



# **MIKROYRITYKSEN KASVU**

## **Oppimisen näkökulma**

**Maija-Leena Järvi**

**Tiina Oinas**

**Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2009**

**Liiketalous**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) JÄRVI, Maija-Leena OINAS, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 54	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi MIKROYRITYKSEN KASVU		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HAKKARAINEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Intelligence Factory Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin mikroyrityksen kasvua oppimisen näkökulmasta. Tarkoituksena oli kartoittaa mikroyrityksissä tapahtunutta oppimista ja oppimisen vaikutusta yrityksen kehitykseen ja kasvuun.</p> <p>Teoriaosuus koostuu yrityksen kasvusta, johtamisesta ja oppimisesta. Motivaatiota ja jaksamista käsitellään yhtenä osa-alueena, koska sen huomattiin olevan oleellinen osa oppimista. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusta varten tehtiin neljä syvähaastattelua mikroyrityksille. Syvähaastattelut analysoitiin ja niistä poimittiin alakäsitteitä, joita yhdistettiin oppimiseen, jaksamiseen ja koulutukseen. Lopuksi analysoitiin kerätyt käsitteet ja verrattiin niitä yrityksen kasvuun.</p> <p>Tutkimustuloksissa käsiteltiin oppiminen, koulutus ja jaksaminen. Oppimisen tuloksista käy ilmi, että jokaisella yrittäjällä tapahtuu oppimista koko yritystoiminnan ajan. Motivaatio oppimiselle on yrityksen kehittäminen tai kasvu. Mikroyrityksellä kasvu ja kehittyminen voidaan nähdä samana asiana. Kehittyminen on kasvua.</p> <p>Teorian etsintävaiheessa paljastui, ettei mikroyrityksiä ole tutkittu kovinkaan laajasti. Mikroyritykset tarvitsevat enemmän tutkimuksia tuekseen. Tärkeä tutkimusaihe olisi verkottuminen ja keinot verkottumiselle. Toinen tärkeä havainto oli, etteivät mikroyrittäjät pärjää yksin halutessaan kasvaa. Hyödyllistä tietoa olisi esim. laskennallinen tieto, kuinka paljon lisäkustannuksia aiheuttaa työntekijän palkkaaminen ja paljonko tämä voisi tuoda kasvua yritykselle.</p>		
Avainsanat (asiasanat) yrittäjämäinen oppiminen, oppiminen, motivaatio, kasvu, kasvuyritys		
Muut tiedot		

Date

20.4.2009

Author(s) JÄRVI, Maija-Leena OINAS, Tiina	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 54	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title THE GROWTH OF THE MICRO COMPANY		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HAKKARAINEN, Sinikka		
Assigned by Intelligence Factory Oy		
Abstract <p>This Bachelor's Thesis studied the growth of a micro company from the learning angle. The purpose was to survey the learning process in the growth of the micro company and its effect on companies' development.</p> <p>The theory was based on companies' growth, management and learning. The motivation and the managing have been dealt with as one sector in the study. It was noticed that the motivation was an essential part of the learning.</p> <p>The Bachelor's Thesis was carried out as a qualitative study. For the study four entrepreneurs were interviewed. The interviews were analyzed and the collected information was combined with learning, coping with everyday life and education. In the end the collected data were analyzed and combined with the growth of the company.</p> <p>The study results consisted of learning, education and coping with everyday life. From the results of learning it was discovered that learning appeared in every entrepreneur during their entrepreneurships. The development or growth of the company gave birth to the learning motivation. It could be seen that the growth and development were the same issues in the micro companies. The development involved growth. Motivation also essentially affects the managing of the entrepreneur.</p> <p>It came out that there were not much study material concerning the micro companies. The micro companies would need much more studies for their support. The important domain of this study was networking and possibilities of networking. Another important observation was that the micro entrepreneurs cannot cope alone if they want to grow. The micro companies would significantly benefit from the calculated information.</p>		
Keywords entrepreneurial learning, learning, motivation, growth, company in growth		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	4
1.1 Opinnäytetyön lähtökohta.....	4
1.2 Toimeksiantaja .....	4
1.3 Tutkimuksen tavoite .....	5
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	5
2 YRITTÄJYYS, YRITTÄJÄ.....	6
3 KASVUYRITYS .....	7
3.1 Mikroyrityksen kasvuprosessi.....	9
3.2 Yrityksen johtaminen .....	15
4 YRITTÄJÄMÄINEN OPPIMINEN.....	17
4.1 Yrittäjän ominaisuudet vai opittavissa oleva taito .....	18
4.1.1 Riskinottokyky .....	18
4.1.2 Kyky oppia .....	19
4.1.3 Verkostosta oppiminen.....	19
4.2 Organisaatio-oppiminen .....	20
4.3 Tekemällä oppiminen .....	21
5 JAKSAMINEN.....	24
5.1 Motivaatio .....	24
5.2 Muutos .....	26
6 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS .....	29
6.1 Tavoitteet .....	29
6.2 Toteutus .....	30
6.3 Käsittely ja analysointi .....	30
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	31
7.1 Vastaaajien taustatiedot.....	31
7.2 Oppimisen tulokset.....	32

	2
7.3 Koulutuksen tulokset .....	33
7.3.1 Perus- ja jatkokoulutus .....	33
7.3.2 Muu koulutus alalle .....	33
7.4 Jaksamisen tulokset .....	34
7.4.1 Asiat jotka vaikuttavat positiivisesti jaksamiseen.....	34
7.4.2 Asiat jotka vaikuttavat negatiivisesti jaksamiseen .....	35
8 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	36
9 POHDINTA.....	44
LÄHTEET .....	45
LIITTEET.....	48
Liite 1. Analysoinnin tulokset; yrittäjämäinen oppiminen.....	48

**KUVIOT**

KUVIO 1. Liiketoiminnan ja yrityksen perustekijät.....	11
KUVIO 2. Yrityksen kasvun vaiheet Scott-Bruce (1987) –mallin mukaan.....	15
KUVIO 3. Kokemuksellinen oppimisprosessi .....	18
KUVIO 4. Pienyrittäjän oppimismalli .....	21
KUVIO 5. Muutos liiketoiminnassa .....	29
KUVIO 6: Koulutus, oppiminen ja jaksaminen edistävät kasvua ja kehitystä.....	37

**TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Yritysten kokoluokat .....	9
TAULUKKO 2. Kehitysvaiheiden vertailu.....	12
TAULUKKO 3. Kehityshaasteisiin vastaaminen .....	13

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohta

Lähtökohtana opinnäytetyölle oli selvittää mikroyrityksen kasvua. Tarkoituksena on löytää vastauksia kysymyksiin mitkä ovat mikroyrityksen keinot kasvaa, miten kasvu on onnistunut ja mitkä ovat keskeisimmät ongelmat kasvussa? Työn edistyessä ongelmaksi jalostui yrittäjämäinen oppiminen mikroyrityksessä. Tärkeänä lähtökohtana on havaita miten ja mitä mikroyrittäjä on oppinut yrittäjaurallaan.

”Jokaiseen ongelmaan on kolme ratkaisua:  
Minun ratkaisuni  
Sinun ratkaisusi  
Ja oikea ratkaisu”  
(kiinalainen sananlasku)

Empiirisen osan aineistonhankintamenetelmänä käytettiin syvähaastattelua. Haastateltaviksi valittiin neljä erilaista mikroyritystä, joiden lähtökohdat olivat täysin erilaiset. Toiminnan aloittaminen saattoi tulla omasta ideasta, valmiin yrityksen ostamisesta tai perimisestä. Yritykset työllistävät pääsääntöisesti vain yrittäjän tai yrittäjän sekä yrittäjäpuolison. Tutkittavat yritykset tarvitsevat ulkopuolisia työntekijöitä lähinnä vain sesonkiaikoina.

Tässä tutkimuksessa syvähaastatellut yrittäjät toimivat mikroyrityksissä ja puhuttaessa mikroyrityksestä tarkoitetaan sillä myös yrittäjää.

## 1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Intelligence Factory Oy. Yritys ilmoittaa päätoimialueikseen analysoida tietoa yritysten toimintaympäristöistä ja siinä tapahtuvista muutoksista. Tarkoituksena on antaa yrityksille tietoa, jonka avulla yrittäjä kykenee tehostamaan yritystoimintaa. Yritys on toiminut Jämsänjokilaaksossa yhdeksän vuotta.

Alkuperäinen toimeksianto annettiin vuonna 2006 Tiimiakatemian Dynamiitti-tiimille 24H tutkimukseksi. Ryhmä ei kuitenkaan saanut tehtävästä toimeksiantajaa tyydyttävää lopputulosta. Toimeksiantaja halusi syvempää tutkimusta yrittäjämäiseen oppimiseen. Alkuperäinen ongelma ”Pienen yrittäjän kasvukivut” jalostuivat ”Mikro yrityksen kasvuksi”.

### 1.3 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää onko oppimisella merkitystä mikroyrityksen kasvuun. Miksi mikroyritys kasvaa ja kehittyy? Onko mikroyrityksellä halua kasvaa? Onko muutos kasvun mahdollisuus? Onko mikroyrityksen kasvu ollut suunnitelmallista ja miten mikroyrittäjä jaksaa?

### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoreettinen osa pohjautuu mikroyrityksen kasvuun ja oppimiseen yrittäjyydessä. Teoreettisessa osassa perehdytään mikroyritykseen, mikroyrityksen kasvuun, yrittäjämäiseen oppimiseen ja jaksamiseen. Aineisto teoreettiseen osioon on kerätty kirjoista, tutkimuksista, Internet-lähteistä sekä ajankohtaisista luennoista.

Tutkimus on toteutettu laadullisena. Tutkimukseen on syvähaastateltu neljää mikroyrittäjää. Analysoinnissa on paneuduttu oppimiseen, koulutukseen ja jaksamiseen.



## 2 YRITTÄJYYS, YRITTÄJÄ

### Yrittäjyys

Yrityselämä ei poikkea muusta elämästä mitenkään. Se on jatkuvaa koulutusta, kouluttautumista ja kehitystä. (Luukkanen & Vuorinen 2002, 42.) Englanninkielessä yrittäjyyttä tarkoittaa sana ”entrepreneur”. Käsite tarkoittaa sellaista, joka menee eteenpäin ja ottaa aloitteen. (Luukkanen ym. 2002, 12.)

Tietoinen pyrkimys luoda vaurautta ja kasvaa määrällisesti on kasvuyrittäjyyttä, jossa johtaminen on kasvuhakuista (Luukkanen 2007,17). ”Yrittäjien kasvuhakuisuus tuntuu jo maalaisjärjellä tärkeältä”. Tutkimuksen mukaan voimakkaasti kasvuhakuisiksi itsensä arvioineet yrittäjät ovat yleensä myös kasvattaneet yrityksiään muita nopeammin. (Mäki-Fröntti 2006.)

- Yrittäjyys on yksilön ajattelu-, toiminta-, ja suhtautumistapa, joka saa omat ja yhteisön voimavarat toimimaan tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi (Johtamisen ja yksilön näkökulma)
- Yrittäjyys on itsensä johtamista (Yksittäisen ihmisen roolinäkökulma)
- Yrittäjä on elämäntaiteilija, jonka kutsumus täyttyy työllä ja tuloksilla. (Yrittäjänäkökulma)

Kim Väisäsen Balanco Ltd mukaan yrittäjyydessä on kolme sääntöä:

1. kannattaa olla itsevarma käytös ja luottamusta
2. jos yrittäjä ei usko itseensä, ei siihen usko kovin moni muukaan
3. kannattaa olla ihmisille mukava silloin, kun menee ylöspäin. Samat ihmiset tapaat matkalla alaspäin. (Lyytinen & Piha 2004, 50.)

Marko Parkkisen, mainostoimisto BOB, mukaan yrittäjyydessä vaadittavia ominaisuuksia ovat riskinotto-kyky ja – halu. Yrityksissä tarvitaan kykyä nopeisiin päätöksiin, halua saada asiat paremmiksi sekä luovuutta että uskoa omaan asiaansa. Parkkisen mielestä parasta yrittäjyydessä on riippumattomuus, ei tarvitse taistella isossa organisaatiossa muutosvastarintaa vastaan, voi tehdä asiat alusta loppuun asti. ”Yrittäjyys on tapa saada ideat toimimaan”. (Lyytinen & Piha 2004, 41.)

Yrityksen yritystoiminta rakentuu yrittäjän itsensä kautta. Jokainen yritys tekee omat ratkaisunsa. Yrityksen ratkaisut muodostavat liiketoiminnan ja yrityksen tuloksen. (Lehti & Rope & Pyykkö 2007, 108.)

### **Yrittäjä**

Yrittäjään liitetään moninaisia ominaisuuksia, kuten oppimiskyky, muutoksen sietokyky, rohkeus, ihmissuhdeosaaminen. Yrittämisessä auttavat erilaisuuden sietokyky, kommunikaatiovalmiudet ja tietoyhteiskunnan luku- ja kirjoitustaito. Yrittäjä tulkitsee ajassa olevia trendejä ja muuttaa suuntaansa tarvittaessa. Nämä moninaiset ominaisuudet toteutuvat harvoin yhdessä yrittäjässä. (Adamsson & Puukka 2004, 6.)

Kim Räisänen Blanco Ltd:stä sanoo, että, yrittäjän tärkein ominaisuus on leikkisesti sanottuna maanis-depressiivisyys. Maaninen pitää olla silloin, kun menee huonosti. Uskoa itseensä silloin, kun muut eivät usko ja tehdä vähän pitempää päivää. Depressiivinen pitää olla illoin, kun menee hyvin, ettei luota liikaa tulevaan. Näin yrittäjyyden kausivaihtelut korjaantuisivat. (Lyytinen & Piha 2004, 50.)

On tärkeää huomata, että se millainen yrittäjä on, ei ole niin tärkeää kuin se mitä hän tekee, koska käyttäytyminen (behavior) voi muuttua tilanteen mukaan. Erilaisia käyttäytymismalleja ja persoonallisuuksia tarvitaan kun halutaan selviytyä erilaisissa liiketoiminnoissa. (Bridge & O'Neill & Cromie 1998, 172.)

Mikä tekee yrittäjistä yrittäjiä? Yrittäjä hankkii itse työnsä, määrittää itse työnsä sisällön, hänellä on vapaa työaika, hän saa itse päättää lomistaan ja palkkaa hän saa tuloksen mukaan. Yrittäjän päätehtävä on saada mikroyrityksensä menestymään. (Lehti ym. 2007, 21-29.)

## **3 KASVUYRITYS**

Yrityksen elämänlanka rakentuu siitä, että yrityksen tärkeimmät toiminnan ja kehittämisen tarpeet lähtevät asiakkaista ja ympäristöstä ja päättyvät käytännön palvelutoiminnassa ja sen kehittämisessä yrityksen menestymisen perusvoimaan eli yrittäjähenkisiin ihmisiin. (Honkola & Jounela 1993,21–22.)

Persoonallisuuden tai käyttäytymisen on katsottu olevan eräs tekijä kasvun saavuttamisessa. Tämä on ymmärrettävää kun tarkastellaan esimerkiksi pieniä yrityksiä, joissa yrittäjän persoonallisuus, taidot, vastuuntunto, asenne ja käyttäytyminen vaikuttavat yrityksen strategiaan. (Bridge & O'Neill & Cromie 1998, 169-170.)

