



Nokia Bridge -ohjelmasta yrittäjäksi ryhtyminen

Maria Inha

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012
Liiketalous
Proakatemia

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Yrittäjyys

MARIA INHA:

Nokia Bridge -ohjelmasta yrittäjäksi ryhtyminen

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2012

Yrittäjäksi ryhtyminen on prosessi, jonka vaikutteina toimivat tutkitusti henkilön luonteenpiirteet sekä vallitsevat tausta- ja tilannetekijät. Nokia Bridge -ohjelma tukee irtisanomisuhan alla olevia yrittäjäksi ryhtyviä nokialaisia tarjoamalla heille sekä henkilökohtaista että rahallista tukea ja se järjesti aihepiiriin liittyviä koulutuksia. Ohjelman tuoma ainutlaatuinen tuki loi nokialaisille otollisen tilanteen ryhtyä yrittäjäksi.

Tämän opinnäytetyö tarkoitus on tutkia Nokia Bridge -ohjelmasta yrittäjäksi lähteneitä ja sitä, miten Nokia Oyj:n kyseinen yhteisvastuuohjelma on tukenut irtisanomisuhan alla olevia ryhtymään yrittäjäksi. Tämä opinnäytetyö selvittää, miten ja miksi Nokia Bridge -ohjelman tarjoamat tukimuodot vaikuttivat päätökseen ryhtyä yrittäjäksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Nokia Oyj. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin haastattelemalla viittä Nokia Bridge -ohjelmasta lähtenyttä yrittäjää syksyllä 2012, jolloin yrittäjillä oli puoli vuotta kokemusta yrittäjänä toimimisesta. Lisäksi ohjelman osaluokkien sisältöä kartoitettiin haastattelemalla ohjelman kouluttajia, Harri Länsipuroa sekä Juha Tannerta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietoa Nokian ensimmäistä kertaa toteutetusta Nokia Bridge -yhteisvastuuohjelmasta.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että Nokia Bridge -ohjelmalla oli merkittävä vaikutus Nokia Oyj:stä yrittäjiksi lähteneisiin. Suurimpana kannustimena toimi Nokia Oyj:n yrittäjälle myöntämä yritysavustus, mutta henkilökohtaisella valmentamisella oli myös merkittävä rooli motivoinnissa. Tuloksista voidaan tulkita, että ohjelma luo lähes ideaaliset puitteet yrittäjäksi ryhtymiselle. Kuitenkin ohjelmasta lähteneillä yrittäjillä on myös monia vastentahtoisuuden ominaisuuksia, jotka viittaavat siihen, ettei yrittäjyys ole heidän kohdallaan merkki yrittäjyyteen motivoitumisesta vaan pikemminkin näennäisestä yrittäjyydestä.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration
Entrepreneurship

MARIA INHA:

Becoming an Entrepreneur through the Nokia Bridge program

Bachelor's thesis 52 pages, appendices 2 pages
November 2012

The process of becoming an entrepreneur is affected by a person's characteristics and the prevailing background and surrounding factors. The Nokia Bridge Program supports its former employees in becoming entrepreneurs by offering personal and financial support and organizing entrepreneurial training. The program has created window of opportunity for its former employees to become entrepreneurs.

The objective of this thesis was to gather information about the Nokia Bridge Program and to determine how the program motivated and encouraged its participants to become entrepreneurs. This thesis determined how and why the support offered by the Nokia Corporation has affected the decision making in becoming an entrepreneur. This thesis was executed for Nokia Corporation. The topic was studied through interviews of five entrepreneurs, who had participated in the Nokia Bridge Program. The interviews were done in the fall of 2012, during which the interviewees had gained a 6 months' experience of being an entrepreneur. In addition, the contents of the program were studied by interviewing Harri Länsipuro and Juha Tanner, who acted as consultants and trainers in the Nokia Bridge Program. This thesis aimed at gathering information about the first execution of Nokia Corporation's social responsibility project, the Nokia Bridge program

The results of the study show that the Nokia Bridge program had a notable impact on the former employees of Nokia. The most considerable incentive for the entrepreneurs was the given financial support in the form of the grant, but personal coaching played a significant role in motivating the former employees as well. The program creates an environment that is almost ideal for becoming an entrepreneur. However, the entrepreneurs that have spawned from the Nokia Bridge program also project many characteristics of involuntary entrepreneurship. Thus the results indicate that becoming an entrepreneur through participating in the program may, in some cases, show signs of apparent entrepreneurship rather than signs of enthusiasm towards entrepreneurship itself.

Key words: entrepreneurship, becoming an entrepreneur, academic entrepreneurship, Nokia Bridge Program, involuntary entrepreneurship

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	NOKIA BRIDGE -OHJELMA	8
	2.1 Nokia Bridge -ohjelman yrittäjyyspolku Tampereella	9
	2.2 Tampereen tukimuodot	10
3	YRITTÄJYYS.....	13
4	YRITTÄJYYSKOULUTUS JA YRITTÄJÄKSI OPPIMINEN	15
	4.1 Yrittäjyyskasvatuksen lähtökohtia.....	15
	4.2 Kasvu yrittäjyyteen ja yrittävyyteen	16
5	YRITTÄJÄKSI RYHTYMINEN.....	19
	5.1 Henkilö- ja tilannetekijät	19
	5.2 Päätöksenteko	24
	5.3 Motiivit ja paineet.....	25
6	TUTKIMUSHAASTATTELU JA ANALYYSI.....	28
7	BRIDGE-OHJELMASTA YRITTÄJÄKSI RYHTYMINEN	30
	7.1. Tausta- ja tilannetekijät.....	30
	7.2. Yrittäjyyspäätös	31
	7.3. Päätöksen vaikuttajat ja kynnyskysymykset.....	32
	7.4. Liikeidean syntyminen ja osaamisen hyödyntäminen	34
	7.5. Bridge -ohjelmasta riippumattomat yrittäjyysintiot.....	36
	7.6. Tilat, vuorovaikutus ja valmennus.....	37
	7.7. Muuta palautetta	39
	7.8. Nokia Bridge -yritysten tulevaisuus	39
8	TULOSTEN YHTEENVETO.....	40
9	POHDINTA.....	44
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET	51
	Liite 1. Teemahaastattelurunko yrittäjille	51
	Liite 2. Haastattelurunko a) Juha Tannerille ja b) Harri Länsipurolle	52

1 JOHDANTO

”Jos koskaan on vähääkään miettinyt yrityksen perustamista, niin nyt on paras mahdollinen hetki tehdä se. Nyt on tarjolla tukea. Henkilökohtaista tukea enemmän kuin koskaan ja on rahallista tukea myös – – nyt kannattaa – – .” (Tanner 2012.) Nokia Oyj:n irtisanomisuhanalaisille työntekijöille välitetty viesti kannustaa yrityksestä vapautuvia henkilöitä yrittäjäksi, mutta miten Nokia Oyj:n palkkatyöstä yrittäjäksi ryhtyneet ovat kokeneet heille Nokia Oyj:n puolesta tarjotun tuen yrittäjyyspäättökseen kynnyksellä?

Yleinen yhteiskunnallinen trendi on ollut jo pitkään kansainvälistyminen ja globalisaatio. Toimintoja siirretään mitä enenevissä määrin halpatuotantomaihin, ja Suomen kustannustasolla tehtävää työtä pyritään välttämään kustannusleikkauksia tehtäessä. Aasian nousu on ajanut suomalaisia yrityksiä ydinkompetenssiajatteluun: koska suomalaiset yritykset ovat kansainvälisessä mittakaavassa hyvin pieniä, on löydettävä kilpailukykyinen markkinarako ja erikoistuttava. Nyt kilpaillaan osaamisella eikä volyyymillä. (Ahlgren ym. 2010 19-25.)

Nokia Oyj on yksi suurimmista Pirkanmaan alueen yksittäisistä työllistäjistä ja parhaimmillaan se on Tampereella työllistänyt noin 4000 ICT-alan työntekijää. Pirkanmaa on Nokia Oyj:n myötä nimikoitunut Suomen Piilaaksoksi ja ICT-alan edelläkävijäksi, joka on tunnettu korkeasti koulutetusta työvoimasta. Nokia on toiminut Pirkanmaan alueen ICT-klusterin ytimessä monia vuosia. Nokian tuotannon ja alihankinnan siirtyessä yhä kustannustehokkaampiin ratkaisuihin ulkomaille, myös Pirkanmaan ICT-alalle on jäämässä vähitellen vain erityisosaamista ja projektinjohtoa. Aiemmin Nokia on ollut merkittävä alueellinen tutkimus- ja koulutusalan toimija, mutta nyttemmin Nokian merkitys nähdään laskeneen merkittävästi sekä työllistävänä organisaationa että alueen tutkimuksellisenä toimijana. (Ahlgren ym. 2010 19-25.)

ICT-alan rakenne Pirkanmaalla muuttuu huomattavasti, kun Nokia siirtää toimintaansa ulkomaille ja yhtiön alihankkijoiden kysyntä hiipuu. ICT-alalle kasvaa huomattavaa ylitarjontaa osaavasta työvoimasta, jolle ei pystytä tarjoamaan vastaavia työllistymismahdollisuuksia. Nykyhetken haasteena onkin luoda osaamisen puitteita vastaavaa työtä vapautuvalle työvoimalle panostamalla pk-yrittäjyyteen perinteisemmän suurteollisuu-

den sijaan. Tulevaisuuden ratkaisuna nähdään ennen kaikkea panostus sekä pienyrityksiin että kasvuyrittäjyyteen.

Nokia Oyj on läpikäynyt mittavia henkilöstövähennyksiä tällä vuosikymmenellä, ja Nokialta vapautuvaa työvoimaa pyritään valjastamaan uusiin tehtäviin Tampereen alueella monin keinoin. Muuan muassa yrityshautomot, kuten Tampereen Uusi Tehdas, tarjoavat erityisesti ICT-alan osaajille yrittäjyysvaihtoehtoa, joka ei ole perinteisesti ollut alalle tyypillinen työllistymisvaihtoehto. Nyt myös Nokia tarjoaa apua työttömyyden kynnyksellä oleville. Yhtiöstä irtisanotut ovat ICT-alan pitkän linjan osaajia, joita Nokia pyrkii tukemaan irtisanomisuhan alla operoimalla **Nokia Bridge -ohjelmaa**. Nokia Bridge -ohjelma on Oulussa, Salossa ja Tampereella sekä pääkaupunkiseudulla ensimmäistä kertaa toteutettu Nokia Oyj:n yhteisvastuuprojekti, joka auttaa yrityksen irtisanomisuhan alla olevia työllistymään. Ohjelma tukee työstä vapautuvia nokialaisia eri väylillä, jotka ovat työllistyminen Nokia Oyj:n sisällä, ulkopuolella, uudelleen kouluttautuminen tai yrityksen perustaminen. Tampereen Nokia Bridge -keskus on innostanut irtisanomisuhan alla olevista ja irtisanotuista Nokialaisista yllättävän määrän yrittäjiä, sillä lähes kolmekymmentä prosenttia ohjelman läpikäyneistä on perustanut yrityksen osallistumalla Nokia Bridge -ohjelman yrittäjyyspolulle. (Lammi, 2012.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten Nokia Bridge -ohjelma on tukenut Tampereella Nokia Oyj:lta vapautuvia henkilöitä yrittäjämäisyyden kynnyksellä, ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet henkilöiden yrittäjäksi ryhtymiseen. Opinnäytetyössä tutkitaan ilmiötä Tampereen Nokia Bridge -keskuksen osalta. Opinnäytetyössä tarkastellaan yksittäisten ohjelman läpikäyneiden yrittäjien henkilökohtaista kokemusta Nokia Bridge -ohjelmasta sen sijaan, että tutkimuksen tavoitteena olisi kerätä tietoa yleisemmästä kannasta ohjelman osa-alueisista tai onnistumisista. Opinnäytetyössä aihetta käsitellään yrittäjäksi ryhtymisen näkökulmasta, eli miten Nokia Bridge -ohjelma on onnistunut tukemaan irtisanomisuhan alla olevia henkilöitä ryhtymään yrittäjiksi, ja miten perinteisiä yrittäjyyskasvatuksen metodeja on hyödynnetty valmentamassa uusia yrittäjiä. Opinnäytetyön tavoite on kerätä tietoa ohjelman toteutuksesta ja sen vaikutteista yrittäjiin puolen vuoden määräajassa henkilöiden yrittäjäksi lähtemisestä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan yrittäjäksi ryhtymistä, suomalaisen yrittäjyyden esteitä sekä yrittäjyyskasvatuksen ja -koulutuksen menetelmiä, joita peilataan tutkimustulosten analyysissä. Opinnäytetyön teorian tieto pohjautuu sekä kirjallisuuteen

että sähköisiin yrittäjyyskoulutusmateriaaleihin, kuten yrittäjyyskoulun sekä yrittäjyyskasvatusseuran viimevuosien julkaisuihin. Teorian perustana on käytetty yrittäjäksi ryhtymisen aihealueen perusteoksia, kuten Visa Huuskosen Yrittäjäksi ryhtyminen – teoreettinen viitekehys ja sen koettelu (1992) ja Matti Koirasen Sisäinen yrittäjyys (1994), joihin myös myöhempi tutkimustyö (Ristimäki 2007; Kyrö ym. 2007) pohjautuu. Teoriaosuudessa viitataan myös viime vuosikymmenellä toteutettuihin työministeriön tutkimuksiin sekä akateemisesta yrittäjyydestä että vastentahtoisesta yrittäjyydestä (mm. Heinonen, Paasio & Pulkkinen 2006; Pajarinen & Rouvinen 2006) Opinnäytetyössä on lisäksi hyödynnetty yrittäjyyskasvatuksen tutkimusseuran näkemyksiä yrittäjyyskasvatuksen tulevaisuuden suunnasta. Taustatietona Nokia Bridge -ohjelman sisältöön sekä Nokian ulkopuolisten näkemysten kartoittamiseksi opinnäytetyöhön on haastateltu Nokia Bridge -ohjelman sidosverkossa toimivia yhdyshenkilöitä Juha Tanneria (Ensimetri) ja Harri Länsipuroa (Technopolis).

Tutkimusosuus koostuu **bridgeläisten** eli Nokia Bridge -ohjelmaan osallistuneiden yrittäjien teemahaastatteluista. Opinnäytetyöhön haastateltiin viittä Nokia Bridge -ohjelmaa hyödyntänyttä yrittäjää, jotka olivat perustaneet yrityksen vuoden 2011 ja 2012 taitteessa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina syksyllä 2012, jolloin yrittäjät olivat harjoittaneet liiketoimintaa noin puoli vuotta haastatteluihin mennessä. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään yrittäjien kokemus Nokia Bridge -ohjelmasta, yrittäjyyspäätöksen tekemisestä ja sen vaikutteista sekä keräämään tietoa yrittäjien nykyisen liiketoiminnan luonteesta ja tulevaisuuden suunnasta.

2 NOKIA BRIDGE -OHJELMA

Nokia Bridge on keväällä 2011 alkanut Nokian yhteiskuntavastuuohjelma, joka tukee yrityksen henkilöstövähennysten kohteena olevia toimipaikkoja hyödyntämällä rahallisia irtisanomispaketteja, tukemalla opintoja, järjestämällä yrittäjäyiskoulutuksia ja rahoittamalla uusia yrityksiä. Nokia tarjoaa irtisanotuille työntekijöilleen neljää eri mahdollisuutta työllistyä: Nokia tukee irtisanomisuhan alaisia heidän etsiessään työtä Nokian sisältä, ulkoa, tai kun he etsivät uutta uraa hyödyntämällä Nokian yhteistyökumppaneita hankkeiden tai apurahojen kautta. (Nokia tukee irtisanomisten kohteena... 2012; Nokian ääni 2011.)

Mikäli Nokialta vapautuva henkilö etsii uutta työtä sisäisesti, Nokian tarjoaa urasuunnittelu- ja työnhakuvalmennusta ja voi tukea muuttoa, mikäli uusi työtehtävä on toisessa toimipisteessä. Nokia Oyj:n ulkopuolelta työtä haettaessa Nokian uraneuvonta käyttää omia verkostojaan ja luo uuden työnhakuportaalin, jolloin rekrytoivat yritykset voivat ottaa yhteyttä suoraan Nokian työnhakijaan. Lisäksi Nokia tarjoaa irtisanotuilleen rahallisen irtisanomispaketin. (Nokian ääni 2011.)

Nokialta vapautuva henkilö voi myös etsiä uutta urapolkua hyödyntämällä Nokian paikallisia kumppaneita. Uudet urapolut voivat mahdollistaa irtisanotulle erilaisia apurahoja, osallistumisen yhteisrahoitteiseen tutkimushankkeeseen tai auttaa löytämään uuden työpaikan aatteellisessa yhteisössä tai startup-yrityksessä. (Nokian ääni 2011.)

