

**Vaasan ammattikorkeakoulu,
University of Applied Sciences Publications
RESEARCH REPORTS A2**

**YRITTÄJYYDEN EDISTÄMINEN
KORKEAKOULUJEN TEHTÄVÄNÄ**

Seppo Luoto, Kirsti Melin ja Kari Ristimäki (toim.)

Vaasa 2008

ESIPUHE

Jo vuonna 1995 on virallisesti otettu kantaa sen puolesta, että korkea-asteisessa opetuksessa kiinnitettäisiin huomiota yrittäjyyden edistämiseen. Vanhasen ensimmäisen hallituksen yrittäjyyden politiikkaohjelman innoittamana mm. kauppa ja teollisuusministeriö on käynnistänyt keskustelut yliopistojen, korkeakoulujen ja opetusministeriön kanssa akateemisen yrittäjyyden kehittämistarpeista. Yrittäjyyden politiikkaohjelmaa mukaillen kauppa ja teollisuusministeriön ja opetusministeriön kannanotoissa keskeisiä kysymyksiä ovat mm. yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yrittäjyyttä edistävien valmiuksien parantaminen sekä yrittäjyysstrategioiden toteuttaminen. Vanhasen toisen hallituksen muodostamisen yhteydessä todettiin, että yrittäjyyskoulutuksen edistämistä jatketaan.

Julkisen hallinnon tahto on, että korkea-asteen oppilaitokset tekevät yhteistyötä yrittäjyyden edistämiseksi. Vaasa on pitkään ollut edelläkävijänä sekä yrittäjyyden edistämässä että korkea-asteen opetuksen yhteistyössä. Vaasassa on aloitettu vuonna 2007 kaikkien korkeakoulujen yhteinen tiedepuistohanke, jonka yhtenä teemana on yrittäjyyden edistäminen. Lisäksi samalle vuodelle opetusministeriö myönsi Vaasan ammattikorkeakoululle ja Vaasan yliopistolle yrittäjyyden edistämiseksi yhteishankkeen. Tämän hankkeen yhtenä konkreettisena tuloksena on tämä nyt julkaistava raportti.

Korkeakoulujen yhteistyö vaatii konkretisoituakseen juhlapuheiden ja hyvien aikeiden lisäksi henkilötason hyviä yhteistyöverkostoja. Tämä julkaisu on erinomainen esimerkki siitä, miten Vaasassa on tehty ja tehdään korkeakoulujen välillä yhteistyötä paitsi välillä yliopisto – ammattikorkeakoulu niin myös yli kielirajan. Viimeksi mainittu on konkreettinen osoitus siitä halusta ja kyvystä nähdä yrittäjyyden edistäminen kasvatuksellisin ja koulutuksellisin keinoin alueen korkeakoulujen yhteisenä asiana.

Tämä artikkelikokoelman on ensimmäinen Vaasan ammattikorkeakoulun kokoama yrittäjyyden edistämiseen liittyvä julkaisu. Sen kirjoittajien ja eri korkeakoulujen edustajien taholta saaman vastaanoton perusteella voidaan olettaa, että se saa hyvin piankin jatkoa. Kiitämme opetusministeriötä tämän yhteistyön syventämisen mahdollistamisesta.

Vaasassa 14. elokuuta 2008

Jouko Paaso
Rehtori
Vaasan ammattikorkeakoulu

Lukijalle

Korkeakoulujen tehtävänä on varustaa nuoria tulevaisuuteen. Näin ollen yrittäjyyden edistämistä voidaan pitää myös yhtenä keskeisenä korkeakoulujen tehtävänä. Nykyään vallitsevana on varsin yleisesti se käsitys, että yrittäjyyteen voidaan ohjata ja siihen liittyvää osaamista voidaan koulutuksen tukemana oppia. Yrittäjyys on myös varteenotettava ammatinvalinnan vaihtoehto, sillä jatkossa monet työpaikat syntyvät pieniin yrityksiin suuryritysten rinnalla.

Tämän julkaisun teemana on yrittäjyyden edistäminen ja siihen liittyvät aiheet. Julkaisu on osa laajempaa Vaasan alueen korkeakoulujen ja yliopiston meneillään olevaa yrittäjyyden edistämiseen tähtävää hanketta. Tarkoituksena on kehittää uusia ratkaisuja yrittäjyyden edistämiseen.

Julkaisun teemaan pureudutaan kolmen vaiheen kautta. Ensimmäiseksi yrittäjyyden edistämistä lähestytään teoreettisesta lähtökohdasta. Vesalaisen artikkelissa on lähtökohdiana yrittäjyyden monimuotoisuus ja erilaista yrittäjyyttä tukevat olosuhteet. Artikkelissa luodaan kokonaisvaltaista kuvaa, taksonomiaa yrittäjyyden ulottuvuuksista ja tuotetaan esimerkkejä erilaisista yrittäjämäisistä toimenkuvista vaihtoehtona ahtaille tulkinnoille yrittäjyydestä. Ristimäen artikkelissa tarkastellaan yrittäjyyden edistämistä korkeakouluopetuksessa kasvatuksellisin keinoin ja pohditaan yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamisen käsitteitä luoden myös tilaa innovatiivisille uudelleenmäärittelyille.

Toiseksi yrittäjyyden edistämiseen liittyviä empiirisiä tutkimuksellisia tarkasteluja julkaisussa on esitetty kuusi kappaletta. Näitä ovat Luodon, Granqvistin, Ylisen ja Gullkvistin, Melinin, Koiviston sekä Kautosen artikkelit. Luoto tarkastelee artikkelissaan sitä, miten yrittäjyyteen oppiminen ja ohjaaminen voidaan nähdä opettamisen sijasta dialogisena ja luovana tilana esihautomokontekstissa, jossa käsitykset yrittäjyydestä jatkuvasti rakentuvat, ”strukturoituvat”. Granqvist on mitannut nykyisin työssä olevien (yrittäjien ja muiden) kokemuksia yrittäjyyskasvatuksesta. Tarkastelussa on erityisesti se yrittäjyyskasvatusta, johon tutkittavat ovat osallistuneet opiskellessaan Svenska yrkeshögskolanissa. Ylinen ja Gullkvist tarkastelevat empiirisessä tutkimuksessaan pienten ja keskisuurten pohjalaisten yritysten kasvun esteiden ja valitun liiketoimintastrategian yhteyksiä. Melin selvittää perheyriyksen kasvun ja kansainvälistymisen edistämismahdollisuuksia pohjalaisissa perheyriyksissä. Koivisto tarkastelee empiirisen tutkimuksen avulla julkisen sektorin ja yksityisten hoivapalveluiden tuottajien muodostamaa kokonaisuutta, siinä vallitsevia keskinäisiä suhteita ja niiden merkitystä hoivapalveluiden tuotannolle. Kautonen tarkastelee vanhemman (50+) väestön yrittäjyyttä ja sen edistämistä potentiaalisena, mutta Suomessa vielä vähemmän tarkasteltuna keinona toisaalta edellä mainittujen tulevaisuuden työelämän haasteisiin varauduttaessa, toisaalta esim. yksilötason elämänlaadun parantamisen kannalta.

Kolmanneksi kirjan viimeisessä osassa tarkastellaan niitä käytäntöjä, joita vaasalaisten korkeakoulujen opiskelijoiden yrittäjyyden edistämiseksi on parhaillaan meneillään. Tällaisia tarkasteluja julkaisussa on kaksi. Österåker tarkastelee artikkelissaan sitä, miten Svenska handelshögskolanin opiskelijat osallistuivat Juthbacka-projektin yhteydessä yritystoimintaan. Brink tarkastelee artikkelissaan Vaasan ammattikorkeakoulun liiketa-

louden yksikön yrittäjyyskasvatusta ja sen toteutusta erityisesti juonneopetuksena sekä juonneopetuksen pedagogista strategiaa ja -teemaa.

Esitämme suuret kiitoksemme kaikille eri korkeakoulujen aktiivisille yrittäjyyden edistämisen teemaan osallistuneille tutkijoille ja kehittäjille, jotka ovat antaneet arvokkaan panoksen julkaisun sisällön tuottamisessa.

Me korkeakoulujen asiantuntijat olemme valmiita toimimaan yrittäjyyden edistämiseksi ja yritysten ja korkeakoulujen yhteistyön aktivoimiseksi erityisesti Vaasan ja Pohjanmaan alueella.

Seppo Luoto, Kirsti Melin ja Kari Ristimäki

SISÄLLYS

1 MITÄ ON YRITTÄJYYS JA SEN EDISTÄMINEN

Jukka Vesalainen

Yrittäjyyden monimuotoisuus ja erilaista yrittäjyyttä tukevat olosuhteet 11

Kari Ristimäki

Yrittäjämäistä innovatiivisuutta yrittäjyyden integrointiin korkeakouluopetuksessa 23

2 YRITTÄJYYDEN EDISTÄMISEN MONINAISUUS

Seppo Luoto

Towards the Dialogic Space of Pre-incubation – the Construction of the Preliminary Model 35

Stefan Granqvist

Effektutvärdering inom företagandebildning 47

Ylinen Mika ja Gullkvist Benita

An Empirical Investigation of the Association between Obstacles to Growth and Business Strategies in SMEs 67

Kirsti Melin

Perheyrittäjyyden edistäminen kasvun ja kansainvälistymisen kautta Pohjanmaalla 85

Raimo Koivisto

Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoiminnallisuus hoivapalvelujen markkinoilla 107

Teemu Kautonen

Vanhemman väestön yrittäjyys ja sen edistäminen 131

3 YRITTÄJYYDEN EDISTÄMISEN KÄYTÄNTÖJÄ KORKEAKOULUISSA

Maria Österåker

Att undervisa entreprenörskap med hjälp av levande case 145

Anneli Brink

Yrittäjyyden edistäminen Vaasan ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön yrittäjyyskasvatusjuonteessa sekä juonteen pedagoginen strategia ja teema 153



1 MITÄ ON YRITTÄJYYS JA SEN EDISTÄMINEN

YRITTÄJYYDEN MONIMUOTOISUUS JA ERILAISTA YRITTÄJYYTTÄ TUKEVAT OLOSUHTEET

Jukka Vesalainen
Vaasan yliopisto
jve@uwasa.fi

Tiivistelmä

Tässä artikkelissa rakennetaan yrittäjyyttä kolmiulotteisesti tarkasteleva malli. Mallin avulla osoitetaan yrittäjyyden monimuotoisuus. Monimuotoisuudella tarkoitetaan tässä sitä, että yrittäjämäinen käyttäytymisen voi toteutua monissa eri muodoissa viitekehyksenä olevien ulottuvuuksien saadessa erilaisia painotuksia. Malli rakentuu taloudellisen riskinoton, tuotannontekijöiden yhdistämistehtävän ja innovatiivisuuden/visionäärisyyden ulottuvuuksille. Lähtökohta on se, että näiden vaihtelu tuottaa tulokseksi useita erilaisia yrittäjyyspositioita.

Kuvausmallin pohjalta päästään tarkastelemaan erilaisia olosuhteita, jotka tukevat yrittäjyyden ja yrittäjämäisen käyttäytymisen syntyä. Tämän tarkastelun perusteella voidaan esittää, että yrittäjyyden edistäminen saa erilaisia muotoja riippuen siitä, minkälaista yrittäjyyttä kulloinkin halutaan tukea otollisia olosuhteita rakentamalla. Olosuhteita kehittävät keinot voidaan karkeasti jakaa yhteiskunnallisiin (verotus ja lainsäädäntö), alueellisiin (alueelliset innovaatiojärjestelmät) ja organisationaalisiin (palkitsemisen ja rakenteet).

Johdanto

Yrittäjyys nähdään helposti stereotyyppisenä toimintamallina, mikä johtaa teräviin rajauksiin siitä, mitä yrittäjyys on ja mitä se ei ole. Tässä artikkelissa luonnostellaan yrittäjyydestä vähemmän teräväpiirteistä mallia. Yrittäjyys nähdään kolmen ulottuvuuden kautta muodostuvana toimintana. Yrittäjyydestä muodostuu kokonaisvaltainen kuva ilman, että tehtäisiin tiukasti erottelevaa määrittelyä siitä, kuka oikeastaan on yrittäjä ja kuka ei. Yrittäjyyden edistämisen kannalta tämä vapauttaa miettimään käyttäytymisen perusdimensioita roolimallien sijaan. Vaikka roolimallit ovatkin tärkeitä myös yrittäjäksi identifioitumisen kannalta, tulee yrittäjyyden edistämisessä nähdä näiden taakse, jotta kehittämistoiminta olisi teoreettisesti perusteltua.

Yrittäjämäisen käyttäytymisen kolme ulottovuutta

Yrittäjyyttä käsittelevä kirjallisuus nostaa esiin hyvin monipuolisen ja jopa hieman sirpaleiselta näyttävän kuvan kohdeilmiöstä. Tätä kuvaa hyvin alan väitöskirjoissakin esiintynyt kommentti, jonka mukaan ”yhtä yhtenäistä määritelmää yrittäjyydestä ei ole pystytty muodostamaan”. Yrittäjiä ovat yhtä lailla itsensä työllistäjät ja kasvuyritysten omistaja-johtajat, portfolioyrittäjät ja sarjayrittäjät, franchising -antajat ja franchising -ottajat, sisäiset ja ulkoiset yrittäjät jne. Tarkasteltaessa yrittäjyyttä toimintana paljastuu kirjallisuus

desta kolme yrittäjätoimintaa luonnehtivaa ulottuvuutta. Kysymyksessä ovat yrittäjyyden taloudellinen, manageriaalinen ja innovatiivinen ulottuvuus. (ks. esim. Cuevas 1994)

Yrittäjyyden taloudellinen ulottuvuus kietoutuu voitontavoittelun ja riskinoton ympärille. Yrittäjää ajaa riskinottoon voiton tavoittelu ja ääritilanteessa voitto on monopolivoiton luonteista. Yrittäjää ei kuitenkaan yleisesti voida pitää kapitalistina siinä merkityksessä, että hän laittaisi likoon aina omaa pääomaa voittoa tavoitellessaan. Hyvin suuri joukko yrittäjistä ei panosta omaa pääomaa juuri lainkaan, vaan liiketoiminnan käynnistäminen tehdään lainarahalla, joskin yrittäjän riskillä. Jotkin liikeideat edellyttävät pieniä pääomapanostuksia, jolloin riskin määrä jää vähäiseksi. Todennäköisesti myös näköpiirissä oleva voitto on näissä tapauksissa vaatimaton. Myös voiton käsite saattaa ammatinharjoittajatyypisessä yrittäjyydessä olla hämärtynyt. Tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjän panostukset tuottavat hänelle pikemminkin palkkatuloa vastaavan tulovirran kuin sijoitetun pääoman tuottoon kiinnittyvän voiton. Tällaisissa tapauksissa yrittäjä siis tavallaan ostaa itselleen työpaikan ja toimeentulon. Yrittäjyyteen liittyvä taloudellinen ulottuvuus toteutuu siis eriasteisena riippuen siitä, kuinka merkittävää on taloudellisen riskin ottaminen. Merkittävyys on sekä suhteellista että absoluuttista. Suhteellisuus tulee esiin siinä, miten suuren osan omaisuudestaan yrittäjä asettaa riskille alttiiksi. Absoluuttinen merkittävyyden taas ratkaisee panosten suuruus. Pienen työliikkeen perustaminen saattaa olla yrittäjälle suhteellisesti merkittävä riskinotto, vaikka absoluuttinen panos jääkin vähäiseksi. Vastaavasti taas miljoonaluokan tehdasinvestointi voi olla panoksena suhteellisesti vähäinen business enkeli -tyyppiselle yrittäjälle, vaikka se absoluuttisesti on aivan eri kertaluokkaa kuin työliikkeen perustaminen.

Pienten yritysten ja ammatinharjoittajien tilanteessa ei tavallisesti puhuta voitosta sinänsä vaan kyse on toimeentulosta. Riski siis kiinnittyy pikemminkin toimeentulon toteutumiseen kuin pääomapanosten menettämisen ja pääoman tuoton riskiin. Toimeentuloriskiä korostaa tilanne, jossa yrittäjäksi alkava jättää palkkatyön yrittäjäksi ryhtyessään. Taloudellisessa mielessä riskitön on sellainen tilanne, jossa henkilöllä ei ole omaa pääomaa tai vakuuksia sidottuna toimintaansa eikä hänen toimeentulonsa ole sidottu työn tuloksiin. Kumpikin riskin dimensio toteutuu tilanteessa, jossa yrittäjä ottaa merkittävän absoluuttisen ja suhteellisen riskin pääoman panostamismielessä ja samaan aikaan hänen toimeentulonsa on kiinni kyseisen yrityksen menestyksestä. Parturi-kampaamon perustajalla absoluuttinen riski on vähäinen eikä hänen suhteellinen riskinsäkään tavallisesti ole korkea. Sen sijaan toimeentulo on täysin sidoksissa toiminnan tuloksiin. Vastaavasti taas yksityinen pääomasijoittaja, joka panostaa osaomistajana merkittävän summan uuden liiketoiminnan synnyttämiseen ottaa suuren absoluuttisen riskin ja suhteellinen riski riippuu hänen muusta varallisuudestaan. Sen sijaan hänen toimeentulonsa ei todennäköisesti ole suoraan sidoksissa uuden liiketoiminnan menestymiseen. Nämä kaksi esimerkkiä ja lukemattomat muut yrittäjyyden erilaiset ilmenemismuodot osoittavat, että yrittäjät ovat hyvin eri tavoin suhteessa taloudelliseen riskiin toiminnassaan. Yksinkertaistaen työelämässä tapahtuva taloudellisen riskin ottaminen voidaan jakaa kolmeen luokkaan:

- ei taloudellista riskinottoa; palkkatyösuhde, jossa palkansaaja ei ole osakkaana tai muulla tavoin kannan taloudellista riskiä työpaikastaan
- rajoittunut tai vähäinen taloudellinen riski; provisiopalkattu työsuhde tai vähäisiä taloudellisia panostuksia edellyttävä yrittäjyys
- merkittävä taloudellinen riski; suuri absoluuttinen tai suhteellinen riskinotto pääomapanoksen tai vakuuksien muodossa.

Nykyisin on melko yleistä, että yrityksen avainhenkilöitä sidotaan yritykseen omistuksellisin sitein. Tällöin esimerkiksi 10%:n omistusosuutta ei voitane vielä tulkita yrittäjyydeksi, mutta joka tapauksessa tilanteeksi, jossa henkilöllä on työpaikkaansa liittyvä taloudellinen riski olemassa. Edellä esitetyn perusteella henkilöiden taloudellinen toiminta suhteessa riskinottoon ei ole dikotomisesti mustavalkoinen vaan erilaisia toiminnan variaatioita on löydettävissä käytännöstä.

Yrittäjyyden manageriaalinen ulottuvuus perustuu näkemykseen yrittäjästä tuotannon tekijöiden yhdistäjänä. Tuotannon tekijöiden yhdistäminen kuvaa yrittäjätehtävän taloustieteellistä puolta. Organisaationäkökulmasta yrittäjyyden manageriaalinen puoli taas näkyy organisaation rakentajan roolina. Organisaation rakentamiseen ei ole itsetarkoitus vaan kaikki perustuu liikeideaan, jonka toteuttamiseksi yrittäjän on resursoitava hankkeensa ja rakennettava organisaatio toimenkuvineen, rakenteineen ja prosesseineen, jotta mahdollisuuden tavoittelu tulisi mahdolliseksi. Yrittäjäjohtamiseen kuuluu nimenomaan uuden organisaation rakentaminen ja sen toiminnan resursointi. Pelkkä ylläpitävä johtamistehtävä olemassa olevassa organisaatiossa ei niinkään liity yrittäjämäiseen johtamiseen. Sen sijaan muutosjohtajuus on rinnastettavissa uuden luomiseen. Uuden rakentaminen ja muutosjohtajuus edellyttävät kumpikin yrittäjältä leader-ominaisuuksia. Rahoittajien, henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden saaminen mukaan vielä hahmottumattomaan tulevaisuuteen edellyttää tulevaa toimintaa kokoonjuoksevalta toimijalta erityisominaisuuksia.

Työelämässä ilmenevä johtajuus on monitasoista. Yrityksissä ja muissa organisaatioissa on paljon sellaisia toimenkuvia, joissa johtajuus edes omaan työhön liittyen ei nouse tarpeelliseksi. Kysymys on silloin täysin ulkoa ohjatusta toiminnasta, jolloin työntekijä ei omaa lainkaan päätöksentekovastuuta oman työnsä suorittamiseen tai sen kehittämiseen. Ilman johtajastatustakin on kuitenkin mahdollista, että henkilöille muodostuu omaa työtä kohtaan päätöksentekijän ja kehittäjän rooli. Tällaisissa tilanteissa henkilöitä kutsutaan joskus sisäisiksi yrittäjiksi. Organisaation resursoinnista ja toiminnan organisoinnista vastuussa olevat henkilöt toteuttavat yhtä yrittäjyyteen liitettävää toiminnan ulottuvuutta olivatpa he yrittäjästatuksen omaavia tai palkkajohtajia. Kysymys on liike-toiminnan tai minkä tahansa toiminnan käynnistämiseen ja uudelleensuuntaamiseen liittyvästä toimijaroolista. Asia voidaan nähdä jatkumona, jossa toisessa ääripäässä on työ, joka ei sisällä lainkaan mahdollisuuksia vaikuttamiseen ja työ, jossa koko toimenkuva perustuu organisaation rakentamiseen tai sen merkittävään muutokseen. Jatkumo voidaan kuvata kolmena tasona seuraavasti:

- toimenkuva, jossa ei ole lainkaan johtajuutta edes omaan työhön ja sen kehittämiseen liittyen
- toimenkuva, jossa työ mahdollistaa oman tai tiimin työn kehittämisen tai joka esimiesasemassa mahdollistaa lievän muutosjohtajuuden
- toimenkuva, jossa työn keskeinen sisältö muodostuu uuden organisaation resursoinnista ja sen toiminnan organisoinnista tai merkittävän muutosprosessin toteuttamisesta olemassa olevassa organisaatioissa.

Moderneissa organisaatioissa rakenteen hierarkkisuu­ta on vähennetty antamalla työntekijöille eri tasoilla laajempaa päätösvaltaa omaan työhönsä liittyen. On siis mahdollista, että sisäinen yrittäjyys toteuttaa yrittäjyyden manageriaalista roolia myös suorittavalla organisaatiotasolla. Toimintaa koko yrityksen tasolla resursoivia ja rakentavia johtajia ei yleensä luokitella sisäisiksi yrittäjiksi. Heidän roolinsa lähestyy perinteistä yrittäjyyteen liitettävää organisaationrakentajan roolia, vaikka heillä ei olisikaan lainkaan omaan riskinottoon liittyvää panosta kyseisessä yrityksessä.

Kolmas yrittäjyyteen liittyvä toiminnan dimensio on **innovatiivisuus**. Schumpeteriläisen yrittäjyyden ytimessä ilmenevä innovatiivisuuden vaatimus korostaa sitä, että yrittäjästatukseen ei riitä pelkkä riskinotto ja oman yrityksen käynnistäminen. Toiminnassa on oltava riittävä annos uutuusarvoisuutta, jotta sitä voidaan pitää yrittäjyytenä. Uutuusarvoisuus voi ilmentyä tuotteissa ja palveluissa, toimintatavoissa, uusien ennen havaitsemattomien tarpeiden tyydyttämisessä sekä uuden tiedon hyödyntämisessä. Usein innovatiiviset ratkaisut ovat näiden kombinaatioita. Innovatiivisuuteen liittyy myös näkemyksellisyys – kyky visioida ja nähdä jotain sellaista, jota ei vielä ole. Visiointikyky ei kuitenkaan voi olla irti reaali­maailmasta, sillä silloin kysymys on fiktiivisestä pohdiskelusta. Innovatiiviset liikeideat rakentuvat aina markkinainformaation varaan. Tällöin markkinainformaatioksi voidaan luokitella kaikki se informaatio, joka liittyy yhtäältä kysyntämarkkinoihin ja toisaalta tarjontamarkkinoihin. Näkemyksellisen visionäärin tehtävä on yhdistää saatavilla olevaa markkinainformaatiota niin, että syntyy jollakin aikavälillä toteutettavissa olevia ideoita. Näiden ideoiden innovatiivisuus voi perustua joko yhteen tai useampaan liikeidean innovatiiviseen komponenttiin. Kaikilla yksilöillä on periaatteessa mahdollisuus olla visionääri ja nähdä vielä toteutumattomia tulevaisuuksia. Melko harvat kuitenkin ovat ajattelussaan visionäärisesti tai innovatiivisesti suuntautuneita. Innovaattoreille on tyypillistä, että heillä on jatkuvasti useita innovaatioai­hioita mielessään. Nämä aihiot tulevat alttiiksi ulkopuolelta tulevalle informaatiolle ja innovaattorin oma ajatustoiminta muokkaa ai­hioita eteenpäin. Tällöin ulkoiselle informaatiolle ja yksilön tekemille havainnoille muodostuu merkitys. Tätä ei syntyisi ellei ai­hioita olisi olemassa. Innovaattori on siis tehokas informaation hyödyntäjä.

Yksilöt joutuvat työrooleissaan erilaiseen asemaan innovaatiovaatimusten suhteen. On vaikea kuvitella, että kirjanpitäjän, juristin tai tilintarkastajan toimenkuvissa olisi sijaa huomattavalle innovatiivisuudelle. Näissä toimissa toiminnan kontekstin muodostaa hyvin säännelty päätöksentekoympäristö, jossa innovatiivisuudella ei ole erityistä hyötyä. On kuitenkin paljon sellaisia työympäristöjä ja toimintaa, joissa innovaatioille, keksinnöille ja uusille toimintatavoille on sijaa. Uutuusarvoisuus on myös suhteellista. Globaalisti innovatiivinen on isompi asia kuin paikallisesti innovatiivinen. Täysin uusi on innovatiivisempaa kuin vain osittain uusi jne.

Yrittäjyyden innovaatioulottuvuus voidaan edellisten tapaan kuvata jatkumona. Tällöin toisessa ääripäässä on toiminta, jossa ei ole lainkaan uutuusarvoisuutta ja toisessa uutuusarvoisuus on suhteellisesti erittäin merkittävää:

- toiminta, jossa ei ole tai siinä ei edellytetä minkäänlaista uusien toimintatapojen kehittämistä tai tulevaisuuteen katsomista
- toiminta, jossa uutuusarvoisten ratkaisujen tuottaminen on mahdollista, mutta rajoittuu suhteellisen vähäisiin, suppeisiin tai paikallisiin uudistuksiin
- toiminta, jossa innovatiivisuus on merkittävän uutuusarvoista, globaalisti vaikuttavaa ja epäjatkuvuuksia tuottavaa.

Epäjatkuvuudet ovat tilanteita, joissa uusi toimintamalli ei ole millään tavalla johdettu tai kehitetty olemassa olevasta vaan on kokonaan uusi tai eri lähtökohdista lähtevä kuin aiempi toiminta.

Yrittäjämäisen toiminnan koko kuva

Edellä esitetyt yrittäjämäisen toiminnan ulottuvuudet ovat toisistaan riippumattomia. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö voi olla visionääri ilman, että hän on asioita toteuttava muutosjohtaja tai organisaatiota rakentava johtaja. Visionääri ei välttämättä myöskään ole riskinottaja mitä tulee hänen omiin panostuksiinsa visionsa toteuttamisessa. Toisaalta riskinottaja ei välttämättä myöskään ole visionääri tai innovaattori. Edelleen, organisaattori ei välttämättä ole riskinottaja eikä innovaattori. Tästä johtuen on mahdollista määritellä useita erilaisia yrittäjyyteen liittyviä toimenkuvia. Olennaista seuraavassa pohdiskelussa on se, ettei kysymyksessä ole yrittäjyyden määrittely vaan yrittäjämäisen toiminnan erilasten ilmenemismuotojen kautta tapahtuva tarkastelu, joka tähtää laajan yrittäjämäisen toiminnan hahmottamiseen.

Kuviossa 1 on hahmoteltu edellä käyty pohdiskelu kolmiulotteisena tarkasteluna, jossa yksilön työtä tarkastellaan siihen liittyvän riskinoton, johtajuuden ja innovatiivisuuden näkökulmista. Kyseessä ei siis ole pelkästään yrittäjien toiminnan kuvaaminen vaan laajemmin erilaisten toimenkuvien kuvaaminen ja asettelu yrittäjyydulottuvuuksien suhteen. Ulottuvuudet on kuvauksessa yksinkertaistettu, mutta edellä käyty keskustelu kuvaa osittain niiden monimuotoisuutta. Tulee siis muistaa, että riskinottoa voidaan tarkastella suhteellisenä ja absoluuttisena sekä panostuksiin ja toimeentuloon liittyvinä. Johtajuus voi tässä tarkastelussa kohdistua omaan työhön sen kehittämisen vapausasteina. Väkevimmillään johtajuus ilmenee uuden organisaation rakentamisessa ja muutosjohtajuudessa. Lisäksi innovatiivisuus voi ilmentyä paikallisena tai globaalina ja se voi olla käännteentekevää tai inkrementaalista. Visionäärisyys liittyy innovatiivisuuteen, mutta myös uutta luovaan ja muutosta hakevaan johtajuuteen.

Riskinotto	merkittävä	14	16	18
	keskimääräistä	13	15	17
	ei lainkaan	7	9	11
		8	10	12
		2	4	6
		1	3	5
		ei johtajuutta	omaan työhön liittyvä	uuden luonti ja muutosjohtajuus
		Johtajuus		

Kuvio 1. Yrittäjämäisen toiminnan ulottuvuudet ja esimerkkejä toiminnan variaatioista

Kuviossa 1 esitetyn mallin keskeinen sanoma on se, että yrittäjämäistä toimintaa ilmenee hyvin monissa eri muodoissa, joista vain jotkut ovat yleisen käsityksen mukaan varsinaisesti yrittäjyyttä. Seuraavassa 18 esimerkkiä siitä, millä tavoin yrittäjämäisen toiminnan dimensiot ilmenevät käytännön työelämässä.

Riskittömät toimenkuvat

Kaikista kuvion vaihtoehdoista ainoastaan ensimmäinen (1) on sellainen, jossa mikään yrittäjämäisen toiminnan ilmenemismuodoista ei ole läsnä yksilön toimenkuvassa. Kyseessä on siis toiminta, jossa ei ole omaan työhön liittyvää johtajuutta, ei toimeentulon ja työn tuloksellisuuden välistä yhteyttä eikä tarvetta tai mahdollisuutta toimia uutta luovasti. Suuri osa kaikesta palkkatyöstä kuuluu tähän yrittäjyyden kannalta ”nollakategoriaan”. Moderneissa organisaatioissa on kuitenkin jo kauan toimittu niin, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Palkkatyö ilman varsinaista johtaja-asemaa tai riskinottoa sijoittajan asemassa voi saada useita yrittäjämäisempiä ilmenemismuotoja. Näitä kuvaavat vaihtoehdot 2–10. Vaihtohtoon 2 kuuluvat kaikki luovat ammatit, joissa henkilö toimii toisen palveluksessa ilman omaa riskiä tai merkittävää työn tuloksellisuuden liittyvää palkitsemista ja ilman, että hän on sellaisessa asemassa, jossa voidaan vaikuttaa organisaation toiminnan kehittämiseen. Myös henkilö, joka tuottaa uusia keksintöjä, mutta ei organisoi niitä liiketoiminnaksi joko itse riskiä ottamalla tai yhteistyössä rahoittajien kanssa on tähän kategoriaan kuuluva. Yliopiston tutkija on toinen esimerkki toimenkuvasta, jossa innovatiivisuutta edellytetään, mutta tutkijalla itsellään ei ole ris-

kiä eikä hänen toimeentulonsa ole suoranaisesti sidoksissa työn tuloksiin. Perinteisessä yliopisto-organisaatiossa tutkijalla ei myöskään ole mahdollisuuksia vaikuttaa organisaation kehittämiseen merkittäväällä tavalla. Vastaavasti taas yliopiston professorin toimenkuva on lähempänä vaihtoehtoa 4, koska hänellä on tutkijaa suurempi vapaus määritellä oman tutkimustyönsä sisältö sekä vaikuttaa tutkimusryhmän kokoamisen kautta laajemminkin organisaation kehitykseen. Vaihtoehtoa 3 taas kuvaa sellainen toimenkuva, jossa henkilöllä on suhteellisen vapaat kädet oman työnsä kehittämiseen tai hänellä on lähinnä ylläpitävään johtajuuteen liittyvä toimenkuva, mutta ei henkilökohtaista riskiä panostuksena eikä tulossidonnaisena toimeentulona. Esimerkiksi suuri joukko työnjohtajia ja muita vastaavia esimiehiä kuuluu tähän joukkoon. Lisäksi esimerkiksi projekti-koordinaattorit erilaisissa rooleissaan ovat toimenkuvaltaan tämänkaltaisia ”yrittäjiä”. Yhdistelmä (5) on tuntuu hieman epäjohdonmukaiselta, koska siinä yhdistyy voimakas muutosjohtajuus ilman innovatiivisuutta tai visionäärisyyttä. Kysymykseen voivat kuitenkin tulla sellaiset toimenkuvat, joissa henkilöltä edellytetään pelkästään muutoksen toteuttamista tiedossa olevaan suuntaan. Yritysten ja organisaatioiden saneeraustilanteet ovat usein sellaisia, joissa tarvitaan voimakas toteuttaja ilman että häneltä edellytettäisiin suurta visionäärisyyttä. Sen sijaan yhdistelmässä 6 yhdistyy visionäärinen näkemyksellisyys ja siihen liittyvä muutoksen johtaminen. Muutosjohtajat voidaan siis asettaa kahteen eri kategoriaan. Yhdistelmät 2–6, joissa siis ilmenee yrittäjyyden piirteistä joko johtajuus tai innovatiivisuus tai molemmat, ovat luonteeltaan sellaisia, että kaikki julkisen sektorin toimenkuvat ovat lähellä niitä. Tämä johtuu siitä, että näistä toimenkuvista puuttuu kokonaan henkilökohtainen taloudellinen riski. Se ei tavallisesti ilmene edes toimeentulon ja työn tuloksellisuuden sidoksena.

Keskimääräisen riskin toimenkuvat

Yhdistelmissä 7–12 sen sijaan henkilöllä on työhönsä liittyen olemassa joko pääomapanokseen tai merkittävään toimeentulon ja työn tuloksellisuuden sidokseen liittyvä taloudellinen riski. Ensin mainittu vaihtoehto koskee tavallisesti yritysten osakkuuksiin liittyviä riskejä ja jälkimmäinen tulos- tai provisiopalkkaan sidottua työtä. Vaihtoehdossa (7) on aktivoituneena ainoastaan riskinotto ilman johtajuutta tai innovatiivisuutta. Tällainen tilanne toteutuu esimerkiksi provisiopalkatussa puhelinmyynnissä tai jossain muussa vastaavassa toimenkuvassa, jossa työn tekijällä ei ole johtaja-asemaa tai edes mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, eikä häneltä odoteta minkäänlaista innovatiivisuutta työssään. Sen sijaan vaihtoehdossa (8) innovatiivisuuden tai visionäärisyyden vaatimus on läsnä. Voidaan ajatella, että biotekniikkaan panostava pörssisijoittaja toimii visionäärisesti ilman, että hän on mitenkään osallinen liiketoiminnan organisoinnissa. Normaalisti tällaisen toimijan riski on myös rajallista suhteessa yhteen yritykseen tai sijoittajan omaan varallisuuteen. Tilanne muuttuu siirryttäessä toimintaan, jossa henkilöllä on mahdollisuus jossain määrin johtaa toimintaa tai vaikuttaa merkittävästi omaan työhönsä. Myyntiedustajan työ on hyvä esimerkki vaihtoehdosta (9). Työ ei useinkaan edellytä sen kummempaa innovatiivisuutta tai visionäärisyyttä, mutta riski on olemassa provisiopalkan muodossa. Myyntiedustajan työ on lisäksi usein kohtalaisen vapaasti määritelty, jolloin hänellä on vapaat kädet organisoida toimintaansa haluamallaan tavalla. Innovatiivisuus (10) puolestaan nousee merkittävään asemaan esimerkiksi silloin, kun tutkija tai keksijä lähtee pienellä panoksella mukaan yritykseen, joka rakentaa hänen asiantuntemukseensa kokonaan tai osittain liittyvää uutta liiketoimintaa. Tällöin henkilö

on mukana organisoimassa uutta liiketoimintaa ja hänellä on oma rajoittunut riskinsä toimintaan liittyen. Myös pieniriskiset, tavallisesti yrittäjyydeksi katsotut erilaiset ammatinharjoittajatoimenkuvat voidaan katsoa vaihtoehtoihin 9 ja 10 kuuluviksi. Kouluttaja/konsulttiyrittäjän riski on panostusmielessä tavallisesti melko vähäinen. Mikäli tällainen yrittäjä kouluttaa perusasioita perinteisellä tavalla, kuten vaikka tietotekniikkaa luennoimalla, ei toimintaan liity merkittävää innovatiivisuutta (9). Sen sijaan oman väitöskirjansa perusteella tuotteistetun konsultointikonseptin lanseeraaminen markkinoille toteuttaa ammatinharjoittajamaisen toiminnan innovatiivista versiota (10). Yksin toimittaessa johtamis- ja organisointitehtävä jää kuitenkin vähäiseksi, kun toimintaa verrataan vaihtoehtoihin 11 ja 12.

Siirryttäessä eteenpäin johtajuusulottuvuudella tulee toimintaan mukaan merkittävä muutosjohtajuus tai uuden toiminnan organisointiin liittyvä organisointityö. Tällöin esimerkiksi osakkaaksi yritykseen otettu toimitusjohtaja, joka lähtee voimakkaasti toteuttamaan yrityksen uudelleensuuntaamista, toimii tällaisessa roolissa (11). Muutosjohtajuus ei siten välttämättä pidä sisällään merkittävää uutuusarvoisuutta. Sen sijaan toiminta, jossa henkilö rakentaa vastaavassa tilanteessa jotain uutta omaan keksintöönsä liittyen ja yrityksen osakkaana, sopii esimerkiksi vaihtoehtoon 12.

Merkittävän riskinoton toimenkuvat

Merkittävällä riskinotolla tarkoitetaan tässä suuria suhteellisia tai absoluuttisia pääomapanostuksia joko omalla tai lainatulla pääomalla. Pelkästään riskiä ottava toiminta ilman johtajuus- tai innovatiivisuusaspektia lienee liian ohutta ollakseen yrittäjyyttä (13). Toiminta muistuttaa silloin äärimmilleen vietyä uhkapeliä. Visionäärinen uhkapeli ei liene sen viisaampaa (14). Näiden kahden toimintamallin ongelma on se, että henkilö ottaa merkittävän riskin ilman että hänellä on mahdollisuuksia itse mitenkään vaikuttaa riskinoton onnistumiseen. Sen sijaan vaihtoehdoissa (15) ja (16) tämä tulee osittain mahdolliseksi. Franchising-yrittäjällä (franchise ottaja) (15) ei ole mahdollisuuksia toimia innovatiivisesti, mutta hän voi omalla toiminnallaan ja organisointitaidoillaan vaikuttaa riskinottonsa onnistumiseen. Suuren henkilökohtaisen riskin ottava innovaattori uuden yrityksen osakkaana sopii vaihtoehtoon 16. Tällöin ero vaihtoehtoon 10 on pelkästään suhteessa riskin määrään. Yhteiskunnallisesti erittäin tärkeitä toimijoita ovat myös ns. business enkelit. Tämän tarkastelun mukaan he ovat henkilöitä, jotka tekevät visionäärisiä panostuksia aloittaviin kasvuyrityksiin ilman, että heillä välttämättä on merkittävää aktiivista roolia yrityksen toiminnan päivittäisessä johtamisessa. Liikuttaessa jälleen johtajuusulottuvuudella eteenpäin tullaan kohti yrittäjyyden ydintä, jota kuvaavat vaihtoehdot 17 ja 18. Suuri osa omistaja-johtoisista yrityksistä ei ole mitenkään erityisen innovatiivisia, jolloin niitä johtavat yrittäjät voidaan sijoittaa kategoriaan 17. Osa heistä on pikemminkin jopa kategoriaan 15 sopivia, koska myöskään johtajuus ei ole merkittävää muutosjohtajuutta tai kasvun tavoittelua ja organisointia. Voidaan sanoa, että toiminta ei ole strategisesti intensiivistä vaan pikemminkin operatiivisesti painottunutta.

Yrittäjyys kulminoituu tässä tarkastelussa sellaiseen toimintaan, jossa yhdistyvät merkittävä riskinotto, uuden luonnista vastaaminen ja innovatiivinen tai visionäärinen ote. Tämä toimintamalli pitää siis sisällään kaikki klassiset yrittäjyyden piirteet. Yrittäjäkirjallisuudesta nouseva ”uuden yrityksen tyhjästä omin käsin rakentava, luovaa tuhoa

yrityskannassa aiheuttava innovaattori ja voittoa tavoitteleva riskinottaja” kuvaa tätä perusyrittäjän arkkityyppiä. Tällaisia toimijoita löytyy yhteiskunnasta edelleen, mutta lienee selvää, että yhä harvemmin merkittävä uuden liiketoiminnan luonti toteutuu solo-ryrittäjyytenä. Useiden nykyisin pörssissä noteerattujen yritysten taustalta löytyy useita yrittäjätoimijoita, jotka ovat olleet vaikuttamassa yrityksen syntyyn ja kasvuun hieman erilaisissa yrittäjärooleissa. Saattaa olla, että kukaan heistä ei ole ollut virallisen statuksen mukaan eikä omalta identiteetiltäkään varsinaisesti yrittäjä. Silti heidän toimintaansa voidaan pitää aivan perustavaa laatua olevana yrittäjyytenä.

Edellä kuviossa 1 hahmoteltu ja joidenkin esimerkein avattu yrittäjyyden taksonomia tähtää laaja-alaiseen yrittäjyystulkintaan. Riskinoton, johtajuuden ja innovatiivisuuden yhdistyminen erilaisiksi toimenkuviksi tuottaa kuvan yrittäjätoiminnan monimuotoisuudesta. Yrittäjyyden kannalta nollakohdassa ei mikään yrittäjyystoiminnan muoto ole läsnä. Myös pelurit (13), keksijät (2) tai muutosagentit (5) voidaan sulkea pois liian suppeina yrittäjyysrooleina. Sen sijaan monet muut toimenkuvat alkavat muistuttaa yrittäjyyttä esillä olevien toiminnan ulottuvuuksien kombinaatioina. Esimerkiksi sisäisen yrittäjyyden voidaan katsoa toteutuvan vaihtoehdoissa 3, 4, 9 ja 10.

Erilaiselle yrittäjyydelle suotuisat olosuhteet

Yrittäjyyden edistäminen voidaan jakaa periaatteessa kahtaalle: yhtäältä yksilöiden asenteiden sekä tiedollisten ja taidollisten valmiuksien kehittämiseen ja toisaalta yrittäjämäiselle käyttäytymiselle suotuisien olosuhteiden luomiseen. Seuraavassa tarkastellaan edelle esitettyyn ajatteluun nojautuen jälkimmäistä yrittäjyyden edistämisen osa-aluetta. Kysymys on siitä, minkälaiset olosuhteet tarvitaan yrittäjyyden ja yrittäjämäisen käyttäytymisen perustaksi. Nuo olosuhteet ovat joko yhteiskunnallisia (mm. lainsäädäntö), alueellisia (mm. paikalliset innovaatiojärjestelmät) ja organisaationaalaisia (mm. rakenne ja palkitsemisjärjestelmät).

Tarkastellaan aluksi riskittömiä yrittäjyyspositioita, jotka voidaan tulkita erilaisiksi sisäisen yrittäjyyden tilanteiksi. Näissä tilanteissa yrittäjyydelle suotuisat olosuhteet ovat paljolti organisaatiokysymyksiä. Kysymykseen tulevat sellaiset organisointiratkaisut, jotka edistävät a) luovuutta ja b) toimijan päätöksentekovaltaa ja omaehtoisuutta. Nämä ovat kuitenkin tilannesidonnaisia eikä kaikkiin organisaatioihin voi soveltaa samanlaisia toimintamalleja. Erään luovuus- ja innovaatiokonsultin kokemusten mukaan vapaa ja virheitä hyväksyvä organisaatio on omiaan edistämään luovuuden esiin puhkeamista organisaatioissa. Hänen mukaansa tätä voidaan edistää erilaisilla menettelytavoilla, esimerkiksi palkitsemalla ”viikon moka”. Kertoessaan tämän ydinvoimalan henkilökunnalle, ei vastaanotto ymmärrettävästi ollut pelkästään riemastunutta. Kuitenkin, tilanteet huomioiden voidaan organisaatioissa herättää sisäiselle yrittäjyydelle otollisia olosuhteita. Useinkaan pelkkä aloitelaatikko ei riitä, vaan ihmisten on havaittava, että heidän ideoillaan on merkitystä ja toiminta kehittyy niiden avulla. Amerikkalaiseen kulttuuriin soveltuva ja yksilöihin kohdistuva ”product champion” -malli ei kuitenkaan liene sopivin vaihtoehto suomalaisessa työelämässä. Pikemminkin tarvitaan yhteisöllisyyttä, jolloin 1980-luvulla esiin nousseet tiimityömallit ovat edelleen käyttökelpoisia.

Työelämässä toteutuvan yrittäjyyden edellytykset paranevat, kun omakohtainen taloudellinen riski tulee mukaan omaan toimijarooliin. Tällöin riskin määrä ja tyyppi määrittelevät sen, missä määrin yksilö on omassa työroolissaan alttiina taloudelliselle riskille. Edellä riskit jaettiin yksinkertaisesti pääomapanos- ja toimeentulotyyppisiin taloudellisiin riskeihin. Riskinoton voidaan katsoa olevan keskimääräistä silloin, kun henkilöllä on pääomapanostuksiin liittyviä riskejä kiinni yritystoiminnassa. Tavallisesti tämä toteutuu osakkuuksina joko siihen yritykseen, jossa työskennellään tai sijoituksena ilman työsuhdetta. Toinen keskimääräisen riskin toteutuma on se, jossa henkilön toimeentulo on merkittäväällä tavalla sidoksissa työn tuloksellisuuteen. Kummassakin tapauksessa toimii yksinkertainen yrittäjyyden perusajatus: motivaatio perustuu oman työpanoksen ja taloudellisen hyödyn keskinäiseen yhteyteen. Sisäinen yrittäjyys tulee paremmin esiin, jos organisaatiossa voidaan toteuttaa keskimääräisen riskin tasolle ylttäviä toimenkuvia. Tässä kuitenkin törmätään usein yksilö- vs. yhteisötason ongelmiin. Yksilöitä voidaan palkita joko omaan työsuoritukseen tai yrityksen tulosindikaattoreihin sidottujen palkitsemisjärjestelmien kautta. Suorat yksilökohtaiset bonukset ovat tehokkaita, mutta samalla ne estävät yhteisöllisyyden muodostumista. Yrityskohtaiset voittopalkkiot taas ovat melko kaukana yksittäisten työntekijöiden vaikuttavuuden piiristä, jolloin motivaation ja tuloksen yhteys jää hämäräksi. Ehkä tehokkainta keskimääräisen riskin yrittäjyyttä on avainhenkilöiden osakkuuksiin perustuva sitouttaminen. Tällöin kysymyksessä on todellinen yrittäjyys siten, että henkilöt ovat tehneet oikeita pääomasijoituksia yritykseen ja näiden panostusten (riskinoton) suhteessa jakautuu myös tuotto osinkojen ja yrityksen arvonnousun kautta. Sen sijaan paljon puhutut listattujen yritysten käyttämät optiojärjestelyt ovat yrittäjyyden kannalta ongelmallisia. Niihin liittyy voiton mahdollisuus ilman omaa taloudellista riskinottoa.

Edellä sanotun perusteella keskimääräisen riskin yrittäjyys perustuu henkilöiden osallisuuteen tuloksen tekemisessä. Tällöin kaikki sellainen rakenneuudistus, joka tähtää ihmisten voimakkaaseen taloudelliseen sitouttamiseen, luo olosuhteita yrittäjyydelle. Käytettävissä ei ole tilastoja siitä, miten esimerkiksi osakkuusyrittäjyys on määrällisesti kehittynyt. Silti useat käytännön havainnot puoltavat sitä, että etenkin pk-yrityksissä avainhenkilöitä pyritään sitouttamaan yritykseen osakkuuksilla. Muutama vuosi sitten tehty osinkoverotuksen uudistus pikemminkin haittaa kuin edistää tällaisen yrittäjyyden muodostumista.

Korkean riskin positiot ovat luonnollisesti tyypillisiä yrittäjäpositioita (uhkapelureita lukuun ottamatta). Teoreettisesti ”täydellimmän yrittäjyyden” tila määriteltiin edellä merkittävän taloudellisen riskinoton, johtajuuden ja innovatiivisuuden/visionäärisyyden kombinaatioksi. Klassisen ja jossakin määrin jo historiallisen yrittäjyyskirjallisuuden mukaan tällainen perusyrittäjyys on yksittäisten riskinottokyvykkäiden visionäärien toimintakenttää. Yrittäjämäisten henkilöiden – suunnannäyttäjien – merkitys on edelleen tärkeä, mutta yhdessä tekeminen korostuu nykyisin enemmän kuin ennen. Yhdessä tekeminen viittaa tässä nimenomaan yrittäjätiimiin. Useat käytännön esimerkit puoltavat sitä, että suuren potentiaalin yrittäjyysshankeet ovat tiimityötä – eivät yksittäisten sankariyrittäjien aikaansaannoksia. Yrittäjäyksilöiden merkitys on tärkeä, mutta yhtä tärkeää on se, että nämä löytävät toisensa. Tällainen toteutuu todennäköisesti ympäristöissä, joissa innovatiiviset ja riskinottoon kykenevät yksilöt ”törmäilevät” toisiinsa.

Yhteiskunnallisesti katsoen ”viisaan rahan” merkitys on suuri. Viisaalla rahalla tarkoitetaan tässä sitä, että pääoma, riskinottohalukkuus ja innovatiivisuus/visionäärisyys yhdistyvät samassa henkilössä tai yrittäjätiimissä. Edellä kuviossa 1 hahmotellussa taksonomiasa nämä vaihtoehdot ovat 14, 16 ja 18. Yrittäjätoiminta näiden välillä eroaa siinä, missä määrin sijoittaja-visionääri itse osallistuu yritystoimintaan. Olosuhteet tämän tyyppiselle yrittäjyydelle ovat paljolti riippuvaisia siitä, missä määrin visionääreille on kertynyt pääomaa. Ns. business-enkelit ovat Suomessakin lisääntyneet viimeisten kymmenien vuosien aikana tuloksellisen liiketoiminnan seurauksena. Olosuhteet siis siltä osin ovat parantumassa. Viime aikojen avaukset tämän tyyppisen yrittäjyyden verotuksellisesta tukemisesta parantavat olosuhteita edelleen.

Yhteenveto

Tämän artikkelin tavoitteena oli herättää keskustelua yrittäjyyden monimuotoisuudesta keskeisten teoreettisten yrittäjyysdimensioiden valossa. Alkavien yritysten erilaisuus tunnistetaan melko hyvin kehittämisestä vastuussa olevilla tahoilla. Puhutaan mm. A-, B- ja C-kategorian yrityksistä, joista ensin mainitut ovat korkean kasvupotentiaalin omaavia uusia yrityksiä ja C-kategoriaan sijoitettavat lähinnä paikallismarkkinoilla toimivia ammatinharjoittajapohjaisia yrityksiä. Tässä artikkelissa muodostettu yrittäjyyden taksonomia sijoittaa myös edellä olevat luokittelut teoreettiseen viitekehykseen. Yrittäjyyden taksonomia auttaa myös hahmottamaan joitakin yhteiskunnallisesti merkittäviä yrittäjyyden reuna-alueita. Nämä ovat sellaisia, joita ei tavallisesti tarkastella yrittäjyytenä.

Artikkelin sanoma suhteessa yrittäjyyden edistämiseen liittyy yrittäjyyttä tukevien olosuhteiden luomiseen. Tällöin olosuhteet ovat eritasoisia riippuen siitä, minkälaista yrittäjyyttä tai mitä yrittäjyyden dimensiota on tarkoitus tukea. Yrittäjyyden toimintaympäristö on organisatorinen silloin, kun kyseessä on ilman toimijan omaa riskiä ilmenevän yrittäjämäisen käyttäytymisen tukeminen. Rajoitetun tai vähäisen henkilökohtaisen riskin positioissa merkittäviksi nousevat alueelliseen innovaatiojärjestelmään ja lainsäädäntöön liittyvät kysymykset. Paikallistasolla operoivaa yrittäjyyttä edistää tehokkaasti esimerkiksi uusyrityskeskustoiminta. Korkean riskin yrittäjyydessä taas on tärkeää, että yhteiskunnassa tai (paikallis)taloudessa on riittävästi sellaista pääomaa, joka on käytettävissä korkean riskin liiketoimintahankkeisiin. Tässä yhteydessä voidaan puhua esimerkiksi ”viisaasta rahasta”, joka toteutuu, kun visionäärisillä yksilöillä on käytössään pääomia ja uskottavuutta uusien korkean potentiaalin liiketoimintahankkeiden käynnistämiseen.

Tiivistäen tämän artikkelin keskeiset sanomat ovat:

- Yrittäjyys on laaja ja monimuotoinen ilmiö, joka määrittyy riskinoton, tuotannon tekijöiden yhdistämistehtävän (johtajuus) ja innovatiivisuuden/visionäärisyyden positioissa.
- Yrittäjämäistä käyttäytymistä ilmenee monissa eri työelämän positioissa.
- Yrittäjyydelle otolliset olosuhteet ovat erilaiset riippuen siitä, mitä yrittäjyydellä kulloinkin tarkoitetaan.

Lähteet

Cuevas, J. (1994). Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Theories. *International Small Business Journal*, 12:4.

YRITTÄJÄMÄISTÄ INNOVATIIVISUUTTA YRITTÄJYYDEN INTEGROINTIIN KORKEAKOULUOPETUKSESSA

Kari Ristimäki
Vaasan amk.
kari.ristimaki@puv.fi

Tiivistelmä

Yrittäjyyden edistäminen opetukseen liitettynä myös korkeakoulukentässä on ollut kiinnostuksen aiheena jo 1995 lähtien. Sen jälkeen on tehty runsaasti erilaista kehitystyötä ja aika ajoin uudistettu vaatimus yrittäjyyden ottamisesta paremmin huomioon kaikessa opetuksessa. Tarve yrittäjyyden edistämiseksi on olemassa, mutta oikein ei tavoitteiden saavuttamisessa tunnuta onnistuvan. Tässä puheenvuorossa pohditaan yrittäjyyden edistämisen kasvatuksellisin keinoin, eli yrittäjyyskasvatuksen tarvetta itsessään innovatiivisuuteen. Tavoitteena on pohtia tähän toimintaan liittyvien käsitteiden innovatiivista uudelleenmäärittelyä. Raportti kiinnittyy case esimerkin kautta Vaasan ammattikorkeakoulun yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen koulutusohjelmariippumattomaan tukiprosessiin ja sen kehittämiseen.

Johdanto

Yrittäjyyden edistäminen opetukseen liitettynä myös korkeakoulukentässä on ollut virallisestikin kiinnostuksen kohteena jo 1995 lähtien (Korkeakouluopinnot 1995-1996). Sen jälkeen on tehty runsaasti erilaista kehitystyötä ja aika ajoin uudistettu vaatimus yrittäjyyden ottamisesta paremmin huomioon kaikessa opetuksessa (Hirvi 1995, Arenius & Autio 1999, Erkkilä 2000, Stevenson & Lundström 2001, Paajanen 2001, Remes 2003, Neilimo et al. 2007, Seikkula-Leino 2007). Lisäksi erityisesti ammattikorkeakouluja koskien on Arene (ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto) (2007) ottanut kantaa yrittäjyyskasvatukseen mm. seuraavasti.

”Korkeakouluopiskelijoiden yrittäjyysopintoihin tulisi ARENEn näkemyksen mukaan panostaa voimakkaammin kuin vain toteamalla, että niitä tarjotaan valinnaisina opintoina kaikille opiskelijoille tai, että niitä voidaan sisällyttää myös tutkijakoulutukseen.”

Edellä esitettyä kannanottoa myötäilevä tavoite on lausuttu ääneen Vaasan ammattikorkeakoulussa vuonna 2004 ja vuoden 2007 elokuusta lähtien se on ollut osa tämän oppilaitoksen virallista organisaatiokaaviota opetuksen tukiprosessina, yhdessä ICT ja KV osaamisen kanssa. Tämä kyseessä oleva raportti on osa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tukiprosessin täytäntöönpanoon liittyvää toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen avulla on tarkoitus dokumentoida yrittäjyyttä ja liiketoimintaosaamista käsittävän tukiprosessin eri vaiheita ja samalla pyrkiä tutkimuksen avulla edesauttamaan sen edistymistä organisaatiossa. Toimintatutkimuksen datan kerääminen aloitettiin heti elokuun alussa 2007 jolloin myös edellä mainittu organisaatiokaavio astui voimaan. Dataa on kerätty eri lähteistä keskustelujen ja niistä tehtyjen dokumentointien ja enemmän tai vähemmän virallisten dokumenttien muodossa.

Yli kymmenen vuotta kestäneestä kehitystyöstä huolimatta näytämme edelleen painivan käsitteiden, yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, liittyvien epäselvyyksien kanssa. Itse yrittäjyys käsitteeseen näyttää liittyvän monia epäselventäviä ja ristiriitaisiakin piirteitä.

”Jollakin tavalla meidän tulisi keksiä tätä toimintaa paremmin kuvaava käsite.”

”Sisäisen yrittäjyyden käsite on erittäin hyvä.”

”Meidän ei pitäisi mennä määrittelemään uudelleen vakiintuneita käsitteitä.”

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmariippumaton käsitelmärittelily monialaisen ammattikorkeakoulun opetukseen integroimisessa ja harmonisoinnissa näyttäisi siis välttämättömältä. Elokuun alusta 2007 tähän kirjoittamispäivään mennessä, tämän runsaan puolen vuoden aikana, on kuitenkin tullut selväksi se käsitteiden kirjo ja toisaalta liiketoimintaosaamista korostava yksipuolisuus joka siihen arkiajattelun kautta liitetään. Tämän osatutkimuksen tehtävänä onkin pohtia yrittäjyyteen ja liiketoimintaosaamiseen liittyvää käsitteistöä siten, että se paremmin voisi palvella niitä tavoitteita joita sille on asetettu. Tässä tutkimuskysymys siis kuuluu; Onko yrittäjyyden ja liiketoiminta-osaamisen määrittelyssä sijaa käsite ja tai määrittelyinnovaatiolle? Voiko itse yrittäjyyskasvatuksessa ja sen kehittämisessä toimia innovatiivisesti? Onko yrittäjyyskasvatus itsessään innovatiivisesti yrittäjämäistä?

