



**ALOITTAVAN YRITYKSEN RISKITEKIJÖIDEN HALLINTA – UUTUUDEN JA
PIENUUDEN DILEMMA SUOMALAISSA IT-YRITYKSISSÄ**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Yrittäjyyden maisteriohjelma, diplomityö

2024

Timo Isoviita

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala

Dosentti, Tutkijaopettaja Marita Rautiainen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Timo Isoviita

Aloittavan yrityksen riskitekijöiden hallinta – uutuuden ja pienuuden dilemma suomalaisissa IT-yrityksissä

Tuotantotalouden diplomityö

2024

79 sivua, 2 kuvaa, 4 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala, Dosentti ja Tutkijaopettaja Marita Rautiainen

Avainsanat: uutuuden dilemma, pienuuden dilemma, aloittava yritys, pienyritys, kasvun haasteet, riskienhallinta, strategia, yrityksen perustaminen

Tässä diplomityössä tarkastellaan aloittavaa yritystä kohtaavia riskejä, jotka johtuvat nimenomaisesti siitä, että kyseinen yritys on uusi. Koska uusi yritys on käytännössä myös usein pieni, yrityksen pienestä koosta johtuvat riskit otetaan huomion samanarvoisesti. Tämän työn tavoitteena on selvittää niitä ominaisuuksia ja sellaisia strategioita, joita aloittamisen kynnyksen ylittäneissä suomalaisissa IT-alan yrityksissä on ollut.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena haastattelemalla viittä suomalaista yritystä, jotka ikänsä, kokoluokkansa ja profiilinsa puolesta sopivat työssä määriteltyyn viitekehykseen.

Työn tuloksena esitetään, kuinka aloittavan yrityksen menestymiseen vaikuttaa suurelta osin sen perustajien aikaisempi kokemus ja verkostot. Lisäksi työssä selvitetään, kuinka toimiala vaikuttaa yritykseltä vaadittaviin ominaisuuksiin. Tietoalalla yritykseltä vaaditaan korkeaa inhimillistä- ja sosiaalista pääomaa mutta aloittavalle yritykselle taloudellinen aloituspääoma on vähemmän merkittävässä asemassa. Toimialasta työssä myös todetaan sen dynaamisuus, mikä edelleen korostaa sosiaalisten verkostojen tärkeyttä. Kokeneet yrittäjät myös järjestäytyvät ammattimaisesti määrittämällä yritykselle sen rutiinit luomalla osakassopimukset, hankkimalla kirjanpitäjän ja konsultoimalla tarvittaessa lakimiestä. Asiakasstrategioista pitkäaikaiset kumppanuudet ovat strategia, jonka avulla yritykset pyrkivät kasvuun.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial engineering and management

Timo Isoviita

Risk management for emerging companies – liability of newness and liability of smallness in Finnish IT companies

Master's thesis

2024

79 pages, 2 figures, 4 tables and 1 appendix

Examiners: Professor Timo Pihkala and Associate Professor Marita Rautiainen

Keywords: liability of smallness, liability of newness, emerging company, risk management, company strategy

This master's thesis studies the qualities and strategies which emerging companies had used when facing the liability of smallness. The liability of smallness originates from the fact that the company is new in age and as new companies are often also small, the liability of smallness is taken into consideration equally.

The study is implemented as qualitative case study with five Finnish companies. The companies were selected by age, size and overall profile to fit the framework, which was defined in the study. The defined framework limited the companies to be Finnish ventures operating in the Information Technology sector.

This study suggests the importance of human- and social capital when launching a new venture. These qualities affect the emerging company in multiple ways. First, the startup gains its initial credibility from the previous experience and reputation of the founding members. Secondly, the existing networks help to lift the company from the ground likely providing the very important first customer for the company. In many cases the first employers are also sourced from the networks.

Other factors affecting the survivability of a new company are how the company managed its routines and boundaries. These contain such details as having a business plan, shareholders agreement, acquiring an accountant and consulting a lawyer, as well establishing inner boundaries by forming individual company culture and distinct brand.

The companies introduced in this study were also strongly invested in sales and as a customer strategy they pursued for long term relationships. The long-term relations are also a key for a future growth of the emerging company.

KIITOKSET

Haluan sydämestäni kiittää kaikkia tämän opinnäytetyön haastatteluihin osallistuneita yrittäjiä ajankäytöstänne ja ennakkoluulottomuudestanne. Haastattelutilanteiden välittömyys ja aitous oli tutkimuksen tekijälle erityisen kannustavaa niinä hetkinä, kun saatoin itse epäillä, että olisin jollakin tapaa yksin tutkimukseni kanssa. Näin ei koskaan ollut, on ilahduttavaa nähdä, kuinka yrittäjien keskuudessa vallitsee aito kannustamisen ilmapiiri. Teidän kanssanne käymien keskusteluiden kautta ei ainoastaan saatu tätä opinnäytetyötä päätökseen, vaan myös usko siihen vahvistui, että auttamalla toisiamme pääsemme ehkä pidemmälle mitä olisimme voineet kuvitella omissa unelmissamme.

Haluan myös kiittää kotijoukkoja ja ystäviäni kaikesta siitä tuesta, mitä olen saanut tämän pitkän urakan aikana. Lisäksi haluan kiittää kaikkia niitä ihmisiä työelämässäni, jotka olette mahdollistaneet minulle ajankäytön diplomityön tekemiseen. Viimeisenä haluan kiittää tämän opinnäytetyön tarkastajia kärsivällisyydestänne ja tuestanne.

Espoossa 22.5.2024

Timo Isoviita

Sisällysluettelo

1.	Johdanto	3
1.1.	Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	4
1.2.	Tutkimuksen rajaukset	5
1.3.	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	6
1.4.	Tutkimuksen rakenne	7
2.	Uutuuden dilemma	9
2.1.	Kuherruskuukausi	11
2.2.	Ympäristön vaikutukset uutuuden dilemmaan	12
2.3.	Satunnaisuus ja uutuuden dilemma	13
2.4.	Uutuuden dilemmalta suojaavat tekijät	15
2.4.1.	Resurssit	16
2.4.2.	Rutiinit	17
2.4.3.	Rajat	17
2.4.4.	Yhteenveto resursseista, rajoista ja rutiineista	19
3.	Pienyyden dilemma	20
3.1.	Pienen yrityksen uhat ja mahdollisuudet	20
3.2.	Strategioista pienyyden dilemman välttämiseksi	22
3.3.	Yhteenveto	23
4.	Muita näkökulmia uuden yrityksen haasteisiin	24
4.1.	Riski ja epäonnistumisen merkitys	24
4.2.	Kasvuyrityksen vaiheet	25
4.3.	Motivaation tarkasteleminen yrittäjätutkimuksessa	29
5.	Tutkimuksen viitekehys	31
6.	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	33
6.1.	Tutkimusmenetelmä	34
6.1.1.	Tutkimuksen haastattelutyyppi	35
6.2.	Aineiston keruu	36
6.3.	Tutkimusaineiston analysointi	38
7.	Tutkimuksen analyysi	39
7.1.	Yritys A	39
7.2.	Yritys B	43
7.3.	Yritys C	47
7.4.	Yritys D	52

7.5.	Yritys E	56
7.6.	Haastatteluiden analyysi	60
7.6.1.	Yrittäjien motivaatiotekijät	62
7.6.2.	Yrityksen rakentaminen	62
7.6.3.	Organisaation rakentaminen ja kasvu	65
7.7.	Yhteenveto	67
8.	Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	70
8.1.	Tulosten pohdinta	71
8.2.	Tutkimuksen laadun arviointi	75
8.3.	Jatkotutkimusehdotukset	76
	Lähteet	77

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymysrunko

1. Johdanto

Yritys on Suomessa juridisesti helppo perustaa, riittää kun uudelle yhtiölle tekee perustamisilmoituksen kaupparekisteriin eikä edes osakepääomaa vaadita (YTJ 2022). Suomessa perustettiin vuonna 2020 39 700 uutta yritystä ja aloittavien yritysten määrä on Suomessa noussut viiden vuoden tarkastelujaksolla joka vuosi. Samaan aikaan vuonna 2020 toimintansa kuitenkin lopetti 25 300 yritystä. (Suomen virallinen tilasto 2020.) Yhden ja saman vuoden sisällä aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten tarkastelu ei kuitenkaan yksistään ole mielekästä tämän opinnäytetyön kannalta ilman tietoa, minkä ikäisiä yritykset olivat lopettamisen ajankohtana. Aloittaneen yrityksen selviytymisen todennäköisyyksiä päästään tarkastelemaan Suomen virallisen tilaston vuoden 2016 julkaisusta, jonka mukaan aloittamisestaan viiden vuoden ikään pääsee vain 51,9 % yrityksistä. Samasta tilastosta laskettaessa kolmen ensimmäisen vuoden aikana yrityksen perustamisesta lopettaa keskiarvoisesti noin 28 % yrityksistä. Valitettavasti vuoden 2016 jälkeen ei vertailukelpoista tilastoa ole saatavilla lähdetiedoissa tapahtuneen menetelmämuutoksen takia.

Jos oletetaan, että jokainen perustetusta uudesta yrityksestä aloitti toimintansa hyvässä uskossa, tavoitteenaan elinkeinotoiminnan harjoittaminen laatimansa liiketoimintasuunnitelman mukaan, voisi yritysten selviytymisen mahdollisuuden olevan kohtuullinen. Tilastojen mukaan kuitenkin noin puolet yrityksistä epäonnistuu viiden vuoden sisällä aloittamisesta (Suomen virallinen tilasto 2016). Tilastot ovat synkät siitäkin huolimatta, että yrittäjyyttä tuetaan Suomessa. Yrittämistä tukevia toimintoja tarjoaa mm. Team Finland verkosto, jonka sisältämät toimijat tarjoavat rahoitus-, neuvonta-, innovaatio- ja kansainvälistymispalveluita suomalaisille yrityksille (Team Finland, 2022). Startup-toimintaa on nostanut esille mm. kansainväliselläkin tasolla arvostettu tapahtuma Slush, joka on tuonut teknologia-startupit kaiken kansan tietoon ja houkutelut osaltaan kansainvälistä rahoitusta yrittäjien ulottuville. Muita yrittämismyönteisiä yksityiskohtia mainitakseen mm. yrityksen perustamisen alkupääomavaade on poistettu ja käytöstä poistettuja toimitiloja on muutettu yhteiskäyttöisiksi startup-hubeiksi, kuten Helsingissä Marian sairaalan muuttuminen Maria01 startup-kampukseksi. Huolimatta siitä, että yleinen keskustelu on ollut viime vuosina Suomessa yrittämistä kohtaan myönteisempää ja ennakkoluulot yrittämistä kohtaan ovat vähentyneet, vaikuttaa siltä, että ainoastaan yrittämisen aloittaminen on helpottunut ja yrityksen vakiinnuttaminen on edelleen haasteellista.

Seuraavissa osioissa esitellään työn tarkoitus, varsinaiset tutkimuskysymykset ja perustelut työn aiheen valintaan. Johdannossa avataan myös mitä aikaisempi tutkimus työn aiheen viitekehyksessä on esittänyt ja mitä uutta tämä työ pyrkii tuomaan tutkimuskenttään.

1.1. Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän diplomityön tarkoituksena on tutkia aloittavaa yritystä kohtaavia haasteita ja pyrkiä tunnistamaan sellaisia strategioita, jotka ovat edesauttaneet uuden yrityksen selviytymistä. Yrityksen alkuvaiheen haasteellista asetelmaa kutsutaan uutuuden dilemmaksi (liability of newness) ja sen mukaan nuorella organisaatiolla on korkeampi lopettamisen riski kuin vanhemmalla organisaatiolla (Stinchcombe 1965, 148). Aiheesta on aikaisempaa tutkimusta, joskin se on kansainvälistä ja valtaosin tutkimuksista on kulunut jo kohtuullisen paljon aikaa. Esimerkiksi Stinchcomben (1965) julkaisema uutuuden dilemman kantateos "Social structure and organizations" on julkaistu vuonna 1965. Uutuuden dilemmasta on myös empiiristä tutkimusta, esimerkiksi Carroll ja Delacroix (1982, 175) osoittavat yrityksen riskin laskevan ajan suhteen tarkastelemalla sanomalehtiteollisuuden yrityksiä Argentiinassa ja Irlannissa. Myöhemmin alkuperäiseen uutuuden dilemmaan on esitetty tarkennuksena, että aloittavan yrityksen riskit eivät olisi käsillä aivan alkuvaiheessa, sillä yrityksellä on alkupääomia, jotka kannattelevat sitä huolimatta liiketoiminnan menestyksestä (Bruderl & Schussler 1990; Fichman & Levinthal 1991). Tästä ilmiöstä käytetään termiä "kuherruskuukausi" (Fichman & Levinthal 1991, 442). Kansainvälinen tutkimus ei kuitenkaan ajallisesti tai maantieteellisesti vastaa uusinta suomalaista yritys kenttää, joten on perusteltua täydentää olemassa olevaa tutkimusta suomalaisten IT-yritysten näkökulmasta tämän opinnäytetyön muodossa.

Yritys on aloittaessaan todennäköisesti pieni, joten myös pienuuden vaikutuksia arvioidaan tässä työssä. Pienuuden dilemma (liability of smallness) vaikuttaa yrityksiin monin tavoin, näistä merkittävin on pääoman kasvattamisen haaste (Aldrich & Auster 1986, 181). Lisäksi esimerkiksi kilpailu työvoimamarkkinoilla luo oman haasteensa aloittaville yrityksille, sillä vakiintuneet yritykset nähdään turvallisempana vaihtoehtona ja niiden sisäiset urakehitysmahdollisuudet nähdään parempana (Aldrich & Auster 1986, 182).

Tutkimuksen aihe on alun perin johdettu tutkijan omista havainnoista, että uusia yrityksiä on vaikea vakiinnuttaa, sillä ne tuntuvat kohtaavan jonkinlaista vastarintaa. Tutkittaessa tätä aluksi näkymättömältä vaikuttavaa estettä päädyttiin uutuuden dilemmaa käsittelevän kirjallisuuden pariin ja pian myös pienuuden dilemmaa käsittelevään teoriaan. Näitä teorioita vasten peilattiin hypoteesia, että valtaosa tai ainakin monet niistä kohtaisivat samoja ongelmia alkutaipaleellaan. Tutkimuksen tavoitteena on, että aloittavia yrityksiä voisi auttaa priorisoinnissa osoittamalla tutkimuksen kautta mitkä haasteet on pakko ratkaista ja mitkä voivat odottaa. Tähän päästään tutkimalla uutuuden ja/tai pienuuden dilemman selvittäneitä yrityksiä.

Tämän tutkimuksen päättökysymys on seuraava: **Miten uudet suomalaiset IT-alan yritykset hallitsevat aloittavan yrityksen riskejä?**

Tutkimuksen alatutkimuskysymys on: Millaisia motivaatiotekijöitä yrittäjillä oli yritystä perustaessaan?

Tutkimuksen pääkysymyksen avulla pyritään selvittämään sellaisia toimia, joiden on koettu olevan hyödyllisiä tai jopa välttämättömiä uutta yritystä perustettaessa. Näitä toimia selvittämällä pystytään toivottavasti tukemaan aloittavien yritysten päätöksenteon priorisointia. Lisäksi tarkoituksena on selvittää sellaisia vähimmäisehtoja, joiden tulee toteutua, jotta IT-alan yritystä kannattaa edes harkita perustettavaksi. Kysymyksen on siis tarkoitus tuoda esiin myös mahdollisia alalle tulon esteitä. Alatutkimuskysymyksen on tarkoitus selvittää motivaatiotekijöitä, sillä vaikka tämän tutkimuksen päättökysymyksen on tarkoitus kuvata käytännön toimia ja toimintaympäristöä, tutkijan mielestä vastaus jää vaillinaiseksi, jos toimien takana olevaa motivaatiota ei selvitetä.

1.2. Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään edellä esitetyt tutkimuskysymykset haastatteleamalla yritysten edustajia, jotka ovat saaneet vakiinnutettua yrityksensä, siis selvinneet uutuuden ja/tai pienuuden haasteista. Olisi äärimmäisen mielenkiintoista tutkia epäonnistumisen näkökulmasta niitä tekijöitä, joihin yritykset ovat kaatuneet, mutta näkökulma on kuitenkin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle käytettävissä olevien tutkimusresurssien takia ja se jätetään tulevien tutkimusten käsiteltäväksi. Tutkimus käsittelee yhtä sektoria, IT-sektoria, ja se on rajattu Suomeen. Yritysten kokoluokkaa ei ole rajattu, eikä enimmäisikää. Vaatimuksena on, että yritys on vähintään kaksi vuotta vanha

yhtiö ja se on kasvuyritys tai todistetusti voittoa tuottava yritys. Näillä rajauksilla pyritään tämän tutkimuksen osalta varmistamaan, niin hyvin kuin mahdollista, että yritys on aidosti selvinnyt aloittamisen haasteista eikä se ole olemassa ainoastaan esimerkiksi omistajien jääräpäisyyden vuoksi. Näillä rajauksilla vältetään myös edellisen tutkimuksen mainitsema ”kuherruskuukausi”, eli tilanne, jossa yritystä todellisuudessa kannattelee ainoastaan sen alkupääomat eikä yritys ole aidosti elinvoimainen (Fichman & Levinthal 1991). Lisäksi yritykset, jotka toimivat jollakin tarkkaan säädellyllä alalla ovat rajattu pois tästä työstä. Perustelu tälle rajaukselle on se, että tällaisessa ympäristössä toimivia yrityksiä ohjaa voimakkaasti sääntelyn vaatimukset ja tällaisten yritysten vertailu vapaammin toimivien yritysten suhteen olisi hankalaa tai mahdotonta. Lisäksi tässä työssä on tarkoituksena etsiä toimialaan liittyviä yleistettäviä syitä ja seurauksia, mutta voimakkaan sääntelyn piirissä toimivista yrityksistä ei laajasti yleistettäviä asioita ole luonnollisestikaan mahdollista etsiä.

Yrityksen kasvustrategioista on aikaisemmassa tutkimuksessa mainittu muun muassa franchising ja sulautuminen/yritysosotot mutta nämä ovat rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle (Aldrich & Auster 1986, 186). Perustelu franchising-strategian rajaamiseksi on, että se on epätyypillinen IT-sektorilla pienyritysten keskuudessa Suomessa. Sulautumiset tai yritysostot ovat rajattu työn ulkopuolelle siksi, että tässä työssä ei mielenkiinnon kohteena ole niinkään aloittavan yrityksen koko elinkaari vaan nimenomaan ne tekijät, jotka kannattelivat yritystä varsinaisten uutuuden ja pienuuden dilemman vallitessa. Tutkijan näkemys on, että sulautuminen tai yritysosto on aikajanalla myöhempänä. Vaikka yritys olisi selvittänyt aloittamisen haasteet se ei ole vielä kuivilla, yritys todennäköisesti edelleen kamppailee esimerkiksi pääomien riittävyyden suhteen. Tutkijan näkemys on, että vakiintuneen, mutta resurssien, kilpailuaseman, uskottavuuden tai näkyvyyden kanssa kamppailevan yrityksen kohdalla sulautuminen tai yritysosto ovat relevantteja asioita.

1.3. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tässä työssä tutkitaan uusia yrityksiä ja tutkimus kohdistuu yrityksen alkuvaiheen toimenpiteisiin. Jotta todellisen elämän tapahtumia voidaan kuvata ja tutkia empiirisesti, halutaan lähtökohtaisesti lisätä ymmärrystä niistä tilanteista ja ajatusmaailmoista, joissa on toimittu. Tällä perustelulla tässä työssä hyödynnetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää, sillä se on perinteisen erottelun mukaan ymmärtävää, todellisen elämän kuvaamiseen perustuvaa tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 27). Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelumenetelmän

avulla mahdollistetaan joustavuus, niin varsinaisen haastattelun yhteydessä kuin haastateltavien valinnan suhteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–205). Haastatteluista haluttiin vuorovaikutteisia keskusteluja minkä lisäksi haluttiin sallia mahdollisuus jatkohaastatteluihin, mikäli niille olisi nähty tarvetta. Puolistrukturoidun-, eli teemahaastattelun perusteluna on, että tutkijan etukäteen rakentama haastattelurunko toimii haastattelun yhteydessä tukirakenteena jäsentämällä ja hienovaraisesti rajaamalla keskusteltavia aiheita sekä löyhästi linkittämällä aikaisempi teoria haastatteluihin. Lisäksi teemojen avulla aineiston analyysi helpottuu, sillä keskustelut voidaan korkealla tasolla käsitellä kyseisten teemojen sisällä. Haastattelujen yhteydessä huomattiin, että vastattuaan johonkin teemaan oli haastateltavan mielestä mielenkiintoista reflektoida omia kokemuksiaan aikaisempaan teoriaan. Huomautettakoon kuitenkin, että teorian ei annettu ohjata keskusteluja eikä ennen haastateltavan vastauksia kysymyksille annettu minkäänlaisia oletuksia.

Haastatteluja tutkimukseen saatiin yhteensä viisi kappaletta. Haastateltaviksi valittiin edustajia sellaisista yrityksistä, jotka muistuttivat toisiaan siinä määrin, että haastattelujen kautta kerätystä tiedosta pystyttiin etsimään yleistettäviä usein toistuvia teemoja ja vastauksia. Haastatteluiden yhteydessä haastateltavat saivat haltuunsa tutkijan valmistelevan viitteellisen puolistrukturoidun haastattelurungon, joka on tämän työn liitteenä 1. Materiaali ei kuitenkaan tarkasti ohjannut keskusteluja, kysymysten järjestyksellä ei ollut merkitystä, kaikkiin kysymyksiin ei odotettu vastausta ja toisaalta keskustelun sallittiin myös rönsyillä aiheen ulkopuolelle. Haastattelumenetelmän valinta ja tämän työn haastatteluiden keskusteleva ilmapiiri kiteytyykin erinomaisen suoraviivaisella tavalla Tuomen ja Sarajärven (2009, 72) sitaatissa:

”Haastattelun ja kyselyn idea on hyvin yksinkertainen. Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä.”

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään ensin kappaleessa kaksi uutuuden dilemma (liability of newness), joka on tämän työn perustava teoria. Uutuuden dilemmaa käsitellään monipuolisesti eri tutkimusten näkökulmasta ja näitä näkökulmia verrataan lyhyesti tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Kolmannessa kappaleessa esitellään pienuuden dilemma, joka todennäköisesti, mutta ei välttämättä, on myötävaikuttamassa varhaisen vaiheen yrityksen haasteisiin. Nämä kaksi teoriaa yhdessä muodostavat tämän

opinnäytetyön teorian ytimen. Neljännessä kappaleessa teoriaa lavennetaan aloittavia yrityksiä koskevilla teemoilla, eli tutkitaan riskin ja epäonnistumisen merkitystä aloittavalle yritykselle sekä syvennyttään inhimillisen pääoman käsitteeseen ja sen merkitykseen yrityksen uskottavuuden näkökulmasta. Lisäksi neljäs kappale tarjoaa katsauksen yrityksen elinkaaren vaiheisiin, erityisesti sen alkutaipaleen kasvun vaiheisiin ja tässä yhteydessä myös pohditaan kasvun merkitystä aloittavalle yritykselle. Viimeisenä osuutena neljännessä kappaleessa perehdytään lyhyesti motivaatioon ja kuinka yrittäjän motivaatiota voidaan tutkia. Tämän tutkimuksen teoriaosuuden päättää viides kappale, jossa esitellään tutkimuksen viitekehys ja kerrataan teoriaosuuden kirjallisuutta. Teoriaosuuden jälkeen kuudennessa kappaleessa esitellään tutkimusmenetelmät ja perustellaan tarkemmin valinta puolistrukturoidusta haastattelumenetelmästä tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Kuudennessa kappaleessa myös kuvataan lyhyesti tutkimuksen kohteet, kuinka aineisto kerättiin ja miten sitä analysoitiin. Seitsemännessä kappaleessa esitellään haastattelujen pohjalta saadut vastaukset ja analysoidaan vastausten joukosta yleistettäviä löydöksiä, joita verrataan aikaisempaan tutkimukseen. Viimeisessä kappaleessa tehdään yhteenveto ja johtopäätökset tämän työn tutkimustuloksista, verrataan löydöksiä tämän tutkimuksen asettamiin tutkimuskysymyksiin ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

2. Uutuuden dilemma

Uutuuden dilemman (liability of newness) käsitteen loi alun perin Arthur Stinchcombe (1965, 148) väittämällä, että ”suurempi osa uusia organisaatioita epäonnistuu kuin vanhoja (organisaatioita)”. Stinchcombe (1965, 148) jatkaa, että tämä on erityisesti totta uusien organisaatiomuotojen kohdalla ja että uusia organisaatiomuotoja luotaessa on vaihtoehtoisen ratkaisun oltava huomattavasti hyödyllisempi kuin vanhan, ennen kun siitä saatavat hyödyt voittavat uuden sosiaalisen rakenteen heikkouden. Teorian mukaan yrityksen epäonnistumisen riski laskee ajan myötä, riskin ollessa suurimmillaan yrityksen aloittamisen ajankohtana.

Stinchcombe (1965) listaa neljä tekijää, jotka aiheuttavat uutuuden dilemman. *Ensimmäisenä* uusien organisaatioiden heikkouksista Stinchcombe (1965, 148) mainitsee, että uusi organisaatio todennäköisesti vaatii uusia rooleja, jotka täytyy opetella. Stinchcombe (1965) valaisee ongelmaa vertaamalla tilannetta vakiintuneisiin organisaatioihin, joiden sisältämien roolien edellyttämää tietoa ja taitoa voidaan tehokkaasti siirtää ”sukupolvelta” toiselle; rooli on valmiiksi olemassa ja on tiedossa, mitä sen täyttämiseksi täytyy tietää ja osata. Lisäksi vakiintuneet roolit ovat organisaatiossa yleisesti hyväksytyjä, mikä vähentää kitkaa, sillä kynnyks haastaa vakiintunut rooli on suuri. Uuden organisaation haasteena on myös, että uudet roolit joudutaan aluksi rakentamaan kyseisen organisaation ulkopuolella opittujen käytäntöjen perusteella ja organisaatio joutuu panostamaan resursseja, jotta täsmälliset roolit opitaan. *Toisena* tekijänä, kun uusia rooleja muodostetaan, syntyy hetkittäistä epätehokkuutta. Roolien välisten suhteiden ja rakenteiden välillä vallitsee hämmennys; ei tiedetä kenen pitäisi tietää mitään tai kuka on vastuussa mistäkin. (Stinchcombe 1965, 148.) *Kolmantena* Stinchcombe (1965, 149) listaa, että kun uudet organisaatiot muodostetaan entuudestaan toisilleen tuntemattomien ihmisten kesken, vallitsee organisaatiossa pulaa luottamuksesta, kunnes ihmiset oppivat tuntemaan toisensa ja ansaitsemaan toistensa luottamuksen. *Viimeisenä* Stinchcombe (1965, 149) esittää vakiintuneiden organisaatioiden etulyöntiaseman olemassa olevien suhteiden muodossa. Vakiintunut yhteistyö on hyväksi havaittua, niissä vallitsee molemminpuolinen luottamus ja käytännön rutiinit ovat jo opittu ja niitä on helppo toistaa.

Empiirisen näkökulman Stinchcomben teorialle tarjoavat Freeman, Carroll ja Hannan (1983) tutkimuksellaan, jossa oli mukana kolmenlaisia organisaatioita: kansallisia ammattiliittoja, puolijohdevalmistajia ja sanomalehtien kustantamoja. Tutkimuksessa

haastettiin Stinchcomben (1965) teoria asettamalla neljä tutkimuskysymystä, joiden tarkoitus oli selvittää, löytyykö yrityksen iän ja sen hajoamisen korrelaatiolle muita vaihtoehtoisia syitä. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat (Freeman et al. 1983, 693):

- 1) löydetäänkö varsinaista uutuuden dilemmaa
- 2) vaihtelevatko uutuuden dilemman vaikutukset erilaisissa yrityksen hajoamisen tilanteissa (sulautuminen, purkautuminen)
- 3) voiko iän vaikutukset erottaa koosta perustamisvaiheessa
- 4) sekoitetaanko menneisyyden tapahtumat riippuvuuteen iästä

Tutkimuksessa vahvistettiin ensimmäinen tutkimuskysymys, sillä alkuvaiheen yritysten epäonnistumisten määrä oli paljon korkeampi kuin vanhempien yritysten (Freeman et al. 1983, 706). Tutkimuksessa myös todettiin, että organisaatioiden epäonnistumisen kuvaaja ajan suhteen on epälineaarinen; epäonnistumisen käyrä taittuu ajan myötä kohti pienempää epäonnistumisen riskiä kaikille tutkimuksen organisaatiotyypeille. Tämä viittaa siihen, että organisaation epäonnistumisen todennäköisyys on riippuvainen ainakin sen iästä, vahvistaen väittämän uutuuden dilemmasta. (Freeman et al. 1983, 701.). Toiseen tutkimuskysymykseen todettiin, että uutuuden dilemman vaikutus vaihteli näiden kahden organisaation päättymiseen johtavan lopputuleman (sulautuminen tai purkautuminen) välillä, mutta tässä oli toimialakohtaista vaihtelua. Yleistettävänä ohjeena tutkimuksessa todettiin, että tutkittaessa organisaatioiden päättymistä tulisi sulautuminen ja purkautuminen käsitellä erilaisina tapauksina, uutuuden dilemma vaikuttaa eri tapauksiin eri tavalla. (Freeman et al. 1983, 706). Myös kolmas tutkimuskysymys vahvistettiin, yrityksen ikääntymisen vaikutukset voitiin erottaa yrityksen perustamisvaiheen koon vaikutuksista. Tutkimuksen aineistosta löydettiin sekä uutuuden dilemman että pienuuden dilemman vaikutuksia, mutta ikääntymisen vaikutuksia ei pystytty eliminoimaan yrityksen perustamisvaiheen kokoluokalla. Toisin sanoen, erilaisten yritysten uutuuden dilemmaa ei voida selittää vain sillä, että niiden perustamisvaiheen kokoluokka on erilainen. (Freeman et al. 1983, 708.) Neljäs tutkimuskysymys kumottiin, tutkimuksessa ei löydetty mitään syitä, että organisaation iästä riippuvainen uutuuden dilemman tarkastelu olisi sekoitettu organisaation menneisyyden tapahtumiin. (Freeman et al. 1983, 708.)