Omistajan motivaatio on kieltämättä erittäin tärkeä tekijä siinä haluaako yritys kasvaa vai ei. Motivaatio voi myös muuttua ajan saatossa, jos yritys kehittyy ja yritystapahtumat edistyvät. Tämä on dynaaminen tapahtuma. Yritys voi pysyä vuosikausia samanlaisessa tilassa ja sitten yhtäkkiä alkaa kasvu. (mts. 171.)

Mikroyritykset voidaan jakaa kolmeen pääryhmään. Yrityksiin, joiden elinkaari on lyhyt. Nimenomaan uusille yrityksille eloonjääminen on erityisen vaikeaa. Kasvuyritykset muodostavat toisen suuren mikroyrityksryhmän. Nämä ovat yrityksiä, jotka jäävät eloon pysyen kuitenkin pieninä. Kasvuhakuiset yritykset muodostavat kolmannen ja pienimmän ryhmän. Vaikka kasvuhakuisten ryhmä on pienin, työllistää se kuitenkin enemmän kuin kaksi muuta ryhmää. (Kallio 2002, 23.)

Kallion, (2002, 24) mukaan yritykset jaetaan tavallisesti koon perusteella neljään ryhmään: mikroyrityksiin, pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, keskisuuriin yrityksiin ja suuriin yrityksiin.

TAULUKKO 1. Yritysten kokoluokat (Kallio 2002, 24.)

Mikroyritykset	Pienet yritykset	Keskisuuret yritykset	Suuret yritykset
Korkeintaan 9 työntekijää; työllistävät keskimäärin 6 henkilöä	10 – 99 työntekijää	100 – 249 työntekijää	250 työntekijää tai enemmän

On tärkeää huomata, että millä tahansa liikealalla vain muutamat työllistävät eniten ja nettotyöllistäjät tulevat nopeimmin kasvavista yrityksistä. Kuitenkin korkeintaan kaksikymmentä henkeä työllistävät yritykset luovat eniten uusia työpaikkoja.

Jotkut tutkijat käyttävät työvoiman kasvua yritysten kasvun mittarina, mutta kasvua voidaan mitata myös monella muulla tavalla kuten liikevaihdon kasvulla. Vaikka nämä mittarit ovatkin suositeltavia, eivät ne ehkä vastaa aina täysin totuutta. (Bridge ym. 1998, 165.)

On tärkeää ymmärtää, että vaikka kasvu nähdään toivottavana toimintona tai päämääränä, se tarkoittaa eri asiaa eri ihmisille. Työntekijöille hyvä mittari voi olla työntekijöiden määrän lisääntyminen, mutta johtotason henkilölle voi tärkeämpi mittari olla rahavirran tasapaino tai kasvu ulkomaan kaupassa. (Mts. 166.)

## **Mikroyritys**

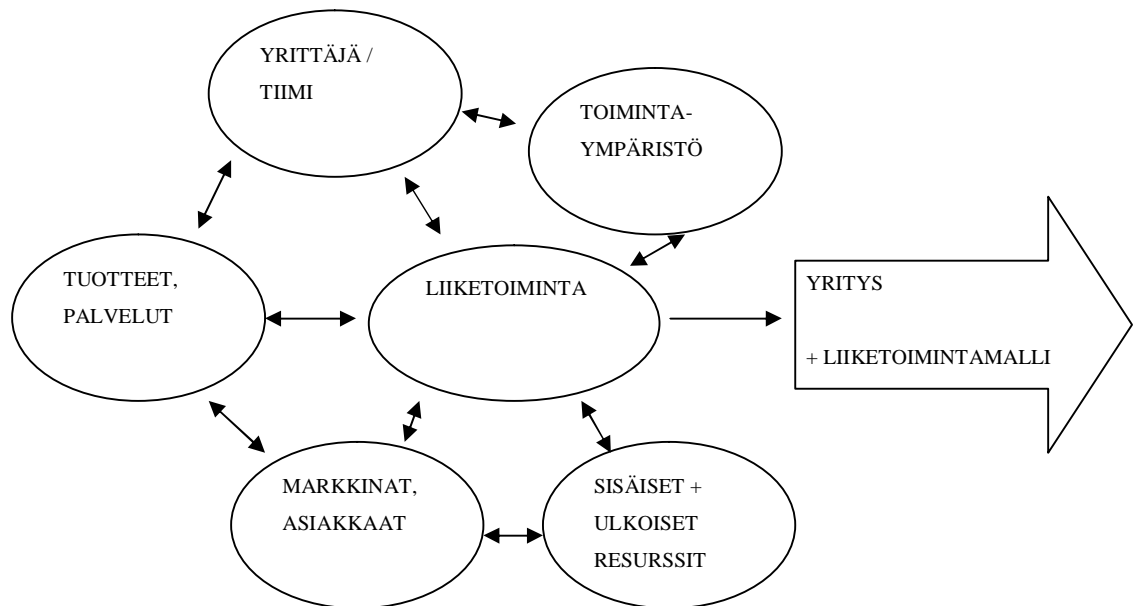
Mikroyritys. määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää. Tilastovuodesta 2003 alkaen lisäksi, jonka vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 2 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus. 2009)

### **3.1 Mikroyrityksen kasvuprosessi**

Mikroyrityksen kasvuun suhtautuminen on pitkälti asennekysymys. Se on omaan tavoitteeseen liittyvä kysymys sekä ammattimaiseen liiketoiminnan hallitsemiseen liittyvä kysymys. Pienen yrityksen kasvaminen tarvitsee etupäässä resursseja, kuten rahoitusta, johdon delegointia, koordinoitua ja kontrollia ja ennen kaikkea lisää myyntiä. (Lievegoed 2008, 23 - 24.)

Laukkanen, (2006, 29) on kuvaillut yrityksen syntyä ja kasvua seuraavasti:

Yritysten syntymisen ja kasvun ymmärtämisessä on yleisen yrittäjäkorostuneisuuden sijaan tarkoituksenmukaisinta lähteä siitä, että yrittäminen on liiketoimintaa, jonka yrittäjä tai tiimi käynnistää ja jota se johtaa. Yritys on liiketoiminnan ulkoinen kuori, liittymäpinta toimintaympäristöön ja juridinen olio, jolla on jokin oikeudellinen muoto, joka mahdollistaa sopimisen ja vaihdannan.



KUVIO 1. Liiketoiminnan ja yrityksen perustekijät (Laukkanen 2007, 29.)

### **Kasvaa tai kuolla**

Organisaatiobiologit ovat erottaneet kehityksessä kolme tai neljä olennaista vaihetta. Tunnetuimman amerikkalaisen organisaatiobiologin George Ainsworth Landin mukaan jokainen organisaatio, joka ei kykene kasvamaan laadullisesti, tulee väistämättä kuolemaan. Landin kolme kasvuvaihetta on akkreetio eli määrän kasvu, replikaatio, kahdentuminen ja mutulismi vastavuoroisuuden mukaan liittäminen. (Lievegoed 2008, 23 - 24.)

Amerikkalainen Mary Parker Follet löysi tämän kolmannen tavan jo 1900-luvun alussa. Tämä johtamiskysymyksiä pohtinut ajattelija oli ensimmäinen, joka toi johtajuuteen evolutiivisen ajattelun. (Mts. 24.)

Neljännän vaiheen organisaatiokehitykselle laajensi amerikkalainen biologi ja psykologi Barry McWaters. Tämä kehityksen neljäs vaihe sisältää kolmen muun suunnitelman. McWaters kutsuu tätä neljättä vaihetta Nukleaatioksi. Tämä kuvaa tietoisuuskokemuksen syntyä, mikä vastaa sisäisestä säätelystä ja omien rajojen ylittämistä. (Lievegoed 2008, 24.)

TAULUKKO 2. Kehitysvaiheiden vertailu (Mts. 25.)

Lähde:	Vaihe 1	2	3	4
Land	Määrän kasvu	Kahdentuminen	Vastavuoroisuus	
McWaters	Synty	Eriilaistuminen	Yhdentyminen	Nukleaatio
Livegoed	Pioneerivaihe	Eriytymisvaihe	Yhdentymisvaihe	

### **Organisaatioiden uudistuminen**

Kirjassaan *Organizational Renewal*, Gordon Lippitt viittaa organisaatioiden kehityksessä kolmeen kasvuvaiheeseen, syntymään, nuoruuteen ja kypsyyteen. Jokaisessa vaiheessa organisaatio kohtaa kaksi avainkysymystä. Kysymykset ovat elintärkeitä organisaation jatkokehitykselle. Luominen ja elossa säilyminen ovat syntymän vaiheen avainkysymykset. Nuoruuden kysymykset ovat vakaus ja maine. Kolmannen vaiheessa eli kypsyyssivaiheessa ne ovat ainutlaatuisuus ja oma anti maailmalle. (Lievegoed 2008, 25.)

TAULUKKO 3. Kehityshaasteisiin vastaaminen (Mts. 26.)

Kriittinen kysymys	Toimiva vastaus	Erheellinen vastaus
Luominen	Uusi järjestäytynyt organisaatio syntyy	Idea jää epämääräiseksi. Organisaatiolla on liian vähän pääomaa.
Elossa säilyminen	Organisaatio oppii kokemuksestaan: siitä tulee kannattava	Organisaatio epäonnistuu sopeutumisessa ympäristön realiteetteihin ja se jää marginaaliseksi.
Vakaus	Organisaatio kehittää tehokkuutta ja vahvuutta joustavuutensa säilyttäen.	Organisaatio laajentaa itseään liikaa ja palaa takaisin elossa säilymisen kysymykseen.
Maine ja ylpeys omasta toiminnasta	Organisaation maine saa sen parantamaan laatuaan yhä enemmän	Organisaatiossa käytetään enemmän energiaa imagon luomiseen kuin tuotteiden laatuun.
Ainutlaatuisuus ja sopeutuvuus	Organisaatio uudistuu voidakseen käyttää ainutlaatuista osaamistaan täysimääräisesti, ja samalla henkilökunnalle tarjoutuu mahdollisuus kasvaa.	Organisaatio ei onnistu löytämään omaa ainutlaatuisuuttaan ja hajottaa voimansa eri suuntiin, jolloin kasvua ei tapahdu.
Anti maailmalle	Organisaatiota arvostetaan yleisesti, koska sillä on jotain annettavaa yhteiskunnalle.	Organisaatiota voidaan syyttää siitä, että se on epäonnistunut vastuussaan sidosryhmiään kohtaan.

### Yrityksen kasvu

Yrityksen toiminta noudattaa kehityskaarta. Ihmisen elämänkaareissa on samankaltaisia vaiheita kuin yrityksen kehityskaareissa. Työntekijän urapolussa voi nähdä yhtymäkohtia yrityksen kehityskaareen. Yleensä yrityksen toiminta alkaa pienestä, kasvaa ja kehittyy alkuvaiheessa, kokee kypsyysvaiheen ja päättyy myös joskus. Kaikkien yritysten elämänhistoriat ovat erilaiset ja pituiset. Esimerkiksi Fiskars on perustettu jo 1600-luvulla, ja se on vanhin Suomalainen edelleen toimiva teollisuusyritys. Monet yritykset taas toimivat vain muutamia vuosia. (Jylhä & Viitala 2006, 333.)

Perinteisessä mallissa liiketoiminnan elinkaaren vaiheet ovat syntymä, kasvu, kypsyys ja lasku. Uusi yritys aloittaa toimintansa käyrän alkupisteessä, kamppailee läpi alkuvaikeuksien, alkaa sen jälkeen laajeta ja kasvaa ja menestyy ajan mittaan, mikä näkyy

käyrän jyrkkänä nousuna. Yrityksen elinikä on mahdoton ennustaa sen perustamisvaiheessa. Arien de Genus (1997) on todennut, että yritysten keskimääräinen elinikä on vähän yli 12 vuotta. Uusien yritysten karsiutuminen ensimmäisten elinvuosien aikana on suurta. (Jylhä & Viitala 2006, 32.)

Pysyäkseen elinkelpoisena yrityksen on luotava uusia elinkaaria. Kunkin elinkaaren on perustuttava entisestä poikkeaville perusolettamuksille ja liiketoimintamahdollisuuksille. Pääosa pienistä yrityksistä ei tavoittele kasvua, mutta niillekin jatkuva kehittyminen on tärkeää. Kun yritys kasvaa, yrittäjän on osattava hankkia ammattitaitoista työvoimaa täydentämään omaa osaamista. Tämä on yrityksen perustajille usein henkinen kasvunpaikka, jossa on kyettävä hyväksymään muiden osaaminen oman idean toteuttamisessa. Elinkaariajattelu auttaa hahmottamaan yrityksen yksilöllisiä kasvu- ja kehitysprosesseja. (Mts. 32–35.)

Yrittäjän käsikirjan 2004 mukaan yrityksen, projektin tai hankkeen sisäisen elämän ongelmat kytkeytyvät perusolemuksestaan lujasti elinkaaren kehitysvaiheeseen. Tapio Rissanen (2004) mukaan yrityksen elinkaari koostuu lukuisista käännepeisteistä: erilaisista kriiseistä. Hyvä ja menestyksellinen yrityksen johtaminen koostuu juuri yritysjohdon kyvystä ennakoida nämä kriisit, tunnistaa ne mahdollisimman varhain, analysoida ne ja kyvystä tehdä päätöksiä sekä johtaa yritys kriisistä ulos. (Rissanen 2004, 37.) Yritysten kehityksen ja projektien ongelmien käsittelyyn sopii Yrittäjänkäsikirjan 2004 mukaan yleinen ongelmien ratkaisun peruskaava: ”tunnistaminen, analysointi, merkityksen arvioiminen, ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen, päätöksenteko, osallisten motivointi ja seuranta”. (Mts. 38.)

Englantilainen sosiaaliantropologi Martin Lange on sanonut että, yksilöihin ja organisaatioihin pätee Langen määrittelemät kahdeksan luonteenomaista tekijää.

1. Elämää on niin kauan kuin organismi jatkaa kehitystään ja pitää yllä omaa olemassaoloaan. Mutta heti kun kehitys loppuu, organismi jäykistyy.
2. Kehityksen käsite on lähtöisin biologiasta ja sitä käytetään ihmisten ja asioiden elinkaaren kuvaukseen. Siinä missä kasvu tarkoittaa puhtaasti määrällistä muutosta, kehitystä luonnehtivat laadulliset tai rakenteelliset muutokset.
3. Kehitys on matka menneisyydestä nykyhetken sydämen kautta tulevaisuuteen. Niinpä kehityksen prosessi käsittää ajan kuluessa tapahtuvan rakenteen kehkeytymisen.