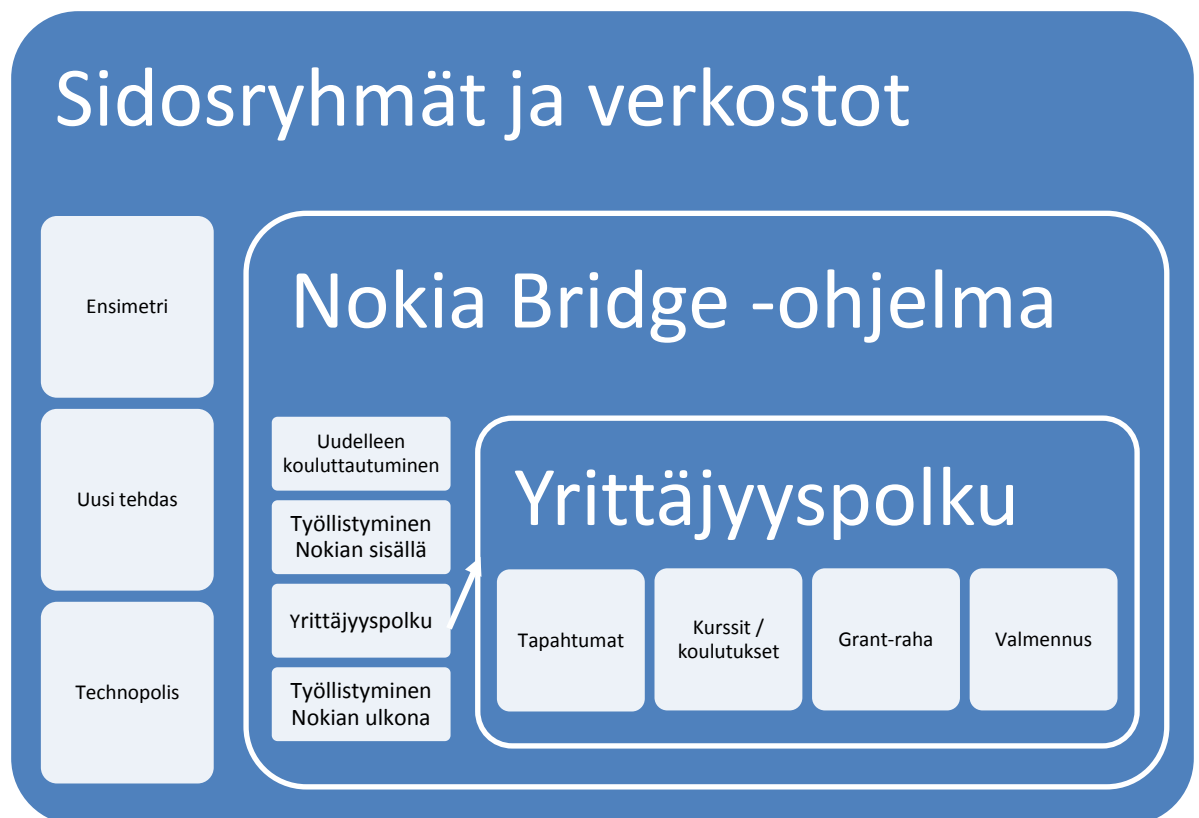
Neljäs vaihtoehto on yrittäjäyys. Irtisanomisuhan alla oleva henkilö voi ryhtyä yrittäjäksi, jolloin Nokia kannustaa irtisanottuja työntekijöitä yrittäjäyteen tarjoamalla koulutusta ja rahoitusta sekä auttaa yrittäjäydestä kiinnostuneita henkilöitä kumppaneiden ja liiketoimintamahdollisuuksien etsimisessä. Uuden yrityksen rahoituksessa Nokialta lähtevä työntekijä voi hyödyntää omaa irtisanomispakettiaan tai hakea lisärahoitusta Nokialta tai Nokian rahoituskumppaneilta. (Nokia tukee irtisanomisten kohteena... 2012.)

Suomessa Bridge-keskukset ovat Tampereella, Oulussa, Salossa ja pääkaupunkiseudulla, missä hyödynnetään paikallisia sidosryhmiä tukemaan irtisanottuja (Nokia tukee irtisanomisten kohteena...2012). Bridge-ohjelmaan valtakunnallisesti osallistuneista noin viidesosa on lähtenyt yrittäjiksi. Yrittäjistä yli 50 % on perustanut ICT-alan yrityk-

sen (Vaalisto 2012). Suomessa Nokia Bridge -ohjelman piiriin tulleista noin 3000 henkilöstä 450 on perustanut yrityksen ja Tampereen toimipaikan työntekijöistä näitä on noin 100 (Lammi 2012). Nokia Bridge -ohjelman läpikäyneistä 27 % on ryhtynyt yrittäjäksi, ja ohjelma on synnyttänyt Tampereelle tähän mennessä 49 yritystä, mikä on enemmän kuin muilla ohjelman paikkakunnilla Oulussa, Salossa ja pääkaupunkiseudulla (Pesonen 2012, A05). Tampereella ohjelmaan on osallistunut syyskuun 2012 loppuun mennessä noin 300 henkilöä, ja hiljattain irtisanomisuhan alle tulleiden 350 henkilön myötä uusia yrityksiä arvioidaan syntyvän noin 60 kappaletta (Happonen 2012, A09).

2.1 Nokia Bridge -ohjelman yrittäjäyemspolku Tampereella

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Nokia Bridge -ohjelman yrittäjäyemspolun vaikutuksia sen sijaan, että näkökulmana olisi Bridge-ohjelma kokonaisuudessaan sekä tutkitaan Tampereen Bridge-keskuksesta lähteneitä yrittäjiä. Kuvio 1 esittää, mistä ydintoiminnoista sekä -osista Nokia Bridge -ohjelma Tampereella koostuu ja miten yrittäjäyemspolku, johon opinnäyteyö keskittyy, sijoittuu ohjelmakokonaisuuteen. Nokia Bridge -ohjelman sisällön kartoittamiseksi on haastateltu ohjelman kouluttajina toimivia yritysneuvoja Juha Tannerta ja Harri Länsipuroa.



KUVIO 1. Nokia Bridge -ohjelma Tampereella

Nokian yrittäjyyspolku tarjoaa tukea monipuolisesti intensiivikurssein hyödyntämällä Uuden tehtaan, Ensimetrin sekä Technopoliksen palveluja (Nokia Oyj: Welcome to the Bridge -ohjeistus 2011). Tukimuotoja ovat konsultointi, sparraus, koulutukset, tietoiskut ja verkottumistilaisuudet. Uusi tehdas on paikallinen yrityshautomo, jonka tavoitteena on hyödyntää Tampereen seudun monialaista osaamista aiempaa tehokkaammin. Uuden tehtaan taustalla toimivat monien alueellisesti tärkeiden yritysten lisäksi muuan muassa Tampereen kaupunki, Tampereen kauppakamari, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus sekä Tredea Oy ja Hermia Oy. (Tampereen kaupungin www-sivut 25.9.2012.) Bridgeläisiä tuetaan liikeidean kehittämisessä ja autetaan juridisissa sekä teknisissä kysymyksissä kuin myös rahoituksen hankinnassa. Uuden tehtaan kautta bridgeläisillä on mahdollisuus osallistua verkostoitumistapahtumiin ja muun muassa tutustua Uudella tehtaalla toimiviin startup-yrityksiin sekä liittyä Protomon jäseneksi ja saada työpiste tiloista. (Nokia Oyj: Welcome to the Bridge -ohjeistus 2011.)

Bridgeläisille voidaan luovuttaa Nokian sisältä myös sellaisia valmiita liikeideoita ja konsepteja, jotka eivät sovi nykyiseen konsernin strategiaan. Yksi tavoite on luoda Nokialle ekosysteemi Nokia Oyj:stä lähteneistä yrittäjistä. (Nokia Oyj: Welcome to the Bridge -ohjeistus 2011.)

Nokia voi toimia Bridgestä lähtevin yritysten rahoittajana Grant-apurahojen avulla. Rahausumma myönnetään aina osayhtiömuotoiselle yritykselle, ei yksityishenkilöille. Rahoitussumma on maksimissaan 25 000 euroa yhtä yritystä kohden, mutta samassa yrityksessä vähintään 25 % omistavat henkilöt voivat hakea yhteisrahoitusta 100 000 euroa. Käytännössä rahoitusta voi siis hakea enintään neljän hengen tiimeissä yhdelle yritykselle. (Nokia Oyj: Welcome to the Bridge -ohjeistus 2011.)

2.2 Tampereen tukimuodot

Tampereen Nokia Bridge -keskuksen sidosryhminä toimivat muun muassa Technopolis, Uusi Tehdas sekä Ensimetri. Uusyrityskeskus Ensimetri on toiminut ohjelman tukipalveluna tarjoamalla yritysneuvontaa. Ensimetrin yritysneuvoja Juha Tanner on ollut mukana auttamassa alkavia yrittäjiä käytännön asioissa ja valmentamassa sekä kurssimuo-

toisella yrittäjyyden johdantokoulutuksella että henkilökohtaisilla tapaamisilla. (Tanner 2012.)

Technopolis on toiminut yhteistyössä Nokia Oyj:n kanssa järjestämällä yrittäjyyskoulutusta bridgeläisille. Kuvio 2 havainnoi syksyn 2012 aikana toteutettuja koulutusosioita, joita on käytetty myös edeltävänä vuonna. Aluksi yrittäjille pidetään tietoisuustyypinen koulutus yrittäjyydestä yleensä: mitä yrittäjyys vaatii, mitä ennakkoluuloja siihen liitetään ja mitä yrittäjyyteen pitää myös henkilökohtaisesti investoida. Tämän jälkeen Technopolis järjestää kolme työpajaa, joissa käydään läpi yrityksen perustamiseen liittyviä asioita, verotusta sekä palkkaukseen ja työeläkkeeseen liittyviä asioita. Pääasiassa workshoppien kouluttajina ovat toimineet Harri Länsipuro ja Juha Tanner, ja koulutuksissa on vierailut muuan muassa enkelisijoittajia Finnish Business Angels Networks:stä ja Nordean rahoitusasiantuntijoita. (Länsipuro 2012).



KUVIO 2. Technopoliksen työpajat (Länsipuro 2012)

Ensimmäinen työpaja, Basics for founding a company, keskittyy yrittäjäksi ryhtymiseen. Työpajaan tuodaan sekä kouluttajien omia kokemuksia yrittäjäksi ryhtymisestä että kerrotaan, millaisia eri muotoja on yrittäjäksi ryhtymiseen. Toisessa työpajassa käydään läpi paikallisia julkisia ja yksityisiä palveluja ja esitellään muun muassa TEKES, Ensimetri ja Innovation Mill. Pajassa kerrotaan, millaisia palveluita yrittäjä voi

saada myös Pirkanmaan yrittäjiltä tai Kauppakamarilta. (Länsipuro 2012). Koulutusten lisäksi Harri Länsipuro ja Juha Tanner ovat valmentaneet yrittäjäksi ryhtyviä. Henkilö- tai tiimikohtaisissa palavereissa Juha Tanner konsultoi yrittäjiä yhdessä Technopoliksen edustajan Harri Länsipuron kanssa. Koska useimmat yrittäjistä hakivat Nokian tarjoamaa Grant-yritysavustusta eli enintään 25 000 euron suuruista rahoitusta, Länsipuro ja Tanner auttavat yrittäjiä liiketoimintasuunnitelman laatimisessa sekä rahoitusesityksen rakentamisessa. (Tanner 2012.) Valmennustuokioita järjestettiin keskimäärin 2,5 yrittäjää kohden. Parhaimmillaan valmentajat tapasivat yrittäjän kuusi kertaa, ja vähimmillään valmennuskertoja ei ollut lainkaan. (Länsipuro 2012.)

Suurin osa Technopoliksen valmennettavista ryhtyi yrittäjäksi, mutta osa lopetti polun kesken, koska työllistyivät uudelleen Nokia Oyj:hin tai muualle. Länsipuron arvion mukaan Technopoliksen koulutukseen on osallistunut syksyyn 2012 mennessä noin 160 henkilöä. (Länsipuro 2012.)

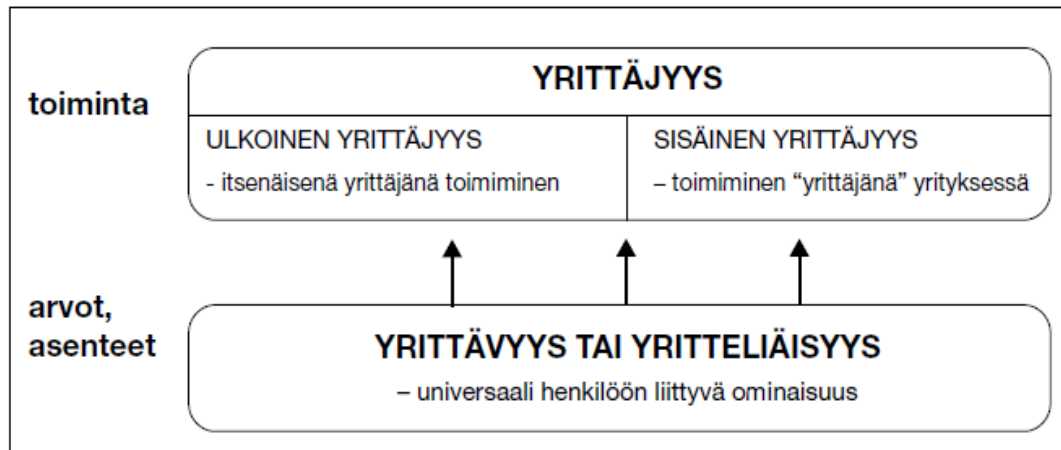
3 YRITTÄJYYS

Yrittäjyyttä on perinteisesti analysoitu taloustieteen tai psykologian näkökulmasta, mutta nykyään aihetta käsitellään monimutkaisena prosessina, jota muovaavat useat tekijät, yksilön elämäntilanne ja -kokemus mukaan lukien (Halttunen, Toivola, Tuomi & Varamäki 2006, 36). Yrittäjyys on laaja konsepti, joka ymmärretään ominaisuuksina, taitoina ja käyttäytymismallina, ja sitä voidaan soveltaa paitsi liike-elämään myös perhe-elämään (Aaltio 2007, 73).

Ulkoinen yrittäjyys on perinteisin käsitys yrittäjyydestä. Ulkoisella yrittäjyydellä tarkoitetaan yrityksen omistamista ja sen johtamista. Usein käsitettä laajennetaan kuitenkin fyysisestä yrittäjänä toimimisesta yrittäjämäisiin luonteenpiirteisiin, kuten ahkeruuteen ja luovuuteen. Käsitys jaetaan tavallisesti sisäiseen ja ulkoiseen yrittäjyyteen, mutta sen lisäksi myös organisaatioyrittäjyyteen eli organisaation yhteisölliseen toimintatapaan. Kaikki yrittäjyyden ulottuvuudet vaikuttavat toisiinsa ja määrittävät toisiaan. (Kyrö & Ripatti 2006, 18.)

Sisäinen yrittäjyys eli luova ajattelu ja työskentely työntekijänä voi vaikuttaa yrityksen perustamiseen. Vahva sitoutuminen työhön ja ahkeruus ovat ominaisuuksia, jotka usein rinnastetaan sisäiseen yrittäjyyteen. Näiden ominaisuuksien lisäksi Raatikainen (2011) mieltää yhdeksi sisäisen yrittäjyyden tunnusmerkeiksi halun kehittää itseään (Raatikainen 2011, 16). Koironen (2000) kertoo sisäisen yrittäjyyden ilmenevän missä tahansa työtehtävässä, jolloin työntekijä ilmentää utteruutta ja luovuutta (Koironen 2000, luku 1).

Yrittäjyyteen liitetään vahvasti termi **yrittävyys**, joka tarkoittaa henkilön asennoitumis-
 taipumusta yrittäjyyteen. Yrittävyys voi olla ominaisuus, joka ilmenee yhteisötasolla
 ahkeruutena sekä vahvana kollektiivisena tahtona. Timonen (2000) on määritellyt Ku-
 vion 3 mukaisesti yrittäjyyden toimintaan ja yrittävyyden arvoihin ja asenteisiin. Kuvio
 3 osoittaa yrittävyyden suhteen yrittäjyyteen, joka jakautuu edelleen ulkoiseen sekä si-
 säiseen yrittäjyyteen. (Timonen 2000, 16–17.)



KUVIO 3 Yrittäjyyden ja yrittävyyden käsitteet (Timonen 2000, 16)

4 YRITTÄJYYSKOULUTUS JA YRITTÄJÄKSI OPPIMINEN

Yrittäjyyskasvatuksen merkitys osana koulutussuunnitelmia on kasvanut, ja sen sijaan, että kasvatusta keskittyisi perinteisen liiketoiminnan osiin, kasvatusta merkittävämpänä elementtinä on pidetty laaja-alaisempaa yrittäjämäistä toimintaa, oppimista ja motivoitua. Yrittäjyyteen oppiminen vaatii yrittäjämäistä koulutusta, jonka edellytyksenä ovat vapaasti ja omasta tahdosta asetetut tavoitteet. (Peltonen 2007, 244.)

4.1 Yrittäjyyskasvatuksen lähtökohtia

Heinonen (2012) tuo esiin tiede- ja taideulottuvuuksien merkityksen yrittäjyysvalmiutta kasvattaessa. Tiedenäkökulma korostaa yrittäjyyttä ilmiönä ja etsii vastauksia siihen, mistä yrittäjyydestä on kyse, ja miten menestyksekkäs ja tappiollinen tulos ilmenee toiminnasta eli sillä etsitään mekanismeja ilmentämään menestyksen polkua. Koska minään mekanismin jäljittely ei takaa menestystä, tulee taidenäkökulman kautta pohtia, miten luovuutta voi hyödyntää yritystoiminnassa, ja miten hyödyntää oma osaaminen sekä valmiudet parhaalla mahdollisella tavalla. (Heinonen 2012).

Kanadalaisen professori Basil Favaron määrittämät yrittäjyyden kriteerit ohjaava myös Suomessa harjoitettavaa yrittäjyyskasvatusta. Favaron mukaan yrittäjyyden kriteereinä toimivat luovuus ja innovatiivisuus sekä toiminta, johon ei ole ennakkotapauksia. Toiminta perustuu hyvin pitkälle uusiin ratkaisuihin, sillä uuteen ratkaisuun ei voida soveltaa mitään ennalta koettua. Lisäksi Favaro liittyy yrittäjyyteen sitoutuneisuuden, tiimissä toimimisen, palautteenannon sekä vastuunkannon. Yrittäjyyteen tulee myös kuulua mahdollisuus sekä onnistua että epäonnistua ja aito työnteko yhteiskunnallisella tasolla. (Utriainen 2003, 18.)

