



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Pk-yrittäjyys palkkatyön vaihtoehtona

Jusslin, Jukka

2012 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Pk-yrittäjyys palkkatyön vaihtoehtona

Jukka Jusslin
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu 2012

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tiivistelmä

Jukka Jusslin

Pk-yrittäjyys palkkatyön vaihtoehtona

Vuosi	2012	Sivumäärä	66
-------	------	-----------	----

Tutkimusaiheeni on pk-yrittäjyys palkkatyön vaihtoehtona ja yrittäjän persoonallisuuden merkitys liiketoiminnassa. Lisäksi tarkastelen käyttäjälähtöisyyden merkitystä ja huomioimista pk-yrityksessä.

Suomalainen yhteiskunta on perinteisesti rakentunut palkkatyölle ja varsinkin korkeammin koulutetut ovat mieluiten hakeutuneet toisen palvelukseen mm. hyvien uranäkymien ja työpaikan varmuuden houkuttelemina. Meillä on vain yksi yrittäjä kymmentä palkansaajaa kohti. Nyt kun suuret organisaatiot eivät tarjoa entiseen tapaan työpaikkoja, vaan vähentävät niitä, ei tasainen ja turvattu työura palkansaajana ole lainkaan niin varma kuin ennen. Yrittäjyys on nousemassa arvoon ja siihen kannustetaan julkisessa keskustelussa. Yksityistä ja julkista rahaa on saatavissa yritystoiminnan käynnistämiseen entistä paremmin ja kasvuyrittäjyyttä pidetään toivottavana.

Kirjallisuuskatsauksessa käyn läpi yrittäjyyteen ja yrittäjään liittyvät määritelmät, pk-yritysten kynnsarvot, pk-yritystoiminnan merkityksen kansantaloudelle Suomessa ja Euroopan Unionissa, yrittämisen eri muodot, yksityiset ja julkiset rahoituskanavat sekä yrityksen kannattavuuteen ja riskienhallintaan liittyvät keskeiset asiat. Lisäksi tarkastelen yrittäjän luonteenpiirteiden merkitystä yritystoiminnassa. Yritys on aina yrittäjänsä näköinen, eikä menestyvää yritystoimintaa synny ilman asiastaan innostunutta ja osaavaa yrittäjää tai yrittäjätii-miä. Tietyistä luonteenpiirteistä, kuten luovuudesta, kyvystä valjastaa resursseja ja johtaa sekä kiinnostuksesta ympäröivää maailmaa ja kanssaihmissä kohtaan, on paljon hyötyä yrittäjälle. Tarvitaan myös halua ja kykyä kuunnella ja ymmärtää omaa henkilökuntaa sekä nöyryyttä kysyä neuvoja kokeneemmilta yrittäjiltä ja taitoa etsiä itselleen pätevät neuvonantajat. Sekä kohtuullista, mutta ei yltiöpäistä, riskinottoa, tahtoa panna asiat toimeksi sekä halua olla laskematta tehtyjä työtunteja. Liiketoiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden elinehto on asiakaslähtöinen ajattelu ja käyttäjän näkökulman huomioiminen.

Haastattelemiini pk-yrittäjät edustivat eri toimialoja ja olivat koulutustaustaltaan erilaisia, mutta silti heissä oli paljon samaa. Eroja oli siinä, miten haastatellut kokivat yrittäjyyden ja miten itse kukin suunnitteli tulevaisuuttaan. Osa viihtyi yrittäjänä erinomaisesti ja aikoi jatkaa vielä kauan, osa suunnitteli paluuta palkkatyöhön tai oli jo palannutkin. Jaoin tutkimukseni perusteella pk-yrittäjät neljään uuteen kategoriaan.

Pk-yrittäjyys on nyky-Suomessa erittäin hyvä vaihtoehto palkkatyölle, eikä menestyvän yrittäjän tarvitse olla yli-ihminen. Ei myöskään ole olemassa yhtä ja ainoaa persoonallisuustyyppiä, jolle yrittäjyyttä voisi erityisesti suositella, vaan monenlaiset ihmiset menestyvät niin halutessaan yrittäjinä. Parhaimmillaan pk-yrittäjyys on elämäntapa, joka antaa virtaa koko elämään ja josta ei haluta eläkkeelle eikä takaisin palkkatöihin.