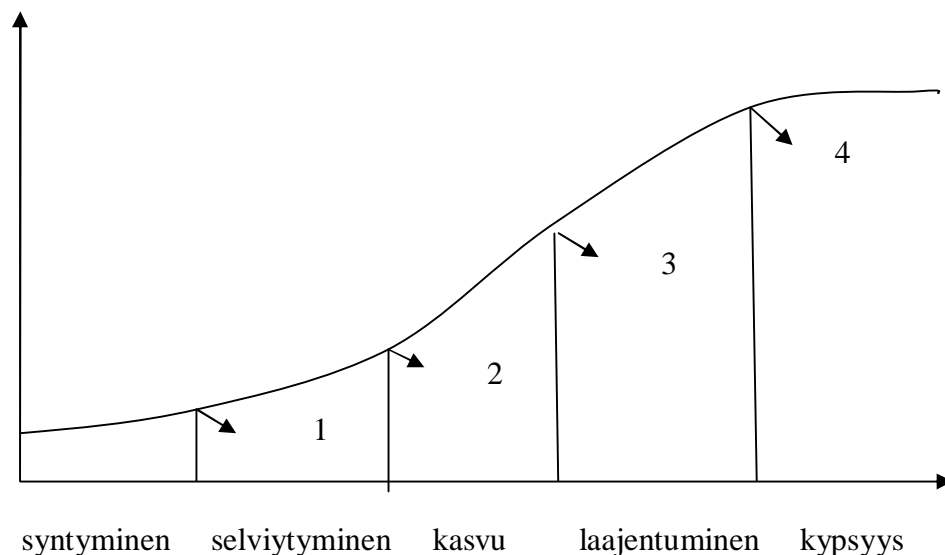


4. Organismin kasvaessa se ilmentää itseään yhä paremmin, kunnes alkuperäistä rakennetta ei voida enää ylläpitää. Tullaan kriisikohtaan, jolloin kehityksen ”arkkitehtoniset voimat” murtavat vanhan rakenteen. Tätä hajottavaa prosessia kutsutaan toisinaan involuutioksi ja sitä tarvitaan raivaamaan tietä entistä erilaistuneemmalle rakenteelle, jonka puitteissa evoluutio voi jatkua.
5. Jokainen elämäncriisi etenee involuutiosta kaaoksen kautta evoluutioon. Jokaisen kehitysvaiheen alussa on rakenteen kriisi, jonka aikana syntyy uuden rakenteen perusta.
6. Kehitys on epäjatkuvaa tapahtuen hyppäyksinä ja ponnahduksina, jolloin rakenne muuttuu.
7. Kehitystä voidaan luonnehtia dynaamiseksi tasapainotuksen prosessiksi, jossa vuotottelevat tuen (pehmeä vastus) ja haasteen (kova vastus) tarpeet.
8. Kehityksessä käydään läpi määrätynlaiset rakenteen kriisit ja evoluution vaiheet; kasvun ja kehityksen prosessi on peruuttamaton.

Nämä edellä mainitut määritelmät soveltuvat kaikkiin eläviin organismeihin, oli sitten kyseessä yksilö, organisaatio tai kokonainen isompi yhteisö. (Lievegoed 2008, 22–23.)

### Scott-Bruce – kasvumalli

Yrityksen kehitys jaetaan mallissa viiteen vaiheeseen, joita ovat syntyminen, selviytyminen, kasvu, laajentuminen ja kypsyys. Näihin kuhunkin liittyvät toisistaan poikkeavat kriisiytymisen ja selviytymisen mahdollisuudet.



KUVIO 2. Yrityksen kasvun vaiheet Scott-Bruce (1987) –mallin mukaan (Niittykangas 2003, 78.)

Elinkaarimallit pyrkivät enemmän kuvaamaan kuin ennustamaan yrityksen kehittymistä ja kasvua, tämä voidaan nähdä elinkaarimallien kritiikkinä. Eivätkä kaikki yritykset siirry elinvaiheesta toiseen mallien esittämässä järjestyksessä. Monen tutkijan mielestä pääosa yrityksistä on tyytyväinen nykyiseen kokoonsa tai saavuttamaansa vaiheeseen. Kuitenkin elinkaarimallit ikään kuin olettavat, että yritys ilman muuta pyrkii kasvamaan. (Kallio 2002, 88, 94.)

Elinkaariajattelu on luonteva tapa lähestyä yrityksen synnyn ja kasvun kysymyksiä siitä huolimatta, että kasvuun yrityksen tavoitteena voidaan suhtautua kriittisesti. Kasvuyritysten määrä kaikista yrityksistä on varsin pieni. Kasvumalleja sinällään on tarjolla runsaasti. Niitä erottaa toisistaan tunnistettujen elinkaaren vaiheiden määrä. Elinkaaren vaiheella on merkityksensä. (Mts. 94.)

### 3.2 Yrityksen johtaminen

Ala-Mutkan mielestä voimme jakaa johtamisen hyvyyden tai johtamiskyvykkyyden kahteen pääluokkaan: johtajan kyvykkyyteen ja yrityksen johtamisen kyvykkyyteen eli johtamiskyvykkyyteen. Johtajan olemassa olevat tiedot, taidot ja kyvykkyyksien soveltaminen eri liiketoimintatilanteisiin kuvaa johtajan kyvykkyyttä, kuten myös johtajan potentiaalia. Koko organisaation kollektiivinen kyvykkyys eli johtamiskyvykkyys johtaa koko organisaation menestykseen pitkällä aikavälillä. (Ala-Mutka 2007,1.)

#### **Muutosjohtaminen**

Elämme muuttuvassa yhteiskunnassa jatkuvan muutoksen aikaa, siis elämme Russell-Jonesin(2000) mukaan muutoksen keskellä. Niin on aina ollut ja niin tulee aina olemaan. Voimme suhtautua muutokseen kahdella tavalla. Voimme reagoida muutokseen tai ennakoida muutosta. Jos reagoimme muutoksen, olemme auttamattomasti jo myöhässä. Ennakoimalla ehdimme varautumaan ja suunnittelemaan muutosta. Meidän tulisi pyrkiä olemaan aina hivenen muutoksen edellä. On olemassa vielä kolmas vaihtoehto. Emme reagoi muutokseen laisinkaan. Näin ovat menetelleet jo dinosaurukset kuten lukuisat yritykset, jotka eivät nähneet ennusmerkkejä ja tuhoutuivat. (Russell-Jones 2000, mt.)

## **Hyvä johtaminen**

Käsitys johtamisesta henkilöityy helposti. On helpompi samastua johtajaan kuin johtamiseen. Puhumme luontevasti hyvästä johtajasta, emme niinkään hyvästä johtamisesta. Organisaation kannalta ensisijaista on hyvän johtamisen toteutuminen. Hyvä johtaminen on joustavien ja monimuotoisten keinojen käyttämistä sen varmistamiseksi, että organisaatio kykenee suoriutumaan tehokkaasti perustehtävästään. (Lönnqvist 2002, 29.)

Hyvä johtaminen organisaatiossa on kilpailutekijä. Johtajalla on kovat haasteet. Älykkäässä organisaatiossa johtaminen on yhteistoimintaa. Kun organisaatio muuttuu nopeammin kuin toimintaympäristö, saavutetaan kilpailuetua. Johtaminen saa alkunsa itsensä johtamisesta. Se on arvojen ja tunteiden johtamista. Älykkäässä organisaatiossa osaaminen on muutakin kuin tietoa. Se on jatkuvan uudistumisen tie. Uudistumisen lähtökohta on nykyisten menetelmien kyseenalaistaminen, jossa kaikkien sitoutumisella on suuri merkitys. Kun opitaan tekemään oikeita asioita, saadaan yhteistoiminta paremmaksi. On osattava yhdistää organisaation näkemys yksilötasolle. (Sydänmaanlakka 15.2.2007.)

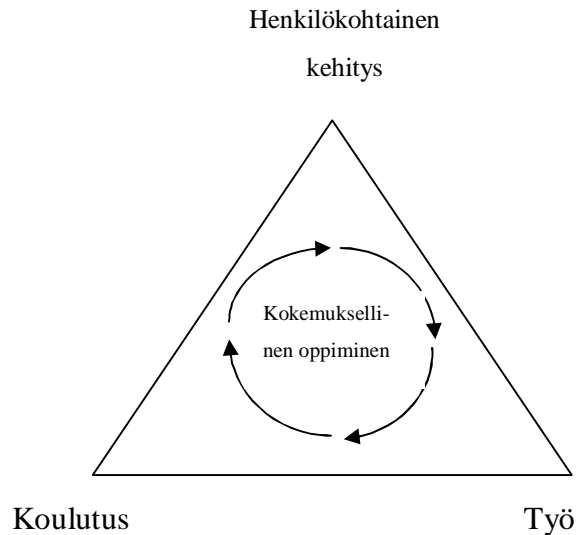
Jalavan (2001) muutostilanteissa kaikki ihmiset periaatteessa kokevat asiat eri tavalla ja tekevät eri tilanteista erilaisia tulkintoja. Vaikka muutokset olisivat jokaisen koettavissa, yhtenäisen mielikuvan luominen tapahtuneesta on varsin työlästä. Jotta voimme saada käyttökelpoista ohjaustietoa, meidän on yhdessä sovittava, mitkä asiat ovat tärkeitä toiminnan kriteereitä ja etsittävä aika ajoin tietoa niiden tilasta. (Jalava 2001, 17-18.)

## 4 YRITTÄJÄMÄINEN OPPIMINEN

Rauste-von Wright (2003, 50) on kuvannut oppimisprosessia seuraavasti:

Ihminen on perusluonteeltaan aktiivinen, tavoitteisiin suuntautuva ja palautehakuinen. Ihminen on lajityypiltään utelias: selvittääkseen hengissä hän tarvitsee tietoa ympäristöstään ja omasta suhteestaan siihen, tietoa siitä, ”mikä johtaa mihin”. Kaiken aikaa taltioimme ja tulkitsemme uutta informaatiota, rakennamme alati jäsentyvää ja rikastuvaa kuvaa siitä fyysisestä ja sosiaalisesta maailmasta, jossa elämme, ja itsestämme tämän maailman osana. Tätä prosessia kutsumme oppimiseksi. (Rauste-von Wright 2003, 50.)

Oppiminen on prosessi, jossa tieto on luotu kokemuksen tuomasta muutoksesta. Elinikäisen oppimisen haaste on haaste vuorovaikutteisuuden kehittämiseksi. (Kolb 1984, 38, 209).



KUVIO 3. Kokemuksellinen oppimisprosessi, mikä yhdistää koulutuksen, työn ja henkilökohtaisen kehityksen. (Mts. 4.)

## 4.1 Yrittäjän ominaisuudet vai opittavissa oleva taito

Vuonna 1979 Nobel-palkinnon saaneen T.W. **Schultzin** mielestä yrittäjämäinen käyttäytyminen voi näkyä myös liike-elämän ulkopuolella. Hänen mielestään yrittäjämäisiä ominaisuuksia voidaan kehittää koulutuksen kautta. (Luukkanen & Wuorinen 2002, 12.) Yrittäjyyden määrittelyyn ovat tulleet mukaan osaksi myös henkilökohtaiset ominaisuudet, vastoin taloustieteilijöiden määritelmiä. Näihin on liitetty vahvasti oppimisen edistäminen. (Luukkanen & Wuorinen 2002, 12.)

### 4.1.1 Riskinottokyky

Yrittämiseen erottamattomasti kuuluvat vaikeudet ja kriisit. Onko mikroyrityksiä joilla ei olisi joskus ollut vaikeuksia tai jopa mikroyrityksen jatkuvuus olisi ollut vaarassa. Tietty riski kuuluu aina yrittämiseen. Melkein kaikki mikroyritykset kohtaavat vaikeuksia ja kriisejä. Osa vaikeuksista ja kriiseistä päättyy huonosti. Useimmista vaikeuksista ja kriiseistä mikroyritykset selviävät ja monesti entistä vahvempina. (Laukkanen 2007, 394 - 395.)

Eräs tulevaisuuden osaamistarve on hallittu riskinottamiskyky. Sitä voidaan kehittää koulutuksella ja yrittäjyydessä se koetaan välttämättömäksi. ”Usein täytyy panna itsensä likoon kokonaan ja luottaa omiin kykyihinsä, jotta saa aikaan hyviä tuloksia”. (Luukkanen & Wuorinen 2002, 33.)

Jokainen mikroyritys on ollut valmis riskinottoon, kun yritys on perustettu. Riskit liittyvät aina liiketoimintaan. Minkälaisia taloudellisia ja toiminnallisia riskejä mikroyritys on valmis ottamaan, on tyyppikysymys. Tämä näkyy yritystoiminnassa. Riskienotto näkyy liiketoiminnassa siinä, miten helposti mikroyritys on valmis kasvattamaan liiketoimintaansa. Onko mikroyritys halukas ottamaan lainaa investointeihin ja millä volyyymillä? Riskinoton kyky on pitkälti yksilöllistä ja synnynnäistä. Se on opittua, asennoitumista elämään. Liiketoiminnassa kaikki perustuu riskiin, siksi riskiajattelu on olennaista. Sanotaan, että riskin suuruus ja liiketoiminnan teko on vaakakupin vastakaisilla puolilla. Riskitön business on mahdoton yhtälö. (Lehti ym. 2007, 113 -114.)

Riskit liittyvät ihmisen pelkoon. Pelko liittyy siihen, miten mikroyritykselle käy. Riskiajatteluun voidaan liittää myös todennäköisyys ajattelu. Tällöin avainasemassa on se, pelätäänkö mikroyrityksessä epäonnistumista, minkä suuruisia riskejä ollaan valmiita ottamaan ja miten varaudutaan suurien riskien varalta. (Mts. 114 -115.)

#### 4.1.2 Kyky oppia

Oppimisen taidolla on suuri merkitys yrittäjyydessä riippumatta toimialasta. Moni tieto haetaan oppimisen kautta, koska yksiselitteistä toimintamallia ei ole pulmatilanteisiin. Yrittäjä kykenee hyödyntämään mahdollisuudet ja luomaan mahdollisuuksia erilaisissa tilanteissa. Yrittäjän on myös osattava ottaa oppia muilta yrittäjiltä. Oppimiskykyä voidaan pitää merkittävänä tekijänä yrittäjyydessä. Yrittäjän täytyy kehittyä markkinoiden mukana, otettava huomioon muutokset ja seurattava kehitystä kaiken aikaa. ”Yrittäjän arki on loputonta oppimista. Virheitä saa tehdä, mutta jos kaikki on opittava kantapään kautta, se käy raskaaksi”. (Luukkanen & Wuorinen 2002, 35.)

