Tällaista ajattelutapaa on mahdollista noudattaa myös palkkatöissä, eikä se siten ole sidoksissa yrittäjyyteen, vaikka yrittäjähenkisyyden piirteet ovatkin samoja, kuin yrittäjillä (McGrath & MacMillan 2000, 2-3). Yrittäjähenkisyyden ja yrittäjien piirteitä ovat muun muassa innovatiivisuus, optimistisuus, autonomia, luovuus, itsevarmuus ja epävarmuuden sietokyky. Päätöksenteon arvioinnissa käytettiin teoriaa efektuaatiosta ja kausaatiosta. Sarasvathyn (2001a) mukaan yrittäjät ovat taipuvaisia käyttämään enemmän efektuaatiota kuin kausaatiota päätöksentekoprosessissaan. Jiang ja Tornikoski (2018) ovat tutkineet epävarmuuden yhteyttä kausaation ja efektuaation käyttöön ja tunnistaneet neljä vaihetta yrityksen perustamisessa, joissa koetaan epävarmuutta. Berends et al. (2012) taas ovat tunnistaneet, että pienissä yrityksissä on todennäköisempää yhdistää kausaatio- ja efektuaatioprosesseja, kuin valita toinen. Reymen et al. (2015) ovat tutkineet yrittäjämäistä päätöksentekoa ja huomanneet, että se on useimmiten yhdistelmä kausaatiota ja efektuaatiota, jossa dominoiva logiikka vaihtelee prosessin edetessä.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli *"Mitä on yrittäjähenkisyys?"*. Koska käsitteestä on useita määritelmiä, apututkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, kuinka yrittäjät käsittelevät yrittäjähenkisyyden. Tämä tehtiin, jotta haastattelujen analysoinnissa käsitteet ovat selkeät ja tuloksia voi vertailla. Haastateltavat käsittivät yrittäjähenkisyyden siten, että

yrittäjähenkkinen omaa muuten samat ominaisuudet kuin yrittäjä, mutta häneltä puuttuu rohkeus tai paineensietokyky, jota yrittäjillä on. Yrittäjähenkisyyttä kuvattiin myös ahkeruudeksi. McNerney (1994) on todennut, että yrittäjät uskovat menestyksen olevan oman toimintansa seurausta. Tämä oli havaittavissa myös erityisesti yrittäjän C haastattelusta, sillä hän mainitsi useasti, että on valmis tekemään kovasti töitä ja uhrauksia oman yrityksensä menestyksen eteen. Hän koki selkeästi, että omalla toiminnalla on suuri vaikutus liiketoiminnan menestyksessä ja että ahkeruus palkitaan.

Toinen alatutkimuskysymys oli *"Miten yrittäjät tekevät päätöksiä?"*. Haastattelujen perusteella yrittäjien päätöksenteko on hyvin nopeaa. Yrittäjät pyrkivät tekemään päätöksiä itsenäisesti ja efektuaatiota toteuttaen. Suuremmissa päätöksissä käytetään kausaatiota tai kausaation ja efektuaation yhdistelmää. Päätöksentekoa ei kuitenkaan useimmiten suunnitella kovinkaan tarkasti, vaan yrittäjä pohtii itsenäisesti päätöstä. Berends et al. (2012) ovat tutkinneet innovaatioprosessia pienissä yrityksissä ja tunnistaneet, että pienissä yrityksissä kannattavampaa on yhdistellä kausaatio- ja efektuaatioprosesseja, kuin kopioida suurissa yrityksissä toimivia kausaatioprosessia noudattavia logiikoita. Reymen et al. (2015) taas ovat todenneet yrittäjämäisen päätöksenteon olevan yleensäkin yhdistelmä kausaatiota ja efektuaatiota, jossa dominoiva logiikka vaihtelee.

