



**Open your mind. LUT.**  
Lappeenranta **University of Technology**

Kauppateollinen tiedekunta

Talousjohtaminen

Kandidaatintutkielma

## **Pienyrityksen elinkaaren alkuvaiheen haasteet Suomessa ja Virossa**

Small Business' Challenges in Early Stage of the Life Cycle in Finland and Estonia

20.12.2013

Tekijä: Gether Beek

Opponentti: Suvi Rätty

Ohjaaja: Helena Sjögrén

## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	1
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	2
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja aikaisemmat tutkimukset.....	3
1.4	Tutkielman rajaukset ja tutkimusmenetelmät.....	4
1.5	Tutkielman rakenne .....	5
2	YRITYKSEN ELINKAARI .....	6
2.1	Yrityksen elinkaari .....	6
2.2	Churchillin ja Lewisin elinkaarimalli .....	8
3	HAASTEITA ELINKAAREN ALKUVAIHEESSA .....	10
3.1	Yrityksen sisäinen toimintaympäristö .....	11
3.1.1	Yrittäjän ominaisuudet ja perustamistilanne .....	12
3.1.2	Liiketoiminnan suunnittelu, liikeidea ja markkinakelpoisuus.....	14
3.1.3	Markkinointi.....	15
3.1.4	Riskinotto ja innovatiivisuus.....	15
3.1.5	Henkilökunta .....	16
3.1.6	Päätöksenteko ja kontrolli .....	17
3.2	Yrityksen ulkoinen toimintaympäristö .....	18
3.2.1	Sijainti .....	18
3.2.2	Alueellinen tuotantorakenne .....	19
3.3	Sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä .....	19
3.3.1	Rahoitus.....	19
3.3.2	Muita haasteita .....	20

4	MENETELMÄ JA AINEISTO.....	21
4.1	Tutkimusprosessi.....	21
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	21
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	23
4.4	Aineiston kuvaus.....	23
5	ELINKAAREN ALKUVAIHE SUOMESSA JA VIROSSA.....	25
5.1	Liiketoiminnan harjoittamisen haasteista yleisesti.....	25
5.2	Liiketoiminnan harjoittamisen haasteista Suomessa.....	34
5.3	Liiketoiminnan harjoittamisen haasteista Virossa.....	37
6	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	41
6.1	Yhteenveto.....	41
6.2	Johtopäätökset.....	44
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET.....	51
	Liite 1: Haastattelurunko	
	Liite 2: Haastattelu	

## 1 JOHDANTO

Tässä luvussa esitellään työn taustat, tarkoitus ja tavoitteet, tutkimusongelmat ja –kysymykset, tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja aikaisemmat tutkimukset, tutkimusmenetelmät ja rajaukset sekä tutkimuksen rakenne. Tämän luvun tarkoituksena on antaa kuva tutkimuksen kokonaisuudesta sekä avata hieman tutkimuksen aihetta ja syitä.

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

*”Suomessa ovat olleet paljon esillä suomalaisten yritysten suunnitelmat siirtää osa toiminnoistaan Viroon. Taustalla on oletus, että Virossa liiketoiminnan aloittaminen on helppoa ja liiketoiminta kannattavampaa kuin Suomessa”,* sanoo Taloussanomien toimittaja Helen Tulve lehden sivuilla 24.helmikuuta 2012. Uutisessa verrataan Suomea ja Viroa liiketoiminnan harjoittamisen toimintaympäristönä. *”Viron erityispiirteet kannattaa ottaa huomioon, etteivät tavoiteltavat hyödyt jää vain unelmaksi”,* kommentoi Tulve.

Viro on tullut entistä lähemmäksi suomalaisia EU-jäsenyytensä myötä ja samoin myös Suomesta on tullut kiinnostava kohde virolaisille yrityksille. Virolaisten yritysten lisääntyminen Suomen markkinoilla on viime vuosien aikana kasvanut merkittävästi, sillä jäsenyyden myötä yrityksen perustaminen toiseen EU-maahan on nykyään paljon helpompaa ja nopeampaa. Sekä Suomi että Viro ovat avoimia ja pieniä talouksia, jotka kilpailevat keskenään yritysten sijoittautumisista ja investoinneista. Vilkas taloudellinen liikehdintä rajojen yli tapahtuukin maiden välillä maantieteellisen ja kulttuurisen läheisyyden ansiosta (Yrittäjyyden edellytykset ja kehitystrendit Suomessa ja Virossa, 2012). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää Viron ja Suomen välillä yritystoiminnan harjoittamisesta aiheutuvia haasteita, joihin ennakoimalla yrittäjä voi vaikuttaa yrityksensä menestymiseen.

Tutkimuksen aihe on pienyrityksen elinkaaren alkuvaiheen haasteet ja tavoitteena on löytää erilaisia kriittisiä tekijöitä, jotka ylittämällä yrityksellä on suurempi todennäköisyys selviytyä. Tutkimus on mielenkiintoinen erityisesti siitä syystä, että elinkaaren alkuvaiheesta selviytymiseen vaikuttavia tekijöitä verrataan Suomen ja Viron välillä. Viime vuosien aikana suomalaistaustaisten yritysten perustamisesta Viroon on tullut kasvava trendi erilaisista syistä ja

tarkoituksena onkin selvittää, miten aloittava yrittäjä voi ennakoida riskejä ja haasteita sekä mitkä tekijät kannattaa ottaa huomioon perustaessaan yritystä. Elinkaarimallit voivat opastaa yrittäjiä yrityksen kehitysvaiheissa.

Mediassa on käyty jatkuvaa keskustelua virolaisesta yritysverotusmallista ja siitä, voisiko sitä soveltaa myös Suomessa. Vaikka virolainen verotusmalli houkuttaa suomalaisia yrittäjiä, heidän pitää verotuksen lisäksi ottaa huomioon myös monia muita seikkoja, joista yrityksen menestyminen voi riippua. Tästä tutkimuksesta on hyötyä yrityksille ja aloitteleville yrittäjille, jotka aikovat perustaa yrityksensä Viroon, muuttaa kotipaikkakuntansa tai harjoittaa liiketoimintaa kummassakin maassa.

## **1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten yrityksen perustaminen ja elinkaaren alkuvaiheen tekijät poikkeavat Virossa ja Suomessa. Ongelmana nähdään aloittelevien yrittäjien tietotaitojen puute maiden välisistä kulttuurieroista ja yritystoiminnan haasteiden poikkeavuuksista. Tietotaidon puute voi koitua esteeksi yrityksen selviytymiselle ja menestymiselle. Menestyäkseen yrittäjän pitää tuntea yrityksen liiketoimintaympäristö ja sen aiheuttamat haasteet. Tarkoituksena onkin löytää vastaus, mitkä tekijät yrittäjien on syytä ottaa huomioon yritystä perustettaessa ja liiketoimintaa harjoittaessa, jotta yritys voisi selviytyä elinkaaren alkuvaiheen haasteista ja menestyä.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

*Päätutkimuskysymys:*

- Mitkä tekijät aiheuttavat haasteita yritystoiminnan elinkaaren alkuvaiheessa Suomessa ja Virossa?

Pääkysymyksen lisäksi tutkimuksessa vastataan alatutkimuskysymykseen, jonka avulla pyritään avaamaan tutkimusongelmaa ja syventämään päätutkimuskysymystä.

*Alatutkimuskysymys:*

- Miten yritysten haasteet poikkeavat Suomen ja Viron välillä elinkaaren alkuvaiheessa?

Tutkimusongelman ja -kysymysten aihealueita pyritään käsittelemään tutkimuksen teoriaosuudessa. Empiriaosuudessa on tarkoitus löytää haastattelujen avulla aiheeseen käytännön näkökulmia.

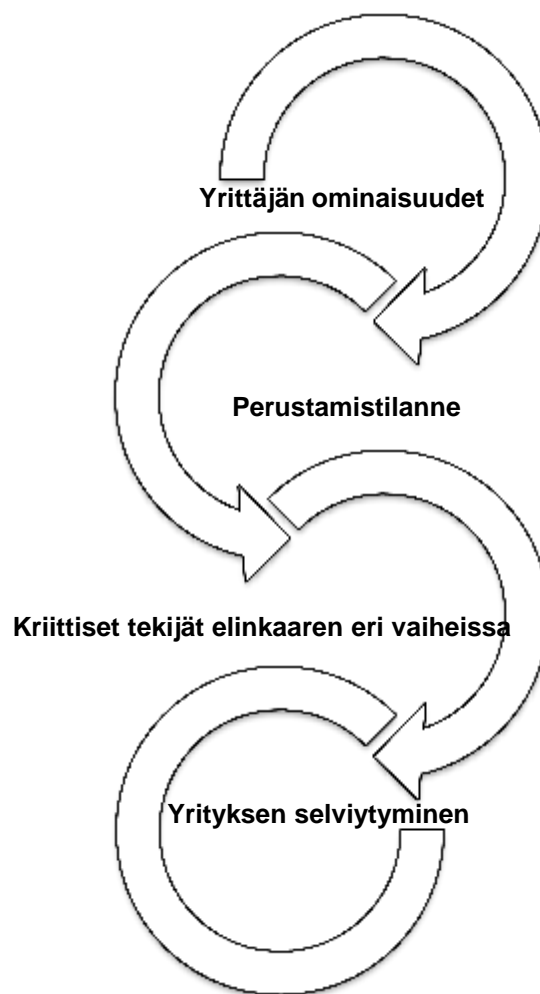
### **1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja aikaisemmat tutkimukset**

Elinkaaren alkuvaiheen kriittisiä tekijöitä on tutkittu hyvin laajalti kansainvälisellä tasolla. Aihetta käsitteleviä tutkimuksia on tehty paljon Kanadassa (Miller & Friesen, 1984), Isossa-Britanniassa (Watson, Horghart-Scott & Wilson, 1998; Storey & Wynarczyk, 1996; Smallbone, 1990; Storey, 1985) ja Amerikassa (Agarwal & Ghort, 1996; Dodge & Robbins, 1992; Greiner, 1972; Steinmetz, 1969). Näissä tutkimuksissa aihetta tarkastellaan erilaisista näkökulmista. Haasteita on tutkittu mm. tarkastelemalla yrityksen lopettamisen syitä, yrittäjien kokemuksia haasteista ja menestymiseen johtaneita syitä. Aiheesta on julkaistu paljon muitakin tutkimuksia, mutta edellä mainitut ovat aihepiirin tärkeimpiä ja viitatuimpia tieteellisissä lehdissä julkaistuja tutkimuksia.

Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, ettei yrityksen alkuvaiheesta aiheutuvia haasteita ole vielä tutkittu Virossa eikä aihetta ole kovin laajalti tutkittu myöskään Suomessa. Haasteita ja kriittisiä tekijöitä elinkaaren alkuvaiheessa ei ole verrattu Viron ja Suomen välillä. Tutkielmassa käsitellyt artikkelit pohjautuvat kansainvälisiin tutkimuksiin, mitkä käsittelevät yrityksen perustamisen kriittisiä vaiheita ja vaiheille ominaisia kriittisiä tekijöitä.

Kallion (2002, 74–77) mukaan pienyrityksen kehitystutkimus voi saada uusia näkökulmia yrityksen lopettamiseen tai epäonnistumiseen liittyvistä syistä esittelevistä empiirisistä tutkimuksista ja niihin liittyvästä teoretisoinnista. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuukin aihepiirin aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset ovat osoittaneet yrittäjien ominaisuuksien vaikuttavan perustamistilanteeseen, jotka ovat taas merkittävästi sidoksissa yrityksen selviytymiseen yrityksen kriittisistä vaiheista (Kuvio 1). Aikaisemmista

tutkimuksista esille nousseet kriittiset tekijät sijoitetaan Churchillin ja Lewisin (1983) elinkaarimalliin sekä Scottin ja Brucen (1987) kriittisten vaiheiden malliin.



**Kuvio 1.** Teoreettinen viitekehys

#### 1.4 Tutkielman rajaukset ja tutkimusmenetelmät

Vaikka teoriaa on kerätty aikaisemmista tutkimuksista, jotka käsittelevät riskitekijöitä elinkaaren eri vaiheissa ja eri maissa, sitä sovelletaan tässä tutkimuksessa Suomen ja Viron yritystoiminnan harjoittamiseen. Elinkaarimallit tarjoavat teoreettisen viitekehysten pienyritysten kehitystutkimukseen. Rajauksia on tehty yrityksen elinkaaren osalta, sillä tutkimus koskee pelkästään elinkaarensa kahta ensimmäistä vaihetta eli synty- ja eloonjäämisvaihetta. Tutkimuksen empiiriaineisto liittyy Viron ja Suomen eroavaisuuksiin yrityksen elinkaaren alkuvaiheissa. Tämä tutkimus on rajattu pieniin yrityksiin, sillä tavoitteena on löytää kriittisiä

tekijöitä kasvavalle yritykselle. Sen sijaan isot yritykset kasvavat pääasiassa ostamalla toimivia yrityksiä ja sulauttamalla ne yritykseen osiksi tai tytäryhtiöiksi (Kallio 2002, 74).

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä tämän tutkimusmenetelmän lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 160–162). Tutkielmassa käytetään tapaus- eli casetutkimusta, joka on liiketaloustieteellisen tutkimuksen yleisimpiä laadullisia menetelmiä. Empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoidulla haastattelulla, joka sallii haastateltavalle enemmän vapauksia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi haastateltavaa liikaa (Koskinen, Alasuutari & Tuomo, 2005, 105–106). Haastatteluihin osallistui neljä pienyrityksen yrittäjää, jotka tuntevat sekä suomalaisen että virolaisen yritys ympäristön.

### **1.5 Tutkielman rakenne**

Tutkielma jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa eli luvussa kaksi käsitellään yrityksen elinkaarta yleisesti ja esitellään Churchillin & Lewisin (1983) malli. Luku kolme muodostaa tutkielman teoriaosuuden ja siinä käsitellään yrityksen elinkaaren alkuvaiheen haasteita. Luku neljä muodostaa tutkielman tutkimusosuuden, jossa käydään läpi tutkielmassa käytettyä tutkimusmenetelmää, tutkimusprosessia, kerättyä aineistoa ja tutkimuksen luotettavuutta. Luku viisi muodostaa tutkielman empiriaosuuden ja siinä käsitellään tutkimustulokset. Luvussa kuusi esitellään työn yhteenveto ja johtopäätökset. Tutkielman liitteenä on yrittäjille esitetyt haastattelukysymykset.



## 2 YRITYKSEN ELINKAARI

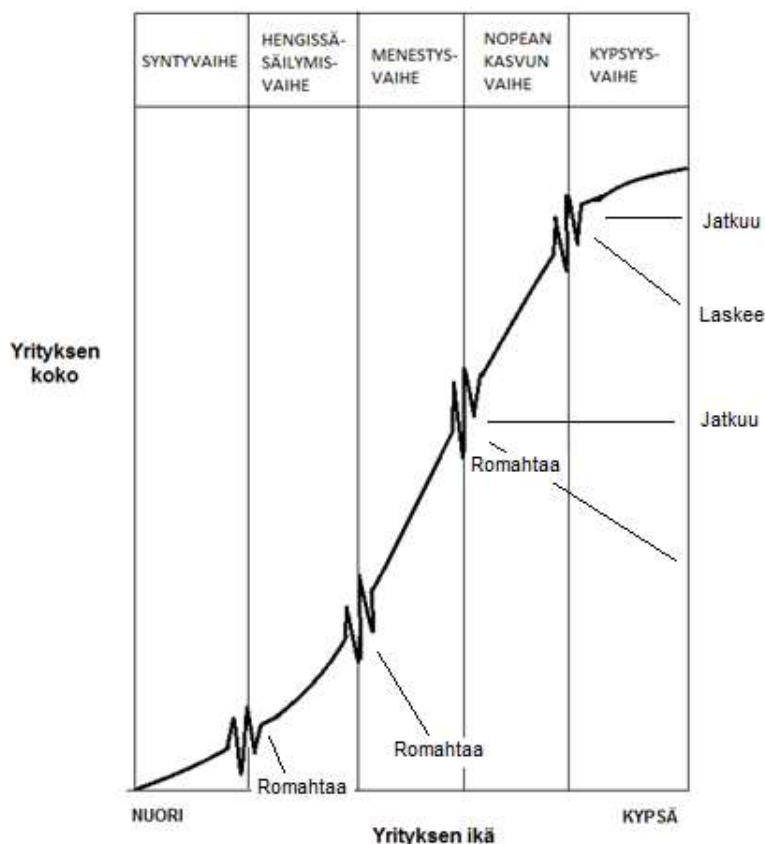
Seuraavaksi paneudutaan tutkimuksen teoriaosuudessa yrityksen elinkaaren alkuvaiheeseen ja sen tuomiin haasteisiin. Ensin kerrotaan, mitä yrityksen elinkaarella tarkoitetaan ja sitten tarkastetaan elinkaarimallin avulla yrityksen elinkaaren kahta ensimmäistä vaihetta yrityksen näkökulmasta.