Avainsanat: kasvuyritys, käyttäjälähtöisyys, pk-yritys, yrittäjäpersoona

Jukka Jusslin

SME entrepreneurship as a career option

Year	2012	Pages	66
------	------	-------	----

This thesis is about small and medium sized entrepreneurship as an option for employment, the significance of personality when it comes to successful entrepreneurship and the importance of user centered approach for a successful business.

Finnish society has traditionally been built on paid labour. More highly educated people especially have instead chosen a career as an employee than that of an entrepreneur. We only have one entrepreneur against ten employees in Finland. However, big organizations do not offer career opportunities as in the past any more, rather the opposite. This means that a successful career in a big company is less likely to open, which has made entrepreneurship an attractive option for skilled and educated people. This is also supported by the public and private discussion as well as the fact that public money for startup and growth enterprises is more widely available and greater than before.

In the literary review I go through the most essential definitions when it comes to entrepreneurs and entrepreneurship; small and medium size enterprises and society; the various forms of entrepreneurship; private and public finance resources and risk management. I also pay attention to character traits from an entrepreneurial point of view. An enterprise always resembles its owner and no successful business is possible without a skillful and enthusiastic entrepreneur or a team of entrepreneurs. Some character traits, like creativity, ability to lead and deploy resources, and interest toward surrounding people and world give an entrepreneur a big advantage. One also needs the ability and desire to listen to and understand his or her own personnel, as well as the modesty to ask for advice from more experienced entrepreneurs and mentors. Of course the ability to bear reasonable risks, execute things and the willingness to work without counting hours when necessary are essential features. Understanding customers and taking their viewpoints and needs into account is also a must for a successful business nowadays.

The interviewed entrepreneurs represent heterogeneous backgrounds when it comes to education and size and fields of business; however, they still all had very much the same personality types as entrepreneurs. Differences were found in how they saw entrepreneurship and what their future plans were. Some were very comfortable in the role of an entrepreneur; some were considering returning to paid labour and one had already done that. Based on my study I have decided to categorize Finnish small and medium size entrepreneurs into four groups in quite a new way.

Based on my study, small and medium sized entrepreneurship in today's Finland is a very good option and a successful business does not require a superman or woman. Neither is there one specific character that is connected to being a successful entrepreneur. Entrepreneurship at its best is not just a career, but a way of life which gives energy to one's whole life and from which one does not want to retire, let alone return to work for someone else.

Keywords: entrepreneur person, growth enterprise, small & medium size enterprise, user centered design

Sisällysluettelo

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	7
1.2 Yhteiskunta ja yrittäjyys.....	8
1.3 Mistä uudet menestystarinat?.....	9
2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	10
2.1 Yritystoiminta Suomessa	10
2.2 Yrittäjyys	10
2.3 Yrittäjä	11
2.4 Riippumaton yritys	12
2.5 Pk-yritysten kynnysarvot	13
2.6 Pk-yritykset EU:ssa.....	14
2.7 Kasvuyritys.....	15
2.8 Globaali vai paikallinen yritys.....	17
2.9 Yrityksen sijainti.....	17
2.10 Yritystoiminnan muotoja	18
2.11 Yritystoiminnan rahoitus.....	20
2.11.1 Bootstrap-rahoitus.....	21
2.11.2 Ulkoiset rahoituslähteet.....	22
2.11.3 Tekes	22
2.11.4 Sitra.....	23
2.11.5 Finnvera	23
2.12 Yrityksen kannattavuus ja riskienhallinta	25
2.12.1 Kannattavuus.....	25
2.12.2 Riskienhallinta	26
2.12.3 Maineriskit	29
2.12.4 Riskit kuuluvat yritystoimintaan	30
3 Yrittäjän persoonallisuuden vaikutus yrityksen menestykseen.....	31
3.1 Luovuus ja päätöksentekokyky.....	31
3.2 Entreprenööriyrittäjä.....	32
3.3 Menestysälyn merkitys.....	32
3.4 Tahdon merkitys.....	32
3.5 Yrittäjän arvot	33
3.6 Superyrittäjät	33
3.7 Big five teoria.....	33
3.8 Sosiaaliset taidot ja vuorovaikutus.....	34
4 Käyttäjälähtöisyys yrityksen menestystekijänä	36
4.1 Miksi käyttäjätietoa tarvitaan?.....	37
4.2 Käyttäjätiedon hankinnan menetelmiä.....	38
4.2.1 Käytettävyydestä	39