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Nopeasti tarkasteltuna yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen näyttävät liittyvän luontevasti toisiinsa ja niitä usein käytetään lähes synonyymeinä. Kyseessä on kuitenkin kaksi osittain eri asiaa, joilla on kyllä yhteinen alue mutta varsin vähän tekemistä keskenään, ellei niiden keskinäisyydestä pidetä huolta. Onnistuaksemme Y:n ja LTO:n integroimisessa kaikkiin koulutusohjelmiin meidän tulee määritellä mitä me noilla käsitteillä tarkoitamme.

Käsitteiden yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen sekoittumiseen ovat suurelta osaltaan syypäitä itse liiketaloustieteilijät. Liiketaloustieteilijät kun ovat nimenomaan kiinnostuneita yrittäjyydestä liiketoiminnan luonteen ja organisoitumisen kannalta. Yrittäjyys tältä näkökulmalta katsoen kietoutuu siten liiketoimintaan ja sen organisoitumiseen. Historiallisesti tämä liiketoiminnan organisoituminen yhtiömuotoiseksi alkoi 1800-luvun loppupuolella Yhdysvalloissa ja levisi sieltä Eurooppaan. Kyrön (1997: 126) mukaan yrittäjyyden kamppailu olemassaolonsa puolesta modernin suurta tarinaa vastaan tarvitsi hyväksyttävän legitimoidun muodon. Sen se sai nostamalla yrityksen yrittäjyyttä luonnehtivaksi tekijäksi. Kyrön esiin nostama moderni aika muistuttaa kovasti Sombartin (Töttö 1991) mielipidettä kapitalismin kehityksestä, jossa yrittäjä hänen sanoillaan ”tuntee kotimaansa vieraaksi”. Aikaisemmin yrittäjyys oli hakenut muotonsa ja erityisen luontonsa siitä, miten se poikkeaa perinteisestä omistamisesta ja muista työnteon muodoista. Moderni aika määrittelee yrittäjyyden yritystoiminnaksi, jossa se näyttää saavan legitimoidun aseman, mutta näyttää samalla menettävän osan erityisluonteestaan. Käsitteet näyttävät liukuvan toistensa sisään siten, että niiden erilaiset alkuperät hämärtyvät ja erottaminen näyttää jopa mahdottomalta. Myöhemmin tapahtunut kehitys kuvaa yrittäjyyden ja yritystoiminnan yhteyttä. Yrittäjyyttä on vaikea erottaa yrityksestä, tätä

todistaa mm. pyrkimys määritellä sisäinen yrittäjyys yrittäjyyden ja yrittäjyys-käsitteen piiriin (ks. esim. Ruuskanen 1995: 12–20).

Näyttää kuitenkin vahvasti siltä, että edetäkseen yrittäjyyskasvatuksen täytyy kyetä erottelemaan nuo edellä esitellyt yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen käsitteet toisistaan. Erottelulle yhden mahdollisuuden tarjoavat Casson (1982) ja Binks & Vale (1990) tarkastellessaan yrittäjyyttä erikseen indikatiivisena ja funktionaalisenä toimintana. Yrittäjyys käsitteen ymmärtämiseen laajempaan kuin yritystoiminnan harjoittamisena liittyy sama ongelma kuin yleisesti yrittäjyys -käsitteen määrittelemiseen. Pyrittäessä määrittelemään se muiden määreiden kuin yritystoiminnan omistuksellisuuden kautta ollaan sovittamattomissa ongelmissa. Omistaja, lain edessä yrittäjän statuksen omistava indikatiivinen (Casson 1982: 22) yrittäjä ei aina ole funktionaalinen (Casson 1982: 23–25) yrittäjä, eli toimi kuten yrittäjän roolissa teorioiden mukaan tulisi toimia. Toisaalta henkilön toimissa yrittäjämäisesti, funktionaalisesti, ei hänen välttämättä tarvitse olla organisaationsa omistaja. Määrittelyn vaikeutta kuvaa hyvin sanonta ”yrittäjä on kapitalisti, mutta kapitalisti ei välttämättä ole aina yrittäjä”.

Yrityksissä indikatiivisen ja funktionaalisen yrittäjyyden yhdistämiseen näyttää olevan perustavaa laatua olevia ratkaisemattomia ongelmia. Näyttäisi siltä, että selvyuden saavuttamiseksi yrittäjyyteen liittyvät käsitteet vaatisivat uudelleenmäärittelyä. Kyrö (1997) onkin ehdottanut yrittäjyys-käsitteen jakamista ulkoiseen, sisäiseen ja omaehtoiseen yrittäjyyteen. Myöhemmin Kyrö on sisäisen yrittäjyyden sijaan ryhtynyt käyttämään organisaationaalinen yrittäjyys käsitettä (Kyrö 2005). Toisaalta on ehdotettu yrittäjyyden jakamista yrittävyyteen ja yrittäjyyteen. Vakiintuneeseen käyttöön nämä määrittelyt eivät kuitenkaan ole yltäneet, ja jota voidaan pitää hyvänä asiana, sillä ne saattavat johtaa yrittäjyyskasvatuksen tavoitteiden kannalta jopa harhaan (Ristimäki 1999).

Mitä on yrittäjyys

Ensin meidän tulee vastata kysymykseen **mitä on yrittäjyys**, ja ehkä vielä tarkentaen mitä yrittäjyys on korkeakoulussa ja erityisesti yrittäjyyskasvatukseen liittyvän opetuksen kannalta tarkasteltuna? Opetusta antavan instituution yrittäjyyden määrittely voi ensin lähteä yrittäjyyden funktionaalisen (mitä yrittäjä tekee) selityksen kannalta. Tällöin yrittäjyydestä puhutaan **innovatiivisuutena, hallittuna riskinottona ja katalyyttisenä** toimintana. Määritelmällisesti nämä yhdessä tarkoittavat yrittäjämäistä toimintatapaa.

Innovatiivisuus määritelmällisesti tarkoittaa innovaatioajattelun uranuurtajiin kuuluva Joseph Schumpeter 1934 mukaan seuraava. Uuden tuotteen esittely - sellaisen, joka ei ole kuluttajille entuudestaan tunnettu tai uuden vastaavasti laatuiseen tuotteen. Uuden tuotantotavan tai -menetelmän esittely, jonka ei tarvitse millään muotoa olla tieteellisesti uusi, ja joka voi olla myös uusi tapa kaupallistaa hyödyke. Uuden markkinan avautuminen - sellaisen, jossa tuotetta ei aikaisemmin ole ollut kaupan, olivatpa nämä markkinat olleet olemassa jo aikaisemmin tai eivät. Uuden raaka-aineen ja puolivalmisteen toimituslähteen haltuunotto, jälleen riippumatta siitä, oliko toimituslähteen ollut olemassa jo aikaisemmin vai luotiinko se ensimmäistä kertaa. Uuden teollisen markkinarakenteen toteuttaminen, kuten monopoli aseman luominen tai purkaminen.

Schumpeterin (1934) mukaan innovaatiot ovat talouden kasvun keskeisin käyttövoima. Markkinoille tulevat uudet tuotteet ja teknologiat ja niitä tuottavat yritykset haastavat vanhat tuotteet ja yritykset ja näin syntyvä ”luova kaaos” avaa tietä kehitykselle. Varhemmissa kirjoituksissaan (suurin piirtein ennen toista maailmansotaa) Schumpeter korosti entreprenöörien, yksittäisten yrittäjien, merkitystä, mutta myöhemmissä kirjoituksissaan hän painotti suurten yritysten ja niiden tutkimus- ja kehitysyksiköiden roolia innovatiivisuudessa.

Hautamäki (2007) määrittelee innovaation uudeksi asiaksi, jolla on käytännön merkitystä. Innovaatio hänen mukaansa voi olla uusi tuote, palvelu, toimintamalli, prosessi tai vaikkapa uusi käsite tai määritelmä. Yrittäjyyskasvatus ilmiselvästi tarvitsee edetäkseen uuden määrittelyn. Yrittäjyyskasvatuksen määrittelemisen tiukasti yhteenkuuluvaksi liiketoimintaosaamisen kanssa johtaa harhaan kuten edellä todettiin. Yrittäjyyskasvatus sanan ja tarkoituksen ja siten myös sen tavoitteiden täsmentyminen voi olla määrittelyinnovaatio. Yrittäjyyden yhdistäminen innovatiivisuuteen näyttäisi itse asiassa olevan edellytys yrittäjyyskasvatuksen yrittäjyydelle, jotta yrittäjyyskasvatuskin voisi olla yrittäjyyttä.

Riski tai oikeammin hallittu riskinotto, näyttää liittyvän yrittäjyyteen. Usein yrittäjyyteen liittyvä riski mielletään luonteeltaan ainoastaan taloudelliseksi. Riskin taloudellinen perusluonne yrittäjyydessä on kuitenkin vain yksi näkökulma riskiin. Yrittäjän riski on taloudellisuuden lisäksi mitä suurimmassa määrin myös psykologinen ja sosiaalinen (Lampela-Kivistö 2000). Taloudellisen riskin korostuminen tai dominointi yrittäjyyden yhteydessä saattaa helposti johdatella ajattelua liiketoiminnan osaamisen suuntaan. Riskin ja siihen liittyvän hallinnan tunteen ymmärtäminen myös psykologisen ja sosiaalisen ulottuvuuden osalta auttaa meitä ymmärtämään kasvatuksellisen ja siten opetuksellisen panostuksen suuntaamista siten, että myös ne otetaan huomioon yrittäjyyskasvatuksessa.

Innovatiivisuus ja riski, ja siten sen hallinnan tarve, liittyvät olennaisella tavalla yhteen. Kaikki uusi aiemmin tuntematon sisältää suuremman epäonnistumisen riskin kuin tuttu, turvallinen ja moneen kertaan hyväksi havaittu toiminta. Jos innovatiivisuus liitetään yrittäjyyteen niin myös sen seurauksena riski, luonteeltaan myös psykologinen ja sosiaalinen, antaa mahdollisuuden tarkastella yrittäjyyteen liittyvää opetusta ja kasvatusta paljon laajempaan kysymyksenä, kuin kapeasti liiketoiminnan kannalta.

Kolmanneksi tekijäksi yrittäjyyden funktionaalisena, Cassonin (1982) ja Binks & Valen (1990), tekijänä voidaan nostaa katalyyttimäinen toiminta. Tällä tarkoitetaan tässä sitä, että yrittäjä ei koskaan, edes yksin yrityksensä ainoana työntekijänä ole yksin. Yrittäjällä ja hänen yrityksellään on eri tahoja, jotka hän joutuu toiminnassaan ottamaan huomioon. Tällaisina yrittäjän sidosryhminä voidaan mainita tavarantoimittajat, palveluntuottajat, kilpailijat, yleishyödylliset yhteisöt, julkinen sektori, asiakkaat, asiakkaiden asiakkaat jne. (Jylhä, Paasio, Strömmer 2000). Tämä kaikki edellyttää yrittäjältä kykyä tulla toimeen ja kyetä hyödyntämään kumppaneitaan yritystoiminnassaan.

Katalyyttisyys liittyy edelleen innovatiivisuuteen ja siihen liittyviin riskeihin. Innovatiiviset uudet ajatukset tarvitsevat taakseen hyvin usein muidenkin kuin ainoastaan yrittäjän tuen ja ajattelun. Yrittäjän kykynä tässä voidaankin pitää kykyä saada puolelleen muut toimijat niin, että tuo hänen ajamansa toiminta voidaan totuttaa. Tämä liittyy olennaisesti myös muuhun toimintaan kuin yrittäjänä toimimiseen. Jos kuka tahansa vaikka teknistä suunnittelua harjoittava henkilö saa innovatiivisen ajatuksen, on hänen kyettävä saamaan sen taakse myös muut kyseisen asian ympärillä työskentelevät henkilöt. Innovaattorilta edellytetään yrittäjyyteen liittyvää kykyä kiihdyttää ja ylläpitää innovaation edellyttämää verkostoa.

Perinteisesti yrittäjyyttä ohjaavana tekijänä on pidetty kilpailua ja Adam Smithin lanseeraamaa talouden näkymätöntä kättä. Nykyisenkalaiseen verkostomaiseen toimintaympäristöön sen mukanaan tuoma ajattelu sopii kuitenkin huonosti. Esimerkiksi taloudellisen uudelleenorganisoinnin tutkimus on suuntautunut voimakkaasti ns. korkean teknologian tai uuden teknologian toimialoille. Yritysten kyky muodostaa verkostoja ja erilaisia alliansseja on nostettu yhdeksi keskeiseksi menestystekijäksi näillä toimialoilla (Vesalainen 2002). Edelleen tämänkaltainen yrittäjämäinen verkostojen luontiin liittyvä kyky ei aina välttämättä liity liiketoimintaosaamiseen vaan saattaa olla jopa enemmän jotakin muuta kautta opittava ominaisuus.

Nämä edellä mainitut toimintatavat tai kuten joku voisi sanoa ominaisuudet kehittyvät yksilössä koko hänen elämänsä ajan. Samalla on huomionarvoista, että niiden kehittyminen ihmisessä ei ole niinkään oppiainesidonnaista vaan ehkä enemmänkin opetuksen järjestämiseen ja menetelmällisyyteen liittyvä kysymys. Edellä olevalla yrittäjyyskasvatuksen yrittäjyyskäsitteen uudelleenmäärittelyllä on tässä haluttu nostaa esiin keskustelu jonka kautta yrittäjyyskasvatus voitaisiin nähdä laajempaan kysymyksenä, kuin kapeasti liittymisenä aina liiketoimintaosaamiseen.

Yrittäjyyskasvatuksen yhteydessä ei kuitenkaan viimeksi mainittu saa johtaa paradoksiin jossa liiketoiminta ja siihen liittyvä osaaminen unohdettaisiin tai jätettäisiin huomiotta. **Omistuksellisuus**, tässä tapauksessa oman työpaikan omistaminen, on yrittäjyyden määrittelyssä ongelmallinen. Henkilö joka lain edessä on yrittäjä (yrittäjyyden indikaatiivisessa selityksessä) (Casson 1982), ei kuitenkaan aina välttämättä toimi yrittäjämäisesti. Yrittäjyys tässä omistuksellisuusmielessä ei kuitenkaan rajaudu korkeakouluopetuksen yrittäjyysmäärittelystä yrittäjyyden opettamisen ulkopuolelle.

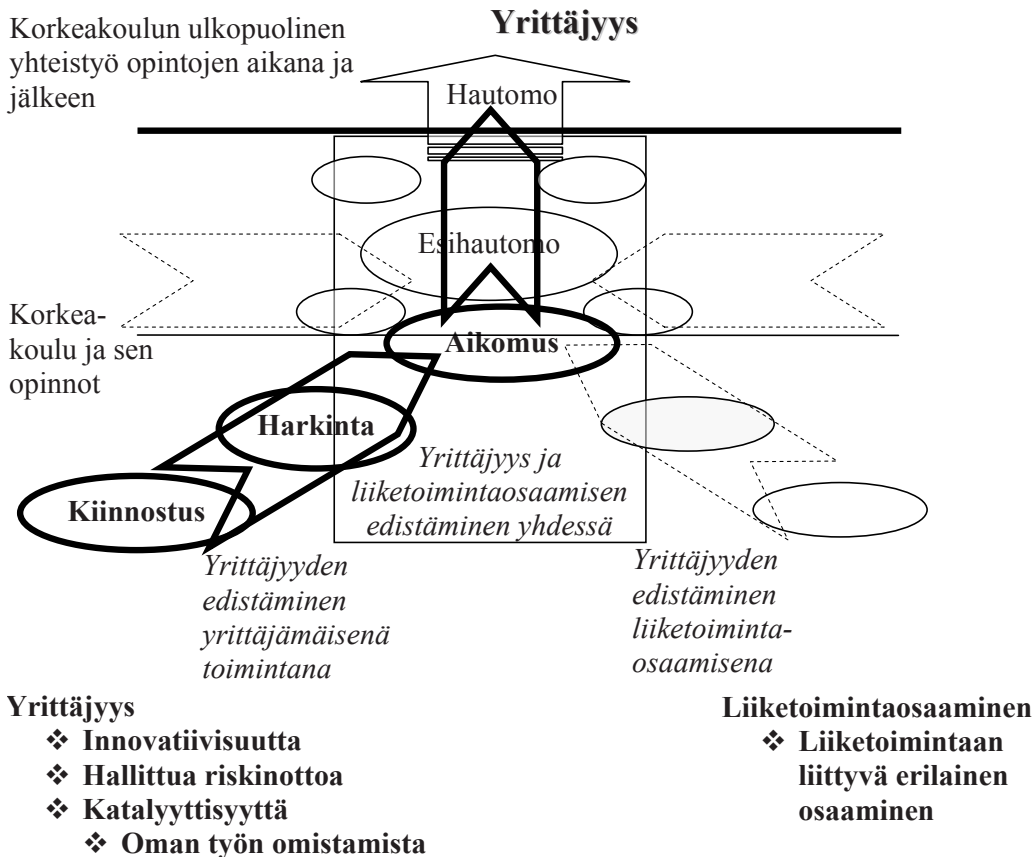
Tänä päivänä ollaan suhteellisen yhtä mieltä siitä, että tämän päivän nuoret mm. meidän tämän hetken opiskelijamme, kohtaavat entistä suuremmalla todennäköisyydellä uransa liittyvän valintatilanteen johon yhtenä varteenotettavana tekijänä ja valintana liittyy myös yrittäjyys (Ristimäki 2004a). Kasvatuksen ja opetuksen missio on kasvattaa lasta ja nuorta kohti hänen omaa tulevaisuuttaan. Korkeamman asteisessa yrittäjyyteen liittyvässä opetuksessa tulee tämä siten ottaa huomioon.

Yrittäjyys ymmärretään siis yrittäjämäisen toiminnan edistämisenä, mutta myös uraan ja uravalintaan liittyvänä kysymyksenä. Viimeksi mainitusta syystä johtuen korkeakoulussa yrittäjyydestä ei ole siis syytä käyttää muita nimityksiä kuin yrittäjyys ja vain yrittäjyys sen kaikissa merkityksissä.

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen on osaamista joka liittyy kaikkeen siihen liiketoimintaan tai ehkä vielä laajemmin kaikkeen taloudelliseen toimintaan mikä koskettaa kunkin toimialan ja koulutusohjelman taloudellisia ulottuvuuksia. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tukiprosessien integroimiseksi näyttäisi siltä, että olisi hyödyllistä kaikessa formaaliin kasvatukseen mutta myös korkeakouluissa virittää keskustelu liiketoimintaosaamiseen ja yrittäjyyteen liittyvien käsitteiden määrittelystä ja sisällöstä.

Edellä esitetty pohdinta yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen erilaisesta luonteesta ohjaa ajattelua siten, että sen voi oheisella tavalla pukea graafiseen muotoon.



Kuvio 1. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen eroteltu kokonaisuus

Kuviossa ensimmäiseksi kiinnittyy huomio siihen, että siinä yrittäjyys ja liiketoiminta-osaaminen erotetaan toisistaan edellä olevan tekstin mukaisesti. Kyseessä ei kuitenkaan ole jyrkkä dikotomia, vaan jatkumo jossa kuviossa keskeemmälle siirryttäessä sekä yrittäjyys että liiketoimintaosaaminen ovat kummatkin yhtäaikaaisesti läsnä. Mitä nämä tarkoittavat ja mitä ne ovat käytännössä, liittyy siihen juonteeseen joka muodostuu jatkumoksi tarkoitettuun ajatukseen kiinnostuksen herättämisestä, harkinnan aikaansaamisen kautta

mahdolliseen aikomukseen. Usein yrittäjyyden edistäminen näytetään aloittavan siitä, että havaitaan jonkun aikovan. Näin olessa näyttää enemmän siltä, että pyrimme toiminnassa tukemaan ja luomaan järjestelmiä jotka auttavat jo valmiiksi yrittäjyydestä urana kiinnostuneita ihmisiä, pelastamme pelastettuja. Korkeakoulussakaan tapahtuva opetus ei kuitenkaan ole vielä myöhässä, etteikö sen piirissä oleva opiskelija voisi kiinnostua yrittäjyydestä, etteikö hänenkin maailmaansa voisi yrittäjyys tulla vaihtoehtona jota voisi harkita (Ristimäki 2004b). Kuvion alaosalla halutaan viestiä sitä miten yrittäjyyteen ja liiketoimintaosaamiseen liittyvällä innovatiivisella käsitelmärittelyllä voidaan pohtia sitä, miten voisimme tuoda yrittäjyyttä esiin eri tavalla opetuksessa. Tämän kautta voisimme tuoda yrittäjyyden osaksi oppilaan elämysmaailmaa myös sellaisten opiskelijoiden keskuuteen joilla tätä ennen ei ole ollut kosketuspintaa yrittäjyyteen sen kaikissa merkityksissä.

Edellä kuvattua voi kuviossa hahmottaa seuraavasti. Kaikkein eniten vasemmalla ja alhaalla olevaan osaan piirretty ovaali jonka sisään sana, kiinnostus. **Kiinnostus** ja sen herättäminen tässä tarkoittaa sitä, että se voisi tapahtua tiedon kautta yrittäjyys käsitteestä ja ilmiöstä ilman koko ajan läsnä olevaa kytköstä liiketoimintaan. Liiketoiminnan olemassaoloa ja yhteyttä ei tässä yhteydessä kielletä, mutta opetuksen painopiste on käsitteen ja ilmiön laajassa ymmärtämisessä.

Siirrytään kuviossa kohti keskustaa mutta pysytään vielä kuvion alaosassa. Kuvion alaosa tarkoittaa kaikille eli jokaiselle opiskelijalle pakollista oppisisältöä. Siirtyminen kuviossa oikealle puolestaan tarkoittaa sitä, että oppisisällöt lähestyvät enemmän liiketoimintaosaamista kuin edellisessä kiinnostus kohdasta. Taaskaan tätä siirtymistä ei pidä ymmärtää suorana siirtymisenä kohti liiketoimintaosaamista vaan ajatuksellisena liukumisena kohti tätä ajattelua. Ylipäätään kysymys yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen erottamisesta on veteen piirretty viiva, jonka paikka muuttuu koko ajan. Mutta korostan edelleen sen eron tekeminen saattaa olla hyödyllistä.

Kuviossa **harkinta** on tarkoituksellisesti piirretty leikkaamaan sitä osaa kuviossa jossa yrittäjyys on eri asia kuin liiketoimintaosaaminen ja aluetta jossa ne ovat koko ajan yhtä aikaa läsnä. Tässä olen halunnut korostaa sitä, että vielä tässä vaiheessa kaikille suunnatussa yrittäjyystarjonnassa tulee pääpaino olla yrittäjämäisen toiminnan ja yrittäjyys uravaihtoehtona suunnassa, kuin liiketoimintaosaamisen alueella. Tässä yhteydessä voi luonnollisesti avata keskustelua myös siitä, mitä puhtaasti liiketoiminnallista osaamista kaikille pakollisiin opintoihin tulisi voida sisällyttää, ellei niitä kyetä sisällyttämään tässä esiteltyjen kokonaisuuksien puitteissa.

Aikomus sijoittuu kuviossa yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen suhteen keskelle. Tällöin puhutaan henkilöstä, joka on yrittäjyyden suhteen sellaisessa vaiheessa, että hänen ajatuksiinsa on vakavana tullut sellainen mahdollisuus, että hän voisi jossakin vaiheessa ryhtyä yrittäjäksi. Kuviossa tämä muodostaa taitekohdan, joka on enemmän ajatuksellinen, kuin konkreettinen.

Meidän tulisi miettiä korkeakoulun roolia henkilöiden kannalta, jotka omalta kohdaltaan jo opiskeluaikanaan ajattelevat tulevaisuuttaan siten, että se enemmän tai vähemmän vakavassa mielessä sisältää omakohtaisen aikomuksen yrittäjyyden suhteen. Mitä

me tarjoamme heille niin, että he opiskelujensa yhteydessä voisivat saada sen tuen jonka he opintojensa yhteydessä voisivat saada.

Tässä me liikumme alueella, joka ei enää kosketa kaikkia korkeakoulun opiskelijoita. Näin ollen tässä on kyse valinnaisten ja vapaasti valittavien opintojen yhdistämisestä osaksi tutkintoa ja toisaalta niiden yhdistymien yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen teemaan. Tällöin haluan avata keskustelun siitä millaisen tarjonnan esitämme opiskelijoiden valittavaksi koulutusohjelmasta riippumatta. Tähän on olemassa hyvät mahdollisuudet Kun puhumme koulutustarjonnasta, kursseista joilla pyrimme edesauttamaan opiskelijaamme paitsi opintojen edistymisessä, niin myös oman yrittäjyytensä kehittämisessä.

Kuten on jo aiemmin todettu, yrittäjyys on yhteisestä luonnollisesta alueesta huolimatta eri asia kuin liiketoimintaosaaminen. Yrittäjyyden osalta puhutaan tällöin funktionaalisesta yrittäjyydestä, innovatiivisuudesta, hallitusta riskinotosta ja katalyyttimäisestä toiminnasta. Kyse on mitä suurimmassa määrin opetuksen järjestämisen menetelmällisestä kysymyksestä. Vaasan amk:ssa pitää nostaa esiin kysymys, millä tavoin opetuksessamme otamme huomioon yrittäjyyden tässä mielessä ja miten siihen opetuksellamme vaikuttamme? Toisaalta meidän tulee myös kyetä synnyttämään keskustelu siitä, millä tavalla eri oppimistilanteissa kykenemme luomaan kosketuspintoja eri elämän alueille eri substanssiosaamiseen liittyvässä opetuksessa. Tämä on varmasti kysymys jossa substanssiosaamisen ulkopuoliset asiat saattavat helposti jäädä puristuksiin. Tästä huolimatta niistä tulee herättää keskustelua sillä muuten, emme kykene luomaan opiskelijalle eläviä kosketuspintoja opiskeluaikansa jälkeiseen elämään. Tässä yrittäjyys on yhtenä, muiden tekijöiden kanssa mukana olevana kokonaisuutena.

Lopuksi

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen ovat Suomen korkeinta opetusta antavissa oppilaitoksissa ja erityisesti ammattikorkeakoulukentässä nostettu tärkeään asemaan. Ammattikorkeakoululla on siis hyvät mahdollisuudet osoittaa edelläkävijyyttä tällä alueella. Ehdotan tässä paperissa käsite tai määrittelyinnovaatiota yrittäjyyskasvatuksen yhteydessä käsitteiden yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen erottamisen muodossa. En luonnollisestikaan ehdota, että ne pitäisi kokonaan erottaa, mutta näyttäisi hyödylliseltä pohtia missä määrin ne ovat eri asioita ja missä ne yhdistyvät. Tällä tavalla haluaisin osallistua keskusteluun, jossa yrittäjyys teema voisi päästä enemmän irti liiketoimintaosaamiseen liittyvästä oppisisältöleimastaan ja opettajat voisivat laajemmin miettiä opetuksessaan yrittäjyyden edistämisen osuutta.

Tämä artikkeli on sarjassaan ensimmäinen. Artikkelin liittää laajaan toimintatutkimusprojektiin jolla tutkimuksella pyritään pohtimaan ja edesauttamaan yrittäjyys teeman integrointia monialaisen korkeakoulun oppirajat ylittävään opetukseen. Tutkimus Case-na käytetään Vaasan ammattikorkeakoulua, jossa on virallisesti otettu kansainvälisyyden sekä ICT osaamisen rinnalla yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen kaikkeen opetukseen liittyväksi integroiduksi ja harmonisoiduksi tukiprosessiksi.

Lähteet

ARENE 2007. OPM Lausunto KESU 2007 - 2012 (2007.09.11) http://www.arene.fi/data/dokumentit/20070919T104808_72294.pdf. Luettu 25.3.2008

Arenius, P. & Autio, E. 1999. GEM – Global Entrepreneurship Monitor. Suomen osaraportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö

Binks, M. & Vale, P. 1990. Entrepreneurship and Economic Change. London: McGraw-Hill.

Casson, M. 1982. The Entrepreneur. An Economic Theory. Oxford: Robertson.

Hautamäki, A. 2007. KYAMK Kymenlaakson innovaatioiden ekosysteemissä. Teoksessa: Oppimisympäristöistä innovaatioiden ekosysteemiin. Ala-Uotila, H. Frilander-Paavilainen, E-L. Lindman, A. & Tulkki, P. (toim.) Kymenlaakson ammattikorkeakoulu Tutkimuksia ja raportteja B-sarja Nro 46.

Erkkilä, K. 2000. Entrepreneurial Education. Mapping the depates in the United States, the United Kingdom and Finland. New York: Garland

Jylhä, E., Paasio, A. & Strömmer, R. 2000. Menestyvä yritys, Helsinki, Edita.

Korkeakouluopinnot 1995-1996. Tietoa korkeakoulu-opintoja suunnittelevalle. Opetusministeriö. Korkeakoulu ja tiedeosasto.

Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävät ajan murroksessa. Studies in Computer Science, Economics and Statistics, 38. Jyväskylän yliopisto

Kyrö, P. & Carrier, C. 2005. Entrepreneurial Learning in Universities: Bridges Across Borders. Teoksessa: The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-Cultural University Context. Kyrö, P. & Carrier, C (Toim.) University of Tampere Research Centre for Vocational and Professional Education.

Lampela-Kivistö, L. 2000. Yrittäjä konkurssin pyörteissä. Uskonnollisuus roolisiirtymässä. Helsingin yliopisto, Käytännöllisen teologian laitos. Käytännöllisen teologian laitoksen julkaisuja 99.

Neilimo, K., Kovalainen, A & Panhelainen, M. 2007. Lisää liiketoimintaosaamista korkeakouluista. Liiketoimintaosaamisen selvitysryhmän raportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:38

Paajanen, P. 2001. Yrittäjyyskasvattaja. Ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alan opettajien näkemykset itsestään ja työstään yrittäjyyskasvattajina. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Studies in Business and Economics.

Remes, L. 2003. Yrittäjyyskasvatuksen kolme diskurssia. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 213

Ristimäki, K. 2004a. Yrittäjyyskasvatus. Järvenpää; Yritysanoma.

Ristimäki, K. 2004b. Yrittäjäksi identifioituminen – Fenomenologis hermenuttinen tutkimus nuorten yrittäjyyteen liittyvän identiteetin kehityksestä. Acta Wasaensia No 130. Vaasan yliopisto

Ristimäki, K. 1999. Yrittäjyyskasvatus: sisäisen, ulkoisen vaiko vain yrittäjyyden edistämistä yksilössä. Kasvatus 30, 5, 450-460.

Ruuskanen, P. 1995. Maaseutuyrittäjyys puheena ja käytäntönä. Onko verkostoyrittäjyydessä vastaus suomalaisen maaseudun rakenneongelmiin? Jyväskylän yliopisto. Chydenius-Instituutin tutkimuksia 5.

Seikkula-Leino, J. 2007. Opetussuunnitelmauudistus ja yrittäjyyskasvatuksen toteuttaminen. Opetusministeriön julkaisuja 2007:28

Stevenson, L. & Lundström, A. 2001. Patterns And Trends in Entrepreneurship/SME Policy and Practice in Ten Economies. Swedish Foundation for Small Business Research Volume 3 of the Entrepreneurship Policy for the Future Series.

Töttö, P. 1991. Werner Sombart ja kiista kapitalismin hengestä. Tampere: Vastapaino.

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen – Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Met -julkaisuja 9/2002.

2 YRITTÄJYYDEN EDISTÄMISEN MONINAISUUS

TOWARDS THE DIALOGIC SPACE OF PRE-INCUBATION

– THE CONSTRUCTION OF THE PRELIMINARY MODEL

Seppo Luoto
Business Road, Vaasa Science Park
sepluo@uwasa.fi

Abstract

This article discusses the pre-incubation setting as a possibility of entrepreneurship education in the higher education context. This view directs the focus from modern paradigm of teaching to dialogic offering a sense-making of entrepreneurship in a longer term process. The article illustrates this process and methods for the “semiotic structuration” in the context of Business Road as part of the Vaasa Science Park concept and sets some further discussions along that model.

Introduction

“I do not see myself working as an entrepreneur – now and nor in the future. Somehow it does not seem to be fitting me. I do not even know what to write about entrepreneurship. But I do have a relative who worked as an entrepreneur in coffee restaurant and I do not really want to end up like that. I heard it was really tough life. I heard many stories about that. Still, hopefully I can get some ideas about entrepreneurship in this course, maybe my ideas about entrepreneurship will change in the future” (Woman 26 years)

This is the writing of one of the students at the beginning of the study course “Dimensions of Entrepreneurship” during 2004 in the University of Vaasa. This text might be interpreted in different ways, but it seems that this student constructed entrepreneurship as “not wanted option” bringing up quite fixed ideas about the topic. Previous literature has also identified these constructions related to entrepreneurship. The Finnish university and polytechnics students seem to relate entrepreneurship to concepts like “hard work”, “problems” and “risks” building a quite one-sided picture of entrepreneurship (Leskinen 1999; Nevanperä 2003; Luoto 2004; Ristimäki 2004; Römer-Paakkanen 2007).

Related to this research tradition there has been an intention to study if students’ constructions, perceptions or attitudes on entrepreneurship – for instance as a function of *entrepreneurship education* (Leskinen 1999; Melin 2001; Peterman & Kennedy 2003) which seem to have gained an accepted and legitimized role in the Finnish universities and polytechnics (Leskinen 1999, Tonttila 2001). However, quite many of the recent studies stress that the modern educational settings do not add possibilities for higher education students to reflect and even change these constructions giving space for “variety of sense-makings” related to entrepreneurship (Luoto 2008; Pihkala 2008).

This article discusses if there are possibilities for different “sense-makings of entrepreneurship” related to entrepreneurship education? What kind of possibilities does the concept

of *pre-incubation* offer as part of the entrepreneurship education? What is the content of pre-incubation when aiming for the level of constructions and sense-makings?

In this article the Structuration Theory of Giddens (1979; 1984) is further modified to “semiotic structuration” in order to tackle these questions. The context of this pre-incubation process is here *Business Road – program* in Vaasa Science Park and *CreativeLab* of Muova as a *dialogic and reflective space, in both physical and mental means*. With this we also would like to take part of the discussion related “the re-writing of entrepreneurship” by Hjort (2003) stressing the *playful human being* – “*homo ludens*” instead of the dominant “*homo oeconomicus*” focusing on modern and rational human being. But before presenting that it is worth taking a short look at the different concepts and their theoretical background related to education as a whole continuing especially to entrepreneurship education.

From teaching to dialogy

What is the basic idea of education? How did we end up the current “sense-making” of education? Huttunen (1999) reflects that the whole idea of *modern education* has been based on the assumption that the truths and “laws” about the world can be transmitted to the next generation in the “effective way” by the operations of *teaching*. The basic idea of the teaching is that a more knowledgeable person or instance transmits the knowledge as efficiently as possible. Relating to entrepreneurship education in the higher level this might mean to teach students to become entrepreneurial, to teach them to identify the opportunities, to teach them to understand the “laws of entrepreneurship”, to teach them to become entrepreneurs (Gorman et al., 1997). These approaches usually overlap, but all have their implications in terms of teaching approaches (Klofsten 2000; Hytti and O’Gorman 2004) and documenting the economic contribution of entrepreneurship education (Béchar and Grégoire 2005) based against on the idea of “*homo oeconomicus*” (Hjort 2003).

The other approach clarifies the central idea that knowledge cannot be transferred from an individual to another as such; instead the *learner constructs it in the interaction with the environment* (Resnick 1987) in the *processes of enactment* (Weick 1979) with *available linguistic resources in the narrative warehouse* (Hänninen 1999). This contains also the idea that constructions are dynamic and open during the interaction referring to “critical education” influenced by the works of Paulo Freire and Jack Mezirow. This involves questioning assumptions, beliefs and values, and considering multiple points of view becoming critically aware of how and why our assumptions have come to direct the way we perceive, understand, and feel about our world, giving space for new understandings also acting upon these new understandings (Mezirow 1991).

Along this “critical education” approach there is the principle of *dialogics related to reflectivity*. In the modern literature related to pedagogy the concept of dialogy is mainly related to a mode of communication which is directed to certain pedagogic goals such as increasing the knowledge and learning among the learners (Burbules 1993; Huttunen 1999). This modern pedagogy is rooted in the cognitive and psycho-dynamic theories of the human mind and the role of teacher is here seen as supporting the learning and

arranging the learning environment (Sarja 1995). In the pedagogic context this concept has taken the connotation of the practical method of gaining the predetermined goals in the educational settings – this was called by Bakhtin (1981) as “pedagogic dialogy”.

In this context dialogy can be defined as a *communicative relationship* between two or more human beings without trying to find the “truths” but to reflect parallel different views on the certain focus. This idea is based on the philosophy of Bakhtin (1981) and Burbules (1993) stressing the “betweenness” and the “sameness” of human beings even if the human beings are not alike. Bakhtin (1981) considers the linguistic aspect of the dialogy stressing the importance of diversity of language (heteroglossia) instead of normative, one-sided constructions (monoglossia) in a given situation. According to Bakhtin it is important to have many “voices” in the dialogy – none of the voices are considered as self-evident but there is an effort to tolerate “different voices”. For the human being then the dialogy is the practice to tolerate the dynamic, open, changing, conflicting part of language bringing into discussion even the already forgotten “voices” (Huttunen 1999). Remes (2003) reminds that this kind of focus can bring up also “latent entrepreneurship” in the individual level since the discussion and the methods are not closed and controlled but they are based on the reflectivity and wholeness of the human being.

In line with the bakhtinian diversity of voices there is a concept of *mindfulness* which could be translated as conscious or tolerating presence – it is being “consciously present” and being aware of the different thoughts, constructions and emotions (Hellbom et al. 2006). In the mindfulness principle *there is not the modern approach to change, enhance, develop* but just stay in the present and look with the “third eye” the present. The roots of this thinking are derived from buddhism where the world is seen as “the way it is” (Snelling 1990). There is no modern Cartesian viewer evaluating the present or trying to get something out of it. The important element here is to decenter one’s thoughts with the reflective process in order to have a new relationship with one’s experiences and thoughts trying to understand them more and to open up way to provocations, moving between the different areas of thoughts and crossing the borders, “lateral thinking” (de Bono 1991) towards the multiplicity of bakhtinian voices.

In the modern pedagogy the focus has been on “doing” to reach the pre-determined goals, the goals which can be seen beforehand and the content which can be transmitted in an effective way – for instance to gain some new skills related to entrepreneurship. In this mindset of “doing” the conscious is quite narrow only considering the past and the future. In the idea of mindfulness the focus is on the present, on “being” - there is no effort the reach for the pre-determined goals, but to consider each of current experiences and thoughts as valid without having the idea of changing them directly. The “being” mode regards the bearing of the clumsy feeling of not knowing what to do without the pressure of changing things immediately. In this mindfulness – thinking *the power of language and thinking* are put in the front, like in the dialogy principle of Bakhtin.

Pre-incubation as a dialogic space

In this study we consider pre-incubation as an example of the *reflective and dialogic space* in the educational setting. The concept of pre-incubation has been brought up in the literature related to the concept of business incubation which origin is located in USA and which has spread all over the world (Kahane & Raz 2005). By the late 1990s it was noticed that especially in the context of universities there was a big gap between students' business ideas and the current conceptualisations of business incubation. Therefore there was the interest to establish the first European pre-incubation in the University of Bielefeld in 1997. Since that these "pre-incubation activities" have spread fast to other countries and in Finland these practices have become quite familiar, especially in the contexts of polytechnics (Kuvaja & Saurio 2004).

Previously the concept of pre-incubation has been related to "business ideas before incubation" or "enhancing the business development before incubation" in a long term process (Dickson 2004). The common argument has been that this setting is better than traditional classroom setting (Gorman & Hanlon 1997). Here again could be identified the modern orientation to entrepreneurship education and the leading idea would be that the more practical the teaching and guiding service is the more efficient way to "enhance skills to entrepreneurship" (Robertson 2000).

But are there any other possibilities to look at the pre-incubation process, other than this discourse related to modern pedagogy where the aim was to increase entrepreneurial skills? As stated before (Hannon 2005), this pre-incubation could be a suitable forum with its processual, long-term, individual-based nature to other kind of approaches also. We will consider one opportunity for the concept of pre-incubation as "*dialogic space*" where it is possible to reflect one's thinking in a communicative relationship with a coach without the need to "enhance pre-determined skills" related to entrepreneurship. The pre-incubation idea is packed under the brand "*Business Road*" – program related to Vaasa Science Park consisting of *variety of services* for university and polytechnic students related to entrepreneurship identification and intentions in the pre-entrepreneurial stage (Kyrö & Carrier 2005).

One of the services for students in Business Road is called "Creative Workshop" in *CreativeLab* located in Muova, Vaasa. Muova is a research and development centre of two Finnish universities, University of Art and Design and University of Vaasa. The idea of Creativelab is to offer an dialogic and innovative environment for different purposes – here the reflection of thinking and the "out-of-the box –thinking" which might be related for instance to "business ideas" or "personal branding". We will connect these concrete learning environments to the ideas of "semiotic structuration" based on the Structuration Theory by Anthony Giddens (1979; 1984)

The semiotic structuration

The theory of structuration (Giddens 1984) is an attempt to reconcile theoretical dichotomies of social systems such as agency/structure, subjective/objective, and micro/macro perspectives. The structuration approach does not focus on the individual actor or so-

cietal totality, but social practices ordered across space and time. According to structuration theory, social life is not the sum of all micro-level activity, but social activity cannot be completely explained from a macro perspective either. Thus its proponents adopt balanced position, attempting to treat influences of both structure and agency. *The acts of individual agents reproduce the structure.* There is a structure to be seen, but the elements of the structure are of human and social origin.

The balancing between agency and structure is referred to as the *duality of structure*. Social structures make social action possible, and at the same time, social action creates those very structures. For Giddens, structures constitute rules and resources organized as properties of social systems. Rules are patterns people follow in social life whereas structural resources relate to what is created by human action, rather than something that is given by nature. Similar to the ideas of social constructivism as proposed by Berger & Luckmann (1966), the theory of structuration distinguishes between discursive and practical knowledge. It recognizes actors as knowledgeable, knowledge as situated, and that habitual use of knowledge institutionalizes it.

Rules and resources within the structure are both governing and available to agents. The agent acting within the social system interacts with it. Social systems have patterns of social relation that exist over time. The changing nature of space and time determine the interaction of social relations and thus, structure. The positivistic, modern approach would propose that social structures were taken to be beyond the realm of human control, whereas the interpretive approach would argue that action is creating society. The duality of structure proposes that, in the most basic assumption, they *are one and the same*, there is a *duality of agency and structure*. Giddens (1976) also stressed the *importance of power, the transformative capacity of people* to change the social and material world. Giddens (1976) proposes that structures must be conceptualized not only as constraints upon human agency, but also as enablers.

One of the clear limitations of the structuration theory is that it does not consider explicitly the role and the signification processes of language (Luoto 2008). Language has previously served only as an example for the processes of the structuration theory, but the role of the language is not put into focus in the social theory. *The idea of semiotic structuration* puts forward an idea that structuration is an interplay between structures and agents in the level of language and text. Subjects use the different resources, structures in order to create meanings in the world. Like Giddens (1984) stated, these resources might be quite stable, but can be altered in a reflective way. Semiosis is a dynamic process which is not about the “truth” in the world, but about the process of making meaning to the world.

To understand how we make meaning to the world with language, what is signification and how semiotics explain this, we can take a look at the linguistic De Saussure and his theory about signs. De Saussure (1983) offered a two-part model of the sign. The sign is the whole that results from the association of the *signifier* with the *signified* (Saussure 1983). The “signifier” is the *form* which the sign takes; whereas the “signified” is the *concept* the sign represents. The relationship between the signifier and the signified is referred to as “*signification*”.

The meaning of signs is in their systematic relation to each other, instead of deriving from any inherent features of signifiers, or from reference to material things. Saussure emphasized the negative, oppositional differences between signs. He argued that concepts are not defined positively in terms of their content, but contrasting with binary oppositions (such as nature/culture, life/death) against other items in the same system. The view suggests that the meaning is best characterized to us by the opposite thus; *things are what they are not*. The mechanism of language is based on oppositions of this kind, and upon the conceptual differences they involve (de Saussure 1983). De Saussure stressed also the arbitrariness of the signs, specifically the arbitrariness of the link between the signifier and the signified. Applied to the language, this indicates that language does not actually reflect, but constructs reality. After de Saussure, Derrida (1976) challenged the privilege of the signified over the signifier by discussing *deconstruction as a technique for uncovering the multiple interpretations and openness towards "the other"*. Derrida argued that all text has ambiguity making the final and complete interpretation of text impossible.

Also de Saussure (1983) wondered why a particular signifier rather than its workable alternative was used in a particular context. Saussure noted that a characteristic, of what he called associative relations, were held "*in absentia*" (Saussure 1983). The social aspects of the signification and the mechanisms behind these "absences" became then the interest of social semiotics (Hodge & Kress 1988; Lemke 1995). The interest of the social semiotics was to explore why some signifiers rule over other, absent signifiers, despite that the language and signs are arbitrary? How these relate to social relations and structures and what are the mechanisms of absent signifiers? While every word is a sign taken from an inventory of available signs, the manipulation of the word contained in each speech act or individual utterance is regulated by *social relations*. The meaning of verbal signs is the arena of continuous "*struggle for meaning*" (Volosinov 1973). The dominant power then naturalizes and universalizes the meanings it chooses as self-evident and inevitable. By doing this it demeans the ideas which might challenge the dominant interpretations thus excluding rival forms of thought.

Our semiotic structuration approach suggests that any construction could be reflected, deconstructed and reconstructed and further developed are into "*powerful agentic initiatives*" (Bhowmick 2007) and even *legitimized* (Tornikoski 2005). In the context of the reflective and *dialogic pre-incubation process* it is then about being aware of constructions – the dominance of constructions modified in the duality between agency and structure – deconstructing and reconstructing meanings, forming powerful agentic initiative and legitimizing the "identity" or "business ideas" related to entrepreneurship. Here is the summing up of this process.

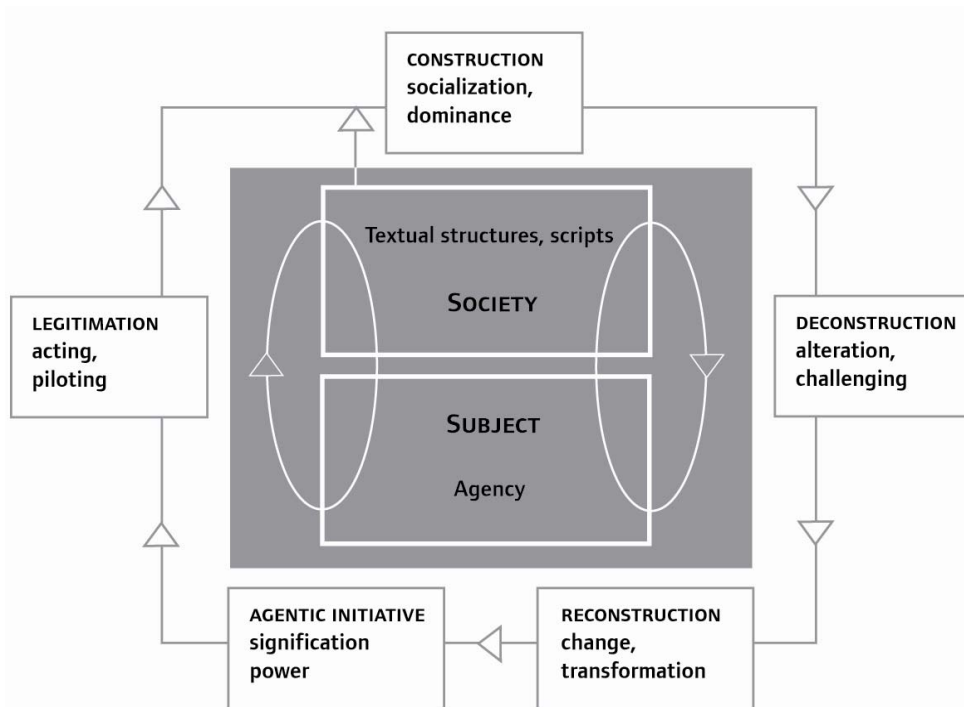


Figure 1. The Semiotic Structuration Model

In the context of pre-incubation, we offer the process of semiotic structuration of the five stages. The first stage is to *build awareness of existing constructions* with regards to the concept of entrepreneurship. The first stage of the process is about collecting and identifying the relevant constructs relating to entrepreneurship found in the “scripts,” “discourses” or “narrative warehouse in society” (Hänninen 1999). The current and dominant constructions are identified and their background, and scripts related to the constructs are reflected. In the pre-incubation setting the idea here is that the coach and the student starts the mutual, *communicative relationship*. The coach focuses on listening “*the narrative of student*”, which is not one-time occasion but could developed in the meetings. The coach can then analyze the narratives for instance using semiotic or narrative techniques. How does the student see her/himself related to the concept of entrepreneurship? What has she/he been eaten from the narrative warehouse related to entrepreneurship in order to construct the entrepreneurship? For instance the woman from the introduction chapter might have captured the “hard entrepreneurship” idea from some significant others and the stories around her.

The second stage is *forming the deconstructions*. It is about challenging and unmasking the current constructions by proposing alternatives. When the communicative relationship has evolved there is a space for challenging. This means in the dialogy, mindfulness frame to challenge the current ideas without any ideas of changing them. This reminds quite much the ideas of De Bono (1991) and his challenging and provocation tools in the concept of *lateral thinking* – they are not used for criticizing the current situation but opening up ways to differences, other voices as put in Bakhtin’s terms. With the woman

referred before there could then be a deconstructive process related to entrepreneurship – what if the entrepreneurship would represent to her “not-hard”, “fitting”, “possible”, “natural” etc.

Thirdly, the *building of reconstructions* is started by making space for the alternatives. The previously taken for granted aspects of entrepreneurship are demolished by creating alternative ways to approach the issue. This part of the process focus on the “*playing*” with *new ideas, roles and identities – the “homo ludens” side of entrepreneurship* (Hjorth 2003). Different tools like “concept triangle” and “random entry” (de Bono 1993) might be used in CreativeLab to stimulate new roads in the thinking. This is also the reconstructive part of process where the “alternatives” for the dominant or current thinking are created. However, like the dialogics principle suggests this is done in dialogue, with *parallel thinking* where all the parts of the dialogue are focusing on the same subject in order to produce a many-sided picture out of it without prejudice. There is no need to have the unity in thinking but to gather parallel different reconstructions on the topic and in the end there is a phase to look at what the dialogy produced and what to do with these reconstructions (de Bono 1993).

However, by creating alternative reconstructions is only a starting point for the fourth stage of *making and enabling the agentic initiative*. The reconstructions could be summed up and formed as an initiative. This initiative is put into the language; there is also space for “hidden signifiers” or even “new signifiers” which need to have *semiotic power* in order to take part of the language. But still, as having the “mindfulness and “homo ludens” –approach there is not a need to “develop” or “change” but to see the initiative as one possibility among others. Agentic initiative stresses the role of the agent (student) and the role of the coach is to give support and space for this initiative to be part of the social, part of the explicit language.

The final stage, the *legitimation of the initiative* is about “acting as if.” The agentic initiative is “lived through experiences”. This is a process acting – the enactment of entrepreneurship. The coach helps the agent (student) to organizing legitimating behaviors and elements around entrepreneurship – these might be prototyping of identity or business idea; prototyping of products and services, meeting initial customer or contracting with the network. The coach is available for the dialogue, these practices could be done in dialogic mode and reflect them after the practices. What did we see? What did we notice? What did we not? Could this be done in different ways? Can we change the perspective? Are there still possibilities for other experiences? This reminds quite much the ideas of Mezirow (1996) and Kolb (1984) stressing the importance of experiences and their reflections related to learning. And finally the coach can listen to stories of the students and gather them and evaluate what has happened in the “structures” – are there dominances, are there “alternatives” related to dominances? Are there other voices available in the narratives? And so on.

Discussion

This article introduced pre-incubation as part of the entrepreneurship education in the higher education context related to Business Road –program as part of Vaasa Science Park. The CreativeLab of Muova was here seen as one concrete example offering the dialogic space for higher education students and their coach to construct, deconstruct and reconstruct and further develop the constructions into the powerful agentic initiatives and legitimation, This view was set against the modern approach to entrepreneurship education stressing the dialogic, reflective ways of education. In this setting the communicative relationship and mindfulness are important factors without having the normative approach to “enhance entrepreneurship skills”.

The preliminary experiences of 25 small groups (4-6 members) from the University of Vaasa show that there are possibilities to practice pre-incubation setting as part of the larger educational practices. We have found that for instance the physical and mental environment of CreativeLab in Muova containing the idea of *mind- and playfulness of pre-incubation* has opened up space for re-conseptualisations and “out-of-the box” – thinking of entrepreneurship, especially in the context of “entrepreneurial identity” and “business ideas”.

However, further research on the subject is still needed. This process seem to be now moving from the powerful agentic initiative stage to the legitimation stage having the preliminary shape and then waiting for the move to the wider narrative warehouse of the entrepreneurship education in the near future. This move could be further strengthened with the empiric studies related to pre-incubation as a semiotic structuration process later on.

References

Bakhtin, M. (1981): *The Dialogic Imagination: Four Essays*. Austin, TX: University of Texas Press.

Béchar, J.-P., and Grégoire, D. (2006). Entrepreneurship education research revisited: the case of higher education. In P.G. Greene and M.P. Rice (Eds). *Entrepreneurship education*. Reprinted from *Academy of Management Learning and Education*, 4 (1): 22-43.)

Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. Penguin Books.

Bhowmick, S. (2007). *Entrepreneurial Opportunity as Outcome of a Structuration Process: An Exploration*. Proceedings of The Academy of Management 2007 Annual Meeting, Philadelphia

de Bono, E. (1991). *Lateral and vertical thinking*. In Henry, J. (Eds). *Creative Management*. Sage, Newbury Park, CA.

de Bono, E. (1993). *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. Special overseas edition. London: Fontana.

- Burbules, N. C. (1993). *Dialogue in teaching. Theory and practice*. New York: Teachers College Press.
- Carlnaes, W. (1992). The agency-structure problem in foreign policy analysis. *International Studies Quarterly* 36, pp. 245-270.
- Giddens, A. (1976). *New Rules of Sociological Method: a Positive Critique of interpretative Sociologies*. London : Hutchinson.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. London:Macmillan.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge : Polity Press.
- Gorman, G., D. Hanlon and King, W. (1997). Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: A ten-year literature review', *International Small Business Journal*, 15(3), pp. 56-77.
- Hannon, P. (2005). Incubation policy and practice: building practitioner and professional capability. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 12, Number 1, pp. 57-75.
- Hellbom, K., Mauro, S., Salo, M. (2006). *Johtamisen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana*. Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Hjorth, D. (2003). *Rewriting Entrepreneurship – For a New Perspective on Organisational Creativity*. Copenhagen/Malmö/Oslo: CBS Press/Liber/Abstrakt.
- Hodge, R. & Kress, G. (1988). *Social Semiotics*. Cambridge: Polity.
- Huttunen, R. (1999). Opettamisen filosofia ja kritiikki. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 153,1.
- Hytti, U., O’Gorman, C. (2004). What is enterprise education? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries. *Education + Training*, Vol. 46 No.1, pp.11-23.
- Hänninen, V. (1999). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Acta Universitatis Tamperensis 696. Tampereen yliopisto: Tampere.
- Kahane, B., Raz, T.(2005). Innovation projects in Israeli incubators: categorization and analysis. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, (1), 2005 , pp. 91-106(16)
- Klofsten, M. (2000). Training entrepreneurship at universities: a Swedish case. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 No.6, pp.337-44.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.

Kuvaja, S., Saurio, S. (eds.) (2004). *Generating Knowledge-based Entrepreneurship: Pre- and Business Incubation in Finnish Polytechnics*. FINPIN – Finnish Polytechnics Incubators Network.

Kyrö, P. and Carrier, C. (2005). *The dynamics of learning entrepreneurship in a cross-cultural university context*. *Entrepreneurship Education Series 2/2005*, Hämeenlinna: University of Tampere, Research Centre for Vocational and Professional Education.

Lemke, J. (1995). *Textual Politics: Discourse and Social Dynamics*. London: Taylor & Francis

Leskinen, P-L. (1999) ”Yrittäjällä on koko elämä kiinni yrityksessä”. *Opiskelijoiden yrittäjyyskäsitteet ja niiden muutokset yritysprojektin aikana*. *Acta Wasaensia*. No 71. *Liiketaloustiede* 27. Johtaminen ja organisaatiot.

Luoto, S. (2004). ”At the beginning it was difficult but now we can take it easier” – meanings of entrepreneurship in Finnish students’ narratives. Paper presented in the second bi-annual European summer university 2004, September 20-21. Twente, Enschede, The Netherlands.

Luoto, S. (2008). *The Reflective Entrepreneurship-Appling the Semiotic Approach to Finnish Students’ Narratives on Entrepreneurship*. Unpublished Doctoral Thesis. University of Vaasa.

Melin, K. (2001). *Yrittäjyysintentiot ja niiden taustatekijät Virossa ja Suomessa*. Vertailukohteina eräissä ammatillisissa oppilaitoksissa opiskelevat nuoret kummassakin maassa. *Acta Wasaensia*. No 93. *Liiketaloustiede* 37. Johtaminen ja organisaatiot.

Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mezirow, J. (1996). *Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä*. Teoksessa J. Mezirow et al. (toim.) *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*, s. 17-37. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Nevanperä, E. (2003). *Yrittäjyys Suupohjan opiskelijanuorten ajattelussa*. Tutkimus Suupohjan seudun nuorisoasteen opiskelijoiden yrittäjyysnäkemyksistä sekä yrittäjyysopetuksen opetussuunnitelman kehittämisspyrkimyksistä. *Taloustieteiden tiedekunta*. Jyväskylän yliopisto.

Peterman, N. and Kennedy, J. (2003). *Enterprise education: influencing students’ perceptions of entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (2003) (2), pp. 129–144.

Pihkala, J. (2008). *Ammattikorkeakoulutuksen aikaiset yrittäjyysintentioiden muutokset*. Opetusministeriön julkaisuja 2008: 1.

Remes, L. (2003). Yrittäjyyskasvatuksen kolme diskurssia. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Studies in Education, Psychology and Social Research. Vol. 213.

Resnick, L. B. (1987). Education and Learning to Think. Washington, D.C.: National Academy Press.

Rice, M., Matthews. J.B. (1995). Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles and Practices of Successful Business Incubation. Westport, CT: Quorum Book.