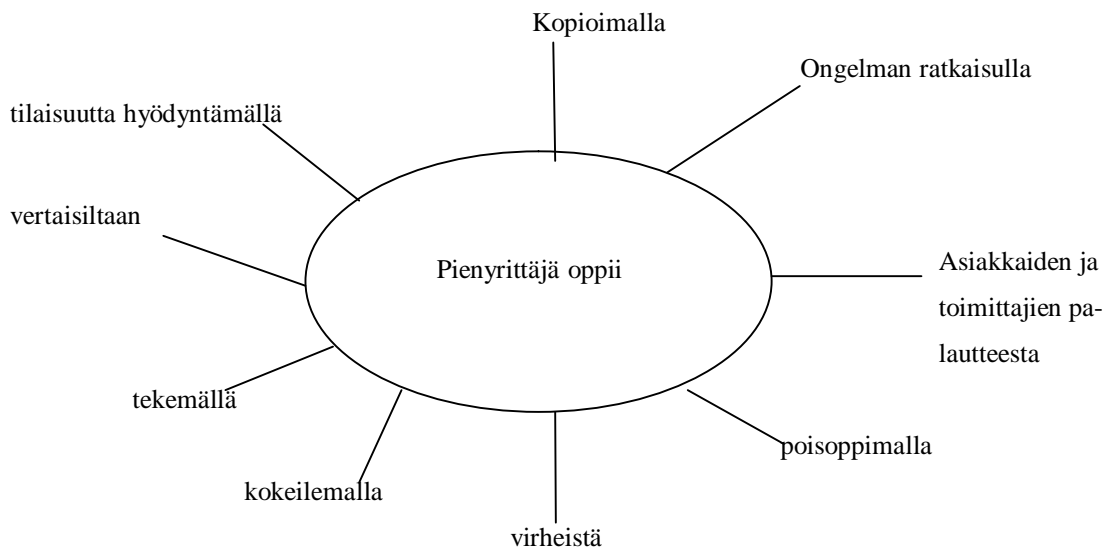
Yrittäjän on osattava delegoida tehtäviä, ennakoida muutoksia sekä reagoitava nopeasti tilanteen mukaan. Sopeutuminen olosuhteisiin ja muuttuminen niiden mukana ovat tärkeitä elementtejä. On virhe yrittää jarruttaa muutosta. Yrittäjän on pyrittävä ymmärtämään yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden näkemyksiä. Luonnollisuus ja aitous ovat tärkeitä asioita. ”Virheet tulisi nähdä oppimistilanteina”. (Mts. 40 – 45.)

#### 4.1.3 Verkostosta oppiminen

Möller, Rajala ja Svahn (2004) ovat kirjassaan, tulevaisuutena liiketoimintaverkot, tarkastelleet yrityksessä tapahtuvaa oppimista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Erilaiset organisaatiot ja niiden kulttuurit muodostavat erilaisia *oppimisfoorumeita*. Osaamisesta ja tietämyksestä on tullut kilpailullisesti merkittävää. Tätä ajattelua on alettu soveltaa myös kumppanuussuhteisiin ja verkkoihin. Verkko on oppija, kuten organisaatiokin, lisäksi verkko on oppimisfoorumi. Verkot voivat edistää tai estää oppimista riippuen johtamistavoiltaan ja kulttuureiltaan. Verkostojen perustan muodostavat organisaatioiden väliset vuorovaikutussuhteet. (Möller ym. 2004, mt.)

## 4.2 Organisaatio-oppiminen

Kallio 2002 on tutkinut kirjassaan, Pienyrityksen kehittymisen tiet, pienen yrittäjän oppimista Allan Gibbin (1997) mallin mukaan. Oppimista tapahtuu yrittäjän suorittaessa erilaisia tehtäviä toiminnassaan. Oppimisen muotoja on erilaisia; yrittäjä voi oppia vertaisiltaan, tekemällä, asiakkaiden ja toimittajien palautteesta ja kopioimalla. Lisäksi oppimista tapahtuu hyödyntämällä tilaisuutta, oppimalla virheistä sekä poisoppimalla.



KUVIO 4. Pienyrittäjän oppimismalli. Muokattu Gibbin (1997) mallista. (Kallio 2002, 142.)

Oppimisessa keskeinen rooli on sosiaalisella vuorovaikutuksella. ”Yrityksen oppimisessa on katse nostettava aina omasta työpöydästä”. Työntekijöiden ja ryhmien sosiaaliset suhteet vaikuttavat oleellisesti toiminnan tehokkuuteen ja ne ovat tärkeä osaamisen osa-alue. (Ruohotie 1998, 10.)

### Organisaatio käyttäytyminen

Tutkijat Kolb, Rubin ja Osland ovat tehneet tutkimusta kasvuyrityksiin ja pyrkineet löytämään syitä, kuinka yritys oppii ja sopeutuu ja mikä rooli suunnitelmallisuudella

on yrityksen oppimisessa. Tutkimuksessa paljastui, että oppiminen ja sopeutuminen yrityksillä ovat yleensä hitaita, kuitenkin jotkut yritykset ovat paremmin sopeutuvia kuin toiset. Yritykselle on suuri haaste huomata ympäristön muutokset ja reagoida ennen kuin kriisi on jo kohdalla. Niissä yrityksissä, jotka ovat onnistuneet kasvussaan, on silmiinpistävä kyky kohdata muutos. Nämä yritykset eivät koskaan ole pysähtyneitä. Näissä yrityksissä on huomattu, että heillä on sisäinen vahvuus, jota voidaan muuttaa ympäristön vaatimusten mukaan. Johtamisella ja suunnitelmallisuudella on suuri merkitys asiaan. Jo normaali päätöksentekoprosessi on oppimisprosessi kaikille keitä se koskettaa, koska päätöksenteolla vaikutetaan moniin ihmisiin ja heidän tunteisiinsa. (Kolb & Rubin & Osland 1991, 49 – 50.)

### 4.3 Tekemällä oppiminen

Oppimisen näkökulmasta katsottuna voimme löytää useita malleja, joita analyttikot ovat kehittäneet tutkimuksissaan. Baylorin yliopistossa tehdyssä tutkimuksesta organisaatio-oppimisessa voidaan erottaa kolme toisiaan lähellä olevaa oppimismallia: Behavioral Learning; käyttäytymisoppiminen, Cognitive Learning; älyllinen oppiminen ja Action Learning; toimintaoppiminen. Selvyyden vuoksi käytämme tässä englanninkielisiä nimityksiä. (Lumpkin 2005, mt.)

Vuorisen (2001) mukaan ensimmäinen ihmisten välinen oppimismenetelmä on tekemällä oppiminen eli toiminnasta oppiminen (learning by doing, learning by action, action learning). Menetelmän ajatus on: ”Ota mallia ja tee perässä tai tee kokeilemalla yrityksen ja erehdyksen kautta” (Vuorinen 2001.). Työpaikkaorganisaatioiden sisäisessä koulutuksessa käytetään eniten tekemällä oppimisen opetusmenetelmiä. Tekemällä oppimisen opetusmenetelmiä ovat aidot työelämän tehtävät. Epäonnistuminen ja virheiden tekeminen on sallittava, sillä näiden kautta oppiminen on tehokkainta. Tehokkain tapa oppimiseen on se, että annetaan oppijan tehdä ja yrittää tehdä työtehtävä, ennenkuin näytetään mallisuoritus. ”Tällöin oppijalle syntyy tarve ja motivaatio oppimiseen” (Vuorinen 2001.). Tekemällä oppimisen mallissa ollaan lähellä ns. ongelmalähtöistä oppimista eli ongelmana on annettu tehtävä. (Opetusmenetelmät 2006.) Miska Oy:n toimitusjohtaja KTM, MBA Helena Kokon (23.4.2009) mukaan action learning on tekemällä oppimista. Se on systeemi teoria. Englantilainen fyysikko Reg Revans on kehittänyt tekemällä oppimisen menetelmää (Action Learning). Tekemällä



oppiminen on oppimisprosessi, jossa kaikki osapuolet tuovat omat kokemuksensa ja tietämyksensä mukaan prosessiin. Revansin olettaus oli, että uusien asioiden oppiminen perustuu ajattelumallin muutokseen. Lähtökohtana hänelle oli tieto, että vain pieni osa yksilön voimavaroista on käytössä. Tekemällä oppimiselle on oleellista oivaltamisen ilo, että oma toimintamme ja tekemisemme vie oppimisprosessia eteenpäin. Tekemällä oppimisen arvoja ovat: toisten ymmärtäminen, arvostelemisen välttäminen ja vastuunottaminen. Muita selkeitä arvoja ovat rehellisyys itseään ja muita kohtaan, toisten ja itsensä kunnioittaminen ja muiden ihmisten näkemysten arvostus. (Kokko 2009.)

”Terve järki sanoo, että oppiminen on jatkuvaa toiminnan, havainnoinnin ja käytöksen vuorovaikutusta”. Tekemällä oppiminen, Action Learning, keskittyy tämän hetken käytäntöjen (moment to moment) korjaamiseen. Tekemällä oppimisessa erotetaan kaksi eri ryhmittymää; teoria (olettamukset) ja käytäntö. Teoriassa yksilöt tai organisaatiot sanovat tekevänsä näin, mutta käytännössä ne toimivat toisin. Tekemällä oppiminen pyrkii tuottamaan tehokkaimman tavan toimia. Tekemällä oppimisessa tarkastellaan niitä uskomuksia ja sitä vuorovaikutuksen laatua organisaation jäsenten välillä, mitkä helpottavat tai rajoittavat yrityksen toimintakykyä. Tällainen oppiminen on samanaikaisesti henkilökohtaista oppimista ja organisaatio-oppimista. Oppiminen rakentuu sitouttamalla ja parantamalla henkilökohtaista käyttäytymisen rehellisyyttä, kuten myös toimintaryhmittymiä organisaatiossa. (Lumpkin 2005, 445.)

Yksilöity ryhmä sitoutuu tekemällä oppimiseen. Oppimisyhteisöä, yksilöityä ryhmää voidaan käytännössä kehittää, mikä voi merkittävästi vaikuttaa kanssakäymisen laatuun ja tiimityöskentelyyn yrityksessä. Tämän lähestymistavan mukaan oppiminen tapahtuu oikea aikaisesti. Henkilökohtaisten uskomusten ja toimintojen uudistuminen vaikuttavat sekä yksilöön että organisaatioon. Nämä uudistumisen näkökulmat vaikuttavat oppimiseen. (Mts. 445.)

Tutkittaessa tekemällä oppimista (Action learning) käytännössä, sen sisältä on noussut kaksi toisistaan eroavaa tapaa oppia, lisääntyvä oppiminen (single-loop) ja muuntuva oppiminen (double-loop). Lisääntyvässä oppimisessa tehdään lisääntyvä muutos organisaatiokäyttäytymisessä, parantaen organisaation tehokkuutta ja suorituskykyä. Lisätään tietoa ja aiemmin opittuun tietoon. Muuntuva oppiminen haastaa asiayhteyden, missä toiminto on tehty. Siinä kyseenalaistetaan pyrkivätkö organisaatio ja sen jäsenet

oikeaan toimintaan, joka johtaa tarkoituksenmukaiseen päämäärään. Mikä on osittain uusi tapa toimia. Kun kysytään heijasteisia kysymyksiä, se vaatii halua paljastaa piilotettuja olettamuksia ja kohdata epämurkavia tunteita. Tämä vaatii sitoutumista kehittämään toimintatapoja. Tämän tietoisuuden kehittäminen on avain tekemällä oppimiseen. Tämä mahdollistaa yksilön ja organisaation rikkoa totutut rutiinit, jotka estävät ihmistä antamasta parastaan. Tämä voi vaikuttaa kaikkiin organisaation osa-alueisiin. (Mts. 445.)

Tekemällä oppimisella (Action Learning) on paikka elämässä. Sillä sen perusta on henkilökohtaisissa kokemuksissa toisten kanssa. Tekemällä oppiminen voi johtaa keskinäiseen sopimukseen uusista säännöistä ja toimintatavoista organisaatiossa. Se voi luoda läpinäkyvyyttä kulttuuriin ja päättäväisyyttä toimintoihin. (Mts. 456.)

Action Learning on prosessi, jolla yhdistetään organisaation ja henkilöstön kehittäminen ja koulutus organisaatiossa. Prosessia on kehitelty ja käytetty pitkään eri puolilla maailmaa johtajien ja organisaatioiden kehittämisessä. Action Learning – prosessin tarkoitus on ratkaista merkittävä ongelma tai kehitettävä hanke ryhmän tuella. Ryhmän tarkoitus on paikantaa ongelma ja etsiä ratkaisua. Vastuu on jokaisella ryhmän jäsenellä itsellään. Toimintaoppimisajatus on tuotu yhdeksi johtamisen apuvälineeksi. (Leskinen 2002.)

Ruohotie on kuvannut *välttämistästrategiaa* seuraavasti. Ihmiset kohtaavat uhkat välttämällä niitä. Tämä johtaa itsepuolustukseen tai virheen kasvamiseen asteittain. Tällä tavalla yritys oppii ainoastaan karttamaan toimintaa, joka aiheuttaa kielteisiä tunteita. Vaikeita asioita lykätään, koska pelätään loukata ihmisiä tai pelätään muita ikäviä reaktioita. (Ruohotie 1998, 16.)

*Oppimaan oppimisen* teoria noudattaa päinvastaista tapaa toimia. Tämän strategian avulla yritys oppii miten tulevaisuuden uhkia pitäisi käsitellä. Strategia perustuu työntekijän oppimiseen arvioimaan rehellisesti itseään ja näin vähentämään puolustusruutiineja ja lopulta oikaisemaan virheitä. (Mts,16.)

### **Konstruktiiivinen oppiminen**

Yksi vallalla olevista oppimiskäsitteistä on konstruktiiivinen oppimiskäsitys. Oppiminen nähdään tiedon konstruointina eli rakentamisena. Oppija rakentaa oman tietämyk-

sensä, jota ei voi tarjota valmiina. Aikaisemmat tiedot ja kokemukset vaikuttavat oppimiseen. tiedonrakentamistavat ovat persoonallisia. Oppimistaitoja kehitetään ja niihin vaikuttavat oppijan kiinnostuksen kohteet, motivaatio ja monet muut tekijät. Koko ympäristö itsessään kannustaa oppijaa paremmin tiedon rakenteluun. (Verkko-oppimisyhteisöt 2001.)

### **Yhteistoiminnallinen oppiminen**

Yhteistoiminnallinen oppiminen on sosiaalinen prosessi. Se on keskustelua muiden kanssa, materiaalin jakamista, toisten auttamista ja yhteistä läsnäoloa sekä positiivista riippuvuutta toisistaan. Kannustaminen, rohkaiseminen ja tieteellinen tukeminen edistävät yksilön oppimista. Yhteistoiminnallinen oppimiskäsitys on hyväksyntää, vastavuoroista auttamista, tiedon vaihtoa, sisäistä suoritusmotivaatiota ja korkeaa emotionaalista osallistumista oppimiseen. Jokaisella ryhmän jäsenellä on vastuu omasta ja toisen oppimisesta sekä ryhmän toiminnasta kokonaisuutena. Yhteistoiminnallisessa oppimisessa ryhmän jäsenet jakavat tehtävät siten, että kukin jäsen keskittyy vain osa-alueeseen opittavasta asiasta. (Verkko-oppimisyhteisöt 2001.)

## **5 JAKSAMINEN**

Onko pienen, kotikutoisen yrityksen mahdollista menestyä markkinoilla, joita hallitsevat monikansalliset suuryritykset? Lyytisen ja Pihan mukaan ne jaksavat hyvätuulisuudella, riskinotolla, maalaisjärjellä ja luovalla hulluudella (Lyytinen ym. 2004, 21–22).

### **5.1 Motivaatio**

Mitä motivaatio on? Sana motivaatio on johdettu latinan kielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Termiä on laajennettu myöhemmin tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaatio ryhmitellään sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen motivaatio viittaa tilanteeseen, jossa henkilö toimii täyttäkseen tarpeita, joissa on kyse itsensä toteuttamisesta ja kehittämisestä. Ulkoinen motivaatio on ympäristöstä välittynyt ja on yleensä liittynyt alemmanasteisten tarpei-

den tyydyttämiseen, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvaisuuden tarpeet. Motivaatio on motiivien (eli halujen ja tarpeiden sekä muiden yllykkeiden) aikaansaama tila, jossa yksilö toimii jonkin päämäärän saavuttamiseksi. (Lehti ym. 2007, 171.)

