



# **YRITTÄJÄN ROOLIN KEHITTYMINEN YRITYKSEN ELINKAARELLA JA KASVUSSA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2022

Samuli Lietepohja

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala

Apulaisprofessori Marita Rautiainen

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

School of Engineering Science

Tuotantotalous

Samuli Lietepohja

### **Yrittäjän roolin kehittyminen yrityksen elinkaarella ja kasvussa**

Tuotantotalouden diplomityö

2022

124 sivua, 11 kuvaa, ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala ja apulaisprofessori Marita Rautiainen

Avainsanat: yrittäjä, yrittäjän rooli, yrityksen kasvu, oppiminen, yrittäjyyden näkökulmat

Tässä tutkimuksessa tutkittiin yrittäjän roolin kehittymistä yrityksen elinkaarella ja kasvussa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yrittäjän rooli on kehittynyt tutkimuksen kohteena olevan kohdeyrityksen eri vaiheissa, ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet yrittäjän roolin kehittymiseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös yrittäjän roolin kehittymisen vaikutuksia yritykseen ja sen kasvuun. Tutkimuksessa selvitettiin yrittäjän roolin kehittymistä kolmen tarkastelukulman kautta. Tarkastelukulmat olivat yrityksen kasvu, oppiminen ja yrittäjyyden näkökulma.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui yrityksen kasvun ja yrittäjän roolin suhteeseen, oppimiseen, sekä yrittäjyyden näkökulmiin liittyvistä tutkimuksista, artikkeleista ja kirjallisuudesta. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaa. Tutkimusaineisto koostui kohdeyrityksen yrittäjän, hallituksen puheenjohtajan ja työntekijän haastatteluista, sekä kohdeyrityksen sisäisistä kirjallisista aineistoista. Tutkimuksessa hyödynnettiin teoria- ja aineistotriangulaatiota.

Tutkimuksen tulokset esittivät, että yrityksen kasvu, yrittäjän oppiminen, sekä yrittäjyyden näkökulma vaikuttavat yrittäjän roolin kehittymiseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat teemaattista yhtenevyyttä aiempaan yrityksen kasvun ja yrittäjän roolin kehittymisen teoriaan. Vahvasti verkostomaiseen toimintamalliin nojaavassa yrityksessä yrittäjän roolin kehittymiseen liittyy kuitenkin ominaispiirteitä, joita aiempi teoria ei ole ottanut huomioon. Tutkimus onnistui tuomaan moninäkökulmaisuuudellaan uutta tietoa yrittäjän roolin kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus voi auttaa yrittäjiä ja liikkeenjohtajia ymmärtämään erilaisia vaikutussuhteita yrittäjän roolin kehittymisen taustalla ja auttaa heitä toimimaan omassa roolissaan.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Samuli Lietepohja

### **The development of entrepreneur's role in firm's life cycle and growth**

Master's thesis

2022

124 pages, 11 figures, and 1 appendix

Examiners: Professor Timo Pihkala and Associate Professor Marita Rautiainen

Keywords: entrepreneur, entrepreneur's role, firm growth, learning, entrepreneurial approach

This master's thesis studied the development of entrepreneur's role in firm's life cycle and growth. The objective for this thesis was to examine how entrepreneur's role has developed in the subject firm as part of firm's life cycle and growth and which factors have influenced the role development. The effects of entrepreneur's role development for the firm and firm growth were also considered. The development of entrepreneur's role was examined from perspectives of firm growth, learning, and utilized entrepreneurial approach.

The theoretical framework was formed from academic research, articles, and literature on firm growth and entrepreneur's role, learning, and entrepreneurial approach. The research utilized qualitative research method and case study strategy. The data was collected from interviews of the entrepreneur, the chairman of the board and one employee of the company. In addition, company's internal documents were utilized in the data collection. Theory and data triangulation were exploited in this research.

The results indicated that firm growth, learning, and entrepreneurial approach have impact on entrepreneur's role development. Results indicated thematical congruence with earlier theory on firm growth and entrepreneur's role development. In a firm utilizing network-based business model, there are features in entrepreneur's role development, which earlier theory has not taken into consideration. This research was able to bring new knowledge on the subject through multi-perspective approach. This research can help entrepreneurs and managers to understand the factors and relations affecting the entrepreneurial role development and help them acting in their roles.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto.....  | 5  |
| 1.1   | Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....   | 9  |
| 1.2   | Keskeiset käsitteet.....   | 11 |
| 1.3   | Tutkimuksen rakenne .....  | 12 |
| 2     | Näkökulmia yrittäjän roolin muutokseen yrityksen elinkaarella ja kasvussa .....  | 14 |
| 2.1   | Erilaiset näkökulmat yrittäjyyteen ja organisaatioon yrittäjän roolin muutoksen selittäjinä – Causation ja Effectuation..... | 15 |
| 2.1.1 | Causation- ja Effectuation -näkökulmat yrityksen toiminnassa .....   | 15 |
| 2.1.2 | Yrittäjyyden näkökulman vaikutus taloudelliseen menestykseen yrityksen elinkaarella .....                                    | 19 |
| 2.2   | Yrityksen kasvu yrittäjän roolin muutoksen selittäjänä .....   | 21 |
| 2.2.1 | Yrityksen sisäinen ja ulkoinen kasvu ja kasvun hallinta .....  | 31 |
| 2.3   | Keskeiset teemat yrittäjän roolin muutoksessa .....  | 32 |
| 2.3.1 | Yrittäjän työnkuvan muutos.....  | 33 |
| 2.3.2 | Delegoinnin merkitys yrityksen kasvaessa .....   | 35 |
| 2.3.3 | Johtamisen muutos kasvun edetessä .....  | 38 |
| 2.3.4 | Organisaatorakenne ja organisaation vahvistaminen – Rekrytoinnit, erikoistuminen, organisaatorakenteen muuttuminen.....      | 40 |
| 2.4   | Oppiminen yrittäjän roolin muutoksen selittäjänä .....   | 43 |
| 2.5   | Teoreettisten näkökulmien väliset yhteydet.....  | 47 |
| 3     | Tutkimuksen toteutustapa.....  | 49 |
| 3.1   | Tutkimusstrategia .....  | 49 |
| 3.2   | Aineistonkeruun menetelmät .....   | 50 |
| 3.2.1 | Haastattelu menetelmänä .....  | 51 |
| 3.2.2 | Muu lähdeaineisto .....  | 52 |
| 3.3   | Aineiston analyysin menetelmät .....   | 53 |
| 3.4   | Tutkimuksen laadun arviointi .....   | 53 |
| 4     | Tutkimuksen toteuttaminen .....  | 57 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.1   | Kohdeyrityksen esittely ja kohdeyrityksen elinkaaren keskeiset vaiheet .....  | 57  |
| 4.1.1 | Yrityksen elinkaaren vaihe 1 – vuodet 2011–2015 .....   | 61  |
| 4.1.2 | Yrityksen elinkaaren vaihe 2 – vuodet 2016–2018 .....   | 63  |
| 4.1.3 | Yrityksen elinkaaren vaihe 3 – vuodet 2019–2021 .....   | 65  |
| 4.2   | Keskeiset teemat yrittäjän roolin muutoksessa .....   | 66  |
| 4.2.1 | Yrittäjän työnkuvan muutos.....   | 66  |
| 4.2.2 | Delegoinnin ilmeneminen ja sen vaikutus yrittäjän roolin kehittymiseen.....   | 72  |
| 4.2.3 | Johtamisen muutos osana yrittäjän roolin muutosta .....   | 79  |
| 4.2.4 | Organisoinnin muutos ja sen vaikutus yrittäjän rooliin kehittymiseen ....   | 88  |
| 4.3   | Oppimisen vaikutus yrittäjän roolin muutokseen .....  | 97  |
| 4.4   | Erialaisten yrittäjyyden näkökulmien ilmeneminen kohdeyrityksessä ja niiden suhde yrittäjän roolin muutokseen ..... | 102 |
| 5     | Yhteenveto ja johtopäätökset .....  | 111 |
| 5.1   | Tutkimuksen teoreettiset implikaatiot.....  | 115 |
| 5.2   | Tutkimuksen liikkeenjohdolliset implikaatiot.....   | 118 |
| 5.3   | Jatkotutkimusaiheet.....  | 119 |
|       | Lähteet .....   | 121 |

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

# 1 Johdanto

Tämä tutkimus käsittelee yrittäjän roolin kehittymistä ja muutosta pk-yrityksen elinkaaren aikana. Tutkimus on tapaustutkimus, joka tarkastelee yrittäjän roolissa tapahtunutta kehittymistä ja muutosta yhden kohdeyrityksen elinkaarella. Yrityksen kasvu elinkaaren aikana voi aiheuttaa muutoksia yrittäjän roolissa. Yrityksen kasvun ja yrittäjän roolin muutoksen välinen suhde on tämän tutkimuksen yksi keskeisistä tutkittavista teemoista. Tutkimuksen aihe on tärkeä, sillä yrittäjän roolin muutokseen johtaneiden syiden ja roolin muutoksen seurausten havainnointi ja analysointi auttaa tutkijoita ymmärtämään yrityksissä tapahtuvia muutoksia. Tämän lisäksi aiheen tutkimus tarjoaa käytännön liikkeenjohdollisia implikaatioita. Aiheen tutkimus palvelee parhaimmillaan sekä akateemista, että liikkeenjohdollista maailmaa.

Empiirinen tutkimus aiheesta auttaa ymmärtämään syitä ja seurauksia yrittäjän roolin kehittymiseen ja muuttumiseen. Tämä tutkimus tuo jo tehdyn tutkimuksen oheen syvällisen tapaustutkimuksen kotimaisesta yrityskentästä, pyrkien valottamaan yrittäjän roolin kehittymisen moniulotteista luonnetta.

Yrittäjä kohtaa yrityksen elinkaaren aikana erilaisia tilanteita, joilla on vaikutusta yrittäjän rooliin ja toimintatapaan. Yrityksen kasvu luo uudenlaisia tarpeita yrittäjän toiminnalle. Miten yrittäjän oma työnkuva muuttuu yrityksen kasvaessa? Miten yrityksen sisäisen organisoituminen toteutetaan? Miten tehtävien delegoiminen ja johtajana toimiminen muuttuvat yrityksen elinkaarella ja yrityksen kasvaessa? Nämä ovat keskeisiä kysymyksiä tarkasteltaessa yrittäjän roolin muutosta.

Organisaation kasvaessa työntekijöiden toimenkuvat muuttuvat, mutta myös prosessit ja toimintatavat elävät yrityksen elinkaaren ja kasvun eri vaiheissa. Yrittäjän roolin on nähty usein muuttuvan yrityksen kasvun myötä. Mikäli yrittäjä ei pysty muuttamaan omaa toimintaansa, voi tällä olla vaikutuksia esimerkiksi ajankäyttöön ja tehtävien hallintaan. Yrityksen kasvaessa esimerkiksi delegoinnin tarve tehtävien välillä korostuu, ja yrittäjän tulee voida käyttää omaa aikaansa myös operatiivisten asioiden ulkopuolisiin tehtäviin. Organisaation vahvistaminen osaavilla työntekijöillä, työkuvioiden kehittyminen esimerkiksi erikoistumisen kautta, sekä laadun, tehokkuuden ja taloudellisen kannattavuuden ylläpitäminen ovat seikkoja, jotka

vaativat kehittymistä organisaation kasvun myötä. Myös yrittäjän työnkuvan muutos, johtamisen painopisteiden muutokset ja työmäärän hallinta ovat teemoja, jotka korostuvat yrityksen kasvaessa. (Tornikoski & Varamäki, 2008, s. 86)

Kasvun myötä yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Tämän takia myös uudenlaisia kyvykkyyksiä ja toimintatapoja tarvitaan yrityksen johtamisessa. Pienissä yrityksissä tämä kehittymisen tarve on usein vahvasti sidoksissa omistajayrittäjään. Yrityksen kasvun myötä esimerkiksi strategisiin ja taloudellisiin asioihin, henkilöstöön, sekä operatiiviseen johtamiseen liittyvät teemat korostuvat yrittäjän arjessa ja osaamisessa. (Fuller-Love, 2006. s. 178–186.)

Yrittäjän on tärkeä olla tietoinen yrityksen elinkaaren vaiheesta, sen luonteenlaadusta sekä elinkaaren vaiheeseen mahdollisesti liittyvistä haasteista. Jokainen yritys toimii omassa kontekstissaan, eivätkä elinkaaren vaiheet ja mahdolliset ongelmatilanteet ole yrityksissä välttämässä yhteneviä. Tästä huolimatta monia yrityksen elinkaaren vaiheita värittävät tietyt teemat, joihin yrittäjän tai yrityksen johtajan tulisi osata varautua. Parhaimmillaan yrittäjä osaa ennakoida yrityksen tulevien elinkaaren vaiheiden ominaispiirteet ja ottaa nämä huomioon yrityksen johtamisessa. Ulkopuolinen analyysi yrityksen tilasta saattaa toimia jopa herättäjänä yrityksen suuntaan mahdollisista kehitystarpeista. (Rissanen, 2006, 343–344)

Yrittäjän roolin kehittyminen ei ole välttämättä helppo eikä suoraviivainen prosessi. Yrittäjä voi olla esimerkiksi haluton muuttamaan rooliaan, tai yrittäjällä ei ole valmiuksia omaksua uudenlaista roolia itselleen. Siinä missä yrityksen kasvu voi luoda vahvaa tarvetta yrittäjän roolin muutokselle, voi joissain tapauksissa yrittäjän roolin kehittyminen johtaa osaltaan myös yrityksen kasvuun.

Yrittäjän roolin kehittymistä osana yrityksen kasvua on tutkittu suhteellisen paljon. Yritysten kasvun on nähty usein olevan tietynlainen prosessi, jonka mukaisesti yritys kehittyy ja siirtyy kasvussaan seuraaville vaiheille. Erilaiset yrityksen kasvun vaihemallit ovat toimineet pohjana myös useille muille tutkimuksille aiheen ympärillä. Keskeisiä kasvun vaihemalleja ovat esittäneet esimerkiksi Neil C. Churchill ja Virginia L. Lewis (1987), Elizabeth Garnsey (1998), Larry E. Greiner (1998), sekä Mel Scott ja Richard Bruce (1987).

Yrityksen kasvun vaihemallit noudattavat pääasiallisesti samankaltaista näkökulmaa yritysten kasvuun. Mallit etenevät erilaisten vaiheiden kautta kohti yrityksen maturiteettia. Siirtyäkseen kehitysvaiheelta toiselle on yrityksen ja yrittäjän pystyttävä mukautumaan ja

kehittymään toimissaan. Vaihemalleissa on kuitenkin myös eroja. Esimerkiksi Greiner (1998) korostaa tiettyjä kriisejä yrityksen kehitykskulussa. Yrittäjän ja yrityksen tulee selviytyä näistä kriiseistä, jotta yritys voi edetä kasvussaan. Kriiseistä selviytyminen edellyttää usein yrittäjän roolin muutosta. Churchill ja Lewis (1987) keskittyvät vaihemallissaan ennen kaikkea pienten yritysten kasvun kuvaamiseen. Tietyt vaihemallit kuvaavatkin yrityksen kasvupolkua hyvin pienestä yrityksestä suuremmaksi yritykseksi. Kasvumallit esittävät laajasti keskeiset yrityksen eri vaiheiden kriittiset teemat, kuten organisaation muutokset, johtamisen muutoksen, sekä delegoinnin ja erikoistumisen asemoitumisen yrityksen kasvussa. Tällaisissa yrityksen kasvumalleissa on keskitytty ennen kaikkea kasvun mukanaan tuomiin erityispiirteisiin, sekä vaatimuksiin kasvun jatkumiselle. Yrityksen kasvun vaihemallit kuvaavat yrittäjän roolin muutosta seurauksena kasvusta, sekä osittain vaatimuksena siirtymisessä yrityksen kasvussa eteenpäin. Vaihemallit ovat yleisluontoisia tarkasteluja, ja niitä tulee pystyä soveltamaan tutkittaessa yksittäistä yritystä. Jokainen yritys ja yrittäjä on kuitenkin lopulta yksilö. Yrityksen kasvuun ja yrittäjän roolin kehittymiseen vaikuttavat monet eri seikat.

Yrityksen kasvua ja yrittäjän roolin kehittymistä on tarkasteltu aiemmissa tutkimuksissa myös esimerkiksi yrittäjän kolmen erilaisen roolin ja niiden muutosten kautta (Manninen, 2007). Johtamisen kehittymistä pienissä yrityksissä on tutkinut muun muassa Carroll V. Kroeger (1974). Yrittäjän johtamistyylin ja yrityksen kasvun yhteyttä ovat tutkineet esimerkiksi Yong Wang ja Panikkos Poutziouris (2010). Nämä empiiriset tutkimukset täydentävät perinteisten yrityksen kasvun vaihemallien esittämiä tuloksia, ja usein nostavat esille samankaltaisia teemoja esimerkiksi johtamiskäytänteiden ja delegoinnin kehittymisen osalta. Kotimaisesta tutkimuksesta on syytä nostaa esille Erno Tornikosken ja Elina Varamäen tutkimus yrityksen sisäisen ja ulkoisen kasvun haasteista johtamisessa (Tornikoski ja Varamäki, 2008). Tutkimuksessa on haastateltu kotimaisia pk-yrittäjiä erilaisista kasvun mukanaan tuomista haasteista, joita yrittäjät ovat kohdanneet yrityksen kasvaessa. Tutkimus esittää selvästi yrittäjän ja yrityksen kohtaamia haasteita ja ydinkysymyksiä kasvuun liittyen. Nämä teemat ovat laajalti yhteneviä myös vaihemallien esittämien teemojen kanssa.

Yrittäjän roolin kehittymistä ja muutosta voidaan tarkastella yrityksen kasvun ja yrittäjän roolin välisen suhteen ohella esimerkiksi oppimisen teeman kautta. David Deakins ja Mark Freel (1998) ovat tutkineet yrittäjämäisen oppimisen ja pk-yritysten kasvun välistä kausaliteettia. Yrittäjän roolia muuttava oppiminen voi tapahtua erilaisilla tasoilla. Ylemmän ja

alemman tason oppimista ovat tutkineet esimerkiksi Chris Argyris (1976), sekä Jason Cope yksin (2003) ja yhdessä Gerald Wattsin kanssa (2000). Cope ja Watts (2000) tutkivat yrittäjän oppimista esimerkiksi erilaisten kriittisten tapahtumien kautta. Nämä kriittiset tapahtumat ovat hyvin yritys- ja yrittäjäkohtaisia, mutta niiden voidaan nähdä olevan liittyneinä myös vaihemallien esittämiin yrityksen tietyssä vaiheessa kohtaamiin yleisiin kriiseihin. Aiemman tutkimuksen mukaan esimerkiksi näillä kriittisten vaiheiden tapahtumilla, ja niiden kautta oppimisella voi olla merkittäviä vaikutuksia siihen, miten yrittäjä muuttaa omaa toimintaansa, mutta myös siihen, miten esimerkiksi yrityksen organisoituminen järjestetään. Oppiminen voi tapahtua myös adaptiivisesti. Yrittäjä voi oppia esimerkiksi reflektoiden aiempaa toimintaa ja mahdollisia virheitä (Deakins & Freel, 1998). Sekä esimerkiksi kriittisten tapahtumien kautta tapahtuva oppiminen, että vaiheittainen oppiminen voivat johtaa yrittäjän roolin muuttumiseen ja kehittymiseen.

Erilaiset näkökulmat yrittäjyyteen ovat myös mielenkiintoinen tarkastelukulma pohdittaessa yrittäjän roolin muutosta yrityksen elinkaarella ja kasvussa. Saras D. Sarasvathyn (2001, 2008) esittämät erilaiset yrittäjyyden näkökulmat ovat toimineet perustana muille tutkimuksille. Esimerkiksi Greg Fisher (2012) on esitellyt erilaisten yrittäjyyden näkökulmien välisiä eroja, sekä tutkinut niiden ilmenemistä yrityksissä. Erilaiset näkökulmat yrittäjyyteen poikkeavat toisistaan jokseenkin merkittävästi, ja toteutettu näkökulma vaikuttaa merkittävästi siihen, miten yrittäjä toimii omassa työssään ja millainen rooli hänellä on. Valittu näkökulma on siis osaltaan keskeinen määrittävä tekijä, selvitettäessä miten yrittäjän rooli muuttuu yrityksen elinkaarella ja kasvussa. Kotimaista empiiristä tutkimusta aiheen piiristä edustaa esimerkiksi Matalamäen, et al. (2017) tutkimus erilaisten yrittäjyyden näkökulmien ilmenemisestä suomalaisissa nopeasti kasvaneissa yrityksissä.

Tätä tutkimusta vastaavia tapaustutkimuksia yrittäjän roolin muutoksesta yrityksen elinkaaren ja kasvun vaiheissa ei ole tehty kovin laajasti. Laajemmat empiiriset tutkimukset tarkastelevat teemaa joko pintapuolisemmin tai yhdestä tarkastelukulmasta. Toisaalta osassa tutkimuksista, joissa kohde on rajatumpi, voi tarkastelukulmaksi olla valittu esimerkiksi johtamisen muutos. Tämän tutkimuksen kaltainen tapaustutkimus, joka pyrkii selvittämään yrittäjän roolin kehittymistä ja muutosta yrityksen elinkaarella ja kasvussa teoreettisesti laajemmin tarkasteltuna, on suhteellisen harvinainen. Tutkimus täydentää osaltaan aiheen tutkimuksen kentässä olevaa vajavaisuutta syvemmästä, moninäkökulmaisesta tapaustutkimuksesta, jossa pyritään ymmärtämään yrittäjän roolin kehittymisen moniulotteista luonnetta.

Tutkimuksen kohdeyrityksen ominaispiirteet tuovat myös uudenlaista tietoa yrityksen toimintamallin vaikutuksesta yrittäjän roolin kehittymiseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat empiirisen tapaustutkimuksen tärkeyden aiheen tarkastelussa. Tulokset osoittavat, että yleistävät esitykset yrittäjän roolin kehittymisestä osana yrityksen kasvua onnistuvat selittämään temaattisesti keskeisiä muutoksia myös tutkittavassa kohteessa. Tarkasteltavan kohteen ominaispiirteet vaikuttavat kuitenkin osaltaan yrittäjän roolin kehittymiseen. Tämänkaltaiset havainnot pystyvät luomaan yhä kattavamman kuvan aiheesta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrittäjän roolin kehittymiseen vaikuttavat yhtäaikaaisesti erilaiset teemat. Yrittäjän roolin muuttuminen ei tapahdu yrityksen kasvaessa tyhjiössä, eikä välttämättä tarkan prosessin mukaisesti. Yrittäjän roolin muutoksen voidaan nähdä olevan monien eri vaikuttavien tekijöiden aikaansaama kokonaisuus.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdeyrityksessä tapahtunutta yrittäjän roolin kehittymistä yrityksen elinkaarella ja kasvussa. Tutkimuksessa käytetään tapaustutkimuksen strategiaa, sekä tutkimuksellista triangulaatiota. Tutkimus pyrkii selvittämään, miten yrittäjän rooli on kehittynyt yrityksen eri vaiheissa, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet yrittäjän roolin kehittymiseen, ja millaisia vaikutuksia yrittäjän roolin kehitymisellä on ollut yritykseen ja yrityksen kasvuun. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään yrittäjän roolin kehittymistä erilaisten tarkastelukulmien kautta. Tarkastelun kohteina olevat teemat ovat yrityksen kasvun vaikutus yrittäjän roolin kehittymiseen, oppimisen vaikutus yrittäjän roolin kehittymiseen, sekä yrittäjyyden näkökulman vaikutus yrittäjän roolin kehittymiseen.

Tutkimus pyrkii läpivalaisemaan kohdeyrityksessä ja sen yrittäjässä tapahtunutta muutosta, peilaten sitä aiempaan tutkimukseen ja aihepiiriin teoriaan. Tutkimuksen kautta voidaan näin luoda uutta tietoa ja ymmärrystä aiheesta. Tutkimuksen kohdeyritys on pystynyt kasvamaan, niin henkilöstömäärässä, asiakkaiden määrässä, kuin monilla taloudellisillakin mittareilla. Tutkimuksessa pyritään selvittämään millainen suhde yrityksen kasvulla ja yrittäjän roolin kehitymisellä on toisiinsa ja miten yrityksen eri vaiheet ovat vaikuttaneet yrittäjän roolin muodostumiseen. Yrityksen kasvun ja yrittäjän roolin muutoksen välisen suhteen

ymmärtämisen lisäksi, tutkimuksen tavoite on selvittää oppimisen ja yrittäjyyden näkökulmien vaikutusta yrittäjän roolin kehittymiseen yrityksen elinkaarella.

Yrittäjän roolin muutosta osana yrityksen kasvuprosessia on tutkittu verraten laajasti. Yrittäjän roolin kehittymistä voidaan kuitenkin tarkastella yhä syvemmin erilaisten kohdeyritysten ja case-tutkimusten kautta. Esimerkiksi yrityksen kasvuprosessia voidaan yleistää, mutta jokainen yritys on omalla kasvupolullaan kuitenkin yksilöllinen. Yrittäjän rooli ei toimi tai muutu itseisarvoisesti, vaan osana kyseisen yrityksen elinkaarta. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tuoda case-tutkimuksen tutkimusstrategiaa ja moninäkökulmaisuutta hyödyntäen esiin havaintoja yhdestä pk-yrityksestä ja sen yrittäjän roolin kehittymisestä osaksi tutkimuksen kenttää.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset jakautuvat yhteen päätutkimuskysymykseen, sekä neljään alatutkimuskysymykseen. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksiä muotoutuu: *”Miten yrittäjän rooli on kehittynyt yrityksen elinkaarella ja kasvun eri vaiheissa”*. Ensimmäisenä alakysymyksenä on *”Millaisia vaikutussuhteita yrityksen kasvulla ja yrittäjän roolilla on toisiinsa?”*. Ensimmäisen alakysymyksen kautta pyritään selvittämään, miten yrityksen kasvuprosessi on vaikuttanut yrittäjän roolin muutokseen ja toisaalta, onko yrittäjän roolin muutos mahdollistanut yrityksen kasvua. Toisena alakysymyksenä on *”Missä vaiheissa yrittäjän roolin muutosta on tapahtunut, ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet roolin muutokseen?”*. Kahden ensimmäisen alakysymyksen kautta pyritään selvittämään, kuinka aiempi teoria onnistuu selittämään kasvun mukanaan tuomaa tarvetta yrittäjän roolin muutokselle.

Kolmas alakysymys tuo toisen kulman tarkasteluun oppimisen teorian kautta, ja on muotoiltu seuraavasti: *”Millainen vaikutus yrittäjän oppimisella on yrittäjän roolin muutokseen ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet yrittäjän roolin muutokseen oppimisen kautta?”*.

Yhtenä lähestymiskulmana pääkysymyksen selvittämisessä toimii yrittäjyyden näkökulman vaikutus yrittäjän roolin muutokseen. Tämä muotoutuu neljänneksi alakysymykseksi *”Miten näkökulma yrittäjyyteen vaikuttaa yrittäjän roolin muutokseen?”*.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

### **Yrittäjä**

Yrittäjällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen, tai merkittävän osan yrityksestä omistavaa henkilöä, joka vastaa myös yrityksen liiketoiminnan ja organisaation johtamisesta.

### **Yrittäjän rooli**

Yrittäjän roolilla tarkoitetaan tutkimuksessa kokonaisuutta, joka kuvaa yrittäjän kokonaisvaltaista asemoitumista osana yritystä ja organisaatiota. Yrittäjän rooli pitää sisällään erilaisia osatekijöitä, esimerkiksi yrittäjän työnkuvan, yrittäjän toiminnan johtajana ja yrittäjän esimiehisyyden.

### **Yrityksen kasvu**

Yrityksen kasvulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen liiketoiminnan positiivista kehitystä mitattuna taloudellisilla luvuilla, kuten liikevaihdolla, tuloksella ja myynnin volyyymilla. Kasvu tarkoittaa myös yrityksen organisaation kehittymistä suuremmaksi, esimerkiksi henkilöstön määrän lisäyksen, tai organisaatiorakenteen kehittymisen ilmentämänä.

### **Johtaminen**

Johtamisella tarkoitetaan tutkimuksessa laajasti erilaista liiketoiminnan positiiviseen tulokellisuuteen tähtäävää liikkeenjohdollista toimintaa. Johtaminen tarkoittaa paitsi liikkeenjohdollisia toimia, mutta myös ihmisten kautta ja ihmisten kanssa tehtävää toimintaa. Johtaminen voi tapahtua eri tasoilla, kuten operatiivisella tasolla, liiketoiminnan ylemmällä tasolla, tai henkilöstön tasolla. Ihmisten kanssa ja ihmisten kautta tapahtuvaa liikkeenjohdollista toimintaa voidaan kuvata ihmisten johtamisena tai esimiestyönä.

### **Esimies/esimiestyö**

Tutkimuksessa esimiestyöllä tarkoitetaan organisaatiossa toimivien yksilöiden ja yksilöistä koostuvien erilaisten ryhmien johtamista. Esimies on henkilö, joka toteuttaa toimeensa tätä tehtävää. Esimiestyöhön ja esimiehisyyteen kuuluu myös esimies-alaisuuteeseen liittyviä teemoja, kuten kouluttaminen, opastaminen ja motivointi. Esimiehisyyden sisältyy laajemman johtamisen käsitteen alle.

### **Oppiminen**

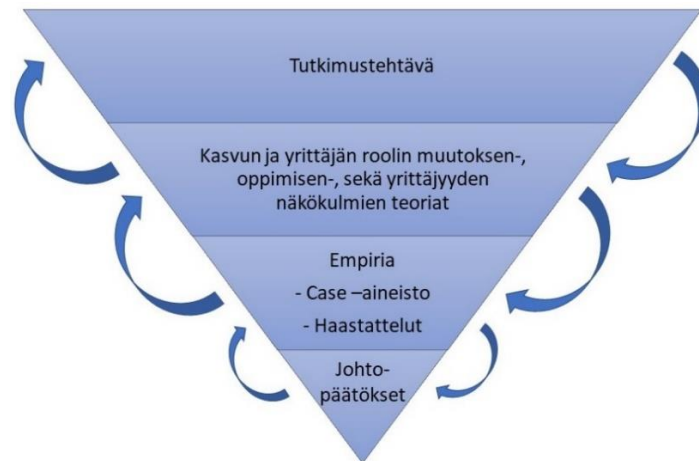
Oppimisella tarkoitetaan prosessia, jonka myötä henkilö pystyy esimerkiksi tekemään parempia päätöksiä, muuttamaan toimintatapaansa, sekä hyödyntämään saamaansa informaatiota tapahtumista. Oppiminen voi tapahtua erilaisten interaktioiden, kiertojen, tai kriittisten hetkien kautta. Oppimista voi ilmetä erilaisilla tasoilla.

### **Yrittäjyyden näkökulma**

Tutkimuksessa yrittäjyyden näkökulmilla tarkoitetaan Causation- ja Effectuation -näkökulmia. Näkökulmat ilmentävät niille ominaisten teemojen kautta yrityksen toimintaa ja sen perusteita.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne etenee seuraavasti. Luvussa 2 esitellään tutkimuksen kannalta keskeinen teoria, sekä esitellään teorioiden käytettävyyttä jo tehdyssä tutkimuksessa. Tutkimuksen teoriaosuus pyrkii esittämään aiheen teoreettisen taustan mahdollisimman laajasti sekä kotimaisen, että kansainvälisen tutkimuksen ja teorian pohjalta. Luku 3 esittelee valitun tutkimusstrategian ja sen käytettävyyden tutkimusongelman ratkaisemisessa, sekä tutkimusmenetelmät tutkimusaineiston keräämisen, sekä analysoinnin näkökulmista. Luku 3 päättyy tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Luku 4 esittelee tutkimuksen empirian haastattelu- ja case-aineiston pohjalta. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen kohdeyritys ja keskeinen taustatieto yrityksen elinkaaresta, kasvupolusta ja nykytilanteesta. Luvussa esitetään tutkimuksen haastattelu-, sekä muun aineiston pohjalta saadut tulokset, sekä esitetään tulosten suhteutuminen teoreettiseen viitekehukseen. Tutkimus päättyy luvun 5 yhteenvedoon ja johtopäätöksiin. Luku 5 käsittää tutkimuksen ja tutkimustulosten yhteenvedon, tutkimuksen teoreettiset- ja liikkeenjohdolliset implikaatiot, sekä ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi. Kuva 1 esittää tutkimuksen etenemisen tutkimustehtävän määrittelystä, teorian käsittelyn, sekä aineiston analyysin kautta johtopäätöksiin. Johtopäätökset sitovat yhteen teorian ja empiiriset havainnot sekä peilaavat niitä tutkimustehtävään.



Kuva 1. Tutkimuksen eteneminen

## 2 Näkökulmia yrittäjän roolin muutokseen yrityksen elinkaarella ja kasvussa

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset teoriat, sekä aiheen aiempaa tutkimusta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yrittäjän roolin kehittymistä kolmen keskeisen kokonaisuuden kautta. Tarkastelukulmat ovat yrityksen kasvun vaikutus ja suhde yrittäjän roolin kehittymiseen, oppimisen vaikutus yrittäjän roolin kehittymiseen, sekä yrittäjyyden näkökulmien vaikutus yrittäjän roolin kehittymiseen. Tässä luvussa esitellään keskeiset teoriat ja aiempi tutkimustieto näiden tarkastelukulmien kautta.

Tell & Andersson (2009, s. 594) nostavat yrittäjyyden näkökulmien kautta tapahtuvan tarkastelun yhdeksi hyväksi tavaksi pyrkiä hahmottamaan yrittäjän ja yrityksen kasvun välistä suhdetta. Yrittäjän roolin, yrityksen elinkaaren ja kasvun välinen suhde on kompleksinen, ja yrittäjyyden näkökulmien kautta tapahtuva aiheen tarkastelu voi avata osaltaan tätä suhdetta uudella tavalla perinteisiin tarkastelunäkökulmiin verrattuna.

Yrityksen kasvun vaiheita voidaan kuvata erilaisten vaihemallien kautta. Tällöin oletetaan, että kasvun myötä yrittäjä muuttaa toimintaansa ja yrittäjän rooli muuttuu. Monet yrityksen kasvuun liittyvistä malleista ovat yleisluontoisia ja kuvaavat yrityksen kasvupolkua pienestä yrityksestä monia eri liiketoimintoja käsittäväksi kokonaisuudeksi. Suuri osa yrityksistä ei kuitenkaan välttämättä etene tälle tasolle. Peilattaessa teorioita empiriaan tuleekin nähdä ja ymmärtää teoreettisten mallien tarjoama kuva kehityskaaresta. Jokainen yritys on erilainen ja kasvu voi tapahtua eri rytmissä ei-täydellisenä mallinnuksena teorioista. Aiheen teoria antaa kuitenkin hyvän pohjan tarkastella organisaatioiden kehitysvaiheita ja yrittäjän roolin muutosta yleisesti yrityksen elinkaarella ja kasvun eri vaiheissa.

Yrittäjän rooli voi kehittyä ja muuttua myös oppimisen kautta. Yrittäjä voi oppia esimerkiksi havainnoimalla ja reflektoiden erilaisia tilanteita ja tapahtumia. Oppimisen kautta yrittäjä voi huomata tarpeen muutokselle toiminnassaan ja roolissaan. Näin ollen esimerkiksi kasvu ei tuokaan ainoana tekijänä muutosta yrittäjän rooliin, vaan muutos tapahtuu muiden tekijöiden myötävaikutuksella. Oppimisen kautta tapahtuva muutos voi aiheuttaa myös tilanteen, jossa kehittyminen yrittäjän roolissa tapahtuu ensin, ja yrityksen kasvu sen

seurauksena. Suhdetta oppimisen, yrittäjän roolin muuttumisen ja kasvun välillä voidaan tarkastella oppimisen teorioiden kautta.

Tässä luvussa käsitellään ensin yrittäjyyden näkökulmien teoriaa liittyen yrittäjän rooliin ja sen muutokseen. Tämän jälkeen luvussa esitellään keskeisten yrityksen kasvun vaihemallien sisältö, sekä yrityksen kasvuun ja yrittäjän roolin kehittymiseen liittyvät keskeiset teemat. Luku päättyy esittelyyn yrittäjän oppimiseen liittyvästä keskeisestä teoriasta.

## 2.1 Erilaiset näkökulmat yrittäjyyteen ja organisaatioon yrittäjän roolin muutoksen selittäjinä – Causation ja Effectuation

Yrittäjän roolin muutosta osana yrityksen elinkaarta ja kasvua voidaan tarkastella erilaisten yrittäjyyden näkökulmien kautta. Tarkasteltaessa yrittäjän roolin kehittymistä kohdeyrityksessä, on mielenkiintoista ja tärkeää selvittää millaisella näkökulmalla yrittäjyyteen, organisaatioon ja yritystoimintaan kohdeyrityksessä on toimittu. Erilaiset näkökulmat yrittäjyyteen poikkeavat toisistaan. Näkökulman vaikutus yrittäjän omaan toimintaan ja sitä kautta roolin muuttumiseen voi olla merkittävä tekijä. Näkökulma yrittäjyyteen voi myös muuttua yrityksen elinkaarella ja kasvupolulla. Yrittäjyyden näkökulman muutos ja sen mahdollisesti mukanaan tuoma muutos yrittäjän rooliin on myös mielenkiintoinen tutkittava kohde.

### 2.1.1 Causation- ja Effectuation -näkökulmat yrityksen toiminnassa

Sarasvathy (2001, 245) esittää kahden erilaisen yrittäjyyden näkökulman keskeiset teemat. Kausationaalisen näkökulman (Causation) keskiössä on päämäärä. Yrittäjä luo tarvittavat keinot ja resurssit päämäärän saavuttamiseksi. Toimeenpanevassa näkökulmassa (Effectuation) lähtökohtana on keinot ja resurssit. Näiden pohjalta yrittäjä alkaa rakentamaan päämäärää.

Kausationaalisella (Causation) näkökulmalla tarkoitetaan yleisesti perinteistä näkökulmaa yrittäjyyteen. Tässä perinteisessä näkökulmassa yrittäjyyteen korostuu lineaarinen prosessi kohti päämäärää, esimerkiksi suunnitelmallisuuden ja tarkoituksellisuuden kautta. Yrittäjä etsii ja tarkoituksenmukaisesti hyödyntää havaittuja mahdollisuuksia. Yrittäjä etsii ja

hankkii myös tarvittavat resurssit yritystoiminnalle, jotta päämäärään pääseminen on mahdollista. Kilpailija-analyysit ja investointien tuotto-odotus ovat konkreettisia esimerkkejä tämän mallin keskiössä olevista kiinnostuksen kohteista. Näkökulma olettaa, ja toisaalta vaatii, että on olemassa markkina, ja markkinalla on olemassa erilaisia mahdollisuuksia, jotka tulee yrittäjämäisellä toiminnalla havaita. (Fisher, 2012, s. 1021–1023.)

Yrittäjä, joka toimii noudattaen perinteistä yrittäjyyden näkökulmaa, etsii mahdollisuuksia ennen kuin varsinaista kehitystyötä lähdetään toteuttamaan. Yrittäjä suunnittelee skenaarioita ja vertailevia tuottolaskelmia tulevaisuuteen, rakentaa selkeän liiketoimintamallin ja varmistaa suunnitelmassa pysymisen rakentamalla selkeän organisaatorakenteen ja yrityksen talouden seurantatyökalut. Nämä esimerkit havainnollistavat perinteisen kausationaalisen lähestymistavan ominaispiirrettä suunnitelmallisuuteen ja tietynlaiseen pysyvyyteen toiminnassa. (Fisher, 2012, s. 1030)

Ympäristö, jossa yritykset toimivat on usein muuttuva, monimutkainen, ja hankalasti ennakoitava. Tästä johtuen yrittäjän on haastavaa kyetä tekemään kausationaalisen lähestymistavan mukaisesti arviointia erilaisista mahdollisuuksista ennen niihin tarttumista. Vaihtoehtoisena näkökulmana yrittäjyyteen on esitetty toimeenpanon (Effectuation) näkökulma. Tämä näkökulma kuvaa yrittäjyyden dynaamista ja interaktiivista prosessia, jolla luodaan jotain uutta. Näkökulman mukaan epävarmuuden vallitessa yrittäjät toimivat perinteisestä kausationaalisesta mallista poiketen, eivätkä keskiössä ole tietyt tavoitteet ja suunnitelmat, vaan yrittäjällä olevat mahdollisuudet ja resurssit. Yrittäjän henkilökohtaisella tasolla näiden resurssien ja mahdollisuuksien voidaan nähdä olevan henkilökohtaista tietotaitoa, kykyjä ja esimerkiksi erilaisia verkostoja. Yrityksen tasolla resurssit ja mahdollisuudet ovat esimerkiksi fyysisiä ja henkilöstöllisiä resursseja, sekä organisaation henkistä ja muuta pääomaa. Tässä yrittäjyyden näkökulmassa lähdetään tarkastelemaan mahdollisuuksia nykyisten resurssien näkökulmasta, korostetaan erilaisten yhteistyömallien mahdollisuuksia, sekä siedetään mahdollisia epävarmuuksia ja muuttuvia tilanteita. Odotettujen tuottojen sijaan toimeenpaneva näkökulma korostaa suurinta siedettävissä olevaa tappiota taloudellisessa päätöksenteossa. (Fisher, 2012, s. 1024–1025)

Effectuation -näkökulmaan toimintaansa pohjaava yrittäjä kokeilee esimerkiksi erilaisia tuotevariaatioita, erilaisia myynti-, jakelu- tai markkinointikanavia tuotteelleen tai palvelulleen, ja etsii tarvittaessa uudenlaisia tulonlähteitä. Yrityksen kehittyessä, tai yrittäjän havaitessa uusia mahdollisuuksia, on tällainen yrittäjä valmis muuttamaan yrityksen toimintamallia tai

tarjoomaa radikaalistikin. Yrittäjä pyrkii ensisijaisesti hyödyntämään jo olemassa olevia resursseja vastatakseen uusiin mahdollisuuksiin. Sen sijaan että yrittäjä olisi kerännyt tarvittavat resurssit etukäteen, neuvottelee hän asiakkaiden ja yhteistyötahojen kanssa erilaisia malleja, joiden avulla uusien resurssien hankkiminen tai investoinnit eivät ole välttämättömiä. Tätä kautta korostuu myös priorisointi suurimman mahdollisen tappion minimoinnista yli tiettyjen tuotto-odotusten. (Fisher, 2012, s. 1030)

Sarasvathy (2008) esittää viisi keskeistä teoremaa Effectuation -näkökulmaan liittyen. Sarasvathyn (2008, s. 74) esittämän ”Bird-in-hand” -teoreeman mukaan liiketoiminnallisia mahdollisuuksia lähdetään rakentamaan niillä resursseilla, joita yrittäjällä on käytössään. Yrittäjä pyrkii kasvattamaan käytössä olevia resurssejaan neuvottelemalla sidosryhmien kanssa. ”Affordable Loss” – teoreeman mukaan yrittäjä asettaa toimissaan rajan suurimmalle sallitulle tappiolle ja priorisoi tässä pysymisen maksimaalisen tuoton tavoittelun edelle. ”Crazy Quilt” – teoreema korostaa kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa rakennettavaa yhteistyötä ja sitä kautta uuden liiketoiminnan luomista osana Effectuation -näkökulmaa. (Sarasvathy, 2008, s. 81–89).

”Lemonade” -teoreema esittää Effectuation -näkökulman mukaisesti toimivan yrittäjän kohtaavan epävarmuuden ja vastoinkäymiset jopa positiivisina asioina ja pyrkivän luomaan niistä jotain uutta. Teoreeman mukaan yrittäjä näkee epävarmuuden prosessina ja pyrkii ottamaan vastoinkäymiset kontrolliinsa. Causation -näkökulman mukaan on tärkeää pyrkiä välttämään epävarmuutta (Sarasvathy, 2008, s. 89–90). ”Pilot-in-the-Plane”-teoreema korostaa Effectuation -näkökulmassa yrittäjän roolia kontrolloijana, ilman että hänen tarvitsee kyetä ennustamaan tulevaisuutta. Vastavuoroisesti Causation -näkökulma korostaa tulevaisuuden ennustamista, jolloin sitä voidaan kontrolloida. Toteuttaessaan Effectuation -näkökulmaa yrittäjä luo itse mahdollisuuksia. (Sarasvathy, 2008, s. 89–93)

Verkostot on nähty usein liittyvän vahvasti Effectuation -näkökulmaan. Verkostojen rakentaminen ja niiden hyödyntäminen osana liiketoimintaa voi tapahtua myös Causation -näkökulman mukaisesti. Causation- ja Effectuation -näkökulmien ominaispiirteet vaikuttavat siihen, miten verkostojen hyödyntäminen osana liiketoimintaa voidaan nähdä. Esimerkiksi suunnitelmallinen ja tuottoa tavoitteleva verkostojen muodostaminen liittyy Causation -näkökulmaan. Molemmiin puolinen ymmärrys ja tavoite tappioiden välttämisestä ja kumppanin aito kiinnostus yhteistyöhön indikoivat puolestaan Effectuation -näkökulman mukaista lähestymistä verkostoihin. (Prashantham, et al. 2019, s. 6–8).