Ristimäki, K. (2004). Yrittäjäksi identifioutuminen - Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus nuorten yrittäjyyteen liittyvän identiteetin kehityksestä. Liiketaloustiede 51. Johdaminen ja organisaatiot.

Robertson, M. (2000). European Undergraduate Entrepreneurial Cultures, Backgrounds and Career Aspirations. Leeds Metropolitan University.

Römer-Paakkanen, T. (2007). ”Ei se täällä yliopistolla oikeen kovassa huudossa ole se yrittäjyys.. se on toinen maailma” - korkeakouluopiskelijoiden käsityksiä yrittäjän ammatista uravaihtoehtona. Julkaisussa Kyrö, P., Lehtonen, H. ja Ristimäki, K. (toim.).(2007) Yrittäjyyskasvatuksen monia suuntia. Tampereen yliopiston Kauppakorkeakoulun Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja.

Sarja, A. (1995). Dialogioppiminen opetuksen ohjaustilanteissa. Kasvatus 26, (4), 311-321.

de Saussure, F. (1983). Course in General Linguistics. London: Duckworth.

Snelling, J. (1990). Buddhalaisuus. Juva: WSOY.

Tonttila, K. (2001). Mitä mieltä yrittäjyydestä? Yliopistosta valmistuvien nuorten asenteet yrittäjyyteen ja itsensä työllistämiseen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen raportteja ja selvityksiä 36/2001. Yliopistopaino, Helsinki.

Tornikoski, E. (2005). Legitimated elements and legitimating behavior as determinants of organizational emergence. Doctoral thesis, Acta Wasensis nro 137, Vaasa University, Finland.

Voloshinov, V. N. (1973). Marxism and the Philosophy of Language. New York: Seminar Press.

Weick, K. (1979) The Social Psychology of Organizing. London: Addison-Wesley.

EFFEKTUTVÄRDERING INOM FÖRETAGANDEUTBILDNING

Stefan Granqvist
Yrkeshögskolan Novia
stefan.granqvist@novia.fi

Abstrakt

Med företagandeutbildning förstår vi sådan utbildning som siktar på att få ut entreprenöriella individer från utbildningssammanhanget. Företagandeutbildningen innefattar tankesätt och långsiktig attitydfostran som siktar på att fostra för entreprenörskap (entrepreneurship, ulkoinen yrittäjyys), intraprenörskap (intrapreneurship, sisäinen yrittäjyys) och en stark självorientering (self-oriented entrepreneurship, omaehtoinen yrittäjyys). Skolans bildnings- och utbildningsuppgift kan inte vara riktad endast så att skolan fokuserar på att studerande utbildas till att bli företagare, att studerande utbildas till att bli tjänstemän/-kvinnor i andras företag, att skolan utbildar studerande till att få en stark självkännetdom och likt en skicklig orienterare klarar sig på något sätt i livet. Skolan kan inte kompensera allt som skall till i samhället men vi kan säga att skolan kan fungera just så bra och på en så bred spelplan som samhället tillåter. Skolan skall ge bildning på mycket bred front i och för livet.

I dag ger skolan företagandeutbildning i Finland. En fråga som mera sällan analyseras är vad den företagandeutbildning som skolan förmedlar egentligen *avkastar*. Vad är konsekvenserna, följderna eller effekterna av det att en skolform i flera års tid förmedlar företagandeutbildning till individer och hela skolklasser? Vad händer sedan? Kan den utdimitterade påvisa eller uttala att den företagandeutbildning denne gått igenom gett någon form av tankesätt eller attitydfostran som inte kväver utan tvärtemot gagnar intentioner att företa sig något, vara aktiv, vara en anställd som skapar mervärde och uppmuntran till en bärande självorientering i samhället.

I denna artikel avhandlas min ansats att mäta hur de som är verksamma i arbetslivet som företagare och tjänstemän upplevt den företagandeutbildning som ges vid Svenska yrkeshögskolan inom ingenjörsutbildningen. I artikeln refereras undersökningsresultat från en omfattande undersökning som gäller 101 personer som avlagt ingenjör YH-examen vid Svenska yrkeshögskolan, utbildningsprogrammet produktionsekonomi, under åren 1993-2003. Det mätverktyg som framarbetats och använts visar att företagandeutbildning ger avkastning i form av att skolan gett god grogrund för att starta eget företag samtidigt som företagandeutbildningen främjar karriärutvecklingen och man upplever att man förmår skapa mervärde i andras tjänst. Det som förmedlats i företagandeutbildningen har överförts, transformerats, emottagits och bearbetats i individens tankevärld och gett mätbar förändringsbenägenhet sålunda att man under utbildningstiden och efter utdimittering från skolan kommit att överväga annat än en tjänstemannakarriär.

Om utbildning och utvärdering allmänt

Begreppet utvärdering är en sammanfattande term för metoder som syftar till en systematisk bedömning av resultaten och de mer långsiktiga effekterna av genomförda insatser (Nationalencyklopedin 1991:162). Med begreppet insatser förstås de på varandra nära inliggande begreppen utbildning och undervisning som tillsammans utgör det så kallade

lärandet (Uljens¹ 1997:79). Utvecklingen av skolorna har under 1990-talet präglats av en stark vilja att göra skolorna professionella i sin verksamhetsutövning. Som ett led i detta har skolorna utarbetat skolvisa läroplaner, de har kunnat utveckla skolans egen profil och de har kunnat utveckla undervisnings- och arbetsmetoder inom ramen för de mål som uppställts i de nationella läroplanerna (Svedlin 33/1998:6). Utvärdering har vuxit fram till att vara något man ofta hänvisar till och ser som en garanti för en positiv utveckling. Varje samhällssektor bör utvärderas. Utbildningsstyrelsen lade 1995 fram publikationen *Modell för utvärdering av utbildningens resultat* och då det gäller effektmätning av utbildningen konstateras det i publikationen att effekterna av utbildningen handlar om ”de studerandes personliga inlärningsresultat, kommunikationsfärdigheter, beredskap till fortsatt personlig utveckling, läroplan och inlärningsfärdigheter” (Svedlin 2003:55).

I fråga om utvärdering som en garanti för positiv utveckling bör vi även vara medvetna om att det föreligger tydlig kritik mot att skolan härmar exempelvis industrin. Kari Uusikylä, professor vid Helsingfors universitet, ställer sig mycket kritisk till att industrins och handelns principer inlemmas i skolvärlden. Uusikylä varnar för att uppfostra prestationsrobotar och att man därigenom förstör det skapande intellektet. Han menar att kravet på effektivitet, ekonomi i utbildningen och produktivitet inte hör hemma i skolan. Professorerna Jukka Sarjala² och Matti Klinge³ tangerar Uusikyläs tankegångar. Sarjala varnar för att skolans autonomi naggas i kanterna om industrin vill börja helt diktera vad som skall läras ut och Klinge varnar för den ”resultativring” som han upplever förekommer i skolan. Det finns kritik, men som Uusikylä konstaterar om kravet på effektivitet, ekonomi i utbildningen och produktivitet: ”det finns institutioner som skall ha nytta av det som produceras i skolan eftersom skolan lever i samverkan med det övriga samhället” (Uusikylä, *Opettaja* 7/2001).

Det finns ett otal sätt att betrakta detta med utvärdering av utbildning, såsom att analysera effekter av utbildning ur en historisk synvinkel, ur olika intressegruppers synvinkel eller med avseende på den nationella utbildningspolitiken och styrsystemet, vilket gjorts av bland andra Franke-Wikberg och Lundgren (1981, 1985), Vuorela (1990), Laukkanen (1994) och Vuorenmaa (2000).

Om utvärdering specifikt inom företagandebildning

I den mycket omfattande litteraturen som förekommer inom utbildningsekonomin och tangerande litteratur verkar det att finnas få studier som har tagit sikte på att klarlägga effekter av utbildning och speciellt effekter/konsekvenser/följder av utbildningen inom företagande- eller entreprenörskapsutbildningen. Det finns rapporter om utvärdering av enskilda kurser som man studerat eller kortare utbildningar men inte studier för direkta examina som avlagts vid universitet, högskolor eller yrkeshögskolor (Suokas 1988). I enlighet med kvalitetssystem som finns inom utbildning hör det till att läraren och de studerande utvärderar kurser systematiskt och kontinuerligt (kvalitetsstandarden ISO

¹För en djupgående studie av begreppen utbildning och undervisning hänvisas till boken *Didaktik*, Uljens 1997, Studentlitteratur.

²Tal i Åbo, 10.5.2001, Jukka Sarjala, generaldirektör för Utbildningsstyrelsen.

³Helsingfors, 31.7.2002, Matti Klinge, professor vid Helsingfors Universitet, tal inför sin pensionering.

9001; FINHEEC⁴ 1998-2001). Svedlin (2003:8) använder i sin doktorsavhandling det talande ordet **tunnsått** i fråga om forskning som empiriskt beskriver utformningen av utvärdering i skolorna. Det faktum att det finns få studier och att det råder en så kallad ”tunnsåddhet” kan ha många förklaringar, men att det är angeläget att forska kring dylikt försvaras klart av det faktum att det idag förväntas ske utvärdering i alla skolor i vårt land (Svedlin 2003:8).

Då det gäller *problematiken* att utföra effektmätning inom företagandeutbildningen brottas man med samma problematik som inom all annan utvärdering inom utbildningen, det vill säga är det processen eller slutresultat som skall utvärderas eller är det allt däremellan, det så kallade **flödet**? Det är viktigt att man utvärderar både processen och slutresultatet då man studerar och utvecklar effektmätning inom företagandeutbildningen. Därtill gäller det att bestämma vad som skall utvärderas och huruvida det är någon särskild studieprestation eller om det handlar om långvariga utbildningsprogram inom lägre eller högre utbildning i ett land. I fråga om objektet för utvärdering sägs det att utvärdering inom skolan kan koncentreras till vilket område som helst och på sikt kommer sålunda olika delutvärderingar att bilda en helhet (Svedlin 2003:74).

Påståendet att det verkar finnas *få studier inom företagandeutbildningen* stöds av Block och Stumpf (1992:17-19) som konstaterar att företagandeutbildningen är ett tämligen nytt vetenskapsområde och att man främst fokuserat på nya kursplaner och innovationer inom skolningen framom vetenskaplighet och byggande av referensramar. De huvudsakliga effektmätningarna har gällt tillfredsställelsemåttningar bland studerande samt deras attityder gentemot en *viss kurs* och *kursutförandet*. Dylig kunskap är viktig för att man kan utveckla kurser men man har satsat på empiriska fallstudier i stället för att satsa på att testa hypoteser och bringa fram ny kunskap. Block och Stumpf (1992) sammanfattar att den fragmentariskhet och den osymmetri som finns inom forskning kring företagandeutbildning är problematisk.

Då det gäller forskningen i Finland har den under de senaste åren varit osystematisk och främst bestått av enskilda projekt. Man pekar på ett antal orsaker som att den traditionella företagsekonomi inte riktigt satsat på detta, att företagandeutbildningen nyss har startat samt att de som verkar vid de tretton universiteterna som stöder företagandeutbildningen är upptagna med själva utbildningsarbetet. Forskningen har dock ökat (Malinen & Paasio 1997:69-78). För tio år sedan var antalet artiklar inom företagandeutbildningen minimalt (Leskinen 1999:82).

En forskare som tidigt uppmärksammade problematiken kring utvärdering inom utbildning är Donald L. Kirkpatrick vars modell klargörs närmare i senare kapitel. Kirkpatrick (1998) modell för utvärdering av utbildningsprogram fick sina inledande konturer redan 1959. Ett forskarteam vid Columbia University har år 2007 redogjort för resultat de funnit då de utvärderat ett ledarskapsprogram som existerat i 10 år. Det handlar om forskningsresultat från fem års forskning ifråga om utvärdering av en fyra veckors kurs som arrangeras två gånger per år och man har utvärderat bland annat på uppdrag av de företag som sponsorerar utbildningen (Yorks, Beechler, Ciporen, 2007: 310-320).

⁴ Rådet för utvärdering av högre utbildning i Finland, *Finnish Higher Education Evaluation Council (FINHEEC)*.

Den befintliga forskningen har inte förmått tydliggöra effekter av insatser inom företagandeutbildning därför att man inte forskat tillräckligt i framtagande av modeller och verktyg för utvärdering av företagandeutbildningen. Utvärderingarna har dessutom lämnats därefter efter att man utvärderat en enstaka kurs. Jag menar att vi idag inte har ett arbetsverktyg för att utvärdera företagandeutbildningen och här har vi ett **stort och öppet tomrum** att fylla med ytterligare forskningsresultat. Helhetsutvärderingen av till exempel examensutbildningar och hela utbildningsprogram i *skolsammanhanget* har enligt min åsikt ägnats för liten uppmärksamhet vad beträffar forskning med sikte på att generera förslag om hur just företagandeutbildningen borde vidareutvecklas.

När det gäller utvärdering av utbildningsinsatser presenterar jag tre fundamentala orsaker till varför man skall utvärdera utbildning. Dessa tre insatser är:

1. Man bör kontinuerligt inventera nuläget för ett utbildningsprogram för att kunna klarlägga huruvida programmet ligger i paritet med företagets visioner och mål.
2. Man bör utvärdera för att kontinuerligt kunna följa med och eventuellt fatta beslut om huruvida man skall fortsätta som tidigare, ändra om verksamheten eller lägga ned denna.
3. Man bör utvärdera för att erhålla information hur man skall göra förbättringar.

Kan utbildningsinsatser mätas och kan de mätas mera än ytligt? Finns det möjligheter att fördjupa analysen av lärandet så att man på basis av förväntningar, lärdom, reaktioner och resultat kan säga att detta är en bra utbildning, detta är en ännu bättre utbildning och den här utbildningen skall ifrågasättas. Svaret på detta är att man kan mäta, man mäter och utvärderar kontinuerligt men man är inte nöjd med vad man ser, det vill säga med resultaten, därför att man har ett antagande om att man utvärderat för ytligt, för fragmentariskt och att analysresultaten inte har klara kopplingar till delarna (försvaras av Blaug 1978 med flera; Ragin 1994; Säljö 1995; Kirkpatrick 1998; Lindblad 2000).

Sammanfattningsvis ser jag en utvärdering av företagandeutbildning som något som är väsentligt som underlag för beslutsfattande. Det gäller att inse att det finns problem med att mäta effekter av företagandeutbildningen och bekämpa det fragmentariska i utvärderandet och i stället sträva efter att utarbeta en heltäckande utvärdering av den process som företagandeutbildningen är.

Lärande är fundamentalt i företagandeutbildningen

Lärande kan beskrivas i termer av erfارande av lärande, eller lärande som förmågan att erfara världen, omgivningen på ett eller annat sätt (Marton & Booth 2000:54). Lärandet har **mål, innehåll och metoder**, det vill säga man uttrycker en vilja med lärandet. Man talar med andra ord om lärandets vad, det vill säga innehållet som utgör lärandets **vad-aspekt** samt om lärandets hur, det vill säga olika sätt enligt vilka lärandet kan ske, lärandets **hur-aspekt**. I fråga om lärandet finns det många olika inriktningar och uppfattningar om vad som är ett lärande som skapar en förutsättning för ett bättre lärande. Man talar även om variationsbegreppet inom lärandet där man menar att en förändring i nå-

gons förmåga att erfara något kan åstadkommas endast genom en förändring av någons förmåga att erfara just det fenomenet. Av detta resonemang följer att det krävs att någonting varierar, någon aspekt av situationen som omger personen, för att förändring skall kunna upplevas, åtminstone att någonting förändras från ett tillstånd till ett annat (Uljen 1997; Marton & Booth 2000).

I fråga om inläring och lärande har pedagogernas huvuduppgift alltid varit att påverka den unga människan. Det handlar om att först *påverka individens tänkande*, vilket därefter skall resultera i att individen handlar, agerar, gör saker och ting till och med som man lärt sig (Bjurwill 1998:350-351). Inläring har varit ett begrepp som man använt länge men då man "velat skapa ett nytt språkbruk" har man övergått till att använda ordet **lärande** som inbegriper den klassiska psykologins inläring samt att man idag även vill inbegripa intersubjektiviteten, det vill säga att det inte bara är läraren som påverkar, dikterar och lär in utan samverkan skall råda. Elevens roll betonas och läraren, inläraren, skall till och med vara i bakgrunden (Hansén m.fl 2000:103).

Detta att påverka en individs tänkande ger mig en förståelse för ordet inläring och speciellt ordets första del – "in". Då jag betänker följande citat som ansluter sig till den pedagogiska processen: "det som först **måste påverkas är det som sker inne i huvudet på en människa**, det vill säga hennes föreställningar, sättet att tänka och motivera sig själv till att göra saker". (Bjurwill 1998:351)

En central sak att beakta i fråga om lärandets grunder är **i vilket sammanhang** lärandet sker. Detta kallas även för **kontextualisering** och forskarna betonar vikten av att relatera uppfattningar till det sammanhang i vilka de ingår (Bateson 1972; Uljen 1994; Svedberg 1997). Med sammanhanget i skolan kan vi bland annat förstå det att lärandet sker vid olika ålder, inom olika skolformer, att individerna är i en viss livssituation för att inte tala om olika politiska, kulturella och geografiska aspekter.

Den forskning jag utfört handlar om upplevda effekter inom företagandeutbildningen och den korta repetition här av lärandets grunder fördjupar min förståelse då jag skall utveckla ett verktyg för att mäta effekten av företagandeutbildningen, hur reagerar de studerande, vad lär de sig och hur handlar de framöver. Det gäller att också beakta sammanhanget och det kommer i min studie att handla om individer som studerat och avlagt sin examen vid Svenska yrkeshögskolan i Vasa och utbildningsprogrammet produktionsökonomi under åren 1993-2003.

Arbetsprocessen för upparbetande av analysverktyget ROEE (Return On Education Effects within Entrepreneurship Education) **- Utbildningens mätare på avkastning?**

Termen *return on investment* eller ROI är en mätare som används inom finansiell analys där målet är att man mäter avkastningen på de pengar som satsats i en rörelse (Eliasson 1987; Olsson & Skärvad 1993; Kirkpatrick 1998). Tillämpat på en utbildningsprocess kunde man tänka sig att analysera vad en skola eller skolform satsat i utbildningen och vad de pengarna ger för avkastning i form av bättre eller sämre utbildade individer på

arbetsmarknaden som anställda i företag eller andra organisationer eller i form av privatföretagare eller annars bara som individer. Här kommer dock ROI:s svagheter som mätare in i bilden och dessa är:

1. ROI som mätare tar inte i beaktande vad företagets mål är, överfört till utbildningen vad utbildningens målsättning är till exempel inom företagandeutbildningen, huruvida målet är attitydfostran eller en kortkurs i kostnads kalkyleringens grunder med specifikt mål att lära ut divisionskalkylering som exempel.
2. ROI talar om det förgångna, vad som skett. ROI har ingen kapacitet att visa väg för vart man skall gå. Detta överfört till lärandet ger att ROI endast talar om vad som skett och inte förmår peka på utvecklingsmöjligheter för ifrågavarande utbildning, det vill säga måttet är på ett sätt ”fastlåst”.
3. ROI är inte ett prognosverktyg. Det är historiska data som ligger till grund för analysen och måttet eller verktyget ROI är inget bra prognosverktyg på grund av eftersläpningen. (Kirkpatrick 1998:89)

ROI förutsätter att allt kan mätas i pengar. Effekterna av utbildning berör dock personernas kompetens och kompetensutveckling och kan sällan preciseras i exakta finansiella mått. Därför måste effektmätningen oftast basera sig på subjektiv uppfattning om vad utbildningen har givit och vilken nytta denna har för honom/henne. En exakt mätning skulle förutsätta en experimentsituation där alla andra faktorer hålls under kontroll. Detta är i sig omöjligt då det är fråga om ett utbildningsprogram där effekterna inte kan isoleras från annan inverkan. Därför måste en mätning basera sig på de upplevda effekterna.

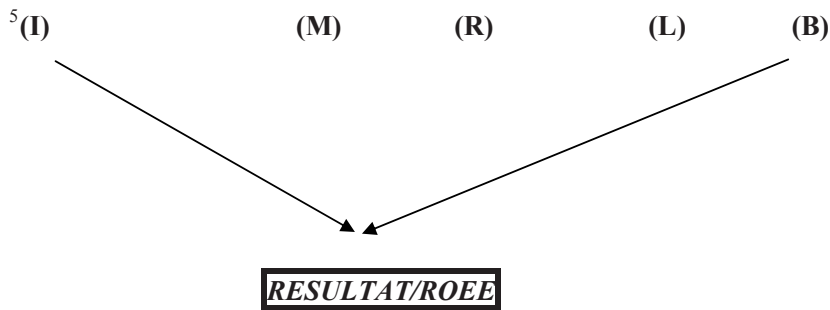
ROEE mot ett nytt verktyg för utvärdering.

I enlighet med studiens målsättning kommer jag i detta avsnitt att presentera de tankegångar som föreligger i fråga om att utveckla utvärderingen inom företagandeutbildningen. Jag har tidigt tagit fram arbetsnamnet ROEE för tankemodellen. Jag har tidigt klargjort att Kirkpatricks (1998) modell utgör en grundstomme i min modell. Det är två nya komponenter, delmoment, som jag avser lägga till Kirkpatricks modell och det är företagandeutbildningens innehåll och företagandeutbildningens metoder. Detta gör jag därför att här finns kärnan i lärandet, det vill säga vad vi lär ut och lärandets hur, det vill säga hur vi lär ut det vi undervisar. Jag är på väg mot en **sexstegsmodell**. ROEE-modellen, den sexstegsmodell som jag presenterar innefattar fem parametrar och ett sammanfattande resultat enligt följande fem delmoment:

1. *Innehållet – delmoment*
2. *Metoderna – delmoment*
3. *Reaktioner – delmoment*
4. *Lärandet, attitydförändringen – delmoment*
5. *Beteendet(förändring) – delmoment*
6. *Resultatet = ROEE = Summan av utvärderingen av de olika delmomenten*

Summeringen av tankegångarna i fråga om ingenjörernas upplevda effekter inom företagandeutbildning i det inledande skedet skisserar jag enligt följande:

Utbildningens innehåll+Metoderna+Reaktionerna+Lärandet+Beteendeförändring=



Ideégenereringen kan uttryckas som att ROEE är en funktion av innehåll, metoder, reaktioner, lärande och beteendeförändring där jag med beteendeförändring avser att utbildningen skall ha effekt. Detta ger uttrycket: $ROEE = f(I, M, R, L, B)$ där jag ger funktionen en adderande uppgift det vill säga +. ROEE blir sålunda summan av utvärderingen av de olika delmomenten. Jag presenterar ytterligare idégenereringen med en inledande formel som lyder:

$$\sum_{i=1}^n x_i(I) + \sum_{i=1}^n x_i(M) + \sum_{i=1}^n x_i(R) + \sum_{i=1}^n x_i(L) + \sum_{i=1}^n x_i(B) = RESULTAT, ROEE$$

Ser man till det rent matematiska i en dylik modell kan man konstatera att en addition och även en multiplikation ger värden och direkt man har värden som överstiger 0 kan man börja bygga skalor, värdekategorier och siffervärden som kan användas i ett utvärderingssyfte. Vid användningen av exempelvis en *femgradig skala* (1-5) vid förfrågningar kan man dels visa på teoretiska lägsta värden och högsta värden och iterativt framlägga värdegrupperingar för vad som är dåligt, bra och riktigt bra. Eftersom parametrarna är fem bör man i ett praktiskt studium dividera värdena med fem och i varje frågebatteri bör medeltalet grunda sig på de ställda frågornas siffervärden mellan exempelvis ett till fem.

Då jag presenterar den inledande ROEE-modellen som en formel med de fem parametrarna som skilda termer vill jag betona positioneringen av varje delmoment i relation till de andra momenten på så sätt att man undersöker en sak i taget och därefter sammanställer och bedömer slutresultatet – ett resonemang som försvaras av både Kirkpatrick (1998) och Svedlin (2003).

Vid effektutvärdering är det en grundläggande tankegång att utbildningen skall föra något positivt med sig och det gäller att strukturera fram vilka förutsättningarna är för goda resultat och effektivitet inom företagandebildning. Detta kan även kallas förutsättningar för ett gott lärande eller inre ramfaktorer vilka har som uppgift att främja att ett gott utbildningsresultat kan ta form (Bjurwill 1998:34).

⁵ Parameterbeteckningar och samtidigt förkortningar som används i fortsättningen.

I den *praktiska tankekedjan* är det viktigt att innehållet i företagandeutbildningen i enlighet med litteraturstudierna betonar sådant som att den studerande engageras aktivt och arbetar med egna projekt och att man klarlägger för honom den situation som företagen verkar i. I fråga om *innehållet* betonas ytterligare vikten av att lära ut hantering av tidtabeller, budgetramar, frågor som berör aktiv informationssökning och kritisk analys samt risktänkande. Innehållet överförs exempelvis via en lärare till åhörare med hjälp av olika *metoder*.

1. Då åhöraren kommer i kontakt med budskapet sker en reaktion på samma sätt som en kundtillfredställelsemätning – man värderar och reagerar. Då den som svarar positivt på frågor inom ett visst frågebatteri blir följden en positiv reaktion, exempelvis hur väl upplevde du att utbildningsprogrammet motsvarade dina förväntningar? Får utvärderaren ett svar som är utmärkt eller mycket bra finns det förutsättningar för att detta transformeras till en positiv reaktion. Är svaret inte alls, är det svårt att föreställa sig en positiv reaktion och överhuvudtaget kunna tänka sig en kedja som slutar med gott resultat.
2. Om reaktionen är positiv finns goda förutsättningar för ett positivt lärande, det vill säga att personens kunskaper skall öka och att attityderna skall förändras. Detta uttryck som just ett positivt lärande innebär att man uppskattar exempelvis att man lärt sig mera om hur man handlar om det är en what if-situation.
3. Är lärandet positivt finns det förutsättningar för öppenhet och förändring i beteendet om personen vet vad han vill och kommer i ett klimat, ett arbets samfund där han känner möjlighet till belöning ifall av förändring. Här gäller det inom företagandeutbildningen att ”kommunicera in” i åhörarens mentala process sådana kunskaper som ger beredskap att värdera huruvida tjänst i annans organisation eller till och med det att verka själv som företagare kan vara något i den enskildes beslutsprocess.

I denna tankeprocess bör påpekas att delmomentens innehåll och metoder inte på något sätt är självklara och skall förbises som kanske Kirkpatrick (1998) tänkt sig. Tvärtom i fråga om företagandeutbildning är innehållet och metoderna i en examenutbildning som sker under flera års tid avgjort viktiga då det gäller studien av transformationen mot ett gott utbildningsresultat. Det behöver nödvändigtvis inte heller vara så att utbildningens innehåll och metoderna på något sätt skall ställas ”före” i en kedja utan då effektutvärdering inom företagandeutbildning är föremål för studium kan ordningsföljden och/eller delmomentena, parametrarna, R, L, I, B som skilda termer både **svängas, vändas och roteras**. Det resonemanget försvarar både Kirkpatrick (1998) och Svedlin (2003) då det gäller positioneringen av de olika delmomenten samtidigt som teoribildningen inom mekanismläran ger likadant utrymme för handling. Resonemanget förstärks ytterligare av Kolbs (1984) modell gällande erfarenhetslärande där han uttryckligen visar att lärandet sker i olika steg som svänger, vänder och roterar. Tankekedjan visar att det är något som skall igång, flyttas, föras in och helst vara till nytta, användbart – ja det handlar om bilden av lärandet.

Med *enkelt lärande* avses det man vanligen kallar inläring och kunskap, det vill säga fakta, formulerad *common sense*, modeller och teorier som förmedlas under kurser och vid andra utbildningsaktiviteter. Det handlar om ett rent **transportproblem** – kunskap skall

flytta in från litteratur och experter ”in i huvudet” på åhörarna, de studerande. Denna bild stämmer väl överens med de traditionella förväntningarna många har på en lärare respektive elev. Denna typ av inläring är berättigad men har sina uppenbara begränsningar. En lärande människa som inte får någon återkoppling på sina prestationer och sin lärandestrategi har svårt att rycka upp sig och finna ett mer ändamålsenligt tillvägagångssätt. Att bli utvärderad i termer av bra respektive dålig är heller ingen återkoppling i Argyris (1975) bemärkelse (Bateson 1972; Svedberg 1997).

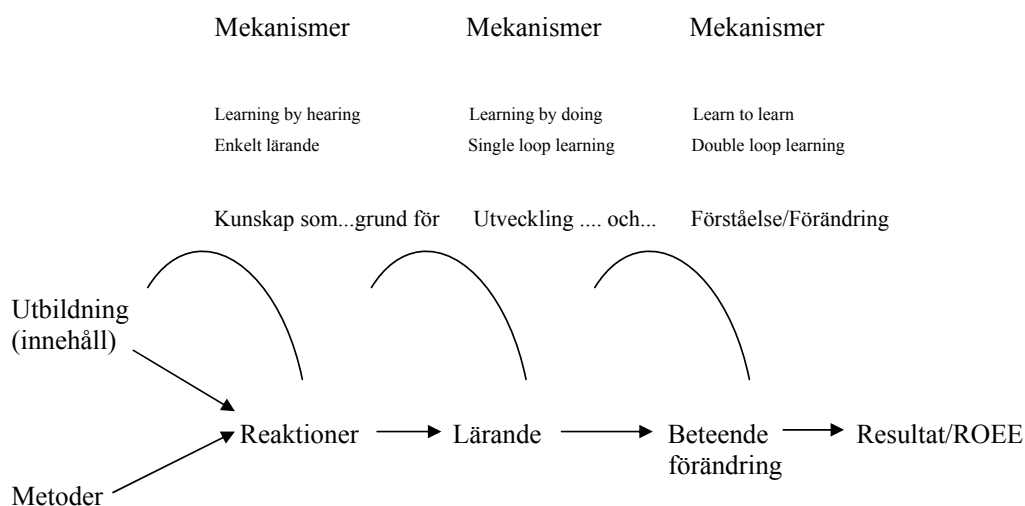
Lärande av första ordningen innebär (*single loop learning*) att personen ifråga får saklig återkoppling på sitt lärande så att han lär sig förstå sambandet mellan handling och konsekvens. Den kvalitativa skillnaden i jämförelse med enkelt lärande är att lärande av första ordningen öppnar möjligheten för förmågan att lära för att lära, att både reagera och agera genom den erövrade förmågan att i högre grad kunna påverka sin situation. Här kan en självtillit börja utvecklas i denna cirkel eller loop (Svedberg 1997).

Lärande av andra ordningen är nästa kvalitativa steg och det innebär att man går från en inre till en yttre effektivitet, det vill säga att inte bara göra saker rätt utan också göra rätt saker. Man intresserar sig för att upptäcka och utveckla sina förståelsemönster, värderingar och antaganden genom vilka man förstår sig själv och verksamheten. Argyris kallar dessa styrande mönster för *master programs* (Svedberg 1997). Arbetet med lärande i denna anda handlar som Ference Marton uttrycker det ”en förändring hos individen själv/.../kvalitativ förändring av de ögon varigenom vi betraktar världen omkring oss” (Marton 1977:23; Svedberg 1997). Lärande av andra ordningen (*double loop learning*) kallas också för ackommodation, individen ackommoderar då man tillägnar sig ett nytt och mera utvecklat förståelsemönster.

Svedberg (1997) menar att man kommit långt i lärandet då man kan börja undersöka och ompröva sina egna synsätt. Här tar då utveckling och förändring vid, det vill säga att det sker något med lärandet. I inläringssammanhanget är inte utveckling och förändring helt synonyma ord. Thylefors tydliggör detta: ”I förändring lär man om medan utveckling lär nytt” (Thylefors 1992:171).

Utveckling bygger på etablerad förståelse och förstärker och stimulerar befintlig praxis. *Förändring* däremot bygger på att det gamla sättet överges och eventuellt avlärs (*unlearn*) till förmån för något helt nytt. Lärande av första ordningen möjliggör utveckling men i andra ordningens lärande kan en förändring av förståelsemönster och ramar uppnås då man förmått kommunicera in förståelsen via språket och dialogen (Svedberg 1997). Man kan förlikna lärandet vid en växtplats, ett sammanhang som skall skapas för att lärande skall ske – det viktigaste kanske inte är det att någon undervisar utan det att man skapar växtplatsen (egen reflektion; samt Svedberg 1997).

Med den praktiska tankekedjan och lärandets olika ordningar som förståelsegrund skisserar jag den ”preliminära föreställningsramen” enligt följande:



Figur 1. Preliminär föreställningsram.

I figur 1 framgår den transformationskedja som i idealfallet skall generera goda resultat och effektivitet inom företagandeutbildningen. Relationen utbildning – mekanismer har närmast med metoderna som används i undervisningen att göra, det vill säga föreläsningar, övningar, projektarbeten och så vidare via vilka kunskap inom företagande överförs. Litteraturstudierna visar att det är elevaktiverande metoder och variation som är centrala inom företagandeutbildningen och att direkta föreläsningar inte skall vara den dominerande undervisningsmetoden. Sedan gäller det att vara medveten om att en skolas tradition, ett utbildningsprogram tradition kan vara sådan att man håller mycket föreläsningar oberoende av vad som föredras, läraren har vant sig vid ett sätt, en metod och fortsätter år ut och år in utan att riktigt snabbt gå in och vara lyhörd och ändra sig. Innehållet *kommuniceras* via metoderna till åhörarna.

Relationen reaktioner – lärande relateras till de metoder och sätt för överförande av kunskap med sikte att förändra attityder och öka förmågan och kunskapen. Här talar jag om det **enkla lärandet** och övergången mot **första ordningens lärande** där den studerande via återkoppling skall förstå vad man har för nytta för av den kunskapen och hur man hanterar kunskapen och vad konsekvenserna kan vara.

Lärande – beteende och mekanismerna här kan förmodligen delas in i en individbunden dimension där individens beredskap, intresse och drivkraft att ändra sig kan spela en roll. Därtill finns en omgivningsdimension, ett klimat, ute i näringslivet där arbetsplatsen kan vara sådan att förmannen tillåter förändring eller så inte. Trots att man besitter vilja och kunskaper, man vill förändra beteendet – att utveckla saker och ting – blir det hela inte av. Mindre förändringar hänger ofta ihop med att förändra rutiner, praxis, vanor och så vidare då större förändringar har att göra med att förändra tänkesätt, förståelsemönster och rucka på ramarna för sitt handlande. Det kan till och med handla om att man avlämnar sig det gamla till förmån för något helt nytt (jämför Marton 1977; Thylefors 1992).

Inom företagandeutbildningen är detta med att förmå individer att ändra sitt beteende något som är förknippat med omdöme och ansvar då läraren kommunicerar om förståelse om företagandet på växtplatsen inom examensutbildningen inom skolan. Här gäller det att skapa förståelse för **vad intraprenörskapet är** och **vad entreprenörskapet är**. Man skall således inte ha som grundläggande mål i och med kommunikationen, som skall ge beredskap för förståelse, att ”Ni måste starta företag nu eller så fort som möjligt – annars har den utbildning jag/vi ger inte någon som helst effekt”. Det är här som dialogen, kommunikationen, om detta med företagarens vardag är så väsentlig – att den som kommunicerar om fakta, kunskap, utvecklings- och förändringsimplikationer ger en äkta och realistisk bild av vad det hela handlar om så att individens självorientering byggs på en realistisk bas och inte på orealistiska förväntningar och opraktiserade upplevelser. Hållningen bör vara realistisk till vad som är och hur det är, inte populistisk eller orealistisk.

Läraren, utbildaren kan påverka den studerandes intresse och drivkraft men kan undervisaren i den didaktiska lärargärningen påverka eller producera någon uppfattning om hur det kommer att te sig i de omgivningar en individ som avlagt sin examen kommer att verka i? Min uppfattning är att det hela är beroende på och av det sammanhang och det uppdrag och engagemang som skolan ser i samhället och närsamhället. Om läroanstalten, det vill säga yrkeshögskolan eller universitetet, vill verka som motor för regionen och närsamhället behöver det inte alls vara en befängd tanke att skolan och lärandet kan påverka och skissa upp bilder i syfte att parera beteende i det fall läraren förmedlar kunskap om företagandet, företag, känner de som leder företag, känner de som handhar anställningar och personalbehov – kanske tidigare utexaminerade från samma utbildningsprogram som exempel.

De tidigare eleverna håller gästföreläsningar om företag i skolan kontinuerligt. Dessa har ofta kontakt med lärarna, ger situationsbilder och branschläget till läraren och kontaktar skolan vid nyanställningar. Finns det hinder på arbetsplatsen, exempelvis det att en förman inte tillåter förändring trots att en tillfrågad besitter kunskap och vilja till förändring som uppbringats i skolan men det hela stöter på patrull gäller det bara att inte lämna en sådan frågeställning oställd utan man frågar huruvida chefen uppmuntrar och stöder eller inte. Läraren påverkar eleven så att han förstår hur det kan vara och är det så eller så skall kan man anpassa sitt beteende. Det handlar om förförståelse i beteendesammanhang. Den informationen som framkommer i fråga om beteendet är i sig värdefull komplettering och användbar och empirin får en såkallad verklig funktion. (Uljens 1993:155)

Om undersökningen

I detta kapitel redogör jag för ställningstaganden inför planeringen och genomförandet av den empiriska undersökningen. Jag eftersträvar att fördjupa förståelsen i fråga om att analysera effekter av utbildning och jag kommer i detta kapitel att redogöra för hur verktyget ROEE kan användas då man analyserar upplevda effekter av företagandeutbildning för ett utbildningsprogram. Den statistiska analysen har som mål att beskriva undersökningsmaterialet och därtill analysera materialet i form av sambandsanalyser, klarläggande av centrala faktorer som påverkar effekten

av företagandeutbildning och även ligga till grund för tolkning och beslutsunderlag för uttalanden gällande effektutvärdering inom företagandeutbildningen .

Målgrupp och sampel

Målgruppen i forskningens empiriska del består av personer som avlagt en YH-ingenjörsexamen vid Svenska yrkeshögskolan inom utbildningsprogrammet produktionsekonomi. Det handlar om personer som avlagt sin examen mellan åren 1993 och 2003. Detta är en tidsrymd som omfattar 11 år.

Inom högskoleväsendet i Finland utbildar man inom produktionsekonomi vid femton lärosäten i vårt land. Utbildningsprogrammet produktionsekonomi utexaminerar studerande vid Tammerfors universitet, Villmanstrands tekniska universitet, Uleåborgs universitet och Helsingfors universitet och de övriga är yrkeshögskolor. (Yrkeshögskolelagen 9.5.2003/351/*Programme Evaluation of Industrial Management and Engineering* ⁶, FINHEEC, 1998). Yrkeshögskolorna utbildar inom produktionsekonomi i Varkaus, St Michel, Ylivieska, Valkeakoski, Esbo och Kotka med filialutbildning på närliggande orter. Valet att förlägga forskningens empiriska del till Svenska yrkeshögskolan grundar sig på att denna skolas produktionsekonominje satsar tydligt på företagande, att skolan verkar i en företagsam och företagstät region samt att denna region inte verkar ointressant inom företagandeforskning (Ristimäki 1997; Havusela 1998; Leskinen 1999, Paajanen 2001; FINHEEC 2005). Svenska yrkeshögskolan startade utbildning inom produktionsekonomi år 1990 och denna utbildning verkar fortsatt som ett centralt ⁷ utbildningsprogram inom ingenjörutbildningen. Utbildningsprogrammet har deltagit i två utvärderingar i Finland, dels 1998 och i spetsenhetsutvärderingen 2005.

Den internationella utvärderingskommittén som inventerade utbildningsprogrammet produktionsekonomi i Finland 1998 skriver: "The international Evaluation Committee worked on the basis that the Industrial Management and Engineering (IME) programmes should encompass the entire process by which the student are educated to become firstclass engineers. The competition for qualified and motivated students is hard." (FINHEEC:13) Den internationella utvärderingskommittén skriver vidare: "The foci of the programmes vary from specific fields of engineering,... to certain corporate functions such as production planning, marketing or product development; or the focus can be on entrepreneurship, emphasising the abilities to set up a business of one's own" (FINHEEC:13). Då kommittén speciellt utvärderade Svenska yrkeshögskolans utbildningsprogram inom produktionsekonomi 1998 skriver man i sin rapport bland annat: "There are good intentions to integrate entrepreneurship into the curriculum by building it in to different subjects and topics" (FINHEEC:71).

⁶ Rådet för utvärdering av högre utbildning i Finland, FINHEEC, har inventerat, utvärderat och publicerat denna rapport, 114 sidor/ benämns här som källhänvisning FINHEEC.

⁷ Se SYH:s handling, Förslag till kvalitetsenhet 2005: 1-10, SYH 30.9.2004.

Inom utbildningsprogrammet produktionsekonomi har Svenska yrkeshögskolan en företagandeutbildning som är avsedd att dels stimulera till intraprenörskap och dels till entreprenörskap (SYH:s entreprenörskapsstrategi, dokumenterad programförklaring 2004-2005 baserad på tiden 1990-2005 samt (Granqvist 1999) där företagandeutbildningen inom alla yrkeshögskolor i Finland inventerats)⁸.

De studerande som avlagt sin examen som lett till en ingenjörsexamen (YH) inom utbildningsprogrammet produktionsekonomi under tiden 1993-2003 uppgick till 134 personer. Studien kan till den delen karakteriseras som en totalundersökning. I denna studie besvarade 101 av dessa 134 personer det frågeformulär som tillställdes dem. Svarsprocenten var 75,4 %. Sammanfattningsvis har följande kriterier varit riktgivande vid valet av målgrupp:

- att man studerat och avlagt sin ingenjörsexamen vid Svenska yrkeshögskolan, sektorn teknik och kommunikation
- att man avlagt examen på 160 studieveckor inom utbildningsprogrammet produktionsekonomi
- att detta skett under betraktelseperioden 1993-2003

Några resultat från undersökningen

I detta avsnitt beskriver jag det målgruppen svarat i form av tabeller, procenttal och skriver även ut längre uppräknings där jag bedömer att dylika beskriver materialet bättre än endast rent siffermaterial. Eftersom de svarande hade möjlighet att kommentera en del frågor redogörs även för en del kommentarer. Kommentarererna är direkt återgivna enligt den ordalydelse som den svarande skrivit och här presenteras kommentarer med avsikt att visa på vad kommentarer innehåller, **vilket i sig är en kategorisering**. Det som kommenterats vare sig omformas eller omtolkas till klasser, vilket kan minska på innehållet i kommentarer. Därför är kommentarer de äkta som avgetts. Många likartade eller till och med indentiska kommentarer skapar självfallet en god grund för att uttala sig om tendensen i kommentarer.

De svarande verkar i arbetslivet enligt följande:

- **av de 101 svarande verkar 12 personer som företagare**
- **av de 101 svarande är det 75 som verkar som anställda i annans företag**
- **av de 101 svarande är det 14 som uppger att de är anställda och samtidigt även har ett eget företag**

Det finns således *intraprenörer och entreprenörer* bland de som avlagt utbildningen. Det är 74,25 % som klart deklarerar att de idag verkar som *anställda i annans företag*. 25,75 % är kopplade på sätt eller annat till eget företagande, då 11,88 % uppger att de verkar som *företagare* och att ytterligare 13,22 % uppger att de är *både och*, det vill säga arbetar i

⁸ I licentiatavhandlingen från 2000 redogörs för Svenska yrkeshögskolans företagandeutbildning, vad som avses, mål, innehåll och metoder samt omfattning, sidorna 119-120. I arbetet presenteras företagandeutbildningen inom ingenjörsutbildningen i yrkeshögskolorna i Finland.

annans tjänst och därtill har ett företag. Befintlig statistik från utbildningstyrelsen ⁹ har visat att man **inte registrerat arbetslösa** i denna population och ingen av de 101 som svarat har nämnt ordet arbetslös eller arbetsökande. En svarande är dock moderskapsledig men har tjänst.

I fråga om vakans/position/yrkesbenämning (**variabeln BA2com** ¹⁰) räknar jag upp de benämningar de trettio första svarandena har uppgett:

- Affärsledare, verkstadsbranschen
- Ansvarar för expedition och lager, handeln
- Associate with Price Waterhouse, affärsutveckling
- Beräknare, verkstadsbranschen
- Delägare i familjebolaget, verkstadsbranschen
- Företagare, branschen uppgett, verkstadsbranschen
- Development manager, verkstadsbranschen
- Engineering manager, verkstadsbranschen
- Exportförsäljare, verkstadsbranschen
- Fabrikschef, verkstadsbranschen
- Företagare, branschen uppgett, affärsutveckling, verkstadsbranschen
- Försäljningsingenjör, verkstadsbranschen
- Projektledare, elektronikbranschen
- Försäljare inom storindustrin, verkstadsbranschen
- Företagare, branschen uppgett, byggnadsbranschen
- Exportchef, elektronikbranschen
- VD, verkstadsbranschen
- Företagare, branschen uppgett, transportbranschen
- Försäljningschef, utvecklingsarbete, verkstadsbranschen
- Försäljningsassistent, verkstadsbranschen
- Inköpare med varierande uppgifter, verkstadsbranschen
- Konstruktör, båtbranschen
- Materialingenjör, verkstadsbranschen
- Produktionsplanerare, verkstadsbranschen
- Produktionschef, verkstadsbranschen
- Kvalitetschef, verkstadsbranschen
- Konstruktör med kundkontakt, båtbranschen
- Inspektör, verkstadsbranschen
- General manager, top management, verkstadsbranschen
- Gruppledare, verkstadsbranschen

⁹ Svenska yrkeshögskolans mål- och resultatförhandlingar hösten 2005/Utbildningsstyrelsen/AMKO-TA 2005.

¹⁰ Com betyder kommentar och utgör det som svarspersonen skrivit, kommenterat i anslutning till frågan.

Hur har man upplevt utbildningen?

Här följer i korthet hur de svarande upplevt företagandeutbildningen då det gäller innehåll (I), metoder (M), hur de reagerat på utbildningen (R), vad de lärt sig (L) och i vilken mån de använder det de lärt sig på jobbet (B=Beteendet), ”on the job”. ROEE för hela samplet är 3,8661 på en femgradig skala.

ROEE-indexet och de fem parametrarn

År	Antal	I	M	R	L	B	ROEE	STDAV
alla år	101	3.2792	4.6237	3.8745	3.3055	4.2475	3.8661	0.48302
1993	9	3.2	4.3333	3.7778	3.3333	4.1111	3.7511	0.670702
1994	12	3.2	4.8333	3.9444	3.2262	4	3.8407	0.472207
1995	5	2.96	4	3.8667	3.3429	3.4	3.5139	0.356438
1996	5	3.2	4.6	3.8	3.2	5	3.9600	0.275365
1997	6	3.2333	4.8333	3.8889	3.4286	5	4.0768	0.176063
1998	13	2.9846	4.6923	3.6923	3.1648	3.7692	3.6606	0.653527
1999	9	3.3778	4.6667	4.0370	3.3651	4.1111	3.9115	0.521226
2000	10	3.18	4.7	3.7667	3.1714	5	3.9636	0.236607
2001	13	3.3077	4.6923	3.9744	3.1758	3.7692	3.7838	0.553329
2002	8	3.5	4.625	3.9583	3.5536	5	4.1273	0.214156
2003	11	3.8	4.5455	3.9091	3.5455	4.2727	4.0145	0.469133

Vi ser på den femgradiga skalan att ROEE-värdet är tämligen högt och jämnt. De sämsta noteringarna gäller överlag för innehållet och de högsta noteringarna gäller för metoderna. *I undersökningens analytiska del har jag kommit fram till att innehållet är mycket centralt då det gäller företagandeutbildningen. Undersökningen visar att innehållet skall vara verklighetsbaserat och återspegla den situation som företagaren är i för att man skall uppleva utbildningen som bra. Metoderna är självfallet också viktiga men ett bristfälligt innehåll torde knappast kompenseras med en omfattande metodpalett utan det bästa vore ett bra innehåll som transformeras till åhörarna med varierande metoder.*

Praktiska implikationer av forskningsresultaten.

Forskningsarbete visar att företagandeutbildningen är utmanande. Den som utbildar skall ha självkritik att sträva efter att presentera ett verklighetsbaserat innehåll och med varierande metoder. Jag rekommenderar en kritisk hållning, en icke affirmativ hållning i stället för en okritisk bekräftande hållning till vad företagandet är. Dock så att uppmuntran alltid skall finnas med som ingrediens i fostran. Jag finner några intressanta grepp som kan användas i praktiken av skolvärlden, av skolledare och utbildare och redogör för dessa enligt följande:

1. Jag ser det som möjligt att använda utvärderingsverktyget därför att det bygger på logik och praktik. Det finns utvärderingsblanketter med frågeställningar som siktar på att mäta olika parametrar i verktyget samtidigt som man i dag har goda redskap för databehandling av informationen. Redskapet kan mycket väl användas av personer som arbetar med kvalitetsmätning, utvärdering och beslutsfattande inom skolan. Innan man använder frågorna och blanketterna kan man i respektive fall först i en panel, styrgrupp eller motsvarande läsa igenom frågorna, eventuellt modifiera samt slipa på det layoutmässiga samt analysera huruvida man vill och kan dra bort eller lägga till någon fråga.

Det är rekommendabelt att göra en arbetsbeskrivning för genomförandet av effektutvärderingen för att kunna påskynda en undersökningsprocess i och med att det grundläggande finns till hands i form av ROEE. Hela det praktiska kan även utföras via nätet i stället för enkäter ifall man tror att målgruppen vill svara via nätet. Den målgrupp jag undersökte var inte särskilt nätintresserade enligt de samtal jag förde innan undersökningen påbörjades och enligt de utlåtande som de tre testpersonerna gav.

För att verktygets utformning skall utvecklas bör det för det första användas för att undvika ”rost” samtidigt som användningssituationerna kan visa på förändringsbehov och modifikationer som bör beaktas vid nya mätningar. Jag tror inte på att det första skall vara att skjuta in sig på att minska på parameterantalet för förenkling. Det kan vara förnuftigare att använda verktyget flera gånger per år i flera år i stället för kassering av verktyget. Jag tror att detta utvärderingsverktyg är kostnadseffektivt.

2. Den andra praktiska implikationen hämtar jag från arbetets faktoranalys där jag försiktigt tolkar att ”att den som arbetar med företagandeutbildning skall ha en god insikt i företagandets vardag och verklighet”. Jag menar att den som utbildar inom företagande bör ha viss förtrogenhet med ämnesområdet och företagandet som fenomen både på ett teoretiskt men även på ett praktiskt plan. Att ha exempelvis avlagt en sexveckors kurs i företagande och därefter verka som utbildare inom området rekommenderas inte. Det faktum att man är intresserad av fenomenet i sig på det teoretiska planet är enligt min åsikt inte heller tillräckligt för att man skall stå upp och inför publik tala om företagandets verklighet.

Vem skall då utbilda inom företagande? Jag ställer mig bakom de resonemang som Block och Stumpf för (Sexton & Kasarda 1992), alltså den som skall utbilda i företagande bör ha förvärvat kunskap inom företagandets område i fråga om både teoribildning och praktik. Personen ifråga bör ha verkat som företagare eller verkar som företagare.

3. Den tredje praktiska implikationen i arbetet handlar om detta med undervisningsmetoder. Jag anser att didaktikens område kan ha mycket att ge utbildare inom företagande. Att slaviskt arbeta med föreläsningar som metod är gammal-

modigt men detta arbete visar att man fördomsfritt skall variera metoderna inom företagandeutbildning och jag rekommenderar att man vid uppgörandet av kursplaner och temaplaner skriver under avsnittet metoder helt enkelt: metoder, varierande metoder. Denna studie påvisar att den som arbetar med företagandeutbildning skall arbeta enligt konstruktivismens tankegångar och frejdigt variera då man för ut företagandeutbildning till publiken, åhörarna. De elevaktiverande metoderna, såsom att göra, att försvara, att observera, att lära av andra med flera, är suveräna metoder inom företagandeutbildningen och bör användas friskt

4. För det fjärde anser jag att denna studie bidrar med kunskap för den som arbetar med *företagssamhetspedagogik*. *Innehållet* skall vara relaterat till företagarens vardag. Det skall berättas om vad företagandet är både av lärare och inbjudna föredragshållare och dessa berättelser skall framföras med en kritisk hållning till företagandet. Man skall då klart föra fram vad företagandet innebär både beträffande hot och möjligheter så att individen ges en beredskap att vara fri och handla som man för gott finner i vägvalet och livsvalet. Det räcker inte med att endast satsa på detaljkunskapslärande, det enkla lärandet, utan lärandet bör ta sikte på att utveckla och framförallt ger beredskap för förändring av förståelsemönster ävenså. Då skolan väljer lärare för företagandeutbildning bör de praktiska och teoretiska kvalifikationerna vara i balans – teori och praktik om företagandet bör vara kända för den som skall arbeta som trädgårdsmästare på arenan för företagandeutbildning.

Avslutning

Det är komplicerat att utvärdera företagandet och jag antar att de flesta ansatser och innovationer kan vara beaktansvärda. Det gäller att kombinera det befintliga med utökade nyansatser och kanske vi i framtiden kan finna mätverktyg som är så gångbara att de mäter skolvärldens avkastning på insatser inom företagandeutbildning. Jag tror att det ytliga och enkla mätandet inte för någonting framåt och därför gäller det att om möjligt försöka gå till botten med problematik som berör möjligheten att mäta upplevda effekter inom företagandeutbildningen. En saklig mätning torde gagna och vägleda vårt lands beslutsfattare, utbildningsväsendet, lärarkåren samt inte minst tillföra mervärde åt vårt näringsliv som skall arbeta på en alltmer internationell arena där företagsamhet ingalunda på något sätt kan försummas.

Svenska yrkeshögskolan övergick 1.8.2008 till Yrkeshögskolan Novia.
www.novia.fi

Källor

Birch, D. (2004). Education matters – but does entrepreneurship education? *Academy of Management Learning and Education*, Vol 3, nummer 3, specially pages 289-292.

Block, Z. and Stumpf, S.A. (1992). Entrepreneurship education research: Experience and Challenge i D.L Sexton och J.D Kasarda, *The State of the Art of Entrepreneurship*, s17-42. Boston: PWS Kent.

Brockhaus, R.H. and Nord, W.R. (1979). An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: personal characteristics vs. environmental conditions. *Proceedings of the Academy of Management Conference*, pp.509-520.

De Koning, A.C.P., Snijders, J.A.H. and Vianen, J.G. (1992). SME policy in the European community. *International Small Business Journal*, 10, pp 25-39.

Franke-Wikberg, S. (1982). Att utvärdera utbildning, Del I, Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Gibb, A. (1987). Enterprise culture its meaning and implications for education and training. *Journal of Industrial Training*, 11, 2, 1 38.

Granqvist, S. (1999). En analys av företagandeutbildningen inom ingenjörutbildningen i Finland. Licentiatavhandling vid Svenska Handelshögskolan. Vasa: Svenska Handelshögskolan.

Hansén, S.E., Sjöberg, J. and Eklund-Myrskog, G. (2000). Att spana i tiden. Åbo Akademi.

Havusela, R. (1998). Kulttuuri: yrittäjyyden kehto, Diss. Vaasa: Vaasan Yliopiston julkaisu.

Johannisson, B. (2000) Humankapital och socialt kapital som kraftkällor vid regional utveckling. Regionalpolitiska utredningen, rapport 13. Stockholm.

Johannisson, B. and Madsén, T. (1997). I entreprenörskapets tecken. Stockholm: Scandinavian Institute för Research in Entrepreneurship.

Johannisson, B. and Lindmark, L. (1996). Företag, företagare, företagsamhet. Lund: Studentlitteratur.

Kasarda, J.D. (1992). *The state of the art of entrepreneurship*. Boston: PWS Kent.

Kirkpatrick, D.I. (1994 & 1998). Evaluating training programs – the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler.

Koiranen, M. and Peltonen, M. (1995). *Yrittäjyyskasvatus*. Tampere: Konetuumat.

- Kyrö, P. and Carrier, C. (2005). The dynamics of learning entrepreneurship in a cross-cultural university context, Series 2/2005. Tampere: University of Tampere.
- Kyrö, P. (1997). Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksissa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Landström, H. (1999). Entreprenörskapets rötter. Lund: Studentlitteratur.
- Marton, F. and Booth, S. (2000). Om lärande. Lund: Studentlitteratur.
- Marton, F. mfl. (1977). Inlärnning och världsuppfattning. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Salo, P. (2002). Skolan som mikropolitisk organisation. Åbo: Åbo Akademis förlag.
- Svedlin, R. (2003). Utvärdering i skolan - mellan skolutveckling och styrpolitik. Doktor-savhandling, Forskningsrapport 185. Helsingfors: Helsingfors Universitet.
- Uljens, M. (2006). Vad är bildning? Opublicerad artikel 10.2006. Vasa: Pedagogiska fakulteten vid Åbo Akademi.
- Uljens, M. (1997). Didaktik – teori, reflektion och praktik. Lund: Studentlitteratur.
- Uljens, M. (1995). School, didactics and learning. Vasa: Pedagogiska fakulteteten vid Åbo Akademi.
- Wirén, M. (1974). Korkeakouluopetuksen investointien tehokkuusselvitys. Sarja A 19. Helsingfors: Sitra.
- Yli-Renko, H. (1999). Dependence, social capital, and learning in key customer relationships. Espoo: Finnish Academy of Technology.

AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE ASSOCIATION BETWEEN OBSTACLES TO GROWTH AND BUSINESS STRATEGIES IN SMES

Mika Ylinen
Vaasan ammattikorkeakoulu
mika.ylinen@puv.fi

Benita Gullkvist
Svenska handelshögskolan
benita.gullkvist@hanken.fi

Abstract

Small enterprises are considered the foundation of the European economy. But small companies face problems in doing business and growing, due to their difficulties in obtaining sufficient resources – both human and financial. Further, small enterprises face disproportionate costs in complying with the administrative burden due to the regulations of public authorities. This study investigated the association between obstacles to growth and adopted business strategy among growth-oriented small and medium-sized enterprises operating in the Ostrobothnia region. The results indicate that shortage of skilful labour force and lack of financial resources are perceived as significant obstacles to growth no matter of business strategy. In addition, firms pursuing a differentiation strategy perceive lack of knowledge in management, sales, marketing and financing, hard taxation and high labour costs as well as networking difficulties as statistically significant obstacles to growth. On the contrary, cost leader firms perceive too much bureaucracy as significant obstacles to growth in addition to lack of resources. Thus, the results indicate significant associations between obstacles to growth and chosen business strategy, but also differences between the business strategies. The results provide directions for what measures should be taken to effectively decrease the growth barriers of SME companies and improve the business environment, and thereby vitalizing the economy and employment of the region.