Maslowin Syvyyspsykologisten motiiviteorioiden kantaisän mukaan meillä ihmisillä on erilaisia tarpeita, jotka tulisi saada tyydytetyiksi. Kirjassa Perusyrittäjästä Superyrittäjäksi yrittäjyyden motiiviryppäiksi saatiin tutkimuksen tuloksena kuusi erilaista joukkiota. Nämä ovat pärjääminen, aikaansaaminen, itsenäisyys, oman arvon tunne, hyvän tekeminen ja rahantekokone. Nämä motiivit ajavat yrittäjää eteenpäin urakassaan. (Mts. 171.)

Hull on esittänyt oman variaation ”Pavlovin koirasta”, Hull näkee, että mitä voimakkaampi on puutostila, mitä vahvempi on tottumus tyydyttää tarpeita jonkin valintavaihtoehdon avulla, sitä suurempi yritteliäisyyden aste ihmisellä on kyseisellä toiminta-alueella. Palkinnon tai palkkion lisäämisellä voimme tehostaa toimintaa. (Mts. 171.)

Käytännössä yrittäjyys ja motivoituneisuus ovat hyvin lähellä toisiaan. Työmotivaation eli ihmisten toiminnan käyttövoiman kannalta on tärkeää tietää ja varmistaa, että kaikilla on selkeä kuva toiminnan kokonaisuudesta, omista osavastuista, tavoitteista ja valtuuksista sekä tarvittavat valmiudet vastata yrityksen tulosodotuksiin. (Honkola & Jounela 1993, 21–22.)

Organisaatio käyttäytymiseen liittyy olennaisesti ihmisen motivaatio. Harvardin yliopiston tutkijan, David McClellandin tutkimusten mukaan inhimilliset motiivit voidaan ryhmitellä kolmeen kategoriaan. Jokaisesta kategoriasta löytyy omat tunnusomaiset inhimilliset piirteet: yhtenäisyyden tarve (need for affiliation), voiman / vallan tarve (need for power) sekä saavuttamisen tarve (need for achievement). (Kolb & Rubin & Osland 1991, 92 – 93.)

Suurimmalla osalla ihmisistä on nämä kaikki motiivit hallussaan, mutta harvoin samalla voimakkuudella. Motiivin voimakkuus vaikuttaa ihmisen ominaisuuteen toimia. Jos henkilöllä on vahva yhtenäisyyden tarve, matala saavuttamisen tarve ja kohtuullinen tarve voimaan hänen motivaationsa työhön on erilainen kuin henkilön jolla on esim. vahva saavuttamisen tarve. Erilaiset motivaatiot henkilöillä selittyvät kulttuuri-

eroista, kasvatuksesta ja muista vaikutteista. Jotta ymmärtäisimme organisaatio käyttäytymistä, ja osaisimme johtaa oikein, on meidän tunnustettava inhimilliset motiivit. (Kolb ym. 1991, 92 – 93.)

Ruohotie kuvaa motivaatiota tekijäksi, joka virittää ja ylläpitää yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Ne ovat päämääräsuuntautuneita, tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaatio määrittää kuinka aktiivisesti ihminen toimii ja mihin mielenkiinto suuntautuu. Asenne ratkaisee ihmisen tunteet, ajatukset ja toimintatavat. (Ruohotie 1998, 36,42.)

### **Oppiminen ja motivaatio**

Palautteen merkitys korostuu kaikissa oppimisprosesseissa. Mitä kohdennetumpi ja välittömämpi palaute on, sitä enemmän se sisältää informaatiota, jota voi käyttää hyväksi. ”Motivaatio kuvastuu toiminnan tavoitteissa. Tavoite säätelee sitä mitä yksilö pyrkii tekemään. Sen sijaan oppimista säätelevät yksilön teot ja hänen saamansa palaute (sellaisena kuin hän itse sen tulkitsee tai kokee). Oppimisen kannalta tärkeitä eivät ole vain toiminnan tavoitteet vaan myös keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. ” (Rauste-von Wright & von-Wright & Soini 2003.)

## 5.2 Muutos

Muutos on oppimista. Luomalla tietoa luodaan lisää elinvoimaa itselle ja erotutaan kilpailijoista. Elinvoiman lisääminen vaatii kolmea tekijää: toimintojen koordinoimista, sitoutumista ja uusia taitoja. Yrityksen tarkoitus on täyttää jokin tehtävä. Tiedolla ja oppimisella on merkitystä vasta kun niitä käytetään tavoitteen saavuttamiseksi. Näin yritykset pysyvät kilpailukykyisinä. (Ruohotie 1998, 136 – 140.)

Muutosprosessin pääpaino on siinä, että muutoksen tuloksena on jotain erilaista. Muutos saattaa olla mullistavan perinpohjainen tai vain osa luonnollista kasvua tai elinkaarta. Joka tapauksessa on kyse siitä, että asiat eivät jää ennalleen kirjoittaa Russell-Jones (2001, 10).

”Et voi motivoida toista  
ihmistä muutokseen. Mutta  
voit antaa hänelle  
mahdollisuuden motivoitua itse.”

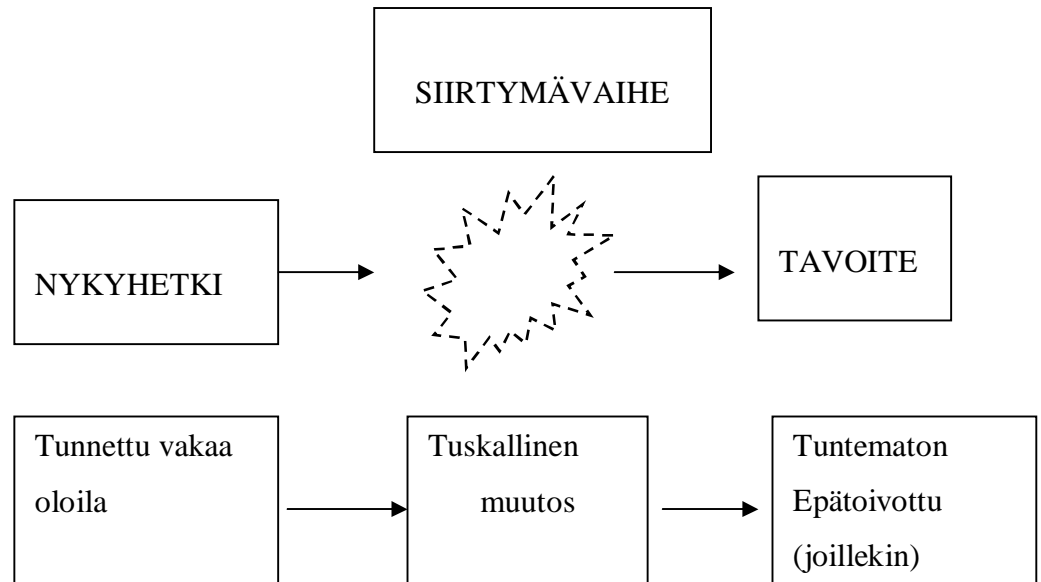
MARKUS WESTERLUND (Maunula 1997)

Muutos on kehittymistä tai kehitystyötä kohti uutta. Siinä on vaihtoehtoja ja muutoksia. Muutoksessa lopputulos on erilainen verrattuna aikaisempaan. Aikaisempi korvataan uudella. Muutos on muuttumista eli käydä läpi muutosta tai olla osallisena siinä sekä kehittyä erilaiseksi. Muutosprosessin onnistuminen edellyttää seuraavien periaatteiden noudattamista: yhteinen näkemys, organisaation ymmärtäminen. (Russell-Jones 1995, 76–81.)

Ihmisten suhtautuminen kielteisesti muutokseen Russell-Jonesin (1995) mukaan johtuu monista eri tekijöistä. Kielteisesti suhtautuvat ihmiset eivät pysty näkemään muutoksen tarpeellisuutta. Tämä koskee erityisesti vanhaa kaarta, joka on ollut samassa organisaatiossa pitkään. He ovat liian kiireisiä (usein erilaisten kriisien selvittelyssä). He joutuvat muutoksen uhriksi suoraan tai epäsuorasti. He luulevat, että muutos on heille uhka. Heidän asemansa tekee heistä muutoksen luonnollisia vihollisia. Organisaatiokulttuurissa on ongelmia. (Mts. 60–61.)

Ihmisten myönteinen asenne Russell-Jonesin (1995) mukaan aiheuttaa erilaisia reaktioita prosessin eri vaiheissa. Tietämättömän optimistisesti suhtautuvat ihmiset ovat itsevarmoja ja suhtautuvat muutokseen myönteisesti. Tietävän pessimistisesti suhtautuvat ihmiset alkavat osoittaa kielteisiä asenteita muutokseen ja menettävät itseluottamuksensa. Toiveikkaan realistisesti suhtautuvat ihmiset alkavat havaita muutoksen tavoitteet ja itseluottamus alkaa kasvaa. Tietävän optimististen ihmisten itseluottamus palaa ja ihmiset alkavat osallistua projektiin. Läpi viedyssä muutoksessa ihmiset ryhtyvät toteuttamaan muutosta koko organisaatiossa ja itseluottamus uhkuu ulospäin. (Mts. 63.)

Muutosta ja sen eri osatekijöitä on kuitenkin vaikea hallita, koska kyseessä on yleensä hyvin monimutkainen prosessi. Joskus muutosta on vaikea ymmärtää (Russell-Jones 1995, 7).



KUVIO 5. Muutos liiketoiminassa (Russell-Jones 1995, 15.)

Muutoksen hallinta tarkoittaa siirtymistä nykyhetkestä tulevaisuuden tavoitteeseen. Siihen kuuluu siirtymävaihe, johon liittyy vaikeuksia ainakin osalle organisaation jäsenistä - usein kaikille. (Russell-Jones 1995, 15)

### **Muutos osana ympäristöä**

Nykyajan organisaatioilta vaaditaan yhä tiiviimpää vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa. Maailma pienenee ja samalla monimutkaistuu. Toimintojen keskinäinen riippuvuus on entistä suurempi, kaikki vaikuttavat kaikkeen. Järjestelmien avoimuuden lisääntyminen merkitsee johtamisessa hallittavuuden vaikeutumista ja johtaa pahimmillaan kaaoksen uhkaan. Jatkuva ympäristön muuttuminen aiheuttaa myös organisaatioiden sisällä muutospaineita, mikä edellyttää johtajuudelta lisääntyvää kykyä sopeutumiseen eli adaptiivisuuteen. (Lönnqvist 2002, 86.)

## 6 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

### 6.1 Tavoitteet

Tutkimuksen tavoite on tutkia mikroyrityksen kasvua ja kehitystä oppimisen kautta. Tavoite on löytää onko oppimisella ja kasvulla yhtymäkohtia. Kohtaavatko oppiminen ja kasvu toisensa mikroyrityksen elinvaiheissa. Tutkimuksen pääongelma muotoutui seuraavasti:

#### **Onko oppimisella merkitystä mikroyrityksen kasvuun?**

Tutkimuksessa kartoitettiin neljällä syvähaastattelulla yrityksen kehityskulkua aloittamisesta tähän päivään saakka sekä tulevaisuuden suunnitelmia.

Tutkimuksen alaongelmat olivat.

#### 1. Miksi yritys kasvaa ja kehittyy?

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia mikroyrityksen kasvua ja kehitystä. Tavoitteena on löytää kirjallisuudesta teoriaa, joka tukisi mikroyrityksen kasvua. Tutkimuksessa selvitettiin, ovatko haastatellut yritykset kasvaneet tai kehittyneet.

#### 2. Onko pienellä yrittäjällä halua kasvaa?

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia onko mikroyrityksellä halua kasvaa. Tavoitteena on tutkia onko yritysten kehitys johtanut konkreettisesti liikevaihdon kasvuun vai yrittäjämäisen oppimisen kautta yrityksen muuhun kehittymiseen.

#### 3. Onko muutos kasvun mahdollisuus?

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia mikroyrityksen ongelmatilanteita, kriisejä. Ovatko nämä kriisikohdat mikroyrityksen kasvunpaikkoja? Mitä mikroyritykset ovat oppineet näistä kasvupaikoista?

#### 4. Onko kasvu ollut suunnitelmallista?

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia. Onko mikroyritysten kasvu ollut suunniteltua? Tutkimuksessa selvitettiin mikroyrityksen halua suunnitelmalliseen kasvuun. Lisäksi selvitettiin, miten mikroyritykset suhtautuvat kasvusuunnitelmiin.



## 5. Miten mikroyritys jaksaa?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mikroyrityksessä jaksamista. Miten mikroyrittäjä jaksaa päivästä toiseen? Mitkä ovat hänen keinonsa jaksaa ja mistä hän ammentaa kyltymättömän energiansa.

## 6.2 Toteutus

Tutkimus toteutettiin neljällä henkilökohtaisella syvähaastattelulla. Haastatteluun valittiin mikroyrityksiä, joilla oli erilainen yritystausta. Pyrkimyksenä oli löytää vasta perustettu yritys, kauan alalla toiminut sekä toimintansa lopettanut yritys. Toimintansa lopettanutta yritystä emme saaneet haastatteluun mukaan, mutta tilalle saimme yrityksen, jolla oli edessä joko yrityksen myyminen tai lopettaminen. Haastelemamme yritykset ovat mikroyrityksiä, joissa on joko yksi tai kaksi omistajayrittäjää.

Haastattelut tapahtuivat mikroyritysten toimitiloissa. Keskustelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi analysointia varten. Jokainen mikroyritys halusi pysyä anonyyminä, eikä haastatteluja näin ollen voi laittaa tutkimusraporttiin mukaan. Selvyyden vuoksi käsittelemme yrityksiä nimillä Yritys 1, Yritys 2, Yritys 3 ja Yritys 4. Yritys 1:n haastattelu tehtiin 28.10.2008. Yritys 2:ta haastateltiin 4.11.2008, Yritys 3:a 10.11.2008 ja lopuksi 11.11.2008 Yritys 4:ä. Lisähaastattelut tehtiin viikolla 16. 2009 puhelimitse.

### **Tutkimusmenetelmä**

Tutkimuskohteena oli mikroyrityksen kasvu yrittäjämäisen oppimisen näkökulmasta katsottuna. Tutkimustyyppi oli tapaustutkimus. Tutkimusote oli laadullinen.

## 6.3 Käsittely ja analysointi

Opinnäytetyön lähtökohta on tarkastella yrittäjämäistä oppimista kasvussa ja kehityksessä. Mikroyritysten koulutusta, jaksamista ja oppimista tutkittiin, jotta löydettäisiin yrittäjämäisen oppimisen ja kasvun yhdistäviä tekijöitä.

Koulutusta tarkasteltiin, jotta saatiin tietoa yrittäjien lähtökohdista yrittämiseen. Haluttiin tietää oliko yrittäjillä mahdollisesti pohjakoulutuksena yritystoimintaa tukevaa koulutusta, yrittäjäkoulutusta tai yrityksen toimialan vaativaa koulutusta. Lopuksi analysoitiin kerätyt käsitteet ja verrattiin niitä yrityksen kasvuvaiheeseen.

Jaksaminen tutkimusalueena otettiin osaksi opinnäytetyötä, koska huomattiin sen olevan oleellinen osa mikroyrityksen arkea. Haastatteluja analysoitaessa jaksaminen nousi esiin useassa kohdassa.