2.1. Kuherruskuukausi

Bruderl ja Schussler (1990) haastoivat väittämän yrityksen kaatumisen riskin laskusta suoraan suhteessa aikaan esittelemällä nuoruuden dilemman käsitteen. Teorian taustalla on ajatus, että yritykset voivat selvitä ensimmäisistä kuukausista alkuperäisen rahoituksen ja yrityksen perustajajäsenten innostuksen perusteella. Väitetään, että yrityksellä ei olisi aivan alkuvaiheessa lainkaan organisaation epäonnistumisen riskiä, sillä mitattua tietoa yrityksen tulostilasta ei vielä ole saatavilla eivätkä päättäjät siten voi tehdä päätöksiä kumpaankaan suuntaan jatkamisen tai lopettamisen puolesta (Bruderl & Schussler 1990, 533). Vasta kun alkuperäiset resurssit on kulutettu loppuun, on organisaatiolla edessään uutuuden dilemma ja tästä eteenpäin riskin taittuminen on riippuvainen yrityksen iästä, kuten on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa (Freeman et al. 1983; Stinchcombe 1965). Näin ollen, yrityksen epäonnistumista ajan suhteen kuvaava käyrä ei olisikaan laskeva, vaan käänteisen U-kirjaimen muotoinen kuvaaja (Bruderl & Schussler 1990). Edellä esitettyä organisaation alkuvaiheen yli kannattelevaa mekanismia on kuvattu myös termillä ”kuherruskuukausi”. Termin esittelivät Fichman ja Levinthal (1991) tutkimuksessaan, jossa alkuperäistä uutuuden riskin väittämää haastettiin kahden väittämän kautta:

Väittämä 1: ”On olemassa ajallinen hetki t^* ($t^* > 0$), jona aikana ihmissuhteen tai organisaation päättymisen riski nousee, kunnes t^* on saavutettu ja riski laskee siitä lähtien”

Väittämä 2: ”Hetki t^* , jolloin riski on suurimmillaan, muuttuu positiivisesti suhteessa alkuperäisiin pääomiin”

(Fichman & Levinthal 1991, 447–448.)

Tutkimuksessa verrataan mielenkiintoisella tavalla ihmissuhteita, olivat ne sitten parisuhteita tai liiketoiminnassa ihmisten välisiä verkostoja, periaatteeltaan samankaltaisiksi. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa suhteen alussa on eräänlainen varasto pääomaa: luottamusta, aikaisempia hyviä kokemuksia, hyväntahtoisuutta (goodwill), rahallisia resursseja tai henkistä pääomaa. Nämä alkupääomat aiheuttavat niin sanotun kuherruskuukauden ja sen kesto on verrannollinen alkupääomien määrään. Tämä muutosvastarintaa aiheuttava pääoma on se nimenomainen syy, joka muodostaa tutkimuksen mukaan haasteen Stinchcomben (1965) alkuperäisen uutuuden dilemman käyttäytymiseen suhteessa aikaan. (Fichman & Levinthal 1991.)

2.2. Ympäristön vaikutukset uutuuden dilemmaan

Ympäristön vaikutuksia on syytä tarkastella, jotta vältetään virheelliseltä päätelmältä, että yrityksen nuori ikä olisi ikään kuin eristetty tekijä tai ainoa syy uuden yrityksen epäonnistumiselle. Ympäristön vaikutuksia organisaatioiden epäonnistumisille käsittelivät Carroll ja Delacroix (1982) empiirisessä tutkimuksessaan, jossa tutkimuksen kohteena oli sanomalehtiteollisuuden yrityksiä Argentiinasta ja Irlannista. Mainittakoon, että sanomalehtiteollisuus valittiin sillä perusteella, että alan yrityksistä oli saatavilla tietoa aina alan alkuvaiheesta lähtien, mikä oli empiirisen tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta kynnyskysymys (Carroll & Delacroix 1982, 169). Tutkimustavoitteena artikkelissa oli tutkia organisaatioita pitkältä aikaväliltä, jotta ympäristön vaikutukset olisivat mitattavissa. Tutkimuksessaan Carroll ja Delacroix (1982) viittaavat suoraan Stinchcomben (1965) uutuuden dilemmaan, listaten neljä päätekijää:

- 1) Organisaation uutuus vaikuttaa organisaatioon uusien roolien muodossa. Koska roolit ovat uusia, täytyy niitä opetella ns. lennossa, minkä lisäksi niiden ohjaus tulee organisaation ulkopuolelta. Koska rooleja ei olla vielä opittu, organisaatiot toimivat tietyllä tapaa sokeana.
- 2) Vaadittu aika ja vaiva: panokset mitä vaaditaan organisaation roolien oppimiseen ja ohjaamiseen on todennäköisesti huomattava. Oppiaikana käyttäytyminen on epärotiinomaista.
- 3) Organisaation alkuvaiheessa toimitaan pääosin vierain ihmisten kesken, ihmiset eivät tunne toisiaan. Luottamus ei välttämättä ole vielä syntynyt.
- 4) Asiakkaat ja julkiset tahot. Vakiintuneilla yrityksillä on asiakkaansa eikä uusi yritys pysty suoraan kilpailemaan niiden kanssa.

(Carroll & Delacroix 1982, 173–174.)

Tutkimuksessa hyödynnetystä datasta Carroll ja Delacroix (1982, 175) löysivät todisteita riskin merkittävästä laskusta sekä Argentiinassa että Irlannissa yli ajan, vahvistaen väittämän uutuuden dilemmasta. Todetakseen, että kyseessä on todella yrityksen iästä riippuva muuttuja yrityksen selviytymisen todennäköisyydelle, Carroll ja Delacroix (1982) tutkivat muita yrityksen epäonnistumiseen mahdollisesti vaikuttavia seikkoja. He tarkastelivat *taloudellisen* ja *poliittisen* ympäristön vaikutuksia sekä yleistä koheesiota *alan iän vaikutuksesta* organisaation selviytymiselle.

Taloudellisen ympäristön vaikutuksista Carroll ja Delacroix (1982, 183–187) tarkastelivat taloudellisen syklin ja yleisen taloudellisen kehityksen vaikutuksia. Taloudellisen syklin,

nousukauden tai laskusuhdanteen, vaikutuksesta tarkasteltujen organisaatioiden selviytymisen todennäköisyyteen ei saatu selkeää johtopäätöstä. Yleisen taloudellisen kehityksen, eli kohdemaan talouden yleisen laajentumisen, todettiin laskevan yrityksen kaatumiseen johtavaa riskiä. Lopulta taloudellisen ympäristön tarkastelussa Carroll ja Delacroix (1982) päätyivät toteamaan, että uuden yrityksen selviytymisen edellytys on sen käytössä olevat resurssit ja vahvassa taloudellisessa ympäristössä resurssien saatavuuskin on parempi. Tämä vihjaisi vahvan taloudellisen ympäristön olevan sellainen ympäristötekijä, joka tukee uusien yritysten selviytymismahdollisuuksia. Toisaalta kuitenkin resurssien saatavuus aiheuttaa luonnollista kilpailua, jolloin resurssit todennäköisesti päätyisivät vahvemmille vakiintuneille yrityksille. Lopputuloksena myös taloudellisen suhdanteen ja ympäristön vaikutukset uusien yritysten menestymiselle olivat häilyviä. (Carroll & Delacroix 1982, 183–187.)

Poliittisen ympäristön vaikutuksia Carroll ja Delacroix (1982) tutkivat tarkastelemalla poliittista turbulenssia, esimerkkeinä vaalivuosi tai mullistukset poliittisessa ympäristössä. On syytä mainita, että Argentiinasta kerätyn tiedon joukossa on mukana mielenkiintoinen aikakausi diktatuurin ajalta. Poliittisen turbulenssin vaikutuksista mainitaan, että turbulenssin aikana syntyneet yritykset (sanomalehdet) todennäköisesti syntyivät palvelemaan valloillaan olevaa ideologiaan ja niiden tarve poistui poliittisen ilmapiirin muuttuessa myöhempänä, tehden aikaisempaa ideologiaa palvelleet julkaisut tarpeettomaksi. Tämän lisäksi tutkimuksessa todettiin, että turbulenssi sotkee aikaisemmin muodostuneita sosiaalisia verkostoja, sekoittaen olosuhteita. Mitatut lopputulokset olivat lopulta häilyviä, kallistuen päätelmään, että turbulenssin aikana perustetut yritykset olisivat lyhytaikaisempia kuin ”normaalissa” tilanteessa syntyneet mutta tätä ei pystytty aukottomasti todistamaan. (Carroll & Delacroix 1982, 185–190.)

Vaikka edellä yritysten toimintaympäristöä käsittelevässä tutkimuksessa ei pystytty aukottomasti esittämään näiden vaikutusta uusien yritysten kaatumisen riskin suhteen tutkimus ensinnäkin vahvisti uutuuden dilemman olemassaolon ja toisekseen se ei esittänyt yleistettäviä vaihtoehtoisia syitä nuorien yritysten kaatumisille pitkällä aikavälillä tarkasteltaessa.

2.3. Satunnaisuus ja uutuuden dilemma

Hieman erilainen näkökulma uutuuden dilemmaan saadaan tarkastelemalla organisaatioita todennäköisyysteorian näkökulmasta. Tämä näkökulma on aiheellinen, sillä tutkittaessa

organisaatioita, eli pohjimmiltaan ihmisten käyttäytymistä ja vieläpä ympäristön ja muiden organisaatioiden myötävaikutuksella, on käsillä epämääräinen satunnaisuusien maailma.

Levinthal (1991, 398) puhuu organisaation pääomasta, joka pitää sisällään taloudellisen pääoman lisäksi muuta pääomia, kuten esimerkiksi jakeluverkostoja, tuotantolaitoksia, teknologisia kyvykkyyksiä, kuten myös yrittäjien kerryttämää sosiaalista pääomaa, esimerkiksi aikaisempia asiakassuhteita. Edellä mainittu organisaation pääoma suojaa yritystä vaikeilta ajoilta, joka on Levinthalin (1991, 401) mukaan nimenomaan se syy, miksi uusilla yrityksillä on haasteita ja toisaalta vakiintuneet yritykset menestyvät. Erityisesti puhuttaessa uusista yrityksistä, organisaation (alku)pääoma korostuu, sillä sitä on määrällisesti vähän ja yritys on vääjäämättömän lopettamispäätöksen edessä, jos sen resurssit kulutetaan loppuun. Jos yritys joutuu alkuvaiheessa epäsuotuisaan tilanteeseen, sen resurssit kuluvat loppuun ja sen elinkelpoisuus päättyy (Levinthal 1991, 403). Kuitenkin, jos yritykselle sattuu hyvä jakso, se pystyy kasvattamaan organisaationaalista pääomaansa, turvaten elinkelpoisuutensa (Levinthal 1991, 403–404). Tuurilla on roolinsa, erityisesti yrityksen alkuvaiheessa, siksi puhummekin tässä kappaleessa todennäköisyyksistä.

Levinthal (1991, 400–401) esittää mallin, jossa organisaation pääoman muutos yli ajan esitetään satunnaiskulkuna, joka seuraa normaalijakaumaa. Normaalijakauma (random walk) on todennäköisyysteoria, jonka mukaan tarkasteltava asia voi liikkua nykytilastaan satunnaisesti mihin tahansa suuntaan ilman, että aikaisemmillä liikkeillä on vaikutusta tulevaisuuden käyttäytymiseen (Britannica 2024). Toisena komponenttina mallissa on yrityksen alkupääoma. Mallin mukaan organisaation alkupääoma (toisin sanoen sen niukkuus) ja pääoman muutos yli ajan ovat ne tekijät, joka aiheuttavat aikaisemmissä tutkimuksissa todetun uusien yritysten korostetun riskin. Organisaation pääoman positiivinen kehitys voi johtua esimerkiksi organisaation hyvästä johtamisesta, teknisestä etulyöntiasemasta tai muista seikoista, joita mainittiin organisaation pääomissa. Positiivinen kehitys voi johtua myös puhtaasti tuurista, muun muassa tästä syystä malli perustuu todennäköisyyksiin. Vastaavasti puutteet edellä mainituissa johtavat organisaation pääoman negatiiviseen muutokseen yli ajan.

Organisaation pääoman suojaava vaikutus on ilmiselvää edellä mainitun kehitystarkastelun myötä, kuten aikaisemmin mainittu, huonoja kausia voidaan kannatella organisaationaalisen pääoman turvin. Levinthalin mukaan (1991, 407–408) suojausvaikutus on jopa yrityksen ”suotuisuutta” merkittävämpi tekijä uutuuden riskeille tarkasteltaessa yrityksiä keskipitkällä aikavälillä (10 vuotta). ”Suotuisuus” on yrityksen suorituskyvyn käsite.

Edellä mainittu malli poikkeaa aikaisemmista uutuuden dilemmaa käsittelevästä teoriasta mutta se edelleen vahvistaa uuden organisaation heikomman aseman ja organisaation elinkelpoisuuden todennäköisyyksien parantumisen ajan myötä. Tälle tutkimukselle tärkeä näkökulma on organisaation pääoma, erityisesti yrityksen alkupääomat, kuten myös organisaation kyky kasvattaa pääomia yli ajan. Pääomien positiiviseen muutokseen vaikuttavat alkupääomien lisäksi organisaation operointiin liittyvät seikat, esimerkiksi hyvä johtamistapa. Edellä esitettyjen tutkimusten perustella esitetään, että yritykselle sen nuori ikä on aito haaste, mitä ei voi selittää muilla syillä. Aloittava yritys on haavoittuvainen juuri siitä syystä, että se on uusi. Tämän ilmiön käyttäytymisestä ajan suhteen oli esitellyissä tutkimuksissa erilaisia tulkintoja, kuten myös esitettyjä juurisyitä mistä tekijöistä uutuuden ongelma aiheutuu.

2.4. Uutuuden dilemmalta suojaavat tekijät

Edellä todettiin, että organisaation ikä on sen selviytymisen kannalta aito riskitekijä. Otettiin tarkasteluun sitten Stinchcomben (1965) alkuperäinen väittämä ja sitä mukailevat tutkimukset (Carroll & Delacroix 1982), iän myötä voimistuvaa riskin vähenemistä esittävät tutkimukset (Freeman et al. 1983) tai epälineaarista ”kuherruskuukautta” esittävät tutkimukset (Bruderl & Schussler 1990; Fichman & Levinthal 1991), organisaatiolle nuori ikä on riski. Tarkastellaan teoriakenttää seuraavaksi menestystekijöiden näkökulmasta riskien sijaan.

Yang ja Aldrich (2017) esittävät teorian ja empiirisen tutkimuksen niistä toimista, joiden perusteella kehittyvät organisaatiot todennäköisemmin selviäisivät. Huomautettakoon, että *kehittyvien organisaatioiden* tarkastelu oli heidän mukaansa ensiarvoisen tärkeä lähtökohta; Yang ja Aldrich (2017, 37) toteavat aikaisempien tutkimusten haasteeksi niiden tarkastelun keskittymisen yrityksen perustamisvaiheeseen. Tutkimuksessaan Yang ja Aldrich (2017, 37) määrittelevät kolme dimensiota: *resurssit*, *rutiinit* ja *rajat* ja keskittyivät tutkimaan niitä keinoja, joita yrittäjät ovat käyttäneet ongelmanratkaisuun. Dimensioita tarkasteltiin myös ajallisesti vertaamalla alustavien olosuhteiden toimien vaikutusta myöhempien toimien vaikutuksiin. Onkin mielenkiintoista tarkastella näitä dimensioita ja etsiä yhtymäkohtia Stinchcomben (1965) alkuperäistutkimukseen uutuuden dilemmasta, jossa organisaation roolit, luottamus ja suhteet olivat yhtiön riskitekijöitä. Näiden riskitekijöiden syitä olivat Stinchcomben (1965) mukaan niiden vaatimat *resurssit*, *rutiinien* puuttuminen ja yrityksen puutteelliset suhteet – eli tiukat *rajat*.

2.4.1. Resurssit

Resursseihin luetaan inhimillinen-, sosiaalinen- ja taloudellinen pääoma (Yang & Aldrich 2017, 37). Puhuttaessa käsitteistä inhimillinen- ja sosiaalinen pääoma viitataan Larjovuori, Manka ja Nuutinen (2015, 11) tutkimukseen, jossa termit kuvataan seuraavasti:

- Inhimillinen pääoma: ”Yksilöiden osaaminen, tiedot, taidot ja asenteet”
- Sosiaalinen pääoma: ”Ilmenee yksilöiden ja ryhmien välisissä suhteissa, esimerkiksi yhteisinä arvoina ja normeina, luottamuksena, tiedonjakamisena ja aktiivisena toimintana yhteiseksi hyväksi”

Yrityksen perustamisen kontekstissa Yang ja Aldrich (2017, 37) erottelevat inhimillisen pääoman vielä *yleiseen inhimilliseen pääomaan* ja *erityiseen inhimilliseen pääomaan*. Yleinen inhimillinen pääoma on sellaista yleistä liiketoimintaosaamista, jota yrityksen perustajat ovat kerryttäneet aikaisemmista työsuhteistaan. Jos taas yrittäjät ovat toimineet samalla alalla, jolle ovat perustamassa yritystä, puhutaan erityisestä inhimillisestä osaamisesta. Taloudellista pääomaa ovat esimerkiksi yrittäjän henkilökohtaiset säästöt ja lähipiirin taloudellinen tuki. Lähipiirin voidaan lukea perhe, ystävät ja muut läheiset sidosryhmät. Näistä verkostoista koostuu myös yrittäjän sosiaalinen pääoma. (Yang & Aldrich 2017, 37–38.)

Yleistäen inhimillisestä- ja sosiaalisesta pääomasta Yang ja Aldrich (2017, 48) toteavat, että yrityksen menestymiseen vaikuttaa ennemminkin se, kuinka paljon yrittäjät pystyvät oppimaan organisaation luomisen aikana kuin se, kuinka paljon resursseja he olivat pystyneet kerryttämään ennen yrityksen perustamista. Tähän väittämään voidaan lisätä myös taloudelliset resurssit, alkupääoman määrällä oli riskiä pienentävä vaikutus, mutta kun tarkasteluun otettiin mukaan lisäinvestoinnit, alkupääoman vaikutus kutistui tilastollisesti merkityksettömäksi (Yang & Aldrich 2017, 47). Mitä tulee aikaisempaan *yleiseen inhimilliseen pääomaan*, todetaan, että yrittäjät lähtevät uuden organisaation yhteydessä enemmän tai vähemmän samalta viivalta uutuuden dilemman näkökulmasta. Aikaisemmat opit soveltuvat niihin organisaatioihin, joissa ne oli opittu ja jokainen uusi organisaatio vaatii omat taitonsa. (Yang & Aldrich 2017, 49). Tästä poikkeaa yrittäjän samalta alalta kerryttämä kokemus, *erityinen inhimillinen pääoma*, jolla on merkittävä vaikutus yrityksen menestyksen kannalta. Tutkimuksen mukaan viisi vuotta kokemusta alalta vähentää yrityksen epäonnistumisen riskiä 10 %, 10 vuotta kokemusta vähentää riskiä 20 % (Yang & Aldrich 2017, 45). Ajallisesti tarkasteltaessa, alustavissa olosuhteissa

yrittäjän taloudellinen pääoma ja aikaisempi kokemus samalta alalta parantavat yrityksen selviytymisen todennäköisyyksiä, mutta pääoman osalta alkupääoma ei yksin riitä, vaan alkupääomaa tärkeämpi seikka on yrittäjän kyky jatkaa investointia yritykseen (Yang & Aldrich 2017, 48).

2.4.2. Rutiinit

Rutiineilla tarkoitetaan sitä, kuinka yritys suorittaa tehtävänsä, oli kyse sitten valmistavasta tai tieto/palveluteollisuudesta. Yrityksen rutiinit muodostuvat käytännössä sen tavoista käsitellä tietoa, materiaaleja ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. (Yang & Aldrich 2017, 38.) Yangin ja Aldrichin (2017) mukaan rutiinit ovat jopa taloudellisia investointeja tärkeämpi dimensio, sillä ilman yhteisiä käytäntöjä yritys on jatkuvien yllättävien tilanteiden keskellä eikä näistä selviytymistilanteista päästä järjestelmällisesti oppimaan. Keinoiksi pysyvien rutiinien muodostamiseksi tutkimuksessa esitetään yrityksen sisäisen hallinnon kehittäminen ja yhteistyö ammattilaisten kanssa (Yang & Aldrich 2017, 49). Tutkimuksessa valittiin tarkasteltavaksi neljä toimenpidettä, joiden avulla yrittäjät saattoivat kehittää aloittavan yrityksen rutiineja, näiden vaikutukset aloittavan yrityksen riskifunktioon on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Esimerkkejä rutiineista ja niiden vaikutuksesta yrityksen menestykseen (Yang & Aldrich 2017, 47)

Toimenpide	Tilastollinen vaikutus riskiin
Liiketoimintasuunnitelman luominen	-26 %
Kirjanpitäjän hankkiminen	-32 %
Lakimiehen hankkiminen	-30 %
Osakassopimuksen luominen	-46 %

2.4.3. Rajat

Rajat tai *rajaviivat* kuvaavat, kuinka yritys eriytyy organisaationa muista yrityksistä. Tarkemmin, tässä yhteydessä rajaviivoista puhuttaessa keskitytään yrityksen sisäiseen

koherenttiuteen ja siihen, kuinka yhtenäisenä kokonaisuutena yritys näyttää ulkopuolisen silmin. (Yang & Aldrich 2017, 38.) Rajoista todetaan, että yhteydet vakiintuneisiin organisaatioihin kuten pankkeihin, järjestöihin ja hallinnollisiin toimielimiin ovat eduksi kehittyville organisaatioille. Näiden kautta organisaation tunnettavuutta voidaan kasvattaa saavuttamalla laaja joukko yleisöä ikään kuin muun toimen ohella. (Yang & Aldrich 2017, 49.) Oheisessa taulukossa 2 on esitetty Yangin ja Aldrichin (2017) tutkimuksen mukaan merkittävimmät aloittavan yrityksen riskifunktiota madaltavat, rajaviivoihin liittyvät toimenpiteet.

Taulukko 2. Esimerkkejä toimenpiteiden vaikutuksista (Yang & Aldrich 2017, 47)

Toimenpide	Tilastollinen vaikutus riskiin
Liittyminen toimialajärjestöön	-38 %
Valtion virasto, rekisteröityminen	-27 %

Tämän tutkimuksen osalta huomautettakoon, että yhtiöille määritellyt pakolliset toimenpiteet rekisteröitymisten suhteen vaihtelevat maittain ja vaatimukset muuttuvat ajan saatossa kohdemaan sisälläkin. Tästä syystä tämän yksityiskohdan tarkastelu kansainvälisen tutkimuksen mainitsemalla tavalla on haasteellista.

Yhtiön legitiimiys, eli kuinka hyväksyttynä ja uskottavana sitä pidetään, on eräiden tutkimusten mukaan jopa yrityksen sisäisiä tekijöitä merkittävämpi tekijä uutuuden haasteelle. Kuten Singh, Tucker & House (1986) toteavat, yrityksen ulkoiset legitimitteettiä parantavat tekijät madaltavat uusien yhtiöiden riskiä. Tutkimuksessa mainitut ulkoiset legitimitteetit olivat listaus paikallisen auktoriteetin hyväksymään luetteloon alueen palveluista, viranomaisen myöntämän rekisterinumeron hankkiminen tutkimuksen kohteena olleille vapaaehtoisjärjestöille ja perustamisvaiheen hallituksen koko. Kaikki kolme tekijää pienensivät uutuuden haastetta. (Singh, Tucker & House 1986.)

2.4.4. Yhteenveto resursseista, rajoista ja rutiineista

Yangin ja Aldrichin (2017) tutkimus vahvisti Stinchcomben (1965) uutuuden dilemman kehittyvissä organisaatioissa ja esitti teorialle vastauksia kolmen dimension myötä esitettyjen menestystekijöiden kautta. Yhteenvetona menestystekijöistä voidaan tulkita, että yrittäjän panokset ovat merkittävässä asemassa kehittyvän organisaation menestystekijänä. Tärkeämpää on yrittäjän taloudellinen ja ajallinen *sitoutuminen* kuin pelkästään rahallinen alkupääoma. Yritykselle on tärkeää muodostaa oma identiteetti niin sisäisesti rutiinien muodossa kuin ulkoisesti rajaviivojen dimensiossa. Resursseista rahallinen pääoma on toki välttämättömyys ja mutta ei yksin ratkaiseva tekijä. Oppiminen on myös merkittävässä roolissa.

3. Pieniuuden dilemma

Yritykset kohtaavat sekä *sisäisiä* että *ulkoisia* haasteita. Kehittyvälle organisaatiolle ulkoisiksi haasteiksi voidaan lukea muun muassa erilaiset rajoitukset tai alalle pääsyn esteet, kuten esimerkiksi teknologiset esteet, säännöstelyesteet tai tuotteen eriyttämistä koskevat esteet. Brändin tunnettuus tai se seikka, että markkinat ovat yksinkertaisesti hyväksyneet nykyisten yritysten tarjoaman voivat aiheuttaa pääsyn esteen, jota kehittyvän yrityksen voi olla vaikea selättää ilman merkittäviä panostuksia muuttaakseen nykyistä dynamiikkaa. (Aldrich & Auster 1987, 177.) Mainittakoon, että tässä kappaleessa puhuttaessa kehittyvästä tai uudesta organisaatiosta oletetaan sen olevan myös pienikokoinen. Uuden yrityksen ei välttämättä tarvitse olla pieni, esimerkiksi erilaisten jakautumisten tai muiden yritysjärjestelyjen myötä kehittyvä organisaatio voisi hyvinkin olla suurikokoinen. Tämän kappaleen viitekehyksessä on kuitenkin tarkoituksenmukaisempaa lähinnä yleisellä tasolla tunnistaa kokoluokan tuomia vaikutuksia yrityksille. Myöskään sitä, mikä määrittää yrityksen koon ei tässä eritellä tarkemmin. Kokoa voitaisiin mitata esimerkiksi henkilöstön tai liikevaihdon määrällä, mutta tässä kappaleessa tyydytään toteamaan yrityksen kuuluvan jompaankumpaan joukkoon (pieni tai suuri).

Yritykset kohtaavat luonnollisesti kilpailua ja erityisesti uudelle organisaatiolle kilpailuasetelma on haastava. Puhtaasti kokonsa puolesta uuden yrityksen voi olla vaikeata vastata kilpailuun, jossa vakiintuneet, suuremmat yritykset voivat skaalaetujensa vuoksi tuottaa tuotteita halvemmalla. Lisäksi yrityksen uskottavuus on oma haasteensa uusille organisaatioille, ei vähiten potentiaalisten asiakkaiden tai rahoittajien silmissä, mutta myös jos yrityksen liiketoiminnan edellytyksenä on suorittaa jonkinlaisia sertifiointeja tai lisensointteja. Hintakilpailun lisäksi vakiintuneet yritykset voivat esimerkiksi vertikaalisella integraatiolla sulkea uudet tulokkaat ulkopuolelle. Tämän lisäksi kokemuksen tuomat edut ovat vakiintuneiden yritysten etu. Erityisesti vakaassa ympäristössä kokemattomuus tuo uudelle yritykselle alalle pääsyn esteen. (Aldrich & Auster 1987, 178.)