### 2.1 Yrityksen elinkaari

Yritys on kuin organismi, joka elää samoja vaiheita kuin ihminen. Ihmisen tavoin yritys syntyy, varttuu, elää kypsyysvaihetta, kuihtuu ja kuolee. Toisin kuin ihminen, yritys voi jatkuvan uudistumisen kautta elää hyvinkin pitkään. (Strang, 2000, 11–14) Usein elinkaarimallit kuvaavat yrityksen kasvua ja kasvuhalukkuutta. Mallit ovat tyypillisesti monivaiheisia (kuvio 2), useimmiten neljä- (Dodge ja Robbins, 1992) tai viisivaiheisia (Miller & Lewis, 1984; Churchill & Lewis, 1983; Greiner 1972), ja ne on jaettu syntymän, kasvun, vakiintumisen sekä taantumien tai uudelleen suuntautumisen kehitysvaiheisiin. Elinkaarivaihe voi kestää puolestatoista vuodesta kahteenkymmeneen vuoteen, mutta keskimäärin yksi vaihe kestää kuusi vuotta (Miller & Friesen, 1984).

Yrityksen koko, toiminnan laajuus, johtaminen sekä organisaation rakenne muuttuvat yrityksen siirtyessä vaiheesta toiseen (Miller & Friesen, 1984; Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972). Ymmärtääkseen yritysten kehitysprosessia tarvitaan Dodgen ja Robbinsin (1992) mukaan enemmän tietoa siitä, miten yritykset kehittyvät ja miten haasteet vaikuttavat yrityksen toimintaan elinkaaren eri vaiheissa. Yrityksellä on paremmat mahdollisuudet selviytyä, jos se osaa varautua elinkaaren tuomiin haasteisiin. Vaikka monien kriisien perusolemukseen kuuluu niiden ennakoimattomuus, hyvän ja menestyksekkään yrityksen johtaminen koostuu yritysjohton kyvystä ennakoita kriisien synty, tunnistaa ne ja analysoida niiden vaikutusta toimintaan sekä taidosta selvittää niistä (Rissanen, 2004, 17). Tutkimusten mukaan pk-yritykset kohtaavat osittain samoja ongelmia tietyissä elinkaarivaiheissa, joista selviämällä yritys ja yrittäjä voivat siirtyä seuraavaan vaiheeseen (Miller & Friesen, 1984; Churchill & Lewis, 1983).

Greiner (1972) näkee kehitysvaiheet tärkeinä vaiheina yrityksen kehittyessä ja siirtyessä eteenpäin elinkaaren seuraaviin vaiheisiin. Jokainen vaihe alkaa kehityksellä, vakaalla kasvulla ja tasapainolla sekä päättyy kriisiin ja mullistavaan ajanjaksoon, joka edellyttää muutoksia jatkaakseen. Tutkimuksen mukaan jokaisen mullistavan ajanjakson on luonnehdittu johtuvan hallitsevan johdon ongelmista, jotka pitää selvittää, ennen kuin yrityksen kasvu voi jatkaa. On tärkeää huomata, että jokainen vaihe on tulos edellisestä ja aiheuttaa seuraavan. Yritysten elinkaaren kasvumalleja on syytetty kaavamaisiksi ja joustamattomiksi. Yritysten kehitystä kuvaavia malleja ei voikaan nähdä kasvun vaiheita ja ongelma-alueita täydellisesti ennustavina selitysmalleina. Mallit ovat kasvuyritysten kehittymistä kuvaavia ihannetyyppejä, joiden vaiheita yritysten elinkaari voi mahdollisesti seurata. (Tikkanen & Alajoutsijärvi, 2001, 15) Kriittisiä tekijöitä ja vaiheita havainnollistetaan Scottin ja Brucen (1987) kriittisten vaiheiden mallissa ja Churchillin ja Lewisin (1983) elinkaaren kasvumallissa (Kuvio 2). Tässä tutkimuksessa käytetään yritysten yleisimpien riskitekijöiden löytämisessä Churchillin ja Lewisin (1983) kasvuvaihemallia.



**Kuvio 2.** Yrityksen kriittiset vaiheet elinkaaren vaiheissa, mukailtu Scott ja Bruce (1987) sekä Churchill ja Lewis (1983)

Tässä tutkimuksessa keskitytään yrityksen elinkaaren synty- ja eloonjäämisvaiheeseen. Synty- ja eloonjäämisvaihe ovat yritykselle haastavimpia vaiheita selvitä hengissä (Storey & Wyncarczyk, 1996). Vaikka Churchillin ja Lewisin (1983) malli on saanut kritiikkiä liiallisesta yksinkertaistamisesta, se on nykypäivänäkin jatkuvassa käytössä. Scott ja Bruce (1987) kritisoivat Churchillin ja Lewisin (1983) mallia siitä, etteivät yritykset välttämättä käy läpi kaikkia vaiheita. Heidän mukaan elinkaaritutkimukset eivät selitä, miten kasvu syntyy ja miten yrityksen suorituskyky kasvaa sekä mitkä eri tekijät ovat kehitysvaiheissa erityisesti keskeisiä pienyrityksille. Churchillin ja Lewisin (1983) malli käsittelee kokonaisuudessaan pienten ja keskisuurten yritysten sektorin yrityksiä ja jos yritys kasvaa yli tämän sektorin määritelmällisen rajan, se ns. ”putoaa” mallin asteikolta (Tikkanen & Alajoutsijärvi, 2001, 14-25). Tikkanen ja Alajoutsijärvi (2001, 25) pitävät mallin perusolettamuksen vanhentuneen nykyisessä toimintaympäristössä, jossa yritysten välinen yhteistyö sekä toimintojen ja resurssien jakaminen ydinosuusalueiden mukaan on keskeinen kilpailukyvyn säilyttämiskeino. Tämä näkyy kuitenkin vasta elinkaaren kypsyysvaiheessa, jota tämä tutkimus ei koske. Malli sopiikin tähän tutkimukseen hyvin, koska se kuvaa parhaiten pienyrityksen kasvua ja siinä huomioidaan kehitysvaiheiden välillä olevat varhaiset kriisivaiheet, joista yrityksen pitää selviytyä päästäkseen seuraavaan kehitysvaiheeseen. Churchillin ja Lewisin (1983) malli on tutkimuksen kannalta sopivin malli myös sen vuoksi, että se ottaa kantaa yrityksen liikkeenjohdollisiin järjestelmiin ja keskeisempiin yritysstrategioihin eri kasvuvaiheissa.

## **2.2 Churchillin ja Lewisin elinkaarimalli**

Artikkelissaan, *The Five Stages of Small Business Growth*, Neil Churchill ja Virginia Lewis ovat esittäneet vuonna 1983 pienyritysten kasvua kuvaavan mallin. Churchill ja Lewis (1983) ovat kehittäneet yrityksen yleistä kasvumallia käytännöllisemmäksi pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta. Vaihemallissa kuvataan yrityksen kasvun kautta tapahtuvaa muutosta sekä sen keskeisiä ongelma-alueita, joita ilmenee yrityksen kehityksen eri vaiheissa. Ongelma-alueita esiintyy niin johtamisessa, organisaatiossa, muodollisissa liikkeenjohdon järjestelmissä kuin keskeisissä strategioissa. Churchill ja Lewis (1983) ovat halunneet kehittää mallissaan liikkeenjohdollisen hallinnan näkökulmaa parantamalla edeltäjien malleja, jotka oli jaettu pelkästään yrityksen koon ja kasvun eri vaiheisiin.

Churchill ja Lewis (1983) ovat kritisoineet aiempia kasvumalleja siitä, että yrityksen kasvu nähtiin epärealistisena; aiemmat mallit eivät painottaneet riittävästi pienyritykselle erityisen relevantteja varhaisia kehitysvaiheita eivätkä mallit tarkentaneet riittävästi, mitä yrityksen koko tarkoittaa. Churchill ja Lewis (1983) ovat päätyneet pienyrityksen kasvumallissaan viiteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on syntyvaihe (existence), jota seuraavat eloonjäämisvaihe (survival), menestysvaihe (success), kasvun vaihe (take-off) sekä kypsyysvaihe (resource maturity). Yleisesti elinkaarimallit pyrkivät enemmän kuvaamaan yrityksen kehitystä kuin ennustamaan sitä. Yrityksen kehitys ei aina ole suoraviivaista, eivätkä yritykset siirry aina vaiheesta seuraavaan, vaan voivat hypätä jonkun vaiheen yli tai yrityksen kehitys voi pysähtyä johonkin vaiheeseen. (Churchill & Lewis, 1983)

Syntyvaiheessa aloittelevan yrityksen päähaasteina on kehittää liikeideaansa yhä kilpailukykyisemmäksi ja hankkia asiakaskontakteja. Yrityksen pyrkimyksenä on kasvattaa asiakaspohjaa siten, ettei yritys olisi riippuvainen yhdestä avainasiakkaasta, ja laajentaa tuotevalikoimaa siten, ettei yritys ole riippuvainen pelkästään sen alkuperäisestä tuotteesta. Jotta yrityksen olisi mahdollista kehittää ja laajentaa toimintaansa, syntyvaiheessa on keskeistä kassavirran kasvattaminen. Syntyvaiheesta selvinneellä yrityksellä on selkeä liikeidea ja riittävästi asiakkaita, joiden avulla yritys pystyy jatkamaan ja kehittämään liiketoimintaansa. (Churchill & Lewis, 1983)

Sekä synty- että eloonjäämisvaiheessa organisaation rakenne on yksinkertainen ja omistajayrittäjakeskeinen. (Miller & Friesen, 1984; Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972) Eloonjäämisvaiheessa yrityksen pitää kasvattaa työntekijämäärää ja palkata ulkopuolisia liikkeenjohtajia erityisesti myyntiin ja markkinointiin. Ominaista tälle vaiheelle on yrityksen pyrkimys selviytyä hengissä, mutta osa yrityksistä kykenee jo tässä vaiheessa löytämään menestyksen strategian ja etenemään seuraavaan vaiheeseen eli menestysvaiheeseen. Yritystoiminnan loppumisen riski on aloitusvaiheessa suuri eivätkä monet yrittäjät ole ymmärtäneet, kuinka korkeat vaatimukset liiketoiminta asettaa heidän henkilökohtaiselle ajalleen, taloudelleen sekä fyysiselle että henkiselle jaksamiselleen. (Churchill & Lewis, 1983)

### 3 HAASTEITA ELINKAAREN ALKUVAIHEESSA

Noin puolet yrityksistä lopettaa toimintansa ensimmäisten elinvuosien aikana (Cromie, 1991). Tutkimukset ovat jatkuvasti osoittaneet, että nimenomaan nuorilla yrityksillä on huomattavasti pienempi todennäköisyys selviytyä kriiseistä kuin pidempään toimineilla yrityksillä (Storey & Wynarczyk, 1996), sillä pidempään toimineet yritykset oppivat liiketoiminnan todellisista kuluistaan ja suhteellisesta tehokkuudestaan (Jovanovic, 1982). Yrityksen kolmea ensimmäistä vuotta pidetään uusien yritysten toiminnan selviytymisen kannalta kriittisimpinä vuosina (Gibb, 1990), ja suurin osa yrityksistä lopettaakin toimintansa jo ennen eloonjäämisvaihetta (Churchill ja Lewis, 1983). Menestyvä yritys on siis väistämättä selvinnyt elinkaarensa ensimmäisistä kriittisistä vaiheista (Littunen, 2000; Gibb, 1990; Steinmetz 1969).

Yrityksen menestystä voidaan mitata monella eri tavalla. Yksi tapa mitata sitä on tarkastaa, onko yritys saavuttanut asettamansa tavoitteet. Jatkuvuudellaan yritys todistaa, että se on pystynyt täyttämään asiakkaiden odotukset ja sitä kautta tätä voidaan pitää menestyksen kriteerinä (Littunen, Storhammar & Nenonen, 1998). On huomattavaa, ettei ole olemassa yhtä yksinkertaista mallia pienyrityksen menestykseen johtavista tekijöistä (Watson, Hoghart-Scott & Wilson, 1998). Ensimmäinen askel kohti menestystä onkin tunnistaa kriittiset tekijät elinkaaren eri vaiheissa (Steinmetz, 1969).

Pienet yritykset kohtaavat erilaisia ongelmia ja haasteita elinkaarensa eri vaiheissa (Agarwal & Ghort, 1996; Smallbone, 1990). Organisaation toiminta ja rakenteet poikkeavat toisistaan yrityksen elinkaaren eri vaiheissa, ja ongelmat voivat siirtyä edellisestä vaiheesta seuraavaan tai olla vain tietyille vaiheelle ominaisia (Littunen, 2000; Dodgen & Robbins, 1992). Ongelmia esiintyy sekä yrityksen sisäisessä että ulkoisessa ympäristössä ja yrityksen selviytymistaso liittyy sekä yrityksen markkinoihin, ulkoiseen ympäristöön että yrityksen yksilöllisiin ominaisuuksiin ja sen sisäiseen ympäristöön (Agarwal & Ghort, 1996).

Tutkijat uskovat, että jokainen yrityksen vaihe edeltää kriisin. Vaiheesta seuraavaan siirtymiseen sisältyy melko suuri muutos eikä valmiuden tärkeyttä voi korostaa tarpeeksi. Vaikka yritys voi epäonnistua missä tahansa pisteessä, todennäköisesti se tapahtuu jossain kriisipisteessä (Kuvio 2).

(Scott & Bruce, 1987) On tärkeää tietää, missä vaiheessa yritys on kehitysjaksollaan. Ylimmän johdon tehtävä on olla tietoinen yrityksen tilanteesta kehitysvaiheessa, jotta se voi ennakoita muutostarpeen tulon ja löytää sille sopivan ratkaisun. Jokainen vaihe kehittää tiettyjä vahvuuksia ja oppimiskokemuksia organisaatiossa, ja niiden merkitys näkyy elinkaaren seuraavissa vaiheissa. Mennessään eteenpäin yrityksellä pitää olla esiteltynä tietoisesti suunnitelman rakenne ratkaisuun, joka senhetkisen kriisin lisäksi sopii myös seuraavaan kasvun vaiheeseen. Aikaisemmat päätökset määräävät yrityksen tulevaisuuden. (Greiner, 1972)

Ongelmat markkinoinnissa, johtamisessa ja rahoituksessa näyttävät olevan pienyrityksille yleisimpiä ja suurimpia haasteita (Watson ym., 1998; Dodge & Robbins, 1992; Cromie, 1991; Smallbone, 1990). Dodgen ja Robbinsin (1992) tutkimukset ovat osoittaneet, että ongelmat kasvavat markkinoinnissa enemmän kuin rahoituksessa ja johtamisessa, kun yritys siirtyy vaiheesta seuraavaan. Rahoitusongelmat nousevat vahvemmin esiin syntyvaiheessa, kun taas markkinoinnin ongelmat painottuvat sekä synty- että eloonjäämisvaiheeseen. Markkinoinnista aiheutuvat ongelmat koetaan yritykselle kaikkein haastavimpina. Johtamisessa taas koetaan eniten haasteita synty- ja menestysvaiheessa. Smallbone (1990) onkin huomannut, että markkinointi ja myynti ovat avainongelmia yritysten selviytymiseen ja tulojen puute on pääsyyntä yritysten lopettamiseen.

Storeyn (1985) mukaan monet uudet yritykset, jotka kokevat vaikeuksia ensimmäisenä toimintavuotenaan, reagoivat passiivisesti näihin vaikeuksiin. Uskoen, että ongelma on heidän hallintansa ulkopuolella, yritykset toimivat usein tietoisesti passiivisesti tai sivuuttavat sen tarkoituksella. Suurin osa yrityksistä yrittää ratkaista kohtaamansa ongelmat heti alkuvuosina, mutta tämä vaihtelee yleensä ongelmien luonteen mukaan. Jos yritys yrittää ratkaista näitä ongelmia, yrityksen toiminta muuttuu todennäköisesti kannattavaksi.

### **3.1 Yrityksen sisäinen toimintaympäristö**

Yrityksen täytyy sopeuttaa toimintansa muuttuneisiin olosuhteisiin, jos se haluaa jatkaa olemassaoloaan. Yrityksen ympäristön rajummat muutokset ovat asettaneet viime vuosikymmenien aikana suurimpia haasteita yrityksen johdolle. Yrityksen ulkoiset muuttujat asettavat aina muospaineita myös yrityksen sisäisessä toiminnassa. Yksittäisen yrityksen

vaikutusmahdollisuudet ulkoisiin tekijöihin ovat hyvin pienet, mutta sisäiset tekijät ovat aina yritysjohtoon vaikutusvallan piirissä. Kriisiin joutuneissa yrityksissä johto ei ole onnistunut sopeuttamaan sisäisiä tekijöitä ulkoisen ympäristön vaatimuksiin. Muutokset yrityksen ympäristössä lisäävät paineita muuttaa vastaavia asioita myös yrityksessä. Muutostilanteesta hyötyvät eniten ne yritykset, joilla on kyky sopeutua muutoksiin nopeimmin. (Strang, 2000, 50–74)

### **3.1.1 Yrittäjän ominaisuudet ja perustamistilanne**

Watsonin ym. (1998) mukaan yrittäjän ominaisuudet, kuten perustajan motivaatio ja yrityksen perustamisen syyt, yrittäjän aikaisempi työkokemus ja työtehtävät sekä koulutus ja tulevaisuuden odotukset, ovat merkittäviä tekijöitä yrityksen selviytymisen kannalta. Littunen ym. (1998) ovat havainneet menestyksen kannalta merkittäviksi tekijöiksi yrittäjän luonteen ja perustamistilanteen. Varsinkin syntyvaiheessa yrittäjän persoonallisuus nousee erittäin vahvasti esille (Dodge & Robbins, 1992). Päätös perustaa yritys on aina yksilön tekemä, ja hänen yrittäjäominaisuudet vaikuttavat vahvasti yrityksen menestykseen (Littunen ym., 1998).