Puhtaaksi kirjoitetut syvähaastattelut tutkittiin aiemmin esitettyyn teoriataustaan pohjautuen. Tutkittavasta aineistosta poimittiin alakäsitteitä, joita yhdistettiin oppimiseen, jaksamiseen ja koulutukseen.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 7.1 Vastaajien taustatiedot

Neljän haastatellun yrityksen ikäjakauma oli seuraavanlainen:

1 kpl / 1 vuotta

1 kpl / 10 vuotta

1 kpl / 15 vuotta

1 kpl / yli 25 vuotta

Yrittäjien ikäjakauma oli seuraavanlainen:

2 kpl / 30 – 39 v.

2 kpl / 40 – 49 v.

1 kpl / yli 55 v.

Yrittäjien koulutustausta vaihteli alan peruskoulutuksesta kokemuksen kautta koulutautumiseen. Alkusyitä yrittäjyyteen oli alan harrastus, sukuyrityksen jatkaminen, yrittösosto ja yrityksen käynnistäminen alan koulutuksen pohjalta. Mukana oli sekä miehiä että naisyrittäjiä.

Tässä tutkimuksessa syvähaastatellut yrittäjät toimivat mikroyrityksissä ja puhuttaessa mikroyrityksestä tarkoitetaan sillä myös yrittäjää.

## 7.2 Oppimisen tulokset

### **Mikroyrittäjän oppiminen**

Mikroyrittäjä oli saanut ymmärrystä yrittäjyydestä. Mikroyrittäjä oli oppinut pitämään terveydestä ja fyysisestä kunnosta huolta. Tärkeä huomio oli; omaa itseään ei saisi unohtaa. Itsestä huolehtiminen koettiin jokaisessa mikroyrityksessä tärkeäksi. Mikroyrittäjä on oppinut löytämään omat rajansa. Mikroyrittäjät ovat kehittyneet suhdetoiminnassa asiakkaiden kanssa ja saaneet asiakastuntemusta. Samalla he ovat huomanneet, että sinisilmäisyys on jätettävä pois. On osattava olla kova ja diplomaatti. Mikroyrittäjän ammattitaito on karttunut vuosien varrella. Vaikka mikroyritykset ovat erilaisia, tärkeitä mikroyrittäjän ominaisuuksia ovat usko itseensä, rohkeus ja mielikuvitus.

### **Oppimisen vaikutus mikroyrityksessä**

Mikroyrityksissä on opittu hoitamaan asioita, kuten hinnoittelemaan rohkeammin. Näissä ei kilpailla hinnoilla vaan laadulla. Oppimista mikroyrityksissä on tapahtunut kantapään kautta sekä vanhoja malleja kehittelemällä. Elinkaaren alussa oleva mikroyritys ei ole vielä kokenut pettymyksiä. Mikroyrityksissä toimitaan rehellisesti asiakkaiden kanssa, on opittu olemaan suorita ja avoimia. Asioiden tiedottaminen asiakkaalle koetaan tärkeäksi. Tärkeä oppi on ollut asiakassuhteen tyylikäs lopettaminen. Mikroyrityksessä on osattava ajanhallinta. Aikaa miettimiselle on jäätävä, koska suunnitelmallisuus koetaan tärkeäksi. Mikroyrityksen on pysyttävä ajan mukana. Ennakointi koetaan tärkeäksi. Raha on saatava kiertämään. Yhtiösopimusasioissa on oltava tarkka. Mikroyrityksessä ei voida elää kvartaalitaloutta. Yksi yrittäjä selvensi asian niin, että mikroyrityksessä nähdään saavutettu onnistuminen vasta pitkällä aikavälillä, ei neljännesvuosittain. Mikroyrityksessä halutaan tehostaa työtä ja toimintaa sekä tuotekehittelyä. Onni ja sattuma ovat auttaneet asioita eteenpäin.

Perhe, ystävät ja harrastukset koetaan voimavaroiksi. Mikroyritysten taustalta löytyvät osaavat tukijoukot. Mikroyrittäjä tarvitsee keskustelukumppanin jakamaan tietoa ja mielipiteitä. On huomattu, että yksin ei voi toimia.

## 7.3 Koulutuksen tulokset

### 7.3.1 Perus- ja jatkokoulutus

Kolmella haastatelluista mikroyrittäjistä löytyy mikroyrityksen toimialan vaativaa koulutusta. Kolmessa mikroyrityksessä on taustalla kaupallisia perusopintoja. Kahdella yrittäjistä ei ole toimialojensa vaatimaa koulutusta lainkaan toiminnan alettua. Kolmella yrittäjällä on yritystoimintaansa tukevaa jatkokoulutusta. Yhdellä yrittäjistä ei ole alan peruskoulutusta, koska alalle ei ole sopivaa koulutusta.

Kaupallinen peruskoulutus on auttanut mm. asiakaspalvelussa ja tukenut investoinneissa. Yhden yrittäjän mielestä kaupallisesta koulutuksesta olisi ollut suuri apu yrityksen alkutoiminnassa. Yhden yrittäjän koulutustausta ei tukenut varsinaista liiketoimintaa, vaan se tuki alkuinvestoinneissa, kuten toimitilan rakentamisessa.

### 7.3.2 Muu koulutus alalle

Kun mikroyritys on aloittanut toiminnan, on huomattu lisäkoulutuksen olevan tarpeen. Kaikki yrittäjät ovat joutuneet hankkimaan lisäoppia toimintaansa. He ovat osallistuneet erilaisiin ajantasakursseihin, verkostoituneet muiden saman alan yrittäjien kanssa. Lisäksi tavarantoimittajat ovat tarjonneet erilaisia kursseja ja koulutusta mikroyrityksiin. Yhteistyökumppanit ovat tukeneet yritystoimintaa tiedollisesti ja taidollisesti. Yksi yrittäjistä on opiskellut itsenäisesti alaa ja toinen haluaa kouluttautua lisää laajentaakseen tarjontaa.

Jokainen yrittäjistä on sitä mieltä, että työ on opettanut alalle. Erään haastatellun yrittäjän mielestä työkokemus jalostaa koulutuksen.

## 7.4 Jaksamisen tulokset

### 7.4.1 Asiat jotka vaikuttavat positiivisesti jaksamiseen

Mikroyrityksessä jaksamiseen vaikuttaa positiivisesti mikroyrityksen hyvä maine. Mikroyritystä vie eteenpäin oma halu ja oma idea yrittämiseen. Kahdella yrittäjistä uusia ideoita riittää kaiken aikaa. Yhden mikroyrityksen toiminnan on käynnistänyt yrittäjän oma harrastus. Eräässä mikroyrityksessä ei ole kohdattu suuria kompastuski-  
viä toiminnan aikana ja kyseessä uskotaan olleen onnen tai sattuman. Kaksi yrittäjistä on kokenut kasvaneensa yrittäjiksi, koska ovat lähtöisin yrittäjäperheistä.

Tutkimustuloksista löysimme seuraavanlaisia jaksamiseen vaikuttavia ominaisuuksia. Mikroyrittäjät ovat tyytyväisiä, vahvoja ja lannistumattomia persoonia. Heiltä löytyy innokkuutta, mielikuvitusta ja positiivista mieltä sekä kylmähäpäisyyttä ja realismia. He ovat rehellisiä, rohkeita ja uskovat itseensä. Haastatellut mikroyrittäjät eivät ole väsähtäneitä.

Yrittäjistä kaksi on huomannut, että hyvä fyysinen kunto ja terveys, työn ulkopuoliset harrastukset ja lomat, ei sesonkina, auttavat jaksamaan. Kahden yrittäjän mielestä omaa itseään ei saisi unohtaa ja on ajateltava omaa parastaan. Erään yrittäjän mielestä yrittäjä tarvitsee keskustelukumppanin jakamaan tietoa ja mielipiteitä. Puolelle yrittäjistä perhe ja ystävät ovat merkittäviä. Osaava tukijoukko auttoi jaksamaan erästä yrittäjää.

Mikroyrityksissä tunnetaan, että itselle töitä tehdessä ei ole kiire. Siellä pelataan varman päälle ja pidetään langat omissa käsissä. Työteosta voi turhan hienotunteisuuden jättää pois. ”Mikroyrittäjä saa tyriä ihan rauhassa”. Mikroyrityksissä ollaan kiinnostuneita joka osa-alueesta ja halutaan kehittyä työssä. Työssä jaksamista auttaa myös työrauha sekä taito käsitellä asiakkaita. Asiakkaille ja henkilökunnalle tiedottaminen vaikeissa tilanteissa helpottaa työntekoa. Mikroyrityksissä on jätettävä aikaa miettimiselle ja katsotaan tulevaisuuteen.

Mikroyrityksissä koetaan tarvittavan lisätyövoimaa. Talouden ollessa kunnossa mikroyrityksessä jaksetaan paremmin. Alkuhuumasta selvittyä alkaa rauhallinen eteneminen. Tulevaisuuden suunnitelmia löytyy ja tulevaisuuden näkymiä pidetään erinomaisina. Toimintoja tehostetaan ja toivotaan kaupan kasvua. Mikroyrityksestä on tehty omannäköinen. Omaa yritystä ei pidetä stressaavampana kuin palkkatyöntekoa. Hallittu ajankäyttö auttaa jaksamisessa.

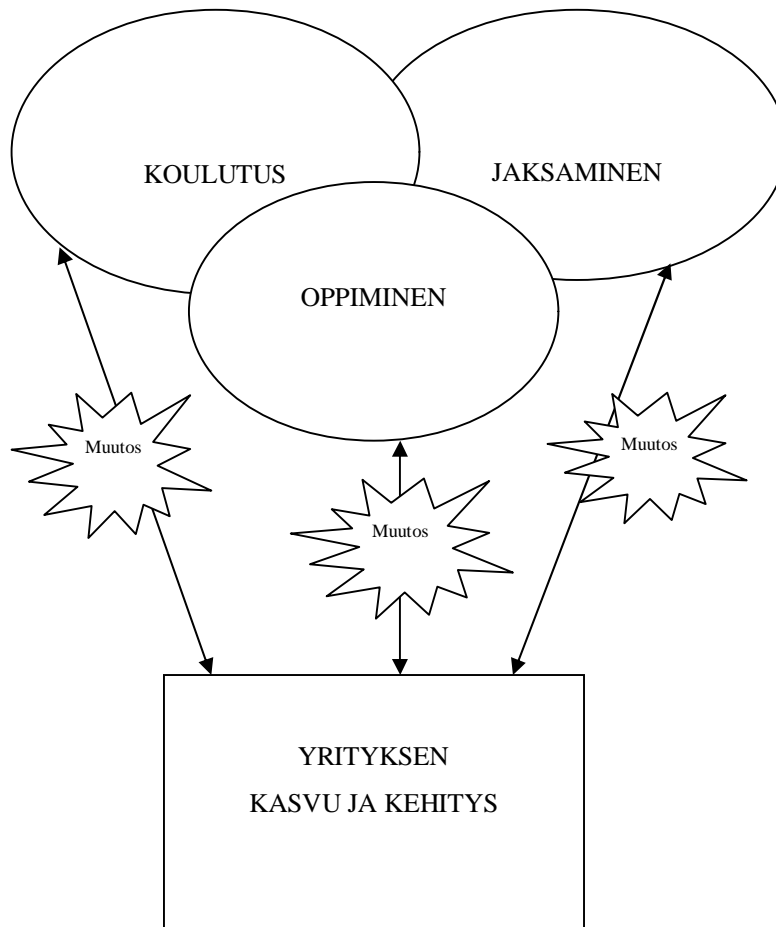
#### 7.4.2 Asiat jotka vaikuttavat negatiivisesti jaksamiseen

Mikroyrityksissä jaksamiseen ovat vaikuttaneet negatiivisesti erilaiset mikroyrittäjän henkilökohtaiset ongelmat sekä perhe ongelmat. Yrittäjällä ei useinkaan ole aikaa hoitaa itseään. Mikroyrityksessä pelätään epäonnistumista. Oli huomattu, ettei ongelmatilanteissa kyetä ajattelemaan ylimääräistä. Ongelmatilanteista seuraa helposti luottamuspula. Yrityksissä oli huomattu, ettei ilman apuvoimia pysty toimimaan. Yksin ei pärjää.

Yksi yrittäjästä koki työntekijän palkkauksen riskinä. Lisäksi rahahuolet vaivasivat eikä oltu 100 % varmoja selviämisestä. Eräs yrittäjä oli kokenut uransa aikana moni yrittäjyyden ongelmat. Ongelmien kasaantuessa yrittäjältä ei löydy kehityshaluja toiminnalleen.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Mikroyritykset kohtaavat sisäisiä ja ulkoisia muutospaineita. Kun nämä muutokset on käyty läpi, on opittu uutta ja yritys kehittyy ja kasvaa. Yrityksen kehittyessä ja kasvaessa tarvitaan lisää koulutusta, oppimista ja jaksamista. Nämä ovat yritystä kannatteleva voimavara.



KUVIO 6: Koulutus, oppiminen ja jaksaminen edistävät kasvua ja kehitystä. Oinas & Järvi 2009

Mikroyrityksen kasvu ja kehittyminen liittyvät läheisesti toisiinsa, mutta ne eivät ole sama asia. Kasvu voidaan nähdä kehittymisen eräänä ilmenemismuotona. Kasvaakseen ja kehittyäkseen mikroyrityksen tulee oppia toimimaan paremmin ja tehokkaammin.

Mikroyrityksessä nähdään konkreettisesti se, ettei kasvu tarkoita pelkästään liikevaihtoa. Kasvun ja kehityksen mittareina voidaan nähdä oppiminen, motivaatio, ja koulutus. Tärkeintä ei ole suurin mahdollinen tuotto vaan toimeentulo ja tyytyväisyys; elämän laatu.

### **Kasvu**

Haastatelluista mikroyrityksistä kahdella oli havaittavissa selvää kasvua. Syy kasvamiseen johtui toisella yrityksellä siitä, että saadakseen jalansijaa yrityksen täytyi kasvaa. Toisaalta mikroyrityksessä ei haluttu viedä kasvua liian isoksi pystyäkseen toimimaan itsenäisesti. Toinen mikroyritys taas kasvoi sen vuoksi, että yrityksen maine ja osaaminen oli pitkälle kehiteltyä ja saavutti tuloksia asiakaskunnassa ja pystyi laajenemaan. Sisäinen paine oli ajanut muutokseen.

Kahdessa mikroyrityksessä kasvu pidettiin maltillisena, koska mikroyrityksessä koettiin, että liiallinen kasvu toisi mukanaan hallitsemattoman tilanteen. Kaikissa haastatelluissa mikroyrityksissä yhteinen ominaisuus oli, ettei niissä haluttu liiallista kasvua. Haluttiin kyetä hallitsemaan tilanne itse. Yrittäjät halusivat selvästi olla itse työntekijöinä yrityksessään enemmänkin kuin toimia johtajina. Kaikissa yrityksissä oli tiedostettu tilanne, ettei pärjätä yksin. Apuvoimia oli saatavilla.