Yleisimmät yrittäjyyskasvatuksen- tai koulutuksen menetelmät ja lähestymistavat ovat palautteenanto ja tukeminen joko yksilö- tai ryhmätasolla. Ryhmätöitä ovat yksi käytetty tekniikka, jota sovelletaan keskusteluissa, debatteissa, työpajoissa ja projekteissa. Reflektointia ja itsearviointia käytetään myös erilaisten oppimispäiväkirjojen ja asiantuntijaluentojen yhteydessä. Kouluttajan tai opettajan rooli nähdään mitä enenevässä määrin oppimisen **fasilitaattorina**, johon viitataan myös termeillä konsultti, mentori tai tuutori. (Akola & Heinonen 2007, 286–287, 298.) Fasilitaattori on henkilö, joka helpottaa ryh-

mälähtöistä työskentelyä johdattamalla ryhmää kohti yhteistä päämäärää. Fasilitointi edistää luovuutta ja mahdollistaa osallisten asiantuntijuuden jakamisen ja hyödyntämisen. Käytännössä fasilitaattori esittää rakentavia kysymyksiä työn ohjaamiseksi ja päämäärien saavuttamiseksi. Fasilitoinnin lähtökohta on se, että ryhmä itse on paras ideoimaan omaa toimintaansa. (Summa & Tuominen 2009, 8–10.)

Henkilökohtainen mentorointi ja ohjaus on tärkeässä roolissa nimenomaan yrittäjäksi ryhtymisen kynnyksellä sekä silloin, kun kyse on yrittäjänä toimimisen tukemisesta. Yrittäjyyskasvatuksen keskiössä on fasilitaattorin tai mentorin osaaminen. Hyvän fasilitaattorin ominaisuuksiksi luetaan oppimisprosessin ja yrittäjyyden sisällön ymmärtäminen, jolloin fasilitaattorilta vaaditaan sekä sisällöllistä että koulutuksellista osaamista. (Akola & Heinonen 2007, 286–287, 298.)

Akola ja Heinonen (2007) ovat tutkineet 26:ta Euroopassa toteutettua yrittäjyyskasvatustohjelmaa, joista suurin osa keskittyi palvelemaan sekä yrittäjänä aloittaneita että vasta yrittäjyyttä harkitsevia henkilöitä. Ongelmaksi tutkijat näkevät sen, että useissa tapauksissa ei kohdenneta koulutusta tiettyyn ryhmään tai tietyssä vaiheessa oleviin yrittäjiin. Yrittäjäksi aikovat tai potentiaaliset yrittäjät tarvitsevat eniten tukea mahdollisuuksien havaitsemisessa ja niihin tarttumisessa sekä yrittävyyden kehittämisessä, kun taas yrittäjänä jo toimivat tarvitsevat apua enemmän nimenomaan yrittäjyyteen liittyvissä hallinnollisissa asioissa. (Akola & Heinonen 2007, 8.)

Otala ja Suurla (2002) ovat listanneet osaamisia, joita yrittäjät ovat korostaneet tärkeinä oppeina. Tärkeimmäksi yrittäjät ovat kokeneet ammatillisen osaamisen eli osaamisen tietyltä alalta, jolla itse yritys toimii. Lisäksi taloudellista osaamista ja laskutaitoa pidetään suuressa arvossa. Yrittäjällä tulee olla myös valmiuksia markkinointiin ja vuoro-vaikutukseen, ja hänen pitää ymmärtää yritystoimintaa. Lisäksi yrittäjän osaamistarpeisiin on listattu muun muassa verkoston rakentamis- ja hallintataidot ja myyntitaito. (Otala & Suurla 2002, 123.)

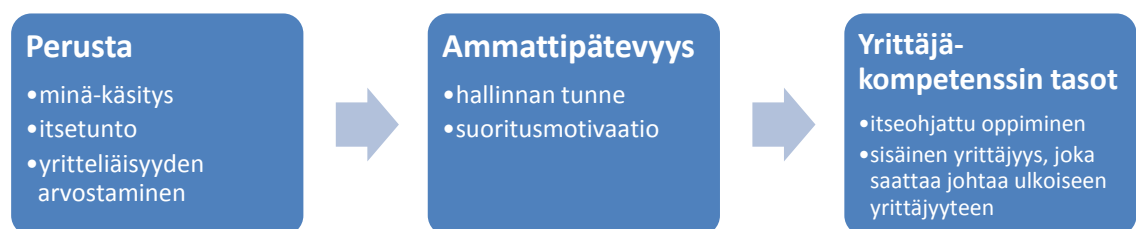
4.2 Kasvu yrittäjyyteen ja yrittävyyteen

Yrittävyyteen kasvu tarkoittaa oppimista luovaan ajatteluun sekä kykyyn tunnistaa mahdollisuudet muuttuvassa toimintaympäristössä. Yrittävyyteen kasvun tavoitteena on

auttaa ylläpitämään aktiivista ajattelutapaa, jolla pyritään hyväksikäyttämään tunnistetut yrittämisen mahdollisuudet ja käyttämään luovuutta eteen tulevilla ongelmanratkaisutilanteissa. Kasvu edellyttää syväsuuntautunutta oppimista ja sisäisen ajattelutavan muutosta, mikä ilmenee lisääntyneenä kriittisenä ajatteluna ja kykynä löytää innovatiivisia ratkaisuja kehittämistarpeisiin. Yrittävä ajattelutapa haastaa älyllisesti ja johtaa kasvuun sisäisessä motivaatiossa, mikä ilmenee sitkeytenä ja tarmona ajaa asioita eteenpäin. (Mäkäräinen 2002.)

Kuvio 4 osoittaa sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden kytköskohtia ja sen, miten sisäisen yrittäjyyden ominaisuudet myötävaikuttavat ulkoiseen yrittäjyyteen ja yrittäjäksi ryhtymiseen. Koironen (2003) jakaa Kuvion 4 mukaisesti yrittäjyyden henkisen kasvuprosessin kolmeen elementtiin: perustaan, ammattipätevyyteen sekä yrittäjyyden kompetenssin tasoihin eli sisäiseen ja ulkoiseen yrittäjyyteen. Perusta käsittää myönteisen minäkäsityksen ja itsetunnon sekä yritteliäisyyden arvostuksen, joka mahdollistaa polun seuraavan askeleen eli ammattipätevyyden. (Koironen 2003, 3.)

Hyvä ja realistinen itsetunto ja minä-käsitys luovat perustan ammattipätevyydelle. Ammattipätevyys käsittää sekä hallinnan tunnetta että suoritusmotivaatiota. Nämä tekijät, suoritusmotivaatio ja itseohjattu oppiminen, luovat puitteet sisäiselle yrittäjyydelle. Sisäinen yrittäjyys taas voi johtaa ulkoiseen yrittäjyyteen, mikäli osaaminen ja motivaatio riittävät. (Koironen 2003, 3.) Sisäisillä yrittäjillä yrittäjäksi ryhtymisen kannustimina toimivat nimenomaan ammattiosaaminen ja laajat asiakasverkot. (Kansikas 2007, 63.)



KUVIO 4. Henkinen kasvu yrittäjäksi (Koironen 2003, 3, mukaillen)

Luukkainen ja Wuorinen (2002) mukailevat Koirasen (2003) näkemystä itsetunnosta yrittäjyyden yhtenä perustana. Hyvä itsetunto näkyy ideaalitalanteessaan realistisena käsityksenä henkilön minä-kuvasta, jolloin henkilö ymmärtää omat mahdollisuutensa ja niiden rajoitteet. Hyvä itsetunto on perusta riskinottokyvylle, joka johtaa muuan muassa uskallukseen kokeilla uusia toimintatapoja epäonnistumisen ollessa mahdollista. (Luukkainen & Wuorinen 2002, 116–117.) Kasvu yrittävyyteen on ennen kaikkea itsetunnon sekä itseohjautuvuuden kehitystä, minkä vuoksi yrittäjämäisen asenteen omaavilla henkilöillä on paremmat valmiudet riskinottoon ja -hallintaan. (Mäkäräinen 2002.)

Suoritusmotivaatiolla on osoitettu olevan selkeä yhteys yrittäjyyteen sekä yrittäjänä menestymiseen. Korkea suoritusmotivaatio ajaa henkilöitä ammatteihin, joissa yhdistyvät mahdollisuudet hallita työn tuloksia, kantaa henkilökohtaista vastuuta ja saada palautetta työsuorituksesta. Lisäksi työnkuvaan saattaa liittyä maltillinen riskitaso. Yrittäjänä toimimiseen voidaan liittää kaikki edellä mainitut ominaisuudet. Samat elementit esiintyvät myös useissa esimiestehtävissä, mikä osoittaa, että korkea suoritusmotivaatio ei välttämättä johda suoraan yrittäjäksi ryhtymiseen, mutta voi toimia merkittävänä yrittäjäksi ryhtymisen kannustimena. Suoritusmotivaation on tutkittu lisäävän yrittäjänä menestymistä, mutta vähemmässä määrin kuin miten se vaikuttaa suoraan yrittäjäksi ryhtymiseen. (Collins, Hanges & Locke 2004, 112–113.)

Häggin (2011) mukaan yrittäjyysvalmennuksen tulisi keskittyä herättämään valmennettava tämän minä-identiteetin tietoiseen kehitykseen kasvattamalla valmennettavan itsetuntoa ja -luottamusta. Käytännössä kasvu yrittäjyyteen vaatii henkilöltä uskoa omiin kykyihinsä ja vaikutusmahdollisuuksiinsa, jotta henkilö voi itse suunnata toimintansa tavoiteltuun suuntaan. Liiketoiminta- ja muuhun yrittäjyyteen tarvittavan substanssiosaamisen kouluttamisen tulee tapahtua jälkikäteen tai mahdollisesti myös samanaikaisesti, mutta ensisijaisena yrittäjyysvalmennuksen tavoitteena tulee olla yrittäjäidentiteetin kehittäminen. (Hägg 2011, 222.)

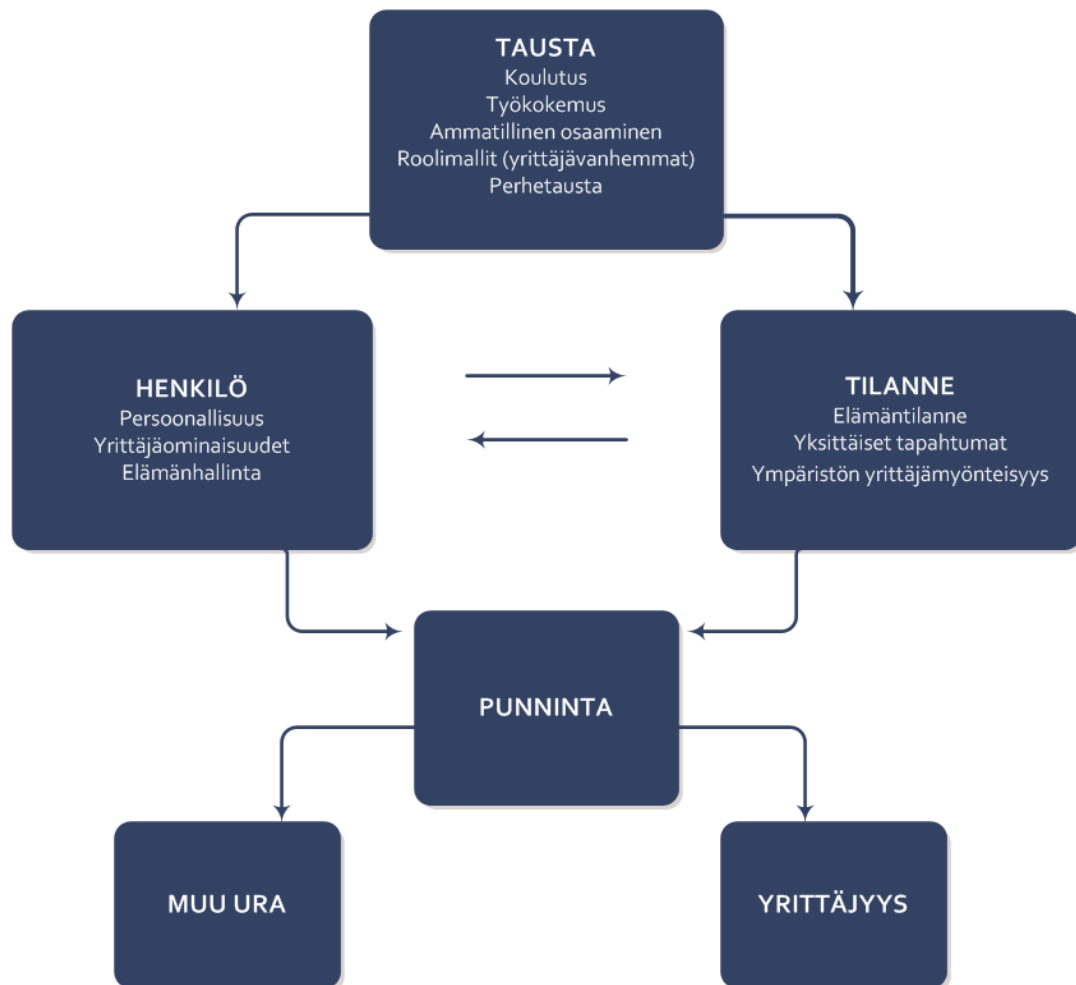
5 YRITTÄJÄKSI RYHTYMINEN

5.1 Henkilö- ja tilannetekijät

Yrittäjäksi ryhtymisen vaikuttimena toimivat monet tekijät: sekä omat luonteenpiirteet ja henkilötyyppi että useat ulkoiset vaikuttimet, kuten ympäristö- ja tilannetekijät. Yrittäjäksi ryhtymisen päätöstä tehtäessä punnitaan asioita usealta kantilta, sillä päätös vaatii sitoutumista ja suurta halua menestyä. Raatikaisen (2011) mukaan yrittäjäksi ryhtymistä voidaan harkita useaan otteeseen elämän aikana. Päätöksen kaksi vaihtoehtoa ovat usein yrittäjäyys tai muu ura. (Raatikainen 2011, 22–23.) Yrittäjäyys on vain yksi osa ihmisen aikaa työmarkkinoilla, ja valinta yrittäjäksi ryhtymiseen voidaan tehdä missä tahansa työuran vaiheessa. Yrittäjäydestä kerrytetty osaaminen on yhä suuremmassa määrin hyödyllistä oppia myös palkkatyössä. (Paasio & Pukkinen 2007, 37.)

Yrittäjäksi lähtemisen prosessia tulee aina tulkita tapauskohtaisesti. Koska vastaavaa tilannetta ei yrittäjäksi ryhtyvän elämässä ole aikaisemmin ollut, hänelle ei myöskään ole tarjolla sellaista valmista ratkaisua menneisyydestä, johon peilata ratkaisuvaihtoehtojaan. Yrittäjäyteen johtava päätös ei koskaan ole rutiininomainen, vaan aina yksilöllinen ja tilannekohtainen. (Huuskonen 1992, 176.) Huomattavaa on se, että mikään tekijä ei vaikuta suoraan päätökseen, vaan jokainen tekijä tulkitaan yksilöllisesti. Kaksi eri yksilöä voi siis tehdä samojen taustojen ja tilannetekijöiden puitteissa kaksi erilaista ratkaisua. Sama vaikutte voi olla toiselle kannustin yrittäjäyteen, kun toiselle vaikutte vain työntää yrittäjäyden vaihtoehtoa kauemmaksi. (Ristimäki 2007, 38–39.)

Raatikainen (2011) esittää yrittäjäksi ryhtymisen prosessia esitettyjen vaikutussuhteiden kuvion 5 mukaisesti. Taustatekijät, kuten koulutus ja perhetausta, vaikuttavat yhdessä henkilön ominaisuuksien, elämäntilanteen ja ympäristötekijöiden kanssa siihen, alkaako henkilö edes harkita yrittäjyyttä vaihtoehtona. Nuolet osoittavat, miten tausta vaikuttaa epäsuorasti henkilö- ja tilannetekijöiden kautta yrittäjävaihtoehdon punnintaan, kun taas henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja nykyisillä henkilö- ja tilannetekijöillä on suurempi vaikutus päätöksentekoon. (Raatikainen 2011, 22.)