3.1. Pienen yrityksen uhat ja mahdollisuudet

Aldrichin ja Austerin (1986, 165) mukaan ”suurten ja vakiintuneiden organisaatioiden vahvuudet ovat pienten organisaatioiden haasteita ja päinvastoin”. Ensinnäkin pieniä organisaatioita koskevista haasteista suurin on pääoman kasvattaminen. Yrittäjien

alkuperäisen oman rahoituksen jälkeen tarvittaisiin lisärahoitusta, mutta haasteena on, että näyttöjen puuttuessa lainaa on vaikeaa tai mahdotonta saada, sen korko on korkea eivätkä pääomasijoittajat ole kiinnostuneita yrityksestä ennen, kun yrittäjillä on osoittaa konkreettisia näyttöjä. Tämä aiheuttaa ilmiselvän dilemman yrityksen alkuvaiheen kasvulle. Lisäksi pääomasijoittajien rahoituksessa on kääntöpuolensa, usein rahoituksen ehtona on osuuksien ja kontrollin siirtyminen sijoittajille, mikä ei välttämättä ole yrittäjille mielekästä. (Aldrich & Auster 1986, 181.) Yrityksen tulee näin ollen etsiä rahoitusta muista lähteistä, esimerkiksi enkelisijoittajilta. On asianmukaista mainita, että tämän kappaleen yhteydessä puhuttaessa enkelisijoittajista, tarkoitetaan kategorisesti ”todellisia” enkelisijoittajia. Sørheim ja Landström (2001) kategorisoivat enkelisijoittajat neljään kategoriaan (lotosijoittajat, treidaajat, analyttiset sijoittajat ja todelliset enkelisijoittajat), joista ainoastaan todellisia enkelisijoittajia voi pitää parhaana käytäntönä. Todellisia enkelisijoittajia kuvaavia ominaisuuksia ovat aktiivisuus, kohdeyrityksiin sijoittaminen, johtaja- ja/tai yrittäjyyskokemus ja heidän omaamansa henkilökohtaiset- ja liiketoimintaverkostot (Sørheim 2005, 181). Sørheimin (2005) tutkimuksen mukaan kokeneiden enkelisijoittajien osallistuminen pienentää aloittavien yritysten uutuuden dilemmaa erityisesti heidän kyvyllään fasilitoida rahoitusta. Vaikka henkilökohtainen rahallinen panostus on hyvä sitoutumisen merkki, enkelisijoittajien tarjoama kokemus, hyvä maine ja suhteet ovat merkittävämpiä uutuuden dilemmaa pienentäviä tekijöitä, sillä niiden avulla aloittavan yrityksen mahdollisuudet olemassa olevien rahoitusvaihtoehtojen suhteen paranevat. Lisäksi yrityksellä on kokeneen enkelisijoittajan osallistumisen kautta parempi mahdollisuus tavoittaa uusia enkelisijoittajia, jos se nähdään tarpeelliseksi. Aloittavalle yritykselle on myös eduksi, että sen uskottavuus kasvaa verkostoituneen ja hyvämaineisen enkelisijoittajan osallistumisen myötä. (Sørheimin 2005, 189.)

Toisekseen verotuskäytännöt suosivat isoja yrityksiä. Esimerkiksi verovähennyskäytännöt voivat toimia kannustimena isoille yrityksille ostaa lainarahalla pienempiä yrityksiä. Vastaavasti pienten yritysten omistajilla on kannustin myyntiin kiinteän pääomatulon ollessa palkkatuloverotusta pienempi, etenkin jos pienen yrityksen riskinottohalukkuus on pienentynyt. (Aldrich & Auster 1986, 182.) Toisaalta verotuskäytännöissä on helpotuksia mikro- ja pienyrityksille.

Kolmas isojen organisaatioiden etu ja toisaalta pienten yritysten haaste ovat hallinnolliset vaatimukset yrityksille. Isommilla organisaatioilla on resursseja palkata asiantuntijoita hallinnollisten vaatimusten hoitoon, mutta pienyritykset joutuvat suorittamaan nämä velvoitteet muiden töiden ohella. (Aldrich & Auster 1986, 182.) Hallinnolliset vaatimukset eivät kasva suhteessa kokoon, esimerkiksi Suomessa kaikkia työnantajia koskevat

lakisääteiset velvollisuudet mm. verotusta, työturvallisuutta, työterveyttä ja eläkemaksuja kohtaan sekä erilaiset viranomaisilmoitukset (Suomi.fi 2023). Viimeisempänä pienten yritysten on vaikea kilpailla isompia vastaan työvoimamarkkinoilla. Suuret yritykset näyttävät työnantajana varmemmalta ja turvallisemmalta vaihtoehdolta. Lisäksi niiden sisäiset urakehitysmahdollisuudet näyttävät työntekijöille parempana verrattuna pieniin organisaatioihin. (Aldrich & Auster 1986, 182.)

3.2. Strategioista pienuuden dilemman vallitessa

Paetakseen pienuuden aiheuttamia haasteita yrityksen tulisi luonnollisesti kasvaa. Strategioita selviytymiseen kasvun kautta Aldrich ja Auster (1986, 186) esittävät pienille yrityksille seuraavasti:

- 1) franchising
- 2) pitkäaikaiset suhteet
- 3) sulautuminen tai yritysostot

Franchising ja sulautuminen/yritysostot ovat johdannossa rajattu pois tästä tutkimuksesta. *Pitkäaikaiset suhteet* antavat mahdollisuudet resursseihin, jotka muuten olisivat jatkuvan ja haastavan kilpailun takana. Usein tällaista strategiaa hyödyntävät pääsääntöisesti palvelualalla toimivat yritykset (Aldrich & Auster 1986, 186), aloista on mainittu myös IT-ala, tämän opinnäytetyön tarkastelun kohde. Suuremmat organisaatiot ostavat palveluita pienemmiltä yrityksiltä, jotta niiden ei tarvitse investoida oman varsinaisen liiketoimialan ulkopuolisiin toimintoihin. Joskus suuremmat organisaatiot auttavat jopa luomaan uusia itsenäisiä alihankintayrityksiä. (Aldrich & Auster 1986, 187.) Näitä näkökulmia on mielenkiintoista tarkastella alihankintaketjujen kautta, kuten myös haastatella yrittäjien näkemyksiä tärkeistä päämiehistä. Ohjelmistokonsultaatioyrityksiä on Suomessa laaja skaala yksinyrittäjistä kansainvälisiin pörssiyrityksiin. Asiakkaana voi olla esimerkiksi jokin isompi yritys eri alalta, joka haluaa ulkoistaa IT-toimintansa tai saman alan yritys, joka tarvitsee erityisasiantuntemusta joltain tietyltä niche-osaamisalueelta kyseisellä sektorilla. IT-alan vauhdikas kehitys voisi hyvinkin olla pienten ja ketterien yritysten etu, ajatusta tukee myös Aldrichin ja Austerin (1986, 169) kommentti, jonka mukaan vakiintuneiden yritysten haasteena on sisäinen inertia ja kyvyttömyys vastata muutokseen.

3.3. Yhteenveto

Uutuuden ja pienuuden haasteet voidaan perustella työvoiman ja markkinoiden luonteesta, jotka antavat valikoivan edun kokeneille organisaatioille. Työntekijöiden rekrytointi ja koulutus edellyttää pienyritykselle kontrollin ja kommunikaation haasteiden selättämistä. Resurssit ovat rajallisia ja niiden saatavuus on haasteellista. Pääomaa on vaikea haalia, yhteiskunnallisten vaatimusten täyttäminen haasteellista ja työvoimamarkkinoilla kamppailu vakiintuneiden yritysten kanssa hankalaa. Aldrichin ja Austenin (1986) mukaan uutuuden dilemma aiheuttaa korkean epäonnistumisen todennäköisyyden hiljattain perustettujen yritysten keskuudessa, riskin pienentyessä ajan kanssa. Pienuuden dilemma taas aiheuttaa korkean epäonnistumisen todennäköisyyden pienille yrityksille, huolimatta niiden iästä (Aldrich & Auster 1986, 195).

4. Muita näkökulmia uuden yrityksen haasteisiin

Edellä käsiteltiin yksityiskohtaisesti aloittavan yrityksen haasteet, kuten myös siihen läheisesti sidoksissa olevan pienen yrityksen haasteet. Seuraavaksi esitellään muita näihin teorioihin viittaavia näkökulmia, kuten riskin ja epäonnistumisen merkityksestä yritykselle, syvennytään kasvuyrityksen vaiheisiin ja lopuksi esitellään lyhyesti kappale yrittäjän motivaation tutkimisesta.

4.1. Riski ja epäonnistumisen merkitys

Liiketoimen lopettamispäätös ei välttämättä johdu siitä, että kyseinen toiminta olisi muuttunut kannattamattomaksi, vaan että sen potentiaali epävarmuuden vallitessa on muita vaihtoehtoja heikompi (McGrath 1999, 26). Tällöin lopettamispäätös on harkittu päätös, eikä esimerkiksi ympäristön määräämä pakko. Epävarmuuden vallitessa riskejä voidaan hallita rajoittamalla epäonnistumisen vaikutusta. Tähän päästään McGrathin mukaan (1999, 22–23) samoilla periaatteilla, mitä osakemarkkinoilla hyödynnetään riskinhallintaan; ajallinen- ja sijoituskohteiden määrällinen hajautus. Riski on pienempi, kun sijoitetaan pidemmällä aikavälillä useampaan erilaiseen potentiaaliseen kohteeseen. Tästä voidaan päätellä, että päätös voi myös olla sijoittamatta tai täysin vaihtaa kohdetta, jos riskin ei enää todeta olevan riittävän kannattava. Riskien vallitessa, kuten osakemarkkinoilla, myös yrittäjän aktiivisuutta määrittelee toimien potentiaalinen tuottomahdollisuus. Jos tätä potentiaalia rajoitetaan, esimerkiksi lainsäädännöllisesti tai yrityksen sisäisen kulttuurin muodossa, motivaatio ja aktiivisuus laskee. (McGrath 1999, 25.)

Edellisten pohdintojen perusteella päästään yrittämistä koskevaan tärkeään näkökulmaan epäonnistumisesta. Jos ”portfolio” on ajallisesti ja määrällisesti hajautettu, ja todetaan, että jokin portfolion komponentti ei enää suoriudu tyydyttävästi ja se päätetään lakkauttaa, päätös voi olla perusteltu eikä sitä voi pitää epäonnistumisena. McGrathin (1999, 14–16) mukaan sellaisessa ympäristössä, jossa epäonnistumisesta ei syyllistetä ja virheen alaskirjauksen vaikutukset ovat hallittuja siten, että koko liiketoiminta ei ole vaarassa, pystymme paremmin tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin ja jopa oppimaan virheistä, mikä on ensiarvoisen arvokasta. Jos näin ei toimita, olemme virheiden välttämisen kulttuurissa, yritys ei todennäköisesti pysty aktiivisesti etsimään uusia mahdollisuuksia, se ei opi

virheistään ja sen sisäiset motivaatiotekijät ovat ennemminkin vastuun välttämistä, kun sen ottamista.

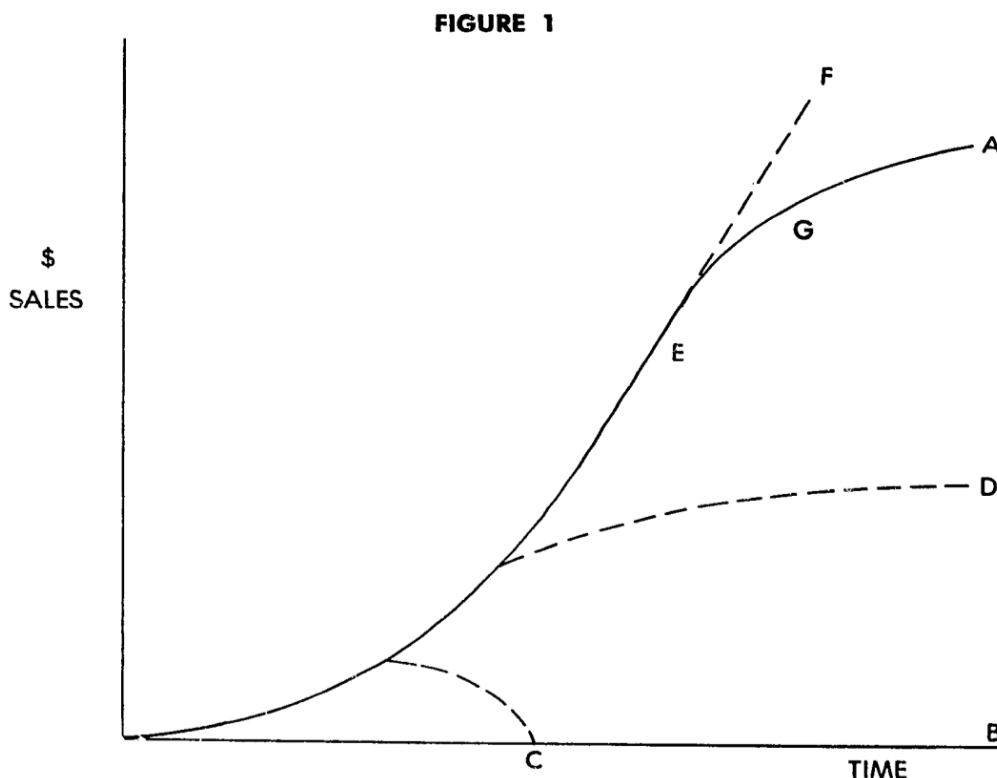
Edelliseen perustuen, mielenkiintoinen näkökulma aloittavan yrityksen riskitekijöiden hallintaan on, kuinka yrityksen sisäinen kulttuuri määrittelee epäonnistumisen merkityksen. Esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä tutkimalla päästään pureutumaan yrityksen sisäiseen kulttuuriin:

- Onko epäonnistuminen jotain, jota vältellään, hallitaan tai jopa tavoitellaan?
- Ovatko yritykset päässeet oppimaan virheistään?
- Kuinka yrityksessä motivoidaan riskinottoon, onko siihen taloudellisia ja/tai henkisiä sanktioita tai vaihtoehtoisesti kannustimia?

Teemana oppiminen on aloittavan yrityksen kohdalla erityisen mielenkiintoinen, siihen viittasivat myös Yang ja Aldrich (2017, 48) toteamalla, että oppiminen on jopa alustavia pääomia tärkeämpi seikka. Myös Stinchcombe (1965) mainitsee, että uuden organisaation täytyy opetella uusia rooleja ja kuinka organisaatiossa vallitsee hämmennys ja epäluottamus, kunnes roolit omaksutaan ja ihmiset oppivat tuntemaan toisensa.

4.2. Kasvuyrityksen vaiheet

Kehittyvä organisaatio kohtaa elinkaarensa aikana erilaisia vaiheita, joita usein kirjallisuudessa puhutellaan "kriiseinä". Lähtökohtaisesti kriisit seuraavat toisiaan tässä esitetyssä järjestyksessä, mutta kaikki vaiheet eivät välttämättä kosketa kaikkia yrityksiä ja poikkeukset järjestykselle ovat mahdollisia. Yritys voi myös joutua palaamaan tiettyyn kriisiin sen jo kerran selätettyään ja toisaalta koko kriisien aikajanan voisi muodostaa suljetuksi ympyräksi, jota kasvuyritys kiertää koko elinkaarensa ajan. (Parks 1977, 45.) Seuraavaksi käsitellään niitä vaiheita, kriisejä, jotka koskettavat tämän työn tutkimusongelmaa, eli aloittavan kasvuyrityksen vaiheita. Oheinen kuva 1 osoittaa erilaisia yrityksen elinkaariennusteita näiden kriisien vallitessa, jossa jana A kuvaa klassista yrityksen tai tuotteen elinkaarta.



Kuva 1. Kasvuyrityksen potentiaali ja elinkaari (Parks 1977, 26)

Aloittavalle yritykselle vaiheista *ensimmäinen* on startup-kriisi. Vaikka yrityksen liikeidea olisi kuinka hyvä, yrityksen selviytymisen todennäköisyydet ovat heikot, jos sitä ei osata johtaa oikein. Perustajien tulisi olla erittäin valveutuneita siitä liiketoiminta-alasta, jolle he aikovat perustaa uuden yrityksen. Onkin asianmukaista kysyä, millä edellytyksillä yrittäjät aikovat kilpailla kentällä, jolla on jo yrityksiä, jotka todistetusti tuntevat alansa ja osaavat operoida siinä. (Parks 1977, 27.) Shane & Khurana (2003, 535–536) osoittavatkin, että yrittäjän aikaisempi urakokemus, erityisesti kokemus yrityksen perustamisesta, madaltaa yrittäjän kynnystä perustaa yritys hyötyäkseen avoimista mahdollisuuksista. Lisäksi yrittäjän kokemus lisää uskottavuutta, madaltaen riskiä. Startup-kriisissä yrityksen täytyy myös ratkaista rajaviivojen muodostaminen ammattilaisten, esimerkiksi kirjanpitäjien ja lakimiesten kanssa. Jos näitä ei ratkaista, yrityksen toimintaedellytykset ovat heikot. Yrityksen on toimittava ammattimaisesti ja esimerkiksi kirjanpidon ja lakiasioiden järjestäminen vaadittavalla tasolla on ratkaistava. (Parks 1977, 27.) Kuten Stinchcombe (1965) esittää, uudet organisaatiot tarvitsevat uudentlaisia taitoja (rooleja ja tapoja) mutta näiden omaksuminen sitoo resursseja, vahvistaen näin uutuuden dilemmaa. Shane ja Khurana (2003, 523), kuitenkin pohtivat, että näiden taitojen omaaminen aikaisemmasta

ura- tai yrittäjäkokemuksesta tulisi pienentää uutuuden dilemmaa. Kokemuksen voisi myös olettaa lisäävän uskottavuutta muiden silmissä, helpottaen aikaisemmin mainittua rajaviivojen muodostamista muiden sidosryhmien kanssa. Samoin perusteluin, yrittäjän kokemuksen voisi olettaa parantavan yrityksen mahdollisuuksia resurssien saatavuuteen, puhutaan sitten taloudellisista resursseista tai esimerkiksi suhteista raaka-aine toimittajiin. Startup-kriisin ongelmaa pahentaa se, että startup-vaiheessa yrityksen elinkelpoisuudelle suotu aika on hyvin rajallista, joten oppimisellekaan tekemisen kautta ei tässä vaiheessa ole juuri aikaa. Startup-kriisin asettamaa vaatimusta perustajille voidaan kuvata ns. 80–20 muistisäännöllä: yrityksen perustajilla tulisi olla omasta takaa 80 % niistä vastaavista, mitä yrityksen perustamisen vaiheessa tarvitaan ja vain 20 % tulisi hankkia ulkopuolisilta. Vastaaaviin luetaan esimerkiksi tiedot, taidot ja taloudelliset resurssit. (Parks 1977, 27.) Yrittäjän optimismi voi myös olla raskauttava tekijä startup-kriisissä. Jos vaadittujen ajallisten ja taloudellisten resurssien määrä on aliarvioitu, ajautuu yrittäjä käyttämään aikansa näiden resurssien haalimiseen, varsinaisen ydinliiketoiminnan johtamisen sijaan. (Parks 1977, 27.) Jos edellä mainittuja startup-kriisin haasteita ei selätetä, yrityksen potentiaali on kuvan 1 kasvukäyrällä B.

Toinen vaiheista on kassavirtakriisi. Kehittyvän organisaation keskittyessä voimakkaaseen kasvuun, voi kassavirta jäädä vaille riittävää huomiota. Kasvu itsessään kuitenkin vaatii yhä kasvavaa rahoitusta mutta esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen erät eivät välttämättä satu siihen hetkeen, kun sitä eniten tarvitaan. Lisäksi jos yrityksen arviot myynnistä osoittautuvat ylioptimistiseksi tai jos yrityksen vaihtoa ei hallinnoida tehokkaasti, voi yrityksellä olla vastassaan suuria haasteita päivittäisen toiminnan rahoittamiseksi. Jos edellä mainittua kassavirtakriisiä ei selätetä, yrityksen potentiaali on kuvan 1 kasvukäyrällä C. (Parks 1977, 27.) Kassavirtakriisiä voitaisiin estää esimerkiksi enkelisijoittajan kokemusta ja verkostoja hyödyntämällä, enkelisijoittajan tuoma kokemus voi estää omistajia tekemästä virhearviointeja ja toisaalta enkelisijoittajan suora taloudellinen tuki tai suhteet rahoituslaitoksiin voivat auttaa tarvittavan rahoituksen hankkimisessa (Sørheim 2005).

Kolmas vaiheista on delegointikriisi. Yrityksen kasvaessa sen perustajien tulisi pystyä muuttamaan omaa rooliaan suorittavasta päivittäistoiminnasta delegointiin. Yrittäjien pitäisi pystyä uskomaan omia tehtäviään muiden suorittavaksi ja luottaa, että ne tulevat hoidetuksi toivotulla tavalla. Jos yritys epäonnistuu delegoinnissa, yritykselle muodostuu kasvun este yrittäjästä itsestään. Yksi ihminen (tai joukko perustajia) ei yksinkertaisesti ehdi hoitamaan kasvavaa tehtävien joukkoa ja mikä tärkeintä, yrittäjien tulisi keskittyä johtamaan kasvavaa yritystään ja jos tätä ohjausta ei ole, yritys kasvaa hallitsemattomasti. Jos delegointikriisiä ei selätetä, yrityksen potentiaali on kuvan 1 kasvukäyrällä D. (Parks 1977,

28.) Kuten Stinchcombe (1965) mainitsee uutuuden dilemman yhteydessä, uusi yritys tarvitsee uusia rooleja mutta delegointikriisissä tämä jää toteutumatta. Uudessa organisaatiossa mahdollisesti vallitseva luottamuspula entuudestaan tuntemattomien ihmisten välillä todennäköisesti osaltaan vahvistaa tätä ongelmaa (Stinchcombe 1965).

Neljäs vaihe on ideakriisi. Yritys on saattanut selvitä hyvinkin alkuperäisellä idealla mutta uusien ideoiden puuttuessa yrityksen kasvukin tyrehtyy. Yrittäjän tulisi luoda luottamuksen ja luomisen ilmapiiri yritykseensä, jossa ideoita vastaanotetaan kaikilta tasoilta. (Parks 1977, 28.) *Viides* vaihe on johtamiskriisi. Pienyritys saattaa alussa toimia perheyriksen tavoin, jossa kaikki ovat mukana tekemisessä kuin yhtä perhettä, organisaatorakenne on matala ja ihmiset osallistuvat monipuolisesti erilaisiin tehtäviin. Tällöin varsinaisia rooleja ei ole tai ne ovat hyvin joustavia. Organisaation kasvaessa kuitenkin tarve organisaatorakenteelle ja rooleille kasvaa. Tarvittavia rooleja tulee johtaa, eli tehdä päätöksiä minkälaisia rooleja organisaatiossa tarvitaan ja minkälaisissa mittasuhteissa. Suorittamisen sijaan yrittäjien tulisi käyttää aikaa enenemissä määrin suunnitteluun ja koordinointiin. (Parks 1977, 29.) *Kuudes* vaihe on pääomituskriisi. Kasvettuaan yrityksen ylläpito vaatii yhä kasvavaa pääomitusta, puhumattakaan kasvun jatkumisen tarvitsemasta lisärahoituksen tarpeesta. Näitä taloudellisten resurssien tarpeita ei pystytä tyydyttämään ilman merkittävää ratkaisua. Ratkaisuvaihtoehdoista yksi voi olla pitkäaikainen pankkilaina, jonka saavuttaminen voi kuitenkin olla haastavaa vielä tässäkin vaiheessa yrityksen kokoluokassa, seikka, jota on jo aikaisemmin käsitelty tässä opinnäytetyössä. Toinen vaihtoehto voisi olla riskipääoma pääomasijoittajilta. Järjestely kuitenkin vaatii yrittäjiä luopumaan omistusosuuksistaan ja sitä kautta sallimaan ulkopuolista määräys- ja päätösvaltaa yhtiössä. Kolmas, usein epätodennäköinen vaihtoehto, olisi yhtiön osakkeiden julkinen listaaminen pörssissä. Neljäs vaihtoehto lopettaisi kyseisen yhtiön kohdalla yrittäjien tarinan tähän, sillä kyseessä olisi yhtiöstä luopuminen eli myynti. (Parks 1977, 42.)

Myös muita vaiheita yrityksen elinkaarelle on esitetty, kuten esimerkiksi omahyväisyyskriisi tai laajentumis-/jakautumiskriisi, mutta edellä esitetyt vaiheet (kriisit) ovat mielekkäimpiä tutkittaessa aloittavan yrityksen riskitekijöiden hallintaa. Startup-kriisin pohdinta oli tässä syvällisintä, koska se on tutkijan mielestä merkityksellisin siksi, että yrityksen elinkelpoisuus on tässä vaiheessa kaikkein herkimmillään. Tätä ei pidä kuitenkaan tulkita siten, että seuraavat vaiheet olisivat vähäpätöisempiä, kaikkien vaiheiden selättäminen on vaatimus aloittavan yrityksen selviytymiselle.

4.3. Motivaation tarkasteleminen yrittäjätutkimuksessa

Yrittäjän motivaatio on yksi tekijä, jota tässä tutkimuksessa tullaan myös analysoimaan. Teoreettista perustelua tutkimuksen tekemiseen tarjoaa Gartner, Bird & Starr (1992, 21) tutkimus, jonka mukaan yrittäjätutkimuksen teorian muodostamiselle on hyödyllistä kuvata, mitä yrittäjät tekevät. Kyseisen tutkimuksen mukaan haasteena yrittäjätutkimukselle on sen rajaamista koskeva ongelma: ei tiedetä, mitä ilmiön pitäisi sisältää. Tästä syystä yrittämistä koskevat tutkimukset päätyvät erityyppisten yksilöiden tutkimiseen (Gartner et. al. 1992, 21). Toimien kuvaamisen lisäksi on tärkeätä tunnistaa toimien taustalla oleva motivaatio, sillä ilman sitä emme tiedä miksi kyseisiin toimiin ryhdyttiin tai oliko niistä minkäänlaista hyötyä yritystoiminnalle (Gartner et. al. 1992, 22). Motivaation viitekehyksessä pääkysymykseksi muodostuu: ”Mikä motivoi yrittäjiä aloittamaan yrityksen?”. Kehittyvien yritysten monitulkintaisessa ympäristössä kysymys voidaan kuitenkin esittää käänteisessä muodossa: ”Kuinka yrittäjä motivoi toisia?”. (Gartner et. al. 1992, 22–23.) Ohessa Gartner et. al. (1992, 23–25) esittämät viisi kategoriala motivaatioteorioille ja heidän esittämiä pohdintoja, kuinka näiden kategorioiden myötä voitaisiin tutkia yrittäjän motivaatioita aloittavassa yrityksessä. Listauksessa on suluisissa esitetty tutkimuksen alkuperäiskielinen määritelmä.

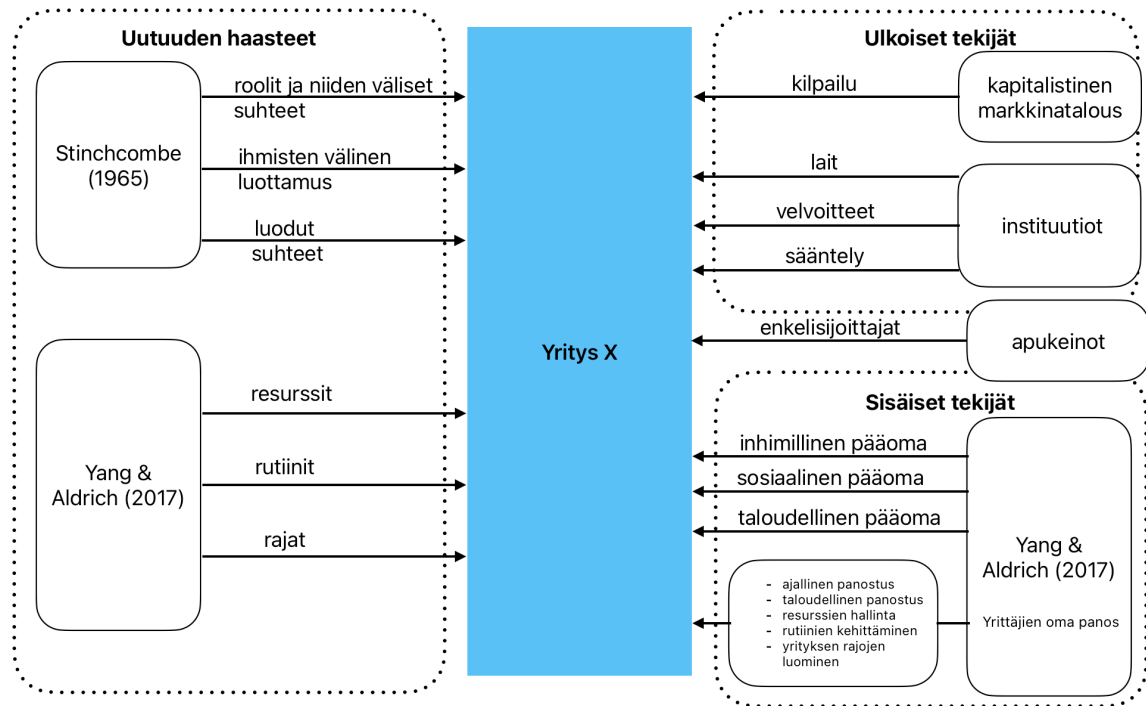
- tarve (need)
 - voisi olla hyödyllistä tutkia esimerkiksi, kuinka yrittäjät selvittävät erilaisten sidosryhmien tarpeita tyydyttääkseen niitä
- vahvistus (reinforcement)
 - voisi olla hyödyllistä tutkia erityisiä palkkio/käyttäytymislinkkejä, esimerkiksi minkälaisista palautetta yrittäjä saa etsiessään resursseja sijoittajilta, minkälainen palaute lannistaa yrittäjää tai toisaalta minkälaisia kannustimia yrittäjät tarjoavat uusille työntekijöille, sijoittajille, toimittajille ja ostajille osallistuakseen startuppiin
- oikeudenmukaisuus (equity)
 - voisi olla hyödyllistä tutkia yrittäjän näkemyksiä oikeudenmukaisuuden toteutumisesta neuvotteluissa yrittäjän ja sijoittajien välillä
- odotusarvo (expectancy)

- tämän teorian mukaan yksilöt tekevät valintoja omien odottamiensa ja tietojensa perusteella
- soveltuu "acting as if" -tilanteeseen, jossa yrittäjä matkii vakiintuneen organisaation muotoa
- soveltuu parhaiten mallintamaan niitä valintoja, joita harkitaan vaihtoehtojen, kustannusten ja hyötyjen välillä
- merkittävä tekijä tilanteessa, jossa yrittäjä päättää perustaa yrityksen
- voisi olla hyödyllistä tunnistaa erilaisten yrittäjien olettamia ja kuinka muut tekijät, kuten taito, vaiva tai tehtävän monimutkaisuus vaikuttavat yrittäjien näkemykseen kyseisen liiketoimen perustamisen mielekkyyteen
- tavoite/maali (goal)
 - voisi olla hyödyllistä tutkia erilaisia tavoitteita, kuten ensimmäinen myynti, riskipääoman tavoittaminen tai prototyypin kehittäminen

Näitä edellä mainittuja seikkoja tullaan kysymään tämän tutkimuksen haastatteluissa, sillä tutkijan mielestä niiden avulla päästään pureutumaan yrittäjän motivaation lisäksi myös sellaisten konkreettisten toimien ääreen, joita aloittavat yritykset ovat hyödyntäneet.

