

Strategia suomalaiselle palveluyrittäjälle Torreviejassa toimintaympäristöanalyysin keinoin

Anne Lang



Tekijä(t) Anne Lang	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Strategia suomalaiselle palveluyrittäjälle Torreviejassa toimintaympäristöanalyysin keinoin	Sivu- ja liitesivumäärä 74 + 1
<p>Espanja vetää puoleensa vuosittain useita suomalaisia lomanviettoon. Mielikuva rennosta elämäntyylistä miellyttävässä ilmastossa houkuttelee myös vakituiseen asumiseen. Oman yrityksen perustamisesta ja yrittäjyydestä on tullut monelle keino toteuttaa muuttohaaveensa.</p> <p>Yrittäjyydellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä oman liiketoiminnan hallintaa. Yrittäjä on fyysinen henkilö, joka ammatikseen hoitaa omaa yritystään. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tunnistaa ja kuvata palvelualan yrittäjyyden edellytyksiä sekä ymmärtää palvelualan yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä suomalaisen palvelualan yrittäjän näkökulmasta Espanjan Torreviejassa. Tutkimustulosten perusteella luodaan suuntaviivat palvelualan strategialle, joka osoittaa huomionarvoisia seikkoja Torreviejan markkina-alueelle yrittäjäksi aikovalle.</p> <p>Menestyäkseen yrittäjän tulee ottaa huomioon usea tekijä ulkoisessa toimintaympäristössään. Yrittäjä hallitsee ulkoista toimintaympäristöään strategian avulla. Strategia on tietoinen valinta toimista ja tavoitteista, joiden avulla yrittäjä luo toiminnalleen kannattavasti jatkumoa, toimialan kilpailun huomioon ottaen. Tässä opinnäytetyössä Torreviejan toimintaympäristö analysoidaan PESTE-menetelmän avulla eli poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten ja ekologisten tekijöiden kokonaisuutena. Analyysi toteutetaan globaalia, kansallista ja alueellista näkökulmaa hyödyntäen, ja siinä painotetaan matkailuun, ostovoimaan ja ihmisten liikkuvuuteen ja oleskelun ehtoihin vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu toukokuun 2019 ja huhtikuun 2020 välisenä aikana. Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teema-haastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin 11 suomalaista palvelualan yrittäjää Torreviejassa.</p> <p>Tutkimus osoitti, että ymmärtääkseen liiketoimintaa Torreviejassa, tulee ensin ymmärtää yrittäjän motiiveja muuttaa alueelle. Yrittäminen Torreviejassa on rentoa, mikä näkyy kaikessa toiminnassa ja suhtautumisessa työntekoon. Tutkimus paljasti, ettei toimintaympäristön erityispiirteitä pohdita kovinkaan analyttisesti, eikä sen kaikkia mahdollisuuksia hyödynnetä liiketoiminnassa. Suomalaisten yrittäjien tekemä yhteistyö alueella on kevyttä ja käsitys kilpailusta kapea. Yrittäjäksi aikova saa kuitenkin tiiviissä yhteisössä neuvoja vaittomasti ja yritystoiminnan aloitus on monesti mutkatonta.</p>	
Asiasanat yrittäjyys, yrittäjä, strategia, kilpailu, toimintaympäristö, Torrevieja	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimustehtävä ja opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyössä tehdyt rajaukset	3
2	Yrittäjyys	4
2.1	Erilaiset elämäntilanteet ajavat yritystoiminnan perustamiseen	4
2.2	Strategia ja strateginen liiketoiminta-alue yrittäjyyden perustana.....	5
2.3	Kilpailu haastaa yrittäjän	7
2.4	Torrevieja kutsuu yrittämään	10
2.4.1	Autónomo – mutkaton tapa käynnistää liiketoiminta	11
2.4.2	AEFE – Espanjan suomalaisten yrittäjien yhdistys	12
3	Torreviejan toimintaympäristön ymmärtäminen strategian lähtökohtana.....	14
3.1	Miksi toimintaympäristöanalyysi tehdään?.....	14
3.2	PESTE-menetelmällä makrotason toimintaympäristö tutuksi.....	16
3.2.1	Maailman tilanne eli globaali toimintaympäristö.....	18
3.2.2	Espanjan erityispiirteet eli kansallinen toimintaympäristö	20
3.2.3	Torreviejan erityispiirteet eli alueellinen toimintaympäristö	23
3.3	Yrityksen ulkoisen toimintaympäristön muut analyysikohteet	26
3.3.1	Toimintaympäristön vaikutukset yrityksen mahdollisuuksiin ja uhkiin.....	26
3.3.2	Riskienhallinnalla vakautta yritystoimintaan.....	27
3.3.3	Riskienhallinta alkaa riskien tunnistamisesta ja luokittelusta.....	28
4	Tutkimusprosessin kuvaus	30
4.1	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	33
4.2	Kohdejoukon valinta.....	36
4.3	Litteroinnista aineistolähtöiseen analyysiin	37
5	Tutkimustulokset	39
5.1	Suomalaisen palveluyrittäjän näkökulmien 12 kiteytystä	42
5.2	Suomalaisen palveluyrittäjän herkkyys Torreviejan toimintaympäristölle	43
6	Pohdinta.....	54
6.1	Johtopäätökset.....	61
6.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	63
6.3	Jatkotutkimusaiheet	65
6.4	Oman oppimisen arviointi.....	66
	Lähteet	69
	Liitteet.....	75
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	75

1 Johdanto

Espanja on pitkään säilyttänyt suosionsa suomalaisten matkakohteena. Usea haaveilee pysyvästä muutosta maahan, sillä mielikuva rennosta elämäntyylistä ja lempeästä Välimeren ilmastosta kiehtoo. Vaikka Espanjaa on pidetty perinteisenä eläkepäivien viettopaikkana, ei eläminen siellä ole kaikille pelkkää lomaa. Maa houkuttelee vuosittain uusia työikäisiä suomalaisia kokeilemaan elämää erilaisessa kulttuurissa.

Suomalaisyhteisöt ovat vakiinnuttaneet paikkansa sekä etelärannikon Costa del Solilla että itärannikon Costa Blancalla. Suomalaisten suosimilla rannikkoalueilla on useita kotimaisia työnantajia ja alueilta löytyy työmahdollisuuksia useille eri alan ammattilaisille. Torrevieja sijaitsee Costa Blancan rannikolla, Valencian itsehallintoalueella, Alicanten maakunnassa. Vakituisesti alueella asuvia suomalaisia on noin 550 (Ayuntamiento de Torrevieja 2019). Alueella toimii useita suomalaisten johtamia yrityksiä. Suomesta Torreviejaan toimintaansa ovat laajentaneet esimerkiksi yritysvalmennus- ja markkinointiyritys Trainers' House (2017), contact center -palveluita tarjoava Rainmaker (2019) sekä myyntitapaamisten luomiseen erikoistunut myynnin tehostaja Bookers (2019).

Alueelle on syntynyt vireä suomalaisten yrittäjien yhteisö. Yrittämisestä on tullut matalan kynnyksen tapa käynnistää elämä alueella ja tarjota mahdollisuus hyödyntää omaa ammattitaitoa ja jakaa omaa osaamista.

1.1 Tutkimustehtävä ja opinnäytetyön tausta

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tunnistaa ja kuvata palvelualan yrittäjyyden edellytyksiä sekä ymmärtää palvelualan yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä suomalaisen palvelualan yrittäjän näkökulmasta Espanjan Torreviejassa. Opinnäytetyössä tehtävän tutkimuksen tulosten perusteella luodaan suuntaviivat palvelualan strategialle, joka osoittaa huomionarvoisia seikkoja Torreviejan markkina-alueelle yrittäjäksi aikovalle.

Tässä opinnäytetyössä tehtävällä tutkimuksella etsitään vastauksia seuraavaan neljään tutkimuskysymykseen:

- 1) Mitkä ovat ne Torreviejan alueen toimintaympäristön tekijät, jotka vaikuttavat liiketoimintaan suomalaisen palveluyrittäjän näkökulmasta?
- 2) Miten nämä tunnistetut toimintaympäristön tekijät vaikuttavat liiketoimintaan suomalaisen palveluyrittäjän näkökulmasta?
- 3) Millaisiin toiminnan haasteisiin suomalaisen palveluyrittäjän kannattaa toiminnassaan varautua ja miksi?
- 4) Millaisten toimialojen voidaan nähdä menestyvän Torreviejan toimintaympäristössä ja miksi?

Valmistuin matkailuvirkailijaksi keväällä 2005 ja olen työskennellyt matkailualalla siitä lähtien. Saman vuoden syksyllä jatkoin matkailuopintojani silloisessa Haaga Instituutissa. Valmistuin restonomiksi tästä kolme vuotta myöhemmin. Keväällä 2016 koin tarvetta kehittää ammattitaitoani ja liiketoimintaosaamistani ja hain Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulun opintoihin. Samaan aikaan hain suorittamaan hierojan ammattitutkintoa. Minut hyväksyttiin suorittamaan molempia tutkintoja. Marraskuussa 2017 valmistuin päivätyöni ohella koulutetuksi hierojaksi. Asuminen ulkomailla on aina ollut haaveeni. Asumme lapsuudessani Etelä-Ranskassa, ja kiinnostus asua Etelä-Euroopassa on säilynyt siitä asti. Tammikuussa 2018 ostimme perheeni kanssa loma-asunnon Espanjasta, Torreviejan läheltä, Orihuela Costalta. Suunnitelmiimme kuuluu muuttaa alueelle pysyvästi ja aikomukseni on ryhtyä alueella hieronta-alan yrittäjäksi. Välttävä espanjan kielen taitoni rajoittaa toistaiseksi matkailualan palkkatyön etsimistä alueella. Koen, että hieronta-alan yrittäjäyys on ensisijainen vaihtoehtoni aloittaa työskentely alueella.

Kipinä opinnäytetyöhöni syntyi hiljalleen edellä mainittujen tekijöiden summana. Vietin Orihuela Costalla syksyn 2018, jolloin aloitin myös verkostoitumisen alueella. Ajatus toimintaympäristöanalyysistä alkoi hahmottumaan tästä noin puolen vuoden päästä opinto-ohjaajan kanssa keskustellessani. Aihe tarkentui opinnäytetyön ohjaajan tapaamisen ja ensimmäisen palautteenannon jälkeen keväällä 2019. Tutkimusaiheeni valintaan vaikutti merkittävästi oma kiinnostukseni yrittäjäyteen ja ajatus oman liiketoimintani aloittamisesta Torreviejassa. Opinnäytetyössäni yhdistyvät kiinnostukseni matkailuun, palveluun ja yrittäjäyteen.

Opinnäytetyölläni ei ole toimeksiantajaa. Opinnäytetyössä tehtävä tutkimus tuottaa ajantasaista tietoa Torreviejan toimintaympäristöstä ja tarjoaa näkökulmia alueella yrittämisestä erityisesti yrittäjäyttä harkitseville. Tutkimukseni tuloksia, pohdintoja ja johtopäätöksiä hyväksikäyttäen on yrittäjäksi aikovalla aikaisempaa matalampi kynnys aloittaa yritystoiminta Torreviejassa. Vastaavaa toimintaympäristöanalyysia Torreviejan alueesta ei ole tietävästi tehty. Kasvatustieteen maisteri ja yrittäjä Tiina Punkanen laati muutamia vuosia sitten selvityksen alueelle perustettavasta täyden palvelun vanhustenhoitokeskuksesta. Hankkeen toteutus kaatui taloudellisiin tekijöihin. Samassa yhteydessä selvitettiin kyselyllä, millaisista palveluista alueen suomalaiset olisivat kiinnostuneita. Kyselyssä selvitettiin myös Torreviejassa ja lähialueilla asuvien suomalaisten asumisolaja, palvelujen käyttöä ja paikalliseen elämään osallistumista. (Punkanen 2.8.2019.)

Opinnäytetyö on laadittu toukokuun 2019 ja huhtikuun 2020 välisenä aikana. Aloittaessani opinnäytetyöni kirjoittamisen, ei oman yritykseni perustaminen ollut ajankohtaista. Tilanne muuttui syys-lokakuussa 2019, kun minulle tarjoutui tilaisuus lähteä yrittäjäksi Orihuela

Costan puolella toimivaan, viiden suomalaisen yrittäjän pyörittämään hyvinvointialan yritykseen. Tartuin tilaisuuteen, minkä vuoksi pian itsellenikin syntyi näkemystä yrityksen perustamisesta Torreviejassa ja alueella yrittäjänä toimimisesta. Päätin yrityksen perustamisen olla haittaamatta opinnäytetyöni loppuun viemistä ja hyödyntää tilannetta parhaalla mahdollisella tavalla.

1.2 Opinnäytetyössä tehdyt rajaukset

Yrittämisessä on kyse liiketoimintaosaamisen tunnistamisesta, arvioinnista ja hyödyntämisestä. Menestyminen on läheisesti riippuvaista maailman ja toimintaympäristön taloustilanteesta sekä muista makrotaloudellisista tekijöistä. Tässä opinnäytetyössä syvennyttään Torreviejan makrotason toimintaympäristöön PESTE-analyysin avulla. Aluetta analysoidaan sen poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten ja ekologisten tekijöiden kautta. Analyysi on tehty globaalia, kansallista ja alueellista näkökulmaa hyödyntäen. PESTE-analyysissä korostetaan matkustamiseen, ihmisten liikkuvuuden ja oleskelun ehtoihin sekä ostovoimaan vaikuttavia tekijöitä. Näen näillä osa-alueilla olevan suurimman merkityksen alueen vireyteen ja kanssakäyntiin. Alueellinen näkökulma on rajattu koskemaan maantieteellisesti Torreviejan kaupunkia. Todellisuudessa alueella toimiva liiketoiminta käsittää yleensä vähintään sekä Torreviejan että viereisen Orihuela Costan alueet, jotka ovat sekä matkailun näkökulmasta että maantieteellisesti integroituneet lähes yhdeksi. Yhtenäistä tai toisiinsa verrattavaa dokumentointia ei kuitenkaan ylläpidetä, minkä vuoksi näiden kahden kaupungin yhdistäminen tilastojen ja kaupunkitoiminnan näkökulmista yhdeksi toiminta-alueeksi on mahdotonta.

Opinnäytetyössä laadittu tutkimus on toteutettu suomalaisen palvelualan yrittäjän näkökulmasta. Tutkimuksessa ei selvitetä yrittäjän sisäisiä edellytyksiä yritystoiminnan käynnistämiseen ja harjoittamiseen. Tutkimuksessa ei myöskään selvitetä asiakasnäkökulmaa eikä kysyntää ostajan näkökulmasta. Koin, että kysynnän selvittäminen luotettavasti ja kattavasti olisi laajentanut aihetta liikaa. Asukasvaihtuvuus alueella on suurta, ja kysynnän analysoiminen vaatii mielestäni erillisen tutkimuksen.

2 Yrittäjyys

Tässä luvussa avaan yrittäjyyden määritelmän, sovitan yrittäjän toimintaympäristöön strategisesta liiketoiminta-alueen ja kilpailun näkökulmasta sekä käsittelen Torreviejan toiminta-alueen erityispiirteitä.

Käsite yrittäjyys on monialainen ilmiö, jota voidaan tarkastella yritystoiminnan muotojen näkökulmista, alueellisena ilmiönä tai yksilön näkökulmasta (Viitala & Jylhä 2013, 24). Yksilön näkökulmasta yrittäjyys voi olla sisäistä tai ulkoista yrittäjyyttä, ja on tärkeä erottaa käsitteet toisistaan. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yrittäjämäistä asennetta ja aktiivista ja kyseenalaistavaa toimintatapaa. Se voi liittyä myös palkkatyöhön, ei vain omaan liiketoimintaan. (Kainlauri 2007, 28-30.) Tässä opinnäytetyössä yrittäjyydellä tarkoitetaan ulkoista yrittäjyyttä eli oman liiketoiminnan hallintaa.

Yrittäjyydestä puhutaan yleensä silloin, kun toiminta on pienimuotoista ja yrityksen omistaja tai omistajat ovat mukana liiketoiminnassa. Yrittäjä voi toimia yksin, sukulaistensa tai liikekumppaniensa kanssa. Yrittäjällä on omistajan päätäntävalta ja hän kantaa liiketoiminnan riskit ja vastuun. (Viitala & Jylhä 2013, 24-25.)

2.1 Erilaiset elämäntilanteet ajavat yritystoiminnan perustamiseen

Yrittäjä määritellään fyysiseksi henkilöksi, joka ammatikseen hoitaa omaa yritystä tai harjoittaa itsenäistä ammattia. Yrittäjällä tulee olla riittävä itseluottamus ja kyky tai halu ottaa ja käsitellä riskejä. Yrittäjä valitsee ammatin lisäksi elämäntavan. Yrittäjään liitetään yleisesti adjektiiveja, kuten luova, innostava, kilpailuhenkinen, kekseliäs, ennakkoluuloton, utelias, ahkera ja kunnianhimoinen. Menestyminen ei kuitenkaan ole luonteenpiirteistä kiinni, vaan kuka tahansa motivoitunut henkilö voi onnistua yrittäjänä tehdessään työtä tuloksen saavuttamisen eteen. (Viitala & Jylhä 2013, 30.)

Ajatus yrittäjäksi ryhtymisestä ei yleensä synny hetkessä, vaan pitkän pohdinnan tuloksena. Kimmoke yrittäjyyteen voi ilmaantua kyllästymisestä palkkatyöhön, halusta säädellä työaikaansa ja -määrää tai tarpeesta toteuttaa itseään. (Viitala & Jylhä 2013, 25, 31.)

Pyykkö (2011, 69) huomauttaa, että päätös yrittäjäksi ryhtymisestä syntyy usein ulkoisten tekijöiden sekä sisäisten motivaatioelementtien vuoropuhelusta.

Tässä alaluvussa painotetaan yrityksen perustamiseen johtavia ulkoisen ympäristön tekijöitä. Yrittäjäksi voi päätyä ystävän, puolison tai harrastuksen kautta, tai vaikka ostamalla oma työpaikkansa. Yrittäjyys voi olla hyvä vaihtoehto työttömäksi joutuneelle. Yrittäjyyteen

siirtymisen teoriassa puhutaan veto- ja työntekijöistä. Vetotekijöitä ovat sopivan tai houkuttelevan liiketoimintamahdollisuuden ilmaantuminen ja sisäiset motivaatiotekijät, kuten halu luoda jotain omaa. Työntekijöillä on negatiivinen sointi; niitä ovat esimerkiksi tyytymättömyys nykyhetken elämäntilanteeseen, työhön tai palkkaan, elämäntilanteen muutokset, kuten muutto tai ero, urakehitysmahdollisuuksien puuttuminen tai muiden työllistymisvaihtoehtojen vähäisyys. (Viitala & Jylhä 2013, 31-32.) Positiiviset vetotekijät ovat työntekijöitä yleisempiä. Yritykselle voidaan ennustaa parempaa menestystä, mikäli sen perustaminen pohjautuu vetotekijöiden ohjaaviin motiiveihin. (Kirkwood 2009, 1.)

Eräässä Uudessa-Seelannissa laaditussa tutkimuksessa (Kirkwood 2009, 7-11) voitiin havaita, että suosituimpia vetotekijöitä olivat itsenäisyyden tunteeseen liittyvät tekijät, raha, itsensä toteuttamisen tai haastamisen tekijät sekä työmahdollisuuksiin ja elämäntyyliin liittyvät tekijät. Raha vetotekijänä saattoi tuoda sekä taloudellista turvaa että toiveen rikastumisesta. Merkittävin työntekijä oli tyytymättömyys nykyhetken palkkatyöhön. Tunne oli joillain vastaajilla niin voimakas, että heille oli muodostunut halu osoittaa työnantajalleen, kuinka työtä kuuluu tehdä. Muita työntekijöitä olivat muuttunut työn tekemisen ympäristö, lapsien tuleminen sekä entisen työpaikan kautta syntyneet mahdollisuudet, esimerkiksi ostopalveluiden tai ulkoistamisen kautta. Tutkimuksen mukaan naisia motivoivat itsenäisyyden tunteeseen ja lapsiin liittyvät tekijät, kun taas miehiä ohjasi tyytymättömyys nykyhetken palkkatyötä kohtaan.

2.2 Strategia ja strateginen liiketoiminta-alue yrittäjyyden perustana

Strategiasta on useita määritelmiä. Tässä opinnäytetyössä valitsin käytettäväksi Kamenskyn (2014, 18) teoksesta johdetun määritelmän siitä, että strategia on tietoinen toiminnan ja tavoitteiden valinta muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategian avulla yritys hallitsee toimintaympäristöään yritykselle kannattavasti ja pyrkien luomaan toiminnalle jatkumoa. Valitut strategiat perustuvat siis oletuksille siitä, miltä maailma näyttää nyt ja tulevaisuudessa (Ritakallio & Vuori 2018, 19).

Hesso (2015, 78) tiivistää strategian määritelmän niin, että siinä yhdistyvät yrityksen kilpailuedut eli yrityksen menestystekijät. Kamenskyn (2014, 48, 72) mukaan kilpailuetu puolestaan luodaan strategisella liiketoiminta-alueella. Tällä alueella yritys luo oman kilpailustrategiansa eli -suunnitelmansa. Kilpailustrategian luomisen lähtökohta on tunnistaa oma toimiala sekä sen laajuus ja ulottuvuudet.

Strategisen liiketoiminta-alueen määrittämisessä on kyse liiketoiminnan jakamisesta osiin yrityksen kilpailuetujen mukaan. Liiketoiminta-alueet voidaan jakaa esimerkiksi kysyntään

eli markkinoihin, asiakaskäyttäytymiseen, osaamiseen tai resursseihin liittyvien tekijöiden kautta. Hyvä näkemys liiketoiminnan kokonaisuudesta auttaa yritystä liiketoiminnan jakamisessa. Liiketoiminta-alueiden jaon tulee johtaa siihen, että jokaisella osa-alueella on selkeästi oma identiteettinsä. Kokonaisuuden tulee kuitenkin säilyä yhtenäisenä. Jaon jälkeen kullekin liiketoiminta-alueelle on määriteltävä oma kilpailuetunsa, jonka avulla yritys menestyy. Yrityksen tulee pyrkiä säilyttämään ja vahvistamaan kilpailuetujaan. Hyvä jako auttaa yritystä ja yrittäjää näkemään liiketoimintansa mahdollisuudet ja uhat. Selkeän ja pohditun strategian kautta yritys pystyy hallitsemaan ympäristöään, sopeutumaan siihen, muokkaamaan sitä ja valitsemaan sen. (Kamensky 2014, 73-75.)

Kuvion 1 mukaisesti yrittäjä voi määrittää strategiset liiketoiminta-alueensa esimerkiksi tarpeiden, asiakkaiden, markkinoiden, tuotteiden, teknologian, osaamisen tai resurssien kautta (Kamensky 2014, 76).



Kuvio 1. Strategisten liiketoiminta-alueiden määrittäminen (mukaillen Kamensky 2014, 76)

Markkinoiden tarpeet voivat olla sekä tiedostettuja että tiedostamattomia, mikä luo haasteen yrittäjälle. Parhaiten markkinoilla pärjää se, joka osaa tunnistaa tarpeet monipuolisesti ja on rohkea. Asiakkaiden perusteella liiketoimintaansa jakavalla yrittäjällä on useita mahdollisuuksia; hän voi segmentoida asiakkaansa kovien tai pehmeiden tekijöiden mukaan. Kovia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä ja sukupuoli, pehmeitä elämäntyyli ja asenteet. Markkinalähtöisesti yritys voi määrittellä strategisen liiketoiminta-alueensa maantieteellisten rajojen, jakelukanavien, kielen tai kulttuurin kautta. Tuotteisiin ja palveluihin perustuva

jako on puolestaan hyvin yleinen tapa. Liikaa olemassa olevaan tarjontaansa keskittyvä yrittäjä ei välttämättä näe liiketoiminnan mahdollisuuksia eikä uhkia. Sama vaara piilee teknologiaan perustuvassa jaossa, joka on asiakastarpeiden tyydyttämisen näkökulmasta tuotteita ja palveluita vieläkin välineellisempi. Yrittäjän tulee varmistaa, että teknologiaan perustuvassa kilpailuedussa se on juuri teknologia, joka tyydyttää asiakkaan tarpeen. Osaamiselle perustetussa kilpailutekijässä tulee muistaa, että yrityksellä on aidosti oltava liiketoiminta-alueen edellyttämä osaaminen. Liiketoiminnan jako puhtaasti osaamislähtöisesti on harvoin mahdollista tai mielekästäkään, sillä osaaminen vaikuttaa merkittävästi kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin. Resurssien kautta määritetyssä jaossa kilpailuetu saattaa perustua ydinliiketoiminnan kautta saavutettuun menestykseen ja sitä kautta saavutettuihin resursseihin. Resurssien ja osaamisen kautta yrityksen saattaa olla järkevää perustaa tytäryhtiö, joka on erillinen liiketoiminta-alue. (Kamensky 2014, 76-81.)

2.3 Kilpailu haastaa yrittäjän

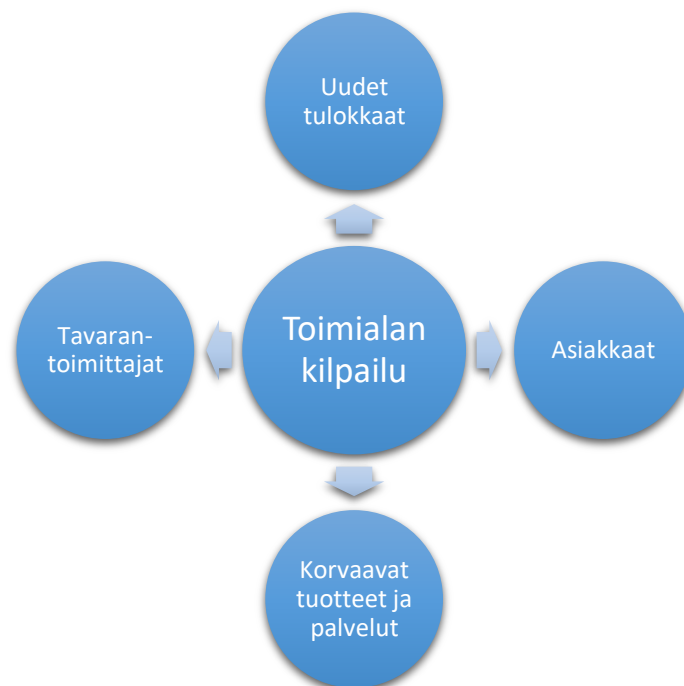
Yritykset kilpailevat asiakkaista. Kilpailutilanteen arvioinnissa keskitytään ensisijaisesti oman aseman vertailuun suhteessa muuhun tarjontaan. (Viitala & Jylhä 2013, 40.) Hesso (2015, 49) korostaa, että on ratkaisevaa tunnistaa ne kilpailijat, jotka haastavat oman yrityksen asiakkaiden silmissä. Kilpailijatiedon hankintaan on useita tapoja, esimerkiksi mainonnan ja muun viestinnän seuraaminen tiedotusvälineissä, omakohtainen tutustuminen kilpailijoiden tarjontaan sekä asiakas- ja markkinatutkimusten lukeminen. Markkinoita ja kilpailutilannetta tulee analysoida laajasti ja selvittää minkä eri alojen toimijat kilpailevat asiakkaan kiinnostuksesta. (Viitala & Jylhä 2013, 40.)

Kilpailija-analyysillä tarkoitetaan kilpailijoiden nimeämistä ja yrityksen vahvuuksien, toimintamahdollisuuksien ja erinomaisuustekijöiden tunnistamista ja kuvaamista (Kainlauri 2007, 84). Kilpailija-analyysissä olennaista on löytää toisen toimijan kilpailuedun perusta. Jos tunnetaan kilpailijan toiminta, on oman liiketoiminnan suunnittelu kilpailutekijät huomioon ottaen perusteltua. Yrittäjä ei myöskään voi erottautua kilpailijastaan, jonka toimintaa hän ei tunne. (Kamensky 2014, 15.)

Miksi kilpailija-analyysi on tärkeää myös niissä yrityksissä, jotka eivät ole kilpailutilanteessa? Lähtökohtaisesti on mietittävä, voiko tilanne tosiaan olla näin. Jotkut yrittäjät eivät tunnista kilpailua riittävällä tavalla. Tällöin omaa toimintaa tarkastellaan vain vertaamalla itseään vastaavaa tuotetta tai palvelua tarjoaviin toimijoihin. Toinen virhearviointi syntyy, kun yrittäjä keskittyy liikaa nykyhetkeen: kilpailukenttää tulisi tarkastella pidemmälle tulevaisuuteen. Tällä ajatusmallilla on lähes mahdotonta toimia sellaisella markkinalla, jossa ei olisi kilpailua nyt tai tulevaisuudessa. Kun huomioidaan vaihtoehtoisen tavan kautta

asiakstarpeen tyydyttäminen korvaavin tuottein tai palveluin, jokaisella yrittäjällä on olemassa kilpailija. (Kamensky 2014, 17.)

Kilpailustrategian lähtökohta on se, että yritys suhteutetaan ympäristöönsä. Toimintaympäristö on ensin pystyttävä kuvaamaan ymmärrettävästi, jolloin on edellytykset saada esiin sillä vallitseva kilpailun luonne. Kilpailustrategian tavoite on löytää kilpailuympäristössä sellainen rooli, jossa yritys pärjää kilpailussa tai onnistuu vaikuttamaan kilpailutilanteeseen omaksi hyödykseen. (Porter 1980, 3-4.) Toimialan ja kilpailutilanteen hahmottamiseen sopii Porterin (1980) viiden kilpailuvoiman malli (kuvio 2), joka on sovellettavissa toimialalla vaikuttaviin kilpailutekijöihin tänäkin päivänä.