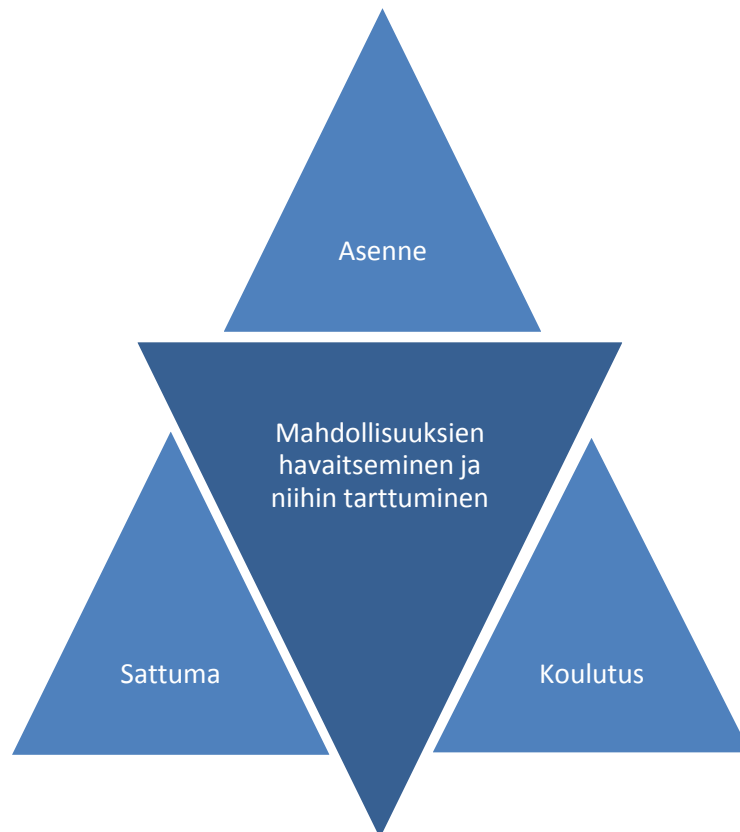


KUVIO 5. Yrittäjäksi ryhtyminen (Raatikainen 2011, 22)

Ristimäki (2007) toteaa, että yrittäjyysvalintaan liittyy keskeisesti minä–maailma-suhde, joka kuvaa henkilön ja ympäröivän maailman välistä vuorovaikutussuhdetta. Yksilön minä pohtii valintaa tehdessään ensin sitä, mitä osaamista, taitoja tai kykyjä hänellä on. Toiseksi yksilö pohtii, millaisen elämän hän haluaa rakentaa itselleen, ja millaisia ovat yksilön arvot ja arvostukset. Yksilön elämismaailma ja nykyhetki vaikuttavat päätökseen uravalinnallisesti, jolloin päätös yrittäjyydestä muodostuu sen perusteella, millainen käsitys tai kokemus henkilölle on syntynyt yrittäjyydestä. (Ristimäki 2007, 37–38.)

Yrittäjyyteen voi identifioitua erityyppisten lähteiden vaikutuksista, jotka jakautuvat kokemusten mukaisesti kolmelle eri vaikutustasolle. Ensimmäinen informaation lähde on merkitykselliset toiset eli ensisijaisesti omat vanhemmat ja ydinperhe. Ensisijainen kokemustaso ei ole pelkästään lähimpiin perheenjäseniin sidottu, sillä joillekin identifioitumiskohde voi tarjoutua myös kaukaisemmista sukulaisista tai muusta lähipiiristä. (Ristimäki 2007, 38.) Merkitykselliset voivat toimia reflektiopintana kokemusten jakamisessa tai ikonin kaltaisina esimerkkeinä, joihin samaistua. Häggin (2011) tutkimuksessa merkitykselliset toiset käsittivät perheenjäsenien sijaan yrittäjien valmentajia, kouluttajia ja vertaisia sekä esimerkkiyrittäjiä. (Hägg 2011, 159.) Toinen yrittäjäksi identifioitumiseen vaikuttava taso käsittää omakohtaiset kokemukset yrittäjyydestä eli itse yrittäjänä toimimisen. Kolmas lähde on muu toiminta, esimerkiksi television tai kirjallisuuden synnyttämät mielikuvat yrittäjistä ja yrittäjyydestä. (Ristimäki 2007, 38–39.)

Paasio ja Pukkinen (2007) esittävät yrittäjäksi ryhtymisen ja yrittäjänä toimimisen vaikuttajat Kuvion 6 mukaisesti. Yksittäisissä yrittäjätarinoissa on ilmennyt, että yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat kolme tekijää: asenne, sattuma ja koulutus. Kaikki kolme vaikuttavat siihen, miten yksilö havaitsee mahdollisuudet sekä uskaltaa tarttua niihin. Asenteella tarkoitetaan kiinnostusta ja uteliaisuutta omaa työtä ja ympäristöä kohtaan. Asenne ilmentää myös rohkeutta ja määrätietoisuutta, kun kyse on itsensä toteuttamisesta. Sattuma käsittää tapahtumat, jotka voivat olla yllättäviä ja saattavat yksilön yrittäjäksi tai antavat hänen liiketoiminnalleen uuden suunnan. Sattuma on tiiviisti yhteydessä asenteeseen: jotta yrittäjä voi havaita mahdollisuudet ja tarttua niihin, tulee hänen olla kiinnostunut ympäristöstään. Kolmion viimeisin kärki tuo yrittäjyyteen tarvittavan konkreettisen osaamisen sekä yritystoiminnan perustan ja antaa yleissivistäviä valmiuksia, jotka auttavat muun muassa tavoitteiden määrittelyssä ja päätöksenteossa. (Paasio & Pulkkinen 2007, 15–16.)



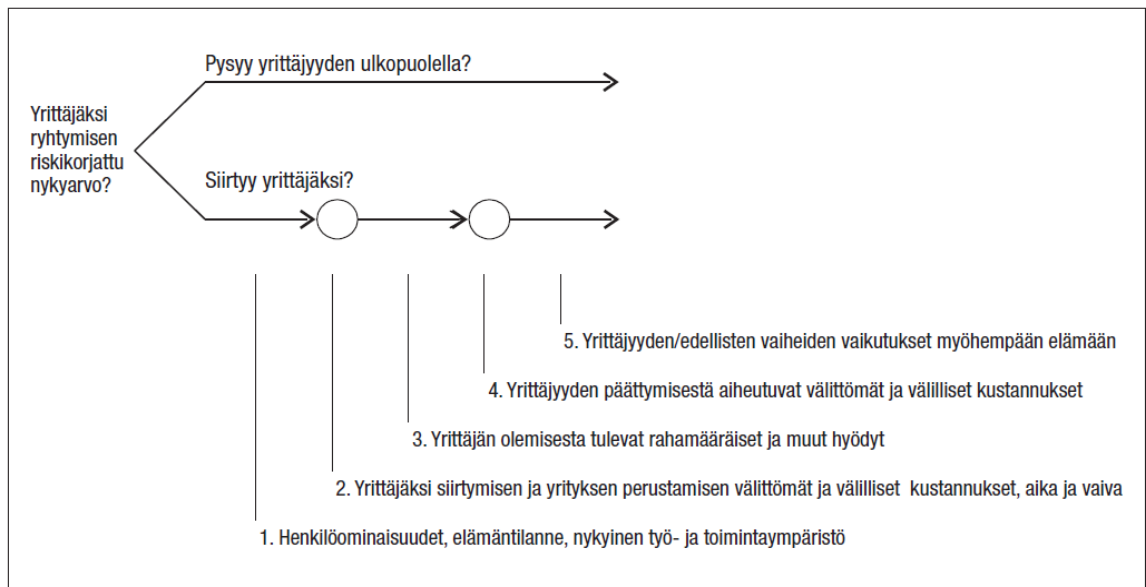
KUVIO 6. Yrittäjyyden kolmio – yrittäjäksi ryhtymisen ja yrittäjänä toimimisen rakentuminen tarinoissa (Paasio & Pulkkinen 2007, 15)

Yrittäjyys syntyy Baronin ja Shanen (2008) mukaan silloin, kun mahdollisuus ja motivoitunut yksilö kohtaavat. Mahdollisuus syntyy muutoksesta taloudessa, teknologiassa tai sosiaalisessa tilanteessa. Vasta silloin mahdollisuus muuttuu yrittäjyydeksi, kun motivoitunut ja innostunut yksilö tunnistaa muutostilanteessa mahdollisuuden ja sen, että mahdollisuus kannattaa hyödyntää. Yksilöiden tulee olla valmiita ottamaan riski ja kantamaan riskin seuraukset. Huomattavaa on se, että kaikki mahdollisuudet eivät toki ole riski-hyötysuhteeltaan kannattavia. Toiset mahdollisuuksista ovat potentiaalisia, toisten kohdalla riski voidaan kokea liian suureksi. Tilanne johtaakin siihen, että vain murtoosa mahdollisuuden ja yrittävän yksilön kohtaamisista johtaa yrittäjyyteen. (Baron & Shane 2008, 17–18.)

Heinonen ym. (2006) ovat tutkineet akateemisen koulutustaustan omaavien yrittäjäksi ryhtymiseen liittyviä tekijöitä, joihin on listattu henkilö- ja tilannetekijät, työhistoria sekä reitit yrittäjäksi. Tutkimus osoittaa, että suurin osa yrittäjäksi ryhtyneistä on ollut vähintään 10 vuotta palkkatyössä ja on harvinaista, että vain yhdessä työsuhteessa olleet ryhtyvät yrittäjiksi. On tulkittu, että 10 vuoden työura mahdollistaa tarpeellisen osaamisen kertymisen, mutta yrittäjäksi ryhtyneillä on vielä tarpeeksi työvuosia jäljellä, jotta yrittäjyys koetaan vielä järkeväksi vaihtoehdoksi. Akateemisesti kouluttautuneet yrittäjät ovat olleet työtehtävissä, jotka ovat vastanneet hyvin heidän koulutustaan, mistä päätellen yrittäjän tietotaito on karttunut koulutuksen ja työtehtävien myötä, jolloin myös liikeidea perustuu koulutukseen sekä palkkatyön työtehtäviin. (Heinonen ym. 2006, 110–115.)

5.2 Päätöksenteko

Yrittäjyys nähdään usein pysyvänä ja lopullisena valintana, johon päädytään työuran lopulla ja jota jatketaan eläkkeelle saakka (Paasio & Pulkkinen 2007, 37). Yrittäjäksi harkitseva pohtii aina yrittäjyyteen liittyviä riskejä ennen yrittäjäksi siirtymistä. Päätöksenteon punnintavaiheen alussa yrittäjä pohtii, mitä hyötyjä hänelle on päätöksestä ryhtyä yrittäjäksi. Kuvio 7 osoittaa, miten arvostuksen ja riskien punninta sekä päätöksenteko etenevät yrittäjäksi harkitsevilla vaiheittain päätöksestä ryhtyä yrittäjäksi aina yrittäjänä olemiseen ja yrittäjyyden päättymiseen asti. Ensin henkilö pohtii nykytilannettaan, ja jos hän kokee yrittäjyyden tuovan lisäarvoa elämäänsä, hän oletettavasti harkitsee ryhtyvänsä yrittäjäksi. Seuraavaksi päätöksentekoon vaikuttavat arvio yrityksen perustamiseen liittyvistä kustannuksista ja vaivasta aina yrittäjäjakson päättymiseen asti, jolloin pohdinta keskittyy yrittäjyyden jälkeiseen elämään. Viimeisen kohdan punninta keskittyykin siihen, miten päätös ryhtyä yrittäjäksi vaikuttaa tulevaisuudessa työmarkkinoilla menestymiseen: arvostetaanko yrittäjäjaksoa enemmän kuin esimerkiksi samanpituista palkkatyöjaksoa. (Pajarinen & Rouvinen 2006, 18.)



KUVIO 7. Yrittäjyyttä harkitsevan päätöksenteon lähtötilanne (Pajarinen & Rouvinen 2006, 18)

5.3 Motiivit ja paineet

Yrittäjäksi ryhtymisen päätöstä ajavat sisäiset ja ulkoiset paineet eli sisäiset ja ulkoiset motiivit. Sisäisillä yrittäjyyttä edistävillä motiiveilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka eivät ole yksilön henkilökohtaisen vaikutuksen alaisena. Ulkoiset motiivit ovat ympäristövaikutteisia ja yksilön vaikutusalueen ulkopuolella. (Pyykkö 2011, 69.) Paineisiin viitataan yleisemmin myös työntö- ja vetopaineilla (Kautonen 2006, 31).

Vetopaineet kannustavat ja motivoivat yrittäjyyttä harkitsevaa yrittäjäksi. Vetävät tekijät ovat mieluisia, joista henkilöyrittäjyyteen assosioituu positiivisia mielikuvia. Vetotehtävien myötä yksilö kokee yrittäjyyden mieluisaksi ja otolliseksi vaihtoehdoksi. Vetopaineiden aikaansaavaa yrittäjyyttä kutsutaan myös mahdollisuusyrittäjyydeksi. (Kautonen 2006, 31–32.) Yrittäjäksi lähtevät tavoittelevat ensisijaisesti lisäarvoa työlleen ja elämälleen – rahallista nettohyötyä tai henkilökohtaisempaa elämänkokemuksellista lisäarvoa. Yrittäjäksi ryhtymisen motiivit painottuvat itsensä toteuttamiseen, vapauteen ja itsenäisyyteen. Parempi tulotaso ja vaurastuminen eivät ole tutkimusten mukaan yleensä ensisijaisia tavoitteita, vaan ne jäävät selkeästi vähemmälle arvostukselle. (Pajarinen & Rouvinen 2006, 7.)

Sisäisiä motiiveja eli työntöpainetta voidaan tarkastella yrittäjäpotentiaalin kautta. Pajarinen ja Rouvinen (2006) mukailevat Kyrön ym. (2007) näkemystä monipuolisuuden ja monialaisuuden vaikutuksesta yrittäjäpotentiaaliin eli yrittäjäksi ryhtymiseen vaadittuihin ominaisuuksiin. Pajarinen ja Rouvinen (2006) ovat listanneet Taulukon 1 mukaisesti yrittäjyyttä aktivoivia aihioita, joita ovat esimerkiksi monipuolinen työura ja elämäkokemus sekä aikaisemmat kokemukset yrittäjyydestä. Taulukko 1 listaa myös yrittäjäksi lähtemiseen negatiivisesti vaikuttavia asioita eli työntöpainetta, kuten pitkäaikainen palkkatyö sekä ammattiliiton jäsenyys. (Pajarinen & Rouvinen 2006, 17.)

TAULUKKO 1. Yrittäjäpotentiaaliin vaikuttavat tekijät (Pajarinen & Rouvinen 2006, 17–18, mukaillen)

Kasvattavat potentiaalia	Vähentävät potentiaalia
<ul style="list-style-type: none"> - Monipuolinen työhistoria - Tyytymättömyys nykyisiin esimiehiin ja/tai palkkatöihin - Aikaisemmat kokemukset yrittäjyydestä - Aikaisemman työnantajayrityksen pieni koko ja yrityksen keskittyminen yhteen tuotteeseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkä palkkatyöhistoria - Työnantajan korkea kannattavuus, innovatiivisuus ja tuottavuus - Palkkatyö julkisella sektorilla - Ammattiliiton jäsenyys

Vastentahtoinen yrittäjyys tai pakkoyrittäjyys viittaa tilanteeseen, jossa henkilö ei varsinaisesti halua ryhtyä yrittäjäksi, mutta ajautuu päätökseen erinäisten tausta- ja tilannetekijöiden myötä. Vastentahtoisuuden ominaisuudet voivat ilmetä esimerkiksi yrittäjän negatiivisena kokemuksena yrittäjyydestä tai työttömyyden uhan vuoksi yrittäjäksi ryhtymisenä. (Kantola & Kautonen 2007, 104.)

On tärkeä pitää mielessä, että yrittäjyyspäätös ja yksilön tunne päätöksen epämiellyttävyydestä tai mukavuudesta ei ole yksinomaan yhdensuuntaisten paineiden seuraus, vaan taustalla on molemminpuolisesti vaikutteita sekä veto- että työntöpainetta. Se, kokeeko yrittäjä päätöksensä vastentahtoiseksi vai otolliseksi riippuu siitä, kumpi paineista on toiminut merkittävämmässä roolissa päätöksenteossa. (Kautonen 2006, 32.) Heinosen ym. (2006) tutkimus osoittaa, että akateemisen yrittäjyyden työntöpainetta voi toimia muun muassa tyytymättömyys nykyiseen uraan ja päättymässä oleva työsuhde, mutta suurimmalla osalla kyseiseen tutkimukseen vastanneista oli päätöksen taustalla myös yrittäjyyteen houkutteleva vetotekijä. Tutkimuksesta on tulkittu, että useimpien yrittäjyyspäätösten taustalla akateemisesti koulutuneilla toimii tyytymättömyyden sijaan

mielenkiintoinen mahdollisuus. Usein veto- ja työntekijöitä ei voida luokitella yksiselitteisesti, sillä yhdelle kokemus irtisanomisesta voi olla vetotekijä ja toiselle työntekijä. (Heinonen ym. 2006, 118.)

Kantolan ja Kautosen (2007) tutkimus osoittaa, että palkkatyön puute tai työttömyyden uhka ovat vahvoja tekijöitä vastentahtoisen yrittäjyyden taustalla. Tutkimuksessa neljäsosa yrittäjistä, joiden yrittäjyyspäätöksen taustalla vaikutti työttömyys tai sen uhka, ryhtyi yrittäjäksi vastentahtoisesti. (Kantola & Kautonen 2007, 6.) On myös tutkittu, että yrittäjyyden kokeminen vastentahtoiseksi tai pakkoyrittäjyydeksi on yleisempää yli 45-vuotialla kuin muilla akateemisen tutkinnon omaavilla. (Heinonen ym. 2006, 119.)

Pajarisen ja Rouvisen (2006) mukaan pienimuotoisilla rahallisilla kannustimilla ei ole suurta vaikutusta yrittäjäksi ryhtymiseen. Potentiaalisimpien kasvuyrittäjien motivointi tapahtuu suuren riskin omaavilla rahoituksilla, innovatiivisella toimintaympäristöllä sekä henkilökohtaisen hyödyn kokemusten karttumisella. Potentiaalisimmiksi kasvuyrittäjiksi määritellään henkilöt, joilla on monipuolista työkokemusta, oppimisintoa sekä palkkatyössään korkea ansiotaso. (Pajarinen & Rouvinen 2006, 13.)