5. Tutkimuksen viitekehys

Oheisessa kuviossa on esitetty tekijöitä, jotka vaikuttavat aloittavaan yritykseen.



Kuva 2. Tutkimuksen viitekehys

Kuvio on yksinkertaistettu eikä se pyri kattamaan kaikkea tämän tutkimuksen käsittelemää teoriaa. Kuvion tarkoituksena ei myöskään ole toimia minkäänlaisena huoneentauluna aloittelevalle yritykselle; tarkoituksena ei ole väittää, että uuden yrityksen perustaminen olisi niin helppoa, että selvittämällä kuvion vektorit yritys tulisi automaattisesti menestymään. Toivottavasti kuvio kuitenkin auttaa lukijaa hahmottamaan niitä teemoja, mitä tässä työssä on käsitelty. Kuviossa yrityksen vasemmalla puolella teemoja on kuvattu teoreettisesti uutuuden haasteen näkökulmasta, kuten ne tutkimuksessa ovat todettu. Kuviossa Stinchcomben (1965) vektorit kuvaavat aloittavan yrityksen *organisaationaalisia haasteita*, jotka sen tulee ratkaista menestyäkseen. Yang ja Aldrich (2017) toisaalta esittävät tekijöitä, jotka ovat aloittavalle yritykselle *vaadittavia menestystekijöitä*. Edellä mainitut ovat nimenomaan uutuuden haasteita käsittelevistä tutkimuksesta johdettuja, aloittavia yrityksiä koskevia tekijöitä.

Kuviossa yrityksen oikealla puolella asioita on tarkasteltu yrityksen näkökulmasta. Edelleen Yangin ja Aldrichin (2017) tutkimuksesta esitellään yrityksen sisäiset tekijät, yrityksen pääomat. Sisäisten tekijöiden vektoreita voidaan tulkita siten, että niiden niukkuus on aloittavan yrityksen menestyksen kannalta epäedullista ja toisaalta niiden runsaus on etu yritykselle. Huomautettakoon, että kuvio on siinä mielessä yksinkertaistettu, että se ei esitä painoarvoja. Esimerkiksi yrityksen sisäiset pääomat eivät ole keskenään verrannollisia tai korvattavissa toisillaan.

Yleisellä tasolla kaikkiin yrityksiin vaikuttavat *ulkoiset tekijät*, eli markkinatalouden ja instituutioiden teemat. Huolimatta siitä, että nämä vaatimukset koskettavat sekä uusia/pieniä, että vakiintuneita/suuria yrityksiä, ne eivät kohtele verrokkiryhmiä tasa-arvoisesti. Esimerkiksi instituutioiden vektorit ovat pienelle yritykselle suurempi haitta, sillä ne eivät skaalaudu suorassa suhteessa yrityksen kokoon nähden. Olkoonkin, että pienellä yrityksellä voi olla esimerkiksi sääntelyn osalta tiettyjä helpotuksia, suurella yrityksellä on lopulta suurempien resurssiensa myötä parempi lähtökohta vastata pakollisiin velvoitteisiin joutumatta tinkimään varsinaiseen liiketoimintaan käyttämästä ajastaan. Markkinataloutta ei tässä yhteydessä tarkastella kokonaisuutena tarkemmin, aihealueeseen syventyäkseen lukijan tulee tukeutua muihin tutkimuksiin. Voitaneen kuitenkin todeta, että tiettyjä erikoistapauksia lukuun ottamatta (esimerkiksi voimakkaan sääntelyn piirissä toimivat yritykset tai maantieteellisen monopoliaseman omaavat yritykset) kaikki kapitalistisessa järjestelmässä toimivat yritykset kohtaavat *kilpailua*. Vakiintunut yritys voi vastata kilpailuun resursseillaan, mikä luo etulyöntiaseman, mutta asia ei välttämättä ole näin suoraviivainen. Pienellä yrityksellä on etunaan ketteryys, joten riippuen tilanteesta tai yrityksen segmentistä, sen kyvyllä nopeisiin muutoksiin ja mukautumiseen voi olla merkittäväkin kilpailuetu.

Viimeisenä kuviossa on esitetty apukeinot, jotka tutkijan mielestä sijoittuvat ulkoisten ja sisäisten tekijöiden välimaastoon. Esimerkiksi enkelisijoittajan voi alkutilanteessa hyvinkin mieltää yrityksen ulkopuoliseksi toimijaksi, mutta toisaalta mitä sitoutuneempia enkelisijoittajat ovat yritykseen, sitä parempia tulokset yleensä ovat. Onkin varsin yleistä, joskaan ei missään nimessä pakollista, että enkelisijoittaja istuu yhtiön hallituksessa ja on mukana päättämässä yhtiön päivittäisistä asioista.

6. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Perinteisen erottelun mukaan tutkimus voi olla joko ymmärtävää tai selittävää, joista ymmärtävä eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tosiasioiden löytämiseen ja kuvaamiseen, selittävä eli kvantitatiivinen tutkimus taas hypoteesien tai teorioiden muodostamiseen. Näistä käytetään myös termejä deskriptiivinen ja teoreettinen tiede. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 27.) Karkeasti jakaen tutkimus voi siis olla joko ymmärtävää tai selittävää, mutta käsitteet tarvitsevat enemmän perusteluja, jotta voitaisiin uskottavasti esittää perustelu vaihtoehtojen välillä. Menetelmästä riippumatta jokaisessa tutkimuksessa on eittämättä tavoitteena ymmärryksen lisääntyminen tutkittavasta asiasta. *Ymmärtämisen* yhteydessä on korostettu termiin liittyviä psykologisia seikkoja; sen on kuvattu olevan tutkimuskohteiden ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin eläytymistä. Ymmärrykseen myös liittyy aikomuksellisuus, jota voidaan kuvata esimerkiksi aineettomien seikkojen kuten organisaatioiden merkityksellisyyden ymmärtämisellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28.)

Perinteisten tutkimustyyppien erottelua voidaan jatkaa myös hengentieteiden ja luonnontieteiden välillä: ymmärtävä kvalitatiivinen tutkimus hyväksyy ihmisen subjektiivisuuden ja omien aikomusten sekä tahdon vaikutukset toiminnassaan, kun taas kvantitatiivinen selittävä tutkimus käsittelee tapahtumia objektiivisesti rinnastaen niitä mihin tahansa muuhun luonnolliseen ilmiöön, perustellen tapahtumia kausaliteetin ja mitattavien havaintojen kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28.) Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä kerättävän tiedon lähteenä, tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, tavoitteena pystyä kuvaamaan jotakin ilmiötä tai ymmärtämään tietynlaista toimintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; Tuomi & Sarajärvi 2009.) Kvalitatiivista tutkimusta kutsutaan Suomessa myös synonyymeillä laadullinen, pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 23), jotka osaltaan antavat osviittaa tutkimusmenetelmän ominaisuuksista. Tässä työssä käytetään termejä kvalitatiivinen tai laadullinen tutkimus. Tässä työssä tutkitaan organisaatioita, tarkemmin organisaatioiden muodostumista ja niiden pysyvyyttä. Kvalitatiivisen tutkimuksen psykologisten, subjektiivisten ja (ihmisen) toimien ymmärtämiseen pyrkivien ominaisuuksien myötä se on perusteltu valinta työn tutkimusstrategiaksi.

6.1. Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa korostuu aineiston keräämis- ja analyysimetodit, mistä syystä on ensiarvoisen tärkeää, että laadullisessa tutkimuksessa selostetaan aineiston keräämisen ja analyysin menetelmät (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21–22). Aineiston kerääminen laadullisessa tutkimuksessa tapahtuu yleisimmin haastattelun, kyselyn, havainnoinnin tai dokumentoidun tiedon perusteella, yksin tai menetelmiä yhdistelemällä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71)

Menetelmiä vertailtaessa voidaan lähteä liikenteeseen tutkimusasetelmasta ja sen rajauksesta. Jos tutkimusasema on hyvinkin vapaa, voidaan hyödyntää havainnointia, keskusteltua tai dokumentoituun tietoon perustuvaa aineiston hankintaa. Samoin jos kyseessä on ihmisen vuorovaikutuskäyttäytymistä käsittelevä tutkimus, on havainnointi perusteltu lähestymistapa aineiston keräämismenetelmäksi. Toisaalta mitä muodollisempi tutkimusasetelma on, sitä luonnollisempaa on hyödyntää kokeellisia menetelmiä ja strukturoituja kyselyjä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Kuten aikaisemmin mainittu, tässä työssä tutkitaan organisaatioita ja erityisesti niiden muodostumista tietyllä menneisyyden ajan hetkellä, yrityksen alkuvaiheilla, jonka perusteella havainnointimenetelmä on perusteltua sulkea pois.

Kyselymenetelmä on käytännössä tiedonantajalle esitetty muodollinen lomake, jonka tiedonantaja täyttää joko yksin tai vaihtoehtoisesti valvotussa ryhmätilanteessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Lomake voidaan toimittaa esimerkiksi sähköpostilla ja sitä voidaan välittää suurellekin joukolle tai etukäteen määritellylle ryhmälle. Kyselyn eduiksi katsotaan, että sen avulla voidaan kerätä tehokkaasti laaja tutkimusaineisto. Eduksi katsotaan myös, että aineiston käsittelyyn on olemassa valmiita tilastollisia menetelmiä, joita tutkija voi hyödyntää ilman että tämän tarvitsee tiedon käsittelyä itse kehittää. (Hirsjärvi et al. 2009, 195). Kyselymenetelmän heikkouksiksi luettakoon, että tutkija ei voi varmistua siitä, kuinka perehtyneitä tutkimukseen osallistuvat henkilöt todella kysyttävästä asiasta ovat tai kuinka huolellisesti vastaajat ovat kyselyyn vastanneet (Hirsjärvi et al. 2009, 195). Kyselymenetelmä on myös joustamaton tutkimuksen muoto, kysymykset tulee esittää kaikille täysin samalla tavalla, eikä kysymysaineistoa voi jälkikäteen korjata tai täydentää. Tämän opinnäytetyön viitekehyksessä on ensiarvoisen tärkeitä, että tiedonantajat ovat hyvin perillä tutkittavasta asiasta ja että heillä on siitä omakohtaisia kokemuksia. Työlle on tärkeämpää saada mahdollisimman syvällistä tietoa kuin laaja-alaisia yleistyksiä suurelta joukolta. Näillä perusteluilla myös kyselymenetelmä voidaan sulkea pois tässä yhteydessä.

Haastattelumenetelmän avulla päästään suoraan vuorovaikutukseen tiedonantajan kanssa. Menetelmän eduksi katsotaan mm. sen joustavuus tiedonkeruuvaiheessa ja sen mahdollistama tiedonantajien valikointi tai kohdistaminen. Käytännössä haastatteluihin voidaan siis valita sellaiset henkilöt, joilla on tutkittavasta asiasta entuudestaan käsitystä tai omakohtaisia kokemuksia. Joustavuus tiedonkeruuvaiheessa taas käytännössä tarkoittaa sitä, että haastattelutilanteessa aiheiden järjestystä voidaan vaihdella ja tiedonantajan reaktioita voidaan havainnoida. Myös aineiston täydentäminen on mahdollista myöhemmin. Kun tiedonantajat ovat tunnettuja, heille voidaan esittää täydentäviä kysymyksiä, jos analyysivaiheessa todetaan, että jotkin asiat jäivät epäselväksi tai alkuperäisen suunnitelman mukaisessa aineistossa oli puutteita. (Hirsjärvi et al. 2009, 204–205). Kritiikkinä haastattelumenetelmää kohtaan todettakoon, että se vaatii tutkijalta enemmän resursseja (aikaa ja rahaa) verrattuna suoraviivaisempiin tutkimusmenetelmiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Haastattelumenetelmä istuu tämän opinnäytetyön tavoitteisiin ja se valitaan käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi. Seuraavaksi käydään läpi haastattelumenetelmän erilaisia lajeja, eli millä tavoin haastatteluja voidaan käytännössä tehdä.

6.1.1. Tutkimuksen haastattelutyypit

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään teemahaastattelua, sillä haastateltavat halutaan valikoida ja haastattelu halutaan sitoa aikaisempaan tutkimukseen sekä verrata tiedonantajilta saatavaa tietoa siihen, kuinka aikaisemmat havainnot suhteutuvat suomalaisiin yrityksiin. *Teemahaastattelu* tai puolistrukturoitu haastattelu on lomakehaastattelua vapaampi mutta kuitenkin strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, joskin tutkimuksen toteutus voi käytännössä vaihdella varsin vapaasti tällä välillä tutkimuksen mukaan. Käytännössä teemahaastattelussa suunnitellaan etukäteen haastattelun runko hyödyntämällä tutkimuksen viitekehystä ja teoriaa mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään entuudestaan. Haastattelutilanteessa on mahdollista jättää kysymyksiä pois tai vaihdella kysymysten järjestystä. Teemat auttavat keskustelun kulussa mutta eivät rajaa sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Hirsjärvi et al. 2009, 208)

Ennako-oletuksena on, että yrityksen aloittamisen haasteet saattavat olla liian laaja tai vaikeasti rajattava aihe ilman, että keskustelun tukena on aikaisempien tutkimuksen perusteella luotu runko haasteista, menestystekijöistä ja muista havainnoista. Haastatteluihin halutaan joustavuutta, sillä aihetta voidaan lähestyä monelta kannalta,

esimerkiksi organisaatioteorian, rahoituksen, geopolitiikan, toimialan tai jopa sattuman näkökulmasta.

6.2. Aineiston keruu

Tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin tutkijan omien verkostojen läpikäymisellä LinkedIn profiileista ja yhteydenotoilla potentiaalisille haastateltaville. Tutkimusaineiston keräämisen aloittaminen näistä olemassa olevista kontakteista oli luontevinta, sillä tutkijalla oli vähintään alustava käsitys kunkin yrityksen elinkaaren vaiheesta, joten materiaalin kattavuuteen pystyi valinnalla vaikuttamaan. Lisäksi tässä vaiheessa olisi ollut hyvä mahdollisuus hyödyntää laadullisen tutkimuksen tarjoamaa joustoa tutkimuskysymysten kehittämiseksi, sillä haastattelun jälkeen syntyneitä ajatuksia voitaisiin vaihtaa puolin toisin hyödyntäen näitä olemassa olevia keskusteluyhteyksiä. Tätä mahdollisuutta ei kuitenkaan ollut tarve hyödyntää, sillä alkuperäinen haastattelurunko osoittautui riittäväksi pohjaksi keskusteluille sellaisenaan. Haastattelija korkeintaan teki omia merkintöjään alkuperäiseen materiaaliin sellaisista kysymyksistä, jotka osoittautuivat haastatteluissa hieman epäselviksi tai joihin tarvittiin enemmän taustoitusta, jotta keskustelussa päästiin etenemään. Haastattelut tehtiin lähitapaamisella tai vaihtoehtoisesti etätapaamisella Teams-sovelluksen avulla.

Tavoitteena oli viiden yrityksen haastattelu, joten otantaa laajennettiin omien suorien kontaktien ulkopuolelle levittämällä sanaa omien verkostojen kautta tutkimuksen aiheesta ja sellaisesta yritysprofiilista, joka sopisivat haastatteluun. Tämä strategia tuotti tulosta, loput haastatteluun sopivat yritykset löytyivät ja kiitollisena voin todeta, että useimmissa tapauksissa yrityksen edustajat suostuivat haastatteluun. Kaikista yrityksistä, jota tämän tutkimuksen yhteydessä lähestyttiin, vain yksi kieltäytyi kiireisiin vedoten. Nämä tilanteet antoivat ensimmäiset viitteet tutkijalle siitä, kuinka hyvin verkostoitunut IT-ala on Suomessa. Tässä verkostossa on yhteisöllisyyden tuntua, jossa toisinaan on vaikea määrittää, onko kilpaileva saman alan yritys todellisuudessa kilpailija vai kenties yhteistyökumppani.

Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Haastattelun yhteydessä tehtiin nopeita kirjallisia muistiinpanoja ja merkintöjä avainkohdista, jotta vastausten karkeassa analysointityössä päästiin käyntiin jo ennen yksityiskohtaisen litteroinnin valmistumista. Haastateltavalla oli käytössään haastattelumateriaali, lähitapaamisessa tulosteena ja etätapaamisiin materiaali lähetettiin etukäteen sähköpostilla. Näin haastateltavalla oli mahdollisuus pohtia ja jäsentää kysymyksiä sekä vastata niihin omaan tahtiinsa. Haastattelut pidettiin suunnitelman mukaisesti keskustelevana haastatteluna, materiaalin tarkoituksena oli olla keskustelun

tukena ja omalta osaltaan linkittämässä keskusteltavia asioita aikaisemman teorian havaintoihin. Kantavana ajatuksena oli, että kaikki teemat käydään läpi, mutta kaikkiin yksittäisiin kysymyksiin ei ollut pakko saada vastausta, kysymysten järjestyksellä ei ollut väliä ja haastateltava saattoi vastata keskustelun yhteydessä myös kysymysten ulkopuolella oleviin aiheisiin. Ajankäytöllisesti haastattelun keston määritti haastateltavan käytössä oleva aika, käytännössä esivalmistellun materiaalin läpikäymiseen vapaan keskustelun muodossa meni noin tunti. Haastatteluihin osallistuneiden yritysten yksityisyys turvataan tässä tutkimuksessa viittaamalla kuhunkin yritykseen pseudonimellä ”Yritys A”, ”Yritys B” ja niin edespäin. Henkilöiden, kumppaneiden tai asiakkaiden nimiä ei haastattelussa kysytty eikä niitä tutkimustuloksessa luonnollisesti mainittaisikaan. Mitään tarkkoja taloudellisia lukuja ei esitetä, eikä niitä haastattelutilanteissa kysytty, sillä niillä ei ole merkitystä tälle tutkimukselle. Kun kunkin yrityksen analyysi oli valmistunut, lähetettiin työ kokonaisuudessaan haastatteluun osallistuneelle henkilölle tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Tutkimukseen osallistui lopulta 5 kpl yrityksiä, jotka ovat lueteltu oheisessa taulukossa 3.

Taulukko 3. Haastatteluihin osallistuneet yritykset

Yritys	Haastatellun rooli yrityksessä	Liiketoiminta	Yrityksen koko	Yrityksen ikä
Yritys A	Perustajaosakas	IT konsultointi	12 hlö.	2 vuotta
Yritys B	Perustajaosakas	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	15 hlö.	7 vuotta
Yritys C	Perustajaosakas	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	16 hlö.	7 vuotta
Yritys D	Perustajaosakas	Kiitoratavalmennus / konsultointi	4 hlö.	6 vuotta
Yritys E	Perustajaosakas	Ohjelmistokonsultointi	36 hlö.	3 vuotta

6.3. Tutkimusaineiston analysointi

Litteroitua aineistoa analysoitiin hyödyntämällä laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä aineisto pyritään tiivistämään ja muotoilemaan, jotta laadulliselle tutkimukselle tyypillisestä laajasta ja hajanaisesta aineistosta pystytään analysoimaan selkeää ja yhtenäistä tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Jokaisesta tunnin haastattelusta syntyi noin 10000 sanaa litteroitua tekstiä, joten tiivistäminen ja rajaaminen oli erittäin tärkeitä, jotta aineistosta pystyttiin tunnistamaan olennaiset asiat siten, että niitä pystyi myös vertaamaan toisiin haastatteluihin.

Aineistosta etsittiin yleistettäviä samankaltaisuuksia ja näitä löydöksiä pyrittiin vertaamaan teoriaosuudessa esitettyyn aikaisempaan tutkimukseen. Tässä vaiheessa haluttiin joko vahvistaa tai kumota aikaisempien tutkimusten väittämiä ja tutkia, löydetäänkö materiaalista jotain, mitä aikaisempi tutkimus ei ole tunnistanut. Lisäksi aineistoa peilattiin tämän tutkimuksen tutkintakysymykseen yrityksen selviytymiskeinoista ja pyrittiin varmistamaan, että aineiston perusteella kerätyt vastaukset vastaavat siihen. Jos aineiston avulla ei pystyittäisi vastaamaan tutkimuskysymykseen, voitaisiin palata analysoimaan kysymyksiä ja mahdollisesti muokkaamaan kysymyksenasettelua.

7. Tutkimuksen analyysi

Tutkimushaastattelun alussa, ennen varsinaisia teemahaastatteluja, pyrittiin taulukon avulla käymään ytimekkäästi läpi aikaisemman tutkimuksen perusteella havaittuja toimenpiteitä, joiden tulisi pienentää aloittavan yrityksen riskiä. Haastateltavalle tätä yksityiskohtaa ei kuitenkaan avattu, sillä haastateltavan mielikuviin tai vastauksiin ei haluttu vaikuttaa millään tavalla. Haastattelukysymysten valintaa kuvattiin lähinnä ”perustietojen keräämisenä” tai ”haastattelijan mielenkiinnon kohteina”. Seuraavaksi haastattelussa seurasi teemat, joita käytiin läpi joustavasti keskustelelevassa muodossa. Perusteena teemoille toimivat aikaisempien tutkimusten havainnot aloittavien yritysten haasteista. Haastattelujen vastaukset esitetään ryhmitettynä näiden teemojen sisällä huolimatta siitä, missä vaiheessa haastattelua vastaus on annettu. Tällä pyritään vastaamaan teeman esittämään kysymykseen. Seuraavissa kappaleissa esitellään lyhyesti haastateltujen yritysten profiili ja tutkimushaastattelun vastausten avainkohdat tiivistettynä.

7.1. Yritys A

Yritys A harjoittaa ohjelmistokonsultointia. Yritys on kaksi vuotta vanha ja sen henkilöstön koko, sisäinen henkilökunta ja kumppanit yhteenlaskettuna on 12 henkilöä. Yritys on varhaisessa kasvun vaiheessa mutta toisaalta vakaassa tilassa. Yrityksen toimiala on ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus.

Kysymys	Vastaus	Kommentteja, muistiinpanoja
Perustamisvaiheen hallituksen koko	3	
Yrittäjän aikaisempi kokemus samalta alalta ko. yritystä perustettaessa	+15 vuotta	

Yrittäjän aikaisempi yrittäjäkokemus	4 vuotta	Perustamisvaiheessa mukaan kokenut toimitusjohtaja
Luotiinko liiketoimintasuunnitelma ja jos luotiin, kuinka varhaisessa vaiheessa	Luotiin ja siihen panostettiin	
Luotiinko osakassopimus	Luotiin ja siihen panostettiin	
Oliko yrityksellä käytössä tilitoimisto	Kyllä	Alusta asti päätös, että yrittäjät keskittyvät ydinosaamiseen ja muut toimet ulkoistetaan
Oliko yrityksellä käytössä lakimies	Kyllä	
Oliko yrityksen tukena enkelisijoittaja ja jos oli, kuinka varhaisessa vaiheessa	Ei ollut	

Teema: Motivaatio

Yrittäjien motivaationa kyseisen yrityksen perustamiselle oli aikaisempien työntekijä- ja yrittäjäkokemusten epäkohtien korjaaminen luomalla paras mahdollinen työympäristö. Yrityksen taloudellinen mielekkyys koettiin potentiaaliseksi, sillä suoraviivaistamalla toimittaja-asiakasmallia väliportaita karsimalla päästäisiin parempaan kannattavuuteen. Haastateltava panosti yrityksen perustamiseen aikansa täysipainoisesti ja ajallinen sitoutuminen myös koettiin erittäin tärkeäksi. Ajankäyttöä pyritään keskittämään yrityksen johtamiseen ja myyntityöhön, muita tehtäviä ulkoistetaan mahdollisuuksien mukaan. Motivaation ja sitoutumisen voisi sanoa olevan korkealla tasolla sillä yrittäjillä oli henkilökohtaisia kokemuksia samalta toimialalta, minkä pohjalta yrityksen liikeidea kehitettiin. Yrittäjät olivat myös taloudellisesti sitoutuneita yritykseensä heti alusta alkaen, kuten seuraavassa kappaleessa todetaan tarkemmin.

Teema: Yrityksen alkuvaiheet

Yrityksen alkuvaihe rahoitettiin yrittäjien aikaisemmista säästöistä eikä ulkoisia rahoittajia ollut mukana. Yrittäjät myös panostivat yritykseen taloudellisesti siten, että hallitus ei maksanut itselleen palkkoja yrityksen alkuaikoina. Omarahoituksen katsottiin olevan kyseisen yrityksen kohdalla etu, sillä hallituksella oli täysi vapaus päätöksentekoon ilman ulkopuolista painetta. Aikaisemmista työsuhteista luotujen verkostojen katsottiin olevan erittäin tärkeitä, valmiiden asiakassuhteiden olemassaolo helpotti yrityksen alkuvaiheessa merkittävästi. Yrityksen pienuuden katsottiin olevan haaste yrityksen uskottavuuden kannalta, sillä asiakkaat eivät välttämättä uskalla ostaa pieneltä toimijalta huolimatta siitä, että kyseinen konsultointiala on hyvin henkilösidonnaista. Erottumiseen ja brändityöhön panostettiin perustajien aikaa yrityksen alkuvaiheessa. Erytystä haastetta työntekijöiden rekrytoimiseksi pienyritykseen ei koettu, sillä yrityksen liikeidea oli nimenomaan rakentaa paras mahdollinen ympäristö it-konsultille ja siihen panostettiin voimakkaasti. Mainittavia ensimmäisiä tavoiteltavia etappeja on henkilömäärän saavuttaminen määritellylle tasolle, jolloin hallituksen mielestä on todistettu nykyisen toimintamallin toimivuus ja kestävyys. Tämän jälkeen kasvusuunnitelmat voisivat olla lisäpanostuksia myyntiin.

Teema: Organisaation rakentaminen

Organisaatio pyritään pitämään kyseisessä pienyrityksessä mahdollisimman matalana. Yrittäjän aikaisempi kokemus oli vahvasti läsnä myös kyseisen yrityksen roolitusta mietittäessä, sillä alusta asti oli selvää, että sisäiseen hallintoon ja roolitukseen tulee paneutua. Haastateltava totesi, että yrityksen sisäisen hallinnon kehittäminen ja tehtävien roolittaminen olivat ehdottomasti merkittävä tekijä yritykselle. Luottamuksen rakentaminen roolien välillä koettiin myös ensiarvoisen tärkeäksi. Jos rooleihin ei luotettaisi, tehtävien ja päätösten ympärillä käytettäisiin turhaa aikaa ja energiaa niistä neuvottelemiseen. Luottamukseen kuuluu myös inhimillisen erehdyksen salliminen, luotetaan siihen, että kukin yrittää parhaansa mukaan ratkaista vastaan tulevat haasteet ja jos törmätään haasteisiin, voidaan ongelmia lähteä miettimään yhdessä. Yrityksen kasvun kannalta sisäisten rutiinien kehittäminen katsottiin merkittäväksi tekijäksi.