Effectuation -näkökulman voidaan nähdä toimivan parhaimmillaan ympäristössä, jossa on paljon epävarmuutta. Vastaavasti perinteinen Causation -näkökulma voi toimia paremmin stabiilissa ympäristössä, jossa tarvetta adaptiivisuudelle tai nopealle reagoinnille ei ilmene niin paljon (Matalamäki et al. 2017, s. 3–4). Causation- ja Effectuation -lähestymistavat eivät ole kuitenkaan toisensa poissulkevia. On mahdollista, että nämä kaksi näkökulmaa näkyvät yrityksen tai yrittäjän toiminnassa rinnakkain. Sarasvathy (2001, s. 245) esittää kuinka nämä kaksi näkökulmaa voivat esiintyä samanaikaisesti. Näkökulmat voivat olla osittain päällekkäisiä tai kietoutuneita toisiinsa. Yrityksessä voidaan pyrkiä esimerkiksi ennustamaan tulevaa Causation -näkökulman mukaisesti, niiltä osin kuin se on mahdollista, ja toisaalta taas säilyttää mahdollisuus muutoksiin ja joustavuuteen muuttuneen ympäristön niin vaatiessa (Matalamäki et al. 2017, s. 3–4).

Matalamäki et al. (2017) tutkivat kuinka Effectuation- ja Causation -näkökulmat ovat vaikuttaneet stabiiliin vaiheeseen edenneiden suomalaisten pk-yritysten kasvuun. Tutkimus esittää, että Effectuation on ollut vallalla oleva näkökulma suurimmalla osalla tutkimuksen kohdeyrityksistä. Osa yrityksistä toimi osittain molempien näkökulmien mukaisesti, mutta vain yksi yritys toimi täysin perinteisen Causation mallin mukaisesti. Pienemmillä yrityksillä voi olla kokonsa ja organisaatorakenteiden kautta paremmat mahdollisuudet toteuttaa Effectuation -logiikkaa, kuin suurilla yrityksillä. Asiakasorientaatio ja palautteiden, sekä markkinaympäristön muutosten pohjalta tapahtuva reagointi ovat teemoja, jotka ilmenevät Effectuation -näkökulmaa noudattavissa kotimaisissa pk-yrityksissä. Verkostoituminen ja verkostojen hallinta, sekä riskien minimointi ovat myös keskeisiä teemoja Effectuation -näkökulman mukaisesti toimivissa yrityksissä. (Matalamäki, et al. 2017, s. 14–16)

Yhteenvetona Causation- ja Effectuation -näkökulmien vaikutuksesta yrittäjän rooliin voidaan arvioida seuraavaa. Causation -näkökulmassa yrityksen resursointi on toteutettu pitkän aikavälin suunnittelun kautta liiketoimintaa palvelevaksi. Myös suunnittelu, ennusteet ja taloudellisen seuranta ovat tärkeässä osassa yrityksen toiminnassa. Ympäristöä tarkastellaan ensisijaisesti kilpailija-analyysien kautta. Näiden teemojen kautta voidaan olettaa, että kyseistä näkökulmaa edustavissa yrityksissä organisaatorakenne on muodostettu vastaamaan tavoiteltua liiketoimintaa jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi, että vastuita on jaettu erilaisten operatiivisten ja strategisten toimien välillä eri henkilöille.

Causation -näkökulman osalta voidaan olettaa, että strategian valmistelusta, toteuttamisesta ja suunnittelusta vastaa joko yrittäjä, tai yritykseen erikseen palkattu johtaja. Mikäli yritys

toimii tämän perinteisen näkökulman mukaisesti, voidaan olettaa, että tarvetta, mahdollisuutta tai halua adaptiivisuuteen ei yrityksessä välttämättä ole. Causation -näkökulmaan pohjautuen yrittäjän rooli saattaa muuttua kasvun myötä vaihteittain, organisaation ja resurssien ollessa rakennettu ja varmistettu pitkän aikavälin suunnitelman mukaisesti. Tell & Andersson (2009, s. 594) esittävät Causation -näkökulman korostavan myös johdon roolia erityisesti suunnittelu- ja hallinnollisissa tehtävissä.

Effectuation -näkökulman vaikutuksesta yrittäjän rooliin voidaan todeta puolestaan seuraavaa. Epävarmuudessa toimittaessa voidaan olettaa adaptiivisuuden johtavan Causation -näkökulmaa suunnittelemattomampiin muutoksiin organisaatiossa ja rooleissa. Kokeiluun kannustava näkökulma vaikuttaa oletettavasti yrityksen työntekijöiden ja yrittäjän rooliin, varsinkin yrityksen kasvaessa. Effectuation -näkökulma nojaa vahvasti olemassa olevien resurssien hyödyntämiseen, jolloin esimerkiksi ympäristön muuttuessa myös yrittäjän rooli voi muuttua. Tell & Andersson (2009, s. 594) esittävät, että Effectuation -näkökulma korostaa luovuutta johtajan roolissa. Kuten on jo esitetty, ominaisuuksien tai toimintamallien, kuten luovuuden ja adaptiivisuuden voidaan nähdä johtavan yrittäjän roolin muutokseen.

### 2.1.2 Yrittäjyyden näkökulman vaikutus taloudelliseen menestykseen yrityksen elinkaarella

Effectuation -näkökulman noudattamisen on nähty olevan tuloksellisesti menestyksekkäämpää kasvun aikaisen vaiheen yrityksissä, kuin suuremmissa ja vakiintuneimmissa yrityksissä. Toisaalta Causation -näkökulman tuloksellisen tehokkuuden on nähty paranevan, kun se on ollut keskeisenä näkökulmana jo kasvaneissa yrityksissä (An, et al. 2020)

Näkökulman muuttumisella voi olla myös vaikutusta yrittäjän roolin muutokseen ja toisaalta myös yrityksen kasvuun. Pienten aikaisen kasvuvaiheen yritysten menestymisen voidaan nähdä toteutuvan sekä Effectuation-, että Causation -näkökulmia noudattaen. Koska pienillä ja nuorilla yrityksillä resurssit ovat usein rajalliset, on tärkeää, että yrityksessä pystytään hyödyntämään olemassa olevia resursseja mahdollisimman tehokkaasti, noudatti yrityksen Effectuation-, tai Causation -näkökulmaa. (An, et al. 2020)

Suuremman maturiteetin pienissä yrityksissä voidaan nähdä resurssien rajallisuuden jatkuvan edelleen, verrattuna suuriin yrityksiin. Näin ollen resurssien tehokkaan hyödyntämisen

tulisi olla edelleen tärkeä osa yrityksen toimintaa. An, et al. (2020) mukaan on tärkeää, että kypsyneet pienet yritykset valitsevat näkökulmakseen joko Effectuation-, tai Causation -näkökulman. Yritykset, jotka kasvavat hyvin nopeasti suureksi elinkaarensa alkuvaiheessa, suoriutuvat parhaiten hyödyntämällä sekä Effectuation-, että Causation -näkökulmia yhdistettynä resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Maturiteetin saavuttaneissa suurissa yrityksissä Causation -logiikka edesauttaa puolestaan yrityksen taloudellista menestystä. Myöhäisen vaiheen suurissa yrityksissä asiakassuhteet ovat usein vakiintuneita, organisaatiokerkeä vakiintunut ja tuotot stabiilit. Causation -näkökulma palvelee tässä vaiheessa olevaa yritystä parhaiten. (An, et al. 2020)

An, et al. (2020) esittävät erilaisiin näkökulmiin perustuen kolme erilaista kasvupolkua yrityksen taloudelliseen menestykseen. Yrityksen, joka on toiminut alusta asti Causation -logiikkaan perustuen, tulisi jatkaa saman näkökulman hyödyntämistä yrityksen toiminnan vakiintuessa ja yrityksen organisaation koon pysyessä edelleen pienenä. Organisaation kasvaessa, yrityksen tulisi jatkaa edelleen saman logiikan hyödyntämistä. Kaikissa vaiheissa tulisi kuitenkin ottaa huomioon olemassa olevien resurssien tehokas hyödyntäminen. Yrityksen alkuvaiheen haasteet, kuten asiakkaiden hankkiminen ja yrityksen selviytyminen voidaan selittää Causation -näkökulman mukaisella suunnittelulla, tiedonhankinnalla ja organisoitumisella. Tällainen kehityspolku tulee kyseeseen esimerkiksi tilanteessa, jossa yritys on muodostettu toisen organisaation pohjalta ja omaa jo tietyn struktuurin organisaatiossa, tai tilanteessa, jossa yritys toimii hyvin stabiileilla ja kehittyneillä markkinoilla. (An, et al. 2020)

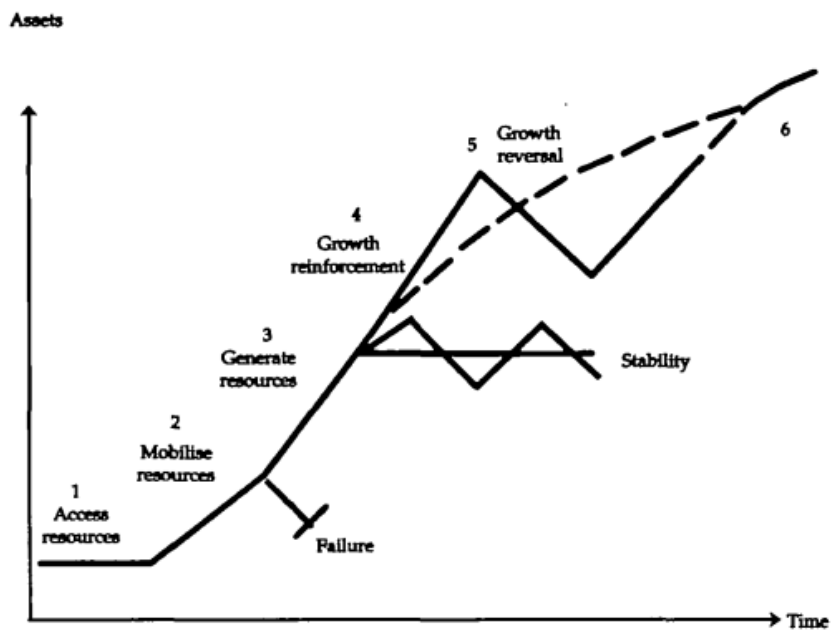
Toinen kasvupolku taloudelliseen menestykseen muodostuu siirryttäessä Effectuation -näkökulmasta kohti Causation- näkökulmaa yrityksen organisaation kasvaessa. Yrityksen toiminnan vakiintuessa yrityksellä on mahdollisuus jatkaa valittua toimintamalliaan, oli se Effectuation- tai Causation -logiikkaan pohjaavaa. Tarve muutokselle tulee yrityksen ja organisaation kasvaessa. Tällöin taloudelliseen menestykseen vaaditaan usein Causation -logiikkaan pohjautuvaa toimintamallia. Siirtymä näkökulmasta toiseen vaatii uudenlaista ajattelua yrityksen johdolta ja muutos voi kestää pitkäänkin. (An, et al. 2020)

Kolmas vaihtoehto menestyksekkäälle kasvupolulle toteutuu tilanteessa, jossa nuori yritys kasvaa erittäin nopeasti. Riippumatta yrityksen alkuvaiheen näkökulmasta, tulisi yrityksen kasvaessaan pystyä hyödyntämään, sekä Effectuation-, että Causation-näkökulmia. Siirtyessä kohti maturiteettia tulisi yrityksen parhaan taloudellisen suoriutumisen varmistamiseksi siirtyä noudattamaan lopulta Causation -näkökulmaa. (An, et al. 2020)

Yhteenvedona yrityksen kasvupoluista suhteessa taloudelliseen menestykseen voidaan todeta, että menestyäkseen on yrityksen mahdollista toimia varhaisessa vaiheessa, yrityksen koon ollessa vielä pieni, joko Causation- tai Effectuation -näkökulmaan pohjaten. Yrityksen koon kasvaessa on yrityksessä taloudellisen menestyksen saavuttamiseksi tarve siirtyä kohti perinteistä yrittäjyyden näkökulmaa. Tämä on mielenkiintoinen näkökulma myös tämän tutkimuksen kannalta. Edellä esitettyjen tutkimusten valossa vaikuttaa siltä, että usein pienillä ja nuorilla yrityksillä on taipumusta toteuttaa Effectuation -näkökulmaa toiminnassaan. Kuitenkin yrityksen koon kasvaessa muutos kohti Causation -näkökulmaa voi olla perusteltua. Muutos näkökulmasta toiseen voi vaikuttaa yrittäjän rooliin merkittävästi.

## 2.2 Yrityksen kasvu yrittäjän roolin muutoksen selittäjänä

Elizabeth Garnsey (1998, s. 529–530) esittää tutkimuksessaan erilaisia skenaarioita yrityksen kasvulle. Garnsey on jakanut yrityksen kasvun viiteen eri vaiheeseen ajan-, ja yrityksen koon akselissa. Kuva 2 esittää Garnseyn kasvumallin vaiheineen.



Kuva 2. Yrityksen kasvun vaiheet (Garnsey, 1998, s. 530.)

Garnseyn mallin ensimmäinen vaihe on *resurssien hankinnan vaihe*. Yrityksen kasvun alkuvaiheessa yrittäjä toimii usein omien resurssiensa varassa, jolloin yrittäjän henkilökohtaiset valinnat ja kyvykkyys merkitsevät paljon. Mahdollisuuksien havaitseminen korostuu Garnseyn mukaan tässä yrityksen kasvun ensimmäisessä vaiheessa. Yrittäjä pyrkii kasvun ensimmäisessä vaiheessa kartoittamaan ja hankkimaan tarvittavat resurssit yrityksen liiketoimintaa varten. Yrittäjä itse, sekä yrittäjän lähipiiri ovat usein tarjoamassa ensimmäiset resurssit yritystoiminnan käyttöön. Asiakashankinnassa yrittäjä joutuu tuomaan usein esille uusia ratkaisumalleja mahdollisten asiakkaiden tarpeisiin. Alkuvaiheen rahoituksen hankkiminen on myös keskeinen teema ensimmäisessä kasvun vaiheessa. Rahoituksen saatavuus riippuu paljon paitsi vallitsevasta ympäristöstä, myös yrittäjän omista kyvykkyyksistä rahoituksen hankkimiseen. (Garnsey, 1998, s. 530–534)

Garnseyn mallin (1998, s. 534–536) yrityksen kasvun toinen vaihe on *resurssien mobilisointi*. Tässä vaiheessa yrittäjän tulee saada kerätyt resurssit tuottamaan ja viemään liiketoimintaa eteenpäin. Tämän vaiheen merkityksellä on vahva yrityssidonnaisuus. Esimerkiksi toisesta yrityksestä irtautuneella yrityksellä on erilainen resurssipohja, kuin itsenäisesti aloitaneella yrityksellä. Myös yrityksen tuotteella tai palvelulla on suuri rooli tässä vaiheessa. Erilaisilla toimialoilla toimivat yritykset kohtaavat erilaisia haasteita kasvun tässä vaiheessa. Vahvasti tuotannolliset yritykset joutuvat keräämään resursseja enemmän ja resurssien mobilisointi saattaa kestää kauemmin, kuin vähemmän resursseja vaativilla aloilla. Garnseyn mukaan yrittäjällä on suuri rooli, kun resursseja on vielä käytössä vähän ja niiden tehokas käyttäminen on erittäin tärkeää. Inspiroiva yrittäjä pystyy vaikuttamaan yrityksen henkilöstöön. Pienellä ja tiiviillä yhteisöllä on yhteisen fokuksen löytyessä mahdollisuus onnistua ja siirtyä kasvussa seuraavaan vaiheeseen. (Garnsey, 1998, s. 534–536)

Garnseyn (1998, s. 536–538) esittämässä kasvumallin kolmannessa vaiheessa, *resurssien generoinnissa*, yrityksen tuotantocyklit ovat usein jo olemassa. Tässä vaiheessa yrityksen sisäinen oppiminen mahdollistaa resurssien tehokkaan generoinnin. Garnseyn mukaan olemassa olevia asiakas- ja yhteistyösuhteista on tärkeä vaalia resurssien generoinnin kannalta. Tämä vaihe on usein tasapainoilua yli- ja alituotannon kanssa ja vaatii yrittäjältä kykyä ennakoida, toimia ja tasapainoilla muuttuvissa tilanteissa. Tässä vaiheessa yritys pyrkii vakauttamaan paikkansa markkinoilla. Suuri osa yrityksistä jää pieniksi, sekä toimimaan usein kapealla markkinalla. Tämä saattaa olla yrittäjälle tyydyttävä tilanne, jolloin halukkuutta kasvuun ei välttämättä ole. Niche-markkinalta siirtyminen laajempaan markkinakattavuuteen

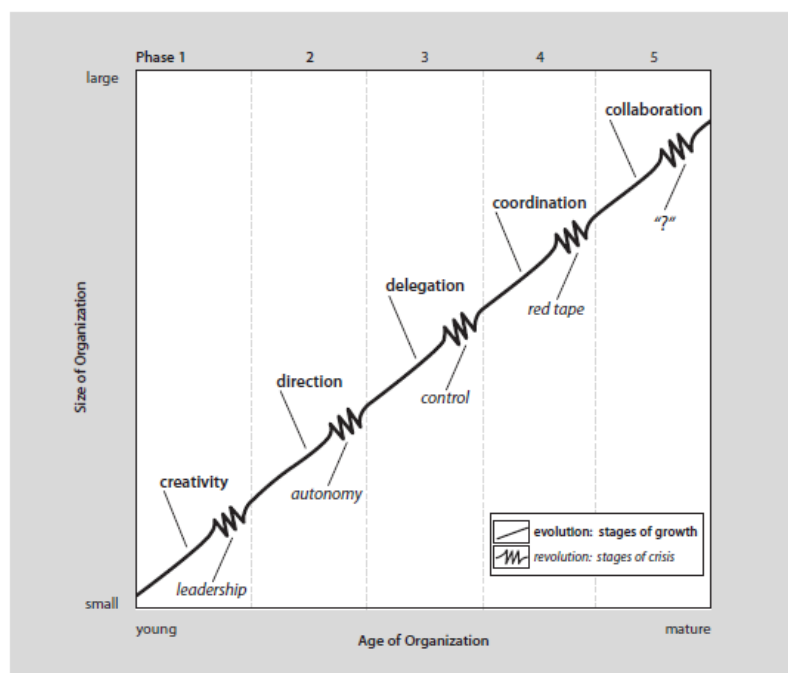
vaatii usein lisää resursseja. Niche-markkinalla pysyminen saattaa tuntua yrityksen omistajista turvalliselta, mutta muutokset markkinoilla saattavat vaarantaa pysähtyneen yrityksen. Tässä vaiheessa yrityksen omistajat ja johto joko päättävät jatkaa yrityksen toimintaa ilman kasvua, pyrkivät myymään yrityksen tai tähtäävät edelleen kasvuun. (Garnsey, 1998, s. 536–538)

Garnseyn (1998, s. 538–540) kasvumallin neljännessä vaiheessa, *kasvun vahvistamisessa*, jolloin yrityksen toiminta on jo vakiintunutta, saattaa yritys joutua tasapainoilemaan sisäisten resurssien allokoinnin ja ulkoisten vaateiden välillä. Kasvun ollessa edennyt pitkälle, on ulkoisten tahojen, kuten keskeisten asiakassuhteiden, toimittajien ja rahoittajien kohdistamat vaateet ja odotukset otettava huomioon. Tässä vaiheessa yrittäjän tulee pystyä delegoimaan tehtäviään yhä enemmän työntekijöille. Johdon tulisikin keskittyä yhä enemmän strategisiin teemoihin, työntekijöiden vastatessa yhä enemmän operatiivisista toimista itseohjautuvasti. Yrittäjävetoisen yrityksen osalta kompromissi yrittäjän henkilökohtaisten positiivisten ominaisuuksien ja tehtävien delegoinnin välillä ei ole välttämättä helppoa. Yrittäjä on saattanut jo pitkään toimia inspiroivana johtajana ja esimerkkinä alaisilleen ja monet tehtävät ovat saattaneet olla sidoksissa yrittäjään henkilöinä. (Garnsey, 1998, s. 538–540)

Garnseyn (1998, s. 540–545) kasvumallin viidennessä vaiheessa, *kasvun taittumisen vaiheessa*, yrityksen kasvu ei enää jatkukaan, vaan kääntyy taantuvaksi. Syitä tälle vaiheelle on lukuisia. Esimerkiksi liiketoiminnan kompleksisuuden lisääntyminen, toiminnan synkronoinnin haasteet tai epäonnistuminen johtamisessa saattavat johtaa tilanteeseen, jossa yrityksen kasvu pysähtyy ja kääntyy. Delegointi, ja organisaation oppiminen ongelmanratkaisuun ovat Garnseyn mukaan elementtejä, joilla kasvun kääntymistä voidaan ehkäistä. Yrityksen kasvaessa, ei-formaali johtaminen ei ole enää useinkaan mahdollista. Ammattitaitoisen johdon varmistaminen on erittäin tärkeää yrityksen koon kasvaessa. Yrityksen toiminnan muuttuessa kompleksisemmaksi on tärkeää, että yrittäjä, tai toimiva johto pystyvät motivoimaan työntekijöitä, niin että tunne työn merkityksestä säilyy, vaikka nopeimman kasvun vaiheet ovat mahdollisesti ohi ja yrityksen toimintaympäristö on muuttunut kompleksisemmaksi. Yrityksen toiminnan koordinointi ja suunnittelu ovat jo merkittävästi kasvaneen yrityksen johdon keskeisiä tehtäviä. Yrityksen toiminnan koordinoinnin, suunnittelun, ja valvonnan puute voivat olla esteenä yrityksen kasvuille. Kasvun taittumisen vaiheessa nämä puutteet voivat estää yritystä palaamasta kasvun uralle. (Garnsey, 1998, s. 540–545)

Garnsey esittämä yrityksen kasvun malli nojaa vahvasti resurssipohjaisuuteen. Mallin mukaan yrittäjän keskeinen tehtävä on hankkia ja valjastaa tarvittavat resurssit kasvua tukeväksi. Garnsey nostaa mallissaan esille erilaisten yritysten erilaiset resurssitilanteet, sekä markkinat. Malli ei kuvaa erityisesti pienen yrityksen kasvupolkua, mutta on selvästi yleisluontoinen kuvaus monenlaisten yritysten kasvupoluista. Mallin ensimmäiset vaiheet ja niiden keskeiset teemat ovat relevantteja myös pienten yritysten kasvun tarkastelussa. Garnsey esittääkin yrityksen vakiintumisen osaksi markkinoita tapahtuvan vasta kasvun neljännessä vaiheessa. Myös esimerkiksi delegoinnin tärkeys, sen haasteet ja vaikutus yrittäjän rooliin korostuvat vasta kasvun neljännessä vaiheessa.

Larry Greiner (1998) esittää yrityksen kasvun eri vaiheet viisiosaisena mallina. Kuva 3 esittää Greinerin kuvauksen yrityksen kasvun vaiheista. Greinerin malli esittää kasvun vaiheet erillisinä evoluutiokausina yrityksessä. Siirtymä vaiheesta toiseen tapahtuu Greinerin mukaan revoluktion kautta. Ilman tätä sisäistä muuttumista, ei yritys voi siirtyä kasvun evoluutiossa seuraavaan vaiheeseen. Greiner ottaa mallissaan huomioon, paitsi organisaatorakenteen muutokset eri vaiheissa, mutta myös esimerkiksi johtamisen, palkitsemisen ja kontrollin muuttumisen. Greinerin mallin vaiheet ovat, 1) Luovuuteen perustuvan kasvun vaihe, 2) Suunnan näyttämiseen / johtamiseen perustuvan kasvun vaihe, 3) Delegointiin perustuvan kasvun vaihe, 4) Koordinointiin perustuvan kasvun vaihe, sekä 5) Yhteistyöhön perustuvan kasvun vaihe. Jokainen vaihe vaatii muutosta yrityksen johtamisessa ja organisoitumisessa. (Greiner, 1998, s. 3–11)



Kuva 3. Yrityksen kasvun vaiheet (Greiner, 1998, s. 5)

Luovuuden vaiheessa yrittäjä tai johtaja keskittyy hyvin vahvasti operatiiviseen johtamiseen, sekä varmistamaan tuotteiden ja palveluiden valmistamisen, sekä myynnin. Johtamiseen vaikuttaa hyvin vahvasti markkinoilta saadut signaalit – johtaminen on vahvasti sidoksissa asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksen ollessa nuori, on kommunikointi organisaatiossa välitöntä ja tapahtuu työn ohessa. Greinerin mallin mukaan luovuuden vaihe päättyy johtajuuden revolutioon. Yrityksen kasvaessa ei epämuodollinen kommunikaatio alaisten kanssa ole välttämättä mahdollista. Johtamisessa tarvitaan yhä enemmän struktuuria. Greinerin mukaan siirtyminen seuraavaan kasvun vaiheeseen edellyttää usein ulkopuolisen johdon palkkaamista. (Greiner, 1998, s. 6)

Yrityksen siirtyessä kasvun toiseen vaiheeseen, alkaa yrityksen rakenne usein monimutkaisuutua. Johtamiseen tulee uusia kerroksia, ja toiminnot alkavat eriytyä yrityksessä. Myös laskennallisten mittareiden merkitys kasvaa yrityksen toiminnassa. Kommunikointi johdon ja työntekijöiden välillä muuttuu muodollisemmaksi ja erikoistumista alkaa tapahtumaan organisaatiossa. Kasvun toinen vaihe päättyy autonomian revolutioon. Työntekijät ovat tulleet erikoistumisen ja johdon arjen toiminnasta eriytymisen kautta usein paremmiksi asiantuntijoiksi tuotteesta, asiakkaista ja markkinoista kuin yrittäjä, tai toimiva johto.

Asiantuntemuksen lisääntyessä ja johdon ajankäytön muuttuessa, on kolmanteen kasvuvaiheeseen siirtävässä revolutiossa usein keskeistä delegoinnin lisääntyminen. (Greiner, 1998, s. 6)

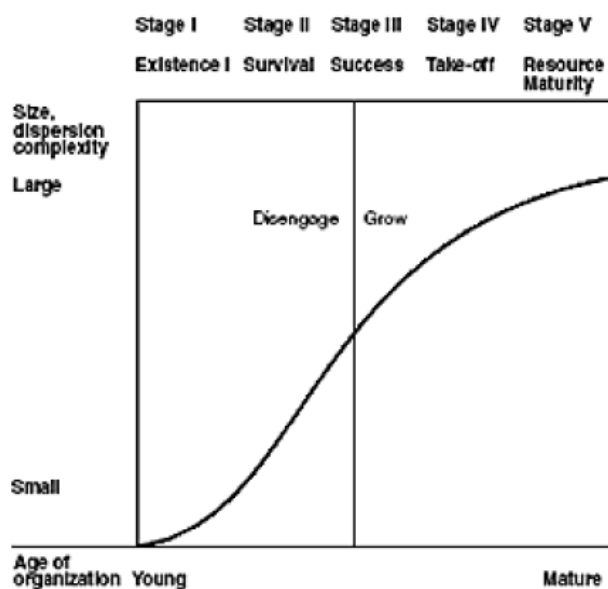
Kasvun kolmannessa vaiheessa, jota Greiner kutsuu delegoinnin vaiheeksi, korostuu yrityksen liiketoimintojen ja niiden johtamisen autonomisuus. Liiketoimintoja johtavat omat johtajat, joilla on paljon valtaa oman alueensa osalta. Kommunikointi ylemmän johdon osalta on muuttunut jo hyvin formaaliksi ja harvemmaksi työntekijöiden suuntaan. Delegoinnin etuna organisaation kehityksen tässä vaiheessa on liiketoiminnoista vastaavan johdon mahdollisuus vastata asiakkaiden tarpeisiin nopeasti ja kehittää liiketoimintaansa joustavammin. Kolmannen vaiheen päättävä kontrolliin liittyvä revolutio aiheutuu usein tilanteesta, jossa ylin johto ei koe enää hallitsevansa kokonaisuuden johtamista. (Greiner, 1998, s. 6–7)

Greinerin mallin neljännessä vaiheessa kontrollia aletaan palauttamaan ylimmälle johdolle esimerkiksi muodollisemman taloudellisen suunnittelun ja tulosityksiköiden taloudellisten lukujen seuraamisen kautta. Tämä kehitys johtaa siihen, että organisaation alemmat tasot joutuvat ottamaan toiminnassaan yhä enemmän huomioon toisia tulosityksiköitä. Organisaation alemmilla tasoilla kasvaa vastuu toiminnasta osana kokonaisuutta. Byrokratian lisääntyminen, organisaation koon kasvaminen suureksi ja sisäisen luottamuksen vähentyminen organisaation eri tasojen osaamiseen aiheuttavat seuraavan revolution. Kasvun viidennessä vaiheessa, yhteistyön vaiheessa, korostuvat adaptiivinen johtaminen tiimien kautta, koulutuksen lisääntyminen, muodollisten kontrollirakenteiden vähentyminen ja kokeilukulttuurin lisääntyminen organisaatiossa. Toiminta muuttuu adaptiivisemmaksi ja tiimirakenteiden kautta reagointinopeus johtamisessa kasvaa. (Greiner, 1998, s. 7–8)

Greinerin kasvumalli on yksi kuuluisimmista yrityksen kasvua tarkastelevista kasvumalleista. Greiner nojaa mallissaan vahvasti tiettyihin temaattisiin kausiin osana kasvua. Siirtyminen vaiheesta toiseen vaatii suuren muutoksen. Vaiheet päättyvät revolutioniin, jonka yrittäjän ja organisaation tulee selättää, siirtyäkseen kasvussa seuraavalle tasolle. Malli pyrkii selvästi hyvin yksinkertaistettuun esitykseen kasvun eri vaiheista, eikä malli ota juurikaan kantaa yritysten erilaisuuteen. Mallin yksittäiset kasvun vaiheet ovat laajoja. Jo mallin kasvun aikaisissa vaiheissa yritys on kasvanut rakenteeltaan monimutkaisemmaksi, ja Greiner esittää esimerkiksi ulkopuolisen johdon palkkaamista johtamisen revolutionista selviytymiseksi. Malli etenee vaiheissaan selvästi esimerkiksi Garnseyn (1998) kasvumallia nopeammin kuvaamaan suuremman yrityksen tilannetta. Mallin selittävyys voi olla

parhaimmillaan tilanteessa, jossa yritys kasvaa vahvasti paitsi taloudellisesti, mutta myös sisäisten resurssien osalta.

Neil Churchill ja Virginia Lewis (1987) keskittyvät yrityksen kasvumallissaan pieniin yrityksiin. Kuva 4 esittää Churchill & Lewisin pienten yritysten kasvun vaihemallin. Churchill ja Lewis nostavat esille monien yrityksen kasvua kuvaavien mallien puutteet pienen yrityksen tilanteessa. Churchillin ja Lewisin pienyrityksen kasvumalli on jaettu viiteen osaan. Kasvun vaiheet ovat ”Olemassaolo”, ”Selviytyminen”, ”Menestys”, ”Nopea kasvu” ja ”Maturiteetti”. (Churchill & Lewis, 1987, s. 2–3)



Kuva 4. Pienyrityksen kasvun vaiheet (Churchill & Lewis, 1987, s. 3)

Yrityksen kasvun ensimmäisessä vaiheessa yrittäjä toimii keskeisenä toimijana koko yrityksen toiminnassa. Yrittäjä vastaa itse lähes kaikesta ja pyrkii varmistamaan henkilökohtaisella panoksellaan yrityksen olemassaolon. Yrittäjä on yrityksen suurin resurssi ja yrityksen ja yrittäjän suhdetta voidaan pitää päällekkäisenä – yrittäjä on yritys. Yrittäjän lisäksi yrityksellä ei ole välttämättä juurikaan muita resursseja. Jos olemassaolon vaiheen yrityksessä on yrittäjän lisäksi muita työntekijöitä, on esimies-alaisuhde yksinkertainen ilman varsinaista organisatorista rakennetta. Yrityksen työntekijät eivät välttämättä ole tässä vaiheessa eri alojen syväosaajia, vaan resurssien saatavuus korostuu resurssien laadun ohi. (Churchill & Lewis, 1987, s. 2–4)

Mallin seuraavassa vaiheessa on kysymys yrityksen selviytymisestä. Yrityksellä on tässä vaiheessa jo asiakkaita ja asiakassuhteista huolehtiminen korostuu. Organisaatio on edelleen hyvin matala, joskin yrityksessä voi toimia jo ensimmäisiä esimiehiä. Johtaminen tapahtuu edelleen vahvasti yrittäjän toimesta suorassa suhteessa alaspäin. Yritys on edelleen hyvin vahvasti sidoksissa yrittäjään henkilönä. Elinkaaren kolmannessa vaiheessa, menestyksen vaiheessa, yritys ja yrittäjä alkavat eriytymään toimijoina. Yrityksessä on jo operatiivista toimintaa johtavia johtajia, ja yrittäjän omat vastuut ovat enemmän ennusteiden, taloudellisten lukujen ja strategian parissa, kuin operatiivisessa toiminnassa. Tässä vaiheessa voi yritys pyrkiä jatkamaan kasvuaan seuraaville vaiheille, tai yrittäjä saattaa pyrkiä irtautumaan yrityksen toiminnasta. (Churchill & Lewis, 1987, s. 4–6)

Nopean kasvun vaihe on Churchill & Lewis (1987, s. 6) mukaan viimeistään käännteentekevä vaihe yrityksen kasvussa ja menestyksessä. Yrittäjän oma rooli ja tavoitteet saattavat poiketa yrityksestä jo merkittävästi. Keskeiset teemat tässä kasvun vaiheessa ovat yrityksen taloudellinen suoriutuminen ja delegointi. Yrityksen omistaja saattaa sortua liialliseen itsevarmuuteen kasvun ollessa kiihvimmillaan. Kasvun sokaistessa yrittäjän, ja yrittäjän unohtaessa oma rajallisuutensa, voi seurauksena olla yrityksen taloudellisen tilanteen heikkeneminen. Yrittäjä saattaa myös edelleen kokea olevansa kaikkien toimintojen syväosaaja ja pyrkiä vaalimaan vahvaa roolia, jolloin delegointi yrityksen toiminnassa ei toteudu. Nämä kaksi yrittäjän syndroomaa ovat Churchill & Lewisin mukaan merkittäviä tekijöitä, joiden kautta yrityksen kasvu ja toiminta voi vaarantua. Mikäli yrittäjä onnistuu tehtävässään, ja pystyy esimerkiksi delegoinnin kautta rakentamaan organisaation vahvaksi eri vastuineen, on yrityksellä hyvät mahdollisuudet jatkaa kasvua. (Churchill & Lewis, 1987, s. 6)

Mikäli yritys pystyy siirtymään lopulta maturiteetin vaiheeseen, on yrityksellä organisaatio, joka pystyy vastaamaan strategisesta suunnittelusta. Nopean kasvun vaiheen edesauttamana yrityksellä on resursseja, joilla liiketoimintaa voidaan harjoittaa ilman suuria taloudellisia riskejä. Parhaimmillaan yritys on pystynyt säilyttämään aiemmista kasvun vaiheista nopean reagointikyvyn, joustavuuden ja yrittäjämäisen toimintamallin. Rakentunut organisaatio ja vakautunut taloudellinen tilanne luovat stabiliteettia maturiteettivaiheen yrityksessä. (Churchill & Lewis, 1987, s. 6)

Churchill & Lewisin yrityksen kasvua kuvaava vaihemalli on luotu selittämään pienen yrityksen kasvua. Mallissa on huomattavissa selkeitä eroja esimerkiksi Greinerin (1998) kasvumalliin. Siinä missä Greinerin mallin vaiheet olivat laajoja ja vaiheet kuvasivat jo

aikaisessa vaiheessa esimerkiksi monimutkaistunutta organisaatorakennetta, on Churchill & Lewisin malli pyrkinyt tarkastelemaan syvemmin yrityksen kasvun aikaisia vaiheita. Mallissa korostuu vahvasti yrittäjän rooli. Malli selittää esimerkiksi Greinerin malliin verrattuna yksityiskohtaisemmin nimenomaisesti yrittäjän roolia kasvun aikaisissa vaiheissa. Mallin hyödynnettävyys on hyvä tarkasteltaessa pk-yrityksen kasvua ja yrittäjän roolin kehittymistä. Malli ei nojaa tiettyihin teemoihin vaiheiden sisällä, eikä korosta tiettyä suurta vaiheen päättävää muutosta, toisin kuin esimerkiksi Greinerin malli.

Steinmetz (1969, s. 29–30) esittää yrityksen kasvun ja yrittäjän roolin kehittymisen kolmen kriittisen vaiheen ja pisteen kautta. Ensimmäinen vaihe on suoran johtamisen vaihe, toinen vaihe on johtajien johtamisen vaihe ja kolmas vaihe on epäsuoran kontrollin vaihe. Yrittäjä toimii ensimmäisessä vaiheessa ensisijaisesti omistajan ja kaikesta vastaavan operaattorin roolissa. Tässä vaiheessa yrittäjän ei ole tarvinnut juurikaan pohtia omaa johtamistaan, eivätkä ajankäyttö ja henkilöstöhallinnolliset asiat ole vielä juurikaan rasittaneet yrittäjää. Yrityksen kasvaessa ensimmäisen vaiheen aikana, joutuu yrittäjä käyttämään yhä enemmän aikaa henkilöstön kouluttamiseen ja hallinnolliseen työhön. Yrittäjäomistajan tehtävänä on tehdä niitä asioita, joiden pitää tulla tehdyksi. Delegoinnin tarvetta alkaa esiintymään, mutta delegoinnin toteutuminen voi olla haastavaa, koska yrittäjäomistaja kokee delegoinnin epämiellyttäväksi. (Steinmetz, 1969, s. 31–32)

Yrittäjän siirtyessä omistajan roolista enemmän johtajan rooliin kasvun toisessa vaiheessa, tulee hänen kehittää itseään paitsi toimintojen, myös henkilöstöressurssien ylläpitäjänä ja kehittäjänä. Johtajana yrittäjä saattaa ajautua tilanteeseen, jossa hänen alaisensa eivät olekaan hänen kanssaan samaa mieltä, tai toimivat yrittäjälle ei-toivotulla tavalla vastatessaan yhä enemmän omasta työstään. Tällöin yrittäjän johtamistaitojen merkitys korostuu. Kasvun toisessa vaiheessa yrittäjän tulee menestyäkseen kehittyä myös delegoinnissa. Taloudellisen suoriutumisen seuraaminen korostuu myös usein yrittäjän tehtävissä kasvun myötä. Siinä missä ensimmäisen vaiheen yrittäjä on mahdollisesti tarttunut kaikkiin liiketoiminnallisiin mahdollisuuksiin turvatakseen yrityksen eloonjäämisen, tulee kasvun myötä yrittäjän tarkastella yhä enemmän erilaisten hankkeiden ja mahdollisuuksien taloudellista kannattavuutta. (Steinmetz, 1969, s. 32–33)

Ichak Adizes on käsitellyt organisaation kasvua ja kasvun mukana tuomia erityispiirteitä vaihemallina tutkimuksessaan *Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations* (1979). Nuoren yrityksen vahva ominaispiirre on tekeminen

suunnittelun kustannuksella. Jokainen organisaation työntekijä, omistaja ja yrittäjä mukaan lukien, keskittyy pääasiallisesti asiakkaisiin, myyntiin ja sitä kautta kassavirran generoimiseen, jotta yritys voi säilyä hengissä. Tässä vaiheessa suuri osa yrityksen sisäisistä kompetensseista on yrittäjällä itsellään, eikä yritys käytännössä voi toimia ilman yrittäjän henkilökohtaista panosta toimintaan. Yrityksen siirtyessä kasvussaan toiseen vaiheeseen, on Adizesin mukaan toiminnassa luonteenomaista tarttua uusiin mahdollisuuksiin nopeallakin aikataululla ilman suunnitelmallisuutta. Suuri haaste jo hieman kasvaneelle yritykselle saattaa muodostua yrittäjästä tai omistajasta itsestään. Tarvittavien organisaatorakenteiden muodostaminen, toimintamallien suunnittelu ja tehtävien delegointi saattavat muodostua ongelmiksi nuoressa yrityksessä. Tätä ilmiötä Adizes kutsuu ”perustajan ansaksi”. (Adizes, 1979, s. 5–6)

Yrityksen kasvaessa tulisi yrittäjän kyetä suuntaamaan rajallisia resursseja yhä enemmän suunnittelutyöhön, jopa esimerkiksi tulosta tekevän myyntityön kustannuksella. Kun yritys on selvinnyt ensimmäisten kasvun vaiheiden yli, on organisaation rakentaminen, hallinnollisten rakenteiden ja toimintatapojen muodostaminen tärkeää. Yrittäjän tehtävien suuntaaminen enemmän suunnittelemaan, strategiseen tai hallinnollisia rakenteita pystyttävään tekemiseen saattaa muodostua ristiriitaiseksi perinteisen yrittäjämäisen toiminnan tai näkökulman kanssa. Yrityksen toiminnan organisoimisen ja struktuurin rakentamisen tulisi palvella yrityksen kasvua ja menestystä kuitenkin pitkällä aikavälillä. Yrityksen saavuttaessa stabiiliten kasvupolullaan, on sillä kyvykyys tulosorientoituneisuuteen, tarvittavat suunnitelmat ja toimintamallit, sekä rakenne toimia tehokkaasti, mutta myös yrittäjämäinen malli operatiiviseen toimintaan. (Adizes, 1979, s. 6–7.)

Steinmetzin (1969) ja Adizesin (1979) esittämät mallit ottavat kantaa vahvasti yrittäjään ja yrittäjän rooliin. Yrittäjän roolin tärkeys hyvässä ja pahassa nostetaan esille molemmissa malleissa. Tässä suhteessa yhtymäkohtia voidaan nähdä esimerkiksi Churchill & Lewisin (1987) pienen yrityksen kasvua kuvaavaan malliin. Steinmetz on jakanut mallinsa vain kolmeen kasvun vaiheeseen, mutta mallin kaksi ensimmäistä vaihetta pitävät sisällään teemoja, jotka kuvaavat hyvin myös pienen yrityksen kasvua ja yrittäjän roolin kehittymistä.

Yrityksen kasvua kuvaavat vaihemallit ovat osittain samanlaisia, mutta riippuen tarkastelukulmasta, lähestyvät ne kasvua myös erilaisista näkökulmista. Tämän takia mallien esittämiä kasvun vaiheita voi olla haastavaa vertailla keskenään. Yhden mallin kolme ensimmäistä kasvun vaihetta voivat olla sisältyneenä toisen mallin ensimmäiseen vaiheeseen. Mallit

korostavat kuitenkin usein samoja keskeisiä teemoja yrityksen kasvussa ja yrittäjän roolin kehittämisessä. Näitä teemoja tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.3.

### 2.2.1 Yrityksen sisäinen ja ulkoinen kasvu ja kasvun hallinta

Yrityksen kasvuun liittyen voidaan erottaa sisäisen kasvun ja ulkoisen kasvun konseptit. Sisäisestä- tai orgaanisesta kasvusta puhutaan, kun yritys kasvattaa myyntiään nykyisille asiakkailleen, hankkii uusia asiakkaita, tai tarjoaa uusia tuotteita tai palveluita nykyisille tai uusille asiakkaille. Sisäistä kasvua tapahtuu myös yrityksen siirtyessä uusille markkina-alueille. Ulkoinen kasvu tapahtuu puolestaan esimerkiksi yritysostojen tai fuusioitumisen kautta. Ulkoisen kasvun strategioihin voidaan nähdä kuuluvan myös yrityksen kasvaminen verkostojen kautta. Yrittäjä kohtaa erilaisia haasteita yrityksen johtamisessa sekä sisäisen, että ulkoisen kasvun kautta. Tornikoski & Varamäen (2008) mukaan johtamiseen ja yrittäjän omaan toimintaan liittyvät haasteet korotuvat kuitenkin sisäisessä kasvussa. (Tornikoski & Varamäki, 2008, s. 81–82)

Työnkuvan muutos, ajankäytön jakautuminen sisäisten ja ulkoisten asioiden kesken, oman työmäärän lisääntyminen, sekä delegoinnin tarve ovat teemoja, jotka esiintyvät haasteina yrittäjillä kasvustrategiasta riippumatta. Kasvustrategioiden välillä voidaan kuitenkin havaita painotuseroja. Työnkuvan muutos nousee haasteena vahvemmin esille sisäisen kasvustrategian yritysten yrittäjillä. Oman työmäärän lisääntyminen korostuu ulkoisen kasvustrategian yritysten yrittäjillä. (Tornikoski & Varamäki, 2008, 88).