Näennäisyrittäjyys on vastentahtoisen yrittäjyyden alakäsite, joka on yleisimmin toimeksiantajalähtöistä (Vainio 2007, 125). Näennäisyrittäjyyttä voidaan arvioida vertaamalla yrittäjyyttä työsuhteeseen ja sen tunnusmerkkeihin. Arvioinnin kriteereinä käytetään muun muassa yrittäjäriskiä, itsenäisyyttä sekä tarjonnan suoritekohtaisuutta. Mitä huonommin yrittäjä täyttää edellä mainittuja kriteerejä, sitä lähempänä yrittäjyys on näennäisyrittäjyyttä. Yrittäjäriski koostuu useimmiten kalustoon, tarvikkeisiin, palkkuihin työntekijöihin ja toimitiloihin tehdyistä investoinneista. Mitä vähemmän yrittäjä on sijoittanut omia varojaan toimintaansa, sitä enemmän hänen toimintansa kallistuu näennäisyrittäjyyden puoleen. Itsenäisyydellä ja tarjonnan suoritekohtaisuudella tarkoitetaan sitä, että yrittäjällä on päätösvalta omista suoritteistaan, vapaus tarjota samoja tuotteita ja palveluja usealle toimeksiantajalle, ja hänellä ei ole vain yhdelle toimeksiantajalle kohdistuvaa jatkuvan luonteista työsopimusta. (Vainio 2007, 125, 276–278.)

6 TUTKIMUSHAASTATTELU JA ANALYYSI

Tutkimustavaksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä tarkoituksena oli selvittää yrittäjäksi lähteneiden omakohtaisia kokemuksia ja käytännön yrittäjän arjen tuomia haasteita mahdollisimman laajasti ja syvällisesti. Opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua, joka on rakenteeltaan puolistrukturoitu. Puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään kaikille haastateltaville samoja kysymyksiä, mutta kysymysten järjestys ei ole haastattelun ratkaiseva tekijä. Teemahaastattelulla pyritään välttämään haastattelijan omien ennakkoluulojen tai mielipiteiden vaikutusta haastattelun tuloksiin. Teemahaastattelussa asetetut teemat ohjaavat haastattelun kulkua ja antavat haastateltavalle mahdollisuuden vastata monimuotoisesti. (Hirsijärvi, Hurme 2008, 47–48.)

Teemahaastattelun teemat on ennalta asetettu, ja ne perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaastattelun kysymyksissä voi olla suurta vaihtelua, ja haastattelun rakenne voi vaihdella avoimista kysymyksistä lähes täysin strukturoituun haastateluun. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Opinnäytetyön teemoiksi valittiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti yrittäjäksi ryhtymisen tausta- ja tilannetekijät, yrittäjäyyspäätös sekä kokemus Nokia Bridge -ohjelmasta. Opinnäytetyön tarkentavissa kysymyksissä oli lievää variaatioita riippuen haastateltavan vastauksien syvyydestä ja kysymyksen merkityksellisyydestä vastaajalle.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä tarkoitus oli selvittää henkilökohtaisia kokemuksia, ei niinkään yleistä kantaa Nokia Bridge -ohjelman vaikuttavuudesta. Yksilöhaastatteluilla pyrittiin välttämään haastateltavien keskinäinen vaikutus toistensa haastatteluaineistoon. (vertaa Hirsijärvi, Hurme 2008, 61–63.)

Haastattelut toteutettiin syksyllä 2012, jolloin viittä Nokia Oyj:n irtisanomaa yrittäjäksi ryhtynyttä henkilöä haastateltiin yksitellen. Haastattelut tehtiin suljetussa neuvottelutilassa ja nauhoitettiin digitaaliseen muotoon. Haastateltavat osallistuivat vapaaehtoisesti haastatteluun vastaamalla haastattelupyynnöön, joka lähetettiin sähköpostitse. Kaikki kutsuun myöntävästi vastanneet henkilöt haastateltiin. Haastattelupyynnö lähetettiin 28 henkilölle, joista 5 haastateltiin. Haastattelukysymyksistä tehtiin alustava teemahaastattelupohja (Liite 1), jonka kysymysten lisäksi tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelupohja eteni haastateltavan taustoista ja aikaisemmista yrittäjyyden kokemuksista aina Nokia Bridge -prosessiin ja yrittäjäksi ryhtymiseen. Haastattelun lopul-

la kysymykset keskittyivät nykyiseen yrittäjyyteen ja tulevaisuuden suunnitelmiin. Haastateltavista osa oli perustanut uuden yrityksen, kun taas osa oli ostanut osuuden jo perustetusta yrityksestä.

Yrittäjähaastatteluiden lisäksi opinnäytetyöhön haastateltiin asiantuntija- ja yrittäjyysluentoja pitäneitä Juha Tannerta ja Harri Länsipuroa. Tätä haastatteluaineistoa käytetään tuloksissa tukemaan tulkintoja ja taustatietona siitä, millaisena kouluttajat ovat itse pyrkineet tuomaan koulutuksensa esiin ja mitä ohjelmassa he arvostavat.

Tutkimustulosten tarkasteluun käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa tutkimuskysymykseen liittyvät käsitteet luodaan aineistosta ja siten etsitään vastausta tutkimuskysymykseen. Sisällönanalyysi pohjautuu päättelyyn ja tulkintaan, joiden avulla pyritään luomaan käsitteellisempi näkemys tutkittavasta aiheesta. Sisällönanalyysi koostuu kolmesta prosessista: aineiston pelkistämisestä, aineiston ryhmittelystä ja aineiston teoreettisten käsitteiden luomisesta. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 108, 112–117.) Aineisto käsiteltiin teemoittain etsien yhteisiä tekijöitä, joista muodostettiin pelkistettyjä ilmaisuja, joista myöhemmin muodostettiin pääkäsitteitä ja niitä yhdistäviä teemoja. Opinnäytetyön tuloksia on analysoitu pääkäsite- ja teematasolla.

Opinnäytetyön teemoiksi valittiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti yrittäjäksi ryhtymisen tausta- ja tilannetekijät, yrittäjyyspäättös sekä kokemus Nokia Bridge -ohjelmasta. Koska tutkimuksessa haastateltiin vain 5 yrittäjäksi lähtenyttä, ei tuloksista voi vetää yleispäteviä tulkintoja, vaan tulokset ja tulkinnat ovat yksilöityjä ja tapauskohtaisia. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää tulkitessa erilaisten henkilötyyppien käyttäytymistä samankaltaisten tausta- ja tilannetekijöiden vaikutuksen alaisena.

7 BRIDGE-OHJELMASTA YRITTÄJÄKSI RYHTYMINEN

Teemahaastattelujen aineistoa esitetään seuraavissa tuloksissa teemoittain. Haastateltuihin bridgeläisiin viitataan tuloksissa yrittäjä-termillä, ja teemoista tuodaan esiin muutama yrittäjien esimerkkivastaus. Tuloksissa esitetään myös kouluttajien, Tannerin ja Länsipuron, omia näkemyksiä Nokia Bridge -ohjelmasta ja sen vaikutuksista.

7.1. Tausta- ja tilannetekijät

Haastatelluista yrittäjistä kaikki ovat perustaneet IT-alan yrityksen. Suurin osa yrittäjistä oli yksityisyrittäjiä ja heidän liiketoimintansa oli palvelukeskeistä, mutta joukossa oli myös kaksi yrittäjää, joiden liiketoiminta keskittyi fyysisen tuotteen ympärille. Haastattelun ajankohtaan mennessä kaikki haastatellut olivat toimineet yrittäjänä vähintään puoli vuotta.

Haastatteluissa kysyttiin yrittäjien taustoista sekä työurasta Nokia Oyj:ssä: kuinka pitkä ura oli ollut, missä tehtävissä yrittäjä oli aikaisemmin toiminut ja millainen koulustausta heillä oli. Yrittäjistä neljä oli aloittanut uransa Nokia Oyj:ssä 90-luvun puolella välissä ja yksi 2000-luvun alussa eli kaikilla oli vähintään kymmenen vuoden kokemus työstä Nokialla. Haastatelluista neljällä on teknillisen yliopiston opintotausta ja yhdellä ammattikorkeakoulututkinto. Haastatelluista yhdellä oli tutkijan työ Nokia Oyj:ssä, kahdella tuotekehittäjän paikka, ja suurin osa oli toiminut ainakin osan ajastaan Nokialla esimiestyössä tai tiiminvetäjänä. Haastateltavista suurin osa (4) oli miehiä.

Yrittäjistä vain yksi on toiminut yrittäjänä aikaisemmin, ja myös tuolloin hänellä oli IT-alan yritys. Yrittäjä 1 on toiminut yrittäjänä aikaisemmin 90-luvulla. Hänellä on myös yrittäjiä lähisuvussa (äiti ja sisko).

Muilla haastatelluilla on kokemusta yrittäjyydestä perheessä tai vain kauempana lähisuvussa, ja omat työkokemukset ulottuivat pitkälti palkkatyöuralle. Osa näistä yrittäjistä ei nähnyt omaavansa suoranaisesti kokemusta yrittäjyydestä. Tarkentavien kysymysten myötä yrittäjät mainitsivat passiivisemmän kokemuksen tai näkemyksen yrittäjyydestä syntyneen kaukaisemman sukulaisen tai tuttavan kautta. Toisaalta yrittäjät, joilla oli negatiivinen kokemus yrittäjyydestä esimerkiksi vanhempiensa kautta, toivat sen hyvin

vahvasti esiin: yrittäjät 2 ja 5 olivat molemmat nähneet vanhempiensa yrityksen menevän konkurssiin. Yrittäjä 2 koki, että hänelle oli jäänyt hänen yrittäjä-äitinsä kokemusten myötä hyvin realistinen kuva yrittäjyydestä, kun taas yrittäjä 5 toi esiin kokemuksensa pääasiassa negatiivisena:

Äidillä oli oma firma, joka teki konkurssin 70-luvulla. Herkkualan yritys. Silloin näin pienenä poikana hyvin läheltä, mitä yrittäminen on: velkaa jäi äidille aikalailla – – [t]oisekseen oli sellainen vaikutelma, että äiti ei koskaan kerennyt olla kotona. (Yrittäjä 2 2012.)

Olin 12-vuotias, kun isän yritys meni kasvuvaiheessa konkkaan ja jouduimme downgradeamaan omakotitalosta Päijänteen rannalla Tampereelle kerrostaloasuntoon. Se aika oli vaikeaa, ja tietysti koin sitä kautta, tai isäni kautta yrittäjyyden huonoja puolia. (Yrittäjä 5 2012.)

7.2. Yrittäjyyspäättös

Yrittäjiltä kysyttiin, millä tavoin he osallistuivat Nokia Bridge -ohjelmaan. Kaksi yrittäjää oli keskittynyt vain yrittäjyyspolun tarjontaan, kun kolme yrittäjistä oli osallistunut myös muihin ohjelman osiin, kuten Nokia Oyj:ssä uudelleen työllistymiseen. Usea yrittäjä ei enää ollut varma, mihin kaikkeen ohjelmassa osallistui. Yksi yrittäjistä ei osallistunut ollenkaan Nokia Bridge -ohjelman koulutuksiin.

Yrittäjien mielestä Nokia Bridge -ohjelmalla oli ollut huomattava merkitys heidän yrittäjäpäättökseensä. Ohjelmalla oli kaikkiin yrittäjiin vaikutus joko siksi, että yrittäjyyttä tarjottiin yhtenä erillisenä vaihtoehtona tai siksi, että rahallinen tuki ja taloudellisesti riskittömämpi tilanne mahdollisti vaihtoehdon, jota yrittäjä oli saattanut jo aikaisemminkin pohtia.

Siellä oli tarjolla myös rekrytointi – työnhakuvalmennusta, cv:n kiilloitusta ynnä muuta. En viitsinyt vaivautua kun tiesin ..[että ryhdyn yrittäjäksi]. (Yrittäjä 2 2012.)

En miettinyt pitkälle muita vaihtoehtoja. Kun on korporaatioelämää 16 vuotta takana niin vaihtaessaan toiseen, tietää mitä on edessä. – – Onneksi ei tarvinnut ja löytyi tämä toinen vaihtoehto - - Toki olen aina miettinyt yrittäjyyttä yhtenä vaihtoehtona, mutta se konkretisoitui oikeastaan vasta tässä viimeisessä kierroksessa, kun Nokialla se vaihtoehto oli tarjolla. Olisihan se voinut muutenkin olla, mutta tämä oli hirveän hyvä ratkaisu Nokian puolelta tukea tätä valintavaihtoehtoa. (Yrittäjä 3 2012.)

Kyllä se käytännössä oli se [yrittäjä]vaihtoehto sitten. Jotenkin ajattelin niin, että nyt tai ei koskaan. (Yrittäjä 1 2012.)

Silloin kesällä kun selvisi, että meidän osasto menee saneerauksen alle olin mukana vähän kaikessa. Hain töitä Nokian ulkoa, Nokian sisältä ja osallistuin yrittäjäkoulutuksiin. Meillä oli yhden kollegan kanssa ajatus perustaa kahdestaan yritys, mutta lopulta se kariutui siihen, kun grace period oli loppuillaan ja piti tehdä päätös. Kollegani ei lopulta nähnyt tarpeeksi softapuolta liikeideassa ja sitten päätin perustaa sen itse. (Yrittäjä 5 2012.)

7.3. Päätöksen vaikuttajat ja kynnyskysymykset

Grant-yritysavustuksella oli kaikkien yrittäjien mielestä merkittävä vaikutus yrittäjäksi ryhtymiseen. Kaikki yrittäjät olivat hakeneet Grant-yritysavustusta ja heille oli myönnetty sitä. Osa yrittäjistä ei olisi edes lähtenyt yrittäjäksi ilman Grant-yritysavustusta tai Nokia Oyj:n tukipakettia. Myös Nokia Bridge -ohjelman sidosryhmien mielestä Grant-yritysavustus oli yksi merkittävimmistä ohjelman tukimuodoista, joka madalsi kynnystä lähteä yrittäjäksi.

Kyllä sitten oikeasti koko jutun huipennus oli nimenomaan se puolen tunnin esitys omasta liiketoimintasuunnitelmasta tälle tiimille, joka sitten käsittelee sen firmalle tulevan, tai henkilökohtaisen tulon kautta se menee, mutta joka tapauksessa osoitetun Grantin. Se oli semmoinen, johon sitten näki ja pitikin nähdä vaivaa, raha kuitenkin kyseessä - isokin raha. (Yrittäjä 1 2012)

Ilman Nokian pakettia en [olisi lähtenyt yrittäjäksi]. Sillä on aikamoinen vaikutus, kun se takaa jonkinlaisen rahansaannin viideksitoista kuukaudeksi, mikä on aivan käsittämättömän hieno teko. (Yrittäjä 2 2012.)

Jos lähtee yrittäjäksi, pitää hyväksyä tulovirran epäsäännöllisyys ja yrittäjäriskit. Nokian tukipaketti itsessään luo finanssipohjan ja tuo ajatuksen siitä, että on aikaa jonkin verran elämässä katsoa, kävi miten kävi. (Yrittäjä 3 2012.)

Kumminkin tuo ajankohta ja se mikä sitten tuolta, sellaiselle joka on pidempään ollut ja sai sen paketin, niin kumminkin mahdollisesti taloudellisesti sen, että voi ottaa hetken, pikkuisen sillä tavalla... onkos löysin rantein siihen oikea sanonta? Mutta se, että se tavallaan mahdollisti sen sellaisen. Jos ajatteli sillä tavalla avoimesti, niin, että oli mahdollisuus katsoa vähän uutta. Juuri se, että siinä jos olisi perustanut jonkun sellaisen yrityksen, että siihen olisi tarvinnut paljon pääomaa. – – Että minä taas sitten pelasin tuon pelin niin, että pääsin liikkeelle kumminkin tuollaiseen

hyvin käytännössä minimaalisin aloituskustannuksin. – – jos ajattelen sitä granttia, minkä sain, niin tavallaan se on riittänyt minulle kuitenkin ihan hyvin sitten kaikkiin kustannuksiin, mitä minulla on siinä syntynyt. (Yrittäjä 4 2012.)

Yrityksen perustamisen yksi alkuongelma on se, että sinulla ei ole käyttöpääomaa. Ja tämä antaa sen tietyn pohjan tehdä asioita ja nämä instrumentit, mitä minä tuossa mainitsin Innovation mill mukaan lukien, niin antaa semmoisen fiksun taloudellisen pohjan siihen niin. Se itse asiassa mataltaa sitä yrittäjäksi lähtemisen kynnystä merkittävästi. Jos sinun pitäisi-kin miettiä, että mistä minä nyt teen ne rahat, minulla ei ole käyttöpääomaa, minä joudun itse lainaamaan, vähän niin kuin me teimme [oman yrityksemme kanssa aikaisemmin]. Kyllä silloin – – yrittäjäksi lähtemisen kynnyks olisi huomattavasti korkeampi. (Länsipuro 2012.)

Yrittäjän 4 mielestä huono työmarkkinatilanne oli suurin yrittäjyyspolun valintaan ohjaava tekijä ja hänelle luontevin vaihtoehto. Yrittäjä 4 oli sitä mieltä, ettei hänen osaamiselleen ole kysyntää nykymarkkinoilla, ja että hänellä on riittävästi osaamista ja kontakteja yrittäjänä toimimiseen.

Sitten kumminkin koen, että minulla on sen verran tietotaitoa ja kontakteja ja muuta, että voin ihan hyvin olla omillani. Se oli aika helppo keskustelu itseni kanssa, - - Tampereella on aika tuskainen tilanne tällä hetkellä. Olen paljon jutellut vanhojen kollegoiden kanssa yleisesti ja tosi hyviä kavereita, tosi kovilla papereilla, tosi kovilla suosituksilla hakee töitä. Eikä millään meinaa saada. Jos olet sovellusten kehittäjä tai jotain sellaista, niin sitten on helppoa. Sellaisia paikkoja löytyy. Kehittäjille löytyy, mutta sellaisille, jotka vetäisivät projekteja tai osaavat käsitellä tosi isoja kuvioita, jos ei niitä isoja kuvioita ole, niin siinä on vähän vaikea saada arvoa. (Yrittäjä 4 2012.)