Suurimpia haasteita yrityksen eloonjäämiselle ovat yrittäjän ominaisuudet ja henkinen pääoma (Storey, 1985). Storey ja Wynarczyk (1996) mukaan työttömillä on todennäköisemmin heikompi henkinen pääoma, kuten koulutus ja henkilökohtaiset tietotaidot, ja siitä syystä heidän perustamansa yritykset selviytyvät epätodennäköisemmin. Koulututtuneilla yrittäjillä on luonnollisesti suurempi todennäköisyys odottaa, että heidän perustamansa yritykset selviytyvät. Smallbonen (1990) tutkimustulokset ovat kuitenkin osoittaneet, että yrittäjistä erittäin pieni osa oli hankkinut yrityksen perustamista varten koulutusta ja tietotaitoja. Huolestuttavaa tässä on se, etteivät yrittäjät kokeneet, että koulutuksella olisi vaikutusta heidän kykyynsä menestyä.

Yrityksen onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavat vahvasti yrittäjän ikä ja perhetilanne (Cromie, 1991). Storey ja Wynarczyk (1996) mukaan yrittäjän ikä on sidoksissa yrityksen selviytymiseen. Tutkimuksensa mukaan keski-ikäiset yritysten omistajat perustavat todennäköisemmin yrityksiä, jotka selviytyvät markkinoilla. Steinmetzin (1969) mukaan haasteita aiheuttavat yrittäjän perheenjäsenet, jos he eivät ole sisäistäneet yrittäjässä ja hänen elämäntilanteessaan tapahtuneita muutoksia. Perustajilla, joilla on vakaa ja kannustava

perhetilanne tai joiden perheellä on aikaisempaa kokemusta itsenäisestä ammatinharjoittamisesta, on paremmat mahdollisuudet selviytyä (Cromie, 1991).

Smallbonen (1990) mukaan liiketoimintansa lopettaneilla yrityksillä on lopettaessa paljon yhteisiä piirteitä ja ne ovat usein hyvin samankaltaisissa tilanteissa. Liiketoimintansa lopettaneet yritykset ovat tutkimuksen mukaan nähneet itsensä työllistämisen vaihtoehtona työttömyydelle, ja heti kun heille tarjoutuu mahdollisuus muuhun työhön, he lopettavat liiketoimintansa kokopäivätyön vuoksi. Osa sellaisten yritysten perustajista, jotka ovat lopettaneet liiketoimintansa henkilökohtaisista syistä tai joilla on riittämättömät tulot, vaihtavat itsensä työllistämisen mieluummin toiseen työhön. Näillä yrittäjillä ei ole tarpeeksi motivaatiota ja/tai kykyä johtaa menestyvää yritystä ja heidän liikeideansa on usein heikko sekä määritelty puutteellisesti.

McClellandin (1965) saavutuksen motivaatio -teorian mukaan yrittäjät, joilla on korkeampi motivaatio saavuttaa jotakin, menestyvät paremmin kuin toiset. Yrityksen selviytyminen riippuu hyvin paljon yrityksen perustamistilanteesta, joka on taas sidoksissa yrittäjän motivaatioon (Strang, 2000; Littunen ym., 1998; Watson ym., 1998; Smallbone, 1990; Gilad & Levine, 1986; Storey, 1985). Yrityksen perustamisen taustojen analysoinnin mahdollistaa ”veto ja työntö” teoria (Push and Pull Theory), jonka ideana on arvioida uusien yritysten syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Tunnusmerkit, jotka ovat ”työntäneet” yksilön perustamaan yrityksen, ovat irtisanominen, työttömyys, turhautuminen edelliseen työpaikkaan ja tarve ansaita enemmän. Nämä ovat tärkeitä motivaation aiheuttajia perustettaessa yritystä. Tunnusmerkit, jotka ovat ”vetäneet” henkilön perustamaan yrityksen, ovat itsenäisyys, halu olla itsensä johtaja, luovien taitojen käyttäminen, mukavan työn tekeminen ja korkeat tulot. Nämä tunnusmerkit ovat ”työntötekijöitä” tärkeämpiä vaikuttajia yrittäjän motivaatioon perustaessaan yritystä ja ovat vahvasti sidoksissa myös yrityksen selviytymiseen. (Littunen, 2000; Watson ym., 1998; Storey, 1994; Gilad & Levine, 1986) Sellaiset ihmiset, joilla ei ole periaatteita ja jotka käyttävät kulloistakin tilannetta moraalittomasti hyväkseen, ovat vahvasti yhteyksissä yritysten epäonnistumisiin (Watson ym., 1998).



### **3.1.2 Liiketoiminnan suunnittelu, liikeidea ja markkinakelpoisuus**

Myös liiketoiminnan suunnittelu on vahvasti yhteyksissä yrittäjän ominaisuuksiin (Littunen ym., 1998; Dodge & Robbins, 1992). Yrittäjille, joiden tavoitteet ja suunnitelmat eivät olleet toteutuneet ja liiketoiminta on jouduttu lopettamaan, tyypillisiä piirteitä ovat kyvyttömyys ratkaista ongelmia ja monipuolisen työkokemuksen puute. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, ettei yrittäjällä ole riittävää tietotaitoa. Onkin huomattu, että alhainen koulutustaso voi vähentää yksilön työmahdollisuuksia ja alentaa kynnystä perustaa oma yritys (Littunen ym., 1998). Varsinkin yrityksen syntyvaiheessa yrittäjän tietotaidon riittämättömyydellä ja alhaisella koulutustasolla on vahva yhteys yrityksen epäonnistumiseen (Dodge & Robbins, 1992).

Dodge ja Robbins (1992) mukaan suunnittelu aiheuttaa yrittäjälle ongelmia riippumatta siitä, onko kyseessä markkinoinnin, johtamisen vai rahoituksen suunnittelu. Syntyvaiheessa eniten ongelmia tuottaa taloussuunnittelu, johon kuuluu rahoittaminen ja rahoituslähteiden paikallistaminen. Yrityksen selviytymisen kannalta yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa ja ympäristöanalyysiä pidetään merkittävinä tekijöinä (Littunen, 2000). Jos yrityksen liiketoimintasuunnitelma perustuu virheellisiin oletuksiin, siitä ei ole yritykselle mitään hyötyä analyttisenä välineenä (Watson ym., 1998).

Syntyvaiheen tärkeimpiä tehtäviä ovat liikeidean markkinakelpoisuuden todistaminen ja yrityksen tuotteiden määrittäminen. Yrittäjä on mahdollisesti löytänyt puutteen markkinoilla ja hänen tavoitteenaan on täyttää tämä markkinarako omilla tuotteillaan. Uudelta yritykseltä puuttuu tässä vaiheessa aikaisempi kokemus, joten yritys ei voi tietää, mitkä tuotteet toimivat parhaiten milläkin markkinoilla. Yrityksen liikeidea perustuu ainoastaan yrittäjän uskoon ja luottamukseen kyseisen tuotteen menestykseen markkinoilla eikä yritys menesty, jos yrittäjän arvio asiakkaiden tarpeista on väärä. Yrityksen liikeidean täytyy siis olla alusta lähtien realistinen. (Strang, 2000, 28–42) Liiketoimintaidean kehittäminen on yrityksen tärkeimpiä tekijöitä selviytymisen kannalta (Watson ym., 1998).

Millerin ja Friesenin (1983) mukaan markkinaraot täytetään innovatiivisuudella. Yrityksen markkinat ovat syntyvaiheessa hyvin rajalliset ja yritys tuottaa tässä vaiheessa ainoastaan tietyn tyyppistä tuotetta tietyn tyyppiselle kohderyhmälle. Dodge ja Robbins (1992) ovat pitäneet

syntyvaiheen isoimpina haasteina markkinoiden arvioimisen ja kohdemarkkinoiden määrittämisen. Ja potentiaalisten asiakkaiden tavoittaminen onkin yrityksen ensisijainen tavoite tässä vaiheessa. Sen sijaan eloonjäamisvaiheessa johtajien tärkeimpiä tehtäviä on tarkentaa kohderyhmäänsä sekä muuttaa palvelujaan tai tuotteitaan parantaakseen asiakkaan tyytyväisyyttä (Miller & Friesen, 1984; Steinmetz, 1969).

### **3.1.3 Markkinointi**

Smallbonen (1990) mukaan markkinoinnin perustaitojen puuttumisella näyttää olevan rahoitusta perusteellisempi yhteys yrityksen kehittymisen rajoittamiseen. Markkinoinnin perustaitojen puute vaikuttaa tuotteiden ja palveluiden kysyntään. Dodgen ja Robbinsin (1992) mukaan markkinoinnin suurimmiksi ongelmiksi koetaan asiakaskontaktien kartoittaminen ja luominen. Asiakaskontaktien lisäksi markkinoinnista aiheutuviin haasteisiin kuuluvat mainonta, henkilökohtainen myyntityö ja yhteistyösuhteet, jotka ovat kaikkein haastavimpia yrityksen elinkaaren alkuvaiheissa (Dodge & Robbins, 1992).

Storey (1985) on huomannut haasteita kysynnän ja tarjonnan puutteessa ja pitää potentiaalisten asiakkaiden löytämistä ja heidän kiinnostuksensa voittamista vaikuttavana tekijänä tuotteen tai palvelun kysyntään. Yritykset, jotka pystyvät jatkamaan toimintaansa kriittisten vuosien jälkeen, ovat yleensä muuttaneet tuotteensa kilpailijoiden tuotteisiin nähden ja pystyvät näin ollen keskittymään kilpailuun (Littunen ym.,1998). Yrityksen on vältettävä syntyvaiheessa sen itseään tehokkaamman kilpailijan suoraa kohtaamista, jos yrityksen maine ei ole vielä markkinoilla tunnettu (Miller & Friesen, 1983; Dodge & Robbins, 1992).

### **3.1.4 Riskinotto ja innovatiivisuus**

Menestyneillä yrityksillä on korkeampi riskinottokyky syntyvaiheessa, kun taas epäonnistuneet yritykset ovat tässä vaiheessa konservatiivisempia. Tämä ilmiö on kuitenkin päinvastainen yrityksen elinkaaren loppuvaiheessa. (Agarwal & Ghort, 1996; Miller & Friesen, 1983) Millerin ja Friesenin (1983) mukaan ilmiö johtuu siitä, että uusien yritysten on pakko ottaa riskejä luodakseen erottuvaa osaamista ensimmäistä kertaa. Selviytyneet yritykset, joiden toiminta perustuu yksittäisiin avainasiakkaisiin, eivät ota suuria riskejä tuotteiden tai yrityksen kehittämisessä vaan tekevät varovaisia ja hyvin harkittuja päätöksiä (Littunen, 2000).

Menestyneiden ja epäonnistuneiden yritysten välillä on paljon merkittäviä eroja innovaatioon liittyvissä kysymyksissä koko elinkaaren aikana. Varsinkin äärimmäisyydet innovaatioissa ovat yleisiä epäonnistuneille yrityksille. Menestyneiden yritysten innovointiin liittyvissä tekijöissä osoittautuu muutamia pieniä eroja, kun taas epäonnistuneiden yritysten vaiheissa on enemmän merkittäviä eroja äärimmäisten innovaatioiden ja innovaatioiden pysäytyneisyyden välillä. Käytännössä epäonnistuneet yritykset ovat käyttäneet yritystoiminnan kehittämisessä joko äärimmäisiä innovaatioita tai innovointia ei ole käytetty ollenkaan. (Miller & Friesen, 1983) Ongelmana pidetään myös sitä, että yritykset yksinkertaisesti toistavat muiden yritysten vakiintuneita käytäntöjä eivätkä luo uusia tehokkaampia käytäntöjä aikaisempien sijaan (Levitt, 1988).

Epäonnistuneet yritykset tekevät ensimmäisen kolmen vuoden aikana suuria investointeja tuotteen kehittämiseen ja samaan aikaan laajentavat markkina-alueitaan. Korkea erikoistumisen tarve toiminnan alkuvaiheessa aiheuttaa riskin kasvamisen, jonka voisi välttää kehittämällä yrityksen perustoimintoja. (Littunen, 2000) Näiden yritysten epäonnistumisen voi liittää liian aikaiseen kasvupyrkimykseen (Barrow, 1993).

### **3.1.5 Henkilökunta**

Yrityksen kasvattamisen ja laajentamisen edellytyksenä pidetään henkilökunnan lisäämistä (Steinmetz, 1969). Yrityksen ongelmat ja ratkaisut muuttuvat merkittävästi, kun työntekijöiden määrä kasvaa yrityksessä (Greiner, 1972; Steinmetz, 1969). Yritykselle aiheutuu ongelmia ammattitaitoisen työvoiman löytämisessä, nopeassa työvoiman vaihtuvuudessa ja korkeissa palkkakustannuksissa (Storey, 1985). Steinmetzin (1969) mukaan nämä ongelmat aiheutuvat siitä, että yrityksen johtaja joutuu käyttämään enemmän aikaa uusien työntekijöiden rekrytointiin, valitsemiseen, kehittämiseen ja kouluttamiseen. Palkatessaan uusia työntekijöitä työnantajan täytyy noudattaa erilaisia laeissa määrättyjä säännöksiä, esimerkiksi minimipalkkasäädöksiä. Kun palkataan lisää henkilökuntaa, uudet alaiset tuovat mukanaan haasteita ja ongelmia.

Henkilökunta tuo mukanaan muitakin haasteita, joilla on merkitystä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Yritykset, joissa henkilökunta työskentelee keskenään hyvin kommunikoivissa ryhmissä, menestyvät paremmin kuin yritykset, joissa työntekijät työskentelevät itsenäisesti.

(Littunen, 2000) Henkilökunnan lisääntyessä yrittäjän pitää oppia hallitsemaan johtamistapaansa, sillä epävirallisten organisaatioiden merkitys yrityksessä kasvaa ja voi aiheuttaa ongelmia (Steinmetz, 1969).

### **3.1.6 Päätöksenteko ja kontrolli**

Yrityksen kasvua lisäävät yrityksen innovatiivisuus ja joustavuus, kun taas kasvua rajoittavat yrityksen kontrollijärjestelmät ja raskas hallinto. Yrityksen alkuvaiheessa esiintyy eniten yrityksen innovatiivisuutta ja joustavuutta, jolloin yrityksen kasvu on voimakasta. Yrityksen kasvu aiheuttaa tarpeen hallinnoida ja kontrolloida yrityksen liiketoimintaa, jonka seurauksena valvontajärjestelmät ovat liian tiukkoja. Valvontajärjestelmien joustamattomuus ja tiukkuus aiheuttavat innovatiivisuuden kuihtumisen ja tyrehtyttävät yrityksen kasvun. Yritys voi hyvin, kun se on saavuttanut tasapainon joustavuuden, innovatiivisuuden ja kontrollin välillä, jossa se on saavuttanut tasaisen ja hallitun kasvun. (Strang, 2000, 28–29)

Yrityksen sisäisestä toimintaympäristöstä aiheutuvat ongelmat kärjistyvät yrityksen kasvaessa ja kehittyessä. (Dodge & Robbins, 1992) Yrityksen päätöksenteko monimutkaistuu eikä ole enää niin keskittyntä kuin syntyvaiheessa. Asiakkaan tarpeet sijoittuvat päätösten taustalle ja ohjaavat päätöksentekoa, joka on kehittynyt syntyvaihetta analyttisemmäksi. (Miller & Friesen, 1984). Päätöksenteon taustalla tulee näkyä myös yrittäjän johtajalähtöinen ajattelutapa, joka on muuttunut syntyvaiheen jälkeen omistajalähtöisestä johtajalähtöiseksi (Steinmetz, 1969).

Eloonjäämisvaiheessa tiedon käsittelyssä ja päätöksentekotyylissä huomaa selkeitä eroja menestyneiden ja ei-menestyneiden yritysten välillä. Erot nousevat esille ongelmien kartoittamisessa, päätöksenteon integroimisessa, eri näkökulmista harkituissa päätöksissä ja päätösten analysoimisessa. (Miller & Friesen, 1983) Nämä tekijät vaikuttavat merkittävästi liiketoiminnan kontrollointiin ja päätöksentekoon (Dodge & Robbins, 1992; Miller & Friesen, 1983).