Tornikoski & Varamäen (2008) tulokset ovat mielenkiintoisia, sillä yrityksen kasvun mallit osoittavat esimerkiksi delegoinnin ja yrittäjän työnkuvan muutoksen tärkeyden yrityksen kasvaessa (Churchill & Lewis, 1987, s. 6). Tutkimus kotimaisista yrityksistä osoittaa, että yrityksen kasvuun ja yrittäjän roolin kehittämiseen liittyvien mallien teemat vastaavat kasvun tuomia haasteita myös kotimaisissa yrityksissä. (Tornikoski & Varamäki, 2008, s. 81–82,88)

Johtamiseen liittyen suomalaisten orgaanisesti kasvavien yritysten yrittäjät kokevat haasteita toimenkuviin ja organisaation selkiyttämiseen, laadun ylläpitoon, organisaation vahvistamiseen ja henkilövalintoihin, talouskunnan ylläpitoon ja osaamistarpeiden muutoksiin liittyvissä asioissa. Myös nämä havainnot suomalaisista yrityksistä ovat linjassa yritysten kasvun

mallien kanssa (Greiner, 1989, Churchill & Lewis, 1987, Tornikoski & Varamäki, 2008, s. 89). Ulkoisen kasvustrategian omaavien yritysten yrittäjät kohtaavat haasteita huomattavasti vähemmän yrityksen ja organisaation johtamiseen liittyen. Keskeisimpinä haasteina esiin nousevat organisaation vahvistaminen ja henkilövalinnat, organisaatiokulttuurin hallinta, sekä sisäinen tiedonkulku (Tornikoski & Varamäki, 2008, s. 89)

Kasvun tuomia muutoksia voidaan hallita yrityksissä eri tavoin. Kasvavien yritysten osalta esimerkiksi yrittäjän oman johtamistyylin muuttaminen on koettu tärkeäksi kasvun aikana. Kasvavan yrityksen johtamisen haasteita on suomalaisissa pk-yrityksissä hallittu myös ulkopuolisten palkkajohtajien rekrytoinneilla tai ottamalla johtamiskäytäntöön tiimijohtamisen elementtejä. Yrityksessä johtajuutta voidaan hallita ryhmänä mallilla, jossa yrityksellä ei ole yhtä varsinaista johtajaa, vaan jokainen johtavassa asemassa oleva vastaa omasta vastualueestaan. (Tornikoski, et al. 2011, s. 25–26)

Kasvun hallinta voi näkyä organisatorisina haasteina yrityksessä. Esimerkiksi delegointi ja sen riippuvuus yksittäisten henkilöiden toimista ja päätöksistä on nostettu haasteeksi suomalaisissa pk-yrityksissä (Tornikoski, et al. 2011, s. 25). Selkeä organisaatorakenne ja toimenkuvat koetaan yrityksissä kasvun hallintaa lisääviksi teemoiksi. Ulkopuolisen osaamisen lisääminen yrityksessä nousee myös esille tärkeänä teemana. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi hyödyntämällä ulkopuolisia asiantuntijoita päätöksenteon tukena. Myös johtoryhmätyöskentelyn ja hallitustyöskentelyn merkitys korostuu yrityksen kasvaessa. Suomalaisissa pk-yrityksissä nähdään talouden hallintaan ja rahoitukseen liittyvien asioiden olevan keskeinen teema kasvun hallinnassa. Esimerkiksi rahoitus- tai talouspäällikön roolia ja panosta yrityksen toiminnassa arvostetaan korkealle yrittäjien toimesta. (Tornikoski, et al. 2011, s. 25–26)

### 2.3 Keskeiset teemat yrittäjän roolin muutoksessa

Yrittäjän roolin kehittymiseen yrityksen elinkaarella ja osana yrityksen kasvua voidaan nähdä liittyvän vahvasti tiettyjä teemoja. Nämä teemat, joissa tapahtuu muutosta yrityksen kasvaessa ja jotka vaikuttavat yrittäjän roolin muuttumiseen, nousevat esille niin yrityksen kasvun vaihemalleissa, kuin muussakin aiheen tutkimuksessa. Tässä luvussa esitellään kootusti keskeisiä aiempien tutkimusten esiin nostamia havaintoja näiden teemojen sisällä.

Keskeiset teemat ovat yrittäjän työnkuvan muutos yrityksen kasvun myötä, delegoinnin ilmeneminen, johtamisen muutos, sekä yrityksen organisaatorakenne ja organisaation vahvistaminen.

### 2.3.1 Yrittäjän työnkuvan muutos

Yrittäjän työnkuvassa tapahtuu usein muutoksia yrityksen kasvaessa. Yrittäjän työkuva kehittyy suorittavasta työstä kohti hallinnointia ja johtamista (Kovala, 2010, s. 88). Steinmetz (1969, s. 31–32) esittää kuinka yrityksen kasvaessa yrittäjän työnkuvassa lisääntyvät esimerkiksi hallinnollinen työ, sekä henkilöstöön liittyen rekrytoinnit, alaisten kehittäminen ja kouluttaminen. Steinmetzin mukaan yrittäjän työnkuvassa tulisi kasvun edetessä näkyä yhä enemmän johtamiseen ja talouteen liittyvät tehtävät. Adizes (1979, s. 6–7) nostaa yrittäjän työnkuvan muutoksessa tärkeäksi kehityssuunnaksi siirtymän arjen liiketoiminnan tehtävistä kohti suunnittelun ja organisaation rakentamisen tehtäviä. Yrittäjän työnkuvan tulisi kehittyä toimintaa ja kasvua tukevaksi.

Yrittäjän työnkuvan muutosta voidaan tarkastella suhteessa yrityksen kasvun eri vaiheisiin. Carroll V. Kroeger (1974, 42–43) esittää yrittäjän tehtäväkentän muuttumisen viisivaiheisenä mallina linkittyen yrityksen kasvun vaiheisiin. Malli pohjaa vahvasti perinteiseen yrittäjyyden Causation-näkökulmaan. Yrityksen syntymän vaiheessa yrittäjän rooli ja ylätasen työkuva keskittyy laajalti innovointiin ja uuden tuotteen, palvelun tai prosessien suunnitteluun. Yrittäjän työnkuvan voidaan nähdä keskittyvän tässä yrityksen kasvupolun ensimmäisessä vaiheessa vahvasti yrityksen tarjoaman muodostamiseen.

Yrityksen kasvaessa, on yrittäjän työkuva keskittyvä enemmän ennustamiseen, suunnitelmien laatimiseen ja tarvittavan organisaatorakenteen muodostamiseen. Ulkoisten tahojen, kuten rahoittajien suuntaan toimiminen, sekä asiakashankinta ovat yrittäjän tärkeitä tehtäviä yrityksen elinkaaren toisessa vaiheessa (Kroeger, 1974, s. 44).

Kasvun käynnistyessä yrittäjän toimenkuvaan tulevat mukaan myös ihmisten johtaminen, alaisten motivointi ja uudenlaiset johtamiseen liittyvät tehtävät. Organisaatorakenteen kasvaessa on hyvin mahdollista, että yrittäjä ei pysty enää hallitsemaan kokonaisuutta, jolloin tehtävien jakaminen muille organisaation jäsenille tulee ajankohtaiseksi. Sisäisten prosessien hallinta, taloudelliset laskelmat ja myynnin hallinta ovat esimerkiksi tehtäviä, joita

kasvun vaiheen yrittäjän arkeen kuuluu. Myös kyvykkyys toimia muiden organisaatioiden, kuten yritysten, rahalaitosten ja juridisten tahojen kanssa nousee tärkeään asemaan. Yrittäjän tulisikin tottua toimimaan myös näiden uusien tahojen kanssa, vaikka se ei olisikaan ollut osana aiempien kasvun vaiheiden arkea. (Kroeger, 1974, s. 44–45)

Kroegerin (1974) esittämästä yrittäjän tehtäväkentän muutoksesta käy ilmi, että yrittäjän roolin muutosta voi tarkastella perinteisen Causation -näkökulman mukaisesti. Tässä yrittäjyyden näkökulmassa voidaan nähdä yrittäjän roolin ja toimenkuvien noudattavan suhteellisen vakaasti tiettyä tematiikkaa eri kasvun vaiheissa. Kuten Kroegerin mallista käy ilmi, toimii yrittäjä alkuvaiheessa toiminnan käynnistäjänä, mutta jo hyvin aikaisessa vaiheessa alkaa suunnittelemaan organisaatorakennetta ja tekemään taloudellisia suunnitelmia tulevaisuuteen.

Yrittäjän rooli voidaan nähdä kolmen erilaisen roolin kautta – Yrittäjän rooli, johtajan rooli, ja esimiehen rooli. Manninen (2007) on tutkinut suomalaisten yrittäjien näkemyksiä yrittäjän erilaisiin rooleihin ja roolien toteutumiseen. Manninen määrittelee yrittäjän roolin taloudellisen riskin ottajaksi, joka organisoii yrityksen toimintaa, tekee työtä yrityksessä ja pyrkii kasvattamaan yrityksen liiketoimintaa. Näiden lisäksi yrittäjä etsii uusia mahdollisuuksia ja toteuttaa innovaatioita, sekä tekee usein samoja töitä kuin yrityksen työntekijätkin. Johtajan roolissa toimiva yrittäjä toimii erityisesti asioiden johtajana, vaikkakin johtaa myös ihmisiä. Johtajana toimivan yrittäjän päätehtäviä ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, motiivointi ja valvonta. Liikkeenjohdollinen tehokkuus on johtajan tärkein tehtävä. Johtaja päättää prosesseista ja resursseista, sekä pyrkii tehokkuuteen ja organisoinnilla varmistamaan organisaation menestyksen ja säilyvyyden. Esimiehen rooli pitää sisällään erityisesti ihmisten johtamisen ja valmentamisen, sekä pyrkimyksen auttaa alaisia saavuttamaan tavoitteet sitouttamalla ja kehittämällä heitä. Tavoitteiden ja työskentelytapojen selkiyttäminen, työntekijöiden tukeminen ja ulkoisten suhteiden hoitaminen ovat muun muassa esimiehelle ominaisia tehtäviä. (Manninen 2007, s. 33–54)

Mannisen tutkimuksen mukaan varsinkin pienessä yrityksessä yrittäjän rooli pitää sisällään käytännössä kaikkia toimintoja. Yrittäjä tekee usein samoja tehtäviä alustensa kanssa, mutta tämän lisäksi yrittäjällä on kokonaisvastuu tuloksellisuudesta. Johtajan ja esimiehen roolin on nähty kasvavan yrityksen kasvun myötä. Alkuvaiheessa yrittäjä toimii vahvasti yrittäjän roolissa. Johtajan rooliin liittyvät taloudelliset tehtävät saattavat jäädä yrittäjän tai esimiehen

roolissa toimivalta yrittäjältä vähemmälle huomiolle, tai niiden tekeminen tapahtuu varsinaisen työajan ulkopuolella (Manninen 2007, s. 62–67)

Johtajan ja esimiehen roolit korostuvat yrittäjän toiminnassa yrityksen koon kasvaessa. Johtajan rooli voidaan nähdä merkityksettömänä, tai jopa huonona asiana yrityksen ollessa pieni. Delegoinnin voidaan nähdä sisältyväksi erityisesti johtajan rooliin. Yrittäjän eri rooleja ei ole välttämättä helppo erotella toisistaan, vaan yrittäjän, esimiehen ja johtajan roolit nähdään päällekkäisinä rooleina. Esimiehen rooli nähdään osittain vahvana ja vaativana pienemmissä yrityksissä, linkittyen yrittäjän rooliin. Näin varsinkin, jos yrittäjä tekee samoja työtehtäviä kuin yöntekijätkin. (Manninen 2007, s. 70–79)

Manninen (2007, s. 66–78) esittää eri roolien pitävän sisällään erilaisia työkuvaan liittyviä teemoja. Yrittäjän toimiessa yrittäjän roolissa pitää työnkuva sisällään esimerkiksi uuden luomiseen ja kilpailukyvyistä huolehtimiseen liittyviä tehtäviä, sekä esimerkiksi kirjanpitoa, laskelmia ja suunnitelmia. Yrittäjän roolissa toimiminen tarkoittaa laajasti kaikkien tehtävien tekemistä, ja tehtäväkentän muuttuminen toteutuukin mahdollisesti vasta kasvun ja delegoinnin myötä.

Esimiehen ja johtajan rooleissa toimiessa, kuuluu yrittäjän työkuvaan Mannisen (2007) mukaan laajasti liiketoiminnan suunnittelu, vastuun jakaminen ja delegointi. Työtehtävät voivat esimiehen ja johtajan rooleissa pitää sisällään esimerkiksi henkilöstöhallinnon tehtäviä, ihmisten johtamista, motivointia, sekä opastamista. Sisäisen organisaation kasvaessa myös esimiesroolissa toimivien alaisten ohjaaminen toimimaan strategian mukaisesti ilmentää johtajan ja esimiehen roolien työnkuva. (Manninen 2007, s. 74–78)

### 2.3.2 Delegoinnin merkitys yrityksen kasvaessa

Delegointi nousee esille useissa tutkimuksissa tärkeänä teemana yrityksen kasvupolkuun liittyen. Garnsey (1998, 539) korostaa, kuinka yrityksen kasvun vahvistamisen vaiheessa yrittäjän tulee pystyä delegeoimaan tehtäviä ja vastuuta, samalla kun hän itse siirtyy kohti strategisempaa roolia yrityksessä. Garnseyn näkökulma nojaa ajatukseen, jossa yrittäjän tulisi delegoida tehtäviä, jotta siirtymä yrityksen kasvun kannalta hedelmällisempiin ja tärkeämpiin strategisiin tehtäviin olisi mahdollista. Garnsey korostaa delegoinnin tarvetta vasta kasvumallin vaiheessa neljä, jolloin yrityksellä on jo toimittajia, rahoittajia ja muita

yhteistyötahoja. Näiden tahojen muuttuneiden vaateiden myötä tulee yrittäjän pyrkiä delegoimalla päästä keskittymään strategiaan tehtäviin. Delegoinnin tarve jatkuu myös kasvun tulevilla vaiheilla. (Garnsey, 1998, s. 538–545)

Delegoinnin tarvetta korostetaan myös yrityksen kasvun aiemmissa vaiheissa. Esimerkiksi Scott & Bruce (1987, 49–50) esittävät yhden yrityksen kasvun ensimmäisen vaiheen mahdollisen kriisin johtuvan delegoinnin puutteesta. Delegoinnin tarpeen taustalla ei välttämättä ole yrittäjän suoranainen tarve siirtyä strategiaan tehtäviin, vaan kasvun myötä tapahtunut hallinnollisten ja työnjohdollisten tehtävien lisääntyminen. Delegoinnin tarve voi johtua siis yrittäjän työmäärästä ja tapahtua jo suhteellisen aikaisessa vaiheessa yrityksen kasvupolkua.

Scott & Bruce (1987, s. 49–50) mukaan yrityksen kasvun toisessa vaiheessa – selviytymisen vaiheessa, delegoinnin tarve korostuu esimerkiksi, kun myynnin kasvaessa ja asiakkuuksien lisääntyessä tarve organisaation uudelleen rakentamiselle tulee ajankohtaiseksi. Yritykseen tarvitaan uusia resursseja ja nykyiset toimintamallit eivät välttämättä ole enää kasvun kannalta relevantteja. Asiakasmäärän ja asiakkaiden tarpeiden kasvaessa, on yrittäjän mahdollisesti syytä luopua ainakin osittain omasta roolistaan ja antaa vastuuta muille. Tässä tapauksessa delegoinnin tarve voi tulla yrityksen ulkoisten voimien sanelemana, toisin kuin kasvun alussa yrittäjän ajankäytön kautta. Delegoinnin voidaan nähdä olevan tärkeää, paitsi yrittäjän oman toiminnan jatkuvuuden, myös yrityksen kasvun kannalta.

Tutkittaessa erilaisten johtamiskäytänteiden vaikutusta pienten yritysten taloudelliseen menestykseen, nousee myös delegoinnin tärkeys esille. Pienten yritysten omistajajohtajien toteuttamalla delegoinnilla on nähty olevan suora positiivinen yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen, kun mittarina käytetään myynnin kasvua. Tässä tapauksessa delegoinnilla tarkoitetaan yrittäjän toteuttamaa päätäntävällän jakamista alaisilleen. (Wang & Poutziouris, 2010, s. 345–346)

Delegoinnin voidaan nähdä olevan moninaista ja eritasoista, sekä erilaisten motivaattorien aikaansaamaa. Churchill & Lewis (1987, s. 5–6) korostavat delegoinnin tarvetta yrityksen nopean kasvun vaiheessa. Churchill & Lewisin mukaan keskeinen kysymys on, pystyykö yrittäjä delegoimaan vastuuta muualle organisaatioon. Lähtöajatuksena on siis yrittäjän haluttomuus delegointiin. Churchill & Lewisin mukaan nopean kasvun vaiheen yrityksen rakenteen kompleksisoituessa, johtamisen tehokkuuden toteutuminen vaatii delegointia.

Yrittäjän harhainen kuvitelma omasta kyvykkyydestään vastata menestyksekkäästi useista osa-alueista voi olla haitallista yritykselle, ellei delegointia tapahdu.

Churchill & Lewis esittävät kuitenkin, että jo yrityksen kasvun aiemmassa, menestyksen vaiheessa, on yrityksessä usein jo muitakin johtajia yrittäjän lisäksi. Nämä johtajat voivat ottaa vastuulleen jo joitain yrittäjän tehtäviä. Tämän lisäksi esimerkiksi taloushallinnon, tai markkinoinnin toimintoja on perustettu yritykseen. Nämä seikat viittaavat ajatukseen, jossa yrityksen koon kasvaessa ja yrityksen päästyä yli alun selviytymisen vaiheista, on tehtävien delegoinnin taustalla esimerkiksi ajankäytölliset seikat tai rakenteelliset muutokset yrityksessä. Mikäli yritys aikoo siirtyä nopean kasvun vaiheeseen, muuttuu delegointi liki pakolliseksi, ja delegoitavat tehtävät muuttuvat yhtä vastuullisemmiksi. Churchill & Lewisin mukaan onkin tärkeää, että tässä kriittisessä vaiheessa delegointi johtaa aitoon kontrollista luopumiseen yrittäjän toimesta, eikä kyseessä ole vastahakoinen vallasta luopuminen. (Churchill & Lewis 1987, s. 5–6)

Delegointi ja sen tarpeellisuus on teema, joka korostuu yrityksen kasvua käsittelevissä tutkimuksissa. Tarve delegoinnille voi ilmetä yrityksen kasvupolun eri vaiheissa erilaisissa muodoissa. Delegoinnin tarpeen taustalla voi olla yrittäjän tarve siirtyä erilaisiin tehtäviin, tai tarve vapauttaa yrittäjän aikaa, jotta hän voi suoriutua nykyisistä tehtävistään. Delegoinnin tarve voi muodostua joko yrityksen sisäisten tehtävien ja yrittäjän ajankäytön tai muutuneiden ulkoisten tarpeiden kautta.

Suomalaisia pienyrityksiä tutkittaessa nousee delegoinnin rooli johtamisen muutoksessa vahvasti esiin. Yrityskoon kasvaessa yrittäjän vastuu ulottuu hänen itsensä ulkopuolelle, jolloin johtajan rooli korostuu yrittäjän arjessa. Kasvun mukanaan tuoma henkilöstöressurssien kasvu on nähty suomalaisten pienyritysten osalta myös delegoinnin kautta voimavarana (Kovala, 2010, s. 88). Kovala (2010, s. 88) nostaa esille myös organisaatioiden rakenteiden muutokset pienyritysten kasvussa. Jo suhteellisen alkuvaiheessa kasvua on yrityksissä nähty tyypillisesti suuremmille yrityksille ominaisia rakenteita, kuten hallitustyöskentelyä ja erilaisia johtoryhmiä. Näiden kautta voi yrittäjä delegoida myös päätöksentekoa.

Delegointi näyttäytyy yhtenä erittäin keskeisenä teemana yrityksen kasvussa ja yrittäjän roolin kehittymisessä. Kuten teoria ja tutkimukset osoittavat, on delegoinnin omaksuminen yrittäjälle erittäin tärkeää, vaikka se ei välttämättä olekaan helppoa.

### 2.3.3 Johtamisen muutos kasvun edetessä

Esimerkiksi Churchill & Lewis (1987) kuvaavat johtamisen kehittymistä siirtymänä yrittäjistä itsestään kohti yrityksen kasvun palvelemista. Henkilöstöressurssien laadun ja monipuolisuuden korostuminen kasvun edetessä on tärkeä teema johtamisessa. Strateginen suunnittelu, toimintojen ja kontrollien korostuminen, sekä delegoinnin tärkeys ovat keskeisiä osia johtamisen kehittymisessä. Malli esittää tärkeänä johtamisen siirtymän kasvun myötä yhä enemmän liikkeenjohtamiseen. (Churchill & Lewis, 1987, s. 8)

Kroeger (1974, 44) esittää kuinka yrittäjän tulee siirtyä yrityksen kehittymisen vaiheen asioiden johtamisesta, kuten suunnittelusta, organisoinnista ja neuvottelusta vahvan kasvun vaiheessa myös ihmisten johtamiseen, valvontaan, motivointiin ja delegointiin.

Tarkasteltaessa yrittäjän johtamisen muutosta prosessina yrityksen kasvupolulla voidaan johtamisen muutoksessa nähdä erilaisten teemojen kytkeytyvän eri vaiheisiin. Antonakis & Autio (2007, s. 199–202) esittävät johtamisen muutoksen kolmivaiheisena prosessina, jakautuen syntyvaiheeseen, startup-vaiheeseen, sekä vahvistumisen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa yrittäjän johtaminen keskittyy mallin mukaan enimmäkseen ulkoisiin teemoihin, koska varsinaisia alaisia ei välttämättä yrittäjällä vielä ole. Suotuisien sopimuksien tekeminen ulkoisten tahojen kanssa on tässä vaiheessa yrittäjän tärkeä tehtävä. Toisaalta tiimin rakentaminen tulee kyseeseen tässä prosessin ensimmäisessä vaiheessa. Tässä vaiheessa yrittäjältä vaaditaan älyllisen stimuloinnin, vaikuttamisen ja inspiroivan motivoinnin taitoja.

Startup-vaiheessa yrittäjän johtamisessa korostuu yrityksen sisäisissä asioissa hänen oma toimintansa. Yrittäjää arvotetaan hänen oman toimintansa ja onnistumisen kautta, sillä yleensä tässä suoran johtamisen vaiheessa yrittäjä ja alaiset kommunikoivat suoraan. Vaikuttava johtaminen korostuu tässä vaiheessa. Tässä toisessa vaiheessa johtamisen taustalla vaikuttavat strategian muodostaminen ja implementointi. Yrittäjän tulisi pyrkiä johtamisessa inspiroimaan, motivoimaan ja vaikuttamaan myös henkilökohtaisella tasolla, esimerkiksi saavutusten motivoinnilla. Kolmannessa vaiheessa johtamisessa korostuvat puolestaan delegointi, motivointi ja koordinointi. Tässä vaiheessa yrittäjän tulisi pyrkiä vaikuttamaan johtamisellaan muihin organisaation työntekijöihin, eikä keskittyä omiin onnistumisiin, toisin kuin aiemmissa vaiheissa. Esimerkiksi yrityksen vision kommunikointi voi korostua yrittäjän johtamisessa, jotta strategian implementointi onnistuu. (Antonakis & Autio, 2007, s. 199–202)

Myös Garnsey (1998, s. 535) on vaikuttavan johtamisen kannalla yrityksen kasvun aikaisissa vaiheissa. Yrityksen siirtymä resurssien mobilisoinnin vaiheesta (kasvun vaihe 2), resurssien generoinnin vaiheeseen, jossa varsinainen liiketoiminta alkaa, vaatii myös yrittäjältä johtamisessa paljon. Yhteishenki, yhteisen tavoitteen eteen työskenteleminen niukkojenkin resurssien keskellä, vaatii johtajalta työntekijöiden motivointia ja rohkaisua.

Greiner (1998, s.10) esittää johtamistyylin muutoksen yrityksen kasvun vaiheissa etenevän yksilöllisestä ja yrittäjämäisestä johtamistyylistä, suuntaa näyttävään, delegoivaan, sekä valvovaan johtamistyyliin. Greiner laajentaa käsittelyn ulottumaan myös yrittäjää laajemmin yrityksen johtoon, sillä Greinerin mukaan ulkopuolisen johdon palkkaaminen on jo tarpeellista jo yrityksen kasvun alkuvaiheissa.

Mikäli yrittäjä toteuttaa johtamisessaan ihmislähtöistä johtamistapaa, ja pyrkii esimerkiksi jakamaan vastuuta, delegoimaan ja antamaan päätäntävaltaa alaisilleen, saattaa tämä johtaa monitasoiseen organisaatorakenteeseen. Näin ollen johtamisen tavat saattavat formalisoitua verrattuna tilanteeseen, jossa yrittäjä toimii yksin vastuullisena suurimmasta osasta yrityksen tehtäviä, ilman tehtävien tai vastuiden delegointia. (Wang & Poutziouris, 2010, s. 337)

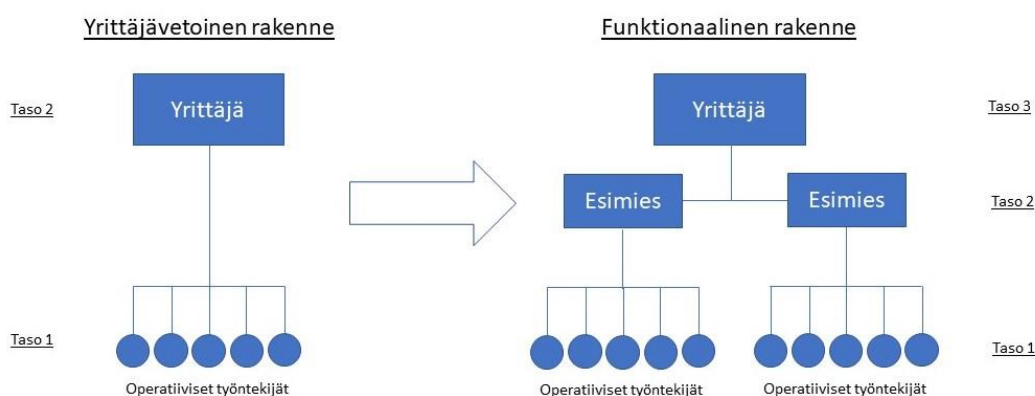
Johtamiseen ja yrityksen kasvuun liittyy vahvasti johdon ammattimaistuminen. Esimerkiksi Tornikoski et al. (2011, s. 25–27) toteavat johdon ammattimaistumisen olevan tärkeä osa yrityksen kasvua ja edesauttavan yrityksen kasvun hallintaa. Johdon ammattimaistuminen voi tarkoittaa paitsi ammattijohtajien palkkaamista yritykseen, mutta toisaalta myös yrittäjän oman johtamistyylin muuttumista ammattimaisemmaksi. Tornikoski et al. (2011, s. 25) esittävät että kotimaisissa pk -yrityksissä, jotka ovat kasvaneet etenkin orgaanisesti, korostuu johtamistaitojen kehittäminen tärkeänä teemana. Vastuiden lisääntyttyä kasvun myötä, ovat yrittäjät voineet huomata toimivansa esimerkiksi liian autoritäärisesti ja tämän johdosta muuttaneet tyyliään pehmeämpään tai kuuntelevampaan suuntaan.

Aiemmassa teoriassa ja tutkimuksissa johtamisen muutos ilmenee usein siirtymänä yrityksen kasvua tukevasta asioiden johtamisesta kohti ihmisten johtamiseen liittyviä teemoja, kuten motivointia, delegointia ja oman johtamistyylin kehittämistä. Johtamisen kehityskaari päättyy usein vahvistuneeseen liikkeenjohtajan rooliin.

### 2.3.4 Organisaatorakenne ja organisaation vahvistaminen – Rekrytoinnit, erikoistuminen, organisaatorakenteen muuttuminen

Siirtymä alkuvaiheen startup -yrityksestä kasvavaksi yritykseksi voi johtaa yhteen tärkeimmistä muutoksista yrityksen organisoitumisessa (Solomossy, 2009, s. 275–276). Siirtymä suorasta yrittäjävetoisesta rakenteesta ensimmäiseen funktionaaliseen rakenteeseen on tärkeä vaihe yrityksen kasvun kannalta. Yrittäjän tulee pystyä toteuttamaan muutos yrityksen organisaatiossa, jotta yrityksen kasvu on mahdollista myös jatkossa. Yrityksen koon kasvaessa henkilöstön määrä kasvaa, yrityksen toiminta muuttuu kompleksisemmaksi ja mukaan tulee uusia johdon tehtäviä. Tämän vuoksi uudelleenorganisoituminen on välttämätöntä tulevien kasvun vaiheiden mahdollistamiseksi. (Solomossy, 2009, s. 275–276)

Siirtymisen organisaatorakenteeseen, jossa kasvun myötä tulleita uusia tehtäviä ja esimiestyötä on jaettu useammalle organisaation tasolle, voidaan nähdä olevan välttämättömyys yrityksen kasvun kannalta. Se missä tarkassa vaiheessa tämän muutoksen tulee tapahtua, on tapauskohtaista. Yleisesti ottaen yrityksen koon ja yrittäjän tehtäväkentän laajetessa on kuitenkin rakenteellinen muutos tarpeen, jotta yhä kompleksisemmaksi käyvä ympäristö on yrittäjän hallittavissa. Kuva 5 esittää Solomossyn (2009) kuvaaman yrityksen ensimmäisen suuren muutoksen organisaatorakenteessa.



Kuva 5. Organisaatorakenteen rakenteen muutos kasvavassa yrityksessä. (Solomossy, 2009, s. 276)

Hanks, et al. (1994, s. 18–23) esittävät neljä eri vaihetta korkean teknologian yritysten kasvussa. Ensimmäisen vaiheen yritysten ominaispiirteitä ovat nuori ikä, keskittynyt rakenne, informaalinen toimintatapa, sekä keskittyminen tuotteiden kaupallistamiseen. Tämä vaihe

vastaa yleisesti yrityksen start up- vaihetta. Toisen vaiheen yrityksillä johtaminen on edelleen hyvin keskittynyttä, mutta organisaatiossa alkaa ilmenemään jo eri kerroksia ja toimintoja. Toiminta yrityksessä on tässä vaiheessa hieman formaalimpaa kuin ensimmäisessä vaiheessa. Tätä vaihetta voidaan verrata yleisesti yrityksen laajentumisen vaiheeseen. Kolmannen vaiheen yritykset voidaan nähdä edustavan myöhäisen laajenemisen tai aikaisen maturiteetin yrityksiä. Tämän vaiheen yrityksillä on jo selkeästi funktionaalinen organisaatorakenne, sekä useita eritasoisia johtajia. Yrityksen kasvu liikevaihdon ja henkilöstön osalta on edelleen vahvaa, vaikkakin hiipuvaa. Viimeistä kasvun tasoa voidaan verrata myös maturiteetin tasoon kasvumalleissa. Tällä tasolla olevilla yrityksillä on vahva funktionaalinen tai divisioona rakenne, johtaminen on hyvin hajautunutta ja formaliteetti toiminnassa on hyvin korkealla tasolla. Tällä tasolla yrityksen kasvu on jo hidastunut verrattuna aiempiin tasoihin. (Hanks, et al. 1994, s. 18–23)

Yrityksen kasvu ja henkilöstön määrä ovat linkittyneet toisiinsa. Yrityksen siirtyessä alun startup-vaiheista kohti kasvua, lisääntyy tarve rekrytoida uusia työntekijöitä yritykseen. Alkuvaiheen yrittäjävetoisessa rakenteessa on yrittäjän mahdollista vastata itsenäisesti esimerkiksi rekrytoinneista, työntekijöiden palkkauksesta ja muista henkilöstöön liittyvistä toimituksista yksitellen ja tapauskohtaisesti. Henkilöstön määrän ja yritystoiminnan volyymin lisääntyessä, on tarpeellista standardisoida toimintatapoja myös rekrytointeihin ja muihin henkilöstöasioihin liittyen. Esimerkiksi hr-henkilön, tai taloushallintoa hoitavan henkilön palkkaaminen tulee usein ajankohtaiseksi yrityksessä organisaation kasvun myötä. (Solomossy, 2009, s. 278)

Garnsey (1998, s. 535) esittää, että yrityksessä työskentelee jo hyvin aikaisessa vaiheessa, ennen varsinaisen liiketoiminnan aloittamista, useita työntekijöitä. Rekrytointien tärkeyttä Garnsey korostaa yrityksen kasvun kolmannessa vaiheessa. Kun yrityksellä on jo tarjooma ja asiakaskunta, ja kasvu on lähtenyt varsinaisesti liikkeelle, on muita resursseja paitsi henkilöstöä helppo hankkia rahalla. Yrityksen kasvua saattaa rajoittaa osaavan henkilöstön rajallisuus ja sisäisiin toimintatapoihin oppiminen. Jokainen uusi rekrytointi tulee sulauttaa yrityksen toimintatapoihin ja yhteistyöhön tehokkaasti. Tämä on tärkeä asia yrityksen kasvun ja toisaalta myös yrittäjän roolin kehittymisen kannalta. (Garnsey, 1998, s. 537)

Erikoistumisella tarkoitetaan tasoa tai tapaa, jolla organisaation toimia jaetaan eri tehtäviksi (Hanks & Chandler, 1994, s. 23). Erikoistumista yrityksissä voidaan tarkastella kahdella tavalla. Erikoistumista voi tapahtua joko niin että erikoistuneille asiantuntijoille annetaan

vastuuta laajoista kokonaisuuksista, tai niin että työntekijät keskittyvät vain tiettyyn sphiiniin, usein yksinkertaiseen tehtävään. Yrityksessä, jossa otetaan käyttöön esimerkiksi uusia toimintoja tai tapoja, tullaan myös todennäköisesti erikoistumaan eri tehtävien välillä. Tämän lisäksi delegointi liittyy vahvasti erikoistumiseen. Erikoistumisen voidaankin nähdä olevan seurausta delegoinnin tapahtumisesta. (Hanks & Chandler, 1994, s. 23–24)

Hanks & Chandler (1994, s. 23–24) mukaan myös yrityksen toimintatavan voidaan nähdä vaikuttavan erikoistumiseen. Esimerkiksi yritys, joka hyödyntää yhteistyötä muiden yritysten tai yhteistyökumppaneiden kanssa, ei välttämättä erikoistu kaikissa toiminnoissaan itseenäisesti. Tällä teemalla voidaan nähdä olevan yhteys myös yrityksessä toteutettavaan yrittäjyyden näkökulmaan. Effectuation -näkökulmaa toteuttava yritys nojaa usein erilaisiin yhteistyön malleihin (Fisher, 2012, s. 1024–1025). Voidaan olettaa, että tähän näkökulmaan nojaavissa yrityksissä erikoistumista tapahtuisi vähemmän, kuin perinteiseen yrittäjyyden näkökulmaan nojaavissa yrityksissä.

Erikoistumisen ja yrityksen kasvun vaiheen voidaan nähdä liittyvän toisiinsa. Yrityksen kasvaessa erikoistumista tapahtuu ja erikoistumisen tarve liittyy eri kasvuvaiheiden keskeisiin teemoihin ja haasteisiin (Hanks & Chandler, 1994, s. 32). Yrityksen kasvun kahden ensimmäisen vaiheen aikana erikoistumista tapahtuu eniten Hanks & Chandler (1994, s. 34) mukaan kehitystyössä (vaiheessa 1), sekä myynnissä ja kirjanpidossa (vaiheessa 2). Palkanlaskenta, asiakaspalvelu, sekä rahoitukseen liittyvien toimien erikoistumista tapahtuu eniten kasvun vaiheessa 3.

Garnsey (1998, s. 535) esittää erikoistumista tapahtuvan esimerkiksi kokeilun, oppimisen ja erehtymisen kautta jo suhteellisen aikaisessa vaiheessa yrityksen kasvussa. Garnseyin kasvumallissa kasvun toisessa vaiheessa, resurssien mobilisoinnin vaiheessa, kun yrityksessä opitaan tekemään asioita tehokkaammin ja välttämään epäonnistumisia, syntyy toimintatapoja ja prosesseja, jotka johtavat erikoistumiseen.

Garnseyin (1998) mallissa on mielenkiintoista, että vasta kasvun seuraavassa vaiheessa yritykselle on muodostunut ensimmäiset tuotteet ja varsinainen markkina. Näin ollen erikoistumista tapahtuu Garnseyin mukaan jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Garnseyin mallin voidaan nähdä noudattavan perinteistä Causation -näkökulmaa yrittäjyyteen (Fisher, 2012, s. 1030), jolloin liiketoimintasuunnitelma on tehty jo aikaisessa vaiheessa ja sitä lähtökohtaisesti noudatetaan, sekä tarvittavat resurssit on kerätty ennen varsinaisen liiketoiminnan aloittamista.

Effectuation -näkökulmaa noudattavissa yrityksissä erikoistuminen voi puolestaan tapahtua mahdollisesti eri lailla, tai erilaisessa aikataulussa.

#### 2.4 Oppiminen yrittäjän roolin muutoksen selittäjänä

Yrittäjän oppimisen voidaan nähdä vaikuttavan yrittäjän oman roolin muutokseen, mutta sillä voi olla vaikutuksia myös yrityksen kasvumahdollisuuksiin. Kokemuksen karttuessa on yrittäjällä mahdollisuus oppia kokemuksistaan ja hyödyntää opittua johtaessaan kasvua. Yrittäjän oppiminen ei tapahdu välttämättä suunnitelmallisesti, vaan saattaa olla hyvinkin reaktiivinen prosessi, jossa esimerkiksi tiettyjen kriittisten tapahtumien kautta yrittäjä oppii tekemään parempia päätöksiä, muuttamaan toimintatapaansa ja strategiaa, sekä hyödyntämään saamaansa informaatiota tapahtumista. (Deakins & Freel, 1998, s. 146.)

Yrittäjän oppiminen voi tapahtua organisaation oppimisen teorioiden mukaisesti esimerkiksi yrityksen sisäisten keskustelujen, tai asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa tapahtuneen interaktion kautta. Organisaation oppimiseen liittyen yrittäjän oma oppiminen voi tapahtua erilaisten oppimisen kiertojen kautta, jolloin yrittäjä muuttaa toimintaansa kokemustensa pohjalta. Uuden toiminnan kautta yrittäjä saa jälleen uutta kokemusta, joka auttaa häntä oppimaan ja tarvittaessa muuttamaan toimintaansa uudestaan. Deakins & Freel (1998) esittävät, että oppivan organisaation ajatuksen mukaisesti pienen yrityksen yrittäjän on erittäin tärkeää oppia reagoimaan erilaisiin tapahtumiin ja muutoksiin, sekä oppia eteen tulevista ongelmista. Mikäli yrittäjä ei onnistu tässä oppimisen prosessissa, kasvavat mahdollisuudet yrityksen epäonnistumiseen. Yrittäjän adaptiivinen rooli oppijana voidaan nähdä edesauttavana tekijänä myös kohti erikoistumista yrityksessä. Kokemuksen hyödyntäminen osana oppimista tukee yrittäjää erilaisten mahdollisuuksien hahmottamisessa. Tämän lisäksi kyvykyys reflektoida aiempaa toimintaa ja mahdollisia virheitä on tärkeä osa menestyvän yrittäjän oppimisprosessia. (Deakins & Freel, 1998, s. 147–152.)

Oppimiseen liittyen voidaan eritellä ”alemman tason oppiminen”, sekä ”ylemmän tason oppiminen” toisistaan. Alemman tason oppimisella tarkoitetaan oppimista, joka saattaa olla esimerkiksi aiemman toiminnan jatkamista, rutiinitasolle oppimista, ja yleisestikin pinnallisempaa oppimista. Ylemmän tason oppiminen tapahtuu usein erilaisten suurempien muutostilanteiden, tapahtumien tai kriisien seurauksena. Ylemmän tason oppiminen tarkoittaa

syvempää syy-seuraus-suhteiden ymmärtämistä ja oppimista, jossa jopa keskeiset ajatusmallit ja toimintatavat muuttuvat. (Cope, 2003, s. 431–434)

Chris Argyris (1976, s. 115–116) esittää organisaatiossa tapahtuvan oppimisen olevan virheiden havainnoinnin ja korjaamisen prosessi. Jos prosessi mahdollistaa organisaation jatkavan toimintaansa nykyisten toimintamallien ja -tapojen kautta tavoitteen saavuttamiseksi, on kyseessä usein alemman tason single-loop-oppiminen. Mikäli prosessi johtaa nykyisten toimintatapojen ja -mallien, tai jopa tavoitteen muuttumiseen, on kyseessä usein ylemmän tason double-loop-oppiminen.

Ylemmän tason oppimisen konsepti sisältää niin sanotun double-loop-oppimisen ja transformatiivisen oppimisen. Double-loop-oppimisessa yrittäjä saa uutta ymmärrystä tai muuttaa omaa näkökantaansa siitä, miten esimerkiksi yrityksen prosessit, tai strategiat toimivat, tai miten niitä tulisi muuttaa. Double-loop-oppimisen vastakohtana voidaan nähdä olevan single-loop-oppimisen, jossa esimerkiksi yrittäjä oppii, mutta oppimisen vaikutukset eivät aiheuta suurta muutosta toiminnassa. Single-loop-oppiminen edustaakin suuressa kuvassa organisaatiossa ennemmin jatkuvuutta kuin muutosta. Tällaisen oppimisen kautta ongelmat saatetaan ratkaista, mutta varsinaista vaikuttavaa toimintaa mahdollisen ongelman taustalla ei muuteta. (Cope, 2003, s. 436–439)

Transformatiivinen oppiminen liittyy puolestaan vahvasti yrittäjän omakuvaan ja ymmärrykseen itsestään. Transformatiivisen oppimisen kautta yrittäjä voi saada esimerkiksi paremman ymmärryksen itsestään, toiminnastaan ja tunteistaan. Usein yrittäjän transformatiivinen oppiminen lähtee liikkeelle tietystä poikkeavasta tapahtumasta, jota voidaan kutsua kriittiseksi tapahtumaksi. Esimerkiksi kriittisen tapahtuman kautta tapahtuva yrittäjän transformatiivinen- tai double-loop-oppiminen voi aloittaa yrityksessä muutoksen kohti rakenteellisia muutoksia, tai ammattimaisemmin johdettua yritystoimintaa ja prosesseja. (Cope, 2003, s. 436–441)

Kriittisten hetkien ja tutkimuksessa aiemmin esitettyjen yrityksen kasvun vaihemallien välillä voi esiintyä yhteneväisyyksiä. Vaihemallit nojaavat ajatukseen, jossa jokainen yritys käy kasvun myötä läpi kutakuinkin samanlaiset vaiheet. Vaihemallit nostavat esille, kuinka muuttuvissa tilanteissa yrittäjän tulee pystyä muuntautumaan ja oppimaan, jotta siirtymä kasvun seuraavalle tasolle on mahdollista. (Cope & Watts, 2000, s. 108)

Kriittiset hetket voivat edustaa samoja teemoja, joita yrityksen kasvun vaihemallit esittävät tärkeiksi teemoiksi yrityksen kyseisessä kasvuvaiheessa (Cope & Watts, 2000, s. 115). Kasvun vaihemallit esittävät kuitenkin suuressa kuvassa keskeisiä teemoja yrityksen ja yrittäjän toiminnan osalta eri vaiheissa yrityksen elinkaarta, keskittyen ennen kaikkea selittämään tarvittavia toimia ja muutoksia, jotta yrityksen kasvun on mahdollista jatkaa. (Cope & Watts, 2000, s. 108)

Kriittiset hetket voidaan nähdä sisältyvän yrityksen kasvun vaihemallien eri vaiheisiin, ja ne voivat kuvata osaltaan esimerkiksi Greinerin (1998, s. 5) esittämiä kriisejä siirtymässä vaiheesta toiseen. Kriittiset hetket ovat kuitenkin syvemmän tason tapahtumia, joissa yritys ja yrittäjäkohtaiset erot korostuvat. Esimerkiksi delegoinnin oppiminen on teema, joka korostuu monissa yrityksen kasvun vaihemalleissa (Churchill & Lewis 1987, Garnsey 1998, Scott & Bruce 1987). Liittyen yrittäjän roolin muutokseen, voivat kriittiset hetket kertoa tarkalleen, mitkä tilanteet tai tapahtumat johtivat siihen, että yrittäjä oppi delegoinnin tärkeyden ja alkoi toteuttamaan delegointia omassa työssään.

Yrittäjän oppiminen kokemuksista ja havainnoista voi johtaa tilanteeseen, jossa yrittäjä päättää muuttaa toimintatapoja parantaakseen yrityksen toiminnan mahdollisuuksia. Esimerkiksi kriittisten tapahtumien kautta yrittäjä voi oppia omien resurssien rajallisuuden kaikkien tehtävien hoitamiseksi. Näin yrittäjän rooli voi muuttua oppimisen seurauksena. Yrityksen kasvaessa erilaisten oppimistilanteiden, kokemusten ja kriittisten hetkien voidaan olettaa lisääntyvän, jolloin myös mahdollisuuksien yrittäjän oman roolin muuttumiseen oppimisen kautta voidaan nähdä lisääntyvän.

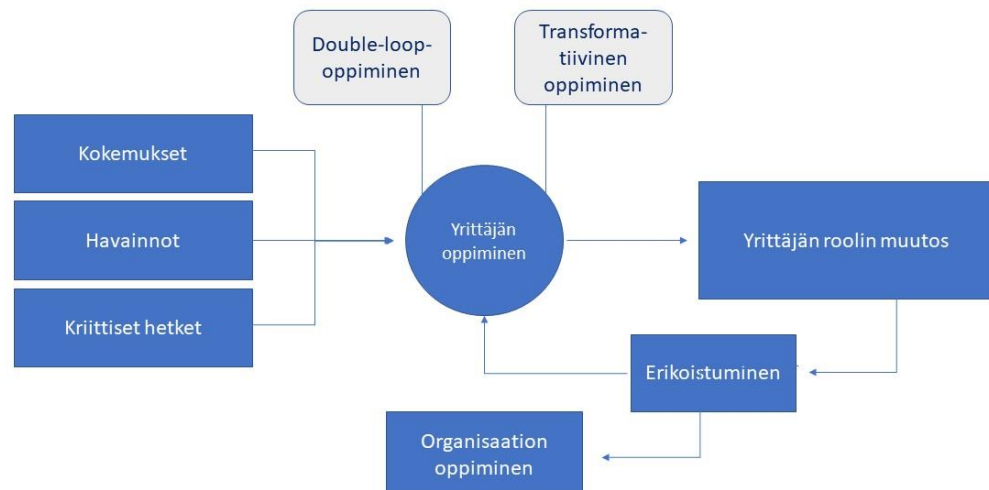
Yksi mahdollinen esimerkki yrittäjän oppimisprosessin tuomasta muutoksesta yrittäjän rooliin voi olla erikoistuminen. Kuten Deakins & Freel (1998, s. 147–152) esittävät, voi yrittäjän oppiminen johtaa erikoistumiseen yrityksessä. Schilling et al. (2003, s. 43) esittävät että erikoistumisen on nähty johtavan edelleen parempaan oppimiseen yrityksissä. Psykologit ja johtamisen tutkijat ovat esittäneet erikoistumisen vahventavan kykyä oppia. Oppimisen on nähty vaativan lukuisia toistoja tai pitkän aikavälin perehtyneisyyttä erikoistumisen kohteena olevaan asiaan tai ilmiöön.