Kaikissa vastauksissa esiintyvä tekijä oli taloudellinen turva: Yrittäjien mielestä Grant-yritysavustuksen luoma taloudellinen turva oli tärkeä osa Nokia Bridge -ohjelmaa ja antoi aikaa harkita ja toteuttaa itseään. Useimmalle yrittäjälle taloudellisen tilanteen turvaaminen oli yksi tärkeimmistä punnittavista asioista yrittäjyyspääöstä tehdessä.

Mies on opettaja ja ollaan totuttu hyvään elintasoon. Tietysti, kun on pieniä lapsia kotona ja perhe on tärkeä, on hyvä, ettei talo mene alta jos firma menee konkkaan.. Nyt on onneksi sellainen tilanne, enkä ole samassa tilanteessa kuin isä aikoinaan. (Yrittäjä 5 2012.)

Kun on tutkijan uralla, siinä on tutkijana maailman tappiin. Tai jos jättää kesken niin se on ammatillinen itsemurha, jos on poissa kolme, neljä, viisi vuotta. Julkaisuputki kun katkeaa, sitä voidaan katsoa pahalla. (Yrittäjä 2 2012.)

Yrittäjiltä kysyttiin, mikä olisi madaltanut heidän kynnystään ryhtyä yrittäjäksi. Osa yrittäjistä ehdotti, että Grant-yritysavustus olisi voinut olla suurempi, mutta ei kuitenkaan uskonut, että se olisi käytännössä edes mahdollista. Yrittäjä 2 arveli, että toimitilojen tarjoaminen olisi voinut madaltaa joidenkin kohdalla kynnystä ryhtyä yrittäjäksi.

Toimitilat. Vaikka pariaksi vuodeksi. Itse en niitä tarvitse, mutta sellainen paikka missä voi hallita komeroa ja kahvinkeitintä olisi voinut olla. Eli esimerkiksi joku Bridge-hautomo. (Yrittäjä 2 2012.)

Yksi yrittäjistä ei nähnyt suuria ongelmia tai kynnyskysymyksiä yrittäjäksi ryhtymisessä tai yrityksen perustamisessa. Hän koki, että yrityksen perustamiseen ja yrittäjäksi ryhtymiseen vaaditaan vain riittävästi paperityötä ja muita käytännön toimia.

Ei siinä oikein mitään erityistä kynnystä ollut. Ehkä nyt sitten sen kaiken tekeminen siihen malliin, että on yritys olemassa. Se on perustettu oikein ja sillä on toimitila ja Internet-sivut ja asiakkaitakin. Ei mitään erityisen haastavaa. (Yrittäjä 1 2012.)

7.4. Liikeidean syntyminen ja osaamisen hyödyntäminen

Kolmelle yrittäjälle liikeidea syntyi harrastuksesta tai aikaisemman osaamisen kautta, ja he perustivat uuden yrityksen. Muut kaksi haastateltavaa saivat pyynnön ryhtyä yrittäjäksi jo olemassa olevaan yritykseen, jossa pääsivät hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamistaan. Kukaan yrittäjistä ei kertonut liikeidean syntyneen nimenomaan ohjelman vaikutuksesta.

Yrittäjä 1 ja 2 löysivät liikeideansa harrastuksen puitteissa. Molemmille oli jo alkuvaiheessa selvää, millä liikeidealla he lähtevät Bridgestä liikkeelle. Nokia Bridge -ohjelmassa oli myös mahdollisuus ryhtyä yrittäjäksi jo olemassa olevaan firmaan. Yrittäjä 3:lle sekä Yrittäjä 4:lle tarjoutui liiketoimintamahdollisuus omien verkostojen kautta.

Kyllä se [liikeidea] oli vähän takaraivossa ollut, sen kameran ja kuvaamisen, editoinnin ynnä muun kun – – osaa. Se mikä siinä oli uutta – – , oli se, että tavallaan se sektori vain käännettiin tänne bisnespuolelle. (Yrittäjä 1 2012.)

Olen useita vuosia värkännyt näitä. – – Tällaisia [äänialan töitä] olen tehnyt monet vuodet , vuosikymmenet. Tämä oli sikäli looginen jatkumo, että näin, että tällaiselle oli kysyntää ja perustinpa siihen firman. Idea tuli siis aikojen kuluessa asiasta, jota tuli tehtyä työpaikalla ja harrasteena. Eli harrastuksen luontainen jatkumo. (Yrittäjä 2 2012.)

Elämä on täynnä sattumuksia. Satu in oikeaan paikkaan soittamaan tutulle. Hän oli pari vuotta aikaisemmin pistänyt firman pystyyn, sattui oikeaan aikaan. Siitä kaikki lähti, pitkien keskustelujen kautta, monta kuukautta sitä veivattiin. Tällä tavalla se tapahtui. (Yrittäjä 3 2012.)

Tässä on siis vuosien varrella kehittynyt joitain sellaisia suhteita, että jos joku, jos tämä kaveri esimerkiksi ottaa yhteyttä, niin silloin kannattaa kuunnella. Että vaikka ei ole pitkään aikaan jostain kuulunut, sitten tietää, että on sellainen luottamus. Että no jos se lähtee johonkin mukaan, niin se todennäköisesti on ihan hyvä juttu. – – neuvottelimme siitä, että jos lähtisin siihen mukaan. Sitten lähdin toimitusjohtajaksi 1.7. siihen firmaan mukaan. Eli tavallaan minä näin, – – että siellä on hyviä ideoita, mitä voin työstää ja sitten taas sen taustan takia siinä on konsernin kautta järkevä rahoitus tähän vaiheeseen, että saa sen homman tehtyä. (Yrittäjä 4 2012.)

Yrittäjät olivat kaikki sitä mieltä, että pystyvät nykyisessä yrityksessään hyödyntämään paljon Nokia Oyj:lta kartoitettua osaamistaan. Yrittäjiltä kysyttiin, mitä Nokialta opittua he voivat viedä yrittäjän asemassaan käytäntöön:

Hyvin paljon. Tein myös liiketalouden tutkinnon, niin sieltä on ollut hyvin paljon apua. Työelämän elementeistä – projektien ja asiakkaiden kanssa olen tehnyt paljon erilaisia operaatioita. Yksiköt ovat olleet muutamasta hengestä muutama sataan. Pienyksiköissä tehtiin silloinkin hyvin paljon töitä ja puuttui rooleja jos ajatellaan korporaation näkövinkkelistä, jolloin ne harvat tyypit jakoivat roolit jollain sapluunalla ja siinä mielessä olen kyllä aika paljon tehnyt... ehkä fyysisen tuotteen kasaamisen osalta oli tärkeä se, että minulla oli tätä uutta koulutusta. Sitä en ole juurikaan Nokialla oppinut. (Yrittäjä 3 2012.)

Liikeidean syntymiseen vaikutti oma osaaminen ja kokemus Nokia Oyj:ssä. Yrittäjiä konsultoineen Juha Tannerin mielestä nokialainen vaikutus näkyi liikeideassa joko positiivisesti tai negatiivisesti ja heijastui muun muassa yrityksen palveluntarjonnassa.

Siinä on varmaan vähän kahdenlaista, että osa oli varmaan sitä mieltä, että kännykkäbuumi on nyt nähty. Nyt mietitään jotakin ihan uutta asiaa. Mutta osa sitten oli taas sillä tavalla, että oli jollakin tavalla sidoksissa siihen matkapuhelinkuvioon ja onhan tietysti, Nokiallahan on myös tämä

mahdollisuus, että joissakin tapauksissa esimerkiksi näitä patenteja tai muuta, että tulee sellainen rinnakkaiskäyttömahdollisuus. (Tanner 2012.)

Yrittäjät eivät olleet kohdanneet mitään erityisen yllättävää ensimmäisen puolen vuoden yrittäjäjaksollaan. Opit, jotka olivat tulleet käytännön yrittäjyyden kautta, olivat sellaisia, joihin Nokia Bridge -ohjelma ei olisi voinut valmistella yrittäjiä.

Todella paljon minun on pitänyt hankkia ulkopuolisilta, kun en oikeastaan mitään ole entuudestaan osannut. Eli kaikenlainen motoriikka, muotoilu, proton valmistuksen alihankinta.. Tässä on tullut opittua kaikenlaista. (Yrittäjä 5 2012.)

Yrittäjiltä kysyttiin myös, mitä tukea he olisivat vielä kaivanneet alkumetreilleen ja olisiko jotain, missä Nokia Bridge olisi voinut heitä auttaa. Suurin osa yrittäjistä ei nähnyt tarvetta Bridgen tarjoamalle avulle tulevaisuudessa ja koki, että Bridgen tuki päättyi heidän lähdettyään yrittäjäksi, kuten Yrittäjä 3 kiteyttää:

Henkilöverkosto – – tällaista tsemppausta, en enää niitä niin paljoa tarvitse. Se tietotaito, mitä sain, on hyvin pitkälle käytetty nyt. (Yrittäjä 3 2012.)

Yksi yrittäjistä ei ollut käyttänyt Nokia Bridge -ohjelman palveluja lainkaan, vaan luke-
nut vain Ensimetrin yritysoppaan ja koki, että hänen osaamisensa riittää yrityksen perustamiseen.

*Oikeastaan menin Internetiin ja soitin tuonne, että miten, mistä saan sellaiset paperit – – luin sen [yrittäjän oppaan] läpi ja – – jotenkin kummin-
kin sitä minun taustaani vasten tuntui ihan sellaiselta, että tämähän on
ihan järkeenkäypää, että pääsin siihen ihan järkevästi sisään. (Yrittäjä 4
2012.)*

7.5. Bridge -ohjelmasta riippumattomat yrittäjyysintentiot

Yrittäjiltä kysyttiin yrittäjätaustojen ohessa aikaisemmista yrittäjyysaikomuksista tai yrittäjyydestä. Kaksi yrittäjistä oli harkinnut jo aikaisemmin yrittäjäksi ryhtymistä. Yrittäjäksi ryhtyminen olisi tapahtunut Yrittäjän 1 mielestä vielä nopeammin, mikäli Nokian tukea ei olisi ollut.

Ehkä, voi olla, että oletettavasti olisin joo [lähtenyt yrittäjäksi ilman Nokia Bridge -ohjelmaa]. Se olisi vaan ollut tietysti vähän erilaista. Olisi ry-

käisty sitten heti, ettei olisi ollut sillä tavalla tämmöistä pitkää aikaa siinä. Nokian tuki on merkittävä, en usko, että se olisi tässä ollut se este. Ehkä tämä tuli nyt tehtyä, miten sen sanoisin, paremmin tai pidemmällä aikavälillä, että siinä ehti miettiä, päähkäillä jotain paremmin. (Yrittäjä 1 2012.)

Olin harkinnut jo aikaisemmin että pitäisikö [ryhtyä yrittäjäksi] mutta en rohkaistunut. Nyt oli sitten luontevaa kun tilaisuus tarjottiin. (Yrittäjä 2 2012.)

Yrittäjiltä kysyttiin, miten he olisivat toimineet, mikäli Nokia Bridge -ohjelmaa ei olisi ollut. Yrittäjä 5 ei olisi ryhtynyt ainakaan yksinyrittäjäksi ilman Nokia Oyj:n tukea, mutta olisi harkinnut vaihtoehtoa yrittää monen yrittäjän kanssa, jolloin taloudellinen riski olisi jakautunut useammalle.

Yksinyrittäjäksi en olisi [lähtenyt]. Jos olisi ollut jokin useamman ihmisen tiimi, niin sitten luultavammin. Jos ei olisi ollut näin paljon omaa rahaa kiinni. (Yrittäjä 5 2012.)

Jos se olisi se selvästi se Bridge-raha plus se pakettiraha mennyt perustamiskustannuksiin, niin se olisi ollut sitten ehkä pidempi pohdinta. (Yrittäjä 4 2012.)

7.6. Tilat, vuorovaikutus ja valmennus

Haastatteluissa yrittäjiltä kysyttiin tilojen merkityksestä Nokia Bridge -ohjelmassa. Tiloilta ei suoranaisesti nähty muuta kuin käytännöllinen merkitys koulutusten tapahtumapaikkana. Yhden yrittäjän mielestä tiloja olisi voinut hyödyntää hautomotapaisesti, mutta muut yrittäjät eivät tuoneet ilmi muita tapoja hyödyntää Bridge-keskuksen tilaa.

En oikeastaan hyödyntänyt tiloja.. kävin siellä joissain tapahtumissa, tai no, suurin osahan pidettiin auditoriossa Bridge tilojen ulkopuolella.. Mutta niin, silloin loppuvaiheessa kävin siellä tulostamassa jotain ja tyhjentämässä sähköpostin, mutta en muuten. (Yrittäjä 5 2012.)

Kaksi yrittäjää piti kuitenkin sitä erityisen tärkeänä, että Bridge-keskuksen tilassa oli ”aina joku päivystämässä” (Yrittäjä 1 2012) ja heille oli mahdollisuus mennä juttelemaan koska vain, eikä Nokia Bridge -ohjelma toiminut ainoastaan kaukaisempien tiedotusmuotojen välityksellä, esimerkiksi sähköpostitse. Henkilökohtaiset tapaamiset ja valmennushetket Juha Tannerin ja Harri Länsipuron kanssa olivat myös arvostettuja,

sillä ne toivat konkretiaa liiketoimintasuunnitelmiin ja auttoivat ajattelemaan asiaa kauempaa.

Business planini ei paljoakaan muuttunut näistä kommenteista, mutta Harrilta sain kyllä todella hyvää sparrausta. Yksi sellainen tärkeä pointti oli kalvo perusteluista tuotteelle. Olin itse ajatellut liian kaukaa [miksi tuote on hyödyllinen]. (Yrittäjä 5 2012.)

Yrittäjien mielipide yhteisöstä oli vaihteleva. Kaksi yrittäjää oli sitä mieltä, että yhteisö oli tärkeä osa Nokia Bridge -ohjelmaa. Kaksi muuta taas eivät olleet edes havainneet yhteisöä ohjelmassa. Yksi yrittäjistä ei hyödyntänyt Bridge-keskuksella tapahtuvia koulutuksia lainkaan, sillä hän ei ollut pääsääntöisesti Tampereella, eikä näin ollen osannut vastata kysymykseen tilan tai yhteisön merkityksestä.

Ei Bridgen puolelta oikeastaan ollut [yhteisöä], tässähan oli kaikenlaista Protomia ja muita.. en lähtenyt niihin. Lähdin tutustumaan vain näihin tiettyihin juttuihin, tällainen poissulkevuuden polku. (Yrittäjä 3 2012.)

Kyllä siinä oli sellaista henkeä, samassa pisteessä oli muitakin kumpparista saajia. – – Vaihdoimme kokemuksia ja mietimme, miten asioita kannattaa hoitaa. Toki näiden ihmisten kanssa olisin ollut tekemisissä muutenkin. Muutamaan tutustuin, mistä on ollut riemua myöhemmin. Ihmisiä, joita tunsin ennestään heikosti, mutta tutustuin sitten paremmin näissä merkeissä. (Yrittäjä 2 2012.)

Eniten bridgessä harmitti muuten – – vetäjät. Joskus tuntui, että he vain suorittivat hallinnollisia tehtäviä, hyvä että moikkasivat käytävällä. Se jäi eniten kaivertamaan. Yrittäjäpolulla olikin sitten mukavampia ihmisiä – – [he] olivat se, mikä piti sitä yhteisöä pystyssä. Tai he olivat se yhteisö. (Yrittäjä 5 2012.)

Nokia Bridge -ohjelman koulutukset eivät sisältäneet yrittäjien mukaan vuorovaikutuksellisia elementtejä, eivätkä koulutukset olleet esimerkiksi luonteeltaan keskustelevia. Osa yrittäjistä koki, että parhaiten liikeidea oli kehittynyt keskustelemalla ideasta muiden kanssa tai testaamalla ideaa ulkopuolisiin. Yrittäjät kertoivat myös kehittäneensä liikeidea tehokkaimmin kursseilla, jotka olivat ulkopuolisten tahojen järjestämiä, eivätkä varsinaisesti liittyneet Nokia Bridge -ohjelmaan. Kursseilla liikeidea käytiin läpi pienemmissä ryhmissä sparraamalla toinen toistaan.

7.7. Muuta palautetta

Yrittäjät olivat pääosin erittäin tyytyväisiä ohjelmakokonaisuuteen ja sen tarjoamiin tukimuotoihin. Ohjelman organisoinnissa oli kuitenkin yrittäjien mielestä puutteita, sillä oli hyvin epäselvää, mille kursseille saa osallistua ja milloin. Erilaisista tapahtumista ja mahdollisuuksista tiedotettiin, mutta viesti ei välttämättä mennyt aina perille kaikille ohjelmaan osallistuneille. Kaikki yrittäjät eivät myöskään olleet tietoisia sidosryhmien tarjoamista palveluista.

Kai se [Protomo] esillä oli, muttei nyt kun, tuossakin [Finlaysonilla] etsin sitä, niin ei sillä tavalla ollut tiedossa. Niitä nyt vilisi kaikkea yhteystyökumppaneita ja muita vaikka kuinka. Ei niihin sillä tavalla ehkä kiinnittänyt huomiota sitten. (Yrittäjä 1 2012.)

7.8. Nokia Bridge -yritysten tulevaisuus

Kolme yrittäjistä kertoi, että perustetulla yrityksellä ei ole heti suuria kasvusuunnitelmia tulevaisuuden suhteen, vaan ensin yrittäjät testaavat, miten yritys voi operoida jo olemassa olevilla volyyymeillä. Yrittäjä 3 ja yrittäjä 5 pyrkivät viemään yritystään kansainvälisille markkinoille. Yrittäjä 3 oli sitä mieltä, että saavuttaisi ohjelman aikana asetetut tulevaisuuden tavoitteet, mutta tavoitteiden saavuttamisaika tulisi venymään:

Kyse on pikemminkin viiveestä – – Todelliset saumat on olemassa, katso- taan, mitä lähitulevaisuus tuo. Näyttää hyvältä. (Yrittäjä 3 2012.)