Haastatteluista oli huomattavissa, että pk-yrittäjät usein yhdistelevät kausaatiota ja efektuaatiota. Useimmiten suurissa päätöksissä, kuten yrittäjän B päätös siirtyä pois operationaalista toiminnasta ja yrittäjän C päätös ostaa satamakiinteistöt, dominoiva logiikka oli kausaatio. Päätöksentekoprosessit kestivät suhteellisen kauan ja niitä mietittiin pitkään ja harkitusti. Kuitenkin päätöksenteossa käytettiin hyväksi myös efektuaatiota, kun esimerkiksi yrittäjä B piti mahdolliset vaihtoehdot avoinna koko prosessin ajan ja kehitti niitä, ennen kuin teki lopullisen päätöksen. Useimmiten kuitenkin päätöksenteko yrittäjillä vaikutti olevan nopeaa ja dominoiva logiikka oli efektuaatio. Kokeneet yrittäjät A ja D tekivät suuriakin päätöksiä efektuaation mukaisesti, sillä heillä epävarmuudensietokyky ja kyky tunnistaa kannattavat projektit ovat kokemuksen myötä kasvaneet. Sen vuoksi he eivät kokeneet tulevaisuuden ennustamisen olevan yhtä tärkeää, kuin kokemattomammilla yrittäjillä.



Kolmantena alatutkimuskysymyksenä oli *"Mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekoon?"*. Haastateltavilla yrittäjillä päätöksentekoon vaikutti selkeästi tunne. Useimmat kuvasivat tekevänsä päätöksiä täysin oman tuntemuksensa mukaan. Toinen tärkeä päätöksentekoon vaikuttava asia oli taloudellinen kannattavuus, jonka jokainen haasteltava mainitsi. Haastateltavilla yrittäjillä päätöksentekoon vaikutti myös panoksen suhde tuottoon. Yrittäjä A kuvaili, että yrittäjälle hyödyllistä on olla "luovasti laiska" niin, ettei omaa aikaa tarvitse tuhjata tarpeettomiin asioihin. Yrittäjän A ilmaisu "luovasti laiska" kuvaa hyvin aiemmissa luvuissa kuvattua yrittäjähenkisille ihmisille ominaista piirrettä ja kykyä hallita asioita omien resurssien puitteissa. Yrittäjähenkiset ihmiset kykenevät toteuttamaan asioita siten, että se on tehokkain mahdollinen tapa, mutta samalla he tunnistavat omat resurssinsa ja voimavaransa ja pyrkivät säästämään niitä silloin kun on mahdollisuus ja ohjaamaan tuottaviin projekteihin (Naumann 2017).

Päätöksentekoon ja päätöksentekologiikan valintaan vaikuttaa selkeästi myös yrittäjän kokemus. Yrittäjillä A ja D on useiden vuosien kokemus yrittäjyydestä ja he luottivat vahvasti omaan tunteeseensa ja lähtivät rohkeammin toteuttamaan ideoitaan efektuaatiologiikan mukaisesti verrattuna yrittäjiin B ja C, joilla vuosia yrittäjänä on vain muutama. Yrittäjät B ja C suunnittelivat päätöksiään haastattelujen perusteella pidempään ja luottivat enemmän kausaation ja efektuaation yhdistelmään. Yrittäjillä A ja D on kokemuksen myötä muotoutunut vahva luottamus itseensä ja omiin päätöksiinsä, jolloin tarkkaa suunnittelua ei tarvita. He osaavat jo ennen idean toteutusta sanoa, onko se kannattava vai ei. Tämä havainto kokemuksen merkityksestä päätöksenteossa vahvistaa Jiangin ja Tornikosken (2018) teoriaa siitä, että liiketoiminnan perustamisvaiheessa kokeneet yrittäjät vaihtavat nopeammin efektuaatiologiikan mukaiseen toteutukseen, kuin kokemattomat yrittäjät. Tehdessään päätöksiä yrittäjä A kyseli mielipiteitä työntekijöiltään ja luotti heidän näkemyksiinsä, vaikka toteuttikin lopulliset päätökset itsenäisesti. Tällainen päätöksenteko vahvistaa Sarasvathyn (2001a) esitystä siitä, että yrittäjähenkiset, jotka käyttävät efektuaatiota, ovat kausaatiota toteuttavia todennäköisempiä luomaan osallistuvan ilmapiirin organisaatioon.