Menestyneillä yrityksillä on paljon pidemmälle kehittyneet lähestymistavat päätöksenteossa kuin lopettaneilla yrityksillä. Nämä yritykset suorittavat enemmän järjestelmällisiä analyyssejä, ottavat huomioon enemmän erilaisia tekijöitä ja näkökulmia sekä näkevät suurta vaivaa päätöksenteon

integroimisessa. Sen sijaan että yritykset kehittäisivät kykyä selviytyä monimutkaisista hallinnollisista tekijöistä, epäonnistuneet yritykset säilyttävät alkeelliset tietojenkäsittelylaitteistot. Peräkkäiset onnistuneet vaiheet osoittavat asteittaista ja jatkuvaa kehittymistä tietojen käsittelyssä ja päätöksenteon menetelmien parantumisessa. Luonnollisesti tämänkaltaista jatkuvaa kehittymistä ei kuitenkaan ole havaittu ollenkaan epäonnistuneissa vaiheissa. (Miller & Friesen, 1983)

### **3.2 Yrityksen ulkoinen toimintaympäristö**

Makroympäristöä tutkittaessa yrittäjiä kiinnostaa markkinoilla vallitseva väestön rakenne, taloudelliset, tekniset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät. Monet ympäristötekijät ovat kriittisiä liiketoiminnan onnistumisen ja yrityksen menestymisen kannalta. (Viitala & Jylhä, 2001, 42) Tutkijat ovat nähneet yrityksen ja sen toimintaympäristön välillä merkittävän yhteyden yrityksen menestymiseen. (Littunen ym.,1998; Dodge & Robbins, 1992; Miller & Friesen, 1983) Luonnollisesti yrityksen ulkoisen toimintaympäristön merkitys kasvaa yrityksen elinkaaren eri vaiheissa ja ulkoinen toimintaympäristö muuttuu monimutkaisemmaksi ja haastavammaksi yrityksen edetessä vaiheesta seuraavaan. Yrityksen pitää nähdä ympäristön kehittämisen tarve, jotta yritys pystyy mukautumaan muutoksiin. (Storey & Wyncarczyk, 1996) Varsinkin tämä alue vaatii yrittäjiltä koulutusta ja osaamista (Watson ym., 1998).

Yritysten on pystyttävä mukautumaan jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Kun yrityksen ympäristö muuttuu, pienyritysten täytyy erikoistua ja liittoutua keskenään. Yritys voi hyötyä tuntemastaan ympäristöstä, erityisesti vähentämällä epävarmuustekijöitä sekä oppimisprosessin ja kehityksen avulla lisätä yrityksen tietoisuutta yhteistyön tärkeydestä. (Littunen ym.,1998) Onnistuneilla yrityksillä on kyky mukauttaa tuotantoprosessit markkinoiden jatkuvan kehityksen mukaisiksi (Littunen, 2000).

#### **3.2.1 Sijainti**

Yrityksen menestymisen kannalta sen maantieteellinen sijainti on erittäin merkittävä (Storey & Wyncarczyk, 1996; Storey, 1994; Dodge & Robbins, 1992; Smallbone, 1990). Sijainti nähdään tärkeimpinä tekijöinä, kun tutkitaan kauemmin toimineita yrityksiä (Storey & Wyncarczyk, 1996).

Elinkaaren myöhemmissä vaiheissa muutokset sijainnin luonteessa ja sen suhteellinen merkitys pienenevät (Dodge & Robbins, 1992).

### **3.2.2 Alueellinen tuotantorakenne**

Uusien yritysten markkinoille tuleminen kehittää ympäristöä ja vahvistaa alueen tuotantorakennetta. Kaikki tämä lisää työpaikkoja ja tuo myös lisäosaamista alueelle. (Littunen ym., 1998) Yritysten väliseen kilpailuun vaikuttaa luonnollisesti tietyllä alueella olevien yritysten määrä, mikä pienentää yritysten selviytymismahdollisuutta. Alueella vallitseva poliittinen ja sosiaalinen pätevyys kuitenkin helpottavat selviytymistä näillä alueilla, missä on paljon kilpailijoita. (Agarwal & Ghort, 1996) Mielenkiintoa herättää Storeyn ja Wynarczykin (1996) huomio yritysten lopettamisprosentista. Nimittäin kukoistuksen aikana yritysten lopettamisprosentti on ollut kolmasosan korkeampi kuin taantumien aikana.

Monet uusista yrityksistä perustetaan palvelukeskusten alueille, joilla tuotanto ja ammatilliset rakenteet ovat kehittyneimpiä. Vaikka ympäristö tarjoaa hyvät mahdollisuudet innovointiin ja erilaistamiseen, yritysten lopettaminen näillä alueilla on selvästi korkeampi. (Littunen ym., 1998; Storey, 1994) Kehittyneet tuotantorakenteet madaltavat esteitä tulla markkinoille, ja näin ollen aloittelevalla tietotaidottomalla yrittäjällä on matalampi kynnys perustaa yritys. Aloittelevien yrittäjien koulutus on kehittyneillä alueilla usein matalampi kuin kehittymättömillä alueilla, vaikka yleisesti kehittyvillä alueilla on korkeampi koulutustaso. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että menestyvän yrityksen suotuisa ympäristö vaatii yrittäjältä tietotaitoa ja osaamista. (Littunen ym., 1998)

### **3.3 Sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä**

Tässä kappaleessa tutkitaan muita yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa esille nousseita haasteita. Nämä haasteet aiheutuvat sekä yrityksen ulkoisesta että sisäisestä toimintaympäristöstä.

#### **3.3.1 Rahoitus**

Sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä rahoitus asettaa yritykselle yhä hankalampia haasteita (Churchill & Lewis, 1983). Rahoitus aiheuttaa ongelmia sekä yrityksen sisäisessä että ulkoisessa

toimintaympäristössä. Rahoituksessa ulkoisen toimintaympäristön aiheuttamat haasteet koskevat usein yrityksen vierasta pääomaa ja sisäisen toimintaympäristön haasteet yrityksen omaa pääomaa ja sen käyttöä.

Alkupääoman puute yrityksen perustamisvaiheessa rajoittaa selvästi yrityksen mahdollisuutta edistyä ja kehittyä. Monet epäonnistuneista yrityksistä kärsivät pääomavajeesta. (Smallbone, 1990) Sen sijaan yritykset, jotka ovat menestyneet, ovat todennäköisemmin käyttäneet omia henkilökohtaisia varojaan yrityksen perustamisessa, esimerkiksi omia säästöjään (Reid, 1991).

Yksi yleisimmistä yritystoiminnan lopettamisen syistä on heikko kassavirta (Watson ym., 1998; Scott & Bruce, 1983). Heikon kassavirran tuottamat haasteet alkavat näkyä yrityksen eloonjäämisvaiheessa. Nämä haasteet voivat aiheuttaa erilaisia ongelmia koko elinkaaren loppuajan (Dodge & Robbins, 1992). Reid (1991) pitää tilikauden voiton jatkuvuutta yrityksen säilymisen kannalta erittäin tärkeässä roolissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritykset, jotka sijoittavat voittonsa uudelleen, säilyvät todennäköisimmin hengissä. Varsinkin vaikeina aikoina kassavirrasta aiheutuvat hankaluudet voivat aiheuttaa yritykselle merkittäviä ongelmia (Churchill & Lewis, 1983).

### **3.3.2 Muita haasteita**

Yrityksille aiheutuu ongelmia myös sopimattomien työtilojen puutteessa (Smallbone, 1990), hinnoitteluongelmissa (Dodge & Robbins, 1992) ja toimituksissa (Storey, 1985; Churchill & Lewis, 1983). Hinnoitteluongelmat aiheutuvat siitä, että yrittäjät tukeutuvat tuotteiden hinnoittelussa yleensä valmistuksesta ja myynnistä aiheutuviin kustannuksiin eikä markkinatilanteeseen (Dodge & Robbins, 1992). Haasteena hinnoittelussa nähdään myös se, että teoriassa tuotteen yksikkökustannukset pienentyvät ja tuotantokustannukset laskevat kun kysyntä kasvaa, mutta malli ei kuitenkaan toimi aina käytännössä tällä tavalla. Storeyn (1985) mukaan toimituksista aiheutuneet haasteet johtuvat suurimmaksi osaksi pitkistä toimitusajoista, ja seurauksena yritysten oma tuotanto viivästyy. Churchill ja Lewis (1983) pitävät taas toimitushaasteena tuotteiden ja palveluiden toimittamisen asiakkaille.

## **4 MENETELMÄ JA AINEISTO**

Tässä luvussa kerrotaan tutkimusprosessista, tutkimusmenetelmistä, aineiston keruusta, sen käsittelystä ja tulkinnasta sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Näiden lisäksi tässä luvussa esitellään myös tutkimusaineisto.

### **4.1 Tutkimusprosessi**

Tutkimusprosessi alkoi aihepiiriin tutustumisella ja lähdemateriaalin hankinnalla. Heti alussa kävi selväksi, että aiheesta on tehty paljon kansainvälisiä tutkimuksia, mutta aiheeseen sopivien laadukkaiden lähteiden löytäminen tuotti eniten haasteita. Tieteellisiä artikkeleita etsittiin erilaisista kansainvälisistä tietokannoista, kuten mm. Elsevieristä, EBSCOsta sekä Springer ja Wileystä, jotka sopivat hyvin tutkimuksen lähdemateriaaliksi. Tässä tutkielmassa käytettiin tieteellisten kustantajien artikkeleita, jotka ovat tarkistettuja ja näin ollen validia lähdemateriaalia. Teoriaosuus rakennettiin valmiiksi ennen haastattelujen alkua, jotta haastattelurunko ja kysymykset perustuisivat teoriaosuuden osa-alueisiin. Ensimmäisen haastattelun jälkeen huomattiin kysymysten (Liite 2) olevan liian laajoja, joten niitä tarkennettiin ja kysymykset jaettiin osa-alueisiin, jotta haastattelusta saataisiin tutkimuksen kannalta mahdollisimman paljon irti. Seuraavat kolme haastattelua pohjautuivat hyvin tarkkaan harkittuun haastattelurunkoon (Liite 1). Empiriaosuuden tulkinnassa käytettiin tukena teoriaosuutta.

### **4.2 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tämän tutkimusmenetelmän lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen eikä sitä voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumista on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita, koska tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan. Kohteita yritetään tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Tässä tutkimusmenetelmässä tutkijaa ohjaavat hänen arvolähtökohtansa ja kiinnostuksensa, sillä nuo komponentit muovaavat, miten yksilö ymmärtää tutkimansa ilmiön. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym., 2009, 160–162)



Tutkimusmenetelmäksi on valittu tapaus- eli casetutkimus, joka on liiketaloustieteellisen tutkimuksen yleisimpiä laadullisia menetelmiä. Tutkimuksen tapausmäärä on tyypillisesti pieni ja tarkoituksena on tutkia yhtä tai enintään muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. (Koskinen ym., 2005, 155) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään analysoimaan tutkimuskohteita mahdollisimman perusteellisesti eikä aineiston tieteellisyyden kriteeri ole näin ollen määrä vaan laatu (Eskola & Suoranta, 2003, 18). Tähän tutkimukseen osallistui neljän pienyrityksen yrittäjää, jotka tuntevat sekä suomalaisen että virolaisen yritys ympäristön.

Empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoidulla haastattelulla, joka sallii haastateltavalle enemmän vapauksia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman liiallista kontrollointia. (Koskinen ym. 2005, 105–106) Haastattelun etuna nähdään tiedonkeruun joustavuus, vastausten tulkinnan monipuolisuus sekä haastateltavien luonne aktiivisena osapuolena (Hirsjärvi ym., 2009, 205). Kyseinen tutkimusmenetelmä sopii parhaiten tutkimusaiheeseen ja sen luonteeseen, sillä haastattelut antavat realistisimman kuvan aiheesta, joka perustuu siihen, miten ihmiset kokevat asioita. Tutkimuksessa on käytetty sisällönanalyysiä, joka luokitellaan nykyisin lähinnä kvalitatiiviseksi aineiston analyysimenetelmäksi. Menetelmän avulla kuvataan kirjoitetun ja puhutun kielen muotoa ja sisältöä (Seitamaa-Hakkarainen, 2013). Tutkimuksessa pyritään välttämään pelkkää kuvailua, sillä tutkimusmenetelmän tunnusmerkkinä on selkeä tulkinta, jolla voidaan kommunikoida aiemman tutkimuksen kanssa (Koskinen ym., 2005, 229). Aineiston tulkinnassa on huomioitu tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen kohteena olevan ilmiö.

Haastattelurunko ja kysymykset perustuvat teoriaosuuteen, jotta haastattelu olisi mahdollisimman validi tutkimuksen kannalta. Haastattelut toteutettiin kahdenkeskinä videohaastatteluina vuoden 2013 marraskuussa ja jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin kokonaisuudessaan. Haastattelut kestivät 30 minuutista 55 minuuttiin. Haastattelujen analysointi tapahtui aihepiirikohtaisesti. Haastattelut painoutuivat yrittäjien kanssa hieman eri osa-alueisiin riippuen siitä, kuinka yrittäjä oli kokenut haasteita tietyissä elinkaaren vaiheissa yrityksen näkökulmasta. Haastattelujen ja teorian väliltä pyrittiin erottamaan toisistaan ristiriitaiset ja yhdenmukaiset väitteet sekä korostettiin samojen mielipiteiden toistumista haastateltavien välillä. Sisällönanalyysissa aineistoa tarkastellaan tekstin näkökulmasta (Seitamaa-Hakkarainen, 2013).

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla (Koskinen ym., 2009, 255). Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella siitä huolimatta (Hirsjärvi ym., 2009, 213–215). Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti soveltuvat paremmin kvantitatiiviseen tutkimukseen havaintojen toistettavuuden ja suurempien havaintomäärien mahdollisuuden takia, mutta käsitteillä on kuitenkin tärkeä asema tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, joten käsitteiden sisältö on otettava huomioon tutkimusta tehdessä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka ja totuudenmukainen selostus tutkimuksen jokaisen vaiheen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym., 2009, 213–215; Koskinen ym., 2005, 258–259). Tällöin on parempi mahdollisuus arvioida tutkimusta sekä sen taustaratkaisuja ja menetelmiä (Koskinen ym., 2005, 258–259). Tutkimuksen luotettavuuden kannalta haastatteluista poimituilla suorilla lainauksilla on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuuden parantamiseksi, haastateltavat saivat lukea litteroinnit ja tulkinnan enne työn julkaisemista. Tutkittujen ihmisten pitäisi voida tunnistaa itsensä raportista (Koskinen ym., 2009, 259) ja raporttia korjattiin kunnes haastateltavat olivat siihen tyytyväisiä.

### 4.4 Aineiston kuvaus

Yrittäjien kanssa käytiin läpi samat aihepiirit ja kysymykset, mutta kysymysten muotoilussa esiintyi haastattelujen välillä muutamia eroja. Haastatteluista saatiin paljon näkemyksiä käsiteltävään aiheeseen. Tuloksia käytettiin vertailupohjana edellä esiteltyyn teoriaan. Luottamuksellisuuden vuoksi yrittäjät esiintyivät tutkielmassa anonyymeinä.

Yrittäjä 1 on 60-vuotias suomalaistaustainen mies, joka on tällä hetkellä kokopäivätyössä Virossa ja on aikaisemmin toiminut yhtenä ravintolayrityksen perustajana Virossa. Yritys oli käynnissä vuosina 1999–2003. Liiketoimintaa harjoitettiin Virossa neljä vuotta, jonka jälkeen yksi kumppaneista katosi ja jätti taloudelliset ongelmat kahdelle muulle yrittäjälle. Perustamisen taustalla oli halu kokeilla yritystoiminnan harjoittamista. Yrittäjä 1, joka on hankkinut

johtajakoulutusta ja osallistunut erilaisiin johtajavalmennustapahtumiin, on työskennellyt ravintola-alalla erilaisissa työtehtävissä ja ollut päätoimittajana eräässä lehdessä.

Yrittäjä 2 on 33-vuotias suomalaistaustainen mies, jolla on kaivuualan yritys Suomessa. Hän on suorittanut peruskoulun huippuarvosanoilla. Peruskoulun jälkeen hän aloitti muutamassa ammattikoulussa ja on käynyt monia yrittäjyyteen liittyviä koulutuksia ja kursseja. Hän on aloittanut työuransa 13–14-vuotiaana, jonka jälkeen on työskennellyt puutarhahommissa, huoltoasemalla, varastolla, turvamiehenä, vartijana, henkivartijana ja tehnyt pihaurakoita. Yritystoimintaa on ollut Virossa vuosina 2004–2008 ja Suomessa vuodesta 2009.

Yrittäjä 3 on 45-vuotias virolaistaustainen mies, jolla on rakennusyritys Suomessa. Hän on valmistunut lukiosta eikä ole sen jälkeen käynyt muita kouluja tai kursseja. Töissä hän on ollut aina rakennusalalla ja viimeiset kaksikymmentä vuotta työskennellyt Suomessa. Virossa hänellä oli noin vuoden toimiva yritys, joka lopetettiin. Nykyinen yritys on ollut toiminnassa vuodesta 2007.