Keywords: Business Strategy, Obstacles to Growth, Growth-Oriented Firms, Small and Medium-Sized Firms, SMEs, Entrepreneurship, Ostrobothnia

Introduction

Small and medium-sized enterprises (SMEs) have attracted attention in recognition of their economic role and contribution to growth. They are becoming increasingly important pillars of the economies of the main trading partners (OECD, 2002; Green Paper, 2003). Their role in OECD economies continues to be crucial for boosting economic performance. SMEs represent approximately 99% of all enterprises in the EU countries and employ some 75 million people (KOM 2005). According to Statistics Finland (2007), the number of SMEs in Finland in the year 2007 was approximately 236 000. Of these, some 93 % were very small-sized enterprises, e.g. micro firms, with fewer than ten employees and a turnover or total assets of no more than 2 million euros a year.

According to some authors, "growth is the very essence of entrepreneurship," and commitment to growth is what primarily distinguishes small business owners and entrepreneurs (Sexton and Smilor, 1997, Carland et al., 1984). Previous research also show that SMEs grow at different rates and face various obstacles to growth. It has been suggested that strategic choices made by the entrepreneurs impact on organizational growth. This would imply that growth is an organisational outcome that reflects choices made by managers. Porter (1980) suggested three generic business level strategies, which he identified as overall cost leadership, differentiation, and focus. Porter acknowledged that a firm could carry out either the overall cost leadership or the differentiation strategy broadly by targeting an industry-wide market, or more narrowly by targeting a particular segment of the market, the latter referred to as a focus strategy. Since Porter's seminal theoretical work, many other researchers have empirically examined these generic business-level strategies and have suggested additional strategies that a business might use to outperform other firms in the industry.

Despite the recognized importance of SMEs and the strategic considerations for their success, studies on the relationship between business strategies and obstacles to growth in the SMEs field have been scarce. One of the main reasons is that competitive advantage in the small firm often has been seen as arising accidentally as a result of particular operating circumstances surrounding the enterprise (Jennings and Beaver, 1997). Further, it has been thought that traditional competitive advantage models would not wholly be applicable for small firms, as they differ from large firms in their managerial style, independence, ownership and scale/scope of operations (Coviello & Martin, 1999).

This study aims at filling the gap in research by investigating the association between the barriers to growth and the adopted business strategies in SMEs. In particular, it seeks to examine whether SMEs, having adopted a particular business strategy, face particular barriers to growth in their business. The main purpose of the paper is to propose and test a research model within the context of small and medium enterprises in the Ostrobothnia region of Finland. Specifically, the following research questions will be explored: Is there an association between the business strategy adopted by SMEs and the perceived obstacles to growth by owners/CEOs of SMEs?

The remaining of the paper is structured as follows. Section Two comprises the theoretical background of the study including a brief review of Porter's competitive strategies as well as previous research on obstacles to growth. Section Three presents the research model and the hypotheses of this study. Section Four includes information about the data collection method and the sample. Section Five introduces the main findings of the statistical tests. Section Six concludes with an analysis of the findings and a discussion on the implications and limitations of the study.

Theoretical background

Porter's framework of competitive strategy

Porter's framework of competitive strategy is one of the most widely accepted business planning models (Bourgeois, 1996; Pearce & Robinson, 1994; Thompson & Strickland,

1995). Porter (1980) suggests three different types of generic strategies - cost leadership, differentiation or focus - as the response to industry structure and sustainable competitive advantage. The model provides a general framework for understanding how firms gain and maintain competitive advantages in a competitive business environment.

Cost leadership Cost leadership focuses on low cost, relative to that of competitors (Porter, 1980). The goal of the overall cost leadership strategy (also referred to as a low-cost strategy) is to gain sales by offering products and/or services at a price that is lower than that of competitors. For a business to achieve overall cost leadership, it must strive to reduce and control costs at every possible point within the business. This strategy has been taken by many companies in stable markets where firms can maximize their profits by lowering operating costs or by demanding a premium price (Miller, 1987; Porter, 1991). Cost advantage can be accomplished through economies of scale or superior process effectiveness (Timmers, 1999).

Marketing differentiation Differentiation strategies require companies to provide customers with unique and valuable products and services to increase loyalty (Porter, 1980). The benefits offered to customers might include a greater array of product or service features and/or a higher level of quality in workmanship or materials. Differentiation strategies allow firms to charge abnormal margins for products and services deemed unique by customers (Timmers, 1999). Execution can be facilitated by information technology that allows creatively exploiting electronic market channels (Porter & Millar, 1986).

Focus Market focus strategy refers to initiatives where companies focus on a specific market segment such as a particular group of customers, geographic markets or product line segments (Porter, 1980; Timmers, 1999). Market focus strategy is also believed to be appropriate for firms with fewer resources to compete with firms that have greater access to resources (Wright, 1987).

Previous studies have found evidence that the SMEs tend to favor a differentiation strategy and are less apt to pursue cost leadership strategy due to their inability to utilize economies of scale (Miller and Toulouse, 1986). However, SMEs may also favor a hybrid strategy (i.e. combinations of cost leadership and differentiation strategies) which may yield multiple sources of competitive advantage (Wright et al., 1991; Miller & Dess, 1993). Hybrid strategy may be feasible for the SMEs in particular owing to their adaptive and flexible characteristics. Differentiation strategy compares with Miles and Snow's (1978) prospector strategy, cost leadership strategy with their defender strategy (Segev, 1989), and hybrid strategy with their analyzer strategy (Venkatraman & Prescott, 1990). Differentiation and Prospector archetypes strive to grow by offering innovative products, a greater array of product features, higher quality offering than the competitors, and superior service. Cost leadership and defender archetypes tend to grow by offering lower prices than competition, create a stable domain, and rarely seek new market opportunities. Hybrid and analyzer archetypes strive to defend existing product markets through efficiency oriented approaches while seeking new markets through entrepreneurial endeavors (Venkatraman & Prescott, 1990). The reason why high growth SME ventures should pursue a focus strategy is that they tend to have higher resource constraints, and as Katz (1970) argued, these resources should best be concentrated on a restricted range of products, markets and customers. The evidence from studies of fast growth businesses

suggests that, despite attempts in the research to control for sector influences on growth by choosing "matched pairs", high growth companies rarely compete directly with low growth companies (Storey, 1994; Kinsella & Mulvenna, 1993).

Further, previous research suggest that high growth SMEs grow by pursuing a differentiated strategy (Kuhn, 1982; Porter, 1980). Many SMEs rely on a few main customers, face a limited number of competitors and stress the importance of qualitative competitive factors such as personalised service rather than cost and price factors (Cambridge Small Business Research Centre, 1992). New ventures pursuing undifferentiated strategies perform less well than new ventures pursuing differentiated strategies (Sandberg, 1986). The source of the uniqueness that drives the differentiation strategy pursued by high growth SMEs is frequently innovation (Buzzell & Gale, 1987; Cavanagh & Clifford, 1983; Hambrick et al., 1982; Scherer, 1980). In addition, SMEs that are technically more sophisticated or technologically more innovative are likely to grow faster (Boeker, 1989; Phillips and Kirchoff, 1989). In the context of small rapidly growing businesses, research suggests that new product introductions are positively related to growth (Kinsella et al., 1993; Wyncarczyki et al., 1993; Cambridge Small Business Research Centre, 1992). Moreover, previous research report that firms pursuing a cost leadership strategy significantly improved certain financial indices of profitability, while firms pursuing a market differentiation strategy significantly improved financial indices of turnover growth and, consequently of market growth.

Growth and Obstacles to Growth

Business literature dealing with the reasons for small firm growth can be categorized into two schools of thought. The first adheres to an organizational life cycle perspective, which sees growth as a natural phenomenon in the evolution of the firm. Churchill and Lewis (1983) identify five stages of growth: existence, survival, success, take-off and resource maturity. In each stage of development a different set of factors is critical to the firm's survival and success. Growth from one stage to another may be prevented due to "barriers to growth" (Cambridge Small Business Research Centre, 1992; Hambrick and Crozier, 1985). The second school of thought sees growth as a consequence of strategic choice.

Organisations are constrained by the external environment they operate in and consequently organisational growth can be explained in terms of these environmental forces (Aldrich and Fiol, 1994; Romanelli & Tushman, 1986; Aldrich, 1979; Bain, 1956). Industry factors have a significant impact on both levels of profitability and the levels of growth (Schmalensee, 1985; Porter, 1980). For those businesses that achieve growth, profitability may be inherent in the growth itself and not due to managerial choices (MacMillan et al., 1982). Other research has suggested that periods of high demand conditions, such as industry growth and industry maturity, increase the chances of organisational survival (Carroll & Delacroix, 1982; Romanelli, 1989) and the growth prospects of businesses (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990).

Previous research have examined a wide range of factors in determining the obstacles to growth. These barriers include finance (Cambridge Small Business Research Centre, 1992;

Welsh and White, 1981; Bannock, 1981); industry factors such as the level of demand and the intensity of competition (Cambridge Small Business Research Centre, 1992; McGee, 1989); the cost of labour and labour legislation (Kinsella et al., 1993; Bosworth, 1989); internal factors such as the managerial skills of the entrepreneur (El-Namaki, 1990); and the personality and managerial style of the entrepreneur (Baumbach & Mancuso, 1993; El-Namaki, 1990; Kets de Vries, 1985; Rubenson & Gupta, 1983). In either case the attributes of the business owner, organizational resources and environmental opportunity are crucial in expanding the firm or in overcoming the barriers to the evolution of the firm from one stage to the next. The ability of entrepreneur, manager or business owner to overcome these barriers to growth may determine the growth potential of the business.

Research model and hypothesis

The research model of the study is derived from the theoretical background and presented in Figure 1. The focus of this study is on two business strategies, differentiation and cost leadership. Obstacles include both external and internal obstacles to growth. The section below presents the hypotheses to be tested.

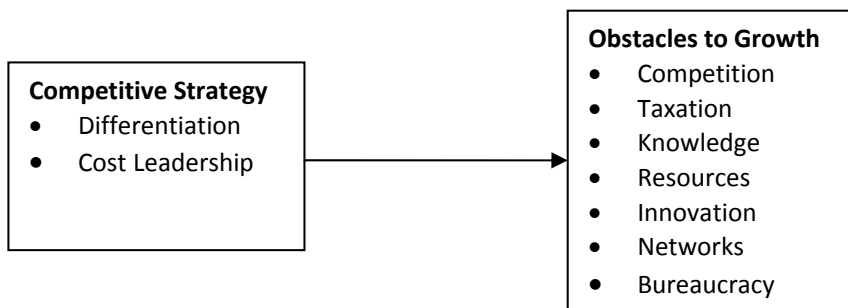


Figure 1. Research Model

Differentiation strategies require companies to provide customers with unique and valuable products and services to increase loyalty (Porter, 1980). To differentiate themselves from competitors, companies may have to build their reputation through high quality, reliability, convenience or prestige (Scherer, 1980). Competitors with more resources may however quickly move to the market and provide the same or even superior products and services. Based on this, a company that has adopted a differentiation strategy may therefore consider competition as an obstacle to growth. Companies choosing a cost leadership strategy concentrate on efficiency and cost control in order to undercut competitors. Competition would in such cases not be perceived as an obstacle to growth.

H1a There is a positive relationship between high focus on differentiation strategy and perceived difficulties with hard competition.

H1b There is a negative relationship between high focus on cost-leadership strategy and perceived difficulties with hard competition.

High taxes and wage-based contributions (part of labour costs) have long been considered high and an disadvantage for Finnish business. As taxation is based on taxable income or other business factors, no distinction between the two business strategies is hypothesized.

H2a There is a positive relationship between high focus on differentiation strategy and perceived difficulties with hard taxation and high labour costs.

H2b There is a positive relationship between high focus on cost-leadership strategy and perceived difficulties with hard taxation and high labour costs.

Further, companies pursuing a differentiation strategy often focus on marketing to promote sales and the importance of the firm's image may result in high spending in advertising. Differentiation strategy is also linked with product development and new design, which demand high levels of financial resources. Lack of knowledge in management, marketing, sales and financing could thus constitute a major obstacle to growth for companies having chosen a differentiation strategy. On the contrary, a cost leader would not consider lack of knowledge in management, marketing, sales and financing very important for his strategy.

H3a There is a positive relationship between high focus on differentiation strategy and lack of knowledge in management, marketing, sales and financing

H3b There is a negative relationship between high focus on cost-leadership strategy and lack of knowledge in management, marketing, sales and financing

Limited resources (especially capital resources) have been identified as an important factor that distinguishes the strategic behaviour of small firms from that of larger firms (Erramilli & D'Souza, 1993). Within the differentiation strategy, costs occur and increase when undertaking business activities. In a company that has adopted the cost leadership strategy, cost advantage can be accomplished through economies of scale or superior process effectiveness (Timmers, 1999). Cost leadership is determined by the amount of accessible resources. Companies enjoying greater access to resources are, in general, more likely to lean toward cost leadership initiatives, but firms with less access to resources tend to focus on differentiating products and services for a narrowly defined market (Wright, 1987). Perceived lack of resources is however expected to be prevailing within both strategies.

H4a There is a positive relationship between high focus on differentiation strategy and lack of resources (skilful labour force, financial resources) as obstacles of growth

H4b There is a positive relationship between high focus on cost-leadership strategy and lack of resources (skilful labour force, financial resources) as obstacles of growth

Firms pursuing a differentiation strategy may have a hard time to sustain this competitive advantage over an extended period of time. Companies must therefore continuously introduce new innovations and pioneer creative ways of conducting business to keep their strength (Postrel, 1996). Thus, companies choosing a differentiation strategy would have the ability to innovate and develop new products and services, because this is part of their strategy. Cost leaders rarely scan the environment for new opportunities, have lower risk-taking propensity and focus mainly on defending their turf. Firms pursuing a

cost leadership strategy are thus suggested to perceive lack of innovations as obstacles to growth of their business.

H5a There is a negative relationship between high focus on differentiation strategy and lack of innovations to enable growth

H5b There is a positive relationship between high focus on cost-leadership strategy and lack of innovations to enable growth

Previous research has shown the importance of networks and collaboration skills for innovation activity of small and medium size companies (De Propris, 2002; Lipparini & Sobrero, 1994; Leiponen, 2000, 2004). Therefore, lack of business partner networks could be perceived as a major obstacle for growth among companies where development of new products, services and technologies is important strategic focus area for growth.

H6a There is a positive relationship between high focus on differentiation strategy and lack of collaboration skills and networking as obstacles of growth

H6b There is a negative relationship between high focus on cost-leadership strategy and lack of collaboration skills and networking as obstacles of growth

Too much bureaucracy has been perceived as one of the major obstacles to entrepreneurship, business operations and growth. The amount of necessary documents and bureaucratic procedures may be a prominent problem. Further, along with the growth of any organization follows increased administrative and organizational matters to deal with for owners and management. The focus of cost leadership is on efficiencies, lower transaction costs as well as less time and effort involved in operations. Therefore, bureaucracy could be perceived as a major obstacle for growth among cost leaders. The focus on efficiency is of a less significant strategic concern for the differentiators, who may thus regard bureaucracy as less important. In general however, bureaucracy is suggested to be a significant obstacle to growth in both cost leadership and differentiation business strategies.

H7a There is a positive relationship between high focus on differentiation strategy and perceived bureaucracy as obstacles of growth

H7b There is a positive relationship between high focus on cost-leadership strategy and perceived bureaucracy as obstacles of growth

Research method

Sample and Procedure

One of the factors that must be recognized in analysis of growth performance in SMEs is that not all small businesses are growth-oriented (for example Curran 1986). Thus, to identify a growth-oriented SME sample for our study, a measure based on change in turnover over the years 2000-2004 was used. Financial statement data about the firms were obtained from the Voitto+ database. A relatively long five year observation period was used to even up the effect of growth peaks and declines, something that could be observed in the data.

Data collection was conducted in November 2006. Data included a total of 880 firms which had an average change in turnover above 9 per cent over the period. Of these firms, 340 firms were contacted via e-mail. A total of 69 usable answers were received accounting for slightly more than 20 per cent. Of the respondents, 80 per cent were men and 20 per cent women. The average age of the respondents was 48 years. The majority (60 per cent) had founded their own business, 15 per cent had continued in their family business, another 15 per cent were hired business managers and the remaining 10 per cent had bought their business. Previous studies have also found support for the fact that growth-oriented SMEs are mainly run by owners of the business (for example EK 2005).

Half of the enterprises of the sample operates in service business, 40 per cent in production and 10 per cent in trading. The majority practice business within the business to business sector, a quarter in the business to customer sector. The remaining entities operate in the public sector or in all sectors.

Measurement of Variables

Individual items were used as indicators for all scales in this study. All scales were based as closely as possible on prior empirical research. Obstacles of growth were measured with questions adapted from Heinonen & Pulkkinen (2005). Differentiation and cost leadership strategy variables were measured based on theoretical framework of Porter (1980). Market focus strategy was not included the research model of this study. Table 1 presents the items comprising each scale in our study.

We tested indicators, model and hypotheses with the partial least squares (PLS) structural equations modelling technique (Wold, 1985). PLS is increasingly being adopted by leadership researchers (e.g., House, Spangler, & Woycke, 1991; Howell & Avolio, 1993) and management accounting studies (Chenhall, 2004, 2005) because it is suitable for small sample sizes as in the present study. PLS is a causal modelling technique that overcomes many theoretical and estimation problems present in some of the more well known structural modelling programs, such as LISREL and AMOS (Hulland, 1999). In particular, the PLS method does not make assumptions about (a) data distributions to estimate model parameters, (b) observation independence, or (c) variables' metrics (Barclay et al., 1995). As compared to more traditional techniques like ordinary least squares (OLS) regression, PLS also has the advantage of being less vulnerable to measurement errors in variables and the effects of outliers (Wilcox, 1998).

Given the large number of items used to measure the constructs of interest, a preliminary PLS analysis with all of the survey items to test the scales' psychometric properties was run. Three criteria were used to determine whether any item indicator should be retained. First, to ensure adequate reliability, the factor loadings of indicators associated with each construct had to be .60 or above (Bagozzi & Youjjae, 1988). Second, the composite scale reliability for each construct (an internal consistency estimate similar to Cronbach alpha¹ had to exceed the recommended cutoff of .70 (Nunnally and Bernstein, 1994). Finally,

¹ Unlike the Cronbach Alpha index, the composite reliability index reflects the differential weights used by PLS for the indicators underlying each construct.

the average variance extracted (AVE) by the latent constructs from their indicators had to exceed the recommended cutoff of .50 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 1998). In addition, the square root of the average AVE for each construct should exceed the correlations shared between the construct and other constructs in the model (Fornell and Larcker, 1981). Table 1 contains all the indicators included in the PLS model as well as the composite reliability score for each construct. It shows that all of the constructs exceed the suggested .70 cut-off for composite reliability. Further we report the loadings as well as the T-statistics for each item. All items, except one, load above 0.65 and all loadings are significant.

Table 1. Composite Reliability, AVE Scores, Indicator Loadings and T-statistics for Strategic Focus Areas and Obstacles of Growth

Item		Loading	T-Statistics
Panel A – Strategic focus in new product development and marketing (Composite Reliability = 0.849, AVE = 0.586)			
1-1	Development of next-generation products /services	0.816	10.884
1-2	Development of sales and marketing of existing products/services	0.661	3.9771
1-3	Exploration of new market areas	0.850	8.595
1-4	Adoption of new technologies	0.719	8.260
Panel B – Strategic focus in development of production (Composite Reliability = 0.898, AVE = 0.747)			
2-1	Increase in production flexibility	0.863	13.658
2-2	Decrease in production costs	0.874	25.662
2-3	More efficient use of raw-material and labour	0.855	35.465
Panel C – Competition (Composite Reliability = 0.833, AVE = 0.623)			
3-1	Hardened competition	0.803	3.951
3-2	Decrease in total industry market	0.666	3.051
3-3	Unhealthy competition in industry	0.883	3.366
Panel D – Taxation (Composite Reliability = 0.915, AVE = 0.782)			
4-1	Hard business taxation	0.929	7.877
4-2	Hard taxation of owner(s)	0.936	8.135
4-3	High labour costs	0.781	3.219
Panel E – Lack of knowledge in management, sales, marketing and financing (Composite Reliability = 0.833, AVE = 0.557)			
5-1	Management’s insufficient knowledge of large company management	0.811	4.271
5-2	Lack of knowledge in sales and marketing	0.807	3.675
5-3	Inadequate knowledge in accounting and finance	0.642	3.908
5-4	Minor knowledge in internationalization issues	0.710	3.754
Panel F – Availability of Resources (Composite Reliability = 0.682, AVE = 0.540)			
6-1	Shortage of skilful labour force	0.918	9.880
6-2	Difficulties in acquiring money for growth	0.487	1.670
Panel G – Innovativeness (Composite Reliability = 0.933, AVE = 0.875)			
7-1	Lack of innovations to enable growth	0.928	5.503
7-2	Difficulties in developing products/services to enable growth	0.943	5.537
Panel H – Networking and Partnership (Composite Reliability = 0.804, AVE = 0.680)			
8-1	Lack of suitable business partners	0.664	2.819
8-2	Inadequate knowledge in networking and collaboration	0.959	15.262
Panel I – Bureaucracy (Composite Reliability = 0.869, AVE = 0.690)			
9-1	Hardening legal requirements	0.862	18.985
9-2	Licensed trade	0.882	8.811
9-3	Shortage of consultancy services required for business growth	0.742	5.394

Applying these criteria led to retention of 4 items for differentiation strategy, 3 items for cost effectiveness strategy, 3 items for competition, 3 items for taxation and labour costs, 4 items for knowledge, 2 items resources, 2 items for innovativeness, 2 items for networking and partnership, and 3 items for bureaucracy. Although one of the resources availability measures had a relatively low factor loading (.50), we decided to keep it because of the small number of items in this construct.

Analysis and results

Descriptive Statistics

Given the high internal consistency of each measured variable, a latent variable for each construct was created by obtaining the arithmetic average of its component scores. Table 2 presents the descriptive statistics of each latent variable.

Table 2. Descriptive Statistics

Variable	Mean	SD	Actual Range		Theoretical Range	
			Min	Max	Min	Max
Differentiation	3,37	0,905	1	5	1	5
Cost Leaders.	3,42	1,083	1	5	1	5
Competition	2,75	0,995	1	5	1	5
Taxation	3,19	1,091	1	5	1	5
Knowledge	2,30	0,787	1	5	1	5
Resources	2,83	0,960	1	5	1	5
Innovation	2,33	1,021	1	5	1	5
Networks	2,39	0,863	1	5	1	5
Bureaucracy	2,42	1,000	1	4,33	1	5

Table 3 provides the bivariate correlations among the latent variables and the comparison of the square root AVE. To evaluate discriminant validity, Fornell and Larcker (1981) suggested a comparison between the average extracted variance of each factor and the variance shared between the constructs (the squared correlations between the constructs). Table 3 shows the variance shared between the constructs. Squared correlations are reported on the off-diagonals and AVE squared roots are reported on the diagonal. All numbers on the diagonal are higher than the correlations of the latent variables, which suggest a high discriminant validity. Further, we included company size (turnover) as a control variable in the correlation analysis. The correlation analysis showed, however, that company size was significantly related only to the lack of labour and financial resources as an obstacle of growth.

Table 3. Correlation of Variables from PLS Model and (Square Root of AVE)

	Diff.	Cost Le	Com	Tax	Kno	Res	Inn	Net	Bur
Different.	(.766)								
Cost Lead.	.422**	(.864)							
Competition	-.017	-.130	(.789)						
Taxation	.309*	.182	.239	(.884)					
Knowledge	.256*	-.016	.040	.011	(0.746)				
Resources	.447**	.367**	-.075	.401**	.397**	(.735)			
Innovation	.041	-.157	.157	-.047	.595**	.198	(.935)		
Networks	.255*	.012	.221	.203	.603**	.469**	.691**	(.825)	
Bureaucracy	.224	.331**	.252*	.447**	.238	.378**	.215	.392**	(.831)

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Testing the Hypothesized Relationships

As stated previously, we used partial least squares (PLS) to simultaneously test all of the hypothesized linkages.² PLS generates estimates of standardized regression coefficients (i.e., path coefficients) for the model paths, which can then be used to measure the relationships between latent variables (see Sambamurthy & Chin, 1994 for more information on PLS). In PLS, bootstrapping provides a basis for evaluating parameter estimates. This technique was used with a 200 sample replacement to assess the significance of each path coefficient (Chin, 1998b; Chin and Gopal, 1995). Table 4 presents the standardized path coefficients and t-statistics. The analysis of the paths shows that many of the paths are statistically significant at an alpha-level of 0.1, 0.05 or 0.01, which suggest significant support for some but not all of the hypotheses (discussed in more detail below). Further, research model fit is determined in terms of convergence and discriminate validity between the constructs. It is inappropriate in PLS to use overall goodness-of-fit measures, which are traditionally reported in LISREL or AMOS, as PLS does not make distributional assumptions (Chin, 1998a).

Table 4. PLS Results – Standardized Path Coefficients and (t-statistics)

Independent variables	Competition	Taxation	Knowledge	Resources	Innovativeness	Networks	Bureaucracy
Differentiation	.130 (0.514)	.292 (1.689) **	.348 (3.352)***	.441 (4.483)***	.143 (0.821)	.356 (2.924)***	.108 (0.739)
Cost Leadership	-.207 (1.385)	.073 (0.356)	-.115 (0.552)	.174 (1.837)**	-.211 (1.537)*	-.106 (0.797)	.292 (2.545)***

* Significant at the 0.1 level (1-tailed)

** Significant at the 0.05 level (1-tailed)

*** Significant at the 0.01 level (1-tailed)

²PLS Graph 3.0 was used in data analysis

Hypothesis 4 postulated that the focus on differentiation strategy or on cost leadership strategy is positively associated with availability of resources (skilful labour and financial resources). This prediction is supported. As Table 4 shows, the 0.441 path coefficient between differentiation strategy and lack of resources in the structural model is statistically significant ($t=4.483$, $p<0.01$, one-tailed) as well as is the 0.174 path coefficient between cost leadership strategy and lack of resources ($t=1.837$, $p<0.05$, one-tailed). Thus, H4 is supported for both strategies.

In summary, the path coefficient analysis indicates that the hypothesis H4a-b is supported by all data. Further, hypotheses H2a, H3a and H6a are supported for companies having adopted a differentiation strategy and hypothesis H5b and H7b for firms pursuing a cost leadership strategy (Table 4).

Discussions and conclusions

Small enterprises are considered the foundation of the European economy. But small companies face specific problems in doing business and growing, due to their difficulties in obtaining sufficient resources – both human and financial. Moreover, small enterprises face disproportionate costs in complying with the administrative burden due to the regulations of public authorities. This study investigated the association between obstacles to growth and adopted business strategy among growth-oriented small and medium-sized enterprises operating in the Ostrobothnia region.

The study adopted two business strategies: differentiation and cost leadership strategy based on Porter's framework (1980). Data analysis indicated that both strategies were in use among the sample firms. Previous research have found that high growth SMEs tend to favor a differentiation strategy and are less apt to pursue cost leadership strategy due to their inability to utilize economies of scale. SMEs may also favor a hybrid strategy (i.e. combinations of cost leadership and differentiation strategies) which may yield multiple sources of competitive advantage. Although there was a distinction between the differentiation and cost leadership strategy in the data, some overlapping results could be seen which may indicate that a hybrid strategy also was in use in this study. Tests for the hybrid strategy were however not done.

The results of this study indicate that shortage of skilful labour force and lack of financial resources are perceived as significant obstacles to growth no matter of business strategy. In addition, firms pursuing a differentiation strategy perceive lack of knowledge in management, sales, marketing and financing, hard taxation and high labour costs as well as networking difficulties as statistically significant obstacles to growth. On the contrary, cost leader firms perceive too much bureaucracy as significant obstacles to growth in addition to lack of resources. Thus, the results indicate significant associations between obstacles to growth and chosen business strategy, but also differences between the business strategies.

The study has some limitations that need to be recognized. The sample population was restricted to a particular region of Finland and to SMEs fulfilling a criteria of average growth rate of approximately 10 per cent over a period of five years. Further, the sample

size was small, which also restricted the possible types of data analyses. These restrictions also need to be considered in attempts to generalize the findings. Future efforts of examining the relationship between business strategy and perceived barriers to growth in SMEs should attempt to both broaden the sample and to utilize variant methodologies to uncover research artefacts. Further, as stated, this study did not test for hybrid strategy which can be seen as a limitation and something to focus on in further studies.

The results provide directions for what measures should be taken to effectively decrease the growth barriers of SME companies and improve the business environment, and thereby vitalizing the economy and employment of the region. The measures taken to increase the number of growth firms and to support them would be most effective if directed to developing the firms' strategic knowledge and decreasing the perceived barriers to growth. Education of entrepreneurs should focus on expanding their knowledge in marketing, sales, management and financing matters. Further, education should include issues such as networking skills. Many of the obstacles to growth observed in this study, such as taxation and labour costs as well as bureaucracy in fulfilling the regulations of public authorities, cannot be influenced on a regional level but relate to national industry policy. More recently, entrepreneurial matters have also been recognized on international level. The European Union and its Member States have agreed to improve the business environment for small enterprises. Policy-makers strive to develop successful and effective business support and to create an environment conducive to SME growth. The Finnish state can make a vital contribution to economic development and to SME growth by providing formal support to SMEs and promoting entrepreneurship by getting rid of the perceived barriers to growth.

References

- Aldrich, H.E. 1979, *Organisations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aldrich, H. & C. Fiol. 1994. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review* 19, 645-64.
- Bagozzi, R.P. & Y. Youjae. 1988. On the evaluation of structural equation models. *Academy of Marketing Science* 16, 74-94.
- Bain, J. 1956. *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bannock, G. 1981. *The Economics of Small Firms: Return from the Wilderness*. Oxford: Basil Blackwell.
- Barclay, D.W., C. Higgins & R. Thompson. 1995. The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adaptation and Use as an Illustration. *Technology Studies* 2, 285-309.
- Baumbach, C. & Mancuso, P. 1993. *Entrepreneurship and Venture Management*, Prentice-Hall, London.

- Boeker, W. 1989. Strategic change: the effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, 489-515..
- Bosworth, D. 1989. Barriers to growth: the labour market. In Barber, J., Metcalfe, J., Porteous, M. (Eds), *Barriers to Growth in Small Firms*, Routledge, London., .
- Bourgeois, L.J. 1996. *Strategic Management: From Concepts to Implementation*, The Dryden Press, Fort Worth, TX .
- Buzzell, R.D. & Gale, B.T. 1987. *The PIMS Principles*, The Free Press, Macmillan, New York, NY.
- Cambridge Small Business Research Centre 1992. *The State of British Enterprise*, Department of Applied Economics, University of Cambridge
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R., & Carland, J.C. 1984. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 9 No.3, 354-9.
- Carroll, G. & Delacroix, J. 1982. Organisational mortality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: an ecological approach. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 169-98.
- Cavanagh, R.E. & Clifford, D.K. 1983. Lessons from America's mid-sized growth companies. *The McKinsey Quarterly*.
- Chenhall, R.H., 2004. The Role of Cognitive and Affective Conflict in Early Implementation of Activity-based Cost Management. *Behavioral Research in Accounting* 16, 19-44.
- Chenhall, R. H., 2005. Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society* 30(5), 395-422.
- Chin, W.W., 1998a. Issues and Opinions on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly* 22(1), vii-xvi.
- Chin, W.W., 1998b. The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling. In G.A. Marcoulides, ed., *Modern Methods for Business Research*, (Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, New Jersey), 295-336.
- Chin, W.W. & A. Gopal, 1995. Adopting Intention in GSS: Relative Importance of Beliefs. *Data Base* 26(2/3), 42-63.
- Churchill, N.C. & Lewis, V.C. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, Vol. 61, No.3, .30-39.

Coviello, N.E. & Martin, K.M. 1999. Internationalisation of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No.4, 42-66.

Curran, J. 1986. *Bolton 15 Years on: A Review and Analysis of Small Business Research in Britain 1971-86*, Small Business Research Trust, London.

De Propriis, L. 2002. Types of innovation and inter-firm co-operation. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(4), 337-353.

Eishenhardt, K. & Schoonhoven, C. 1990. Organisational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 504-529.

EK 2005. Kasvun ajurit. Kasvu PK-yrityksen menestysstrategiana. Elinkeinoelämän keskusliitto ja Ernst & Young. Helsinki 2005.

El-Namaki, M.S. 1990. Small business: the myths and the reality. *Long Range Planning*, Vol. 23, No.4, 78-87.

Erramilli, K. M. & D'Souza, D., 1993. Venturing into foreign markets: The case of small service firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* 17 (4), 29-41.

Fornell, C. & Larcker, D. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

Green Paper, 2003. *Entrepreneurship in Europe*. European Commission, Brussels.

Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, & W.C. Black .1998, *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, (Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ).

Hambrick, D.C., MacMillan, I.C. & Day, D. 1982. Strategic attributes and performance in the BCG matrix – a PIMS-based analysis of industrial-product business. *Academy of Management Journal*, Vol. 25, 510-31.

Hambrick, D.C. & Crozier, L.M. 1985. Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, Vol. 1 No.1., 31-45.

Heinonen, J. & Pukkinen, T. 2005. Yrittäjien mielikuvat kasvusta. Teoksessa Kasvun olemus ja reitit, fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. ed. Heinonen, J. 2005, PK-Instituutti & Turun kauppakorkeakoulu. Tampere.

House, R.J., Spangler, W.D., & Woycke, J. 1991. Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.

Howell, J.M., & Avolio, B.J. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

Hulland, J., 1999. Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal* 20(2), 195-204.

Jennings, P. & Beaver, G., 1997. The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective. *International Small Business Journal* 15 (2), 63–75.

Katz, R.L. 1970. *Cases and concepts in corporate strategy*. Eaglewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.

Kets de Vries, M. 1985. The dark side of the entrepreneur. *Harvard Business Review*, Vol. 63 No.6, 160-167.

Kinsella, R. & Mulvenna, D. 1993. Fast growth businesses: their role in the post-Culliton industrial strategy. *Administration*, Vol. 41, No.1, 3-15.

Kinsella, R., Clarke, W., Coyne, D., Mulvenna, D., & Storey, D.J. 1993. *Fast Growth Firms and Selectivity*, Irish Management Institute, Dublin.

KOM 2005. Europeiska gemenskapernas kommission. Available: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0551:FIN:SV:PDF> [Retrieved 3 Mars 2007]

Kuhn, R. 1982. *Mid-Sized Firms: Success Strategies and Methodology*, Praeger Press, New York, NY.

Leiponen, A. 2000. Innovation in services and manufacturing: a comparative study of Finnish industries. ETLA Sarja B 165. Helsinki: Taloustieto Oy.

Leiponen, A. 2004. Knowledge services in the Finnish innovation system. Teoksessa Schienstock, G. (ed.): *Embracing the knowledge economy: the dynamic transformation of the Finnish innovation system*. 85–105. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Lipparini, A. & Sobrero, M. 1994. The glue and the pieces: Entrepreneurship and innovation in small-firm networks. *Journal of Business Venturing*, 9(2), 125-140.

MacMillan, I.C., Hambrick, D.C. & Day, D.L. 1982. The product portfolio and profitability – a PIMS-based analysis of industrial product businesses. *Academy of Management Journal*, Vol. 25, 733-755.

McGee, J. 1989. Barriers to growth: the effects of market structure. In Barber, J., Metcalfe, J., Porteous, M. (Eds), *Barriers to Growth in Small Firms*, Routledge, London.

Miles, R., & Snow, C. 1978. *Strategy, structure, and process*. New York: McGraw Hill.

- Miller, D. 1987. The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8: 55–76.
- Miller, A. & Dess, G.G. 1993. Assessing Porter's (1980) models in terms of generalizability, accuracy, and simplicity. *Journal of Management Studies*, Vol. 30, 553-584.
- Miller, D. & J. Toulouse 1986. Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. *Management Science*, 32 (11), 1389-1409.
- Naranjo-Gil, D & Hartmann, F. 2007. Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, 735-756.
- Nunnally, J.C.& I.H. Bernstein, 1994, *Psychometric Theory 3rd Edition* (McGraw-Hill: New York, NY).
- OECD Economic Outlook, 2002. EOCED, Head of Publications Service, Paris.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. 1996. *Strategic management: Formulation, Implementation, and Control*. Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Phillips, B.& Kirchoff, B. 1989. Formation, growth and survival: small firm dynamics in the US economy”, *Small Business Economics*, Vol. 1 No.1, 65-74.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1986). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 61–78.
- Postrel, V. I. 1996. The big uneasy: Nothing upset stasis-loving social critics more than new institutions for buying and selling. *Forbes*, 158(5), 32.
- Romanelli, E. 1989. Environments and strategies of organisation start-up: effects on early survival. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, 369-87.
- Romanelli, E. & Tushman, M.L. 1986. Inertia, environments, and strategic choice: a quasi-experimental design for comparative-longitudinal research. *Management Science*, Vol. 32, 608-21.
- Rubenson, G.C.& Gupta, A.K. 1983. The founder's disease: a critical re-examination. In Vesper et al (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson, Babson College, MA.
- Sambamurthy, V., & Chin, W. 1994. The effects of group attitudes toward alternative GDSS designs on the decision-making performance of computer-supported groups.

Decision Sciences, 25, 215-241.

Sandberg, W. 1986. *New Venture Performance: The Role of Strategy and Industry Structure*, Lexington Books, Lexington, MA.

Scherer, F.M. 1980. *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, Chicago, IL

Schmalensee, R. 1985. Do markets differ much? *American Economic Review*, Vol. 75, 341-51.

Segev, E. 1989. A systematic comparative analysis of two business-level strategy technologies. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 487-505.

Sexton, D.L. & Smilor, R.S. 1997. *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing Company, Chicago, IL

Statistics Finland 2007. Antalet företag ökade med 1,8 procent år 2005. Available: http://www.stat.fi/til/syr/2005/syr_2005_2006-11-30_tie_001_sv.html [Retrieved: 30 Maj 2007]

Storey, D.J. 1994. *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London.

Thompson, A. A. & Strickland, A. J. 1995. *Strategic Management – Concepts and cases*. Eight edition. Chicago: Irwin.

Timmers, P. 1999. *Electronic Commerce: Strategies and Models for business-to-business trading*. Chichester: Wiley & Sons Ltd.

Welsh, J.A. & White, J.F. 1981. A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, Vol. 59 No.4, 18-27.

Venkatraman, N. & Prescott, J.E. 1990. Environment-strategy co-alignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1-23.

Wilcox, R., 1998. How Many Discoveries have been Lost by Ignoring Modern Statistical Methods? *American Psychologist* 53(3), 300–314.

Wright, P. A. 1987. Refinement of Porter's generic strategies. *Strategic Management Journal*, 8(1), 93–101.

Wright, P., Heford, D., Kroll, D., Chan, P. & Tanner, J. 1991. Generic strategies and business performance: an empirical study of the screw machine products industry. *British Journal of Management*, Vol. 2, 57-65 .

Wynarczyki, P., Watson, R., Storey, D.J., Short, H. & Keasey, K. 1993. *The Managerial Labour Market in Small and Medium Sized Enterprises*, Routledge, London.

PERHEYRITTÄJYYDEN EDISTÄMINEN KASVUN JA KANSAINVÄLISTYMISEN KAUTTA POHJANMAALLA

Kirsti Melin
Vaasan ammattikorkeakoulu
kirsti.melin@puv.fi

Tiivistelmä

Perheyrietykset toimivat perinteisesti paikallisesti ja ovat siten alueen veturiyrietyksiä. Niillä on suuri vaikutus elinkeinotoiminnan uudistamisessa ja kehittämisessä. Ne ovat usein tärkeitä työnantajia ja luovat laajemminkin hyvinvointia alueella. Perheyrietykset toimivat alueellisesti uutta liiketoimintaa luovana ja kehittäväenä perustana. (KTM 16/2005) Länsi-Suomen läänissä on arvioitu olevan noin 40 % perheyrietyksiä kaikista yrietyksistä laskettuna (Heinonen & Toivonen 2003). Perheyrietytyyden edistäminen on kirjattu myös hallitusohjelmaan, mikä tekee siitä myös keskeisen alueellisen tavoitteen.

Perheyrietytyyttä on alettu Suomessa tutkia vasta 1990-luvulla. Ne tutkimukset, joita on tehty, koskevat koko maata, eivätkä siten anna kovin yksityiskohtaista tietoa erityisesti Pohjanmaan alueesta. Tämän selvityksen tarkoituksena on tuottaa objektiivista hyödynnettävissä olevaa tietoa elinkeinopoliittisen päätöksenteon tueksi. Artikkelin päätavoitteena on lisätä ymmärtämystä siitä, miten pohjalaista perheyrietytyyttä voidaan edistää.

Artikkelissa hyödynnetään pohjalaisia perheyrietyksiä koskevan survey-tutkimuksen materiaalia. Survey-tutkimuksen yhteydessä tutkittiin 242 pohjalaista perheyrietytyä. Lisäksi hyödynnetään Pohjanmaalla tehdyn haastattelututkimuksen aineistoa kansainvälistyneiden perheyrietytysten osalta. Tarkastelun lähtökohtana on yrietyksen elinkaarimalli. Sen pohjalta selvitetään pohjalaisten perheyrietytysten kasvua ja kansainvälistymistä. Sen jälkeen selvitetään edellisten osa-alueiden osalta yrietytyyden edistämisen keinoja pohjalaisissa perheyrietytyksissä. Tutkimus rajataan koskemaan vain näitä osa-alueita.

Tutkimuksen tulokset tuottavat tietoa siitä, miten pohjalaista perheyrietytyyttä voidaan edistää. Tutkimuksessa selvitetään sitä, minkälaisia ovat pohjalaiset perheyrietykset ja tehdään nykytilan analyysii perheyrietyksistä. Tutkimuksen tulokset tuottavat tietoa myös siitä, mitä ominaisuuksia kehittämällä perheyrietykset helpommin voivat kasvaa ja kansainvälistyä.

Johdanto

Perheyrietytyksen käsite

Perheyrietytyksen käsite on Suomessa ongelmallinen, koska perheyrietytyksiä ei Suomessa tilastoida. Arvion mukaan Suomessa kuitenkin on yli 250 000 yrietytyä, joista neljä viidesosaa on perhe- tai sukuomisteisia. Näin ollen voidaan arvioida, että vähintään joka 15. suomalainen on itse perheyrietytyjä. Perheyrietytysten elementtejä ovat perhe, liiketoiminta ja omistajuus ja näiden välinen vuorovaikutus. Kaikilla näillä nähdään olevan oma kehityksensä ja ulottuvuutensa. Nämä elementit ja niiden ulottuvuudet sekä vuorovaikutus tuovat perheyrietytyksen erityispiirteet yrietytoimintaan. (Römer-Paakkanen 2004; Heinonen 2005; Koironen 2000) Nämä piirteet myös vaikuttavat perheyrietytyksen kasvuun ja kansainvälistymiseen.

Perheyrittäjyys on yksilön tasolla synnynnäisten ja opittujen asioiden yhteisvaikutusta. Perheyrittäjäksi ei synnytä, mutta ei myöskään pelkäästä opita. Se on piirteiden ja opittujen valmiuksien yhteisvaikutusta. Perheyrittäjäksessä kasvava sisäistä yrittäjyyden asenteet ja arvot. Yrittäjäksi valikoituminen on tietojen ja taitojen kasvun ohella tunne- ja tahtotilojen muokkautumista. Perheyrittäjät muodostavat suomalaisten yritysten selkärangan. Perheyrittäminen on siten suomalaisen yhteiskunnan voimavara. (Koiranen 1999; Römer-Paakkanen 2004)

On sanottu, että perhe instituutiona alkaa olla uhanalainen yksikkö. Tällä on vaikutusta myös perheyrittäjyyteen. Siellä, missä perheyrittäjyys kukoistaa, on myös avioeroja vähiten. Kestävän perhe-elämän ja kestävän perheyrittäjyyden välillä näyttää olevan vahva riippuvuus ja yhteys. On nähty, että entisaikojen tuotantoyksikkö tyyppinen perhe piti myös perheen kanssa. Nykyajan perheyrittäjä on enemmänkin kulutusyksikkö. Ehkä tällainen rakenne ei myöskään pidä perheyrittäjästä kovin kiinteästi yhdessä. (Koiranen 1999)

Perheyrittämisen etuina on nähty olevan

- raha sitoutuu pitkäksi aikaa yritykseen
- perhe/suku ja sen kulttuuri toimivat kiinteyden lähteenä
- pienissä yksiköissä vähän byrokratiaa
- perheenjäsenet kasvavat pienestä saakka yrittämiseen
- yrityksellä on tahtoa selviytyä vaikeiden aikojen yli
- riippumattomuuden tunne ulkopuolisiin nähden.

Negatiivisina puolina on nähty olevan

- pääomarahoitus ja kasvu sopeutettava omistus- ja kontrollirajoitteisiin
- suvun ulkopuolisten asema ja heidän motivaationsa säilyminen
- perheriidat
- perustajasukupolven määrääminen; ei tilaa uudelle sukupolvelle
- sukupolvenvaihdosten hallitsemattomuus
- taloudelliset jännitteet
- objektiivisuuden puute.

(Koiranen 1999; Römer-Paakkanen 2004)

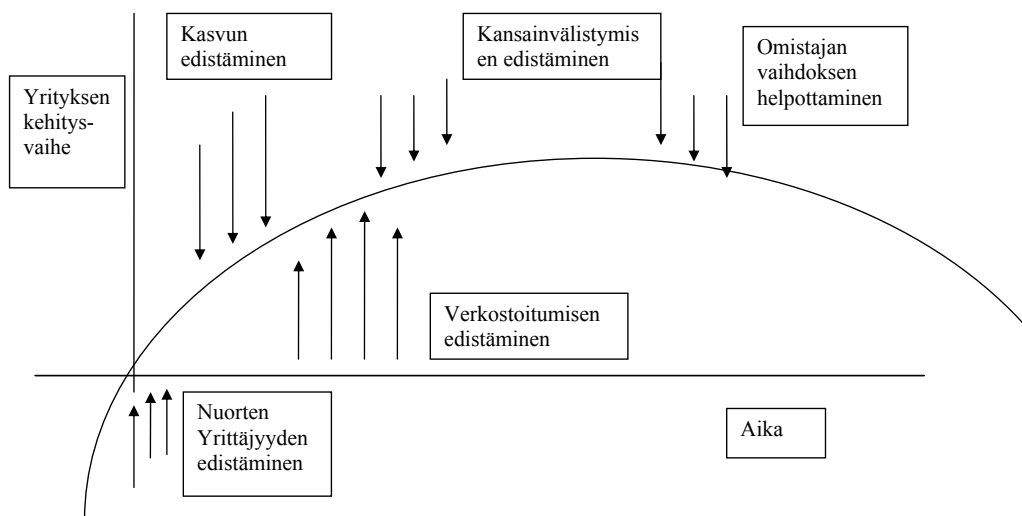
Valtaosa Länsi-Euroopassa – erityisesti Ranskassa ja Italiassa – listatuista yrityksistä on perhe- tai sukuyrityksiä, joissa äänivalta on yhden perheen hallussa. Myös Suomessa on yli 30 pörssissä listattua perheyrittäjästä. Näiden pörssilistattujen perheyrittäjästä johtaminen ja hallinnointi (corporate governance) on järjestetty hyvin eri tavoin. Ranskassa ja Italiassa on tavanomaista, että perheenjäsenet osallistuvat myös yritysten johtoon. Yhdysvalloissa taas on yleisempää, että perheyrittäjäksissäkin on ulkopuolinen johto. Erot Euroopan ja Yhdysvaltain välillä selittyvät pääomamarkkinoiden rakenne-eroilla: USA:ssa markkinat toimivat tehokkaammin, osakkeenomistajan suoja on parempi ja johdon toimien valvonta helpompaa.

Tässä tutkimuksessa perheyritys on omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus. Siinä yhdistyvät vuoro-vaikutteisesti perhe- ja yrityssystemin toiminnot. Siinä on tapahtunut, tapahtumassa tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolvenvaihdos.

Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmanasettelu

Tutkimuksessa ei keskitytä perheyrittäjyyden edistämiseen pelkästään siihen, että uusia yrityksiä saataisiin syntymään, vaan tarkastelu on laajennettu koskemaan myös tilanteita, joissa olemassa olevia perheyrittäjiä autetaan pysymään markkinoilla ja vahvistamaan yritystoimintaansa.

Tarkastelun lähtökohtana/viitekehyksenä voidaan pitää perheyrittäjien elinkaarimalia, jossa tarkastellaan aikaperspektiivissä perheyrittäjien eri vaiheita yrittäjän kannalta. Näitä vaiheita ovat markkinoille tulo ja yritystoiminnan aloitus, verkostoituminen, kasvu, mahdollinen kansainvälistyminen ja omistajanvaihdos/sukupolvenvaihdos.



Kuvio 1. Yrittäjyyden edistäminen perheyrittäjien eri kehitysvaiheissa

Tutkimus on rajattu tässä tarkastelussa koskemaan vain perheyrittäjien kasvua ja kansainvälistymistä.

Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tässä artikkelissa hyödynnetään pohjalaisia perheyriityksiä koskevan survey-tutkimuksen ja haastatteluaineiston materiaalia. Survey-tutkimuksen yhteydessä tutkittiin 242 pohjalaista perheyritystä. Tarkastelu on rajattu koskemaan vain kasvaneita ja kansainvälistyneitä yrityksiä. Yrityksiä, joissa oli kasvua ollut havaittavissa, oli yhteensä tutkimuksessa mukana 75. Lopuissa tutkituista yrityksistä ei ollut havaittu kasvua (167). Viidessä kasvanneessa yrityksessä liikevaihdon kasvu oli ollut yli 100 % ja kahdessa 50 – 100 %. Muissa yrityksissä kasvu on ollut maltillisempaa.

Suuri osa tutkituista pohjalaisista perheyriityksistä on kotimarkkinayrityksiä. Vientiyriityksiä on vain vähemmistö. Vastanneista yrittäjistä (n=242) 190 sanoo, että ei harjoita vientiä lainkaan. Lisäksi 5 yritystä ilmoittaa, että viennin osuus on vain alle 1 % liikevaihdosta. Vienti on silloinkin todennäköisesti melko satunnaista. Vientiä harjoittavia yrityksiä on tutkittujen joukossa vain 52 yritystä. Viennin osuus on kuitenkin yli 50 % liikevaihdosta melko monilla (15/52) tutkituilla pohjalaisilla perheyriityksillä.

Artikkelin kansainvälistyneitä yrityksiä koskevana taustamateriaalina käytetty myös haastatteluaineistoa (n=15 kpl), joka on kerätty teemahaastatteluin vientiä harjoittavilta perheyriityksiltä. Haastatteluaineisto on analysoitu sisällön analyysillä luokitellen yrittäjien haastatteluaineistoja eri teemojen alle. Haastatteluaineisto tukee pienehkön survey-tutkimuksen aineiston perusteella tehtäviä löydöksiä ja mahdollistaa ilmiöiden syvällisemmän tarkastelun tässä tutkimuksen osassa.

Perheyriitysten kasvun edistäminen

Yleistä

Vuonna 2006 tehdyn selvityksen mukaan Suomessa oli kasvuhakuisia yrityksiä 9 % teollisuusyrityksistä ja 6 % kaikista yrityksistä (Rouvinen-Ylä-Anttila 2006). Kasvuyritykset luovat kuitenkin 50-80 % uusista työpaikoista. Siten ne ovat tärkeitä sijaintialueilleen.

Viimeaikaisessa kasvuyrittäjyyden tutkimuksessa on verrattain paljon analysoitu kasvun mittareita ja siihen liittyviä kriteereitä. Yritysten kasvun mittaaminen on osoittautunut moniulotteiseksi ja dynaamiseksi kokonaisuudeksi. Kasvun mittaamisessa tulisikin hyödyntää useita erilaisia mittareita. Jos käytetään vain yhtä mittaria, kasvun kokonaisuuden hahmottaminen on rajallista (Stenholm 2005).

Kasvuyritysten tunnistuksessa on usein käytetty kahdenlaisia mittareita: objektiivisia sekä subjektiivisia. Objektiivisista mittareista yleisimmin on tarkasteltu seuraavia yrityksen ominaisuuksia: liikevaihto, henkilöstön määrä ja kannattavuus. Subjektiiviset mittarit puolestaan tarkastelevat yrittäjien tai yritysjohton omaa arviota yrityksen kasvusta, kasvuhaluudesta ja kasvuvalmiuksista. Julkisten yrityspalveluorganisaatioiden yhteistyössä (TE-keskukset, Finnvera, FinPro ja Tekes) on käytetty määritelmää, jossa kasvuun on liitetty neljä ensisijaisesti subjektiivisesti mitattavissa olevaa ominaispiirrettä:

1. Kasvuhakuisuus
2. Kasvukyky
3. Tunnistettu kilpailuetu
4. Markkinamahdollisuus (Saurio 2005; Lehto 2006)

Perheyritystutkimuksissa yrityksen kasvu on jäänyt melko vähälle huomiolle tähänastisissa tutkimuksissa (Malinen 2003).

Tässä yhteydessä keskitytään perheyritysten kasvuun ja tarkastelu lähtee pelkästään objektiivisista mittareista. Kasvun määrälle ei ole asetettu kuitenkaan erityisen tiukkoja vaatimuksia.

Perheyritysten kasvu aikaisemmassa kirjallisuudessa

Talouden kasvun ja työllisyyden kannalta ratkaisevassa asemassa ovat kasvavat ja menestyvät yritykset. Suomen keskeinen ongelma on kuitenkin pienten yritysten kasvuhaltomuus ja keskisuurten yritysten puute. Verkostoituneessa taloudessa on välttämätöntä, että yrityksillä on kasvupotentiaalia omaavia kumppaneita, jotka kykenevät vastaamaan suuristakin kokonaisuuksista. Elinkeinoelämän keskusliitto pyrkii edistämään yritysten kasvupyrkimyksiä. (EK 2006)

Perheyritysten kasvua mittaavien tutkimusten tulokset ovat olleet usein varsin ristiriitaisia. Perheyrityksen on nähty kasvavan hitaammin kuin muiden. Osa tutkijoista on tullut tulokseen, että perheyritysten ja muiden välillä ei ole olemassa mitään eroja ja osa on nähnyt, että perheyritykset kasvavat nopeammin kuin muut. Tämä näkyy mm. seuraavista tulkinnoista.

Perheyritysten joukossa on todettu olevan *vähemmän potentiaalisia kasvuyrityksiä* kuin ei-perheyrityksissä. Perheyritysten kasvua tutkittaessa niiden on usein todettu kasvavan muita yrityksiä hitaammin (Donkels & Frölich 1991). Usein on myös todettu, että perheyritykset ovat muita yrityksiä kasvuhaltuimpia (Ward 1997). Lisäksi perheyritykset kokivat ympäristössään olevan vähemmän kasvumahdollisuuksia kuin ei-perheyritykset. (Heinonen & Toivonen 2003)

Toisaalta muutamissa tutkimuksissa on osoitettu, että perheyritysten kasvuhakuisuus *ei poikkea* ei-perheyrityksistä (Daily – Thompson 1994; Malinen 2003). Erot yritysten kasvuhakuisuudessa johtuvat yritysten iästä, toimialasta ja koosta (Jorissen ym. 2002).

Heinosen ja Pukkisen vuonna 2005 suorittamassa vertailussa, joka koski perheyrityksiä ja ei-perheyrityksiä, perheyritykset saivat *suuremmat kasvua osoittavat luvut* kuin ei-perheyritykset (Heinonen & Pukkinen 2005).

Lisäksi on todettu, että perheyritykset ovat tarkkaavaisia omistajia, jotka suhtautuvat avoimesti ympäristön tapahtumiin, ylläpitävät yrityksen uusiutumiskykyä, mutta samanaikaisesti välttävät tietoisesti liiallista riskinottoa. (Heinonen & Toivonen 2003; Stenholm 2005) Kuitenkin on todettu, että perheyritykset suhtautuvat kasvuun muita

myönteisemmin ja niillä oli myös muita useammin kasvupyrkimyksiä (Stenholm 2005). Kasvuhaluukkuus painottuu juuri pieniin perheyrittäjiin. Suurissa perheyrittäjissä nähtiin yrityksillä kuitenkin olevan enemmän kasvun edellyttämiä resursseja, osaamista ja taloudellisia resursseja kasvua varten. (Stenholm 2005)

Erityisesti eri kasvumittareiden yhdistelmällä mitattaessa sekä odotetun liikevaihdon ja henkilöstömäärän perusteella mitattaessa, perheyrittäjien joukossa on todettu olevan muita yrityksiä useammin kasvuyrittäjiä. Perheyrittäjät ovat näyttäneet suhtautuvan muita yrityksiä myönteisemmin kasvuun ja niillä on todettu olevan myös muita yrityksiä useammin pyrkimyksiä kasvuun (Stenholm 2005):

Lehtonen (1999) on mallintanut pkt-yritysten *kasvustrategiavaihtoehtoja*, joita hänen mukaansa voivat olla

- 1) markkinaosuuden parantaminen nykyisillä markkinoilla
- 2) laajentuminen uusille markkinoille
- 3) uusien läpimurtotuotteiden kehittäminen tai
- 4) uusien tuote-/markkinakonseptien kehittäminen (diversifioituminen).

Esitetyissä strategiavaihtoehtoissa ei sinänsä ole mitään eroja muiden yritysten kasvustrategioihin verrattuina. (vrt. Leminen & Westerlund 2008)

Perheyrittäjät voivat kasvaa myös *yritystostoin tai fuusioitumalla* tavoitteenaan suuremmat liiketoimintaresurssit tai kilpailijan hallitsemien markkinaosuuksien, asiakassuhteen tai jakelutien valtaaminen. Usein nopeaan kasvuun pyrkivät yritykset pitävät organisaatiosta kasvua liian hitaana ja pyrkivät tietoisesti nopeuttamaan sitä yritystostoin. Yritystoston motiivina voi olla paitsi markkinaosuuden ja liikevaihdon kasvattaminen myös operatiivisen toiminnan (tuotannon, ostotoiminnan, markkinoinnin ym.) mittakaavaetujen saavuttaminen, suhdannevaihtelujen ja kassavirran tasapainottaminen, pääsy halutuille markkinoille tai tietyn tuotanto- tai teknologiaosaamisen haltuun saanti. Yritystoston perimmäisenä syynä voi olla myös toimialan sisäisen kilpailun vähentäminen, tietyn kilpailijan eliminointi tai nopeampi pääsy markkinoille. (Lehto 2006)

Yritysten kasvua tukevat tai jarruttavat toimintaympäristö ja -verkot

Yrityksen kasvuun vaikuttavat oleellisesti sen toimintaympäristö ja sidosryhmät, jotka joko mahdollistavat tai rajaavat yrityksen toimintavapautta. Yritystä ympäröivä paikallinen yrittäjäilmasto, elinkeinoelämän ja hyvinvoinnin infrastruktuuri sekä muut lähiympäristön yritykset vaikuttavat yrityksen kehitykseen erityisesti silloin, kun lähiympäristö on samalla myös tuotteiden tai palvelujen päämarkkina-alue. Tämänkaltaiset tilanteet vallitsevat monien palveluyritysten osalta koko yrityksen olemassaolon ajan ja myös monien teollisten yritysten alkuvaiheissa. (Lehto 2006)

Innovaatiot ja luova johtaminen mahdollistavat yrityksen kasvun Joseph Schumpeterin (2000) mukaan innovaationa pidetään sellaista teknistä, organisatorista tai toimintatapa-ratkaisua, jonka yritys itse kehittää tai ottaa käyttöön itselleen uutena asiana joko suoraan

tai soveltaen sitä omissa tuotteissaan ja palveluissaan sekä tuotanto- ja palveluprosesseissaan. Yritysten verkostoitumisen on todettu vaikuttavan positiivisesti kasvuun.