Päätutkimuskysymyksenä on *"Miten yrittäjähenkisyys vaikuttaa päätöksentekoon?"*. Yrittäjähenkisyys koettiin yleisesti kovin samanlaiseksi, kuin teoriaosassa oli kuvattu. Se nähtiin muun muassa ahkeruutena, avoimuutena uusille asioille, sinnikkytenä ja optimistisuutena. Yrittäjähenkisyydeksi tunnistettiin myös jatkuva uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsiminen ja

vanhojen kyseenalaistaminen. Nämä yrittäjähenkisyyden piirteet vaikuttivat haastateltavien päätöksentekoon siten, että päätöksiin suhtauduttiin avoimesti ja niitä tehtiin rohkeasti, vaikka asia olisikin uusi. Optimistisuus oli yksi suurista vaikuttajista ja se vaikutti niin, ettei päätöksiä juurikaan tutkittu, vaan efektuaation mukaisesti pyrittiin mahdollisimman nopeaan toteutukseen. Yrittäjähenkisyyden vaikutus päätöksentekoon on suuri ja johti useimmiten efektuaatioon. Vain erityisen suurissa päätöksissä käytettiin myös kausaatiota. Yksittäisiä yrittäjähenkisyyden piirteitä enemmän vaikuttaa kuitenkin piirteiden kokonaisuus.

Yrittäjähenkisyydelle ominainen optimistisuus näkyi selkeästi kaikilla haastatelluilla yrittäjillä, erityisesti yrittäjä B:llä. Yrittäjän B päätöksenteossa kokemattomuus näkyy vielä luottamisessa kausaatioprosessiin päätöksenteossa. Hän on kuitenkin optimistinen ja avoin uusille mahdollisuuksille ja hän mainitsi haluavansa perustaa joitakin uusia yrityksiä ja aloittaa uutta liiketoimintaa. Se kuvaa hyvin yrittäjähenkisyydelle ominaista optimistista suhtautumista tulevaisuuteen ja intohimoa yrittäjyyttä kohtaan. Yrittäjän B toiminnasta oli myös havaittavissa yrittäjähenkisyydelle ominainen sitkeys, sillä hän ei ole lannistunut, vaikka joutuikin lopettamaan operationaalisen toiminnan ensimmäisessä yrityksessään. Hän löysi uuden ratkaisun, kuinka kyseinen yritys voi jatkaa toimintaa ja katsoo nyt optimistisesti tulevaisuuteen ja suunnittelee jo uusia mahdollisia yrityksiä. Se kuvastaa hyvin motivaatiota ja luovuutta, jotka ovat myös yrittäjähenkisille ihmisille ominaisia piirteitä ja ohjaavat heidän päätöksentekoaan. Myös yrittäjän C liiketoiminnan perustamisvaiheessa oli havaittavissa nämä samat yrittäjähenkisyyden piirteet.

Yhdeksi yrittäjähenkisyyden piirteeksi on aiemmissa teorioissa tunnistettu autonomia ja se oli myös havaittavissa haastatelluissa yrittäjissä (Utsch et al. 1999). Yrittäjähenkisyydelle ominaista on myös halu tehdä asiat omalla tavallaan ja välttää kaavamaisia tehtäviä (Davis et al. 2015). Tämä on ohjannut haastateltavista yrittäjistä A:n ja D:n valitsemaan yrittäjyyden. Yrittäjä A mainitsi, että hän haluaa myös viettää vapaa-aikaa ja odottaa jo eläkepäiviä Espanjassa, mikä ei todennäköisesti olisi mahdollista, ainakaan yhtä aikaisessa vaiheessa elämää, jos hän olisi palkkatöissä. Yrittäjällä D päätöksessä lähteä yrittäjäksi vaikutti myös vapaa-aika ja mahdollisuus tehdä töitä missä tahansa paikassa ja mihin aikaan tahansa. Häntä motivoi vapaa-ajan vietto perheensä kanssa ja mahdollisuus matkustaa. Joustavuus yrittäjyydessä on selkeästi houkutelleet yrittäjiä A ja D valitsemaan yrittäjyyden ammatikseen. Heillä on halu tehdä