Schilling, et al. (2003, s. 52) esittävät että erikoistumisen vaikutus oppimiseen korostuu silloin kun henkilö ei keskity pelkästään yhteen tehtävään, vaan erikoistuessaankin käsittelee laajempia kokonaisuuksia. Näin ollen erikoistuminen ainoastaan yhteen, esimerkiksi

suorittavaan tehtävään, ei olisi oppimisen kannalta paras erikoistumisen muoto, vaan erikoistuneissakin tehtävissä tulisi olla varianssia, jolloin laajempi asioiden oppiminen parantuu.

Yrittäjän roolista johtuen voidaan olettaa, että erikoistuminen kuvaa enemmänkin keskittymistä tiettyihin tehtäviin ja kokonaisuuksiin, kuin pelkästään yhden tehtävän toteuttamista. Näin ollen voidaan todeta, että erikoistumisella on mahdollisesti positiivisia vaikutuksia yrittäjän omaan oppimiseen, koska yrittäjän aika ei mene kaikkien yrityksen tehtävien hoitamiseen, vaan tehtäväkenttä rajautuu erikoistumisen kautta tiettyihin tehtäviin.

Suurimmat muutokset yrittäjän oppimisessa voivat tapahtua esimerkiksi tiettyjen havaintojen tai tapahtumien kautta yksittäisissä kriittisissä hetkissä. Nämä oppimistilanteet saattavat johtaa yrittäjän tilanteeseen, jossa hänen omaa rooliaan, prosesseja tai koko organisaation toimintatapaa on muutettava. Tämän lisäksi esimerkiksi erikoistuminen voi vaikuttaa positiivisesti yrittäjän oppimiseen, jolloin on mahdollista, että oppiminen aiheuttaa muutoksia esimerkiksi yrittäjän roolissa myös eri kriittisten hetkien kautta. Kuva 6 esittää erilaisia oppimisen tasoja ja niiden mahdollisia vaikutussuhteita yrittäjän rooliin ja organisaatioon.



Kuva 6. Oppiminen vaikuttajana yrittäjän roolin muutokseen

## 2.5 Teoreettisten näkökulmien väliset yhteydet

Yrittäjän roolin kehittymistä voidaan tarkastella yrityksen kasvun ja yrittäjän roolin muutoksen teorioiden, yrittäjyyden näkökulmien, sekä oppimisen teorioiden kautta. Nämä kolme erilaista teoriaa sivuavat toisiaan osittain ja paikoitellen. Teoriat poikkeavat toisistaan kuitenkin niin, että niiden yhteistarkastelulla voidaan saavuttaa uutta tutkimustietoa.

Yrittäjän roolin muutosta yrityksen kasvun kautta tarkastelevat mallit nojaavat tarkastelussaan vahvasti perinteiseen Causation -näkökulmaan. Mallit esittävät pääasiallisesti yrityksen kasvun prosessin ja toiminnan suunnitelmallisena toimintana, jossa yrityksen kasvu esitetään ainakin yhtenä keskeisenä yritystoiminnan päämääränä. Vahvasta Causation -näkökulman ilmenemisestä huolimatta osassa malleissa nostetaan kuitenkin esiin esimerkiksi yrityksen taustan vaikutus kasvuprosessiin (Garnsey, 1998), sekä yrittäjän tarttuminen erilaisiin liiketoiminnallisiin mahdollisuuksiin kasvun alkuvaiheessa (Steinmetz, 1969). Osassa malleista otetaan siis huomioon myös Effectuation -näkökulmaan liittyviä teemoja kasvua ja yrittäjän roolin kehittymistä selitettäessä. Pääasiallisesti edellä mainittujen mallien lähestymistapa nojaa kuitenkin Causation -näkökulmaan. Yrittäjyyden näkökulmat auttavat ymmärtämään paremmin esimerkiksi yrityksen kasvun vaihemallien lähestymistä aiheeseen. Lisäksi yrittäjyyden näkökulmien kautta tutkija pystyy ymmärtämään laajemmin sen, mistä yrittäjän roolin kehittyminen voi yrityksen kasvun lisäksi johtua.

Oppiminen nousee esille yrityksen kasvua ja yrittäjän roolin muutosta kuvaavissa malleissa esimerkiksi organisaation sisäisenä oppimisena, sekä erikoistumiseen johtavana tekijänä. Oppiminen ilmenee yrityksen kasvun teorioissa laajempänä ilmiönä, eikä sitä tarkastella juurikaan yksittäisenä vaikuttavana tekijänä yrittäjän roolin kehittymiseen. Yrittäjän on tärkeä kyetä oppimaan, jotta hänen roolinsa voi muuttua ja yritys edetä kasvussaan seuraaville vaiheille. Oppimisen teemaa yrittäjän roolin muutoksen aiheuttajana ei erityisesti korosteta yrityksen kasvua ja yrittäjän roolin muutosta kuvaavissa malleissa.

Oppimisen voidaan nähdä liittyvän sekä Causation-, että Effectuation -näkökulmiin. Effectuation näkökulmaan liittyy vahvemmin tietynlainen toiminnan suunnittelemattomuus, kokeilemisen kulttuuri, sekä mahdollisuuksien luominen. Näin ollen jatkuvan oppimisen tematiikan voidaan nähdä liittyvän vahvasti Effectuation -näkökulmaan. Suuremmat oppimistilanteet voivat liittyä vahvemmin Causation -näkökulmaan, jossa oppimistilanteet saattavat horjuttaa vahvempia, suunniteltuja rakenteita ja toimintamalleja.

Kolme erilaista lähestymiskulmaa yrittäjän roolin kehittymiseen tukevat ja osittain myös selittävät toisiaan. Tarkastelemalla ristiin näitä kolmea teemaa, voidaan niistä itsestään ja niiden selittävydestä oppia lisää. Tämän lisäksi kolme erilaista teoreettista lähestymiskulmaa pystyvät paikkaamaan toistensa jättämiä aukkoja tutkimusongelman ratkaisemisessa.

## 3 Tutkimuksen toteutustapa

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytettävä tutkimusstrategia, tutkimuksen keskeiset aineistonhankinnan ja -analyysin menetelmät, sekä tutkimuksen laadun arviointi.

### 3.1 Tutkimusstrategia

Tutkimus on tutkimusstrategialtaan tapaustutkimus, eli case-tutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkitaan tapausta, tai tapauksia, joiden määrittelemine, analysointi ja ratkaiseminen ovat tutkimuksen kannalta keskeisessä asemassa. Tapaustutkimuksessa korostuvat usein muuttamat erityispiirteet. Kohteena olevan tapauksen tai tapausten lisäksi erilaiset kysymykset, kuten mitä, miten ja miksi, ovat keskeisiä tapaustutkimuksessa. Tutkimuksen kohteena on usein tässä ajassa tapahtuva tai toimiva tapaus, jonka toimiin ja tapahtumiin tutkijalla on tapaustutkimusta tehdessään vain vähän kontrollia. Tapaustutkimuksen luonteesta johtuen kohdetapaukseen tai tapauksiin liittyen on saatettu tehdä vain erittäin vähän tutkimusta. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 3–5)

Tapaustutkimusta voidaan määritellä tai sanoittaa eri tavoilla. Yksi tapa määritellä tapaustutkimus on, ”*Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, joka mahdollistaa ilmiön tarkastelun sen omassa luonnollisessa kontekstissa käyttäen useita tietolähteitä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuoda teoria kosketuksiin empirisen maailman kanssa.*” (Puusa & Juuti, 2020, s. 210). Hirsjärvi, et al. (2000, s. 130) esittävät tapaustutkimuksen pitävän sisällään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta, tai pienestä joukosta tapauksia. Tutkimuksen kohteena on yleensä yksilö, ryhmä tai yhteisö ja yksittäistapausta tutkitaan sille luonnollisessa ympäristössä. Aineiston keruu tapaustutkimuksessa voidaan toteuttaa esimerkiksi haastatteluin, tai dokumenttien tutkimisen kautta. Tapaustutkimusta voidaan käyttää tutkimusstrategiana, kun tarkoituksena on tekstin tai toiminnan ymmärtäminen tulkinnan kautta (Hirsjärvi, et al. 2000, s. 168).

Tapaustutkimukseen voidaan liittää myös kontekstuaalisuuden käsite. Tällä tarkoitetaan kyseisen tapaukseen liittyviä ympäristöllisiä seikkoja, joiden ymmärtäminen on tärkeää tutkimuksen kannalta. Konteksti voidaan hahmottaa esimerkiksi ulkoisen ja sisäisen kontekstin

kautta. Tutkittaessa esimerkiksi yritystä tai sen osaa, ulkoinen konteksti pitää sisällään esimerkiksi yrityksen toimialaan, taloudelliseen ympäristöön ja sosiaaliseen ympäristöön liittyviä asioita. Sisäinen konteksti puolestaan käsittää esimerkiksi sisäisen rakenteen, sosiaalisen rakenteen ja kulttuurillisen rakenteen teemoja. Koska tapaustutkimuksen kohteena on usein yksi tapaus tai esimerkiksi yritys, on kontekstilla suuri rooli tutkimuksen rakentamisessa, sekä ennen kaikkea tulosten tulkinnassa. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 7–8)

Tapaustutkimukseen liitetään usein monimenetelmällisyyden tematiikka. Monimenetelmällisyys tarkoittaa, että tutkimuksen toteuttamisessa on käytetty useita erilaisia menetelmiä, jopa erilaisia menetelmiä sekä laadullisen, että määrällisen tutkimuksen menetelmien kirjosta. Parhaimmillaan monimenetelmällisyydellä saadaan tutkimukseen syvyyttä, kun erilaiset menetelmät toimivat rinnakkain rakentamassa kuvaa tutkittavan tapauksen todellisuudesta. Erilaiset menetelmät tukevat toisiaan ja täyttävät toisen menetelmän jättämiä aukkoja. Monimenetelmällisyyteen liittyen puhutaan myös triangulaatiosta. Triangulaatio tarkoittaa paitsi erilaisten menetelmien, mutta myös erilaisten aineistojen tai teorioiden käyttämistä samassa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään varsinkin teoria- ja aineistotriangulaatiota. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 9–10, Eskola & Suoranta, 2014, s. 69–70)

Tutkimus keskittyy tarkastelemaan yhtä yritystä tapauksena, sekä tarkastelemaan yrityksen yrittäjän roolin muutosta yrityksen elinkaarella ja kasvun eri vaiheissa. Tutkimuksessa hyödynnetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Teoria- ja aineistotriangulaatiolla pyritään luomaan kattava kuva tapauksesta ja siihen vaikuttaneista seikoista. Tutkimuksessa on otettava huomioon vahvasti tapauksen kontekstit, sekä ulkoisen, että sisäisen kontekstin teemojen kautta. Aihetta käsittelevät teoriat ja aiempi tutkimus antavat peilattavan pinnan tutkimuksen empirialle. Tutkimuksen aihe on toisaalta universaalinen, mutta tutkimuksen empirian vuoropuhelussa aiempaan tutkimukseen ja teoriaan liittyen tulee ottaa vahvasti huomioon sekä tunnetun teorian, että tapauksen kontekstit ja erityispiirteet.

### 3.2 Aineistonkeruun menetelmät

Tutkimus toteutetaan hyödyntämällä erilaisia aineistonkeruun menetelmiä. Haastattelut ovat tärkein yksittäinen menetelmä tutkimuksessa. Haastateltaessa kohdeyrityksen yrittäjää, voidaan saada tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi paras mahdollinen lähdeaineisto.

Haastatteluilla pyritään saamaan kohdeyrityksen yrittäjän oma näkemys hänen roolinsa muutoksesta ja kehittymisestä yrityksen elinkaarella ja kasvussa. Yrittäjän haastattelut toimivat osaltaan peilinä myös muun lähdeaineiston analyysiin.

Tutkimuksessa vertaillaan eri lähdeaineistojen muodostamaa kuvaa ja pyritään muodostamaan kokonaiskuva todellisuudesta eri aineistojen pohjalta. Aineiston keräämiseksi tullaan haastattelemaan myös yrityksen hallituksen puheenjohtajaa, sekä yrityksen työntekijää. Näin varmistetaan tarvittava laajuus haastatteluaineistossa ja pyritään välttämään yksipuolista kuvaa tapauksesta. Haastatteluiden lisäksi lähdeaineistona toimivat yrityksen taloudelliset-, sekä muut dokumentit, joiden analyysillä pyritään täydentämään haastatteluaineistosta saatua kuvaa.

### 3.2.1 Haastattelu menetelmänä

Haastattelu aineistonkeruun menetelmänä tutkimuksessa on perusteltua, sillä tutkittava tapaus on paitsi kohdeyritys, mutta myös yrittäjä. Haastatteluissa haastateltava voi kuitenkin pyrkiä antamaan itselleen suotuisaa tai sosiaalisesti hyväksyttävää tietoa, tai toimia haastattelutilanteessa toisin kuin normaalisti toimisi. Nämä seikat asettavat haasteita vastausten yleistettävyyden osalta. Tässä tutkimuksessa problematiikkaa pyritään kontrolloimaan haastatteleamalla myös muita yrityksessä toimivia henkilöitä, sekä peilaamalla haastatteluaineistoa muuhun lähdeaineistoon. (Hirsjärvi, et al. 2000, s. 200–203)

Haastattelut kohdeyrityksessä toteutetaan pääasiallisesti teemahaastatteluina, kuitenkin pyrkien antamaan haastateltaville vapaus kertoa omin sanoin näkemyksensä, jolloin haastattelutyypinä myös avoin haastattelu voi tulla kyseeseen. Teemahaastattelussa tutkija on suunnitellut haastattelussa käytettävät teemat valmiiksi, mutta tarkempaa kysymysten asettelua tai kysymysten järjestystä ei ole määritelty etukäteen. Avoin haastattelu muistuttaa paljon normaalia keskustelua. Avoimessa haastattelussa tutkija pyrkii tulkitsemaan haastateltavan ajatuksia, kertomaa ja tunteita siinä muodossa, kun ne haastattelussa ilmenevät. (Hirsjärvi, et al. 2000, s. 204–206)

Avoimen haastattelun menetelmää hyödynnetään varsinkin ensimmäisissä haastatteluissa. Avoimen haastattelun kautta on tutkijan mahdollista päästä myös kartuttamaan omaa

ymmärrystään ilmiöstä ja mahdollisista tulevien haastatteluiden teemoista, kun alkuvaiheen haastattelut eivät ole liian strukturoituja. (Puusa & Juuti, 2020, s. 114)

Teemahaastattelu sopii yleisesti erilaisten ilmiöiden tutkimiseen. Teemahaastattelun lähtöajatuksena on, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tapauksen tai prosessin. Näin haastateltavien kertomusten voidaan nähdä heidän kokemuksiinsa pohjaten kuvastavan tutkimuksen kohteena olevaa tapausta. Teemahaastattelussa, kuten myös muissa haastatteluissa tulee tutkijan pitää mielessä, että haastateltavan näkemykset ovat subjektiivisia ja heijastavat haastateltavan omaan maailmankäsitystä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 112)

Tutkimuksessa haastattelut kohdistetaan kohdeyrityksessä toimiviin eri henkilöihin. Haastatteluilla pyritään selvittämään paitsi yrittäjän itsensä, mutta myös hallituksen puheenjohtajan, sekä yrityksen työntekijän näkemyksiä ja kokemuksia yrittäjän roolin muutoksesta yrityksen elinkaarella ja kasvun eri vaiheissa. Haastattelut toteutetaan perustellusti pääasiassa yksilöhaastatteluina, jolloin jokaisen haastateltavan oma näkemys tulee esille mahdollisimman autenttisenä. Ryhmähaastattelu toteutustapana voi luoda vapautuneen ilmapiirin haastattelutilanteeseen (Hirsjärvi, et al. 2000, s. 206–207). Haastateltavien erilaisista rooleista ja esimies-alaissuhteista johtuen yksilöhaastattelut varmistavat lähtökohtaisena menetelmänä aineiston reliabiliteetin. Tutkimuksen teemahaastatteluiden haastattelurunko on esitetty tutkimuksen liitteissä (Liite 1).

### 3.2.2 Muu lähdeaineisto

Valmiita aineistoja ja dokumentteja voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa laajasti. Esimerkiksi organisaation erialaiset asiakirjat voivat toimia lähteinä laadullisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 2014, s. 119). Tässä tutkimuksessa muun lähdeaineiston rakentavat esimerkiksi kohdeyrityksen taloudelliset dokumentit, kuten tilinpäätöstiedot. Näiden lisäksi tässä tutkimuksessa lähdeaineistona toimii muu dokumentoitu tieto, joka kuvaa esimerkiksi yrityksen kasvun eri vaiheita ja yrityksen toiminnan muutosta. Aineiston keruu toteutetaan niin, että analysoitavaksi pyritään löytämään sellaista dokumentoitua tietoa kohdeyrityksen arkistosta, jonka pohjalta voidaan paitsi luoda kuva yrityksen kehityskaaresta ja muuttuneista tilanteista ja tarpeista eri aikakausina, mutta myös nostaa uusia teemoja haastatteluiden tueksi. Esimerkiksi kohdeyrityksen asiakkuuksien kehitys, henkilöstömäärän

muutokset, työn organisoituminen ja erikoistuminen ovat teemoja, joihin tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia myös valmiin dokumentaation analysoinnin avulla. Tämän aineiston pohjalta tutkimuksessa luodaan kuvauksia kohteena olevasta tapauksesta.

### 3.3 Aineiston analyysin menetelmät

Tutkimuksen empirian pohjana toimivien haastatteluiden analyysi toteutetaan tematisoinnin kautta. Haastatteluaineisto teemoitellaan tutkimusongelman teemojen mukaisesti. Ennen teemoittamista haastatteluaineisto kategorisoidaan vastaamaan keskeisimpiä kokonaisuuksia. Tutkimuksessa haastatteluaineistoa tulkitaan sisällönanalyysin menetelmällä. On tärkeää, että analyysin päätteeksi esitetään synteesi luokitelluista, teemoitelluista ja analysoiduista havainnoista. Näin tutkimuksessa saadaan aikaan kokonaiskuva aineistosta, sekä saadaan aikaiseksi relevantteja tulkintoja aineiston perusteella. Aineiston analyysin päätteeksi on tärkeää päästä rakentamaan metatason havaintoja yksittäisten havaintojen pohjalta (Puusa & Juuti, 2020, s. 148)

Teemoittelu on soveltuva tapa monenlaiseen aineiston analysointiin, varsinkin jos tarkoituksena on ratkaista jokin käytännöllinen ongelma (Eskola & Suoranta, 2014, s. 179). Teemoittelun tarkoituksena on rakentaa vuoropuhelu aineiston ja teoreettisen viitekehyksen välille ja lopulta päätyä synteisiin yksittäisistä havainnoista. Synteesi toimii osaltaan pohjana tutkimuksen johtopäätöksille.

### 3.4 Tutkimuksen laadun arviointi

Validiteetin tarkastelu on osa tutkimuksen laadun arviointia. Validiteetilla tarkoitetaan mitaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Hirsjärvi, et al. 2000, s. 222). Tutkimuksen sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, jos todetaan A:n johtaneen B:hen, tämä todella pitää paikkansa. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset yleistyvät myös tutkittavan kohteen ulkopuolisiin tapauksiin. (Puusa & Juuti, 2020, s. 179)

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tapaustutkimuksena yhden yrityksen osalta, miten yrittäjän rooli on muuttunut yrityksen elinkaarella, millaisia vaikutussuhteita yrityksen

kasvulla ja yrittäjän roolilla on toisiinsa, sekä miten oppiminen ja yrittäjyyden näkökulmat ovat vaikuttaneet yrittäjän roolin kehittymiseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat selvästi yrittäjän roolin muuttumiseen johtaneita syitä yrityksen elinkaarella ja yrityksen kasvaessa, sekä myös näkökulmia yrittäjän roolin muutoksen vaikutuksesta yrityksen kasvuun. Yleisesti voidaan todeta tutkimuksen validiteetin olevan hyvä, sillä tutkimuksessa on valituilla menetelmillä ja näkökulmilla pystytty vastaamaan niihin kysymyksiin, joita tutkimukselle on asetettu.

Sisäisen validiteetin osalta voidaan todeta, että tutkimuksella on vahva sisäinen validius. Tutkimuksessa on pyritty antamaan case -kuvauksen ja laajan muun lähdeaineiston kautta lukijalle paljon tietoa, laaja kuvaus ja ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Lukijan on näin helppo ymmärtää myös haastatteluaineiston ja sen analyysin konteksti. Laaja case -kuvaus yhdistettynä tutkimuksessa toteutettuun teoriarefleksioon, sekä haastatteluiden sisältöihin ja sitaatteihin antaa lukijalle mahdollisuuden tulkita tutkimuksessa esitettyjä väittämiä ja tutkimustuloksia. Systemaattinen eteneminen case-kuvauksesta, teoriarefleksioon ja haastatteluaineiston esittämiseen vahvistavat tutkimuksen sisäistä validiteettia. Tutkittava ilmiö on monisyinen ja siihen vaikuttaa lukuisia erilaisia asioita, jopa yhtäaikaisesti. Tutkimuksessa on pyritty tulkitsemaan ja analysoimaan aineistoja laajasti mahdollisimman tarkan tuloksen aikaansaamiseksi.

Jokainen tutkittava kohde on yksilö. Tässä tutkimuksessa on keskiössä yritys ja sen yrittäjä. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat temaattista yhteneväisyyttä esimerkiksi aiempaan tutkimukseen yrittäjän roolin muutoksen ja yrityksen kasvun välisestä suhteesta. Tämän tutkimuksen yksi mielenkiintoisista teemoista on juuri kohdeyrityksen erilaisuus suhteessa moneen muuhun pk-yritykseen. Tämä tuo osaltaan lisäarvoa tulosten ulkoiseen validiteettiin liittyen, mutta toisaalta tuloksia yleistettäessä kohteen ulkopuolisiin tapauksiin, tulee muistaa tutkittavan kohteen yksilöllisyys, sekä konteksti. Yrittäjän roolin muutokseen voi vaikuttaa erilaiset seikat, kuten yrityksen kasvu, kasvun nopeus, yrittäjän oppiminen, näkökulma yrittäjyyteen, yrittäjän persoona, ja vallitseva ympäristö. Tämän tutkimuksen tulokset noudattavat temaattisesti aiempien tutkimusten havaintoja. Näin ollen tutkimuksen tulosten laajempaan yleistettävyyteen tulee suhtautua avoimesti, mutta huolellisuutta noudattaen.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, tutkitaanko valittua kohdetta menetelmien avulla luotettavasti siten, että esimerkiksi tutkija, tilanne tai satunnaiset muuttujat eivät vaikuta tuloksiin (Puusa & Juuti, 2020, s. 179). Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on pyritty lisäämään

erilaisilla tutkimusmenetelmällisillä toimilla. Keskeisenä tutkimusaineistona toimii kohdeyrityksen yrittäjän haastattelut. Kohdetta on haastateltu useita kertoja pidemmällä aikavälillä, jolloin satunnaisuutta, kuten häiriötekijöitä haastattelussa, kiirettä, tai väärin muistamista on pystytty minimoimaan. Useissa haastatteluissa on käsitelty samoja teemoja, jolloin haastateltavan vastausten johdonmukaisuus on pystytty varmistamaan. Kohteen haastatteluissa on käytetty sekä avointa haastattelua, että teemahaastattelua menetelmänä haastatteluiden toteuttamisessa. Näin myös aineistotriangulaatiolla kautta on saatu luotettavuutta tutkimustuloksiin.

Haastatteluaineiston tuomaa reliabiliteettia on varmistettu myös niin, että haastateltavia on ollut useampia. Näin aineiston luotettavuutta on voitu tarkastella haastateltavien vastausten samankaltaisuuden, tai erilaisuuden kautta. Tässä tutkimuksessa suuria ristiriitaisuuksia haastateltavien näkemyksissä ei ilmennyt. Reliabiliteettia on tutkimuksessa lisätty myös toteuttamalla haastattelut yksilöhaastatteluina, jolloin haastateltavilla on ollut mahdollisuus kertoa vapaasti oma näkemyksensä aiheeseen. Näin on varmistettu myös struktuuri haastatteluiden toteuttamisessa.

Tutkimuksessa on käytetty erilaisia aineistoja. Keskeisen aineiston muodostavat haastatteluaineistot. Haastatteluaineistojen lisäksi kohdeyrityksen taloudelliset aineistot, sekä muut sisäiset aineistot ovat toimineet tukevana osana kokonaisaineistoa. Muu lähdeaineisto on tarjonnut mahdollisuuden kohdistaa haastatteluiden tärkeitä teemoja, sekä osaltaan varmistaa haastatteluaineiston kuranntius. Aineistotriangulaatio on yksi tapa lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Puusa & Juuti, 2020, s. 185)

Teoriatriongulaatio, eli useamman tarkastelukulman käyttäminen tutkimuksessa on myös tapa luoda luotettavampia tutkimustuloksia (Puusa & Juuti, 2020, s. 185). Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu kohdetta kolmen erilaisen tarkastelukulman kautta ja pyritty sitä kautta luomaan laajempi ja koherentimpi kokonaiskuva tarkasteltavaan kohteeseen.

Tutkimuksen luotettavuutta voisi lisätä esimerkiksi niin, että tutkija viettää tietyn ajan yrityksen arjessa tehden havaintoja. Toisaalta tällaisen toiminnan kautta saatujen havaintojen reliabiliteetti voidaan myös kyseenalaistaa, sillä ulkopuolisen tarkkailijan saapuminen ympäristöön vaikuttaa tarkasteltavan kohteen luonnolliseen tilaan. Tämän lisäksi tällaisella havainnoinnilla olisi lisäarvoa vain tarkasteltaessa kohteen nykytilaa. Yksi tapa, jolla tutkimuksen luotettavuutta voisi lisätä olisi laajentaa edelleen haastateltavien henkilöiden

määrää. On kuitenkin mahdollista, että haastatteluaineisto on jo kylläinen, eivätkä uudet haastateltavat toisi merkittävästi erilaisia näkökulmia kohteen tarkasteluun.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitetään analyysi tutkittavassa kohteessa tapahtuneesta yrittäjän roolin kehitymisestä. Luvussa analysoidaan haastatteluaineiston ja muun lähdeaineiston pohjalta saatua tietoa ja peilataan sitä aiempaan teoriaan. Luku alkaa kohdeyrityksen ja kohdeyrityksen elinkaaren keskeisten vaiheiden esittelyillä. Tämän jälkeen luvussa tarkastellaan yrittäjän roolin kehittymistä yrittäjän työnkuvan muutoksen, delegoinnin ilmenemisen, johtamisen muutoksen, sekä organisoitumisen muutoksen kautta. Luvussa tarkastellaan myös oppimisen ja yrittäjyyden näkökulmien vaikutusta yrittäjän roolin kehittymiseen tutkittavassa kohteessa.

### 4.1 Kohdeyrityksen esittely ja kohdeyrityksen elinkaaren keskeiset vaiheet

Kohdeyritys on suomalainen osakeyhtiö, joka toimii palveluntarjoajana kotimaisille yrityksille ja yhteisöille. Yritys on perustettu vuonna 2008 nykyisen hallituksen puheenjohtajan toimesta. Yritys on nykyisin toimialallaan markkinajohtaja Suomessa. Yrityksen kasvun ja toiminnan laajenemisen voidaan nähdä alkaneen varsinaisesti vuonna 2011, jolloin nykyinen yrittäjä palkattiin yhtiön toimitusjohtajaksi. Samalla hänestä tuli yhtiön osakas. Tutkimuksen ajallisena rajauksena toimivat vuodet 2011–2021.

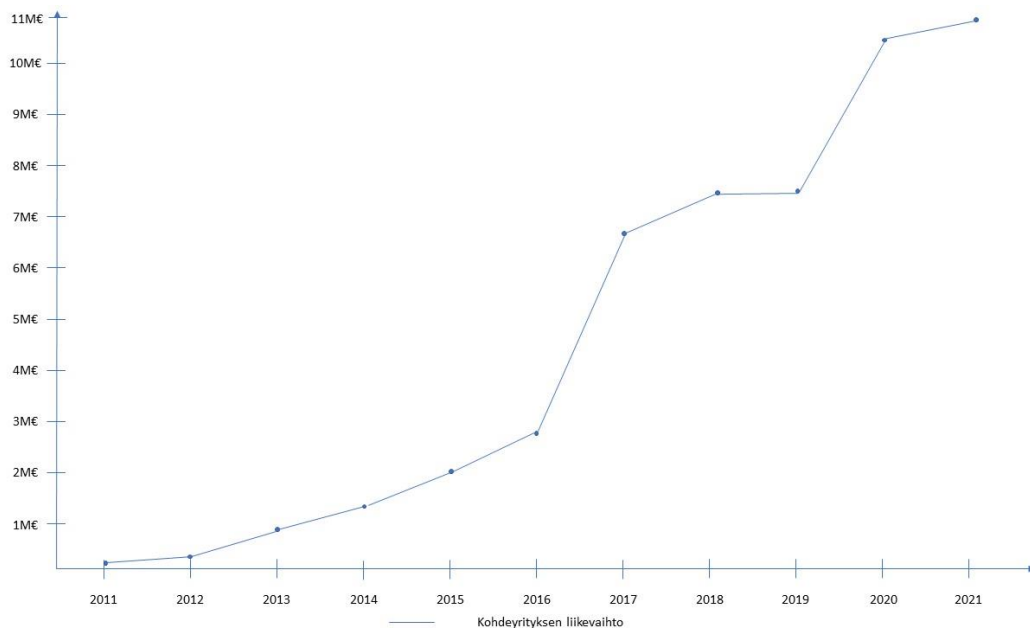
Tutkimuksen kohdeyrityksen toimintamalli pohjaa vahvasti verkostomaisuuteen. Toimintamallilla on merkittävä rooli yrityksen kasvun ja kasvun vaiheiden muodostumisen osalta. Toteutettu toimintamalli vaikuttaa myös yrittäjän roolin kehittymiseen yrityksen elinkaarella ja kasvupolulla. Keskimääräisen pk-yrityksen toimintamallista poikkeava verkostomainen toimintamalli tekee kohdeyrityksestä erittäin mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Tutkijan on kuitenkin huomioitava toimintamallin vaikutus yrityksen elinkaareen, kasvuun ja yrittäjän roolin kehittymiseen, kun tutkittavaa kohdetta verrataan laajemmin yritysten elinkaariin ja kasvupolkuihin. Verkostomaisuuteen nojaava toimintamalli vaikuttaa esimerkiksi yrityksen sisäisen henkilöstön määrään.

Kohdeyritys toimii niche-markkinalla. Tämä vaikuttaa luonnollisesti yrityksen kasvumahdollisuuksiin. Ilman toiminnan laajentamista nykyisen markkinan ulkopuolelle, ei niche-

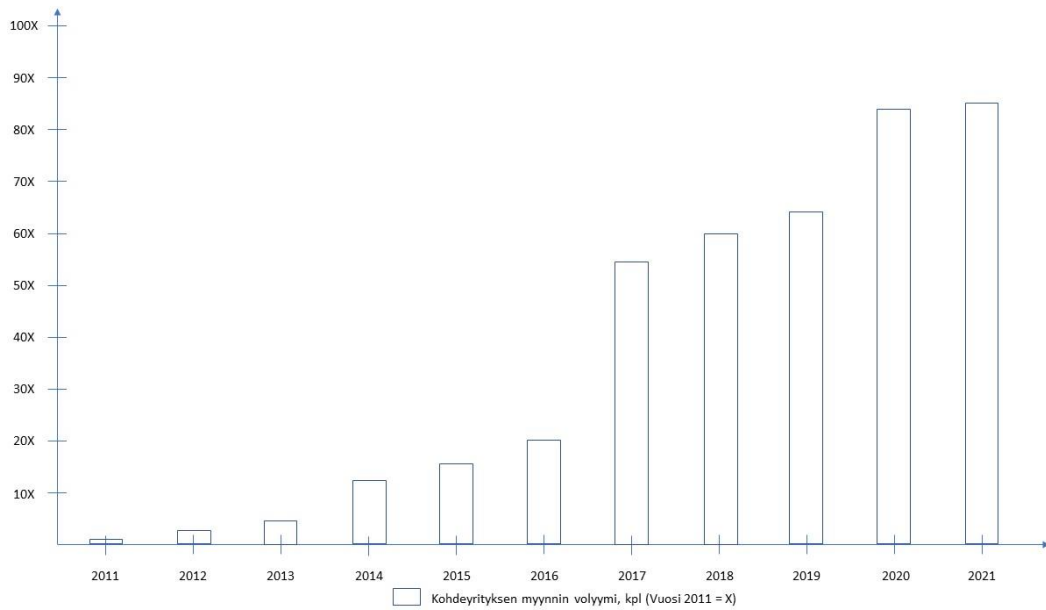
markkinalla toimivan yrityksen ole välttämättä mahdollista saavuttaa todella suurta kokoa koskaan.

Kohdeyrityksen taloudelliset luvut ovat kehittyneet tarkastelujaksolla positiivisesti. Vuosien 2011–2015 välisenä aikana yrityksen liikevaihto, myynnin volyyymi, sekä tulos kehittyivät tasaisesti. Vuodesta 2015 alkaen yhtiön taloudellinen kasvu alkoi nopeutua ja yrityksen sisäinen kasvu ja kehittyminen varsinaisesti alkoivat. Vuonna 2015 kohdeyrityksen liikevaihto oli noin 2 miljoonaa euroa, tuloksen ollessa noin 100.000 euroa. Vuoteen 2018 mennessä yhtiön liikevaihto oli liki nelinkertaistunut, ja tulos yli kuusinkertaistunut. Vuonna 2020 yhtiön liikevaihto oli noin 11 miljoonaa euroa ja tulos 1 miljoonaa euroa. (Toimitusjohtajan haastattelu, 25.11.2021, kohdeyrityksen tilinpäätökset 2011–2020)

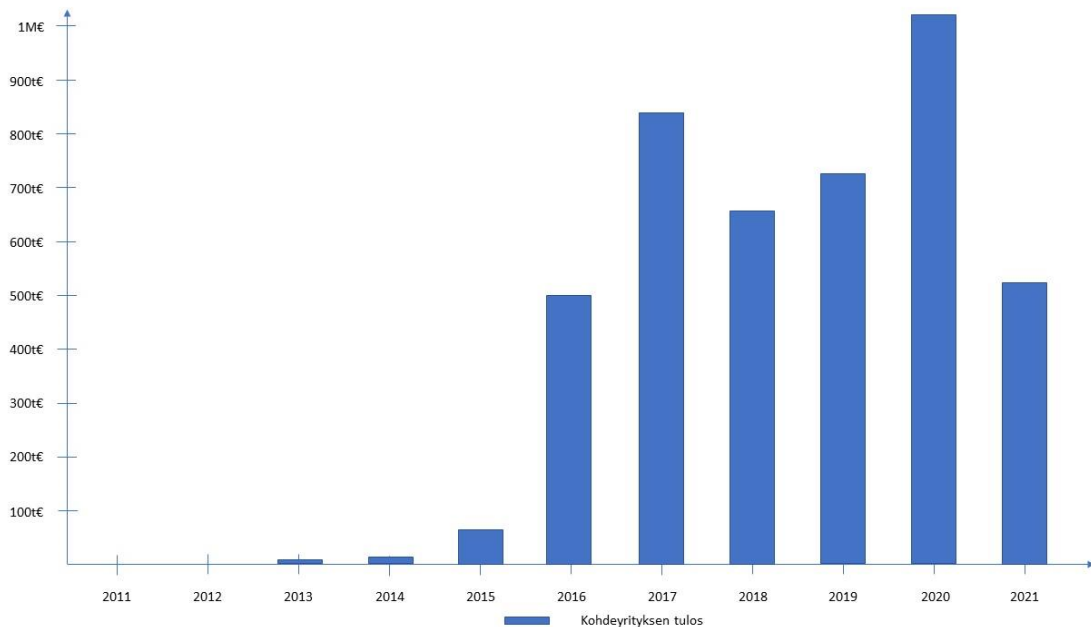
Kuvat 7, 8, ja 9 esittävät yrityksen liikevaihdon, myynnin volyymin, sekä tuloksen kehittymisen tarkastelujaksolla vuosina 2011–2021. Vuoden 2021 luvut ovat toimitusjohtajan arvioita.



Kuva 7. Kohdeyrityksen liikevaihdon kehittyminen vuosina 2011–2021 (Kohdeyrityksen tilinpäätökset 2011–2020, toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)



Kuva 8. Kohdeyrityksen myynnin volyymien kehittyminen vuosina 2011–2021. Vuosi 2011 = x. (Kohdeyrityksen aineisto myynnin volyymien kehityksestä vuosina 2011–2021)

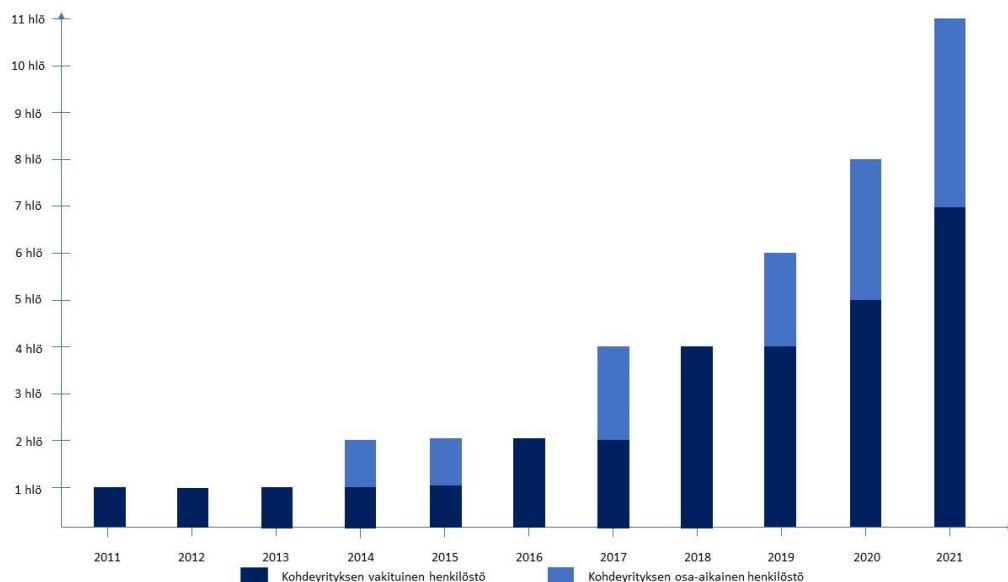


Kuva 9. Yrityksen tuloksen kehittyminen vuosina 2011–2021.

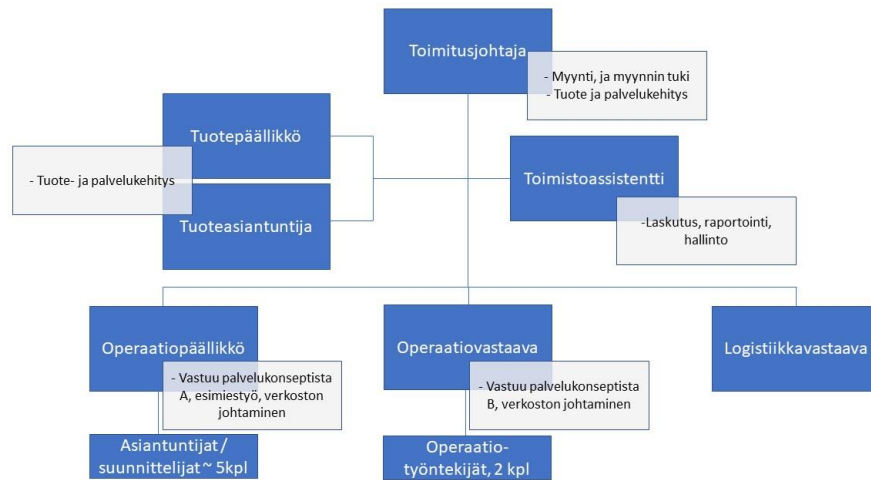
(Kohdeyrityksen tilinpäätökset 2011–2020, toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Yrityksen työntekijöiden määrä on kasvanut tasaisesti tarkastelujaksolla. Ensimmäinen vakituinen rekrytointi toimitusjohtajan jälkeen yhtiössä tehtiin vuonna 2015, jolloin yhtiöön palkattiin ensimmäinen operaatiotyöntekijä. Vuonna 2021 yritys työllisti yli kymmenen henkilöä. Yhtiön organisaatorakenne on kehittynyt tarkastelujaksolla, mutta on edelleen verrattain matala. Yhtiön toimitusjohtaja vastaa myynnistä, kehityshankkeista, henkilöstöhallinnosta, sekä osittain myös taloushallinnosta. Toimitusjohtajan alaisuudessa työskentelee tuotepäällikkö, tuoteasiantuntija, operaatiopäällikkö, operaatiovastaava, logistiikkavastaava, talousassistentti, sekä projektiasiantuntijoita. Operaatiopäällikkö toimii esimiehenä noin viidelle työntekijälle, sekä vastaa yhdestä palvelukonseptista ja siihen liittyvän verkoston johtamisesta. Operaatiovastaava vastaa yrityksen toisesta palvelukonseptista ja siihen liittyvän verkoston johtamisesta. Operaatiovastaavalla on kaksi suoraa alaista. Talousassistentti vastaa pääasiassa yrityksen laskutuksesta, raportoinnista, sekä osittain muista hallinnollisista tehtävistä. Tuotepäällikkö ja tuoteasiantuntija toimivat osana toimitusjohtajan johtamaa kehitystoimintoa. (Toimitusjohtajan haastattelu, 25.11.2021)

Kuva 10 esittää kohdeyrityksen henkilöstömäärän kehityksen. Kuva 11 esittää yrityksen organisaatorakenteen ja henkilöstön vastuut.



Kuva 10. Kohdeyrityksen henkilöstömäärän kehitys vuosina 2011–2021 (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)



Kuva 11. Kohdeyrityksen organisaatiokaavio (Kohdeyrityksen organisaatiokaavio, 2021)

Kohdeyrityksen elinkaari ja kasvupolku voidaan nähdä kolmena erilaisena vaiheena. Ensimmäinen vaihe sijoittuu tarkastelujaksolla vuosiin 2011–2015, toinen vaihe vuosiin 2016–2018 ja kolmas vaihe vuosiin 2019–2021. Jokaisessa vaiheessa ilmenee erilaisia kasvun ja kehittymisen mukanaan tuomia teemoja, jotka ovat vaikuttaneet myös yrittäjän roolin kehittymiseen. Seuraavaksi tutkimuksessa esitellään yrityksen keskeiset elinkaaren ja kasvun vaiheet.

#### 4.1.1 Yrityksen elinkaaren vaihe 1 – vuodet 2011–2015

Ensimmäinen vaihe vuosina 2011–2015 edustaa kohdeyrityksessä aikaa, jolloin yrittäjällä ja hänen työpanoksellaan oli absoluuttinen merkitys yrityksen toiminnalle. Greiner (1998, s. 6) esittää tämän ensimmäisen vaiheen olevan luovuuden vaihe, jossa yrittäjällä on merkittävä rooli kaikessa yrityksen toiminnassa ja yrittäjä vastaa itse käytännössä kaikesta operatiivisesta toiminnasta. Myös Churchill & Lewis (1987, s. 2–4) esittävät ensimmäisen kasvuvaiheen edustavan käytännössä tilaa, jossa yritys on yhtä kuin yrittäjä. Yrityksessä voi Churchill & Lewisin mukaan olla tässä vaiheessa jo työntekijöitä, mutta suurin vaikutus on yrittäjällä itsellään. Tämän lisäksi toiminta alaisten ja yrittäjän välillä on hyvin epäformaalia.

Vaihemallien, kuten Greiner (1998) ja Churchill & Lewis (1987), esittämä yrityksen kasvun vaihe voidaan nähdä vastaavan suhteellisen hyvin myös kohdeyrityksen tilannetta. Vuosina 2011–2015 yrittäjä teki kertomansa mukaan käytännössä kaiken työn itse. Myyntityö ja sen tuloksellisuus oli erittäin tärkeässä asemassa, mutta yrittäjä vastasi myös täysin hallinnollisesta työstä kuten laskutuksesta, sopimuksista, sekä kirjanpidosta. Yrittäjä kokee, että verkostomaisesti toimittaessa on verkoston hallinnointi ja palveluoperaatioiden johtaminen vahvasti kohdeyrityksen ydintoimintaa, ja varsinainen operatiivinen työ yrityksessä. Yrittäjä on kokenut tämän vaiheen mielenkiintoisena uusien asioiden oppimisen vaiheena. Yrityksen koon ja työmäärän kasvaessa yrittäjä on kokenut tämän vaiheen toisaalta myös raskaana. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Vuosien 2011–2015 aikana yrityksen taloudellinen kehitys oli vahvaa. Yrityksen liikevaihto, myynnin volyyymi ja tulos kehittyivät vahvasti. Vuonna 2012 yrityksessä otettiin käyttöön uusi merkittävä palvelukonsepti. Uusi palvelukonsepti, sekä seuraavana vuonna palvelukonaisuuteen lisätyt uudet tuoteratkaisut toimivat merkittävänä vaikuttimena vahvaan taloudelliseen kehittymiseen. Uusi palvelukonsepti, sekä uudet tuoteratkaisut kasvattivat yrityksen liikevaihtoa, sekä myynnin volyyymia. Uuden palvelukonseptin lanseeraus oli merkittävä muutos yrityksessä myös asiakkuuksien osalta, sillä suurin osa vuonna 2013 saaduista uusista asiakkuuksista tuli uuden palvelukonseptin kautta. Yrityksen henkilöstömäärä ei vuosien 2011–2015 aikana kasvanut vielä merkittävästi. Vuosina 2014 ja 2015 yrityksessä toimi kuitenkin toimitusjohtajan lisäksi osa-aikainen työntekijä. (Kohdeyrityksen tilinpäätöstiedot vuosilta 2011–2015, Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Kohdeyrityksen aineisto myynnin volyymin kehityksestä vuosina 2011–2015, Kohdeyrityksen aineisto asiakkuuksien kehityksestä vuosina 2011–2015)

Kohdeyrityksen vuosien 2011–2015 vaiheen voidaan nähdä olevan peilautuvan esimerkiksi Adizesin (1979, s. 5–6) esittämiin nuoren yrityksen ominaispiirteisiin. Tässä vaiheessa yrittäjällä on merkittävä rooli kaikessa tekemisessä, ja primäärinen fokus toiminnassa suuntautuu myyntiin ja asiakassuhteiden hoitamiseen. Kohdeyrityksen yrittäjän haastatteluista käy ilmi, että myynti ja asiakassuhteet ovat olleet aivan keskeinen teema yrityksen alkuvaiheista lähtien. Churchill & Lewisin (1987, s. 4–6) mallin toisen vaiheen, yrityksen selviytymisen vaiheen, elementtejä voidaan nähdä ilmenevän myös osittain kohdeyrityksessä vuosina 2011–2015. Yrittäjän keskeinen rooli kaikessa tekemisessä, asiakaskeskeisyyden ja asiakassuhteiden korostuminen, sekä matala hierarkia ovat teemoja, jotka ovat keskeisiä Churchill

& Lewisin mallin toisessa vaiheessa. Näitä teemoja on havaittavissa myös kohdeyrityksen kasvun seuraavassa vaiheessa. Tämä toimii hyvänä esimerkkinä tilanteesta, jossa vaihemallien vaihteita ei ole välttämättä yksinkertaista sijoittaa tarkkaan ajankohtaan eri yritysten elinkaarella.