Teema: Kasvun haasteet ja niiden selättäminen

Yritys pyrkii kasvamaan orgaanisesti. Alalle tyypillisesti suurin osa kuluista on henkilöstökuluja, joten merkittäviä taloudellisia investointeja ei tarvitse tehdä etukäteen,

näin ollen pääoman kasvattaminen ei ole yritykselle päällimmäinen haaste tai ensisijainen tavoite. Tärkeämpää on työntekijä- ja asiakassuhteiden luominen. Kasvun näkökulmasta rekrytointien onnistuminen on erittäin merkittävä tekijä. Yritys on profiloitunut vahvasti erinomaiseen työntekijäkokemukseen ja sitä kautta sitoutuneisiin, motivoituneisiin ja osaaviin työntekijöihin, joka on myös se viesti, jota asiakkaille halutaan välittää. Konsultointialalle tyypillisesti työntekijöiltä odotetaan myös joustavuutta sekä vastuunkantoa, joten rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon monta näkökulmaa.

Kasvun tekijöitä ovat yrityksen henkilöstö, mutta kasvun mahdollistavat asiakkuudet. Kuten aikaisemmin mainittu, yrityksen perustajien mukanaan tuomat ”siemenasiakkaat” olivat yrityksen alkuvaiheelle erittäin merkittävä tekijä, mutta tulevaisuuden kasvuun yritys pyrkii sisäisesti panostamalla myyntityöhön ja samalla ulkoistamalla tiettyjä myyntiin liittyviä tehtäviä. Haastattelussa todettiin pitkäaikaisten kumppanuuksien suuri merkitys ja tämä on tavoitteena myös uusissa asiakkuuksissa. Pitkäaikaisten asiakkuuksien ehtona on asiakastyytyväisyys ja tähän panostetaan yrityksessä kokonaisvaltaisesti. Haasteena uusien asiakkuuksien saavuttamiseksi haastattelussa mainittiin uusia ja pieniä yrityksiä koskeva este eli vakiintuneiden yritysten etukäteen määrittelemät liikevaihtoa tai henkilöstömäärää koskevat vähimmäisvaatimukset, kuten myös mielikuvat toimitusvarmuudesta. Haastattelun perusteella näiden mielikuvien ja esteiden poistamiseksi uusi yritys joutuu ponnistelemaan enemmän verrattuna vakiintuneisiin yrityksiin. Toisaalta vastapainona nähtiin nimenomaan kyseistä toimialaa koskeva henkilösidonaisuus, joka tasaa asetelmaa siten, että työntekijän näkökulmasta on vain vähän merkitystä sillä, onko työnantaja vakiintunut vai aloittava yritys, jos vain työolot ja työtehtävät ovat miellyttäviä. Ketteryydellään pieni yritys voi jopa paremmin ottaa huomioon henkilökohtaiset tarpeet, pienentäen siten vaihtuvuutta ja toimitusvarmuusriskiä. Vaihtuvuuden pieneneminen on etu asiakkaallekin, sillä korkean tason asiantuntijatehtävissä voi olla suurikin merkitys kuka tehtävää on suorittamassa ja kuinka paljon nämä henkilöt ovat ehtineet omaksumaan tehtävään vaadittavaa ns. hiljaista tietoa.

Julkisten hallinnollisten vaatimusten osalta haastattelussa ei noussut esiin erityistä haastetta tai epäreilua kilpailuasetelmaa esimerkiksi suurempia yhtiöitä kohtaan. Asiaa ei pidä kuitenkaan tulkita siten, etteikö asialla olisi merkitystä tai että julkisten hallinnon vaatimukset olisivat millään tavalla helposti käsiteltäviä seikkoja. Yrityksen tavoitteena oli perustamisvaiheesta lähtien suorittaa velvollisuutensa moitteettomasti, niiden tärkeys ja vaativuus ymmärrettiin ja näiden asioiden hoitamiseksi yritys panosti tiiviiseen kumppanuuteen luotettavan tilitoimiston kanssa. Lisäksi yrityksen sisäinen roolitus määritteli vastuut julkisten hallinnollisten vaatimusten osalta.

7.2. Yritys B

Yritys B:n toimiala on ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus. Yritys on seitsemän vuotta vanha ja sen henkilöstön koko, sisäinen henkilökunta ja kumppanit yhteenlaskettuna on 15 henkilöä. Yritys on vakiintuneessa vaiheessa.

Kysymys	Vastaus	Kommentteja, muistiinpanoja
Perustamisvaiheen hallituksen koko	1 (2)	Yrityksen toinen hallituksen jäsen siirtyi pois jo alkuvaiheessa
Yrittäjän aikaisempi kokemus samalta alalta ko. yritystä perustettaessa	15 vuotta	
Yrittäjän aikaisempi yrittäjäkokemus	8 vuotta	
Luotiinko liiketoimintasuunnitelma ja jos luotiin, kuinka varhaisessa vaiheessa	Ei luotu	
Luotiinko osakassopimus	Kyllä	Tässä yhteydessä painotettiin osakkaiden yhteisen arvomaailman merkitystä
Oliko yrityksellä käytössä tilitoimisto	Kyllä, alusta asti	Yrittäjä haluaa keskittyä ydintekemiseen
Oliko yrityksellä käytössä lakimies	Oli käytössä, konsultaatiota tarvittaessa	

Oliko yrityksen tukena enkelisijoittaja ja jos oli, kuinka varhaisessa vaiheessa	Ei ollut	
---	----------	--

Teema: Motivaatio

Haastateltavan yleinen kiinnostus yrittämistä kohtaan oli alun perin herännyt jo korkeakouluopintojen yhteydessä yrityshautomoiden kautta. Lisäksi haastateltava mainitsee, että kaikenlainen uuden rakentaminen on hänestä innostavaa, joten haastateltava toteaa päätyneensä kokeilemaan yrittäjyyttä ensimmäisen kerran toiminimiyrittäjänä jo uran varhaisessa vaiheessa. Kuitenkin ennen Yritys B:n perustamista haastateltava on ollut työntekijänä monessa eri roolissa useassa eri kokoisessa yrityksessä IT-alalla. Tähän työkokemukseen sisältyy myös jaksot startup-yrityksissä työntekijän roolissa, josta haastateltava mainitsee olleen suurta etua myöhemmin omaa yritystä perustettaessa. Yritys B:tä perustaessaan odotusarvo yrityksen perustamisen mielekkyyttä kohtaan oli positiivinen, sillä yrittämisen kautta saavutetun vapauden ja toisaalta vastuun kautta haastateltava katsoo, että hän voi vaikuttaa siihen, että asiat tehdään parhaalla mahdollisella tavalla. Edellä mainittu motivaatiotekijä perustuu siihen, että haastateltavan aikaisempiin alakohtaisiin työntekijäkokemuksiin on sisältynyt tilanteita, joissa henkilö on kokenut, että työntekijää on kahlittu työtehtävän näkökulmasta ulkoisilla rajoitteilla. Voisi sanoa, että eräiden aikaisempien työnantajien yritysten sisäisen kulttuurin laatu ei välttämättä ole miellyttänyt haastateltua yrittäjää. Perustamalla yrityksen voi yrittäjä rakentaa juuri sellaisen yrityskulttuurin ja työpaikan, joka on hänen mielestään paras mahdollinen.

Haastateltu yrittäjä panosti yrityksen perustamiseen aikansa täysipainoisesti sillä poikkeuksella, että yrittäjä työskenteli jonkin aikaa osa-aikaisesti projektissa yrityksen perustamisen jälkeen. Haastateltava oli myös taloudellisesti sitoutunut yritykseensä sen alusta alkaen. Haastattelun perusteella motivaatiota on matkan varrella kasvattanut tekeminen itsessään, huolimatta siitä, että alun perin haastateltavalla ei ollut varsinaista uratavoitetta ryhtyä nimenomaan yrittäjäksi. Haastateltava toteaa, että yrittäminen on hänelle kuitenkin luontevaa tekemistä, sen tuoma vapaus ja mahdollisuus aktiiviseen toimintaan parhaaksi katsomallaan tavallaan ovat haastattelussa esiin nostettuja ydinseikkoja.

Teema: Yrityksen alkuvaiheet

Yritys perustettiin ennakkoluulottomasti yrittäjän aikaisempiin yrittäjä- ja startupkokemuksiin sekä olemassa oleviin verkostoihin perustuen. Yritys rahoitettiin yrittäjän omista varoista eikä ulkopuolista rahoitusta ollut käytössä missään muodossa. Haastateltava mainitsee, että aloittavalle yritykselle ensimmäinen vuosi on jännittävä ja tietyllä tapaa tuntematon, varsinaisen elinkelpoisuuden näkee vasta aikaisintaan ensimmäisen tilikauden jälkeen. Riskinhallintaa helpottaa kuitenkin se, että alalle tyypillisesti valtaosa kuluista on henkilöstökuluja eikä alkuinvestointeja koneisiin ja kalustoon juuri tarvita. Sitä kautta (kyseisellä alalla) alkuvaiheen yrityksen tärkein tehtävä riskinhallinnan näkökulmasta on asiakasprojektien ja henkilöstön määrän yhteensovittamisessa. Riskiä osin myös pienentää se, että alalla toimitaan usein konsultaatio- tai asiantuntijavuokrausperiaatteella, jolloin kysyntää voidaan lähteä kartoittamaan etukäteen ennen rekrytointia. Haastateltava mainitsee, että paras mahdollinen tilanne olisi ns. lentävä lähtö, jolloin palkatulle työntekijälle on valmiiksi jo projekti olemassa, tilanne, joka korostuu alkuvaiheen yrityksen kamppaillessa resurssien vähyydestä. Yritys B:n kassanhallintaa paransi myös tässä tapauksessa mielenkiintoinen tilanne, jossa yrittäjälle itselleen, jo yrityksen perustuttuaan, avautui mahdollisuus projektityöhön toisaalla. Koska oma yritys oli varhaisessa vaiheessa mutta jo käynnistetty ja henkilöstö työllistetty, haastateltava oli todennut tämän olevan ajankäytöllisesti mahdollista. Järjestely lopulta mahdollisti yrittäjälle ”pehmeän laskun”, sillä sitä mukaa kun oman yrityksen kasvun myötä sen ajankäytölliset vaatimukset kasvoivat, haastateltava pystyi vähentämään henkilökohtaista projektityötään ja siirtymään enenemissä määrin saavuttamaan toimeentulonsa yksin oman yrityksensä kautta. Alkuvaiheiden haasteita mainitakseen, yrityksen alkuvaiheessa vallitseva epätietoisuus ja hyppy tuntemattomaan ovat tekijöitä, jotka luovat haastavan ympäristön. Tämä korostuu varsinkin, kun hallitus oli Yritys B:n tapauksessa supistunut yhteen henkilöön. Kysyttäessä yrityksen alkuvaiheessa kohdattuja lannistavia seikkoja, haastateltava mainitsee tukiverkoston puutteen ja vastuun kantaminen yksin tällaisiksi seikoiksi. Yrittäjä joutuu kantamaan vastuun lakisäätöistä asioista ja koko henkilöstöstään yksin.

Alkuvaiheen ensimmäisiä asiakkuuksia löytääkseen Yritys B:lle oli merkittävä etu haastatellun yrittäjän aikaisemmasta työkokemuksesta kyseisen sektorin myyntityöstä, jota kautta valmiiksi muodostetut toimintatavat ja verkostot olivat käytettävissä. Tämän lisäksi haastateltavalla on aikaisempaa kokemusta startup-yrityksistä, sillä hän on ollut työntekijänä mukana seuraamassa erilaisten yritysten elinkaarta aina perustamisvaiheesta lähtien.

Teema: Organisaation rakentaminen

Yritys toimii erittäin matalalla organisaatiolla. Voisi sanoa, että varsinaista organisaatorakennetta ei tässä vaiheessa ole ollenkaan, joskin organisaation sisäisiä rooleja on määritelty. Organisaation vakiintuneita rooleja on mm. myynnissä, viestinnässä, palvelumuotoilussa ja ohjelmistokehityksessä. Nykyiset roolit on mietitty tarjottavien palveluiden näkökulmasta. Edellä mainittujen roolien lisäksi yritys on tunnistanut joukon muita sisäisiä toimintoja tukevia rooleja, joista haastateltava toteaa, että yrityksen nykyisessä kokoluokassa näitä rooleja pyritään ketterästi jakamaan organisaation sisällä. Kasvun näkökulmasta on jo valmiiksi mietitty, että kokoluokan kasvaessa yrityksessä ollaan valmiita vakinaistamaan tarvittavia rooleja joko sisäisesti tai rekrytoinnin kautta, kun sen tarve on. Haastattelussa organisaation sisäisen kommunikaation tärkeys tuli korostetusti esille, kuten myös yrityksen sisäinen kulttuuri, joka vaikuttaa vahvalta ja siitä ollaan aidosti ylpeitä. Yritys on luonnollisesti luonut oman tunnistettavan ilmeensä, mutta varsinaisen brändityön sijaan yritys on hakenut uskottavuutta onnistuneen asiakastyön kautta saamastaan palautteesta. Suomessa ala on hyvin verkostoitunut ja onnistuneen asiakastyön kautta maine kiirii. Yrityksen henkilöstö on erittäin osaavaa ja sen myös asiakkaat tunnistavat.

Teema: Kasvun haasteet ja niiden selättäminen

Yritys hallitsee kasvua taloudellisesta näkökulmasta kassanhallinnalla, varsinaista tarvetta pääoman kasvattamiselle kasvua ajatellen ei tullut haastattelussa esiin. Erilaisiin julkisiin asetuksiin yritys vastaa henkilöstönsä osaamisella. Hallinnollisiin vaatimuksiin liittyen haastattelussa ei koettu epäreilua asetelmaa verrattuna vakiintuneisiin organisaatioihin, päin vastoin, haastattelussa tunnistettiin pienempiä toimijoita kohtaan tehdyt kevennykset esimerkiksi erilaisista kirjanpidollisista vaatimuksista. Lisäksi todettiin, että yrityksen kasvaessa tulee luonnollisesti tarkastella yrityksen muuttunut asema ja jälleen asianmukaisesti vastata mahdollisesti yrityksen kasvun myötä kasvaneisiin vaateisiin. Mainittakoon, että kyseinen yritys haluaa tässäkin yhteydessä panostaa aidosti henkilöstönsä hyvinvointiin ennemmin kuin ainoastaan vastata vaateisiin. Kasvun näkökulmasta yrityksen ketterä organisaatio tukee yrityksen orgaanista kasvua. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, yrityksessä on todettu sisäisiä rooleja, joita tulisi täyttää ja nämä roolit ovat vapaassa haussa organisaation sisällä. Tässä yhteydessä kommunikaatio korostuu, yrityksen ketteryys mahdollistaa sen, että jotakin roolia voi lähteä matalalla kynnyksellä kokeilemaan ja myös perääntymisen mahdollisuus on olemassa.

Luottamuksen rakentaminen on tärkeitä yrityksen sisäisessä kulttuurissa, inhimillisen erehdyksen mahdollisuus hyväksytään eikä epäonnistumisista syytellä. Jos virheitä tapahtuu, tärkeämpää on käydä tapahtumat läpi ja pyrkiä oppimaan niistä jotain. Tärkeä päämäärä psykologisen turvallisuuden kehittämisessä on se, että ihmiset uskaltavat tarpeen tullen pyytää apua tai tulla kertomaan, jos jokin asia on epäselvää. Nämä kysymykset ovat haastattelussa esillä, sillä jos yrityksen sisällä ei ole luottamusta, eivät ihmiset todennäköisesti myöskään ota henkilökohtaisia riskejä ja lähde sitä kautta kehittämään organisaatiota. Odotushallinnan ja viestinnän hallinta mainitaan haastattelussa erittäin tärkeänä, suorittavan työn ohella.

Kilpailusta työvoimamarkkinoilla ei varsinaisia haasteita haastattelussa mainittu, tässä yhteydessä haastateltava kuitenkin mainitsee, että aloittavan yrityksen kohdalla kestää pitkään, ennen kun se tunnustetaan työvoimamarkkinoilla. Haastattelussa varsinaisia kasvun haasteita ei todettu, alalle tyypillinen alihankintaverkosto antaa tarvittaessa joustavuutta eikä yritys nykyisessä kokoluokassaan ole törmännyt esteisiin kokoluokkansa puolesta. Edelliseen mainittakoon poikkeuksena julkishallinnon projektit, joissa on etukäteen määrätty liikevaihto tai henkilöstörajat, ennen kun tarjouskilpailuun on mahdollista edes osallistua. Tämä oli kyseisen yrityksen tiedossa ja se nähtiin ennemminkin tavoitteena kuin kasvun esteenä. Kysyttäessä asiakkuusstrategioista, haastateltava viittaa jälleen verkostoitumiseen ja siihen, kuinka dynaamisesti IT-alalla toimitaan. Yritys on lisäksi hahmottanut omat avainkumppaninsa ja niille on olemassa strategia.

7.3. Yritys C

Yritys C harjoittaa ohjelmistokonsultointia. Yritys on seitsemän vuotta vanha ja sen henkilöstön koko on 16 henkeä. Yrityksen toimiala on ohjelmistojen kehitys ja valmistus. Yrityksen alkuperäinen liikeidea oli luoda organisaatio, joka tarjoaa alan huippuosaajia.

Kysymys	Vastaus	Kommentteja, muistiinpanoja
Perustamisvaiheen hallituksen koko	6	

Yrittäjän aikaisempi kokemus samalta alalta ko. yritystä perustettaessa	~ 15 vuotta	
Yrittäjän aikaisempi yrittäjäkokemus	3 vuotta	
Luotiinko liiketoimintasuunnitelma ja jos luotiin, kuinka varhaisessa vaiheessa	Virallista liiketoimintasuunnitelmaa ei luotu	Perustajaosakkailla oli aikaisempaa kokemusta täsmälleen samanlaisesta liiketoiminnasta
Luotiinko osakassopimus	Kyllä, yrityksen perustamisvaiheessa	
Oliko yrityksellä käytössä tilitoimisto	Kyllä	
Oliko yrityksellä käytössä lakimies	Ei ollut	
Oliko yrityksen tukena enkelisijoittaja ja jos oli, kuinka varhaisessa vaiheessa	Ei ollut	

Teema: Motivaatio

Haastateltava kuvailee yleisen motivaation yrittämistä kohtaan tulevan omasta luonteenpiirteestään. Haastateltavalle on luonnollisempaa toimia yrittäjänä, kun olla työsuhteessa jollekin toiselle. Haastattelussa mainitaan, että yrittäjän vapaus on suurin motivaatiotekijä. Haastateltava kokee, että hän saa omalle työlleen enemmän merkitystä, kun sitä voi rakentaa omaehtoisesti parhaaksi katsomallaan tavalla. Haastateltava kokee oman ajankäyttönsä yrityksen perustamisvaiheessa olleen riittävä. Haastateltava oli myös taloudellisesti sitoutunut yrityksen perustamiseen, kyseisessä yrityksessä sen perustamisvaiheessa sovittiin kaikkia perustajajäseniä koskeva taloudellisen panostuksen määrä. Kysyttäessä mahdollisia lannistavia tekijöitä, haastateltava mainitsee tämän yrityksen tapauksessa aloittavan yrityksen ison osakasmäärän luovan haasteita sitä kautta, että suuremmalle joukolle konsensuksen löytäminen vaatii enemmän aikaa ja energiaa eikä

välttämättä ole kaikkein tehokkain ratkaisu aloittavalle yritykselle. Toisaalta suuri osakasmäärä tuo aloitusvaiheeseen myös enemmän pääomaa, niin taloudellista- kuin sosiaalistakin pääomaa, minkä voi katsoa olevan etu aloittavan yrityksen pyrkimyksellä saada liiketoimintansa käyntiin. Kysyttäessä mainittavia kannustavia seikkoja yrityksen alkuvaiheessa haastateltava mainitsee, että yhtiökumppaneiden valinta oli onnistunut ja hän myös erikseen painottaa yhtiökumppaneiden valinnan tärkeyttä.

Teema: Yrityksen alkuvaiheet

Yrityksen alkuvaiheessa asiakkaiden kartoitus ja asiakkaiden tarpeiden selvittäminen järjestettiin orgaanisesti perustajajäsenten kokemuksen ja verkostojen kautta. Perustajat toivat mukanaan juuri perustettuun Yritys C:hen asiakkuudet ja osakkaat myös itse työskentelivät asiakkaiden projekteissa. Yrityksen rahoitus tuli myös edellisistä toiminnoista, kyseinen Yritys C perustettiin siten, että osakkaiden aikaisempi liiketoiminta siirrettiin uuteen yritykseen, jota kautta kate siirtyi uuden yrityksen taseeseen. Lisäksi perustamisvaiheessa osakkaat sitoutettiin yrityksen taloudellisesti yhteisesti sovitulla rahallisella panoksella. Yrityksen jatkorahoitus muilta osin oli orgaanista, mikä tuli perustajien projektityöskentelyn laskutuksesta, joka oli käynnissä heti yrityksen perustamisvaiheesta lähtien. Kysyttäessä aloittavan yrityksen ensimmäisiä etappeja rekrytointin suhteen haastateltava mainitsee, että varsinainen ensimmäinen ulkoinen rekrytointi oli toimitusjohtajan palkkaaminen päätoimiseen organisaation johtamisen rooliin. Ensimmäinen operatiivisen henkilöstön rekrytointi tehtiin ensimmäisen vuoden aikana, rekrytoinnille oli asiakkuus valmiina, joten riskinhallinnan näkökulmasta työntekijän palkkaaminen oli hyvin hallittu. Yrityksen alkuvaiheessa suoria omia asiakkuuksia ei ollut, yritys hankki projektit alalla vakiintuneiden välittäjäorganisaatioiden kautta. Haastateltava mainitsee, että välittäjäorganisaatioiden hyödyntämisen etuna on se, että erilliseen myyntityöhön ei tarvitse panostaa. Välittäjäorganisaatioiden hyödyntäminen toimii myös hyvänä ponnistuslautana aloittavalle yritykselle omien suorien asiakkuuksien puuttuessa, haastateltava mainitsee, että asiakkuuksien rakentaminen voi hyvin tapahtua sitä kautta, että alussa tutustutaan välittäjäorganisaation kautta ja näyttöjen kautta näistä keikoista kehittyy yritykselle omia asiakkuuksia. Alkuvaiheen toimista kysyttäessä haastateltava vielä korostaa, kuinka tärkeää on luottaa omiin yhtiökumppaneihin ja siihen, että tehtäviä ja työkuormaa voidaan jakaa yrityksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Teema: Organisaation rakentaminen

Aivan alkuvaiheessa yrityksen identiteetin luominen aloitettiin sisäisen identiteetin miettimisestä, siitä minkälainen tulisi Yritys C:tä edustavan henkilön olla, eli minkälaista osaamista ja arvomaailmaa yrityksen henkilöstön tulisi edustaa. Lisäksi mietittiin niitä rooleja, jota yrityksen henkilöstö lähtisi asiakkaalla täyttämään.

Yritys C:llä on matala organisaatio. Käytännössä alkuvaiheessa Yritys C:n organisaatio tarkoitti sitä, että yritykseen oli palkattu toimitusjohtaja ja yrityksellä oli käytössään tilitoimistopalvelut. Toimitusjohtajan palkkaamisella yritys tavoitteli sitä, että tähän rooliin panostamalla yrityksen prosessit tulevat harkitusti järjestettyä sen alkuvaiheessa. Yritys halusi myös erityisesti panostaa tilitoimistopalveluihin. Ajankäytöllisesti ja perustajaosakkaiden aikaisempien kokemusten kautta oli perusteltua, että tilitoimistoa haluttiin hyödyntää eikä tästä haluttu tinkiä. Yrityksessä oli myös sovittu palkkiokäytännöt siitä työstä, mitä tehdään organisaation sisäisesti. Voitaneen sanoa, että kun Yritys C:n sisäistä organisaatiota rakennettiin, rakennuspalikat löytyivät valmiiksi yrityksen sisältä ja yritys halusi varmistaa reilut käytännöt siitä ajankäytöstä, mitä sisäisen organisaation rakentamiseen käytettiin. Ulkoisen brändin rakentamiseen Yritys C panosti palkkaamalla markkinointitoimiston auttamaan visuaalisen ilmeen ja yritystarinan viestinnän kanssa. Haastateltava toteaa tämän olleen hyvä ratkaisu.

Kysyttäessä haastateltavan mielipidettä väittämästä, että uudella organisaatiolla olisi erityisiä haasteita rekrytointitilanteissa, esimerkiksi vähäisen tunnettuuden kautta, haastateltava toteaa, että näitä haasteita oli siinä vaiheessa, kun yrityksen koko oli vielä pieni. Haastateltavan mukaan ihmisillä oli selkeä kynnys uskaltaa lähteä mukaan toimintaan. Haastetta pyrittiin hallitsemaan suuntaamalla alkuvaiheen brändityö sisäisen brändin kehittämiseen työntekijöitä ajatellen. Tähän brändityöhön kuuluu hyvin mietityt sisäiset prosessit ja palkkiokäytännöt, avoin ja uskottava viestintä yrityksen arvoista, yritysten perustajajäsenten kokemus ja osallistuminen päivittäiseen toimintaan sekä onnistuminen haastattelutyössä. Henkilöstön sitouttamiseksi haastateltava vielä mainitsee organisaatiossa käytössä olevan osakasohjelman, joka on todettu toimivaksi.

Puhuttaessa asiakkuuksista yrityksen alkuvaiheessa, haastattelussa mainitaan, että jo etukäteen perustajille oli tiedossa, että aloittavan yrityksen mahdollisuudet suuriin suoriin asiakkuuksiin ovat varsin rajalliset. Haastateltava kuitenkin mainitsee, että konsulttialalle tämä ei ole aloittavalle yritykselle välttämättä kriittinen riskitekijä, sillä yritys pystyy orgaanisesti kasvamaan yksittäisillä projektiluonteisilla keikoilla ja lopulta sekä yrityksen kasvun ja ajan myötä onnistuneen asiakastyön kautta yrityksen tunnettuus ja uskottavuus kasvaa, jolloin myös mahdollisuudet suuriin asiakkuuksiin avautuvat. Tämän lisäksi haastattelussa mainitaan, että organisaation ikä ei ole suorassa suhteessa organisaation

kokemukseen ja tämä korostuu henkilösidonnisella konsulttialalla, jossa perustajajäsenillä oli merkittävää aikaisempaa alakohtaista kokemusta. Yritys voi siis näyttäytyä vanhempana, kun se todellisuudessa on ja toisaalta yrityksen perustamisajankohdalla ei ole niin suurta merkitystä, jos se pitää jo valmiiksi sisällään merkittävän määrän kokemusta, kuten Yritys C:n tapauksessa oli. Lisäksi asiakkuuksista mainitaan myös tarpeen ja tarjoaman kohtaaminen. Kaikkein suurimmat asiakkuudet eivät välttämättä edes ole se mitä tavoitellaan pienemmällä konsulttiorganisaatiolla, sillä kokoluokan kasvaessa asiakkaalla on ennemminkin tarve tyydyttää rekrytoinneissa määrävaatimukset yksittäisten osaamistarpeiden kustannuksella. Toisaalta pienillä ja keskisuurilla asiakkailla voi hyvinkin olla erityisiä osaamistarpeita, johon aloittava tai pieni konsulttiyritys voi hyvinkin vastata, jopa suurempia kilpailijoitaan paremmin. Haastattelussa mainitaan, että vaikka epäluulot toimitusvarmuudesta ja henkilöriskit ovat aloittavan yrityksen kohdalla koholla, asiakkaan näkökulmasta riskiä voidaan hallita tarjoaman laadulla (konsultin kokemus) ja houkuttelevalla hinnoittelulla.

Teema: Kasvun haasteet ja niiden selittäminen

Yritys C on rahoittanut kasvunsa tulorahoitteisesti ja strategia on tähän asti toiminut. Haastateltava tosin toteaa, että lisäinvestoinnit kasvuun voisivat olla perusteltuja, jotta yritys pystyisi kasvattamaan myynti- ja rekrytointipanostaan. Tätä kautta kasvua voitaisiin nopeuttaa ja Yritys C:llä olisi tähän mahdollisuus ilman ulkoista rahoitusta siten, että osakkaat sopisivat myyntikatteestaan suuremman osan jätettäväksi investointeihin yritykselle. Kasvun haasteista haastateltava mainitsee rekrytoinnin haastavuuden ja toisaalta toimialakentän saturoitumisen myötä kasvaneen kilpailun. Rekrytointi on erityinen haaste henkilösidonnisella konsulttialalla, jossa yrityksen kilpailuvalttina on henkilökohtainen kokemus ja erityisosaaminen tai lahjakkuus. Yrityksen profiiliin sopivien kandidaattien löytäminen vaatii paljon ajallisia resursseja ja parhaista osajista on kilpailua. Yritys C:lle on paineista huolimatta ehdottoman tärkeätä pitää kiinni laatuvaatimuksistaan rekrytointien suhteen. Kasvun haasteisiin Yritys C hakee ratkaisua partneriohjelmalla, jossa etsitään yritys kentästä sopivia kumppaneita, kenen kanssa jakaa paineita myynti- ja rekrytointityössä. Lisäksi tätä kautta rakennettavan verkoston myötä jo aikaisemmin mainittu toimitusvarmuus asiakkaan suuntaan paranee. Kysyttäessä onko haastateltava huomannut aloittavan yrityksen kasvulle erityisiä haasteita julkisten hallinnollisten tahojen vaatimuksista tai alakohtaisista regulaatioista haastateltava toteaa, että vaatimukset olivat hyvin tiedossa jo ennen kyseisen yrityksen perustamista eikä merkittäviä esteitä ole havaittu. Loppuun kysyttäessä tärkeimpiä vinkkejä aloittavalle yrittäjälle haastateltava

mainitsee yhtiökumppanien valinnan tärkeyden, kumppaneiden tulee jakaa sama arvomaailma ja työmoraali, minkä lisäksi osakkaiden osaamisten tulisi täydentää toisiaan.