asiat niin kuin he itse näkevät parhaaksi ja yrittäjyys luo mahdollisuuden siihen. Myös palkkatoimien aika- ja paikkasidonnaisuus on ohjannut heitä yrittäjyyteen. Yrittäjät A ja D ovat haastattelujen perusteella toimintaorientoituneita ja heillä on kyky ohjata resurssinsa kaikkein tuottavimpiin projekteihin. Tällaiset yrittäjähenkisyyden piirteet ovat mahdollistaneet heillä menestyksensä yrittämisen, jonka vastapainona he voivat nauttia matkustamisesta ja vapaa-ajasta perheen kanssa.

Sarasvathy (2001a, 262) on todennut yrittäjille ominaisemmaksi efektuaation käytön päätöksenteossa. Tämä ilmenee myös haastatteluista ja yrittäjien lausunnot tukevat Sarasvathyn teoriaa. Päätöksenteko on useasti yrittäjän omaa pohdintaa, mutta ei tutkimusta tai analyysia, kuten kausaatiossa. Jiang ja Tornikoski (2018, 2) olivat tutkimuksissaan saaneet selville, että päätökseen efektuaation ja kausaation välillä vaikuttaa koettu epävarmuus ja sen tyyppi. Haastateltavien yrittäjien päätöksentekoon vaikutti koettu epävarmuus ja se johti kausaation ja efektuaation yhdistämiseen päätöksenteossa, kuten Jiang ja Tornikoskikin (2018, 11-12) totesivat. Poiketen kuitenkin heidän analyysistaan, haastateltavat näyttivät käyttävän efektuaatiota myöskin ensimmäisessä vaiheessa, vaikka eivät kokeneet suurta epävarmuutta. Jiang ja Tornikoski (2018, 10) kuitenkin havaitsivat, että kokeneemmat yrittäjät vaihtavat kausaatiosta efektuaatioon kokemattomia nopeammin. Se oli havaittavissa myös haastatteluista, sillä henkilöt, joilla oli enemmän kokemusta yrittäjyydestä, luottivat vahvemmin omaan päätökseen ja käyttivät efektuaatiota suurissakin päätöksissä. Haastateltavat yrittäjät toimivat kaikki pienissä yrityksissä, mikä näkyi myös heidän päätöksenteossaan. Pienissä yrityksissä yhdistellään usein efektuaatiota ja kausaatiota, sillä resurssien rajallisuuden vuoksi pienten yritysten täytyy pysyä joustavina (Berends et al. 2012). Pienissä yrityksissä myös yrittäjän vaikutusvalta on suuria yrityksiä suurempaa ja päätökset voidaan tehdä nopeasti (Chandy and Tellis 2000; Verhees and Meulenbergh 2004). Nämä tekijät myös vaikuttivat haastateltavien yrittäjien päätöksentekoon niin, että he pyrkivät käyttämään efektuaatiologiikkaa.

Yrittäjähenkisyyden piirteet olivat siis selkeästi tunnistettavissa haastateltavien yrittäjien toiminnassa. Rauch ja Frese (2000) ovat tunnistaneet, että yksittäisiä piirteitä tärkeämpää on keskittyä piirteiden yhdistelmiin. Tämä oli havaittavissa myös haastateltavien päätöksenteossa. Yksittäiset piirteet vaikuttivat päätöksentekoon, mutta sitäkin enemmän vaikuttaa näiden piirteiden yhteisvaikutus. Yrittäjähenkisyyden piirteet ilmenivät päätöksenteossa niin,