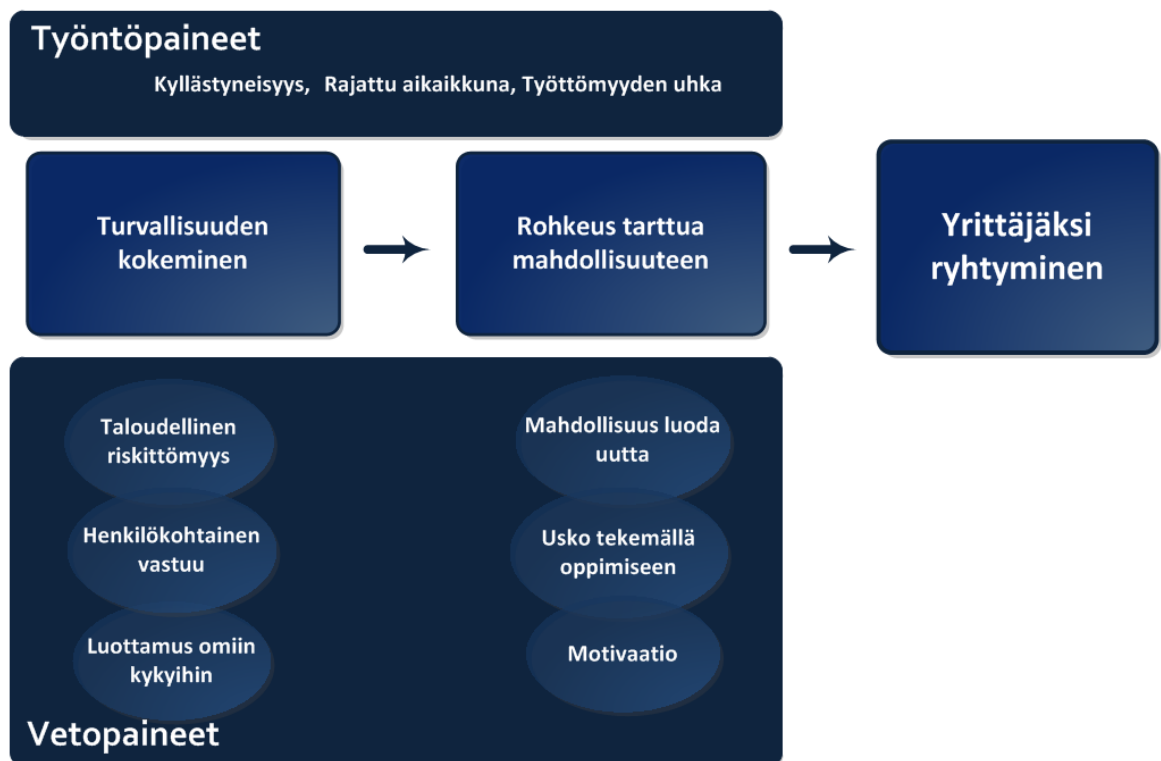
Yrityksen työvoiman lisätarpeisiin ei osattu vastata selkeästi, mutta kukaan yrittäjistä ei rajannut muiden työllistämistä täysin pois. Yrittäjä 1 vastasi kysymykseen suunnitelmis- ta työllistää muita itsensä lisäksi vain mahdollisuuden:

Mahdollisesti, ei se ole poissuljettu, että tulot sen näyttävät (Yrittäjä 1 2012).

8 TULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että yrittäjät olivat hyvin tyytyväisiä Nokia Bridge -ohjelmaan kokonaisuutena. Yrittäjät toivat selkeästi esiin Grant-rahamerkityksen kannustimena, mutta ohjelmasta ei osattu mainita muita yksittäisiä huomattavasti yrittäjyyspäätökseen vaikuttavia koulutuksia tai muita osa-alueita. Vastauksista kävi ilmi pyrkimys turvattuun tulevaisuuteen sekä taloudellisesti että ammatinvalinnallisesti. Se, mikä tekee Nokia Bridge -ohjelmasta perinteisten yrittäjäksi ryhtymismallien vastaisen, on työntekijöiden suuri osuus yrittäjyyspäätöksen vaikuttajina. Kuten aikaisemminkin on todettu, kaikkia painetekijöitä ei voida luokitella yksiselitteisesti. Tilannetekijöissä on sekä työntö- että vetotekijöitä, joilla yrittäjiä kannustetaan yrittäjyyteen.

Haastatteluista voidaan tulkita, että kaikki yrittäjät kokivat tuen yrittäjyyspolulla positiiviseksi asiaksi, joka toimi yleisesti vetopaineena yrittäjyyteen. Kuviossa 7 havainnollistetaan tarkemmin aineistolähtöisesti määritellyt tekijät, jotka ovat vaikuttaneet Nokia Bridge -ohjelmasta lähteneihin yrittäjiin. Kuviossa tekijät on jaoteltu työntöpainaisiin ja vetopainaisiin.



KUVIO 7. Yrittäjyyspäätökseen vaikuttaneet tekijät Nokia Bridge -ohjelmassa

Vastauksista voidaan päätellä kaksi pääkäsitettä, jotka kannustavat Nokia Bridge -ohjelmasta yrittäjäksi lähtemiseen: **turvallisuuden kokeminen**, joka johtaa **rohkeuteen tarttua mahdollisuuksiin**. Kuviossa 7 yrittäjäksi ryhtymisen prosessi on kuvattu kronologisesti vasemmalta oikealle etenevästi. Kuvio 7 osoittaa, miten vetopaineet ajoittuvat prosessin erivaiheisiin.

Turvallisuuden kokemiseen vaikuttavat ohjelman vetopaineista taloudellinen riskittömyys, henkilökohtainen vastuu sekä luottamus omiin kykyihin.

- *Taloudellisen riskittömyyden tunne* syntyy yrittäjille suurimmalta osalta Grant-yritysavustuksen sekä irtisanomispaketin myötä. Tutkimuksessa haastatelluista yrittäjistä suurin osa oli ryhtynyt yrittäjäksi vain Grant-yritysavustuksen tuella ilman erillisiä lainoja, lukuun ottamatta yhtä käyttöpääomallainan hyödyntäjää. Kaikilla yrittäjillä on vähän henkilökohtaista pääomaa sijoitettuna yritykseen, ja yrittäjäriski on verrattain hyvin pieni.
- *Omaehtainen vastuu* viittaa yksinyrittäjyyden tuomaan vapautukseen tilivelvollisuudesta muille: Yrittäjä vastaa itse omasta suorituksestaan, eikä hänen tarvitse perustella valintojaan tai toimintaansa muille. Hän toimii itsenäisesti eikä ole työnantaja-, esimies- tai alaisuhteessa kenenkään muun kuin itsensä kanssa. Haastatteluissa korostettiin yrittäjänvastuun olevan sidottuna vain yrittäjään itseensä. Esimerkkinä Yrittäjä 4 kertoo: ”Silloin jos teen yksin, voin tavallaan pitää sen niin pienenä, että se pitää minut leivän syrjässä. Mutta silloin, jos on enemmän ihmisiä, niin sitten siinä pitää nähdä sellainen tulevaisuus” (Yrittäjä 4 2012).
- *Luottamus omiin kykyihin* ilmeni lähes kaikissa haastatteluissa. Yrittäjien mielestä heillä oli riittävää tietotaitoa tai osaamista, jota yrittäjäksi ryhtyminen vaati. Luottamus omiin kykyihin on yhteydessä myös uskoon tekemällä oppimiseen, sillä Nokia Bridge -ohjelman tuelle ei nähty tarvetta yrittäjyyden alkumetreille.

Rohkeus tarttua mahdollisuuksiin saa vaikutteita vetopaineista mahdollisuus luoda uutta, usko tekemällä oppimiseen ja motivaatio.

- *Mahdollisuus luoda uutta* käsittää sekä henkilökohtaisen itsensä toteuttamisen työssä ja muussa elämässä että yrittämisen tasolla uuden liiketoiminnan aloittamisen. Uuden luominen kytkeytyy myös liikeideaan ja sen harrastuksista poimituihin ominaisuuksiin, jotka tuovat mielekkyyttä yrittäjyyteen.
- *Usko tekemällä oppimiseen* tuli ilmi haastatteluista yrittäjien uskona omiin kykyihinsä ja siihen, ettei Nokia Bridge -ohjelman tukea tulisi ulottaa myös yrittäjänä toimimisen ajankohtaan eli varsinaisen Nokia Bridge -ohjelman jälkeiseen aikaan. Yrittäjien mukaan kantapään kautta oppiminen (Yrittäjä 3 2012) oli tarvittava vaihe yrittäjyyttä, sillä kaikkea tarvittavaa oppia ei pysty yhden kollektiivisen ohjelman kautta tarjoamaan. Tulevaisuuden oppimis- ja tukitarpeet liittyivät yrittäjien mielestä varsinaiseen liiketoimintaan, ja ne saattavat tulla yllätyksinä, joihin Nokia Bridge -ohjelma ei voi yksityiskohtaisesti valmistella.
- *Motivaatio*-termillä viitataan ennen kaikkea suoriutumismotiiviin ja identiteettimotiiviin. Yrittäjille oli omien jo tehtyjen panostustensa kautta muodostunut tahto suoriutua yrittäjyyspolullaan, ja muun muassa Grant-yritysavustuksen hakuprosessissa viisivuotissuunnitelmien kautta asetetut tavoitteet toimivat motivaatiota kasvattavana tekijänä. Motiivi identifioitua yrittäjäksi syntyy myös vastapaineen, kyllästyneisyyden, kautta.

Tuloksista tulkittiin, että yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat työntöpainheet ovat kyllästyneisyys, rajattu aikaikkuna sekä työttömyyden uhka.

- *Työttömyyden uhka* on selvästi yrittäjäpäättöksen taustalla toimiva työntötekijä, kun on kyse irtisanomisuhan alla olevista henkilöistä. Työttömyyden uhka viittaa myös epävarmuuteen nykyisistä työmarkkinoista ja kysynnästä yrittäjien edustamia ICT-alan osaajia kohtaan. Muun muassa Yrittäjä 4 mainitsi haastattelussa kokevansa, ettei hänen osaamiselleen ollut tarvetta tällä hetkellä työmarkkinoilla, mikä ajoi häntä yrittäjyyspäättökseen.
- *Rajattu aikaikkuna* tarkoittaa Nokia Bridge -ohjelman luomaa ajallista painetta. Yrittäjien tulee ohjelmassa perustaa yritys kolmen kuukauden ajanjakson kuluessa. Termi viittaa myös tarjottujen tukimuotojen rajallisuuteen. Lähes jokaisen yrittäjän vastauksiin sisältyi ”nyt tai ei koskaan” (Yrittäjä 1 2012) -tyyppinen

viittaus. Päätökseen liitettiin tietynasteinen lopullisuuden käsite: jos yrittäjä ei Nokia Bridge -ohjelman tarjoamien tukimuotojen kautta päädy yrittäjäksi, ei tulevaisuudessa tule toista samanvertaista mahdollisuutta. Rajattu aikaikkuna luokiteltiin edellä mainittujen syiden myötä työntöpaineisiin, mutta sillä voi olla myös positiivisia vaikutuksia yrittäjäksi ryhtymiseen. Rajattu aika synnyttää paineen lopulliseen päätöksentekoon, kun muussa tilanteessa päätös yrittäjäksi ryhtymisestä saattaisi jäädä pidempiaikaiselle punninnan tasolle, ja lopulta mahdollisuus kuihtuisi pois.

- *Kyllästyneisyys* viittaa yrittäjien haluun irtautua palkkatyöstä ja ”oravanpyörästä”. Yrittäjät mainitsivat jo kokeneensa palkkatyön hyvät ja huonot puolet vuosien ajalta ja halunneensa kokeilla jotain uutta. Yrittäjyydessä koettiin uutuudenviehätysten lisäksi vastapainoa jo tutuksi tulleeseen palkkatyöhön.

9 POHDINTA

Siirtymä palkkatyöstä yrittäjyyteen on askel kohti itseohjautuvampaa toimintaa ja suurempaa vastuuta omasta toiminnasta myös työelämässä. Tuloksien yhteenvedossa määritellyt kaksi tärkeintä tekijää, turvallisuuden kokeminen ja rohkeus tarttua mahdollisuuksiin, ovat vaikuttaneet Nokia Bridge -ohjelmassa päätökseen ryhtyä yrittäjäksi. Edellä mainittuihin tekijät koostuvat sekä henkilöiden tilanne- ja taustatekijät että ympäristön vaikutteet, jotka jaettiin työssä edelleen yrittäjyyteen vaikuttaviin veto- ja työntöpainaisiin.

Veto- ja työntöpainet ovat usein niin henkilö- ja tilannekohtaisia, että käsiteltäessä Nokia Bridge -ohjelman kaltaisia suurempia ohjelmakokonaisuuksia, niihin on hankala pureutua sillä henkilökohtaisuuden tasolla, jota vaadittaisiin perusteellisessa yrittäjyyteen kannustamisessa. Nokia Bridge -ohjelmassa oli tarjolla henkilökohtaista asiantuntijavalmennusta Harri Länsipuron ja Juha Tannerin myötä, mutta yrittäjyyteen kannustamassa myös henkilökohtaisemmalle tasolle asettuvaa motivointia olisi voinut hyödyntää käsittelemällä bridgeläisten osaamista ja sen mahdollistamia yritysaihioita.

Nokia Oyj:stä ICT-alalle vapautuvasta työvoimasta suurin osa on taipuvainen jo tottumuksesta jatkamaan palkkatyössä, mutta Nokia Oyj:n toimilla yrittäjyyteen kannustamiseen on ainakin toistaiseksi yrittäjiä työllistävä vaikutus. Tuloksista voidaan kokoavasti todeta, että haastatellut ohjelmasta yrittäjäksi lähteneet ovat itse luottavaisesti liikkeellä, mutta ohjelman mallissa on suuri riski näennäisyrittäjyyden tuottamisessa, sillä ohjelmasta lähteneessä yrittäjyydessä saattavat yhdistyä sekä toimeksiantajalähtöisyys että yrittäjäriskin puute. Yksi Nokia Oyj:n tavoitteista on ollut luoda verkosto Nokia Bridge -ohjelmasta lähteneistä yrittäjistä, mikä viittaa vahvasti edellä mainittuun toimeksiantajalähtöiseen yrittäjyyteen.

Tulokset heijastavat hyvin Pajarisen ja Rouvisen (2006) teoriaa yrittäjäpäättökseen punnintavaiheessa riskien kokemista ja nettohyödyn tavoittelua. Yksi suurista kompastuskivistä, yrityksen perustamisesta aiheutuvat kustannukset ja huomattavin tukimuoto tutkimuksessa haastatelluille yrittäjille oli Grant-yritysavustus. Rahallinen tuki oli monelle myös ratkaiseva tekijä yrittäjyyden kynnyksellä, eikä yrittäjyys olisi ollut vaihtoehto ilman Nokian tarjoamaa taloudellista tukea. Pajarisen ja Rouvisen tekemä tutkimus (2006) esitti, ettei pieni rahallinen kannustin olisi pääasiallinen motiivi yrittäjyyteen,

mutta opinnäytetyön tulokset ovat selkeässä ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa. On hyvin suhteellista pohtia, onko 25 000 euroon ulottuva Grant-yritysavustus vielä pienimuotoista, mutta suurinvestoinniksi, joita Pajarinen ja Rouvinen (2006) nimittivät merkittäviksi kannustimiksi, sitä ei voi vielä lukea. Avustus on kuitenkin suuruusluokaltaan niin merkittävä, että se aiheuttaa työntöpaineen yrittäjyyteen, vaikkei se suoranaisesti luo perustaa kasvuhakuisemmalle yrittäjyydelle. Päinvastaiseksi yrittäjäksi ryhtymisen prosessin päätöksentekovaiheesta Nokia Bridge -ohjelman tapauksessa tekee sen, että Grant-yritysavustus ja henkilökohtainen tukipaketti takaavat henkilön taloudellisen tilanteen ja toimivat yrittäjäksi ryhtymisen motivoijina. Näin ollen päätös ryhtyä yrittäjäksi on riippunut enemmän henkilökohtaisista yrittäjämotiiveista kuin itse liikeidean taloudellisesta kannattavuudesta ja yrittäjäriskin arvioinnista.

Tutkimuksen tuloksista heijastuu siis pakkoyrittäjyyden piirteitä. Tuloksista voidaan päätellä, että osa yrittäjistä näki yrittäjäksi ryhtymisen Nokia Bridge -ohjelman parhaimpana ratkaisuna, mutta ei välttämättä lähtenyt yrittäjäksi nimenomaan yrittäjyyden vuoksi vaan toimeentulonsa varmistamiseksi. Yrittäjäksi ryhtyminen oli haastattelujen perusteilla ennemminkin ratkaisu- kuin motiivikeskeistä. Kaikki yrittäjät olivat tarttuneet Nokia Bridge -ohjelman tarjoamaan yrittäjyyden mahdollisuuteen, mutta eivät välttämättä olleet havainneet Nokia Bridge -ohjelman luomia tulevaisuuden mahdollisuuksia: osa yrittäjistä koki, että ohjelman tuki riittää siihen pisteeseen, kun yritykselle myönnetty Grant-yritysavustus on ehtynyt, eikä nähnyt tarvetta minkäänlaisille tukimuodoille tulevaisuudessa. Toisaalta käyttäytyminen osoittaa myös itsenäisyyttä ja luotamusta omaan yritysideaan.