4.2.2 Living lab	39
4.2.3 Avoimet innovaatiot	39
4.2.4 Käyttäjä suunnittelijana	40
4.2.5 Sosiaalinen media käyttäjätiedon lähteenä	40
5.1 Tutkimuskysymykset	41
5.2 Tutkimuskohde	41
5.3.1 Yrittäjäksi päätyminen ja rahoituslähteet	43
5.3.2 Yrittäjyyteen liittyvien taitojen hankkiminen ja ammattitaidon ylläpito	44
5.3.3 Työaika, ajanhallinta ja itsensä johtaminen	44
5.3.4 Yrittäjän tärkeimmät työtehtävät	45
5.3.5 Avainhenkilöiden rekrytointi ja vastuun jakaminen	46
5.3.6 Yrittäjä ja yhteiskunta	46
5.3.7 Yrittäjyyden hyvät ja huonot puolet	47
5.3.8 Tulevaisuuden suunnitelmat ja suhtautuminen kasvuun	48
5.3.9 Neuvoja yrittäjäksi aikovalle	49
5.3.10 Käyttäjälähtöisyyden merkitys yritystoiminnassa	50
5.4 Yhteenveto	52
6 Johtopäätökset	53
6.1 Keskeiset huomiot	53
6.2 Tulosten merkitys	57
6.3 Pk-yrittäjän uudet määritelmät	58
7 Jatkotutkimuksen aiheita	60
8 Oma oppimisprosessi	60
LIITE	62
Lähteet	64

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön aihe on pk-yrittäjyys palkkatyön vaihtoehtona. Isot yritykset vähentävät työvoimaansa ja ulkoistavat toimintojaan, eikä niissä ole urapolkuja entiseen tapaan tarjolla. Suomalaisia kannustetaan yrittäjiksi enemmän kuin koskaan aiemmin ja julkista sekä yksityistä rahaa yritystoiminnan käynnistämiseen on yhä paremmin saatavilla, jos vain liikeidea on realistinen ja toteuttamiskelpoinen. Yrittäjyydestä on tullut hyväksytty ja arvostettu vaihtoehto palkkatyölle, ja sille on asetettu suuret odotukset Suomen hyvinvoinnin turvaajana tulevaisuudessa. Yrittäjyys ei silti kiinnosta ensisijaisena uravalintana, vaikka meillä on hyvät puitteet yritystoiminnalle ja yritysten perustaminen on kohtalaisen helppoa. Varsinkin korkeakoulutetut nuoret ovat mieluiten hakeutuneet palkkatyöhön yksityiselle ja julkiselle sektorille, jotka ovat tarjonneet turvatut työsuhteet, urakehityksen ja hyvän palkan. Koska tällaiseen uravalintaan on kannustettu myös kotona ja koulussa, on palkkatyö aina kiinnostanut enemmän kuin yrittäjyys. Vasta 2000-luvulla halukkuus yrityksen perustamiseen on vähitellen alkanut kasvaa (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 12).