että yrittäjät kertoivat olevansa valmiita uusille ajatuksille ja ideoille. Useimmiten dominoiva logiikka päätöksenteossa on efektuaatio ja he haluavat päätöksenteon olevan nopeaa ja joustavaa. Kuitenkin suurten päätösten edessä, jotka vaativat uhrauksia ja riski on suuri, yrittäjät päätyivät käyttämään joko kausaatiota tai kausaation ja efektuaation yhdistelmää. Tämä on tapa suojautua riskiltä, sillä efektuaatiossa otettavat riskit ovat niin pieniä, että ne voidaan hyväksyä ja hoitaa toteutuessaan, kun taas kausaatiossa tarkoituksena on maksimoida voitot ja minimoida riskit. Haastattelujen perusteella suuret riskiset päätökset vaativat yrittäjiltä tarkempaa tutkimista ja analyysia, mutta useimmiten ja etenkin päivittäisessä toiminnassaan he käyttävät efektuaatiota.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää, kun tehdään yhteistyötä yrittäjien kanssa. Tutkimustulokset auttavat ymmärtämään yrittäjien mielenmaisemaa ja käsitystä päätöksenteosta. Myös yrittäjähenkisten työntekijöiden ohjaukseen ja johtamiseen voi löytyä uusia näkökulmia tämän tutkimuksen jälkeen. On tärkeä ymmärtää, miksi ihmiset tekevät päätöksiä kuten tekevät. Sen ymmärtämisen jälkeen yhteistyö sujuu helpommin, kun on tietoa vastapuolen toiminnasta ja sen taustoista. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös hyödyntää yrittäjyysopetuksessa.

### *7.1 Jatkotutkimusaiheet*

Tutkielmaa tehdessä ilmeni mahdollisuuksia syventää tutkimusta. Esimerkiksi yrittäjien päätös ryhtyä yrittäjäksi ja yrittäjähenkisyyden vaikutus siihen olisi mielenkiintoinen aihe. Myös yrittäjähenkisyyttä voisi tutkia syvemmin ja selvittää, kuinka ihmisestä tulee yrittäjähenkinen. Onko yrittäjähenkisyys opittua vai synnynnäistä ja kuinka perhe ja ympäristö vaikuttavat siihen. Tällä hetkellä siitä on useita mielipiteitä, mutta se tarvitsisi tarkempaa määrittelyä ja tutkimusta. Myös kvantitatiivinen tutkimus täydentäisi hyvin jo tehtyä tutkimusta, kun tuloksia voitaisiin mahdollisesti yleistää suuremmalle joukolle. Tämä tutkimus on toteutettu hyvin pienelle ja saman maantieteellisen alueen yrittäjille, joten tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää. Tutkimus voitaisiin toteuttaa myös tietyn alan yrittäjille ja vertailla tuloksia alojen välillä.

## Lähdeluettelo

Ahlroth, A. (2019) Yrittäjähenkisyys, tuo rekrytoinnin muotisana, jolla on tuskin mitään teke- mistä yrittäjyyden kanssa. [verkkodokumentti] [viitattu 12.11.2019] Saatavilla: <https://duuni- tori.fi/tyoelama/yrittajahenkisyys>

Ahmetoglu, G., Leutner, F., & Chamorro-Premuzic, T. (2011). EQ-nomics: Understanding the relationship between individual differences in trait emotional intelligence and entrepreneur- ship. *Personality and Individual Differences*, 51, 1028–1033.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Alvarez SA, Barney JB. 2005. How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncer- tainty? *Journal of Management* 31(5): 776-793.

Baron, R.A (1998) Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing* 13:275-294

Baron, R.A. (2000) Psychological perspectives on entrepreneurship: cognitive and social fac- tors in entrepreneurs' success. *Current Directions in Psychological Science* 9:15-18

Baron, R.A. (2008). *Thinking and deciding*. 4 uud.p. Cambridge: Cambridge University Press.

Baron, R.A. (2014). Cognitive foundations of Entrepreneurship. In *Essentials of Entrepreneur- ship. Evidence and Practice* (1st ed., pp. 3-58). Cheltenham: Edward Elgar.

Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motiva- tion to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89, 587–598.

Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2, 79–93.

Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2012). Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635.

Bosman, L., & Fernhaber, S. (2018). Defining the Entrepreneurial Mindset. In *Teaching the Entrepreneurial Mindset to Engineers* (pp. 7-14). Springer, Cham.

Busenitz, L., & Barney, J. 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12: 9-30.

Bühler, R., Griffin, D., Ross, M. (1994) Exploring the “planning fallacy”: why people underestimate their task completion times. *Journal of Personality and Social Psychology* 67:366–381

Campbell, C.A. (1992), “A decision theory model for entrepreneurial acts”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17 No. 1, pp. 21-7.

Chandler, G.N., DeTienne, D., McKelvie, A. & Mumford, A. (2011) Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26, 375-390.

Chandy, R.K. and Tellis, G.J. 2000. “The incumbent’s curse? Incumbency, size, and radical product innovation.” *Journal of Marketing* 64(3): 1-17.

Chen, C., Greene, P., & Crick, A. 1998. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13: 295-316.

Cooper, A., Woo, C., & Dunkelberg, W. 1989. Entrepreneurship and the initial size of firms. *Journal of Business Venturing*, 4: 317-332.

Cromie, S. (2000). Assessing entrepreneurial inclinations: Some approaches and empirical evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 7–30.

Cursor (2019) Yrityksiä perustettiin viime vuotta vilkkaammin. [verkkodokumentti] [viitattu 28.11.2019] Saatavilla: <https://www.cursor.fi/fi/yrityksia-perustettiin-viime-vuotta-vilkkaammin>

Davis, M.H., Hall, J.A. & Mayer, P.S. (2015) Developing a New Measure of Entrepreneurial Mindset: Reliability, Validity, and Implications for Practitioners. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(1), 21.

Drucker, P.F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*. New York, Harper & Row.

Durham University Business School. (1988). General enterprising test (GET). Durham, UK: Author. Eisenberger, R. (1992). Learned industriousness. *Psychological Review*, 99, 248–267.

Evans, D., & Leighton, L. 1990. Some empirical aspects of entrepreneurship. *American Economic Review*, 79: 519-535.

Fiet, J.O., Clouse, G.H., van Norton, W.I. Jr (2004) Systematic search by repeat entrepreneurs. In: Butler J (ed) *Research in entrepreneurship and management*. Information Age Publishing, Greenwich

Fisher, G. (2012) Effectuation, Causation and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship theory and practice* 36(5), 1019-1051

Forgas, J.P. (2000) *Feeling and thinking: affective influences on social cognition*. Cambridge University Press, New York.

Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.

Groves, K., Vance, C., & Choi, D. 2011. Examining entrepreneurial cognition: An occupational analysis of balanced linear and nonlinear thinking and entrepreneurship success. *Journal of Small Business Management*, 49: 438-466.

Grönfors, M (1982) Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Porvoo, WSOY.

Haahti, A. J. (1989), *Entrepreneurs' Strategic Orientation: Modeling Strategic Behavior in Small Industrial Owner-managed Firms*. Helsinki 1989.

HaminaKotka (2019) Suomen suurin yleissatama. [verkkodokumentti] [viitattu 28.11.2019]  
Saatavilla: <https://www.haminakotka.com/fi>

Hastie, R., & Dawes, R. M. (2001). *Rational choice in an uncertain world: the Psychology of judgment and decision making*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hayes, A. (2019) Entrepreneur. [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.11.2019]. Saatavilla:  
<https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp>

Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of business venturing*, 25(2), 217-229.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2007) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Yliopistopaino.

Holt, D. H. 1997. A comparative study of values among Chinese and US entrepreneurs: Pragmatic convergence between contrasting cultures. *Journal of Business Venturing*, 12: 483-505.

Huuskonen, V. (1992). *Yrittäjäksi ryhtyminen: Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu*. Turku: [Turun kauppakorkeakoulu].