Kuvio 2. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (mukaillen Porter 1980)

Viiden kilpailuvoiman malli sopii lähtökohdaksi analysoimaan strategisen liiketoiminta-alueen kilpailutilanne ja tunnistamaan sen kilpailudynamiikka (Porter 1980, 3). Malli on yksinkertainen tapa hahmottaa toimintaympäristön kilpailu ja sopii mielestäni Torreviejan kaltaiseen toimintaympäristöön. Toiminta-alue on rajattu, sillä palvelut tuotetaan hyvin paikallisesti. Suomalaiset ja suomenkieliset asiakkaat voidaan nähdä tietyin kriteerein yhtenä homogeenisenä ryhmänä eli yhdistettynä kielijoukkona. Porterin malli sopii mielestäni suunnitteilla olevaan liiketoimintaan, jossa korostuvat uusien tulokkaiden ja korvaavien tuotteiden uhan arviointi ja asiakkaiden vaikutusvalta. Mallin haaste on sen toimialakohtaisuus, ja sovellankin sitä opinnäytetyössäni kattamaan yleistä suomalaisen palveluyrittäjän kokemaa kilpailutilannetta Torreviejan toiminta-alueella, en tietyllä toimialalla. Porter (1980, 3)

itse väittää, että vaikka toimintaympäristö on suhteutettava ympäristötekijöihinsä, kilpailutekijät määräytyvät aina toimialan mukaan. Toimialan rakenne vaikuttaa yritystoimintaan, samoin toteutettavat yritysstrategiat. Hän lisää, että toiminnan ulkopuolisilla tekijöillä on vähempi merkitys, sillä toimintaympäristön tekijät vaikuttavat kaikkiin yrityksiin. Mallia on kritisoitu nimenomaan toimintaympäristötekijöiden huomioonottamattomuudesta kuin myös siitä, ettei se tarkastele liiketoimintaa kattavasti eri aikajanoilla – menneessä, nykyisyydessä ja tulevaisuudessa. Lisäksi malli korostaa osapuolten välistä negatiivista kilpailuasetelmaa eikä jätä riittävästi tilaa näkökulmalle positiivisesta yhteistyöstä liiketoimintaympäristössä. (Dulčić, Gnjidić & Alfirević 2012, 1077-1078.)

Porterin viiden kilpailuvoiman malli kuvaa toimialan kilpailua, johon vaikuttavat uusien tulokkaiden ja korvaavien tuotteiden uhat sekä tavarantoimittajien että ostajien vaikutusvalta. Mallin avulla on tarkoitus ymmärtää eri tekijöiden vaikutus, vahvat ja heikot puolet ja näin auttaa yritystä ymmärtämään muutosten vaikutukset kilpailukentällä. (Porter 1980, 4.) Yrityksellä on edellytykset menestyä sellaisella toimialalla, jossa kilpailuvoimat ovat heikot. Vastaavasti, jos asiakkailta tai tavarantoimittajilta on suuri valta, selviää yritys kilpailussa heikommin. Mallin tarkoitus on lisäksi auttaa yritystä näkemään liiketoiminnan mielekkäitä tekijöitä tietyllä toimialalla. Tarkastelun kohde voi olla oma liiketoiminta tai liiketoiminta-alue, jonne yritys olisi kiinnostunut laajenemaan. (Vuorinen 2013, 229.)

Kussakin kilpailua ympäröivässä tekijässä on omat ominaispiirteensä. Uudet tulokkaat luovat uhkaa, sillä uusien toimijoiden mukana tulee uutta kapasiteettia. Uusilla tulokkailla on halu saavuttaa markkinaosuutta, ja he vaikuttavat mahdollisesti alan hinnoitteluun painamalla hintoja ja kannattavuutta alaspäin. Uusien tulokkaiden uhka on pieni, mikäli alalle pääsyn esteet ovat korkeat, esimerkiksi lainsäädännön ja lupien vuoksi. Olemassa olevat yritykset voivat myös reagoida tilanteeseen voimakkaasti vastustaen tai esimerkiksi varmistamalla asiakasuskollisuuden tai kustannusjohtajan aseman kautta oman liiketoimintansa vakauden. Korvaavien tuotteiden uhalla tarkoitetaan toista tuotetta tai palvelua, joka suorittaa saman tehtävän kuin tarjottu tuote tai palvelu. Tämä voi johtaa kilpailuanalyysin tekijän kaukaisillekin toimialoille. Korvaavat tuotteet asettavat tietyn hintakaton: mitä houkuttelevampi korvaavan tuotteen hinnan ja laadun suhde on, sen houkuttelevampi se on ostajan näkökulmasta. Tässä toimialan tulisi toimia yhdessä parantamalla alan kollektiivista asemaa, jotta tarjottu tuote tai palvelu olisi ostajan ensisijainen valinta. Tuotteisiin tai palveluihin, jotka ovat alltiita trendeille tulisi kiinnittää eniten huomioita. Asiakkaat vertailevat eri toimijoita, vaativat palvelua ja korkeaa laatua sekä painavat hintoja alas. Palvelu-alaan soveltaen ostajien vaikutusvalta on suuri, mikäli toiminta on riippuvainen yhdestä ostajakunnasta tai jos palvelu ei ole ostajalle merkityksellinen. Standardisoitu ja erottuma-

ton palvelu luo myös yrittäjälle haasteen pärjätä kilpailussa. Kun asiakkaalla on paljon tietoa palvelusta, hinnasta ja tarjonnasta, hänen vaatimustasonsa lisääntyy. Palvelun hyvin tunteva ostaja osaa varmistaa sen, että hän saa koko palvelun, sillä tuntee kaikki siihen vaikuttavat tekijät. Toimittajien tai alihankkijoiden vaikutusvalta on käänteinen asiakkaiden vaikutusvaltaan. Toimittajilla on suuri valta, mikäli niitä on vain vähän tai vaihtaminen on kallista. Myös toimittajan voimakas brändi luo valtaa tai tilanne, jossa toimitettava palvelu on ainutlaatuinen. (Porter 1980, 14-15, 23-28.)

2.4 Torrevieja kutsuu yrittämään

Torrevieja sijaitsee Valencian itsehallintoalueella, Alicanten maakunnassa (kuva 1). Entinen kalastajakylä on kasvanut useiden eri kansallisuuksien lomakohteeksi. Matkailuelinkeinon kannalta alueen merkittävät tunnusmerkit ovat kaksi suolajärveä, jotka muodostavat Torreviejan ja La Matan luonnonpuiston alueen. Yksi alueen merkittävimmistä työllistäjistä matkailun ohella on suolatuotanto. (Ayuntamiento de Torrevieja 2010.)



Kuva 1. Torreviejan sijainti (Turismo de Torrevieja 2012)

Torreviejan lähin lentokenttä on kansainvälinen Alicante-Elchen lentokenttä, jonne matkaa Torreviejasta on noin 45 kilometriä. Alue on saavutettavissa myös kauempana pohjoisessa sijaitsevan Valencian lentokentän tai tammikuussa 2019 avatun Murcia-Corveran lentokentän kautta (Corvera Airport 2018). Lento Helsingistä Alicanteen kestää noin neljä

ja puoli tuntia. Tämän opinnäytetyön tietoperustan kirjoittamisen aikaan syksyllä 2019 Helsingin ja Alicanten välillä suoria lentoja tarjosivat sekä Finnair että Norwegian. Meriteitse Torreviejaan pääsee Alicanten ja Cartagenan risteilysatamien kautta (Turismo de Torrevieja 2012). Cartagena sijaitsee Murcian itsehallintoalueella Torreviejasta noin 60 kilometriä etelään.

Alueella yrittäminen on yleistä, ja valtaosa Torreviejan alueen suomalaisyrittäjistä on pienyrittäjiä. Alueella on useita suomalaisten johtamia kodin remontointiyhtiöitä sekä muita asennus- ja korjauspalveluita tarjoavia toimijoita. Pienyrittäjien ja Suomesta käsin alueelle toimintaa laajentaneiden suomalaisten yritysten lisäksi alueella toimii useita suomalaisveitoisia kiinteistö- ja loma-asuntovälitystoimistoja, kauppiaita, asunnon hoito- ja huoltopalveluita, ravintoloita sekä hyvinvointipalveluita tarjoavia yrityksiä. (Helling 2019.) Torreviejassa toimii vapaaehtoisvoimin Costa Blancan Suomi-seura. Lisäksi Torreviejan viereisessä kaupungissa, Orihuela Costalla toimii ruotsin opetussuunnitelman alainen Skandinaavinen koulu, jossa myös suomalaiset lapset voivat suorittaa peruskouluopintojaan. Lähin Suomen suurlähetystö sijaitsee Madridissa ja kunniakonsulaatti Pilar de la Horadassa, 20 kilometriä Torreviejasta etelään.

2.4.1 Autónomo – mutkaton tapa käynnistää liiketoiminta

Toiminimi on yleinen vaihtoehto yksin toimivalle palveluyrittäjälle (Kainlauri 2007, 124). Espanjassa suomalaista toiminimeä muistuttaa läheisimmin autónomo-status, joka on monelle pienyrittäjälle vaivaton keino käynnistää yritystoiminta (Espanja.com 2018). Autónomo-statukselta puhuttaessa käytetään yleisesti yksinkertaisempaa termiä autónomo. Autónomo-statuksen saa hankittua kahdessa tai kolmessa työpäivässä. Autónomona toimiva yrittäjä on tuloverovelvollinen ja velvollinen maksamaan arvonlisävero eli IVA-maksua. Liiketoiminnan käynnistämiseksi yrittäjä tarvitsee espanjalaisen pankkitilin sekä ulkomaalaistunnuksen, NIE:n. Hänen ei tarvitse olla residentti eli vakituinen asukas. Liiketoiminnan aloitusilmoitus tehdään verottajalle ja sosiaaliturvatoimistolle. (Laakso-Sáez 20.9.2019.)

Autónomo-järjestelmän on kritisoitu olevan kallis ja kankea, sillä autónomona toimivan henkilön tulee maksaa sosiaalimaksuja minimissään noin 270 euroa kuukaudessa. Kiinteä kuukausimaksu saa monet epäilemään liiketoiminnan aloittamista, sillä tuotto voi olla yritystoiminnan alussa epäsäännöllistä. Autónomo-statuksen ylläpito koki vuonna 2018 helputuksia, joilla aloittava yrittäjä saa perusmaksusta alennuksia ensimmäiset kaksi vuotta. (Espanja.com 2018.) Tämän opinnäytetyön tietoperustan kirjoitusvaiheessa, syksyllä 2019 sosiaali- eli autónomomaksu on 60 euroa kuussa ensimmäisen 12 kuukauden ajan.

Nuoret yrittäjät ja naisyrittäjät saavat maksuista lisäalennuksia. Yritystoiminnasta voi pitää taukoa kolme kertaa, minkä lisäksi äitiys- tai isyysloman aikana voi pitää taukoa ja vapautua autónomo-maksusta. (Espanja.com 2018.) Autónomo-maksun lisäksi aloittavalle yrittäjälle kirjanpidon ja veroilmoituksen täyttämisen ulkoistaminen asiainhoitotoimistolle saattaa olla järkevää. Erityisesti jos ei hallitse espanjan kieltä täydellisesti. Ulkoistamisella yrittäjä välttyy myös asiainhoitotoimistosta virastoissa ja voi luottaa siihen, että asiat tulee tehtyä oikein. Kustannukset ovat yleisesti alle 100 euroa kuukaudessa. (Laakso-Sáez 11.10.2019.)

2.4.2 AEFÉ – Espanjan suomalaisten yrittäjien yhdistys

Keväällä 2018 käynnistyi Costa Blancan Yrittäjät -työnimellä yhteisöllinen toiminta, jonka tarkoituksena on yhdistää alueella toimivat uudet ja vanhat yrittäjät sekä yrittäjyyttä suunnittelevat. Toiminnan käynnistämiseksi pidettiin 13.4.2018 Torrevejassa kokous, jossa mietittiin toiminnan kulmakiviä ja jaettiin ideoita. (Halme 2018.) Ajatuksen jalostuttua avainhenkilöt perustivat seuraavana vuonna Espanjan suomalaisten yrittäjien yhdistyksen, AEFÉ:n, Asociación de Empresarios Finlandeses de España. Yhdistys kirjattiin vuoden kestäneiden paperiasioiden jälkeen Espanjan yhdistysrekisteriin vuoden 2019 alussa. Lakimiehen suosituksesta yhdistys asetettiin toimimaan Costa Blancan sijasta koko Espanjan alueella. Näin yhdistyksellä on tulevaisuudessa valmius toimia koko maassa ja hyväksyä jäseneksi suomalainen yrittäjä mistä päin Espanjaa tahansa. (Sintonen 8.11.2019.)

Yhdistyksen tavoite on auttaa sen jäseniä verkostoitumaan ja toimimaan vieraassa toimintaympäristössä. Yhdistystoiminta on tarkoitettu sekä jo toimiville yrityksille Espanjassa että liiketoiminnan aloittamista harkitseville suomalaisyrittäjille. Yhdistykseen kuulumisen hyötyjä ovat apu käytännön asioissa, kuten toimitilojen kartuttamisessa, lakiasioissa ja autónomo-statuksen perustamisessa. Yhdistyksen kautta on mahdollista verkostoitua muiden yrittäjien kanssa ja luoda yhteistyösopimuksia. Yhdistys toimii jäseniensä edunvalvojana ja tiedottaa ajankohtaisista asioista. Costa Blancan Suomi-seuran houkutellessa työuransa jo päättäneitä AEFÉ:n voidaan sanoa toimivan työikäisten verkostoitumis- ja keskustelufoorumina. (Sintonen 8.11.2019.)

AEFE kokoontuu kaksi kertaa kuukaudessa: yrittäjäaamupalalla kuukauden toisena keskiviikkona ja yrittäjälounaalla kuukauden viimeisenä keskiviikkona. Yhdistyksen tulot perustuvat jäsenmaksuihin, joiden määrään yhdistys ei tällä hetkellä ole tyytyväinen. Kesäkuun 2019 tilinpäätökseen mennessä jäseniä oli vain kahdeksan kappaletta, vaikka yhdistyksen uutiskirje lähtee säännöllisesti yli 100 sähköpostiosoitteeseen. Yhdistys on järjestänyt kaksi laajaa verkostoitumistilaisuutta, ensimmäisen vuonna 2018, toisen seuraavana

vuonna 2019. Kumpaankin tilaisuuteen osallistui noin 50 ihmistä. Tilaisuudet ovat kuitenkin poikineet yhdistyksen jäseniä vain vähän, minkä vuoksi yhdistys kaipaa lisävoimia laajentamaan toimintaansa. Uusista jäsenmaksuista kertyneillä lisäansioilla yhdistys voisi tarjota vierailijaluentoja tai mielenkiintoisia puhujia tilaisuuksiinsa. (Sintonen 8.11.2019.)

3 Torreviejan toimintaympäristön ymmärtäminen strategian lähtökohtana

Tässä luvussa kuvaan mitä hyötyjä yritykselle on toimintaympäristöanalyysin laatimisesta. Avaan PESTE-analyysimenetelmän määritelmän ja syvennyn Torreviejan makrotason toimintaympäristöön kyseistä analyysityökalua käyttäen. Lopuksi pohdin Torreviejan toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia ja käsittelen yritystoiminnan riskejä ja riskienhallintaa.

3.1 Miksi toimintaympäristöanalyysia tehdään?

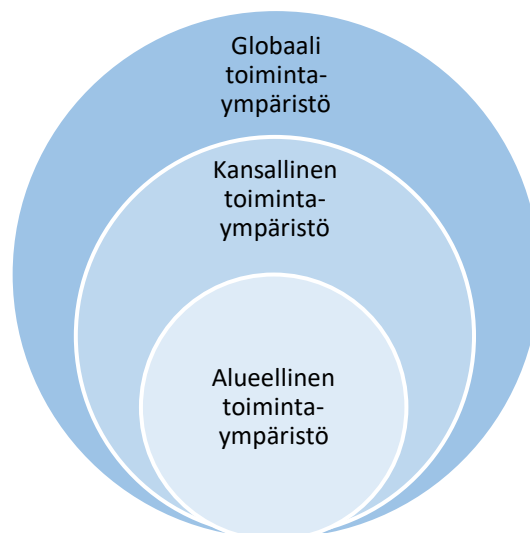
Jokaisella yrittäjällä on tapansa tarkastella liiketoimintaansa. Muutokset toimintaympäristössä voivat olla nopeita, yllättäviä ja voimakkaitakin. Ne vaikuttavat jokaiseen toimialaan alakohtaisesti. Yrityksen on hyvä tarkastella toimintaympäristöään välillä aivan puhtaalta pöydältä. (Kamensky 2014, 75.)

Toimintaympäristöanalyysillä tarkoitetaan yrityksen ympäristössä esiintyvien tekijöiden tutkimista, arviointia ja ymmärtämistä sekä liiketoiminnan suhteuttamista niihin. Kaikki yritykset ovat riippuvaisia kansantalouden tilasta. Paikallinen kansantalous on riippuvaista maailman taloudellisesta ja poliittisesta kehityksestä. Huolellinen ja onnistunut analyysi luo edellytykset liiketoiminnan onnistumiselle, ja toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä taitavasti hyödyntävä yritys voi luoda asetelmasta itselleen kilpailuedun. Toimintaympäristön arvioinnin tulee olla jatkuvaa, sillä muutoksia tapahtuu tasaisesti. Yrittäjän tulee seurata toimintaympäristöään, toiminta-alueensa tutkimuksia, julkaisuja ja trendejä sekä arvioida muutosten vaikutusta yritystoimintaan säännöllisesti. (Kainlauri 2007, 45, 53.) Toimintaympäristöllä on keskeinen rooli liiketoiminnan suunnittelussa. Yrityksen tulee pystyä valitsemaan toimintaympäristönsä, sopeutumaan ja vaikuttamaan siihen ja muokkaamaan sitä. Tämä edellyttää sen tuntemusta ja ymmärrystä sen toiminnasta ja muutoksista. On hyväksyttävä myös, ettei toimintaympäristöä ole ehkä mahdollista tuntea täysin, mutta se tulisi tuntea paremmin kuin kilpailija. (Kamensky 2014, 98.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma määrittelee yrityksen toteuttamissuunnitelmat loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysit ja niiden laatiminen parantavat strategiatyöskentelyä ja luovat perustan liiketoimintasuunnitelman kirjoittamiselle, toteuttamiselle ja uusimisille. Analyysien ymmärtäminen kehittää toimintaympäristötuntemusta ja auttaa sovittamaan yrityksen sen elinympäristöön. Analyysit muodostavat kivijalan, jolle toiminta rakentuu. Huolellinen analyysityö luo edellytykset eheän strategisen näkemyksen syntymiselle. Yrityksen tulee tuntea sekä ympäristönsä että oma tilanteensa ja ymmärtää näiden kahden keskinäinen

vuorovaikutus. Yrityksen tulee ymmärtää ympäristön muutosherkkyys. Sen on lisäksi ymmärrettävä ei vain se, mistä yritys on tullut ja missä se on nyt, vaan ennen kaikkea mihin suuntaan se on menossa. (Kamensky 2014, 87.)

Toimintaympäristöanalyysit jaetaan kahteen osaan, makrotason ja toimialan analyysihin. Toimiala-analyysissä keskitytään kilpailuun ja kysyntään vaikuttaviin tekijöihin. (Kamensky 2014, 99.) Tässä opinnäytetyössä selvitetään Torreviejan toimintaympäristön vaikutuksia suomalaisen palveluyrittäjän liiketoimintaan makrotason analyysillä. Tämä opinnäytetyö keskittyy ulkoiseen toimintaympäristöön, johon yritys ei voi toiminnallaan Vuorisen (2013, 226) mukaan vaikuttaa. Tutkimuksessa ei oteta kantaa yrittäjän sisäisiin edellytyksiin ylläpitää yritystoimintaa, sillä jokaisella yrittäjällä on henkilökohtaiset lähtökohdat sekä yksilöllinen osaaminen ja ammattitaito. Makroympäristön tekijät käsitellään kolmesta eri näkökulmasta: globaalin toimintaympäristön, kansallisen toimintaympäristön ja alueellisen toimintaympäristön näkökulmasta (kuvio 3).



Kuvio 3. Makroympäristön tekijöiden käsittelyn kolme näkökulmaa

Tässä toimintaympäristöanalyysissä pyrin löytämään ja osoittamaan suomalaisen palveluyrittäjän kannalta ne keskeiset teemat, jotka näen vaikuttavan yritystoimintaan Torreviejassa. Analyysin tavoite on tuottaa ehyt ja ymmärrettävä kokonaisuus Torreviejan toimintaympäristöstä toiminta-alueen yleiskuvan luomista unohtamatta. Korostan analyysissä matkustamiseen, ihmisten liikkuvuuden ja oleskelun ehtoihin sekä ostovoimaan vaikuttavia tekijöitä. Koen että näillä osa-alueilla on merkittävin vaikutus alueen houkuttelevuuteen ja vireystilaan sekä sen kautta yritystoiminnan menestymisedellytyksiin. Kainlauri (2007,

54) varoittaa, että toimintaympäristöanalyysi lipsuu herkästi ulkopuolelta laadituksi tutkimukseksi, jos saatua tietoa ei sovelleta käytäntöön. Vaikka kyseessä olisi kuinka laaja ja tunnettu ilmiö, tulee sen analysoiminen jättää vähemmälle, mikäli se ei vaikuta omaan liiketoimintaan. Tässä opinnäytetyössä laaditun toimintaympäristöanalyysin haasteen muodostavat nopeasti tapahtuvat muutokset sekä itsehallintoalueiden ja maakuntien välillä esiintyvät eroavaisuudet.

3.2 PESTE-menetelmällä makrotason toimintaympäristö tutuksi

Tässä opinnäytetyössä Torreviejan toimintaympäristöanalyysi toteutetaan PESTE-menetelmällä. PESTE-analyysi koostuu poliittisista, taloudellisista, sosiaalisista, teknologisista ja ekologisista tekijöistä sekä niiden vaikutuksista toimintaympäristöön (Cherunilam 2010, 14). PESTE-menetelmästä on useita muunnoksia, joskin kaikki toimintaympäristöanalyysit laaditaan samalla logiikalla. Lähin muunnos tässä opinnäytetyössä käytetystä PESTE-menetelmästä lienee PESTEL-analyysi, jossa lainsäädännölliset tekijät käsitellään omana osanaan. (Vuorinen 2013, 220.) PESTE-menetelmässä lainsäädännölliset tekijät huomioidaan yrityksen poliittisessa ympäristössä. Ne kytkeytyvät poliittiseen ympäristöön voimakkaasti ja säätelevät yrittäjän toimintamahdollisuuksia yrittämisen vapauden, sopimusvapauden ja verotuksen kautta. (Viitala & Jylhä 2013, 39.) On esimerkiksi tärkeää selvittää toiminnan luvanvaraisuus sekä toimialaan ja toimitiloihin vaikuttavat lakimuutokset (Hesso 2015, 47). Kainlauri (2007, 47) muistuttaa, että lainsäädäntä ja laissa ilmenevät muutokset vaikuttavat kaikkiin yrityksen osa-alueisiin, markkinointiin ja kuluttajiin. Kilpailuedun perustaminen lainsäädännöllisille tekijöille ei välttämättä tuo pysyvää menestystä, sillä nopeat lakimuutokset ovat mahdollisia. PESTE-analyysin eri ympäristötekijöiden rajauksia voidaan kritisoida keinotekoisiksi, sillä aiheet ja ilmiöt limittyvät toisiinsa voimakkaasti. Vuorinen (2013, 221) muistuttaa ja moittii, ettei analyysi yksistään välttämättä tuota organisaatiolle merkittävää lisäarvoa, vaan tuloksia tulisi käyttää strategisen aseman tarkasteluun ja hyödyntää niitä toimiala-analyysin kanssa.

Yrityksen poliittiseen ympäristöön kuuluvat kansallinen politiikka ja maailmanpolitiikka, poliittiset asenteet, lait ja asetukset sekä muu hallituksen toiminta ja sen tekemät päätökset (Kamensky 2014, 99). Vaihteluita esiintyy maittain, mutta myös alueittain ja maakunnittain. Poliittinen ympäristö vaikuttaa liiketoimintaan verojen ja lakien kautta sekä säätelemällä tuontia ja vientiä. Päätökset voivat heikentää toisen toimijan toimintamahdollisuuksia ja luoda toisaalle kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Päätökset, joista seuraa toiselle hyvää, saattavat hankaloittaa toisen yrittäjän toimintaa kohtalokkaasti. (Cherunilam 2010, 14.) Toimintaympäristön yleinen poliittinen ilmapiiri ja asenne yritystoimintaa kohtaan ilmenee poliittisina päätöksinä (Kainlauri 2007, 47).

Taloudellinen ympäristö käsittää suhdanteet, rahamarkkinat, talouden kasvun ja kehityksen, inflaation, työvoiman ja valuuttakurssien muutokset sekä tulopolitiikan kehityksen (Kamensky 2014, 99). Taloudellisen ympäristön analysoimisessa on kyse erilaisten tulevaisuuden maailmantilojen ennustamisesta ja muutosten vaikutusten arvioinnista omaan yritystoimintaan (Hesso 2015, 38). Taloudellisen ympäristön perusasia on, että elintason muutokset, korkotaso ja inflaatio vaikuttavat kuluttajien ostokykyyn ja palveluiden kysyntään. Maksukyky ja sitä kautta kiinnostus tarjottavia palveluita kohtaan ovat kuitenkin kuluttajaan ja kuluttamiseen vaikuttavia tekijöitä ja ne voidaan nähdä kuuluvan sosiaaliseen ympäristöön. (Kainlauri 2007, 50.)

Sosiaalinen ympäristö elää jatkuvasti ja vaihtelee alueittain. Sosiaalisen ympäristön tekijöitä ovat väestöön liittyvät asiat, kuten ikä, kieli, tulo- ja koulutustaso sekä terveydentila. (Hesso 2015, 39.) Viitala ja Jylhä (2013, 40-41) sekä Cherunilam (2010, 14) nostavat esille myös kulttuuriset tekijät, joihin kuuluvat uskonto, uskomukset, perusarvot, perinteet, tavat, tottumukset ja mieltymykset. Kulttuurisen ympäristön tekijöitä ovat esimerkiksi perheen ja suvun merkitys tai suhtautuminen auktoriteetteihin tai työhön. Monissa maissa yhteiskunnallinen kehitys on siinä pisteessä, että yksilön perustarpeet ovat tyydytetyt ja panostetaan ei-välttämättömiin hyödykkeisiin. Ei-materialistisen ajatusmallin uskotaan lähitulevaisuudessa lisääntyvän, samoin kuin mielihyvän tavoittelun. Cherunilam (2010, 14-15) korostaa, että sosiaalisen ympäristön sijaan tulisi puhua sosiaaliskulttuurisesta ympäristöstä ja painottaa osa-alueen ymmärtämisen merkitystä liiketoiminnassa. Ostokäyttäytymiseen vaikuttaa kulutustottumusten lisäksi se, että eri kulttuuritaustalla olevat kuluttajat voivat käyttää samaa peruspalvelua eri tavalla, eri tarkoitukseen tai erilaisin ehdoin. Sosiaalinen ympäristö kietoutuu taloudelliseen toimintaympäristöön kulutustottumusten kautta. Elämäntilanne, arvot ja asenteet vaikuttavat palvelujen käyttöön ja sitä kautta yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Kainlauri 2007, 50.) Hyvä analyysi sosiaalisen ympäristön tilasta ja sen huomioiminen liiketoiminnassa mahdollistaa kohderyhmien tarpeisiin vastaamisen yrityksessä. Sosiaalisen ympäristön analyysin tavoite on muodostaa käsitys kohderyhmien tarpeista ja siitä, millä perusteella tarpeet syntyvät. (Hesso 2015, 42.)

Yrityksen teknologiseen ympäristöön luetaan valmistus-, tuote- ja informaatioteknologia (Kamensky 2014, 99). Teknologiset ratkaisut muodostavat nykyään monen kilpailuedun perustan, mutta tulee muistaa, että teknologisen kehityksen taso sekä teknologiset resurssit vaihtelevat suuresti maittain ja alueittain (Viitala & Jylhä 2013, 39). Liiketoimintaa ja yrityksen strategiaa suunnittelevan yrittäjän kannalta olennaista on analysoida kilpailuetuun vaikuttavia toimintoja ja ilmiöitä teknologisessa ympäristössä. Kaikki ilmiöt eivät ole merki-

tyksellisiä kaikille toimijoille. Olennaista on poimia itseä hyödyttävät tekijät sekä omiin asiakkaisiin, yritystoimintaan ja kilpailuun vaikuttavat seikat. (Hesso 2015, 43.) Teknologiaa kehittävä yrityksen tärkein tehtävä on varmistaa käyttäjän ja teknologian kohtaaminen. Yritys ei saavuta palvelulle asetettuja käyttäjätavoitteita vain teknologialtaan valmiilla palvelulla, jos kuluttaja kokee sen liian monimutkaiseksi käyttää. (Viitala & Jylhä 2013, 40.)

Ekologiseen ympäristöön kuuluvat maan ja luonnonvarojen käyttö, vesien suojelu, ilman laatu, jätteiden käsittely ja melu (Kamensky 2014, 99). Yritykset joutuvat tarkasti arvioimaan toimintansa ja palveluidensa ekologisia vaikutuksia. Kuluttajat edellyttävät yritykseltä eettistä kestävyyttä. Ympäristöystävälliset tuotanto- ja toimintatavat ja materiaalit sekä lapsityövoimasta ja eläinkokeista kieltyminen ovat olleet pitkään arvostuksen mitareina. Toiminnalta edellytetään läpinäkyvyyttä, ja sosiaalisen vastuun tulee tulla tuotemerkeissä ilmi. Yritysten tulee lisäksi tarkasti miettiä, mitä yhteiskunnallisia asioita he tukevat tai jättävät tukematta ja miten ilmiöistä viestitään. (Viitala & Jylhä 2013, 42.)

3.2.1 Maailman tilanne eli globaali toimintaympäristö

Globaali velkakriisi alkoi Yhdysvaltojen asuntomarkkinoiden hintakuplasta, joka huipentui investointipankki Lehman Brothersin konkurssiin vuonna 2008. Tapahtumaketju johti kansainväliseen taantumaan, joka heijastui kansantalouksiin. Maailmantalous hidastui, sillä yritykset viivästyttivät investointejaan ja pankit myönsivät lainoja vain harkiten. Tilanne ajoi myös euroalueen velkakriisiin, sillä taantuma ja sijoittajien lisääntynyt varovaisuus nosti Euroopan korkotasoa. 2000-luvulla euroon liittyäkseen paljon velkaa ottaneet Kreikka, Italia ja Espanja ajautuivat ahtaalle ensin. Pian velkakriisi laajeni koko euroalueelle. (Eurooppatiedotus 2020.)