Suurin osa Suomen yrityksistä on pieniä, yrittäjän itsensä tai hänen lisäksi muutaman työntekijän työllistäviä mikroyrityksiä, jotka eivät kasva. Koska kasvuun kuitenkin kannustetaan mm. valtiovoimien taholta, käsitellän myös kasvuyrittäjyyttä. Kasvuyritykset alkavat jostakin, kuten kaikki yritykset, eivätkä ne perustettaessa tai kasvuun lähtiessään välttämättä ulkoisesti poikkea näennäisen samanlaisista yrityksistä. Kasvun perusehtona kuitenkin on, että liiketoimintaa voi laajentaa ja että yrittäjällä on halu kasvaa, vaurastua, oppia uutta, kehittää tuotetta, myydä ja johtaa (Laukkanen 2007, 31). Heikkisen (2007, 12) mukaan yrittäjyys ja kasvumotivaatio liittyvät läheisesti yrittäjän persoonallisuuteen. Persoonallisuuden ja yrityksen kasvun välinen yhteys tulevat parhaiten esille pk-yrityksissä, joissa suurille yrityksille tyypilliset organisaatorakenteet ja toimintatavat eivät vaikuta johtajan käyttäytymiseen.

Kaikista ei kuitenkaan ole yrittäjäksi, joka on paljon enemmän kuin yksi ammatti. Ei myöskään ole olemassa yhtä ja ainoaa yrittäjätyyppiä, ja monet ominaisuudet, jotka auttavat menestymään toisen palveluksessa, auttavat menestymään yrittäjänä. Pyykkö (2011, 75) määrittelee yrittäjyyden matkaksi joka muuttaa ihmistä. Lisäksi se on kontrolloimista, lankojen pitämistä käsissä sekä sen määrittämistä, missä liiketoiminnassa ollaan mukana ja mikä jätetään ulkopuolelle.

Olen perehtynyt yrittäjyyttä, yrittäjän persoonallisuutta sekä käyttäjäkeskeistä suunnittelua käsittelevään kirjallisuuteen ja artikkeleihin, ja ne muodostavat opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Kvalitatiivisessa tutkimusosassa pääsevät ääneen neljä nykyistä ja yksi palkka-

työhön palannut pk-yrittäjä. Toivon että nämä tarinat innostavat yhä useampia eteenpäin kohti yrittäjyyttä. Itse olen ollut toisen palveluksessa koko työurani ajan, mutta päätoiminen yrittäjyys on usein ollut harkinnassa. Toistaiseksi en ole uskaltanut, mutta vielä on aikaa.

“Parasta oman liiketoiminnan vetämisessä on oma päätäntävalta. Liiketoimintaa saa viedä eteenpäin sen arvomaailman pohjalta, mikä kumpuaa omista sydänjuurista. Oma liiketoiminta näyttää juuri sellaiselta, kuin mitä minä itse olen. Vietämme suurimman osan päivästämme töissämme. Liian moni meistä narisee ja valittaa omasta työstään. Aivan kuin he itse eivät voisi vaikuttaa omaan kohtaloonsa, vaan suuri näkymätön käsi on vain määrännyt heidät siihen missä he ovat. Yksi yrittäjähenkisyyden lähteistä onkin juuri intohimo omaan tekemiseen.

Hirvittävän moni haaveilee oman yrityksensä perustamista. Esteet tämän haaveen toteuttamiselle on pelko epäonnistumisesta ja ajautumisesta taloudelliseen ahdinkoon. Myös liian harva on valmis tinkimään nykyisestä tulotasostaan palkkatyöläisenä. Oman tulotason puutoamiseen kannattaa suhtautua niin, että vapaudella ja intohimolla on hintansa. On erittäin viisasta toki tiedostaa yrittäjyyden riskit, mutta ei se estä kokeilemasta omia siipiään. Täytyy vain tietää milloin tulee laskeutua ajoissa, jos tuuli ei otakaan siipien alle. Jossakin on sanottu että 6-8 kk on kriittisin aika, jolloin punnitaan lähteekö liiketoiminta käyntiin vai ei. Minä sanoisin, että niin kauan yritetään kuin kassa kestää.”