Jiang, Y., & Tornikoski, E. T. (2019). Perceived uncertainty and behavioral logic: Temporality and unanticipated consequences in the new venture creation process. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 23-40.



Koiranen, M. & Pohjansaari, T. (1994) Sisäinen yrittäjyys: Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Valkeakoski, Konetuumat Oy.

Kyrö, P. (1998) Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. Juva, WSOY.

Lambing, P.A. & Kuehl, C.R. (2003) Entrepreneurship. 3 uud. p. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.

Mathisen, J.E., & Arnulf, J.K. (2013). Competing mindsets in entrepreneurship: The cost of doubt. *International Journal of Management Education*, 11(3), 132-141. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2013.03.003>

March-Chorda, I., Gunasekaran, A., and Lloria-Aramburo, B. 2002. "Product development process in Spanish SMEs: an empirical research." *Technovation* 22(5): 301-312.

McGrath, R.G. and I. MacMillan. 2000. *The Entrepreneurial Mindset*. Harvard Business School Press.

McMullen, J.S., & Kier, A.S. (2016). Trapped by the entrepreneurial mindset: Opportunity seeking and escalation of commitment in the Mount Everest disaster. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 663-686.

McNerney, D.J. (1994) Truths and Falsehoods about Entrepreneurs. *HRFOCUS*. August 1994, 7.

Naumann, C. (2017). Entrepreneurial Mindset: A Synthetic Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(3), 149-172.

Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus (2019) Suomen Yrittäjät: Opiskelijasta yrittäjäksi 2019. Suomen Yrittäjät, Helsinki.

Palich, L., & Bagby, R. 1995. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10: 425-438.

Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R.T. (2008) *Information, Organization and Management*. Springer, Berlin

Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 15, pp. 101–141). New York, NY: Wiley.

Reymen, I. M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation. *Strategic entrepreneurship journal*, 9(4), 351-379.

Reynolds, P. (1994) What We Don't Know May Hurt Us. *Inc.* September 1994, 25

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

Salmela-Aro K, Saisto T, Halmesmäki E, Nurmi, J-E (2005). Motivaation merkitys siirryttäessä vanhemmuuteen. In: Nurmi J-E, Salmela-Aro K (eds.) *Mikä meitä liikuttaa*, 2nd ed. Jyväskylä: PS kustannus, pp. 84–104.

Salminiitty, S. (2019) Yrittäjä vai yrittäjähenkilö. [verkkodokumentti] [viitattu 12.11.2019] Saatavilla: <https://www.y-lehti.fi/uutiset/nayta/17017/Yrittäjä+vai+yrittäjähenkilö%3F>

Sarasvathy, S. (2001a) Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*. Vol. 26. No. 2. 243-288.

Sarasvathy, S. D. (2001b). What makes entrepreneurs entrepreneurial?

Sarasvathy, S. (2001c). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*.

Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of evolutionary economics*, 15(5), 533-565.

Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. New horizons in entrepreneurship research. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845–874.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of management*, 41(1), 11-46.

Spencer, J. (2005) stock trading favors the fearless, study suggests. *Wall Street Journal* August 22:C1/C6

Stewart, W. H., Jr., & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 145–153.

Stewart, W. H., Jr., & Roth, P. L. (2007). A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, 45, 401–421.

Suomen Yrittäjät (2019a) Osakeyhtiön perustaminen helpottuu: 2500 euron alkupääomaa ei enää vaadita. [verkkodokumentti] [viitattu 25.11.2019] Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/603559-osakeyhtion-perustaminen-helpottuu-2500-euron-alkupaaomaa-ei-enaavaadita#e646e1cd>

Suomen Yrittäjät (2019b) Yrittäjyys Suomessa. [verkkodokumentti]. [viitattu 6.11.2019]. Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Tahkokorpi, M. & Sillanpää, M. (2019) Yle: Google investoi 600 miljoonaa euroa uuteen palvelinkeskukseen Haminassa: "Voi sanoa, että tämä korvaa Summan paperitehtaan". [verkkodokumentti] [viitattu 28.11.2019] Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-10803445>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turban, E., Aronson, J.E., Liang, T-P., & Shrada, R. (2007) Decision Support and Business Intelligence Systems. 8 uud.p. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall

Utsch, A., Rauch, A., Rothfuss, R., & Frese, M. (1999). Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialistic environment: On the differences between entrepreneurs and managers in East Germany. *Journal of Small Business Management*, 37, 31–42.