Kasvun taustalla on aina omistajan/yritysjohtajan halu kasvattaa yritystään

Toivonen ym. (2005) ovat luoneet kasvun ehtojen mallin. Mallissa on hyödynnetty edellä selvitettyjä subjektiivisia mittareita. Sen mukaan kasvavan yrityksen on täytettävä kolme ehtoa. Ensimmäinen ehto edellyttää yritykseltä *kasvuhalua*. Tämä liittyy yrittäjän, liikkeenjohdon tai omistajien subjektiivisiin piirteisiin, persoonallisuuteen ja psykologisiin tekijöihin. Näiden pohjalta syntyy strategisia valintoja, jotka ilmentävät asennetta yrityksen kasvuun (Ajzen 1991; Kreuger ym. 2000). Yritys ei voi kuitenkaan tuottaa kasvua ilman, että sillä on *kykyä kasvaa*. Yritys tarvitsee resursseja ja osaamista voidakseen hyödyntää kasvumahdollisuutensa ja kasvuhalunsa. Erityisen keskeisenä tässä yhteydessä pidetään liikkeenjohdon osaamista ja toimenpiteitä. (Toivonen, Stenholm & Heinonen 2005). Näiden lisäksi yrityksellä tulee olla *kasvumahdollisuuksia*. Ulkoinen ympäristö tarjoaa yritykselle kysyntää ja markkinoita, jotka ovat välttämättömiä kasvun edellytyksiä. Edellä mainittujen kolmen ehdon tulee olla yhtäaikaaisesti voimassa, jotta kasvua voisi tapahtua.

Halttunen (2004) on tutkinut perheyritysten kasvudynamiikkaa: yrityksen alkuvaiheessa koko yritys ja sen toiminta personoituu perustajaan, mutta myöhemmin yrityksen kasvaessa (esim. palkattaessa uutta ammattijohtoa) yrittäjä ja johto eriytyvät. Samalla tavallisimmin omistajat ja yritysjohto määrittelevät yritykselle kasvutavoitteet, joihin koko organisaatio ja erityisesti yrityksen johto sitoutuvat tai sitoutetaan kasvuoptioiden ja muiden palkkioiden avulla.

Kasvun käynnistymisen taustalla merkittävin tekijä on omistajien halu kasvattaa yritystään. Osa yrityksistä ei halua kasvaa eikä mennä mukaan kasvuun edes silloin, kun toimintaympäristö tarjoaisi siihen selviä mahdollisuuksia. Tutkimusten mukaan jotkut yritykset pyrkivät kyllä tarttumaan ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin mutta toimivat periaatteessa entiseen tapaan, jolloin ne voivat kasvaa vähitellen enintään keskisuuriksi yrityksiksi.

Kasvu edellyttää selkeää tavoitteen asettamista, strategiavalintaa ja määrätietoista kykyjen ja taitojen sekä osaamisen kehittämistä strategisen tavoiteasetannan suuntaan. Tuotteiden kysynnän ja yrityksen kasvun eri vaiheissa yritysjohton on panostettava eri intensiteetillä toimintaympäristöön, yhteistyötahoihin, markkinoiden ja kilpailijoiden analysointiin ja asiakassuhteiden hoitoon. Yrityksen alkuvaiheessa toimintaympäristön ja yhteistyötahojen merkitys on huomattavan suuri. Myös monilla julkisen vallan toimenpiteillä, mm. erilaisilla kehittämishankkeilla ja tukimuodoilla, on alku- ja kasvuvaiheessa suuri merkitys. Myöhemmin yrityksen kasvaessa sen on entistä enemmän kiinnitettävä huomiota kilpailijoihin ja asiakassuhteiden hoitoon sekä oman kilpailukykyensä tunnistamiseen ja kehittämiseen.

Yrityksen toimintaympäristöllä, teknisellä infrastruktuurilla, osaavan työvoiman saannilla, logistiikalla ym. tekijöillä, on nykyään yhä suurempi merkitys yritysten kasvuun si-

jaintipaikan valinnassa. Aikaisemmin valinta saattoi tapahtua esimerkiksi tontin, raaka-aineiden saannin, kehitysalueavustusten tai kuljetusyhteyksien perusteella.

Mäki-Fräntin (2006) mukaan kasvuhakuisuus näyttää selittävän sekä liikevaihdon että henkilöstön toteutunutta kasvua erityisesti voimakkaammin kasvuhakuisten yritysten kohdalla. Kasvuhakuisuuden ja toteutuneen kasvun välinen yhteys viittaa siihen, että yrityksen kasvu ei ole pelkästään sattuma vaan tulos yrittäjän tavoitteellisesta ja sitoutuneesta toiminnasta yrityksen kasvattamiseksi. Toimivan kasvustrategian löytäminen näyttää olevan hankalaa yrittäjälle. Niistä kasvukeinoista, joita yrittäjät näyttävät pitävän tärkeänä sekä tuotannon laajentaminen että tuotekehitys selittävät yrityksen kasvua. Yrittäjien halu ja mahdollisuudet ottaa riskejä ja laajentaa toimintaansa selittävät yritysten kasvua.

Kasvuhaluun perimmäisenä lähtökohtana on pidetty sitä, kokeeko yrittäjä kasvusta aiheutuvan hänelle hyötyä ja kokeeko hän selviävänsä olemassa olevista kasvun haasteista. Kasvuhaluun kehittämiseksi tulisi pyrkiä luomaan sellainen toimintaympäristö, jossa kasvu ei ole jotain erityistä vaan jokapäiväistä toimintaa. Tämä onkin paljolti kiinni yrittäjän asenteista. (Toivonen ym. 2005)

Yrityksen kasvukyky liittyy läheisesti yrityksen resursseihin ja osaamiseen. Yrittäjän tulee tietysti nähdä kasvun mahdollisuudet ja tarttua niihin. Yrittäjän kasvuaikomuksiin liittyy läheisesti yrittäjän käsitys kyvykkyydestään toimia yrityksen kasvaessa. Yrittäjän intellit eivät muutu kasvuksi ilman muutosta osaamisesta. Kasvuun suhtaudutaan myönteisemmin, mikäli se ei vaikuta yrityksen johtamiseen, riippumattomuuteen tai vakauteen. (Heinonen & Pukkinen 2005)

Kasvumahdollisuus mielletään yleensä ulkoisen ympäristön ominaisuudeksi. Kasvumahdollisuuksia ei havaita automaattisesti, vaan olemassa oleva tietovaranto auttaa havaitsemaan niitä. Yrittäjiä tulisi altistaa näkemään kasvumahdollisuuksia ja heitä on kannustettava rohkeasti tarttumaan niihin (Toivonen ym. 2005).

Perheyriksen kasvumallissa kasvuun vaikuttaviksi voimiksi on tunnistettu mm. yrityksen toimintaympäristö, markkinat, perhe sekä pääoma- ja resurssimarkkinat. Em. tekijöiden rooli ja merkitys kasvuun riippuvat mm. kasvun vaiheesta ja omistajien tai yritysjohdon kasvuhalusta. (Halttunen 2004)

Perheyriksset muodostavat tärkeän osuuden kasvuyrityksistä. Kasvun rahoitus on aina suuri haaste perheelle ja suvulle. Yhteiskuntamme kehittyminen edellyttää perheyriksiltä kasvuhakuisuutta. Perinteisesti perheyriksien kasvu on perustunut hallittuun riskinottoon. Tulevaisuudessa perheyriksien kasvupaineet lisääntyvät ja tämä edellyttää entistä parempaa vuoropuhelua elinkeinoelämän, julkisen vallan ja työntekijäjärjestöjen kesken. On selvitettävä, voidaanko kasvuyrityksissä mm. työeläkevaroja hyödyntää paremmin perheyriksien ja suomalaisen omistajuuden säilymisessä. (Timonen 2006)

Useimpien tutkimusten mukaan nuoret ja pienet yritykset kasvavat suurempia ja vanhempia nopeammin. (Storey 1994) Vanhempien yritysten kasvu on stabiilimpaa. Henkinjäämisen todennäköisyys taas kasvaa yrityksen iän ja koon myötä. (Storey 1994)

Kangasharjun (2000) mukaan uudet yritykset kasvavat useammin enemmän kuin vanhat, ja yrityksen kasvun todennäköisyys vähenee omistaja-johtajan iän kasvaessa. Tornikoski on kuitenkin tehnyt tutkimuksessaan havainnon, jonka mukaan yrityksen iällä ei olisi merkitystä kasvun kannalta, vaan ainoastaan yrittäjän iällä. Sen mukaan nuorilla yrittäjillä on enemmän kasvuhaltuutta kuin vanhoilla (Tornikoski 2008). Edellisen perusteella voisi tietysti vetää varovaisen johtopäätöksen perheyritystenkin suuntaan. Tämä näyttäisi viittaavan siihen, että perheyritysten kasvu on melko maltillista, lukuun ottamatta markkinoille tulon vaihetta, jolloin kasvu voi olla nopeaa. Tämä voi saada selityksensä myös siitä, että perheyrityksellä on silloin suhteellisen nuori omistaja.

Perheyritykset edistävät kasvua sekä ylläpitävät ja parantavat työllisyyttä Suomessa. Tärkeimpänä kehittämisaikana on toiminnan jatkumisen varmistaminen sekä kasvun ja uusiutumisen edistäminen. Tavoitteena on, etteivät siirtymävaiheet yrityksen omistusrakenteessa saa vaarantaa kannattavan yritystoiminnan jatkuvuutta. Perheyritysten sukupolvenvaihdosten onnistuminen on tärkeää työllisyyden ja Suomen hyvinvoinnin kannalta. Perheyritykset ovat alue- ja paikallistalouden kannalta merkittäviä. Ne tuovat alueille vakautta ja pysyvyyttä. Omistajat eivät kovin helposti vaihda asuinpaikkaa ja siten myös yrityksen kotipaikka usein säilyy samana. Perheyritykset toimivat usein alueellisen talouskehityksen moottoreina, sillä ne suhtautuvat myönteisesti kasvuun ja niiden kasvu on yleensä kannattavampaa kuin muiden yritysten. (KTM 2005)

Pohjalaiset kasvuyritykset

Kasvuyrityksiä näyttää olevan pohjalaisten perheyritysten keskuudessa erityisesti metalli- ja koneiteollisuudessa. Melko paljon kasvuyrityksiä löytyy Pohjanmaan alueella myös elintarviketeollisuuden, puu- ja huonekaluteollisuuden, rakentamisen ja asiantuntijapalveluiden sektoreilla.

Seuraavassa taulukossa on verrattu kasvaneita yrityksiä ei-kasvaneisiin yrityksiin survey-tutkimuksen aineiston perusteella keskiarvojen kautta:

Taulukko 1. Keskiarvot eräistä taloudellisista tekijöistä

	Kasvuyritys	Ei-kasvuyritys
Työntekijöiden määrä	24 kpl	21 kpl
Liikevaihto vuodessa	10 milj.€	8,3 milj.€
Verotettava tulo vuodessa	12,6 milj.€	10,6 milj.€
Palkkakustannusten määrä vuodessa	110.706 €	86.684 €
Investointien määrä vuodessa	89.993 €	74.760 €

Luvut ovat keskimääräisiä arvoja. Tämä johtuu kyselylomakkeen luokittelusta.

Taulukosta nähdään, että työntekijöiden määrät, liikevaihto, verotettava tulo, palkkakustannusten määrät ja investointien määrät vuodessa ovat kasvuyrityksissä jonkin verran suurempia kuin ei-kasvuyrityksissä Pohjanmaan alueella. Kasvuyrityksissä henkilöä kohti lasketut kuukausittaiset palkkakustannukset ovat vuodessa keskimäärin noin 500 euroa korkeammat kuin ei-kasvuyrityksissä. Työntekijää kohti tuotettu liikevaihdon ero on kasvuyrityksissä keskimäärin noin 12.000 euroa suurempi kuin ei-kasvuyrityksissä.

Edellisten perusteella voidaan myös päätellä, että kasvuyritykset työllistävät ja maksavat palkkoja jonkin verran enemmän kuin ei-kasvuyritykset, ne jättävät tuottoa alueelle jokin verran enemmän ja investoivat myös enemmän kuin ei-kasvuyritykset. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että ne ovat alueelle tärkeämpiä kuin ei-kasvuyritykset ja tuovat hyvinvointia alueelle mainittujen seikkojen ansiosta. Vastaava seikka on tullut esille monien muidenkin tutkimusten kautta (mm. Gullkvist & Ylinen 2008).

Tutkimustulokset osoittivat myös, että merkittävin kasvun mittari näyttäisi olevan yrityksen tuloksen kasvu. Tämä erotti selkeästi kasvuyritykset ei-kasvuyrityksistä. Silti lievää tulosten kasvua voi toki esiintyä myös ei-kasvuyrityksissäkin jo yksistään inflaatiovaikutuksen vuoksi. Tulokset olivat myös tilastollisesti erittäin merkitseviä (Pearsons Chi-Square = 0,00). Mitattaessa liikevaihdon, työntekijämäärän, investointien ja viennin kasvua, näyttäisi olevan niin, että myös ei-kasvuyrityksissä voi näissä tekijöissä esiintyä pientä kasvua.

Taulukko 2. Tuloksen yli 10 %:n suuruinen kasvu viimeisen kahden vuoden aikana

	Kasvuyritys kpl	Ei-kasvuyritys kpl
Tuloksen kasvu		
Tuloksen kasvu 10,01 – 20 %	38	0
Tuloksen kasvu 20,01 – 50%	27	0
Tuloksen kasvu 50,01 – 100 %	7	0
Tuloksen kasvu yli 100 %	3	0
Yhteensä	75	167

Voiton käyttämisessä omalla alueella sen toimipisteisiin ei kasvuyritysten ja ei-kasvuyritysten välillä näytä olevan mitään tilastollisesti merkitsevää eroa. Alueen ulkopuolelle on investoitu niin vähän (5 yritystä), että sen perusteella ei voi vetää mitään johtopäätöstä. Kasvuyritykset ovat investoineet hiukan enemmän alueen ulkopuolelle. Myöskään tuotteiden jalostusasteen suhteen ei kasvu- ja ei-kasvuyritysten välillä näyttäisi olevan tilastollisesti merkitseviä eroja.

Kasvuyritykset näyttäisivät olevan jossain määrin enemmän mukana erilaisissa verkostoissa ja ketjuissa kuin ei-kasvuyritykset. Tulokset eivät ole kuitenkaan tilastollisesti kovin merkitseviä, vain ainoastaan suuntaa antavia.

Tuotekehityksessä valtaosa kaikista pohjalaisista yrityksistä näyttäisi keskittyvän osaamisalueeseensa ja kehittävän tuotteitaan sen pohjalta. Kasvuyritysten joukossa näyttäisi kuitenkin olevan suhteellisesti hiukan enemmän edelläkävijöitä tuotekehityksen suhteen.

Kasvuyrittäjyyden edistäminen

Kasvuyrittäjyyden edistämiseksi on tartuttava perheyritysten kasvuhaluun, kasvukykyyn ja kasvumahdollisuuksiin.

Perheyritysten **kasvuhaluun** voidaan vaikuttaa **alueella vahvistamalla yrittäjyyskulttuuria** sekä vaikuttamalla **yleiseen yrittäjyysilmapiiriin** alueella. Jos ilmapiiristä onnistutaan kehittämään yrittäjyyttä suosiva, on todennäköistä, että se vaikuttaa myös **yritystasolla** yritysten kasvuhaluihin. Erityisesti kannattaa panostaa nuoriin yrityksiin, koska monet tutkimukset ovat osoittaneet, että nuoret yritykset ovat kasvuhaluimpia kuin vanhemmat. (Kangasharju 2000). Perheyrityksissä tämä usein tarkoittaa sitä, että äskettäin perheyrityksiksi ryhtyneet ovat innokkaita antamaan näyttöä osaamisestaan. Tärkeimmäksi kasvukeinoksi yrityksissä nähdään oman tuotannon ja myynnin laajentaminen. Yhteistyömahdollisuudetkin on huomattu, mutta huomattavasti vähäisemmässä määrin ja halua yhteistyöhön näyttäisi olevan melko vähän.

Perheyritysten **kasvukykyyn** voidaan vaikuttaa monin eri toimenpitein **alueella ja myös valtakunnallisesti**. Lähtökohtana on *osaamisen ja resurssien vahvistaminen*, jotta kasvu mahdollistuu. Keinoina ovat tuotekehityksen ja muun osaamisen edistäminen. Resurssien tarjoaminen yrittäjille on keskeinen kasvuyrittäjyyteen vaikuttava tekijä. Tämä voi tapahtua mm. verohelpotuksin, kasvun rahoitusta tarjoamalla sekä sukupolven- ja omistajanvaihdoksia edistämällä.

Yritystasolla kasvukykyyn vaikuttavat luonnollisesti myös osaamisen kasvattaminen ja resurssien vahvistaminen. Jos yleiset edellytykset alueellisesti/valtakunnallisesti ovat olemassa, on melko todennäköistä, että näihin tartutaan myös perheyritystasolla.

Kasvumahdollisuuksien parantumiseen voidaan vaikuttaa **alueella julkisten yrityspalveluiden** kehittämisen kautta ja kehittämällä niitä asiakaslähtöisiksi ja hyvin aluetta kattavaksi. Kasvumahdollisuuksiin vaikuttavat myös *sukupolvenvaihdoksen* toteuttamismahdollisuudet ja siihen liittyvät rahoitus- ja verotuskäytännöt. Kasvumahdollisuuksia tarjoavat luonnollisesti hyvä infrastruktuuri, yhteistyö sijaintikuntien kanssa, alueen hyvä elinkeinopolitiikka ja vilkas muu yritystoiminta. Jos alueella toimii tiiviitä yritysverkostoja, ne mahdollistavat erilaiset alihankintatyöt ja oman liiketoiminnan kasvattamisen yhteistoiminnan kautta.

Yritystasolla kasvuyrittäjyyden on nähty olevan sidoksissa yleensäkin yhteen tai useampiin seuraavista aktiviteeteista: uusien tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen, tuotantotapojen ja menetelmien kehittämiseen, uusien markkinoiden hakemiseen, uusien raaka-aineiden löytämiseen tai hyödyntämiseen sekä organisaation ja osaamisen kehittämiseen (Schumpeter 2000).

Kasvumahdollisuuksien etsintä yrityksessä tulisi tapahtua Saurion (2005) mukaan seuraavilla osa-alueilla: materiaalistien resurssien (pääoma, koneet laitteet, toimitilat, tuotteet, keksinnöt) immateriaalistien resurssien (mm. osaaminen, verkostot), kysyntä- ja kilpailuinformaation (tarpeet, markkina-aukot, vähäinen kilpailu) ja tarjontainformaation (uusi teknologia, uudet tuotteet, palveluinformaatio, uudet raaka-aineet) sektoreilla.

Perheyriytsten kansainvälistymisen edistäminen

Lähtökohdat

Perheyriytokset voivat kasvaa hankkimalla uusia asiakkaita uusilta markkina-alueilta, myös kansainvälisiltä markkinoilta (Ansoff 1965, Hyrsky & Lipponen 2004). Stenholm on havainnut, että perheyriytokset ovat alttiimpia kasvamaan kansainvälisesti ja näiden yriytsten markkinaosuus on kasvanut useammin kuin ei-perheyriytosten. On myös huomattu, että perheyriytöksissä kasvu on ollut kannattavampaa kuin ei-perheyriytöksissä. Tämän on nähty osoittavan, että perheyriytöksissä panostetaan yriytstoiminnan kasvattamisen ohella myös yriytstoiminnan jatkuvuuteen (Heinonen & Pukkinen 2005; Lehtonen 1999). Tämän on nähty erottavan ne ei-perheyriytöksistä (Stenholm 2005). Aikaisemmat selvitykset osoittavat myös, että kansainvälistyneet perheyriytokset tuovat hyvinvointia alueelle lisääntyvien työpaikkojen, investointien ja verotulojen kautta (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998). Eriytisesti eri alueiden kannattaisi siten tukea perheyriytsten kansainvälistymispyrkimyksiä alueiden hyvinvoinnin turvaamiseksi.

Tässä kappaleessa selvitetään perheyriytsten kansainvälistymisen kautta tapahtuvaa kasvamista ja sen edistämismahdollisuuksia. Tarkastelussa tuodaan esille myös, mikä on kansainvälistymällä kasvaneiden perheyriytsten merkitys alueellisesti. Tutkimusaineiston valossa selvitetään pohjalaisten kansainvälistyneiden ja ei-kansainvälistyneiden perheyriytsten merkitystä. (Hyytinen & Rouvinen 2005) Tarkastelu rajataan koskemaan kansainvälistymisen osalta vain vientiä harjoittavia yriytksiä. Muu yriytsten kansainvälistyminen ei kuulu siten tämän tarkastelun piiriin.

Monet tutkijat ovat todenneet, että perheyriytsten kansainvälistymistä on tutkittu varsin vähän (Davis & Harveston 2000; Gallo, Arino, Manez & Cappuyns 2002; Gallo & Pont 1996) Eriytisesti Suomessa perheyriytsten kansainvälistymiseen liittyvää tutkimusta on toistaiseksi vähän. Varsinkin alueellisesta perheyriytsten kansainvälistymisen tarkasteluista on puutetta.

Perheyriytsten kansainvälistyminen aikaisemmassa kirjallisuudessa

Perheyriytsten kansainvälistymisestäkin on eri tutkijoilla hyvin ristiriitaisia käsityksiä. Toisaalta perheyrittäjyyden katsotaan edustavan kaikkea sellaista, mikä on tavoiteltavaa yleensäkin yriytstoiminnassa (Kets de Vries 1993). On osoitettu, että perheyriytsten kansainvälistymisen aste on verrattavissa ei-perheyriytksiin. Eriytisesti tämä näkyy vanhempien ja suurempien perheyriytsten kohdalla (Graves & Thomas 2003).

Toisaalta perheyritysten kansainvälistymistä tarkasteltaessa on nähty, että ne ovat vähemmän halukkaita kansainvälistymään kuin muut yritykset (Graves & Thomas 2003). Perheyritysten on myös nähty suhtautuvan toimintaympäristöönsä epäluuloisemmin kuin ei-perheyritysten (Donkels & Frölich 1991).

On todettu, että kunkin maan puitetekijöiden laatu (mm. yrittäjyyspolitiikan ja tukitoimien taso, rahoituksen saatavuus, teknologian siirto uusiin yrityksiin) on positiivisessa yhteydessä erityisesti kasvu- ja vientihakaiseen yrittäjyyteen (Autio 2003). Tässä mielessä Suomessa olisi hyvät mahdollisuudet lisätä perheyritystenkin kansainvälistymistä.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että verkostot voivat auttaa perheyrityksiä kansainvälistymisen yhteydessä kahdella tavalla. Verkostot edistävät kansainvälistymistä koskevan tiedon ja kansainvälisten kontaktien saamista. Lisäksi verkostosta on apua kansainvälistymisen edellyttämien resurssien ja siinä vaadittavien ominaisuuksien kehittämisessä ja hankkimisessa (Graves & Thomas 2003). Silti aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että perheyrityksillä on vähemmän verkostosuhteita ja yhteistyötä kuin ei-perheyrityksillä (Litz, 1997). Osittain tästä ehkä johtuukin se, että perheyrityksillä on todettu olevan enemmän vaikeuksia operaatioidensa kansainvälistämisessä kuin ei-perheyrityksillä (Graves & Thomas 2003). Vähäisen vuorovaikutuksen on nähty vaikuttavan siihen, että perheyritykset nojaavat toiminnassaan enemmän yrityksen traditioihin ja historiaan ja panostavat vähemmän kykyjensä kehittämiseen pärjätäkseen kansainvälisillä markkinoilla (Kets de Vries 1993). Monesti perheyritysten traditioihin kuuluu toimia kotimarkkinoilla. Perheyritykset ovat usein pienempiä kuin muut yritykset ja niiltä puuttuu sen vuoksi kansainvälistymiseen tarvittavia resursseja (Graves & Thomas 2003).

Kapeiden kotimarkkinoiden vuoksi taloudellisen kasvun välttämätön edellytys on suomalaisyrityksillä ollut vienti ja toiminnan kansainvälistyminen. Kiristynyt kilpailu kotimarkkinoilla on lisännyt yhä useamman pienen ja keskisuurenkin yrityksen tarvetta kansainvälistyä. Kasvuyrityksille pidetään usein luonteenomaisina sitä, että ne hakevat kasvua ulkomailta. Vientitoimintaa harjoittavista yrityksistä varsin suuri osa on sellaisia, jotka harjoittavat vientiä osana jonkin toisen suomalaisen yrityksen tuotekokonaisuutta esimerkiksi alihankkijoina. Näitä on myös perheyritysten joukossa. Kauppa- ja teollisuusministeriön selvityksen mukaan vain 52 prosenttia pk-yrityksistä harjoittaa suoraan vientiä ulkomaisille tilaajille. (KTM 2005)

Pohjalaisten perheyritysten kansainvälistyminen

Tutkimusaineistojen analyysin perusteella voidaan todeta, että vientiä harjoittavat tutkitut pohjalaiset perheyritykset ovat usein osakeyhtiöitä, niissä on suhteellisen paljon työntekijöitä, niiden liikevaihto on keskiverto perheyritystä suurempi, samoin verojen määrä. Tyypillistä niille on myös se, että ne ovat usein investoineet verrattain paljon yritykseen. Suurehkosta työntekijämäärästä seuraa myös se, että yritysten palkkakustannukset ovat kohtuullisen suuret. Vienti on myös yhteydessä viennin kasvutekijään. Vientiryityksillä on yhteyksiä kansainvälisiin yrityksiin ja verkostoihin. Tyypillistä on myös, että voittoja käytetään alueen ulkopuolelle esimerkiksi yrityksen ulkomailla oleviin sivutoimipisteisiin ja niiden perustamiseen.

Vientiyritykset eivät olleet yleisesti ottaen tuotekehittelyn edelläkävijäyrityksiä. Haastattelututkimus sen sijaan osoitti, että kansainvälistymisen alkuvaiheessa tuotteita usein joudutaan sopeuttamaan kansainvälisiä markkinoita varten. Tämä vaihe merkitsee voimakasta tuotekehittelyn kautta yritysten kannalta.

Vientiä harjoittavien perheyritysten merkitys alueen kannalta

Vientiyritysten merkitystä alueen kannalta kuvataan seuraavassa taulukossa eräiden tekijöiden osalta:

Taulukko 3. Keskiarvot eräistä taloudellisista tekijöistä

	Vientiyritys	Ei-vientiyritys
Työntekijöiden määrä	33 kpl	29 kpl
Liikevaihto vuodessa	15,9 milj.€	6,9 milj.€
Verotettava tulo vuodessa	15,17 milj.€	10,13 milj.€
Palkkakustannusten määrä vuodessa	128.115 €	84.834 €

Edellisten tietojen perusteella voidaan todeta, että vientiä harjoittavilla pohjalaisilla perheyrityksillä on suurempi taloudellinen merkitys alueella kuin ei-vientiyrityksillä. Liikevaihto on korkeampi ja verotettava tulo vuodessa korkeampi kuin ei-vientiyrityksillä. Ne työllistävät enemmän työntekijöitä kuin ei-vientiyritykset ja sen mukaisesti myös maksavat enemmän palkkoja ja siten tuovat hyvinvointia alueelle. Kansainvälistyneiden ja ei-kansainvälistyneiden yritysten keskimääräinen palkkojen ero vuodessa on noin 950 euroa suurempi työntekijää kohti laskettuna kansainvälistyneissä yrityksissä. Vuosittainen liikevaihto työntekijää kohti laskettuna on noin 243.887 euroa suurempi kansainvälistyneissä yrityksissä keskimäärin vuositasolla verrattuna ei-kansainvälistyneisiin yrityksiin.

Tutkituista yrityksistä 18 vastasi, että vienti on kasvanut kahden edellisen vuoden aikana. Näistä viidessä yrityksessä viennin kasvu on ollut yli 50 %. Muiden yritysten viennin kasvu on jäänyt kahden viimeisen vuoden aikana alle 50 %:n. Näistä kuudella viennin kasvu on ollut korkeintaan 10 %. Vientiä kasvattaneista yrityksistä yhdeksän työllistää vähintään 50 työntekijää.

Haastattelututkimuksen mukaan merkittävin kansainvälistymisestä koitua etu on yleinen *myynnin volyymien kasvu*. Jokainen haastateltava yritys on ollut tyytyväinen siihen, että toimintaa on kasvatettu oman maan rajojen ulkopuolelle. Yritykset ovat saaneet toiminnalleen vakaamman pohjan markkina-alueen laajentamisella. Tuotteen valmistusmäärien kasvaessa tuotekohtaiset valmistuskustannukset alenivat. Volyymien kasvusta aiheutuva *lisäresurssien tarve nähdään myös positiivisena asiana*. Tämä on antanut mahdollisuuden laajentaa työtiloja, rekrytoida lisää henkilöstöä sekä uudistaa konekanta ja

muuta kalustoa. Tällä tavoin kansainvälisiä markkinoita varten tehdyt panostukset hyödyttävät toimintaa myös kotimarkkinoilla (Melin 2008).

Maailemanlaajuinen kaupankäynti näkyy myös *kaupankäynnin ja kassavirtojen tasaantumisena* sesonkiluonteisessa toiminnassa. Tuotantoon ei tule turhia katkoksia. Suomen omien *suhdannevaihteluiden merkitys on pienentynyt* ulkomaankaupan myötä. Osa haastatelluista arvioi, että ilman kansainvälistymistä koko yritystä ei välttämättä olisi enää edes olemassa. Varsinkin 90-luvun alun lamavuosista selvittiin näissä yrityksissä nimenomaan vientitoiminnan avulla. Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että toiminta olisi ainakin paljon pienimuotoisempaa ilman vientiä.

Perheyriitysten erityispiirteet kansainvälisillä markkinoilla

Kaikki haastatellut totesivat perheyriityksen toimintaa eniten leimaavaksi tekijäksi eräänlaisen varovaisuuden uusia markkinoita kohtaan.

Itse toiminta ulkomaisten kumppaneiden kesken ei ole merkittävästi erilaista perheyriitystaustan vuoksi. Kumppaneista moni on perheyriityksiä myös maailmalla, mutta tämä seikka on enemmänkin sattumaa kuin tietoinen ratkaisu. Suurin etu perheyriittäjällä on imagopuolella. Perheyriitystä arvostetaan ja se koetaan ehkä hieman luotettavammaksi ja persoonallisemmaksi kuin jokin muu yritys. Haastatellut totesivat, että kauppakumppaneiden mielestä perheyriitysten kanssa toimiminen on suoraviivaisempaa ja helpompaa kuin suuryriitysten. Samalla tosin muistutettiin, että tämä johtuu myös perheyriitysten pienemmästä koosta, jolloin byrokratia on automaattisesti vähäisempää.

Perheyriitysten kansainvälistymisen edistäminen

Pääsääntöisesti jo kotimarkkinoilla kasvunsa aloittaneiden tutkittujen pohjalaisten perheyriitysten on ollut helpompi lähteä hakemaan lisäkasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Kansainvälistyminen on siten ollut selkeästi *resurssikysymys*. Mukana on kuitenkin myös aivan pieniä yrityksiä, joiden tuotteet ovat olleet pitkälle kehitettyjä *erikoistuotteita*. Näiden kohdalla korostuvat *osaaminen* ja *verkostoituminen*. Johtamiseen liittyvien kykyjen ja valmiuksien olemassaolo perheyriityksessä voidaan nähdä selvästi myös tämän aineiston perusteella olevan yhteydessä perheyriitysten kansainvälistymiseen. (Graves & Thomas 2003)

Tutkitut perheyriittäjät ovat nähneet vientiin ryhtymisen haasteena, jonka eteen on nähtävä vaivaa osaamista kasvattamalla. Palkintona vaivannäöstä *myynnin volyymit* ovat kasvaneet uusiin mittasuhteisiin. Pohjalainen perheyriittäjä ei epäröi hakea tukea ulkopuoliselta taholta, mikäli tarve vaatii. Pääosin tuki painottuu taloudelliseen tukeen, mutta myös neuvontapalveluita hyödynnetään jonkin verran.

Verkostoituminen vaatii vielä kehittämistä. Nyt on päästy yleisen kokemuksen vaihdon tasolle, kehittämisrenkasiin. Sama koskee myös yhteisvientiä, mieluummin pidetään kaikki omissa käsissä kuin lähdetään liian syvään yhteistyöhön. Verkostoituminen toisi kuitenkin yrityksille suuremmat resurssit ja monipuolistaisi osaamista. Näin olisi

mahdollista hakeutua myös vaikeammille kansainvälisille markkinoille. Siten perheyri-
tysten **verkostoitumista** tulisi tukea alueella voimakkaasti.

Kansainvälinen kaupankäynti on merkittävä osa arkipäivää ja toisaalta tae vakaasta kas-
vusta myös tulevaisuudessa. Yritykset tuovat alueelle ennen kaikkea taloudellista hyvin-
vointia, työpaikkoja, aktiviteettien jatkuvuutta, osaamista, resursseja ja yhteyksiä. Nämä
kaikki näkyvät vaurautena ja toimeliaisuutena alueella. On myös havaittu, että kansain-
välisen liiketoiminnan kasvaessa yrityksen jatkaja löytyy todennäköisemmin sukupol-
venvaihdoksessa perheen tai suvun piiristä (Ruotsalainen & Kansikas 2004).

Yhteiskunnan ja varsinkin eri alueiden asiantuntija- ja rahoitusorganisaatioiden kannat-
taisi siten panostaa voimakkaasti perheyri-tysten kansainvälistymisen edistämiseen tarjo-
amalla **rahoitusta** resurssien hankkimista varten, **ohjeita ja neuvoja** osaamisen kohotta-
miseksi sekä tuotekehittelyä edistämiseksi.

Yhteenveto

Myös kansainvälistyvät yritykset kasvavat. Ne suuntaavat kasvunsa vain olosuhteiden
vuoksi kansainvälisille markkinoille. Yritys voi luonnollisesti kasvaa ja pysytellä siitä
huolimatta vain kotimarkkinoilla. Myös tutkimustulokset vahvistavat tätä käsitystä.
Kaikki yrityksen kasvusta tai kansainvälistymisestä aiheutuvat positiiviset alueelliset ja
yrityskohtaiset vaikutukset ovat pääsääntöisesti samanlaisia.

Kansainvälistyminen tuo luonnollisesti perheyri-tyksillekin joukon lisähaasteita. Sekä
kasvu että kansainvälistyminen luovat lisää työpaikkoja, investointitarvetta, kasvattavat
liikevaihtoa, tuottoja, palkkamenoja ja veroja. Myös kansainvälistyminen tuottaa kasvua,
joka näkyy viennin kasvuna, resurssien kasvattamistarpeena ja investointien kasvuna.

Sekä kasvu että kansainvälistyminen edellyttävät osaamista ja luovat tarpeen kasvattaa
osaamista ja henkilöresursseja. Perheyri-tyksille on tyypillistä se, että eri sukupolvet sitou-
tavat toimintaan, mikä merkitsee toiminnan jatkuvuutta. Yritysten verkostoituminen ja
yhteistyön tarve kasvaa jossain määrin, mikä vahvistaa yritysten toimintamahdollisuuksia
niin kotimaassa kuin kansainvälisillä markkinoilla. Monet kasvuyritykset ovat myös
tuotekehittelyn osalta edelläkävijöitä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kasvavilla ja vientiä harjoittavilla yrityksillä on merki-
tystä alueen kannalta seuraavilta osin:

Taulukko 4. Kasvavien ja vientiä harjoittavien yritysten merkitys alueen kannalta

Merkitystekijä	Ilmentymä tutkimuksessa
Työllistävä merkitys	Keskimääräistä suurempi työntekijämäärä Työntekijämäärän kasvu tyyppillistä
Taloudellinen merkitys investoinnit, verotulot, voittojen käyttö alueella	Suurehkot investoinnit yritykseen ja ulkopuolelle suurehkot verotulot, palkkamenot, liikevaihto, vienti
Yhteistoimintaa edistävä merkitys	Kansainvälinen ja alueellinen verkostoituminen jossain määrin tyyppillistä
Yritysten tuotekehitystä edistävä merkitys	Yritykset useammin edelläkävijöitä alansa tuote- kehityksessä
Yritysten kasvua edistävä merkitys	Viennin kasvu, resurssien kasvu, liikevaihdon kasvu, vientiosaamiseen liittyvä kasvu
Viennillä suhdanteita ja kausivaihteluita tasoittava merkitys	Myynnin pysyminen tasaisena
Toiminnan jatkuvuus	Eri sukupolvien sitoutuminen toimintaan

Korkeakoulujen hajasijoituksella maan eri alueille on pyritty siihen, että korkeakoulut toimisivat alueensa kehittäjinä ja aluevaikuttajina.

Kasvuyritysten **organiseen kasvuun** korkeakoulut pystyvät vaikuttamaan mm. tuottamalla asiantuntevaa työvoimaa alueensa tarpeisiin. Sitä kautta mahdollistetaan myös tuottojen ja liikevaihdon jatkuva kasvattaminen. (Arhio 2008) Kasvuyritysten **kehittämistoiminta** edellyttää myös tuotekehityspalveluita, verkostoitusstrategioiden kehittämistä sekä markkinoinnin ja organisaatioiden kehittämistä. Näihin haasteisiin korkeakoulut voivat vastata t&k-toimintansa sekä muun projektitoimintansa ja opinnäytetöidensä kautta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hankalimmaksi yritykset kokivat sopivien yhteistyökumppaneiden etsimisen ulkomailta. Perheyrittäjyyden **kansainvälistymisen edistämisen** tulisi siten lähteä siitä, että perheyrittäjiä avustetaan ulkomaisten kumppaneiden etsimisessä. Korkeakouluilla pitäisi olla huomattavasti keskeisempi rooli perheyrittäjien ja pk-yritysten kansainvälistymisen aktivoimisessa. Jokaisella korkeakoululla on runsaasti yhteistyökumppaneita eri puolilla maailmaa. Näiden yhteistyökumppaneiden

hyödyntäminen haettaessa oman alueen yrityksille kansainvälisiä kumppaneita tulisi olla keskeinen korkeakoulujen ja yliopistojen kansainvälistymiseen liittyvä tehtävä tulevaisuudessa. Lisäksi korkeakouluilla on asiantuntemusta kansainvälistymiseen liittyvän koulutuksen, informoinnin ja rahoitusmahdollisuuksien hyödyntämiseen liittyvillä sektoreilla. Korkeakoulut voisivat myös auttaa yrityksiä verkostoitumaan keskenään esimerkiksi vientirenkaita muodostettaessa ja niiden toimintaa jatkettaessa.

Keskeiset viestit:

- Yritysten yhteistoiminnan aikaansaaminen ja verkostojen muodostaminen edistävät perheyriyten kasvua ja kansainvälistymistä.
- Ulkomaisten yhteyksien luomisen edistäminen on alueellisesti tärkeää.
- Tuotekehittely edesauttaa kasvua ja kansainvälistymistä.
- Osaamisen, erityisesti johtamisosaamisen vahvistaminen perheyriyksissä on tärkeää.
- Alueellinen neuvonta ja ohjaus sekä rahoituksen tarjoaminen myös valtakunnallisesti perheyriyksille ovat keskeisiä kasvua ja kansainvälistymistä vauhdittavia tekijöitä.

Lähteet

Ajzen, I (1991). Theory of planned behavior. *Organizational Behaviour and Human Decision. Processes* 50, 179-211.

Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy: An Analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, New York.

Arhio, K. (2008). Luova laatu ja arvoinnovaatiot opivan verkoston tuottamina – tapaus-tutkimus rakennuspuutuoteteollisuuden verkostosta. Teoksessa: *Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen*. Toim. Toivola, T, Tornikoski, E, Tuomi, L. & Varamäki, E. Edita. Helsinki.

Autio, E. (2003). *High expectation entrepreneurial Monitor 2003 Finland Executive Summary*. Helsinki University of Tecnology, Espoo.

Daily, C & Thompson, S. (1994). Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: An Empirical Examination. *Family Business Review*, 7 (3): 237-249.

Davis, P.S. & Harveston, P.D. (2000), Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur Family Business, *Family Business Review*, Vol 13(2). pp.107-120.

Donkels, R. & Frölich, E. (1991). Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2): 149-160-
Elinkeinelämän keskusliitto (2006). *Kasvun ajurit 2, Kasvuyrittäjyyden jatkuvuus Suomessa*. Erst & Young.

- Etna 2007: Jyrki Ala-Yrkkö, Mika Pajarinen, Petri Rouvinen & Pekka Ylä-Anttila: Family Business and Globalization in Finland Keskusteluaiheita No. 1080
- Gallo, M.A., Arino, A., Manez, I. & Cappuyns, K. (2002), Internationalization Via Strategic Alliances in Family Business, *The Future of Family Business: Values and Social Responsibility*, Helsinki, University of Jyväskylä.
- Gallo, M.A. & Pont, C.G. (1996), Important Factors in Family Business Internationalization, *Family Business Review*, Vol.9(1), pp. 45-60
- Graves, C. & Thomas, J. (2003). *Venturing Beyond the Backyard: Internationalisation of The Family Business*; 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand. 2003.
- Gullkvist, B. & Ylinen, M. (2008). Strategisten tavoitteiden kommunikoinnin ja suorituskyvyn mittauksen merkitys kasvuyritysten innovatiivisuudelle ja suorituskyvylle. Teoksessa: Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Toim. Toivola, T, Tornikoski, E, Tuomi, L. & Varamäki, E. Edita. Helsinki.
- Halttunen, J (2004). Teollisten perheyriyten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen Tarkastelu. Jyväskylä Studies in Business and Economics, University of Jyväskylä, 30.
- Heinonen, J. (2005). Perheyrittäjyys ja sen merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa. Teoksessa Perheyrittäjyyden voimin alueelliseen ja kansainväliseen menestykseen, Toimittanut: Tapio Reponen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja C-1:2005. Turku
- Heinonen, J & Pukkinen, T. (2005) Yrittäjien mielikuvat kasvusta; teoksessa Kasvun Olemus ja reitit, fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Ed. Heinonen, J. 2005, Esa Print, Tampere.
- Heinonen, J & Toivonen, J. (2003). Perheyriyksen suomalaisessa yhteiskunnassa. Teoksessa Quo vadis, suomalainen perheyriy? Toim. Jarna Heinonen. Turun kauppakorkeakoulu, PK-Instituutti. Turku, s. 23-40.
- Hyytinen, A. & Rouvinen, P. (2005). Onko talouskasvua ilman yrittäjiä? Teoksessa Ari Hyytinen – Petri Rouvinen (toim.) Mistä talouskasvu syntyy? ETLA, Helsinki.
- Hyrsky, K. & Lipponen, H. (2004). Yrittäjyyskatsaus 2004, Kauppa- ja teollisuusministeriö, elinkeino-osasto.
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R. & Reheul, A-M. (2002). between family and non-family firms: impact of different research samples with increasing elimination of demographic sample differences—Antwerp: UA. Research paper/Faculty of Applied Economics UFSIA-RUCA.
- Kangasharju, A. (2000). Growth of the Smallest: Determinants of Small Firm Growth During Strong Macroeconomic Fluctuations. *International Small Business Journal*. Vol. 19 s. 28-43.

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2005) Perheyritykset. Perheyritykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. Julkaisuja 16/2005. Helsinki.

Kets de Vries, M. (1993) The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and The Bad News. *Organizational Dynamics*, 21 (3): 59-71.

Koiranen, M (1999). Perheyritykset meillä ja muualla, *Consulting Forum* 5/1999)

Koiranen, M. (2000). Juuret ja siivet- Perheyrityksen sukupolvenvaihdos. Oy Edita Ab, Helsinki.

Kreuger, N.F. & Brazeal, D.V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (1), 91-104.

Lehto, T (2006). Kasvuyritykset amk:n aluekehitysmahdollisuutena. AMK- ja ammatillisen koulutuksen tutkimuspäivät 11-12.10.2006.

Lehtonen, P. 1999: osaamispohjaisten yritysten menestystie. Teoksessa *Strateginen yritysyritys*. Toimittanut Pekka Lehtonen. Helsinki: Kauppakaari.

Leminen, S & Westerlund, M (2008).Pk-yritysten kasvustrategiat. Teoksessa: *Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen*. Toim. Toivola, T, Tornikoski, E, Tuomi, L. & Varamäki, E. Edita. Helsinki. Yritykset, Toim. Pekka Lehtonen, Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Litz, R. (1997). The Family Firm´s Exclusion From Business School Research: Explaining the Void; Addressing the Opportunity, *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol. 21(3), pp. 55-71.

Malinen, P.(2003) Suomalaisen yritysten kasvuhakuisuus. Teoksessa: *Quo Vadis, suomalainen perheyritykset?* Toim. Jarna Heinonen, 60-74. PK-Instituutti, Turun kauppa- korkeakoulu: Turku

Melin, K. (2008). Kansainvälistymällä kasvavat perheyritykset. Teoksessa: *Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen*. Toim. Toivola, T, Tornikoski, E, Tuomi, L. & Varamäki, E. Edita. Helsinki.

Mäki-Fränti, P. (2006). PK-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus. Tutkimus suomalaisella yrityskyselyaineistolla. *KTM julkaisuja* 41/2006.

Net Effect (2006). Kaakkois-Suomen kasvuyritykset. Saatavilla: <http://tip.kaakkois-suomi.fi/pdf/Kaakkois-Suomen%20kasvuyritykset%20raportti%20final.pdf>

Ollus, M., Ranta, J. & P. Ylä-Anttila (toim.) (1998). Yritysverkostot – kilpailua idedolla, nopeudella ja joustavuudella. Sitra, Helsinki.

Pukkinen, T., Stenholm, P. & Malinen, P. (2005). Kasvun demografia – kasvu yritysten tunnuspiirteet. Teoksessa Heinonen, J. (toim). Kasvun Olemus ja Reitit. S. 25 – 49. Esa Print. Tampere.

Rouvinen & Ylä-Anttila (2006).ETLA

Ruotsalainen, T. & Kansaikas, J. Perheyritysbarometri. Perheyritysten liitto ry. 2004.

Römer-Paakkanen 2004. Yrittäjyys ja perheyrittäjyys ”Seniiori-Suomessa” 2110-luvulla. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta.

Saurio, S. (2005). Kasvuyrittäjyys. Julkaisematon materiaali.

Schumpeter, J.A. (2000). Briefe/Letters. Ed. U Hedtke and R. Swedberg. Tubinga: Mohr.

Stenholm, P. (2005). Perheyritykset matkalla kasvuun. Teoksessa Perheyrittäjyyden voimin alueelliseen ja kansainväliseen menestykseen, Toimittanut: Tapio Reponen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja C-1:2005. Turku

Storey, D.J. (1994). Understanding The Small Business Sector. London. Thomson.

Toivonen, J. Stenholm, P & Heinonen, J. (2005). Kasvun erilaiset ehdot. TeoksessaHeinonen, J. (toim). Kasvun olemus ja reitit. S. 119-113. Esa Print. Tampere.

Timonen, J. (2006). Perheyritysten liiton hallituksen puheenjohtaja.

Tornikoski, E. (2008). Kasvaneen yrityksen profiili ja toiminnan painopisteet. Teoksessa: Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Toim. Toivola, T, Tornikoski, E, Tuomi, L. & Varamäki, E. Edita. Helsinki.

Ward, J.L. (1997). Growing the Family Business: Special Challanges and Best Practices, Family Business Review, Vol 10(4), pp. 323-337.

JULKISEN JA YKSITYISEN SEKTORIN

YHTEISTOIMINNALLISUUS

HOIVAPALVELUJEN MARKKINOILLA

Raimo Koivisto
Vaasan ammattikorkeakoulu
raimo.koivisto@puv.fi

Tiivistelmä

Empiirisen tutkimuksen avulla haluttiin tarkastella julkisen sektorin ja yksityisten hoivapalvelujen tuottajien muodostamaa kokonaisuutta, siinä vallitsevina keskinäisiä suhteita, niiden muotoutumista ja merkitystä palvelujen tuotannolle. Kunnalliset palvelut, jotka muodostavat pääosan hoivapalvelujen tuotannosta, ovat olleet arvioinnin ja keskustelun kohteena painokkaammin jo 1980-luvulta alkaen. Tällöin julkiset palvelut olivat voimakkaan laajentumisen kohteena ja keskustelu kääntyi vääjäämättä myös julkisen talouden kasvuun. Huomiota kiinnitettiin mm. julkisten palvelujen epäiltyyn tehottomuuteen ja ratkaisuja ryhdyttiin etsimään ns. uuden julkisjohtamisen (new public management) hengessä palvelujen uudeltaisesta tuottamisesta yksityistä palvelutuotantoa hyödyntämällä. Tässä tutkimuksessa on haluttu tarkastella julkisen ja yksityisen palvelutuotannon suhdetta hoivapalvelujen näkökulmasta, koska tämä sektori on voimakkaasti kehittymässä ja sen taloudellinen merkitys on kasvava. Tässä tutkimuksessa kuntien ja yksityisten hoivapalveluyritysten sekä ns. kolmannen sektorin palvelutuotannon kokonaisuudesta etsittiin yhteistoiminnallisia piirteitä, koska tulevaisuuden palvelukysynnän kasvun on arveltu ylittävän julkisen sektorin mahdollisuudet riittävään palvelutarjontaan. Yhteistoiminnallisia piirteitä tarkasteltiin Grayn systeemisen teorian pohjalta.

Tuloksina havaittiin, että yhteistoimintaongelman määrittely tapahtui kuntien sisäisenä poliittishallinnollisena prosessina, jossa legitiimit jäsenet edustivat kuntaa. Yksityiset tuottajat rekrytoitiin oman rekrytointiprosessin kautta mukaan yhteistuotantoon, jolloin myös ne saavuttivat legitiimin aseman. Rekrytointiperiaatteet perustuivat avoimuuteen ja lakisidonnaisuuteen ja olivat ilmeisen joustavia, mutta prosessin sovellutukset vaihtelivat ja ne oli määritelty kuntakohtaisesti poliittis-hallinnollisilla linjauksilla. Kunnat täyttivät järjestelmäajattelun edellyttämän auktoriteetin aseman, mutta itse palvelutuotantoon osallistuvien määrät eivät yleensä vastanneet yhteistoimintaongelman laajuutta. Yhteistoiminnan suuntaamisessa arvoyksimielisyys on keskeinen järjestelmän tunnusmerkki. Koska formaalinen valta ja informaalinen vaikutusvalta keskittyivät kuntiin, yhteistuotantoa suuntaavat arvot määrittyivät kuntien toimesta. Kuntien yhteistoimintamallit jakoutuivat selkeästi perinteisiä arvoja kannattaviin ja uutta kokeileviin. Molemmissa malleissa tärkeinä reunaehtoina olivat kuitenkin tuloksellisuus ja kustannustietoisuus. Yhteistoimintajärjestelmän rakenteistumisessa on keskeistä pitkäkestoinen riippuvuus yhteistoiminnasta, vallan jako sekä kyky käsitellä relevantisti ympäristön muutoksia. Pitkäkestoisesta riippuvuudesta oli osoituksena yhteistuotantoa ylläpitävä rahoitusjärjestelmä, joka kattoi sekä yksityisen toiminnan ylläpidon että kehittämisen. Sen tarkoituksena oli varmistaa sekä valittujen linjojen ylläpito että palvelujen toimintakyky. Vastaavasti yksityisiltä tuottajilta edellytettiin osallistumista kunnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Vallan polarisoitumista ei pyritty aktiivisesti vähentämään julkisen sektorin toimesta, vaan tehdyt ratkaisut tukivat aikaisempaa asetelmaa ja hallintamekanismina toimi koordinaatio.

Yhteenvetona tuloksista voidaan todeta, että yhteistoiminnallinen palvelutuotanto tapahtuu voimakkaasti kunta-auktoriteetin hallitsemana, suunnittelemana ja johtamana. Yhteistoimintaa harjoitetaan paikallisten olosuhteiden ja rakenteiden ohjaamana. Yhteistoiminnalliset piirteet ohjautuvat käytän-

nöistä käsin, mutta siirtyvät vain vähäisessä määrin strategiatasolle. Sen sijaan pitkäaikaista riippuvuutta kuvaavat tukijärjestelmät ja pyrkimykset vaikuttaa ympäristöön palvelujärjestelmien luomisella toimivat yhteistoimintarakenteita edistävästi.

Tutkimus tuo yrittäjäkoulutukselle lisätietoa erityisesti niistä perusmekanismeista, joiden kautta yhteistyö määritellään, suunnataan ja vakinaistetaan. Yrittäjäkoulutus hyötyy tiedoista, joiden avulla voidaan parantaa koulutettavien kykyä arvioida kunnassa vallitsevaa yhteistoimintailmapiiriä ja siten ennakoida tulevan yhteistoiminnan luonnetta. Anti tutkimus- ja kehittämistoiminnalle löytyy jatkotutkimus- ja kehittämisprojekti-aiheita, jotka voivat koskea hoivayrittäjien verkostoitumista, erikoistumista tai ketjuttumista. Tärkeä aihekokonaisuus on myös se, kuinka hyvin yrittäjät pystyvät vastaamaan palvelujen tuotanto-odotuksiin työn asettamista paineista huolimatta.

Tutkimusaiheen perustelu tutkimuksen ja käytännön näkökulmasta

1980-luvun lopun reformimyrönteisyys sekä laaja poliittinen yksimielisyys uudistuksista vaikuttivat siihen, että keskeisiksi julkisen hallinnon reformialueiksi muodostuivat yksityistäminen, hajautus ja johtaminen. (Salminen 2001: 142–144) Myös New Public Management -henkisestä poliittis-hallinnollisen järjestelmän uudelleenmuotoilusta on esitetty näkemyksiä. (Julkunen 2001: 96–97) Tämä kansainvälinen reformikehitys tulee heijastumaan myös tämän hoivayrittäjyyttä koskevan tutkimuksen taustalla.

1960- ja 1980-lukujen välisenä aikana palvelupoliittinen keskustelu pohjautui julkisen sektorin voimakkaaseen laajenemiskehitykseen. Tällöin julkisen sektorin tehtävien määrä kasvoi voimakkaasti ja myös nopeammin kuin yksityisellä sektorilla. Hallinnon voimakas laajeneminen sai aikaan keskustelua julkisen talouden kasvusta ja toisaalta myös julkisen vallan ja kansalaisten yksilönvapauksien suhteista. Palvelutuotannon osalta julkisen sektorin toimintaa epäiltiin tehottomaksi ja asiakkaiden vaikuttamismahdollisuuksia palveluihin vähäisiksi. (Salminen 1985: 95–97) Toinen keskeinen vaikuttaja palvelupoliittisessa keskustelussa oli 1990-luvun alun lama, joka lisäsi hyvinvointivaltion arvostelua jopa siinä määrin, että pohjoismaista hyvinvointivaltiota alettiin pitää laman syynä (Julkunen 2001: 78–79). Talouden aseman korostuessa valintojen yleisperusteluna, näkyi se myös talouden keskeisenä asemana palvelupolitiikan sääntelyssä. Valtionosuuksien väheneminen ja kunnallisen rahoituksen painottuminen kuntakohtaisiin verotuloihin näkyi kunnallistalouden korostumisena myös hyvinvointipalvelujen rahoituksessa. Muutos johti taloudellisten paineiden sekä lisääntyneen kunnallisen päätösvallan myötä julkisten palvelujen supistamiseen ja markkinahenkisten palvelujärjestelmien kokeiluihin. Toisaalta, vaikka markkinasuuntautumista käytettiin Suomen kunnissa esimerkiksi Ruotsia enemmän sopeutumiskeinona taloudellisiin vaikeuksiin, ei sen nähty tuolloin kuitenkaan radikaalisti muuttaneen palvelujärjestelmää (Ståhlberg 1998: 291).

Suomessa 1980- ja 1990-luvuilla kuntien autonomia kasvoi johtuen mm. vapaakuntakokeilusta, valtiosuussäädösten muutoksista ja kuntalain uudistamisesta. Tässä yhteydessä on myös viitattu valtion 1990-luvun uudenlaiseen vetäytyvään rooliin yhteiskunnallisessa hallinnassa, sääntöjen purkamiseen sekä asioiden delegoimiseen kunnille ja paikallishallinnolle. Vetäytymistä on tulkittu luottamuksen osoituksena mm. markkinoiden ja kolmannen sektorin kykyyn selviytyä mahdollisista ongelmatilanteista. Käytännössä tämä edellytti eri toimijoiden välisten rajojen rikkoutumista sekä tietoista vuoro-vaikutusta, yhteistyötä ja verkottumista. (Julkunen 2001: 95–96)

Kuntasektorin vahva asema palvelutuotannossa on edelleen säilynyt. Samalla kuitenkin yksityisen tuotannon määrä on ollut kasvussa. Stakesin tilastot osoittavat kasvua koko seuranta-ajan, vaikka laajoja edistämistoimenpiteitä ei ole valtakunnallisesti tehtykään. Suurimmat yksityistä toimintaa koskeneet muutokset ovat olleet kuntien ostamien yksityisten palveluiden valtionosuussääntelyn väljentäminen 1990-luvun alussa ja yksityistä tuotantoa koskevan sääntelyn uudelleenorganisointi vuosikymmenen lopulla. Viimeisimmät käytettävissä olevat tilastot osoittavat, että sosiaalialan yksityisten tuottajien määrä oli kasvanut 3726:een (v.2006) ja yksityisten terveystalujen tuottajien vastavasti 3196:een (v.2005). (Stakes 2007, Stakes 2006) Tämä merkitsee lähes 10600 toimipaikkaa. (Tilastokeskus 2008)

Muutokset yhteiskunnallisten palvelujen järjestämisessä ja koordinoinnissa sekä lisäykset palvelutarpeissa ovat aiheuttaneet erityisesti kunnille tarpeita muokata strategioita, joilla voidaan hallita ja ohjata pitkäjänteistä toimintaa. Palvelujärjestelmiin kohdistuvat muospaineet näkyvät kunnissa paitsi toiminnan tehokkuuden lisäämispyrkimyksinä, myös laajempina aluekehitys- ja kuntajaotuskysymyksinä. Tämän lisäksi kunnissa on arvioitu olevan pyrkimyksiä edistää NPM-ajattelua markkinaohjautuvuuden, liiketoiminnallisuuden, liikelaitostamisen sekä tilaaja-tuottaja-mallin soveltamisen muodossa. (Lähdesmäki 2003: 225–227)

Suomalaisen julkis- ja kunnallishallinnon uudistustoimia on katsottu tehdyn uuden julkisjohtamisen hengessä. Näistä tulostavoittelua, päätösvallan delegointia ja tehokkuuden tavoittelua voidaan pitää eräinä tärkeimmistä reformeista (Lähdesmäki 2003:214–221). Uudistukset ovat rohkaissut kuntia uusiin palvelujen tuotantomalleihin vaikuttamalla hallintokulttuuriin, talouteen ja julkisen sektorin roolin määrittelyyn.