(Uusi Suomi verkkolehti 2012)

1.2 Yhteiskunta ja yrittäjyys

Yhteiskunta - kaupungit, kunnat, valtio ja valtionyhtiöt - on Suomessa hoitanut suuren osan tehtävistä, joista muissa maissa ovat vastanneet yritykset. Sotien jälkeen oli ymmärrettävää, että valtio otti ison roolin pääomavaltaisessa sotakorvausteollisuudessa, mutta aikojen muuttuessa se ei vetäytynyt pois. Paavo Haavikon sanoin: “Valtiosta tuli päähenkilö”. Tästä syystä meille ei ole muodostunut samanlaista teollisuuden ja palvelutuotannon yksityistä verkostoa, kuin esimerkiksi Italiaan, Ruotsiin, Sveitsiin ja Tanskaan. Toinen syy on historiassa:

“(...fennomanian vaikutuksesta) valtio on aina ollut ideologinen ja taloudellinen voimatekijä, jonka päätökset säätelevät ihmisten elämää kehdestä hautaan. Valtio on Suomessa ollut yhteiskunnan synonyymi.” (Michelsen 2005, 19). Haavikkoa vapaasti lainaten voi sanoa, että valtionyhtiömme ovat olleet yritystoiminnan synonyymejä, joiden oma toiminta on estänyt menestyvän pk-yritysverkoston syntyminen. On tehty itse kaikki se, joka olisi voitu teettää kannattavammin pk-yrityksissä, ja näin antaa niille mahdollisuudet kannattavuuteen, kasvuun ja kansainvälistymiseen.

Kovat ajat ja globaali kilpailu pakottavat jäykät organisaatiot notkistumaan. Viime aikoina yrittäjyyden roolia on alettu korostaa yhteiskunnallisessa keskustelussa ja oppilaitoksissa. Mm. Aalto-yliopistossa ja useissa ammattikorkeakouluissa on käynnistetty yrittäjyyteen ja kasvuyrittäjyyteen tähtääviä ohjelmia. Ajat ovat siis toivottavasti muuttumassa ja Suomesta tulossa yrittäjävetoinen yhteiskunta. Meillä Suomessa riittää julkista rahaa yritystoiminnan käynnistämiseen ja tukemiseen. Aloittavaa yrittäjää tuetaan mm. starttirahalla ja eläkemaksujen alennuksella. Start-up toiminta kukoistaa. Toisaalta kuulee, että olisi parempi tukea jo toimivia yrityksiä kasvuun, kuin auttaa yrityksiä alkuun. Monien mielestä julkista rahaa saa jopa liikaa ja väärään aikaan, koska suurin osa uusista yrityksistä kuitenkin lopettaa tukien päättyessä tai innovaatiot myydään läpimurtovaiheessa ulkomaille. Kansanedustaja Lasse Männistö (2011) sanoo, että yrityksille jaettavan julkisen rahan jakoperusteita on muutettava radikaalisti: "Tarvitaan enemmän kasvupolitiikkaa ja vähemmän innovaatiopolitiikkaa." In-nosuomi-palkittu yrittäjä Jari Kivinen (2011) on samoilla linjoilla: "Nyt tuetaan innovaatioiden kehittämistä ja tuotteistamista, mutta ei niiden käyttöönottoa, moni potentiaalinen kasvuyritys joutuu hakemaan kasvuvaiheen rahoituksensa ulkomailta, ja päättyy ulkomaiseen omistukseen vaiheessa, jossa rahaa alkaisi juuri tulla kunnolla sisään. Näissä tapauksissa yhteiskunnan alkuvaiheen panostukset menetetään."