Van de Vrande, V., De Jong, J.P.J., Vanhaverbeke, W., and De Rochemont, M. 2009. "Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges." *Technovation* 29(6/7): 423-437.

Venkataraman, S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, vol. 3:119-138. Greenwich, CT: JAI Press.

Verhees, F.J.H.M. and Meulenbergh, M.T.G. 2004. "Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms." *Journal of Small Business Management* 42(2): 134-154.

Weiss, H.M. (2002) Deconstruction job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review* 12:173-194

Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic study. *Journal of Management*, 36, 381–404.

## Liite 1. Haastattelukysymykset

### Taustakysymykset

Nimi:

Ikä:

Sukupuoli:

Toimiala:

Vuodet yrittäjänä:

Yritysten määrä:

Koulutus:

### Päätöksentekoprosessi

Kuvaile yrityksesi alkutaivalta. Miten etenit, kun olit saanut ajatuksen ryhtyä yrittäjäksi?

Harkitsitko pitkään yrityksesi perustamista? Millä tavoin tutkit toimialaa/markkinoita? Vai syntyikö päätös nopeasti ja lähdit kokeilemaan mikä voisi toimia?

Mitä haluat saavuttaa yrittäjänä toimimisen kautta? Miksi päädyit yrittäjäksi?

Miten yritysideo on muuttunut matkan varrella alkuperäisestä?

Kun ajatellaan päätöksentekoprosessiasi, miten teet yleensä päätöksiä?

Mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekoon?

Miksi juuri nämä tekijät?

Miten nämä tekijät vaikuttavat?

Kerro esimerkki yrityksenne tekemästä päätöksestä (esim. merkittävä investointi tai uusi projekti)?

Miten suunnittelitte kyseistä päätöstä?

Teittekö analyyseja? Oliko päätöksellä selkeä tavoite, jota kohti menitte? Muuttuiko tavoite prosessin aikana?

Jos löydät uuden liiketoimintaidean tai resursseja vaativan kehitysidean tämän hetkiseen liikeideaan, kuinka todennäköisesti lähdet toteuttamaan sitä? Entä miten lähdet toteuttamaan, suunnittelemalla vai kokeilemalla? Onko sinulla esimerkkejä tällaisesta tilanteesta?

### Yrittäjähenkisyys

Millä sanoilla kuvailisit itseäsi/itseäsi yrittäjänä? Miksi? Voisitko antaa esimerkkejä, miten nämä piirteet ilmenevät joka päiväisessä toiminnassasi?

Millä sanoilla kuvailisit yrittäjähenkisyyttä?

Minkälaisia taitoja sinulta vaaditaan yrittäjänä toimimiseksi?

Minkälaiset taidot ja luonteenpiirteet ovat eduksi yrittäjyydessä? Mitkä näistä taidoista ja luonteenpiirteistä liität yrittäjämäiseen henkilöön yleisemmin?

Miten yrittäjähenkisyys ja yrittäjyys mielestäsi eroavat toisistaan?

Miten toimit kohdatessasi vastoinkäymisiä? Voisitko antaa esimerkin tällaisesta tilanteesta?

Varaudutko riskeihin vai luotatko omiin kykyihin hoitaa ongelmat vasta niiden ilmetessä?

Miten näet yrityksesi tulevaisuuden?

Miten näet oman tulevaisuutesi yrittäjänä?

Kerro miten toimit yritystäsi ja yritysideaasi kehittäessäsi?

Onko sinun helppo keksiä asioita, joilla voisit kehittää yritystäsi?

Voitko antaa esimerkin tällaisesta tilanteesta?