7.4. Yritys D

Yritys D harjoittaa kiitoratatoimintaa, jossa alkuperäinen liikeidea on ollut lahjakkaiden nuorten sovelluskehittäjien valmennus ja palkkaaminen asiakasyrityksille. Yritys on kuusi vuotta vanha ja sen henkilöstön koko on vaihdellut koko yrityksen olemassaolon ajan, sillä liikeidean mukaisesti tarkoituksena on, että kandidaatit lopulta sijoittuvat asiakasyritykseen työsuhteeseen. Kyseinen yritys on omistajien päätöksellä päättänyt lopettaa liiketoimintansa. Perusteluina lopettamispäätökselle oli, että vaikka kyseinen liiketoimintamalli oli kokeiluna onnistunut, kysyntä markkinoilla oli heikkoa jo nousukaudella ja nykyisessä suhdanteessa omistajat ovat todenneet ajankäytöllisesti kyseisen toiminnan kannattamattomaksi. Yritys kuitenkin lopetetaan puhtaasti omistajien omasta päätöksestä, omistajien todetessa ajankäyttönsä olevan paremmin hyödynnettävissä muissa startupeissa.

Kysymys	Vastaus	Kommentteja, muistiinpanoja
Perustamisvaiheen hallituksen koko	2	
Yrittäjän aikaisempi kokemus samalta alalta ko. yritystä perustettaessa	4 vuotta	
Yrittäjän aikaisempi yrittäjäkokemus	3 kuukautta	
Luotiinko liiketoimintasuunnitelma ja jos luotiin, kuinka varhaisessa vaiheessa	Ei luotu	
Luotiinko osakassopimus	Kyllä, perustamisvaiheessa	

Oliko yrityksellä käytössä tilitoimisto	Kyllä	
Oliko yrityksellä käytössä lakimies	Kyllä	
Oliko yrityksen tukena enkelisijoittaja ja jos oli, kuinka varhaisessa vaiheessa	Ei	

Teema: Motivaatio

Haastateltava mainitsee yleisellä tasolla motivaation yrittämistä kohtaan kumpuavan taloudellisen potentiaalin lisäksi mahdollisuudesta vaikuttaa itse asioihin. Lisäksi hän katsoo, että yrittäjällä on kontrolli asioiden edistämiseksi parhaaksi katsomallaan tavalla ja sitä kautta mahdollisuus arvonluontiin ”tyhjästä”. Yrittäjää motivoi mahdollisuus luoda skaalautuvaa liiketoimintaa ja se että ei itse ole varsinaisesti sidoksissa mihinkään. Yrittäjällä on mahdollisuus myös kehittää itseään parhaaksi katsomallaan tavalla siten, että se tukee myös omaa yritystoimintaa. Haastateltava mainitsee myyntitaitojen tärkeyden ja kertoo, kuinka on itse panostanut tähän kouluttautumalla. Haastateltava myös mainitsee, että yritystoiminnassa motivoi mahdollisuus oman potentiaalinsa täysimääräiseen hyödyntämiseen. Tämä on sidoksissa edelliseen kommenttiin yrittäjän vapaudesta eli siitä, että ei ole sidoksissa määriteltyyn työtehtävään tai rooliin, vaan yrittäjällä on vapaus valjastaa omat kyvykkyytensä käyttöön niin hyvin kuin näkee itse pystyvänsä.

Yritys D:tä perustettaessa haastateltava ei ollut siihen ajankäytöllisesti täysipainoisesti sitoutunut, vaan hänellä oli muiden liiketoimien ohella päivätyö. Kysyttäessä ajankäytön riittävydestä haastateltava kuitenkin toteaa, että omasta mielestään hän käytti yritykseen riittävästi aikaa eikä näe ajankäytön olleen varsinaisesti haaste. Taloudellisesti yrittäjä oli sitoutunut sijoittamalla alkupääoman yritykseen, puoliksi yhdessä toisen yhtiökumppanin kanssa. Haastateltava kokee olleensa taloudellisesti tarpeeksi sitoutunut, joskin taloudellisten pääomien tarve yrityksen alkuvaiheessa oli hyvin pieni johtuen yrityksen liiketoimintamallista. Mainittakoon vielä motivaation viitekehityksessä, että haastateltava mainitsee saaneensa Yritys D:n kautta erityisiä hyödyllisiä taitoja valmennustoiminnasta, jota ei ilman yrityksen perustamista välttämättä olisi tullut hankittua.

Teema: Yrityksen alkuvaiheet

Yritys rahoitettiin alkuvaiheessa perustajajäsenten omista varoista ja jatkossa yrityksen rahoitus saavutettiin organisaation myyntituottojen kautta. Yrityksen sidosryhmien tarpeita lähdettiin kartoittamaan kahdesta suunnasta, oppilaitoksista ja potentiaalisista asiakkaista. Kyseisen yrityksen oli tarkoitus toimia mentorina vastavalmistuvien opiskelijoiden ja vastavuoroisesti tekniikan alan yritysten välillä, joten tässä yhteydessä oli tärkeää tarkastella molempien osapuolien näkemyksiä. Oppilaitosten näkökulma selvitettiin jalkautumalla oppilaitoksiin ja keskustelemalla opettajien ja opiskelijoiden kanssa, yritysten näkökulmaa lähdettiin selvittämään perustajayrittäjien omista verkostoista tapaamisten kautta. Kysyttäessä inhimillisen ja sosiaalisen pääoman merkitystä haastateltava mainitsee molempien olleen erittäin merkittäviä seikkoja Yritys D:n kohdalla. Koko yrityksen liikeidea nojasi perustajayritysten inhimilliseen pääomaan eli heidän vahvaan alakohtaiseen kokemukseensa. Sosiaalisen pääoman merkitys eli verkostot alan oppilaitoksiin ja yrityksiin, oli haastateltavan mukaan myös kriittisen tärkeitä yrityksen alkuvaiheessa. Ensimmäiset asiakkaansa yritys sai perustajayrittäjien omista verkostoista.

Teema: Organisaation rakentaminen

Organisaation sisäiset roolit jaettiin perustajajäsenten kesken ja näiden roolien välinen työjako oli selkeätä. Haastateltavan mukaan roolien välillä vallitsi luottamus puolin toisin. Roolit mietittiin valmiiksi yrityksen perustamisvaiheessa liiketoimintaa suunniteltaessa. Vaikka virallista liiketoimintasuunnitelmaa Yritys D:ssä ei luotu, perustajajäsenet käyttivät kuitenkin merkittävästi aikaa liiketoimintansa suunnittelemiseksi ja nämä suunnitelmat myös dokumentointiin. Roolit luonnollisesti kehittyivät tekemisen kautta mutta alkuperäinen suunnitelma osoittautui hyvin toimivaksi myös käytännössä. Organisaatio ei koskaan kasvanut tämän suuremmaksi, joten haastateltavalla ei ollut enempää mainittavaa organisaation rakentamisen vaiheista.

Organisaation ulkoiset rajaviivat, eli brändi luotiin visuaalisella ilmeellä ja kotisivujen rakentamisella. Lisäksi kaikessa asiakkaille jaettavassa materiaalissa oli yhtenäinen ilme yrityksen uskottavuuden parantamiseksi. Visuaalinen ilme luotiin perustajajäsenten toimesta, ulkopuolista suunnittelutoimistoa ei konsultoitu. Haastateltava myös mainitsee, että yrityksen uskottavuutta paransi myös pitkälle mietitty ja käytännössä hyvin toimivaksi todettu valmennusmalli, joka olikin yrityksen ydinliiketoimintaa. Tämä malli toimi sekä sisäisesti juniorikehittäjiä valmennettaessa, että asiakkaille esitettäessä kuinka Yritys D tarjoaa merkittävää etua asiakkaalle tarjoamalla valmennuksen ja myös työsuhteen

aikaisen tukiverkoston. Haastateltava mainitsee kokeneensa, että asiakkaila oli havaittavissa varautuneisuutta uutta toimijaa kohtaan. Tähän haasteeseen auttoi ensinnäkin perustajajäsenten aikaisemman kokemuksen ja sitoutuneisuuden esittäminen ja myöhemmin onnistuneiden esimerkitapausten kautta kertyneeseen ”track recordiin” viittaaminen. Ensimmäiset työntekijät yritys sai suunnitelmansa mukaisesti haastatteleamalla ja valikoimalla haastateltujen kandidaattien joukosta parhaiten yrityksen arvoihin sopivat työntekijät. Ensimmäinen asiakas ja määritelty projekti oli olemassa, jota vasten uusia työntekijöitä lähdettiin valmentamaan. Kuten edellä mainittu, varhaisen vaiheen asiakkuudet yritys sai perustajajäsenten omista verkostoista.

Teema: Kasvun haasteet ja niiden selittäminen

Yrityksen sisäinen kulttuuri oli kannustavaa eikä virheisiin takerruttu, vaan niitä pyrittiin ratkomaan, yhdessä työntekijöiden ja tarvittaessa asiakkaan kanssa. Koska liiketoiminta perustui siihen, että nuoret kokemattomat työntekijät lähtevät kokeilemaan siipiään, odotusarvojen hallinta oli ensiarvoisen tärkeätä. Tätä kautta rohkaistiin työntekijöitä ja asiakkaita jatkamaan toimintamallin mukaisesti ja myös tutkimaan mahdollisia kasvutarpeita uusien rekrytointien muodossa.

Virallisten toimijoiden hallinnollisista vaatimuksista haastateltava ei katsonut olevan aloittavalle yritykselle erityistä haittaa, pakolliset vaateet hoidettiin kerralla kuntoon ja niihin haluttiin panostaa, jotta yrityksen velvollisuudet tulisivat hoidettua esimerkillisesti. Merkittävästi nämä toimet eivät kuitenkaan vieneet aikaa varsinaiselta liiketoiminnalta. Haastateltava kuitenkin mainitsee hieman vanhahtavaan toimintatapaan viittaavia tapauksia, joilla ei kuitenkaan ollut mitään tekemistä yrityksen iän tai kokoluokan kanssa. Nämä tapaukset perustuivat ennemminkin siihen, että joissakin tapauksissa törmättiin haasteisiin, kun Yritys D toimi täysin virtuaalisesti ilman omia toimitiloja. Yrityksellä oli käytössä postilokero-osoite mutta ei käyntiosoitetta ja asiakasprojektityöt suoritettiin asiakkaiden toimitiloissa.

Yrityksen toimialakentällä oli kilpailua ja kilpailijat olivat kyseistä yritystä suurempia ja vakiintuneempia. Haastateltava kuitenkin kokee asiakkaan näkökulmasta pieneltä toimijalta ostamisen asiakkaan etuna sitä kautta, että asiakas saa henkilökohtaisempaa palvelua ja parempaa osaamista. Tämä oli myös Yritys D:n kilpailuvaltti millä asiakkuuksia saavutettiin. Vinkkinä aloittavalle yrittäjälle haastateltava kannustaa rohkeasti kokeilemaan ja toteaa, että ”pahimmassa” tapauksessa yrittäjä hakeutuu takaisin palkkatöihin. Lisäksi aloittavan yrittäjän kannattaa rakentaa itselleen mahdollisuuksien mukaan taloudellista puskuria, joka

turvaa toimeentulon sillä välin, jos yritystoiminta ei kannata ja yrittäjä joutuu etsimään itselleen palkkatyötä.

7.5. Yritys E

Yritys E harjoittaa ohjelmistokonsultointia. Yritys on kolme vuotta vanha ja sen henkilöstömäärä on 36 henkilöä. Yrityksen ytimen muodostavat kokeneet ohjelmistokehittäjät, mutta yrityksellä on myös junioriohjelma, jolla tuetaan yrityksen kasvua valmentamalla nuoria ohjelmistokehittäjiä alalle. Yrityksen alkuperäinen liikeidea oli rakentaa yritystä siten, että yritys tarjoaa asiantuntijoilleen osakkuuksia yrityksestä osana palkkamalliaan. Tarkoituksena oli houkuttaa kokeneita alan osaajia ja samalla motivoida ja sitouttaa ihmisiä yritykseen.

Kysymys	Vastaus	Kommentteja, muistiinpanoja
Perustamisvaiheen hallituksen koko	3	
Yrittäjän aikaisempi kokemus samalta alalta ko. yritystä perustettaessa	17 vuotta	
Yrittäjän aikaisempi yrittäjäkokemus	"Vähäinen"	opiskeluaikana osakeyhtiö opintojen ohella
Luotiinko liiketoimintasuunnitelma ja jos luotiin, kuinka varhaisessa vaiheessa	Ei	yhteinen visio kuitenkin kartoitettu
Luotiinko osakassopimus	Kyllä ja siihen panostettiin	
Oliko yrityksellä käytössä tilitoimisto	kyllä	

Oliko yrityksellä käytössä lakimies	kyllä	
Oliko yrityksen tukena enkelisijoittaja ja jos oli, kuinka varhaisessa vaiheessa	Ei	

Teema: Motivaatio

Haastateltava mainitsee motivaation yrittämistä kohtaan kumpuavan halusta tehdä asioita omalla tavalla ja yrittämisessä motivoi sen tuoma mahdollisuus rakentaa jotakin uutta. Haastateltava mainitsee, että hän on aikaisemman työuransa aikana kokenut kahden yrityksen exitin työntekijänä, jota kautta hän kokee saaneensa näkemystä yrittämisestä ja sen mielekkyydestä. Lisäksi aikaisemman kokemuksen myötä luodut verkostot tuovat turvallisuutta yrittämiseen, koska tässä tapauksessa toimittiin tuttujen ihmisten kanssa. Huolimatta siitä, että haastateltava vastasi oman kokemuksensa yrittäjänä toimimisesta olevan vähäistä, hänellä oli työuransa kautta ollut näköalapaikka yrittämiseen, jota kautta näkemystä ja suhteita yrittämiseen oli muodostunut.

Haastateltava kokee olleensa ajankäytöllisesti sitoutunut yritykseensä ja käyttäneensä yrityksen alkuvaiheessa siihen riittävästi aikaa. Haastateltava toimi päätoimisena yrittäjänä perustaessaan Yritys E:tä. Haastateltava oli myös taloudellisesti sitoutunut yritykseen rahoittamalla yritystä omista varoistaan minkä lisäksi hän tuki yrityksen alkuvaihetta taloudellisesti kasvattamalla yrityksen pääomaa siten, että laskutus jätettiin yrityksen taseeseen eikä palkkoja nostettu alkuaikoina. Sitoutumisen nähtiin olevan hyvin tärkeä seikka, sillä yritys koki, että heidän tulee kyetä näyttämään sitoutuneisuutensa kehittääksensä yrityksen uskottavuutta ja luotettavuutta tulevien kumppaneiden kanssa keskusteltaessa. Lisäksi haastateltava toteaa, että yrityksen tulee olla uskottava, jotta se pystyy kilpailemaan työntekijämarkkinoilla. Kysyttäessä mahdollisia lannistavia seikkoja, haastattelussa mainitaan alkuvaiheen rekrytointien loppuun saattamisen haasteista. Nämä haasteet väistyivät yrityksen kasvun myötä, noin 20 hengen kokoluokan saavuttamisen jälkeen.

Teema: Yrityksen alkuvaiheet

Yrityksen perustamista valmisteltiin huolella. Perustajaosakkaat tapasivat toisiaan noin vuoden ajan ennen yrityksen perustamista keskustellen kaikista mahdollisista yksityiskohdista. Tämän jakson aikana myös perustajien joukkoon tuli muutoksia yhden henkilön poistuttua henkilökohtaisen syyn vuoksi ja hänet korvasi toinen henkilö. Perustajajäsenillä oli jokaisella oma teknologinen erikoistumisensa, joten yritys sai näin jo perustamisvaiheessa kattavan teknologisen osaamisen. Haastateltava painottaa yhtiökumppaneiden valinnan tärkeyttä ja Yritys E:n kohdalla perustamisvaihe tehtiinkin hyvin perusteellisesti. Kuten motivaatiokappaleessa todettiin, yritys pyrki myös vahvistamaan yrityksen uskottavuutta kumppaneiden silmissä perustajajäsenten kokemuksen kautta.

Yrityksen alkuvaiheet rahoitettiin siten, että yhdessä oli sovittu, että jokainen perustajaosakkaista sijoittaa sovittun rahasumman yhteiskäyttötilille, josta yrityksen perustamisvaiheen kulut maksettiin. Yrityksen jatkorahoitus toteutettiin orgaanisesti tulorahoituksella, aivan alkuvaiheessa yrittäjät kasvattivat tasetta omalla laskutuksellaan eivätkä nostaneet palkkaa yrityksestä. Yrityksen kasvu rahoitettiin myös tulorahoituksesta eikä ulkopuolista rahoitusta ollut käytössä. Haastatteleva mainitsee, että ulkopuolisella rahoituksella olisi todennäköisesti voinut nopeuttaa kasvua mutta Yritys E:n tapauksessa rauhallisempi etenemistahti oli perustajien valinta.

Yritys kartoitti potentiaalisia asiakkaita omista verkostoistaan. Jokaisella perustajaosakkaalla oli tarjota omat verkostonsa, joka oli yritykselle etu sen alkuvaiheessa. Tästä kattavasta verkostosta lopulta löytyi myös yrityksen ensimmäiset asiakkuudet. Verkostoista myös saatiin haalittua ensimmäiset työntekijät. Inhimillisen- ja sosiaalisen pääoman merkitys on konsulttialalla niin merkittävä, että haastateltava uskoo, että se muodostaa jopa alalle tulemisen esteen. Ensimmäisen asiakkaan hankkiminen tyhjistä pelkillä puhelinsoitoilla on hyvin haastava tilanne ja haastateltava toteaa, että se olisi täysin erilainen lähtötilanne mitä Yritys E:ssä oli. Tähän jos lisätään vielä kokemattomuuden tuoma uskottavuushaaste, tilanne näyttää entistä hankalammalta. Haastateltava suosittelee hankkimaan ensin kokemusta ja suhteita työuralla, yrityksen perustaminen on suotuisa ajatus vasta myöhemmässä vaiheessa.

Teema: Organisaation rakentaminen

Yrityksellä on matala organisaatio. Tällä hetkellä Yritys E:ssä on kolme täysipäiväistä yrityksen sisäistä roolia. Tämän lisäksi organisaatiossa täytetään ketterästi muita yrityksen tarvitsemia rooleja omien töiden ohella ja nämä tehtävät perustuvat vapaaehtoisuuteen. Yrityksen sisäinen kulttuuri on erittäin avoin, kaikki yrityksen jäsenet saavat näkyvyyden yrityksen asioihin ja päätöksentekoon. Avoimuudella on pyritty rakentamaan luottamusta ja hallitsemaan sellaisia riskejä, jotka voisivat syntyä tietämättömydestä tai vääristä uskomuksista. Osallistumispakkoa yritystä koskevien asioiden hoitoon ei kuitenkaan ole ja kukin organisaation jäsen saa oman mielenkiintonsa mukaan valita kuinka paljon haluaa olla mukana yrityksen kehittämisessä. Haastateltava pohtii, tuleeko yrityksen kasvun mukana jossakin vaiheessa eteen tilanne, että tiedon määrää kannattaisi rajoittaa organisaation sisällä, mutta ainakaan tällä hetkellä sille ei ole tarvetta eikä sitä myöskään toivota.

Yrityksen brändi on rakennettu harkiten ja brändäyksen ajatuksena on ollut erottuminen. Visuaalisen ilmeen haluttiin poikkeavan alan muiden yritysten toisiaan muistuttavasta ilmeestä ja tällä tavoin Yritys E toivoi erottuvansa muista. Yritys E käytti visuaaliseen ilmeeseensä ulkopuolista asiantuntijaa. Yritys rakensi uskottavuuttaan osakkaidensa kokemuksella ja näytöillä. Lisäksi yrityksen uskottavuutta pyrittiin parantamaan kannattavuuden perusteella, haastateltava mainitsee, että Yritys E:lle oli erittäin tärkeitä pystyä tekemään voitollinen ensimmäinen tilikausi, koska sen avulla voi myös perustella kumppaneille, että yritys on elinvoimainen ja uskottava. Uusia rekrytoitavia houkuteltiin yritykseen asiakasportfolion ja nykyisen henkilöstön osaamisprofiilin perustein. Haastateltava ei kokenut, että asiakkailta olisi ollut minkäänlaisia ennakkoluuloja tai epäluottamusta aloittavaa yritystä kohtaan. Tässä yhteydessä todetaan julkishallinnollisten projektien etukäteisvaatimukset eli liikevaihtoa tai henkilöstön määrää koskevat rajat mutta tällä yksityiskohdalla ei ole tässä yhteydessä merkitystä Yritys E:n tapauksessa. Yritys panosti sisäisesti myyntiin eikä tässä ollut käytössä ulkopuolisilta hankittuja myyntipalveluita. Haastateltava koki, että myynti on yrityksen ydinliiketoimintaa ja sitä haluttiin nimenomaan tehdä itse.

Teema: Kasvun haasteet ja niiden selittäminen

Kasvu rahoitettiin organisesti tulorahoituksella. Yritys pyrki konservatiivisella asenteella rajoittamaan kasvun haasteita, esimerkiksi yrityksen asiakkaat olivat suuria toimijoita, joten niiden voi olettaa olevan vakaita yrityksiä. Rekrytointiriskiä on Yritys E:ssä hallittu samanlaisella harkitsevaisuudella, esimerkiksi rekrytoinnit ovat usein yrityksen sisäisen

suosittelijan tukemia. Kilpailusta työvoimamarkkinoilla haastateltava toteaa sen olevan riippuvainen suhdanteista. Nousukaudella Yritys E koki voimakasta kilpailua parhaista osaajista mutta nykyisessä laskusuhdanteessa vapaita tekijöitä on tarjolla enemmän ja kilpailu vähäisempää. Toisaalta uusia asiakasprojekteja aukeaa laskusuhdanteessa vähemmän, joten yrityksen kasvu ei ole yksin riippuvainen onnistumisesta työvoimamarkkinoilla tai asiakasprojekteissa, vaan se on tasapainoilua näiden kahden välillä. Hallinnollisia vaatimuksia haastateltava ei koe erityiseksi haasteeksi aloittavalle yritykselle eikä näe minkäänlaista epäreilua kilpailuasetelmaa suurien ja pienien toimijoiden välillä. Asiakkuusstrategioista Yritys E suosii pitkäaikaisia kumppanuuksia. Pitkäaikaiset kumppanuudet mahdollistavat haastateltavan ajan myötä kasvun asiakkuuksien sisällä, mikä tukee yrityksen kasvua.

7.6. Haastatteluiden analyysi

Tutkittaessa strategioita, kuinka aloittavat yritykset ovat hallinneet uutuuden riskiä on mielekästä verrata aikaisemmasta tutkimuksesta löydettyjä seikkoja tässä opinnäytetyössä haastateltuihin yrityksiin. Oheisessa taulukossa esitetään haastattelun perusteella yhteenveto sellaisista taustatekijöistä, joiden tulisi Yang & Aldrich (2017, 37) mukaan pienentää aloittavan yrityksen riskiä.

Taulukko 4. Yhteenveto haastatteluiden vastauksista

Kysymys	Toteutuu haastatelluista yrityksistä
Oliko yrittäjällä aikaisempaa kokemusta samalta alalta	5/5
Oliko yrittäjällä aikaisempaa yrittäjäkokemusta	5/5
Luotiinko liiketoimintasuunnitelma	1/5
Luotiinko osakassopimus	5/5
Oliko yrityksellä käytössä tilitoimisto	5/5

Oliko yrityksellä käytössä lakimies	4/5
Oliko yrityksen tukena enkelisijoittaja	0/5

Kaikki haastatellut yritykset olivat hyvin järjestäytyneitä ja toiminta vaikuttaa perustamisvaiheesta lähtien ammattimaiselta. Kaikissa yrityksissä luotiin osakassopimus, valtaosalla oli käytössään lakimies ja tilitoimistopalvelut olivat kaikkien yritysten käytössä jo alusta alkaen. Nämä ovat aikaisemman tutkimuksen mukaan aloittavalle yritykselle tärkeitä rutiineja, jotka pienentävät aloittavan yrityksen riskiä (Yang & Aldrich 2017). Mielenkiintoisesti liiketoimintasuunnitelman luomisen suhteen haastatelluissa yrityksissä oli eniten hajontaa, Yritys A panosti siihen merkittävästi mutta muissa yrityksissä virallista liiketoimintasuunnitelmaa ei luotu. Yritys C:n kohdalla liiketoimintasuunnitelmaa ei erikseen luotu siitä syystä, että perustajilla oli haastateltavan mukaan tarpeeksi vahva kokemus lähes vastaavasta yrityksestä. Lopuissa haastatelluista yrityksissä toimittiin edellisten välimaastossa, näissä tapauksissa liiketoimintaa on suunniteltu ketterämmin matkan varrella ja dokumentointikäytännöt ovat olleet vaihtelevia.

Eryyksen yksimielisiä haastatellut yrittäjät olivat tilitoimistopalveluiden hyödyntämisestä. Jokainen haastatelluista yrityksistä oli hankkinut itselleen kirjanpitäjän ja useampi mainitsi, että näihin palveluihin on panostettu erityisen harkiten. Yrittäjien aikaisempi kokemus myös näkyy tässä päätöksessä, yksi haastatelluista mainitsee toimineensa aikaisemmin yrittäjänä ilman tilitoimistoa ja toteaa kokemuksen opettaneen, että yrittäjän kannattaa ennemminkin keskittää ajankäyttönsä ydinliiketoimintaansa. Vastaavanlaisia ajankäyttöön liittyviä kommentteja saatiin kaikilta muiltakin yrittäjiltä liittyen tilitoimistopalveluiden hyödyntämiseen. Kaikki yritykset olivat rahoitettu yrittäjien omista varoista ilman ulkopuolista rahoitusta. Perustamisvaiheen jälkeen yritykset rahoitettiin tulorahoituksella, eikä yhdelläkään ollut lainoja tai muuta ulkoista rahoitusta.

Kaikkein tärkeimpänä tekijänä haastatelluissa nousi korostetusti esiin yrittäjien aikaisempi kokemus. Jokaisella haastatelluista oli aikaisempaa yrittäjäkokemusta ja mikä tärkeintä, jokaisella oli myös huomattavasti alakohtaista kokemusta ennen nykyisen yrityksen perustamista. Alakohtainen kokemus on myös aikaisemman tutkimuksen mukaan erittäin tärkeä aloittavan yrityksen riskinhallintaan vaikuttava seikka, kun taas aikaisemman yrittäjäkokemuksen merkitys on pienempi, mutta kuitenkin positiivisesti vaikuttava ominaisuus (Yang & Aldrich 2017).

7.6.1. Yrittäjien motivaatiotekijät

Yrityksen perustajien motivaatio on luonnollisesti merkittävä tekijä yrityksen menestymiselle. Haastatellut yrittäjät mainitsivat motivaatiotekijöikseen sellaisia seikkoja kuten vapaus, riippumattomuus, itsensä kehittäminen ja taloudellinen potentiaali. Myös sellaiset pehmeät arvot, kuten työntekijäkokemus tai ”parhaan mahdollisen työpaikan” luominen esiintyivät vastauksissa. Kukaan haastatelluista ei ollut ns. pakkoyrittäjä tai muista ulkoisista syistä yrittäjän toimessaan, vaan kaikilla haastatelluilla päätös yrittäjyyteen on lähtenyt omasta tahdosta. Haastatellut myös kokivat olevansa luonteeltaan yrittäjähenkisiä ja yrittäjyyden tuntuvan itselleen luontevaksi toiminnaksi. Osa haastatelluista olivat jopa niin vahvasti yrittäjähenkisiä, että he mainitsivat ajatuksen palkkatyöstä jonkin toisen palveluksessa etäiseksi tai muulla tavoin omalle luonteelleen sopimattomaksi.

Motivaatiota kuvastaa myös ajallinen ja taloudellinen sitoutuminen. Yritys D:tä ja Yritys B:n muutamaa yksityiskohtaa lukuun ottamatta kaikki haastatellut toimivat täysipäiväisesti yrityksessään sen perustamisvaiheesta lähtien. Kaikki haastatellut käyttivät omasta mielestään riittävästi aikaa yritykseensä sen perustamisvaiheessa ja siitä eteenpäin. Taloudellisen sitoutumisen voi myös sanoa kuvastavan voimakasta motivaatiota yrittämistä kohtaan, sillä kaikki haastatellut yritykset rahoitettiin yrittäjien omista varoista.