Kasvua ja kehitystä oli tapahtunut kaikissa haastatelluissa mikroyrityksissä, koska olivat toimivia ja elinvoimaisia yrityksiä. Mikroyrityksen kasvun kannalta tärkeä elementti on yrityksen liikeidea ja sen rajaaminen. Menestyäkseen mikroyrityksessä on kyettävä ymmärtämään liikeidea ja liittämään tarvittavat elementit toisiinsa. Tämän osatessaan mikroyritys saavuttaa edun kilpailijoihinsa verrattuna.

Tutkimuksessa huomattiin, että mikroyrityksen iällä on merkitystä yrityksen kasvuun. Pitkään alalla toimineella yrityksellä ei ole usein halua kasvaa määrällisesti, mutta se haluaa kehittyä ja kehittää toimintoja ja selkiyttää liiketoimintaa pysyen samankokoisena saaden tätä kautta samalla aikaa itselleen, parempia palveluja asiakkailleen sekä taloudellista hyötyä.



Mikroyrityksen kasvu ei välttämättä ole määrällistä esim. työntekijöiden suhteen tai liikevaihdon suhteen. Kasvua voidaan tarkastella myös kehittymisen kautta. Tutkimus osoittaa, että kehittyvä yritys on kasvuyritys. Kehittyneisyyttä yrityksessä voidaan pitää yhtenä oppimisen mittarina. Todella hyvä oppiminen mikroyrityksessä on se, että siellä halutaan pysyä samankokoisena hallitakseen tilannetta. Jos yritys kasvaa työntekijämäärällä, se saattaa kasvaa vaiheeseen, jossa pitäisi miettiä esim. ammattijohtajan palkkausta. Silloin yritys ei ole enää sama mikroyritys. Valtaosissa mikroyrityksiä halutaan pysyä pienenä, yrittäjävetoisina yrityksinä.

### **Elinkaari**

Haastateltuja mikroyrityksiä oli vaikea sijoittaa mihinkään tiettyyn elinkaarimalliin. Elinkaarimalleille on tunnusomaista syklit, joihin yritysten pitäisi sijoittua. Yrityksen voi sijoittaa elinkaarelle, mutta johtopäätösten vetäminen on uskaliaasta. Pieni vaatimattoman näköinen yritys saattaa olla erittäin toimiva, vaikka sen sijoittuminen elinkaarimallissa näyttää huonolta tarkastelijan silmissä. Vaikka yritys ei ole saavuttanut korkeampaa liikevaihtoa tai kasvattanut työntekijämäärää, on se kehittynyt yritykseksi, jossa tilanne hallitaan. Kyse on omasta halusta.

Mikroyrityksillä on samanlaisia ominaispiirteitä ongelmien ja onnistumisien suhteen. Mikroyritykset ovat yksilöityneet yrittäjänsä, jolloin yrityksiä on vaikea verrata toisiinsa keskenään ajallisesti sekä toiminnallisesti. Bridge (1998) on todennut pienyrityksen kasvusta, että vaikka kasvu nähdään toivottavana toimintona tai päämääränä, se tarkoittaa eri asiaa eri ihmisille.

Elinkaarimallien yhteinen ajatus on yrityksen syntymä, kasvu, kypsyys ja lasku kuten ihmiselämässäkin. Mutta yritykset harvoin jos ollenkaan toimivat kaavamaisesti. Käytännössä yrityksen kasvuprosessi on hyvin yksilöllinen tapahtuma. Elinkaarimallit soveltuvat huonosti ennustamaan mikroyrityksen kasvua ja kehitystä. Ne pikemminkin soveltuvat kuvaamaan yrityksen kasvua ja kehitystä.

### **Riski**

Haastatelluista mikroyrityksistä saatiin kuva, että niissä ei olla valmiita ottamaan suuria riskejä. Yhtenä suurena riskinä koettiin työvoiman hankkiminen. Yritykset ovat oppineet tai omaksuneet jotain kautta, että työntekijän palkkaaminen on taloudellinen riski. Mikroyrityksen kuten muidenkin yritysten on tuotettava monin kerroin enem-

män tulosta kattaakseen lisätyövoimaan menevät kustannukset. Henkilökunnan palkkaaminen koettiin uhkana myös henkilökemioiden suhteen. Entäpä jos palkattu henkilö ei olekaan sellainen kuin ajateltiin ja tuoko se yritykselle tulosta vai joutuuko yrittäjä tekemään tämän edestä enemmän työtä. Riskinottoa voidaan kehittää koulutuksella ja yrittäjyydelle se koetaan välttämättömyytenä (Luukkanen & Wuorinen 2002, 33.).

### **Oppiminen**

Oppimisen taidolla on suuri merkitys yrittäjyydessä. Tietoa haetaan oppimisen kautta, koska yksiselitteistä toimintamallia ei ole. Oppimiskykyä voidaan pitää merkittävänä tekijänä yrittäjyydessä. (Luukkanen & Wuorinen 2002, 35.) Mikroyrityksissä on opittu ennakkointiin ja suunnitelmallisuuteen uran aikana. Kantapään kautta oppiminen tapahtuu jo alkuvuosina. Kuten yksi haastatelluista huomasi, että rehellisyys on paras tapa toimia. Hänen oppinsa tuli asiakaspalautteesta.

Tutkimuksessa huomattiin, että mikroyrittäjän ikä ei vaikuta oppimiskykyyn ja oppimiseen. Toisaalta huomattiin, että mikroyrityksen ikä vaikuttaa oppimiseen. Mitä vanhempi mikroyritys on, sen toimivampi. Vanhempi yritys on kehittänyt itselleen oppimisen kulttuurin. Tämä on organisaatio-oppimista.

Yrittäjämäistä oppimista tapahtuu mm. hyödyntämällä tilaisuutta, oppimalla virheistä sekä poisoppimalla (Kallio 2002, 142). Haastatelluista mikroyrityksistä kaikkein nuorimmassa yrityksessä oli opittu käyttämään hyväksi tilaisuutta. Tämän mikroyrityksen yrittäjähistoria on niin lyhyt, ettei ole kehittynyt yrittäjämäistä oppimista siinä laajuudessa kuin kauemmin toimineilla mikroyrityksillä. Tämän nuoren mikroyrityksen yrittäjä on toiminut alalla pitkään, joten henkilökohtaista oppimista on syntynyt koulutuksen ja kokemuksen kautta. Yritysten 2 - 4 yrittäjät ovat kohdanneet urallaan monia muutoksen paikkoja. He ovat kehittyneet uransa aikana taitaviksi organisaatio-oppijiksi, hyödyntäen oppimaansa omaan yritykseen sopivalla tavalla. He tuntevat omat yrityksensä ja pystyvät tunnistamaan edessä olevat haasteet. He yrittävät toimia omien rajojensa puitteissa.

Mikroyrityksissä on opittu tekemällä työtä, vahvistamalla tietämystä ja osaamista kouluttamalla ja kurssittamalla yrittäjää. Merkittävin oppimistapa näissä haastatelluissa mikroyrityksissä on ollut tekemällä oppiminen. Vaikka yrittäjä olisi kiinnostunut kou-

luttautumisesta ja kurssittamisesta ei hänellä useinkaan ole resursseja irrottautua työstänsä näihin. Mikroryrittäjä ottaa asiat itse selville.

### **Verkottuminen ja delegointi**

Mikroyrityksessä olisi osattava delegoida tehtäviä, ennakoida muutoksia sekä reagoida nopeasti tilanteen mukaan (Luukkanen & Wuorinen 2002,40). Haastatelluissa mikroyrityksissä mahdollisuudet delegointikykyyn olivat heikot, koska he toimivat yksin. Verkottuminen helpottaa tehtävien delegointia.

Oppimisessa keskeinen rooli on sosiaalisella vuorovaikutuksella (Ruohotie 1998). Yrittäjät ovat sosiaalisia yksilöitä, mutta he eivät välttämättä osaa hyödyntää verkottumista. Vain yksi haastatelluista mikroyrityksistä oli verkottunut yhteistoimintaverkostoon, jolla hyödynnettiin mainontaa, tuotteiden hintoja, jakelua ja tuotekoulutusta. Verkottumalla toisten yritysten kanssa yrityksen toiminta ja osaaminen kehittyy. Jotakin toimintoja voisi siirtää kokonaan toiselle, joka antaisi yritykselle mahdollisuuden keskittyä ydinosaamiseensa.

### **Motivaatio ja jaksaminen**

Motivaatio on tärkeä mikroyrityksiä eteenpäin ajava tekijä. Jos mikroyrityksessä on kasvumotivaatiota, yritys todennäköisesti kasvaa. Jos mikroyrityksissä on motivaatiota kehittyä toimialallaan paremmaksi, siellä opitaan ja kehitytään tekemällä kehitystyötä. Motivaatio liittyy olennaisesti oppimiseen. Ilman motivaatiota yritys ei kehity.

Motivaatio auttaa jaksamiseen. Motiivin voimakkuus vaikuttaa ihmisen ominaisuuteen toimia (Kolb1991, 92). Motivaatio määrittää kuinka aktiivisesti ihminen toimii ja mihin mielenkiinto suuntautuu (Ruohotie 1998, 42). Jotta mikroyrityksessä tapahtuu yrittäjämäistä oppimista, on yrittäjällä oltava suuri motivaatio. Ilman motivaatiota ei tapahdu oppimista. Yritykselle tärkeä motivoiva voima on asiakkaat, palvelu ja maine. Tutkituissa mikroyrityksissä motivaatio yrittämiseen on korkea ja kaikilta löytyi korkea yrittäjämoraali. Halutaan toimia rehellisesti. Yrittäjät ovat saavuttaneet urallaan hyvän maineen. Maine motivoi toimimaan. Mikroyrityksissä halutaan olla maineensa veroisia. Maine haastaa yritystä kehittymään ja kehittämään toimintaansa. Motivaation ansiosta mikroyrityksessä jaksetaan, ollaan tyytyväisiä, idearikkaita ja innostuneita kehittämään yritystä ja yrittäjän ammattitaitoa.

Mikroyritys on hyvin pitkälle yksilöitynyt yrittäjään, jolloin tavoitteet, oppiminen, kasvu ja kehitys ovat sidoksissa yrittäjän elämän asenteisiin ja siihen mitä hän pitää tärkeänä. Tällöin yrittäjän oppimisen taidot ovat tärkeitä sekä se, että hän näkee oppimisen koko elämän käsittävänä projektina. Oppiminen on mikroyrityksille itseisarvo. Siinä ei ole mitään kummallista vaan oppiminen, uuden opettelu ja kehittyminen, koetaan luonnollisena osana mikroyrittäjäyyttä.

Mikroyrityksessä oppimismotivaatio on korkeampi kuin tavallisen yrityksen työntekijällä. Mikroyrityksistä löytyvä idearikkaus ja sopeutuminen muuttuviin tilanteisiin ovat jotakin sellaista, jota kaivattaisiin myös työntekijäpuolella. Yksi ylläpitävä voima tähän on se, että työ on elanto. Jos työtä ei hoida kunnolla, sitä ei ole. Tavallisella työntekijällä on tukenaan liitot, mutta mikroyrityksellä tätä tukea ei ole. Mikroyrityksellä on vain itsensä. On pakko sopeutua ja muuttua jos tilanteet muuttuvat. On pakko opetella uutta ja kehittyä, mutta vastapainona on itsenäisyys, oma näkemys, oma tapa toimia. Näissä yrityksissä näkyy elämisen ja olemisen vapaus. Yrittäminen on mikroyrityksissä elämäntapa.

### **Koulutus**

Kaikilla yrittäjillä ei välttämättä ole alan koulutusta, kun he aloittavat liiketoimintansa. Joillakin aloilla alan koulutus on kuitenkin välttämätön. Yrittäjät oppivat toimintansa aikana, mikä koulutus hyödyntää heidän mikroyritystään ja ovat hakeutuneet ”täsmäkoulutukseen”. Osalla mikroyrityksiä toimiala oli sellainen, että se vaati jatkuvaa tiedollista ja taidollista ajan tasalla pysymistä. Osalla toimiala vaati jatkuvaa toiminnan kehittämistä tehokkuuden saavuttamiseksi sekä tuotevalikoiman kehittämistä. Koulutautumisen tavoitteena mikroyrityksissä on, että pystytään palvelemaan asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Mikroyritykset ovat merkittäviä asiakkailleen. Ne pystyvät tuottamaan samaa palvelua kuin suuryritys, mutta etuinaan heillä on toiminnan joustavuus ja hyvä palvelu. Pysyminen pienenä, mutta kehittyneenä on kova haaste mikroyrityksessä, jossa halutaan tasaisuutta tai tasaista kasvua. Mikroyrityksissä ollaan osaavia ja kehittyneitä, sillä niissä on pakko olla jatkuakseen ja menestyäkseen valitulla uralla.

### **Tutkimushavainnot**

Mikroyrityksistä löytyy hämmästyttävää energisyyttä. Mikroyrityksissä on opittu pärjäämään kovalla työn teolla, mutta koko yrittäjän perhe ja muu lähipiiri ovat tärkeä tukiverkosto. Mikroyrityksessä on opittu viemään yritystä eteenpäin ilman kirjoja, vaikka oppimiskohdat ovat kipeitä. Osa muutoksen vaatimista asioista opitaan kantapään kautta, mutta mitä kauemmin on toimittu mikroyrittäjänä sitä paremmin ja aiemmin mikroyrityksessä opitaan ennakoimaan muuttuvia tilanteita. Mikroyrityksissä pursutaan ideoita. Niissä halutaan kehittyä yrityksenä. Mikroyrityksistä löytyy vastuuntuntoa ja tyytyväisyyttä olotilaan.

Mikroyrityksen vaikutus yrittäjiin on jopa niin vahva, että yrittäjä saattaa unohtaa itsensä ja terveytensä. Haastatelluilla yrittäjillä työnteko ei lopu vaikka työpaikalta lähdetään pois. Todellista ajattelutyötä ja kehitystyötä tehdään kaiken aikaa. Mikroyrittäjän elämä ja vapaa-aika poikkeavat mielestämme siitä normista, joka yleisesti on omaksuttu. Yrittäjämäinen elämäntapa vaikuttaa sosiaaliseen kanssakäymiseen rajoittavasti. Yrittäjän on todella oltava vahva persoona.

Näkemyksiä tukee lopuksi tehty soittokierros haastatelluille mikroyrityksille. Huolimatta maailman taloudellisesta tilanteesta suurimmalla osalla yrityksistä tilanne on pysynyt samanlaisena. Maailman taloustilanne ei ole vaikuttanut itse yritykseen. Tulevaisuuden kehitys nähdään edelleen positiivisena. Massiivisten ongelmien jälkeen eräs mikroyrittäjä on palannut yrittäjän arkeen, unohtamatta omaa hyvinvointiaan. Toiminta on käynnistynyt uudelleen. Kauppa käy ja tulevaisuuden näkymät ovat positiiviset. Toisella mikroyrityksellä näkyy toiminnassa heikentynyt taloustilanne, mutta synkkyyttä ei näy. Hänen mielestään tilanne on kaikille yrittäjille sama. Positiivinen asenne on säilynyt, vaikka asiakaskunnassa näkyy tämänhetkinen taloudellinen tilanne.