Alkukeväästä 2020 maailmalle levisi Covid-19 koronavirus. Viruksen vaikutukset maailmantaloudelle ovat niin suuret, ettei aihetta ollut tässä opinnäytetyössä mahdollista täysin sivuuttaa. Euroopan taloudellisen ja yhteistyön kehityksen järjestön, OECD:n (2020) mukaan virus uhkaa maailmantaloutta vuoden 2008 talouskriisin tavoin. Kiinasta peräisin oleva virus rajoittaa yritysten toimintaa, ihmisten liikkumista ja kulutusta ja voi puolittaa järjestön aiemmin julkistaman talouskasvun ennusteen. Viruksen vaikutukset matkailualaan tulevat olemaan mittavat. Lentojen ja majoitusvarausten peruutukset aiheuttavat taloudellisia tappioita monelle yrittäjälle. Ilmiön taloudellista kokonaisvaikutusta ei kukaan kykene vielä arvioimaan. Selvää kuitenkin lienee, että talouden hidastuminen luo epävarmuutta ja vaikeuttaa yrittäjän näkökulmasta kulutuskäyttäytymisen ennustamista. Ostovoiman rakenteen muutos saattaa olla merkittävä, jolloin kuluttajien tulotasolla ja kulutusasteella on

merkittävä vaikutus matkustamiseen ja esimerkiksi asuntomarkkinoiden vilkkauteen. Voidaan uskoa, että eläkeläisten oletettu ostovoima pysyy samalla tasolla tai vahvistuu säännöllisen eläketulon myötä. Epävarmuus vaikeuttaa yritysten investointipäätösten tekemistä ja rahoituksen saantia.

Kuluttajansuoja on tiukentunut monessa maassa ja eri toimintojen regulaatio lisääntynyt (Cherunilam 2010, 18). Tietosuojalaki muuttui EU:n alueella keväällä 2018. Uudistuksen tavoitteena on ollut parantaa henkilötietojen suojaa ja yhtenäistää tietosuojan sääntelyä EU-maissa. Jokaisella on oikeus saada tietää, mitä tietoja yrityksellä itsestä on ja mihin tarkoitukseen tietoja käytetään. Yleistä tietosuojaa asetusta kutsutaan lyhenteellä GDPR, General Data Protection Regulation. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2020.) Asiakastietojen käsittelyn lisäksi big data ja pilvipalvelut ovat muuttamassa useiden toimialojen toimintalogiikkaa. Big data voidaan määritellä raaka-aineeksi, joka analysoidaan laskennallisesti ja muodostetaan tiedoksi. Saadun tiedon avulla pyritään luomaan ihmisten käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen vaikuttavia malleja ja suuntauksia, esimerkiksi suhtautumista matkustamiseen. Saatu tieto lisää parhaimmillaan ymmärrystä toimintaympäristöstä ja auttaa suuntaamaan liiketoiminnan strategiaa oikein. Big dataan liittyvät innovaatiot voivat luoda edelläkävijöille merkittävää kilpailuetua ja tulevat olemaan avainroolissa 2020-luvun kilpailussa. (Salo 2014, 8-10, 32.)

Ilmastonmuutoksesta on kasvanut globaali ongelma, jota pyritään hillitsemään vähentämällä maapallon lämpenemistä aiheuttavia kasvihuonekaasuja. Ensimmäinen ilmastopöytäkirja, YK:n ilmastopöytäkirja laadittiin Rio de Janeirossa 1992 ja tarkennettiin Kioton pöytäkirjalla vuosia myöhemmin. (Ympäristöministeriö 2018.) Kioton pöytäkirja astui voimaan vuonna 2005 ja oli ensimmäinen oikeudellisesti sitova sopimus, jonka tavoite on ollut vähentää kasvihuonekaasupäästöjä kansainvälisesti (Ympäristöministeriö 2019). Pariisin ilmastopöytäkirja astui voimaan 4.11.2016. Sopimusta on pidetty merkittävänä ja käännteentekevänä saavutuksena kansainvälisessä ilmastopolitiikassa. Sopimus koskee vuoden 2020 jälkeistä aikaa, kun Kioton pöytäkirjan toinen velvoitekausi on päättynyt. Pariisin sopimuksen tavoite on hillitä ilmaston lämpenemistä eli rajoittaa maapallon keskilämpötilan nousu 1,5 celsiusasteeseen. Tavoite on myös saavuttaa maailmanlaajuisen kasvihuonepäästöjen huippu mahdollisimman pian ja nopeasti sen jälkeen vähentää päästöjä. (Hallituksen esitys eduskunnalle Pariisin sopimuksen hyväksymisestä ja sopimuksen lainsäädännön alaan kuuluvien määräysten voimaansaattamisesta HE 200/2016.)

Ilmastonmuutoksen vaikutusta matkailuun on vaikea yksiselitteisesti tutkia. Kulutuskäyttäytymisen näkökulmasta on haastavaa osoittaa mahdollisten matkailutottumusten muutosten johtuvan yksiselitteisesti ilmastonmuutoksesta tai yksilön halusta hillitä ilmaston

lämpenemistä. Ilmastonmuutoksen voidaan kuitenkin todeta vaikuttavan matkakohteen houkuttelevuuteen, mikäli kohteen vetovoima perustuu ilmastotekijöihin. Ilmastonmuutoksen on myös havaittu vaikuttavan esimerkiksi talven hiihtokohteisiin ja sukellusharrastuksen ympärille rakennettuun matkailuun. Tulee muistaa, että matkakohteen suosio perustuu moneen muuhunkin tekijään, joihin ilmastonmuutoksen ei voida todeta vaikuttavan. Näitä tekijöitä on esimerkiksi kohteen palvelut, infrastruktuuri, hintataso, saavutettavuus ja turvallisuustekijät. (Gossling, Scott, Hall, Ceron & Dubois 2012, 39, 52-53.) Tulee muistaa myös, että suhtautuminen ilmastonmuutokseen vaihtelee matkustajan sosiaalisten tekijöiden mukaan, eikä ole yleistettävissä ilman tarkempaa tutkimusta.

Lakien säätämisen tavoitteena voi olla ympäristön suojelu ja ekologisen ympäristön huomioiminen (Cherunilam 2010, 18). Ympäristötietous, kulutuksen vihertyminen ja vastuullinen kuluttaminen ovat yritystoiminnan kannalta tärkeitä sosiaalisen ympäristön ilmiöitä. Sosiaalinen ympäristön analysointi voi osoittautua haastavaksi sen monimuotoisuuden vuoksi. Lähtökohtaisesti yritystoiminnan kannalta on tärkeää ymmärtää kohdemarkkinan sosiaalinen rakenne ja toimintatapa. Sosiaalisen median vaikutusvalta pakottaa yrityksen toimimaan vastuullisesti. Sen ja suullisesti leviävän tiedon merkitys on suuri; yksi ihminen saa asiakaskokemuksensa satojen ihmisten tietoisuuteen hetkessä. (Hesso 2015, 39-42.) Ilmastonmuutosilmiön myötä maailmalla on syntynyt useita aktivistitoimijoita, jotka pyrkivät vaikuttamaan yhteisön käsitykseen matkailusta. Tunnetuin tämän hetken aktivisti lienee ruotsalainen Greta Thunberg, jonka toiminta on luonut Ruotsiin käsitteen lentohäpeä. Käsitteellä viitataan huonoon omaantuntoon, joka aiheutuu lentämällä tehdyistä lomamatkoista. Ilmiö leviää Euroopassa ja saattaa luoda ympärilleen toisen ilmiön: junamatkustuksen suosion kasvun ja junalla matkustamisesta ylpeilemisen. (Mcfarland 2019.)

3.2.2 Espanjan erityispiirteet eli kansallinen toimintaympäristö

Espanjan väkimäärä oli 1.7.2019 rekisteröidyn tilanteen mukaan hieman yli 47 miljoonaa henkilöä, joista reilu viisi miljoonaa on ulkomaalaisia. Tämän lisäksi jokainen itsehallintoalue tilastoi oman alueensa asukkaat. Asukasmäärän voimakkain kasvu on tapahtunut Madridin alueella, Baleaareilla ja Kanarian saarilla. (Instituto Nacional de Estadística 2019a.) Espanja on kooltaan ja väestömäärältään yksi Euroopan suurimpia maita. Maan 17 itsehallintoaluetta eli comunidades autónomas ovat olennainen osa Espanjan olemusta. Espanjan valtio on tämän vuoksi hyvin lähellä liittovaltiojärjestelmää, sitä kuitenkin virallisesti olematta. Itsehallintoalueilla on hyvin leimalliset identiteetit, omat liput, parlamentit ja vaihtelevat määrät itsehallinto-oikeuksia. (Jortikka-Laitinen 13.7.2019.) Väki-

määrältään suurimmat itsehallintoalueet ovat Andalusia, Katalonia ja Madridin alue (Instituto Nacional de Estadística 2019b). Itsehallintoalueiden lisäksi Espanjalla on kaksi itsehallintokaupunkia, Ceuta ja Melilla, jotka sijaitsevat Pohjois-Afrikassa. Espanjan vauraimmat alueet ovat Madrid ja pohjoisessa sijaitsevat Katalonia, Baskimaa eli País Vasco ja Navarra (Instituto Nacional de Estadística 2019b).

Tämän opinnäytetyön tietoperustaa kirjottaessani alkusyksystä 2019 Espanjan hallitus ja laittomien siirtolaisten maahanmuutto olivat uutisotsikoissa. Maailmanpolitiikan saralla laittomien maahanmuuttajien muuttoliike on siirtynyt Kreikasta ja Italiasta Espanjaan (Jortikka-Laitinen 13.7.2019). Lisäksi Latinalaisesta Amerikasta väkivaltaa, talouskatastrofeja ja poliittista sortoa pakenevat ihmiset suuntaavat herkästi Espanjaan tutun kielen ansiosta (Horelli 2019). Myös Välimeren kautta saapuu useita tulijoita Espanjaan Afrikan eri maista. Suurimmat siirtolaisryhmät tulevat Marokosta, josta saapui vuonna 2018 noin 60 000 laitonta siirtolaista. Eurooppa viestittää tulijoille toiveikkuutta, joskin eurooppalaisille Afrikka näyttää edelleen etäällä pidettävänä ja pelottavana. Espanjalaiset suhtautuvat tulijoihin kuitenkin avoimesti ja rauhallisesti, eikä suomalaisittain tunnistettavaa muukalaisvihaa esiinny. Espanja peräänkuuluttaa rakentavaa yhteistä ratkaisua tilanteeseen ja edellyttää Euroopalta ja EU:lta määrätietoisia toimia laittoman maahanmuuton hillitsemiseksi. Espanjassa korostetaan lähtömaiden auttamista. Vaikka nykyisellään maahanmuutto on Espanjassakin uusi ilmiö, on maassa pitkä maahanmuuttohistoria. Maan monikulttuurisuus on peräisin vuosituhatien vaihteesta, kun maassa on tarve lisätyövoimalle. Vaikka tilanne vuonna 2008 alkaneen talouskriisin myötä muuttui, ei siitä ole seurannut muukalaisvihaa. (Jortikka-Laitinen 13.7.2019.)

Espanjassa järjestettiin huhtikuussa 2019 parlamenttivaalit, joiden seurauksena parlamenttiin pääsi ensimmäistä kertaa äärioikeistolainen puolue VOX. Puolue käyttää hyödykseen laitonta maahanmuuttoa ja korostaa, että siitä voi seurata maan hallinnan menetys. (Jortikka-Laitinen 13.7.2019.) Espanja oli ilman hallitusta kevään 2019 parlamenttivaaleista pitkälle saman vuoden syksyyn saakka. Pääministeri Pedro Sánchezin sosialistipuolue voitti huhtikuiset vaalit, muttei saanut parlamenttiin enemmistöä. Pirstaloituneen parlamentin vuoksi pääministeri ei onnistunut löytämään sopivia hallituskumppaneita, eikä näin nauttinut parlamentin luottamusta. (Burtsov & Myöhänen 2019.) Myös Katalonian itsenäistymisaikeet ja -into puhuttavat maassa. Tilanne on monimutkainen, mutta se on samalla ruokkinut VOX-puoleen kannatusta. Itsenäistymisen halu heikentää kansallista yhtenäisyyttä, sillä uhkakuvana on espanjalaisten joutuminen vieraaksi omassa maassaan. Monia vierastuttaa Kataloniassa kumpuava nationalismi ja espanjalaisia suututtaa, että tilanne on kärjistynyt siihen, mihin on. Maassa ymmärretään kuitenkin nyt, ettei ratkaisua

saavuteta yksipuolisella itsenäisyysjulistuksella, vaan tilanteeseen on löydettävä jokin muu ratkaisu. (Jortikka-Laitinen 13.7.2019.)

Vuonna 2008 käynnistynyt taluskriisi pakotti Espanjan sukeltamaan syvälle lamaan, jonka vaikutukset näkyvät edelleen. Taantuma syvensi eriarvoisuutta ja lisäsi turvattomuuden tunnetta. Monet joutuivat lähtemään maasta työpaikan perässä, mikä heikensi kansallisuuden tunnetta maassa. (Jortikka-Laitinen 13.7.2019.) Vuosien 2011-2015 aikana toteutetut taloussuodistukset toivat parannuksia ja ovat edistäneet talouden elpymistä verohelputusten, työvoimaa säätelevien määräysten ja eläkeuudistusten myötä. Uuden hallituksen pelätään kuitenkin kumoavan ainakin osan näistä säädöksistä. Vallassa oleva hallitus on nostanut minimipalkkaa ja eläkkeitä. Mikäli se tulee uudelleen valituksi, niin nostaa se todennäköisimmin myös veroja. (Economist Intelligence Unit 2019.)

Vuodet 2018 ja 2019 ovat olleet Espanjan taloudelle jälleen kasvun aikaa. OECD:n (2019) mukaan maltillisen kasvun voidaan arvioida jatkuvan seuraavina vuosina. Kotimainen kysyntä ja kiinnostus erityisesti palvelutuotteita kohtaan kasvaa. Asuntojen kysyntä ja asuntomarkkinat laahaavat maassa yleisellä tasolla. Merkittävä riski talouskasvulle Espanjan näkökulmasta on Brexit, sillä Iso-Britannia on maan suurin vientikohde. Toteutuessaan tiukkoine rajoituksineen ilmiöllä tulee olemaan suuret vaikutukset maan turismiin, kulutusasteeseen ja työllisyyteen. Toteutuessaan Brexit koskettaa Espanjaa muutoinkin kuin vain lukuisten isobritannialaisten asukkaiden vuoksi, sillä Espanjassa sijaitsee Britannian merentakainen alue Gibraltar.

Erään Espanjassa toteutetun yrittäjyystutkimuksen (Devece, Peris-Ortiz & Rueda-Armengot 2016, 5366-5370) mukaan voidaan osoittaa, että taluskriisit antavat sysäyksen yrittäjyyteen ja oman yrityksen perustamiseen. Tutkimuksessa selvitettiin yrittämisen menestymisen edellytyksiä motiivien lähtökohdista kahdessa Espanjan taloustilanteessa, vuoden 2008 taluskriisin ja talouden elpymisen aikoina. Tutkimus osoitti, että vetotekijöiden perusteella yrittäjiksi päätyneet menestyivät taantuman aikana paremmin kuin talouden elpymisen tilanteessa. Vastaavasti tarvelähtöisesti yrittäjäksi ryhtyneet osoittautuivat vaikean taloustilanteen aikana tehottomiksi. Näin ollen voitiin johtaa, että polku yrittäjyyteen tulisi alkaa innovaatioista, sopivan liiketoimintamahdollisuuden ilmaantumisesta tai oikeasta markkinatilaisuudesta. Tutkimus osoitti myös, että vahvan taloustilanteen aikaan yrittäjien usko oman toiminnan mahdollisuuksiin saattoi olla harhaanjohtavaa ja liian optimistista. Käänteisesti johdettuna heikossa tai epävarmassa taloustilanteessa yrittäjät ovat varuillaan, jolloin heillä on realistisempi käsitys oman toimintansa mahdollisuuksista.

Iso-britannialainen pankki HSBC (2019) julkaisee vuosittain tutkimuksen, jossa mitataan sitä, missä maissa ulkomaiset työntekijät ovat tyytyväisimpiä. Espanja sijoittui vuoden 2019 tutkimuksessa neljänneksi. Edellä olivat Sveitsi (1.), Singapore (2.) ja Kanada (3.). Espanja tarjoaa monelle kyselyyn vastanneelle erinomaisen elämänlaadun, sekä henkistä että fyysistä hyvinvointia ja miellyttävän ilmaston. Espanjaa pidettiin myös turvallisena. Tyytyväisyyttä lisäävinä tekijöitä mainittiin muun muassa integroituminen paikalliseen elämäntapaan ja -tyyliin ja Espanjan yleisesti rennompi suhtautuminen aikatauluihin.

Uuden Espanjan verosopimuksen myötä Suomen valtio sai tammikuusta 2019 alkaen oikeuden verottaa Espanjaan maksettavia yksityisen sektorin eläkkeitä. Tähän mennessä pysyvästi Espanjaan muuttanut eläkeläinen on voinut hyötyä Espanjan lievemmästä verotuksesta. Muutosvaiheessa eletään tällä hetkellä kolmen vuoden mittaista siirtymäkautta, jonka aikana nykyisen Espanjassa asuvan eläkeläisen yksityiseltä sektorilta saama eläke verotetaan vielä Espanjan verolain mukaisesti. (Palo 2018.) Mikäli eläke ei ole veronalaista tuloa Espanjassa, on vero tullut maksettavaksi Suomeen heti tammikuusta 2019 alkaen. Tällainen eläke voi olla esimerkiksi työkyvyttömyyseläke. Uudet Espanjaan muuttajat ovat maksaneet verot kuitenkin heti vuodesta 2019 alkaen sekä Espanjaan että Suomeen. Kaksinkertainen verotus poistetaan henkilön asuinvaltiossa, jolloin Suomesta saatavasta eläkkeestä maksettavasta verosta vähennetään Espanjaan maksettu vero. (Verohallinto 2018.) Tilanne on tämän opinnäytetyön tietoperustaa kirjottaessa ohjeista huolimatta epäselvä. Asiaa vaikeuttaa se, että Espanjassa veroprosentti selviää verovuoden lopussa. Espanjassa maksettavan veron osuuteen vaikuttaa Suomessa peritty vero ja päinvastoin. Pällekkäisyyksiä tulee varmasti, ja korjauksia tullaan epäilemättä hakemaan.

Espanjalaiset ovat innokkaita urheilijoita. Isot urheilutapahtumat ovat myös suosittuja. Vuonna 2017 tehdyn tutkimuksen (Instituto Nacional de Estadística 2019c) mukaan maan suosituin urheilulaji on jalkapallo. Toiseksi sijoittuu koripallo ja kolmanneksi metsästys. Golf oli vuonna 2017 Espanjan neljänneksi suosituin urheilulaji myönnettyillä lisensseillä mitattuna. Myönnettyjä pelioikeuksia oli yli 270 000. Aktiivisia golfklubeja oli koko maassa lähes 600. Todellisuudessa golfin pelaajia saattaa maassa olla vuosittain enemmän, sillä pelioikeuksia ei aktiivisesti tarkasteta kentillä.

3.2.3 Torreviejan erityispiirteet eli alueellinen toimintaympäristö

Torrevieja lukeutuu Valencian itsehallintoalueeseen. Alueen suurimmat kaupungit ovat Valencia ja Alicante (Instituto Nacional de Estadística 2019b). Koska lait ja asetukset sää-

detään itsehallintokohtaisesti, poliittisten päätösten näkökulmasta on Torreviejan kaupungin sijaan mielekkäämpää ajatella Valencian itsehallintoaluetta. Jokainen kaupunki on velvollinen noudattamaan itsehallintoalueella tehtyjä päätöksiä esimerkiksi palvelujen aukiolojen suhteen.

Torreviejan verotettava keskiansio vuonna 2016 oli noin 935 euroa (Ayuntamiento de Torrevieja 2017). Keskiansio on matala ja on osittain selitettävissä alueen asukkailla, joista lähes 25 % on yli 64-vuotiaita (Ayuntamiento de Torrevieja 2020). Marja-Liisa Kurvinen (2014) laati keväällä 2014 selvityksen Torreviejassa ja sen lähialueilla asuvien suomalaisten taustatietoista, asumisolosta sekä suomalaisten käyttämistä palveluista. Selvityksessä tuli ilmi, että tällöin 82 % vastanneista suomalaisista oli yli 60-vuotiaita, eläkkeellä tai sen kynnyksellä. Yli puolet vietti Torreviejassa aikaa maksimissaan puoli vuotta vuodesta, eli nämä henkilöt eivät asuneet alueella vakituisesti. Suomalaisista palveluista vastaajat käyttivät eniten kauppa- ja kahvilapalveluita, minkä lisäksi remontti-, kunnostus- ja kauneudenhoitopalveluita ostettiin mielellään suomalaisilta.

Torreviejan kaupungin asukkaiksi oli heinäkuussa 2019 rekisteröitynyt 85 231 henkilöä. Näistä 50 111 oli espanjalaisia ja 35 120 muiden maiden kansalaisia. Ulkomaalaisia alueella on yhteensä 117 eri maasta, suurimpina ryhminä isobritannialaiset (4 806), venäläiset (4 023) ja ukrainalaiset (3 053). Ruotsalaisia kaupunkiin on rekisteröitynyt 1 182 henkilöä, norjalaisia 693 ja suomalaisia 551 asukasta. (Ayuntamiento de Torrevieja 2019.) Ulkomaalaisten paikallinen asukasprofiili poikkeaa koko maan profiilista, sillä Espanjan suurimmat ulkomaalaisryhmät ovat marokkolaiset ja romanialaiset (Instituto Nacional de Estadística 2019b). Torreviejan alueen väkimäärä on ollut laskussa, sillä vuonna 2013 kaupungissa oli asukkaita 105 205 henkilöä. Poismuuton lisäksi kaupunki on siivonnut asukaslistoiltaan sinne kuulumattomia henkilöitä. (Ayuntamiento de Torrevieja 2019.) Asukastilastojen ylläpito ei kerro alueen demografiasta kaikkea, mutta se luo yleiskuvan kansallisuuksien rakenteesta. EU-alueen vapaa liikkuvuus on saanut aikaan sen, että moni oleskelee kaupungissa ilman, että näkyy asukkaana tilastoissa. Torreviejan lähellä sijaitseva Orihuelan kaupunki, johon myös Orihuela Costa kuuluu, ei ylläpidä Torreviejan kaupungin kaltaista yksityiskohtaisesti kansallisuuksittain jaoteltua asukastilastoa. On siis mahdollista selvittää Torreviejan ulkopuolisen alueen asukasprofiilia tarkasti.

Mikäli vapaasta liikkuvuudesta nauttiva EU:n kansalainen oleskelee kaupungissa yli kolme kuukautta, tulee hänen ilmoittautua kaupungin asukkaaksi kaupungintalolla. Tällöin henkilölle myönnetään empadronamiento eli hänet rekisteröidään alueen asukkaaksi. Mikään taho ei valvo ilmoittautumista eikä ilmoittautumisvelvollisuutta, joten virastot eivät pysty

tarjoamaan luotettavaa tietoa alueen asukasmääristä. Koska jokainen kaupunki ylläpitää asukasrekisteriä omalla tavallaan, ovat tilastot äärimmäisen pirstoutuneita.

Costa Blanca on merkittävä lomakohde Välimeren rannalla. Alue nauttii kolmesta erityyppisestä matkailusta: loma-ajan matkailusta, esimerkiksi kesä- ja talvilomien aikaan tehtävistä matkoista, massaturismista eli valmismatkoista ja loma-asunnoille suuntautuvasta matkailusta. Loma-aikaan alueelle saavutaan sekä omille loma-asunnoille että hotelleihin. (Martí Ciriquíán, Nolasco-Cirugeda & Serrano-Estrada 2018, 438-440.) Suomalaisten keskuudessa alue on heikommin tunnettu kuin etelärannikon Costa del Sol, osaksi siitä syystä, ettei alueelle tehdä Suomesta lainkaan valmismatkoja. Torreviejan matkailusyntä on ollut murroksessa viime vuosikymmenet ja jo 1980-luvulta lähtien kehittynyt vastaamaan keskiluokan matkustustarpeita. Myös moni pohjoismaalainen omistaa Torreviejassa loma-asunnon, joka on käytössä näin ollen vain osan ajan vuodesta. Lomakotien omistamisen kautta alueelle on syntynyt useita uusia matkailutuotteita ja -palveluita. (Martí Ciriquíán ym. 2018, 438-440.)

Torreviejan alueen asunnoista noin 50 % on loma-asuntoja (Martí Ciriquíán ym. 2018, 439). Tämä luo merkittävän omaleimaisuuden alueen matkailulle, liikkuvuudelle ja liiketoimintamahdollisuuksille. Yksi alueen matkailumotiiveista myös Costa Blancalla ja Alicanten maakunnassa on golf. Alicanten maakunnassa on 19 aktiivista golfkenttää (Turisme Comunitat Valenciana 2020).

Vuoden 2008 talouskriisi vaikutti Torreviejan alueen rakentamiseen, ja alueella on edelleen paljon keskeneräisiä rakennuksia ja liiketiloja. Joidenkin liiketilojen kohdalla esiintyy vuokraan liittyviä kannustimia, mikäli yrittäjä vuokraa keskeneräisen tilan ja kunnostaa sen liiketoimintakuntoon. Parhaimmillaan yrittäjä voi saada liiketilan etukäteen sovituksi ajaksi vain juoksevien kulujen hinnalla.

Rakennusala elää uutta kasvukautta, mikä luo haasteita vanhemman rakennuskannan myymiselle ja vuokraamiselle. Alicanten maakunnassa, johon Torrevieja kuuluu, on rakentaminen ollut nousujohteista kuusi vuotta peräkkäin. Rakentaminen keskittyy lähinnä rannikkoalueen kuntiin, Alicanteen, Torreviejaan, etelän Orihuela Costalle ja Pilar de la Horadadaan sekä pohjoisen Guardamar del Seguraan. Vuonna 2018 aloitettiin Torreviejassa 873 uuden asunnon rakentaminen, mikä on 32 % enemmän kuin edellisvuonna. Asunto myydään keskimäärin 8,3 kuukaudessa. Joka kolmas uusi asunto myydään alle vuodessa. (Navarro 2019.)

Torre viejan alueella asuvien ja lomailevien ihmisten kesken toimii ainakin 20 suomenkielistä Facebook-ryhmää. Suomalaisilla on mahdollisuus liittyä myös muunkielisiin ryhmiin. Maaliskuussa 2020 toiminnassa olivat ainakin seuraavat ryhmät:

- Yleiset keskusteluryhmät: Torre vieja.info, Torre vieja.fi-keskustelut, Torre viejan äidit, Torre viejan ja lähiympäristön suomalaiset sekä Suomalaiset lapsiperheet Torre viejassa
- Kirpputoriryhmät: Costa Blancan kirpputori, Costa Blancan FB-kirppis ja Costa Blanca Osta ja Myy
- Harraste- ja vapaa-ajan ryhmät: Aktiivi Torre vieja, Torre viejan rantaliikunta, Koiran kanssa Torre viejassa, Hätäkaljat Torre vieja, Torre viejan eläimet ja kasvit luonnossa ja puutarhassa sekä Torre viejan aktiiviset yhdessä
- Palvelu-, uutis- ja tapahtumaryhmät: Costa Blancan palvelut, Torre viejan suomalaiset palvelut, Costa Blancan työpaikat, Torre vieja & Orihuela Costa terveys, kaukaus ja hyvä olo sekä Torre viejan suomalaiset tapahtumat, Costa Blancan Uutiskanava

Ryhmien kautta saa ajantasaista tietoa lähes mistä aiheesta tahansa, mutta vastuu tiedon oikeellisuudesta on lukijalla. Facebookissa toimivien palstojen lisäksi neljä aikakauslehteä koskettaa elämää Torre viejassa: Uusi Costa Blanca, Costa Alegre, SE (Suomalainen Espanjassa) ja Olé. Kahdessa jälkimmäisessä julkaisussa on aiheita myös yleisesti Espanjassa asumisesta ja Espanjasta.

3.3 Yrityksen ulkoisen toimintaympäristön muut analyysikohteet

Makrotason toimintaympäristön ilmiöiden jälkeen tarkastelen yrityksen ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksia, uhkia sekä liiketoiminnan riskejä.

3.3.1 Toimintaympäristön vaikutukset yrityksen mahdollisuuksiin ja uhkiin

Ulkoisen toimintaympäristön kautta yrittäjä joutuu käsittelemään useita liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä, joista voi muodostua mahdollisuuksia tai uhkia. Näkökulma on aina subjektiivinen ja sama asia voi muodostaa katselukulman mukaan niin mahdollisuuden kuin uhankin. Mahdollisuuksia ja uhkia analysoitaessa voidaan soveltaa perinteistä SWOT-analyysiä, jossa mahdollisuudet (O, opportunities) ja uhat (T, threats) viittaavat yrityksen liiketoimintaympäristöön. Analyysityökalun vahvuudet (S, strenghts) ja heikkoudet (W, weaknesses) ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, eikä niihin oteta kantaa tässä opinnäytetyössä. SWOT-analyysin tarkoitus on analysoida toimintaympäristöön vaikuttavia, usein tulevaisuuden tekijöitä ja analyysista johdettujen johtopäätösten perusteella luoda yritykselle toimintasuunnitelma. (Vuorinen 2013, 88-89.) Olen koonnut tähän opinnäytetyöhön Torre viejan erityispiirteistä johdettuja mahdollisuuksia ja uhkia. Havainnot perustuvat omiin havaintoihini ja pohdintoihini alueen toiminnasta.