Julkisen hallinnon reformien (mm. kustannusleikkaukset, kilpailuttaminen) on nyttemmin katsottu vaikuttaneen hyvinvointivaltion perustekijöiden asemaan siinä määrin, että puhutaan painopisteen siirtymisestä hyvinvointimallista kilpailumalliin. (Salminen 2001:150) Näitä byrokratia- ja talouskriittisiin perustuvia arvomuutoksia on ollut havaittavissa, ja niissä pääsisältönä on ollut valtion roolin mieltäminen aiempaa keveämmäksi. Kansallisten kysymysten näkeminen kansainvälisessä valossa on myös vaikuttanut suomalaiseen kehitykseen. Vaikutukset näkyvät esimerkkeinä, malleina ja ideoina, joita on pyritty soveltamaan Suomen oloihin.

Laman vaikutuksia voidaan niiden nopeuden ja syvyyden takia pitää merkittävinä 1990-luvun muutoksia liikkeelle panevina tekijöinä, joka ovat vaikuttaneet suomalaisen palvelupolitiikan tämänhetkiseen muotoon. Palvelu-uudistusten toteuttamisessa kunnat olivat Suomessa keskeisessä asemassa, ja kunnallisen autonomian korostaminen muodostui olennaiseksi tekijäksi uudistusten toteuttamisessa. Autonomian korostamista voidaan pitää selkeästi kansallisena piirteenä ja myös selkeänä erona esim. brittiläiseen uudistuspolitiikkaan verrattuna. (Haveri 2002 15–17; myös Virtanen 2003: 306)

Vireillä oleva kunta- ja palvelurakennemuutos on suurin kunnallishallinnon ja -palveluiden uudistus Suomen historiassa. Sen tarkoituksena on sekä vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, että edistää uusia palvelujen tuotantotapoja ja organisointia. Hankkeessa pyritään uudistamaan kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistamaan kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja. (Valtiovarainministeriö 2008)

Arvioitaessa palvelupoliittikkojen kehittämistä Suomessa, voidaan todeta, että poliittisena päämääränä järjestelmän kehittämisessä on pidetty universalismin säilyttämistä. Taloudellista tehokkuutta on puolestaan pyritty saavuttamaan hallinnollisin keinoin ja yhteiskunnallisia päämääriä kehittämällä asiakkaan aseman turvaava palvelujärjestelmä. Tämä tarkoittaa hyvinvointipolitiikan perustan säilyttämispyrkimyksiä, kuntien aseman korostamista ja rohkaisemista toimimaan palvelutuotannossaan yksityisen sektorin kanssa yhteistyössä sekä erityisesti palvelujen käyttäjien aseman huomioivia säädösmuutoksia. (Koivisto 2005 92–93)

Käytännössä hoivapalvelujen tuotantojärjestelmä rakentuu julkisesta, yksityisestä ja ns. kolmannesta sektorista, joissain tapauksissa myös kotitaloudet katsotaan järjestelmään kuuluvaksi osaksi. Julkisen sektorin tuottamat hoivayrittäjäyryspalvelut kanavoituvat kunnallisten ja kuntien omistamien organisaatioiden kautta, yksityisen sektorin tuottamat palvelut erityyppisten yritysten kautta ja kolmannen sektorin tuottamat palvelut järjestöjen ja säätiöiden kautta. Kuitenkin tässä tutkimuksessa kaupallisesti tuotettuja (for profit) ja ilman voittoa tuotettuja (non-profit) palveluja käsitellään pääsääntöisesti yhtenä ryhmänä, jolloin puhutaan yksityisistä hoivapalveluista.

Vaikka julkinen sektori tuottaa n. 70–80% hoivapalveluista, on sektoreilla myös yhteistoimintaa. Hyvinvointipolitiikan toteutus kuntien kautta näyttää johtaneen kuntien aktivoitumiseen yhteistuotannossa ja yksityisen palvelutuotannon lisääntymiseen mitattuna sekä tuottajien määrällä, että ostopalveluihin käytetyillä varoilla. Hierarkkisen palvelutuotannon julkisella sektorilla katsotaan olevan korvautumassa monenkeskisellä, sektorirajat ylittävällä tuotannolla, mikä merkitsee joidenkin tutkijoiden mukaan strategista siirtymää kohti ns. uutta julkisjohtamista. **Uuden julkisjohtamisen piirteitä voidaan löytää** valtion toimista delegoida päätösvaltaa kunnille, vähentää ohjausta, uusia valtionosuussäännöstöä sekä korostaa taloudellista ajattelua. (Haveri 2002:4; Virtanen 2003:4; Lehto 2003:35) Lisäksi on mainittu myös tulostavuuajattelu ja tehokkuuden tavoittelu. (Lähdesmäki 2003:214 – 221)

Valtion ohjaus kannustaa kuntia yhteistoimintaan yksityisten tuottajien kanssa ja valtakunnallisissa hankkeissa tuetaan palvelujärjestelmän yhteistoiminnallista kehittämistä. On kuitenkin epäselvää, missä määrin kunnat ovat siirtyneet kunnallisista palvelustrategioista luomaan systemaattisia yhteistoimintastrategioita voidakseen tyydyttää tulevaisuuden palvelutarvetta yksityisen sektorin kanssa. Aikaisemmassa tutkimuksessa kuntien on todettu arvioineen palvelutuotantoa mm. tehokkuuden, laadun, pysyvyyden, koordinoitavuuden ja markkinoiden toimivuuden kannalta (Uski, Jussila & Kotonen 2007:132).

Tavoitteet ja ongelmanasettelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella empiirisen aineiston valossa sitä, millaista kuntien ja yksityisten hoivapalveluja¹ tuottavien organisaatioiden yhteistoiminta on, miten se rakentuu ja toimii. Tutkimuksen taustalla ovat toisaalta suomalaisen julkis ja kun-

¹ Hoivapalvelut-nimitys on vakiintunut työvoimahallinnossa koskemaan terveydenhuollon ja sosiaalialan palveluja. (<http://www2.te-keskus.fi/new/poh/Tktt/2002/hoiva.pdf>)

nallishallinnon kehitystyö sekä odotettavissa oleva hoivapalvelujen lisääntyvä kysyntä. Tarkastelu painottuu yksityisiä sosiaalipalveluja tuottaviin yrityksiin ja järjestöihin.

Organisaatioiden välistä vuorovaikutusta on totuttu kutsumaan yhteistoiminnaksi, mikäli toiminnalla on organisaatioille yhteinen tavoite. Yhteistyön tutkimukseen on löydettävissä aineksia organisaatioita ja yhteistyötä koskevien teorioiden lisäksi systeemi- ja verkostomalleista sekä käsityksistä organisaatioiden välisistä suhteista ja suhteesta ympäristöön. Organisaatioiden yhteistoiminnan tutkimuskohteet liittyvät usein yhteistoiminnan sisältöön, rakenteeseen tai prosessiin, mutta myös organisaatiokulttuuriin tai työntekijöihin. Usein organisaatiotason yhteistoiminnan tutkimus kohdistetaan erillisten järjestelmien yhteensovittamiseen hallinnollisena tai toimintapoliittisena koordinaationa. Yhteensovittamisen tutkimus soveltuu ongelma-keskeisen palvelujärjestelmän tutkimiseen, koska sen työnjako perustuu hallinnollisesti eriytettyjen ongelmien ratkaisuun. (Vornanen 1995: 96–100, 172)

Se, että palvelujen kysynnän arvioidaan tulevaisuudessa kasvavan voimakkaasti ikärakenteen muutoksesta johtuen, asettaa julkisen sektorin palvelutuotannolle uusia haasteita. Suomessa valtakunnallisen palvelupolitiikan suunnittelussa on tiedostettu etenkin väestörakenteen ja elinolosuhteiden muutoksista johtuvat palvelukysynnän kasvupaineet. Ikärakenteen muutoksen odotetaan lisäävän erityisesti toimeentuloturvan sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen tarvetta tulevaisuudessa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2001: 36). Nykyisen tuotantorakenteen ei katsota olevan riittävä palvelutarpeiden muutosten hallintaan, vaan kunnallisista ja muista alueellisista toimijoista koostuvien verkostorakenteiden muodostumista pyritään edistämään (emt: 19). Näin palveluista vastaavilla kunnilla on mahdollisuus toteuttaa palvelutuotanto paikallisiin sovellutuksiin pohjautuen. Toteutus edellyttää kuitenkin palvelutuotantoa koskevia strategisia linjauksia (Kietäväinen 2003).

Tutkimustehtävän perustelu keskittyy nykyisen palvelujärjestelmän tarkasteluun yhteistoimintakysymyksenä. Tutkimusongelmat muodostuvat seuraavista kysymyksistä:

1. Miten yhteistoiminnallisuus hoivapalveluissa on organisoitunut?
2. Millainen on yksityisten hoivapalvelutuottajien asema?
3. Miten yhteistoimintaa voidaan kehittää?

Teoreettinen viitekehys

Kirjallisuudessa esiintyy lukuisia erilaisia malleja ja näkökulmia organisaatioiden välisen yhteistyön tarkastelua varten. Seuraavista näkökulmista periaatteessa kaikki tarjoavat mahdollisuuden jäsentää yhteistoiminnan käsitettä empiirisessä tarkastelussa.

Institutionaalinen malli tarkastelee instituutioiden merkitystä ja vaikutusta organisaatioiden yhteistoimintaan. Tarkastelua leimaavat hallinnon, lainsäädännön ja asiantunteumuksen taholta tulevat velvoitteet ja paineet. Asetelmaltaan lähestymistavan katsotaan soveltuvan julkisten organisaatioiden tarkasteluun sekä julkisten organisaatioiden ja muiden organisaatioiden välisen yhteistoiminnan tarkasteluun. Huomio kiinnitetään

etenkin yhteistoiminnan edellytyksiin, mikä usein saatetaan kokea myös kontrollointina. Ongelmana lähestymistavan käytössä on kuitenkin institutionaalisten muutosten hitaus, joka haittaa organisaatioiden muutosten tarkastelua. (Vornanen 1995: 50–57)

Resurssiriippuvuusmallissa organisaatioiden välisten suhteiden perusselityksenä pidetään resurssien kontrollointia, mikä sisältää oletuksen kaikkien organisaatioiden tarvitsemista resursseista, joilla voidaan vastata resurssien puutteen aiheuttamaan uhkaan. Mallissa resursseja kontrolloivat tahot käyttävät valtaa yhteistoimintatilanteissa ja muiden organisaatioiden selviytyminen riippuu niiden kyvystä suojautua negatiivisilta vaikutuksilta ja luoda jatkuvuutta resurssien saantiin. Resurssiriippuvuusmallin soveltuvuus julkisten ja yksityisten organisaatioiden yhteistoiminnan tutkimiseen on riippuvainen siitä, miten resurssin käsite määritellään. Pelkkä taloudellisten resurssien korostaminen yksinkertaistaa näkökulmaa, mutta resurssit voidaan muotoilla käsittämään myös esim. informaation, jolloin tilanne monipuolistuu. (Pfeffer & Salancik 1978: 258–262; Benson 1982: 142–143; Van de Ven, Emmet & Koenig Jr. 1975: 21). Resurssiriippuvuuden voimakkuutta on pyritty arvioimaan resurssien tärkeyden ja korvattavuuden pohjalta kehitetyn mallin avulla, joka on sovellettavissa niin talouteen kuin informaatioonkin. (Scharpf 1978: 354–355)

Valtariippuvuus-lähestymistapa muistuttaa resurssiriippuvuusmallia, mutta perustuu epäsymmetriselle yhteistyömotivaatiolle. Toinen osapuoli on halukas yhteistoimintaan, toinen mahdollisesti ei, mikä johtaa organisaatioiden asymmetriseen yhteistoimintamotivaatioon. Vuorovaikutus lisääntyy, mikäli vähemmän yhteistyöstä hyötyvä organisaatio kokee toiminnan omien päämääriensä suuntaiseksi. Toisaalta yhteistyöstä enemmän hyötyvän organisaation on oltava kyllin vahva saamaan toinen organisaatio mukaan toimintaan. Ongelmien ratkaisun kannalta keskinäisten riippuvuuksien tunnistaminen on olennaista. Valtariippuvuus-lähestymistapaa voidaan soveltaa myös julkisten ja yksityisten organisaatioiden väliseen valtariippuvuuteen. Olennaista on että kommunikaatio nähdään valtasuhteiden välittäjänä, jolloin kommunikaatiovirtoja hallitseva organisaatio on vallan suhteen keskeisessä asemassa muihin yhteistyöorganisaatioihin nähden. (Vornanen 1995: 151–153, Mattila 1993: 38, Pfeffer & Salancik 1978: 233–234)

Organisaation ympäristömalli perustuu avoimelle järjestelmälle, jossa organisaatioita tarkastellaan populaatioina ja yksittäiset organisaatiot voivat olla populaatioissa kilpailu- tai yhteistyösuhteessa toisiinsa. Organisaatiot poikkeavat rakenteeltaan ja toiminnaltaan toisistaan ja niiden keskinäisiä suhteita tutkitaan koko populaation prosessien taustaa vasten. Erityisesti mielenkiinnon kohteena ovat konfliktit organisaatioiden välillä ja yleisesti ympäristön vaikutus organisaatioon. (Aldrich 1975: 49–52, Vornanen 1995: 46–49)

Systeemimallissa on piirteitä, joka tekevät siitä soveliaan tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Vaikka mallissa ovat keskeisinä elementteinä muiden mallien tavoin valta ja riippuvuus, ei näkökulma ole yksittäisen organisaation näkökulma, vaan organisaatioiden muodostaman systeemin (interorganizational domain). Systeemillä tarkoitetaan toiminnallista sosiaalista järjestelmää, jonka toimijoita yhdistää yhteinen ongelma tai intressi. (Gray 1985: 912–913)

Näkökulmassa on olennaista yksittäisen organisaation ongelmien ratkaisu yhteisen järjestelmän kautta. Ymmärrys yhteisen ongelman olemassaolosta saa aikaan

organisaatioiden välisen yhteistoiminnan, eivät yksittäisen organisaation subjektiiviset tarpeet. (Gray 1985) Malli sopii jonkinasteisesta idealistisuudestaan huolimatta virallisen sosiaalipolitiikan edistämän kuntakeskeisen järjestelmän mahdollisuuksien tarkasteluun laajojen yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisussa.

Yhteisen järjestelmän ohella mallin kiinnostavuutta lisää se, että se ei niinkään pyri tarkastelemaan valmiita yhteistoimintamalleja, vaan yhteistoiminnan rakentumista organisaatioiden välille. Tarkastelu kohdistuu niihin oloihin, joissa sosiaaliset järjestelmät organisoituvat yhteistoimintarakenteiksi.

Kolmas mallia puoltava seikka on sen keskittyminen alueisiin, joilla olevia ongelmia yksittäiset organisaatiot eivät voi yksinään ratkaista, vaan tarvitsevat muiden organisaatioiden resursseja. Tässä yhteydessä puhutaan luontaisesti pahoista (inherently wicked) ongelmista (esim. Rittel & Webber 1973: 160–167). Malli on avoin erityyppisille organisaatioille, koska yhteistoimintaan osallistuvia organisaatioita ei pyritä rajaamaan, vaan osallisuuden perustana pidetään osallisten ja ongelmien kompleksisuuden vastaavuutta. Nämä lähtökohdat soveltuvat myös tutkimuksen aihealueeseen erinomaisesti, koska aihealue on malliesimerkki edellä kuvatun tyyppisistä ongelmista.

Neljäs mallia puoltava seikka on sen eteneminen prosessina organisaatioiden muodostamasta yhteisestä ongelmakäsityksestä, kohti yhteistä toiminnan suuntaa ja rakenteistumista. Eteneminen vaiheesta toiseen riippuu yhteistoimintaa edistävästä ja haittaavista olosuhteista. Mallin etuna nähdään mahdollisuus tarkastella yhteistoiminnan esteitä ja edellytyksiä sidoksissa laajempiin konteksteihin yksittäisen luetteloinnin asemasta. Näin yhteistoiminnasta saatava kuva muodostuu realistisemmaksi eri asteineen ja tasoineen, eikä yleiskuva myöskään muodostu selkeästi ja yksiselitteisesti mitattavaksi ”joko - tai” -ilmiöksi. (Vornanen 1995: 165)

Systeemimallissa käytettyjä yhteistoiminnan muodostumisen vaiheita kuvataan yhteistoimintaongelman asettamisella, yhteistoiminnan suuntaamisella ja sen rakenteistumisella. Asettamisvaiheen tarkastelussa huomio kiinnitetään siihen, miten osallisten ryhmä vastaa ongelman kompleksisuutta ja miten joustava uusien osallisten edistävä yhteistoiminnan aloittamista, kuten myös auktoriteettia omaavat koollekutsujat. Yhteistoiminnan aloittaminen edellyttää myös yhteistä käsitystä legitimitetistä. Suuntaamisvaiheessa tarkastellaan osallisten arvojen yhteensopivuutta yhteistoiminnan suunnan määrittelyssä. Myös tietty määrä vallan desentralisaatiota lisää yhteistoimintaa. Rakenteistumisvaiheessa tarkastellaan osallisten tietoisuutta pitkäkestoisesta yhteistoimintariippuvuudesta. Riippuvuuden ohella sopimus vallan jaosta systeemin ohjaamiseksi on rakenteistumisen kannalta keskeistä. (Gray 1985: 918–931)

Yhteistoiminnan teoreettisen tarkastelun perusteella tutkimusongelmat tarkentuvat siten, että kohteiksi nousevat

1. Missä määrin kunnat hahmottavat hoivapalvelujen tuottamisen julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoimintakysymyksenä?
2. Millaisia kuntien käsitykset ovat yhteistoiminnan suuntaamisesta?
3. Millaisia kuntien käsitykset ovat yhteistoiminnan rakenteistumisesta?

Tutkimusainesto ja menetelmät

Empiirinen tarkastelu suoritettiin ottamalla mukaan Suomen kunnista ne 20 000–100 000 asukkaan kunnat, joissa oli vähintään 15 yksityistä sosiaalipalvelujen tuottajaa. Tätä valintaa voidaan perustella Erosen ym:n tutkimuksella, jossa todettiin mm. asukasmäärän vaikuttavan huomattavasti kunnissa tehtävän yhteistyön määrään, ja jota suuremmissa kunnissa tehdään pienempiä enemmän. Myös lisäyhteistyön suunnittelu on suurissa kunnissa yleisempää kuin pienissä. Näin siksi, ettei pienissä kunnissa ole välttämättä kaikkia toimintamuotoja tarjolla, jolloin asiakkaat ovat tottuneet hakemaan palvelut kauempaa tai ne yksinkertaisesti jäävät saamatta. Parhaat verkostoitumisen mahdollisuudet todettiin olevat kunnilla, joissa sosiaalis-taloudellinen tilanne ei ole erityisen pulmallinen ja joissa oli yli 20 000 asukasta. (1995: 80, 104). Vähintään 15 yksityisen palveluntuottajan rajoite toisaalta takasi sen, että kunnassa oli jo yksittäisiä tapauksia laajempia kokemuksia yhteistoiminnasta. Lisäksi voitiin myös olettaa, että kuntaan oli jo muodostunut jonkinlainen järjestelmä yksityisen palvelutuotannon hyödyntämiseen.

Kriteerit täyttäviä kuntia löytyi kaikkiaan 22 kappaletta (Kauppinen 2001). Väestömäärärajaus jätti tutkimusjoukosta pienten kuntien lisäksi pois myös suuret, erityisolosuhteita omaavat kaupungit: Helsingin, Espoon, Tampereen, Vantaan, Turun ja Oulun. Rajausta puolsi yleistettävyyys, jota pystyttiin parantamaan maan eri osiin sijoittuneiden kuntien kautta, verrattuna pääasiassa Etelä-Suomeen sijoittuneiden satoja tuottajia käsittävien suurten kaupunkien tilanteeseen. Maaseudun pienten kuntien palvelutuotantoa puolestaan on tutkittu jo kohtalaisesti (esim. Lemponen 1999; Salo 1998; Andersson & Simonen 1996; Perämäki & Kallio 1995), ja näissä kunnissa yksityisten tuottajien määrä on osoittautunut sangen vähäiseksi. Valittujen kuntien asema usein maakunnallisina tai seutukunnallisina keskuksina korostaa myös niiden asemaa ja mahdollisuuksia oman alueensa kokeilu- ja kehittämistoiminnassa sekä monenkeskisessä palvelutuotannossa. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) esitetään tutkimuksessa mukana olleiden kuntien tietoja:

Taulukko 1. Tutkimuskunnat, yksityisten tuottajien ja asukkaiden lukumäärät sekä asukkaiden ja tuottajien määrällinen suhde vuonna 2000.

Tutkimuskunnat	Yksityisiä tuottajia	Asukkaita	Asukkaita/tuottajia
Hyvinkää	36	42545	1182
Hämeenlinna	35	46108	1317
Iisalmi	17	23113	1360
Imatra	17	30663	1804
Joensuu	28	51758	1849
Jyväskylä	46	78996	1717
Kajaani	27	36088	1337
Kirkkonummi	34	29694	873
Kokkola	29	35539	1225
Kotka	45	54846	1219
Kouvola	31	31346	1011
Kuopio	43	86651	2015
Lahti	40	96921	2423
Lappeenranta	31	58041	1872
Lohja	15	35243	2350
Mikkeli	42	46727	1113
Pori	25	75994	3040
Rovaniemi	26	35427	1363
Seinäjoki	23	30290	1317
Tuusula	22	31957	1453
Vaasa	23	56737	2467
Varkaus	16	23246	1453
Yhteensä	651	1037930	1594

Tietojen keruu suoritettiin haastattelemalla kaikkiaan 34:ää sosiaali- tai sosiaali- ja terveydenhuollon johtavaa viranhaltijaa. Haastattelut suoritettiin osin yksilöhaastatteluina puhelimitse, osin paikallisina johtoryhmähaastatteluina. Haastattelujen teemat noudattelivat tutkimuksen ongelma-asettelua ja ne koostuivat yhteistoimintaprosessin edellytyksiä, suuntaa ja rakenteistumista koskevista tiedoista kunnissa. Haastattelutietoja analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tutimustulokset

Yhteistoimintaongelman asettaminen

Yhteistoimintaongelman asettamisen (problem-setting²) lähtökohtana on yhteistoiminnan edellytysten ja linjausten tarkastelu sekä sääntöjen laadintavaiheessa, että niitä

² Grayn termi ”yhteistoimintaongelman asettaminen” viittaa yhteistoiminnan kohteena olevaan ongelmaan, joka halutaan ensi vaiheessa tunnistaa ja josta määrittelyjen jälkeen voidaan ryhtyä kommunikoimaan toimijoiden kesken (Gray 1985: 916).

toteutettaessa. Keskeistä on osallisten joukon ja käsillä olevan ongelman vastaavuus eli legitiimien yhteistoimintakumppaneiden määrä ja rekrytointi, riippuvuussuhteiden tiedostaminen ja odotukset siitä sekä selkeä auktoriteetti toiminnan alkuunpanijana. (Gray 1985: 916)

Yhteistoimintalinjausten syntyprosessiin vaikuttivat pääasiassa kunnalliset luottamus- ja virkamiehet. Tämä käytäntö rajasi pääsääntöisesti yksityiset tuottajat linjausprosessin ulkopuolelle. Tästä syystä osallisten joukko saattoi jäädä ongelman kompleksisuuteen nähden pieneksi. Keskinäinen riippuvuussuhde ei ollut symmetrinen, koska siinä korostui yksityisten palveluntuottajien sidonnaisuus yhteistoimintaprosessista. Kunnallinen sidonnaisuus prosessiin ilmeni kunnan laatimista linjauksista, joihin yksityinen vaikutus oli satunnaista ja heikkoa. Tämän tyyppinen tilanne pienentää systeemiteorian mukaan tunnistetun keskinäisen riippuvuuden määrää ja heikentää näin mahdollisuuksia yhteistyöhön. Toisaalta kunnat pitivät rekrytointiprosessia avoimena ja joustavana, riippuvuus yksityisestä tuotannosta tunnistettiin, samoin kunnat olivat omaksuneet auktoriteettiaseman palveluyhteistyön veturina. Nämä tekijät voitiin puolestaan tulkita yhteistoimintaa edistäviksi.

Konkreetit suhteet yksityisiin palveluntuottajiin kuuluivat hallinnon tehtäviin, ja niiden merkitys oli kokonaisuuden kannalta linjakysymyksiä vähäisempi. Virkamiesten panosta luonnehtivat osallistuminen erilaisiin asiantuntijaprosesseihin ja suorat kontaktit yksityisiin tuottajiin, sekä valvontatehtävät, joita lainsäädäntö edellytti. Viranhaltijoiden katsottiin myös vastaavan siitä tiedosta, jota päätöksentekijöille tarjottiin päätösten pohjaksi.

Vain muutamassa tapauksessa yksityisten tuottajien katsottiin olleen suoraan mukana luomassa linjoja yhteistoiminnalle, kuten esimerkiksi vaikuttamassa omalta osaltaan systemaattisen laadunvalvonnan aikaansaamiseen. Vastaavasti vain poikkeustapauksessa luottamushenkilöt osallistuivat tuottajien kanssa käytyihin neuvotteluihin.

Yksityisten palvelujen tuottajien, eli yhteistoiminnan toisen osapuolen, yhteistoimintakontaktit liittyivät pääosin ostopalvelusopimuksiin, maksusitoumuksiin ja toimintasekä muihin avustuksiin. Ostopalvelusopimusten merkitys oli yleensä suurempi kuin maksusitoumusten ja toiminta-avustusten, koska niiden taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset kollektiivisina sopimuksina olivat laajimmat. Palvelujen ostamista koskevat sopimukset olivat useimmiten riippuvaisia siitä, oliko niiden hankkiminen huomioitu kunnan budjetissa. Mikäli oli, päätös yleensä kuului virkamiehille, mikäli eivät, lautakunnalle. Toiminta-avustusten myöntäminen ja tarkistaminen tapahtui lautakunnan toimesta. Palvelujen hankkimisessa kilpailuttaminen oli yleistymässä ja joissakin tapauksissa aiemmin tehdyt ostopalvelusopimukset olikin sanottu irti ja toiminta avattu kilpailulainsäädännön mukaisesti kilpailulle.

Varsinaista toimintaa koskevissa linjauksissa yksityisiä palvelujen tuottajia pidettiin yhteistoiminnan osallisina, joiden tuli osallistua yhteistoimintaan. Yksityisten tuottajien panokselle asetettiin positiivisia odotuksia ja sitä pidettiin tärkeänä ongelmien ratkaisussa, koska sen odotettiin tuovan mukanaan parannuksia palvelujen volyyymiin, kehittämiseen

tai hyötyasteeseen. Tarvittava legitimizeetti toimia tässä systeemissä (interorganizational domain) saavutettiin kuntakohtaisesta kilpailutuksesta tuottajakohtaiseen sopimukseen vaihtelevien prosessien kautta.

Kunnan riippuvuus yhteistoiminnasta perustui saavutettuun parannukseen palvelujen määrässä, valinnaisuudessa ja hyödyn lisääntymisessä. Yksityisille tuottajille riippuvuus oli elintärkeä kysymys. Potentiaalisten tuottajien rekrytointi oli jatkuva ja avoin prosessi uusille osallisille hankkia legitimizeetti.

Linjausten avulla (taulukko 2) tarkastellaan kuntien suhtautumista yksityiseen tuotantoon yleisesti. Vastausten perusteella aineistosta valikoitui kolme lähes yhtä suurta ryhmää yhteistoimintalinjauksia, joiden keskeiset ominaisuudet tiivistetään seuraavassa:

Taulukko 2. Kuntien yhteistoiminnan tyypittely. (Koivisto 2005: 118)

Yhteistoiminnan tyyppi	Periaate	Yksityisen tuotannon asema	Yksityisen tuotannon tehtävä
Yhtenäistämislinjau	Palvelujärjestelmän hallinta	Osa kunnallista palvelujärjestelmää	Palvelujärjestelmän volyymin vahvistaminen
Eriyttämislinjau	Kilpailutus toiminnan edistäjänä	Itsenäinen tuottaja	Palvelujärjestelmän monipuolistaminen ja kehittäminen
Valikointilinjau	Hyödyn tavoittelu valikoimalla	Hyödyn tarjoaja	Palvelujärjestelmän hyötyasteen nostaminen

Yhtenäistämislinjauksessa pidettiin tärkeänä periaatteena yksityisen ja kunnallisen palvelun integroitumista. Tällöin korostettiin julkisten ja yksityisten palvelun kumppanuutta³. Yksityinen palvelu miellettiin käytännössä osaksi kunnallista hoidon porrastusta tai palveluketjua. Yksityinen palvelu pyrittiin muuntamaan periaatteiltaan ja laadultaan julkisen palvelun kanssa samanlaiseksi, jolloin esimerkiksi yksityisen tuotannon omaehtoista profiloitumista tai oman profiilin säilyttämistä ei pidetty välttämättä koko palvelujärjestelmää edistävänä. Tehtäväjako, henkilökuntamitoitukset, tilakysymykset ja muut toiminnalliset edellytykset pyrkivät noudattamaan kunnallista mallia. Periaatteita hiottiin sopimusneuvotteluissa, työarviokeskusteluissa sekä tarkastusten ja laadunvarmistuksen yhteydessä.

Tällainen integraatiolinja oli perusteltavissa sillä, että yksityisen palvelutuotannon muistuttaessa ominaisuuksiltaan kunnallisia palveluja, on se helpommin integroitavissa julkiseen tuotantoon, jolloin muodostuu hallittu, koordinoitu tuotanto. Perusteena voidaan

³ Kumppanuudella ymmärrettiin pitkäkestoista ja luottamukseen perustuvaa yhteistoimintasuhdetta. Vrt. Hyyryläinen, joka luokituksessaan korostaa kumppanuudessa pyrittävän sopimussuhteissa tasavertaisuuden ja näin ollen julkisten organisaatioiden sopimuskumppaneiden aseman vahvistamiseen (2004: 138-139).

myös nähdä tasa-arvon ihanteet, jolloin asiakkaiden tuli olla samanarvoisessa asemassa valintojen ja maksujen suhteen, oli tuottaja sitten julkinen tai yksityinen.

Eriyttämislinjaukset korosti yksityisten palvelujen erillisyyttä ja omaleimaisuutta. Laadukkuus ja tehokkuus kytkettiin käsitteinä yksityisiin palveluihin, joita siksi suosittiin vaihtoehtoisina tuotantotapoina. Kilpailutus nähtiin tuottajien avustamista ja palvelusitoumuksia luontevampana organisointikeinona yksityisille palveluille. Palveluja haluttiin myös aktiivisesti kehittää luomalla tilanteita, jotka myötävaikuttivat kilpailun syntyyn. Eriyttämislinjaukset kannatettiin sekä periaatteen, että tehokkuusodotusten vuoksi. Periaate saattaa myös merkitä julkisten palvelujen heikkouksien korostamista ja niille vastakkaisien ominaisuuksien hakemista yhteistoiminnasta. Palveluja ei tullut kytkeä kunnallisiin palveluihin, vaan säilyttää niiden luonne ja toiminta omaperäisinä.

Valikointilinjaukset korosti yhteistoiminnan valikoivaa hyödyntämistä. Relevantin edun vuoksi oltiin valmiita ryhtymään yhteistyöhön yksityisten tuottajien kanssa tai jopa antamaan palvelu kokonaan tuotettavaksi yksityiselle tuottajalle. Ehtona oli kuitenkin edun koituminen omalle kunnalle tai jopa seutukunnalle. Julkisen edun ohella asiakkaan asema ja etu nousivat kohtalaisen voimakkaina tavoitteina esille. Tästä esimerkkinä oli periaate yhteistoiminnan kohdistamisesta vain sellaisiin palveluihin, joissa asiakkaat olivat itse kykeneviä arvioimaan saamansa palvelun laadun, kun taas muissa tapauksissa palvelut jäivät julkisen sektorin hoidettavaksi. Tätä yhteistoimintalinjaa luonnehtivat myös asiakkaiden valinnanvapauden huomioon otto sekä palvelujen sovitettavuus asiakkaan mukaan.

Yhteistoiminta ei aina edellyttänyt muutoksia palvelutuotannossa. Mikäli nykyiset toimitukset palvelut kyettiin turvaamaan yksityisten tuottajien avulla, oltiin myös valmiita tukemaan yhteistoiminnan säilyttämistä muuttamattomana eli hyväksyttiin eräänlainen status quo -tilanne.

Valikoivassa yhteistoiminnassa ei korostettu eri sektoreiden vahvuuksia, vaan palvelujen kaikki tuotantomuodot olivat mahdollisia ja riippuivat tavoiteltavasta edusta ja tarpeesta. Linja poimi julkisen sektorin tai asiakkaan edun mukaisia palveluja yksityisestä tarjonnasta ja sen ohella arvosti turvallisia, pitkäaikaisia yhteistyösuhteita.

Näiden kolmen perussuhtautumisen ohella eräissä vastauksissa ei julistauduttu systemaattisen linjan kannattajiksi, vaan korostettiin yleensä myönteistä suhtautumista vaihtoehtoiseen tuotantoon, reagointia organisaation ympäristön palvelutarjonnassa tapahtuneisiin muutoksiin tai vaihtoehtoisesti ad hoc-tyyppisen ”tuottajakohtaisen linjan” syntymistä viranhaltijan ja palvelutuottajan kesken käytyjen neuvottelujen tuloksena. Nämä näkemykset edustavat valtavirrasta poikkeavaa, emergentimpää suhtautumista yhteistyöhön. On kuitenkin todettava, että näissäkin tapauksissa käytännössä päädyttiin usein yhtenäistämiseen, eriyttämiseen tai valikointilinjoihin.

Yhteistoiminnan suuntaaminen

Tavoitteet ja prosessit

Arvojen yhtäläisyys edistää organisaatioiden välisen yhteistyön määrittelyä (direction-setting). Yhteistoiminnan tavoitteiden ja prosessien osalta ideologisen konsensuksen tai yhteisten uskomusten katsotaan muodostavan ratkaisujen suunnan. Tärkeä tekijä yhteistoiminnan suuntaamisessa on myös vallan desentralisaatio. Sen tarkoituksena on taata kaikille osallisille ainakin jonkinlainen mahdollisuus vaikuttaa yhteistoiminnan suuntaan. (Gray 1985: 926 – 927)

Kokonaisuutena yhteistoimintaa erilaisten palvelujentuottajien kanssa pidettiin sekä valtakunnallisella että kuntien tasolla asiana, jota tulee edistää ja kehittää. Tarkasteltaessa yhteistoiminnan tavoitteita ja prosesseja sekä niihin liittyneitä valtakysymyksiä, voitiin saada viitteitä kuntien tavasta määrittellä yhteistoiminnan suunta. Arvioinnissa käytettiin Whittingtonin (1993:3) strategiamallia jäsentämään ja pelkistämään kunnallisia tavoitteita ja prosesseja koskevaa ajattelua.

Vastaukset antoivat kuvan tietyllä tavalla kahtia jakautuneesta suhtautumisesta yhteistoiminnallisiin *tavoitteisiin*. Prosessuaalisuus ja evolutionaarisuus nousivat muita useammin kuvaamaan kunnallisia tavoitteita. Prosessuaaliselle ajattelulle oli ominaista keskittyminen organisaation sisäisiin toimintoihin ja ympäristön hyväksyminen sellaisena kuin se oli. Päätöksenteossa tämä tarkoitti pyrkimystä pitäytyä aiemmin rakennetuissa malleissa, joiden mukaisiksi uudetkin päätökset pyrittiin ohjaamaan. Rutiinit toivat ajatteluun konservatiivisuuden leiman. Evolutionaarinen ajattelu puolestaan edusti ajattelua, jossa keskeisimpänä tavoitteena oli oman aseman turvaaminen kilpailussa. Ympäristön tarkkailu ja toimintaa koskevat nopeat päätökset kuuluivat olennaisena osana tähän ajatteluun. Tehottomat toiminnot, jotka eivät pystyneet vastaamaan ympäristön muutoksiin, hylättiin.

Molemmille ajatussuuntauksille yhteistä oli kuitenkin epäluottamus strategioihin. Prosessuaalisen ajattelun mukaan tiedollisten rajoitteiden katsottiin heikentävän strategian mahdollisuuksia ja strategia nähtiin emergenttinä prosessina. Evolutionaarisuudessa strategiaa pidettiin liian hankalana ja hitaana keinona hallita komplisoituja ja dynaamisia markkinoita.

Yhteistoimintaprosessien katsottiin useimmiten etenevän joko klassisen ajattelutavan mukaan systemaattisesti ja analyttisesti tai evolutionaarisesti erilaisten uusien toimenpiteiden kokeilujen kautta.

Taulukko 3. Strategiasuuntauksille ominaiset yhteistoimintatavoitteet ja -prosessit (Whittingtonia mukaillen 1993:3)

Ajattelumalli	Tavoite	Prosessi
Evolutionaarisuus	Taloudellisen tehokkuuden vaaliminen	Uusien ratkaisujen löytäminen
Klassisuus	Selkeä reagointi ulkoisiin muutoksiin	Vastuun tunteminen toiminnasta
Prosessuaalisuus	Sopeutuminen realiteetteihin	Oppimisen hyödyntäminen
Systeemisyytys	Paikallisten kokemusten hyödyntäminen	Yhteisen näkemyksen saavuttaminen verkoston avulla

Tavoitteiden ja prosessien muodostamia vastauskombinaatioita tarkasteltiin myös niiden symmetrisyyden kannalta⁴. Niukka enemmistö vastauksista valikoitui tavoitteiden ja prosessin osalta eri ajattelumallien yhdistelmiksi (asymmetriat), ja yhtä niukka vähemmistö tavoitteiden ja prosessien osalta samaa ajattelumallia edustaviksi (symmetriat).

Asymmetriakunnissa hajontaa eri kombinaatioihin oli runsaasti. Kuitenkin prosessuaalinen tavoite – evolutionaarinen prosessi keräsi eniten vastauksia, mutta vain viisi, mikä kuvastaa, että kunnissa yhteistoimintaan liittyvät tavoitteet ja prosessit rakentuvat hyvin eri tavoin. Evolutionaarisuuden voimakas asema yleensä sekä tavoitteissa että prosesseissa ja näiden kombinaatioissa viittaa siihen, että monien asymmetriakuntien yhteistoiminta-arvoja luonnehtivat toisaalta tehokkuusimperatiivit ja toisaalta pyrkimykset reaktiovalmiuteen, joita käytännön kokeilut implementoivat. Toisaalta myös tavoitteiden ja prosessien systeemisyytys ja prosessuaalisuus saivat sijaa vastauksissa, mikä toi edelleen sekavuutta yhteistoiminnasta saatavaan kuvaan. Prosessuaalisuuden tuodessa mukanaan lisäannoksen toiminnallista emergenttisuutta ja epäuskoa suunnittelun hyödyllisyyteen sekä poliittisia intressiristiriitoja ja kompleksisuutta, toi systeemisyytys mukanaan suunnittelu-uskoa, kytkentöjä paikallisiin sosiaalisiin järjestelmiin, omaleimaisuuteen ja verkostomaiseen toimintaan paikallisin edellytyksin.

Valtaosa symmetriakunnista valitsi tavoitteiden ja prosessien klassisen suuntauksen kuvaavimmaksi toimintavaihtoehdoksi. Selkeyden ja yksiselitteisyyden tarvetta yhteistoiminnassa ei ollut vaikea perustella päämäärien, tavoitteiden ja kriteerien avulla. Selkeys katsottiinkin sekä yhteistoimintajärjestelmien rakentamisen että käytännön toiminnan kannalta tärkeäksi. Myös lisääntyvät palvelutarpeet ja julkisten palvelujen täydentämistarve edellyttivät tavoiteasettelulta selkeitä piirteitä, erityisesti oltaessa tekemisissä yksityisen tuotannon kanssa. Vastauksista näkyi myös jossain määrin huoli siitä, että epäselvät tavoitteet saattaisivat kokonaisuuden kannalta johtaa vaikeuksiin palvelutuotannossa. Keskeisen tavoitteen korostaminen sekä tavoitteen yksiselitteisyys ja etukäteen määriteltävyys olivat klassiselle ajattelutavalle ominaisia piirteitä, samoin pyrkimys ohjata tulevaisuutta ja turvata se omin keinoin.

⁴Yhteistoiminnan tavoitteet ja prosessit edustavat samaa strategista suuntaa.

Yhteistoimintaa suuntaavan arvoyksimielisyyden kannalta on todettava, että asymmetriakuntien suhtautuminen yhteistoimintaan vaihteli hyvin paljon. Tämän seikan suhteen ei ole tehtävissä yleistyksiä, jotka voisivat ennakoita yksityisten tuottajien ja kuntien välisen yhteistoiminnan suuntautumista. Näyttäisi siltä, että yhteistoiminnalle tarjoutuva arvopohja jakautuu aineistossa joko moderniin tai perinteiseen. Näistä moderni arvopohja uusia ratkaisuja suosivana lienee perinteistä arvopohjaa suotuisampi ympäristö uusia toiminnallisia ratkaisuja edustavalle yksityiselle sektorille. Symmetriakunnissa yhteistoimintaa suuntaava arvopohja näyttää sen sijaan painottuvan perinteisiin arvoihin, mikä saattaa vaatia julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoiminnalta lisäponnistuksia..

Valta-asetelma

Aineistossa oli nähtävissä myös vallan keskittyminen voimakkaille luottamus- ja virkamiesorganisaatioille formaalisen vallan ja informaalisen vaikutusvallan muodossa. Tämä merkitsi sitä, että nämä osalliset kontrolloivat muita laajemmin päätöksentekoprosesseja. Samalla julkisen sektorin arvot suuntasivat keskeisesti toimintaa. Voimakkaat osalliset, joilla oli vain vähän riippuvuuksia, eivät olleet aktiivisesti vähentämässä kontrollivaltansa, eivätkä myöskään pyrkineet eksplisiittisesti edistämään vallanjakoa. Yksityisten toimijoiden valtaosuus oli tilannesidonnaista, riippuen julkisen sektorin laadullisista ja määrällisistä tarpeista. Muutoin yksityisten toimijoiden valta rajoittui operaatiotasoihin valintoihin. Palvelujen käyttäjien valtaa ei juurikaan aineistosta tunnistettu. Vallan ja toiminnallisen kontrollin keskittyminen julkiselle sektorille heikensi yhteistoiminnan mahdollisuuksia ja korosti ongelmien julkisluonteisuutta.

Julkisten ja yksityisten palveluntuottajien välisessä yhteistoiminnassa, voitiin potentiaalisia vallan käyttäjiä löytää poliitikoista, virkamiehistä, palvelujen tuottajista sekä asiakkaista. Vallankäyttäjistä merkittävimpiä olivat kuntien luottamus- ja virkamiehet, tosin eri tavoin. Luottamushenkilöiden valta keskittyi uusien ja periaatteellisten asioiden käsittelyyn sekä päätöksentekoon, johon myös budjettisidonnaiset (mm. laajat ostopalvelusopimukset, vuosiavustukset, kilpailuttamiskriteerit) asiat kuuluivat. Virkamiesten rooli vallan käytössä asettui päätösten valmisteluun, mutta käytännössä asiantuntemusta vaativien yksilöpäätösten sekä luottamusmiesten delegoimien muiden tehtävien hoito johti siihen, että sängen usein virkamiehet päättivät myös budjettisidonnaisista ostopalvelusopimuksista (maksusitoumukset, yksilöpäätökset tiettyyn summaan saakka, palvelusetelit).

Vaikka asiakaslähtöisyyden haluttiin ohjaavan palvelujen hankintaa, asiakkaiden ei juurikaan katsottu käyttävän valtaa yhteistoimintatilanteissa. Asiakkaan käsite esiintyi yleensä sopimusten, päätösten, tarpeiden, palvelun tai palautteen yhteydessä joko toimenpiteen kohteena tai raportoijana. Asiakkaan osalta ei aineistosta juurikaan löytynyt viittauksia valtaan, joissain tapauksissa mainittiin kuitenkin mahdollisuus valita palvelun tuottaja. Tätä niukkaa luonnehdintaa sivusi jossain määrin toteamus lääninhallinnosta neutraalina tahona, joka käyttää asiakkaan äänivaltaa edellyttäessään palvelujen olevan lain ja laatuksien mukaisia. Seuraavassa taulukossa (taulukko 4) esitetään tiivistettynä valan lähteet julkisten ja yksityisten organisaatioiden yhteistoiminnassa:

Taulukko 4. Vallan lähteet yhteistoiminnassa.

Asiakkaat	Johtavat virkamiehet	Luottamushenkilöt	Yksityiset tuottajat
Palautteen anto	Asiantuntijuutta vaativat yksilöpäätökset	Palvelujen ostamiseen liittyvät päätökset	Erityisosaaminen sen tuominen
Palvelujen käyttäminen	Delegoidut budjetitiasiat	Periaatteelliset ja uudet päätökset	Lisäkapasiteetin tuottaminen
Palvelujen valinta (joissain tapauksissa)	Valmistelu	Resurssien jakaminen ja seuranta	Palveluja koskevat operatiiviset ratkaisut

Tärkeät vallan lähteet, kuten yhteistoiminnan linjoista ja resursseista päättäminen sekä valmistelu, kasautuivat kunnan osalle. Palveluja koskevat operatiiviset ratkaisut sekä niihin liittyvä asiantuntemus ja lisäkapasiteetin tuottaminen kohdistuivat yksityisiin tuottajiin, palvelujen käytön ja siitä raportoimisen jäädessä asiakkaiden osalle.

Yksityisten tuottajien osalta valtaa merkitsivät ennen kaikkea erityisasiantuntemus ja lisäkapasiteetti, jotka olivat julkisen sektorin kanssa käytyjen neuvottelujen kohteena. Yksityisillä tuottajilla oli myös epäsuoran vaikuttamisen mahdollisuus hankkimalla edustus kunnallisiin luottamuselimiin, mitä kautta intressejä voitiin välittää. Tämä oli tosin mahdollista myös kunnille, sillä niillä oli vastaavasti mahdollisuus tuoda omia intressejään esille yksityisten tuottajien hallintoelimissä olevien edustajiensa kautta.

Systeemisen yhteistoiminta-ajattelun mukaan vallan desentralisaatiolla voidaan edistää toiminnan suuntaamista yhteistyössä. Vallan hajautumista saattavat kuitenkin vaikeuttaa voimakkaiden osallisten pyrkimykset suojella omaa kontrollivaltaansa järjestelmässä. Tasaista vallanjakoa ei kuitenkaan pidetä edellytyksenä yhteistoiminnan edistymiselle, vaan sen turvaamista, että kaikilla osallisilla on mahdollisuus vaikuttaa yhteistoiminnan suunnan määrittelyyn. Vallan selkeä keskittyminen ei systeemisen ajattelun mukaan edistä yhteistoiminnan suuntaamista.

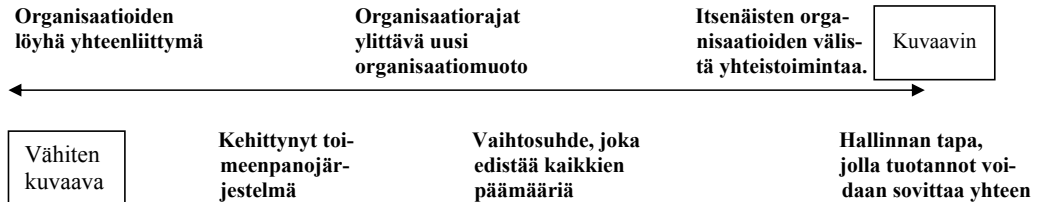
Yhteistoiminnan rakenteistuminen

Yhteistoiminnan rakenteistuminen (structuring) viittaa organisaatioiden välisten suhteiden vakiintumiseen. Rakenteistuminen on väline tukea ja ylläpitää keskinäistä arvostusta ja ongelmanratkaisutoimintoja. Se institutionalisoi osallisten yhteiset normit, jotka ovat asteittain nousseet esille yhteistoimintajärjestelmän kehittyessä. Rakenteistuminen ilmenee systeemin yhteisessä säätelykehikössä, jonka mukaan asetetaan toiminnan päämääriä, laaditaan tehtäviä ja jaetaan rooleja. Säätelykehikönsä formulointi tapahtuu erillisellä vahvistamisprosessilla, joka korostaa osallisten keskinäistä riippuvuutta ja systeemin rakentumista pitkäaikaista toimintaa ajatellen. (Gray 1985: 917–918)

Yhteistoiminnan tila

Suurin osa vastaajista katsoi yhteistoiminnan kunnassaan olevan hallinnan tapa ja luonnehtivan kunnan ja yksityisen palvelutuotannon yhteensovittamista kohdekunnissa.

Kuvio 1. Yhteistoiminnan tila tutkimuskunnissa.



Pyrkimys oli hallittuun ja koordinoituun tuotantoon, jonka toimivuudesta kunta kantoi vastuun. Hyvä hallinto, neuvottelukäytännöt ja toimintaa edistävät prosessit olivat menettelytapoja, joilla rakennettiin sekä yhteisiä pelisääntöjä, että sovitettiin palvelut muuhun järjestelmään. Hallinnollisen auktoriteetin ja vastuun nouseminen keskeisimmäksi perusteeksi viittasi kuntien perinteisiin viranomaistehtäviin, jotka edellyttävät koordinaatiota ja yleisvastuuta kaikista tuotetuista palveluista. Hierarkiaan pohjautuva yhteistoimintamalli formaaleine prosesseineen on lisäksi ollut kunnissa perinteinen tapa koordinoita toimintoja, markkinoiden ja verkostojen ollessa vielä vieraampia.

Yhteistoiminta itsenäisten organisaatioiden välisenä toimintana luonnehti useiden kuntien tilannetta. Näissä kunnissa katsottiin itsehallinnollisuuden elementin korostuvan. Tämä oli osoitus siitä, että omista asioista päättämistä arvostettiin, myös yksityisten tuottajien kohdalla. Tämä viittasi myös siihen, että organisaatiota pidettiin toiminnan perusyksikkönä, ei verkostoa. Vaihtosuhte yhteistyömuotona korosti puolestaan kumppanuutta, jolla tarkoitettiin sopimuksia läheisempiä yhteistyömuotoja. Organisaatorajat ylittävää uutta organisaatiota ei juurikaan katsottu tarvittavan, mikä viittasi haluum säilyttää valta- ja kontrollimekanismit kunnassa. Kehittyneeseen toimeenpanojärjestelmään katsottiin kuuluvan lainsäädännön toteuttaminen yhdessä yksityisten tuottajien kanssa. Tähän pyrittiin, mutta useinkaan ei vielä ollut päästy. Löyhä yhteenliittymä oli vallalla harvoissa kunnissa, ja sen katsottiin merkitsevän tilannetta, jossa yhteistoiminta oli saanut kehittyä itsestään suunnittelematta ja kohdentamatta useiden vuosien kuluessa.

Verrattaessa kunnissa kuvattuja yhteistoimintatiloja rakenteistumista edistäviin tekijöihin, voidaan kolmen suosituimman perusteluista löytää näitä eniten. Keskeisimpänä nousee esiin yhteinen säätelykehys ja sen sisältämät päämäärät, tehtäväjaot ja roolit. Myös yhteisistä normeista ja keskinäisestä arvostuksesta löytyy rakenteistumista edistäviä elementtejä. Keskinäisen riippuvuuden näytöt jäävät sen sijaan vähäisiksi. Vähiten edistäviä tekijöitä löytyy organisaatioiden löyhästä yhteenliittymästä, joka rakentuu pitkänä aikana suunnittelemattomasti ja kohdentamattomasti itsestään kehittyneestä yhteistoiminnasta.

Tukijärjestelmän rakenteistuminen

Aineiston perusteella yksityisten tuottajien tukemisesta oli muodostunut selkeä rakenteistunut yhteistoimintasuhde, jonka hallitsemiseksi oli muodostettu sääntöjä sekä rooli- ja vastuurakenteita. Yksityisten tuottajien tukeminen osoittautui merkittäväksi, konkreettiseksi yhteistoimintatavaksi, jota esiintyi kaikissa kunnissa. Tukeminen jakautui taloudelliseen ja toiminnalliseen muotoon, joilla kummallakin oli oma yhteistoimintajärjestelmää tukeva tehtävänsä. Kun taloudellista tukea pidettiin yksityisten tuottajien elinehtona, pidettiin toiminnallista tukea tavoitteiden ja keinojen yhdensuuntaistamisen kannalta välttämättömänä. Taloudellisen tuen muotoja oli runsaasti, mutta pääsääntöisesti ne kohdistuivat käyttömenojen ja investointien tukemiseen sekä toiminta-avustusten myöntämiseen. Toiminnallinen tuki kohdistui puolestaan koulutus- ja kehittämistoimintaan.

Käyttömenojen tukemisen katsottiin tapahtuvan pääsääntöisesti solmimalla yksityisten tuottajien kanssa ostopalvelusopimuksia, joihin sisältyi takuu kunnan ostopanoksesta sekä usein tappiontasaus- tai nettovajauksen kompensointijärjestelmä. Investointien tukeminen oli harvinaista, mutta kuitenkin kunnat subventoivat tilakustannuksia, antoivat takauksia, avustuksia tai tonttilahjoituksia ja kunnan tiloja käyttöön vastikkeettomasti. Etupäässä vain järjestöille myönnettiin toiminta-avustuksia. Nämä yksiköt olivat integroituneet kuntiin ajan kuluessa ja muodostuneet olennaiseksi osaksi kunnan palvelujärjestelmää. Niiden toimintaedellytykset haluttiin taata. Kuitenkin joissain tapauksissa myös henkilöstöyrityksiä oli pyritty rohkaisemaan aloittamisavustuksilla.

Koulutus- ja kehittämistoiminnan katsottiin hyödyttävän molempia osapuolia jakaessaan kustannuksia ja mahdollistaessaan osallistumisen laajoihin hankkeisiin. Molempien tahojen mahdollisuudet osallistua toisen järjestämään koulutukseen ja kehittämisyhteistyöhön paransivat tieto-aidon vaihtoa palveluntuotantajärjestelmän sisällä ja kiinteyttivät julkisten ja yksityisten tuottajien välisiä suhteita. Jossain määrin kunnat tukivat yksityisiä tuottajia myös tarjoamalla näiden käyttöön oman henkilökuntansa asiantuntijapalveluita.

Kunnat ilmaisivat myös joukon tekijöitä, jotka vaikuttivat tukijärjestelmän rakenteistumiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti (taulukko 5).

Taulukko 5. Yhteistoiminnan tukijärjestelmän rakenteistumista edistävät ja haittaavat tekijät.

Rakenteistumista edistävät tekijät	Rakenteistumista haittaavat tekijät
Yhteistoimintavalmiudet ja -halu	Yhteistoimintavalmiuksien ja -halunpuute
Palveluvalmiudet	Ongelmat palveluissa ja niiden laadussa
Integroituminen	Ongelmat taloudessa
Neuvotteluvalmiudet	Heikko arvio kumppanista
Hyvä arvio kumppanista	

Kuntien mukaan keskeisimmin yhteistoiminnan rakenteistumiseen vaikuttivat yksityisen tuottajan osoittamat yhteistoimintavalmiudet ja -halu. Näiden ominaisuuksien

puuttuminen vastaavasti oli merkittävin rakenteistumista haittaava tekijä. Neuvotteluun perustuvan menettelyn vallitseminen yhteistoiminnassa, integroituminen kunnallisiin palveluihin ja joustavuus toiminnassa olivat positiivisia signaaleja pitkäaikaista yhteistyötä ajatellen. Negatiivisia tekijöitä olivat ongelmat sekä taloudessa että palveluissa ja erityisesti niiden laadussa. Näiden tekijöiden nähtiin olevan kuntien kannalta selvä uhka pitkäjänteiselle yhteistoiminnalle.

Tarkasteltaessa tuloksia kokonaisuutena, näyttää siltä, että yhteistoimintaongelman määrittelyssä esiintyi joiltain osin yhteistoimintajärjestelmää tukevia yhteistyöriippuvuuden ja kunnallisen auktoriteetin piirteitä. Sen sijaan rekrytointiprosessin arvopohjan osalta oli löydettävissä vain vähän yhteistoimintajärjestelmää tukevia piirteitä. Myöskään yhteistoiminnan osallisten joukko ei heijastanut riittävästi yhteistoimintaongelman kompleksisuutta. Toiminnan suuntaamisen osalta prosessit toimivat kunnallisilla arvopohjilla ja yksityisen toiminnan suuntaamisvaikutus on rajattu minimiin. Rakenteistumisvaiheessa yhteistoimintajärjestelmän rooleja ja tavoitteita asetettiin myös yksityisille toimijoille, mutta jälleen järjestelmien elinkykyä turvaava vahva auktoriteetti vaikutti keskeisesti valtaan ja arvoihin.

Tarkastelu tehtiin yhteistoiminnan systeemisen organisoiminnan kannalta. Tulosten perusteella näytti siltä, että jonkinasteista kehitystä yhteisen palvelutuotannon suuntaan on käynnissä. Sen sijaan systeemisesti organisoituun yhteiseen toimintaan se ei vielä riitä.

Tulosten merkitys koulutuksen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan näkökulmasta

Tutkimuksessa tarkasteltiin julkisten ja yksityisten hoivapalvelujen tuottajien yhteistoimintaa. Taustana oli Grayn yhteistoimintateoria, jonka mukaan yhteistoiminta on prosessi, joka kehittyy suotuisten tekijöiden vaikutuksesta ja hidastuu tai estyy epäsuotuisten tekijöiden johdosta. Prosessi jakautui kolmeen osaan, yhteistoimintaongelman määrittelyyn, yhteistoiminnan suuntaamiseen ja yhteistoiminnan rakenteistumiseen.