Motivaatiotekijöistä merkittävimmin ilmentyi yrittäjien aito halu rakentaa parempaa yhteiskuntaa luomalla sellaisen yrityksen, joka ratkaisee joko yrittäjän itsensä kokemia haasteita aikaisemmalta työuralta tai toteuttamalla parhaan mahdollisen työpaikan vision. Tämä näkyy myös haastateltujen yritysten kulttuurissa, jossa sisäiseen kulttuuriin panostetaan voimakkaasti. Motivaation tärkeydestä mainitsevat myös Gartner et. al. (1992) toteamalla, että tutkimukselle on tärkeätä tunnistaa motivaatiotaustat yrityksen perustamiselle.

7.6.2. Yrityksen rakentaminen

Kaikki haastatellut yritykset toimivat konsultteina IT-alalla ja kuten aikaisemmin mainittiin, ne rahoitettiin perustajajäsenten omista varoista. Kyseisen sektorin taloudelliset alkupääomavaatimukset ovat hyvin pienet, sillä valtaosa kuluista on henkilöstökuluja ja suoraan sidoksissa yrityksen henkilömäärään. Kiinteät kulut ovat pienet, osalla yrityksistä ei esimerkiksi ollut toimitiloja lainkaan yrityksen alkuvaiheessa ja koneita tai kalustoa ei henkilökohtaisia tietokoneita lukuun ottamatta juuri tarvita. Henkilöstökulujen lisäksi

yrietykset investoivat myyntiin, brändimuotoiluun, tilioimistopalveluihin ja tarvittaessa lakimiesten konsultointiin.

Myyntin tärkeyttä korostettiin haastatteluissa. Myyjäpositio järjestettiin haastatelluissa yrityksissä joko organisaation sisältä perustajajäsenten joukosta, palkkaamalla yritykseen myyjä, ulkoistamalla myyntiä tai näiden yhdistelmällä.

Alkupääomavaatimusten keveydestä huolimatta haastatellut yritykset mainitsivat, että kuluja seurattiin ja hallittiin erittäin tarkasti. Konsulttialan yrityksissä se tarkoittaa käytännössä sopivan työntekijämäärän hankkimista suhteessa asiakkuuksien määrään. Konsulttialan yritykselle kaikkein suurin kulu on, jos sen työntekijät eivät ole asiakastyössä. Tätä riskiä pyrittiin yritysten alkuvaiheessa hallitsemaan kartoittamalla asiakkaan tarpeet mahdollisimman tarkkaan etukäteen. Lisäksi toimialalle tyypillinen verkostoituneisuus auttaa yrityksiä joustamaan. Joustoa voidaan tarvita esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, että asiakastarve ilmaantuu yllättäen eikä asiakas pysty tai ole halukas odottamaan tarpeensa täyttämässä. Tässä tapauksessa aloittavalla yrityksellä ei välttämättä ole vielä niin paljon omaa henkilöstöä, että äkillisiin tarpeisiin voitaisiin tarttua. Näissä tapauksissa on mahdollista tarjota esimerkiksi markkinoilla oleville freelancereille kyseistä työtehtävää oman yrityksen välittämänä.

Vaikka taloudellisten pääomien tarve on kyseisellä toimialalla verrattain pieni, vastavuoroisesti sosiaalisen- ja inhimillisen pääoman rooli korostuu, sillä kyseessä on tietoala. Haastateltujen yritysten alkuvaiheessa yrittäjien sosiaaliset verkostot olivat erittäin tärkeitä, sillä näiden verkostojen avulla yrityksen saivat ensimmäiset asiakkaansa ja joissakin tapauksissa myös ensimmäiset työntekijänsä. Aloittavan yrityksen uskottavuus myös paranee, kun sen takana on kokeneita ja verkostoituneita omistajia.

Uskottavuushaasteesta kysyttäessä yrittäjät tunnistavat, että uudella yrityksellä on havaittavissa alkuvaiheessa haasteita juuri siitä syystä, että yritys ei ole vielä tunnettu. Tämä ongelma näyttäytyy sekä suhteessa asiakkaisiin että potentiaalsiin palkattaviin työntekijöihin. Asiakkaat eivät välttämättä uskalla ostaa tuntemattomalta tai pieneltä toimijalta. Lisäksi pienellä yrityksellä on omat haasteensa kokonsa puolesta, esimerkiksi julkishallinnon hankkeissa on määriteltyjä raja-arvoja, jotka täytyy ylittää, jotta tarjouskilpailuun voi osallistua. Samalla tavalla työntekijäkandidaatteja on hankalampaa saada innostumaan tai uskaltautumaan siirtymään tuntemattoman yrityksen palvelukseen. Yrittäjät eivät kuitenkaan nähneet näitä haasteita ylitsepääsemättömiksi, sillä uskottavuuden riskiä asiakkaita kohtaan hallittiin perustajajäsenten tuoman sosiaalisen- ja inhimillisen pääoman turvin. Lisäksi näytöt laadukkaasti suoritetusta asiakastyöstä auttavat

myöhemmässä vaiheessa merkittävästi uskottavuuteen. Myös taloudellinen menestys lisää yrityksen uskottavuutta, jos yritys pystyy näyttämään toimivansa voitollisesti, on asiakkaiden helpompi luottaa yrityksen elinvoimaisuuteen. Kaikkien haastateltujen yritysten liiketoiminnan ytimessä oli tavoite olla erittäin korkean tason toimija, yritysten kilpailuvalttina oli laatu ja tätä sanomaa pyrittiin myös viestimään asiakkaille. Myöhemmin referenssien karttuessa luottamus- ja tunnettuusongelma väheni merkittävästi.

Työntekijöitä kohtaan tunnettuuden haastetta voidaan hallita hyvin suunnitellulla työntekijäkokemuksella. Kaikki haastatellut yrittäjät mainitsivat panostaneensa huomattavasti yrityksen sisäiseen kulttuuriin ja työntekijäkokemukseen. Lisäksi yrityksen perustajaosakkaiden kokemus ja maine auttaa myös rekrytointitilanteissa parantamaan yrityksen uskottavuutta. Yrityksen tunnettuus paranee haastattelujen perustella 2–3 vuoden kuluessa perustamisesta, sillä tässä vaiheessa yrityksellä on jo sen verran näyttöjä ja historiaa, että se aletaan tunnistamaan alan piireissä. Yrittäjät mainitsivat tässä vaiheessa huomanneensa, että heidän tarvitsi aiempaa vähemmän selittää yrityksensä taustoja rekrytointitilanteissa.

Kysyttäessä yrityksen brändistä kaikilla yrityksillä oli vähintään tunnistettava, tarkoin suunniteltu visuaalinen ilme ja kotisivut. Haastatelluista yrityksistä kolme oli käyttänyt ulkopuolista visuaalisen alan ammattilaista apuna ilmeen luomisessa. Visuaalinen ilme ja kotisivut olivat haastattelujen perusteella yritysten aloitusvaiheessa vaadittu minimitaso. Erityisiä sosiaalisen median tai muiden viestimien avulla toteutettavia mainoskampanjoita ei järjestetty yhdessäkään haastatelluista yrityksessä. Käytännössä aivan alkuvaiheessa yritysten brändi muodostui visuaalisen ilmeen lisäksi sen perustajien maineesta ja myöhemmin yritysten tunnettuus ja maine kasvoivat ajan myötä orgaanisesti laadukkaan asiakastyön seurauksena. Yrityksen toimitilat toimivat myös osana brändiä, osa haastatelluista yrityksistä oli investoinut huomattavasti toimitilojensa viihtyvyyteen. Huolimatta siitä, että konsulttialalla työntekijät usein työskentelevät asiakkaiden tiloissa tai hybridimallin mukaan, jossa työtä tehdään suurimmalta osin etänä, toimitilojen viihtyvyyden koettiin olevan tärkeä yhteishengen ja yrityksen identiteetin luomisen väline. Toimitilakäytännöissä oli kuitenkin hajontaa yritysten keskuudessa, kahdella haastatelluista yrityksistä ei ollut omia toimitiloja.

Yrityksen alkuvaiheessa sen todellisen tilanteen hahmottamista vaikeuttaa myös Bruderl ja Schussler (1990) tutkimuksessaan toteama kuherruskuukausi. Tästä oli todisteita myös tämän opinnäytetyön haastatteluissa, joissa todettiin, että varsinkin ensimmäinen vuosi on yritykselle ”sokkona lentämistä”. Vasta ensimmäisen kokonaisen tilikauden jälkeen yritys on kerännyt taloudellista dataa sellaisen minimimäärän, että sitä voidaan käyttää analyysiin

esimerkiksi vertaamalla tuleviin kausiin. Tämän riskin pienentämiseksi ei haastattelujen perusteella ollut tarjolla varsinaisesti mitään ratkaisua mutta sen olemassaolon tiedostaminen on itsessäänkin hyödyllistä. Perustaessaan uutta yritystä perustajajäsenten on hyvä tiedostaa, että alkuvaiheessa ensimmäinen mitattava etappi on aikaisintaan ensimmäisen tilikauden jälkeinen aika ja johtopäätösten tekeminen liian aikaisin on todennäköisesti epätehokasta tai jopa turhaa. Myöskään tämän epätietoisuuden ajan aiheuttamaa henkistä kuormaa ei tule väheksyä, varautumalla myös henkisesti alkuaikojen epämääräisyyteen voi auttaa motivoitumaan pitkäjänteisyyteen yrittäjyydessä.

7.6.3. Organisaation rakentaminen ja kasvu

Organisaation rakentamisen luoma sisäinen ”inertia” on Stinchcomben (1965) alkuperäisen uutuuden dilemman mukaan yksi aloittavien yritysten riskiä lisäävä seikka. Näitä seikkoja selvitettiin haastatteluissa kartoittamalla yritysten sisäisen ja ulkoisen identiteetin muodostamista.

Kaikkien haastateltujen yritysten organisaatorakenne oli erittäin matala, joka on alalle tyypillistä. Haastateltujen yritysten koko oli myös maltillinen, suurin haastatelluista oli henkilömäärältään 36 henkeä. Organisaation sisäiset roolit olivat etukäteen mietitty, uusia rooleja tarjottiin organisaation sisällä sitä mukaan, kun tarpeita ilmaantui ja roolien välillä vallitsi haastateltavien mukaan täydellinen luottamus.

Parksin (1977) toteamista kasvuyrityksen vaiheista delegointikriisi olisi ilmiö, jonka mukaan edellä mainitut toimet eivät yrityksessä käytännössä toteutuisi. Tämä ilmiö ei kuitenkaan toteutunut haastatelluissa yrityksissä. Minkäänlaista mustasukkaisuutta tai suojaamiskäyttäytymistä ei roolien suhteen ollut havaittavissa. Haastatellut yritykset toimivat erittäin ketterästi uusien roolien suhteen sitä mukaan, kun tarpeita ilmaantui. Myös mahdollisuus perääntymiseen tietystä nimetyistä sisäisestä roolista oli tarjolla tai jos asiasta oli epävarmuutta, näistä asioista keskusteltiin yhdessä yrityksen johdon eli perustajajäsenten kanssa.

Organisaation sisällä luottamuksen säilyttäminen oli haastateltujen yrittäjien mukaan ensiarvoisen tärkeätä. Eräs haastateltava korostaa, että yrityksessä ei tule koskaan rikkoa psykologista turvallisuutta. Ihmisillä on oltava luottamus siihen, että epäkohdista saa mainita ja että ne tulevat käsitellyksi. Ainoastaan näin toimittaessa organisaatiolla on mahdollisuus kehittyä.

Edellä mainitut seikat sisäisten roolien kokeilemisen mahdollisuudesta ja psykologisen turvallisuuden säilyttämisestä johdattavat tärkeän seikan, eli oppimisen ääreen. Oppimisen tärkeydestä mainitaan myös mm. Yang & Aldrich (2017) tutkimuksessa. Tämän lisäksi teoriaosuudessa McGrath (1999) käsittelee organisaation turvallisuutta ja luottamusta. Hänen mukaansa, jos organisaatiossa vallitsee syyllistämisen ilmapiiri, puuttuu ihmisiltä kannustimet riskien ottamiseen ja tätä kautta organisaation kehittämiseen. Tällaisessa ilmapiirissä yritykseen muodostuu vähitellen välttelyn kulttuuri, jossa yksittäisen työntekijän näkökulmasta on itse asiassa parempi tehdä mahdollisimman vähän, jotta kaikilta mahdollisilta virheilta vältyttäisiin. Tätä riskiä hallitaan haastatelluissa yrityksissä aktiivisesti, jo edellä mainittu psykologinen turvallisuus mahdollistaa ongelmien esiintulon ja työkaluna löydettyihin ongelmiin on käytössä esimerkiksi retrospektiivit. Haastatelluissa yrityksissä mainittiin, että samat käytännöt olivat niin sisäisen, kuin ulkoisen asiakastyön yhteydessä. Edellisten havaintojen lisäksi haastatelluissa yrityksissä suositaan avoimuuden kulttuuria, esimerkiksi Yritys E oli sisäisesti erittäin avoin yrityksen asioista. Edellisten perusteella voidaan todeta, että aloittavan yrityksen kannattaa panostaa avoimeen sisäiseen kulttuuriin, psykologiseen turvallisuuteen ja oppivan organisaation kehittämiseen.

Aldrich ja Auster (1986, 186) esittävät pitkien asiakassuhteiden olevan yksi selviytymisstrategia pienille yrityksille ja myös tämän tutkimuksen haastattelemissa yrityksissä tätä strategiaa pyrittiin hyödyntämään. Haastattelussa mainittiin, kuinka pitkien asiakassuhteiden myötä on mahdollista saavuttaa ajan saatossa jatkuvasti kehittyvä asema asiakkuuteen, sillä toimiessaan asiakkaan hankkeissa työntekijät oppivat jatkuvasti tärkeää ”hiljaista tietoa” projektista, teknologiasta ja asiakkaan kulttuurista. Tämä luo etulyöntiaseman suhteessa sellaisiin kilpailijoihin, joiden työntekijöillä ei ole lainkaan kokemusta tietyn asiakkaan ympäristöstä. Tällä tavalla yritys saa niin sanotusti jalan oven väliin ja jatkossa uusien konsulttien tarjoaminen samalle asiakkaalle on helpompaa, sillä asiakkaalle työskentelevät kokeneemmat kollegat pystyvät nopeammin saattamaan uudet tulokkaat talon tavoille. Myös myyntityö on helpompaa vakiintuneille asiakkaille, sillä ihmiset ovat toisilleen entuudestaan tuttuja ja yhteistyön toimivuus on todettu.

Haastateltujen yritysten kilpailuvaltti on laatu ja henkilösidonaisuus alana tämä tarkoittaa käytännössä yrityksen työntekijöiden asiantuntemusta. Kaikki haastatellut yritykset pyrkivät erityisen tarkasti panostamaan rekrytointiin, jotta yrityksen profiiliin ja arvoihin sopivat kyvykkyydet saataisiin valikoiduksi. Yrityksen kasvun näkökulmasta tämä aiheuttaa haastateltujen perusteella kapeikon, sillä alan osaajilla on paljon mahdollisuuksia erilaisiin työtehtäviin eikä huippuosaajia ole loputtomasti tarjolla. Riskiä pyrittiin hallitsemaan ensinnäkin minimoimalla osaajavuoto yrityksestä panostamalla työntekijäkokemukseen,

minkä lisäksi yritykset käyttivät merkittävästi aikaa potentiaalisten työntekijöiden etsimiseen. Elinkeinoelämän suhdanteet myös vaikuttavat rekrytointeihin, nousukaudella rekrytointi on vaikeampaa mitä laskusuhdanteessa, mikä vahvistaa Carroll & Delacroix (1982, 183–187) esitetyn väittämän.

Tämän kappaleen loppuun vielä todettakoon, että organisaation elinkaaren yksi mahdollinen lopputulema voi olla sen päätyminen. Edelleen viitaten McGrathin (1999, 26) tutkimukseen riskeistä, yksi tapa hallita aloittavan yrityksen riskiä on analysoida sen taloudellista potentiaalia ja harkita vaihtoehtoiskustannuksia. Jos yrityksen taloudellinen potentiaali ei ole riittävä suhteessa sen tarvitsemiin investointeihin ja etenkin jos tarjolla on parempia vaihtoehtoja, voi olla järkevää lopettaa yritys. Tähän päädyttiin myös yhdessä tämän tutkimuksen yrityksistä. Kyseisessä Yritys D:ssä oli tarkkaan harkittu liiketoiminta, sen kassavirta oli positiivinen ja yritys oli velaton. Tästä huolimatta omistajat totesivat kysynnän olevan liian heikkoa, jotta heidän kannattaisi käyttää yritykseen enempää aikaa. Taloudellisen potentiaalın ja vaihtoehtoiskustannusten vaikutus on kuitenkin tapauskohtaista ja yrityksen omistajien harkinnan varassa. Voin kuvitella tapauksia, joissa yritystoiminta on omistajalleen ennemminkin harrastustoimintaa kuin toimeentuloa ja yrittäjä saa siitä muuta kuin rahallista arvoa. Riskinhallinnan näkökulmasta kuitenkin voidaan todeta, että yrittäjien kannattaa aidosti tarkastella oman liiketoimintansa elinvoimaisuutta ja pidättäytyä ”rakastumasta” yritykseensä. Lopuksi haluan mainita, että tiedostan että yritys voi päätyä konkurssiin tai muulla tavalla vastoin perustajien tahtoa lopetetuksi. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkittu epäonnistuneita yrityksiä ja ne päätettiin jättää tulevien tutkimusten käsiteltäväksi jo tehtävän rajausvaiheessa.

7.7. Yhteenveto

Mietittäessä aloittavan yrityksen riskienhallintaa IT-yrityksissä, tämän tutkimuksen perusteella yksi tärkeimpiä seikkoja on yrityksen perustajajäsenten valinta.

Perustajien tulee ensinnäkin olla aidosti motivoituneita yrittämiseen ja taloudellisten pikavoittojen ajatukset on syytä unohtaa. Esimerkiksi kaikki tässä työssä haastatellut yrittäjät kuvailivat itseään yrittäjähenkisiksi ja yrittämisen olevan itselleen ominaista ja motivoivaa toimintaa. Tutkimusaineistossa oli myös varoittava esimerkki, jossa perustajajäsenten erimielisyys yrityksen kasvun rahoittamisen suhteen johti uudelleenjärjestelyyn ja perustajaosakkaan poistumiseen yrityksestä. Toisessa yrityksessä yksi alkuvaiheessa keskusteluissa mukana ollut henkilö päätti jättäytyä yrityksen

ulkopuolelle ennen sen virallista perustamista. Edellisten perusteella voidaan todeta, että yrityksen perustamisvaihe tulee suunnitella harkitusti ja keskusteluihin osallistuvilta tulee pyrkiä selvittämään todellinen motivaation ja sitoutumisen määrä.

Yrityksen perustajalla tulee olla vahva alakohtainen kokemus eli henkilön inhimillinen pääoma, jonka avulla perustettavan yrityksen tietopääomaa vahvistetaan heti ensimetreistä lähtien. Kokemuksen avulla yritys pystyy kilpailemaan vakiintuneiden yritysten kanssa, sillä kokemuksen kautta on mahdollista vakuuttaa asiakkaat korkeasta laadusta. Laatuksiteeri vaikuttaa olevan aloittavalle yritykselle looginen kilpailuvaltti, ainakin tämän työn haastattelujen perusteella. On myös hyödyllistä, joskaan ei välttämätöntä, että perustajalla on aikaisempaa yrittäjäkokemusta. Tämä kokemus nopeuttaa ja helpottaa yrityksen alkuvaiheen toimia, kun yrityksen perustamisvaiheessa on tiedossa parhaat käytännöt ja helpoimmat sudenkuopat ovat vältettävissä. Tästä esimerkkinä mainittakoon, että kaikki haastattelun yrittäjät pyrkivät maksimoimaan oman ajankäyttönsä yrityksen ydinliiketoimintaan ulkoistamalla muita toimia, kuten tilitoimistopalveluja tai matalan tason myyntityötä.

Yrittäjän inhimillisen pääoman lisäksi aivan yhtä merkittävä seikka on yrittäjän sosiaalinen pääoma, eli yrittäjän verkostot. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella aloittava yritys saa jalansijansa yrittäjän aikaisempien meriittien ja verkostojen kautta. Ensimmäinen asiakas on yritykselle kriittisen tärkeä ja kaikissa haastatelluissa tapauksessa ensimmäinen asiakas on löytynyt nimenomaan yrittäjän omista verkostoista. Tästä eteenpäin yrityksellä on tarjota näyttöjä asiakastyöstä ja ajan myötä referenssien karttuessa yrityksen uskottavuus, tunnettuus ja maine paranee, mitä kautta mahdollisuuksia voi aueta myös alkuperäisten omien verkostojen ulkopuolelle.

Viimeisenä mainittavana seikkana perustajajäsenten valintaan tulee aloittavan yrityksen kiinnittää huomiota perustajaosakkaiden määrään. Tähän tutkimukseen osallistuneiden yritysten perustajaosakkaiden määrä vaihteli välillä 1–6 osakasta. Pienimmän osakasmäärän yritys mainitsi, että päätöksenteko olisi voinut olla helpompaa, jos käytössä olisi ollut yhtiökumppani kenen kanssa sparrata ajatuksia. Lisäksi pienen perustajaosakasmäärän yrityksissä vastuu kasaantuu, joka aiheuttaa ylimääräistä painetta yrittäjällä. Henkistä kuormitusta ei myöskään tule aliarvioida, jokainen ihminen tarvitsee joskus apua, ja yksinyrittäjä joutuu tukeutumaan verkostoihin tai yrityksen ulkopuolisiin hallitusammattilaisiin pohtiessaan yrityksensä tulevaisuutta. Toisessa ääripäässä suurimman osakasmäärän yritys kommentoi haastattelussa, että alkuvaiheessa perustajaosakkeiden suuri määrä oli jossain määrin haitta, sillä se hidasti päätöksentekoa ja vaikeutti yksimielisyyteen pääsemistä. Toisaalta suuri osakasmäärä auttaa aloittavaa

yrittäjästä vahvistamalla sen inhimillistä-, sosiaalista ja taloudellista pääomaa. Näitä perustajaosakkaiden määrästä johtuvia hyötyjä ja haittoja tulee punnita perustettaessa uutta yritystä.

Tämä opinnäytetyö tutki IT-yrityksiä, jonka työntekijät toimivat konsultteina asiakkailleen. Taloudellisesta näkökulmasta toimialan erityispiirre on sen sitomien pääomien vähyys. Haastateltujen yritysten menestys tai kasvu ei ollut riippuvainen sen alustavista taloudellisista pääomista. Kasvua olisi haastateltujen perusteella voinut todennäköisesti nopeuttaa taloudellisia pääomia lisäämällä, mutta tämä ei ollut haastateltujen yritysten tavoitteena. Kasvurahoituksen käänköpuolena nähtiin kontrollin siirtyminen ulkopuolisille ja tätä haluttiin välttää kasvunopeuden kustannuksella. Vastaavia havaintoja riskipääomasta ja yrittäjän kontrollista mainitsee myös Parks (1977, 42). Lisäksi ulkoinen rahoitus tuo yrittäjälle lisää vastuita ja velvollisuuksia, joka miellettiin haastatteluissa negatiivisena tekijänä. Kulujen hallinta on silti tärkeätä ja tätä voidaan kyseisen alan viitekehäyksessä toteuttaa panostamalla rekrytointeihin ja analysoimalla asiakastarpeet mahdollisimman tarkkaan.

Teknisen alan toimijan ei kuitenkaan tule unohtaa myyntiä ja siihen kannattaakin panostaa. Kompetenssi on tärkeätä asiakkuuden saamisessa ja sen ylläpitämisessä, mutta uusia asiakkuuksia tulee jatkuvasti etsiä minkä lisäksi olemassa olevista asiakkuuksista tulee pitää kiinni. Pitkäaikaisten asiakkuuksien arvo on korostetun tärkeä, sillä niiden kautta yritys vahvistaa kilpailuasemaansa suhteessa muihin yrityksiin.

Aikaisempi tutkimus mainitsee julkisten tahojen tai hallinnollisten vaatimusten aiheuttavan pienelle yritykselle epäsuhtaisen haasteen suurempiin yrityksiin verrattuna (Aldrich & Auster 1986, 182). Tämän tutkimuksen puitteissa näitä haasteita ei havaittu, yksikään haastatelluista yrittäjistä ei tunnistanut mitään erityistä haastetta, joka olisi johtunut hallinnollisista vaatimuksista. Päinvastoin yrittäjät olivat tietoisia, että pienillä yrityksillä on erilaisia helpotuksia hallinnollisista vaatimuksista. Loppujen lopuksi kaikki haastatellut yritykset pitivät erittäin tärkeänä, että julkisten tahojen vaatimukset suoritetaan esimerkillisesti. Hallinnollisiin vaatimuksiin vastaamisen riskiä pienentää tämän tutkimuksen mukaan yrittäjän aikaisempi yrittäjäkokemus ja rutiinien muodostaminen, tässä tapauksessa tilitoimisto- ja lakimiespalveluiden hyödyntäminen.

Yrityksen kulttuuria kehittäviä arvoja ovat rehellisyys, avoimuus ja luottamus. Näiden arvojen avulla aloittava yritys parantaa mainettaan, minimoi työntekijöiden vaihtuvuutta ja kannustaa ihmisiä jopa ylittämään itsensä ottamalla henkilökohtaisia riskejä toimimalla

oman mukavuusvyöhykkeensä ulkopuolella. Edellä mainitut arvot houkuttelevat ihmiset oppimaan ja oppiva organisaatio on erittäin tärkeä konsepti aloittavalle yritykselle.

8. Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tutkia aloittavien yritysten riskinhallintaa ja strategioita uutuuden ja pienuuden riskien vallitessa. Tutkimus rajattiin toimialakohtaisesti IT-sektoriin ja maantieteellisesti Suomeen. Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyttiin aluksi tutkimuksen pääteemaan, eli uutuuden dilemmaan, ja siihen kytköksissä olevaan pienuuden teemaan. Lisäksi teoriaosuudessa esiteltiin muita näkökulmia aloittavan yrityksen toimintaympäristöstä. Kyseisessä tutkimuksen neljännessä kappaleessa käsiteltiin ensimmäisenä lyhyesti enkelisijoittajat, mutta koska tutkimukseen osallistuneista yrityksistä yhdelläkään ei ollut ulkopuolista rahoitusta, päätettiin ulkoisen rahoituksen merkityksen tarkempi tulkinta rajata tutkimuksen aikana tämän työn ulkopuolelle ja sitä ehdotetaan jatkotutkimukseksi tuleville tutkimuksille. Neljännessä kappaleessa käsiteltiin myös riskin ja epäonnistumisen merkitystä siitä näkökulmasta, kuinka yrityksen sisäinen kulttuuri voi vaikuttaa yrityksen kasvupotentiaaliin. Neljännessä kappaleessa esiteltiin myös kasvuyrityksen vaiheita ja pohdittiin lyhyesti ratkaisuja erilaisten ”kriisien” selvittämiseksi. Viimeisenä neljännessä kappaleessa esiteltiin motivaation merkitystä yritystutkimukselle. Edellä mainittuja teorioita hyödynnettiin rakennettaessa tämän työn haastattelukysymyksiä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja tutkimusaineiston keräämiseen hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Haastattelumenetelmää haluttiin hyödyntää siksi, että tutkittaessa ihmisten käyttäytymistä se on todettu hyväksi menetelmäksi. Tämän lisäksi tutkimusaineistoa kerätessä haluttiin sallia tutkimusmenetelmän valinnalla joustoa aineiston keräämistilanteisiin, sillä ennakkoolettama oli, että aloittavan yrityksen haasteiden ja strategioiden hahmottaminen vaatii pohdintaa ja liian yksityiskohtainen kysely voisi rajata tärkeitä asioita tutkimuksen ulkopuolelle. Täysin avoimesta haastattelutyypistä kuitenkin pidättäydyttiin ensinnäkin siitä syystä, että keskusteltavat asiat haluttiin linkittää aikaisempaan tutkimukseen. Toisekseen etukäteen valmistellulla puolistrukturoidulla haastattelulla haluttiin helpottaa keskustelujen käynnistämistä tarjoamalla haastateltavalle teemoja, minkä ympäriltä lähteä pohtimaan omia kokemuksia. Haastattelupohja myös helpotti vastausten esittämistä ja tulosten analysointia. Vaikka ihmiset vastaavatkin haastattelutilanteessa esitettyihin teemoihin

omalla tavallaan ja omista lähtökohdistaan, voidaan yleistettäviä samankaltaisuuksia löytää helpommin, kun kysymykset ja vastaukset jäsennetään yleistettävien teemojen ympärille.