Torreviejan ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuudet:

- Kiinteistökaupan kasvu erityisesti ruotsalaisten, norjalaisten ja islantilaisten keskuudessa
- Uudisrakentaminen ja sitä kautta alueen positiivinen ennuste
- Golfen suosion kasvu
- Alueen terveyttä edistävä paikallisilmasto
- Alueen monikulttuurisuus, kansallisuuksien ja sitä kautta kuluttajakunnan kirjo
- Monikulttuurisuuden kautta olemassa olevat monet kansalliset yhteisöt
- Alueen tunnettuus, mutta samalla koskemattomuus Espanjassa aikaisemmin matkailleelle
- Saavutettavuus Alicanten ja Murcian kansainvälisten lentokenttien kautta
- Suomalaiset asiakkaat keskittyneet maantieteellisesti pienelle alueelle (Torreviejan lisäksi Orihuela Costa)
- Suomeen verrattuna edullinen hintataso
- Aluetta pidetään turvallisena
- Mahdollisuus tuoda uusia palveluita markkinoille, kilpailun vähyys

Torreviejan ulkoisen toimintaympäristön uhat:

- Toiminnan ja matkustuksen sesonkiluontoisuus
- Riippuvuus lentoliikenteestä, lentoyhtiöiden taloudelliset haasteet ja konkurssit
- Vakituisesti alueella asuvien suomalaisten vähyys
- Toimijoiden yleisesti heikko kielitaito, esimerkiksi suomalaisten palveluntuottajien ruotsin osaaminen on puutteellista
- Yleinen hintojen nousu
- Asuntojen hintojen nousu
- Golfen suosion lasku pelioikeuksien hintojen nousun myötä
- Brexit ja isobritannialaisten mahdollinen poistuminen markkinoilta
- Nopeat muutokset lainsäädännöllisessä ympäristössä
- Liiketoiminnan epäammattimaisuus ja yrittäminen ilman asianmukaista koulutusta, lupia tai kokemusta, yritystoiminnan aloituksen helppous tämän kautta
- Alueelle tyypilliset luonnonmullistukset: tulvat ja maanjäristykset
- Asiakasuskollisuus oman kansallisuuden kautta

3.3.2 Riskienhallinnalla vakautta yritystoimintaan

Yrityksen toimintaan liittyy riskejä, jotka voivat olla yllättäviä, toimintaa uhkaavia tekijöitä tai sattumuksia. Riskit voivat olla turvallisuuteen liittyviä, taloudellisia tai toiminnallisia uhkatekijöitä tai yleisiä epävarmuustekijöitä. Lähes kaikkiin riskeihin voi vaikuttaa ja yrittäjän tulee olla varautunut riskeihin jo yritystä perustaessaan. Riskien ennakointi edellyttää niihin perehtymistä ja käytännön toimia hankitun tiedon perusteella. (Kainlauri 2007, 117.)

Riskienhallinnalla tarkoitetaan johtamistyötä, jolla pyritään varmistamaan yrityksen jatkuvuus, kannattavuus ja henkilöstön hyvinvointi yrityksessä. Se on riskien tunnistamista, analysointia ja niihin varautumista. Riskienhallinta alkaa riskien kartoittamisella, jolloin riskitilanteiden oivaltaminen korostuu. Riskienhallintaan osallistuu koko yritys ja sen tulee olla suunnitelmallista, järjestelmällistä ja ennakoivaa toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen välttämiseksi. (Viitala & Jylhä 2013, 285-287.)

Kainlauri (2007, 119) piirtää riskienhallinnan kuvion 4 mukaiseksi prosessiksi, joka alkaa riskien tunnistamisella ja luokittelulla.



Kuvio 4. Riskienhallinnan prosessi (mukaillen Kainlauri 2007, 119)

Riskienhallintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan, eli selvitetään riskitilanteet, mitä voi sattua, miksi ja millä seurauksilla. Vaiheessa arvioidaan myös se, kuinka suuria riskit sattuessaan liiketoiminnan kannalta ovat. Riskit luokitellaan, eli arvioidaan, mitkä riskit ovat suurimmat ja mitkä pienimmät. Seuraavaksi suunnitellaan riskien torjuntatoimenpiteet ja mietitään, miten vahingot voitaisiin välttää tai seurauksia minimoida. Toisessa vaiheessa tehdään konkreettisia toimenpiteitä riskien vähentämiseksi. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan toimintamalli, miten vahingon sattuessa toimitaan ja miten vahingosta toivutaan. Viimeisessä vaiheessa tarkastellaan ja arvioidaan tapahtunutta. Riskienhallintaa päivitetään tarvittaessa ja selvitetään, vastaako toiminta tämän hetken tai lähitulevaisuuden haasteita. (Kainlauri 2007, 119.)

3.3.3 Riskienhallinta alkaa riskien tunnistamisesta ja luokittelusta

Riskienhallinnan ensiaskeleet ovat riskien tunnistaminen ja luokittelu. Oikeiden riskien löytäminen on riskienhallintaprosessin ja koko yritystoiminnan kannalta kriittistä; riskeihin ei voida varautua, jos niitä ei tunnisteta. (Viitala & Jylhä 2013, 288.) Riskien luokittelutapoja on useita.

Yksi tapa on jakaa riskit liike- ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit liittyvät yritystoimintaan ja markkinoihin, jolloin tunnusomaista on voiton tai tappion mahdollisuus. Vahinkoriskit puolestaan kohdistuvat liiketoiminnan eri osa-alueisiin. Liikeriskejä voivat olla esimerkiksi asiakkaiden maksuvaikkeudet, kilpailijan toiminnan vaikuttaminen liiketoimintaan tai muutokset ympäristötekijöissä, esimerkiksi lainsäädännössä. Vahinkoriskejä ovat murrot ja ilki-valta, omaisuusvahingot, vahingonkorvausvaatimukset ja henkilöriskit, esimerkiksi sairastuminen, yrittäjän oma työkyvyttömyys tai työvoiman siirtyminen kilpailijalle. (Hesso 2015, 180-182.)

Toinen tapa on luokitella riskit riskilähteen mukaan. Tällöin riskit voivat olla liike-, henkilö-, tieto-, omaisuus-, tuote-, sopimus- ja vastuuriiskejä tai ympäristö- tai rikoriskejä. Selkein

ja ytimekkäin tapa lienee kuitenkin jakaa riskit liiketoiminnan osa-alueiden mukaan, jolloin riskit voidaan jakaa strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Strategiset riskit ovat tapahtumia, jotka vaikuttavat yritykseen pitkän tähtäimen aikavälillä. Strategiset riskit liittyvät toimintaympäristön epävarmuustekijöihin. Taloudelliset riskit kattavat paitsi rahaa, myös sopimuksiin kuuluvat riskit. Operatiiviset riskit liittyvät yrityksen päivittäiseen toimintaan ja ovat yrityksen sisäisiä riskejä. Operatiivisia riskejä ovat muun muassa henkilöstöön, johtamiseen ja sisäisiin prosesseihin liittyvät riskit. Vahinkoriskit liittyvät erilaisiin vahinkotilanteisiin, esimerkiksi työtapaturmiin, toimitiloihin tai luonnonkatastrofeihin. (Viitala & Jylhä 2013, 288.)

Olennaista riskien luokittelussa ja arvioinnissa on valita johdonmukainen tapa luokitella riskit, ymmärtää ne ja määritellä riskien merkitys eli taso. Yrittäjän tulee arvioida, mitkä riskit hän kantaa itse ja mitkä ovat toteutuessaan niin kalliita, että niiden minimoimisesta tai poistamisesta kannattaa maksaa esimerkiksi vakuutuksin tai joidenkin yritystoimintojen ulkoistamisella. Riskien toteutumisesta aiheutuvien kustannusten arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä kuten kustannushyötyanalyysia. Tällöin verrataan riskin toteutumisen kokonaisvaikutuksia riskin ottamisesta koituviin hyötyihin. (Hesso 2015, 181.)

Mitä pienemmäksi riskien toteutumisen todennäköisyys halutaan, sen korkeammat ovat kustannukset (Salo 2014, 112). Yritys voi pienentää riskin mahdollisuutta laatimalla kattavan liiketoimintasuunnitelman ja tekemällä laajan riskianalyysin. Riskianalyysin avulla yrittäjä tunnistaa vahinkoriskien todennäköisyydet ja ymmärtää niiden vaikutukset liiketoimintaan. Riskejä voi pienentää myös tehostamalla sisäisiä prosesseja, esimerkiksi henkilöstöä kouluttamalla. Riskin voi myös jakaa, esimerkiksi hankkimalla rahoitusta useammalta taholta tai käyttämällä useampaa tavarantoimittajaa. (Hesso 2015, 181-184.) Muita riskienhallintakeinoja ovat riskiin varautuminen ja riskin välttäminen kokonaan. Riskiin varautumista on esimerkiksi sammutusvälineiden sijoittaminen toimitiloihin. Riskejä voidaan välttää esimerkiksi olemalla ryhtymättä riskillisenä nähtyyn yhteistyökuvioon tai tarkistamalla asiakirjat lakimiehen kanssa. (Viitala & Jylhä 2013, 291-292.)

4 Tutkimusprosessin kuvaus

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tunnistaa ja kuvata palvelualan yrittäjyyden edellytyksiä sekä ymmärtää palvelualan yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä suomalaisen palvelualan yrittäjän näkökulmasta Espanjan Torreviejassa. Opinnäytetyön tavoite on näin ollen tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa valitsemastani ilmiöstä. Opinnäytetyö ei pyri tutkimustulosten yleistettävyyteen, vaan kuvaamaan ja ymmärtämään kattavasti ja monipuolisesti Torreviejan toimintaympäristöä ja yrittäjyyden ilmiötä kaupungin alueella. Valitsin näiden seikkojen perusteella tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi tapaustutkimuksen.

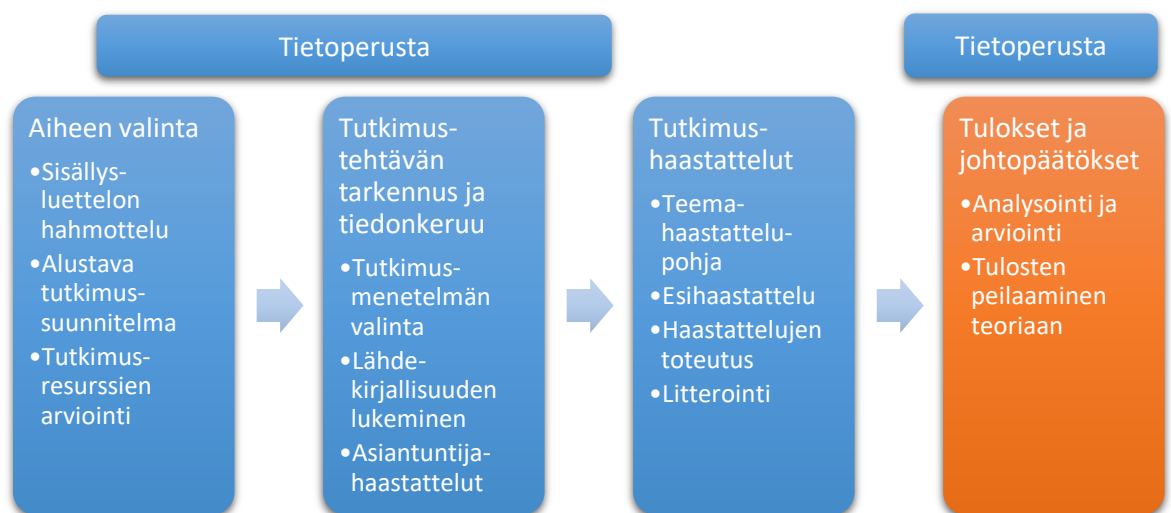
Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 36-37, 52-54) painottavat, että tapaustutkimuksessa kohdetta tai ilmiötä tutkitaan perusteellisesti sen omassa ympäristössä; selvitetään, miten ja millä edellytyksillä jokin asia tapahtuu. Olennaista on, että tutkittava kohde ymmärretään tietyssä kokonaisuutena tai tapauksena. Kyseessä voi olla esimerkiksi maantieteellinen alue tai rajattu ryhmä. Tutkimuksen pyrkimys on tuottaa ratkaisu- tai kehitysehdotuksia ja uutta tietoa kehittämisen tueksi, mutta muutoksia ei tutkimuksen yhteydessä viedä vielä täytäntöön.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen menetelmän sillä perusteella, että tutkittava kohde on uusi, eikä aiheesta ole olemassa paljonkaan tietoa ennalta. Lisäksi koska tutkimuksen tarkoitus on tuottaa yksityiskohtaista tietoa valitusta ilmiöstä, koin etten olisi saavuttanut tavoitetta määrällisin menetelmin. Kanasen (2008, 30-32) mukaan laadullinen menetelmä sopii tilanteisiin, joissa tutkimuskohdetta ei ole kartoitettu aikaisemmin tai siitä halutaan luoda mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaus. Mitä huonommin tutkittava kohde tunnetaan ennalta, sitä perusteellisempaa on käyttää laadullista tutkimusmenetelmää. Kaikkia alueen yrittäjiä ei ollut mahdollista saada tutkimukseen mukaan, enkä näin ollen nähnyt tässäkin suhteessa kvantitatiivista menetelmää mielekkäänä enkä tarkoituksenmukaisena.

Opinnäytetyöni on toteutettu toukokuun 2019 ja huhtikuun 2020 välisenä aikana. Tutkimusaiheen mietintäprosessi käynnistyi jo talvella 2019. Pohdin aihealueita niin opinto-ohjaajani kuin myöhemmin opinnäytetyön ohjaajanikin kanssa. Ensimmäinen suunnitelmani oli laatia toteutettavuustutkimus, jonka teoria osoittautui kuitenkin omiin tarpeisiini liian laajaksi ja kankeaksi. Ajatuksissani oli pitkään myös liiketoimintasuunnitelman teko, omien yrittäjäaikaiteitteni vuoksi. Tutkimuksen alkuvaiheessa oli kuitenkin epävarmaa, päädynkö Torreviejan alueelle yrittäjäksi. Lisäksi olin laatinut liiketoimintasuunnitelman hierojaopintojeni yhteydessä. Uuden suunnitelman laatiminen ei näin ollen tuntunut mielekkäältä eikä hyödylliseltä. Kiinnostukseni yrittäjätoimintaa kohtaan muokkasi ja tarkensi tutkimusaiheen

suuntaa niin, että se ohjasi minut tutkimaan olosuhteita ennen liiketoimintasuunnitelman laatimista. Tätä tuki kiinnostukseni tutustua Espanjaan ja Torreviejan ympäristöön tutkimuksen keinoin. Aiheen valintaa ohjasi lopulta siis hyvin henkilökohtainenkin tavoite: verkostoituminen ja tutustuminen uuteen, tulevaan asuinmaahani. Opinnäytetyöni edetessä toiveekseni muodostui myös ammatillistaa yrittäjätoimintaa ja liiketoiminnan strategista ymmärrystä alueella.

Opinnäytetyön ohjaajani pyysi minua lähettämään ensimmäisen version sisällysluettelosta toukokuussa 2019, jolloin ensimmäinen versio tutkimuksen rakenteesta konkretisoitui. Aloitin teoriaan tutustumisen ja tietoperustan kirjoittamisen kesäkuussa 2019. Heinäkuussa 2019 laadin kevyen tutkimussuunnitelman sisältäen tutkimuksen aikataulun, tavoitteet, menetelmät ja resurssien suunnittelun. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 54) mukaan suunnitelma auttaa tutkijaa näkemään, mistä vaiheista tutkimus koostuu. Itselleni tutkimussuunnitelman tärkein anti oli aikataulun suunnittelu ja kirjaaminen sekä tutkimuskohteen ja -menetelmien tarkennus. Suunnitelman avulla hahmotin sen, mitä tutkimus tulee koskemaan. Pystyin myös täsmentämään, keitä yrittäjiä haluan tutkimuksessani haastatella. Tutkimussuunnitelman avulla pystyin myös varaamaan resurssini tutkimuksen tekoon, jotta se valmistuisi tavoitteen mukaisessa aikataulussa. Säilytin tutkimussuunnitelmani kirjoitusprosessin rinnalla ja päivitin sitä tarvittaessa tutkimuksen edetessä. Olen kuvannut tutkimusprosessini seuraavassa kuviossa 5:



Kuvio 5. Tutkimusprosessini

Tutkimusaiheeni tarkentui lopullisen aiheen ympärille elokuussa 2019, opinnäytetyöohjaajani ensimmäisen palautteen myötä. Keräsin tietoa tietoperustaa varten ja kirjoitin sitä loka-marraskuulle 2019 saakka, kunnes toteutin tutkimus-haastattelut. Tähän mennessä

tutkimustehtävä sekä tutkimuskysymykset olivat löytäneet myös lopullisen muotonsa. Tietoperustan tarkistaminen tuli ajankohtaiseksi jälleen tutkimustuloksia analysoidessani ja tulkitessani.

Alusta alkaen minun oli tarkoitus tutkia omaan tulevaisuuteeni vaikuttavaa tekijää, eli hierontaa-alan yrittäjyyttä ja sen edellytyksiä. Tämä näkökulma kulki työssä mukana pitkään, helmikuulle 2020 saakka, mutta loppua kohden ymmärsin, että ilmiötä olisi äärimmäisen vaikea tutkia luotettavasti. Mikäli olisin keskittynyt vain hieronta-alan yrittäjyyteen, olisi se myös ollut aivan liian suppea tutkimusalue ottaen huomioon, että Torreviejan alueella toimii vain kaksi suomalaista urheiluhierojaa. Ymmärsin myös, etteivät hieronta-alan erityispiirteet toisi tutkimukselle merkittävää lisäarvoa. Tutkimusta varten haastattelin 11 suomalaista palvelualan yrittäjää Torreviejassa. Haastattelujen tuloksia käsitellään tutkimustuloksissa. Tutkimushaastattelujen lisäksi haastattelin kolmea eri toimialan asiantuntijaa saadakseni yksityiskohtaista tietoa alueen erityispiirteistä. Näiden haastattelujen avulla saatua tietoa olen hyödyntänyt opinnäytetyöni tietoperustassa.

Toteutin tutkimuksen suomalaisen palvelualan yrittäjän näkökulmasta Espanjan Torreviejassa. Pohdin pitkään kysynnän mukaan ottamista tutkimukseen, jolloin olisin selvittänyt yrittäjyyden edellytyksiä myös asiakkaan ja kysynnän näkökulmasta. Päätin kuitenkin luopua asiakasnäkökulmasta tutkimushaastattelujen toteutuksen jälkeen. Koska tutkin yrittäjyyden edellytyksiä yleisesti, enkä tietyn tuotteen tai palvelun näkökulmasta, olisi kysynnän selvittäminen laajentanut tutkimusta liikaa. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, etteivät erityisesti suomalaisten asiakkaiden odotukset aina kohtaa paikallisten toiminta- tai toimitusmahdollisuuksien kanssa. Odotukset voivat olla epärealistisia. Esimerkiksi remonttipalveluiden kohdalla asiakas saattaa odottaa nopeampaa aikataulua kuin mitä se on paikallisen sidosryhmäverkoston vuoksi mahdollista. Monissa käytännön asioissa on Suomeen verrattuna eroa, eikä asiakkailla ole aina tiedossa maakohtaisia eroavaisuuksia. Torreviejassa on vain reilu 500 suomalaista vakituista asukasta, jolloin luotettavan asiakasnäkökulman selvittäminen on epävarmaa. Asiakkaiden vaihtuvuus alueella on suurta, minkä vuoksi kysyntä elää jatkuvasti. Vaihtuvuuteen vaikuttavat lisäksi makro- ja markkinataloudelliset tekijät sekä poliittiset tekijät, joita pohditaan PESTE-analysissä. Näiden tekijöiden lisäksi sesonkivaihtelut vaikuttavat kysyntään alueella merkittävästi. Kysynnän selvittäminen vaatisi näin ollen tarkkaa ja laajaa selvitystä asiakkaiden odotusten näkökulmasta. Tämän lisäksi tulee muistaa, ettei kysynnän tutkiminen Torreviejan kaltaisen monikulttuurisen kaupungin alueella rajoitu vain suomalaisiin kuluttajiin. Tutkimuksessa tuli ilmi, ettei liiketoimintaa pysty harjoittamaan ympärivuotisesti, mikäli segmentoi vain suomalaisiin asiakkaisiin. Tämä seikka huomioon ottaen kysynnän selvittämisessä tulee pitää mielessä

muun muassa kulttuurierot, erovaisuudet kulutuskäyttäytymisessä ja eri kansallisuuksien vuorokausirytmit.

Kamensky (2014, 77) muistuttaa, ettei asiakaslähtöisyys takaa yritykselle edelläkävijän roolia. Asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen tuijottaminen saattaa johtaa yrittäjän keskittymään liikaa nykytilanteeseen: siihen, mitä asiakas haluaa, eikä mitä hän tarvitsee. Mikäli yrittäjä keskittyy vain olemassa oleviin asiakkaisiin, jäävät muut segmentointimahdollisuudet näkemättä. Nämä niin kutsutut ei-asiakkaat saattavat muodostaa ison osan kokonaiskysynnästä. Kamenskyn ajatukset asiakaslähtöisyydestä vahvistivat omaa käsitystäni siitä, että kysynnän selvittäminen vaatii erillisen tutkimuksen.

4.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tapaustutkimus liitetään toiminnan tutkimukseen, minkä vuoksi yhtenä tyypillisenä aineistonkeruumenetelmänä on haastattelu. Haastattelutilanteessa tutkittavilla henkilöillä on mahdollisuus selittää ja kuvata tutkimuskohteena olevaa ilmiötä itse. (Ojasalo ym. 2015, 55.) Haastattelu luetaan myös yhdeksi laadullisen tutkimuksen yleisimmäksi aineistonkeruumenetelmäksi. Haastattelu toteutetaan yhdessä sovitusti, jolloin luvan annettuaan haastateltava harvoin tilanteesta enää kieltäytyy. Haastattelussa tutkittavalla on mahdollisuus tuoda ilmi näkemyksensä tutkijalle vapaasti. Tilanne on suotuisa varsinkin, jos ilmiöstä on ennalta vain vähän tietoa. Haastattelun huono puoli on se, että se vie aikaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62-64.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 62) mukaan haastattelun idea on yksinkertainen: kun tutkija haluaa tietää miten tai mitä joku ihminen ajattelee, hän kysyy sitä tältä itseltään. Valitsin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun tämän tekijän lisäksi sen joustavuutensa ansiosta. Koin että haastattelujen etu on aito vuorovaikutus haastateltavan kanssa. Haastattelu ja sen luoma tilanne mahdollistaa kysymysten tarkentamisen, väärinkäsitysten välittömän oikaisun sekä tarvittaessa kysymysten toiston (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63).

Vaikka asiantuntijahaastattelua ei aina pidetä omana haastattelulajinaan, nostan sen tässä tutkimuksessa yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tähän tutkimukseen valitut asiantuntijat tarjosivat tutkimuksen kannalta sellaista tietoa, joka olisi minulta muuten jäänyt saamatta. Asiantuntijana voidaan pitää sellaista henkilöä, jolla on tutkittavasta ilmiöstä erityistä tietoa, joka maallikolta puuttuu. Asiantuntijuus voi olla esimerkiksi ammattiperusteista: se ei välttämättä ole pysyvä ominaisuus, vaan muodostuu toiminnassa tai vuorovai-

kutuksessa toimenkuvan tai aseman kautta. Asiantuntijaryhmä voi muodostua organisaatioiden lisäksi tietyn kokemuksen kartuttaneista ihmisryhmistä, esimerkiksi yrittäjistä, yhteisöistä tai tietyn alan työntekijöistä. Tutkimuksen kannalta olennaista on määritellä tutkimusaiheen näkökulmasta olennainen asiantuntijuus. Tutkimuskohde ja tutkimuksen tarkoitus määrittävät, ketkä ovat milloinkin asiantuntijoita. (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 181-182.) Asiantuntija ei henkilönä ole kiinnostuksen kohde, vaan olennaista on se tieto, jota asiantuntijalla oletetaan olevan. Asiantuntijahaastattelun merkitys korostuu, mikäli tutkittava aihe on pirstoutunut tai tietoa on saatavilla huonosti. (Alastalo & Åkerman 2010, 373, 376.)

Toteutin kolme asiantuntijahaastattelua elo-marraskuun 2019 välisenä aikana. Räättelöin jokaiselle asiantuntijalle oman haastattelurungon, joka noudatti puolistrukturoidun teemahaastattelun rakennetta. Haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia ja keskustelunomaisia. Ensimmäinen asiantuntija edusti hieronta-alan yrittäjyyttä. Yrittäjä on toiminut alueella noin viisi vuotta. Haastattelun tarkoitus oli kerätä asiantuntijalta tietoa hieronta-alan toiminnasta Espanjasta ja alan eroavaisuuksista Suomen ja Espanjan välillä. Tämän haastattelun kautta saadut tiedot jäivät opinnäytetyössä lopulta hyödyntämättä, kun tein päätöksen luopua hieronta-alan näkökulmasta työssäni. Toinen asiantuntija oli Espanjassa lakimieheksi ja viralliseksi kielenkääntäjäksi kouluttautunut asianajaja, joka on asunut Torreviejassa yli 20 vuotta. Asiantuntija kertoi avoimesti yrityksen perustamiskäytännöistä Torreviejassa, yrittäjän kulurakenteesta ja riskeistä. Kolmas asiantuntija toimii Espanjan suomalaisten yrittäjien yhdistyksen, AEFEn varapuheenjohtajana. Hän kertoi yhdistyksen tarkoituksesta, tavoitteista ja toiminnasta. Asiantuntija on saapunut Torreviejaan ensimmäisen kerran jo 1990-luvulla, mutta asuu vakituisesti Suomessa. Asiantuntijahaastattelut olivat antoisia ja toivat kaivattua tietoa tutkimuksen tietoperustaa varten. Asiantuntijahaastatteluja varjostivat hieman aikataululliset haasteet. Osa suunnitelluista haastatteluista jäi tekemättä. Näiden haastattelujen kautta mahdollisesti saatu tieto on pyritty keräämään muualta luotettavista lähteistä.

Valitsin opinnäytetyössäni haastattelumenetelmäksi teemahaastattelun, joka rakentuu etukäteen määriteltyjen teemojen mukaan. Teemahaastattelu on rakenteeltaan puolistrukturoitu ja menetelmän etuna on se, ettei tarkkaa tai ennalta määrättyä kysymyksen muotoa tai järjestystä ole. Haastateltavan vastauksiin perustuen tutkija voi pyytää haastateltavaa syventämään joitakin vastauksiaan tai pyytää perusteluja tietyille väittämille. Teemahaastattelussa tutkija pyrkii löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64.)

Toteutin tutkimushaastattelut marras-joulukuussa 2019. Tutkimushaastatteluiden teemat perustuvat opinnäytetyöni tietoperustaan (liite 1). Ensimmäisen haastattelun toteutin marraskuun alkupäivinä. Tein yhden esihaastattelun ennen ensimmäistä tutkimushaastattelua. Esihaastattelun tarkoitus oli nähdä, miten haastattelukysymykset toimivat käytännössä ja kuinka paljon aikaa tilaisuuteen olisi hyvä varata. Hirsjärvi ja Hurme (2015, 72) painottavat, että esihaastattelulla on hyvä testata haastattelurunkoa, kysymysten järjestystä ja muotoa. Toteuttamani esihaastattelu sujui ajallisen tavoitteen mukaisesti, noin tunnissa. Kysymysten esittämisjärjestys noudatti teemahaastattelurungon järjestystä. Haastattelun perusteella tarkensin yhtä kysymyksenasettelua, joka osoittautui esihaastattelutilanteessa epämääräiseksi ja vaikeaksi tulkita. Haastattelun aikana huomasin myös, että joukossa oli suljettuja kysymyksiä. Esihaastattelun ansiosta karsin kaikki suljetut kysymykset pois ja muokkasin ne avoimiksi. Esihaastattelun myötä opin myös olemaan ohjaamatta vastausta kysymyksen asetelulla ja antamaan haasteltavalle riittävästi aikaa miettiä vastaustaan.

Tutkimushaastatteluja toteutin yhteensä seitsemän kappaletta. Kolme haastatteluista oli yksilöhaastatteluja ja neljä parihaastatteluja. Tutkimukseen osallistui siis yhteensä 11 suomalaista palvelualan yrittäjää. Parihaastattelut muodostuivat pariskunnista, joiden molemmat osapuolet toimivat yrittäjinä yhteisessä yrityksessä. Parihaastattelu sopi tilanteeseen mielestäni hyvin, sillä pariskunnat onnistuivat täydentämään toisiaan haastattelun aikana. Parihaastattelu luetaan ryhmähaastattelun alalajiksi. Sitä voidaan käyttää juuri sellaisessa tutkimuksessa, jossa avioparia haastatellaan molempia koskevasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 61.) Muistutin jokaiselle haastateltavalle haastattelun alussa haastattelun luottamuksellisuudesta ja pyysin luvan haastattelun äänittämiseen.

Toteutin niin asiantuntija- kuin tutkimushaastattelut pääsääntöisesti haastateltavien kotona tai työpaikalla kasvotusten. Yksi asiantuntijahaastattelu toteutettiin puhelimitse, sillä olin haastattelun aikaan Suomessa. Kaikki tutkimushaastattelut tehtiin kasvotusten Torreviejan alueella. Kaksi muuta asiantuntijahaastattelua tehtiin tutkimushaastattelujen tapaan kasvotusten Torreviejassa. Tavoitteeni oli valita turvallinen ja luotettava ympäristö haastateltavalle. Kaksi haastattelua toteutettiin kahvilassa, joskin varmistin että tila oli rauhallinen ja haastattelujen äänittäminen ilman häiriöitä mahdollista. Lähes jokaisen haastattelun jälkeen jatkoin haastateltavien kanssa vapaamuotoista keskustelua, jota en äänittänyt. Jälkikäteen tämä osoittautui tutkimuksen kannalta virheeksi. Joissain keskusteluissa palattiin takaisin tutkimusaiheeseen ja esille tuli tutkimuksen kannalta uutta tietoa. Tilanne pisti minut pohtimaan, että epäonnistuinko haastattelun luottamuksellisuuden kuvan luomisessa vai kysymyksenasettelussa. Tilanne olisi saattanut olla vältettävissä, jos olisin antanut haastateltaville enemmän aikaa tai ohjeita valmistautua. Olisin myös saattanut saada

haastateltavat rentoutumaan kertomalla haastattelun alkuun myös omia kokemuksiani yrittämisestä. En halunnut kuitenkaan ohjata haastateltavia millään tavalla, vaan annoin heidän vapaasti kertoa omista näkemyksistään haastattelutilanteessa.