Yrittäjä 4 on 36-vuotias virolaistaustainen mies, jolla on yhteinen rakennusalan yritys Suomessa toisen virolaistaustaisen miehen kanssa. Yritys on perustettu vuonna 2003 ja työllistää keskimäärin noin 15–20 työntekijää. Yrittäjä on valmistunut lukiosta ja käynyt joissakin yrittäjävalmennuksissa. Aikaisemmin hänellä oli yritys myös Virossa, joka perustettiin sitä varten, ettei yrityksen tarvitsisi maksaa yritysveroa, mutta Suomessa on muutettu verotuskäytäntöjä ja yritys jouduttiin lopettamaan, koska se ei palvelut enää tehtäväänsä.

## 5 ELINKAAREN ALKUVAIHE SUOMESSA JA VIROSSA

Haastattelukysymykset sekä niiden järjestykset (Liite 1) perustuvat tutkimuksen teoriaosuuteen. Selkeyden säilyttämiseksi tutkimustulokset on esitetty maittain.

### 5.1 Liiketoiminnan harjoittamisen haasteista yleisesti

Yrittäjät nostivat esille erilaisia perustamiseen johtaneita syitä. ”Veto ja työntö” -teorian avulla löydettiin yrittäjien keskuudesta kumpaankin luokkaan sijoittuvia yrittäjiä. Keskeisinä yritysten syntyyn vaikuttavina ”työntötekijöinä” pidettiin irtisanomista ja työttömyyttä sekä ”vetotekijöinä” korostui yrittäjien keskuudessa halu olla itsensä johtaja, itsenäisyyden halu ja omien taitojen käyttäminen. Yritysten syntyyn vaikuttavat ”Veto- ja työntötekijät” nousivat esille yrittäjien vastauksissa:

*”Kaikki sanoivat koko ajan, että voisit perustaa oman yrityksen ja aluksi mietin sitä viisi vuotta. Lopuksi kävi niin, että viimeinen työpaikka, jossa olin työnjohtajana, meni konkurssiin.” (Yrittäjä 3)*

*”.. sen takia että aina ku on töissä jossain, niin aina miettii että asiat voisi tehdä niin eri tavalla ja pitää tehdä ne tietyllä tavalla ja oman tekemisen tarve on siinä ollut niin kova.” (Yrittäjä 2)*

*”Koska työn tekeminen ei ole kiinnostavaa. Mä en vaan pidä siitä, jos mun pitäisi työskennellä jonkun alaisena.” (Yrittäjä 4)*

”Työntötekijät” ovat tutkijoiden mukaan merkittävästi sidoksissa yrityksen epäonnistumiseen, mutta näiden syiden taustalla oleva yrittäjän korkea motivaatio nähdään vaikuttavan yrittäjien keskuudessa positiivisesti yrityksen menestymiseen ”työntötekijöistä” huolimatta. McClellandin (1965) saavutuksen motivaatio -teorian mukaan yrittäjät, joilla on korkeampi motivaatio saavuttaa jotakin, menestyvät paremmin. Yhdelläkään yrittäjistä ei ollut varsinaista johtamiskoulutusta, mutta yrittäjät 2 ja 4 ovat suorittaneet yrittäjäkursseja jo ennen yrityksen perustamista. Yrittäjien korkean motivaation ansiosta heidän yrityksensä ovatkin menestyneitä.

On tärkeää, että yrittäjällä on tarpeellinen tietotaito liiketoiminnan harjoittamisesta ennen kuin hän aloittaa yritystoiminnan. Perustamiseen kannattaa käyttää runsaasti voimavaroja, sillä yrityksen käynnistäminen ja syntyvaihe ovat yrityksen kriittisimpiä ja haasteellisimpia vaiheita. Yrittäjät korostivatkin tietotaidon ja koulutuksen merkitystä yrityksen selviytymisen ja menestymisen kannalta. Haastattelusta nousi kuitenkin esille se, että aikaisempaa työkokemusta pidetään koulutusta tärkeämpänä vaikuttajana yrityksen menestymisen kannalta. Aikaisempi kokemus ja opitut tietotaidot ovat muodostaneet yrittäjille jonkinlaisen kuvan liiketoiminnan harjoittamisesta ja heille on syntynyt näkemys siitä, miten liiketoimintaa pitäisi johtaa. Yrittäjät pitivät aikaisempaa alan kokemusta opettavaisena erityisesti johtamisen kannalta. Yrittäjien aikaisempien kokemusten merkitys nousi esille yrittäjien kommentteissa:

*”Olen ite aikaisemmin ollut tavallinen työntekijä ja sen takia ymmärrän paremmin mitä ne ajattelee.” (Yrittäjä 2)*

*”Mä näin edellisessä yrityksessä, mistä niiden konkurssi johtui.” (Yrittäjä 3)*

*”Mä luulen niin, että yritystoiminnasta jos ajatteli, niin silloin ainakin tuli tästä saneerauksesta vaan kokemusta.” (Yrittäjä 1)*

Yrittäjien näkemys aikaisemmasta kokemuksesta ja opituista tietotaidoista vahvistivat Scottin ja Brucen (1987) aikaisempia tutkimustuloksia. Tutkimustulosten mukaan tieto ja kokemus siitä, mikä aiheuttaa kriisejä ja mitä yritys voi kohdata elinkaaren eri vaiheissa, helpottavat kehitysvaiheissa etenemisen prosessia. Aikaisempien kokemusten perusteella yrittäjät pystyivät ennakoimaan ja estämään kriisit, jotka he olivat huomanneet aikaisempien työkokemusten avulla. Tämä nähdäänkin erittäin merkittävänä tekijänä yrityksen menestymisen kannalta.

Barrow'n (1993) mukaan yrityksen epäonnistuminen on sidoksissa myös yrityksen liian aikaiseen kasvupyrkimykseen. Ongelma piilee siinä, että yritys pyrkii kasvattamaan toimintaansa liian nopeasti ja yritykseltä jäävät tietyt vahvuudet ja oppimiskokemukset oppimatta liian nopean siirtymisen takia kehitysvaiheesta seuraavaan. Myös Greinerin (1972) mukaan kehitysvaiheessa opittujen kokemusten puute voi aiheuttaa ongelmia elinkaaren seuraavissa vaiheissa.

Käytännössä tämä rajoittaa yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. Yritykselle koituu haasteelliseksi yritystoiminnan laajentaminen myös myöhemmissä vaiheissa, sillä yrittäjältä puuttuu tärkeät oppimiskokemukset. Kriisien vaikeutuessa yrittäjän puutteelliset tietotaidot eivät riitä uusien ongelmien ratkaisemiseen. Tätä havaintoa ilmentää myös yrittäjä 1:n kommentti liian aikaisesta tavoitteesta laajentua:

*”Mä luulen että siinä välillä lähetään liian nopeasti tuota täällä liikkeelle että pystytään laajentumaan. Täällä kumminkin se kaiken asia laajentuminen vaatii koko ajan niin kuin sitä huolenpitoa siitä asiasta ja näen, että se kasvuvaihe on just se kaikista vaikein asia.” (Yrittäjä 1)*

Yritysten menestymisen syynä voidaan pitää yrittäjien arvojen tärkeyttä. Watsonin ym. (1998) mukaan periaatteettomat ihmiset, jotka käyttävät kulloistakin tilannetta moraalittomasti hyväkseen, olivat vahvasti yhteyksissä yritysten epäonnistumisiin. Virossa yrittäjille tärkeintä on voiton tavoittelemisen ja liiketoiminnalle ominaisena piirteenä pidetään jopa yhteistyökumppanin pettämistä ja huijaamista:

*”Virossa yrittämisen kielteisenä piirteenä pidän joidenkin toimijoiden moraalialia eli jopa pettämistä pidetään normaalina liiketoiminnan ominaisuutena. ’Tämä on liiketoimintaa, ei henkilökohtaista’ -selityksen kuulin erään hankalan tilanteen aikana vastapuolelta.” (Yrittäjä 1)*

Yrittäjät pitivät yrityksen menestymisen kannalta erittäin tärkeänä huolenpitoa asiakkaista ja yrityksen henkilökunnasta. Välittäminen yrityksen sidosryhmistä kertoo siitä, että yrittäjän tavoitteena on jokaisen etua valvoen tiivistää yrityksen ja sidosryhmien välisiä suhteita. Yrittäjät kokivat, että yrityksen maineen kannalta jokaisesta työntekijästä on pidettävä huolta. Mitä motivoituneempia työntekijät ovat, sitä parempaa työtä he tekevät ja sitä enemmän he yritystä kehuvat muille:

*”Plus sitten se, että yritystä mustamaaltaan asiakkaille ja kavereille. Jos pitää ihmisestä hyvää huolta, ne pitää sun yrityksestä parempaa.” (Yrittäjä 2)*

Yrittäjä, jonka tavoitteena on menestyä välittämättä yrityksen muista sidosryhmistä, voi menestyä ainoastaan lyhyellä aikavälillä. Jo yrityksen alkuvaiheessa tulee vastaan tilanne, jolloin yritys ei voi enää laajentua, sillä yrittäjä on menettänyt kaikki yhteistyökumppanit ja asiakkaat eivätkä työntekijät ole tyytyväisiä toimintaan. Menestyäkseen yrittäjän on siis luotava luottamukseen perustuvia suhteita sidosryhmien välillä, joista kummatkin osapuolet hyötyvät. Yrittäjät ottivat yrityksen kaikki sidosryhmät huomioon eivätkä toimineet pelkästään omien intressiensä mukaisesti.

Yrittäjän ominaisuuksien lisäksi tutkijat ovat huomanneet merkittävän yhteyden yrityksen ympäristön ja yrityksen menestymisen välillä (Littunen ym.,1998; Dodge & Robbins, 1992; Miller & Friesen, 1983). Tätä havaintoa ilmentävät myös yrittäjien kokemukset yrityksen ympäristön tärkeydestä. Yrittäjät kokivat, että ympäristöjen väliset kulttuurierot voivat aiheuttaa yritykselle ongelmia selviytyä ja menestyä. Kulttuurierot voivat vaikuttaa yrityksen kaikilla osa-alueilla. Jos yrittäjä ei ole tietoinen näistä eroista, yritys voi joutua tilanteisiin, joista yrityksellä ei ole mahdollista selviytyä. Menestyäkseen yrittäjän on tunnettava hyvin yrityksen toimintaympäristö ennen yrityksen perustamista:

*”Yrityksen ympäristö ja partnerit pitää tuntea ennen kuin ryhtyy perustamaan yritystä.” (Yrittäjä 1)*

Yrittäjät huomasivat yksimielisesti ongelmia myös henkilöstön osa-alueella. Haastateltavat kuvasivat kokemuksiaan henkilöstöstä aiheutuvista haasteista, vahvistaen aiempia Storeyn (1985) tutkimustuloksia, joiden mukaan yrittäjät kokevat haasteita palkkakustannuksissa, ammattitaitoisten työntekijöiden löytämisessä ja työvoiman vaihtuvuudessa. Yrittäjät pitivät varsinkin kouluttautuneen ja ammattitaitoisen työvoiman löytämistä erittäin vaikeana. Yksi syy tähän ongelmaan on se, että nuoret haluavat kouluttautua nykyään mahdollisimman korkeasti ja arvostus ”tavallisia” ammattikouluntasoisia ammatteja kohtaan on heikentynyt.

*”Työntekijöitä on tosi helppo löytää, mutta niitä jotka osaavat tehdä töitä voi olla vaan 1%.” (Yrittäjä 4)*

Kouluttautuneiden ja ammattitaitoisten työntekijöiden löytämisen lisäksi henkilökunnan vaihtuvuus koetaan yrityksen kannalta haasteellisenä. Yrittäjä 3:n yrityksessä henkilökunnan vaihtuvuus on suuri. Hän on havainnut, että rakennusalalla henkilökunnan vaihtuvuus on paikasta riippumatta erittäin suuri. Tämä johtuu siitä, että työntekijät muuttuvat usein tehottomiksi, jos he ovat olleet liian pitkään samassa yrityksessä ja joutuvat jatkuvasti vaihtamaan työpaikkaa. Työntekijät tietävät, että rakennusalalla on runsaasti työmarkkinoilla töitä ja työntekijöistä on puutetta. Yrityksen pitäisikin motivoida työntekijöitä tavalla, joka poikkeaa muista rakennusalan yrityksistä, pitääkseen työntekijät tyytyväisinä ja motivoidakseen heidät tekemään parempaa työtä.

*”Niitä pitää vaihtaa joka aika ajoin. Jos ne on ollut samalla työpaikalla kolme-neljä vuotta, niistä tulee tosi laiskoja.” (Yrittäjä 3)*

Yrityksen laajentuessa haasteita aiheuttavat sisäisen toimintaympäristön kärjistyneet ongelmat, jotka Dodgen ja Robbinsin (1992) mukaan johtuvat yrityksen kasvusta ja kehittymisestä. Tätä havaintoa ilmentää yrittäjä 3:n kokemus yrityksen laajentumisesta. Hänen yrityksensä laajentui niin paljon, että hän joutui muuttamaan yritysmuodon toiminimestä osakeyhtiöksi. Yrittäjä 3 huomasi, että kasvun myötä kassavirta kasvoi prosentuaalisesti yhtä paljon verrattuna aiempaan tulokseen eikä siten yritykselle kertynyt enempää voittoa kuin aikaisemminkaan. Kasvu aiheutti kuitenkin uusia haasteita yrityksen ja henkilöstön johtamisessa, jonka takia yrittäjä 3 päätti vähentää henkilökunnan määrän 40 henkilöstä takaisin kahdeksaan ja muuttaa yritysmuodon takaisin toiminimeksi. Yrittäjä 2 on päättänyt, että hän kasvattaa yritystä stabiilisti eikä lisää henkilökuntaa enempää. Yrittäjä 3 näkeekin koulutuksen puutteen olevan sidoksissa yrityksen mahdollisuuden laajentaa ja kasvattaa yritystoimintaa sisäisen toimintaympäristön aiheuttamien haasteiden vuoksi:

*”Yritän stabiilisti kasvattaa toimintaa, en kuitenkaan halua enempää henkilökuntaa lisätä.” (Yrittäjä 2)*

*”Ainoastaan omien kokemusten pohjalta teen tätä hommaa et sit ei oo oikee mahdollista laajentaa.” (Yrittäjä 3)*



Miller ja Friesen (1983) huomasivat kirjapidon hoitamisesta ja tiedon käsittelystä aiheutuvan haasteita yritykselle. Yrittäjä 3 päätti lopettaa yrityksen Virossa, sillä asiakirjojen käsittely muuttui sen verran haastavaksi kahden maan välillä samanaikaisesti, että yrittäjä koki papereiden pyörittelyn vievän paljon aikaa. Ongelmat tällä osa-alueella johtuvat osittain myös osaamisen ja tietotaidon puutteen vuoksi. Ammattitaitoinen henkilö selviää näistä haasteista todennäköisemmin kuin henkilö, joka harjoittaa liiketoimintaa omien aikaisempien kokemustensa pohjalta:

*”Paperityöt monimutkaistuivat sen verran, et päätin lopettaa sen toiminnon kokonaan.” (Yrittäjä 3)*

Smallbone (1990) pitää markkinointia ja myyntiä avainongelmina yrityksen selviytymiseen. Haastateltavien kesken esiintyi ristiriitaisia kokemuksia markkinoinnin tärkeydestä. Kahdessa yrityksessä koettiin, että maissa on hyvin samankaltainen markkinoinnin taso. Kolmas yrittäjä koki taas, että markkinointi ymmärretään Virossa pelkästään mainontana, eikä siellä ymmärretä, kuinka valtavan laaja osa-alue se todellisuudessa on. Ainoastaan yksi yrittäjä neljästä koki markkinoinnin keskeisenä tekijänä yrityksen menestymiseen:

*”Markkinointi ymmärretään vaan mainontana eli ja kun markkinointihan on se valtavan suuri paketti .. Mutta täällä aika usein luullaan, että se on vaan semmoinen tietty toiminta, et vaan ruvetaan myymään sitä eikä niin kuin mietitä kenelle ja millä tavalla.” (Yrittäjä 1)*

Toisella yrittäjällä oli toisenlaisia kokemuksia markkinoinnin osalta:

*”Nii, mutta sanotaan liike-elämässä markkinointi on mun käsittääkseni ja kokemuksella hyvin samanlaista kun täällä.” (Yrittäjä 2)*

Ristiriitaiset näkemykset markkinoinnin osa-alueella yrittäjien kesken johtuivat toimialojen asettamista puitteista ja niiden eroavaisuuksista. Kaivuu- ja rakennusalan yritykset eivät tarvitse samankaltaista markkinointia kuin esimerkiksi ravintola-alalla. Toimialojen välinen ero johtuu osittain siitä, että rakennus- ja kaivuualan yrityksillä on tietyt isot avainasiakkaat, jotka käyttävät

heidän palvelujaan jatkuvasti. Ravintola-alalla haasteita tarjoaa myös se, että ravintoloita on markkinoilla runsaasti ja asiakaskunta vaihtuvaa. Kohderyhmän tarkentaminen, asiakkaiden tavoittaminen ja puolelleen voittaminen aiheuttavat yritykselle erilaisia haasteita.