1.3 Mistä uudet menestystarinat?

Sveitsissä ja Pohjois-Italiassa toimii vanhoja pk-yrityksiä mm. kello-, aurinkolasi-, moottori-pyörä- ja huonekalualoilla. Näistä monet toimivat perheyrittäjäpohjalta ja ne pystyvät menestyksekkäästi kilpailemaan laadukkailla erikoistuotteilla globaaleilla markkinoilla. Esimerkiksi Pohjois-Italiassa sijaitsevan Lombardian maakunnan alue globaaleine "taskuyrityksineen" on eurotalouden keskeisiä vatureita (Helsingin Sanomat 2011). Tanska ja Hollanti ovat esimerkkejä maista, jossa on globaalia kauppaa harjoittavia pk-yrityksiä monilla aloilla. Näissä maissa ei ole liiemmin raaka-aineita, mutta niiden pk-sektori tuottaa vuosikymmenestä toiseen kilohinnaltaan korkeaa huippulaatua tuotteina ja palveluina.

Nokia tuotti parhaimmillaan neljäsosan vientituloistamme, palkkasi parhaat resurssit ja dominoi alihankkijoita. Nyt Nokian resursseja vapautuu muuallekin. Osa menestyneistä nokialaisista on ryhtynyt pääomasijoittajiksi ja bisnesenkeleiksi ja peliteollisuus kukoistaa. Toivon kuitenkin, että täällä perustettaisiin muitakin, kuin internet-pohjaisia verkkopalveluja tuottavia yrityksiä, koska tällaiset liiketoimintamallit ovat helposti kopioitavissa halpamaihin ja saatutettu kilpailuetu menetetään nopeasti. Hyvinä vaihtoehtoina näen esimerkiksi kotimaisiin innovaatioihin ja ulkomaisiin lisensseihin perustuvan valmistuksen ja alihankinnan sekä globaaleille markkinoille tähtäävät palvelukonseptit.

2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2.1 Yritystoiminta Suomessa

Suomessa toimi vuonna 2009 noin 320 000 yritystä, jotka työllistivät 1 450 000 työntekijää. Näistä oli mikroyrityksiä (henkilöstö alle 10) noin 303 000, pieniä yrityksiä (henkilöstö alle 50) noin 14 800, keskiuuria yrityksiä (henkilöstö alle 250) 22 350 ja suuria yrityksiä (henkilöstömäärä 250 tai enemmän) 610 kappaletta. Kun luvusta otetaan pois alkutuotanto, eli maatalous, on yrityksiä noin 250 000. Näistä 93 prosenttia on alle kymmenen työntekijän yrityksiä. Pk-yritykset ovat kansantalouden kannalta merkittäviä, koska ne työllistävät 62 prosenttia koko yrityssektorin työntekijöistä ja yli puolet kaikkien yritysten liikevaihdosta syntyy pk-yrityksissä. Kaikista yrityksistä 99,1 prosenttia oli pieniä eli alle 50 henkilöä työllistäviä. Ne työllistivät 48 prosenttia koko henkilöstöstä ja niiden liikevaihto-osuus oli 35 prosenttia. Keskiuuria, 50-249 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli 0,7 prosenttia. Näiden henkilöstö oli 16 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä ja liikevaihto 16 prosenttia kokonaisliikevaihdosta. Yli 250 henkilöä työllistävien suurten yritysten osuus kaikista yrityksistä oli 0,2 prosenttia. Suurten yritysten osuus henkilöstöstä oli 36 prosenttia ja liikevaihdosta 49 prosenttia. Henkilöstömäärä lisääntyi pienissä yrityksissä prosentin verran, väheni keskiuurissa yrityksissä kaksi prosenttia ja suurissa prosentin. Pienten yritysten liikevaihto kasvoi seitsemän prosenttia, keskiuurten neljä prosenttia ja suurten reilut seitsemän prosenttia (Tilastokeskus 2011).