#### 4.1.2 Yrityksen elinkaaren vaihe 2 – vuodet 2016–2018

Vuosien 2016–2018 välisen ajan voidaan nähdä edustavan seuraavaa vaihetta kohdeyrityksen kasvupolulla. Tällä aikavälillä kohdeyrityksen taloudellinen kasvu oli yhä voimakkaampaa. Vuodesta 2015 vuoteen 2018 kohdeyrityksen liikevaihto kasvoi liki nelinkertaiseksi, tulos kasvoi yli kuusinkertaiseksi ja myynnin volyymi liki nelinkertaistui. Asiakasmäärä kasvoi kohdeyrityksessä vuosien 2015–2018 välillä noin 25 %, ja yritykseen saatiin hankittua muutamia merkittäviä isoja asiakassuhteita. Liiketoiminnan kasvua vauhditti uudet asiakkuudet, mutta myös myynnin lisääntyminen olemassa oleville asiakkaille (Kohdeyrityksen aineisto myynnin volyymin kehityksestä vuosina 2015–2018, Kohdeyrityksen tilinpäätöstiedot vuosilta 2015–2018, Kohdeyrityksen aineisto asiakkuuksien kehityksestä vuosina 2015–2018, Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022).

Vuonna 2015 yrityksellä oli yksi osa-aikainen työntekijä. Vuonna 2018 yrityksessä toimi toimitusjohtajan lisäksi kolme täyspäiväistä työntekijää. Ottaen huomioon yrityksen verkostomaisen toimintalogiikan, voidaan henkilöstön määrän muutosta tällä aikavälillä pitää jokseenkin merkittävänä. Yrityksen ensimmäinen kokoaikainen rekrytointi toteutettiin vuosien 2015–2016 vaihteessa. Tämä rekrytointi oli merkittävä tekijä yrityksen toiminnan ja kasvun kannalta. Rekrytoidun henkilön ensimmäinen työtehtävä oli tehostaa vuonna 2012 tarjoomaan otetun palvelumallin toimintaa. Uuden henkilön mukaantulo operatiiviseen työhön mahdollisti osaltaan yrityksen kasvun jatkumisen myös uudelleen organisoidun palvelumallin myötä. Seuraavat rekrytoinnit yrityksessä toteutettiin vuonna 2017 tukemaan kasvun jatkumista ja vastaamaan tarpeeseen yhä kasvavassa liiketoiminnassa. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Vuosien 2016–2018 aikana yrittäjän työnkuvaan kuului edelleen hyvin vahvasti myynnistä ja hallinnosta vastaaminen. Rekrytoinnit vuosina 2016 ja 2017 toivat mukanaan tarvittua apua operatiiviseen työhön ja erilaisiin selvitystehtäviin, kuten toisen palvelumallin

tervehdyttämiseen ja jatkokehitykseen. Tämän tarkastelukauden loppuvaiheessa varsinaisten asiakaskohtaisten palvelukokonaisuuksien johtaminen säilyi edelleen yrittäjän vastuulla, mutta rekrytoidut työntekijät vastasivat jo kokonaisuuksien sisällä projektien operatiivisesta johtamisesta.

Vuosiin 2016–2018 sijoittuvan vaiheen voidaan nähdä sisältävän elementtejä esimerkiksi Garnseyn (1998, s. 534–538) vaihemallin resurssien mobilisoinnin ja -generoinnin vaiheista. Resurssien mobilisoinnin vaiheessa yrittäjän on tärkeä saada rajalliset resurssit tuottamaan tehokkaasti. Kuten kohdeyrityksen yrittäjä itse toteaa, oli esimerkiksi ensimmäisellä täysipäiväisen työntekijän rekrytoinnilla suuri merkitys, ja se vaikutti osaltaan merkittävästi tulevien vuosien kasvuun (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022). Resurssien mobilisoinnin vaiheeseen liittyy vahvasti myös yrityksen toimiala ja toimintamalli. Riippuen toimialasta, ei resursseja tarvita välttämättä merkittävää määrää, mutta niiden oikeasuhtainen käyttäminen on tärkeää. Kohdeyrityksen vuodet 2016–2018 vertautuvat Churchill & Lewisin (1987, s. 4–6) esittämään selviytymisen vaiheeseen. Esimerkiksi yrittäjän vahva vastuu liiketoiminnan kokonaisuudesta ja operatiivisista tehtävistä, sekä toteutunut suora alaisten johtaminen ovat teemoja, jotka ilmenivät kohdeyrityksessä vuosina 2016–2018.

Hyvänä esimerkkinä erilaisten vaihemallien esittämien yrityksen kasvuvaiheiden luonteenpiirteiden ja empirian välisestä suhteesta toimii Steinmetzin (1969, s. 29–30) mallin ensimmäinen vaihe, suoran johtamisen vaihe. Siinä missä kohdeyrityksen vuosien 2016–2018 kasvun vaiheen voidaan nähdä vastaavan osittain Garnseyn (1998) vaihemallin toista ja kolmatta vaihetta, resurssien mobilisoinnin ja -generoinnin vaihetta, tai Churchill & Lewisin (1987) vaihemallin toista vaihetta, yrityksen selviytymisen vaihetta, voidaan kohdeyrityksen nähdä toimineen Steinmetzin mallin perusteella käytännössä vuodet 2011–2018 vaihemallin ensimmäisessä, suoran johtamisen vaiheessa. Steinmetzin mukaan tässä vaiheessa yrittäjä vastaa kokonaisvaltaisena operaattorina kaikesta yrityksen toiminnasta. Yrittäjän tehtävänä on ennen kaikkea tehdä asioita, jotka pitää tulla tehdyksi. Kuten Steinmetz esittää, tulee yrittäjän kuitenkin yrityksen kasvaessa käyttää enemmän aikaa esimerkiksi henkilöstön kouluttamiseen, sekä hallinnolliseen työhön. Tässä vaiheessa Steinmetzin mukaan myös delegoinnin tarvetta alkaa usein esiintymään. Nämä teemat tulevat selvästi esiin kohdeyrityksen yrittäjän haastatteluista. Esimerkkeinä näistä ovat ensimmäisen rekrytoinnin tärkeys vuonna 2016, lisääntynyt hallinnollisen työn määrä vuosina 2016–2018, sekä delegoinnin ja henkilöstön kouluttamisen tärkeys uusiin tehtäviin (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022).

Erilaiset kasvun vaihemallit poikkeavat toisistaan kasvun vaiheiden osalta, riippuen tarkastelutavasta ja mallin selittävyyydestä eri kokoisiin yrityksiin.

#### 4.1.3 Yrityksen elinkaaren vaihe 3 – vuodet 2019–2021

Vuosia 2019–2021 voidaan pitää yrityksen elinkaarella ja kasvupolulla seuraavana merkittävänä vaiheena. Yrityksen liiketoiminnallinen kasvu jatkui edelleen vahvana. Yrityksen liikevaihto kehittyi kolmannessa vaiheessa noin 7,6 miljoonasta eurosta noin 11 miljoonaan euroon. Asiakkuuksien määrä pysyi tällä tarkastelujaksolla suhteellisen stabiilina, mutta myynnin volyymit kasvoivat yli 40 %. Yrityksen voidaan todeta saavuttaneen suhteellisen vakaan tilan markkinasegmentissään ja asiakkuuksissaan viimeistään vuosien 2019–2021 aikana. Yrityksen tulos kasvoi vuonna 2020 noin miljoonaan euroon. Vuoden 2021 odotettu tulos tulee olemaan pienempi operatiivisten kustannusten, henkilöstökustannusten, sekä markkinatilanteen takia. Yrityksen henkilöstömäärän kasvu oli merkittävä tekijä kasvun kolmannessa vaiheessa. Henkilöstön määrä kasvoi tänä aikana neljästä työntekijästä yli kymmeneen työntekijään. Suhteutettuna yrityksen kehityskaareen, toimintamalliin ja henkilöstömäärän aiempaan kehitykseen, on tämä muutos ollut merkittävä, ja tuonut uusia piirteitä organisaation toimintaan. (Kohdeyrityksen tilinpäätöstiedot vuosilta 2018–2020, Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Kohdeyrityksen aineisto myynnin volyymin kehityksestä vuosina 2018–2021, Kohdeyrityksen aineisto asiakkuuksien kehityksestä vuosina 2018–2021)

Kohdeyrityksessä vuosien 2019–2021 ominaispiirteenä oli organisaation kasvaminen, sekä organisaation rakenteen vahvistuminen yrittäjävetoisesta rakenteesta funktionaaliseksi kolmitasoiseksi organisaatioksi. Vuodesta 2019 eteenpäin kohdeyrityksessä on alettu panostaa myös enemmän kehitystyöhön, mikä on ollut osa yrittäjän roolin kehittymisen kaarta. Tällä aikavälillä yrittäjän työhön tuli uusia elementtejä uudenlaisessa esimiestyössä ja johtajan roolissa. Yrittäjän osalta vuosina 2016–2018 alkanut siirtymä laajasta yrittäjän roolista kohti esimiehen ja johtajan rooleja vahvistui edelleen kasvun kolmannessa vaiheessa. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Siinä missä ensimmäinen kasvun vaihe vuosina 2011–2015 oli vahvasti sidoksissa yrittäjään itseensä, nojautuen vahvasti myyntiin ja asiakaskunnan rakentamiseen, toi seuraava vaihe

2016–2018 mukanaan ensimmäisiä merkkejä erikoistumisesta, delegoinnista, esimiestyöstä ja palvelukonseptien organisoinnista. Vuodet 2019–2021 ovat vieneet yritystä eteenpäin organisoitumisessa ja toimintojen struktuurissa, sekä tuoneet uusia teemoja, kuten kehitystyön mukaan organisaation toimintaan. Myös delegointi ja erikoistuminen ovat nousseet merkittävämpään rooliin näiden vuosien aikana. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Kohdeyrityksen elinkaaren ja kasvun kolmannen vaiheen voidaan nähdä vastaavan Garnseyn (1998, s. 538–540) kasvumallin neljättä vaihetta, *kasvun vahvistamista*. Esimerkiksi lisääntynyt tehtävien delegointi, sekä työntekijöiden yhä kasvanut vastuu operatiivisesta työstä ilmenevät Garnseyn kasvun vahvistamisen vaiheessa, sekä kohdeyrityksen kolmannessa vaiheessa. Greinerin (1998, s. 6) suunnan näyttämisen vaiheessa esiintyy osittain samanlaisia teemoja kuin kohdeyrityksen kasvun kolmannessa vaiheessa. Työntekijöiden osaamisen ja asiantuntijuuden lisääntyminen, sekä johtamisessa tapahtuvat muutokset uusien johtamisen kerrosten kautta vastaavat kohdeyrityksen tilannetta. Greinerin mallin suunnan näyttämisen vaihe ei kuitenkaan vastaa täysin kohdeyrityksen tilannetta. Churchill & Lewisin (1987, s. 6) esittämät menestyksen ja nopean kasvun vaiheet vastaavat kohdeyrityksessä tapahtunutta kehitystä suhteellisen hyvin. Operatiivisen työn vastuiden siirtyminen organisaatiossa alaspäin, delegoinnin lisääntyminen, sekä yrittäjän toimenkuvassa tapahtuneet muutokset vastaavat Churchill & Lewisin esittämiä.

## 4.2 Keskeiset teemat yrittäjän roolin muutoksessa

### 4.2.1 Yrittäjän työnkuvan muutos

*”Kasvu, että kun sitä kasvua ei olla menty piiloon, eikä ole niinku todettu, että pitäydytään niinku vanhoissa, niin tuota se on niinku aiheuttanut sen, että se niinku roolin on niinku täytynyt muuttua”* (Hallituksen puheenjohtajan haastattelu 21.3.2022)

*”Aikaisemmin yrittäjä teki kädet savessa töitä. Sitten hän teki kädet savessa töitä ja yritti samaan aikaan viittoja toisille, että laittakaa tekin kädet saveen ja tehkää niistä tuollaisia savikulhoja, ja sitten sen jälkeen, kun työntekijät alkoivat oppimaan savikulhojen tekemisen, niin sen jälkeen yrittäjä varmaan jatkoi sitten siitä*

*sitä niinku aihepiiriä, että nyt tää menee hyvin ja jatkoi sitä myyntiä asiakkaille. Varmaan enemmän on pystynyt myymään ja kertomaan asiakkaille paremmin niistä savikulhoista, että mitä sitten niinku hyötyä niistä on ja tutustumaan siihen lähdeaineistoon, että mistä materiaaleista kannattaa tehdä savikulho [...] on pystynyt niinku tavallaan jalostamaan sitä asiaa eteenpäin.” (Operaatiopäällikön haastattelu 8.4.2022)*

Yrittäjän työnkuvan nähdään usein muuttuvan yrityksen elinkaarella ja kasvun eri vaiheissa. Esimerkiksi Garnsey (1998) esittää yrittäjän tehtäväkentän muuttuvan kasvun myötä vahvasti operatiivisesta työstä ja kokonaisvaltaisesta asioiden hoitamisesta kohti strategisten teemojen, sekä suunnittelun ja seurannan täyttämää kokonaisuutta. Myös erilaiset esimiehen ja johtajan roolit ovat olennaisia osia yrittäjän roolin ja työnkuvan muuttumisessa. Myös esimerkiksi Churchill & Lewis (1987) esittävät yrittäjän tehtävien kaaren kehittyvän vastavasti, alun kaikenkattavasta roolista, muun muassa delegoinnin kautta kohti strategisia ja yrityksen toimintaa ohjaavampia teemoja. Esimerkiksi Kroeger (1974) esittää yrittäjän työnkuvan kehittyvän yrityksen kasvun myötä alun innovoinnista kohti erilaisia esimiestehtäviä. Suunnittelu, ennustaminen, sekä tarvittavan organisaatorakenteen muodostaminen ovat Kroegerin mukaan jo kasvaneen yrityksen yrittäjän tärkeitä tehtäviä. Myös ulkoisten suhteiden hallinnointi ja kehittäminen korostuvat kasvaneessa yrityksessä (Kroeger, 1974).

Kohdeyrityksessä yrittäjän työnkuva on muuttunut yrityksen kasvaessa. Muutokset työnkuvassa ovat olleet osittain aihetta käsittelevän teorian mukaisia. Esimerkiksi yrityksen toimiala, toimintamalli ja yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet voivat vaikuttaa vahvasti yrittäjän työnkuvan kehittymiseen yrityksen elinkaarella ja kasvun vaiheissa. Haastateltaessa kohdeyrityksen yrittäjää, voidaan havaita, että työnkuvan kehittyminen ei ole edennyt niin yksinkertaistetusti kuin useat mallit esittävät. Työnkuvan muuttumiseen ovat vaikuttaneet vahvasti yrityksen ympäristö, kasvun vaihe, yrittäjän näkökulma yritystoimintaan, sekä esimerkiksi yrittäjän omat preferenssit. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Vuosina 2011–2015 yrittäjän toimenkuva piti sisällään kaiken yritystoimintaan liittyvän työn. Ensimmäiset vuodet yrittäjän työnkuva piti sisällään hyvin vahvasti myynnillisiä toimia ja asiakassuhteista huolehtimista. Yrittäjä vastasi itse asiakashankinnasta, yrityksen palvelun myynnistä, asiakaspalvelusta, sekä varsinaisesta operatiivisesta työstä, eli palveluprojektien, yhteistyö- ja alihankkijaverkostojen johtamisesta. Tämän lisäksi kaikki yrityksen hallinnollinen työ, kuten laskutus ja kirjanpito kuuluivat yrittäjän työnkuvaan.

Palvelukokonaisuuksien läpivienti vei suuren osan yrittäjän ajasta. Yrittäjän työ rytmittyi elinkaaren ja kasvun ensimmäisessä vaiheessa palvelun myynnistä asiakkaille, jota seurasi projektien läpiviennistä ja verkostojen johtamisesta koostuva kokonaisuus yhdistettynä hallinnollisiin tehtäviin. Myyntityö ja verkostojen johtaminen ovat olleet yrittäjän mukaan kaksi keskeisintä ja tärkeintä tehtävää vuosien 2011–2015 välisenä aikana. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022)

Operatiivisten ja hallinnollisten tehtävien ohella yrittäjän työnkuva piti sisällään myös muita tehtäviä jo tarkastelukauden alkupuolella. Strategisella suunnittelulla on ollut vahva rooli yrittäjän työnkuvassa vuodesta 2013 alkaen.

*”Tätä firmaahan on johdettu vuodesta 2013 lähtien niinku pörssi-yhtiöön johdettais, vaikka tää on ollut, ja on nappikauppaa. Strategisesti tätä on johdettu älytömmän tiukasti. En tiedä yhtään firmaa missä missä pyöriteltäis niin paljon strategiaa, taktiikkaa, visioo, pitkää aikaväliä, lyhyttä aikaväliä, kun tässä firmassa on tehty [...] Tässä tullaan TJ ja HPJ-rooleihin. Tää on ollut aivan menestyksen kriteeri! Ton kasvun taustalla on [...] 20 % on tuuria ja 80 % on HPJ- ja TJ-suhdetta. Se on tuntikaupalla jauhamista siitä, mitä me tehdään kahden kolmen viikon perspektiivillä, mitä tehdään kuuden kuukauden päästä, mitä tehdään kolmen vuoden päästä. Se prosessi on suurta nautintoa niinku myyntikin. [...] Me käydään varmaan 4h joka viikko strategiaa läpi. Ja tää ei oo lisääntynyt, kun se ei voi lisääntyä, kun sitä on tehty aina.. Se muuttaa muotoa, kun katsotaan kasvun eri vaiheita... kun nyt meillä alkaa olla markkinaosuus 60-70%, niin se strategia kääntyy väkisinkin meidän päämarkkinassa ylläpitämiseen ja puolustamiseen. Kun aiemmin oltiin hyökkäysstrategiassa, että millä me saadaan markkinaa. Mutta se ajankäyttö strategiaan ei oo muuttunut mihinkään.”* (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

On mielenkiintoista huomata, että esimerkiksi strategisella työllä on ollut kohtuullisen suuri rooli yrittäjän työnkuvassa jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Yrityksen kasvun vaihemallit kuvaavat strategisten toimien tulevan yrittäjän työnkuvaan yleensä yrityksen koon kasvaessa merkittävästi (mm. Garnsey, 1998). Toisaalta yrityksen kasvua kuvaavat mallit eivät esitä, etteikö myös strategiset teemat voisi kuulua yrittäjän työnkuvaan yrityksen ollessa vielä kasvunsa alkuvaiheessa. Kohdeyrityksen yrittäjän tapauksessa voidaan todeta, että strategisen suunnittelun, tai strategisten tehtävien määrä ei ole välttämättä lisääntynyt kasvun myötä, mutta ne ovat muuttaneet muotoaan. Samalla niiden merkitys on korostunut. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Vuosina 2016–2018 yrittäjän työnkuva alkoi muuttumaan vaiheittain. Ensimmäisten rekrytointien myötä operatiivista työtä siirtyi pois yrittäjältä yritykseen rekrytoituille operaatio-suunnittelijoille. Yrittäjä on halunnut pitää kiinni myynnillisestä roolista. Työnkuvan muutoksen taustalla on ollut vahvasti ajatus yrittäjän työpöydän siivoamisesta palveluoperaatioiden hallintaan liittyvistä tehtävistä. Työnkuvan muutos ei ole seurausta ainoastaan kasvun aiheuttamasta tehtävien allokoinnista, vaan siihen on vaikuttanut kohdeyrityksessä myös esimerkiksi yrittäjän omat taipumukset ja ajatukset.

*”...kaikki on siis tähdännyt siihen, että multa on pyritty saamaan vuodesta 2015 lähtien noita kaikkia muita työtehtäviä pois niin paljon kuin mahdollista, että se myynti jää mulle. Se on ollut aina se tavoitetila [...] Operaationjohtaminen on ollut selvästi ihan sairaan vaikeeta, ja kun siitä on pitänyt aika tiukkaan kiinni itse ja sitä on tehnyt paljon, niin siitä roolista poisjättäytyminen on ollut tosi vaikeeta ja noiden tyyppien on pitänyt monta vuotta opetella sitä hommaa [...] ilman että mä hirveesti vahtaan ja ohjaan. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)*

Vuosien 2015–2016 vaihteessa rekrytoidun operaatiosuunnittelijan yksi tärkeistä tehtävistä oli yrityksen toisen palvelumallin verkoston toiminnan tehostaminen. Yritys oli joutunut toimimaan usean vuoden ajan haastavassa tilanteessa tämän palvelumallin alihankkijaverkoston osalta. Verkoston optimointiin tähdännyt hanke onnistui erittäin hyvin. Onnistunut hanke yhdistettynä yrittäjän työnkuvan täsmentymiseen olivat merkittävänä osana mahdollistamassa yrityksen kasvua vuosina 2016 ja 2017. Operatiivisen työn siirtyessä osittain uudelle rekrytoidulle henkilölle, pystyi yrittäjä käyttämään enemmän aikaansa myyntityöhön. Yrityksen kasvulla on siis ollut suora yhteys yrittäjän roolin ja työnkuvan muutokseen. Tämä on johtanut yrityksessä puolestaan parantuneeseen ja realisoituneeseen mahdollisuuteen kasvaa. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Kohdeyrityksen yrittäjä korostaa rekrytoinnin ja hänen työnkuvansa muutoksen tärkeyttä kasvussa seuraavasti:

*”Meillä oli tiedossa, että meillä on reilusti kapasiteettia vuodelle 2017, ja mulla oli myöskin aikaa normaalia enemmän myyntityöhön, ja sitten me vedettiin valtavasti markkinaosuutta vuodelle 2017. [...] Yksi iso tekijä on se että tehtiin*

*rekry. Se vapautti aikaa myyntiin ja rekrytointi edesauttoi verkoston tervehdytämistä, josta saatiin valtavasti kilpailuetua hetkellisesti vaikka kuinka paljon ja pystyttiin voittamaan valtavasti kauppoja vuodelle 2017” (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022).*

Vuosina 2016–2018 yrittäjän työnkuva piti sisällään erittäin vahvasti myynnilliset tehtävät, sekä kaiken yrityksen hallinnollisen työn. Poikkeuksena vuosien 2014–2015 aikana aloitettu kirjanpidon ulkoistus. Ensimmäisen vakituisen rekrytoinnin mukana tuli myös ensimmäisiä esimiehen työhön kuuluvia elementtejä. Rekrytoinnin taustalla oli liiketoiminnan kasvu ja sen aiheuttama tarve lisäresursseille. Liiketoiminnan kasvun voidaan nähdä johtaneen muutokseen yrittäjän työnkuvassa esimiehisyiden kautta. Vuosien 2016–2018 nopean kasvun aikana, jolloin esimerkiksi myynnin volyymi kolminkertaistui, ei yrittäjällä ollut juurikaan mahdollisuutta ottaa uudenlaisia tehtäviä itselleen. Volyyymien kasvaessa esimerkiksi kaikki hallinnollinen työ moninkertaistui ja vei jälleen myynnin ohella suuren osan yrittäjän työajasta. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Vuosien 2016–2018 välisenä aikana, kun yrityksessä oli jo palkattuja työntekijöitä, muuttui yrittäjän työnkuva luonnollisesti esimiestyöstä, sekä tehtävien ja vastuun jakamisesta johtuen. Vuosina 2016–2018 kohdeyritys oli henkilöstömäärältään pieni. Ensimmäisiä kriittisiä delegointeja operaatioiden johtamiseen liittyen oli kuitenkin tehty. Tänä aikana ensimmäiset vakituiset työntekijät työskentelivät yrittäjän ohella palveluprojekteihin liittyvissä operaatiojohdollisissa tehtävissä. Yrityksen liiketoiminnan kasvun aiheuttama sisäisen organisaation kasvu vaikutti yrittäjän työnkuvaan niin, että yrittäjän työnkuvaan tuli mukaan kouluttajan rooli. Vastuu uusien työntekijöiden kouluttamisesta nousi tärkeäksi osaksi yrittäjän arkea. Yrityksen talous oli lähtenyt nopeaan kasvuun. Yrittäjä joutui tasapainoilemaan myynnin, hallinnollisten töiden, työntekijöiden kouluttamisen, sekä ylemmän tason operaatioiden johtamisen välillä. Yrittäjä kutsuu tätä aikaa kaaoksen hallinnaksi ja sen johtamiseksi. (Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022)

Vuosien 2019–2021 aikana yrittäjän työnkuva kehittyi edelleen. Vastuu myynnistä säilyi yrittäjän työnkuvassa. Vakiintuneen markkinatilanteen takia myynnin viemä aika kuitenkin vähentyi yrittäjän työnkuvassa. Perusteluna myynnillisen työnkuvan säilymiseen kertoo yrittäjä myyntityön olevan hänelle erittäin mieleinen osa yrittäjänä ja toimitusjohtajana toimimista. Toisaalta yrittäjän mukaan yrityksen toimiala on sellainen, että myyntityö vaatii paitsi myynnillisiä taitoja, mutta myös erittäin vahvaa substanssiosaamista toimialalta.

Asiakassuhteet ovat yrityksellä pitkiä ja niiden rakentaminen myynnin kautta vaatii vahvaa kokonaisuuksien hallitsemista. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Kohdeyrityksen yrittäjä korostaa myyntityön tärkeyttä ja sen suhdetta hänen omaan osaamiseensa. Mahdollisen myyjän palkkaamista yrittäjä kommentoi seuraavasti.

*”Ehkä, mutta se on vähän hankala, kun mulla on kaikki luvut päässä ja mä viime kädessä päätän että millä hinnalla joku kauppa tehdään. Että ei niinkun auto-kaupassa, että myyjä joutuu kysymään esimieheltä luvan johonkin diiliin. Ikinä ei tuu mitään viivästyksiä, mä voin sanoa suoraan että tohon me ei pystytä, tai että tohon diiliin voidaan mennä jos kokonaisuus on hyvä. Mä voin päättää neuvottelun aikana, että mitä me tehdään. Sen pohjan luominen ottaa vaan aikaa. Kyllä jotkut ranget voisi laittaa myyjälle, mutta se tekee siitä jäykkää sitten”*  
(Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022).

Tässä suhteessa myynnillisen työnkuvan säilyvyys voidaan nähdä osana mahdollistamassa yrityksen kasvua. Yrityksen taloudellinen kehityskaari kertoo, että myynnillisen työnkuvan säilyminen yrittäjällä ei ole ainakaan estänyt yritystä kasvamasta taloudellisten lukujen valossa. Asia on moniulotteinen. Myyntitehtävistä luopuminen olisi voinut mahdollistaa yrittäjän työnkuvan kehittymisen muihin tehtäviin jo aiemmassa vaiheessa. Toisaalta tutkittavasta kohteesta voidaan nähdä, että myös yrittäjän työnkuvan muuttumattomuus saattaa toimia kasvua tukevana teemana tietyissä tapauksissa.

Yrityksen liiketoiminnan kasvusta johtuen hallinnollisen työn, kuten taloushallinnon määrä lisääntyi edelleen vuosina 2019–2021. Vuonna 2019 osa tästä työstä siirtyi operaatiopäällikölle ja hänen alaisilleen. Työn määrä oli kuitenkin niin suuri, että vuonna 2020 palkattiin toimistoassistentti vastaamaan tästä aiemmin yrittäjän vastuulla olleesta työstä. Tämän lisäksi uudenlainen johtamistyö ja johtajan roolin muutos on ollut havaittavissa yrittäjän työnkuvassa tällä yrityksen elinkaaren kolmannella tarkastelujaksolla. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022)

Liiketoiminnan kasvun käynnistämä sisäisen organisaation rakentuminen on johtanut yrittäjän työnkuvassa lisääntyneeseen esimiestyön määrään, sekä mahdollistanut myös yrittäjän keskittymisen yhä enemmän ylemmän tason liikkeenjohtamiseen, kokonaisuuden johtamiseen ja suunnittelutyöhön. Edellisen tarkastelujakson kaaoksen hallitseminen ja sen johtaminen siirtyi yrittäjän mukaan osittain alemmalle tasolle organisaatiossa. Kohdeyrityksessä

on panostettu pitkään erilaisiin kehitystoimiin, mutta tällä viimeisellä tarkastelujaksolla kehitystyön rooli on korostunut. Yrittäjän vastatessa tästä osa-alueesta päätoimisesti, on tämä vaikuttanut myös yrittäjän työnkuvaan. Aiempina vuosina suunnittelutyö on jäänyt enemmän visioinnin tasolle, mutta organisaation kasvaessa ja tehtävien siirtyessä osittain pois yrittäjältä, on hänellä ollut myös parempi mahdollisuus edistää kehityshankkeita ja jalkauttaa visioita ja kehitystoimia käytännön tasolle delegoimalla. Strategisen tason suunnittelutyö on ollut aina vahvasti yrittäjän ja hallituksen puheenjohtajan välistä yhteistyötä. Organisaation muuttuessa funktionaalisemmaksi, on yrittäjän mukaan liiketoiminnan taktista suunnittelua jalkautettu myös enemmän organisaation alemmalle tasolle. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022)

Tarkasteltaessa yrittäjän työnkuvan muutosta kahdella viimeisellä tarkastelujaksolla, 2016–2018 ja 2019–2021, voidaan huomata, että työnkuvan muutoksessa ilmenevät teemat muikailevat esimerkiksi Kroegerin (1974, s. 42–45) esittämää työnkuvan muutosta kasvuvaiheen yrityksissä. Ihmisten johtaminen, ja uudenlaiset johtamiseen liittyvät tehtävät ovat tulleet uutena osana yrittäjän työnkuvaan kyseisellä aikavälillä. Viime vuosina myös esimiesten johtaminen on ollut uusi osa yrittäjän tehtäväkenttää (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022). Yrittäjän mukaan kokonaisuuksien hallinta on asettanut selvästi haasteita yrityksen kasvaessa. Tätä haastetta on ratkaistu osittain rekrytoinneilla ja työtehtävien allokoinnilla. Kroeger (1974, s. 42–45) esittää myynnin hallinnan olevan kasvavassa yrityksessä usein yrittäjän vastuulla. Näin on myös tarkasteltavassa kohteessa. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Yrittäjän työnkuvan kehittymisessä osana yrityksen elinkaarta ja kasvun vaiheita on ollut ominaista, että työnkuvan muutos on alkanut vahvasti liiketoiminnan kasvusta. Liiketoiminnan kasvu on johtanut organisaation kasvuun, joka on edelleen vaikuttanut yrittäjän työnkuvan muutokseen – osittain sitoen yrittäjän työtä tiettyihin toimiin, osittain mahdollistaen siirtymän uusiin toimiin.

#### 4.2.2 Delegoinnin ilmeneminen ja sen vaikutus yrittäjän roolin kehittymiseen

Delegoinnin merkitys korostuu yrityksen kasvua ja yrittäjän roolia käsittelevissä tutkimuksissa. Esimerkiksi Scott & Bruce (1987, s. 49–50), Garnsey (1998, s. 538–545), sekä

Churchill & Lewis (1987, s. 5–6), käsittelevät delegoinnin merkitystä yrityksen kasvaessa. Eri tutkimukset korostavat delegoinnin merkitystä yrityksen kasvun eri vaiheissa. Scott & Bruce (1987) nostavat delegoinnin tärkeyden esiin jo yrityksen kasvun ensimmäisestä vaiheesta lähtien. Garnsey (1998) nostaa delegoinnin esille yrityksen kasvun toisessa vaiheessa, mutta delegoinnin merkitys korostuu ennen kaikkea kasvumallin myöhemmissä vaiheissa. Churchill & Lewis (1987) korostavat yrittäjän henkilökohtaista roolia delegoinnin toteutumisessa. Yrittäjä voi olla vastahakoinen toteuttamaan tehtävien delegointia ja kokea delegoinnin haastavaksi. Tällä voi olla Churchill & Lewisin mukaan voimakkaita negatiivisia vaikutuksia yrityksen kasvun etenemiselle. Myös kohdeyrityksen kohdalla voidaan huomata, että delegointi ei ole yrittäjälle välttämättä helppo tehtävä. Tähän vaikuttavat niin henkilökohtaiset, kuin organisatorisetkin syyt. Delegoinnin tarve voi johtua paitsi yrittäjän ajankäytön haasteista, mutta myös ulkoisista syistä, kuten esimerkiksi asiakkaiden kasvaneista tarpeista (Churchill & Lewis 1987, s. 5–6).

Yrityksen elinkaaren ensimmäisissä vaiheissa delegoinnin voidaan nähdä liittyvän vahvasti kohdeyrityksessä tehtyihin rekrytointeihin. Yrittäjän vastatessa tutkimuksen tarkasteluajan jakson alkupuolella kaikista tehtävistä, ei tehtävien delegointia voitu luonnollisesti toteuttaa ilman rekrytointeja. Kohdeyrityksen sisäiset tehtävät voidaan jaotella neljään keskeiseen kokonaisuuteen, myyntiin, operaatioiden johtamiseen ja hallintointiin, kehitystehtäviin, sekä hallinnollisiin tehtäviin. Verkostomaiseen toimintaan pohjaavassa toimintamallissa, varsinkin palveluratkaisuihin liittyvä käytännön työ on toteutettu laajasti yhteistyö- ja alihankkijaverkoston kautta. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Tehtävien delegointi on tapahtunut kohdeyrityksessä vaihteittain, vahvimmin vuosina 2016–2021. Yrittäjän mukaan keskeinen tavoite tehtävien jakamisessa ja roolituksessa on ollut se, että ensimmäisen rekrytoinnin toteutumisesta lähtien myynti olisi hänen vastuullaan ja mahdollisimman paljon muita tehtäviä delegoitaisiin muiden työntekijöiden vastuulle. Tehtävien delegointi ei ole ollut yrittäjän mukaan kuitenkaan helppoa. Vasta tarkastelukauden loppupäässä on yrittäjän mukaan päästy tavoitteenmukaiseen tehtävien jakautumiseen. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Operaatioiden johtaminen on työ, jota yrityksessä on delegoitu eniten yrittäjältä muille työntekijöille. Yksi suurista delegoinnin toteutumista hidastaneista teemoista on ollut yrittäjän mukaan henkilöstön riittävän kokemuksen kartuttaminen. Yrittäjän mukaan jokainen yrityksen uusi työntekijä aloittaa käytännössä operaatioiden parissa työskentelemällä. Tämä

tarkoittaa toimimista aluksi manuaalisemmissa operaatioiden johtamiseen, ja hallintoihin liittyvissä tehtävissä (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022). Yrittäjän mukaan siirtyminen vastaamaan kokonaisista palveluoperaatioista ja johtamaan operaatioita itsenäisesti vaatii pitkän perehtymisen työhön. Yrittäjä vastasi itse usean vuoden ajan ylemmällä tasolla operaatioiden toteutuksesta, työntekijöiden hoitaessa palvelukokonaisuuksien manuaalisempia tehtäviä. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Delegoinnin haasteita kuvaa yrittäjän kokemus siitä, antaako vastuun palvelukokonaisuuksien hallinnasta työntekijöille, joilla ei ole vielä välttämättä tarpeeksi kokemusta suurten kokonaisuuksien läpiviennistä, vai käyttääkö yrittäjä omaa aikaansa varmistaakseen palvelulu-pauksen ja asiakastyytyväisyyden vastaamalla itse viime kädessä projektien toteutuksesta ylemmällä tasolla. Yrittäjälle on ollut selvästi helpompaa delegoida manuaalisempia työtehtäviä kuin ylemmän tason syvempää kokonaisuuksien hallintaa vaativia tehtäviä. Tämän lisäksi myös resurssien rajallisuus on vaikeuttanut delegointia. Organisaation ollessa pieni, on jokaisella työntekijällä suuri merkitys kokonaisuuden kannalta. Osittain tiukasta resurssitilanteesta johtuen, on yrittäjä päätenyt pitämään hyvin pitkään kiinni ylätason operaatio-työstä. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022).

*”Operaationjohtaminen on ollut selvästi ihan sairaan vaikeeta, ja kun siitä on pitänyt aika tiukkaan kiinni itse ja sitä on tehnyt paljon, niin siitä roolista poistajättäytyminen on ollut tosi vaikeeta ja niiden tyyppien on pitänyt monta vuotta opetella sitä hommaa, että ne on sillä tasolla, että mä voin täysin luottaa siihen mitä ne tekee, ilman että mä hirveesti vahtaan ja ohjaan.”* (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Ensimmäisen rekrytoinnin osalta palveluoperaatioiden hallintaa ja johtamista delegoitiin vaiheittain uudelle, nykyisin operaatiopäällikkönä toimivalle työntekijälle. Seuraavat rekrytoinnin tapahtuivat vuonna 2017, jolloin toisen palvelukonseptin operaatioiden ja verkoston johtamista, sekä logistiikan tehtäviä delegoitiin uusille työntekijöille. Vuosina 2016–2018 toimien täysimääräinen siirtyminen nimetyille henkilöille ei kuitenkaan toteutunut, vaan yrittäjä toimi aktiivisesti mukana varsinkin ylemmän tason operaatioiden johtamisessa. Taustalla tässä voidaan nähdä olevan yrittäjän halun pitää osittain lankoja käsissään. Yrittäjän kertoman mukaan myös työntekijöiden osaamisen karttuminen on vaatinut aikaa, jonka

vuoksi hänen on täytynyt olla mukana ylemmällä tasolla operaatioiden johtamisessa. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022)

Myynnin, sekä operaatioiden johtamiseen liittyvien tehtävien delegointiin liittyen on havaittavissa, että kohdeyrityksen yrittäjä arvostaa asiakaslähtöisyyttä, ja tehokkuutta niin myyntiprosessissa, kuin palveluoperaatioiden suunnittelu- ja toimitusprosessissakin. Näiden tehtävien oppiminen ja niissä rutinoituminen vaatii aikaa. Toisaalta yrittäjä näkee, että hänen on ollut jopa välttämätöntä pitää osin näistä tehtävistä kiinni toimien sujuvuuden varmistamiseksi, sillä hänellä on tarvittava tieto myynnistä ja operaatioiden johtamisesta.

*”Mä annan myyntimiehenä asiakaslupauksen ja jos mä näen, että työntekijöiden operaationjohtamisen puutteiden takia me ei päästä asiakaslupaukseen, sitten mä hyppään sinne sekaan, että me päästään tavoitteeseen. Se on hidastanut tätä prosessia valtavasti. Jos me oltais tehty [...] niin, että oltais heitetty organisatio susille [...] olis oppimiskäyrä ollut jyrkempi ja oppimisprosessi nopeampi, koska mä en aina tulis ja pelastais tilannetta. Oltaisko me menetetty asiakkaita ja kasvua sen takia, niin se on sitten eri kysymys.”* (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Tässä tilanteessa voidaan nähdä yhtymäkohtaa Tornikoski, et al. (2011, s. 25) esittämään tilanteeseen, jossa riippuvuus yhden henkilön toimista ja päätöksistä aiheuttaa haasteita tehtävien delegoinnille. Churchill & Lewis (1987, s. 6) korostavat delegoinnin tärkeyttä yrityksen kasvun mahdollistajana. Yrittäjän nähdessä itsensä vahvana syväosaajanana eri toimissa, voi sillä olla negatiivinen vaikutus delegoinnin toteutumiselle. Toimittaessa tuloksellisuuden, asiakaslupauksen ja aikataulujen ristipaineessa, voidaan toisaalta myös ymmärtää tiettyjen tehtävien delegoinnin haasteellisuus yrittäjän näkökulmasta. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Voidaan todeta, että delegoinnin haasteita on havaittavissa kohdeyrityksen tapauksessa. Delegoinnin hitaus on voinut olla hidaste yrityksen kasvulle, mutta kuten yrityksen taloudellisista tiedoista voidaan havaita, se ei ole muodostunut pysyväksi esteeksi yrityksen kasvulle.

*”Että tuota monessa tilanteessa rooli on ehkä muuttunut vähän liian hitaasti, että tuota, ja niinku se juuri, että kyllähän (Toimitusjohtaja) on siinä kovilla*

*ollut, siis sinänsä, että tuota on niinku halunnut pitää kiinni monista niinku osal-  
alueista, duunia on ollut paljon [...] siinä niinku roolin muutoksessa on niinku  
oltu myös niinku hyvin varovaisia, ja se on niinku aika hitaasti kuitenkin edennyt  
siinä.” (Hallituksen puheenjohtajan haastattelu 21.3.2022)*

Yrittäjä nostaa esille, kuinka delegointiin on vaikuttanut vahvasti erilaisten tehtävien vaati-  
vuus. Kokonaisvaltainen delegointi esimerkiksi palveluoperaatioiden vastuusta tai verkos-  
ton johtamisesta on ollut selkeästi haastavampaa delegoida, kuin osa muista tehtävistä. Esi-  
merkiksi manuaalinen taloushallinto, jonka tehtäviä delegoitiin operaatiopäällikölle jo hie-  
man vuosina 2016–2018, sekä myöhemmin kokonaisvaltaisemmin toimistoassistentille, on  
ollut yrittäjälle helppo tehtävä delegoida. Operaatioiden läpiviennissä ja verkoston johtami-  
sessa, sekä logistiikassa tehtävien delegointi on edennyt vuosien 2016–2018 aikana yksin-  
kertaisemmista tehtävistä kohti laajempia kokonaisuuksia. Organisaation vahvistuessa ja or-  
ganisaation kyvykkyyksien kasvaessa kokonaisvaltaisempi delegointi tuli mahdolliseksi  
vuosina 2019–2021 myös yrityksen kannalta keskeisten operaatioiden ja verkostojen johta-  
misen osalta. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Toimitusjohtajan haastattelu  
13.2.2022)

Yrittäjän mukaan tehtävien delegoinnissa on ollut kantavana ajatuksena, että varsinaiseen  
operatiiviseen työhön liittyvissä tehtävissä hänen roolinsa minimoituisi. Myynnin ollessa  
edelleen yrittäjän vastuulla, on delegoinnin tarkoituksena ollut, että koko toimitusketju asi-  
akkaalta saadun sopimuksen jälkeen on muun organisaation hoidossa. Tämä tavoitetila on  
toteutunut yrityksessä kokonaisvaltaisemmin vuosien 2019–2021 aikana. Toimitusketjun  
delegointi on vaatinut oppimista organisaation jäseniltä, sekä henkilöstön kouluttamista yrit-  
täjältä. Yrittäjä itse näkee, että tällä hetkellä yrityksen niin sanotusta operatiivisesta työstä  
suurin osa hoituu täysin ilman häntä. Myynti, sekä ostopuolen suuret sopimukset ovat yrit-  
täjän tehtäväkuvaa, mutta muut tehtävät ovat nykyisin operaatiopäällikön, operaatiovastaaa-  
van, sekä logistiikkavastaavan vastuulla. Operaatiopäällikkö ja operaatiovastaava johtavat  
myös omia alaisiaan. (Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022)

Kohdeyrityksen operaatiopäällikkö nostaa esille myös delegoinnin ja sen vaikutuksen yrit-  
täjän roolin muuttumiseen. Operaatiopäällikön näkemyksen mukaan tehtäviä on delegoitu  
helpommista manuaalisista tehtävistä kohti laajempia ja vastuullisempia kokonaisuuksia.  
Operatiivisen työn osalta delegointi on johtanut hyvin pitkälle operaatioiden johtamisen

siirtymiseen organisaatiossa yrittäjältä päällikkötasolle vuosien 2016–2021 välisenä aikana. (Operaatiopäällikön haastattelu 8.4.2022)

*”Delegointia, sitä on niinku monen tyyppistä, että sellaisia niin kuin yksittäisten asioiden [...] delegointi, mitä on tapahtunut silloin kun mä tulin töihin. [...] Sitteen kun mulle tuli omia alaisia [...], niin delegoinnin delegoimista. Jos mä sanoin, että mun aika ei riitä, niin (toimitusjohtaja) sanoi, että no delegoi asia eteenpäin. Tavallaan siinäkin tuli sellainen koulutuksellinen, että delegoimisasia”* (Operaatiopäällikön haastattelu 8.4.2022)

Operaatiopäällikön mukaan muiden kuin operatiivisten tehtävien osalta ei delegointi ole yrityksessä vielä sillä tasolla, että kokonaisvastuuta esimerkiksi erilaisista hankkeista olisi systemaattisesti delegoitu pois yrittäjältä. Yrittäjällä on operaatiopäällikön mukaan vahva rooli hankkeiden suunnittelussa. Hankkeiden toteuttamista on delegoitu yrityksessä alemmille tasoille (Operaatiopäällikön haastattelu 8.4.2022)

Kohdeyrityksessä tapahtuneessa tehtävien delegoinnin kehittymisessä voidaan nähdä yhtäläisyyksiä Garnseyn (1998, s. 538–540) esittämään yrityksen kasvun ja delegoinnin toteutumisen väliseen suhteeseen. Garnseyn mukaan varsinkin yrityksen toiminnan ollessa vakiintunutta, tulisi yrittäjän siirtää vastuuta erityisesti operatiivista tehtävistä alaisilleen ja siirtyä itse kasvua mahdollistaviin tehtäviin, kuten strategisiin tehtäviin. Garnsey tunnistaa ulkoisten vaateiden ja yrityksen sisäisen tilanteen välisen haasteen. Garnsey nostaa esille, miten delegointia saattaa vaikeuttaa monien tehtävien sidonnaisuus yrittäjään itseensä. Kohdeyrityksessä delegoinnin haasteita ovat asettaneet juuri yrittäjän sidoksissa oleminen operatiivisiin tehtäviin ja yrittäjän huoli asiakassuhteiden tilasta, mikäli operatiivisia tehtäviä delegoitaisiin. Empirian ja teorian välinen yhteys on tässä selkeä. Myös Garnseyn esittämä kasvun vaihe vastaa ainakin osittain sitä vaihetta, jossa kohdeyrityksessä delegoinnin tarve on korostunut.