Mikroyritykset ovat yhteiskunnan merkittävä tukipilari, jota ei voi ohittaa. Niiden tuottama työ asiakkailleen (joita ovat ostajat, siis kaikki suomalaiset) ja niiden organisaatio- ja yrittäjämäinen oppiminen antavat paljon miettimisen aihetta meille kaikille. Ilman mikroyrityksiä olisimme vain suurten yritysten ja ketjujen armoilla. Mikroyritykset ovat monissa suomalaisissa kunnissa elinkeinon ja tulonhankinnan perusta. Yhteiskuntamme tarvitsee lisää mittareita, kehittämisinstrumentteja ja oikeamielistä asennetta mikroyrityksiä kohtaan. Mikroyrityksiä on paljon ja niillä on suuri rooli.

## **Mikroyritysten kehittämismahdollisuuksia**

### **1. Fysiikka ja psyyke**

Tärkeä seikka, joka mikroyrityksissä pitäisi huomioida; pidetään itsestä hyvä huoli. Säännölliset terveystarkastukset ovat tärkeitä eikä fyysistä kuntoakaan saa laiminlyödä. Perhe ja ystävät ovat yrittäjälle suuri voimavara ja yrittäjän pitäisi myös osata havainnoida tämä. Toiminnan tulisi olla vuorovaikutteista. Aikaa on annettava myös tukijoukoille.

### **2. Yksin ei pärjää**

Kaikissa mikroyrityksissä oli huomattu, ettei yksin pärjää toiminnan kasvaessa. Työntekijän palkkaus koettiin riskinä, mutta mielestämme tämä riski tulisi ottaa jos haluaa kasvua ja hyvinvointia. Saman alan ”keskustelukumppani” antaa yrittäjälle enemmän kuin ottaa. Se antaa yrittäjälle aikaa kehittää yritystoimintaansa ja lisäksi avaa uusia näkökulmia toimintaan ja ajatteluun.

### **3. Verkottuminen**

Saman alan yrittäjien tulisi tukea toisiaan eikä ”syödä” toisiaan pois alalta. Kun toimitaan yhdessä, ollaan vahvempia kuin yksin toimiessa. Tämä ei tarkoita, että pitäisi tulla suureksi tai ketjuuntua, vaan enemmän yhteistyötä ja vertaistukea. Vaikutusmahdollisuudet ovat paremmat isommalla porukalla. Tiedonvaihdossa yrittäjä lisäksi oppii toisten kokemuksesta. Verkottumalla voi saada hyvän tukijoukon.

### **4. Riskinottokyky**

Yrittäminen on jokapäiväistä riskin ottoa. Välttämättä yrittäjä itse ei sitä tiedosta. Riskinottokyvyn hallitseminen on tärkeää yrittäjälle ja se kehittyy vuosien saatossa paremmaksi. Yrittäjä voi myös tietoisesti kehittää tätä kykyä. Riskin ottaminen oikeassa paikassa oikeaan aikaan saattaa olla juuri se tärkeä seikka, jota yritys tarvitsee kehittyäkseen.

## 9 POHDINTA

### **Tutkimusprosessi**

Toimeksianto oli annettu syksyllä 2006 Dynamiitti – tiimin 24h tutkimukseksi, tutkijat eivätkä toimeksiantaja olleet tyytyväisiä lopputulokseen. Toimeksiantajan ja tutkijoiden pohdittua asiaa yhdessä koko tutkimusongelma muuttui ja tiivistyi. Enää ei tutkittu pienen yrittäjän kasvukipuja vaan mikroyrityksen kasvua. Parhaiten ongelmia aukaisivat henkilökohtaiset haastattelut mikroyritysten kanssa ja tutkimus muuttui laadulliseksi tutkimukseksi. Tässä vaiheessa tutkimusongelma oli kiteytynyt yrittäjämäiseen oppimiseen mikroyrityksen kasvussa.

Materiaalia työstettäessä maailman taloudellinen tilanne muuttui ratkaisevasti ja haluttiin vielä tietää mitä yrittäjille kuuluu nyt ja onko tilanne vaikuttanut heidän toimintaansa ja mitkä ovat heidän tulevaisuuden näkymänsä. Tämän vuoksi tehtiin lämpöhaastattelut mikroyrityksille.

Teoreettiseen viitekehykseen löytyi kirjallisuutta ja muuta materiaalia hyvin. Lisäksi Suomen Yrittäjät järjestivät aiheeseen liittyviä luentoja, jotka syvensivät näkemystä. Yleensä tutkimukset ovat kohdistuneet pk-yrityksiin. Mikroyrityksiin kohdistuvaa aineistoa on hankala löytää.

### **Haastattelutilanteita**

Jokaisessa haastattelussa käyntiinlähtö oli vaikea. Kun sanelin napsahti päälle, oli hetken aikaa jäykkää. Yleensä jo siinä vaiheessa, ennen kuin kone laitettiin päälle, haastattelija kertoi, että nyt tulee hiljaista. Tämä laukaisi usein jäykkyyden. Ongelmana koettiin myös se, että haastattelut tahtoivat venyä suunniteltua pidemmiksi ja välillä eksyttiin aiheesta muihin asioihin.

Opinnäytetyön aihe ja rajaus selvitettiin haastatelluille mikroyrityksille. Lisäksi anonyyminä vastaajana heidän oli helppo vastata ja kertoa aiheesta. Koska haastattelutilanne päätettiin tehdä avoimesti ja lämpimästi, unohtamatta huumoria, yrittäjien oli helppo päästä syvälle aiheeseen. Mikroyrittäjät ovat avoimia, sympaattisia ihmisiä, joita on helppo lähestyä

## LÄHTEET

Ala-Mutka, J.2007. Johtamiskyvykkyyden mittaaminen kasvuyrityksissä. Organisaatiot ja johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.Viitattu 1.4.2009.

<http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/wp/w431.pdf>, Helsinki School of Economics.

Aula, P. & Mantere, S. 2006. Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Vantaa: Dark Oy

Bridge, S, O'Neill, K. & Cromie, S.1998. Understanding enterprise, entrepreneurship and small business. Hampshire: Macmillian Press Ltd.

Honkola, J. & Jounela, T. 1993. Menestyksen perusvoimat. Asiakaslähtöisyys, yrittäjyys, kehityshakuisuus. Helsinki: Otava

Jalava, U.2001. Esimiestyö. Valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy

Jylhä, E. & Viitala, R. 2006. Liiketoiminta osaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Kehittäjä – huomisen voittaja. 1994. Suomen Laatuyhdistys ry. 1. painos. Lahti: Salpausselän kirjapaino.

Kokko, H. 2009. Toimitusjohtaja, Miska Oy. Puhelinkeskustelu 23.4.2009.

Kolb, D., Rubin, I. & Osland, J. 1991. Organizational behavior.An experiential approach. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.

Kolb, D.1984. Experiential Learning. Experience as the source of learning and development. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Koulutusfilosofia. 2009. Sivustolla on selvitetty tekemällä oppimisen koulutusohjelmaa. Viitattu 1.4.2009. <http://www.miskaoy.com/filosofia.htm>, koulutusfilosofia.



Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Karisto Oy

Lehti, E., Pyykkö, M. & Rope, T. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän. Perusyrittäjästä superyrittäjäksi. Juva: Bookwell Oy

Leskinen, R. 2002. Action Learning –käytännön soveltaminen yliopistossa. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta.

Lumpkin, G-T. 2005. The Role of Organizational Learning in the Opportunity-Recognition Process. Tutkimus. Baylor University.

Luukkanen, O. & Wuorinen, J. 2002. Yrittävä elämänsenne. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Lyytinen, J. & Piha, K. 2004. Yritä edes. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Lönnqvist J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiaa. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäki-Fränntti, P. 2006. PK-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus. Tutkimus suomalaisella yrityskyselyaineistolla. Elinkeino-osasto, KTM 41.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Julkaisuja n:o 134/2003. Jyväskylän Yliopisto: Taloustieteiden tiedekunta.

Opetusmenetelmät. 2006. Opetusmenetelmät opetuksen monipuolistajana. Action learn- opetusmenetelmän selvitystä. Viitattu 24.4.2009.

<http://www.oamk.fi/amok/oppimat/LO/Opetusmenetelmat/index.html>, opetusmenetelmät.

- Rissanen, T. 2004. Yrityksen kriisit ja niiden ratkaisut. Yrittäjän käsikirja 2004. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Rauste-von Wright, M-L., von-Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Russell-Jones, N. 1995. Muutosjohtaminen. Helsinki: Lai-Net Oy.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management. Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. Älykäs johtaminen – kuinka tehdä johtamisesta todellinen kilpailutekijä. Koulutustilaisuus. Jyväskylä Paviljonki. 15.2.2007.
- Sypoint. 2009. Pienyrityksen Talousjohtaminen. Koulutustilaisuus. Helsinki. 26.2, 26.3.2009.
- Tilastokeskus. 2009. Tilastokeskuksen käsitteet ja määritelmät. Selvitys mikroyritysmääritelmistä. Viitattu 5.4.2009. <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>, tilastokeskus.
- Verkko-oppimisyhteisöt. 2001. Määritelmiä. Tietoa oppimismenetelmistä ja oppimistavoista. Viitattu 2.4.2009. <http://www.cs.uta.fi/ipopp/www/ipopp2001/kour/maaritelmiä.html>, verkko-oppimisympäristö.

## LIITTEET

### Liite 1. Analysoinnin tulokset; yrittäjämäinen oppiminen

#### Yritys 1.

- asioiden hoitaminen asiakkaiden kanssa
- oppinut hinnoittelemaan itsensä (oman työn hinnoittelu)
- elinkaaren alussa olevayrittäjä; ei vielä kokenut pettymyksiä
- vanhoja malleja kehittelemällä
- rohkeutta hinnoittelussa
- työntehostaminen
- ”saanut ymmärrystä yrittäjyydestä”
- oppinut pitämään terveydestä ja fyysisestä kunnostaan huolta
- yksin ei voi toimia

#### Yritys 2.

- Pitää olla suora ja avoin asiakkaiden kanssa (rehellisyys)
- kantapään kautta
- suhdetoiminta asiakkaiden kanssa
- yrittäjät ovat erilaisia
- sinisilmäisyys pois
- yhtiösopimusasioissa oltava tarkka
- neuvontaa
- tiedottaminen on tärkeää
- yksin ei voi toimia
- raha pitää saada kiertämään
- ajan hallinta
- suunnitelmallisuutta
- aikaa miettimiselle on jätettävä
- keskustelukumppani oltava jakamassa tietoa ja mielipiteitä

## Yritys 3.

- Suunnitelmallisuutta sesonkiluonteisuuden takia (ajankäyttö)
- oppinut omat rajansa
- tuotekehittelyä
- ammattitaito karttunut
- yksin ei pärjää
- osaavat tukijoukot
- usko itseensä
- rohkeus
- onni / sattuma
- mielikuvitus
- omaa itseään ei saisi unohtaa
- perhe, ystävät ja harrastukset ovat voimavara
- itsestä huolehtiminen

## Yritys 4.

- toiminnan tehostaminen
- ammattitaito kehittynyt työn ohessa
- rahan nopeampi kierto
- asiakastuntemusta
- osattava olla kova / diplomaatti
- (osattava lopettaa asiakassuhde tyylikkäästi)
- hinta taso / hintatietous
- ennakointi
- tuotevalikoima → millainen kauppa edullisin
- pienyritys ei voi elää kvartaalitaloutta
- oltava ajan mukana
- eivät voi kilpailla hinnoilla vaan laadulla
- itsestä pidettävä huolta

## **Liite 1. Analysoinnin tulokset; koulutus**

### **Koulutus**

#### Yritys 1.

- alan perus- ja jatkokoulutus
- ”ajantasa” koulutus (kurssit)
- halu kouluttautua lisää laajentaakseen tarjontaa
- työ on opettanut alalle

#### Yritys 2.

- alan perus- ja jatkokoulutus
- halu kouluttautua lisää laajentaakseen tarjontaa
- työkokemus jalostaa koulutuksen
- työ on opettanut alalle

#### Yritys 3.

- ei alan koulutusta
- aiempi koulutus tukenut investointeja (on itse osannut rakentaa)
- itseopiskelua
- kurssittanut itseään alalle
- alalle ei ole varsinaista koulutusta
- työ on opettanut alalle

#### Yritys 4.

- toisella kaupallinen ja logistinen koulutus
- toisella ei alan koulutusta
- peruskoulutus auttanut asiakaspalvelussa
- kurssittavat itseänsä
- työ on opettanut alalle

## Liite 1. Analysoinnin tulokset; jaksaminen

### Jaksaminen

#### Yritys 1.

- Yksin ei pärjää
- itselle töitä tehdessä ei ole kiire
- oma yritys ei ole stressaavampi kuin palkkatyön teko
- rahahuolet
- turha hienotunteisuus pois
- lisää työvoimaa
- edetään rauhallisesti vuositason
- alkuhuuma
- pelaa varman päälle
- ei 100 % varma selviämisestä
- työntekijän palkkaus; riski
- ”tulevaisuuden pelko”
- tyytyväinen
- epäonnistumisen pelko
- ideoita riittää
- yrittäjä ei ole väsähtänyt
- yrittäjä haluaa kehittyä työssään
- hyvä fyysinen kunto ja terveys auttavat jaksamaan

#### Yritys 2.

- alkuhuuma
- henkilökohtaiset ongelmat
- perheongelmat
- moniyrittäjyys
- luottamuspula
- tyytyväinen tilanteeseen yksin jäätyään
- rehellisyys
- raja jaksamiseen yllättää (yht’äkkisyys)
- kehittämään ja katsomaan tulevaisuuteen

- langat omissa käsissä
- positiivinen mieli
- eteenpäin
- innostunut kehittämään
- ongelma-aikana ei tehnyt pätkeäkään mieli kehittää
- ongelma-tilanteissa ei pysty ajattelemaan ylimääräistä
- tiedottaminen sekä asiakkaille että henkilökunnalle: auttaa jaksamaan
- palkannut yöntekijän
- työrauha: rauhallinen oli ja rauhallista tehdä
- hallittu ajan käyttö
- aikaa miettimiseen on jätettävä
- keskustelukumppani jakamassa tietoa ja mielipiteitä

### Yritys 3.

- innokkuus
- alan harrastaja
- työntekijät sesonkiaikoina
- lomailleet; ei sesonkina
- harrastukset
- yrittäjän maine
- vahva ja periksi antamaton persoona
- kaupan kasvu
- talous kunnossa
- tulevaisuudennäkymät erinomaiset
- tulevaisuudensuunnitelmat
- ostaja ehdokkaat
- osaava tukijoukko
- ei suuria kompastuskiviä yrittäjyyden aikoina
- oma halu ja idea
- usko itseensä ja rohkeus, onni tai sattuma ja mielikuvitus
- perhe ja ystävät ovat voimavara
- omaa itseään ei saisi unohtaa
- terveydenhoito

## Yritys 4.

- toimintojen tehostaminen
- ”oman näköinen yritys”
- kasvaneet yrittäjiksi
- talous suhteellisen kunnossa
- oppineet käsittelemään asiakkaita
- realismi
- kylmäpäisyys
- ajateltava omaa parastaan
- rauhallinen kasvaminen
- tuuraaja
- ennakointi
- verkottuminen
- firman pyörittäminen ei ole elämän suurin juttu
- vahvuus
- saa tyriä ihan rauhassa
- kiinnostus joka osa-alueesta
- vapaapäivät ja illat perheen parissa
- harrastukset