4.2 Kohdejoukon valinta

On tärkeää, että tutkittavat henkilöt tuntevat tutkittavan ilmiön mahdollisimman hyvin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63). Näin monesti on, jos tutkittavilla henkilöillä on omakohtainen kokemus tutkittavasta aiheesta (Vilka 2015, 88). Valitsin opinnäytetyössä toteutettavaan tutkimukseen suomalaisia palvelualan yrittäjiä, jotka toimivat vähintään Torreviejan alueella. Yrittäjillä tuli olla oma liikeyritys, toiminimi tai osakeyhtiö. Heidän tuli olla toiminut alueella vähintään yhden vuoden ja palvella ainakin suomalaisia asiakkaita. Kaikilla haastatteluun suostuneilla oli joko espanjalainen toiminimi, autónomo-status tai pienesakeyhtiö S.L., Sociedad Limitada. Yrityksessä työskenteli yrittäjän lisäksi maksimissaan 3 henkilöä. Haastateltavat edustivat eri toimialoja: kiinteistön yllä- ja kunnossapitopalveluita, kiinteistöväilytystä, kauneusala, ravintola- ja cateringtoimintaa sekä matkatoimistoalaa. Tuorein yrittäjä oli toiminut alueella reilun vuoden, pisimmillään haastateltavalla oli 30 vuoden työkokemus toimialueelta. Jokainen yrittäjä oli muuttanut Suomesta Espanjaan jossain elämänsä vaiheessa, eli kaikki ovat syntyneet ja asuneet myös Suomessa.

Haastatteluja ei ollut mahdollista toteuttaa koko perusjoukolle, eli kaikille Torreviejan suomalaisille palvelualan yrittäjille. Valitsin tutkimukseen yrittäjiä useilta eri palvelualoilta monipuolisen ja luotettavan näkökulman saavuttamiseksi. Haastateltavien valinnassa hyödynsin omaa yrittäjäverkostoani, jonka olin ehtinyt nopeasti luomaan oman yrittäjätaipaleeni alkumetreillä. Huomasin, että toteutin vaistonvaraisesti myös Tuomen ja Sarajärven (2018, 73) eliittiotantaa, sillä haastateltaviksi valikoitui yrittäjiä, joilla koin olevan sanottavaa, mielipiteitä ja kyky myös tuoda ilmi näkemyksiään yrittäjyydestä.

Haastatteluajankohta oli helpointa sopia silloin, kun en antanut haastateltaville liian monta päivämäärävaihtoa haastattelun toteutukselle. Haastattelupyynnön yhteydessä ehdotin kahta ajankohtaa, jolloin jompikumpi ehdottamani ajankohta sopi. Lähetin jokaiselle haastateltavalle tai haastatteluparille vähintään kaksi päivää ennen sovittua haastattelupäivää teemahaastattelun teemat. Pyysin heitä mahdollisuuksien mukaan tutustumaan aiheisiin ja annoin heille näin myös mahdollisuuden pohtia käsiteltäviä aiheita etukäteen. Tuomen ja Sarajärven (2018, 63) mukaan aihealueiden lähettäminen etukäteen on tärkeää, sillä näin tutkijan on mahdollista saada tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa. Haastattelun aiheista etukäteen kertomista pidetään myös eettisesti korrektina. Haastatel-

tavien on luontevaa lupautua haastateltaviksi, kun heillä on etukäteen tiedossa haastattelun aihe. Haastattelupyyntöni suhtauduttiin avoimesti ja mielenkiinnolla. Koin että haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluun miettimällä vastauksia ja sitä, mitä haluavat haastattelutilanteessa sanoa. Ajankohta järjestyi lähes poikkeuksetta nopealla varoitusaajalla, joskin pieniä siirtoja tehtiin syksyn flunssakauden yllättäessä. Vain yksi yrittäjäpari kieltäytyi haastattelusta työkiireisiinsä vedoten.

Tutkimukseen osallistui 11 suomalaista yrittäjää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole määrä, vaan laatu. Tällaisessa tutkimuksessa keskitytään varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä kattavasti. Kohdejoukosta käytetään nimitystä harkinnanvarainen näyte. (Eskola & Suoranta 2001, 18.) Yleistyksen sijaan tutkija pyrkii ymmärtämään valittua ilmiötä syvällisesti ja etsimään uusia teoreettisia ja teoreettisesti kestäviä näkökulmia (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58-59). Yksi aineiston kattavuuden mittari on aineiston kylläntyminen eli saturaatio. Saturaation saavuttamiseksi tutkija tekee haastatteluja, kunnes haastateltavat eivät enää anna tutkittavasta ilmiöstä uutta tietoa. Näkökulmaan liittyy kuitenkin ongelma: uusien näkemysten löytäminen riippuu täysin tutkijan taidosta ja kyvykkyydestä löytää uusia perspektiivejä. Miten siis varmistua siitä, ettei aineisto tuota uutta tietoa? (Hirsjärvi & Hurme 2015, 60.) Eskola ja Suoranta (2001, 63) painottavat, että jotta tietynasteinen saturaatio olisi saavutettavissa, tulee tutkijan tietää suurin piirtein, mitä aineistoltaan hakee.

Tutkimussuunnitelmani mukainen tavoite oli haastatella useampaa kuin 11 yrittäjää. Kirjattua tavoitetta minulla ei ollut. Olin kuitenkin listannut mahdollisiksi haastateltaviksi 16 eri yrittäjää. Lista perustui omaan yrittäjätietokantaani. Tutkimuksen aikataulu antoi kuitenkin sysäyksen siirtyä tutkimuksessa eteenpäin joulukuussa 2019. Haastattelujakso oli mielestäni luontevaa päättää joululomaan ja vuodenvaihteen pyhiin. Opinnäytetyössäni eteenpäin siirtymiseen vaikutti myös se, että olin Suomessa joululomasta helmikuuhun; haastattelujen jatkaminen olisi ollut mahdollista vasta helmikuussa. Koin tärkeäksi, että haastatellut ovat tehty kohtalaisen lyhyen ajan sisällä toisistaan yhtäläisessä maailmanpoliittisessa tilanteessa. Näin vastaukset ovat keskenään vertailukelpoisia ja yhdistettävissä. Tämä osoittautui tutkimuksen kannalta oikeaksi ratkaisuksi, sillä helmikuussa 2020 maailmalle oli levinnyt toimintaympäristöön merkittävästi vaikuttava koronaviruspandemia.

4.3 Litteroinnista aineistolähtöiseen analyysiin

Aineistoa purkaessaan tutkijan tulee valita tarkkuus, jolla purkaa materiaali. Tulosten julkaiseminen edellyttää litterointia. Litterointiprosessin kuvaaminen on tärkeää siitä syystä,

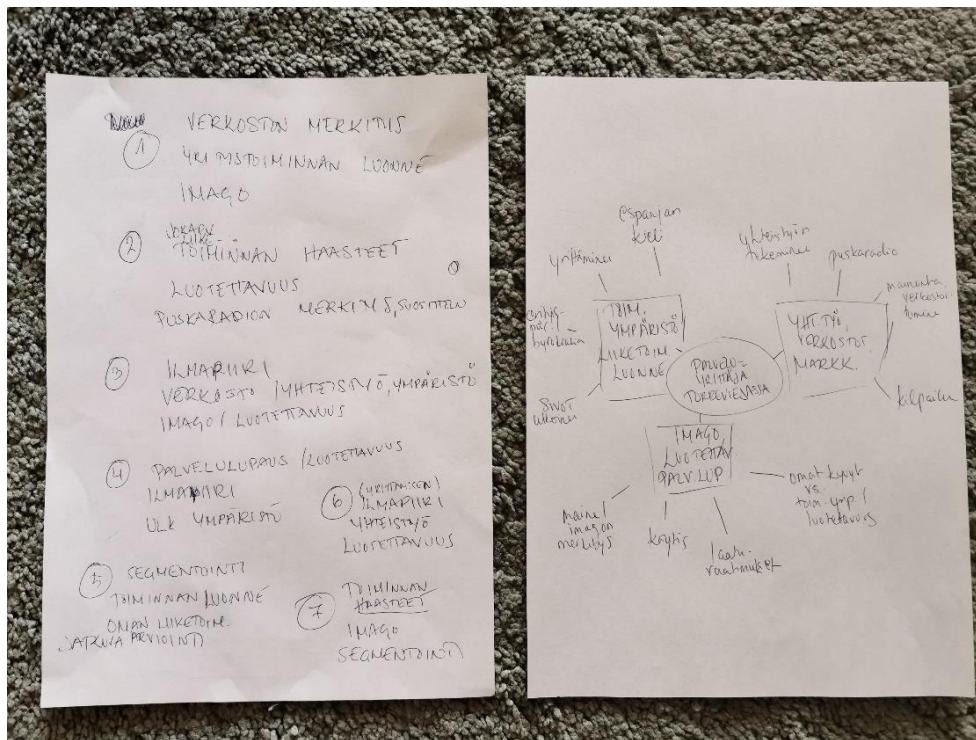
että se nähdään merkittävänä osana tutkimuksen validiteettia. Tutkija tekee valinnan litteroinnin tarkkuudesta; liian pikkutarkka voi muuttaa tekstin vaikeasti luettavaksi, mutta liian summittainen taas voi jättää joitakin kielen olennaisia nyansseja pois. Olennaisinta on valita yksi purkutapa ja toimia johdonmukaisesti koko materiaalin kanssa. (Nikander 2010, 432-435.) Tutkijan tulee edetä tuloksiaan kohti portaittain. Prosessiin liittyy kolme toisiinsa läheisesti kietoutuvaa vaihetta: aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta. Luokittelun tarkoitus on saada aineisto tutuksi ja ottaa se haltuun. Tutkija etsii luokittelun avulla aineistosta toistuvia teemoja ja ilmiöitä. Analysointivaiheessa tutkija vertailee löydettyjä teemoja ja ilmiöitä ja muodostaa tulkintasäännön. Tulkintavaiheessa tutkija kokoaa tulokset ja vertailee niitä suhteessa aineistoonsa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11-12.)

Äänitin kaikki asiantuntija- ja tutkimushaastattelut. Litteroin, eli kirjoitin tekstimuotoon valmiit haastattelut. Litteroin aineiston Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Käytin kaikissa tiedostoissa Arial-fonttia ja fonttikokoa 11. Riviväli oli 1,5 ilman kappalevälejä. Aloitin litterointiprosessin ensimmäisen tutkimushaastattelun jälkeen marraskuussa 2019, eli tein tutkimushaastatteluja ja litterointia marras-joulukuussa samanaikaisesti. Kuuntelemalla ja litteroimalla jo tehtyjä haastatteluja pystyin samalla omaksumaan parannuksia kysymystenasetteluuni. Äänitettyjä haastatteluja kuunnelllessani ymmärsin myös, kuinka tärkeää on antaa haastateltavalle aikaa miettiä kysymystä, vastaustaan ja vastata kysymykseen. Tämä siitä huolimatta, että haastateltavilla oli ollut mahdollisuus tutustua aiheeseen etukäteen. Litteroin aineiston sanatarkasti, mukaan lukien haastateltavien käyttämät lausahdukset, kuten ”niinku” ja ”tota”. Kiinnitin huomiota puheen asiasisältöön enkä niinkään tapaan, jolla haastateltava sitä tuotti. Kuvasin puheen rytmiä välimerkein, mutta taukoja ja etenkin parihaastatteluissa esiintynyttä päällekkäispuhumista en kuvannut mitenkään. Koin sanatarkan litteroinnin niin asiantuntija- kuin tutkimushaastattelujen osalta tärkeäksi, sillä näin pystyin käyttämään asiantuntijahaastatteluja tutkimuksen lähteinä ja hyödyntämään tuloksissa suoria lainauksia tutkimushaastatteluista. Ruusuvuori ja Nikander (2017, 367) muistuttavat, että edellä mainittu sisällönanalyysin tarkkuus on riittävä, kun tutkitaan ilmiötä, josta on ennalta vähän informaatiota.

Mikäli haastattelu ajautui haastatteluaiheen ulkopuolelle, jätin litteroimatta analysoinnin ja tulkinnan kannalta epäolennaiset seikat. Näitä tilanteita oli, jos haastateltava keskittyi tutkimuksen kannalta epäolennaisiin yksityiskohtiin. Toteutin siis analysointia jo litterointivaiheessa, sillä litteroidusta aineistosta pyrin karsimaan pois epäolennaisia tekijöitä. Poistin myös litteroidusta tekstistä yrittäjien ja yhteistyökumppanien nimet sekä yritykset, jotta haastateltavat eivät olisi tiiviin yrittäjyhteisön vuoksi tunnistettavissa. Valmista litteroitua

aineistoa kertyi 93 sivua. Lopuksi numeroin valmiit litteroidut haastattelut aineiston analysointiprosessia varten. Jo litterointivaiheessa mieleeni muodostui havaintoja mahdollisista analyysin aiheista. Kirjasin kaikki havaintoni.

Aineiston analyysin lähtökohtana pidin induktiivista päättelyä, jossa keskeistä on aineistolähtöisyys (Hirsjärvi & Hurme 2015, 136). Halusin nähdä mitä aineisto minulle kertoo, eikä niin, että olisin testannut teoreettisia väittämiä suhteessa kerättyyn aineistooni. Käytin luokittelutapana teemoittelua. Tavassa tutkija tarkastelee sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Valitut teemat pohjautuvat tutkijan tulkitoihin haastateltavien sanomisista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 173.) Aloitin luokitteluprosessin lukemalla aineiston kahdesta kolmeen kertaan. Tämän jälkeen nostin jokaisesta haastattelusta kolme vallitsevaa teemaa (kuva 2).



Kuva 2. Aineiston luokittelu- ja teemoitteluprosessin muistiinpanojani

Valitsemani teemat toistuivat tutkimushaastattelussa, vaikka haastattelun aihe vaihtuikin. Koin nämä aihealueet haastateltaville tärkeinä. Haastattelusta nostamani teemoja olivat esimerkiksi imago, luotettavuus, jokapäiväisen liiketoiminnan haasteet, ilmapiiiri, yhteistyö ja segmentointi.

Kun olin löytänyt kaikista tutkimushaastatteluista kolme vallitsevaa teemaa, tarkastelin, mitä niissä oli yhteistä ja miten ne erosivat toisistaan. Yhdistin haastatteluissa esiintyneet teemat kolmeksi kokonaisuudeksi, jotka olivat:

- luotettavuus, imago ja palvelulupaus
- toimintaympäristö ja liiketoiminnan luonne
- verkosto, yhteistyö ja markkinointi

Liitin jokaisen yllä mainitun kokonaisuuden alle katkelmia tutkimushaastatteluista. Olin koodannut jokaisen haastattelun tietyllä värillä, jolloin aineiston teemojen alle pilkkomisen jälkeen pystyin edelleen tunnistamaan kenen tai keiden haastattelu oli kyseessä. Tämän jälkeen muodostin jokaisen kokonaisuuden alle 12 väitettä, kiteytystä, joista katkelmat keskustelivat. Aineistosta johdetuista 12 kiteytyksestä syntyivät tutkimuksen tulokset ja tulkinta.

5 Tutkimustulokset

Haastattelin opinnäytetyössäni tehtävää tutkimusta varten 11 suomalaista palvelualan yrittäjää. He ovat toimineet Torreviejan alueella toisiinsa nähden hyvin moninaisia aikoja. Toteutin haastattelun puolistrukturoituna teemahaastatteluna, minkä ansiosta haastattelutilanteessa jäi liikkumavaraa niin kysymysten muotoon kuin järjestykseenkin. Alkuvuodesta 2020 maailmalle levinnyt Covid-19 koronavirus oli tutkimushaastatteluja toteutettaessa vielä tuntematon. Pandemia ei näin ollen tullut tutkimushaastatteluissa lainkaan esille, jolloin aihetta eikä sen kaltaista riskiä ei käsitellä tutkimustuloksissa.

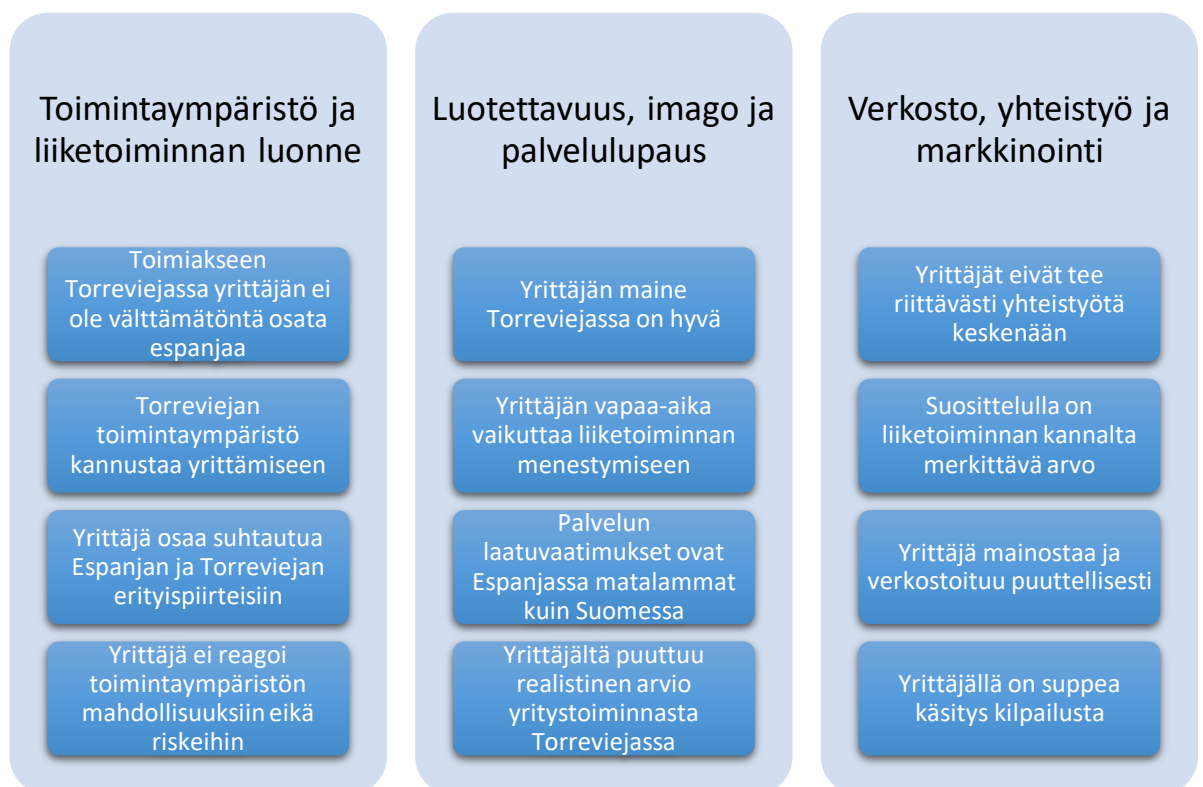
Tutkimus osoitti, että voidaksemme ymmärtää yritystoiminnan luonnetta yrittäjän näkökulmasta Torreviejan toimintaympäristössä, tulee ensin ymmärtää yrittäjien motiiveja muuttaa Espanjaan ja aloittaa liiketoiminta valitulla liiketoiminta-alueella. Yleensä ulkomaille lähteminen tapahtuu työn ohjaamana: lähdetään komennukselle, työssäoppimaan, työharjoitteluun tai lähtöhetkellä tiedossa olevaan palkkatyöhön. Suomesta Torreviejaan muuttoa ohjaavat kuitenkin täysin muut tekijät, kuten irtiotto, terveys tai Suomea parempi ilmasto. Vaikka Espanjaan muuttamisen motiiveja ei tutkimuksessa tutkita eikä tarkemmin käsitellä, osoitti tutkimus kuitenkin sen, ettei yritystoiminnan aloitus Torreviejassa noudata perinteistä tapaa. Yrittäjät saapuvat alueelle ensin katsoakseen, minkälaiselle yritystoiminnalle voisi olla kysyntää. Paikan päällä he arvioivat, mihin oma osaaminen riittää ja mitä suunnitelmien toteuttamiseksi vaaditaan. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, ettei yrittäjien Suomesta Espanjaan muuttoa ohjaa yrittäjälähtöisyys, vaan rohkeus hypätä ennalta tuntemattomaan toimintaympäristöön.

Toinen tekijä, joka mielestäni tulee ymmärtää tuloksia tulkittaessa, on paikallisten yrittäjien ambitiotaso toteuttaa omaa liiketoimintaa. Tavoitteet liittyvät läheisesti motiiveihin muuttaa Espanjaan ja ohjaavat yritystoiminnan johtamista ja suunnittelua. Selvitin tutkimuksessa yrittäjien ambitiotasoa kysymällä mitä he tekisivät, jos saisivat rahoituksen mihin tahansa hankkeeseen. Vastaukset keskittyivät oman liiketoiminnan kehittämiseen ja palvelun parantamiseen. Vain kaksi vastaajaa olisi laajentanut toimintaa toiselle liiketoiminta-alueelle. Toiminnan rahoitusta ja rahoitusmahdollisuuksia ei tuotu tutkimushaastatteluissa muutoin aktiivisesti esille. Yrittämisen rahoitusmahdollisuuksia ei mielestäni pohdita aktiivisesti. Tämä osoittaa mielestäni sen, ettei pitkäjänteiseen liiketoiminnan kasvuun ole suunnitelmaa eikä näin ollen myöskään laajaa kiinnostusta. Yrittäjät eivät tutkimustuloksia tulkiten ole liiketoiminnassaan sellaisessa tilanteessa, jossa heillä olisi kiinnostusta tai mahdollisuuksia laajentaa. On myös mahdollista, että useat yrittäjät elävät alueella ilman säästöjä, yrityksensä tuotoilla tai säästöt kohdistetaan muuhun kuin liiketoiminnan kehittämiseen.

Tutkimushaastatteluja leimasi voimakas vertailu Espanjan ja Suomen käytäntöjen välillä. Mikäli yrittäjällä oli samanlaista työkokemusta Suomesta ja Espanjasta, vertaili hän helposti näiden kahden maan eroja. Sellainen yrittäjä, joka oli luonut itselleen uuden työn Torreviejassa, ei vertaillut käytäntöjä yhtä voimakkaasti. Espanjassa oleskelun pituudella ei ollut vaikutusta vertailun esiintyvyyteen. On ymmärrettävää, että yrittäjä arvioi toimintaansa, ratkaisujaan ja menestystään aikaisempiin kokemuksiinsa peilaten. Jotkut haastateltavat haluavat kenties vahvistaa omaa päätöstään muutosta Espanjaan, vaikka kaikki asiat eivät uudessa kotimaassa suju toiveiden mukaan.

5.1 Suomalaisen palveluyrittäjän näkökulmien 12 kiteytystä

Kuvasin edellisessä luvussa aineiston purku- ja analysointimenetelmäni. Johdin luokittelun ja teemoittelun menetelmin tutkimushaastatteluista 12 kiteytystä aiheista, jotka vaikuttavat palvelualan yrittäjän liiketoimintaan Torreviejassa (kuvio 6). Kuvoissa ja seuraavissa alaluvuissa viitataan suomalaiseen palvelualan yrittäjään lyhyemmällä nimikkeellä ”yrittäjä”.



Kuvio 6. Tutkimuksen 12 kiteytystä

5.2 Suomalaisen palveluyrittäjän herkkyys Torreviejan toimintaympäristölle

Tämän alaluvun tarkoitus on esitellä tutkimustulosten 12 kiteytystä ja analysoida suomalaisen palveluyrittäjän herkkyyttä Torreviejan toimintaympäristölle näiden kiteytyksien valossa.

Toimiakseen Torreviejassa yrittäjän ei ole välttämätöntä osata espanjaa

Tutkimus osoitti, että harjoittaakseen liiketoimintaa Torreviejassa, yrittäjän ei ole välttämätöntä osata espanjaa. Paikallisen kielen osaaminen asiakaspalvelun näkökulmasta ei myöskään ole edellytys. Espanjan kielen taitoa olennaisempaa on rajata asiakaskunta ja määritellä minkä kielisiä asiakkaita yritys itselleen tavoittelee. Yrittäjällä on valinnanvaraa, sillä Torreviejan alueella on yli 100 kansallisuutta ja useita kieliä puhutaan laajalti. Espanjan kieli koetaan kuitenkin välttämättömänä, mikäli tavoittelee palkkatyötä espanjankielisestä yrityksestä.

Vähintään auttavan espanjan kielen kielitaidon voidaan kuitenkin katsoa olevan eduksi erilaisten sidosryhmien, kuten jälleenmyyjien, vuokraisännän, virastojen ja tavarantoimittajien kanssa asioidessa. Kielen lisäksi hyvä kulttuurituntemus sekä tapojen ja uskomusten ymmärtäminen on eduksi, sillä sidosryhmillä koetaan olevan huono englannin kielen taito. Tutkimus paljasti, että moni kokee englannin kielen huonomaineisena, kuten eräs suomalainen yrittäjä:

”Mä yritän aina niinku alottaa espanjaks esimerkiks keskustelun, vaikkei sitä osakaan viel keskustella pidemmälle. Mutta se, että ne itte vaihtaa sen sit englanniks, niin se on sitte ihan ookoo se kieli. Mutta mua ärsyttää, et ne britit menee ja puhuu sitä englantii ja olettaa itseselvyytenä, että häntä palvellaan englanniks.”

Väitän että espanjalaisilla ja isobritannialaisilla on viileät välit. Tämän vuoksi esimerkiksi virastoissa voi saada huonompaa palvelua englannin kuin espanjan kielellä, mikäli on oletus, että asioija on Isosta-Britanniasta. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, yrittäjät kokevat isobritannialaiset ylimielisiksi espanjalaisten näkökulmasta. Tämä johtuu siitä, etteivät isobritannialaiset ole vaivautuneet opiskelemaan espanjan kieltä, vaikka asuvat maassa vakituisesti. Näin ollen espanjan kieli olisi hyvä hallita ainakin kunnioituksesta omaa asuinmaataan kohtaan.

Torreviejan toimintaympäristö kannustaa yrittämiseen

Torreviejan ympäristön koettiin kannustavan yrittäjyyteen ja tarjoavan ilmapiirin, jossa on ”tekemisen meininki”. Tutkimushaastattelujen perusteella ensisijainen Torreviejan toimin-

taympäristöä kuvaava adjektiivi on rento. Haastateltavat kokivat, että rentous näkyy kaikessa: yritystoiminnassa, ajanhallinnassa, asiakaskäyttäytymisessä sekä omassa suhtautumisessa yrittämiseen ja työhön.

Haastatteluissa pohdittiin myös yrittämisen etuja ja varjopuolia, joista osa liittyi yrittämiseen yleisesti. Vapaamman arkirytmien lisäksi kannustavin seikka oli mahdollisuus toteuttaa omia näkemyksiään siitä, kuinka liiketoimintaa tulee johtaa ja vastata tekemistään päätöksistä. Lähes kaikki olivat päätyneet yrittäjiksi siitä ajatuksesta, että jotain pitää tehdä. Tutkimuksessa tuli ilmi, että yrittäminen on ollut monelle ainoa vaihtoehto, eikä niinkään ulkoisen ympäristön ohjaama oivallus. Merkittävin yrittäjyyteen kannustava ja ohjaava tekijä on ollut rajallinen kielitaito. Kolme haastateltavaa olivat olleet hetken palkkatoissa suomalaisella, mutta päätyneet myöhemmin yrittäjiksi itsenäiseen työhön. Voidaan tulkita, ettei kukaan haastateltavista pidä suomalaisten yritysten tarjoamia työmahdollisuuksia houkuttelevina tai mahdollisina palkkauksen, työn sisällön tai henkilökohtaisten tekijöiden vuoksi.

Yksi haastateltava puhui toiminimimaksujen helpotuksista kannustimena ja totesi, kuinka naisyrittäjiä kannustetaan erilaisilla helpotuksilla miehiä enemmän. Pääsääntöisesti kuitenkin koettiin, etteivät tuloverosäädökset ja paikallinen arvonlisäverokäytäntö riitä kannustamaan yrittämiseen.

Yrittäjä osaa suhtautua Espanjan ja Torre Viejan erityispiirteisiin

Merkittävin erityispiirre, joka ilmeni haastatteluissa, oli Espanjan byrokratia ja mielikuva byrokraattisesta toimintaympäristöstä. Tuloksia tulkitessa tulee muistaa, että toiset toimialat eroavat käytäntöjen osalta Suomen ja Espanjan välillä enemmän kuin toiset. Voidaan kuitenkin yleistää, että kaikilla aloilla on yksilölliset käytänteensä, lainsäädännölliset tekijänsä ja yleisesti tavat, joiden mukaan liiketoimintaa Torre Viejassa harjoitetaan Suomeen tai muuhun kohdemarkkinaan verrattuna.

Suhtautuminen valtion byrokratiaan ja tapaan hoitaa virallisia asioita on välitön. Yrittäjät ovat hyväksyneet sen, että asiat hoidetaan maan omalla tavalla. Suhtautuminen jakaa yrittäjät kahteen leiriin: niihin, jotka hoitavat viranomaisasiat itse ja niihin, jotka maksavat asiainhoitotoimistoille niiden laatimisesta:

”Ei mitään muuta, ku et eväsleivät ja kaikki mahdolliset paperit ja leimat messiin ja virastoon istumaan, et ei siin muu auta. Toki onneks on toimijoita, jotka sit hoitaa niit asioita, et kylhän täs maassa mieluummin maksaa, ku jonottaa itse.”

Mikäli yrittäjä ei ole perehtynyt toiminnan erityispiirteisiin, kannattaa hänen maksaa viralliselle asiainhoito- tai lakitoimistolle asioiden hoidosta. Mikäli yrittäjä valitsee hoitaa asiat itse, tulee hänen ymmärtää, että se vie aikaa ja resursseja. Paperitöiden parissa vietetyt tunnit ovat pois itse työhön käytettävästä ajasta. Lomakkeiden oikein täyttäminen vaatii myös kielitaitoa.

Yrittäjien vastauksista oli tulkittavissa kunnioitus viranomaisia ja paikallisia säädöksiä kohtaan. Toimipisteissä vierailevien tarkastajien kanssa ei neuvotella, vaan yritystoiminnan laillisuuden osoittavat lupapaperit kannattaa aina pitää saatavilla ja esitettävissä. Sääntörikkomuksista rangaistaan sanktioilla. Vaikka yrittäjä olisi kuinka kuvitellut toimivansa oikein ja hoitaneensa kaikki asiat kunnollisesti, jos tarkastaja saa yrittäjän kiinni virheestä ei sakoissa ole neuvotteluvaraa. Toinen esille tullut seikka oli verojen maksu. Niin Espanjassa kuin Torreviejassakin esiintyy harmaata taloutta ja haastattelujen mukaan osa alueen toimijoista harjoittaa liiketoimintaa ilman asianmukaisia maksuja tai maksamalla verot vain osasta liikevaihtoa. Tämän tyyppiset toimijat ärsyttävät kaikki maksut ja verot maksavaa yrittäjää etenkin, jos epärehellinen toimija kilpailee samoista asiakkaista. Kilpailun ohella yrittäjiä huolettaa, että laittomat toimijat voivat pilata rehellisesti toimivien yrittäjien maineen.