Aineisto osoitti, että kunta-valtio-suhteen uudelleenorganisoituminen korosti kuntien asemaa sekä niiden päätöksenteko- ja kontrollivaltaa. Poliittishallinnollinen status, taloudelliset resurssit ja legitimoitu asema olivat yhteistoiminnan osallisten tärkeimmät ominaisuudet. Nämä ehdot täytyivät kuntien edustajilla, taloudellista yhteistyötä edustavilla tahoilla sekä legitimoitiprosessin läpikäyneillä yksityisillä tuottajilla. Yksityiselle tuotannolle varattu rekrytointiprosessin perussäännöstö oli avoin ja lakisidonnainen, mutta rekrytointiprosessin tapauskohtaiset sovellukset määrittyivät kuntakohtaisissa poliittishallinnollisissa linjauksissa.

Aineistosta kävi myös ilmi, että formaalisen vallan ja informaalisen vaikutusvallan keskittyminen julkisiin organisaatioihin merkitsi yhteistoiminnan suuntaamista koskevien arvojen määrittelyä suurelta osin julkisen sektorin toimesta, mikä yhteistoimintajärjestelmän rakentumista ajatellen on merkittävä seikka.

Yhteistoiminnan suuntaamisessa havaittiin yhteistoiminnan organisoiminnan murrosvaihe, jossa kuntien käytännöt jakautuvat sekä perinteisiin että uutta kokeileviin yhteis-

toimintamalleihin. Tuloksellisuus ja kustannustietoisuus kuitenkin asettivat reunaehdot molempien mallien käytölle.

Yhteistoiminnan rakenteistumisessa oli kyse vahvan auktoriteetin asemasta ja siihen liittyvästä valta- ja kontrollimekanismien sijainnista. Vallan polarisoitumista ei pyritty aktiivisesti vähentämään julkiselta sektorilta, vaan tehdyt ratkaisut tukivat nykyistä asetelmaa. Koordinaatio toimi yhteistoimintajärjestelmän hallintamekanismina, viitaten kuntien julkishallinnolliseen vastuuseen toiminnasta.

Selvimmän yhteistoiminnan rakenteistumista kuvasi palvelutuotannon varmistamiseksi rakentunut yhteistuotantoa ylläpitävä rakenne. Tämä kattoi yksityisen toiminnan fakti- sen ylläpidon ja toisaalta sen kehittämisen. Tarkoituksena oli jatkossakin varmistaa sekä valittujen linjojen ylläpito että säilyttää palvelujen tuotanto toimintakykyisenä. Julkisen sektorin varmistamassa toimintalinjoja ja -kykyä, yksityisten tuottajien edellytettiin kanta- van oman vastuunsa järjestelmän tavoitteiden saavuttamiseen.

Tutkimus tuo yrittäjäkoulutukselle lisätietoa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöstä palvelujen tuotannossa. Erityisesti niistä perusmekanismeista, joiden kautta yhteistyön tarve havaitaan, yhteistyö suunnataan ja vakinaistetaan. Koulutuksen hyöty paranee, mikäli se tuo hoivayrittäjiksi aikoville lisätietoa itse rekrytoimisprosessin edellytyksistä sekä yhteistyötä edistävästä ja haittaavista tekijöistä. Yrittäjäkoulutus hyötyy myös tie- doista, joiden avulla voidaan parantaa koulutettavien kykyä arvioida kunnassa vallitsevaa yhteistoimintailmapiiriä ja siten ennakoida tulevan yhteistoiminnan luonnetta.

Anti tutkimus- ja kehittämistoiminnalle löytyy niistä jatkotutkimus- ja kehittämispro- jekti aiheista, joita tulokset nostavat esille. Hoivayrittäjistä suurin osa on mikro- tai pien- yrittäjiä. Näiden pienyrittäjien asema on kiintoisa tutkimusalue, jossa aiheita voivat olla yrittäjien keskinäinen verkostoituminen, erikoistuminen tai ketjuttuminen. Myös muut aiheet tulevat kyseeseen, joiden tarkoitus on kompensoida pienuudesta aiheutuvia hait- toja ja kehittää toimintaa. Tärkeä aihekokonaisuus on myös se, kuinka yrittäjät pystyvät täyttämään paikkansa osana monenkeskeistä palvelutuotantoa työn asettamista paineista huolimatta.

Lähteet

Aldrich, Howard (1975). An Organization-Environment Perspective on Cooperation and Conflict between Organizations in the Manpower Training System. In: Interorgani- zation Theory, 49–73. Ed. Anant R. Negandhi. Center for Business and Economic Rese- arch Kent, Ohio: Kent State University.

Andersson, Sirpa & Leila Simonen (1996). Uudistuvat hyvinvointipalvelut maaseudulla. Helsinki: Stakes.

Benson, Kenneth B. (1982). A Framework for Policy Analysis. In: Interorganizational Coordination: Theory, Research and Implementation, 137-176. Eds. David L. Rogers & David A. Whetten. Iowa: Iowa State University Press.

Eronen, Anne, Liisa Hokkanen, Petri Kinnunen, Päivi Lehto-Pusa, Leif Rönnerberg & Riitta Särkelä (1995). Hyvinvoinnin verkostoja näkyvissä. Kuntien ja järjestöjen näkemyksiä sosiaalisen tuen tuottamisesta. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.

Gray, Barbara (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations* 38:10, 911–936.

Haveri, Arto (2002). Uusi julkisjohtaminen kunnallishallinnon reformeissa. *Hallinnon tutkimus* 1, 4–19.

Hyyryläinen, Esa (2004). Sopimuksellisuus, talous ja johtaminen. *New Public Management* sopimusohjauksessa ja julkisten organisaatioiden sopimustenhallinnassa. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 256, *Hallintotiede* 31. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Julkunen, Raija (2001). Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Tampere: Vastapaino.

Kauppinen, Sari (2001). Yksityiset sosiaalipalvelutoimipaikat v. 2000 Suomen kunnissa. *Julkaisematon*.

Kietäväinen, Timo (2003). Kuntien palvelutuotanto uudistettava hallitusti [Siteerattu 26.6.2003]. Saatavissa: <http://www.kunnat.net>.

Koivisto, Raimo (2005). Sosiaalipalvelujen yhteistoiminnallisuus kunnallisissa strategioissa. *Acta Vasaensis* No 149, *Hallintotiede* 10. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Lehto, Juhani (2003). Uusi julkissektorin hallinta ja kilpailuttaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa: *Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveyspolitiikan näkökulmasta*, 35–41. Toim. Eeva Ollila, Minna Ilva & Meri Koivusalo. *Stakes raportteja* 276. Saarijärvi: Gummerus Oy.

Lemponen, Virpi (1999). Hyvinvointialan palveluyritykset maaseudulla. Kokemuksia ja ajatuksia yrittäjänä toimimisesta. Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskuksen sarja B:18. Seinäjoki.

Lähdesmäki, Kirsi (2003). *New Public Management* ja julkisen sektorin uudistaminen. *Acta Wasaensia* 113, *Hallintotiede* 7. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Mattila, Mikko (1993) Sosiaali- ja terveyspolitiikan päätöksenteon organisaatioverkosto. Teoksessa: *Hyvinvointivaltioista kilpailuvaltiioon*. Markkinat ja verkostot sosiaali- ja terveyspolitiikan ohjauksessa, *Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja* 1993:4, 17–104. Toim. Mattila Mikko, Riikkamari Saukkonen & Petri Uusikylä. Helsinki: Yliopistopaino.

Perämäki, Leena & Marja Kallio (1995). Monialainen palveluyrittäjyys maaseudulla. Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus. Seinäjoki.

Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Pohjanmaan TE-keskus, työvoimaosasto ja työvoimimatoimistot. Työvoiman ja koulutuksen tarvekartoitus – Kevät 2002. Saatavilla [www –muodossa: http://www2.te-keskus.fi/new/poh/Tktt/2002/hoiva.pdf](http://www2.te-keskus.fi/new/poh/Tktt/2002/hoiva.pdf). Luettu 23.3.2008.

Rittel, Horst W.J. & Melvin M. Webber (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Science* 4, 155–169.

Salminen, Ari (1985). Yksityistämisen haasteet. *Hallinnon tutkimus* 1, 95–111.

Salminen, Ari (2001). The Reform 'Industry' in the Finnish Government: Towards the New Welfare Idea Through the Central and Local Administrative Reforms of the 1980s and 1990s. In: *Politicians, Bureaucrats and Administrative Reform*, 142–153. Eds. B. Guy Peters & Jon Pierre. London: Routledge.

Salo, Mikko (1998) Yksityiset hoivamarkkinat ja kunta Pohjois-Karjalassa. Joensuun yliopisto yhteiskuntapolitiikan ja filosofian laitos, Yhteiskuntapolitiikan raportteja N:o 2. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Scharpf, Fritz W (1978). Interorganizational Policy Studies: Issues, Concepts and Perspectives. In: *Interorganizational Policy Making. Limits to Coordination and Central Control*, 345–375. Eds. Kenneth Hanf, & Fritz Scharpf. Guilford: Sage Publications

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2001). Sosiaali- ja terveystieteiden strategiat 2010. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 3. Helsinki: Libris Oy.

Stakes (2006). Tilastotiedote 30/2006, yksityiset terveystieteiden palvelut 2005.

Stakes (2007). Tilastotiedote 11/2007, yksityiset sosiaalipalvelut 2006.

Tilastokeskus (2008). Terveystieteidenhuolto- ja sosiaalipalvelujen toimipaikat toimialoittain ja henkilösuuruusluokittain. Julkaisematon.

Uski, Terhi, Jussila, Iiro & Ulla Kotonen (2007). Kunnallisten hyvinvointipalveluiden tuottaminen: Organisaatiotyyppien etuja ja haasteita. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2/07, 132.

Valtiovarainministeriö (2008).Kunta- ja palvelurakennemuutos (Siteerattu 10.2.2008) Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/025_paras/index.jsp

Virtanen, Petri (2003). Suomalaisen julkishallinnon johtamisen haasteet ja toimintaympäristön muutoksen hallinta. *Hallinnon tutkimus* 4, 298–309.

Van de Ven, Andrew H., Dennis C. Emmet & Richard Koenig Jr. (1975). Frameworks for Interorganizational Analysis. In: *Interorganization Theory*, 19–38. Ed. Anant R. Negandhi. Center for Business and Economic Research Kent: Kent State University.

Vornanen, Riitta (1995). Organisaatioiden välisen yhteistyön tutkiminen. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 24. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Whittington, Richard (1993). *What is Strategy – and Does It Matter? The Routledge Series in Analytical Management*. London and New York: Routledge.

VANHEMMAN VÄESTÖN YRITTÄJYYS JA SEN EDISTÄMINEN

Teemu Kautonen
Vaasan yliopisto
teemu.kautonen@uwasa.fi

Tiivistelmä

Kiinnostus vanhemman iän yrittäjyyteen ja sen edistämiseen yhtenä potentiaalisena ratkaisukeinona ikääntyvän väestön mukanaan tuomiin taloudellisiin ongelmiin on herännyt viime vuosina sekä tutkijoiden että poliittisten päättäjien keskuudessa. Aiheen tieteellinen tutkimus on kuitenkin vasta alkutekijöissään. Tämänhetkisen tietämyksen pohjalta voidaan todeta, että vaikka vanhemmilla ihmisillä on usein nuorempia paremmat edellytykset yrittäjäksi ryhtymiseen, vanhemman väestön yrittäjyyden taloudellinen kontribuutio rajoittunee julkiseen rahankäyttöön (eläkkeet, työttömyys- ja työkyvyttömyyskorvaukset) kohdistuvan paineen pienentämiseen ennemmin kuin työpaikkojen luomiseen ja kansantaloudellisen kasvun edistämiseen. 50+ -segmentille suunnattu yrittäjyyden edistäminen ja yrittäjyystuki voi kuitenkin olla kannattavaa ainakin kahdesta syystä. Jos edistämishojelman kustannukset jäävät alhaisemmiksi kuin sen kautta koituvat säästöt eläke-, työttömyyskorvaus- ja työkyvyttömyyseläkemaksuissa, on yrittäjyyden edistäminen taloudellisesti kannattavaa. Vanhemmalle väestölle kohdennettu yrittäjyyden edistäminen esim. koulutuksen kautta voi lisäksi tarjota valmiuksia ja motivaatiota yrittämisen ohella palkkatyöhön palaamiseen tai yhteiskunnalliseen aktiivisuuteen vaikkapa sosiaalisen yrittäjyyden kautta. Tällöin yrittäjyyden edistäminen voi nostaa elämän laatua yksilötasolla.

Väestön ikääntyminen ja yrittäjyys

Väestön ikääntyminen kehittyneissä maissa on lisännyt tutkijoiden ja poliittisten päättäjien mielenkiintoa ikääntyviin työntekijöihin. Työuran pidentämistä pidetään yhtenä potentiaalisena ratkaisukeinona ikääntyvän väestön mukanaan tuomiin taloudellisiin ongelmiin, joista ehkä useimmiten mainittuja ovat työvoimapula sekä julkisten menojen kasvu ja niistä koituvan laskun jakautuminen pienevän työikäisen väestön maksettavaksi (Visco 2001). Pidemmällä työurilla tavoitellaan julkisten menojen kasvun hidastamisen lisäksi myös muita taloudellisia hyötyjä, kuten verotuloja ja kokoneen työvoiman saataavuuden parantamista yrityksille. Työuran jatkaminen toisen palveluksessa ei ole välttämättä houkuttelevin vaihtoehto vanhemmalle työntekijälle, sillä esimerkiksi urakehitys ja oman osaamisen kehittämismahdollisuudet voivat jumiutua ikäsyrynnän vuoksi (ks. Brown 2000; Curran & Blackburn 2001). Muun muassa tätä taustaa vasten on viime vuosina virinnyt sekä poliittinen että akateeminen keskustelu yrittäjyydestä vanhemmalla iällä (esim. Baucus & Human 1994; Curran & Blackburn 2001; Hart, Anyadike-Danes & Blackburn 2004; Kautonen, Down & South 2008; Singh & DeNoble 2003; Weber & Schaper 2004).

Käsitteelle “ikääntyvä” tai “vanhempi” yrittäjä ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää – tai itse asiassa edes termiä. Englanninkielisessä kirjallisuudessa on käytetty mm. termejä “older entrepreneur” (Kautonen, Down & South 2008), “olderpreneur” (PRIME 2006), “grey entrepreneur” (Weber & Schaper 2004) ja “third age entrepreneur” (Hart ym. 2004). Määritelmä perustuu useimmiten henkilön fyysiseen ikään. Vanhemmalla yrittäjällä

viitataan useimmissa tutkimuksissa 50-vuotiaaseen tai vanhempaan henkilöön, mutta myös 45 ja 55 ikävuotta on käytetty määritelmän perusteena. Iän lisäksi toinen määritelmällistä epäselvyyttä aiheuttava tekijä on se, puhuvatko tutkijat vanhemmista yrittäjistä yleensä vai rajatumminkin henkilöistä, jotka ryhtyvät tai ovat ryhtyneet yrittäjiksi vanhemmalla iällä. Kyse on kahdesta hyvin erilaisesta ilmiöstä.

Keskustelu vanhemmista tai vanhenevista yrittäjistä kääntyy usein sukupolvenvaihdoksiin, työterveydellisiin kysymyksiin ja yrittäjien kokonaismäärän vähenemiseen kansantaloudessa (ns. negatiivisen vaihtuvuuden ajatus). Jälkimmäinen keskustelu viittaa hypoteesiin, jonka mukaan vanhenevia yrittäjiä ja heidän yrityksiään poistuu enemmän kuin nuorempien yrittäjien perustamia uusia yrityksiä syntyy. Tällä ilmiöllä pelätään olevan negatiivisia kansantaloudellisia vaikutuksia. Saksan talous- ja teknologiaministeriön tilaaman selvityksen mukaan väestön ikääntymisen määrällinen vaikutus yrittäjyyteen jää todennäköisesti vähäiseksi (Engel ym. 2007). Tutkijat ennustavat uusien yritysten määrän Saksassa laskevan vain 4,2 % aikavälillä 2004–2020. Yrityskannassa on väestön ikääntymisen vauhdittamien kuluttajakäyttäytymisen muutosten myötä odotettavissa rakenteellista siirtymää yhä vahvemmin kohti palvelusektoreja, joilla avautuu kasvavassa määrin yrittäjyysmahdollisuuksia. Tämä osaltaan kompensoi muilta sektoreilta poistuvaa vanhempien(kin) yrittäjien yrittäjyyttä.

Tässä artikkelissa keskitytään rajatumpaan määritelmään, jossa vanhemmalla yrittäjällä viitataan henkilöön, joka ryhtyy tai on ryhtynyt yrittäjäksi ollessaan 50-vuotias tai sitä vanhempi. Tämän määritelmän mukainen vanhemman väestön yrittäjyys on ajankohmainen aihe ainakin kahdesta syystä. Ensinnäkin yli 50-vuotiaiden yrittäjyyden uskotaan lisääntyvän tulevina vuosina. Ikääntyvä väestö sisältää merkittävän segmentin hyväkuntoisia, koulutettuja sekä yrittäjyyteen soveltuvaa työkokemusta, verkostoja sekä teknistä ja kaupallista tietoutta omaavia henkilöitä, joilla on myös taloudelliset mahdollisuudet yrittäjäksi ryhtymiseen (Dollinger ym. 1988; Singh & DeNoble 2003; Weber & Schaper 2004). Toiseksi vanhemman väestön yrittäjyyden tukeminen on yksi tapa edistää ikääntyvien ihmisten pysymistä työelämässä tai heidän aktiivista osallistumistaan yleishyödylliseen toimintaan, jonka kautta heidän inhimillinen ja sosiaalinen pääomansa hyödyttää ympäröivää yhteiskuntaa (Kautonen, Down & South 2008; Webster & Walker 2005).

Suomessa ei ole kuitenkaan vielä herätty aktiivisesti pohtimaan 50+ -yrittäjyyttä ja aihealueen tutkimus puuttuu Suomesta lähes kokonaan (poikkeuksina ks. Kautonen 2007 ja Tornikoski & Kautonen 2009). Toisaalta myös kansainvälisen yrittäjyyskirjallisuuden näkökulmasta vanhemman iän yrittäjyyden tutkimus on ollut vähäistä (poikkeuksina ks. esim. Curran & Blackburn 2001; Hart ym. 2004; Singh & DeNoble 2003; Weber & Schaper 2004).

Tällä artikkelilla on kaksi pääasiallista tehtävää. Ensimmäiseksi siinä vedetään yhteen aiemman kirjallisuuden tarjoaman tutkimustiedon keskeisiä löydöksiä vanhemmalla iällä yrittäjäksi ryhtyvistä, heidän erityispiirteistään nuorempiin nähden sekä yrittäjyyspotentiaalista yli 50-vuotiaiden segmentissä. Tämän pohjalta artikkeli siirtyy tarkastelemaan vanhemman iän yrittäjyyttä talous- ja sosiaalipoliittisesta näkökulmasta. Millainen kontribuutio vanhempien ihmisten yrittäjyydellä voi olla henkilökohtaisella ja yhteiskunnallisella tasolla? Kuinka vanhempien ihmisten yrittäjyyttä voisi edistää? Näitä kysymyksiä

pohditaan myös tapausesimerkin avulla, joka perustuu Koillis-Englannissa toteutettuun vähäosaisille 50+ -ikäisille suunnattuun yrittäjyyden edistämisyhteistyöprojektiin.

Yrittäjäksi yli 50-vuotiaana

Vanhempien yrittäjien tunnuspiirteitä

Tämänhetkisen, vielä varhaisessa kehitysvaiheessa olevan tieteellisen tutkimuksen mukaan ikä on sekä yrittäjyyttä mahdollistava että sitä rajoittava tekijä. Aiempi tutkimus pitää mahdollisena, että yrittäjyys houkuttaa vanhempia ihmisiä, koska yrittäjäksi ryhtymällä välttää palkkatyöhön usein sisältyvän pakollisen eläkkeelle siirtymisen tietyn ikäisenä sekä saavuttaa vanhemmille ihmisille soveltuvan suuremman joustavuuden ja hallinnan työn määrästä ja tahdistista (Parker 2004). Lisäksi vanhempien henkilöiden katsotaan soveltuvan paremmin yrittäjiksi kuin nuorempien, koska heille on pitkän työuransa aikana kertynyt yrittäjyyttä(kin) mahdollistavaa henkistä, rahallista ja sosiaalista pääomaa. Cressyn & Storeyn (1995) tutkimus tuki tätä argumenttia osoittamalla, että vanhempien yrittäjien perustamat yritykset selviytyvät ensimmäisistä toimintavuosista keskimäärin paremmin kuin nuorempien vastaavat.

Nuorempiin verrattuna vanhemmilla yrittäjillä voi olla iän ja pitkän työuran mukanaan tuomia etuja, kuten kehittyneemmät sosiaaliset verkostot, enemmän työ- ja toimialakokemusta, korkeampi teknisen ja johtamisosaamisen taso ja parempi taloudellinen asema (Singh & DeNoble 2003; Weber & Schaper 2004). Verkostot voivat auttaa resurssien mobilisoinnissa, tuen ja avun hankinnassa sekä uuden yrityksen tarvitsemien liikesuhteiden ja legitimitietin luomisessa (esim. Chell & Baines 1998; Lechner & Dowling 2003). Vanhemmat yrittäjät ovat todennäköisesti koonneet jonkin verran tällaista sosiaalista pääomaa työuransa aikana, jota he voivat soveltaa uuden yrityksen käynnistämisessä. Työuran aikana hankittu tekninen ja johtamisosaaminen sekä toimialakokemus voivat auttaa vanhempaa yrittäjää tunnistamaan liiketoimintamahdollisuuksia sekä selviytymään tilanteista, jotka aiheuttaisivat vakavia ongelmia soveltuvaan liiketoimintaosaamista omaamattomille (esim. Lerner & Haber 2001; Steiner & Solem 1988; Storey 1994). Luonnollisesti työuran aikana kertynyt yrittäjyyttä mahdollistava ja tukeva henkinen ja sosiaalinen pääoma on riippuvainen itse työuran sisällöstä. Fuchsin (1982) tutkimus osoitti, että aiempi yrittäjyyskokemus tai yrittäjämäinen työnkuva (itsenäinen, vastuullinen, palkka sidoksissa suoritukseen) vaikuttivat merkittävästi halukkuuteen ryhtyä yrittäjäksi vanhemmalla iällä. Työläistaustaiset olivat tässä tutkimuksessa selvästi vähemmän yrittäjyysuuntautuneita. Samankaltaisia tuloksia on saatu myös tuoreemmissa tutkimuksissa, kuten Kautonen, Down & Southin (2008) tutkimuksessa koillisenglantilaisien työläisistä vanhempien ihmisten yrittäjyystaipumuksista ja Kautonen, Luoto & Tornikosken (2008) kyselytutkimuksessa pohjalaisten 50+ -ikäisten yrittäjyysaikomuksista.

Toisaalta aiempi tutkimus viittaa myös iän tuomiin rajoitteisiin ja yrittäjyyden kannalta negatiivisiin kannusteisiin. Esimerkiksi Singh & DeNoblen (2003) mukaan vanhemmalla iällä kertynyt varallisuus voi yhtä hyvin tarjota taloudellisen mahdollisuuden varhaiseen eläköitymiseen kuin yrittäjäksi ryhtymiseen. Terveydelliset syyt osoittautuivat yhdeksi merkittävimmistä yrittäjyyttä estävistä tekijöistä britannialaisessa 463 vanhempaa henkilöä kartoittaneessa tutkimuksessa (Curran & Blackburn 2001). Myös sosiaalinen ja

kulttuurillinen ympäristö voi joko edistää tai estää vanhemman väestön yrittäjyyttä. Weber & Schaperin (2004) mukaan jotkut kulttuurit arvostavat ikääntymistä ja sen tuomaa kokemusta ja viisautta, kun taas toiset yhteiskunnat näkevät vanhemmat ihmiset pitkälti muista riippuvaisina eivätkä katso heillä olevan taloudellista annettavaa. Ikään liittyvä sosiaaliskulttuurillinen arvomaailma vaikuttaa vanhemmalla iällä yrittäjäksi ryhtymiseen esimerkiksi siten, kuinka potentiaaliset rahoittajat ja asiakkaat suhtautuvat vanhempaan yrittäjään. Toisaalta se vaikuttaa myös siihen, kuinka vanhemmat ihmiset arvioivat oman osaamisensa, terveytensä ja yrittäjyyden sosiaalisen hyväksynnän lähipiirissään. Nämä vaikuttavat suoraan vanhemman henkilön mielikuvaan omasta yrittäjäpotentiaalistaan ja sitä kautta hänen yrittäjyysaikomuksiinsa (Kautonen, Luoto & Tornikoski 2008; Tornikoski & Kautonen 2009).

Yrittäjäksi ryhtyminen vanhemmalla iällä

Yrittäjyyskirjallisuus pitää yrittäjyyttä tarkoituksellisena ja aikomuksellisena toimintana, jolloin paras tapa ennustaa yrittäjäksi ryhtymistä on mitata siihen viittaavia aikomuksia (esim. Bird 1988; Katz & Gartner 1988; Kolvereid 1996). Yrittäjyyspotentiaalia 50+ segmentissä on arvioitu tähän mennessä muutamassa tutkimuksessa, joita esitellään tarkemmin seuraavaksi. Näiden tutkimusten tarkoituksena on arvioida, kuinka moni yli 50-vuotias henkilö aikoo ryhtyä yrittäjäksi ja mitkä tekijät vaikuttavat myönteiseen yrittäjyysaikomukseen. Periaatteessa arviointi olisi syytä laajentaa koskemaan ainakin yli 40-vuotiaita ja heidän aikomuksiaan ryhtyä yrittäjäksi täytettyään 50 vuotta. Tällaisia tutkimuksia ei kuitenkaan ole toistaiseksi tehty.

Curran & Blackburnin (2001) kyselytutkimus käsitti 463 britannialaista 50–75-vuotiaasta henkilöä, joilta tiedusteltiin muun muassa kiinnostusta yrittäjäksi ryhtymiseen. Tutkimuksessa havaittiin selvä negatiivinen suhde iän ja yrittäjyshalukkuuden välillä. Jo eläkkeelle siirtyneistä tai työttömistä vain neljä prosenttia oli kiinnostunut yrittäjäksi ryhtymisestä. Tyypillisimmät syyt vähäiseen kiinnostukseen yrittäjyyttä kohtaan tässä ryhmässä olivat huono terveys (32 %) ja eläkkeellä pysymisen halu (29 %). Työelämässä olevista vastaajista 15 % ilmaisi halukkuutta yrittäjyyteen. Tämä ei tutkijoiden mukaan ole erityisen korkea luku, etenkin kun aiemman tutkimuksen perusteella tiedetään, että vain noin kolmannes yrittäjyydestä kiinnostuneista toteuttaa aikomuksensa. Tavallisimmat syyt vähäiseen yrittäjyshalukkuuteen olivat tyytyväisyys nykyiseen työhön (80 %) ja uskon puute omiin kykyihin kehittää liikeidea ja johtaa yritystä (molemmat 30 %).

Hart ym. (2004) analysoivat vanhemman väestön yrittäjyysaktiivisuutta Britanniassa vertailemalla ”prime age” (20–49-vuotiaat) ja ”third age” (50–64-vuotiaat) ikäryhmiä 2003 Global Entrepreneurship Monitor (GEM) UK datan avulla. GEM:issä käytetty termi ”yrittäjyysaktiivisuus” ei oikeastaan mittaa yrittäjyysaikomuksia, vaan konkreettisemmin sitä, onko henkilö suunnittelemassa yrityksen perustamista tai juuri perustanut yrityksen. Tätä mittaria voidaan kuitenkin käyttää vanhemman väestön yrittäjyyspotentiaalın arviointiin. Hartin ym. (2004) analyysin tulokset osoittivat, että yrittäjyysaktiivisuuden taso ”third age” -ryhmässä on noin puolet nuoremman segmentin vastaavasta. Kautosen (2007) tutkimus suomalaisista 50–64-vuotiaina yrittäjäksi ryhtyneistä päättyi samaan tulokseen. Kuitenkin sama tutkimus toteaa, että 16 % Suomessa 2000–2006 rekisteröidyistä yrityksistä on 50+ -ikäisten perustamia, joten vanhemman iän yrittäjyyden kohdalla kyse

ei ole marginaalisesta ilmiöstä. Mielenkiintoinen löydös Hartin ym. (2004) analyysissä oli vielä tulotasosta johtuva ero yrittäjyysaktiivisuudessa: yrittäjyysaktiivisuus oli tuplasti korkeampi vastaajilla, joiden kotitalouden tulot kuuluivat korkeimpaan kolmannekseen.

Ainoa varsinaisesti yrittäjyysaikomuksen käsitettä vanhemman väestön yhteydessä käytävä tutkimus on Tornikoski & Kautonen (2009), jossa analysoitiin 531 pohjalaisen 50+ -ikäisen henkilön yrittäjyysaikomuksia. Tutkijat sovelsivat Ajzenin (1991) Theory of Planned Behaviour (TPB) -viitekehystä, jolloin yrittäjyysaikomuksia selittävät yrittäjämäiset asenteet työtä kohtaan, läheisten ihmisten suhtautuminen vanhemman henkilön yrittäjyyteen ja henkilön oma hallinnan tunne, ts. kokeeko hän voivansa perustaa yrityksen vaivattomasti ja menestyksekkäästi. Analyysin tulos vahvisti TPB:n soveltuvuuden myös vanhemman väestön yrittäjyysaikomusten ennustamiseen, sillä jokainen mainituista kolmesta tekijästä osoittautui tilastollisesti erittäin merkitseväksi yrittäjyysaikomusten selittäjäksi. Oma hallinnan tunne oli kuitenkin suhteessa vahvin selittäjä. Yrittäjyysaikomuksia mitattiin neljällä Likert-asteikollisella muuttujalla, joista muodostettiin seitsemänportainen summamuuttuja. Tämän keskiarvo oli 3,34 (korkein arvo asteikolla on 7). Yllättäväksi tutkijat kokivat havainnon, että vanhempien ihmisten yrittäjyysaikomusten keskiarvo ei ollut kuin 0,35 prosenttiyksikköä pienempi kuin samaan kyselytutkimukseen osallistuneiden 18–49 -vuotiaiden (heidän keskiarvonsa oli siis 3,69). Erittäin voimakkaita yrittäjyysaikomuksia (summamuuttujan arvo 6 tai korkeampi) oli tutkituista 50+ -ikäisistä henkilöistä kuitenkin vain kahdella prosentilla.

Yhteenvedon yllä esitellyistä tutkimuksista voidaan todeta, että 50+ -segmentissä on yrittäjyyspotentiaalia, vaikka sitä onkin suhteessa selvästi vähemmän kuin nuoremmassa ikäryhmissä. Tärkeä kriteeri arvioitaessa vanhemman väestön yrittäjyyspotentiaalia sen taloudellisen vaikuttavuuden kannalta on määrän lisäksi laatu – millaisia yrityksiä 50-vuotiaina tai vanhempina yrittäjäksi lähtevät perustavat ja mistä syistä? Tästä on tois- taiseksi vain hyvin rajallisesti tutkimustietoa (ks. Kautonen 2007; PRIME 2006; Singh & DeNoble 2003). Sen verran tiedetään, että vastentahtoisesta yrittäjyydestä ei vanhemmilla yrittäjillä useimmiten ole kyse: Kautosen (2007) analyysissä vain 10 % kyselyyn vastanneista 50–64-vuotiaana yrittäjäksi ryhtyneistä suomalaisista kertoi päätyneensä yrittäjäksi vasten tahtoaan. Alustava tutkimustieto viittaa lisäksi siihen, että vanhempien yrittäjien liiketoiminta on usein asiantuntija- tai elämäntaparyrittäjyyttä, jolla haetaan esimerkiksi mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen, hallintaa työn määrästä ja työajoista tai pidempiaikaisen unelman toteuttamista, kuten harrastuksen muuttamista (osa-aikaiseksi) työksi (vrt. ”rational” ja ”constrained entrepreneurship”, Singh & DeNoble 2003). Tätä taustaa vasten tuntuu epätodennäköiseltä, että vanhemman väestön yrittäjyydellä olisi merkittäviä taloudellisia ulkoisvaikutuksia esim. työpaikkojen luomisessa.

Vanhemman väestön yrittäjyyden edistäminen

Vanhemmalle väestölle suunnatun yrittäjyyspolitiikan tavoitteet

Vanhemman väestön yrittäjyyden edistäminen on yrittäjyyspoliittinen kohdesegmentti-strategia, joka alkaa tietoisuuden luomisesta koskien yrittäjyyttä uravaihtoehtona ja yrittäjyysmotivaation edistämisestä, jatkuen tästä uusien yritysten perustamisprosessien tukemiseen ja nuorten yritysten selviytymisen ja kasvun edesauttamiseen (vrt. Lundström

& Stevenson 2005). Edellisessä luvussa esitetyn tutkimustiedon perusteella tuntuu epätoennäköiseltä, että vanhemmalla iällä yrittäjäksi ryhtyvät perustavat kasvuyrityksiä. Tällöin 50+ -segmentille suunnatun yrittäjyyspolitiikan pääpainopiste olisi tietoisuuden ja motivaation edistämässä sekä yrityksen perustamisen ja alkutaipaleen tukemisessa enemmänkin kuin jo perustettujen yritysten kehittämisessä ja kasvuun valmentamisessa. Mutta mitä tähän tähtäävillä toimenpiteillä halutaan ja voidaan saavuttaa?

Kuten edellä todettiin, vanhemman väestön yrittäjyyden edistämisen ei ole realistista odottaa tuottavan merkittävässä määrin sellaisia taloudellisia ulkoisvaikutuksia, joita yleisesti yhdistetään yrittäjyyteen, kuten työpaikkojen ja teknologisten innovaatioiden synnyttäminen tai alueellisen kilpailukyvyyn edistäminen (Lundström & Stevenson 2005; Parker 2004). Toisaalta vanhemman väestön yrittäjyyden tukemisella voidaan saavuttaa muita tavoitteita, jotka tekevät tälle segmentille suunnatuista tukitoimenpiteistä kannattavia. Näistä lähtökohdista tarkasteltuna vanhemman väestön yrittäjyyden edistämällä on kaksi mahdollista tavoitetta (Kautonen, Down & South 2008).

Ensimmäinen suuntautuu työelämän ulkopuolella oleviin 50+ -ikäisiin, jotka ovat fyysisesti ja henkisesti työkykyisiä eivätkä ole vielä saavuttaneet virallista eläkkeelle siirtymiskäyttä. Eurooppalaisten kansantalouksien rakenteelliset muutokset ovat vaikuttaneet vanhempiin työntekijöihin epäsuhtaisesti. Esimerkiksi vanhan teollisen toiminnan hii-puminen ja siirtyminen halvemmän työvoiman maihin on aiheuttanut tehtaiden lakkauttamisia, usein vielä pienillä paikkakunnilla. Näissä tapauksissa tehtaissa jopa kymmeniä vuosia työskennelleiden henkilöiden voi olla vaikeampi sopeutua nykyiseen työmarkkinatilanteeseen kuin nuorempien kollegoidensa. Tällöin vanhemman väestön yrittäjyyden edistäminen voi olla yksi keino auttaa näitä ihmisiä palaamaan työelämään ja siten myös samaan uudelleen elämästä kiinni. Tämä on painotukseltaan enemmän sosiaalinen kuin taloudellinen tavoite.

Toinen tavoite käsittää sellaisen toimintaympäristön luomisen, jossa yrittäjyysuuntautuneet vanhemmat ihmiset voivat toteuttaa aikomuksiaan ja saada potentiaalistaan mahdollisimman täyden hyödyn irti. Vaikka 50+ -yrittäjyysaktiviteetti sinänsä ei vaikuttaisikaan talouskasvuun, vanhempien henkilöiden aktivoiminen sosiaaliturvan varassa elämisestä (osa-aikaisiksi) yrittäjiksi luo lisäarvoa yhteiskuntaan esim. säästyneiden eläkkeiden ja työttömyys- ja työkyvyttömyyseläkemaksujen muodossa. Jos näin syntyneet säästöt ylittävät 50+ -yrittäjyyden edistämiseen käytetyn rahamäärän, on edistämishjelma kannattava (Curran 2000). Tämä on siis pitkälti taloudellinen tavoite.

50+ yrittäjyyspolitiikka käytännössä: PRIME:n kokemuksia Britanniassa

Prince's Initiative for Mature Enterprise, PRIME, on tämän hetkisen tietoni mukaan ainoa pelkästään 50+ -yrittäjyyden edistämiseen keskittyvä organisaatio maailmassa. Walesin prinssi perusti PRIME:n vuonna 1998 osaksi Age Concern England -hyväntekeväisyysorganisaatiota. Organisaation tavoitteena on ”auttaa työmarkkinoiden hylkäämiä vanhempia henkilöitä löytämään tie takaisin työelämään itsensä työllistämisen ja yrityksen perustamisen kautta” (PRIME 2005a: 2, vapaa käännös). PRIME on voittoa tuottamaton osakeyhtiö, joka toimii verkostomaisesti yli sadan yhteistyökumppanin kanssa ympäri Yhdistynyttä Kuningaskuntaa. Kumppaneihin lukeutuvat esim. Small Business Service,

Euroopan Unioni, aluekehitysorganisaatiot sekä muut ikääntymiseen keskittyvät hyväntekeväisyysorganisaatiot kuten Help the Aged.

PRIME:n toiminta käsittää kaksi osa-alueetta. Ensimmäinen näistä on tietoisuuden luomiseen tähtäävä kampanjointi yrittäjyydestä mahdollisuutena myös vanhemmalla iällä ja tähän liittyvä lobbaaminen. Toisaalta PRIME toimii myös konkreettisena tukiorganisaationa, joka myöntää pieniä lainoja ja toimii soveltuvan avun ja neuvonnan välittäjänä potentiaalisille vanhemmille yrittäjille. Osa toiminnasta on jatkuvaa, osa taas projektilähtöisesti paikallisin varoin toteutettua. PRIME:n verkkosivut (www.primeinitiative.org.uk) ja omat julkaisut (2005a; 2005b; 2006) tarjoavat kattavan kokonaiskuvan organisaation toiminnasta. Tämän artikkelin puitteissa keskitymme yhteen esimerkkiin paikallisesti toteutetusta projektista (ks. Kautonen, Down & South 2008; PRIME 2005b).

Kyseinen projekti toteutettiin 2004–2005 South Tynesiden alueella Koillis-Englannissa lähellä Newcastle upon Tynen ja Sunderlandin kaupunkeja. South Tyneside oli aiemmin kukoistava telakkateollisuuden, hiilikaivostoimintaan ja kemialliseen teollisuuden keskittynyt alue, joka joutui syvään lamaan 1970-luvulla. Massatyöttömyys on yksi tämän ajan pitkäkestoinen seuraus. PRIME:n projektin tavoitteena oli tavoittaa South Tynesiden eristyneitä ja vähäosaisia työttömiä ja auttaa heitä kiinnittymään takaisin työelämään. Projekti seurasi noin 60 henkilöä vuoden ajan. Kaikki heistä asuivat seudun köyhimmillä alueilla ja olivat joko pitkäaikaistyöttömiä, vastikään työttömäksi jääneitä tai pelkäsivät jäävänsä työttömäksi.

South Tynesiden alueen erityinen ongelma on miesten pitkäaikainen työttömyys. Vanhan teollisuuden hiipumisen jälkeen naiset ovat ottaneet suuren osan uusista työpaikoista, kun taas vanhemmat miehet elävät sosiaaliturvan varassa. Projektia johtaneen PRIME:n työntekijän mukaan miehiseen työläiskulttuuriin kuuluva ylpeys estää heitä ottamasta vastaan nykyisellä epävarmalla työmarkkinalla tarjottuja työtilaisuuksia, jotka monet näistä miehistä näkevät alentavina työskenneltyään vuosia ”työväenluokan huipulla”. Lisäksi ongelmana on se, että yhdelle alueelle mahtuu vain rajallinen määrä itsenäisiä putkimiehiä, sähköasentajia ja muita sellaisia käsityöläisammatteja, joita projektin kohderyhmään kuuluneet miehet edustivat.

Toinen projektissa tehty havainto oli riskin ottamisen välttäminen vanhempien vähäosaisten keskuudessa. Riskin välttäminen ei tietenkään ole epätavallinen syy haluttomuuteen ryhtyä yrittäjäksi. Syyt tähän kuitenkin eroavat tyypillisen yrittäjyyden edistämistoimien kohderyhmän eli nuorempien työssä käyvien ja vanhempien työttömien välillä. Nuoremmat potentiaaliset yrittäjät eivät halua ottaa yrittämisen riskiä, koska he haluavat ensin luoda uraa palkkatyössä ja sen avulla maksaa asunto- ja muita lainojaan (Mazzarol ym. 1999). South Tynesiden vanhemmat työttömät taas pyrkivät välttämään yrittämisen riskiä, koska mahdollinen yrittämisessä epäonnistuminen johtaisi huonompiin sosiaali-etuuksiin. Esimerkiksi työttömyysturvaa parempaa työkyvyttömyyseläkettä nauttiva ei uskalla kokeilla yrittäjyyttä, koska epäonnistuessaan hän ”putoaisi” takaisin normaaliksi työnhakijaksi. Vaikka Britannian hallitus ilmoittaakin tavoitteekseen rohkaista monia työkyvyttömyyseläkkeellä olevia takaisin työelämään, työkyvyttömyyseläkejärjestelmän kannusterakenne ei tue tätä tavoitetta.

Aiemmassa tutkimuksessa (Kautonen, Down & South 2008) haastattelemamme South Tyneside -projektissa työskennellyt projektipäällikkö kertoi kohdanneensa ongelmia myös itse yrittäjyystukijärjestelmässä. Vaikka varsinaisessa yrityksen perustamiseen liittyvän neuvonnan ja tuen sisällössä ei havaittu merkittäviä ikään liittyviä tarpeita – yrittämisessä tarvittavat tiedot ja taidot ovat samoja iästä riippumatta – henkilön ikä ja sen tuoma kokemus tulisi kuitenkin huomioida häntä neuvottaessa. Projektipäällikön mukaan yrittäjyystukipalvelujen tarjoajat puhuvat vanhemmille henkilöille usein ”aivan kuin he olisivat 19-kesäisiä”. Lisäksi vanhemmat ihmiset kokivat tukipalveluissa käytetyn kielen vastenmielisenä. Tämä, yhdistettynä monimutkaisiin säännöksiin ja etenkin työvoimatoimiston yrittäjyystuessa työskentelevien usein alhaiseen motivaatioon ja osaa mistasoon, johtaa hämmennykseen, turhautumiseen ja voimattomuuden tunteeseen potentiaalisten vanhempien yrittäjien keskuudessa. Jos tuen avulla saadaankin vanhempi henkilö työllistämään itsensä, tuen ja avun saanti lakkaa heti, kun henkilölle ei enää tarvitse maksaa työttömyys- tai muuta korvausta.

Lopuksi haastattelemamme projektipäällikkö vahvasti olettamuksemme siitä, että 50+ -segmentille, etenkin vähäosaisille vanhemmille ihmisille, suunnattu yrittäjyystuki ei todennäköisesti tule tuottamaan dynaamisia ja kasvavia uusia yrityksiä. Hän oli kuitenkin optimistinen yrittäjyyskoulutuksen laajemmista hyödyistä kohdesegmentissään. Tärkeimmäksi hyödyksi hän näki ihmisten motivoinnin ja valmistamisen ”oikeaan” työhön tai osallistumaan vapaaehtoisena ns. sosiaalisen yrityksen (yhteiskunnallista hyötyä mutta ei henkilökohtaista voittoa tuottava liiketoiminta) perustamiseen. Hän lisäsi myös, että tämän tyyppisen projektin toteuttamisessa on ehdottoman tärkeää hakea kontaktia ihmisiin niiden instituutioiden kautta, joita kohderyhmään kuuluvat käyttävät. Koillis-Englannissa näitä ovat pubit, kerhot ja harrastusryhmät.

Loppupäätelmiä

Poliittinen ja tiedeyhteisön mielenkiinto vanhemman iän yrittäjyyteen ja sen edistämiseen on herännyt viime vuosina. Yrittäjäksi ryhtymistä 50 + -ikäisenä pidetään yhtenä potentiaalisena ratkaisukeinona ikääntyvän väestön mukanaan tuomiin taloudellisiin ongelmiin. Aiheen tieteellinen tutkimus on kuitenkin vasta alkutekijöissään.

Vaikka vanhemmilla henkilöillä usein onkin pitkän työkokemuksen tuottamia yrittäjyyteen tarvittavia valmiuksia, kuten teknistä ja taloudellista osaamista, verkostoja ja rahallista pääomaa, tähänastiset tutkimustulokset viittaavat siihen, että kiinnostus yrittäjyyteen 50+ -segmentissä olisi laimeaa. Hart ym. (2004) ja Kautonen (2007) arvioivat 50+ -yrittäjyysaktiivisuuden olevan noin puolet alle 50-vuotiaiden vastaavasta tasosta. Tämä ei tee vanhemman iän yrittäjyydestä marginaalista ilmiötä: 2000–2006 perustetuista suomalaisyrityksistä 16 % on 50-vuotiaiden tai vanhempien perustamia. Tarkempi tieto siitä, millaisia yrityksiä 50+ -ikäisenä perustetaan koostuu toistaiseksi lähinnä perustelluista arvauksista. Näiden perusteella vanhempien yrittäjien uskotaan perustavan lähinnä hyvin pieniä yrityksiä, joissa he hyödyntävät omaa asiantuntijuuttaan ja hakevat yrittäjyyden kautta suurempaa hallintaa esim. työn määräästä ja työajoista tai toteuttavat pidempiaikaisen unelmansa yrityksen perustamisesta esim. harrastuksen pohjalta. Vastentahtoista yrittäjyyttä ei ole havaittu Suomen 50+ -segmentissä yleistä 10 % tasoa enempää (Kautonen 2007).

Tätä taustaa vasten vanhemman väestön yrittäjyyden taloudellinen kontribuutio rajoittuu julkiseen rahankäyttöön (eläkkeet, työttömyys- ja työkyvyttömyyskorvaukset) kohdistuvan paineen pienentämiseen ennemmin kuin työpaikkojen luomiseen ja kansantaloudellisen kasvun edistämiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö vanhemman väestön yrittäjyyttä kannattaisi edistää. Vaikka sillä ei ratkaistakaan ikääntyvän väestön mukanaan tuomia taloudellisia ongelmia, 50+ -yrittäjyyden edistämällä voi olla muita, sosiaalisia hyötyjä. Esimerkiksi yrittäjyyskoulutus voi tarjota valmiuksia ja motivaatiota (osa-aikaiseen) palkkatyöhön palaamiseen tai vapaaehtoistyöhön, joilla voi olla elämänlaatua kohottava vaikutus yksilötasolla.

PRIME:n South Tynesiden projektissa keräämät kokemukset osoittivat, että sosiaaliturva- ja yrittäjyystukijärjestelmien säännöksillä ja jälkimmäisten osalta myös niiden toteuttamisella voi olla merkittävä vaikutus vanhemman väestön yrittäjyyden edistämisessä. Tätä olisi syytä pohtia myös Suomessa. Kuinka vakava este nykyiset työttömyyskorvaukset, työkyvyttömyyseläke ja varsinaista eläkettä hallinnoivat säännökset ovat (osa-aikaiselle) yrittäjyydelle vanhemmalla iällä? Jos ongelmia löytyy, kuinka näitä voisi ratkoa? Kuinka yrittäjyystukijärjestelmien kuten Yritys-Suomen pitäisi huomioida 50+ -ikäiset yrittäjät? Olisiko syytä kehittää merkittävää elämän- ja työkokemusta omaavalle kohderyhmälle omia tuki-instrumentteja, joissa puhuttaisiin kieltä, jonka kohderyhmä kokee omakseen?

Ehkä säännöksiä ja järjestelmiä vaikeampi ongelma – ainakin vaikeammin tutkittava ja analysoitava sellainen – 50+ -ikäisen väestön yrittäjyyspotentiaalinen realisoimisessa liittyy kulttuurillisiin arvoihin ja sosiaalisiin normeihin, jotka heijastuvat ikääntyvien ihmisten omista asenteista yrittäjyyttä kohtaan sekä heidän mielikuvissaan yrittäjyyden sosiaalisesta hyväksyttävyydestä ja heidän omasta kyvykkyydestään yrityksen perustamiseen ja yrittäjänä toimimiseen. Tällöin yrittäjyyden edistämistoimien pitäisikin suuntautua itse yrityksen perustamistapahtuman sijaan Lundströmin ja Stevensonin (2005) yrittäjyyspoliittisen vaihemallin varhaisimpiin vaiheisiin: tietoisuuden luomiseen yrittäjyydestä järkevänä työllistymisvaihtoehtona sekä yrittäjyyteen motivoimisesta. Kulttuurin merkityksen ja kulttuurillisiin arvoihin poliittisilla instrumenteilla vaikuttamisen tutkiminen on tärkeä osa tulevaa tutkimusta vanhemman väestön yrittäjyydestä ja sen edistämisestä.

Keskeiset viestit

- Yrittäjäksi ryhtymistä 50 + -ikäisenä pidetään yhtenä potentiaalisena ratkaisueinona ikääntyvän väestön mukanaan tuomiin taloudellisiin ongelmiin. Vaikka vanhemmilla henkilöillä usein onkin pitkän työkokemuksen tuottamia yrittäjyyteen tarvittavia valmiuksia, tähänastiset tutkimustulokset viittaavat siihen, että yrittäjyyden taloudellinen kontribuutio rajoittuu julkiseen rahankäyttöön (eläkkeet, työttömyys- ja työkyvyttömyyskorvaukset) kohdistuvan paineen pienentämiseen ennemmin kuin työpaikkojen luomiseen ja kansantaloudellisen kasvun edistämiseen.
- Vanhemman väestön yrittäjyyden edistämällä voidaan kuitenkin saavuttaa muita, sosiaalisia hyötyjä. Esimerkiksi yrittäjyyskoulutus voi tarjota valmiuksia ja motivaatiota (osa-aikaiseen) palkkatyöhön palaamiseen tai vapaaehtoistyöhön, joilla voi olla elämänlaatua kohottava vaikutus yksilötasolla.

- Sosiaaliturva- ja yrittäjyystukijärjestelmien säännöksillä ja niiden toteuttamisella voi olla merkittävä (rajoittava) vaikutus vanhemman väestön yrittäjyydelle. Tätä olisi syytä tutkia tarkemmin Suomessa.
- Kulttuurillisten arvojen ja sosiaalisten normien merkitystä 50+ -yrittäjyysaikomusten muodostumisessa olisi syytä tutkia tarkemmin, sillä näillä voi olla ratkaiseva merkitys vanhemman väestön yrittäjyyspotentiaalin realisoinnille pidemmällä aikavälillä.

Lähteet

Ajzen, I. 1991. The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, 179-211.

Baucus, D.A. & S.E. Human 1994. Second-career entrepreneurs: A multiple case study analysis of entrepreneurial processes and antecedent variables. *Entrepreneurship Theory & Practice* 19, 41-71.

Bird, B. 1988. Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review* 13, 442-453.

Brown, R. 2000. Getting old and grey? The implications of demographic change and population ageing for the Scottish labour market. *Futureskills Scotland*, issue paper number 1.

Chell, E. & S. Baines 1998. Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development* 12, 195-215.

Cressy, R. & D.J. Storey 1995. *New Firms and Their Banks*. Warwick University Business School and NatWest.

Curran, J. 2000. What is small business policy in the UK for? Evaluation and assessing small business policies. *International Small Business Journal* 18, 36-50.

Curran, J. & R. Blackburn 2001. Older people and the enterprise society: Age and self-employment propensities. *Work, Employment and Society* 15, 889-902.

Dollinger, M. & K. Shaw 1988. The older entrepreneur: An exploratory study. Teoksessa D. Johnson (toim.), *Proceedings of the Small Business Institute Directors Association*. San Francisco, s. 134-146.

Engel, D., T.K. Bauer, K. Brink, S. Down, J. Hartmann, L. Jacobi, T. Kautonen, L. Trettin, F. Welter & J. Wiklund 2007. *Unternehmensdynamik und alternde Bevölkerung*. RWI: Schriften, Heft 80. Berlin: Duncker & Humblot.

- Fuchs, V.C. 1982. Self-employment and labour force participation of older males. *Journal of Human Resources* 17, 339-357.
- Hart, M., M. Anyadike-Danes & R. Blackburn 2004. Entrepreneurship and age in the UK: comparing Third Age and Prime Age new venture creation across the regions. RENT XVIII, Kööpenhamina, lokakuu.
- Katz, J. & W. Gartner 1988. Properties of emerging firms. *Academy of Management Review* 18, 429-442.
- Kautonen, T. 2007. Understanding the older entrepreneur: Comparing Third Age and Prime Age entrepreneurs in Finland. ICSB 2007 World Conference, Turku, kesäkuu.
- Kautonen, T., S. Down & L. South 2008. Enterprise support for older entrepreneurs: The case of PRIME in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 14, 85-101.
- Kautonen, T., S. Luoto & E. Tornikoski 2008. Entrepreneurial intentions in the third age: The impact of career history. AGSE 2008, Melbourne, helmikuu.
- Kolvereid, L. 1996. Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory & Practice* 21, 47-57.
- Lechner, C. & M. Dowling 2003. Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development* 15, 1-26.
- Lerner, M. & S. Haber 2001. Performance factors of small tourism ventures: The interface of tourism, entrepreneurship and the environment. *Journal of Business Venturing* 16, 77-100.
- Lundström, A. & L. Stevenson 2005. *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*. New York: Springer.
- Mazzarol, T., T. Volery, N. Doss & V. Thein 1999. Factors influencing small business start-ups: A comparison with previous research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 5, 48-63.
- Parker, S.C. 2004. *The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship*. Cambridge: Cambridge University Press.
- PRIME 2005a. "Use It or Lose It": A Study of the Obstacles to Self-employment Among Over-50s in the East of England (www.primeinitiative.org.uk).
- PRIME (2005b). *Reaching the Older Workless - an Evaluation of PRIME's Enterprise South Tyneside Outreach Project, Final Report* (www.primeinitiative.org.uk).

PRIME 2006. Olderpreneur Outcomes - a Follow-up Study of What Happened to People Aged Over 50 Who Contacted PRIME about Starting in Business, Provisional version March (www.primeinitiative.org.uk).

Singh, G. & A. DeNoble 2003. Early retirees as the next generation of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory & Practice* 27, 207-226.

Steiner, M.P. & O. Solem 1988. Factors for success in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management* 26, 51-55.

Storey, D.J. 1994. *Understanding the Small Business Sector*. Oxford: Routledge.

Tornikoski, E. & T. Kautonen (2009). Enterprise in sunset career? Entrepreneurial intentions in the ageing population. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 6, painossa.

Weber, P. & M. Schaper 2004. Understanding the grey entrepreneur. *Journal of Enterprising Culture* 12, 147-164.

Visco, I. 2001. *The fiscal implications of ageing populations in OECD countries*. Oxford Centre on Population Ageing Pensions Symposium, Oxford, kesäkuu.

Webster, B. & B. Walker 2005. Smart training for the older entrepreneur. ICSB World Conference, Melbourne, kesäkuu.

3 YRITTÄJYYDEN EDISTÄMISEN KÄYTÄNTÖJÄ KORKEAKOULUISSA



ATT UNDERVISA ENTREPRENÖRSKAP MED HJÄLP AV LEVANDE CASE

Maria Österåker
Juthbacka kulturcentrum
maria.osteraker@juthbacka.fi

Abstrakt

För att befrämja entreprenörskap är möten mellan entreprenörer och studerande av yttersta vikt. Studerandena bör få möjlighet att i vardagen följa entreprenörens verksamhet och skapa entreprenörskapets förebilder. Denna artikel presenterar projektet 'Hanken vs Juthbacka' där entreprenörskapet visades och befrämjades genom användningen av levande case i undervisningen. Projektets främsta mål var att skapa ett interaktivt case där studerande inom företagsekonomi kunde delta i entreprenörens verksamhet samtidigt som de kände att de med sina tankar och idéer kunde hjälpa en utomstående person. Artikeln tar fasta på skillnaderna mellan substans- och affärskunnande och behovet av båda för ett lyckat entreprenörskap.

Projektet Hanken vs. Juthbacka –Ekonomisk kreativitet

För att befrämja entreprenörskap är möten mellan entreprenörer och studerande av yttersta vikt. Studerandena bör få möjlighet att i vardagen följa entreprenörens verksamhet och skapa entreprenörskapets förebilder.

Hösten 2007 ingick projektet 'Hanken vs Juthbacka' som examinationsform inom kursen Tillväxtföretaget vid Hanken. 33 studerande, av vilka de flesta var andra årets studerande, tilldelades i grupper på tre studerande en egen kreatör från Juthbacka kulturcentrums projekt "Kreativa företag". Kreatörerna utgjordes av bland annat konstnärer, en konstsmed, formgivare, en artesan, hantverkare och en keramiker. En del av kreatörerna hade redan egna företag som de ville få bättre lönsamhet i, medan andra funderade på att starta egna företag. Alla kreatörer hade dock den gemensamma önsknigen, att de bättre skulle kunna leva på sin talang. Studerandena vid Svenska handelshögskolan fick därför i uppdrag att utarbeta en handlingsplan för kreatören och kreatörens verksamhet. Handlingsplanen skulle vara skräddarsydd för den enskilda kreatören, men samtidigt fokusera på bakgrundsfaktorer, finansiering, affärsidén, marknaden, produkten/tjänsten och lönsamhetsstrategier. Handlingsplanen skulle uppgå till ungefär 20 sidor och bedömas av examinatorn, en utomstående företagsrådgivare, gruppen själv och kreatören ifråga.

Arbetet inleddes med en fysisk träff mellan kreatörer och studerande vid Svenska handelshögskolan där studerandena hade möjlighet att noggrannare bekanta sig med kreatörens tankar, visioner och affärsidé och helt enkelt uppleva konsten med att vara kreatör. Projektet avslutades med en posterpresentation där studerandena presenterade de mest centrala punkterna i deras handlingsplaner för kreatörerna och inbjudna gäster.