Tarkasteltaessa delegoinnin toteutumista ja yrittäjän roolin muutosta Greinerin mallin kautta (1998, s. 6–7), havaitaan että kohdeyrityksen nykytila vastaa osittain mallin toista kasvun vaihetta. Delegointia on tapahtunut, mutta Greinerin esittämä autonomian revoluuatio ei ole toteutunut täydellisesti. Tehtäviä ja suuriakin kokonaisuuksia on delegoitu, mutta yrittäjällä on edelleen merkittävä rooli ylätasolla, jolloin kokonaisvaltaisesta eri toimintojen

autonomiasta ei voida puhua. Yrityksen verkostomaisella toimintatavalla voi olla vaikutusta myös delegointiin. Sisäisen organisaation pysyessä kooltaan maltillisena, on yrittäjällä mahdollisuus säilyttää ylätasoon rooli eri toiminnoissa.

Churchill & Lewisin (1987, s. 4–6) malli selittää kohdeyrityksessä tapahtunutta delegoinnin toteutumista jokseenkin hyvin. Kuten malli esittää, on yrityksessä delegoitu tehtäviä operatiivisen tason johtajille kasvun kolmannen vaiheen, menestyksen vaiheen mukaisesti. Churchill & Lewis nostavat esille nopean kasvun vaiheessa usein ilmenevän delegoinnin haasteen. Yrittäjän on mahdollisesti haastavaa delegoida tehtäviä eteenpäin organisaatiossa. Delegoinnin haasteet ovat tunnistettavissa myös tutkittavassa kohteessa.

Scott & Bruce (1987, 49–50) esittävät delegoinnin tapahtuvan kasvun alkuvaiheessa usein yrittäjän hallinnollisen tai työnjohdollisen työmäärän lisääntymisen kautta. Kasvun toisessa vaiheessa delegoinnin tarve lisääntyy puolestaan ulkoisten paineiden, kuten kasvaneen asiakasmäärän tai asiakastarpeiden kautta. Kohdeyrityksen tilanteessa voidaan nähdä viitteitä molemmista delegoinnin motivaattoreista. Vuodesta 2011 vuoteen 2015, kasvoi yrityksen myynnin volyyymi liki 20-kertaiseksi (Kohdeyrityksen myynnin volyymin kehittyminen vuosina 2011–2021). Kasvanut myynnin volyyymi johti ensimmäiseen rekrytointiin, jonka kautta tehtävien delegointia alkoi tapahtumaan. Myynnin kasvaessa myös hallinnollisen työn määrä lisääntyi, joka on johtanut myöhemmin myös tehtävien delegointiin ja yrittäjän roolin muutokseen kohdeyrityksessä. Verkostomaisen toimintamallin voidaan nähdä vaikuttaneen siihen, että motivaattori delegoinnin toteutumiseen on ollut ensin ulkoinen paine, ja vasta sen jälkeen sisäinen tarve, päinvastoin kuin Scott & Bruce esittävät. Tämä on erittäin mielenkiintoinen havainto siitä, millaisia vaikutuksia yrityksen toimintamallilla on yrittäjän roolin kehittymiseen ja sen motivaattoreihin.

Delegoinnin toteutuminen on vaikuttanut yrittäjän roolin kehittymiseen osana yrityksen elinkaarta ja kasvun vaiheita. Delegoinnin toteutumisella on ollut vaikutusta paitsi yrittäjän työnkuvaan, myös laajemmin yrittäjän kokonaisvaltaisen roolin kehittymiseen. Delegointi on mahdollistanut yrittäjän työnkuvan muutoksen pois alemman tason operatiivisista tehtävistä ensin vastaamaan vahvemmin ylemmän tason operatiivista tehtävistä, sekä myöhemmin siirtymän työnkuvassa yhä etäämmälle operaatioiden johtamisesta. Tehtävien delegointi on mahdollistanut yrittäjän ajankäytön siirtymisen uudenslaisiin tehtäviin, joita hänellä ei ollut aiemmin mahdollisuutta hoitaa. Delegoinnin toteutuminen on osaltaan vaikuttanut laajempaan roolin muutokseen kaikenkattavasta yrittäjäroolista ylemmän tason operaatioiden

johtajaksi, ja lopulta kohti liiketoiminnan suunnittelijan, ihmisten kautta asioiden johtajan ja liiketoiminnan johtajan roolia. Toisaalta delegoinnin toteutumisen hitaus on muodostanut yrittäjälle vuosien 2016–2018 aikana vahvan kouluttajan roolin ja pitänyt yrittäjää edelleen operatiivisessa roolissa.

Tehtävien delegoinnilla ja sen kautta yrittäjän roolin muuttumisella voidaan nähdä olevan vaikutusta yrityksen taloudelliseen kasvuun. Kuten tutkimuksessa on aiemmin esitetty, esimerkiksi operaatiopäällikölle vuonna 2016 delegoidut tehtävät, kuten verkoston tervehtyttäminen, sekä sen johtamisesta osittaisen vastuun ottaminen mahdollistivat yrityksen nopean kasvun. Yrityksen liikevaihto kasvoi vuoden 2016 noin 2,8 miljoonasta eurosta vuoden 2017 noin 6,7 miljoonaan euroon. Tämä tapahtui yrittäjän mukaan pitkälti rekrytoinnin ja tehtyjen tehtävien delegoinnin ansiosta. Yrittäjän hoitaessa aiemmin kaikkia yrityksen toimia, ei tällaiselle ollut aiemmin ollut mahdollisuutta. Kuten yrittäjä itse toteaa, on delegoinnin hitaus mahdollisesti vaikuttanut negatiivisesti yrityksen taloudelliseen kasvuun. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Kohdeyrityksen tilinpäätöstiedot vuosilta 2016–2017)

#### 4.2.3 Johtamisen muutos osana yrittäjän roolin muutosta

Kohdeyrityksen yrittäjän johtajan roolin kehittyminen noudattaa yrityksen kasvun ja elinkaaren kolmea keskeistä vaihetta. Vuosien 2011–2015 välisenä aikana yrittäjän rooli johtajana piti sisällään vahvan asioiden ja operatiivisen liiketoiminnan johtajan roolin. Verkostomainen toimintamalli on vaikuttanut ensimmäisessä vaiheessa vahvasti myös johtajaroolin kehittymiseen. Vaikka yrityksen taloudellinen kasvu oli vahvaa jo ensimmäisellä tarkastelukaudella, pysyi yrittäjän rooli johtajana stabiilina elinkaaren ja kasvun ensimmäisessä vaiheessa. Liiketoiminnan, verkostojen ja asioiden johtaminen korostuivat yrittäjän johtajaroolissa. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Tässä johtamisen ensimmäisessä kehitysvaiheessa ei yrittäjällä ollut varsinaista esimiesroolia. Verkostossa työskentelevien henkilöiden osalta ei voida puhua esimies-alaisuudesta. Esimerkiksi juuri esimiesroolin puuttuminen yrityksen jo kasvaessa, on mielenkiintoinen ilmenemä toimintamallin vaikutuksesta yrittäjän johtajaroolin kehityksessä. Vuosien 2011–

2015 osalta yrittäjä näkee oman johtamiseen liittyvän roolinsa määrittämisen osittain haastavana. (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

*”Mä oon niiden työnjohtaja, olematta niiden esimies. Tää on se rooli, et mä johdan niiden työntekoa kattotasolla [...] Se verkoston johtaminen on hirveen...se on välillä tosi erikoinen, et mikä se rooli on”* (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

*”Sitä on hankala vetää mihinkään lokeroon, koska siellä on yrittäjiä, jotka työllistyy 100% meidän kautta. Ei ehkä ihan alusta lähtien, mutta aika äkkiä se oli, että esim. tällainen yrittäjä plus yks työntekijä parivaljakko työllistyykin sata pinnaa meidän töistä. Se on hirveen vaikee hahmottaa sitä. Mähän johdan niiden työtä ihan täysin [...], mutta silti mä en oo niiden esimies millään tavalla. Mä oon niiden asiakas.”* (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Garnsey (1998, s. 530–534) esittää, että yrityksen kasvun ensimmäisessä vaiheessa korostuu tarvittavien resurssien hankkiminen. Varsinaista johtamiseen liittyvää roolia Garnsey ei korosta kasvun ensimmäisessä vaiheessa. Kohdeyrityksen osalta tilanne on osittain Garnseyn esittämän mukainen. Yrittäjä on kohdeyrityksen tapauksessa hankkinut tarvittavat resurssit verkostojen kautta. Samalla hänelle on muodostunut vahva asioiden ja työnjohtajan rooli. Kohdeyrityksen tapauksessa verkostojen hyödyntämiseen nojaava toimintamalli aiheuttaa osaltaan poikkeavuutta teorian ja kohdeyrityksen todellisuuden välille. Garnseyn mukaan yrityksen kasvun toisessa vaiheessa, resurssien mobilisoinnin vaiheessa, on yrittäjällä tärkeä rooli varmistaa vähäisten resurssien tehokas käyttäminen. Tämän voidaan nähdä kytkeytyvän kohdeyrityksen kasvuun verkostojen kautta vuosina 2011–2015. Yrittäjän päätoiminen tehtävä johtamisessa oli varmistaa verkoston yritysten ja henkilöstön toimiminen parhaalla mahdollisella tavalla.

Yrityksen kasvun ja elinkaaren toisessa vaiheessa vuosina 2016–2018, yrityksen sisäisen organisaation alkaessa muodostumaan, tuli yrittäjälle myös esimiehen rooli. Näiden vuosien aikana yhä enemmän vastuuta alkoi siirtymään organisaation alemmalle tasolle. Yrittäjä oli kuitenkin edelleen aktiivisesti mukana palveluoperaatioiden johtamisessa. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Yrittäjän itsensä mukaan johtamisessa on tärkeintä liiketoiminnan johtaminen, joka tapahtuu operatiivisen toiminnan osalta verkostoja johtamalla. Yrittäjä korostaa oman roolinsa muutokseen liittyen, kuinka asioiden ja liiketoiminnan johtaminen ovat olleet johtamisessa aina vahvasti läsnä. Ihmisten johtaminen ja ihmisten kautta tapahtuva asioiden johtaminen ovat saaneet suuremman roolin yrittäjän omassa johtamisessa yrityksen kasvaessa sisäisesti. Vuodet 2016–2018 toimivat tärkeänä käynnistävänä vaiheena tässä muutoksessa. Tänä aikana alaisten osaaminen lisääntyi koulutuksen ja kokemuksen kautta. Heidän tehtävänsä siirtyivät hiljalleen matalamman tason operaatioiden ja verkoston johtamisen tehtävistä kohti laajempaa vastuuta kokonaisuuksista. (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Tässä vaiheessa voidaan nähdä korostuvan esimerkiksi Garnseyn (1998) ja Steinmetzin (1969) esiin nostamat teemat suorasta johtamisesta, sekä kuinka yrittäjä keskittyy johtamisessa kriittisiin toimiin. Myös Churchill & Lewisin (1987, 2–6) esittämät yrityksen kahden ensimmäisen kasvuvaiheen johtamiseen liittyvät luonnehdinnat vastaavat kohdeyrityksen tilannetta – yrityksen kasvun ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa johtaminen tapahtuu yrittäjän toimesta suorassa suhteessa alaspäin, joskin toisessa vaiheessa ensimmäiset esimiehet ottavat myös vastuuta johtamisesta.

Ensimmäisten palkattujen työntekijöiden osalta yrittäjä kokee, että kuitenkin alussa työntekijät toimivat hänelle ensisijaisesti apukäsinä palveluoperaatioiden johtamisessa, eikä varsinaista syvällisempää esimiehisyttä ilmennyt hänen roolissaan välittömästi.

*”On asioita mitä mulla on hirveen kiire, mä otan vaan mahdollisimman helpon kokonaisuuden ja annan että tossa, voitko tehdä tämän. Siinä menee hirveen pitkään, että siinä kokee, että siinä on mitään johtamista. Se on vaan pitkälti manuaalista delegointia. Siirretään vaan työkokonaisuuksia sitten. Siinä ei oo mitään ihmisten johtamista. Menee hirveen pitkään, että ne tyypit saa vastuuta, niillä rupee tulee kuormitusta, ne rupee mieltii työsuhteeseen liittyvistä asioista, että ne on tasolla että ruvetaan keskustelea jostain oikeesti ihmisten johtamisesta.”* (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Garnseyn (1998, s. 534–536) esittämässä resurssien mobilisoinnin vaiheessa, jossa yrittäjällä on tärkeä rooli vähäisten resurssien tehokkaan käytön varmistamisessa, voidaan nähdä olevan yhtymäkohtia yrittäjän johtajan rooliin myös vuosina 2016–2018. Yrityksen kasvaessa sisäisesti henkilöstömäärältään, korostui yrittäjän johtamisessa uusien työntekijöiden

kouluttaminen sekä liiketoiminnan johtaminen. Näin vielä pienillä sisäisillä resursseilla varmistettiin liiketoiminnan menestys sekä asiakaslupaukset. Esimerkiksi vuosien 2017–2018 välisen ajan tilannetta johtamiseen liittyen yrittäjä muotoilee näin.

*”Se seuraava vaihe, kun oli vähän työntekijöitä, se oli niinku kouluttaja, mutta se oli myös niin vahvan kasvun aikaa [...] niinku tosiasia oli se, että se oli myöskin semmoinen joku kaaoksen hallinta tavallaan [...] Ne vuodet tavallaan kun me katsotaan niinku vuosiin 2017 ja 2018, niin sehän oli semmosta niinku...se on kuitenkin aika kaoottista aikaa ollut tavallaan sitten, koska henkilöitä on niinku vähän ja henkilöt ei ole...kukaan ei vielä täysin osaa sitä mitä tehdään[...].”* (Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022)

Steinmetzin (1969) esittämä suoran johtamisen vaihe vastaa myös hyvin kohdeyrityksessä tapahtunutta muutosta ja yrittäjän muutosta johtajana. Tarkasteltaessa johtamisen kehitystä vuosien 2011–2018 välisenä aikana, voidaan havaita monia yhtymäkohtia tarkasteltavan kohteen ja Steinmetzin esittämän kehityskulun välillä. Steinmetz esittää kuinka kasvun ensimmäisessä vaiheessa yrittäjä toimii kaikesta vastaavana operaattorina, eikä hänen ole juurikaan tarvinnut pohtia omaa johtamistaan. Tässä vaiheessa korostuu yrittäjän tarve tehdä niitä asioita, joita on pakko saada tehdyksi. Delegoinnin tarvetta esiintyy tässä kasvun vaiheessa, mutta yrittäjä voi kokea delegoinnin epämiellyttäväksi. Yrityksen kasvaessa yrittäjän tulee käyttää aikaa henkilöstön kouluttamiseen. Kasvun seuraavassa vaiheessa Steinmetz korostaa johtamistaitojen kehittymistä, sekä toimintojen ja henkilöstöresurssien ylläpitämistä ja kehittämistä. Tässä vaiheessa saattaa Steinmetzin mukaan ilmetä myös haasteita alaisten kanssa. Alaiset eivät välttämättä olekaan yrittäjän kanssa kaikesta samaa mieltä, jolloin johtamistaitojen kehittäminen nousee tärkeään asemaan. (Steinmetz, 1969, s. 29–33)

*”Se että omat työntekijät johtavat omaa työtänsä riittävän hyvin, osaavat priorisoida ajankäyttöä, niin sitä on joutunut tosi paljon opettamaan. Kaikilla on hirvee kiire koko ajan. Kaikilla on enemmän työtä kuin ehtii tekemään. Se että pystyy jättämään sitä manuaalista työtä tekemättä ja käyttämään päivässä 30min siihen, että missä aikataulussa mennään, ollaanko riittävässä tahdissa jne... Meillä olis mennyt monta vuotta tosi huonosti, ei oltais pystytty asiakaslupauksissa, jos mä olisin luottanut, että kyllä ne hoitaa, niille on määritelty tää homma ja kyllä ne sen hoitaa. Se meni hirveen paljon siihen, että jos mä yritin johtaa sitä, eli kysellä ja antaa vastuuta, niin aina tuli backlash että en ehdi, en*

*ehdi miettiä kokonaisuutta kun on niin paljon kaikkea muuta.” (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)*

Yrittäjän johtajan roolia värittivät vuosina 2016–2018 kaaoksen hallinta, tasapainoilu asiakaslupausten ja alaisten kouluttamisen välillä, sekä edelleen jokseenkin myös ylemmän tason operaatioiden johtaminen. Kuten Steinmetz (1969) esittää, teki yrittäjä niitä asioita, joita hänen oli pakko tehdä.

Yleisesti yrittäjän johtamisen muutosta voidaan kuvata siirtymänä verkostojen työnjohtajasta ja asioiden johtajasta, kohti omien manageriroolissa toimivien alaisten johtamista. Painotus johtamisessa on siirtynyt ylätasoon johtamiseen ihmisten kautta yrityksen elinkaaren ja kasvun vaiheissa 2 ja 3.

*”Totta kai kun tulee lisää tyyppejä, niin se managerin rooli vähän vähentyy. Sitä myöten kun saa manageroitavia asioita delegoitua, ja sitten siitä tulee enemmän ihmisten johtamista sitten” (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)*

*”Mun mielestä johtaja ei voi olla ikinä johtamatta sitä asiaa, et jos sun rooli on toimitusjohtaja, niin sun päätehtävä on se että sä johdat että se toiminta menee maaliin. Mä näen sen niin että mitä enemmän sulla on niitä alaisia jotka tavallaan vastaa että se homma menee sitten, että jos sulla on niitä liiketoimintojen johtajia siellä, niin ethän sä johda enää niitä lukuja ja manageroi.. Sulla on totta kai ne luvut ja asiat siellä taustalla, mutta sä ensisijaisesti johdat niitä ihmisiä, sä teet kaiken niiden ihmisten kautta. Sä et tee enää mitään ite, vaan sä teet kaiken muiden kautta.” (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)*

Elinkaaren ja johtamisen kolmannessa vaiheessa, vuosina 2019–2021, organisaation sisäiset tehtävänkuvat olivat jo selkiytyneet, työntekijöiden osaaminen oli lisääntynyt, ja he vastasivat laajemmin operatiivisesta-, verkostojen-, sekä omien alaistensa johtamisesta. Tämä vaikutti siihen, että yrittäjän johtajan rooli pystyi kehittymään enemmän asioiden ja liiketoiminnan johtamiseen ihmisten kautta. Yrittäjän johtajan rooli kehittyi suurempien linjojen johtamiseksi, sekä tyyliältään ohjaavaksi. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Vuosien 2019–2021 välillä tapahtunutta roolin muutosta yrittäjä kuvaa itse näin

*”Edelleenkinhän juttu on se että, se ykkösjuttu on se, että hommat tulee hoide- tuks, mutta onhan tää hirveen kaukana siitä 2016 vuoden meiningistä. Onhan ne nyt ihan eri. Mä odotan tyypeiltä paljon enemmän, mä ohjaan niitä enemmän totta kai. Nykyäänhän se on sitä että tietyissä tehtävissä [...] eihän mun rooli oo ku tavallaan olla taustapiruna, taustatukena ja vastata kun niillä on joku pulma.” (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)*

*”Se 2019-2021, niin se on niinku tavallaan sitten, kuitenkin siirtynyt vielä voi- makkaammin [...] niinku kokonaisuuden johtamiseen, semmoseen tietynlaiseen päältä katsomiseen [...], ja tavallaan se kaaoksen hallinnan johtaminen on ta- vallaan niinku muuttunut aikapanoksena aika paljon siihen kehitystoimintaan tavallaan, semmoiseen niinku uuden kehittämiseen, uusien mahdollisuuksien, uusien tuotteiden ja konseptien läpiviemiseen [...], eli ehkä se kaaos on siinä mielessä vähän väistynyt [...] ja myöskin tavallaan sen kaaoksen hallinta on siirtynyt yhtä leveliä alaspäin tässä organisaatiossa” (Toimitusjohtajan haastat- telu 13.2.2022)*

Yrittäjän esimiesroolin voidaan nähdä kehittyneen myös elinkaaren ja kasvun kolmannessa vaiheessa. Ensimmäisten työntekijöiden aloittaessa yrityksessä oli yrittäjän rooli jakaa työ- tehtäviä uusille työntekijöille, sekä alkaa kouluttamaan työntekijöitä rooleihinsa. Yrittäjän esimiestyö ja esimiehen rooli on siirtynyt yhä enemmän kohti motivointia, alaisista huoleh- timista, sekä ohjaamista. (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

*”Isolta osin se on herättelyä, että kun mennään managerointiin ja sä teet noita detaljeja, niin muistathan palauttaa itsesi kattomaan välillä sitä sieltä helikop- teriperspektiivistä, että mitä tapahtuu kuukauden tai kahden päästä [...] Mä muistutan että oikeesti sun pitää pitää lomaa. Millon meinaat pitää lomaa? Ta- juathan että sun pitää pitää lomaa?” (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)*

Esimiestyöhön käytettävän ajan määrä on myös lisääntynyt ja yrittäjä kokee tärkeäksi, että yhä suurempi osa hänen työstään keskittyy ihmisten johtamiseen ja esimiestyöhön. Johtami- sen kehityksen toisessa vaiheessa, varsinaiseen esimiestyöhön tai ihmisten johtamiseen ei yrittäjän mukaan ollut niin paljon mahdollisuuksia, sillä johtamiseen liittyvät tehtävät

keskittyivät kouluttamiseen, kokonaisuuden johtamiseen, sekä asiakaslupauksissa pysymiseen. (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

*”Se kakkuhan kasvaa kokoajan, ja siis sehän on se tavoitetilä että se kakku kasvaa kokoajan. Että jos se kakku ei kasva... se ongelmahan oli vuos 2017-2018 että se kakku ei ollut kauheen iso. [...] Mähän en johtanut niitä, kun mä tein töitä niiden puolesta. Nyt se on siirtynyt siihen malliin, että mä pystyn johtamaan heidän työtään ja ohjaamaan heidän työtään. [...] Mä pyrin kuitenkin ohjaamaan enemmän, että ne tekee itsenäistä työtä ja mä pyrin ohjaamaan. Työnnän oikeisiin suuntiin.* (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

*”Nythän tässä on se, että kun se homma kasvaa tarpeeks isoks, niin sitä managerointia delegoidaan, että tässä johdetaan tietyllä tavalla managereita. Sitten vähän riippuu kalenteriajasta, että tällä hetkellä mä teen varmaan 50% mun ajasta, kun tällä hetkellä ei oo myyntiä niin paljoo, ni varmaan tällä hetkellä mulla on 50% sitä esimiestyötä ja 50% tuote- ja palvelukehitysbisneksen johtamista sitten ”* (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Työntekijöiden kouluttaminen ja työntekijöiden osaamisen kehittyminen ovat johtaneet johtamisen muutokseen, jonka myötä yrittäjä pystyy antamaan roolissaan vastuuta alaisilleen ja tukemaan heitä omassa päätöksenteossaan. Organisaation toisen tason työntekijöistä on tullut oman roolinsa ammattilaisia. Omaa rooliaan ja johtamistyyliään yrittäjä kuvaa seuraavasti.

*”Mä oon tarvittaessa tosi tsemppaava ja motivoiva, mutta tarvittaessa mä oon tosi jämäkkä, jos joku asia pitää saada hoidettua [...] Mä oon hirveen tarkka tietyissä asioiden johtamisessa, että työt tulee hoidettua ja työ tulee manageroitua oikein, että asiat tulee hoidettua. Se on mulle tärkeetä. Ei se millä tavoin ne menee läpi, mutta se että ne tulee hoidettua ”* (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

*”Kyllähän me käydään päivittäin ja viikottain eritason keskusteluja läpi, sitä työnjohdon ja työn toteuttamisen tukee, et jos ne tarvii jotain, jos niille joku on epäselvää [...] Tai sitten jos mä oon sitä mieltä, kun jonkun verran tulee sitä että tyypit soittaa mulle että miten tää pitäis tehdä, ni mun vastaus on se, että älä multa kysy, että sähän se ammattilainen tässä oot, et mä en oo tehnyt tätä pitkään aikaa ja osaat varsin hyvin tehdä tän itekin, et tee niinku ite näät järkeväks.”* (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Yrittäjän johtajan roolin kehittämisessä voidaan nähdä yhteneväisyyksiä aiempaan teoriaan. Esimerkiksi Garnseyn (1998, s. 535) esittämä motivoinnin ja alaisten rohkaisun lisääntyminen, Wang & Poutziourisin (2010, s. 337) korostama päätäntävallan antaminen alaisille, sekä Tornikoski, et al. (2011, s. 25–27) esiin nostama johtamistyylin pehmentäminen ovat teemoja, joiden voidaan nähdä esiintyvän yrittäjän johtamisen muutoksessa.

Esimieheksi muuntautuminen on ollut tärkeä teema yrityksen kasvun myötä tapahtuneessa yrittäjän johtajaroolin muutoksessa. Esimiehenä toimiminen tuli yrittäjälle uutena roolina kesken yrityksen nopeimman kasvun ja näin ollen se on vaatinut myös uuden oppimista yrittäjältä. Esimiehen rooli on syventynyt vaiheittain yrityksen kasvun toisen ja kolmannen vaiheen aikana.

*”Kyllähän se niinku osuus on kasvanut ihan älyttömästi [...] ja tottakai niinku mä itse kuvittelisin, että se on varmaan myös niinku myös semmonen osa-alue, missä tuota sitä kehittymistä on niinku tapahtunut [...] Se on niin tavallaan eri siinä, että jos ajattelee, tai jossain korporaatiomaailmassa, ja siellä tavallaan, vaikka ihan koulun penkiltä, tai niinku muuten ylenee johonkin esimiespestiin, niin se on niin erilaista kun silloin niinku ne rakenteet on olemassa, plus sulla on aina joku esimies keneltä sä voit kysyä asioita. Se on niinku kehikkona aivan erilainen, kun ajattelee sitä, että ne organisaation toimintamallit niinku luodaan siinä samanaikaisesti.”* (Hallituksen puheenjohtajan haastattelu 21.3.2022)

*”Siinä on havaittavissa muutoksia, että hän tuota, (yrittäjä) on kyllä muuttunut esimiehenä jonkun verran. Alkuvaiheessa [...] hän ymmärsi niinku asioiden johtamisesta, mutta sitten pikkuhiljaa hän on tajunnut, että ihmiset [...] niitä joudutaan käsittelemään.”* (Operaatiopäällikön haastattelu 8.4.2022)

Ihmisten johtamisessa ja esimiestyössä yrittäjän rooli on paitsi syventynyt, myös laajentunut. Vuosina 2019–2021 organisaation sisäisen kasvun myötä, on ihmisten johtaminen muuttunut operatiivisen liiketoiminnan parissa työskentelevien henkilöiden johtamisesta kattamaan myös organisaation muut osat, kuten kehitystoiminnon ja taloushallinnon henkilöstön johtamisen. (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Esimerkiksi Churchill & Lewisin (1987, s. 4–6) esittämän kasvun kolmannen vaiheen ja kohdeyrityksen johtamisen kolmannen vaiheen välillä voidaan nähdä samankaltaisuutta.

Churchill & Lewisin mukaan tässä vaiheessa yrittäjä ei enää itse vastaa pääasiallisesti operatiivisen toiminnan johtamisesta, vaan keskittyy enemmän esimerkiksi strategiaan ja ennusteisiin. Kohdeyrityksen yrittäjän tapauksessa operatiivisen johtamisen vapauttama aika on siirtynyt esimiestyöhön sekä kehitystoimien johtamiseen, strategisen työn jatkuessa vahvana roolissa.

Esimerkiksi Steinmetzin (1969), Garnseyn (1998), ja Churchill & Lewisin (1987) esittämien vaihemallien näkökulmilla johtamisen muutokseen voidaan nähdä olevan yhteneväisyyksiä kohdeyrityksen yrittäjän muutokseen johtajana. Vaihemallien esittämät vaiheet eivät välttämättä ilmene suoraan sellaisinaan, eikä kohdeyrityksen tilanne etene täysin mallien esittämällä tavalla. Kohdeyrityksen verkostoihin nojaavan toimintamallin voidaan nähdä toimivan tässä yhtenä merkittävänä vaikuttimena. Toimintamallin kautta asioiden johtaminen saa yrittäjän työssä korostetun roolin, ja suorien alaisten johtaminen ilmenee vasta myöhemässä vaiheessa, kun yrityksellä on jo suhteellisen merkittävää liiketoimintaa.

Greiner (1998) esittää esimerkiksi, kuinka yrityksen kasvun ensimmäinen vaihe päättyy johtajuuden revoluuioon. Epämuodollinen kommunikaatio ei Greinerin mukaan ole enää juurikaan mahdollista alaisten kanssa ja johtamiseen tarvitaan yhä enemmän struktuuria siirryttäessä kasvun toiseen vaiheeseen. Tämä tarkoittaa Greinerin mukaan usein ulkopuolisen johtajan palkkaamista. Greinerin mallin ensimmäinen vaihe toimii hyvänä esimerkkinä siitä, miten kasvumallit ovat erilaisia, eivätkä välttämättä sellaisenaan onnistu kuvaamaan kaikkien yritysten kasvua ja yrittäjän roolin kehittymistä. Greinerin mukaan kasvun toisessa vaiheessa yrityksen toiminnot erkanevat vahvasti toisistaan ja johtamiseen tulee uusia kerroksia. Greinerin kasvumalli kuvaa johtamisen osalta selvästi sisäisten resurssien kautta tapahtuvaa kasvua. Tarkasteltaessa esimerkiksi Greinerin mallin toista vaihetta ja kohdeyrityksen vuosia 2019–2021, voidaan havaita temaattista samankaltaisuutta. Voidaan todeta, että ulkoisia resursseja hyödyntävä kasvu loiventaa tämänkin mallin esittämää johtamisen muutoksen tarvetta. (Greiner, 1998, s. 6–7)

Kasvumallit noudattavat logiikassaan yrityksen resurssien osalta vahvasti sisäisen kasvun näkökulmaa, jolloin johtamisen painopisteet muodostuvat erilaisiksi kuin kohdeyrityksessä. Kuitenkin useiden vaihemallien esittämät keskeiset teemat ja kohdeyrityksessä tapahtunut johtamisen muutos vastaavat suurella kuvalla toisiaan. Tämä on mielenkiintoinen havainto. Vaikka kasvumallien esittämät vaiheet eivät toteudu välttämättä esimerkiksi johtamisen osalta synkronoidusti tai samalla painotuksella kohdeyrityksessä, tapahtuu temaattisesti

samankaltainen muutoksen kaari myös vahvasti ulkoisia resursseja kasvussaan hyödyntävän yrityksen yrittäjän johtamisessa.

Mannisen (2007, s. 55) esittämän yrittäjän roolin kolmijaon osalta voidaan todeta, että kohdeyrityksen yrittäjän rooli on muuttunut. Perinteisen yrittäjäroolin lisäksi kohdeyrityksen yrittäjällä on ollut vahva liiketoiminnan johtajan rooli alusta lähtien. Vahvasti verkostomaisen toimintamallin vaikuttamana, toimi yrittäjä elinkaaren ja kasvun ensimmäisessä vaiheessa vahvasti asioiden ja operatiivisen tason liiketoiminnan johtajana, sekä työnjohdollisessa roolissa. Liiketoiminnan kasvu johti organisaation kasvuun, jolloin kasvun toinen vaihe toi mukanaan esimiehen roolin, joka on kehittynyt päätyen olemaan merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta. Sekä liiketoiminnan, että organisaation kasvun voidaan nähdä vaikuttaneen johtajaroolin kehittymiseen. Johtajarooli on kehittynyt organisaation johtamiseen, esimiestyöhön, sekä ylemmän tason operatiiviseen ja liikkeenjohdolliseen johtamiseen. Kolmannessa vaiheessa tapahtuneen muutoksen taustalla on ennen kaikkea organisaation sisäinen kasvu. Johtamisen osalta yrittäjän rooli on kehittynyt ja syventynyt ihmisten kautta asioiden johtamiseen ja ylemmän tason liikkeenjohdolliseen rooliin.

#### 4.2.4 Organisoitumisen muutos ja sen vaikutus yrittäjän rooliin kehittymiseen

Aiemmat tutkimukset, kuten esimerkiksi Adizes (1979), Solomossy (2009), Garnsey (1998) ja Hanks & Chandler (1994) nostavat esille yrityksen organisoitumiseen liittyvien teemojen tärkeyttä osana yrityksen kasvun vaiheita. Organisoitumisella on luonnollisesti vaikutus yrittäjän roolin kehittymiseen osana organisaatiota. Organisaatorakenteen muodostaminen, erikoistuminen, sekä rekrytoinnit ovat esimerkkejä keskeisistä teemoista, joita aiemmat tutkimukset korostavat.

Yrityksen sisäisen organisaation muodostaminen alkoi yrityksen elinkaaren ja kasvun toisessa vaiheessa. Yrityksen verkostot, joita voidaan kutsua yrityksen ulkoiseksi organisaatioksi, kasvoivat kuitenkin vahvasti jo vuosien 2011–2015 aikana, johtaen mainittuun yrityksen sisäisen organisoitumisen muutokseen seuraavassa elinkaaren ja kasvun vaiheessa.

Vuonna 2011 kohdeyrityksellä oli verkostossaan kaksi yritystä, joiden kautta kohdeyrityksen palvelussa työskenteli kolme työntekijää muutamia kuukausia. Vuonna 2012 verkostossa toimi kolme yritystä, työllistäen 4 työntekijää osavuotisesti. Tämän lisäksi vuonna

2012 palvelukonsepti B:n verkostoon kuului yksi yritys. Vuonna 2013 verkostoyritysten määrä kasvoi kahdessa palvelukonseptissa ja palveluiden tukitoiminnoissa yhteensä seitsemään. Näiden yritysten kautta työskenteli osavuotisesti noin 6–8 työntekijää. Kohdeyrityksen yrittäjän mukaan verkoston koon kasvun osalta vuodet 2016–2018 ovat olleet keskeisimmät vuodet. Esimerkiksi vuosina 2016 ja 2017 yrityksen verkostossa toimi 11 verkostoyritystä kahdessa eri palvelukonseptissa ja palveluiden tukitoiminnoissa. Tällöin myös palvelukonsepti B:n verkostoyrityksen toiminnan suuruus oli kaksinkertaistunut aiempiin vuosiin nähden. Vuonna 2021 verkosto piti sisällään 7 yritystä palvelukonseptissa A, työllistäen noin 14 henkilöä. Tämän lisäksi palvelukonsepti B:n verkoston toiminnan suuruus on kolminkertaistunut verkostoyrityksen sisällä vuoteen 2012 verrattuna. Vuonna 2021 palveluiden tukitoimintojen verkosto käsitti kolme verkostoyritystä. Vuonna 2021 kohdeyritys työllisti verkostoyritysten työntekijöitä suurimman osan vuodesta. (Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022)

Verkostojen kasvaminen on ollut keskeinen vaikutin yrityksen organisoitumisen muutoksessa. Yrittäjän mukaan verkosto oli vuonna 2015 kooltaan jo sen suuruinen, että ensimmäinen kokoaikainen rekrytointi oli pakko toteuttaa. Organisoitumisen muutokseen on vaikuttanut puolestaan hidastavasti se, että yrittäjän mukaan toiminnan tavoitteena on aina ollut positiivinen tulos, jopa sillä kustannuksella, että rekrytointeja ei voida tehdä. Vuosien 2016 ja 2018 välisenä aikana organisoituminen keskittyi vahvasti palveluoperaatioiden johtamiseen keskittyvän organisaatiotason muodostamiseen ja jalkauttamiseen. Vuosien 2016–2018 aikana kohdeyrityksessä luotiin funktionaalinen rakenne yrityksen toimintaan (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Sisäisen organisoitumisen ensimmäinen vaihe eteni seuraavasti. Vuosien 2015–2016 vaihteessa yritykseen palkattiin ensimmäinen työntekijä avustamaan yrittäjää verkostojen johtamisessa, sekä palvelukonseptin B verkoston tervehdyttämisessä. Vuosina 2016–2018 kyseinen operaatiopäällikkö alkoi vähitellen ottamaan laajempaa vastuuta palvelukonsepti B:n operaatioiden ja verkoston johtamisesta. Hänen vastuulleen tuli myös yrityksen palkkalistoilla olevien asiantuntijoiden ja suunnittelijoiden johtaminen. Vuonna 2017 yritykseen palkattiin henkilö palvelukonseptin A operaatioiden ja verkoston johtamisen tehtäviin. Vuonna 2018 yritykseen palkattiin myös logistiikkavastaava. Tämä tehtävä vaatii yrittäjän mukaan paljon työtä, joten verkoston kasvaessa rekrytointi kyseiseen tehtävään oli erittäin tarpeellinen. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Yrittäjällä itsellään on vahva näkemys siitä, miksi kohdeyrityksen organisoituminen on toteutettu kuten se on toteutettu. Kyseisellä toimialalla työskentely vaatii substanssiosaamista, ja sen voi saavuttaa parhaiten työssä oppimalla. Näin ollen organisaatioon palkatut henkilöt ovat aloittaneet enemmän käytännöllisissä tehtävissä ja heidän vastuunsa on lisääntynyt osaamisen ja kokemuksen myötä. Esimerkiksi operaatiopäällikkö, ja operaatiovastaava toimivat pitkälti itsenäisinä johtajina, vastaten verkoston toiminnasta ja omista alaisistaan. Heistä on muodostunut tehtäviensä hallitsemisen kautta organisaation ”manageritaso”. (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Yrittäjä kuvaa organisaatorakenteen muodostumisen logiikkaa seuraavasti.

*”Jos mietitään klassista kasvuyritystä, niin sehän menee sillee, että sä otat itelles tyyppejä alkuun tekee helpompia manuaalisia hommia, eli jos sä teet koneita, niin sä otat itelles hitsareita, ja jossain kohtaa ne hitsarit tarvii työnjohtajaa, sitten sä palkkaat työnjohtajan. Mutta kun me on palkattu tollasia yliopiston käyneitä tyyppejä niinku harjottelemaan alkuun sitä hommaa, niin mitä meillä käy on se, että niiden ylle ei haeta tyyppiä. Pitää tapahtua tosi paljon, että niiden ylle haetaan tyyppiä, vaan ne rupee hankkimaan itselleen alaisia tekee sitä mihin ne on alun perin palkattu, ja niistä tulee niiden esimiehiä.”* (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022).

Tämä on jokseenkin poikkeava tilanne, verrattuna esimerkiksi Greinerin (1998, s. 6), esittämiseen yrityksen organisoitumisen muutoksiin. Greiner korostaa yrityksen kasvupolulla jo hyvin aikaisessa vaiheessa ulkopuolisen johdon palkkaamista yritykseen. Solomossy (2009, s. 276–277) esittää puolestaan organisoitumisen etenemisen niin, että yrityksen kasvaessa on tarpeen palkata operatiivisen tason yläpuolelle johtaja vastaamaan operatiivisista toiminnoista. Solomossyn esittämä vastaa kohdeyrityksessä siirtymää funktionaaliseen rakenteeseen. Tavan, jolla siirtymä on toteutettu, voidaan nähdä poikkeavan aiemman teorian esittäimestä.

Solomossy (2009, s. 275–276) esittää organisaation rakenteen muutoksen kohti funktionaalista rakennetta yhdeksi tärkeimmäksi teemaksi yrityksen kasvun polulla. Yrityksen kasvaessa tulee yritykseen usein lisää henkilöstöä, toimintaan tulee uusia elementtejä ja kompleksisuutta, sekä yrittäjän toimet lisääntyvät. Organisaation muuttuminen kohti funktionaalista rakennetta on Solomossyn (2009) mukaan kriittistä, jotta yrityksen rakenne tukisi kasvua. Tämän teeman voidaan nähdä toteutuvan kohdeyrityksessä selkeästi. Verkostomaisesti

toimivan yrityksen osalta, verkostoyritysten työntekijöitä ei voida pitää suorina kohdeyrityksen työntekijöinä. Verkoston henkilöstömääräisen kasvun voidaan nähdä kuitenkin lisäävän yrittäjän työn määrää. Verkoston kasvaessa yrittäjän työn voidaan nähdä myös kompleksisoituvan. Yrittäjän oma näkemys organisaation ensimmäisen tason rakentamisen tarpeellisuudesta vastaa Solomossyn esittämää. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Vuodet 2019–2021 kuvaavat kohdeyrityksen organisoitumisessa aikaa, jolloin funktionaalinen rakenne operatiivisessa työssä stabilisoitui, ja yrittäjän oma tehtävänkuva siirtyi yhä enemmän suunnittelu- ja kehitystoiminnan puolelle. Yrittäjä kuvaa operatiivista organisoitumista seuraavasti.

*”Toimitusprosessi ei vielä kokonaisuudessaan pyörinyt silloin heti 2017–2018. Se ei vielä pyörinyt niinku tavallaan kokonaisuudessaan. Osaaminen, eikä myöskään niinku resursointi vielä riittänyt siinä kohtaa sitten, että se olis pyörinyt [...] sillä porukalla niinku täysin. 2019–2020, tavallaan niissä vuosissa niin rupesi niinku se homma kyllä [...] tavallaan delegointi puremaan, koska se osaaminen rupee ole sen verran hyvää [...]”* (Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022).

Peilaten esimerkiksi Adizesin (1979, s. 5–7) esiin nostamiin teemoihin yrityksen kasvun ensimmäisten vaiheiden vaikutuksesta yrittäjän rooliin, voidaan kohdeyrityksen ja aiemman teorian välillä nähdä yhteneväisyyksiä. Adizes korostaa yrittäjän rooliin liittyen, kuinka yrityksen siirtyessä ensimmäisistä kasvun vaiheista eteenpäin, tulee yrittäjän kyetä rakentamaan organisaatiota, sekä panostamaan aikaansa esimerkiksi suunnitteluun ja strategisiin teemoihin. Tämä saattaa Adizesin mukaan olla haastava tehtävä ja sotia perinteistä yrittäjän roolia vastaan.

Voidaan todeta, että uuden organisaatiotason rakentaminen vuosina 2016–2018 on ollut haastava tehtävä. Yrittäjä on toiminut kouluttajana, sekä vastannut vielä suurelta osin laajempien operatiivistenkin kokonaisuuksien johtamisesta. Kuten yrittäjä esittää, nämä vuodet olivat hänelle kaaoksen hallintaa. Operaatiopäällikön, operaatiovastaavan ja logistiikkavastaavan muodostama organisaatiotaso on tärkeä elementti yrittäjän roolin muutoksen ja yrityksen kasvun osalta. Tämän rakenteen muodostaminen on mahdollistanut paitsi yrittäjän työnkuvan, mutta myös laajemmin yrittäjän roolin kehittymiseen kohti ylemmän tason liikkeenjohtajaroolia, sekä suunnittelijaroolia. Tässä voidaan nähdä yhteneväisyyksiä Adizesin

(1979, s. 5–7) esittämän kehityskaaren ja kohdeyrityksessä tapahtuneen organisoitumisen ja yrittäjän roolin muutoksen välillä. (Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Toteutettu organisoituminen operatiivisen johtamisen tasolla myötävaikutti myös kehitystoiminnan rakentumiseen yrityksessä vuosien 2019–2021 aikana. Yrityksessä oli tehty verkoston kehittämiseen liittyvää kehitystyötä jo aiempina vuosina, mutta hioutuneempi sisäinen organisoituminen mahdollisti vuosina 2019–2021 osaltaan myös laajemman tuote- ja palvelukehitystoiminnan syntymisen. Toiminnan vakautuminen operatiivisella tasolla antoi yrittäjälle mahdollisuuden suunnata omaa panostaan uudenvälisiin tehtäviin. Yrittäjän mukaan aikaa vapautuessa tuote- ja palvelukehityksen ideointiin, sai hän yrityksen mukaan kohdeyrityksen toimialaan ja tarjoamaan liittyvään kansalliseen hankkeeseen. Tämän hankkeen voidaan nähdä toimineen osaltaan sysäyksenä tuote- ja palvelukehityksen toiminnan kehittämiseen yrityksessä. (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Kehitystehtävien käynnistymiseen liittyen tunnistettiin sopiva henkilö yrityksen ulkopuolelta, joka haluttiin rekrytoida yritykseen. Yrittäjä kuvaa kehityspoolen organisoitumista seuraavasti.