8.1. Tulosten pohdinta

Tämän työn päätutkimuskysymys oli:

- **Miten uudet suomalaiset IT-alan yritykset hallitsevat aloittavan yrityksen riskejä?**

Yang ja Aldrich (2017) korostavat *erityisen inhimillisen pääoman* merkitystä, eli aikaisempaa alakohtaista kokemusta siltä toimialalta, jolle uutta yritystä ollaan perustamassa. Levinthal (1991) taas puhuu organisaation pääomasta, joka sisältää aineellisten pääomien lisäksi esimerkiksi sosiaalisen pääoman, eli yrittäjien kartuttamat henkilökohtaiset verkostot. Tämä opinnäytetyö tukee vahvasti edellisiä tutkimuksia, sillä inhimillisen- ja sosiaalisen pääoman merkitys on yksi tämän tutkimuksen merkittävimpiä *päälöydöksiä*. Haastattelujen perusteella yritysten alkuvaiheen elinvoima kumpuaa nimenomaan perustajaosakkaiden kokemuksesta ja verkostoista. Verkostot vaikuttavat olevan IT-alalla korostetussa asemassa, sillä ala on dynaaminen, henkilösidonainen ja projektiluonteinen. Alalla etsitään aktiivisesti tiettyyn tarpeeseen vastaavaa parasta osaajaa ja osaajien yhteistyöverkosto kulkee läpi suurten ja vakiintuneiden yritysten, pienten ja keskisuurten yritysten kautta aina freelancereihin asti. Tähän viitaten, aloittavat yritykset eivät välttämättä kokeneet suurempia ja vakiintuneita yrityksiä suoraan kilpailijoina, vaan osana verkostoa ja jopa potentiaalisina kumppaneina. Aikaisempi yrittäjäkokemus (Shane & Khurana 2003) ei ollut yhtä merkittävässä asemassa kuin alakohtainen kokemus, mutta yrittäjäkokemuksesta on hyötyä ja se helpottaa ja nopeuttaa päätöksentekoa yrityksen alkuvaiheessa. Kokemuksen puute luo jopa alalle tulon esteen, joten perustajaosakkaiden valinta on aloittavalle yritykselle tärkein yksittäinen seikka, jonka avulla aloittamisen riskiä voidaan pienentää. Perustajaosakkaiden tulee tarjota sekä alakohtaista kokemusta että yhteistyöverkostoja, parhaassa mahdollisessa tapauksessa perustajien osaamisprofiilit täydentävät toisiaan. Lisäksi perustajaosakkaiden aikaisempi kokemus ja verkostot parantavat aloittavan yrityksen uskottavuutta, mikä on erittäin tärkeää, kun yritys etsii ensimmäisiä asiakkaitaan ja työntekijöitään. Perustajien arvomaailman ja motivaatiotekijöiden tulee myös kohdata.

IT-ala on hyvin henkilösidonainen, joten yrityksen perustajaosakkaiden kokemus yhdessä yrityksen henkilöstön asiantuntemuksen kanssa on alan yrityksille tärkein yksittäinen

kilpailuvaltti. Haastatteluiden perusteella yritykset panostavat rekrytointitilanteisiin erityisellä tarmokkuudella, jotta yrityksen profiilin parhaiten sopivat kyvykkyydet löydettäisiin. Paras vaihtoehto haastattelujen perusteella on "win-win" tilanne, jossa työnantaja saa parhaan mahdollisen osaajan ja työntekijä sellaisen työnantajan, jossa omaa osaamistaan pääsee käyttämään. Varsinaisen kompetenssin lisäksi molempien tahojen tulee myös tunnustaa yhteinen arvomaailma ja kulttuuri. Pienessä aloittavassa yrityksessä epäonnistunut rekrytointi on ongelma ja henkilösidonmaisella IT-alalla se korostuu. Yritykset panostavat merkittävästi myös työntekijäkokemukseen ja henkilöstön viihtyvyyteen, minkä lisäksi yrityksillä on käytössä erilaisia osakeoptio-ohjelmia sitouttaakseen henkilöstöä. Yrityksen tulee siis pystyä houkuttelemaan yrityksen arvomaailmaan sopivat parhaat kyvykkyydet ja kyetä sitouttamaan heidät. Lisäksi yrityksessä tulee toteutua oppivan organisaation käsite. Tämä mahdollistetaan yrityksen sisäisellä avoimuudella ja luottamuksella, minkä lisäksi yrityksessä tulee vallita psykologinen turvallisuus, jotta asioista keskustellaan riittävän ajoissa ja mahdollisista epäkohdista päästään oppimaan.

Aldrich ja Auster (1986) esittävät pitkäaikaiset suhteet kasvustrategiana pienuuden dilemman vallitessa ja tämä vahvistettiin tämän opinnäytetyön haastatteluissa. Asiakasstrategioista pitkäaikaiset kumppanuudet mahdollistavat tulevaisuuden kasvun ja antavat yritykselle edun suhteessa muihin alan yrityksiin. Pitkäaikaisen kumppanuuden myötä yritykselle kertyy tietoa ja luottamusta sekä vakiintuneet kommunikaatioverkotot asiakkuuteensa. Aikaisemman tutkimuksen mukaan pääomien kasvattaminen on merkittävin pienen yrityksen haaste (Aldrich & Auster 1986). IT-ala vaikuttaa kuitenkin haastattelujen perusteella olevan aloittavalle yritykselle sikäli myötämielinen, että alkupääomavaatimukset ovat pienet. Alkuinvestointeja ei juuri tarvita ja valtaosa yrityksen kuluista on henkilöstökuluja, jotka kasvavat suoraan suhteessa yrityksen henkilömäärän mukaan. Yrityksellä tulee tietysti olla riittävä rahoitus palkkojen maksuun, mutta koneisiin tai kalustoon, toimitilat mukaan lukien, ei pääomavaltaisempiin aloihin verrattuna ole merkittävää aloittamisen kynnystä tai riskiä. Yrityksen on kuitenkin luonnollisesti pidettävä huoli kassanhallinnastaan ja haastattelujen perusteella tämä vaatiikin erityistä huomiota, varsinkin yrityksen alkuvaiheessa. Aikaisemman tutkimuksen määrittelemä kuherruskuukausi (Bruderl & Schussler 1990; Fichman & Levinthal 1991) tunnistettiin haastatteluissa sitä kautta, että yritys toimii alkuvaiheessa tietyllä tapaa sokkona. Vasta ensimmäisen tilikauden jälkeen yrityksellä on ensimmäistä kertaa aineistoa, minkä perusteella tulevaisuutta voi lähteä ennustamaan, tosin varauksin, sillä suurella alkupääomalla yritys voi jatkaa vielä paljon pidemmälle huonommallakin menestyksellä.

Yangin ja Aldrichin (2017) tutkimukseen viitaten tässä työssä haluttiin myös selvittää, kuinka järjestäytyneitä yritykset olivat aloittaessaan, sillä heidän mukaansa yrityksen resurssit, rutiinit ja rajat määrittämällä voidaan pienentää uutuuden dilemmaa. Tähän tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat laadukkaasti järjestäytyneitä, minkä voi todeta taulukosta 4. Näihin tuloksiin vaikuttaa tämän työn tutkijan mielestä perustajajäsenten yleisen kokemuksen lisäksi aikaisempi yrittäjäkokemus. Tämän voi perustella esimerkiksi sillä, kuinka valveutuneita haastateltavat olivat oman ajankäyttönsä suhteen. Aloittavan yrityksen perustajajäsenten tulee käyttää aikansa sellaisiin toimiin, jotka vievät yritystä eteenpäin sen ydinosaamisalueella ja muita toimia kannattaa ulkoistaa. Eniten yksimielisiä haastatteluissa oltiin tilitoimistopalveluiden hyödyntämisestä. Tilitoimiston avulla yrittäjät voivat ulkoistaa suuren osan kirjapidollisista vastuista samalla vastaten hallinnollisiin vaatimuksiin mahdollisimman laadukkaasti.

Aldrich ja Auster (1986) mainitsevat hallinnollisten vaatimusten olevan pienen yrityksen haaste, sillä pienellä yrityksellä on vähemmän resursseja näiden vaatimusten täyttämiseksi. Ongelman kerrannaisvaikutus tulee sitä kautta, että hallinnollisten vaatimusten täyttäminen vie aikaa ydinliiketoiminnalta ja oletta on, että pienessä yrityksessä sen edustajat ovat jo valmiiksi ajankäytöllisesti kuormitettuja. Julkisista hallinnollisista vaatimuksista (esimerkiksi verotus) ei haastattelujen perusteella kuitenkaan nähty aloittavalle yritykselle erityistä haittaa. Kaikki haastatellut yrittäjät ymmärsivät vaateet ja halusivat täyttää vaatimukset ensiluokkaisesti. Haastattelujen perusteella tämä ongelma voidaan kuitenkin ratkaista valitsemalla kumppaniksi luotettava tilitoimisto ja tarvittaessa lakimiespalvelut. Yritykset tiedostavat pieniä toimijoita kohtaan asetetut helpotukset julkisia vaatimuksia kohtaan, mikä edelleen vahvistaa käsitystä siitä, että yrityksen ydinliiketoiminnan ulkopuoliset vaatimukset eivät ole aloittavalle yritykselle merkittävä haaste tai epäreilu asetelma.

Aldrich ja Auster (1986) esittävät, että pienelle yritykselle olisi pienuuden dilemman kautta vaikeampi kilpailla työvoimamarkkinoilla vakiintuneita yrityksiä vastaan. Kilpailusta työvoimamarkkinoilla ei haastatteluissa nähty varsinaista epäkohtaa verrattaessa vakiintuneisiin yrityksiin. Tässä ehkä korostuu alan henkilösidonaisuus ja tietynlainen alakohtainen sisäinen kulttuuri. Varmaa työnantajaa ja mahdollista etukäteen määriteltyä urapolkua tärkeämpää joillekin työntekijöille vaikuttaa kyseisellä alalla olevan itsensä toteuttamisen ja kasvun mahdollisuudet. Mainittakoon kuitenkin, että aloittavan yrityksen tulee olettaa, että yrityksen tunnettuus työvoimamarkkinoilla on vuosien työn takana ja tätä kautta yritys voi joutua ponnistelemaan enemmän rekrytoinneissaan.

Tämän tutkimuksen alatutkimuskysymys oli:

- **Millaisia motivaatiotekijöitä yrittäjillä oli yritystä perustaessaan?**

Gartner et. al. (1992) mainitsevat, että yrittäjätutkimuksen teorian muodostamiselle on hyödyllistä kuvata niitä toimia, mitä yrittäjät tekevät. Gartner et. al. (1992) myös esittävät viisi kategoriaa, joiden perusteella yrittäjän motivaatiota voitaisiin tutkia. Näitä kategorioita hyödynnettiin työn haastattelukysymyksissä. Kaikilla yrittäjillä oli positiivinen *odotusarvo* yritystoiminnan mielekkyydestä. Yrittäjien vahva aikaisempi kokemus oli nähtävillä vastauksissa, sillä kaikilla haastatelluilla oli etukäteen hyvä kuva yritystoiminnan mahdollisuuksista. Heillä oli myös aikaisempaa kokemusta yrityksen kasvun vaiheista, joten heillä oli alusta asti ainakin alustava kuva minkälaisia vaiheita yritys tulee kohtaamaan (Parks 1977). Gartner et. al. (1992) mainitsemasta *tarve*-kategoriasta tutkittiin yrittäjien motivaatiotekijöitä uuden yrityksen perustamiselle. Tässä tutkimuksessa haastateltujen yrittäjien motivaatiotekijät löytyivät haastattelujen perusteella henkilöiden omasta tahdosta eikä yksikään yrittäjistä ollut niin sanotusti pakkoyrittäjä tai muista ulkoisista syistä yrittäjänä. Lähtökohtaisesti kaikkia haastateltuja yritysten edustajia yhdistää yrittämisen suoma vapaus, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa vapautta tehdä asiat parhaaksi katsomallaan tavalla. Yksikään yrittäjistä ei maininnut, että taloudellinen menestyminen olisi ollut motivaation pääsyy, mutta yrittämisen tuoma menestymisen mahdollisuus on yrittäjää motivoiva tekijä. Yrittäjät kokivat myös toiminnan olevan *oikeudenmukaista*, haastatteluissa ei löydetty kilpailun tai sääntelyn osalta mitään sellaista tekijää, joka olisi yrittäjällä epämotivoiva tekijä.

Motivaatiota voidaan mitata myös sillä, kuinka paljon perustajaosakkaat ovat investoineet yritykseen ajallisesti ja taloudellisesti. Yritys D:tä lukuun ottamatta kaikki haastatellut yrittäjät toimivat perustamassaan yrityksessä sen aloittamisesta lähtien täysipäiväisesti ja he investoivat yrityksiinsä myös taloudellisesti, sillä kaikki tämän tutkimuksen haastattelemat yritykset oli alkupääomitettu perustajaosakkaiden omista säästöistä, minkä lisäksi yrittäjät eivät maksaneet itselleen palkkaa yrityksen alkuvaiheessa.

Gartner et. al. (1992, 22–23) mainitsevat, että kysymyksenasettelun motivaatiosta voisi yrittäjätutkimuksen kohdalla asettaa muotoon ”Kuinka yrittäjä motivoi toisia?” Tämän opinnäytetyön mukaan yrittäjä motivoi toisia panostamalla yrityksen sisäisen kulttuurin muodostamiseen. Kaikissa haastatteluissa yrittäjät mainitsivat, että luottamus ja psykologinen turvallisuus ovat avainasioita, joita ei saa koskaan rikkoa. Luottamuksen avulla mahdollistetaan myös työntekijöiden ”kasvu” organisaation sisällä, yritys voi jakaa organisaation sisäisiä tehtäviä suoritettavaksi niistä kiinnostuneille ja näin mahdollistamaan

oppivan organisaation toteutumisen yrityksessä. Psykologinen turvallisuus myös mahdollistaa riskien ottamisen, sillä mahdollisten epäkohtien ilmaantuessa nämä asiat voidaan tuoda hyvissä ajoin esille, ongelmaa päästään korjaamaan ja virheistä voidaan oppia (McGrath 1999). Käytännössä tämän työn haastattelemisissa yrityksissä ongelmien läpikäymiseksi oli käytössä retrospektiivit, joiden avulla asioita käsiteltiin.

8.2. Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen tulosta voidaan arvioida sen luotettavuuden ja pätevyyden perusteella. Luotettavuudella eli tutkimuksen reliabiliteetilla arvioidaan, kuinka hyvin tutkimus on toistettavissa. Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä voidaan sanoa, kuinka hyvin tutkimus on tehty. (Hirsjärvi et al. 2009.) Tässä työssä on edellä esitetty teoriaan perustuvia pohdintoja, haastatteluiden lopputulemia ja näiden perusteella johdettuja päätelmiä, joita aloittavan yrityksen tulisi tehdä vähentääkseen edellä mainittuja riskejä. Tämä opinnäytetyö perustuu aikaisempaan tutkimukseen, sillä tutkimuksessa käytetty haastattelurunko oli johdettu aikaisempien tutkimusten luoman teorian perusteella ja se pyrkii joko vahvistamaan tai kumoamaan aikaisemmat väitteet tutkimuksen asettamien rajoitusten viitekehyksessä.

Tutkimusmenetelmää noudatettiin kaikissa haastattelutilanteissa samalla tavalla ja kaikki haastatellut yritykset kohdattiin samantarvoisesti. Haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu ja niiden pääkohdat ovat tiivistetty tämän tutkimuksen analyysissä. Haastatteluissa käytössä ollut haastattelurunko on nähtävissä liitteenä 1. Yritysten nimet ja tarkat taloudelliset luvut ovat tuloksissa piilotettu yritysten yksityisyyden suojaamiseksi, mutta aineistoa ei ole muutettu millään muulla tavalla. Haastattelijan oma mielipide ei näyttyädy haastattelutilanteissa missään kohdissa eikä haastateltavia ole johdateltu haastattelutilanteessa millään tavalla.

Edellisten perusteella esitän, että tämä työ onnistuu vastaamaan asettamaansa tutkimuskysymykseen luotettavasti ja pätevästi. Luotettavuuden testaamiseksi työssä esitetyt haastattelukysymykset ovat nähtävillä ja haastateltujen yritysten profiilit ovat esitetty, jotta vastaava asetelma voitaisiin toistaa. Oletusarvo on, että käytettäessä samaa kysymyspohjaa samankaltaisten yritysten haastattelussa vastaukset olisivat samankaltaisia huolimatta siitä, että puolistrukturoitu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sallii joustoa haastattelutilanteessa ja haastateltava saattaisi ehkä käyttää erilaisia sanamuotoja, jos haastattelu toistettaisiin.

Tämä työ joko vahvistaa tai kumoaa väittämiä, joita teoriaosuudessa on esitetty aloittavan yrityksen riskinhallinnan strategioiksi. Taulukosta 3 on nähtävissä tutkimukseen valikoitu kohderyhmä, jonka perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen kohdejoukko vastaa siltä osin toisiaan, että sen perusteella voidaan tehdä tutkimuksessa esitettyjä yleistyksiä. Työssä esitetyt yleistykset perustuvat kaikista viidestä haastattelusta laadullisen sisällönanalyysin kautta johdettuihin lopputuloksiin, joten työn voi katsoa täyttävänsä pätevyyden kriteerit.

Kritiikkinä tämän työn laadun arviointiin voitaisiin pitää haastatellun kohdejoukon määrää ja suppeaa toimialarajausta. Tutkimuksen kaikki yritykset olivat palveluyrityksiä. Laajentamalla haastateltavien yritysten joukkoa esimerkiksi viiteen yritykseen, joiden liikeidea olisi tuotepohjainen, saataisiin todennäköisesti erilainen näkökulma taloudellisten pääomien merkityksestä, sillä tuotepohjaisella yrityksellä tulovirta on todennäköisesti kauempana tulevaisuudessa. Riskinä tutkimuksen rajausten laimentamiselle on kuitenkin tulosten vertailukelpoisuuden heikentyminen ja käytännössä laimentamisen esteenä on tutkimukseen käytettävissä oleva aika.

8.3. Jatkotutkimusehdotukset

Tässä työssä tutkittiin aloittamisen kynnyksen ylittäneitä yrityksiä ja niitä strategioita, mitä yrityksissä hyödynnettiin, aluksi yrityksen perustamisvaiheessa ja myöhemmin yrityksen kasvuvaiheessa. Huolimatta siitä, että haastateltujen yritysten joukossa yksi yritys oli päättänyt vapaaehtoisesti lopettaa liiketoimintansa, ei tämä tutkimus pyri vastaamaan epäonnistuneiden IT-alan toimijoiden näkökulmaan. Ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena esitän, että olisi erittäin mielenkiintoista tutkia epäonnistumisten syitä ja tätä tutkimusta olisi mielekästä tehdä myös ajallisesti pidemmällä jaksolla, jotta mahdollisia trendejä päästäisiin näkemään. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän hyödyntäminen voisi tässä tapauksessa olla mielekästä. Toisena jatkotutkimusehdotuksena ehdotan rahoituksen vaikutuksen tutkimisen. Tämän työn yritykset olivat rahoitettu ilman ulkoista pääomaa ja haastattelujen perusteella arvuuteltiin, että ulkopuolinen rahoitus olisi todennäköisesti nopeuttanut kasvua. Toisaalta ulkopuolisen rahoituksen negatiivisena puolena nähtiin määräysvallan menettäminen yrityksen ulkopuolisille tahoille. Näiden seikkojen tutkiminen jätetään tulevien tutkimusten selvitettäväksi.

Lähteet

Aldrich, H. E. & Auster, E. R. 1986. Even dwarfs started small: Liabilities of size and age and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*. Vol 8, s. 165–198.

Britannica. 2024. random walk. *Encyclopedia Britannica*. [verkkojulkaisu]. [viitattu 9.3.2024]
Saatavissa: <https://www.britannica.com/facts/random-walk>

Bruderl, J. & Schussler, R. 1990. Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence. *Administrative science quarterly*. Vol. 35, nro. 3, s. 530–547.

Carroll, G. R. & Delacroix, J. 1982. Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach. *Administrative science quarterly*. Vol. 27, nro. 2, s. 169–198.

Fichman, M. & Levinthal, D. A. 1991. Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships. *The Academy of Management review*. Vol. 16, nro. 2, s. 442–468.

Freeman, J., Carroll, G. R. & Hannan, M. T. 1983. The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American sociological review*. Vol. 48, nro. 5, s. 692–710.

Gartner, W. B., Bird, B. J. & Starr, J. A. 1992. Acting As If: Differentiating Entrepreneurial From Organizational Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 16, nro 3, s. 13–32.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki, Tammi.

Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma: Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Raportteja ja muistioita (STM):2015:5. Sosiaali- ja terveysministeriö. [verkkojulkaisu]. [viitattu 1.10.2023]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3580-8>

Levinthal, D. A. 1991. Random Walks and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*. Vol 36, s. 397–420.

McGrath, R. G. 1999. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management review*. Vol. 24, nro. 1, s. 13–30.

- Parks, G. M. 1977. How to climb a growth curve: eleven hurdles for the entrepreneur-manager. *Journal of Small Business Management*. Vol. 15, nro. 1, s. 25–29.
- PRH. 2022. Rekisteröityjen uusien yritysten lukumäärät yritysmuodoittain kaupparekisterissä. [verkkojulkaisu]. [viitattu 22.3.2022]. Saatavissa: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/rekisteroidytyritykset.html>
- Shane, S. & Khurana, R. 2003. Bringing individuals back in: the effects of career experience on new firm founding. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 12, nro. 3, s. 519–543.
- Singh, J. V., Tucker, D. J. & House, R. J. 1986. Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 31, nro. 2, s. 171–193.
- Sørheim, R. & Landstörn, H. 2001. Informal investors – a categorization with policy implications. *Entrepreneurship and regional development*. Vol. 13, nro. 4, s. 351–70.
- Sørheim, R. 2005. Business angels as facilitators for further finance: an exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 12, nro. 2, s. 178–191.
- Stinchcombe, A. L. 1965. Social structure and organizations. Teoksessa: March, J. G. (ed.). *Handbook of Organizations*. Chicago, IL: Rand McNally, 142–193.
- Suomen virallinen tilasto. 2016. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. Helsinki: Tilastokeskus. ISSN 1797-0660. [verkkojulkaisu]. [viitattu 23.3.2022]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/aly/2016/aly_2016_2017-10-31_tie_001_fi.html
- Suomen virallinen tilasto. 2020. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. Helsinki: Tilastokeskus. ISSN 1797-0660. [verkkojulkaisu]. [viitattu 23.3.2022]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/aly/2020/index.html>
- Suomi.fi. 2023. Työnantajan velvollisuudet. Digi- ja väestövirasto. [verkkojulkaisu]. [viitattu 25.10.2023]. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyonantajan-velvollisuudet>
- Team Finland. 2022. Team Finland-organisaatiot. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.6.2022]. Saatavissa: <https://www.team-finland.fi/team-finland-organisaatiot>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu laitos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Yang, T. & Aldrich, H. E. 2017. ‘The liability of newness’ revisited: Theoretical restatement and empirical testing in emergent organizations. *Social science research*. Vol. 63, nro.3, s. 36–53

YTJ. 2022. Osakeyhtiön perustamisilmoitus. [verkkajulkaisu]. [viitattu 22.3.2022]. Saatavissa: <https://www.ytj.fi/index/ilmoittaminen/perustamisilmoitus/osakeyhtio.html>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

PERUSTIEDOT

HENKILÖTIEDOT:

Nimi:

Koulutus:

Kuvailisitko lyhyesti työhistoriaasi ennen yrityksen perustamista?

YRITYKSEN ALKUTIEDOT

Nimi:

Toimiala:

Ikä:

Koko (henkilöstön määrä):

Kuvailisitko lyhyesti, mikä oli alkuperäinen liikeidea?

YKSITYSKOHDAT TAULUKKO

<i>Kysymys</i>	<i>kyllä ei</i>	<i>muistiinpanot, mielipiteet, oma näkemys vaikutukselle</i>
<i>Perustamisvaiheen hallituksen koko</i>		
<i>Yrittäjän aikaisempi kokemus samalta alalta vuosissa yritystä perustettaessa</i>		
<i>Yrittäjän aikaisempi yrittäjäkokemus ennen ko. yrityksen perustamista?</i>		
<i>Luotiinko liiketoimintasuunnitelma ja jos luotiin, kuinka varhaisessa vaiheessa?</i>		
<i>Luotiinko osakassopimus ja jos luotiin, kuinka varhaisessa vaiheessa?</i>		
<i>Oliko yrityksellä käytössään lakimies, ja jos oli missä vaiheessa</i>		
<i>Oliko yrityksellä käytössään tilitoimisto, ja jos oli missä vaiheessa</i>		
<i>Oliko yrityksen tukena enkelisijoittaja, jos oli, kuinka varhaisessa vaiheessa</i>		

Teema: MOTIVAATIO

Jos alkuun kysytään, että mikä sai yrittämään?

Mikä oli odotusarvo, oletama yrityksen perustamisen mielekkyydestä?

- kuinka muut tekijät, kuten taito, vaiva tai tehtävän monimutkaisuus vaikuttivat näkemykseen?

Oma ajallinen panostus?

(Palkkatyön ohella vai täysipainoisesti yritykseen?)

Koetteko, että panostitte yritykseen ajallisesti riittävästi?

(Kuinka haasteelliseksi koitte ajankäytön palkkatyön ja yrittämisen ohella?)

Oma taloudellinen panostus?

Mikä kannusti? / Mikä lannisti?

Muita kommentteja yrittäjän motivaatiota koskevasta teemasta?

TEEMA: Yrityksen alkuvaiheet, toimet

(”Kuvailisitteko yrityksen alkuvaihetta...”)

Huomio: puhuttaessa yrityksen pääomista, tässä yhteydessä termi sisältää taloudellisen pääoman lisäksi inhimillisen ja sosiaalisen pääoman.

Inhimillinen pääoma: ”Yksilöiden osaaminen, tiedot, taidot ja asenteet”

Sosiaalinen pääoma: ”Ilmenee yksilöiden ja ryhmien välisissä suhteissa, esimerkiksi yhteisinä arvoina ja normeina, luottamuksena, tiedonjakamisena ja aktiivisena toimintana yhteiseksi hyväksi”

Esimerkiksi

- kuinka liikeidean jälkeen selvitätte erilaisten sidosryhmien tarpeita tyydyttääkseen ne?
- kuinka yritys rahoitettiin / ”riittävät taloudelliset pääomat”?
 - henkilökohtaiset säästöt
 - lähipiirin taloudellinen tuki
 - pankkilaina
 - sijoittajat
- inhimillisen ja sosiaalisen pääoman merkitys?
- ensimmäiset maalit; ”etappeja”, kuinka saavutettu:
 - **ensimmäinen asiakas**
 - ensimmäinen prototyyppi/projekti
 - ensimmäinen työntekijä
 - rahoitus; riskipääoman saavuttaminen tai pankkilaina
 - selviydittekö edelleen omarahoituksen turvin, vai oliko teillä ulkopuolista rahoitusta, kuten pankkilainaa tai muita

- ennen kun siirrytään seuraavaan teemaan, onko teillä jotain huomioita yrityksen alkuvaiheista:
 - haasteita
 - riskejä
 - onnistumisia

TEEMA: Organisaation rakentaminen

Esimerkiksi

- yrityksen sisäisen hallinnon kehittäminen
- identiteetin luominen
 - sisäiset rutiinit
 - organisaation sisäiset roolit ja niiden väliset suhteet
 - ihmisten välinen luottamus
 - luodut suhteet
 - ulkoiset rajaviivat
 - brändi
 - luodut suhteet, verkostot
 - legitimizeetti, kuinka kehittää?
- kannustimet/sitouttaminen, minkälaisia kannustimia tarjottiin osallistuakseen startuppiin:
 - työntekijöille
 - sijoittajille
 - toimittajille, ostajille, asiakkaille
- kilpailu
- asiakkaiden luottamus uutta/pientä toimijaa kohtaan?

TEEMA: Kasvun haasteet ja niiden selättäminen

Esimerkiksi

- pääoman kasvattaminen, kuinka pystyitte kasvattamaan yrityksen pääomaa?
- kuinka yrityksen sisäinen kulttuuri määrittelee epäonnistumisen merkityksen?
 - onko se jotain, jota vältellään/hallitaan/tavoitellaan
 - onko virheistä päästy oppimaan
 - kuinka motivoidaan riskinottoon
- kuinka suurena haasteena koette haasteen kilpailusta työvoimamarkkinoilla
- julkiset hallinnolliset vaatimukset
 - verotuskäytännöt
 - työterveys yms. julkiset vastuut
 - koetaanko uudelle/pienelle yritykselle jotain kohtuuttomia vaatimuksia?
- asiakkuudet
 - asiakkuusstrategiat
 - pitkäaikaiset kumppanuudet?
 - esimerkiksi alihankinta suurempiin kumppaneihin samalta/eri alalta

TEEMA: Enkelisijoittajat / muu ulkoinen apu

- ”todelliset enkelisijoittajat”
 - avaavat mahdollisuuksia pankkien ja muiden rahoittajien suuntaan
 - tuovat uskottavuutta ja kokemusta
- muu perustajajäsenten/hallituksen ulkoinen apu?

Loppuun, onko vielä jotain vinkkejä aloittavalle yrittäjälle?