Toinen haastatteluissa esiin tullut erityispiirre oli pankkien toiminta. Lähes kaikki yritystoiminnan maksut veloitetaan suoraveloituksella pankkitililtä ilman erillistä ilmoitusta. Yrittäjän tulee olla varautunut maksuihin, mikä tarkoittaa, että pankkitilillä tulee koko ajan olla katetta suoraveloituksia varten. Tämä koettiin raivostuttavana, sillä yrittäjän on vaikea etukäteen varautua menoihin. Mikäli katetta ei tilillä veloituspäivänä ole, rangaistaan siitäkin sanktiolla. Suhtautumisesta voidaan tulkita, että moni yrittäjä elää yrityksensä tuotoilla, eikä pankkitilillä ole erityistä puskuria yllättäviin menoihin.

Kolmas Torreviejan alueen erityispiirre on kansainvälisyys. Erityispiirre kytkeytyy edellä käsiteltyyn kielikysymykseen, mutta korostuu tavoissa, kulttuurissa ja uskomuksissa. Yrittäjän tulee ymmärtää sen kansallisuuden, jolle palvelujaan tarjoaa, tapoja, ostomotiiveja ja vuorokausirytmisiä menestyäkseen.

Yrittäjä ei reagoi toimintaympäristön mahdollisuuksiin eikä riskeihin

Tutkimushaastattelujen perusteella sain vaikutelman, että yrittäjä murehtii Torreviejassa vähän. Uskon tämän kytkeytyvän jälleen yritystoiminnan motiiveihin ja ambition, mutta käsitys vahvistui keskustellessani heidän kanssaan liiketoiminnan riskeistä. Yrittäjät tie-

dostavat riskit, mutta yleisesti voidaan todeta, etteivät he ole varautuneet riskien realisointumiseen. Suunnitelmallista riskienhallintaa toteutetaan vähän ja asioihin suhtaudutaan ”katsotaan sit mitä tapahtuu” -periaatteella. Haastateltavat nimesivät yrittäjyyden ja liiketoiminnan riskeiksi seuraavat tekijät:

- Nopeat muutokset Espanjan ja Valencian itsehallintoalueen lainsäädännössä
- Mahdolliset rajoitukset siitä, kuka saa harjoittaa liiketoimintaa ja millä ehdoin
- Suomalaisiin matkailijoihin vaikuttavat muutokset Suomen lainsäädännössä (verotus, eläkkeenmaksu, ulkomailla oleskelun pituus)
- Suomalaisuuden ja suomalaisten tuottamien palveluiden houkuttelevuus (myös mahdollisuus)
- Oma jaksaminen ja muut omat terveystekijät
- Suomessa asuvien perheenjäsenten ja sukulaisten terveystekijät
- Ostovoiman ja kysynnän ennakoimattomuus
- Harvat tuotetut palvelut ovat ainutlaatuisia, palvelut ovat monistettavissa
- Aggressiivinen hintakilpailu
- Brexit
- Torrevieja on usealle suomalaiselle yhä vieras matkakohde (myös mahdollisuus)
- Suhdanne- ja valuuttakurssimuutokset (Ruotsin ja Norjan kruunu, Iso-Britannian punta)
- Yhteistyön päättyminen kannattavan yhteistyökumppanin kanssa
- Ilmastonmuutos ja mahdolliset lentoliikenteen rajoitukset
- Pienyrittäjä joutuu keskittymään työntekoon, jolloin tuotekehitys ja markkinointi jäävät taka-alalle
- Liiketoiminnan suunnittelemattomuus
- Sidosryhmien arvaamattomuus ja niiden epävarma toiminta

Usea riski ja mahdollisuus kumpuaa Torreviejan alueen erityispiirteistä. Koen että toimintaympäristön riskit ja mahdollisuudet nähdään ensisijaisesti oman sidosryhmän ja sitä kautta muodostuvan toimintaympäristön valossa. Moni riski voi olla myös mahdollisuus. Keskustelin haastateltavien kanssa seuraavista yrittäjyyden ja liiketoiminnan mahdollisuuksista:

- Loma-asuntojen suuren määrän kautta muodostuva markkina-alue ja potentiaalisen markkinan koko
- Alueella runsaasti vajaan käytöllä olevia asuntoja
- Suomalaiset tuotteet ja suomalaisuuden esiintuominen (myös riski)
- Aktiivinen rakentaminen alueella
- Kansainväliset nousevat markkinat (mainittiin Islanti)
- Konsultointipalvelut
- Torrevieja on usealle suomalaiselle uusi matkakohde (myös riski)
- Torreviejan palveluvalikoiman laajuus
- Komissiopohjaisesti tehtävä työ yrittäjyyden rinnalla
- Henkilökohtaisen liiketoimintaosaamisen kehittäminen

Torreviejan alueen erityispiirteet luovat yrittäjälle sekä riskejä että mahdollisuuksia. Loma-alueena tunnettu Torrevieja kärsii tietyllä tavalla eräänlaisesta arkirytmien puuttumisesta, joka näkyy asiakaskäyttäytymisen ennakoimattomuutena. Yrittäjä kokee seikan riskinä, sillä ilmiö vaikeuttaa erilaisten traditioiden luomista. Alueella ei ole mitään pysyvää, eikä yrittäjä koskaan varmasti tiedä kuka alueella on ja kuka ei. Ilmiö vaikeuttaa kohdennettua markkinointia kanta-asiakkaille.

Toinen selkeä riski aloittelevan yrittäjän ja uuden asukkaan kannalta on tietää ja tunnistaa ne toimijat, joiden kanssa ei kannata syystä tai toisesta olla tekemisissä. Neuvoa kannattaa kysyä, mutta yrittäjäksi vasta aikova ei voi itse tietää keneen voi luottaa.

Yrittäjän maine Torreviejassa on hyvä

Luottamusta ja mainetta käsiteltiin useassa haastattelussa myös riskin näkökulmasta. Haastattelujen perusteella suomalainen palveluyrittäjä kokee, että suomalaisten yrittäjien maine asiakkaiden keskuudessa on hyvä. Tämä ilmenee esimerkiksi Facebook-palstoilla suosituksina ja yrittäjien kuulemina kehuina. On kuitenkin hieman yllättävää, ettei asia ole yrittäjien keskuudessa kuitenkaan aina näin:

”Mut et sit siin vaihees ku sä niinku itte yrittäjänä rupeet tekee yhteistyötä, nii sit sä näät semmosen ihan eri puolen siitä. Et ens alkuun haluttiin suosii suomalaisii, mut me ollaan niin umpipettyneitä suomalaisten toimiin täällä.”

Haastattelujen perusteella maine jakaa mielipiteet. Osa yrittäjistä pitää suomalaisia toimijoita yhteistyön näkökulmasta luotettavina ja hyvämaineisina, mutta osa on menettänyt luottamuksensa. Vastauksissa korostuu se, että pitää tuntea keneen voi luottaa ja keneen ei. Olennaista vaikutti olevan, että jos luottamuksen menettää, mainetta on vaikea korjata.

Epäluottamus oli syntynyt seuraavanlaisista toimista: sanojen syöminen eli ei tehdä niin kuin on sovittu, ei saavuta paikalle sovittuna aikana, erilaisten ”meriselitysten” antaminen, asiakkaan tai yhteistyökumppanin rahastaminen kyseenalaisin keinoin, asiakkaan omiminen itselleen ja muut sanallisen sopimuksen rikkomukset, katoaminen ja tekniset konkurssit.

Haastattelutilannetta leimasi kuitenkin solidaarisuus toista suomalaista yrittäjää kohtaan, sillä luotettavia toimijoita keuhuttiin nimillä, mutta maineensa menettäneistä puhuttiin nimettöminä. Epäluotettavaa toimijaa kartetaan, mutta ei herjata. Maineen merkitys liiketoiminnan menestymisen kannalta koettiin merkittävänä. Sosiaalinen media nähtiin maineeseen liittyvänä uhkakuvana, sillä tällöin yrittäjällä ei aina ole mahdollisuutta vastata palautteeseen.

Yrittäjän vapaa-aika vaikuttaa liiketoiminnan menestymiseen

Pienessä yhteisössä yrittäjät tulevat tunnetuiksi. Suomalaisten yrittäjien tuottamien palveluiden asiakkaat ovat monesti yhteisiä, mikä tarkoittaa, että yrittäjällä on vapaa-ajallaan suurempi todennäköisyys törmätä asiakkaaseensa kuin isossa kaupungissa. Palveluiden

ei tarvitse olla välttämättä edes suomalaisten tuottamia, vaan kyse voi esimerkiksi olla alueen suosituimmasta kuntosalista. Pääosin vapaa-ajan viettäminen koettiin juhlimisena, jolloin itsekontrolli saattaa olla alentunut:

”Mutta kyllä mä mietin tosi tarkkaan, kun mä meen esimerkiks johonkin Suomi-paikkaan syömään, miten mä käyttäydyn siellä. En mä vedä tiäkkö niinku kännejä siellä baaritiskillä, vaan tiäkkö mä käyttäydyn. Mä edustan mun firmaa - - ettei ajatella, et taas se oli tuolla vetämässä kännit.”

Suomalaisten yhteisö Torrevejassa on tiivis. Tiiviissä yhteisössä menestyminen edellyttää demokraattisuutta, eikä kaikkia mielipiteitään voi sanoa julkisesti. Torreveijan kaltainen heterogeeninen mutta tiivis yhteisö on mielestäni verrattavissa sellaiseen työyhteisöön, jossa helposti arvostellaan muiden jäsenten sanomisia. Tutkimuksen mukaan yrittäjät kokevat olevansa asiakkaiden silmissä yksi ja sama henkilö riippumatta siitä, toimiiko työssä vai viettääkö vapaa-aikaa. Vapaa-aikanaan yrittäjä voi kuulua johonkin yhteisöön, seurakuntaan tai muuhun vastaavaan toimintaan. Yrittäjät kuitenkin pääasiassa kokevat, ettei heidän kannata leimautua yhden yhteisön jäseneksi ja näin mahdollisesti poissulkea joitakin asiakassuhteita. Rajuimmillaan jotkut Torrevejassa olevat toimijat saattavat luoda itselleen vääränlaisen mielikuvan asiakkaan omistamisesta ja ajatella pystyvänsä vaikuttamaan siihen, mitä palveluita asiakas saa käyttää ja mitä ei:

”No pahimmillaan leimautuminen on niinku se, et asiakkaat on käyny jossain paikassa - - sanotaan nyt, et käy kahvilla tai kaljalla - - nii kommentti on se, että te kävitte siellä, et jos te ootte meidän asiakkaita, niin te ette käy muualla.”

Niin sanottu leimautuminen voi tapahtua myös yhteistyön kautta. Mikäli yhteistyökumppani on edellisessä luvussa kuvattu maineensa menettänyt henkilö, voi yhteistyöllä ja sitä kautta leimautumisella olla vakavat seuraukset liiketoiminnan menestykseen. Vastaavasti, mikäli yrittäjä luo yhteistyösuhteen yleisesti arvostetun toimijan kanssa, voi hänellä olla edellytykset menestyä.

Palvelun laatuvaatimukset ovat Espanjassa matalammat kuin Suomessa

Yrittäjien mielikuvat asiakkaan odottamasta palvelunlaadusta vaihtelivat merkittävästi. Tutkimuksen perusteella väitän, että palvelun laatuvaatimukset ovat Torrevejassa matalammat kuin kypsässä markkinataloudessa.

Yrittäjien mielikuvat hyvästä palvelusta perustuvat sille, että saavutaan sovitusti paikalle, toimitetaan se mitä on luvattu, tavataan asiakkaat kasvotusten ja vastataan yhteydenotto-pyyntöön nopeasti. Suomalaisia toimijoita on Torrevejassa vielä sen verran vähän, ettei kaikilla asiakkailla ole puutteellisen kielitaidon vuoksi mahdollisuutta palveluntarjoajan valintaan. Asiakas ostaa palvelun esimerkiksi siltä ainoalta tuntemaltaan kylpyhuoneen laatoittajalta. Puutteellisen kielitaidon tai paikallistuntemuksen vuoksi asiakas ei välttämättä

aina edes tee hintavertailua. Mikäli palvelu on hyvää ja asiakkaan odotukset täyttyvät ja ehkä ylittyvätkin, on yrittäjällä edellytykset luoda tapahtumasta pysyvä asiakassuhde. Yrittäjä voi näin ollen luoda ilmiöstä itselleen kilpailuedun.

Palvelussa mahdollisesti hyväksytään matalampi standardi tai ei osata vaatia parasta mahdollista laatua. Yrittäjän kannalta on harmi, että toimialueella on monenlaisia palveluntarjoajia. Moni saattaa joutua korjaamaan jälkiä tai tilanteeseen, jossa heikko palvelunlaatu aiheuttaa jälkikäteen mutkia matkaan:

” - osa kansasta on edelleen erittäin hyväuskosta ja menee vaikka mihin naruun. Et sellasia on tullu sit, kun joku on joskus hankkinu jonkun asunnon ja on sitä sitten myymässä eteenpäin. Niin siinä vaiheessa, kun ruvetaan tarkistelemaan niitä taustoja, niin siellä onkin sitten paljon sellasta, joka olis hyvin voinu olla kunnossa, mut ei vaan ole. Ei vaan oo niinkun jaksettu, tai viitsitty tai tiedetty hoitaa niitä asioita.”

Yrittäjältä puuttuu realistinen arvio yritystoiminnasta Torreviejassa

Kuinka hyvin yrittäjä selvittää tai arvioi omaa yrittämistään tai yrittämisen edellytyksiänsä? Väitän että Torreviejassa toimivien suomalaisten yrittäjien liiketoimintaosaaminen on pääosin vaatimatonta. Yrittäjät keskittyvät päivittäiseen liiketoimintaan ilman että he näkevät toiminnan kokonaiskuvaa osana laajaa toimintaympäristöä. Käytös saattaa olla kokemuksen tai tunteen ohjaamaa toimintaa. Yrittäjien motiivit asettua alueelle vaikuttavat mielestäni kykyyn muodostaa strategisia kokonaisuuksia. Toiminnan rahoitus saattaa olla puutteellista tai yrittämisen kulut liian korkeat. Tällöin yrittäjä ei kykene paneutumaan kehitystyöhön, vaan keskittyy päivittäisen liiketoiminnan harjoittamiseen. Tutkimuksessa tuli esille myös se, mihin vaiheeseen yrittäjä sijoittaa yrityksensä liiketoiminnan elämänkaareissa vaikuttaa merkittävästi strategiseen ajatteluun. Liiketoiminnan harjoittaminen vaikuttaa pääosin keskittyvän toiminnan vakauttamiseen.

Yrittäjä ei voi hallita toimintaympäristöään tuntematta sitä. Tutkimuksessa kävi ilmi, kuinka vain harvat haastateltavat pohtivat analyttisesti omaa toimintaympäristöään. Esimerkkinä mainittakoon, että alueen suurinta ulkomaalaisryhmää uhkaava Brexit tuli esille vain yhdessä tutkimushaastattelussa. Isobritannialaiset eivät yleisesti ole suomalaisyritysten ensisijaisia asiakkaita, sillä oletus on, että heidän ostokäyttäytymisensä eroaa rahan käytön kannalta suomalaisesta merkittävästi. Havainto kuitenkin mielestäni kuvastaa sitä, kuinka vähän analysoidaan ja pohditaan Brexitin kaltaisen ilmiön vaikutuksia koko toimintaympäristön vireyteen, matkailuvirtaan ja talouteen.

Mitä yrittäjät ajattelivat toimintaympäristöstään ja sen vaatimuksista? Asioiden selvittämistä etukäteen pidettiin tärkeänä, minkä lisäksi riittävä rahoitus tuli esille lähes jokai-

sessä tutkimushaastattelussa. Aloittavan yrittäjän tulee ymmärtää, ettei alueen suomalaisyhteisö takaa yritykselle välitöntä tuottoa, vaan pääsääntöisesti rahoitus kannattaisi olla hankittuna ensimmäiseksi vuodeksi. Yrittäjät muistuttivat, että on turha odottaa valtion tukea uuteen yritystoimintaan ja kehottivat muuttamaan alueelle sellaisessa elämäntilanteessa, jossa voi ensin katsella ympärilleen objektiivisesti. Yksi haastateltavista myönsi sortuneensa ylimielisyyteen ja kuvitelleen uuden yrityksen alkavan menestyä heti perustamisen jälkeen. Toimintaympäristön havainnoinnilla nähtiin olevan suuri merkitys sen ymmärtämisessä:

”Niin sit se, et jos sä meet uhoomaan, et joo mä teen ton viikossa, niin spanski osaa sanoo, et se voi olla viikko tai sit se voi olla viis viikkoo. Se vaan valmistuu sit kun se valmistuu. Se ei tarkota sitä, et se tulis sinne polttaa röökii ja ihmettelemään, vaan se tietää, mikä siin on taustalla - - Et siin on niin monta asiaa, mihin hän ei itse pysty vaikuttamaan.”

Yrittäjät eivät tee riittävästi yhteistyötä keskenään

Tutkimushaastattelujen perusteella yhteistyö määritellään toisen toimijan suositteluksi, asiakkaan eteenpäin ohjaamiseksi tai siirtämiseksi ja yhdessä työskentelyksi. Yhteistyöksi nimettiin myös toisen yrittäjän palvelujen käyttäminen. Tutkimuksen mukaan tämän kaltaista yhteistyötä alueella on paljon.

Usea haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, etteivät suomalaiset yrittäjät tee riittävästi yhteistä suomalaista toimintaympäristöä kehittävää yhteistyötä keskenään. Myös markkinoitiin liittyvä yhteistyö tai sellainen, josta ei kenellekään toimijalle ole tulossa välitöntä tuottoa, nähtiin olemattomana. Vastauksista heijastui aika ajoin luottamuspula yrittäjien kesken ja väitän, että osa näki yhteistyön jopa riskinä. Mielenpitoet ovat varmasti kokemusperäisiä ja tehty yhteistyö on joskus osoittautunut liiketoiminnan kannalta huonoksi valinnaksi tai tappiolliseksi. Moni yrittäjä tuntee toisensa alueella hyvin. Tunteeko osa yrittäjistä toisensa jo liian hyvin, että henkilökohtaiset asiat vaikuttavat yhteistyön tekemiseen. Vai onko kyseessä suomalainen kateellisuus:

”Niinku suomalaisista sanotaan, et suomalainen on aino, joka on valmis maksamaan satasen siitä, ettet sä tienaa viittäkymppiä.”

Yhteistyön hyötyjen näkeminen oli selvästi sidoksissa yrittäjän kykyyn nähdä toimintaympäristö kokonaisuutena ja ymmärtää ympäristötekijöiden muutosten aiheuttamat vaihtelut alueella. Jos yrittäjä keskittyy vain omaan liiketoimintaansa, ei hän voi nähdä toimintaympäristönsä kokonaiskuvaa. Jos yrittäjä ei näe kokonaiskuvaa, ei hän voi mielestäni myöskään ymmärtää yhteistyön merkitystä tai sitä kautta saatavaa kollektiivista hyötyä.

Suosittelulla on liiketoiminnan kannalta merkittävä arvo

Tutkimus osoitti, että suosittelu ja suullisesti leviävä tieto ovat avainasemassa Torreviejan liiketoiminta-alueella. Suosituksen kautta tullut uusi asiakas koettiin varmana ostajana, jolloin on yrittäjän omasta palvelusta kiinni, syntykö ostokerrasta pysyvä asiakassuhde.

Sosiaalisen median vaikutusvalta nähtiin menestymisen kannalta merkittävänä. Sosiaalisen median ilmiö korostuu mielestäni Torreviejassa, jossa on useita aktiivisia Facebook-ryhmiä. Ryhmissä kysytään mitä vain ja vastataankin kysymättä. Keskusteluissa esiintyy useita mielipiteitä ja näkökulmia ja yhtä väittämää kohden voi olla kymmenen vastaväitettä. Yrittäjän tulee käyttäytyä sosiaalisessa mediassa hienovaraisesti. Sosiaalisen median merkitys sai minut tutkijana pohtimaan yrityksen kohderyhmää. Onko kohderyhmä sellainen, joka käyttää sosiaalista mediaa vai onko alueella käynyt niin, että aktiivisten ryhmien myötä joidenkin yritysten kohderyhmä muodostuu niistä henkilöistä, jotka käyttävät sosiaalista mediaa?

Yrittäjä mainostaa ja verkostoituu puutteellisesti

Tutkimushaastattelujen perusteella sain vaikutelman, että mainonnan ja markkinointiviestinnän kautta odotetaan välittömiä positiivisia tuloksia asiakasostoilla mitaten. Mainostamisen ensisijaisena tavoitteena nähtiin uusien asiakkaiden saaminen ja olemassa oleville asiakkaille itsestään muistuttaminen. Markkinointibudjetti tuli esille vain yhden haastateltavan kanssa. Hän koki säännöllisen mainonnan olevan tärkeä yrityksen jatkumon kannalta. Mainostaminen ja verkostoituminen liitetään läheisesti yhteistyöhön ja suositteluun. Eräs yrittäjäpariskunta mainitsi kuinka he ovat suositusten kautta saaneet niin paljon asiakkaita, ettei heidän ole pitkään aikaan tarvinnut mainostaa lainkaan.

Suomalainen palveluyrittäjä verkostoituu lähinnä samalla toimialalla olevien kanssa tai alihankinnan tai jälleenmyynnin kautta tutuksi tulleiden toimijoiden kanssa. Suhteet asiantuntijatoimiston kanssa voidaan nähdä myös verkostoitumisena. Verkostoituminen espanjalaisien toimijoiden kanssa koettiin haasteellisena. Kauneudenalan yrittäjä pohti mahdollista kulttuurieroja myyntiedustajien toiminnassa ja koki, ettei tuote-edustaminen ole Espanjassa niin aktiivista kuin Suomessa.

Espanjan suomalaisten yrittäjien yhdistys AEFE tuli puheeksi useassa haastattelussa. Yksikään yrittäjä ei kuitenkaan nähnyt yhdistyksen kautta verkostoitumisen tuottavan liiketoiminnalle merkittävää hyötyä. Yhdistyksen olemassaolo nähtiin kuitenkin positiivisena asiana suomalaiselle yrittäjäyhteisölle:

”Esimerkiksi just toi, uus yhdistys, joka täällä nyt lähti liikenteeseen, niin se on varmaan aika hyvä kanava. Mut en oo ottanu siihen osaa lähinnä vaan sen takia, et se ei kuitenkaan ole mulle niin hirveen tärkeä foorumi. Mutta jos keskittyy lähinnä vaan suomalaiseseen yleisöön, niin se on varmasti semmonen, joka kannattaa olla halussa.”

Eräs rajoittava tekijä verkoston ja yhteistyökuvioiden luomisessa oli, ettei sopimukseen haluttu sitoa yrityksen varoja. Yksi haastateltava puhui kuinka tiettyyn verkostoon kuulumisesta olisi pitänyt kiinnittää yrityksen rahaa. Tämän kaltaiseen verkostoon ei kyseinen suomalainen yrittäjä ollut halukas lähtemään ja piti yrityksen rahan kiinnittämistä yhteistyökuvioon liian riskillisenä.

Yrittäjällä on suppea näkemys kilpailusta

Tutkimuksen perusteella suomalaisen palvelualan yrittäjän kilpailijat ovat paikallisia, saman alan toimijoita sekä yrityksiä, jotka tuottavat samoja palveluita kuin he itse. Kilpailutilanne muodostuu tarjonnan lisäksi hinnan, osaamisen ja palvelun sijainnin perusteella. Tämän tulkinnan perusteella väitän, että suomalaisella yrittäjällä on suppea näkemys kilpailutilanteesta ja se perustuu pääasiassa tuntemukseen, eikä tutkittuun tietoon.

Tutkimuksen perusteella kaikilla toimialoilla ei ole suoraa kilpailijaa, vaan kilpailu muodostuu siitä, käyttääkö asiakas tarjottua palvelua vai ei. Markkina-alue voidaan näin ollen nähdä tietynlaisena monopolina tai dipolina. Erottautuminen ei perustu erottautumiseen kilpailijasta, vaan yleisesti itsensä saattamiseen asiakkaan tietoisuuteen, esillä oloon ja näkyvyyteen. Väitän ettei kilpailu perustu myöskään hintaan, sillä suomalainen palveluntarjoaja ei aidosti kilpaile hinnalla espanjalaisen tai isobritannialaisen toimijan kanssa. Näiden palvelu- ja hintatasot eroavat merkittävästi suomalaisesta, jolloin suomalaisen kilpailuedun voidaan sanoa perustuvan ensisijaisesti laatuun, tarjontaan tai palvelun tuottamisessa käytettyihin raaka-aineisiin tai tuotteisiin sekä palveluntarjoajan persoonaan ja toimipisteen tunnelmaan.

Hintakartellin sijaan paikallisilla toimijoilla voidaan sanoa olevan eräänlainen kalenterikartelli. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että suomalaiset ravintolat sopivat keskenään, että ravintola 1 järjestää maanantaina karaoketapahtuman ja ravintola 2 torstaina bingoillan. Tällöin toimijat yhteisesti hyväksyvät sen, että asiakkaiden voidaan odottaa menevän siihen ravintolaan, jossa on jokin tapahtuma:

”Ja just ku tost kilpailusta ku puhuttiin, nii että jos ajatellaa, et onks xx:ssa porukkaa ja onko meillä porukkaa, nii lähtökohta on ihan eri. Jos siel on joku hyvä esitys, nii toki ne ihmiset menee sinne, vaik meil ois mitä hyvää ruokaa.”

Pohdin suhtautumista kilpailuun. Ovatko yrittäjät hyväksyneet sen, etteivät he voi vaikuttaa toimintaympäristössään kaikkeen? Toteuttavatko he tämän perusteella omaa liiketoimintaansa niin hyvin kuin osaavat ja katsovat, mihin se riittää? Jokainen haastattelemani yrittäjä on ylpeä työstään ja pärjää alueen kilpailussa. Mutta voidaanko sanoa, että strateginen ajattelutapa puuttuu? Tämä mielestäni näkyy tarkastellessa muita pohjoismaalaisia saman alan toimijoita. Useat muunmaalaiset kilpailijat ovat isoja ja yritys rakenne aivan erilainen kuin suomalaisella. Monet ovat myös onnistuneet kasvattamaan palvelutarjontaansa siten, että kykenevät myymään samalle asiakaskunnalle palveluitaan monipuolisesti.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on *tunnistaa* ja *kuvata* palvelualan yrittäjyyden edellytyksiä sekä *ymmärtää* palvelualan yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä suomalaisen palvelualan yrittäjän näkökulmasta Espanjan Torreviejassa. Johdannossa esitin neljä tutkimuskysymystä, joihin etsin opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen avulla vastauksia.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli ”mitkä ovat ne Torreviejan alueen toimintaympäristön tekijät, jotka vaikuttavat liiketoimintaan suomalaisen palveluyrittäjän näkökulmasta”. Toisessa tutkimuskysymyksessäni etsin vastausta siihen, ”miten tunnistetut toimintaympäristön tekijät vaikuttavat liiketoimintaan suomalaisen palveluyrittäjän näkökulmasta”. Näillä kahdella kysymyksellä pyrin *tunnistamaan* ja *kuvaamaan* sellaisia ulkoisen toimintaympäristön tekijöitä, jotka vaikuttavat palvelualan yrittäjyyteen suomalaisen palvelualan yrittäjän näkökulmasta. Näistä tekijöistä poimin edellytyksiä, eli tekijöitä, jotka huomioon ottaessaan yrittäjällä on mahdollisuus menestyä. Laajempaa *ymmärrystä* varten esitin kaksi muuta tutkimuskysymystä:

- ”Millaisiin toiminnan haasteisiin suomalaisen palveluyrittäjän kannattaa toiminnassaan varautua ja miksi?”
- ”Millaisten toimialojen voidaan nähdä menestyvän Torreviejan toimintaympäristössä ja miksi?”

Löysin tutkimuksen avulla vastauksia tutkimuskysymyksiini. Tutkimuksesta hyötynee eniten Torreviejan toiminta-alueella yrittäjäksi aikova henkilö, ei niinkään jo vuosia alueella toiminut ja toimintansa vakiinnuttanut yrittäjä. Uskon kuitenkin, että tutkimustulokset tarjoavat pohdinnan aiheita myös alueella jo toimivalle yrittäjälle. Tämä tutkimus ei mielestäni tarjoa yksiselitteistä vastausta siihen, miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat alueen houkuttelevuuteen ja sitä kautta yritystoiminnan menestymisen edellytyksiin. On vaikea arvioida sitä, säilyykö Torrevieja loma-alueena vai onko suunta kohti pysyvämpää muuttoa.

Yrityksen kilpailuedut löytyvät ulkoisen toimintaympäristön lisäksi toimijan sisäisestä ympäristöstä, yrittäjän omista resursseista, ammattitaidosta ja osaamisesta. Laatimalla huolellisen analyysin niin yrityksen sisäisten kuin ulkoistenkin tekijöiden tilasta, on yrittäjällä mahdollista saada tärkeää tietoa strategian laadinnan ja toteuttamisen onnistumiseksi. (Hesso 2015, 35.) Tällä perusteella ei voida siis odottaa, että toteutettu tutkimus antaisi tyhjentävän vastauksen menestymisen edellytyksiin, mutta se tarjoaa tavoitteen mukaisesti pohdintaa aiheeseen liittyen. Jokaisen yrityksen menestys ja onnistunut strategia perustuu myös yrityksen sisäisiin tekijöihin, joita analysoimalla yhdessä toimintaympäristön kanssa yritys luo tulevaisuutensa.