*”Periaatteessa täällä tai siellä on iso markkinointi se, kun sun kaveri suosittelee tai toinen yritys tietää. Se ei auta mitään, jos pystytät mainoksen jonnekin. Se on ainut markkinointi ja muuta ei tarvitsekaan.” (Yrittäjä 3)*

Dodgen ja Robbinsin (1992) tutkimuksen mukaan markkinoinnin suurimpana ongelmana koettiin asiakaskontaktien kartoittaminen ja luominen, mutta yrittäjille 2, 3 ja 4 ei näyttänyt asiakaskontaktien luominen tuntuvan aiheuttavan minkäänlaisia haasteita. Yrittäjät olivat aikaisempien työpaikkojen tai yritysten ansiosta tutustuneet tuleviin yhteistyökumppaneihin eikä kontaktien löytäminen tuottanut yritykselle ongelmia. Aikaisempien kontaktien ansiosta yritykset pystyivät aloittamaan heti toimintansa eikä resursseja tarvinnut käyttää syntyvaiheessa ollenkaan asiakkaiden tavoittamiseen vaan energia kului tuotteiden valmistamiseen ja myymiseen. Yritystoiminnan aloittaminen tuntuikin auttavan yritystä selviytymään todennäköisemmin aikaisempien kontaktien ansiosta:

*”Mulla jäi ne samat asiakkaat, jotka mulla oli edellisen yrityksen aikana.” (Yrittäjä 2)*

*”Vuosien varrella oli tullut tuttavuuksia ja muita ja siitä se niin kuin lähtikin.” (Yrittäjä 3)*

Haastateltavat painottivat yrityksen tuotteiden kohdistamista tietyille kohderyhmälle menestymisen kriteerinä. Esille nousi myös kohderyhmän perusteella valitun henkilökunnan tärkeys. Dodgen ja Robbinsin (1992) mukaan syntyvaiheen isoimpina haasteina koetaan kohdemarkkinoiden määrittäminen ja potentiaalisten asiakkaiden tavoittaminen. Tätä havaintoa ilmentää myös yrittäjien 1 ja 3 kommentit, joiden mukaan kohderyhmän tavoittamiseen käytettävät kanavat ovat erittäin merkittäviä yrityksen menestymisen kannalta. Yrityksen toiminta hankaloituu, jos yritys käyttää väärä kanavia kohderyhmän tavoittamiseen. Mahdollisesti yritys ei tavoita potentiaalisia asiakkaita ollenkaan tai tavoittaa väärän

kohderyhmän, mikä voi vaikeuttaa yrityksen toimintaa. Kohderyhmän tavoittamisen tärkeys oikealla tavalla nousee esille yrittäjien vastauksissa:

*”Suomenkielinen lehti, nimenomaan toimituskunta on kaikki suomalaisia ja nimenomaan bisneksenä se on niin mun käsittääkseni menestynyt just nimenomaan sen takia, että kun se on kohdistettu selvälle ryhmälle .. eli suomalaiset osaa tehdä suomalaisille lehteä, siitähän tässä on kysymys.” (Yrittäjä 1)*

*”Joskus ihan alkuaikoina mulla oli jossain sivuilla mainos ja käskin myöhemmin poistaa sen, koska se meni siihen, että mummot alkoivat soitella, et niiden keittiön parketti pitäisi vaihtaa, mutta samalla tein sellaisia projekteja, jossa oli 120 asuntoa.” (Yrittäjä 3)*

Haastateltavat kokevat tärkeänä tuotteiden jatkuvan kehittämisen sekä palvelujen ja tuotteiden parantamisen pitääkseen asiakkaat tyytyväisinä. Millerin ja Friesenin (1984) sekä Steinmetzin (1969) mukaan juuri eloonjäämisvaiheessa kohderyhmän tarkentaminen ja asiakastyytyväisyyden parantaminen ovat tärkeitä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen tehtävänä on pitää asiakkaat tyytyväisinä, joka taas vaatii tuotteiden jatkuvaa kehittämistä ja parantamista asiakkaiden toiveiden mukaiseksi. Yrittäjä 2 tarjoaa kilpailijoihin verrattuna asiakkaalleen kilpailijoita parempaa tuotetta. Tämä pitää yrittäjän asiakkaat tyytyväisinä ja lojaalina yritykselle. Palvelun tai tuotteen jatkuvaa kehittämistä ja parantamista pidetäänkin yhtenä menestymisen kriteerinä, sillä se pitää asiakkaat tyytyväisinä. Yrittäjä 2 tekee kaikkensa tarjotakseen asiakkaalleen odotettua parempaa työtä tarjoamalla virheettömiä tuotteita:

*”Mä oon tota asiakaspalvelun suhteen, poikkeuksellista meidän alalla, nii mä oon tinkimätön siitä asiakastyytyväisyydestä... Palvelua on yritetty kehittää aina lisäämällä omaa osaamista ja omia koulutuksia. Palvelun tarjonnan kirjoa on laajennettu sillä tavalla.” (Yrittäjä 2)*

Markkinoinnin lisäksi yrityksissä esiintyi haasteita myös rahoituksen saannissa, mikä oli taas vahvasti sidoksissa yrityksen selviytymiseen. Yrittäjät olivat käyttäneet omia varojaan yrityksen perustamiseen eivätkä yrittäjät olleet hankkineet lainaa monista eri syistä. Osa yrittäjistä oli päättänyt jo ennen yrityksen perustamista, ettei käyttäisi yrityksen perustamiseen vierasta

pääomaa vaan käyttäisi toiminnan pyörittämiseen ainoastaan omia säästöjään. Reidin (1991) mukaan sellaiset yritykset selviytyvät kriittisistä vuosista todennäköisemmin, jotka ovat käyttäneet omia henkilökohtaisia varojaan yrityksen perustamiseen. Yrittäjät pitivät omien varojen käyttöä erittäin tärkeänä varsinkin äkillisten ja odottamattomien taloudellisten tilanteiden sattuessa. Jos yrityksen toiminta perustuu omavaraisuuteen, se saa tarvittaessa helpommin lainaa kuin yritys, jonka toiminta pohjautuu velkaan. Yrittäjä on myös motivoituneempi, jos on sijoittanut yritykseen omia henkilökohtaisia varojaan.

*”Ja kun mä aloitin tämän suomalaisen yrityksen, mä en olettanutkaan, että mä hakisin lainaa tai rahoitusta muualta. Kaikki oli sitten omasta taskusta.” (Yrittäjä 2)*

Reidin (1991) mukaan yritykset, jotka sijoittavat voittonsa uudelleen, säilyvät todennäköisemmin hengissä. Yrittäjä 2 sanoi sijoittavansa voittonsa vieläkin uudelleen, vaikka hänellä olisi mahdollisuus käyttää voitot myös muuhun tarkoitukseen, esimerkiksi omien tulojen kasvattamiseen. Yrittäjä 2:n yritys onkin menestynyt todella lyhyessä ajassa verrattuna muihin saman toimialan yrityksiin. Käytännössä yrittäjä pitää huolen siitä, että odottamattomien tilanteiden sattuessa, yrityksen taloudellinen tila ei heikkene eikä yritystoiminta kaadu kyseisen tilanteen vuoksi.

*”Meillä tuli verovelkoja tuossa alussa, joille tehtiin maksusuunnitelmat ja ne on nyt maksettu pois ja nyt on tämmöinen stabiilitilanne ja voittoakin tulee tältä vuodelta ihan mukavasti, mutta edelleen mä sijoitan kaiken tulevan voiton uusiin koneisiin ja laitteisiin.” (Yrittäjä 2)*

Yrittäjät korostivat haasteita maksuajoissa, jotka aiheuttivat suuria ongelmia yrityksen kassavirrassa. Tämä havainto tukee myös aikaisempia tutkimustuloksia, joiden mukaan heikko kassavirta nähdään erittäin suurena haasteena. Heikko kassavirta on Watsonin ym. (1998) mukaan yrityksen yleisimpiä lopettamisen syitä. Jos yritys kohtaa tämän ongelman elinkaarensa alkuvaiheessa, sen toiminta voidaan joutua lopettamaan. Käytännössä yritykselle ei ole vielä alkuvaiheessa kertynyt voittoja eikä säästöjä ja yrityksen toiminta riippuu hyvin pitkälti senhetkisestä kassavirrasta.

*”Kun meille oltiin joskus miljoona velkaa, joka loppupeleissä aiheutti sinulle itelleen lisää velkaa ja miinuksia.” (Yrittäjä 4)*

Osa yrittäjistä koki yrityksen kannalta hankalana yritysten hinnoitteluongelmat. Yrittäjä 2 piti isojen yritysten lopettamisen syynä liian alhaisiin kustannuksiin nojautumista. Jos yritys ei todellisuudessa voinutkaan suorittaa toimintojaan alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, yritys joutui lopettamaan toimintansa epäonnistuneen arvioinnin takia. Yrittäjä 4 koki taas hinnoitteluongelmien aiheutuvan markkinoilla vallitsevasta tilanteesta. Yritysten tuotantokustannukset olivat nousseet, mutta yrityksen lopputuotteen hinta oli pysynyt heikentyneen kysynnän vuoksi ennallaan. Tämä aiheutti sen, että yritykselle jäi prosentuaalisesti vähemmän voittoa:

*”Rakennusyritysten työntekijöiden palkat ja vuokrat on noussut mutta ainut joka ei ole noussut on tuotteiden hinnat.” (Yrittäjä 4)*

Isoimpana haasteena koettiin yrittäjien kesken yritysten välinen luottamuksen puute. Yritys ei voi luottaa raha-asioissa muihin yrityksiin ja yrityksen pitää aina selvittää kumppaneiden ja asiakkaiden taustatiedot ja maksukyky, jottei yrityksen toiminta kaadu yhteistyökumppanin maksukyvyttömyyden vuoksi. Tämä koettiin erittäin haasteelliseksi varsinkin rakennusalalla, jossa yhden palvelun tai tuotteen hinta on merkittävä yrityksen tuloksen kannalta:

*”Rakennusyritysten kaa pitää olla tosi varovainen ja se joka tarjoaa työtä, sen taustat pitää aina tasan tarkkaan tietää, et niilt tulee ne rahat tilille. Kun ensimmäiset laskut on lähetetty ja rahaa ei tuu, se voi olla yrityksen loppu jo ensimmäisenä päivänä. Rakennustyö on tollasta riskityötä et kannattaa olla varovainen.” (Yrittäjien 4)*

## **5.2 Liiketoiminnan harjoittamisen haasteista Suomessa**

Yrityksen perustaminen Suomessa on muuttunut yrittäjien mielestä vuosien varrella erittäin hankalaksi ja aikaa vieväksi. Ongelmia aiheuttaa se, että jos yrityksen perustaminen vie liian kauan aikaa, voi olla, ettei yritys pääse koskaan aloittamaan liiketoimintaansa. Näin voi käydä,

jos yrityksen pitäisi jonkun asiakkaan toimesta aloittaa toimintansa mahdollisimman pian. Yrittäjä 2:n ystävä on siitä hyvä esimerkki:

*”Aikaa vievä tällä hetkellä, aikaisemmin se oli helpompi ja nopeampi. .. ja niiden papereiden käsittelyajat on tällä hetkellä niin pitkiä, että jos sulla on työ valmiiksi olemassa ja sä haluat aloittaa sitä, se on tehty tosi vaikeaksi. Yksi tuttu kaveri laitto firman pystyyn ja sitten kun sillä oli työt valmiina, sillä meni kolmisen kuukautta että se sai sen. Jos hän ei olisi tullut osaltaan meille töihin, se yritys ei olisi koskaan päässyt toimimaan, koska ne työt olisi mennyt sivusuun.”*  
(Yrittäjä 2)

*”No ensiksi se, että joku haluaa perustaa itselleen yrityksen ja ottaa yhteyttä tilintarkastajaan. Tilintarkastaja tutkii ensiksi taustaa ja kaikkea muuta eli joka ikinen ei voi perustaa yritystä noin helposti verrattuna Viroon, jossa jokainen voi tehdä.”* (Yrittäjä 4)

Steinmetz (1969) pitää yrittäjien tavoin haasteita henkilökunnan hankkimisessa yrityksen kannalta erittäin merkittävänä. Hän huomasi, että palkatessaan lisää henkilökuntaa uudet alaiset tuovat mukanaan haasteita ja ongelmia. Yrittäjät 1 ja 3 vahvistivat näitä tutkimistuloksia kokemuksilla, joiden mukaan pätevän ja luotettavan henkilökunnan palkkaamisesta aiheutuu suuria haasteita. Suomessa tilannetta vaikeuttaa varsinkin se, että työehtosopimukset rajoittavat työnantajan mahdollisuutta irtisanoa työntekijä myöhemmin ilman, että siitä aiheutuisi yritykselle suuria kuluja. Työntekijöiden oikeuksia suojelee työehtosopimus, mikä näkyy työntekijän vahvassa asemassa. Sopimuksen ehdot voivat joissakin tapauksissa tuntua työnantajasta hieman kohtuuttomilta, sillä työnantajat kokevat, että ehdot suojelevat työntekijöitä liikaa.

*”Suomessa on paljon vaikeampi. Suomessa ei saa ottaa ketään töihin, paikallista suomalaista. Jos sen otat töihin, myöhemmin huomaatkin, että se on joku alkoholisti tms. Esimerkiksi jos mä kirjoitan työmiehelle työtodistuksen tai se on saanut potkut, siihen ei voi kirjoittaa mitään pahaa ja se on kielletty. Tällaista ei voi tehdä, rakennusliitto iskee muuten heti kiinni.”* (Yrittäjä 3)

*”Työvoiman kanssa täällä on hankalaa, jos teet vakituisen työsopimuksen ja myöhemmin on kuukauden töissä, sen jälkeen maksat vielä kahen kuukauden palkan sille.”* (Yrittäjä 3)

Henkilökunnasta aiheutuvien haasteiden lisäksi yrittäjät pitivät yrityksen menestymisen kannalta merkittävänä sitä, että yrittäjällä on perustettaessa omaa alkupääomaa. Varsinkin virolaistaustaiset yrittäjät kokivat, että rahoituksen saanti Suomessa pankeilta tuottaa yritykselle ongelmia. Suomessa liiketoimintaa harjoittaneista yrittäjistä yksikään ei ollut harkinnut lainan ottamista eikä edes tiennyt mistä sitä voisi saada. Yrittäjä 4 koki, että lainan saannin vaikeus johtuu usein yrityksen toiminnan tarkoituksesta. Hän koki rahoituksen saannin vaikeuden kummassakin maassa yhtä merkittävänä ja piti syynä tähän riskialtista rakennusalan liiketoimintaa. Jos yrittäjällä ei ole omaa alkupääomaa se tarvitsee lainan saamiseksi jonkun vakuuden eli ilman omaisuutta on melko mahdotonta perustaa yritys:

*”Periaatteessa jollain pienellä yrityksellä ei ole mahdollista saada lainaa, jos ei sul oo tarjoo vakuutta, taloa tai muita.” (Yrittäjä 3)*

Johtaminen koettiin yrittäjien kesken Suomessa erittäin haasteelliseksi. Ristiriitaiset kokemukset johtamisesta korostuivat yrittäjien keskuudessa. Yrittäjä 4 pitää johtamistapaa maiden välillä hyvin samankaltaisena, kun taas yrittäjät 1, 2 ja 3 pitävät johtamista maiden välillä poikkeavana. Johtaminen koettiin Suomessa pikemminkin työntekijöiden ohjaamisena kuin käskyjen jakamisena. Yrityksen menestymisen kannalta yrittäjät näkevät tärkeänä työntekijöiden tyytyväisenä pitämisen. Suomessa pyritäänkin siihen, että työntekijät työskentelisivät oma-aloitteisesti eivätkä tarvitsisi jatkuvaa ohjaamista. Yrittäjäjohtajan työtä helpottaa se, että hän voi luottaa työntekijöidensä tekemiseen ilman työntekijöiden jatkuvaa käskemistä ja ohjaamista. Näin ollen hän voi itse keskittyä yrityksen kehittämiseen ja laajentamiseen.

*”Se on äärettömän haasteellista. Puhelin pitäisi olla auki iltakymmeneen ja olla valmis kuuntelemaan kahdenkymmenen ihmisen itkut joka ilta ja sitten se, että tietyt henkilöt eivät vaan sovi työskentelemään kahdestaan, että oli mikä tilanne tahansa, se on mahdotonta.” (Yrittäjä 2)*

*”Suomessa taas on enemmän sitä, että ihmiset tekee oma-aloitteisesti ja miettii sen asian eri tavalla.” (Yrittäjä 1)*

### 5.3 Liiketoiminnan harjoittamisen haasteista Virossa

Kaikki yrittäjät kokivat yrityksen perustamisen Viroon hyvin helppona ja nopeana prosessina. Yrittäjät korostivat erityisesti yrityksen perustamista Viroon suotuisamman yritysverokannan takia.