Osasta yrittäjien vastauksia välittyi kuitenkin ”katsotaan, miten käy” -ajatus. Tämä viittasi siihen, että Grant-yritysavustus turvaa toimeentulon yrityksen puitteissa jonkin aikaa, minkä jälkeen oma yritys *saattaa* edelleen toimia ja taata riittävän tulonlähteen. Aikaisemmat tutkimukset (vrt. Kantola & Kautola 2006) tosin ovat kuitenkin osoittaneet, että myös näennäisyrittäjyys, jota yhteiskunnan tulisi välttää, voi joissain tapauksissa synnyttää omaehtoista yrittäjyyttä. Tutkimuksen ajankohdan vuoksi on vaikea arvioida ohjelmasta syntyneen yrittäjyyden laatua ja Nokia Bridge -ohjelman pidempiaikaista vaikutusta. Tärkeää onkin huomioida, miten työntöpaineiden merkitystä suhteessa vetopaineisiin voidaan vähentää tai ennaltaehkäistä. Toisaalta, ohjelmaa kehittäessä voidaan miettiä, miten korostaa vetopaineita ja näin edistää yrittäjäksi ryhtymiseen assosioituvia positiivisia tunteita sekä välttää pakkoyrittäjyyteen samaistumista.

Tuloksista tuli ilmi, että moni yrittäjä oli harkinnut muita vaihtoehtoja yrittäjyyden rinnalla ja piti uudelleentyöllistymistä joko Nokia Oyj:ssä tai sen ulkopuolella vaihtoehtona, mikäli yrittäjyys osoittautuu kannattamattomaksi tai muuten huonoksi vaihtoehdoksi. Se, minkälainen vaikutus yrittäjänä toimimisella on yrittäjän päätökseen jatkaa yrittäjänä myös Grant-yritysavustuksen ehdyttyä, on vaikea arvioida. Tuloksissa esiintyi toisaalta paljon viitteitä Koirasen (2000) kuvauksesta kasvusta henkiseen yrittäjyyteen, mikä viittaa sisäisen yrittäjyyden olemassaoloon. Haastatteluista kävi ilmi, ettei sisäistä yrittäjyyttä oltu korostettu Nokia Bridge -ohjelmassa, mutta osa yrittäjistä oli sitä mieltä, että valmennuksilla oli hyvin positiivinen vaikutus heidän yrittäjäksi ryhtymiseensä.

Pirkanmaan ICT-alan ennakoitiselvityksen (Ahlgren ym. 2010) mukaan suomalaisen yrityksen kilpailuvaltit ICT-alalla on nimenomaan erikoistunut ydinosaaminen. Suuri osa bridgeläisten perustamista yrityksistä on suuntautunut ICT-alalle ja hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista, mutta osa yrityksistä harjoittaa liiketoimintaa alan ulkopuolella. Tämä tarkoittaa sitä, että osa substanssiosaamisesta, joka alalle aikaisemmin kohdistui, menetetään. Henkilökohtainen valmennus ja tuki jo olemassa olevan osaamisen mahdollisuuksien hahmottaminen yrittäjänä toimimisessa voisi olla tapa tukea substanssiosaamisen hyödyntämistä myös pk-yrityksissä.

Nokia Bridge -ohjelman kaltaisissa hankkeissa tulisikin painottaa myös yrittäjyysvalmennusta ja yrittäjäidentiteetin hahmottamista, mikä auttaa yrittäjäksi ryhtyviä hahmottamaan paremmin oman osaamisensa mahdollisuudet. Asiantuntijuuden hyödyntäminen Nokia Bridge -ohjelman yrityksissä mukailee osittain työpoliittista tutkimusta akateemisesta yrittäjyydestä (Heinonen, Paasio & Pulkkinen 2006), jossa korostui osaamisen merkitys yrittäjäksi ryhtymisessä etenkin esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimineilla yrittäjillä. Työpoliittinen tutkimus esitti, että useimmin akateemisen yrittäjyyden liikeidea pohjautuu suoraan yrittäjän koulutukseen ja osaamiseen, mutta opinnäytetyössä kaksi haastateltua viidestä toivat esiin harrastuksesta kehittyneen liikeidean, joka ei välttämättä hyödyntänyt suoraan haastateltavan koulutusta tai työelämässä kertynyttä osaamista.

Tutkimuksen oikeellisuutta arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimustulokset eivät ole täysin objektiivisia. Haastatteluihin osallistuminen vaati vapaaehtoisuutta, ja haastateltavat yrittäjät totesivat myös itse, etteivät olisi tulleet haastatteluun, elleivät olisi olleet tyytyväisiä Nokia Bridge -ohjelmaan. Yksi haastelluista yrittäjistä koki olevansa velkaa

Nokia Bridge -ohjelmalle. Tutkimuksen otantaa olisi voinut kasvattaa huomattavasti, jotta aineisto olisi ollut mahdollisimman todenmukainen, ja teemahaastattelun olisi voinut toteuttaa strukturoituneemmalla kysymyspatteristolla yhteneväisempien vastausten tuottamiseksi. Tarkentavat kysymykset, joita käytettiin osassa haastatteluja, olisi pitänyt esittää myös kaikille haastateltaville tasapuolisuuden säilyttämiseksi.

Opinnäytetyö onnistui tavoitteessaan kerätä tietoa Nokia Bridge -ohjelman vaikutuksista yrittäjäksi ryhtymiseen, ja työstä ilmenee, millä tavoin ohjelma on tukenut Nokia Oyj:stä yrittäjäksi lähteneitä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kehittäessä Nokia Bridge -ohjelmaa, arvioitaessa Nokia Bridge -ohjelman tuloksia pidemmällä aikajännteellä tai vastaavankaltaisia yrittäjäyyskoulutusohjelmia laadittaessa. Opinnäytetyön tuloksia voidaan myös hyväksikäyttää kannustaessa työttömiä yrittäjyyteen.

Nokia Bridge -ohjelman odotetaan synnyttävän Pirkanmaalle yli 60 yritystä vuoden 2012 loppuun mennessä. Nokia Bridge -ohjelmasta lähteneet yritykset työllistävät yhdestä kahteen henkilöä. Kysymys onkin, miten tukea sekä yritysten työntekijämääriä että liiketoiminnan kasvua tulevaisuudessa, jotta yhteiskuntavastuu-projekti saa aikaan myös yhteiskunnallisia tuloksia yksittäisten henkilöiden työllistämisen ohella. Mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä ovat, miten aikaisemmat yritysintentiot vaikuttavat ohjelmasta lähteneihin yritysten ja yrittäjien luonteeseen, kuinka pysyvä ratkaisu Nokia Bridge -ohjelman innostava yrittäjäyys on yrittäjäksi lähteneille, ja kuinka yhteiskunnallisesti merkittävä ohjelma on kokonaisuudessaan Pirkanmaan alueen työllistävyysvaikutusta ajatellen.

LÄHTEET

- Aaltio, I. 2007. Yrittäjien uudet identiteetit talouselämän muuttuvassa toimintaympäristössä. Koulutuksellisia näkökohtia. Teoksessa: Kyrö, P., Lehtonen, H. & Ristimäki, K. (toim.) 2007. Yrittäjyyskasvatuksen monia suuntia. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 62–77.
- Ahlgren, S. Airosmaa, S., Bairoh, S., Lausala, T., Muller, J. 2010 Pirkanmaan ICT-alan ennakoitiselvitys. Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen julkaisuja. http://www.pilkahdus.fi/uploads/2011/02/24/Pirkanmaan_ICT_alan_ennakoitiselvitys_2010_screen.pdf
- Akola, E. & Heinonen, J. 2007. Kuinka tukea yrittäjän oppimista. Teoksessa: Kyrö, P., Lehtonen, H. & Ristimäki, K. (toim.). Yrittäjyyskasvatuksen monia suuntia. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 5/2007. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 278–303.
- Baron, R. & Shane, S. 2008 Entrepreneurship: A Process perspective. Thomson South-Western.
- Collins, C., Hanges, P. & Locke, E. 2004. The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behaviour. A meta-analysis. Human performance.
- Halttunen, J., Toivola, T., Tuomi, L. & Varamäki, E. (toim.) 2006. Tulevaisuuden yrittäjä. Tutkittuja näkökulmia kasvuun ja menestykseen. Helian julkaisusarja A24. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu
- Happonen, K. Ex-nokialaiset perustaneet 50 yritystä, ja 60 uutta firmaa on kehitteillä. Aamulehti 2.10.2012, A09.
- Nokian ääni. 2011. Nokia tukee irtisanomisten kohteena olevia henkilöitä ja paikkakuntia laajalla yhteiskuntavastuuohjelmalla [blogi-kirjoitus]. 27.4.2011. Luettu 24.6.2012. http://aani.nokia.fi/2011/04/27/nokia-tukee-irtisanomisten-kohteena-olevia-henkiloita-ja-paikkakuntia-laajalla-yhteiskuntavastuuohjelmalla/#disqus_thread
- Heinonen, J. 2012. Yrittäjyys–tiedettä ja taidetta. Yrittäjyyskasvatuksen tutkimusseuran blogi. 12.3.2012. Luettu 1.10.2012. <http://yktt.fi/blog/?p=20>
- Heinonen, J., Paasio, K., Pulkkinen, T. 2006. Palkkatyöstä yrittäjäksi Tutkimus yrittäjäksi ryhtymisen reiteistä sosiaali- ja terveysalalla sekä kaupallisella ja teknisellä alalla. Osa II. Asiantuntijasta/johtajasta yrittäjäksi. Työministeriö. Luettu 13.9.2012. www.tek.fi/ci/pdf/julkaisut/palkkatyosta_yrittajaksi2006.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A-2:1992.
- Hägg, O. 2011. Yrittäjyysvalmennus ja identiteetti. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Kantola, J. & Kautonen, T. 2007. Vastentahtoinen yrittäjyys Suomessa. Teoksessa: Kautonen, T. (toim.) Vastentahtoinen yrittäjyys. Työpoliittinen tutkimus 327. Helsinki: Työministeriö, 17–120.

Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Koiranen, M. 2003. Henkinen kasvu yrittäjyyteen. Powerpoint-esitys. Luettu 14.9.2012. http://www.vaske.fi/elamanevaana/Matti_Koiranen_Henkinen_kasvu_yrittajyyteen.ppt

Koiranen, M. 2000. Yrittäjyyskasvatus - Ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta. Luettu 13.9.2012. http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/showtext.asp?UID=9333&docID=122&index=1#1

Kyrö P., & Ripatti, A. 2006 Yrittäjyyden opetuksen uudet tuulet. Teoksessa: Kyrö, P., Ripatti, A. (toim.) Yrittäjyyskasvatuksen uusia tuulia. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 4/2006. Tampere: Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print Oy, 10–31.

Kyrö, P., Lehtonen, H., Ristimäki, K. 2007. Yrittäjyyskasvatuksen suuntia etsimässä. Teoksessa: Kyrö, P., Lehtonen, H. & Ristimäki, K. (toim.) Yrittäjyyskasvatuksen monia suuntia. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 5/2007. Tampere: Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print Oy, 12–31.

Lammi, K. HR Manager. 2012. RE: lukuja vielä. Sähköpostiviesti. ka-ti.lammi@nokia.com. Luettu 14.11.2012.

Länsipuro, H. Projektipäällikkö, rahoituspalvelut 2012. Haastattelu 9.10.2012. Litteroitu. Haastattelija Sirja Paavolainen.

Mäkäräinen, J. 2002. Kasvu yrittäjyyteen ja yrittävyyteen. Mitä se on ja miten sitä voidaan edistää kouluissa ja työpaikoilla – Kolmas kannanotto. Akateeminen yrittäjäkoulu. Luettu 7.10.2012. http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/kannanotot/default.asp?f=kannanotto_03

Nokia tukee irtisanomisten kohteena olevia henkilöitä ja paikkakuntia laajalla yhteiskuntavastuuohjelmalla. Nokia Oyj:n www-sivut 2012. Luettu 28.6.2012. <http://www.nokia.com/fi-fi/tietoa-nokiasta/i ihmiset-ja-ymparisto/bridge>

Nokia Oyj 2011. Welcome to the Bridge. Nokia Oyj:n ohjeistus. Luettu 20.9.2012.

Otala, L. & Suurla, R. 2002. Omassa työssä. Porvoo: WSOY.

Paasio, K. & Pukkinen, T. 2007. Tarinoita akateemisesta yrittäjyydestä - Asennetta, osaamista ja oivalluksia. Vantaa: WSOYpro Oy.

Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2006. Mistä Yrittäjät tulevat? Tekes. Teknologiakatsaus Nr. 198.

- Peltonen, K. 2007. Tiimiopetusyrittäjyyskasvatuksen ohjausmenetelmänä. Teoksessa: Kyrö, P., Lehtonen, H. & Ristimäki, K. (toim.) Yrittäjyyskasvatuksen monia suuntia. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 5/2007. Tampere: Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print Oy, 214–249.
- Pesonen, H. 2012. Nokian palkkalistoilta voi syksyllä vapautua maailmanluokan osajia. Aamulehti 28.7.2012, A05.
- Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta Liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ristimäki, K. 2007. Yrittäjyyskasvatuksen osalliset. Teoksessa: Kyrö, P., Lehtonen, H. & Ristimäki, K. (toim.) Yrittäjyyskasvatuksen monia suuntia. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 5/2007. Tampere: Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print Oy, 32–43.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja/Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. Miktor. Luettu 25.10.2012. http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf
- Tampereen kaupunki 25.5.2010. Uusi Tehdas sorvaa osaamisesta uutta liiketoimintaa. Luettu 25.9.2012. <http://www.tampere.fi/tampereinfo/ajankohtaista/5pz6R2Y6i.html>
- Tanner, J. yritysneuvoja 2012. Haastattelu 6.8.2012. Litteroitu. Haastattelija Inha, M.
- Timonen, R. 2000. Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksissä. Helsinki: Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos, Julkaisuja 28.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.
- Utriainen, V. 2003. Yrittäjyyskasvatusta käytännössä. Esimerkkejä ja kokemuksia Yrittäjyys ja kunnat -hankkeessa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Vaalisto, H. 2012. Nokia kasvattanut paljon uusia yrittäjiä. Digitoday. Luettu 24.6.2012. <http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2012/05/08/nokia-kasvattanut-paljon-uusia-yrittajia/201228960/66>
- Vainio, P. 2007. Vastentahtoisen yrittäjyyden oikeudellinen arviointi. Teoksessa: Teoksessa: Kautonen, T. (toim.) Vastentahtoinen yrittäjyys. Työpoliittinen tutkimus 327. Helsinki: Työministeriö, 120–288.
- Yrittäjä 1 2012. Haastattelu 3.9.2012. Litteroitu. Haastattelija Inha, M.
- Yrittäjä 2 2012. Haastattelu 7.9.2012. Litteroitu. Haastattelijat Inha, M. & Paavolainen, S.
- Yrittäjä 3 2012. Haastattelu 5.9.2012. Litteroitu. Haastattelija Inha, M.
- Yrittäjä 4 2012. Haastattelu 4.9.2012. Litteroitu. Haastattelija Paavolainen, S.
- Yrittäjä 5 2012. Haastattelu 8.10.2012. Litteroitu. Haastattelija Inha, M.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko yrittäjille

Taustat ja lähtötekijät

- Ikä, Nokian työtehtävät, koulutus
- Aikaisemmat kokemukset yrittäjyydestä

Bridge prosessi

- Henkilökohtainen kokemus ohjelmasta
- Osallistuminen ohjelmaan

Bridge kannustimena

- Yrittäjyyspolun valinta

Kynnyskysymykset yrittäjäksi lähtemisessä?

- Jouduitko luopumaan jostain?

Osa-alueiden vaikuttavuus ja arvotus

- Ohjelman heikkoudet
- Alkumetrieni yllätykset ja vastoinkäymiset
- Yrittäjyys vs palkkatyö cv:ssä

Liikeidea ja nykyinen yrittäjyys

- Liikeidea
- Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä?
- Nokian taustan hyödyntäminen
- Bridgen palvelut ohjelman jälkeen
- Tulevaisuus

Liite 2. Haastattelurunko a) Juha Tannerille ja b) Harri Länsipurolle

a)

Ensimetri Bridgen yrittäjien työkaluna

- Rooli Bridge-ohjelmassa
- Apu Bridgen yrittäjille
- Palaute Bridgeläisiltä

Bridgen vaikutus yrittäjiksi ryhtyneisiin

- Bridge -ohjelman parhaimmat työkalut?
- Sisäinen yrittäjäyys ohjelmassa?

Bridgeläisten ero muihin yrittäjäneuvojan palveluja käyttäviin

Kehitysehdotukset, ohjelman puutteet

b)

Technopoliksen rooli Bridgessä

- Mitkä olivat tärkeimmät tehtäväsi Bridgeohjelmassa
- Miten sparrasit Bridgeläisiä? (konkreettisia keinoja) , missä asioissa?
- kuinka usein tapasit keskimäärin yhtä yrittäjää?
- Miten motivoit tai kannustit yrittäjiä?
- oletko tavannut yrittäjiä bridgeprosessin jälkeen?
(missä merkeissä? onko kysytty apua jossain tietyssä aiheessa tms?)
- Millaista palautetta olet saanut Bridgeläisiltä`?

Bridgen vaikutus yrittäjiksi ryhtyneisiin

- Bridge -ohjelman parhaimmat työkalut?
- Sisäinen yrittäjäyys ohjelmassa

-Vuorovaikutus ohjelmassa? Vai oliko yrittäjäyyspolun tapahtumat enemmän luento-tyyppisiä?

Kehitysehdotukset, ohjelman puutteet