Tutkimustehtävän kuvaamisen ensimmäiseksi haasteeksi osoittautui toimintaympäristön rajaaminen. Tutkimuksessa haastateltujen yrittäjien toiminta-alue on Torreviejan kaupungin lisäksi vähintään Orihuelan kaupungille kuuluva Orihuela Costa. Kahden eri kaupungin alueelle ulottuvan toimialueen analysointi valitulla PESTE-menetelmällä olisi ollut äärimmäisen hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Kaupungit eivät ylläpidä mitään yhtenäistä tilastointia, eivätkä tiedot ole keskenään vertailukelpoisia tai yhdistettävissä. Tästä syystä päädyin käsittelemään toimintaympäristönä vain Torreviejaa. Jälkeenpäin pohdin, että minulla olisi ollut muitakin vaihtoehtoja, kuten analysoida toimintaympäristö itsehallintohallintoalueen (Valencia), maakunnan (Alicante), alueen (Vega Baja) tai matkailumarkkinoinnin (Costa Blanca) näkökulmasta. Päätin kuitenkin pysyä johdonmukaisesti valinnassani koko tutkimuksen läpi.

Yrittäjyys on vakituisesti asuvalle suomalaiselle enemmän sääntö kuin poikkeus. Suomalaisen yritysten työpaikkoja ei koeta houkuttelevina. Monelle yrittäjyys on myös ainoa vaihtoehto tehdä töitä. Suomessa esiintyvä mikroyrittäjyys – esimerkiksi palveluiden toimittaminen freelancerina yhdelle yritykselle – on Espanjassa lailla kielletty. Ilmiöstä käytetään nimitystä falso autónomo ja sillä viitataan yrittäjään, joka työskentelee toiminimellä yrityksessä työntekijäomaisesti. Ilmiö johtuu yritysten pyrkimyksistä välttää palkkauskustannuksia ja työntekijän palkkauksesta aiheutuvia riskejä. Pääsääntöisesti palkkaus on yritykselle valtava riski, kallista, ja irtisanominen on vaikeaa. Falso autónomo -toiminta on laitonta ja sakon uhalla rangaistavaa. Säännöllä halutaan valvoa yrityksen palkkausvelvollisuutta ja puolustaa työntekijän oikeutta tulla palkatuksi yrittäjyyden sijaan.

Tutkimuksessa yllätti oletus siitä, että Espanjan kuvitellaan olevan mañana-maa, jossa asiat eivät toimi, eivätkä ihmiset ole valmiita tekemään töitä. Käsitys on mielestäni vanhentunut, eikä tämän kaltainen liiketoiminta voi millään markkinalla menestyä. Ikävä kyllä, jotkut suomalaiset tuntuvat omaksuneen ajatusmallin liiankin hyvin, mikä vaikuttaa suomalaisten toimijoiden luotettavuuteen yrittäjien näkökulmasta katsottuna. Osittain ajatusmallin omaksuminen osoittaa tietämättömyyttä toimintaympäristöstä, mutta enemmän on mielestäni kyse ylimielisyydestä ja kunnioituksen puutteesta toimialuetta kohtaan.

Tutkimushaastatteluissa moni yrittäjä esitti uskomuksia kysynnästä. Oletukset perustuvat kenties yrittäjien omiin havaintoihin liiketoiminnasta. Yrittäjät esittivät näkökulmia suomalaisen yrityksen kannustamisesta tai päinvastoin, suomalaisuuden ja suomalaisten palvelujen karttamisesta. Todetaan kuitenkin, ettei kukaan yrittäjistä ole teettänyt markkinatutkimusta eikä tutkinut ostomotiiveja tai kysyntää tarkemmin. Väitän että moni yrittäjä muo-

dostaa mielikuvan markkinoista ja perustelee omia liiketoiminnan ratkaisujaan omien resurssiensa lähtökohdista, eikä tutkittujen seikkojen perusteella. Jotkut liiketoiminnan ratkaisut tehdään sen perusteella mikä on itselleen sopivinta ja käytännöllisintä. Yrittäjäksi aikovan on tärkeää tutustua markkina-alueen sosiaaliin tekijöihin ja laatia toimintaa hyödyttävä markkinatutkimus.

Oli yllättävää, kuinka suppealla kielitaidolla suomalaiset yrittäjät pääsääntöisesti toimivat. Moni yrittäjä palvelee suomalaisia asiakkaita suomen kielellä, mutta haaveilee toiminnan laajentamisesta esimerkiksi muihin pohjoismaalaisiin tai belgialaisiin. Ruotsin, englannin tai muiden kielten taitoa ei kuitenkaan kaikilta löydy. Palvelu kannattaa suunnata sille kieliryhmälle, jonka kieltä osaa. Toinen vaihtoehto on hankkia henkilöresursseja, jotka taitavat puuttuvan kielen. Yrittäjän on tehtävä valintoja siitä, minkä kansakunnan kansalaisia haluaa puhutella – esimerkiksi alueella paljon asuvia venäläisiä tai ukrainalaisia ei voi palvella, jos ei puhu heidän kieltään. Tulee kuitenkin muistaa, että on asiakaskuntaa, jolla voidaan olettaa olevan hyvä yleiskielitaito ja joiden maalaisia toimijoita on alueella vielä vähän. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi islantilaiset ja hollantilaiset, joiden englannin kielen taito on usein hyvä. Yrittäjäksi aikovan on selvitettävä alueen demografia ja tehtävä tulostensa perusteella realistinen arvio siitä, keitä tavoittelee yrityksensä asiakkaaksi.

Tutkimuksessa tuli esille, että suomalaiset yrittäjät voisivat tehdä enemmän yhteistyötä keskenään. Sama ilmiö korostuu verkostoitumisessa eri kieliryhmien kanssa. Suomi ja suomenkieliset vaikuttavat tupahtavan kieliryhmien yhteistyön ulkopuolelle. Pohjoismaista Ruotsi, Norja ja Tanska tekevät aktiivista yhteismarkkinointia esimerkiksi Viking Posten -julkaisun kautta. Lisäksi slaavilaiseen kieliryhmään kuuluvat venäläiset ja ukrainalaiset toimivat usein yhdessä. Alueen monikulttuurisuus ymmärretään, mutta sitä ei hyödynnetä. Väitän että suomen kielen lisäksi yrittäjän on hyvä hallita muita kieliä menestyäkseen. Alueella on vielä vähän järjestettyjä kansainvälisiä verkostoitumisen tilaisuuksia. Yksi tämän kaltainen keino on kuitenkin osallistua kaksi kertaa vuodessa järjestettäville lifestyle-messuille, Expo Torrevieja -nimiseen tapahtumaan.

Tutkimus osoittaa, että yrittäjäksi päädytään usein työntekijöiden kautta, eivätkä ulkoiset kannustimet riitä luomaan riittävästi vetotekijöitä. Jotain pitää elääkseen tehdä, ja Espanjaan muuton seurauksena moni luo itselleen työn oletetun asiakastarpeen tai oman osaamisensa perusteella. Erilaiset rahalliset kannustimet tai helpotukset ovat mielestäni ongelmallisia siitä syystä, ettei niiden pysyvyyteen voi luottaa. Säädökset voivat muuttua nopeasti uudella hallituskaudella. Yrittämistä ei kannata perustaa vain olemassa oleviin säädöksiin, vaan yrittäjän tulee ymmärtää hankkia rahallinen puskuri toiminnan jatkumisen

varmistamiseksi muutostilanteessa. Toiminnan rahoituksen merkitys nousi useassa tutkimushaastattelussa esille ja yrittäjät korostivat vararahaston merkitystä etenkin uutta liiketoimintaa aloitettaessa.

Vakaa taloustilanne edesauttaa myös liiketoimintaa ja suhteiden ylläpitoa. Useassa haastattelussa tuli esille se, miten jotkut yrittäjät joutuvat huonossa taloustilanteessa käyttämään kyseenalaisia keinoja asiakkaan saamiseksi tai tekevät omiin nimiin sellaisia töitä, jotka on alun perin tilattu alihankintana. Maine vaikuttaa liiketoimintaan merkittävästi, ja menetettyä mainetta on vaikea palauttaa. Maineen luomista varten yrittäjän tulee toimia alueella jonkun aikaa. Uuden yrittäjän kannalta maineeseen liittyvä haaste on luoda suhteita ja tunnettua, verkostoitua sekä saada oma nimi mahdollisimman monen tietoon. Samalla tulee kuitenkin arvioida, ketkä toimijat yrittäjän kannattaa ottaa omaan sisäpiiriinsä ja ketkä jättää vähemmälle huomiolle. Pienen yhteisön varjopuoli on ehdottomasti edellytys luoda ja koota oma luotettava sidosryhmäverkosto. Tämä vaatii aikaa ja hyvää ihmistuntemusta. Ilmiössä kytee liiketoimintaidea. Alueella voisi olla kysyntää sitoutumattomalle yrittäjyyskonsultille, joka rehellisesti kertoo liiketoiminta-alueella esiintyvät sudenkuopat.

Tutkimuksen edetessä minulla kasvoi tunne siitä, että Torreviejan alueella kilpailu ja yhteistyö ovat toisiaan poissulkevia asioita. Mikäli on yhteistyötä, niin ei ole kilpailuasetelmaa, mutta mikäli on kilpailutilanne, ei voi olla yhteistyötä. Tutkimuksen perusteella väitän, että jotkut alueen suomalaisista yrittäjistä ovat äärimmäisen reviiritietoisia, mikä ei ole asiakkaan etu. Pohdin, juontuuko asenne asiakkaan menettämisen pelosta tai siitä, että joku muu tekee asiat paremmin. Väitän etteivät kaikki yrittäjät luota riittävästi omaan ammattitaitoonsa ja sitä kautta palvelunsa laatuun. Tällöin on riski, että toinen toimija vie bisneksen. Asia pohjautunee yrittäjän omiin lähtökohtiin ja siihen tosiasiaan, ettei toimiakseen Torreviejassa välttämättä tarvita virallista koulutusta tai pätevyyttä ammattiin.

Liiketoimintastrategian peruskysymys on, miten erottautua kilpailijoista. Ensin tulisi siis määritellä kilpailijat ja tämän jälkeen muodostaa näkemys siitä, miten saavuttaa, ylläpitää ja vahvistaa kilpailuetuja. Tutkimustuloksissa minut yllätti haastateltavien käsitys ja näkemys kilpailusta. Kilpailua ei nähdä kokonaisvaltaisena tekijänä. Kilpailijoiden analysoinnin sijaan yrittäjät pohtivat ennemminkin sitä, miksi heillä ei ole kilpailijoita. Syitä oli muun muassa ainutlaatuinen tuote, sijainti tai palvelu. Tarkastelin kilpailua tutkimustuloksissa sillä väittämällä, ettei suomalainen toimija näe kilpailua monipuolisesti. Tutkimuksen tietoperustassa käsittelin kilpailua kilpailustrategian ja Porterin viiden kilpailuvoiman mallin kautta. Tutkimus paljasti, että harva toimija analysoi kilpailijoitaan, mikä tekee yleisen kä-

sityksen kilpailusta mielestäni vieläkin yllättävämmäksi. Porterin mallin on kritisoitu jämhätäneen nykytilanteen arviointiin sekä näkevän kilpailun negatiivisena yhteistyön mahdollisuuden sijaan (Dulčić ym. 2012, 1077-1078). Huomasin, että malli sopii erinomaisesti Torreviejan toimintaympäristöön, jossa kilpailu rajaa yhteistyön mahdollisuuden pois ja jossa toimitaan vanhanaikaisesti. Useissa haastatteluissa tuli ilmi, että Espanja toimii aivan yhtä byrokraattisesti kuin Suomikin, mutta kuten Suomi 1980-luvulla. Jaan ajatuksen, sillä myös omien havaintojeni perusteella koen alueen olevan hieman jämhäntänyt menneisyyteen. Useamman yrityksen markkinointi ja perusajatus liiketoiminnan johtamisesta vaikuttaa puuhastelulta, joka ei Suomessa menestyisi.

Porterin kilpailumallia soveltaen, uudet tulokkaat eivät ole uhka nykyisille toimijoille. Perustan väitteeni havaintooni ja tuloksiin siitä, että ne yrittäjät, jotka ovat toimineet alueella pitkään omaavat kilpailuedun. Heillä on vakiintunut asiakaskunta ja vahva asema markkinoilla suositusten ja suullisesti leviävän tiedon ansiosta. Luotettavan ja hyväksi havaitun toimijan vaihtamiskynnys on yrittäjien näkemysten mukaan korkea. Uudet tulokkaat pyrkivät saavuttamaan markkina-asemaa tulemalla toimialalle matalalla hinnalla (Porter 1980, 7). Tutkimuksen mukaan aggressiivinen hinnalla kilpailu koetaan pikemminkin markkinoiden pilaamisena, jonka seurauksena kaikkien liiketoiminta kärsii. Uskon väittämän perustuvan siihen, että kaikki yrittäjät ovat samassa tilanteessa, eikä realistiseksi kilpailijaksi nähdä sellaista, joka pystyisi kannattavasti kilpailemaan hinnalla.

Korvaavan tuotteen uhalla tarkoitetaan todennäköisyyttä, että toinen tuote tai palvelu suorittaa saman tehtävän kuin tarjottu. Tällöin kilpailija voi toimia kaukaisellakin toimialalla. Porter (1980, 23-24) lisää, että tässä tilanteessa koko toimialan tulisi toimia yhdessä kottaakseen alan kollektiivista asemaa. Tutkimuksen mukaan kilpailu vaikuttaa muodostuvan korvaavista tuotteista tai palveluista, vaikkeivat yrittäjät sitä itse selkeästi tunnistaakaan. Havaitsin tutkimusta tehdessäni alueella vallitsevan sanattoman sopimuksen niin sanotusta kalenterikartellista. Kun yksi suomalainen toimija järjestää jotain, niin muut eivät järjestä omaa tapahtumaansa samana päivänä. Tämä johtuu puhtaasti siitä, että ihmisillä on taipumus olla yhdessä paikassa eli siellä, missä tapahtuu. Suomalaisia asiakkaita ei yksinkertaisesti riitä kaikille, samanaikaisesti useaan paikkaan. Tämän havainnon nojalla yrittäjän tulee olla tietoinen siitä, mitä milloinkin tapahtuu ja mitä kannattaa milloinkin järjestää. Suomalaisen kalenterin lisäksi yrittäjän tulee hallita espanjalainen kalenteri ja tunnistaa itsehallintoalueen erityispäivät. Alueen kansainvälisyys huomioon ottaen tulisi yrittäjän tiedostaa lisäksi muidenkin maiden tärkeät pyhät ja kansainväliset tapahtumapäivät, esimerkiksi Irlannin Pyhän Patrickin päivä, Norjan Syttende Mai tai Halloween.

Porter (1980, 24-28) väittää, että asiakkailla on palvelun kannalta suuri vaikutusvalta, mikäli toiminta riippuu yhdestä ostajakunnasta, eikä palvelu erotu tarjonnasta. Tavarantoimittajien ja alihankkijoiden valta on käänteinen asiakkaiden valtaan: jos toimijoita on vähän tai vaihtaminen kallista, on yrittäjä riippuvainen toimittajastaan. Kilpailuvoimat kytkeytyvät tutkimuksessa mielestäni liiketoiminnan riskeihin, sillä tutkimuksessa tuli ilmi, että yrittäjillä on ollut vaikeuksia löytää luotettavia yhteistyökumppaneita tai alihankkijoita. Yhteistyö tai työvoiman palkkaaminen koetaan riskinä. Keskustellessani yhden yrittäjän kanssa liiketoiminnan riskeistä, ymmärsin, että yrittäjän tulee myös tuntea Torreviejan toimintaympäristö suhteessa asiakkaan markkina-alueeseen. Tällöin hän osaa ymmärrettävästi selventää asiakkaalle ne eroavaisuudet, jotka vaikuttavat palveluun Torreviejassa. Mikäli asiakas saapuu Suomesta, voidaan olettaa, että hänellä on tietyt odotukset ja uskomukset esimerkiksi siitä, kuinka kiinteistökauppaa Suomessa tehdään. Hän peilaa odotuksiaan toimintaan Espanjassa, joka on hyvin erilainen markkina-alue. Asiakas saattaa olla ymmällään, mikäli yrittäjä ei osaa selventää maan käytäntöjä riittävän selkeästi.

Mikäli suomalainen palvelunalan yrittäjä segmentoi palvelunsa vain suomalaisiin asiakkaisiin, on asiakaskunnalla suuri vaikutusvalta. Yllättävää tämän nojalla on se, etteivät suomalaiset yrittäjät ole selvittäneet asiakastarpeita tai tutkineet lainkaan kysyntää. Tutkimuksen mukaan yrittäjät luottavat asiakassuhteen pysyvyyteen. Tein tässä tutkimuksessa päätöksen olla tutkimatta kysyntää asiakasnäkökulman monimuotoisuuden vuoksi, mikä osoittautui oikeaksi ratkaisuksi. Kysyntä elää asukkaiden vaihtuvuuden mukaan, minkä lisäksi tutkimus osoitti, ettei ostajilla aina ole realistisia odotuksia palvelun toimittamismahdollisuuksiin nähden. Lisäksi tutkimuksessa tuli ilmi, että yrittäjät törmäävät usein alueella niin sanottuihin hevostietotoimistoihin, eli ostajiin, kuluttajiin ja yhteisönjäseniin, joilla on harhaiset kuvitelmat tiedoistaan toimialueen asioista. Liiketoiminnallisen riskin nämä henkilöt muodostavat erityisesti siinä vaiheessa, jos he jakavat tietoa alueen Facebook-palstoilla muita neuvoen ja omia uskomuksiaan totena pitäen. Heidän levittämä tieto ei aina pidä lainkaan paikkaansa. Mielestäni tämän kaltaiseen toimintaan ajaa tekemisen puute, pätemisen tarve ja tarve kuulua yhteisön sisäpiiriin eli siihen arvostettuun ryhmään, joka tietää asioista. Juuri tämän kaltaisista tilanteista asiakkaalle voi syntyä epärealistisia odotuksia palvelusta tai palveluntuottamisen mahdollisuuksista.

Yrittäjä on riippuvainen toimintaympäristöstään Torreviejassa. Alueen demografia elää jatkuvasti, ihmisiä tulee ja menee ja liikkuvuuden ennakointi on lähes mahdotonta. Kysynnän vaihtuvuus on mielestäni alueen merkittävin epävarmuustekijä, joka pakottaa yrittäjän jatkuvasti muistuttamaan olemassaolostaan viestinnän ja markkinoinnin keinoin. Espanjan suomalaisten yrittäjien yhdistys otti askeleen eteenpäin tässä ajatuksessa julkaisemalla keväällä 2020 Torreviejan palveluoppaan. Oppaassa on kattavasti lueteltu yrityksiä, joista

saa suomenkielistä palvelua. Opas on laadittu yhteistyössä paikallisen Suomi-Seuran kanssa ja sisältää noin 70 yrityksen yhteystiedot. (AEFE 2020.) Tämän kaltaisten julkaisujen lisäksi ratkaisuna voisi olla yhdistetty Suomi-keskus, josta uudet saapuvat matkailijat ja lomailijat saisivat yhdellä kertaa tarvitsemansa tiedon.

Torreviejan alueen hiljaisimmat sesongit suomalaisten kannalta ajoittuvat heinä-elokuulle ja joulutammikuulle. Monet suomalaiset kokevat alueen kesällä liian kuumaksi, ja joulun aikaan vierailaan Suomessa sukulaisissa. Tutkimuksessa yllätti, ettei toiminnan sesonkiuotoisuus noussut kovinkaan voimakkaasti esille tutkimushaastatteluissa. Pohdin, onko ilmiöön totuttu ja asia hyväksytty ilman, että hiljaista aikaa yritettäisiin paikata. Vai onko suomalaisten asiakkaiden aikaansaama tietynlainen yrittäjien kuherruskuukausi loppumassa ja yrittäjät pohtivat toiminnan laajentamista muilla argumenteilla? Vai elättääkö korkeasesonki myös hiljaisten ajanjaksojen yli siten, että yrittäjät ovat tyytyväisiä saadessaan pitää itsekkin hieman lomaa? Joka tapauksessa yrittäjäksi aikovan tulee pohtia, kattaako korkeasesongin tuotto hiljaiset ajat vai pyrkiikö hän tasaamaan sesonkivaihtelut jollain tapaa. Alue nauttii isosta määrästä matkailijoista kesäsesongin aikaan. Yrittäjän tulee pohtia, voisiko hän kohdistaa palveluaan tänä aikana jollekin osalle tästä lomailevasta asiakaskunnasta.

Keväällä 2020 selvisi nopeasti, että koronaviruksen leviämisellä tulisi olemaan merkittävä vaikutus maan talouteen ja usean yrittäjän liiketoimintaan. Espanja asetti tiukat rajoitukset ulkona liikkumisesta 14.3.2020, eikä tätä opinnäytetyötä viimeistellessä huhtikuussa 2020 tilanne ole täysin vielä ratkennut. Koska pandemia oli tuntematon tutkimushaastattelujen toteutuksen aikaan, sitä ei käsitelty tutkimustuloksissa lainkaan. Mielestäni pandemian vaikutuksia ei pohdinnan osuudesta voida kuitenkaan kokonaan rajata pois, sillä sen vaikutukset ihmisten matkustuskäyttäytymiseen tulevat olemaan suuret. Moni pohtii tulevaisuudessa varmasti lentokoneen, junan ja julkisen liikenteen käyttämistä, sillä matkustuvälineissä ihmiset ovat toistensa kanssa tiiviisti samassa tilassa. On mahdollista, että alueelle saapuvat suomalaiset käyttävät jatkossa omaa autoaan, jolloin muun muassa tullirajoitusten vuoksi he viipyvät Torreviejassa aikaisempaa lyhyempiä aikoja. On myös mielenkiintoista nähdä, minkälainen vaikutus pandemialla on lentoreittien säilyvyyteen. Mahdollista on, että Helsingin ja Alicanten välisiä lentoja on nykyistä harvemmin. Tämä vaikuttaa lentolippujen hintoihin ja sitä kautta niiden ostoon.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että pientä yritystä johtavan yrittäjän haaste on resurssien tasapainottaminen. Markkinointia hoidettiin pääsääntöisesti silloin, kun asiakastyöltä ehtii, eikä säännöllisesti tasaisen asiakasvirran varmistamiseksi. Väitän ettei suurimmassa osassa

yrittäjiä toteuteta suunnitelmallista resurssointia eikä riskienhallintaa. Näin ollen yllättävässä tilanteessa yrittäjällä saattaa olla vaikeuksia sopeuttaa toimintaansa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vaatimalla tavalla. Tutkimustulosten valossa voidaan kuitenkin tulkita, että moni yrittäjä on silti sopeutunut tilanteeseensa ja on siihen täysin tyytyväinen. Yrittäjille riittänee tilanteessa pärjääminen, eivätkä he tästä syystä laadi itselleen tavoitteita vuosiksi tai kuukausiksi eteenpäin.

Käsittelin Espanjan suomalaisten yrittäjien yhdistystä alaluvussa 2.4.2. Vaikka yhdistys ei ollut aiheena tutkimushaastatteluissa, se tuli puheeksi parissa haastattelussa. Pääsääntöisesti yrittäjät kokivat, ettei yhdistykseen kuuluminen tuota riittävästi hyötyjä, jotta he olisivat liittyneet mukaan toimintaan. Opinnäytetyöni tietoperustaa kirjottaessani, alkusyksystä 2019, ehdotin yhdistyksen puheenjohtajalle yhteistyötä. Olin itse käynyt yhdistyksen tapaamisissa ja tiesin, ettei se ole saavuttanut tavoitteen mukaista jäsenmäärää. Kysyin, olisiko yhdistyksellä jotain, mitä haluaisivat paikallisilta yrittäjiltä selvittää, esimerkiksi sen, miksi niin harva on liittynyt yhdistyksen jäseneksi. Puheenjohtaja lupasi palata asiaan keskusteltuaan hallituksen kanssa, mutta kahdesta muistutussähköpostista huolimatta vastuhenkilöt eivät koskaan palanneet asiaan. Myöhemmin sain sovittua asiantuntijahaastattelun varapuheenjohtajan kanssa. Haastattelun aikana vahvistui oma käsitykseni siitä, että yhdistys tarvitsisi aktiivisia toimijoita menestyäkseen. Yhdistyksen toimintaedellytykset ovat hyvät, mutta toteutus takkuua, sillä toimintaan ei omien töiden ohella tunnu löytyvän aikaa.

6.1 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä määrittelin strategian tietoisesti valinnaksi toimista ja tavoitteista muuttuvassa toimintaympäristössä. Yritys hallitsee strategian avulla toimintaympäristöään yritykselle kannattavasti ja pyrkien luomaan toiminnalle jatkumoa. (Kamensky 2014, 18.) Määritelmä sopi mielestäni tutkimukseni aiheeseen toimintaympäristöön liitetyn yhteyden vuoksi. Toimintaympäristöanalyysin toteutin PESTE-menetelmällä, jota voidaan puolestaan myös hyödyntää strategian laatimisen osa-alueena (Vuorinen 2013, 220).

Tutkimustulosten, tutkimuksen tietoperustan ja omien havaintojeni pohjalta loin suuntaviivat palvelualan strategialle, jonka tarkoitus on osoittaa huomionarvioisia seikkoja Torreviejan markkina-alueelle mahdollisesti yrittäjäksi aikovalle. Strategia kuvataan kuviossa 7. Toivon strategian ohella koko tutkimuksen madaltavan yrittäjäksi ryhtymisen kynnystä sellaisten henkilöiden keskuudessa, jotka pohtivat tai ovat pohtineet yrittämisen aloitusta Torreviejassa.



Kuvio 7. Palvelualan strategia Torre Viejan toimintaympäristössä

Seuraavassa kuvataan, mikä kussakin kohdassa on olennaista palveluntuottajan näkökulmasta:

Liikeidea

Älä matki olemassa olevaa, vaan luo jotain omaa: Alueella toimivilla yrityksillä on etu tunnettuudessa ja luotettavuudessa. Heillä on myös vakiintunut asiakaskunta. Älä lähde kilpailemaan hinnalla, vaan luo oma erottuva palvelusi.

Rakenna palvelulupauksesi sellaisten asioiden varaan, joihin pystyt itse vaikuttamaan: Ota huomioon, että toimintaasi vaikuttava lainsäädäntö ja toimintaympäristö voi muuttua nopeasti. Älä esimerkiksi perusta hinnoittelun kautta kilpailuetua yritystoiminnan rahallisiin kannustimiin.

Verkostoituminen

Sovittaudu joukkoon: Anna itsellesi aikaa tutustua toimintaympäristöön ja muihin toimijoihin kilpailija-analyysin avulla. Verkostoidu ja opi tuntemaan luotettavat ja epäluotettavat toimijat. Kysele, äläkä ole tietävinäsi, jos et tiedä.

Pohdi huolella, tarvitsetko asiainhoitotoimistoa: Anna asiainhoitotoimiston hoitaa viralliset asiasi, jos et puhu täydellistä espanjaa tai ole valmis käyttämään resurssejasi paperityöhön. Tästä kannattaa maksaa – ja verkostoidut samalla.

Liiketoiminnan johtaminen

Muista, että sinä olet yrityksesi: Toimintaympäristö on tiivis ja valtaosa asiakkaista käyttää useiden suomalaisten yrittäjien palveluita. Myönteiset asiat leviävät, siinä missä kielteisetkin.

Yrittäminen on yrittämistä Espanjassakin: Espanjassa yrittäminen on rentoa, mutta se vaatii yhtä lailla työtä kuin missä tahansa muualla. Vapauksia voi ottaa, mutta samoin tulee ottaa vastuuta. Älä anna elämisen edullisten kustannusten harhauttaa luulemaan, että yrittäminen on edullista. Todellisuudessa yritystoiminnan kulut voivat olla korkeammat kuin Suomessa. Varaudu alkuajan tappioihin.

Toimintaympäristön vaikutus liiketoimintaan

Ymmärrä kohderyhmäsi asumismuoto ja oleskelun tarkoitus: Segmentoi. Pohdi, mihin kohtaan asiakkaan muutto- ja asumisjanaan haluat yrityksesi perustaa vai tähtäätkö lomailijoihin. Tunnista koko muuttoketjun tarpeet alueeseen tutustumisesta ja muuttopäätöksestä asumiseen.

Laadi ja toteuta markkinatutkimus: Kuulostaa itsestäänselvyydeltä, mutta tutkimuksella erotut muista toimijoista ja saat todennäköisesti arvokasta tietoa kuluttajatottumuksista.

6.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuskirjallisuudessa menetelmien luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Käsitteet liitetään usein määrälliseen tutkimukseen, eivätkä ne Tuomen ja Sarajärven (2018, 119) mukaan kuvaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Käsitteitä voidaan Ruusuvooren ym. (2010, 26-27) mukaan käyttää sovellettuna myös laadullisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat aineiston analyysin järjestelmällisyys ja tulkinnan luotettavuus, jolloin reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaamista siten, miten se olisi samoin tutkimusmenetelmin toistettavissa. Systemaattisessa analyysissä kuvataan ja perustellaan tutkimuksen vaiheet tarkasti ja avoimesti. Luotettavuuden lisäämiseksi osoitetaan, mistä aineiston kokonaisuus koostuu ja kuvataan ne aineiston osat, joihin päähavainnot perustuvat. Validiteetilla tarkoitetaan kerätyn aineiston ja niistä tehtyjen tulkintojen soveltuvuuden arviointia. Antaako aineisto asetettuun tutkimustehtävään vastauksen? Kuinka laadukkaasti ja systemaattisesti analyysi on laadittu ja lukijalle kuvattu? Validiteettia vahvistavat aineistokoosteiden tekeminen ja visualisointi sekä analyttisten kriteerien avaaminen. Tutkijan tulee arvioida, kuinka hän onnistuu vakuuttamaan lukijan tulkinnan perusteellisuudesta. Onko havaintoja testattu riittävästi?