*”Ideahan oli sellainen, että onko meillä [...] pestiä. No ei meillä välttämättä ole, mutta [...] on hyvä tyyppi, ni me ei haluta antaa kilpailijalle noin hyvää tyyppiä. Me siis tavallaan kehitettiin se tehtävä hänelle. Rakennettiin osittain sen hankkeen tiimoilta se työtehtävä. Siihen muodostui sitten aika hyvä työnkuva. [...] Tarvittiin hankkeeseen joku joka vie sitä eteenpäin. [...] nyt se sama pesti on vähän jopa kehittynyt ja jakautunut kahteen.”* (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022).

Yrityksen kehitystoiminnan organisoitumisen alun voidaan nähdä liittyvän vahvasti jatkumona aiempaan organisoitumisen kehittämiseen. Organisoitumisen kautta tapahtunut muutos on mahdollistanut myös yrittäjän keskittyä enemmän strategiaan teemoihin ja muutoksiin. Yrittäjä nostaa esiin kehitystoiminnan käynnistämistä ja sen strategisen perspektiivin tärkeyttä seuraavasti.

*”Osittain hankkeen kautta, osittain kilpailutilanteen kautta, kun meillä se [...] volyyymi, se on noin kolmannes meidän koko hommasta, ehkä neljännes, ja se nojasi todella pitkään meidän pääkilpailijaan [...]. Me todettiin, että on pakko, että tää on strategisesti liian iso riski [...], niin todettiin että tää on pakko tehdä ite [...]”* (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022).

Tämän kaltainen strateginen muutos tuo yritykselle myös mahdollisuutta kasvaa liiketoiminnassaan. Voidaan todeta, että yrittäjän roolin muutoksella on ollut vaikutusta tässä tapauksessa myös positiivisesti yrityksen kasvumahdollisuuksiin.

Esimerkiksi Churchill & Lewisin (1987, s. 2–6) kasvumallin olemassaolon-, selviytymisen-, sekä menestyksen vaiheista voidaan löytää yhtymäkohtia kohdeyrityksen organisoitumisen kehittymiseen. Kuten Churchill & Lewis esittävät, on yrityksen elinkaaren ensimmäisessä vaiheessa yrittäjällä vastuu koko yrityksen toiminnasta, eikä varsinaisesta organisaatiosta voida useinkaan vielä puhua. Selviytymisen vaiheessa organisaatiossa on mahdollisesti jo työntekijöitä, mutta edelleen organisaation rakenne on yrittäjävetoinen, ja yrittäjä toimii suorassa esimiessuhteessa mahdollisiin alaisiin. Churchill & Lewisin esittämä selviytymisvaihe on nähtävissä kohdeyrityksessä organisaation rakenteen osalta liukumana vuosien 2016–2018 välillä, jolloin funktionaalinen rakenne oli muotoutumassa.

Kohdeyrityksen organisaation muutoksen vuosina 2019–2021 voidaan nähdä vastaavan osittain Churchill & Lewisin (1987, s. 2–6) menestyksen-, ja nopean kasvun vaiheita. Churchill & Lewisin mukaan tällöin yrityksessä on jo operatiivista toimintaa johtavia johtajia. Tässä vaiheessa esimerkiksi strategiset tehtävät korostuvat yrittäjän tehtäväkentässä. Strateginen suunnittelu on näytellyt käytännössä aina jokseenkin suurta roolia yrittäjän työssä, mutta strategisten hankkeiden liikkeelle laittaminen on mahdollistunut paremmin organisaatiorakenteen muuttuessa (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022). Churchill & Lewisin (1987) mallin esittämän organisaation kehittymisen ja siitä seuranneen yrittäjän roolin muutoksen voidaan nähdä vastaavan kohtuullisen hyvin kohdeyrityksessä tapahtunutta muutosta.

Organisoitumista voidaan tarkastella myös erikoistumisen kautta. Hanks & Chandler (1994, s. 23–24) esittävät organisaatiossa tapahtuvan erikoistumisen olevan jatkumoa tehtävien delegoinnille. Erikoistuminen voi tapahtua joko laajempien kokonaisuuksien vastuuttamisen, tai tiettyyn spesifiin tehtävään keskittyvän toiminnan kautta. Yrittäjän roolin kehittymistä

kohdeyrityksessä selittää myös lisääntynyt erikoistuminen tehtävissä. Operaatiopäällikkö, operaatiovastaava, sekä logistiikkavastaava ovat kaikki toimineet ensin yrityksessä alemman tason tehtävissä, kunnes heidän roolinsa organisaatiossa on kehittynyt spesifimmäksi, sekä työnkuva laajemmaksi. Tämä erikoistumisen muutos voidaan nähdä katalyyttinä myös yrittäjän erikoistumiseen ja roolin muuttumiseen. Operaatiopäällikön, operaatiovastaavan ja logistiikkavastaavan vahvempi erikoistuminen omissa tehtävissään on mahdollistanut yrittäjän roolin siirtymisen kauemmaksi operatiivisen tason johtamisesta. (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Erikoistumisen teorian ja kohdeyrityksessä tapahtuneen erikoistumisen välillä on havaittavissa poikkeavuuksia. Esimerkiksi Hanks & Chandler (1994, s. 34) esittävät erikoistumista tapahtuvan organisaatiossa yrityksen kasvun ensimmäisten vaiheiden aikana esimerkiksi kehitystyössä, myynnissä, sekä kirjanpidossa ja palkanlaskennassa. Kohdeyrityksessä esimerkiksi kehitystyöhön liittyvä erikoistuminen on tapahtunut vasta vuosina 2019–2021. Kehitystehtäviin siirtyneet henkilöt ovat nykyään erikoistuneet vahvasti omiin rooleihinsa. Myös yrittäjä on lisännyt erikoistumistaan kehitystehtäviin. Myös myynnin ja taloushallinnon osalta voidaan nähdä eroja esimerkiksi Hanks & Chandlerin esittämään erikoistumisen kehityskulkuun. Myynti on toiminto, jota yrittäjä tekee edelleen itse muiden tehtäviensä ohella. Toimistoassistentti on erikoistunut taloushallinnon tehtäviin, niiden siirtyessä hänelle vuonna 2020. (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022, Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Garnsey (1998, s. 535) esittää erikoistumista tapahtuvan jo hyvin aikaisessa vaiheessa yrityksen kasvua, jopa ennen kuin yrityksellä on merkittävää asiakaskuntaa hankittuna. Tämän erikoistumisen prosessin voidaan nähdä olevan hyvin poikkeava kohdeyrityksen tilanteeseen nähden. Tähän vaikuttaa osaltaan kohdeyrityksen verkostoihin nojaava toimintamalli. Toimintamallin kautta yrittäjällä on mahdollisesti paremmat edellytykset toimia pitkään generalistina, ilman että hän, tai muu mahdollinen organisaatio erikoistuu tiettyihin tehtäviin. Yrittäjä nostaa esille erikoistumiseen liittyen myös yrityksen toimintamallin, jossa työn määrä voi vaihdella vuoden sisällä. Yrittäjän mukaan on ollut tärkeää, että erikoistumisesta huolimatta työntekijät voivat tehdä myös erilaisia työtehtäviä tarpeen mukaan (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022).

Kohdeyrityksen yrittäjä näkee, että yrityksen organisaatio on nykyisessä mallissaan sellainen, että edellytykset erikoistumisen myötä tapahtuvaan liiketoiminnan kasvuun ovat

olemassa. Jokaiselle yrityksen työntekijälle on muodostunut organisoitumisen ja erikoistumisen kautta suhteellisen selkeä työnkuva. Erikoistumisen taustalla on ollut vahvasti halu rakentaa organisaatiosta toimiva, jolloin yrittäjän mainitsemaa kaaosta ei esiintyisi. Erikoistumiseen ja omaan rooliinsa liittyen yrittäjä näkee kuitenkin haasteitakin.

*”Vaikka se on mennyt eteenpäin, niin [...] tavallaan se mun rooli on vieläkin tuolla. Totta kai se on myöskin hyvä. Isossa mittakaavassa se on hyvä, mutta siitä voi tulla jarrukin tähän toimintaan.”* (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Tornikoski & Varamäki (2008, s. 89) esittävät että organisaation ja työnkuvien selkiyttäminen ovat haasteina ensisijaisesti sisäisen kasvun kautta kasvaneissa yrityksissä. Kohdeyritys on toteuttanut verkostoihin nojaavaa toimintamallia, kasvaen kuitenkin myös sisäisesti esimerkiksi työntekijämäärän perusteella. Tämä työnkuviin ja organisoitumiseen liittyvä aiemman tutkimuksen tieto on tulkinnanvarainen kohdeyrityksen osalta. Organisaation selkiyttäminen ei ole ollut yrittäjälle helppo tehtävä esimerkiksi vuosien 2016–2018 välisenä aikana, jolloin organisaatiorakennetta muodostettiin kohdeyrityksessä (Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022).

Rekrytoinnit ovat osa yrityksen organisoitumista. Rekrytoinneilla on vaikutus yrityksen kasvuun, sekä yrittäjän roolin kehittymiseen. Garnsey (1998, s. 537) esittää, että yrityksen kasvaessa rekrytoinneilla on tärkeä rooli kasvun jatkumisen kannalta. Mikäli yritys ei onnistu palkkaamaan osaavaa henkilökuntaa, tai yrityksen toimintatapoihin oppiminen ei onnistu optimaalisella tavalla, voi näillä olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen kasvuun. Solomossy (2009, s. 278) esittää, että yrityksen kasvaessa tulee rekrytointeihin liittyvissä asioissa tapahtua myös standardointia. Tornikoski & Varamäki (2008, s. 89) esittävät, että varsinkin orgaanisen kasvun yrityksissä organisaation vahvistaminen ja henkilövalinnat aiheuttavat haasteita johtamisessa kasvun myötä. Tämä teema nousee esille myös ulkoisen kasvun yritysten osalta, mutta ei niin vahvasti.

Kohdeyrityksessä ei ole ensimmäisen rekrytoinnin jälkeen noudatettu strukturoitua rekrytointiprosessia. Suuri osa yrityksen nykyisistä työntekijöistä on palkattu yrityksen työntekijöiden henkilökohtaisten suhteiden kautta. Tähän on vaikuttanut myös se, että useat yrityksessä tehdyt rekrytoinnit ovat olleet yrittäjän kertoman mukaan hieman myöhässä tehtyjä,

jolloin rekrytoinnin toteuttamisella on ollut kiire. Yritykseen on rekrytoitu nuoria henkilöitä, eikä yrittäjän mukaan varsinaisia alan syväosaajia ole saatavilla. Nämä edellä mainitut seikat ovat vaikuttaneet osaltaan yrittäjän rooliin ja sen kehittymiseen. (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Yrittäjän mukaan organisaation vahvistaminen ja selkiyttäminen ollut hidasta, johtuen rekrytointien ajoituksesta, yrityksen toimintamallista, sekä työnkuvien sisällöstä. Tämä on näkynyt etenkin yrittäjän toisen vaiheen kouluttajan roolina. Työntekijöiden tehtäväkuvat ovat muotoutuneet yrityksen sisällä hiljalleen tarkemmiksi. Vuosien 2015–2017 välillä palkatut henkilöt on palkattu yrittäjän mukaan ensisijaisesti tarpeeseen, mutta ei tarkkaan tehtäväkuvaan tietyllä taustalla. Yrittäjä näkee yrityksessä noudatetun rekrytointiprosessin olleen jopa kasvun hidaste. (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Operaatiopäällikkö nostaa organisoitumiseen ja rekrytointeihin liittyvän kehityksen vaikuttaneen yrittäjän roolin muutokseen ja mahdollisesti toimineen roolin muutosta hidastavana tekijänä.

*”Jos miettii sitä, että mikä on jarruttanut, tai mahdollistanut sitä siirtymistä, että onko se ollut hidas vai nopea siirtyminen, niin meillähän kaikki työntekijät on alle 35-vuotiaita [...], niin kellään ei ole tavallaan ollut sellaista niinku elämän tuomaa osaamista ja rohkeutta viedä asioita eteenpäin, tai aikaisempaa työkokemusta miten niinku johdetaan orkesteria, ja (yrittäjä) on sitten siinä niinku tavallaan, sen takia varmaan ollut niissä operaatioissa kiinni aika tiiviisti [...] sitten kun on pari vuotta tehty töitä, niin on opittu että miten sitä johdetaan, sitä orkesteria, ja on tavallaan pystytty ottamaan sitä roolia vähän enemmän ja (yrittäjä) on päässyt sitten enemmän siihen johtamispuoleen. Että kyllä se on niin, kun sitä siirtymää on tapahtunut. Vaikea sanoa, että jos meillä olisi ollut sellaisia työntekijöitä, jotka olisi olleet alalla vähän pidempään ja osanneet asioita enemmän, paremmin, tai olleet muuten paljon röyhkeämpiä, niin olisiko se (yrittäjä) aikaisemmin päässyt siihen johtohommaan sitten, tai niinku astumaan siivun operaatioista.”* (Operaatiopäällikön haastattelu, 8.4.2022)

Organisoitumisen voidaan nähdä vaikuttaneen kohdeyrityksessä yrittäjän roolin kehittymiseen. Verkostojen kasvu, sekä taloudellinen kasvu toimivat käynnistävänä tekijänä sisäisessä organisoitumisessa. Operatiivisen johtamisen organisaatiotason muodostaminen on ollut elintärkeää yrityksen kasvulle, mutta myös yrittäjän roolin kehittymiselle. Toteutettu rekrytointitapa, niche-toimiala, sekä työntekijöiden tarve kasvaa tehtäviinsä ovat olleet keskeisiä yrittäjän roolin muutosta hidastaneita tekijöitä organisoitumisessa. Yrittäjä on toteuttanut

tarpeellisia muutoksia organisaatiossa, mutta varsinaisesta vahvasta organisaation kehittäjän roolista osana yrityksen kasvun vaiheita, ei tutkimuksessa saada viitteitä.

#### 4.3 Oppimisen vaikutus yrittäjän roolin muutokseen

Yrittäjän oppimista, sekä laajempaa oppimista kohdeyrityksen organisaatiossa on tapahtunut tarkastelujaksolla 2011–2021. Haastatteluaineistosta käy ilmi, että oppimistilanteiden identifiointi ja niiden vaikutusten määrittäminen voi olla haastateltavalle vaikeaa. Kohdeyrityksen yrittäjä, sekä hallituksen puheenjohtaja havaitsevat kuitenkin, että erilaista oppimista on tapahtunut ja oppimisella on ollut vaikutusta myös yrityksen toimintaan ja yrittäjän rooliin.

*”Se oppiminen on ollut kyllä niinku siis silmiinpistävää [...] jos niinku ajattelee sitä pitkää kaarta mikä on niinku ollut, niin totta kai se että itekin on oppinut älyttömästi ja itekin on niinku muuttunut [...] hiukan tota aika niinku vaikea erotella koska tuota niinku hirveästi kun juttuja pallotellaan, niin se että tuota, niinku jos (Yrittäjä) oppii siinä jotain, niin itekin opin. [...] On tullut porukkaa lisää, on pystynyt keskittää aikaa uusiin juttuihin, niinku mitkä on eri tavalla haastavampia [...] Se on niinku vaikee sanoa, että onko se niinku roolin muutos aiheuttanut sitä oppimista, vai onks se oppiminen aiheuttanut roolin muutoksen [...], mutta niinku yhtä kaikki, oppimista on tapahtunut.” (Hallituksen puheenjohtajan haastattelu 21.3.2022)*

*”Niin kyllä koko ajan tässä niinku tavallaan aina tulee uusia juttuja, ja tavallaan niinku joka vuosi tulee aina joku uusi juttu, joku ongelma liittyen henkilöstön resursseihin, työmääriin, mihinkä tahansa, ja jokikinen niistä on saatu niinku ratkaistua. Ja sitten sillee niinku aika pieteetillä, sitten se on myös mietitty sen jälkeen, että miten tämä saadaan niinku blokattua seuraavilta vuosilta pois” (Toimitusjohtajan haastattelu 26.3.2022)*

Deakins & Freel (1998, s. 147–152) korostava pienen yrityksen yrittäjän tarvetta oppia eteen tulevista tapahtumista ja ongelmista adaptiivisesti. Kyky reflektoida aiempaa toimintaa ja mahdollisia virheitä mahdollistaa menestyvän oppimisprosessin. Adaptiivinen oppiminen voi edesauttaa myös erikoistumista ja vauhdittaa tätä kautta yrittäjän roolin muutosta yrityksessä.

Yrittäjä näkee itse, että adaptiivista oppimista, esimerkiksi resursointiin liittyvissä teemoissa on tapahtunut. Yrittäjän rooli piti sisällään pitkään myös laajasti operatiiviseen toimintaan liittyviä tehtäviä. Osa syynä tähän oli tiukka resursointi yrityksen sisällä. Esimerkiksi resursointiin liittyvissä asioissa voidaan oppimisen nähdä vaikuttaneen osaltaan yrittäjän roolin kehittämiseen kohti ylemmän tason johtamista ja kehitys- ja suunnittelutehtäviä.

*”Jos miettii niinku isompia haasteita tavallaan sitten [...] totta kai siis yksi semmoinen niinku selkeä on tavallaan se semmoiset niinku aliresursointiongelmat, mitä oli tavallaan tossa jossain vaiheessa, että totta kai ne on ollut semmosia mun mielestä, tavallaan niinku huomattu, että tää on niinku vedetty liian tiukalla [...] noi jutut on ollu niinku veitsen terällä [...] että sitä on nyt opittu niinku paremmin hallitsemaan ja [...] myöskin niinku etukäteen osataan laskea niitä asioita paremmin sitten [...] Väkimäärän kasvaessa niinku ton tyyppinen oppiminen lisääntyy, nopeutuu niinku koko ajan.”* (Toimitusjohtajan haastattelu 26.3.2022)

Tapahtuneessa oppimisessa voidaan havaita elementtejä adaptiivisesta alemman tason oppimisesta (Cope, 2003, s. 431–434; Deakins & Freel, 1998, s. 147–152). Yrittäjä ei itse kyennyt haastatteluissa nimeämään tiettyä hetkeä, joka olisi toiminut kriittisenä pisteinä oppimiselle tai toiminnan muuttumiselle. Kun tarkastellaan oppimisen tasoja kyseisen yrityksen kontekstissa, voidaan todeta, että esimerkiksi resursointiin liittyvät asiat muuttavat pienessä sisäisessä organisaatiossa toimintatapaa jopa merkittävästi. Ottaen huomioon, että kohdeyrityksessä toimittiin pitkään tarkoituksellisesti pienillä sisäisillä resursseilla, voidaan edellä kuvatussa oppimistapauksessa nähdä myös elementtejä merkittävämmästä, ylemmän tason double-loop-oppimisesta (Argyris, 1977).

Toinen esimerkki oppimistilanteesta, jossa voidaan nähdä myös ylemmän tason oppimisen tematiikkaa, liittyy laajemmin yrityksessä noudatettuun toimintatapaan. Yrittäjä kokee, että tekemättä jätetyt asiat ovat toimineet oppimisen käynnistäjinä. Tässäkin tapauksessa kyse ei ole yhdestä tietystä kriittisestä hetkestä, mutta oppimisprosessin tuloksella on ollut syvempiä vaikutuksia ja se on aiheuttanut muutoksen totuttuun toimintatapaan.

*”Opittu niistä asioista tavallaan mitä on jäänyt tekemättä sitten tietyllä tavalla. Et tavallaan niinku ongelmat mitkä on syntynyt ja tullut ja miten ne on hoidettu, niin se on mennyt [...] mun mielestä se missä on opittu ehkä eniten, on se, että meillä on ollut jotain ideoita miten hommaa pitäisi viedä eteenpäin ja pitäisi*

*tehdä, mutta se on vaan kestänyt ihan tolkkottoman pitkään ja koska niitä rooleja ei ole muutettu [...] ei vaan niinku joka asiassa jäädä vatvomaan siihen, että meikäläinen tekee niitä, vaan tehdään niinku nopeemmin ja niinku resursoidaan muualle ja näin poispäin. Sitten että tuota, tai palkataan ihmisiä ja viedään niinku projekteja eteenpäin. Tavallaan sitä, että jos on niinku idea tiedossa, niin tehdään nopeammin sitten vaan” (Toimitusjohtajan haastattelu 26.3.2022)*

Voidaan todeta, että myös oppiminen on toiminut vaikuttavana tekijänä yrittäjän roolin muutoksessa. Yksi keskeinen tekijä roolin muutoksessa on ollut sisäisen resursoinnin ja organisoitumisen muutos. Haastatteluaineiston perusteella organisaation kehitys ja yrittäjän roolin muuttuminen eivät ole olleet ennalta suunniteltua ja toteutettua toimintaa, vaan oppimisella on ollut osaltaan vaikutus toteutuneeseen kehityskulkuun.

Yrittäjä kokee roolissaan esimerkiksi esimiestyöhön ja johtamiseen liittyen oppimisen tapahtuneen refleктоimalla tapahtunutta, analysoimalla tilannetta ja varmistamalla että asiassa kehitytään. Pienempiä oppimistapahtumia on tapahtunut jatkuvasti. Ongelmia on pyritty ratkomaan, oppimaan niistä ja kehittämään toimintaa. Yhtenä esimerkkinä alemman tason oppimisesta voidaan nostaa yrittäjän kokemus ajankäyttönsä muuttumisesta.

*”Niitä tulee koko ajan niitä juttuja [...] Joskus 2017–2018 oli liian vähän väkeä, ja tuli laskettua liian huonosti, meitä oli liian vähän väkeä. Sit kaikilla oli ylitöitä ja kaikki oli väsyneitä ja näin poispäin, ni sit tavallaan muutettiin sitä roolitusta, et enemmän tyyppejä ja käytettiin enemmän aikaa siihen sisäiseen resursointiin” (Toimitusjohtajan haastattelu 26.3.2022)*

Yhtenä teemana tapahtuneessa oppimisessa ovat olleet erinäiset liiketoiminnallisesti haastavat tilanteet, joilla olisi toteutuessaan voinut olla merkittäviä taloudellisia vaikutuksia. Liiketoiminnan kasvaessa myös potentiaalisten riskien volyymit kasvavat. Yrittäjän mukaan tällaisia yksittäisiä tapauksia on ollut vuosien varrella ja näistä ”läheltä piti” -tilanteista on pyritty oppimaan (Toimitusjohtajan haastattelu 26.3.2022). Hallituksen puheenjohtaja näkee, että oppimiseen liittyen esimerkiksi riskienhallinnan näkökulma on korostunut liiketoiminnallisesti haastavien tapausten kautta (Hallituksen puheenjohtajan haastattelu 21.3.2022). Vaikka tällaiset oppimistilanteet eivät ole johtaneet yrittäjän roolin suureen

muutokseen, voidaan nähdä, että yrityksen kasvu on johtanut uudenslaisiin ja haastaviinkin tilanteisiin, joista on pyritty oppimaan. Tämä on johtanut strukturoidumpaan tapaan toimia ja tarkastella liiketoimintaa, ja jopa toiminnan ammattimaistumiseen

*”Semmosia niinku tärkeitä hetkiä sitten tietysti jos ajattelee muuten niinku bisneksen puolella, niin mä luulen että ehkä niinku tommoseen riskienhallintaan liittyvää oppimista on ollut [...] muutamissa keisseissä on ollut [...] niinku semmosia läheltä piti-tilanteita, niinku mitä on sitten käyty läpi, ja tota mietitty että miten tästä niinku eteenpäin, et miten homman pitäis muuttua että tämmönen ei realisoituis [...] ja tota se on just meillä yks semmonen tärke juttu, että kyllä me pyritään aina niinku purkaa, et jos joku keissi just niinku siitä näkökulmasta, että mitä tästä nyt voisi niinku oppia” (Hallituksen puheenjohtajan haastattelu 21.3.2022)*

Organisaationa oppiminen on johtanut myös siihen, että kerran ratkaistut ongelmat eivät enää rasita yrittäjää samalla lailla, kuin yrityksen kasvun alkuvaiheessa. Yrittäjä kertoo, että oppimisen kautta tapahtunut ratkaisumallien muodostaminen on johtanut siihen, että alemman tason haasteiden hoitaminen on siirtynyt organisaatiossa alemmalle tasolle.

*”Se mikä joskus aikanaan, vaikka viisi vuotta sitten, oli iso juttu, iso ongelma, joka silloin ratkottiin, niin se saattaa nykyään olla semmoinen, että nyt sen joku muu, niinku on jo erikoistunut siihen, ja joku muu hoitaa sen ongelman, kun meillä on valmiit ratkaisumallit siihen” (Toimitusjohtajan haastattelu 26.3.2022)*

Eräs teema, jonka sekä yrittäjä, että yrityksen hallituksen puheenjohtajan nostivat haastatte- luissa esiin, oli yrittäjän oppiminen itsestään, omista vahvuuksistaan ja mielenkiinnon koh- teistaan. Tämän oppimisprosessin voidaan nähdä ennen kaikkea vakauttaneen yrittäjän roo- lia yhä enemmän nykyiseen rooliin, eikä suoranaisesti aiheuttaneen muutosta yrittäjän roo- lissa. Roolin muuttuessa yrittäjä kokee, että siirtymä operatiivisista tehtävistä kohti ylemmän tason johtamista, suunnittelua ja kehittämistä on se mitä hän haluaa tehdä. Yrittäjä kertoo oppineensa itsestään roolin muuttuessa yhä vahvemmin sen, mikä hänelle on mielekkäin

rooli yrittäjänä. Toteutuneessa voidaan nähdä ilmentymää transformationalisesta oppimisesta.

*”[...] mun pitäis palata tavallaan niinku itse semmoseen tavallaan niinku operatiiviseen rooliin [...] että ei niinku enää kasvateta, kehitetä, johdeta, vaan mun pitäis niinku ruveta itse suorittamaan [...] tavallaan niinku se et mä oon nyt siis ehkä silleen oppinut, että en mä niinku tavallaan jaksa niinku työkseni tehdä sitä roolia, mistä oon yrittäny päästä viis-kuus vuotta täysiä pois [...] se on nyt semmoinen selkeä oppiminen. (Toimitusjohtajan haastattelu 26.3.2022)*

*”Tässä niinku sanotaan viimeisinä vuosina, niin just varmaan niinku sitä sen tyyppistä oppimista, tosi paljon, että (Yrittäjä) ymmärtää itsestään jotain. Mä uskon, että sitä on niinku myös paljon ollut, että niinku rupee ehkä niinku näkee sitä, että missä on itse vahvimmillaan, mitä niinku tykkää tehdä, ja missä on se oma niinku intohimo” (Hallituksen puheenjohtajan haastattelu 21.3.2022)*

Hallituksen puheenjohtaja kuvaa viimeisten vuosien yrittäjän roolin muutosta pois operatiivisista töistä, sekä lisääntyntä delegoinnin tapahtumista ja erikoistumista oppimisen näkökulmasta seuraavasti.

*”Luulen että (Yrittäjä) alkaa ymmärtämään sitä aika hyvin, ettei niinku, itse ei tarvitse mestaroida, että vaikka niinku on toimari, niin voi ja kannattaa vähän niinku erikoistua[...]” (Hallituksen puheenjohtajan haastattelu 21.3.2022)*

Suurimmat oppimistapahtumat ovat johtuneet pidempiaikaisista tapahtumaketjuista. Yksittäisiä käännteentekeviä tapahtumia, jotka olisivat johtaneet yrittäjän roolin kehittymiseen, ei tarkastelukaudella ole juurikaan ollut. Kohdeyritys on kohdannut vuoden 2021 lopussa yllättävän ulkoisen tapahtuman, jonka yrittäjä itse näkee mahdollisesti merkittävänä tapahtumana yrityksen toiminnan kannalta tulevaisuudessa. Oppimiseen liittyen hän kokee tapahtuman aiheuttaneen erilaisten skenaarioiden pohtimista. Tilanteen analysointi ja oppimisprosessi on osaltaan kesken. Yrittäjä näkee, että tällaisella poikkeavalla ja yllättävällä tapahtumalla voi olla potentiaalisesti merkittäviä vaikutuksia yrityksen toimintatapaan ja yrittäjän rooliin. (Toimitusjohtajan haastattelu 26.3.2022)

#### 4.4 Erilaisten yrittäjyyden näkökulmien ilmeneminen kohdeyrityksessä ja niiden suhde yrittäjän roolin muutokseen

Sarasvathy (2001, s. 245) esittää sekä Causation-, että Effectuation -näkökulmien voivan ilmetä yrityksessä tai yrittäjän toiminnassa samanaikaisesti, limittäin, tai ne voivat olla liittyneet toisiinsa. Kohdeyrityksen tapauksessa voidaan havaita ilmentymiä molemmista näkökulmista eikä voida todeta, että vain toinen näkökulma olisi ollut dominoiva koko tarkasteluajanjakson aikana.

Vahvasti verkostoihin nojaavan liiketoimintamallin voidaan nähdä vaikuttaneen yrittäjän roolin kehittymiseen tarkasteltavassa kohteessa. Verkostomaisen toiminnan voidaan nähdä toteuttavan joko Causation- tai Effectuation näkökulmaa, riippuen verkostosuhteiden rakentamisen motivaattoreista ja toteutustavasta (Prashantham, et al. 2019, s. 6–8). Jos asiaa tarkastellaan resurssien kautta, voidaan verkostomaisen toiminnan nähdä ilmentävän Effectuation -näkökulmaa. Toimimalla yhteistyössä muiden yritysten kanssa voi yritys toimia ilman suuria omia investointeja ja näin toteuttaa tappioiden minimoinnin logiikkaa. Kohdeyrityksen yrittäjälle on ollut aina tärkeää, että panostukset liiketoimintaan eivät saa johtaa liiketoiminnan tappiolliseen tulokseen.

*”[...] ei lähdetä tekemään tappioita kasvun kustannuksella, vaan tarkoitus on, että tulos on aina plussalla.”* (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Toisaalta yrityksen toimintalogiikkana on ollut toimia aina verkostoyhteistyön kautta, jolloin verkostomaisen toimintamallin toteuttamiseen voidaan nähdä liittyvän myös Causation -näkökulman mukaista suunnitelmallisuutta.

*”Yrityksen lähtökohtainen idea on ollut, että toimitaan verkostona alusta asti. Verkostomalli on ollut pakko tehdä 6–7 vuotta firman historiassa”* (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)

Yrityksen toimintamallin voidaan nähdä liittyvän Effectuation -näkökulmaan. Suunnitelmallisuudessa toimintamallia kohtaan, sekä esimerkiksi verkostoyhteistyön rakentamisessa voidaan havaita toisaalta Causation -näkökulmaan liittyviä toimintatapoja. Näin ollen asiaa voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta, ja kuten Sarasvathy (2001, 245) esittää, voivat näkökulmat ilmetä toiminnassa rinnakkain tai toisiaan täydentävästi. Tarkastelukauden alussa yrittäjän rooliin on vaikuttanut ensisijaisesti verkostomainen toimintamalli, eikä voida todeta, että Causation- tai Effectuation -lähestymistapa olisi toiminut täysin dominoivana näkökulmana sen osalta.

Sarasvathyn (2008, s. 74) esittämän ”Bird-in-hand” -olettaman mukaan Effectuation -näkökulman kautta toimittaessa, liiketoiminnallisia mahdollisuuksia aletaan rakentamaan niillä resursseilla, joita yrittäjällä on käytössään. Määriteltäessä yrityksen lähestymistapaa tarkastelukauden alussa, voidaan Effectuation -näkökulman nähdä toteutuneen vähintään osittain. Yrittäjän omien resurssien ollessa rajalliset, on hän alkanut rakentamaan liiketoiminnallisia mahdollisuuksia muodostamalla alihankinta- ja yhteistyösopimuksia. Yrittäjän omat käytävissä olevat resurssit ovat olleet hän itse, sekä aiemmat kontaktit. Toisaalta jos asiaa tarkastellaan liikeidean kautta, voidaan kohdeyrityksen osalta nähdä Causation -näkökulman ilmentymistä. Idea liiketoimintamallista on ollut olemassa jo alusta lähtien, eikä se ole muodostunut Effectuation -näkökulman mukaisesti.

Yrittäjä näkee yrityksen toimintamallin nojaavan yhteistyöhön, jossa molemmat osapuolet voivat menestyä kumppaneina. Tämä on tema, jonka voidaan nähdä liittyvän verkostojen hyödyntämiseen Effectuation -näkökulmasta (Prashantham, et al. 2019, s. 6–8). Toisaalta yrittäjä kokee, että yhteistyö ja kumppanuus tarkoittavat myös perinteistä alihankintasuhdetta, eivätkä kumppanuudet pidä sisällään esimerkiksi yhteisedustusta sopimusneuvotteluissa. Osa yhteistyösuhteista on ollut yrittäjän mukaan pidempiaikaisia ja osa suhteista on jäänyt lyhytaikaisiksi. (Toimitusjohtajan haastattelu 26.3.22)

Verkostojen muodostumiseen liittyen voidaan havaita myös muita Effectuation -näkökulmaan liittyviä teemoja. Yksi kohdeyrityksen yhteistyöverkoston ensimmäisistä yhteistyöyrityksistä löytyi yrittäjän omien verkostojen kautta. Tällaisen lähipiiristä alkavan verkostojen rakentamisen voidaan nähdä toteuttavan Effectuation -näkökulmaa (Prashantham, et al. 2019, s. 6–8). Toinen Effectuation -näkökulmaa noudattava tema, myös verkoston rakentamiseen liittyen, on mahdollisuuksien luominen ilman tarkkaa suunnitelmaa.

Myyntiprosessissa yrittäjä on saattanut toteuttaa myynnin ensin, ja sen jälkeen alkanut ratkaisemaan toteutustapaa verkoston kautta.

*”Silloin kun niitä hommia lisätään, [...] mä oon ollu aina sitä mieltä, että se toteuttaja kyllä löytyy, kunhan ne työt on ensin olemassa [...] Mä oon aina kokenu sen vaikeemmaksi sillee päin tavallaan sitten, että mulla on joku niinku kapasiteetti, mikä minun pitäis myydä täyteen tavallaan sitten, että ei ei missään nimessä niin päin, vaan että niinku pitää sen ylärajan rajattomana auki koko ajan, [...] että kapasiteetissä ei ole rajoituksia, ja sit vaan niinku jos näyttää että ne olemassa olevat resurssit loppuu, niin sitten hommataan lisää koko ajan sinne sitten.”* (Toimitusjohtajan haastattelu 26.3.2022)

Sarasvathyn (2008, s. 81) ”Affordable-Loss” -olettaman mukaan yrittäjä priorisoi tappion minimoinnin maksimaalisten tuottojen edelle. Yrittäjä on tietoinen niistä resursseista, jotka hän voi toimissaan menettää ja pyrkii luomaan liiketoimia näissä raameissa. Yrittäjä pyrkii myös käyttämään muualla käytettävissä olevia resursseja vipuvartena liiketoiminnassa. Causation -näkökulman mukaan yrittäjä kerää esimerkiksi tarvittavat rahalliset resurssit etukäteen, jotta hän voi aloittaa liiketoiminnan.

Kohdeyrityksen tapauksessa voidaan nähdä Sarasvathyn (2008) esittämän tappioiden minimoinnin esiintyvän selvästi. Liiketoimintamallin osalta yrittäjä kokee, että yrityksen kasvun alkuvaiheessa verkostoihin ja kumppanuuksiin pohjautuva liiketoimintamalli on ollut taloudellisesti välttämätöntä (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022).

Kohdeyrityksen hallituksen puheenjohtaja korostaa myös yrityksen strategiassa taloudellisten riskien minimoinnin tärkeänä asiana.

*”Niinku joo, me ollaan oltu aika riskin karttajiä. Siis sinänsä me ei olla niinku investoitu mihinkään rautaan hirveästi eikä eikä niinku muuta.”* (Hallituksen puheenjohtajan haastattelu 21.3.2022)

Myös esimerkiksi rekrytointeihin liittyen on yrityksen toiminnassa ollut luonteenomaista välttää liiketoiminnan tappiollisuutta. Uusien sisäisten työntekijöiden rekrytointeja ei ole

haluttu toteuttaa ennen kuin se on ollut yrityksen talouden kannalta tarpeeksi kestävällä pohjalla.

*”Nähtiin se, että firma ei joudu pulaan vaikka tehtäis rekrytointi ilman minkään näköistä kasvua” (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)*

*”Rekry tapahtui itseasiassa vähän liian myöhään [...] mutta kun näkymä ei ollut riittävän hyvä ja kun on aina oltu johdossa sitä mieltä, että ei lähdetä tekemään tappioita kasvun kustannuksella vaan tarkoitus on, että tulos on aina plussalla. Rekry tuli siis ehkä vähän myöhään” (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)*

*”On ollut halu tehdä mahdollisimman itse, jotta henkilöstökustannukset ei nouse” (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)*

Sarasvathyn (2008, s. 89–93) esittämiin ”Lemonade”- ja ”Pilot-in-the-plane”-teoreemiin liittyen Matalamäki, et al. (2017, 3–4) korostavat Effectuation -näkökulmassa mahdollisuutta pysyä adaptiivisena, ja kykyä reagoida ympäristön aiheuttamiin muutoksiin. Yrityksen hallituksen puheenjohtaja kertoo, että yrityksessä on toimittu reagoiden erilaisiin muutoksiin, ilman tarkkaa pitkän aikavälin suunnitelmaa tulevasta.

*”Niinku siitä 2016 eteenpäin, niin kyllähän se on ollut aika lailla niinku reagointia siihen markkinaan, ja on mietitty, että miten meidän pitäisi niinku tässä tilanteessa niinku reagoida. Sitten ollaan niinku ajateltu, että pitää tehdä tämmösiä ja tämmösiä juttuja, ja tuota viety sitä niinku eteenpäin. Sitten ku ollaan johonkin pisteeseen päästy, taas ollut uudenlainen näkymä ja pitänyt taas reagoida [...] Kylse kyse on ollut niinku enemmän reagoinnista, kuin niinku siitä, että onko ollu semmonen kauheen yksityiskohtainen niinku masterplan vaikka viidelle vuodelle, että tätä niinku pitkin mennään” (Hallituksen puheenjohtajan haastattelu 21.3.2022)*

Niukkojen resurssien vallitessa ja yrittäjän halutessa tehdä mahdollisimman paljon itse kustannusten minimoimiseksi, on tällainen näkökulma vaikuttanut yrittäjän roolin muutokseen. Näkökulma on vaikuttanut osaltaan siihen, että organisoitumista ei ole mietitty etukäteen

kovin pitkälle, ja tämä on johtanut esimerkiksi vahvan kasvun vuosina 2016–2018 yrittäjän laajaan rooliin liiketoiminnan johtajana, kaaoksen hallitsijana, sekä kouluttajana.

Vaikka Effectuation -näkökulman suurimman mahdollisen tappion rajaamisen logiikka liitetään usein yrityksen perustamisen vaiheeseen, voidaan samankaltaisen logiikan nähdä esiintyvän kohdeyrityksen ja yrittäjän toiminnassa myös yrityksen kasvun vaiheissa. Tällä näkökulmalla voidaan nähdä olevan vaikutusta myös yrittäjän rooliin. Toteutettaessa perinteistä Causation -näkökulmaa, keräten tarvittavat resurssit sisäisesti, ja pyrkien toiminnassa ennen kaikkea tuloksen maksimointiin, olisi yrittäjän rooli muuttunut luultavasti nopeammin kohti esimiehen roolia. Myös funktionaalisen rakenteen muodostuminen ja yrittäjän siirtyminen tehtävissään kauemmaksi operatiivisista tehtävistä olisi tapahtunut mahdollisesti nopeammin. Tappioiden minimoinnin logiikan ja verkostomaisuuteen nojaavan toimintamallin voidaan nähdä vaikuttaneen loiventavasti yrittäjän roolin muutoksen nopeuteen, etenkin verrattaessa toteutunutta roolin muutosta kohdeyrityksen taloudelliseen kasvuun, sekä kasvun vaihemallien esittämään roolin muutokseen yrityksen liiketoiminnan kasvaessa.

Kehityskaari, jossa yrittäjän rooli siirtyi yhä enemmän kohti kehitystehtävien johtamista ja innovointia, on mielenkiintoinen ilmentymä erilaisten yrittäjyyden näkökulmien, yrityksen kasvun, sekä yrittäjän roolin muutoksen suhteesta. Osassa liiketoimintaa kohdeyritys oli yhteistyön kautta pitkään vahvasti sidoksissa yhteen pääkilpailijoistaan. Tämä edustaa hyvin vahvasti Sarasvathyn (2008) esittämää Effectuation -näkökulman mukaista yhteistyöverkoston nojaavaa toimintaa. Yrityksen liiketoiminnan kasvaessa, yhteistyö kilpailijan kanssa loi strategisia riskejä, joiden takia yrityksessä päädyttiin toteuttamaan yhä enemmän omaa tuote- ja palvelukehitystä ilman yhteistyökumppania. Tässä voidaan nähdä siirtymä kohti suunnitelmallisempaa sisäisten resurssien hyödyntämistä Causation -näkökulmaa mukaillen. Tämä siirtymä on vaikuttanut osittain yrittäjän roolin muutokseen kohti kehitystoiminnan johtamista. (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)

Vaikka voidaan todeta, että kohdeyrityksessä on noudatettu alusta asti ylätasolla Causation -näkökulman mukaisesti luotua ajatusta liiketoiminnasta, on yrittäjä kuitenkin pyrkinyt aktiivisesti mahdollisuuksien luomiseen ja erilaisten liiketoimintahaarojen kokeilemiseen Effectuation -näkökulman mukaisesti. Yrittäjän roolin siirtyessä yhä enemmän pois operatiivisen työn johtamisesta kohti suunnittelua, innovointia ja kehitystyötä, ovat erilaiset kokeilut saaneet yhä suuremman roolin liiketoiminnassa.

*”[...] heitetään tavoite pitkälle, mutta se iso tavoite on niin abstrakti. [...] mutta kyllä siellä on ollut aika paljon rönsyjä matkalla. [...] Jotenkin nää kaikki rönsyt joko kuolee pois, tai sitten ne päättyy kuitenkin tähän perusideaan. [...] Onhan me koetettu toimia ”...”-kentässä jossain välissä, [...] tai on tehty muita avauksia. Juttuja on ollut sinne tänne. Mikään rönsy ei ole koskaan oikeastaan lähtenyt. Meidän menestystekijät on löytynyt siitä coresta aina kuitenkin.” (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)*

Yrittäjä korostaa, että hänen toiminnassaan on ollut aina mukana luovuutta, ja yrityksessä on vaalittu vahvasti myös kokeilemisen kulttuuria. Esimerkiksi Chandler et al. (2011, s. 382) nostavat erilaisilla tuotteilla tai liiketoimintamalleilla kokeilemisen osaksi Effectuation -näkökulmaa käytännön liiketoiminnassa. Yrityksen Effectuation -näkökulmaan viittaava kokeilemisen toimintamalli ei ole kuitenkaan siirtänyt yrityksen liiketoimintaa pois keskeisestä ydintoiminnasta.

*”Ollaan kuitenkin kokeiltu kaikkee. Jos meidän jutuista joku olis...nehän on ollut tavallaan erilaisia pieniä erilaisia liiketoimia [...] ne ei oo vaan sitte koskaan lähtenyt. [...] Yksikään iso sivuhaara ei oo ollut kultasuoni, niin että sitä olis kannattanut lähteä jatkamaan.” (Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022)*

Kuten tutkimuksessa on esitetty, ei kohdeyrityksen kohdalla voida nähdä ainoastaan toisen yrittäjyyden näkökulman ilmenemistä. Eri näkökulmia edustavat teemat ilmenevät eri mittaisina, ja vaikuttavuudeltaan eri tasoisina havaintoina kohdeyrityksen eri vaiheissa. Matalamäki, et al. (2017, 3–4) esittävät kuinka yrityksessä ilmenevät Causation- ja Effectuation -näkökulmat voivat toimia toisiaan täydentävänä, niin että Causation -näkökulma mahdollistaa pidemmän aikavälin suunnittelun ja systemaattisen toiminnan niiltä osin kuin se on mahdollista. Effectuation -näkökulma puolestaan mahdollistaa joustavan reagoinnin markkinoissa ja yrityksen ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Kohdeyrityksessä on toteutunut esitetyn lainen kahden näkökulman symbioosi. Yhteenvetona voidaan esittää yrittäjyyden näkökulmiin liittyen muutamia teemoja, joilla on ollut osansa yrittäjän roolin muodostumiseen ja kehittymiseen.

1. *Liiketoimintamalli on asettanut raamit yrittäjän roolille – yrityksessä on ollut lavea suunnitelma siitä mitä aiotaan tehdä ja miten. (Causation -näkökulma)*

Causation- ja Effectuation -näkökulmia tarkastellaan usein yrityksen liikeidean muodostamiseen liittyen. Kohdeyrityksen tapauksessa toimintamalli ei ole syntynyt varsinaisesti esimerkiksi kokeilun kautta. Suunniteltu toimintamalli jo liiketoiminnan kehitysvaiheessa tai alussa liittyy Causation -näkökulmaan. Voidaan todeta, että liiketoiminnan raamit ovat muodostuneet Causation -näkökulman mukaisesti ja luoneet pohjan myös yrittäjän roolille.

2. *Yhteistyöhön ja verkostoihin nojaava toimintamalli on vaikuttanut yrittäjän rooliin ja sen muutosnopeuteen liiketoiminnan kasvaessa. (Effectuation -näkökulma)*

Valittu toimintamalli on asemoinut yrittäjän roolin jo varhaisessa vaiheessa vahvasti liiketoiminnan johtajan ja managerin rooliin. Verkostoihin ja yhteistyökumppanuuksiin nojasta toimintamallista johtuen, yrittäjä ei ole tehnyt itse varsinaista suorittavan tason työtä. Yrittäjän esimiesrooli on muodostunut vasta liiketoiminnan ollessa jo jokseenkin vahvassa kasvussa. Myös funktionaalisen rakenteen muodostuminen on ollut, mahdollisesti Effectuation -näkökulmaa mukailevasta toiminnasta johtuen hitaampaa verrattuna tilanteeseen, jossa yrityksessä olisi muodostettu tarvittavat resurssit vahvaan etukäteissuunnitteluun perustuen, esimerkiksi sisäisiä resursseja kasvattamalla.