Tankar bakom projektet

Att undervisa med hjälp av case förespråkas ofta i den företagsekonomiska undervisningen. När syftet är att befrämja studerandens kritiska tänkande och förmåga till beslutsfattande ses case-undervisningen ofta som en mera effektiv metod jämfört med traditionella föreläsningar (Boehrer & Linsky 1990). När man tänker på case-undervisning inom den företagsekonomiska undervisningen tänker man oftast på skrivna case med eventuella inslag av företagsbesök och videosekvenser. Utmaningen blir här att med caset fånga den vardagliga och professionella kontext som caset representerar. I projektet "Hanken vs Juthbacka" experimenterades med levande case där kreatörerna själva träffade de studerande och formade den information "caset" gav i enlighet med den information som de studerande upplevde att de behövde. Utmaningen blev således för de studerande att såväl avgöra vilken information som de behövde och även ta till sig denna information direkt från de kreatörer som utgjorde deras case. Genom den information de efterfrågade och hämtade var de med och skapade sitt eget case. Timmons, Muzyka, Stevenson & Bygrave (1987) påpekar att det enda sättet man exempelvis kan lära sig entreprenörskap på är genom egna upplevelser. Detta kan vara svårt att åstadkomma med begränsade resurser och att använda levande case sågs därför som en möjlighet att kunna vara med och skapa egna upplevelser genom andras företag. Projektet hade således som syfte att bättre kunna förmedla den verklighet som kreatörer lever i, att direkt kunna visa på entreprenörskapsförebilder och att erbjuda ett slag av interaktivt case.

Grundtanken var att låta de studerande sätta in sina teoretiska kunskaper i ett praktiskt sammanhang. Samtidigt betonades vikten av känslan av att kunna hjälpa någon. Tyvärr är det mycket sällan under sina studier som studerande upplever att de konkret har möjlighet att hjälpa någon, att de med sina kunskaper kan fungera som experter och vara till nytta för en utomstående person. Detta har vi försökt ta i beaktande inom projektet, bland annat genom att visa på skillnaden mellan substans- och affärskunnande. Vårt mål har varit att låta studerandena erhålla verklighetsanpassad kunskap samtidigt som de övar sig i att föra fram sina åsikter och förslag i egenskap av experter. Kreatörerna involverade i projektet deltog återigen i syfte att kunna få hjälp med de praktiska problem de upplevde att de hade i samband med sitt företag. Många av dem hade inte diskuterat sina problem med någon utomstående tidigare och såg därför redan diskussionen med andra som värdefull.

Substanskunnande och affärskunnande

Tanken bakom projektet "Hanken vs Juthbacka" var således att skapa kreativa möten där studerande från Svenska handelshögskolan stod för affärskunnandet medan kreatörerna stod för substanskunnandet. Substanskunnande är vad som krävs för att ett företag skall kunna ha en produkt, en tjänst eller en gångbar idé att bygga sin verksamhet kring. Man kunde se detta som ett kunnande att besvara frågan "vad". Affärskunnande, är återigen att kunna besvara frågan "hur"; att kunna transformera substansen till en lönsam verksamhet. I ett företag behövs båda. Ett företag föds inte utan idéer och ett kunnande kring den substans som idén bygger på, lika lite som ett företag kan bedrivas utan vetskap om hur lönsamhet skapas.

För att befrämja entreprenörskapet ute i regionen och kanske främst bland våra studerande, bör vi säkerställa oss om att personer med olika typer av kunskap möts och diskuteras. Många studerande med ett utmärkt affärskunnande saknar den praktiska substans som kunde stå till grund för ett företag, medan studerande som i sin utbildning lär sig den praktiska färdighet som logiskt kunde utgöra kärnkompetensen i ett företag många gånger saknar det affärskunnande som krävs för att starta upp och bedriva ett företag. Möten mellan dessa bägge grupper kunde utgöra grunden för en fruktbar diskussion kring företagande. När det gäller kreatörer som grupp saknas ofta affärskunskapen, medan de i sin konstnärliga talang hittar substansen för sitt företag. Många kreatörer upplever företagande som motstridigt med deras konstnärliga identitet och trots att de kan leva på sin talang fungerar de nödvändigtvis inte entreprenöriellt (Paasio, Nurmi & Heinonen 2005). Även i en svensk rapport lyfts behovet av entreprenöriell kompetens och affärskunnande fram (Gullander, Karlsson, Lundqvist, Lönnroth & Strandqvist 2005).

Kreativitet och innovation är två begrepp som långt kan hänföras till substans- och affärskunnande. Enligt Wilson & Stokes (2005) kan man se skillnaden mellan kreativitet och innovation som att kreativitet står för att generera nya idéer medan innovation innebär en förmåga att framgångsrikt kunna utnyttja dessa idéer. Affärskunnandet är enligt Wilkinson och Stokes nödvändigt för att kreativiteten skall kunna övergå i innovationer medan substanskunnandet är bränslet för det kreativa tänkandet. Kreativitet föds ofta när man betraktar saker och ting ur olika perspektiv. Att föra samman personer med olika tankesätt, bakgrund och erfarenheter berikar därför diskussionen kring bland annat affärsidéer och produktutveckling. Men även innovationen kan ses som en fundamentalt social process, något som förespråkar att en innovativ entreprenör behöver samarbeta med andra (Sayer & Walker 1992). Vi behöver möten som befrämjar kreativiteten och entreprenöriellt tänkande, möten där olika perspektiv och tankar möts.

Synen på entreprenörskapet som individuellt fenomen är normalt rådande i vårt samhälle, medan tanken om det kollektiva entreprenörskapet kunde sporra fler personer att ta företagandet i beaktande. Även Johannisson (1998) ser entreprenörskapet som en kollektiv handling. Detta grundar han på det faktum att entreprenörskapet sker i interaktionen mellan personer med olika förmågor. Entreprenörskapet är en social handling.

Det lyckade caset

Kim, Phillips, Pinsky, Brock, Phillips & Keary (2006) har studerat litteratur kring caseundervisning och kommit fram med en modell för vilka attribut ett lyckat case bör ha. Caset bör vara relevant, realistiskt, engagerande, utmanande och pedagogiskt. För att upplevas som relevant bör caset kunna ta i beaktande nivån på de studerande, samtidigt som man som instruktör bör kunna förmedla målsättningen med caset. Caset bör introduceras i en miljö som upplevs som relevant för caset. Caset Hanken vs. Juthbacka inleddes med en för såväl kreatörer som studerande gemensam föreläsning på Juthbacka kulturcentrum. Syftet med projektet presenterades såväl muntligt som skriftligt i början av projektet.

Realism i caseundervisningen kan befrämjas genom att tillhandahålla studerandena ett autentiskt material, ge dem såväl nödvändig som onödig information som tillåts växa fram gradvis. Det kompletta, komplexa caset skall inte presenteras direkt utan ett lyckat case

växer fram i takt med att behovet av information upplevs behövas. I projektet Hanken vs. Juthbacka står kreatörerna för det autentiska materialet. Kreatörerna ombads att ta med sina produkter för att studerandena skulle få en bättre känsla för deras verksamhet. Eftersom de studerande hade möjlighet att interagera med kreatörerna och gemensamt skapa sitt case kunde man även se att den information som presenterades i caset gradvis växte fram. De studerande och kreatörerna var i kontakt med varandra under hela projektet.

Projektet Hanken vs Juthbacka upplevdes som mycket engagerande såväl av kreatörer som studerande. För att åstadkomma ett engagerande case behöver man enligt Kim et.al. (2006) tänka på att skapa ett komplext case där de tänkta lösningarna inte är direkt givna utan där problemen kan studeras ur många olika perspektiv. Lösningarna bör även kunna sökas från olika källor och de studerande bör kunna uppleva att slutresultatet är beroende av de insatser de gör. Eftersom de studerandes handlingsplan stod för en ganska stor del av kursens vitsord, samtidigt som den bedömdes av flera parter var den instrumentella belöningen ganska stor. Projektet var även ganska utsträckt i tid och de studerande hade därför möjlighet att söka information från olika källor. Kravet på deras handlingsplan var av praktisk natur, teorier och referenser var inte nödvändiga.

Ett case upplevs som utmanande om det upplevs som annorlunda, något som vi försökte åstadkomma genom att introducera levande case på Svenska handelshögskolan. Genom att bestämma form för casepresentationerna och/eller skapa multipla case kan även ett case framställas som utmanande. Hankeiterna presenterade sina case genom posterpresentationer, något som även var nytt för dem, vilka besöktes av såväl kreatörer, medstudenter och personer utifrån högskolan. De studerande ombads förbereda sig på så vis att de även kunde svara på frågor som ställdes under deras posterpresentationer.

Casets pedagogiska värde kan höjas genom att bygga på studerandes redan existerande kunskap. De föreläsningar som hölls i kursen behandlade långt de ämnen som även inkluderades i handlingsplanen. Feedback är även något som höjer det pedagogiska värdet. De studerande erhöll endast vitsord för sina handlingsplaner. Detta är något som kunde förbättras avsevärt.

Tankar före projektet

Innan projektet inleddes hade såväl kreatörer som studerande möjlighet att delge sina åsikter och förväntningar inför projektet. Samtliga kreatörer hade stora förväntningar på projektet och såg det som ett bra initiativ.

”Ett intressant projekt. Tröskeln är lägre att i ett sånt här sammanhang komma vidare med sina funderingar på hur man kan sälja sina produkter. Kanske steget att t.ex. gå på kurs inte är så stort efter det här.”

”Jättebra initiativ. För mig som inte har egentlig kunskap om företagande är detta ett ypperligt tillfälle att få veta hur jag helt praktiskt kan få mitt företag att gå ihop.”

De förväntningar de hade på projektet rörde sig konkret om bättre försäljning, ökad lönsamhet, att få praktiska råd och tips inför starten, konkreta marknadsföringstips, ett bollplank och att få mera klarhet i affärsidén.

De studerande var till en viss del lite skeptiska till huruvida de hade tillräckligt med kunskaper för att fungera som rådgivare åt kreatörerna, men samtidigt tyckte de flesta det var både spännande och intressant.

”Det är roligt att få göra något konkret och att hoppeligen på riktigt få hjälpa någon. Även intressant att göra det på en bransch som jag själv verkligen inte är insatt i.”

”Nytt och spännande! Det ställer helt nya krav eftersom man konsulterar en riktig person med verkliga mål. En utmaning. Unikt!”

”Jag förväntar mig att lära mig a) hur mycket jag själv vet och b) hur man kan hjälpa andra med deras företag.”

Tankar efter projektet

Även efter avslutat projekt gjordes en uppföljning med både kreatörer och studerande. I tabellen nedan presenteras några av de svar som de studerande gav. Svaren är givna på en skala 1-5 där 1 står för Ja och 5 står för Nej.

Jag har lärt mig något av denna övning	1,91
Jag har lärt mig mer av denna övning än av ett vanligt övningsarbete	2
Jag kommer att ha nytta av denna övning	2,13
Jag rekommenderar denna övning nästa år	1,82

De fördelar som studerandena såg med projektet var möjligheten att göra något praktiskt, möjligheten att bli mera insatt i ett företag och att få en större förståelse för konstvärlden. Övningen ansågs vara nära verkligheten och man upplevde övningen som nyttig ifall man skulle starta eget företag i framtiden.

Samtliga involverade kreatörer rekommenderar ett dylika projekt. Inom projektet hade tröskeln varit låg att leka med tanken på någon form av företagsamhet. De studerande sågs som fördomsfriare och mindre fyrkantiga än en traditionell företagsrådgivare, vilket upplevdes sporra de kreativa tankarna. Det som av kreatörerna sågs som en av de största fördelarna med projektet var möjligheten att få diskutera igenom sin verksamhet och sin affärsidé med en utomstående person. Kravet på de råd som dessa personer (studerande) gav var inte alltid det mest väsentliga utan enbart det faktum att man själv tvingades tänka igenom sitt företag gav insikter som man upplevde var värdefulla resultat av projektet. På frågan vad kreatörerna kommer att ta med sig från projektet nämndes bland annat insikten av att inte behöva kunna allt. Vetskapen om att det finns människor som kan hjälpa till bara man hittar dessa människor. Vikten av god planering var även något

som nämndes som en värdefull insikt från projektet. Och kanske mera detaljerat behovet av att tänka igenom vilken bild och associationer man förmedlar med sin produkt.

Ingen av kreatörerna blev besvikna på projektet trots att många av dem hade önskat ett mera personligt arbete som slutprodukt. Ingen av kreatörerna upplevde deltagandet i projektet som tidskrävande. Risken vid dylika projekt är att de studerande inte förstår det allvar som en kreatör kan sätta bakom arbetet. För en del studerande är och förblir övningen enbart en övning som skall klaras av och i dessa fall finns risken att kreatörerna står med ouppfyllda önskningsar. Samtidigt är det viktigt att det betonas att det är en övning och att studerandena inte har förmågan att alltid ge de rätta svaren utan snarare stå till tjänst som diskussionspartners i sökandet efter de rätta svaren. Det bästa med projektet enligt kreatörerna var att få presentera deras idéer för människor från en annan bransch, vilket gjorde att de tvingades tänka ekonomiskt och mera realistiskt. Detta kan för kreatörerna anses vara huvudresultatet av övningen –att tvingas formulera sin idé, såväl för sig själv som för de studerande.

Avslutande reflektioner

Såväl kreatörer som studerande rekommenderar användningen av levande case även i fortsättningen. Det som främst kan betonas från projektet är möjligheten att låta studerande träffa och diskutera med entreprenörer och således skapa ett case som de själva kan interagera med. Detta öppnar upp en möjlighet att bättre förstå den verklighet som entreprenöriella kreatörer lever i. Samtidigt har fokus även legat på att den handlingsplan som var resultatet av case-lösningen skulle vara till nytta även för kreatörerna. Detta eftersom vi ville lyfta fram att de studerande skulle kunna känna att de med sina kunskaper hade förmågan att hjälpa en utomstående person. Detta betonades av studerande som något, sammantaget med möjligheten att göra något praktiskt under kursens gång, som varmt uppskattades med projektet.

Projektet vände sig i denna pilotomgång till studerande med cirka två års företagsekonomiska studier bakom sig. Detta ledde naturligtvis till att nivån på handlingsplanerna blev ganska enkel och att kreatörerna inte upplevde att handlingsplanerna i sig var till så stor nytta. Det som däremot uppskattades av såväl studerande som kreatörer var möjligheten att träffas, att diskutera, att få berätta om sin verksamhet (kanske för första gången) och att tänka ut frågor man behöver svaret på för att kunna analysera en verksamhet och fungera som rådgivare. Denna del av projektet tror vi fungerar oberoende av årskurs. Handlingsplanen kunde däremot få en betydligt större vikt i projektet om man riktade sig till studerande på en högre årskurs. Projektet kunde då få en större nytta även för involverade entreprenörer samtidigt som studerande i slutet av sina studier kunde få en kontroll på huruvida de innehar de rätta kunskaperna eller inom vilka områden deras kunskaper kan uppfattas som bristfälliga.

Att bland studerande förespråka entreprenörskapet enbart genom att betona vikten av att starta egna företag är ensidigt. Entreprenörskap handlar även om att lära upp studerande som förstår entreprenörskapets villkor och som kan fungera som rådgivare åt entreprenöriella personer. I detta syfte är användningen av levande case en bra metod.

Källor

Bohrer, J. & Linsky, M. (1990). Teaching with cases: learning to question. *New Directions for Teaching and Learning*. Vol. 42

Gullander, S., Karlsson, S., Lundqvist, J., Lönnroth, S. & Strandqvist, N. (2005) Att leva på sin talang –kreatörers behov av entreprenörskap. KK-stiftelsen. Stockholm. http://www.kks.se/upload/publikationsfiler/att_leva_pa_sin_talang_2005_publ.pdf. Hämtad 4.4.2008

Johannisson, B. (1998). Entrepreneurship as a collective phenomenon. Paper presented at RENT XII, Lyon, France, 1998. http://vxu.se/ehv/filer/forskning/entreprofil/publikationer/collective_phenomen.pdf. Hämtad 4.4.2008

Kim, S., Phillips, W.R., Pinsky, L. Brock, D., Phillips K. & Keary, J. (2006). A conceptual framework for developing teaching cases: a review and synthesis of the literature across disciplines. *Medical Education*. Vol. 40

Paasio, K., Nurmi, P. & Heinonen, J. (2005). Yrittäjyys yliopiston tehtävänä? Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:10

Sayer, A. & Walker, R. (1992). *The new social economy*. Blackwell, Cambridge, MA.

Timmons, J.A., Mazyka, D.F., Stevenson, H.M. & Bygrave, H.D. (1987). Opportunity recognition: the core of entrepreneurship. I Churchill, N. (red.) *Frontiers of entrepreneurial research*. Babson College, Babson Park, MA.

Wilson, N.C. & Stokes, D. (2005). Managing creativity and innovation. The challenge for cultural entrepreneurs. *Journal of small business and enterprise development*, Vol. 12, No.3

YRITTÄJYYDEN EDISTÄMINEN

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULUN LIIKETALOUDEN

YKSIKÖN YRITTÄJYYSKASVATUSJUONTEESSA SEKÄ

JUONTEEN PEDAGOGINEN STRATEGIA JA TEEMA

Anneli Brink
Vaasan Ammattikorkeakoulu
anneli.brink@puv.fi

Tiivistelmä

Vaasan Ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikkö toteuttaa ammattikorkeakoulututkintoon ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta, erikoistumisopintoja ja täydennyskoulutusta sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Opetuksen pedagogisilla ratkaisuilla pyritään tukemaan tradenomi opiskelijan ammatillista kasvua sekä osaamista muuttuvassa työelämässä ja kannustamaan yrittäjänä toimimiseen. Vaasan Ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön yrittäjyysjuonteessa on 1. vuosikurssin opintokokonaisuuksia järjestetty 24 opintopisteen opetusjuonteeksi siten, että Yrittäjyys (a+b; yrittäjyys + yr. oikeus) 5 op, Markkinoinnin perusteet 5 op, Liikekirjanpidon perusteet ja tilinpäätös 5 op, Kustannuslaskennan perusteet 3 op, Logistiikka 3 op sekä Försäljning o. reklam 3 op. opinnoilla on yhteinen projektityö: ”**Liiketoiminta-suunnitelma tiimeissä perusteilla olevalle yritykselle todelliseen toimintaympäristöön; kauppakeskus Rewell Centeriin sekä verkottuminen yrityselämän kanssa?**”. Opintojen kokoaminen yhteen tukee yrittäjyyskasvatusta, kehittää liike-elämässä vaadittuja taitoja, tukee kansainvälisyyttä ja opiskelijoiden tiimityötaitojen kehittymistä, sitoutumista opintoihin, edistää yhteisöllistä ja yhteistoiminnallista oppimista korkeakoulussamme sekä opettajien tiimiytymistä opetusjuonteen ympärille. Perusajatuksena on, että kun yllämainitut tradenomien perusopintoihin kuuluvat 24 op, yrittäjyys juonteen rakenteen pääteemana, on suoritettu, kukin osaamisalue tulee tasapainoisesti edustetuksi, vaikka päävastuu juonnesisällöistä jakautuu eri tavoin opetusta antavien opettajien kesken. Yrittäjyysjuonteen kasvun prosessissa opiskelijoista kehittyy yrittäjänä toimimisen perusteet hallitsevia ja hyvät oppimis- ja kehittämisvalmiudet omaavia henkilöitä, joiden ammatillinen kasvu jatkuu yrittäjänä. Toimintaa kehitetään seuraamalla ja arvioimalla oppimista ja ammatillista kasvua. Vaasan Ammattikorkeakoulun yrittäjyysjuonteessa opiskelija kehittyy aktiiviseksi ja itseohjautuvaksi toimijaksi, joka pystyy itsenäiseen ja pitkäjänteiseen työskentelyyn. Hän osaa myös arvioida omaa oppimistaan sekä itseään tulevana alansa ammattilaisena tai yrittäjänä. Hän ymmärtää oman oppimisprosessinsa ja ammatillisen kehittymisensä. Yrittäjyysjuonteen pedagogisen strategian toteutumista arvioidaan palautejärjestelmän avulla. Palautejärjestelmästä (palautekeskustelut opiskelijatiimien kanssa, e-lomake kysely opiskelijoille juonteen päätyttyä) saatua palautetta tarkastellaan koko yrittäjyysjuonteen kohdalta, jolloin palaute auttaa jatkuvasti kehittämään juonnesisältöä.

Vaasan ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön yrittäjyysjuonteen kuvaus

Vaasan Ammattikorkeakoulussa on tavoitteena, että opetus suunnitelmat tukevat korkeakoulun arvoja ja strategisen tahtotilan saavuttamista. Vaasan ammattikorkeakoulun painopistealueita ovat korkeatasoinen teknologia, kansainvälinen kauppa ja matkailu sekä kehittyneet hoito- ja hyvinvointipalvelut, joissa erityistä huomiota kiinnitetään kansainvälisyyteen, monikielisyyteen ja yrittäjyyteen (<http://www.puv.fi/fi/esittely/>). VAMK:ssa

yrittäjyys oppisisältönä on ajatuksellisesti sisällytetty kulkevaksi kasvavalla painotuksella läpi opiskelun ja kuuluvaksi yhteisesti kaikkiin opetuskokonaisuuksiin.

Vaasan ammattikorkeakoulun pedagoginen strategia tavoittelee opetusmenetelmien ja opetuksen sisällön jatkuvaa kehittämistä, jossa lähtökohtana on opettajien aktiivisuus, oma-aloitteisuus, vastuullisuus ja toiminnan tuloksellisuus. Koulutuksen kehittäminen pohjautuu tiimitoimintaan, edistyksellisiin ja monimuotoisiin opetusmenetelmiin sekä työelämäyhteyksien ja T&K -toiminnan integroitumiseen opetuksessa. (VAMK Pedagoginen strategia 2007.)

Näiden painopistealueiden ja pedagogisen strategian viitoittamana VAMK:n liiketalouden yksikössä on toteutettu 1. vuosikurssin perusopintojen yhteinen opetuksen uudistusprojekti; Yrittäjyysjuonneopinnot 24 op, jossa 1. vuosikurssin opintopakkeja järjestettiin opintokokonaisuudeksi 24 opintopisteen opetusjuonteeksi siten, että seuraavilla opinnoilla on yhteinen projektityö: yrittäjyys (a+b; yrittäjyys + yritysosoikeus) 5 op, Markkinoinnin perusteet 5 op, Liikekirjanpidon perusteet ja tilinpäätös 5 op, Kustannuslaskennan perusteet 3 op, Logistiikka 3 op, Försäljning o. reklam 3 op.

Muita yrittäjyysjuonetta tukevia kursseja 1. lukuvuonna ovat viestintä, kansantalous, talousmatematiikka, tietotekniikan perusteet. Lisäksi tietyt asiat sisältyvät eräänlaisena arvosisältönä kaikkeen opetukseen, kuten yritys-elämän etiikka.

Projektityö ja samalla lukuvuoden opetusteemana yrittäjyysjuonteessa on liiketoimintasuunnitelman laatiminen tiimeissä perusteilla olevalle yritykselle todelliseen toimintaympäristöön (Rewell Center kauppakeskukseen) sekä verkottuminen yritys-elämän kanssa. Käytännössä yrittäjyysjuonteen aloittaa Markkinoinnin perusteet kurssi, jossa muodostetuissa opiskelijatiimeissä lähdetään niin sanotusti ”liikeideasta liikkeelle”, jonka jälkeen kukin aine tuo liiketoimintasuunnitelmiin oman erityistietämyksensä. 24 opintopisteen juonnekokonaisuus on aikataulutettu siten, että yllämainitut kurssit etenevät loogisessa järjestyksessä tukien tehtävää liiketoimintasuunnitelma työtä.

Yrittäjyysjuonteen opintokokonaisuudella on myös yhteinen verkkoympäristö, Moodle-pohja, jossa juonteen opettajilla on materiaalia ja tehtäviä omiin opintopakkeihinsa liittyen. Moodlessa on myös keskustelufoorumi opiskelijoille, jossa he voivat kommunikoida keskenään. Tällä hetkellä kyseessä on enemmänkin oppimateriaalin jakeluun painottuva verkko-avusteinen lähiopetus, mutta jatkossa voidaan suuntautua yhteisölliseen opiskeleluun tietoverkossa, jossa opettaja toimii verkossa opiskelijan tutorina. Tämä edellyttää opettajien verkkopedagogisten taitojen kehittämistä.

Työelämäyhteistyö yrittäjyysjuonteeseen on muodostettu juonteen ympärille Rewell Center kauppakeskuksen kanssa, jossa toimii yli 60 yritystä. Opiskelijoille on varattu myös atk-sali yhtenä päivänä viikossa, jolloin he voivat itsenäisesti työstää ko. liiketoimintasuunnitelmiaan sekä tarvittaessa kutsua eri aineiden opettajia tai muita asiantuntijoita avukseen.

Opintojen kokoaminen yhteen tukee yrittäjyyskasvatusta, kehittää liike-elämässä vaadittuja taitoja sekä tukee kansainvälisyyttä Learning by Doing/PBL menetelmällä, juonneopetus tyyppisesti sekä tukee myös opiskelijoiden tiimityötaitojen kehittämistä,

sitoutumista opintoihin, edistää yhteisöllistä ja yhteistoiminnallista oppimista korkeakoulussamme sekä opettajien tiimitymistä opetusjuonteen ympärille.

Liiketoimintasuunnitelmien arviointi perustuu neljään osioon: 1. Kultakin ryhmältä itsearviointi perusteluineen suorituksestaan. Myöskin jokainen ryhmän jäsen arvioidaan erikseen työpanoksensa perusteella. 2. Vertaisarviointi perusteluineen muilta ryhmiltä posteritenttitilaisuudessa kunkin ryhmän liiketoimintasuunnitelman osalta. 3. Työelämän edustaja esittää lyhyen arvion kunkin liiketoimintasuunnitelman menestymisen edellytyksistä. 4. Yrittäjyyden lehtori arvioi kunkin liiketoimintasuunnitelman kokonaisuudessaan sekä markkinoinnin, laskentatoimen, oikeushallinnon ja logistiikan lehtorit omat osionsa. Työelämän edustajan arvioinnit, itsearviointi ja vertaisarviointi opettajien arvioinnin lisäksi voivat tuoda ilmi sellaisia asioita, joiden pohjalta eri projekteja, kursseja tai prosesseja voidaan työstää ja jatkaa mielekkäällä tavalla eteenpäin. Yrittäjyyden lehtori järjestää myös palautekeskustelun yrittäjyysjuonteesta juonnekokonaisuuden päätyttyä. Palaute on opiskelua ja opettamista tukevaa ja ohjaavaa.

Yrittäjyysjuonne yrittäjyyden edistämisessä

Vaasan Ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikkö toteuttaa ammattikorkeakoulututkintoon ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta, erikoistumisopintoja ja täydennyskoulutusta sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaa.

Opetuksen pedagogisilla ratkaisuilla pyritään tukemaan tradenomi opiskelijan ammatillista kasvua sekä osaamista muuttuvassa työelämässä ja kannustaa yrittäjänä toimimiseen.

Strategisia pedagogisia tavoitteita yrittäjyysjuonteessa ovat:

Yrittäjyysjuonteen kasvun prosessissa opiskelijoista kehittyy yrittäjänä toimimisen perusteet hallitsevia ja hyvät oppimis- ja kehittämisvalmiudet omaavia henkilöitä, joiden ammatillinen kasvu jatkuu yrittäjänä.

Oppijan oppimisvalmiuksia ja ammatillista kehittymistä tuetaan monipuolisilla pedagogisilla ratkaisuilla, joita käyttämällä oppiminen ja alueellinen kehittäminen integroituvat toisiinsa. Toimintaa kehitetään seuraamalla ja arvioimalla oppimista ja ammatillista kasvua.

ECTS uudistuksen yhteydessä aiempina lukuvuosina on määritelty tradenomin kompetenssi sekä mitä tradenomilta vaadittavat valmiudet ovat, sekä ydinainesanalyysi, jotka puolestaan määrittelevät tavoitteet ja opetussisällöt, johon rakennettiin uusi asiakokonaisuuksien hahmottamista edistävä ns. juonneopetusmalli jo edellä mainituista 24 opintopisteestä. Kompetenssi kuvaa työelämässä tarvittavaa osaamista. Se ilmaisee kyvykkyyttä, pätevyyttä ja osaamista. Kompetenssia tarkastellaan aina suhteessa tiettyyn työhön ja sen asettamiin vaatimuksiin sekä suhteessa siihen, miten tuosta työstä suoriudutaan. (Korhonen & Saarelainen 2001. Osaaminen esiin ja käyttöön.)

Yleisiä työelämävalmiuksia ovat suvaitsevaisuus, joustavuus, itseohjautuminen, turhautumien sietäminen, epävarmuuden hyväksyminen, luovuus, riskien ottaminen, tieteellinen ajattelu sekä kiinnostus omasta itsestä ja itsensä hyväksyminen. Kyseinen yrittäjyysjuonne tukee ja kehittää opiskelijoissa myös näitä valmiuksia.

Perusajatuksena uudessa opetusmallissa on, että kun kyseiset tradenomin perusopintoihin kuuluvat 24 op, yrittäjyysjuonteeseen rakenteen pääteemana, on suoritettu, kukin osamisalue tulee tasapuolisesti edustetuksi, vaikkakin päävastuu juonnesisällöistä jakautuu eri tavoin opetusta antavien opettajien kesken. Perusopetuksessa on kyettävä keskittymään perustietojen ja -taitojen oppimiseen.

VAMK:ssa tutkittiin myös opintojaksojen kuormittavuutta ECTS uudistuksen yhteydessä, jossa huomioitiin myös opiskelijoilta saatua palautte. Uuden juonneopetusmallin kuormittavuus tulee olla edellä mainitun uudistuksen kanssa sopusoinnussa ottaen huomioon opiskelijoiden tekemän todellinen työmäärä. Tavoitteena on opintojakson työmäärän oikea mitoittaminen. Opiskelijalle varataan riittävästi aikaa opintojakson asioiden oppimiseen ja suorittamiseen. (Karjalainen & Jaakkola 1999. Akateemisen opetus suunnitelman kehittäminen. Oulun yliopisto.)

Ydinaineanalyysi on kehitetty työväliseksi erityisesti korkeakoulututkinnon suunnitteluun ja kehittämiseen ja sen tehtävänä on auttaa hahmottamaan opintokokonaisuuden tietojen ja taitojen väliset hierarkiat ja yhteydet sekä suhteuttamaan nämä opiskelijan oppimisaikaan, tutkintovaatimukseen ja opetussuunnitelman kokonaisuuteen. (Karjalainen 2003. Akateeminen opetussuunnitelmatyö.)

Ydinainesanalyysia voidaan käyttää lukuvuosittain toimivana työvälisenä yhdessä kuormittavuuden arvioinnin ja opiskelijoilta saadun palautteen kanssa, joiden avulla Yrittäjyyskasvatus juonnetta voidaan juonneopetus tiimissä jatkuvasti kehittää. Erittäin toimivaksi analyysiväliseksi on havaittu tiedon 3 –luokitus, jossa tiedot jaetaan luokkiin ydinaines, täydentävä tietous ja erityistietämys; (must know, should know, nice to know –erottelut) (Karjalainen 2003. Akateeminen opetussuunnitelmatyö.)

Ydinaines on niitä tietoja ja taitoja joiden hallitseminen on välttämätöntä. Hallitsemisella tarkoitetaan ymmärtävää oppimista ja pysyviä oppimistuloksia. Ydinaineksessa on teorioita, malleja ja periaatteita ja harvemmin yksittäisiä faktoja. Täydentävä tietämys on teorioita, malleja ja periaatteita, jotka toisinaan ovat tarpeellisia. Erityistietämys on tietoa joka toimii ydinaineksen ja täydentävän tietämyksen yksityiskohtina. (Karjalainen 2003. Akateeminen opetussuunnitelmatyö.)

Opetuksen ydinaines on käytävä läpi vuosittain opetusjuonteessa. Kuormittavuuslaskennan avulla pystytään arvioimaan opiskelijoiden ja opetushenkilökunnan kuormaa. Lisäksi voi kehittää posteritenttikäytäntöä edelleen ja ottaa juonneportfoliot opiskelijoiden arvioinnin ja oppimisen välineiksi. (Karjalainen 2003. Akateeminen opetussuunnitelmatyö.)

Vaasan Ammattikorkeakoulun yrittäjyysjuonteessa tavoitteena on, että opiskelija kehittyy aktiiviseksi ja itseohjautuvaksi toimijaksi, joka pystyy itsenäiseen ja pitkäjänteiseen työskentelyyn. Hän osaa myös arvioida omaa oppimistaan sekä itseään tulevana alansa

ammattilaisena tai yrittäjänä. Hän ymmärtää oman oppimisprosessinsa ja ammatillisen kehittymisensä. Opiskelija saa opintojensa, käytännön työelämässä tapahtuvan harjoittelun sekä erilaisten työelämälähtöisten projektien kautta valmiuden yhdistää teoria käytäntöön sekä oppii tiedostamaan työelämässä tarvittavat taidot.

Yrittäjyysjuonteen pedagogisen strategian toteutumista arvioidaan palautejärjestelmän avulla. Palautejärjestelmästä saatua palautetta tarkastellaan koko yrittäjyysjuonteen kohdalta, jolloin palaute auttaa jatkuvasti kehittämään juonnesisältöä.

Yrittäjyiden edistämisen merkitys koulutuksessa

Hallitusohjelman mukaan yrittäjyyttä edistetään koulutuksen eri asteilla, yrittäjyyttä uravaihtoehtona tuodaan esille, pk-yritysten tarpeet otetaan huomioon koulutuspolitiikan hankkeissa, yrittäjyyskoulutuksessa ja neuvonnassa kiinnitetään erityistä huomiota ensimmäisiä työntekijöitä palkkaavien yrittäjien tukemiseen ja yrittäjien oppisopimus-koulutusmahdollisuuksia parannetaan. Yrittäjyiden politiikkaohjelman pääpaino on yrittäjyyttä tukevissa käytännön hankkeissa. Ohjelma koostuu viidestä osa-alueesta, joita ovat yrittäjyyskasvatus ja yritysneuvonta, yritysten perustaminen, kasvu ja kansainvälistyminen, yritystoimintaan vaikuttavat verot ja maksut, alueiden yrittäjyys sekä yrittäjiä koskevat säädökset ja markkinoiden toiminta. Osana talous- ja elinkeinopolitiikkaansa hallitus toteuttaa yrittäjyiden politiikkaohjelman. Tavoitteena on varmistaa yritysten toimintaympäristön vakaa ja ennustettavissa oleva kehitys sekä huolehtia siitä, että eri hallinnonaloilla yrittäjyiden edistämiseen käytettävissä olevat resurssit hyödynnetään tehokkaasti. Ohjelmassa korostetaan yritysten ja yrittäjien merkitystä taloudellisen kasvun ja työllisyyden rakentajina. (http://www.tem.fi/files/18654/temjul_1_2008_konserni.pdf). (<http://www.valtionneuvosto.fi/tietoaarkisto/politiikkaohjelmat/yrittajyys/fi.jsp>).

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman 2003-2008 mukaan hyvinvointiyhteiskunnan palvelutason säilyttäminen edellyttää uutta yrittäjyyttä. Koko koulutusjärjestelmän läpäisevä yrittäjyyskasvatus ja yrittäjyydelle myönteinen asenne luovat pohjaa yrittäjyydelle. Yrittäjyyttä tuetaan vahvistamalla koulutuksen ja työelämän välistä vuorovaikutusta sekä parantamalla opettajien ja opinto-ohjaajien tietoja yrittäjyydestä sekä kehittämällä opetussisältöjä ja -menetelmiä kaikissa koulutuksissa. (http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2004/liitteet/opm_190_opm06.pdf?lang=fi).

Yrittäjyyskasvatuksen tavoitteena pidetään yritystoimintaan liittyvien valmiuksien tuottamisen lisäksi oppilaiden yrittäjämäisten ominaisuuksien kehittämistä, jolla vahvistetaan mm. joustavuutta, aloitekykyä, luovuutta, riskinottokykyä, omatoimisuutta ja yhteistyökykyä sekä vahvaa suoritusmotivaatiota ja yritystoiminnan vaatimusten tuntemusta.

Vaikka yrittäjyyskasvatuksen periaatteet onkin kirjattu mm. opetussuunnitelmiin, voi yrittäjyyteen suhtautuminen ja käytännön toteuttaminen olla hyvin monenlaista. Yrittäjyys ja yrittäjyyskasvatus tulkitaan usein liian suppeasti ja varsin usein niillä tarkoitetaan vain ulkoista yrittäjyyttä, jolloin omaehtoinen yrittäjyys ilmenemismuotoineen jää huomiotta. <http://www.minedu.fi/etusivu/arkisto/2002/0108/yrittajyys.html>

Yrittäjyyskasvatuksen opetusmenetelmät voidaan jakaa neljään eri ryhmään: perinteiset, osallistavat, työelämäperustaiset ja simuloivat menetelmät. Perinteisiä menetelmiä, eli luentoja, esseitä ja tenttimistä käytetään laajasti. Osallistaviin menetelmiin kuuluvat ryhmätyöt, caset ja projektityöt. Työelämäperustaisiin menetelmiin kuuluvat yritysvierailut, yrittäjäluennot ja kummiyritykset ja simuloiviin menetelmiin yrityspelit ja harjoitusyritykset. (Heinonen – Akola 2007.)

Tutkimusainesto ja menetelmät

Vaasan Ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä tehtiin syksyllä 2006 aloittaneiden yrittäjyysjuonteiden ensimmäistä kertaa läpäisseiden opiskelijoiden parissa tutkimuksen, jossa lähetettiin opiskelijoille e-lomake kysely, mikä viittaisi kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta kysely perustuu aiheen, eli yrittäjyyden edistämiseen juonneopetusmallia käyttäen syventävään tarkasteluun ja sen parantamismahdollisuuksiin. Kyseessä ei ole tilastollinen katsaus, vaan tarkoituksena on mm. selvittää opiskelijoiden yrittäjyysintentiona, yrittäjyysmotiiveja, yrittäjäominaisuuksia, asennoitumista yrittäjyyteen, sekä millaisia tietoja ja taitoja opiskelija on hankkinut 24 opintopisteen laajuudessa yrittäjyysjuonteessa ja mitkä aihealueet ja temat opiskelija kokee tärkeimmiksi yrittäjyysjuonneopinnoissaan. Samassa tutkimuksessa kartoitettiin oppimisympäristöön liittyviä käsityksiä. Tutkimus on siis niin sanotusti ongelman ratkaisua, joten se on laadullinen tutkimus jonka tarkoituksena on kehittää opetustamme ja tukea opiskelijoita yrittäjäksi kasvamisen prosessissa.

E-lomake on verkkolomakkeiden luontiin ja ylläpitoon tarkoitettu ohjelmisto ja sen avulla voidaan kerätä tietoa monenlaisiin tarpeisiin. Ohjelman käyttö onnistuu samoilla taidoilla kuin käytät internet-selainta. Se on järjestelmä, jossa tiedon kerääjä rakentaa lomakkeen verkkoon. Seuraavaksi kohderyhmä vastaa kysymyksiin, ja lopuksi kerääjä käsittelee kohderyhmän vastaukset tarpeidensa mukaan. Vastaajan ei tarvitse postittaa paperilomaketta vaan hän täyttää vastaukset ja painaa nappia Ohjelma luo lomakkeelle oman internet-osoitteen, jossa se voidaan käydä täyttämässä. Lomakkeen täyttäjällä tarvitsee tietoonsa vain lomakkeen verkko-osoitteen ja sen voi vastaajille ilmoittaa helposti vaikka sähköpostitse. Verkossa olevat kyselylomakkeet on helppo täyttää nopeasti ja vastaajan ei tarvitse postittaa paperilomaketta vaan hän täyttää vastaukset ja painaa nappia lähettääkseen ne. Ohjelmassa on toiminnot myös vastausten lajitteluun ja käsittelyyn. Se näyttää tallennukset raporttimuodossa. Näin käyttäjä voi valita mitä tietoja hän haluaa raporttiinsa. Tallennukset on sitten helppo tallentaa omalle koneelle esim. Exceliä käyttäen. Voit tehdä vastauksiin hakuja ja vertailla vastauksia keskenään. Lomakkeen käsittelyssä voit lisätä vastaukseen omia huomioitasi muita vastauksen käsittelijöitä varten. Vastaukset voi siirtää tai arkistoida taulukkolaskentaohjelmien (kuten Excel) tuntemassa CSV-muodossa sekä XML-muodossa.

<https://e-lomake.fi/elomake.html>

Kyselyn ajankohta oli syksy 2007 ja kyselyn kohteena Vaasan Ammattikorkeakoulun liiketalouden osaston 105 tradenomiopiskelijaa. Kyselyyn vastasi 62 opiskelijaa. Vastausprosentti on 59 %. Nämä opiskelijat kattavat kyselyyn tarvitseman määrän, joka on tarpeeksi informatiivinen aihetta koskien.

Ensiksi kysymyslomakkeessa selvitettiin vastaajista hieman taustatietoja, kuten ikää, sukupuolta, kotikunta ja aiempi koulutus/tutkinto. Kysyttiin myös opiskelijan kokemuksia yrittäjyydestä sekä onko vastaajan tarkoitus joskus ryhtyä yrittäjäksi tai jatkaa perheyri-tyksen toimintaa. Tämä ensimmäinen osio antoi lisätietoa varsinaisen tutkimuksen tu-eksi. Toisessa osiossa selvitin hieman arviota yrittäjyysjuonteen opintojen tärkeysjärjes-tyksestä, yrittäjyysmotiiveista, asennoitumisesta yrittäjyyteen ja yrittäjäominaisuuksista. Kysyttiin myös avoimena kysymyksenä, millaisia yrittäjätaitoja ja tietoja opiskelija on hankkinut 24 opintopisteen yrittäjyysjuonteen aikana sekä luottaako hän omiin mahdol-lisuuksiin ja kykyihinsä toimia yrittäjänä sekä kartoitettiin oppimisympäristöön liittyviä seikkoja. Tässä artikkelissa kuitenkin käsitellään ainoastaan osaa tutkimusaineistosta.

Tutkimustulokset

Vaasan Ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä syksyllä 2006 aloittaneiden yrit-täjyysjuonteen ensimmäistä kertaa läpäisseiden opiskelijoiden parissa suoritetussa tutki-muksessa lähetettiin sähköpostilla opiskelijoille e-lomake kysely yrittäjyysjuonteen tarkas-teluun liittyen. Kysely toteutettiin sekä ruotsin että suomenkielisillä lomakkeilla, joten opiskelijat pystyivät vastaamaan kyselyyn äidinkielellään. Kysely lähetettiin 105 opiske-lijalle ja 62 opiskelijaa siihen vastasi. Näin ollen vastausprosentti on 59 %. Ensiksi ky-symyslomakkeessa selvitettiin vastaajista hieman taustatietoja, kuten ikää, sukupuolta, kotikunta ja aiempi koulutus/tutkinto sekä aiempaa kokemusta yrittäjyydestä. Suomen-kielisten osuus vastaajista oli 45 opiskelijaa ja ruotsinkielisiä oli 17. Naisia vastaajista oli 49 ja miespuolisten opiskelijoiden osuus oli 13. Vuosina 1982-1987 syntyneiden osuus oli 58, 2 opiskelijaa ovat syntyneet vuonna 1961 ja toiset kaksi vuonna 1979. Aiempana tutkintona 42 opiskelijalla oli ylioppilastutkinto, 12 opiskelijalla oli taustalla jokin toi-sen asteen tutkinto, 4 opiskelijaa olivat ylioppilas-merkonomeja ja yhdistelmä-tutkinnon, yo-tutkinto ja ammattikoulututkinto on kahdella opiskelijalla. Kahden vastaajan osalta aiempi tutkinto ei tullut esille. Tiedusteltaessa vastaajan aiempaa henkilökohtaista koke-musta ja kosketusta yrittäjätoiminnasta, esim. kotoa, suvunparista, ystävien keskuudesta, omasta yrittäjyydestä tai aiemmista työpaikoistaan, 41 vastaajaa ilmoitti omaavansa koke-musta yrittäjyydestä ja 21 vastaajista ei ollut aiempaa kokemusta yrittäjyydestä.

Pyydettyäessä opiskelijoita asettamaan tärkeysjärjestykseen (1-12) niitä aihealueita ja tee-moja, jotka ovat vastaajan mukaan tärkeimpiä yrittäjyysjuonteen opinnoissa, nousivat kansainvälistyminen, innovaatiotoiminta, kasvun hallinta ja yrityksen yhteiskuntasuh-teet tärkeimmiksi aihealueiksi. Seuraavaksi tärkeimmiksi nousivat markkinointi, rahoit-us, johtaminen sekä henkinen kasvu yrittäjyyteen.

Avoimena kysymyksenä haluttiin myös selvittää, millaisia yrittäjätaitoja ja tietoja opis-kelija on kokenut saaneensa 24 op yrittäjyysjuonteen aikana. Seuraavassa muutamia poi-mintoja suomenkielisten opiskelijoiden vastauksista:

- Tietoa siitä miten yritys perustetaan, millaisia ominaisuuksia siinä vaaditaan ja millaisia päätöksiä se vaatii.
- Yrityksen perustamistiedot, miten rahoitetaan yritystä. Parhaiten tieto lisääntyi markkinoinnin saralla. Varsinaisia yrittäjätaitoja en hankkinut yrittäjäjuonteen aikana.
- Perustietoja yrityksen perustamisesta, markkinoinnista, rahoituksesta, jonkin verran yrittäjämäistä ajattelutapaa
- Tietoa eri yritysmuodoista, lakipykäläistä, rahoituksesta, riskienhallinnasta, kirjanpidosta, markkinoinnista ja kansainvälisestä yritystoiminnasta
- Tiedän yrittäjyydestä kokonaisuutena paljon enemmän kuin ennen
- Lähinnä uutena juttuna tulivat yrityksen perustamiseen liittyvät oikeudelliset jutut ja paperit
- Yrityksen perustamisesta, eri yritysmuodoista
- Kaikista kursseista oli jotain uutta ja hyödyllistä tietoa.
- Olen saanut kaiken tiedon käymiltäni kursseilta ja opetus on ollut hyvää ja kiinnostavaa
- Juonne piti sisällään paljon tietoa aina yrityksen suunnittelusta/perustamisesta sen pyörittämiseen ja myöhempään kehittämiseen asti.
- Tietoja yrityksen perustamisesta. Lakijuttuja. Markkinointitietoa. Itse yrittäjyydestä yms yms
- Ymmärtänyt yritystoimintaa eri näkökulmista.
- Yrittäjän homma on rankkaa, mutta antoisaa!! Saa tavallaan olla oman itsensä herra, mutta täytyy kestää paljon painetta ja uskaltaa ottaa riskejä!!
- Yritysjuonne opetus antoi paljon tietoa ja taitoa monelta eri osa-alueelta. Tärkeimpänä näen ehkä kokonaisuuden hahmottumisen selkeämmäksi.
- Yhtiömuodot. Rahoitus mahdollisuudet tärkeimpiä. Starttirahan anominen.

Opiskelijoilta tiedusteltiin, onko hänellä tarkoitus ryhtyä yrittäjäksi tai perheyrityksen jatkajaksi. 15 opiskelijaa vastasi, että aikoo tulevaisuudessa perustaa oman yrityksen ja viisi kertoi jatkavansa perheyrityksessä. 42 vastaajaa ei aio ryhtyä yrittäjäksi. Kuitenkin tiedusteltaessa opiskelijan arviota siitä, että uskovatko omiin mahdollisuuksiisi ja kykyihisi toimia yrittäjänä, 43 uskoi ja 19 opiskelijaa ei uskonut omiin mahdollisuuksiin ja kykyihinsä toimia yrittäjänä. Yrittäjyysmotiiveista opiskelijoilla nousivat päälimmäisenä esiin yrittämisen halu ja tahto, vapaus ja vaurastuminen.

Tutkimuksessa haluttiin myös kartoittaa, miten opiskelijan asennoituminen yrittäjyyteen on muuttunut yrittäjyysjuonteen aikana. Kolme vastaajista kertoi sen muuttuneen kielteiseksi, 34 opiskelijaa asennoituu yrittäjyyteen neutraalisti ja 25 vastaajalla asennoituminen yrittäjyyteen on myönteistä. He pystyivät myös avoimessa kohdassa kommentoimaan asenteessaan tapahtuneista muutoksista ja mm. näitä kommentteja sekä muuta tutkimusaineistoa tullaan käsittelemään myöhemmässä tutkimuksessa.

Tulosten merkitys koulutuksen kehittämisen näkökulmasta

Jopa 20 Vaasan Ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön kakkosvuosikurssin opiskelijaa suunnittelee vakavissaan yrityksen perustamista. Haasteena onkin se, miten saada nämä 20 yrityksen perustamista suunnittelevaa opiskelijaa jatkamaan yrittäjyysopintoihin ja kehittämään liikeideaansa Vaasan Ammattikorkeakoulun esihautomoon Business Factory`in!

Merkittävää tuloksissa oli myös se, että n. 60 %:lla vastaajista oli vanhempien tai muun lähipiirin kautta kokemuksia yrittäjyydestä, mikä myös osaltaan voi olla yrityksen perustamisaikamuksia selittävä tekijä, koska lähipiirin yrittäjyyden on todettu lisäävän merkittävästi oman yrittäjyyden todennäköisyyttä. Opiskelijarekrytoinnissa voidaan kartoittaa, ovatko potentiaaliset opiskelijat kiinnostuneita yrittäjyydestä!

Tärkeimmiksi aihealueiksi yrittäjyysjuonteen opinnoissa opiskelijat tutkimuksen mukaan nostivat seuraavat aihepiirit: kansainvälistyminen, innovaatiotoiminta, kasvun hallinta ja yrityksen yhteiskuntasuhteet. Näitä aihepiirejä tulee kehittää yrittäjyysjuonteessa, jotta opiskelijoilla olisi valmiuksia perustaa kansainvälisille markkinoille suuntautuneita innovatiivisia kasvuyrityksiä!

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että opiskelijat kokivat yrittäjyyden vartenotettavaksi uravaihtoehdoksi. Yrittämisessä tarvitaan samoja valmiuksia kuten muussakin työelämässä. Yrittäjyysjuonteen tavoitteena on yritystoimintaan liittyvien valmiuksien tuottamisen lisäksi oppilaiden yrittäjämäisten ominaisuuksien kehittäminen, jolla vahvistetaan mm. joustavuutta, aloittekykyä, luovuutta, riskinottoa, omatoimisuutta ja yhteistyökykyä, tiimityötaitoja sekä vahvaa suoritusmotivaatiota ja yritystoiminnan vaatimusten tuntemusta. Yrittäjyyteen liittyvä asennekasvatus ja että opiskelija on omaksunut sisäisen yrittäjyyden ovat tärkeitä yrittäjyysjuonteen painopistealueita.

Vaasan ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä opiskelija voi hyödyntää tieto- ja viestintätekniikkaa opiskelussa. Hyvätasoinen kirjasto toimii oppimisympäristönä, ohjaten tiedonlähteiden käyttöön ja tiedonhallintaan.

Opiskelijoita on kullakin vuosikurssilla eri ryhmissä (ruotsin ja suomenkieliset) yhteensä 120. Opiskelukulttuurin muuttaminen on vaikeampaa toteuttaa kuin opetuksen uudistaminen. Koulumaiseen opiskeluun tottuneet opiskelijat kaipaavat luentoja, sen sijaan, että he juonneopetuksessa joutuvat itse aktiivisemmin tiimeissä työstämään liiketoimintasuunnitelmiaan ja suorittamaan itsearviointia. Juonneopetusmalli ei ole ainoa oikea tapa edistää yrittäjyyden oppimista. mutta on joustava erilaisten opetusmenetelmien sovelluksille ja samalla edistää opettajien ja opiskelijoiden tiimiytymistä juonteen ympärille sekä yhteistoiminnallista ja yhteisöllistä oppimista.

Lähteet

Akateeminen opetussuunnitelmatyö/Asko Karjalainen (toim.) Oulu: Oulun yliopisto, opetuksen kehittämissyksikkö, 2003.

Heinonen, J. – Akola, E. (2007) Entrepreneurship training and entrepreneurial learning in Europe – results from the ENTLEARN project. TSE Entre, Turku School of Economics, Turku 2007.

Korhonen & Saarelainen 2001. Osaaminen esiin ja käyttöön (<http://www.ktl.fi/publications/2002/b10.pdf>)

Karjalainen & Jaakkola 1999. Akateemisen opetussuunnitelman kehittäminen. Opetusmoniste. Oulun yliopisto

Vaasan Ammattikorkeakoulun Pedagoginen strategia 2007

<http://www.puv.fi/fi/esittely/>

http://www.tem.fi/files/18654/temjul_1_2008_konserni.pdf).

<http://www.valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/politiikkaohjelmat/yrittajyys/fi.jsp>

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2004/liitteet/opm_190_opm06.pdf?lang=fi

<http://www.minedu.fi/etusivu/arkisto/2002/0108/yrittajyys.html>

<https://e-lomake.fi/elomake.html>

Kirjoittajaesittelyt

KTM *Anneli Brink* toimii Vaasan Ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä yrittäjäyden lehtorina sekä harjoittelunkoordinaattorina. Opetettavia aineita ovat mm. yrittäjäyden ja johtaminen. Brinkin pro gradu Vaasan yliopistolla käsitteli yrittäjäydenkoulutusta ja lisäksi Brink on suorittanut Business Adviser yrityshautomonjohtajan koulutuksen. Brink on ollut suunnittelemassa esihautomoa ja yrittäjäydenjuonne opetusta Vaasan Ammattikorkeakoulussa. Brinkillä on yrittäjäperhetausta, joten käytännön yrittäjäyden on ollut mielenkiinnon kohteena jo neljän vuosikymmenen ajan.

Ekonomielicentiat *Stefan Granqvist* verkar som överlärare inom produktionsekonomi vid yrkeshögskolan Novia. Granqvist är även ansvarig för högre YH-utbildningen och handhar företagsrådgivningen inom ingenjörstudbildningen. Företagandeutbildningen och speciellt effektutvärdering inom företagandeutbildningen är hans fokusområde inom forskning. Granqvists företagarpolitik finns såväl inom tjänstesektorn som inom industriell tillverkning.

KTT *Benita Gullkvist* toimii Svenska Handelshögskolanissa laskentatoimen vt. lehtorina. Aikaisemmin Gullkvist on toiminut mm. taloushallinnon yliopettajana Vaasan ammattikorkeakoulussa ja KWH Pipe emoyhtiön talouspäällikkönä. Gullkvistin väitöskirja valmistui vuonna 2005 Åbo Akademin taloudellis-valtiosociologillisesta tiedekunnasta. Aiheena oli taloushallinnon sähköistyminen. Gullkvistin tutkimuskohteita ovat elektronisen liiketoimintaan ja tietojärjestelmiin liittyen mm. ihmisten käyttäytymiseen, järjestelmien hyödyntämiseen ja käyttöönottoon liittyvät kysymykset.

Dr. rer. oec. *Teemu Kautonen* toimii Vaasan yliopiston Johtamisen laitoksen yrittäjäyden professorina osana Etelä-Pohjanmaan korkeakouluverkosto Epanet:ia. Aiemmin Kautonen on toiminut tutkijana Saksassa (2001-2004) sekä yliopistolehtorina University of Newcastle upon Tyne Business School:issa Britanniassa (2004-2005). Hänen tutkimuksensa painopisteitä ovat yrittäjäyden edistäminen ja yrittäjäydenpolitiikka, vanhemman väestön yrittäjäyden sekä pienten yritysten strategiat.

HTT, YTM *Raimo Koivisto* toimii Vaasan ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystalouden toimialajohtajana ja sosiaalitalouden yliopettajana. Aiemmin Koivisto on toiminut erilaisissa kunnallisen sosiaalitoimen tehtävissä, lääninsosiaalitarvittajana Länsi-Suomen lääninhallituksessa sekä tutkijana Vaasan yliopiston julkisjohtamisen laitoksella. Koiviston väitöskirja käsitteli yksityisen sosiaalipalvelutuotannon suhdetta kunnallisiin palvelustrategioihin.

M.Ed, *Seppo Luoto* toimii tällä hetkellä Vaasan Tiedepuiston esihautomotoiminnan (Business Road) koordinaattorina. Hän viimeistelee parhaillaan yrittäjäyden merkityksiin liittyvää väitöskirjaansa Vaasan yliopistossa.

KTT *Kirsti Melin* toimii Vaasan ammattikorkeakoulussa tutkimusjohtajana. Aikaisemmin Melin toimi Vaasan ammattikorkeakoulun yliopettajana ja liiketalouden osaston osastonjohtajana. Melinin väitöskirja valmistui vuonna 2001 Vaasan yliopistosta johtamisen ja organisaatioiden pääaineesta ja se käsitteli yrittäjäydenintentiona ja niiden taustatekijöitä

Virossa ja Suomessa. Melinin julkaisut ja tutkimukset liittyvät yrittäjyysintentioihin ja –motivaatioon, yrittäjyyskasvatukseen sekä perheyrittäjyyteen.

KTT, KM *Kari Ristimäki* toimii Vaasan ammattikorkeakoulussa yrittäjyyden yliopettajana. Aikaisemmin Ristimäki on toiminut professorina (ma) ja kehitysjohtajana Vaasan yliopiston, Johtamisen laitoksella. Ristimäen väitöskirja ja monet muut hänen tutkimusprojekteistaan ovat käsitelleet yrittäjyyden edistämistä kasvatuksellisin keinoin. Kari Ristimäki on paljon käytetty luennoitsija niin kotimaisissa kuin ulkomaisissa yrittäjyyskasvatukseen liittyvissä koulutustapahtumissa.

KTT *Jukka Vesalainen* toimii Vaasan yliopistossa johtamisen professorina. Vesalaisen tutkimustoiminta on suuntautunut pääasiassa teollisten liiketoimintaverkkojen tutkimukseen. Aikaisemmin vuosina 1985 – 1995 hänen tutkimuksensa kohdistui erityisesti yrittäjyyteen liittyviin kysymyksiin. Vesalainen johtaa yrittäjyyteen, pk-yrityksiin ja verkostoihin erikoistunutta tutkimusryhmää Vaasan yliopiston Johtamisen laitoksella. Tästä ryhmästä on viimeisen 10 vuoden aikana väitellyt yhteensä 12 tohtoria.

KTT *Mika Ylinen* toimii Vaasan ammattikorkeakoulussa taloushallinnon yliopettajana. Aikaisemmin Ylinen on toiminut mm. tutkijana Vaasan yliopistossa. Ylisen väitöskirja valmistui vuonna 2004 Vaasan yliopiston kauppatieteellisestä tiedekunnasta. Väitöskirjassa tutkittiin ohjausjärjestelmien hyödyntämisen vaikutuksia kehitysprojektien innovatiivisuuteen ja suorituskykyyn. Ylisen tutkimuskohteita ovat johdon ohjausjärjestelmien suunnitteluun ja hyödyntämiseen liittyvät kysymykset.

ED *Maria Österåker* arbetar som företagsutvecklare på Juthbacka kulturcentrum i Nykarleby. Österåker har tidigare haft en överassistentur inom entreprenörskap och företagsledning vid Svenska handelshögskolan i Vasa och är även involverad i forskningsprojektet Art as Business.