Valitsin tutkimusmenetelmäni sen mukaan, millaista tietoa halusin kerätä. Käytetyt menetelmät eivät johda suoraan haluttuun tai validiin tietoon, vaan kyse on siitä, että tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikein valitut. Koska tarkoitus on ollut tutkia aihetta suomalaisen palveluyrittäjän näkökulmasta, niin asiaa on selvitetty kysymällä suomalaiselta palvelualan yrittäjältä. Olen onnistunut saamaan tutkimushaastattelujen avulla vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukon koko ei ole yleistettävyyden kannalta ongelma, koska tutkimus ei pyri yleistettävyyteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63). Tutkimuksessa on kuitenkin mahdollista puhua tutkimustulosten yleistettävyydestä, jolloin yleistettävyydellä tarkoitetaan logiikkaa, ei niinkään ilmiön paikkaansa pitävyyttä laajemmassa joukossa (Ruusuvuori ym. 2010, 28). Kun havaitaan tiettyjä tapoja kuvata paikallista toimintaa suomalaisen palveluyrittäjän näkökulmasta, voidaan olettaa tapojen olevan jossain määrin yhteisesti jaettuja. On pohdittava, missä määrin ilmiöt kertovat kulttuurista laajemmin eli korreloivat suomalaisuuteen sekä missä mittakaavassa aihe suhteutuu siihen, mikä on suomalaisuudessa odotuksenmukaista. Ihmisten puhetavoissa on aina jotain yhteistä, ja tämän yhteisen varaan voi perustaa ajatuksen siitä, että analyysistä johdetut tavat jäsentää asioita ovat jossain määrin jaettuja, eivät täysin yksilöllisiä (Ruusuvuori ym. 2010, 28). Tulee muistaa, että monella alueella toimivalla suomalaisella palvelualan yrittäjällä on ollut yhtäläiset motiivit ja lähtökohdat asettua Torreviejaan ja aloittaa alueella liiketoiminta. Jokainen yrittäjä on joutunut samojen kompastuskivien äärelle ja joutunut pohtimaan mahdollisen menestymisen ja toiminnan rahoituksen tekijöitä. Toimintaympäristö ja sen erityispiirteiden kautta saadut kokemuksen muokkaavat ihmisten ajattelutapaa samaan suuntaan. Uskon että Torreviejan alue vetää myös puoleensa jo alun perin tietyllä tavalla ajattelevia ihmisryhmiä motiivien ja ambitiotasojen kautta.

Käsittelin saturaatiota eli aineiston kylläntymistä alaluvussa 4.2. Koen, että saturaatio ei tutkimukseni validiteetin kannalta ole olennaista, vaan tärkeämpää on tulosten kautta luodun tulkinnan syvyys ja perusteltavuus. Tulee muistaa, että Torreviejan kaltaisessa toimintaympäristössä yrittäjät itse osallistuvat toimialueensa ja sen ilmapiirin luomiseen. Väitän, että heidän toimintansa vaikutus on merkittävä, sillä toimijoita on suhteellisen vähän. Mikäli toimijoita olisi enemmän, olisi alueella selkeämpää kilpailua ja moninaisempaa liiketoimintaa.

Koska useampi haastateltava oli minulle ennalta tuttu, pohdin, jäikö tutkimushaastattelussa jotain sanomatta sen varjolla, että haastateltava oletti minun olevan hänen mielipiteistään jo tietoinen. Tiedostin asian etukäteen, jolloin pyrin tutkimushaastattelussa siihen, että haastateltava avaisi näkemyksiään mahdollisimman laajalti. Teemahaastattelun

ansioista minun oli mahdollista pyytää haastateltavaa tarvittaessa tarkentamaan vastauksiaan tai selittämään näkemyksiään laajemmin. Tutkittaessa faktoja asiantuntijahaastatteluihin on tilanteessa olemassa aina erehtymisen mahdollisuus. (Alastalo & Åkerman 2010, 374). Loppujen lopuksi käytin opinnäytetyön tietoperustassa vain kahta toteuttamaani asiantuntijahaastattelua. Toinen asiantuntijoista oli Torrevejassa pitkän ja arvostetun uran luonut asianajaja ja toinen yrittäjäyhdistyksen varapuheenjohtaja. Valitsemalla oman alan parhaiten tuntevat henkilöt haastateltaviksi, pyrin minimoimaan erehtymisen mahdollisuuden. Mielestäni saavutin tavoitteeni valitsemalla oikeat asiantuntijat tutkimukseen mukaan. Lopuksi pyysin vielä yhtä henkilöä lukemaan valmiin opinnäytetyöni. Tämä henkilö on asunut Torrevejassa useita kymmeniä vuosia ja toiminut muun muassa ruotsin, suomen ja englannin kielen kielenkääntäjänä. Hän on perehtynyt Espanjan ja Torreveijan erityispiirteisiin ja hallitsee espanjan kielen moitteettomasti. Uskon tämän viimeisen tarkistuksen lisänneen tutkimukseni validiteettia.

Litteroinnin yhteydessä tehdyt valinnat vaikuttavat siihen, että materiaali on aina epätäydellinen verrattuna alkuperäiseen puhuttuun vuorovaikutukseen (Nikander 2010, 442). Olen pyrkinyt parantamaan tutkimuksen validiteettia tämän väittämän nojalla kuvaamalla aineiston purun ja analysoinnin mahdollisimman tarkasti sekä perustelemalla prosessissa tehdyt päätökset mahdollisimman hyvin.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Yksi alkuperäisistä tavoitteistani oli laatia tutkimustulosten perusteella liiketoimintasuunnitelma hieronta-alan yritystäni varten. Koska hyppäsin yrittäjätaipaleelle jo tutkimuksen aikana, en tule alkuperäisten suunnitelmieni mukaista liiketoimintasuunnitelmaa enää laatimaan. Pystyn kuitenkin poimimaan minua itseäni ja liiketoimintaani hyödyttäviä tutkimustuloksia ja kehittämään yritystoimintaani Torreveijan toiminta-alueen erityispiirteet huomioon ottaen.

Laadin tämän tutkimuksen suomalaisen palveluyrittäjän näkökulmasta. Yksikään yrittäjä ei ole teettänyt asiakastytyväisyyskyselyä, vaan havainnot perustuvat subjektiivisiin näkemyksiin, mielipiteisiin ja tuntemuksiin. Rajasin asiakasnäkökulman tutkimuksen ulkopuolelle luvussa neljä esitettyjen perustelujen nojalla. Asiakastytyväisyyttä ja asiakkaiden odotuksia tulisi kuitenkin tutkia alueella niin yleisesti kuin toimialakohtaisestikin. Mielestäni tulisi pohtia vähintään seuraavia asioita:

- suomalaisen yrityksen merkitys alueella – tuoko suomalainen yritys lisäarvoa asiakkaalle?
- suomalaisten palveluiden merkitys esimerkiksi espanjalaisessa tai skandinaavisessa yrityksessä – riittääkö, että tietyt palvelut ovat saatavilla suomeksi?
- suomalaisuuden ja Suomi-tuotteiden merkitys Torrevejassa.

Suomalaisuuden ohella olisi hyvä pohtia palvelukohtaisesti kysyntää ja asiakastarpeita tarkemmin, sekä mitä piirteitä asiakkaat palvelussa tai palveluntuottajassa arvostavat. Tutkimuksen aikana törmäsin esimerkiksi asiakkaaseen, joka arvosti hierontapalveluita sillä perusteella, että hieroja tuli asiakkaan kotiin. Hierojan ammattitaito oli siis tässä tapauksessa toissijainen tekijä palveluntuottajan valinnassa. Lisäksi voisi pohtia, millaisiin palveluihin asiakas saattaa saapua yllättäen, niin sanottuna walk in -asiakkaana, ja millainen palvelu tulee tilata etukäteen. Tässä tapauksessa myös palvelun sijainnilla on merkitystä. Kurvisen (2014) laatima selvitys kuuden vuoden takaa on ennättänyt vanhentua, sillä uskon, että alueen asukasprofiili on muuttunut ja nuorentunut tässä ajassa. Kuusi vuotta sitten toteutetussa selvityksessä lähes 70 % vastaajista koki, että Torreviejan alueen suomalaisten palvelujen tarjonta on riittävä. Uskon alueella piilevän kuitenkin sellaisia asiakastarpeita, joita asiakkaat itse eivät osaa nimetä tai joita eivät koe aktiivisesti tarvitsevänsä. Tarpeita olisi hyvä selvittää esimerkiksi palvelumuotoilulla, joka mahdollistaa asiakastarpeen ymmärtäminen kokonaisuutena.

Olisi varmasti hyvä pohtia laajempaa kysyntää ja asiakastarpeita alueella eri kansallisuuksien näkökulmasta. On paljon asioita, jotka tulevat vaikuttamaan lähitulevaisuuden kysyntään. Suomalaisten oleskelu Torreviejassa ja sitä kautta heidän ostokäyttäytymisensä elää sen mukaan, miten suomalainen lainsäädäntö rajaa ulkomailla oleskelua, verotusta ja eläkkeiden maksamista ulkomailla oleskeleville suomalaisille. Tilanne on sama muilla ulkomaalaisryhmillä, sillä esimerkiksi Brexit tulee vaikuttamaan Espanjan suurimman ulkomaalaisryhmän asemaan. Ilmaston lämpenemistä kohtaan koettu ahdistus saattaa vaikuttaa asenteisiin matkustaa.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Hyvässä kehitystyössä tutkimuksellisuudella tarkoitetaan järjestelmällisyyttä, joka kattaa tutkimuksessa tehtyjen valintojen perustelua ja läpi tutkimuksen toteutettua dokumentointia. Hyvä tutkimus yhdistää sekä tutkittua että käytännön tietoa. Hyvä tutkija on analyyttinen käyttäen eri menetelmiä luodakseen erilaisia näkökulmia sekä kriittinen prosessin, tiedon käsittelyn, tehtyjen valintojen ja saatujen tulosten suhteen. Lopputulos tulee dokumentoida tarkasti ja huolehtia tiedon levittämisestä. (Ojasalo ym. 2015, 22.)

Olen kuvannut tutkimusprosessin luvussa 4. Olen pyrkinyt kuvaamaan prosessin mahdollisimman selkeästi ja tarkasti, mikä mielestäni lisää tutkimuksen luotettavuutta ja luo tutkimuksellisuuden näkökulmasta huolellisen ja perusteellisen kuvan. Uskon kehittyneeni tutkijana eniten tutkimushaastatteluja tehdessäni. Ennen koehaastattelua jotkin laatimistani

kysymyksistä olivat monimutkaisia ja vaikeasti tulkittavia. Opin selkeyttämään ja napakoittamaan kysymyksenasettelua. Alkuun en myöskään malttanut tarpeeksi odottaa haastateltavan vastausta, vaan annoin innokkaasti vastausvaihtoehtoja ja ehdotuksia vastausnäkökulmasta. Opin antamaan haastateltavalle tilaa ja aidosti aikaa miettiä vastaustaan. Kaikki yrittäjät eivät suostuneet haastateltaviksi. Pohdin, miksi näin kävi, eivätkä kaikki haastattelut onnistuneet. Oliko kyse vain ajanpuutteesta vai onko niin, että jotkut yrittäjät käyttävät kaiken aikansa työntekoon, vaikkei käytetty aika korreloisikaan työn tuottavuuden kanssa?

Tutkimusta rajoitti ensisijaisesti tiedonsaanti. Espanjan viranomaisten tilastointi on hajanaisista, tilastotieto usein vanhaa tai puutteellista ja poikkeuksetta saatavilla vain espanjaksi. Opinnäytetyöni alkumetreillä osasin espanjasta vain alkeet. Kielitaitoni parani huomattavasti työn edetessä, sillä vietin Torrevejassa tutkimuksen aikana paljon aikaa. Tämä oli mielestäni edellytys työn onnistumiselle. Alkuvaiheen epävarmuus espanjan kielitaitoni kohtaan osoittautui turhaksi, sillä opinnäytetyöni edetessä pystyin itse lukemaan useita espanjankielisiä lähteitä, enkä missään vaiheessa harkinnut käyttäväni kielenkääntäjää. Alkuvaiheessa minua huolestutti alueen yritystoiminnan sesonkiluotoisuus. Pelkäsin etten tavoittaisi riittävästi yrittäjiä. Tämä huoli osoittautui turhaksi, sillä tutkimushaastattelujen ajankohta osui täydellisesti sellaiseen ajanjaksoon, jolloin yrittäjät olivat paikalla ja töissä.

Ryhdyin itse yrittäjäksi lokakuussa 2019, jolloin ymmärsin lisää yrittäjää kohtaavasta byrokratiasta ja alueen erityispiirteistä. Yrittäjäksi ryhtymisellä oli merkittävä vaikutus tutkimukseni onnistumiseen, sillä sain monta tutkimushaastattelua sovittua yrittäjänä solmimieni suhteiden avulla. Uskon, että ilman yrittäjäksi ryhtymistä minun olisi ollut vaikeampi päästä kontaktiin haastateltavien kanssa. Tapahtumasta oli hyötyä paitsi verkostoitumisen näkökulmasta, myös kokemuksen jakamisen ja aihepiirin tuntemuksen kautta. Alueella toimivana yrittäjänä minulle muodostui tutkimuksen aikana mielipiteitä ja näkemyksiä siitä, mitä alueella yrittäminen todellisuudessa tarkoittaa. Uskon myös, että haastateltavat luottivat minuun tutkijana enemmän, kun tiesivät, että toimin alueella yrittäjänä. Muuten olisi saattanut käydä niin, etteivät he olisi paljastaneet minulle kaikkia ajatuksiaan, koska eivät välttämättä olisi luottaneet siihen, kuinka tietoa hyödynnän. Oman liiketoiminnan perustamisella oli ajankäytön kannalta negatiivinen vaikutus tutkimuksen toteuttamiseen, sillä opinnäytetyöni kirjoittaminen ei edennyt loka-tammikuussa toivomallani tavalla.

Tutkimushaastatteluja kuunnellessani ja litteroidessani huomasin, että minun olisi pitänyt useassa kohdassa pyytää haastateltavaa tarkentamaan vastaustaan tai pyytää peruste-

luja väittämilleen. Näissä tilanteissa havaitsin kokemattomuuteni tutkijana. Lisäksi tutkimustuloksia tulkittessani mieleeni tuli muutamia aiheita, joita minun olisi pitänyt myös kysyä. Olisin kysynyt haastateltavilta, missä he kokevat osaamisensa ja palvelunsa olevan ylivertaista tai missä toiminnan osa-alueissa on heidän mielestään kehitettävää. Vaikka nämä tekijät voidaan nähdä osana yrityksen sisäistä toimintaympäristöä, olisi kysymyksen tarkoitus ollut selvittää, mitä toimijat pitävät riittävänä palvelutasona. Tutkimuksesta voidaan tulkita, etteivät toimijat ennakoit, seuraa eivätkä tutki kysyntää eivätkä asiakastarpeita. Vaikka rajasin myös kysyntälähtöisen näkökulman tutkimukseni ulkopuolelle, ymmärsin jälkikäteen, että myös tästä aiheesta olisi pitänyt yrittäjien kanssa keskustella. Aihe jää ainoastaan oman tulkintani varaan, vaikka olisi ollut tärkeää tietää, kuinka yrittäjät itse kokevat kysynnän seuraamisen merkityksen.

Suhtautumiseni opinnäytetyön tekoon vaihteli prosessin aikana useasti. Työn punainen lanka oli pitkään hukassa ja tiedonpaljous meinasi alkuinnostuksen jälkeen uuvuttaa. Minulla oli pitkään läsnä epävarmuus siitä, onko tekemäni tutkimus nyt sitä, mitä edellytetään. Tässä ajatuksessa minulta siis hieman hämärtyi se, ketä varten opinnäytetyötä tehdään: oppilaitosta, itseä vai tapauksessani toimialueen yrittäjiä. Vasta tutkimustuloksia tulkittessani opin päästämään irti ajatuksesta, että tutkimusta tehdään oppilaitosta varten. Ymmärsin haluavani tutkimuksen palvelevan ensisijaisesti Torreviejaan yrittäjiksi aikovia ja antavan ajattelemisen aihetta olemassa oleville yrittäjille.

Valmis opinnäytetyöni oli määrä esittää yrittäjyhdistyksen AEFEn kokouksessa, ja siten saattaa tutkimukseni ja tutkimustulokseni yrittäjiksi aikovien ja aktiivisten yrittäjien tietoon. Mielestäni tutkimustulokset ovat osaltaan arkaluontoisia, eivätkä kaikki aktiivisten yrittäjien liiketoimintaosaamista kehuvia. Tästä syystä tätä opinnäytetyötä viimeistellessäni en ole vielä varma, haluanko esittää tuloksia niin julkisessa tilaisuudessa. Perustan ajatukseni johtopäätökseeni siitä, että yrittäjän kannattaa sopeutua Torreviejan tiiviillä toiminta-alueella joukkoon ja toimia niin sanotusti yhteisten kirjottamattomien sääntöjen mukaan hienovaraisesti ja sanomatta kaikkia ajatuksiaan ääneen.

Lopuksi haluan kiittää tutkimusta varten haastattelemani yrittäjiä, joita ilman opinnäytetyötäni ei olisi syntynyt. Kiitän myös aviomiestäni, jonka loppuvuodesta 2016 esittämästään ideasta lähti liikkeelle Espanjan muuttoprojektimme.

Lähteet

AEFE 2020. Etusivu. Torre viejan palveluopas 2020 ilmestynyt. Luettavissa: <https://www.costablancanyrittajat.org/>. Luettu 9.4.2020.

Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusu vuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). Haastattelun analyysi, s. 372 - 392. Vastapaino. Tampere.

Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusu vuori, J. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja, s. 181-197. Vastapaino. Tampere.

Ayuntamiento de Torre vieja 2010. ¿Conoces Torre vieja? Luettavissa: <http://www.torre vieja.es/sal/Torre vieja/Guia%20Turistica/Conoces%20Torre vieja/>. Luettu 25.7.2019.

Ayuntamiento de Torre vieja 2017. Ingresos e inversión por habitante. Luettavissa: <http://www.torre vieja.es/sal/Ayuntamiento/Hacienda/Indicadores/Ingresos%20e%20inversion%20por%20habitante/>. Luettu 3.4.2020.

Ayuntamiento de Torre vieja 2019. Torre vieja cuenta a día de hoy con 85 231 habitantes empadronados, 50 111 de origen Español y 35 120 procedentes del extranjero. Luettavissa: [http://www.torre vieja.es/sal/noticias/2019/07/Datos%20del%20censo%20\(85230%20habitantes\)/index.aspx](http://www.torre vieja.es/sal/noticias/2019/07/Datos%20del%20censo%20(85230%20habitantes)/index.aspx). Luettu 19.7.2019.

Ayuntamiento de Torre vieja 2020. Distribución por edad y sexo. Luettavissa: <http://torre vieja.es/sal/ayuntamiento/censo/censo%20y%20estadistica/datosmes/2020-03-02;%20Distribución%20por%20edad%20y%20sexo.pdf>. Luettu 25.4.2020.

Bookers 2019. Yritys. Luettavissa: <https://bookers.fi/yritys/>. Luettu 11.7.2019.

Burtsov, P. & Myöhänen, U. 2019. Yle uutiset 25.7.2019. Espanjan hallitus ei saanut luottamusta – maa on ollut ilman hallitusta huhtikuusta asti. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10893925>. Luettu 25.7.2019.

Cherunilam, F. 2010. Business Environment. Himalaya Publishing House. Mumbai.

Corvera Airport 2018. The closing date for Murcia – San Javier airport has been announced. Luettavissa: <https://www.corveraairporttravel.com/news/closing-date-for-san-javier-airport/>. Luettu 10.9.2019.

Devece, C., Peris-Ortiz, M. & Rueda-Armengot, C. 2016. Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69 (11), s. 5366-5370.

Dulčić, Ž., Gnjidić, V. & Alfirević, N. 2012. From Five Competitive Forces to Five Collaborative Forces: Revised View on Industry Structure-firm Interrelationship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, s. 1077-1084.

Economist Intelligence Unit 2019. Country Forecast Spain September 2019 Updater. The Economist Intelligence Unit N.A., Incorporated. New York.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Espanja.com 2018. Autonomo eli toiminimi Espanjassa helpottuu 2018. Luettavissa: <https://espanja.com/lomailu/autonomo-eli-toiminimi-espanjassa-helpottuu-2018/>. Luettu 27.7.2019.

Eurooppatiedotus 2020. Euroopan talouskriisi. Uutinen 5.6.2013. Luettavissa: <https://eurooppatiedotus.fi/2013/06/05/euroopan-talouskriisi/>. Luettu 19.3.2020.

Gossling, S., Scott, D., Hall, C., Ceron, J. & Dubois, G. 2012. Consumer behaviour and demand response of tourists to climate change. *Annals of Tourism Research*, 39 (1), s. 36-58.

Hallituksen esitys eduskunnalle Pariisin sopimuksen hyväksymisestä ja sopimuksen lainsäädännön alaan kuuluvien määräysten voimaansaattamisesta HE 200/2016.

Halme, J. 2018. Torrevieja.fi. Costa Blancan suomalaiset sivut 13.4.2018. Torreviejassa startti Costa Blancan yrittäjähdistykselle. Luettavissa: <https://www.torrevieja.fi/torreviejassa-startti-costa-blancan-yrittajyhdistykselle>. Luettu 27.7.2019.

Helling, O. 2019. Kauppalehti 11.4.2019. Espanja houkuttaa pienyrittäjiä: Torreviejan suomalaiset saivat yrittäjähdistyksen. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/espanja->

houkuttaa-pienyrittajia-torreviejan-suomalaiset-saivat-yrittajayhdistyksen/ff276e90-cef2-4c7f-87d5-492ee167d7cd. Luettu 10.11.2019.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Horelli, M. 2019. Suomen Kuvalehti 16.7.2019. Pidempi, mutta helpompi reitti: Trumpin tiukka politiikka ajaa Latinalaisen Amerikan turvapaikanhakijoita Eurooppaan. Luettavissa: https://suomenkuvalehti.fi/jutut/ulkomaat/pidempi-mutta-helpompi-reitti-trumpin-tiukka-politiikka-ajaa-latinalaisen-amerikan-turvapaikanhakijoita-eurooppaan/?shared=1084522-010ee915-500&fbclid=IwAR3zJkLDPS5uG1C1oecXh8KKf5fSy74jicDWo7zRM-Rig4bA_CFUEDO7Irl. Luettu 17.9.2019.

HSBC 2019. Life in another country. Global Report. Luettavissa: <https://www.expatsplorer.hsbc.com/global-report/>. Luettu 20.4.2020.

Instituto Nacional de Estadística 2019a. Cifras de población. Provisionales a 1 de julio de 2019. Luettavissa: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981. Luettu 16.3.2020.

Instituto Nacional de Estadística 2019b. España en cifras 2019. Luettavissa: https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/files/assets/common/downloads/publication.pdf. Luettu 3.4.2020.

Instituto Nacional de Estadística 2019c. Anuario Estadístico de España 2019. Luettavissa: https://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario19/anu19_completo.pdf. Luettu 25.4.2020.

Jortikka-Laitinen, T. 13.7.2019. Suomen Madridin-suurlähettiläs. Yle Areena. Maailmanpolitiikan arkipäivää -sarja: Maailmanpolitiikan näkymättömät sankarit – Tiina Jortikka-Laitinen. Haastattelu kuunneltavissa: https://areena.yle.fi/1-50163239?utm_source=twitter-share&utm_medium=social&utm_campaign=areena-web-share&fbclid=IwAR32z8RaKn-lph8a90b_U67z68gkP_s14uq0DvD-Zt35s1_BrYrnWGjHCNE. Kuunneltu 17.7.2019.

Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. WS Bookwell Oy. Juva.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Talentum Media Oy. Vantaa.

Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kirkwood, J. 2009. Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. *Gender in Management: An International Journal*, 24 (5), s. 346-364.

Kurvinen, M-L. 2014. Marja-Liisa Kurvisen raportti Torreviejan alueen suomalaisista. Luettavissa: <https://costablancasuomiseura.es/marja-liisa-kurvisen-raportti-torreviejan-alueen-suomalaisista/#more-550>. Luettu 13.4.2020.

Laakso-Sáez, M. 20.9.2019. Asianajaja. Anierte & Laakso, S.L.P. Sähköposti.

Laakso-Sáez, M. 11.10.2019. Asianajaja. Anierte & Laakso, S.L.P. Haastattelu.

Martí Ciriquián, P., Nolasco-Cirugeda, A. & Serrano-Estrada, L. 2018. Estrategias de ocupación territorial en áreas turísticas consolidadas de la Costa Blanca (España). *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 76, s. 430-454.

Mcfarland, S. 2019. Exchange --- "Flight Shame" Comes to U.S. --- Via Sailboat --- Many Swedes heeded calls from climate activist Greta Thunberg to fly less. Will Americans follow? *Wall Street Journal*, s. B.4.

Navarro, D. 2019. Información 13.2.2019. Alicante y Torrevieja lideran el nuevo 'boom' de la construcción. Luettavissa: <https://afondo.diarioinformacion.com/alicante/alicante-y-torre-veja-lideran-el-nuevo-boom-de-la-construccion.html>. Luettu 21.3.2020.

Nikander, P. 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). Haastattelun analyysi, s. 432-445. Vastapaino. Tampere.

OECD 2019. Economy Forecast Summary (November 2019). Luettavissa: <http://www.oecd.org/economy/spain-economic-snapshot/>. Luettu 15.3.2020.

OECD 2020. Global economy faces gravest threat since the crisis as coronavirus spreads. Luettavissa: <http://www.oecd.org/newsroom/global-economy-faces-gravest-threat-since-the-crisis-as-coronavirus-spreads.htm>. Luettu 15.3.2020.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Palo, J. 2018. Kauppalehti 7.12.2018. Uusi verosopimus laajentaa Suomen oikeutta verottaa Espanjassa asuvia eläkeläisiä. Yksityisten eläkkeiden veroetu poistuu siirtymäkauden jälkeen. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/espanjaan-muuttaneiden-elakelais-ten-verotus-kiristyy/bff75179-3b4b-44aa-a6c2-36e88797db64>. Luettu 30.7.2019.

Porter, M. E. 1980. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press. New York.

Punkanen, T. 2.8.2019. Yrittäjä ja toimitusjohtaja. Punkanen Oy. Haastattelu. Orihuela Costa.

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? Talentum Media Oy. Vantaa.

Rainmaker 2019. Palvelut. Contact center -palvelut. Luettavissa: <https://rainmaker.fi/contact-center-palvelut/>. Luettu 11.7.2019.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen. Alma Talent. Helsinki.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). Haastattelun analyysi, s. 9-36. Vastapaino. Tampere.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja, s. 367-378. Vastapaino. Tampere.

Salo, I. 2014. Big data & Pilvipalvelut. Docendo Oy. Jyväskylä.

Sintonen, L. 8.11.2019. Yrittäjä ja varapuheenjohtaja. AEFÉ – Espanjan suomalaisten yrittäjien yhdistys. Haastattelu. Orihuela Costa.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2020. Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/gdpr>. Luettu 19.3.2020.

Trainers' House 2017. Muutosyhtiö Trainers' House Oyj palkkaa 100 ihmistä ja avaa toimiston Espanjaan. Lehdistötiedote 20.2.2017. Luettavissa: <https://www.trainer-shouse.fi/trainers-house-palkkaa-100-ihmista-avaa-toimiston-espanjaan/>. Luettu 11.7.2019.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Turisme Comunitat Valenciana 2020. ¿Dónde quieres ir? Alicante Costa Blanca. Golf. Luettavissa: <http://comunitatvalenciana.com/donde-ir/alicante-costa-blanca/golf>. Luettu 25.4.2020.

Turismo de Torrevieja 2012. Info útil. Cómo llegar. Luettavissa: http://turismodetorrevieja.com/web/?page_id=392. Luettu 10.9.2019.

Verohallinto 2018. Eläkettä Suomesta Espanjaan 2019 alkaen. Luettavissa: https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/suomesta_ulkomaille/elaketta_suomesta_ulkomaille/elaketta-suomesta-espanjaan-2019-alkaen/. Luettu 30.7.2019.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Sähkökirjalaitos. Edita. Helsinki.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. Helsinki.

Ympäristöministeriö 2018. Ilmastonmuutoksen hillitseminen. Luettavissa: https://www.ymparisto.fi/FI/Ymparisto/Ilmasto_ja_ilma/Ilmastonmuutoksen_hillitseminen. Luettu 19.3.2020.

Ympäristöministeriö 2019. Kioton pöytäkirja. Luettavissa: https://www.ymparisto.fi/FI/Ymparisto/Ilmasto_ja_ilma/Ilmastonmuutoksen_hillitseminen/Kansainvaliset_ilmastoneuvottelut/Kioton_poytakirja. Luettu 19.3.2020.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Aloita kertomalla tutkimuksen tarkoitus ja muistuta, että haastattelu on luottamuksellinen. Kysy lupa tallentamiseen.

Oma yrittäjätausta ja motiivit

1. Kerro itsestäsi ja yritystoiminnastasi täällä (ala, kuinka pitkään toiminut alueella, kokoluokka, asiakaskunta jne.)
2. Mikä sai ryhtymään yrittäjäksi?
3. Mitkä tekijät saivat lähtemään yrittäjäksi Espanjassa? Mitkä tekijät puhuivat yrittäjyyden puolesta ja mitkä vastaan?

Yrittämisen ilmapiiri Torreviejassa

4. Mitä mielestäsi yrittäjyys Espanjassa ja Torreviejassa vaatii? Millaista on olla yrittäjänä ulkomailla ja Torreviejassa?
5. Millaisena koet Torreviejan ympäristön yrittämisen näkökulmasta?
6. Yrittämisen
 - parhaat puolet?
 - haasteet?

Alueen vaikutukset omaan liiketoimintaan

7. Espanjan byrokratia. Millaisia kokemuksia sinulla on aiheesta?
8. Mitkä tekijät ovat yllättäneet sinut yrittäjämatkallasi?

Yhteistyö ja toiminta kilpailijoiden sekä muiden toimijoiden kesken

9. Kerro suhteistasi kilpailijoihisi. Ketä näet kilpailijoinasi?
10. Mikä mielikuva sinulla on suomalaisten yritysten maineesta alueella? Mikä vaikutus sillä on yrittämiseen alueella?

Liiketoiminnan mahdollisuudet ja riskit

11. Mitä mahdollisuuksia näet liiketoiminnassasi nyt ja tulevaisuudessa?
12. Mitkä tekijät voisivat edistää liiketoimintaasi?
13. Minkälaisia riskejä näet liiketoiminnassasi ja miten olet niihin varautunut?
 - mitkä eivät toteutuneet
 - toteutuneet
 - näköpiirissä olevat
 - epävarmuustekijät

Tulevaisuuden kuvat

14. Jos saisit rahoituksen mihin tahansa hankkeeseen, mitä tekisit?
15. Mitä neuvoja antaisit yrittäjäkokemuksesi perusteella yrittäjyyttä suunnittelevalle?