3. *Tarkan suunnitelman puuttuminen organisaation rakenteeseen ja rekrytointeihin liittyen, reaktiivisuus ja mukautuminen, sekä olemassa olevien resurssien laaja hyödyntäminen ovat vaikuttaneet yrittäjän roolin muutokseen (Effectuation -näkökulma)*

Kohdeyrityksessä on edetty sisäisen organisaation rakentamisessa ja rekrytoinneissa varovasti. Yrittäjän ja hallituksen puheenjohtajan haastatteluista käy ilmi, että organisaation rakennetta tai resursointia ei ole mietitty tarkasti etukäteen. Mikäli yritys olisi noudattanut tässä suhteessa Causation -näkökulmaa, suunnitteleamalla liiketoimintaa pitkälle tulevaisuuteen, olisi organisaation rakenne muuttunut mahdollisesti jo nopeammin nykyisen laiseksi. Tämä olisi voinut vaikuttaa osaltaan yrittäjän roolin muuttumiseen vähentämällä vuosien 2016–2018 välisen ajan kaaoksen hallintaa, sekä voinut mahdollistaa yrittäjälle suunnitellun siirtymän kohti uudenlaisia tehtäviä.

Yrittäjä on toteuttanut rekrytoinnit yrityksessä vuosina 2016–2018 hyvin vahvasti tilanteen mukaisesti, ja rekrytoinneissa on nojattu vahvasti yrittäjän ja yrityksen henkilöstön omiin verkostoihin. Toiminta rekrytointien osalta viittaa enemmän Effectuation -näkökulmaan ja

rekrytointien toteutuessa työntekijöiden olemassa olevaan kyvykkyyteen, kuin tarkkaan Causation -näkökulman mukaiseen suunnitelmallisuuteen roolien ja organisoitumisen rakentumisesta. Työntekijöiden roolit ovat muotoutuneet ennen kaikkea tarpeen ja työntekijän kiinnostuksen mukaisesti. Tällä on ollut vaikutus yrittäjän roolin muotoutumiseen.

*”Meidän rekryprosessi on hyvin kummallinen. (A) oli firman ensimmäinen ja ainoa rekry, joka on tehty sille, että pistetään ilmoitus johonkin. [...] Mutta sitten alko se... mielenkiintoisia tapauksia. [...] (B:n) rekry tuli mystisesti (A:n) kautta. Tiesikö (A) (B:n) jostain. Mä en edes muista mistä (B) tuli, se tuli jotenkin (A:n) kautta [...] Sitten se oli hirvee kiire silloin 2017, kauhee paniikki [...] että ihan sama minkälainen tyyppi, kunhan saa jotain tehtyä [...]” (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)*

*” (D:hän) tiedettiin tyyppinä, että siinä oli jonkunlainen idea. Että ei liity alaan mitenkään, mutta tiedettiin että tyyppinä saa jotain aikaiseksi, ni mä olin että tänne vaan [...] (F) oli (A:n) metsästysseurakaveri [...] mä ajattelin että tähän pitäis saada nopee rekry jostain. (A), tiedätkö ketään? No ei mitään, mä pistin (A:n) soittamaan (F:lle). En ollu koskaan nähny (F:ää), ei mitään haastattelua. Mä ajoin perehdytysviikolle [...] ja mä aloin saman tien kouluttamaan sitä. Mä iskin hanskalokerosta koeajalla olevan työsopparin, että tota, vedetään nimi paperiin ja aletaan tekee perehdytystä sitten” (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)*

*”No (G) on tullut samalla tavalla ku (F), että se on (A:n) kurssikaveri koulusta sitten.” (Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022)*

Rekrytointien toteutustapa on johtanut osaltaan tilanteeseen, jossa yrittäjän rooli on muuttunut vuosina 2016–2018 myös vahvasti kouluttajan rooliin. Tämä on osaltaan hidastanut yrittäjän roolin siirtymistä ylemmän tason johtamiseen, ja suunnittelu- ja kehitystehtäviin.

#### *4. Investointien ja tappioiden välttäminen – yrittäjä on tehnyt paljon omilla resursseiltaan sisäisissä toiminnoissa.*

Verkostomainen toimintamalli ja yrityksen kasvaminen ulkoisia resursseja hyödyntäen varsinkin elinkaaren alkuvaiheessa, on mahdollistanut organisaation pysymisen matalana. Toisaalta Effectuation -näkökulman mukainen investointien ja tappioiden välttäminen, ja halu tehdä paljon itse, on vaikuttanut yrittäjän roolin muutokseen hidastavasti. Tämä on vaikuttanut varsinkin operatiivisen johtamisen ja hallinnollisten tehtävien pysymiseen pitkään

yrittäjällä. Halu tehdä itse, sekä tappioiden minimoiminen, on johtanut osaltaan tilanteisiin, jossa yrityksessä on jouduttu reagoimaan nopeasti sisäisen organisaation kasvattamiseksi. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa yrittäjän rooli on muodostunut osittain seurauksena reaktiivisuudesta.

5. *Yrittäjän vahvemman liiketoiminnan kehittäjän roolin muodostumiseen voidaan nähdä vaikuttaneen sekä Causation-, että Effectuation -näkökulmien mukaiset teemat.*

Yrittäjän roolin siirtymään liiketoiminnan kehittäjäksi on vaikuttanut moni seikka. Vahvana mahdollistajana tälle siirtymälle on ollut organisaation muodostuminen vahvemmaksi, sekä työntekijöiden oppiminen ja lisääntynyt vastuu operatiivisesta liiketoiminnasta. Roolin muutoksen taustalla voidaan nähdä olleen myös ilmentymä Effectuation -näkökulman mukaisista mahdollisuuksien luomisesta, jota yrittäjä toteutti ulkoisen hankkeen kautta. Tämä hanke on vaikuttanut osaltaan kehitystoiminnon vahvemman roolin muodostumiseen kohdeyrityksessä. Toisaalta kohdeyrityksen oman kehitystoiminnon vahvistumiseen voidaan nähdä liittyvän myös Causation -näkökulman mukaista suunnitelmallisuutta ja sisäisen toiminnon kasvattamista, kohdeyrityksen irtautuessa pitkäaikaisesta kumppanuudesta kilpailijansa kanssa.

An, et al. (2020) esittää, että nuori yritys voi toimia taloudellisesti menestyksekkäästi noudattamalla Causation- tai Effectuation -näkökulmaa. Nuorilla yrityksillä on An, et al. (2020) mukaan taipumusta toimia Effectuation -näkökulman mukaisesti. Vahva Effectuation -näkökulman ilmeneminen nähdään myös kohdeyrityksessä. Yrityksen kasvaessa, on sen tärkeää siirtyä kohti Causation -näkökulman mukaista toimintaa taloudellisen menestyksen saavuttamiseksi. Kohdeyritys on toiminut taloudellisesti menestyksekkäästi noudattaen sekä Causation-, että Effectuation -näkökulmia. Yrittäjän rooli on kehittynyt yhä strukturoidumpaan suuntaan, ja toimintamallissa on alkanut esiintymään enemmän suunnitelmallisuutta. Myös sisäistä organisaatiota on kasvatettu strukturoidummin viimeisinä vuosina. An, et al. (2020) esittämän mukaan, tulisi kohdeyrityksen vahvistaa Causation -näkökulman mukaista toimintaa varmistaakseen taloudellisen menestyksen myös tulevaisuudessa. Causation -näkökulman vahvistamisen voidaan arvioida vakiinnuttavan yrittäjän roolia yhä enemmän ylemmälle liiketoiminnan johtamisen ja suunnittelun tasolle.

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Yrittäjän rooli on kehittynyt tarkasteltavassa kohteessa osana yrityksen elinkaarta ja kasvua. Yrittäjän roolin muutoksen voidaan nähdä johtuneen yrityksen kasvusta, mutta myös osaltaan mahdollistaneen kasvua. Kohdeyrityksen toimintamallilla on ollut merkittävä rooli yrityksen elinkaarella, kasvussa ja yrittäjän roolin muutoksessa. Yrityksen elinkaaren voidaan nähdä pitävän sisällään kolme erilaista kasvun ja yrittäjyyden vaihetta. Nämä vaiheet ilmentävät yrityksen kasvua yhden hengen yrityksestä, kohti organisoituneempaa ja liiketoiminnallisesti suurempaa pk-yritystä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on, *Miten yrittäjän rooli on kehittynyt yrityksen elinkaarella ja kasvun eri vaiheissa?* Tutkimus osoittaa, että yrittäjän rooli on kehittynyt asteittain vahvasta kaikesta vastaavasta yrittäjän roolista asteittain kohti ylemmän tason liikkeenjohtajan roolia.

Elinkaaren ensimmäinen vaihe kuvastaa yrityksen liiketoiminnan rakentamisen vaihetta, jolloin muodostettiin myös perusta tulevalle kasvulle. Yrittäjän työnkuva piti sisällään yritysten kasvun vaihemallien esittämisen mukaisesti kaikki yritystoimintaan liittyvät tehtävät, ja yritys itsessään oli vahvasti sidoksissa yrittäjään. Elinkaaren ja kasvun ensimmäisessä vaiheessa kasvu toteutui pääasiallisesti liiketoiminnan, volyyymien ja tuloksellisuuden kasvuna, mikä vaikutti ensisijaisesti yrittäjän roolin ja työnkuvan kehittymiseen esimerkiksi kasvaneena liikkeenjohtajana ja hallinnollisen työn määränä. Sisäinen organisaatio ei kokenut tässä vaiheessa suuria muutoksia. Yrittäjä toimi kasvun ensimmäisessä vaiheessa vahvasti perinteisessä kokonaisvaltaisessa yrittäjän roolissa.

Liiketoiminnan kasvaessa, tuli yrittäjän alkaa rakentaa organisaatiota sisäisesti, osittain kasvun takia, osittain mahdollistaakseen yrityksen kasvun. Yrittäjän rooli koki elinkaaren toisessa vaiheessa ensimmäiset suuret muutokset. Yrittäjä ei ollut enää vain yrittäjä, vaan yhä enemmän liiketoiminnan johtaja ja esimies. Toisessa vaiheessa kasvu pohjautui nopeaan liiketoiminnan kasvuun, sekä sisäisen organisaation rakentumiseen.

Elinkaaren ja kasvun toisessa vaiheessa yrittäjän roolin muutoksen voidaan nähdä johtaneen osaltaan myös yrityksen kasvuun. Uudet rekrytoinnit mahdollistivat osaltaan liiketoiminnan kasvun. Liiketoiminnan johtaminen niin yrityksen ulkoisissa, kuin sisäisissäkin asioissa

korostui yrittäjän roolissa. Vahvan kasvun aikana kokonaisuuden hallitseminen vaati yrittäjältä paljon. Kouluttajan roolissa ja esimiehenä toimiminen, sekä operatiivisista toiminnoista vastaaminen muodostivat kokonaisuuden, jota yrittäjä itse kutsuu kaaoksen hallinnaksi.

Yrityksen elinkaaren ja kasvun kolmannessa vaiheessa organisaation rakenne vakiintui ja yrittäjän rooli muuttui yhä vahvemmin johtaja-esimieheksi. Toteutettu organisaation rakentaminen, toteutetut tehtävien delegoinnit, sekä työntekijöiden osaamisen lisääntyminen tuottivat tulosta tässä vaiheessa. Kolmannessa vaiheessa yrityksen kasvu muodostui paitsi liiketoiminnan kasvun, mutta myös sisäisen organisaation kasvun kautta. Yrityksen sisäisellä kasvulla oli merkittävä vaikutus yrittäjän roolin kehittymiseen elinkaaren ja kasvun kolmannessa vaiheessa. Vastuiden, erikoistumisen, sekä henkilöstön kasvun ja kehittymisen myötä oli yrittäjän roolin mahdollista kehittyä yhä enemmän ylemmän tason johtamiseen. Yrittäjän työnkuva pystyi kehittymään yhä enemmän kohti suunnittelu-, strategia- ja kehitystehtäviä.

Tutkimuksen ensimmäinen alatutkimuskysymys on, *Millaisia vaikutussuhteita kasvulla ja yrittäjän roolin muutoksella on toisiinsa?* Tutkimus osoittaa, että liiketoiminnan kasvu on ollut vaikuttava tekijä yrittäjän roolin kehittymiseen. Elinkaaren ja kasvun ensimmäisessä vaiheessa kasvanut liiketoiminnan koko vaikutti vahvasti tarpeeseen vahvistaa sisäistä organisaatiota ja pyrkimykseen siirtää operatiivisia tehtäviä pois yrittäjältä. Liiketoiminnan kasvun voidaan nähdä toimineen vahvana katalyyttinä yrittäjän roolin kehittymiselle myös pidemmällä aikavälillä.

Elinkaaren toisessa vaiheessa liiketoiminnan kasvu oli nopeaa, ja tämä vaikutti organisaation sisäisen vahvistamisen tarpeeseen. Yrittäjän rooli koki kasvusta johtuen useita muutoksia. Toisaalta yrittäjän rooli operatiivisessa työssä alkoi vähentymään, mutta nopean kasvun aikana yrittäjän rooli muuttui vahvasti kouluttajan rooliin, sekä varmistamaan liiketoiminnassa onnistumisen sisäisen organisaation kasvaessa. Liiketoiminnan kasvun voidaan nähdä johtaneen organisaation sisäiseen kasvuun, joka puolestaan vaikutti vahvasti yrittäjän roolin kehittymiseen elinkaaren toisessa vaiheessa.

Elinkaaren kolmannessa vaiheessa toteutuneen liiketoiminnan kasvun voidaan nähdä stabiloineen yrityksen asemaa toimialalla. Edelleen kasvanut sisäinen organisaatio ja sen toiminnan tehostuminen mahdollistivat yrittäjän roolin kehittymisen ylemmän tason johtamiseen, kehittämiseen, suunnitteluun, sekä vahvemmin strategiaan. Tämän siirtymän voidaan nähdä mahdollistaneen myös yrityksen tulevaisuuden kasvupotentiaalia.

Tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys on, *Missä vaiheissa yrittäjän roolin muutosta on tapahtunut, ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet roolin muutokseen?* Yrittäjän rooli on muuttunut temaattisesti vahvimmin elinkaaren kahdessa viimeisessä vaiheessa. Elinkaaren ensimmäisessä vaiheessa muutosta tapahtui enimmäkseen yrittäjän työnkuvassa. Tutkimuksessa muodostetut yrityksen elinkaaren ja kasvun vaiheet kuvastavat hyvin myös yrittäjän roolissa tapahtunutta kehitystä. Yrityksen liiketoiminnallisen kasvun, sekä sisäisen organisaation kasvun lisäksi yrittäjän roolin kehittymiseen on vaikuttanut vahvasti yrityksen verkostomainen toimintamalli. Toimintamallista johtuen oli yrittäjän mahdollista toimia pitkään yksin yrittäjänä. Verkostomainen toimintamalli on mahdollistanut liiketoiminnan kasvun verrattain suureksi ilman että yrityksen sisäiset resurssit tai rakenne olisivat kasvaneet merkittävästi. Toimintamalli aiheutti liiketoiminnan kasvun myötä äkillisen muutostarpeen sisäisessä organisaatiossa, joka puolestaan vaikutti yrittäjän rooliin merkittävästi. Verkostomainen toimintamalli on hidastanut yrittäjän roolin muutoksen tarvetta verrattaessa yrityksen kasvun vaihemallien esittämään. Muutoksen tapahtuessa se on ollut kuitenkin äkillistä, etenkin siirryttäessä kohdeyrityksen elinkaaren ensimmäisestä vaiheesta toiseen. Toimintamallin vaikutukset yrittäjän roolin kehittymiseen yrityksen elinkaarella ja kasvussa ovat erittäin mielenkiintoinen tutkimustulos.

Kohdeyrityksen kasvun ja yrittäjän roolin muutoksen voidaan nähdä noudattavan temaattisesti vaihemallien esittämää, mutta ne eivät noudata tarkasti minkään yksittäisen vaihemallin esittämää kehityskulkua. Siirtymä kaiken toiminnan vastaajasta kohti ylemmän tason suunnittelua ja strategisia tehtäviä, on tapahtunut myös kohdeyrityksessä. Vaihemallien esittämä selkeä muutos yrittäjän roolissa, joka esitetään jopa pakollisena siirryttäessä kasvun vaiheissa eteenpäin, ei ole tapahtunut samanlaisella struktuurilla kohdeyrityksessä. Eri vaihemallit lähestyvät yrityksen kasvua hieman eri kulmilta ja nojaavat tarkastelussaan vahvasti yrityksen sisäiseen kasvuun resurssien osalta.

Yrityksen kasvun vaihemallit korostavat delegoinnin merkitystä. Kohdeyrityksen tapauksessa delegoinnilla on ollut keskeinen merkitys yrittäjän roolin kehittymisessä operatiivisista tehtävistä kohti ylemmän tason liiketoiminnan johtamista, suunnittelua ja kehittämistä. Tehtävien delegointi ja organisaatiorakenteen muodostaminen ovat mahdollistaneet suurelta osin tämän muutoksen. Kohdeyrityksen tapauksessa voidaan havaita myös delegointiin liittyvät haasteet, joita aiemmat tutkimukset nostavat esille. Voidaan todeta, että osittain delegoinnin haastavuudesta johtuen yrittäjän rooli ei ole muuttunut ajallisesti nopeammin.

Johtamiseen liittyen yrittäjän roolin muutos nähdään usein siirtymänä kohti strategisempaa ja ylemmän tason liiketoiminnan johtamista. Tämä johtamisen muutos voidaan havaita myös tutkittavassa kohteessa. Motivoivan esimiehen rooli nostetaan tutkimuksissa esille jo kasvun alkuvaiheissa. Esimerkiksi yrityksen kasvun vaihemalleissa nostetaan organisaatorakenteen muodostaminen esille suhteellisen aikaisessa vaiheessa yrityksen elinkaarta, jolloin työntekijöiden johtaminen siirtyy palkatulle johdolle, ja yrittäjän rooli siirtyy nopeammin pois operatiivisesta liiketoiminnasta. Kohdeyrityksessä muutos johtamisessa ja organisoitumisessa on ollut hitaampaa kuin monet aiemmat tutkimukset esittävät. Yrityksen toimintamallista johtuen, esimerkiksi esimiehen rooli on muodostunut yrittäjälle vasta nopean kasvun vaiheessa. Esimiehen rooli on syventynyt yrittäjällä vasta yrityksen elinkaaren ja kasvun kolmannessa vaiheessa, jolloin yrittäjä irtaantui operatiivisista tehtävistä yhä vahvemmin.

Tutkimuksen kolmas alatutkimuskysymys on, *millainen vaikutus yrittäjän oppimisella on yrittäjän roolin muutokseen ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet yrittäjän roolin muutokseen oppimisen kautta?* Tarkasteltaessa yrittäjän roolin muutosta oppimisen kautta, voidaan havaita, että tutkittavassa kohteessa on ilmennyt sekä alemman, että ylemmän tason oppimista. Alemman tason oppiminen on vaikuttanut yrittäjän roolin kehittymiseen jatkuvan parantamisen kautta. Esimerkiksi oppiminen ongelmien ja niiden ratkomisen kautta on johtanut ratkaisumalleihin, joiden myötä vastaavien tilanteiden hoitaminen on siirtynyt organisaatiossa alemmalle tasolle. Resursoinnin haasteisiin liittyvän oppimisen voidaan nähdä olevan ylemmän tason oppimista, koska sisäisten resurssien kasvattamisen voidaan nähdä olevan eiluonteenomaista kohdeyritykselle.

Tiettyjä yksittäisiä suuren muutokseen johtaneita oppimistilanteita ei tutkimuksessa havaittu. Oppiminen on toiminut yrittäjän roolin muuttumisessa ennen kaikkea osatekijänä. Yrityksen kasvu on johtanut tilanteisiin, jossa yrittäjä on oppinut organisaation toiminnasta, ja tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet osaltaan yrittäjän roolin muutokseen. Yksi mielenkiintoinen oppimisen ilmentymä liittyy yrittäjään itseensä. Yrityksen kasvu on johtanut tilanteeseen, jossa yrittäjän rooli on muuttunut ja yrittäjä on oppinut itsestään lisää. Oppimisen itsestä ja omista mielenkiinnon kohteista voidaan nähdä vahvistaneen ja vakiinnuttaneen yrittäjän roolia ylemmän tason tehtävissä tarkastelujakson viimeisinä vuosina.

Tutkimuksen neljäs alatutkimuskysymys on, *miten näkökulma yrittäjyyteen vaikuttaa yrittäjän roolin muutokseen?* Tarkasteltaessa yrittäjyyden näkökulmien ilmentymistä kohdeyrityksessä, voidaan havaita erilaisia näkökulmia ilmentäviä ilmiöitä. Kohdeyrityksessä

ilmenevät sekä Causation-, että Effectuation -näkökulmat. Molemmilla voidaan nähdä olevan vaikutusta yrittäjän roolin muutokseen. Causation -näkökulman mukainen liikeidean toteuttaminen on osaltaan vakiinnuttanut yrittäjän roolin tietynlaiseksi, varsinkin tarkastelujakson alussa. Vahvemman kasvun käynnistyessä voidaan havaita suhteellisen vahvaa ilmentymistä Effectuation -näkökulmasta. Tappion minimoinnin logiikka on johtanut osaltaan kasvun aikana sisäisen resursoinnin viiveisiin, joka on vaikuttanut osaltaan yrittäjän roolin muutokseen. Myös reaktiivisuus ympäröivään maailmaan ilman tarkkaa suunnitelmaa on johtanut tilanteisiin, jossa yrittäjän rooli on saanut uusia teemoja. Esimerkiksi rekrytointien toteutustapa kuvastaa vahvasti Effectuation -näkökulmaa, ja on tuonut osaltaan vahvan kouluttajan roolin yrittäjälle kasvun toisessa vaiheessa. Yrityksen kasvun kolmannessa vaiheessa on havaittavissa viitteitä suunnitelmallisemmasta Causation -näkökulman mukaisesta toiminnasta.

Näkökulma yrittäjyyteen ei ole muuttunut radikaalisti tutkittavassa kohteessa. Kuten aihetta käsittelevä teoria osoittaa, voivat nämä näkökulmat ilmetä samanaikaisesti. Näin voidaan nähdä tapahtuneen kohdeyrityksessä. Näkökulmia ilmentävät toimintatavat ovat vaikuttaneet yrittäjän roolin muutokseen.

Yrittäjyyden näkökulmat, sekä yrityksen toimintamalli ovat vaikuttaneet vahvasti yrittäjän roolin muutokseen. Verkostomaisen toimintamallin noudattaminen alusta asti, tappioiden minimoinnin logiikka, sekä tietynlainen korostunut reaktiivisuus yli pitkän aikavälin suunnitelmallisuuden, ovat johtaneet tilanteeseen, jossa yrittäjän roolin muutoksen tarve on ollut esimerkiksi kasvun vaihemalleihin verrattuna loivempaa. Yrittäjän roolin muutoksen voidaan toisaalta nähdä tapahtuneen osittain kontrolloimattomasti.

## 5.1 Tutkimuksen teoreettiset implikaatiot

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella yrittäjän roolin kehittymistä yrityksen elinkaarella ja kasvussa. Tutkimus pyrki selittämään tapaustutkimuksen tutkimusstrategialla, miten kyseinen ilmiö on esiintynyt tutkittavassa kohteessa. Eri teoreettisten tarkastelunäkökulmien hyödyntäminen tutkimuksessa auttoi ymmärtämään yrittäjän roolin kehittymistä ja siihen vaikuttaneita osatekijöitä. Yhden tapauksen tutkimus mahdollisti syvemmän perehtymisen tarkasteltavaan kohteeseen. Tutkimus onnistui vastaamaan sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Yrittäjän roolin muutosta yrityksen kasvupolulla on käsitelty useissa tutkimuksissa. Laajempia empiirisiä tutkimuksia aiheesta ei kuitenkaan ole merkittävästi. Ennen kaikkea syvemmät tapaustutkimukset ovat jääneet aiheen kentässä vähällä huomiolla. Tämä tutkimus tuo osaltaan uutta tietoa yrittäjän roolin kehittymiseen eri teoreettisten tarkastelukulmien kautta. Tarkasteltavan kohteen ollessa vahvasti ulkoisia resursseja ja yhteistyöverkostoja hyödyntävä yritys ja sen yrittäjä, voidaan tämän tutkimuksen todeta olevan relevantti lisä aiheesta tehtyjen tutkimusten kokonaisuuteen.

Tutkimusstrategia ja menetelmät toimivat tutkimuksessa hyvin. Case -aineistolla ja useilla haastatteluilla pystyttiin luomaan laaja kokonaiskuva tapauksesta ja toteutuneesta kehityksestä tutkittavassa kohteessa. Aineistotriangulaatiolla pystyttiin lisäämään myös tutkimuksen luotettavuutta.

Aiemmat tutkimukset kuvaavat usein yrittäjän roolin muuttumisen osana yrityksen elinkaarta ja kasvua suoraviivaisena prosessina. Tämä prosessi esitetään usein vaiheittaisena siirtymänä, jossa yritys kulkee tietyn polun ja kehitys tuo mukanaan tarpeen yrittäjän roolin muutokselle. Esimerkiksi yrityksen kasvun vaihemallien fokus on resurssien osalta vahvasti sisäisen kasvun yrityksissä. Tutkimuksen kohteena oleva yritys on tässä suhteessa mielenkiintoinen kohde, koska sen kasvun logiikka on nojannut erilaiseen toimintatapaan. Tutkimus osoittaa, että yritys voi kasvaa erilaisilla toimintamalleilla, ja toimintamallilla on vaikutusta yrityksen elinkaaren ja kasvun vaiheiden muodostumiseen, sekä yrittäjän roolin kehittymiseen.

Tutkimus osoitti, että esimerkiksi kasvun vaihemallit eivät pysty selittämään täydellisesti eri yritysten kasvun ja yrittäjän roolin muutoksen prosessia, vaan toimivat enemmän temaattisina kuvaajina tapahtuneesta kehityksestä. Tutkimuksen perusteella tämä temaattinen kehitys ilmenee myös verkostomaiseen toimintamalliin nojaavassa yrityksessä. Temaattisen kehityskaaren vaiheet ovat kuitenkin yksilöllisiä.

Ylätason tematiikastaan huolimatta yrityksen kasvua ja yrittäjän roolin muutosta kuvaavat mallit tarjoavat heterogeenisen kokoelman esityksiä aiheesta. Osa malleista on keskittynyt kuvaamaan pienen yrityksen kasvua, kun taas osa malleista esittää yrityksen kasvun ja elinkaaren muutaman vaiheen kautta pienestä, hyvin suureksi yhtiöksi. Tutkimus osoittaa, että esimerkiksi Churchill & Lewisin (1987) malli pienen yrityksen kasvusta onnistui selittämään paremmin tutkittavan kohteen elinkaarta, kasvua ja yrittäjän roolin muutosta, kuin

esimerkiksi Greinerin (1998) esittämä malli. Tutkimus vahvistaa osaltaan teoriaa yrityksen kasvun ja yrittäjän roolin muutoksen välisestä suhteesta niihin liittyvien teemojen osalta. Toisaalta tutkimus toi uutta teoretietoa siitä, millaisia vaikutuksia yrityksen kasvulla ja yrittäjän roolin muutoksella on toisiinsa verkostomaisesti niche-markkinalla toimivassa yrityksessä. Yleisluontoiset mallit eivät pysty selittämään tarkasti yksittäisessä yrityksessä tapahtuvaa muutosta ja siihen vaikuttaneita syitä. Jokainen yritys ja yrittäjä on yksilöllinen tapaus, joihin vaikuttavat monet yrityksen sisäiset, sekä ulkoiset seikat. Tämä tutkimus osoitti, että yksilöllisiä tapauksia ei voi tutkia ja tulkita tyhjiössä. Tutkimus toi osaltaan uutta empiiristä tutkimustietoa tutkittavan tapauksen kautta yrittäjän roolin kehittymisestä ja siihen vaikuttaneista syistä.

Tutkimuksen teoriatriangulaatio antoi mahdollisuuden tarkastella aihetta useammasta näkökulmasta. Tutkimus osoitti, että yrittäjän roolin kehittymiseen yrityksen elinkaarella ja kasvussa voi vaikuttaa useita teemoja samanaikaisesti. Yrityksen liiketoiminnan ja organisaation sisäinen kasvu ovat vaikuttaneet yrittäjän roolin kehittymiseen, mutta esimerkiksi oppimisen voidaan nähdä olleen myös vaikuttava tekijä yrittäjän roolin muutoksessa. Vaikka tarkasteltavassa kohteessa ei oppimisella ole ollut yrityksen toimintalogiikkaa tai täysin yrittäjän roolia muuttavia vaikutuksia, on oppiminen ollut osa vaikutteiden kokonaisuutta, jotka ovat saaneet aikaan muutosta yrittäjän roolissa.

Tutkimus toi uutta tietoa myös yrittäjyyden näkökulman vaikutuksesta yrittäjän roolin muutokseen. Tutkimuskohteen analysointi osoittaa, että näkökulmalla yrittäjyyteen on vaikutusta yrittäjän roolin kehittymiseen. Yrittäjyyden näkökulmia ilmentävät teemat ovat vaikuttaneet merkittävästi yrittäjän roolin kehittymiseen tutkittavassa kohteessa. Tutkimuksen tulokset vahvistivat aiempaa teoriaa yrittäjyyden näkökulmista, osoittaen että yrittäjä tai organisaatio ei noudata välttämättä tiukasti yhtä näkökulmaa toiminnassaan, vaan toteutettu näkökulma on kokonaisuus erilaisia näkökulmia heijastelevia teemoja. Tutkimus vahvisti myös aiempaa teoriaa nuorten ja kasvavien yritysten nojautumisesta Effectuation -näkökulmaan. Tutkimus toi uutta tietoa esimerkiksi siitä, miten Effectuation -näkökulman noudattaminen liiketoiminnassa ja organisaation muodostamisessa voi saada aikaan tiettyjä seuraussuhteita, joilla on merkittäviä vaikutuksia yrittäjän oman roolin kehittymiseen.

Yrittäjän roolin muutoksen voidaan nähdä vaikuttavan myös yrityksen kasvuun. Tutkimus osoittaa, kuinka yrittäjän roolin muuttuminen voidaan nähdä tietyissä tilanteissa vahvana vaikuttimena yrityksen kasvulle. Yrittäjän roolin muutoksen vaikutukset yrityksen kasvuun

eivät kuitenkaan ole välttämättä helposti osoitettavissa. Usein vaikutus kasvuun saattaa näkyä vasta pidemmällä aikavälillä. Tutkittavan kohteen analyysi osoitti, että sekä suoria vaikutuksia, että kasvua mahdollistavia vaikutuksia voidaan havaita yrittäjän roolin kehittymisen perusteella. Kuten yrittäjän roolin kehittymiseen, myös yrityksen kasvuun vaikuttavat monet teemat. Yrittäjän roolin muutos on tutkimuksen perusteella yksi kasvun kokonaisuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimus onnistui tuomaan keskimääräisestä poikkeavalla tutkittavalla kohteella uudenlaisia havaintoja yrittäjän rooliin kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä yrityksen elinkaarella ja kasvussa, ja pystyy antamaan muille tutkijoille uutta tietoa aiheen osalta. Jokainen tutkittava kohde on yksilöllinen. Tämä tulee huomioida tarkasteltaessa tulosten laajempaa yleistettävyyttä. Tutkittava kohde oli paitsi mielenkiintoinen, mutta osaltaan myös haastava. Yritys on kasvanut tarkastelukaudella suhteellisen nopeasti taloudellisten mittareiden valossa, kokenut merkittävää sisäistä kasvua ja saavuttanut vakiintuneen aseman markkinoilla. Yritys ei ole kuitenkaan kasvanut niin suureksi, että tutkimuksella voitaisiin tarjota uutta tietoa sisäisesti suurien, maturiteetin saavuttaneiden yritysten yrittäjien roolin kehittymiseen. Tämä on huomioitava pohdittaessa tulosten yleistettävyyttä ja teorian kykyä selittää kasvua ja yrittäjän roolin muutosta. Toisaalta kohdeyritys pystyi tarjoamaan erityisen mielekkään ja uudenlaisen tutkittavan kohteen. Moninäkökulmaisuuksellaan tutkimus onnistui osittain vahvistamaan aiempaa teoriaa, mutta tuomaan myös uutta teoriatietoa verkostomaisen pk-yrityksen yrittäjän roolin kehittymisestä osana yrityksen elinkaarta ja kasvun vaiheita.

## 5.2 Tutkimuksen liikkeenjohdolliset implikaatiot

Tutkimuksen tarkoitus on ollut luoda uutta tietoa tutkimuksellisesti aiheen piiristä, mutta myös mahdollistaa tutkimuksen havaintojen hyödyntäminen arkielämässä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös yritysten liikkeenjohdossa. Tutkimuksen hyödynnettävyyden mahdollisuudet liikkeenjohdossa ovat laajat. Tutkimuksen kohteen ollessa pk-yritys, ovat tutkimuksen tulokset relevantteja suurelle osalle yrittäjistä. Empiirisen tutkimuksen tulokset antavat esimerkiksi yrittäjille mahdollisuuden tarkastella reaali maailman ilmiötä ja havaintoja ja hyödyntää tuloksia liikkeenjohdossa. Tutkimus antaa liikkeenjohdolle tietoa esimerkiksi verkostomaisen toimintamallin vaikutuksista, mahdollisuuksista ja haasteista yrittäjän rooliin liittyen yrityksen elinkaarella.

Delegoinnin, organisoitumisen ja rekrytointien vaikutukset yrittäjän rooliin antavat yrittäjille ja liikkeenjohtajille mahdollisuuden oppia uutta ja tarkastella omaa toimintaansa suhteessa tutkimuksen tuloksiin. Tutkimus on osoittanut, millaisia vaikutussuhteita erilaisilla teemoilla on yrittäjän roolin kehittymiseen. Tutkimuksen havaintojen kautta voidaan liikkeenjohdollisesti pyrkiä hyödyntämään tutkittavan kohteen menestystekijöitä ja pyrkiä välttämään kohdeyrityksen elinkaaren haasteita.

Tutkimuksen tulokset voivat antaa erityisesti yrittäjiksi aikoville, tai jo yrittäjänä toimiville pk-yrittäjille apua oman yrityksen johtamiseen, toiminnan organisoimiseen, sekä omaan roolin liittyen. Kasvun hallinta on tärkeä teema pk-yritystoiminnassa. Kuten tutkimus osoittaa, on yrityksen kasvulla erilaisia vaikutuksia yritykseen ja yrittäjään. Tutkimuksen tulokset voivat toimia kasvun ennakoinnin ja hallinnan apuvälineenä pk-yrittäjän arjessa.

Tutkimus voi auttaa esimerkiksi yrittäjiä hahmottamaan laajemmin erilaisia vaikutussuhteita, joita yrityksen kasvulla, toimintamallilla, yrittäjyyden näkökulmilla ja oppimisella on toisiinsa. Tutkimuksen moninäkökulmaisuus vahvistaakin tutkimuksen laajempaa hyödynnettävyyttä ja merkitystä.

### 5.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusten osalta lisäarvoa aiheen tutkimusten kokonaisuuteen toisi muutamien erilaisten kohteiden laaja tapaustutkimus. Eri kasvun vaiheissa olevat, sekä erilaista toimintamallia noudattavat yritykset tutkittavina kohteina voisivat luoda vielä laajemman kuvan eri vaikutussuhteista yrityksen kasvun ja yrittäjän roolin muutoksen välillä. Myös erilaisten toimialojen ilmeneminen tulevissa tutkimuksissa olisi tervetullutta. Tapaustutkimuksen strategia on perusteltua myös tulevissa aiheen tutkimuksissa. Jotta tutkija kykenee ymmärtämään kompleksisia suhteita elinkaaren, kasvun ja yrittäjän välillä, on hänen syytä pyrkiä pääsemään mahdollisimman lähelle tutkittavaa kohdetta.

Vertaileva tutkimus kahden tai useamman eri toimialoilla toimivan, sekä erilaista toimintamallia noudattavan yrityksen välillä olisi tärkeä ja mielenkiintoinen tutkimusaihe. Tällainen tutkimus toisi vielä lisää tietoa siitä, miten yrityksen toimiala ja toimintamalli vaikuttavat yrittäjän roolin kehittymiseen yrityksen elinkaarella ja kasvussa. Toisaalta mielenkiintoista uutta tutkimustietoa voisi tuottaa myös tutkimus, jossa selvitettäisiin kahden saman

toimialan yrityksen ja niiden yrittäjän roolin kehittymistä, kun toimintamalli on eri. Vertaileva tutkimus esimerkiksi verkostomaisuuteen nojaavan yrityksen ja vahvasti sisäisten resurssien kasvuun nojaavan yrityksen välillä olisi tervetullut lisä aiheen tutkimusten kokonaisuuteen.

Yksi tärkeä ja mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi yrittäjän oman motivaation ja halukkuuden vaikutus yrittäjän roolin kehittymiseen ja sen nopeuteen. Tällainen tutkimus voisi antaa lisää tietoa yrittäjän roolin kehittymiseen vaikuttavista syistä. Kuten tässä tutkimuksessa on esitetty, on yrittäjän roolin osaltaan pakkokin kehittyä, jotta yritys pystyy generoimaan kasvua. Miten oman roolinsa kehittymiseen positiivisesti suhtautuvat yrittäjät toimivat ja noudattaako heidän yrityksensä tiettyä toimintamallia yritystoiminnassa? Toisaalta miten yrittäjän roolin kehittymistä vastustavat yrittäjät ovat onnistuneet mahdollistamaan yrityksen kasvun?

Oppimisen vaikutusta yrittäjän roolin kehittymiseen voisi tutkia esimerkiksi laajemmalla tutkimuksella, jossa pyrittäisiin identifioimaan, onko eri yrityksissä yrittäjän roolin muutokseen vaikuttava oppiminen useammin jatkuvaa alemman tason oppimista, vai esimerkiksi yksittäisiä ylemmän tason oppimistilanteita. Myös oppimisen tavan ja yrittäjän roolin muutoksen laajuutta olisi hyvä tutkia tämänkaltaisessa tutkimuksessa.

## Lähteet

- Adizes, I. 1979. Organizational Passages - Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. *Organizational Dynamics*. Summer, 1979, s. 3-25.
- An, W., Rüling, C.C., Zheng, X., Zhang, J. 2020. Configurations of effectuation, causation, and bricolage: implications for firm growth paths. *Small Business Economics*. Vol. 54, nro. 3.
- Antonakis, J., Autio, E. 2007. *Entrepreneurship and Leadership*, teoksessa *The Psychology of Entrepreneurship*, ed. Baum, R., Frese, M., Baron, R.A. Psychology Press, New York.
- Argyris, C. 1977. Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*. September-October 1977, s. 115-125.
- Chandler, G.N., DeTienne, D.R., McKelvie, A., Mumford, T.V. 2011. Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, nro 26, s. 375-390.
- Churchill, N.C., Lewis, V. 1987. The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*. January 1987, s. 1-12.
- Cope, J. 2003. Entrepreneurial Learning and Critical Reflection. Discontinuous Events as Triggers for 'higher-level' Learning. *Management Learning*. Vol 34, nro. 3, s. 429-450.
- Cope, J., Watts, G. 2000. Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol 6, nro. 3, s. 104-124.
- Deakins, D., Freel, M. 1998. Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*. Vol. 5, nro 3, s. 144-155.
- Eriksson, P., Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus tutkimuksia ja selvityksiä. 11/2014.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. p. Tallinna, Vastapaino.

- Fisher, G. 2012. Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. September 2012, s. 1019-1051.
- Fuller-Love, N. 2006. Management Development in small firms. *International Journal of Management Reviews*. Vol 8, nro 3, s. 175-190.
- Garnsey, E. 1998. A Theory of the Early Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 7, nro 3, s. 523-556.
- Greiner, L. 1998. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. May-June 1998, s. 1-11.
- Hanks, S.H., Chandler, G.N. 1994. Patterns of functional specialization in emerging high-tech. *Journal of Small Business Management*. Vol. 32, nro. 2, s. 23-36.
- Hanks, S.H., Watson, C.J., Jansen, E., Chandler, G.N. 1994. Tightening the life-cycle construct: A taxonomy study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship theory and Practice*. Vol 18, nro. 2, s. 5-29.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5. p. Helsinki, Tammi.
- Kovala, R. 2010. Reittejä pienen yrityksen kasvuun – Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Kroeger, C.V. 1974. Managerial Development in the Small Firm. *California Management Review*. Fall 1974. Vol 17, nro. 1, s. 41-47.
- Manninen, M. 2007. Yrittäjän kolme roolia: Yrittäjä, Johtaja, Esimies – Pro Gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta.
- Matalamäki, M., Vuorinen, T., Varamäki, E. & Sorama, K. 2017. Business growth in established companies: roles of effectuation and causation. *Seinäjoen ammattikorkeakoulu*.
- Prashantham, S., Kothandaraman, K., Bhagavatula, S., Sarasvathy, S.D. 2019. Effectuation, network-building and internationalisation speed. *International Small Business Journal*. Vol 37, nro 1, s. 3–21.
- Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 1.p. Tallinna, Gaudeamus.

Rissanen, T. 2006. *Uutta virtaa yritykseen*. Vaasa, Pohjantähti.

Sarasvathy, S.D. 2001. Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*. Vol 26, nro 2, s. 243-246.

Sarasvathy, S.D. 2008. *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, UK.

Schilling, M.A., Vidal, P. Ployhart, R.E., Marangoni, A. 2003. Learning by Doing *Something Else*: Variation, Relatedness, and the Learning Curve. *Management Science*. Vol 6, nro. 1, s. 39-56.

Scott, M., Bruce, R. 1987. Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*. Vol 20, nro. 3, s. 45-52.

Solomossy, E. 2009. *Entrepreneur and Organization: Symbiotic Change and Transition*. Teoksessa *Entrepreneurship and Business – A Regional Perspective*, ed. Galindo, M-A., Guzman, J., Ribeiro, D. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. 2009. ISBN: 978-3-540-70899-5

Steinmetz, L.L. 1969. Critical Stages of Small Business Growth – when they occur and how to survive them. *Business Horizons*. February 1969, s. 29-36.

Tell, J., Andersson, S. 2009. The relationship between the manager and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. October 2009, s. 586-599.

Tornikoski, E. Saarakkala, M., Varamäki, E., Kohtamäki, M. 2011. Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. *LTA*, 1/2011, s. 12–32.

Tornikoski, E., Varamäki, E. 2008. Sisäisen ja ulkoisen kasvun johtamisen haasteet. Teoksessa: *Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen*. 2008. Haaga-Helia puheenvuoroja 1/2008, s. 81–93, toim. E. Varamäki. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu.

Wang, Y., Poutziouris, P. 2010. Leadership Styles, Management Systems and Growth: Empirical Evidence from UK Owner-Managed SMEs. *Journal of Enterprising Culture*. September 2010.

**Haastattelut:**

Hallituksen puheenjohtajan haastattelu 21.3.2022

Operaatiopäällikön haastattelu 8.4.2022

Toimitusjohtajan haastattelu 25.11.2021

Toimitusjohtajan haastattelu 15.1.2022

Toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2022

Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2022

Toimitusjohtajan haastattelu 26.3.2022

**Muut lähteet:**

Kohdeyrityksen aineisto asiakkuuksien kehityksestä vuosina 2011–2021

Kohdeyrityksen aineisto myynnin volyymin kehityksestä vuosina 2011–2021

Kohdeyrityksen organisaatiokaavio 2021

Kohdeyrityksen tilinpäätöstiedot vuosilta 2011–2020

# Liitteet

## Liite 1: Teemahaastattelurunko

1. Yrityksen elinkaaren ja kasvun keskeiset vaiheet
  - a. Keskeiset liiketaloudelliset kehityskaaret
  - b. Keskeiset organisaation kehityskaaret
  
2. Yrittäjän roolin kehittyminen osana yrityksen elinkaarta ja kasvua
  - a. Yrittäjän roolin kehittyminen ylätasolla
  - b. Yrittäjän työnkuvan kehittyminen
    - i. Yrittäjän erilaiset työtehtävät
  - c. Delegoinnin ilmentyminen ja sen vaikutukset yrittäjän roolin kehittymiseen
    - i. Delegoinnin tarve, toteuttaminen ja vaikutukset
  - d. Johtamisessa tapahtunut kehittyminen
    - i. Johtamisen painopisteet – työnjohto, liiketoiminnan johtaminen, asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen ja esimiestyö
  - e. Organisoitumisen kehittyminen
    - i. Rekrytoinnit – tarve, toteutuminen ja vaikutus yrittäjän rooliin
    - ii. Erikoistuminen – tarve, toteutuminen ja vaikutus yrittäjän rooliin
    - iii. Organisaatorakenteen kehittyminen – tarve, toteutuminen ja vaikutus yrittäjän rooliin
  
3. Yrittäjän oppiminen
  - a. Oppimistilanteiden ilmeneminen
  - b. Oppimisen vaikutus yrittäjän roolin kehittymiseen
  
4. Yrittäjyyden näkökulmien vaikutus yrittäjän roolin kehittymiseen
  - a. Suunnitelmallisuus liiketoiminnassa
  - b. Resurssien kerääminen ja hyödyntäminen
  - c. Tuottojen maksimointi vs. tappioiden välttäminen
  - d. Mahdollisuuksien luominen ja kokeilemisen kulttuuri