*”.. siinä menee viikko tai kaks että saa eestiläisen yrityksen toimimaan, ja Suomessa siinä menee pari kuukautta.” (Yrittäjä 2)*

Agarwalin ja Ghortin (1996) mukaan alueella vallitseva poliittinen ja sosiaalinen pätevyys helpottavat yrityksen selviytymistä alueella, jossa on paljon kilpailijoita. Yrittäjä 3:n kokee, että Viron valtion rakenne ja siellä vallitseva kilpailutilanne aiheuttavat yritykselle ongelmia. Alueella puuttuu aito ja vapaa kilpailu yritysten välillä ja Virossa markkinoita hallitsevat valtion omistavat yhtiöt. Pienen yksityisen yrityksen on erittäin haasteellista tai jopa mahdotonta kilpailla valtion yhtiöiden kanssa. Virossa tietyillä toimialoilla yritysten välillä on vähäistä kilpailua, joka yleensä kertoo paremmasta todennäköisyydestä selviytyä. Tässä tapauksessa vähäinen kilpailu johtuu Viron alueellisen tuotantorakenteen rajoittuneesta kehityksestä:

*”Siellä on niin vähän sitä työtä, ja siellä on ne vanhat valtion rakenteet on vielä sillä tavalla, että ne vanhat valtion yhtiöt ja ihmiset tuntee toisensa, ne menee suhteilla ja muiden on ihan turha yrittää.” (Yrittäjä 2)*

Kaikki yrittäjät pitivät ammattitaitoisen ja koulutautuneen työvoiman löytämisen yhtenä isona haasteena. Tämä vahvistaa Storeyn (1985) tutkimustuloksia, joiden mukaan tämä aiheuttaa yritykselle haasteita. Yrittäjät kokivat, että Virossa on melko mahdotonta löytää alan asiantuntijoita. Työntekijöillä ei ole koulutusta ammattiin, jolloin yrittäjän täytyy käyttää runsaasti voimavaroja uusien työntekijöiden kouluttamiseen ja perehdyttämiseen. Ongelmia aiheutui työvoiman alueella yrittäjien mukaan myös siitä, etteivät työnantajat voi täysin luottaa työntekijöidensä panokseen eivätkä edes siihen, saapuvatko työntekijät palkkapäivän jälkeen töihin. Työnantajia auttaa tässä kuitenkin työehtosopimusten puuttuminen Virossa. Työehtosopimukset heikentävät työnantajien asemaa, esimerkiksi työntekijöiden vaihtamisessa ja



irtisanomisessa. Yrittäjät kokivat, että Virossa he voivat parantaa työvoiman laatua vaihtamalla huonot työntekijät helposti uusiin ilman, että siitä aiheutuisi yritykselle suuria kustannuksia.

*”Eestissä tämän alan ihmisiä ei löydy ollenkaan eli sieltä pitää etsiä sellaisia hyvätapaisia raakileita ja itse kouluttaa siihen... Vaikeata on työvoiman löytäminen molemmissa maissa, Eestissä se on mahdotonta, paitsi jos haluaa itse kouluttaa nollasta.” (Yrittäjä 2)*

*”Eestissä on se tilanne, en tiedä mistä se johtuu, mutta siellä varsinkin palkkapäivän jälkeinen viikko on hyvinkin sellaista ettei kukaan ole töissä. Että juodaan vaan ja ollaan niin kovassa kännissä, että edes se herranpelko ei saa tulemaan töihin ja sitten kun rahat on juotu, ollaan tosi pelokkaita tulemaan työmaalle kyselemään, vieläkö pääsee jotakin tekee.” (Yrittäjä 2)*

Haastateltavat kokivat virolaisen johtamistavan hyvin samanlaisena. Yrittäjät kokivat, että Virossa johtaja antaa käskyn ja päättää asioista. Tämä aiheuttaa haasteita kasvavan yrityksen johtajalle, jonka pitää olla perillä kaikista yrityksen juoksevista asioista ja olla kaikista päätöksistä yksin vastuussa.

*”Työnantajat tai työnjohtajat saavat siellä paljon korkeampaa kunnioitusta ja arvostusta työntekijöiden suunnasta kuin Suomessa.” (Yrittäjä 2)*

Dodge ja Robbins (1992) pitävät yrityksen yhteistyösuhteita ensisijaisen tärkeinä tekijöinä varsinkin yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa ja nimenomaan tässä yrittäjät kokivat suurimpia vaikeuksia Virossa. Jos yrityksen tavoitteena on laajentaa markkina-aluetta ja kasvattaa yritystä, tarvitaan yhteistyösuhteita muiden yritysten ja sidosryhmien välillä. Yrittäjä 1 kokee virolaisen yhteistyötason erittäin rajoittuneeksi. Viron yritysmaailmassa nousee yrittäjä 1:n mukaan vahvasti esille minä-kulttuuri, joka kertoo käytännössä siitä, että jokainen haluaa hoitaa asiat omalla tavallaan. Yrittäjät kokivat, että yhteistyösuhteet yrityksen sidosryhmien välillä ovat ensisijaisen tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Tämä havainto vahvistaa Millerin ja Friesenin (1983) tutkimustuloksia, joiden mukaan yhteistyön merkitys korostui varsinkin menestyneissä yrityksissä. Tutkijoiden mukaan tämä johtuu siitä, että yritys käsittelee asioita eri

näkökulmista. Tätä voidaan soveltaa myös yritysten väliseen yhteistyöhön, jonka tuloksena syntyisi uusia ideoita ja tuotteita yritysten yhdistäessä taitonsa.

*”Tää yhteistyö on semmoinen haaste ihan varmasti niin mikä tääl on. Hyvin vähän halutaan tehdä yhteistyötä.” (Yrittäjä 1)*

Yrittäjillä oli ristiriitaisia mielipiteitä rahoituksen aiheuttamista haasteista Virossa. Dodgen ja Robbinsin (1992) mukaan rahoitusongelmat nousevat vahvasti esille syntyvaiheessa, ja haasteita tuottaa varsinkin rahoituslähteiden paikallistaminen. Suomalaistaustaiset yrittäjät kokivat, että Virossa on todella haasteellista paikallistaa rahoituslähteitä, kun taas virolaistaustaiset yrittäjät kokivat sen hyvin helpoksi. Pankit antavat selvästi rajoitetummin lainaa ulkomaalaistaustaiselle yrittäjälle, vaikka yrityksen koti- ja toimipaikka olisi Virossa.

*”No rahaa Eestissä on äärettömän vaikeata saada eli vielä vaikeampi kuin Suomessa. Kukaan ei luota siihen, että sä aiot oikeasti käyttää ne rahat johonkin hyödylliseen. Vaikka menet ihan tosissaan dokumenttien kanssa ja näytät mitä oot ostamassa ja miksi oot ostamassa, niin ei riitä.” (Yrittäjä 2)*

Toisella yrittäjällä oli toisenlaisia kokemuksia rahoituslähteiden paikallistamisen osalta:

*”Virossa ei ole hirveän vaikeata nuo asiat, koska pankki antaa lainaa.” (Yrittäjä 3)*

Edellisten ongelmien lisäksi yrittäjä 2:n mukaan maksuaikojen pituudesta voi aiheutua Virossa suuria ongelmia. Tämä aiheuttaa käytännössä hankaluuksia yrityksen kassavirrassa. Lisäksi Virossa vaikeuksia aiheuttaa asiakas, esimerkiksi valtiolla tai kaupungilla töissä oleva, joka voi aikalailla päättää, paljonko maksaa tuotteestaan. Laskutetusta työstä asiakas voi siis vähentää hänen kokemansa aiheelliset ja aiheettomat kulut. Yritys ei voi Virossa luottaa edes siihen, että asiakas suorittaa tuotteestaan maksun. Yritys voi joutua lopettamaan toimintansa minä hetkenä tahansa, jos yrityksellä ei ole itsellään varoja selviytyä näistä taloudellisista haasteista. Virolaistaustainen yrittäjä tuntee paikallisen yrityskulttuurin ja tietää, että Virossa puuttuu

luottamus yritysten väliltä eikä tuotteita aleta valmistamaan ennen kuin siitä on suoritettu maksu. Luottamus yritysten välillä aiheuttaakin ongelmia ja lisää epävarmuustekijöitä.

*”No virolaisen yrittämisen suurimpia ongelmia töiden vähyden lisäksi on se, että jos onnistuu saamaan töitä, maksuajat on vielä pidempiä kuin Suomessa. Varsinkin jos on valtiolla tai kaupungilla töissä ja sen lisäksi asiakas voi käyttäytyä suht mielivaltaisesti. Vähentää laskutetusta työstä joitakin keksittyjä kuluja tai aiheellisiakin kuluja, muttei juurikaan neuvottele tehneen yrityksen kanssa siitä, mikä on kohtuullista vaan se voi olla ihan tyhjä nolla sitten kolmen kuukauden päästä mikä tulee tilille. Maksuajat on helposti, kuukausi on siellä tosi lyhyt maksuaika, että se saattaa olla parikin vuotta. Että se on ihan mahdotonta se.” (Yrittäjä 2)*

Virolaistaustainen yrittäjä tuntee virolaisen yrityskulttuurin ja hänen toimintatapa poikkeaa suomalaistaustaisen yrittäjän toimintatavasta kulttuurituntemuksen ansiosta:

*”Virossa on sen verran helpompaa, että siellä maksetaan etukäteen, et siel ei anneta ees materiaaleja käyttöön ennen kun oli maksettu. Luottamus puuttuu yritysten väliltä kokonaan, koska Virossa yritysten välillä ei olekaan minkäänlaista luottamusta.” (Yrittäjä 4)*

## 6 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimustulosten yhteenveto ja vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Näiden lisäksi annetaan kiteyttävä johtopäätös ja tutkimustuloksia suhteutetaan aiempiin tutkimuksiin. Lopuksi pohditaan mahdollisia aihepiirin jatkotutkimustarpeita.

### 6.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää aikaisempien tutkimusten avulla kriittisiä tekijöitä yrittäjien näkökulmasta yrityksen elinkaaren eri vaiheissa Suomessa ja Virossa. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla neljää yrittäjää, joilla oli kokemusta yritystoiminnan harjoittamisesta sekä Suomessa että Virossa. Ensin luotiin esiyymmärrys perehtymällä alan tutkimuksiin, kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Sen jälkeen näistä rakennettiin työlle teoria, jota sitten käytettiin tietopohjana haastatteluissa. Vastaus tutkimuskysymykseen saatiin analysoimalla haastateltavien vastauksia teoriaviitekehityksen perusteella.

Päätutkimuskysymykseni oli *”Mitkä tekijät aiheuttavat haasteita yritystoiminnan elinkaaren alkuvaiheessa Suomessa ja Virossa”* ja tämän tutkielman valossa yrittäjien pitää osata ennakoida tulevia haasteita ja hyödyntää mahdollisuuksia elinkaaren alkuvaiheessa. Yrittäjien luonteen ja kokemusten taustalta löydettiin erilaisia haasteita, joita yrittäjät ovat yritystoiminnan harjoittamisen aikana kokeneet. Suomen ja Viron väliset poikkeavuudet nousivat yrittäjien kesken esiin erityisesti yritystoiminnan perustamisessa ja johtamisessa, rahoituksen hankkimisessa, maksuajoissa sekä kouluttautuneen henkilökunnan löytämisessä. Lisäksi yrityksille aiheutti suuria haasteita maiden yrityskulttuurien eroavaisuuksista johtuvat ongelmat. Tilanteet erosivat paitsi maittain myös toimialoittain. Näiden haasteiden selviytymisen taustalla nähtiin merkittävänä tekijöinä yrittäjän luonne, koulutus ja aikaisempi työkokemus sekä perustamissytyt.

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksen avulla pyrittiin syventämään ja avaamaan päätutkimuskysymystä sekä tutkimusongelmaa. Alatutkimuskysymys oli *”Miten yritysten*

*haasteet poikkeavat Suomen ja Viron välillä elinkaaren alkuvaiheessa*”. Seuraavissa kappaleissa esitellään yrityksen haasteet, jotka poikkeavat Suomen ja Viron välillä.

Yrittäjät kokivat yrityksen perustamisen Virossa helppona ja nopeana prosessina kun taas Suomessa yritystoiminnan perustaminen vei huomattavasti enemmän aikaa ja vaatii enemmän erilaisia toimenpiteitä. Tutkimuksesta huomattiin, että yrittäjät olivat lopettaneet tai joutuneet lopettamaan yritystoiminnan harjoittamisen Virossa hyvin pian aloittamisen jälkeen, mutta Suomessa yritykset selviytyivät erilaisista haasteista huolimatta. Tämä johtuu siitä, että yrittäjät joutuvat kuluttamaan Suomessa enemmän energiaa ja voimavarojaan yrityksen perustamiseen kuin Virossa, mikä taas nostaa yrittäjän motivaatiota ylläpitää yritystä. Tutkimuksessa ilmeni myös, että yrityksellä on kuitenkin paljon haasteellisempaa selviytyä Virossa, jos se harjoittaa päätoimisesti liiketoimintaa Suomessa. Yrityksen menestyminen vaatii siis omistautumista ja läsnäoloa eikä pelkästään yrityksen paikkakunnan muuttamista Viroon.

Yrittäjien perustamissyitä pidettiin ”veto ja työntö” -teorian mukaan yrityksen selviytymisen kannalta tärkeinä tekijöinä. Nämä tunnusmerkit osoittautuivat merkittäväksi varsinkin yrityksen halutessaan laajentaa ja kasvattaa toimintaansa. Suurimmalla osalla yrittäjistä näkyivät taustalla ”vetotekijät”. Näiden tunnusmerkkien taustalla näkyi myös koulutuksen ja tietotaidon merkitys. Yrittäjät, jotka olivat perustaneet yrityksen, taustallaan ”vetotekijät”, olivat suorittaneet yrittäjävalmennuksia tai käyneet johtajakursseilla. Toisin kuin yrittäjä, joka oli perustanut yrityksen ”työntötekijät” taustallaan. Hänen yrityksellä oli vaikeuksia kasvaa ja laajentua, sillä hän ei ollut suorittanut yrittäjyyteen tai johtamiseen liittyviä koulutuksia.

Johtamistyyeissä nähdään maiden välillä isoja eroja. Yrittäjät kokivat eniten haasteita henkilöstöjohtamisessa ja nimenomaan kouluttautuneiden työntekijöiden löytäminen aiheutti suurimpia haasteita tällä osa-alueella. Virossa johtaja antaa käskyn ja päättää yrityksen kaikista asioista. Suomessa johtajat arvostavat oma-aloitteisuutta ja heidän tehtävänsä on varmistaa, että työntekijät toimivat yrityksen hyväksi ja tekevät oikeita ratkaisuja myös itsenäisesti. Jos suomalainen yrittäjä odottaa Virossa, että työntekijät toimisivat oma-aloitteisesti, työt voivat jäädä tekemättä, ellei suoraa käskyä kuulu.

Henkilöstöjohtamisen osa-alueella nähtiin maiden välillä myös muita poikkeavuuksia. Työnantajat kokivat, että työehtosopimusten puuttumisen vuoksi heillä on Virossa parempi asema kuin työnantajilla Suomessa. Suomessa vahvat ammattiliitot, jotka suojaavat työntekijöiden oikeuksia, aiheuttavat ongelmia ja haasteita henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Virossa on helpompaa esimerkiksi irtisanoa työntekijöitä, sillä työntekijöillä ei ole niin vahvaa laillista suojaa kuin Suomessa. Kuitenkin Virossa työntekijä voi käyttäytyä mielivaltaisesti, koska tietää, ettei korvaavan ammattitaitoisen työntekijän löytäminen ole Virossa helppoa. Henkilöstön johtaminen vaatii yrittäjältä Virossa kärsivällisyyttä ja kuria. Nämä ominaisuudet puuttuvat kuitenkin monilta yrittäjiltä. Sen sijaan Suomessa henkilöstöjohtaminen on enemmän työntekijöiden hyvinvoinnin edistämistä ja seuraamista.

Markkinointi koettiin toimialasta riippuen yrittäjien kesken hyvin eri tavalla. Rakennus- ja kaivuualojen yrittäjät pitivät markkinointia Suomeen verrattuna hyvin samanlaisena, kun taas ravintola-alan yrittäjän mukaan Virossa ei ymmärretä markkinoinnin osa-aluetta kokonaan. Virossa markkinointia pidetään pelkästään mainontana. Uusilla aloittelevilla yrittäjillä on markkinointitaitoja hyödyntämällä mahdollisuus herättää kohderyhmän mielenkiinto. Onnistuneella markkinoinnilla uudet yritykset saavuttavat kilpailuedun verrattuna pitkään toimineisiin yrityksiin, jotka eivät hyödynnä markkinointia markkinoiden analyysin välineenä.

Tutkimuksessa ilmeni, että myös yrityksen sijainnilla on suuri merkitys. Vaikka Viron ja Suomen pääkaupunkien välillä on vain noin 80 kilometrin välimatka ja kulttuurierot ovat pienet, yritystoimintakulttuuri poikkeaa maissa merkittävästi. Kuten tutkimuksessa nousi esille, yrittäjät kokivat monilla eri osa-alueilla haasteita, jotka johtuivat kulttuurieroista, esimerkiksi johtamisessa ja rahoituksessa. Näiden lisäksi Virossa pidetään suurena ongelmana myös sitä, että valtion yhtiöt hallitsevat virolaisia markkinoita eikä yksityisillä yrittäjillä ole mahdollista menestyä tietyillä toimialoilla ilman suhteita.

Virolaisessa liiketoimintatavassa on eräänlaisia sääntöjä, joihin suomalaistaustainen yrittäjä ei välttämättä osaa varautua. Yrittäjien mukaan yritysten välillä ei vallitse minkäänlaista luottamusta. Käytännössä tämä huomataan siinä, että Virossa tuotteista pitää maksaa etukäteen, sillä yritykset eivät luota suorituksen jälkeisiin maksuihin. Yrityksen laskuttaessa tuotteistaan

vasta suorituksen jälkeen, maksuajat voivat venyä helposti vuoden pituisiksikin. Asiakas voi oman näkemyksensä mukaan poistaa laskusta aiheellisia tai aiheettomia kuluja ilman neuvottelua palvelun tarjoajan kanssa. Jos yritys on suorittanut maksun etukäteen, yritys ei voi valittaa tuotteen tai palvelun laadusta jälkikäteen. Pahimmassa tapauksessa tuote voi jäädä myös saamatta. Varsinkin pienelle yritykselle tämänkaltaiset ongelmat ovat selviytymisen kannalta elintärkeitä.

Yritystoiminnassa ei voi aidosti luottaa kehenkään, sillä jokaisen tavoitteena on usein pelkästään oman edun tavoittelemine. Tämä korostuu varsinkin virolaisessa liiketoimintaympäristössä, jossa kukaan ei halua tehdä keskenään yhteistyötä. Menestyäkseen yritysten pitää kuitenkin parantaa osaamista ja kehittyä jatkuvasti. Yrityksen pitää myös erikoistua markkina-alueella muista kilpailijoista tekemällä yhteistyötä toisten yritysten kanssa ja yhdistämällä tietotaidot osajien välillä.

## **6.2 Johtopäätökset**

Tutkimustulokset tukevat selkeästi Millerin ja Friesenin (1984) sekä Churchillin ja Lewisin (1983) tuloksia, joiden mukaan pienyritykset kohtaavat osittain samankaltaisia haasteita elinkaaren alkuvaiheessa. Tämän ja aikaisempien aihepiirin tutkimustuloksien suurimpana yhtäläisyytenä voidaan pitää haasteita, joita yritykset kohtaavat elinkaaren alkuvaiheessa. Nämä haasteet liittyvät yrittäjän ominaisuuksiin, yrityksen perustamistilanteeseen, johtamiseen, rahoitukseen, markkinointiin, henkilöstöön, sijaintiin ja hinnoitteluongelmiin. Tutkimuksessa nousi vahvasti esille yrityskulttuurin poikkeavuudet maiden välillä, joita aikaisemmat tutkimukset eivät korostaneet. Tämä johtuu mahdollisesti siitä, että aikaisemmat tutkimukset on tehty koskien ainoastaan yhden maan sisäisiä haasteita eikä niitä verrata maiden välillä. Tutkimustuloksissa korostui yrittäjän moraalinen tärkeys, jota myös Watson ym. (1998) pitivät yrityksen menestymisen kannalta erittäin tärkeänä tekijänä. Tämä havainto ei kuitenkaan noussut niin vahvasti esille muiden tutkijoiden tutkimuksista.

Aikaisemmat tutkimukset korostavat yrityksen selviytymisen ja menestymisen kannalta yrityksen perustamistilanteen ja yrittäjän ominaisuuksien merkitystä. Tutkijat ovat osoittaneet yrityksen syntyyn vaikuttavien tekijöiden olevan vahvasti sidoksissa yrityksen selviytymiseen (Littunen,

2000; Watson ym., 1998; Storey, 1994; Gilad & Levine, 1986). Näitä tekijöitä pidetään myös tämän tutkimuksen valossa tärkeimpinä tekijöinä selviytymisen ja menestymisen kannalta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjän motiivit ja arvot ovat yhteydessä siihen, miten motivoitunut hän on harjoittamaan liiketoimintaa, mikä on taas vahvasti yhteydessä yrityksen menestymiseen. Tätä havainto tukee McClellandin (1965) tutkimustuloksia, joiden mukaan yrittäjät, joilla on korkeampi motivaatio saavuttaa jotakin, menestyvät paremmin kuin toiset. Motivaation lisäksi yrittäjien ominaisuuksista korostui yrittäjien henkisen pääoman eli hänen koulutuksensa ja tietotaitonsa tärkeys. Dodgen ja Robbinsin (1992) mukaan alhaisella koulutustasolla on vahva yhteys yrityksen epäonnistumiseen. Tämä tutkimus osoittaa, että kokemuksella opittuja tietotaitoja pidetään selviytymisen kannalta jopa merkittävimpinä tekijöinä kuin korkeaa koulutustasoa. Erilaiset yrittäjä- ja johtamiskurssit ovat tutkimuksen mukaan kuitenkin yhteydessä yrityksen menestymisen ja kasvun kannalta eli koulutuksen merkitys kasvaa, kun yrittäjä haluaa kasvattaa ja laajentaa yritystoimintaansa.

Henkilökunnan osa-alueella esiintyy yrityksen kannalta paljon erilaisia haasteita. Henkilöstöjohtamisen osa-alueella esiintyviä haasteita pidetään merkittävimpinä haasteina tämän tutkimuksen kannalta. Haasteita esiintyi mm. palkkakustannuksissa, ammattitaitoisen työvoiman löytämisessä ja työvoiman vaihtuvuudessa. Nämä haasteet nousivat vahvasti esille myös aikaisemmista tutkimuksista, joissa Littunen (2000), Storey (1985), Greiner (1972) ja Steinmetz (1969) ovat korostaneet henkilöstöstä aiheutuvia ongelmia.

Myös luottamuksen ja yhteistyön tärkeys nousi tutkimustuloksista erittäin vahvasti esille. Tämä ongelma koetaan hyvin haasteelliseksi ja sitä pidetään rajoittavana tekijänä yrityksen kasvun ja laajentumisen kannalta. Yrittäjät kokivat, että luottamus ja yhteistyö sidosryhmien välillä ovat merkittävämpiä tekijöitä yrityksen menestymisen kannalta. Vaikka yrittäjät korostivat vahvasti luottamuksen ja yhteistyön merkitystä menestymisen kannalta, tämä havainto ei kuitenkaan noussut yhtä vahvasti esille aikaisemmista tutkimuksista.

Kuten tutkimuksessa kävi ilmi, yrityksen elinkaaren alkuvaiheisiin liittyy maiden välillä monia poikkeavia kriittisiä tekijöitä, joilla on merkitystä yrityksen selviytymiseen. Tutkimustulokset osoittivat selkeästi, että yrittäjien keskuudessa korostuivat yritysten osittain samankaltaiset



kohtaamat haasteet. Luonnollisesti yrityksellä on parempi todennäköisyys selviytyä, jos yrittäjä osaa ennakoida näitä haasteita. Yrittäjien kannattaa hyödyntää muiden yritysten kokemia haasteita ja epäonnistumisen syitä, ennakoidakseen ongelmien aiheuttajia oman yrityksen toiminnassa. Menestymisen kannalta pidetäänkin tärkeänä, että yrittäjä tiedostaa nämä kriittiset tekijät jo ennen yrityksen syntyä, jotta hän osaisi rakentaa liiketoimintansa alusta alkaen nämä haasteet huomioon ottaen. Varsinkin uudessa yritystoimintaympäristössä yrittäjän pitää tuntea uusi ympäristö. Käytännössä vanhan toimintaympäristön toimintatavat voivat poiketa merkittävästi uudesta ja siten myös aiheuttaa ylitsepääsemättömiä haasteita yritykselle. Viron ja Suomen välillä esiintyy melkein jokaisella osa-alueella poikkeavuuksia, joiden huomioon ottaminen auttaa yritystä sopeutumaan uuteen toimintaympäristöön ja yrityskulttuuriin. Tutkimusten tarkoituksena onkin lisätä yrittäjien tietotaitoa ja ymmärrystä elinkaaren alkuvaiheessa aiheutuvista ongelmista ja haasteista.

Yrityksen elinkaaren alkuvaiheen poikkeavuuksia Suomen ja Viron välillä tulee tutkia tulevaisuudessa laajemmin kummankin maan näkökulmasta, jotta yrittäjät osaisivat ennakoida näitä kriisejä ja ottaa maiden väliset poikkeavuudet huomioon yritystä perustaessa. Tutkimuksia on tehty kansainvälisellä tasolla, mutta Suomessa ja Virossa on tehty erittäin vähän tutkimuksia elinkaaren kriittisistä vaiheista ja tekijöistä eri toimialoilla. Kriittiset tekijät voivat kuitenkin poiketa huomattavasti toimialoittain. Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä yritysten perustamisesta Suomesta Viroon ja Virosta Suomeen on tullut kasvava trendi suomalais- ja virolaisyrittäjien välillä. Hyödyllistä olisi tutkia, millaiset yrittäjän luonteenpiirteet ja tietotaidot auttavat yritystä selviytymään tietyissä kriittisissä tilanteissa sekä miten nämä taidot poikkeavat yrittäjien ja yrityksen menestymisen välillä. Aiheeseen sopisi myös yhteiskunnallinen näkökulma, miten yritysten perustaminen ja kotipaikan muuttaminen toiseen valtioon tehdään ja millaisia vaikutuksia se tuottaa valtiolle.

## LÄHTEET

Agarwal, R. & Ghort, M. (1996) The Evolution of Markets and Entry, Exit and Survival of Firms. *The Review of Economics and Statistics* 78, 3, 489-498

Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983) The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review* 61, 3, 30-50

Cromie, S. (1991) The Problems experienced by Young Firms. *International Small Business Journal* 9, 3, 43-61

Dodge R. H. & Robbins J. E. (1992) An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival. *Journal of Small Business Management* 30, 1, 27-36

Eskola, J. & Suoranta J. (2003) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. p. Tampere, Vastapaino

Gibb, A. & Ritchie, J. (1982) Understanding the Process of Strating Small Business. *International Small Business Journal* 1, 1, 26-45

Gilad, B. & Levine, P. (1986) A behavior model of entrepreneurial supply. *Journal of Small Business Management* 24, 4, 45-51

Greiner, L. E. (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* 76, 3, 55-68

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki, Tammi

Jovanovic, B. (1982) Selection and Evolution of Industry. *Journal of Econometric Society* 50, 3, 649-670

Kallio, J. (2002) Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä, Gumerrus Kirjapaino Oy

Koskinen, I., Alasuutari, P., Tuomo, P., (2005) Laadulliset tutkimusmenetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino

Levitt, T. (1988) On Agility and Stability. Harvard Business Review 66, 2, 7

Littunen, H. (2000) Networks and Local Environmental Characteristics in the Survival of New Firms. Small Business Economics 15, 1, 59-71

Littunen, H., Storhammar, E. & Nenonen, T. (1998) The Survival of Firms Over the Critical First 3 Years and the Local Environment. Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal 18, 10, 189-202

McClelland, D. (1965) Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. Journal of Personality and Social Psychology, 1, 4, 389-392

Miller D. & Friesen P. (1984) A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. Management Science 30, 10, 1161-1183.

Miller D. & Friesen, P. (1983) Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle. Organization Studies 4, 4, 346-352

Reid, G. C. (1991) Staying in Business. International Journal of Industrial Organization 9, 4, 545-556

Rissanen, T., (2004) Yrityksen kriisit ja niiden ratkaisut. Pohjantähti. Saarijärvi

Scott, M. & Bruce, R. (1987) Five Stages of Growth in Small Business. Long Range Planning 20, 3, 45-52

Smallbone, D. (1990) Success and Failure in New Business Start-ups. *International Small Business Journal* 8, 2, 34-47

Steinmetz, L. L. (1969) Critical Stages of Small Business Growth. *Business Horizons* 12, 1, 29-36

Storey, D. J. (1985) The Problems Facing New Firms. *Journal of Management Studies* 22, 3, 327-345

Storey, D. J. & Wynarczyk, P. (1996) The Survival and Non Survival of Micro Firms in the UK. *Review of Industrial Organization* 11, 2, 211-229

Strang, L. (2000) *Yritystoiminnan uhkatekijät*. Helsinki, Kauppakaari Oyj

Tikkanen, H. & Alajoutsijärvi K. (2001) *Kasvuyritysten osaamisen strategiat*. Helsinki, Metalliteollisuuden Kustannus Oy

Watson, K., Hoghart-Scott, S. & Wilson, N. (1998) Small Business Start-ups: Success factors and support implications. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 4, 3, 217-238

Viitala, R. & Jylhä, E., (2001) *Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet*. Helsinki, Edita

### **Verkkodokumentit**

Helen Tulve (2012) Tervetuloa Viroon mutta tunne riskisi [verkkodokumentti]. [viitattu 1.11.2013] Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/minavaitan/tervetuloa+viroon+mutta+tunne+riskisi/a2088520>

Seitamaa-Hakkarainen, P. (2013) Kvalitatiivinen sisällönanalyysi [verkkodokumentti]. [viitattu 18.11.2013]. Saatavissa: [http://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen\\_sisallon\\_analyysi](http://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen_sisallon_analyysi)

Yrittäjyyden edellytykset ja kehitystrendit Suomessa ja Virossa, (2012) [verkkodokumentti]. [viitattu 29.10.2013] Saatavissa: [http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2012/9\\_syys/EK\\_Viro\\_selvitys\\_syyskuu\\_2012.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2012/9_syys/EK_Viro_selvitys_syyskuu_2012.pdf)

Marko Udras, (2013) Suomalaiset tytäryhtiöt EU-maissa vuonna 2011 (2011) Tilastokeskus <<http://www.koda.ee/?id=19433>

### **Muut**

Empiriaosuudessa lähteinä ovat toimineet haastattelut. Ääninauhat ja niistä litteroidut tekstit ovat tekijän hallussa

## **LIITTEET**

### **Liite 1**

#### **Haastattelurunko**

##### **Tausta**

- Ikä
- Koulutus
- Aikaisemmat yritykset/työpaikat
- Perhe
- Miksi olette valinneet yrittäjyyden tai ryhtyneet yrittäjäksi?/ Kuinka yrityksenne sai alkunsa ja miksi?
- Kuinka kauan olette toimineet yrittäjänä?
- Kuvailkaa itseänne yrittäjänä
- Missä tilanteessa yrityksenne on nyt? Yrityksenne ikä? Kuinka rakenne on muuttunut (henkilöstön määrä, liikevaihto, asiakkaiden/ yhteistyökumppaneiden määrä [lisääntynyt/vähentynyt])
- Yrittäjyyden hyvät ja huonot puolet

##### **Viro:**

Mitkä tekijät vaikuttivat päätökseenne perustaa yritys Vieroon?

Millaisia haasteita Viro tarjoaa toimintaympäristönä?

Millainen prosessi on yrityksen perustaminen Vieroon?

Minkälaisia haasteita yrityksenne on kohdannut Virossa?

Missä vaiheessa elinkaarta yrityksenne kohtasi näitä haasteita?

Minkälaisia ongelmia yrityksenne on kohdannut tai voi kohdata rahoituksen osa-alueella Virossa?

Minkälaista on Virossa markkinoinnin taso ja minkälaisia ongelmia siitä aiheutuu?

Minkälaista on johtaminen Virossa ja minkälaisia ongelmia siitä aiheutuu?

Minkälaisia muita ongelmia yrityksesi on kohdannut Virossa?

**Suomi:**

Millaisia haasteita Suomi tarjoaa toimintaympäristönä?

Millainen prosessi on yrityksen perustaminen Suomeen?

Minkälaisia haasteita yrityksenne on kohdannut Suomessa?

Missä vaiheessa elinkaarta yrityksenne on kohdannut tai voi kohdata näitä haasteita?

Minkälaisia ongelmia yrityksenne on kohdannut rahoituksen osa-alueella Suomessa?

Minkälaista on Suomessa markkinoinnin taso ja minkälaisia ongelmia siitä aiheutuu?

Minkälaista on johtaminen Suomessa ja minkälaisia ongelmia siitä aiheutuu?

Minkälaisia haasteita olet kohdannut työvoiman saannissa?

Minkälaisia muita ongelmia yrityksenne on kohdannut Suomessa?

**Liite 2****Haastattelu**

Minkäikäinen, siviilisääty, kuinka kauan toiminut yrittäjänä, koulutus, yrityksen tila

1. Minkälainen yritys Teillä on/on ollut Virossa? Kauan yrityksenne on toiminut?

2. Miksi olette valinneet Viron?

Mitkä tekijät vaikuttivat päätökseenne perustaa yritys Viroon?

3. Millainen Viro on toimintaympäristönä?

Minkälaisia eroja koette Viron ja Suomen liiketoimintakulttuurissa?

4. Millainen prosessi on yrityksen perustaminen Viroon?

5. Mitä alkavan yrittäjän tulisi huomioida perustaessaan yritystä Viroon?

6. Mitä haasteita/mahdollisuuksia yrittäjä voi kohdata Virossa perustaessaan yritystä/yrityksen?

Eli vaikeimmat tekijät

Missä vaiheessa yrityksen elinkaarta näitä haasteita/mahdollisuuksia voi kohdata? (Hyödyt ja haitat yritystoiminnan harjoittamisesta Virossa)

7. Milloin yrityksellänne on ollut haasteellisinta?

9. Vinkkejä muille yrittäjille, jotka aikovat perustaa yrityksen Viroon