2.2 Yrittäjyys

Pyykkö (2011, 17) toteaa yrittäjyyden olevan jatkuvaa mahdollisuuksien etsintää sekä psykologiaa ja matematiikkaa: tietoista vaikuttamista toisen mieleen niin, että viimeiselle riville jää jotain. Globaaliksi yrittäjäksi itseään kutsuva Sir Richard Branson pitää yrittäjyyttä koko liike-elämän sydämenä, jonka käyttövoima ei ole pääoma, vaan uudet ideat ja innovatiivisuus (Branson 2009, 332). Laukkanen (2007, 28) lähtee siitä, että yrittäminen on liiketoimintaa, jonka yrittäjä tai tiimi käynnistää ja jota se johtaa. Liiketoiminnan ja yrityksen perusehtoihin tarvitaan viisi tekijää, joita ovat tuote, yrittäjä tai yrittäjätimi, asiakkaat, resurssit ja toimintaympäristö. Edelleen Laukkanen (2007, 17 - 29) mukaan yrityksen synnylle ja kasvulle keskeisimpiä ovat yrittäjät, tuotteet ja asiakkaat. Asiakkaista riippuu, onko liiketoiminnalle olemassa tai luotavissa tilaisuus. Mutta yrittäjästä viime kädessä riippuu, nähdäänkö tämä tilaisuus ja kyetäänkö se hyödyntämään. Kasvuyrittäjyydessä on kysymys perustavammasta haasteesta kuin työpaikoista: se on pitkälle sama asia kuin taloutemme uudistumis- ja mukautumiskyky globalisoituneessa maailmassa. Työpaikat tai niiden kato seuraavat siitä, onko meillä kilpailukykyisiä ja uusia, paremmilla tavoilla Suomessa tuotettuja tavaroita ja palveluita, sekä hyvin johdettuja yrityksiä. Ideatason huippuosaaminen tulee kyetä siirtämään käytäntöön parantamaan nykyisten yritysten tuottavuutta ja synnyttämään uutta, enemmän lisää-

arvoa tuottavaa liiketoimintaa. Alkeellisimmankin liikeidean tulee Pyykön (2011, 19 - 20) mukaan vastata kolmeen kysymykseen:

- 1 Pystynkö saamaan aikaan jotain merkityksellistä?
- 2 Kenet saisin ostamaan minulta?
- 3 Onko se kannattavaa?

Kaupallistamisen edellytyksenä on kilpailukykyinen tuote, palvelu ja yhä useammin näiden yhdistelmä, jolle on tarvetta ja kysyntää ja joka tuodaan markkinoille oikeaan aikaan ja taitavasti tuotteistettuna (Parantainen 2007, 12 - 13).

Allen (2012; 5, 27- 30) määrittelee yrittäjyyden uudelleenlaisiksi tavaksi tulla olemassa oleville tai uusille markkinoille käyttäen hyväksi olemassa olevia tai uusia tuotteita tai palveluja. Yrittäjä tunnistaa mahdollisuudet, luo resurssit ja saattaa mahdollisen päätökseen. Yrittäjyyteen on usein liitetty olettamuksia, jotka Allen kumoaa aikansa eläneinä: Yrittäjää ei ensisijaisesti aja raha, vaan pyrkimys itsenäisyyteen ja mahdollisuus nähdä oman käden jälki. Iso alkupää-oma ei ratkaise, vaan hyvä perustajatiimi ja verkostot. Menestystä ei myöskään ratkaise loistava liikeidea, vaan loistava toteutus, eikä yrittäjyys edellytä kovaa riskinottoa, vaan päinvastoin riskien minimointia. Hyvää liiketoimintasuunnitelmaa tärkeämpi on konseptin perusteellinen testaus. Yrittäjän ikä ei ole oleellinen asia, vaan kaiken ikäiset menestyvät yrittäjinä eikä yrittäjyys ei ole synnynnäistä, vaan siihen voi oppia.

Euroopan Unionin määritelmässä yrittäjähenkisyys ”edistää parhaiten luovaa ajattelua, innovointia, riskinottohalua ja on elämän keskeisiä menestystekijöitä”. Yrittäjätaitoja korostetaan yhä enemmän myös koulutuksessa. Noin kolmasosa EU-maista on luomassa yrittäjyyskoulutukselle kansallista strategiaa tai toimenpidesuunnitelmaa. Joissakin maissa yrittäjyysselementtejä ollaan lisäämässä toisen asteen koulutukseen, mutta valtaosassa tullaan yrittäjätaitoja jatkossa korostamaan jo perusopetuksessa. Korkea-asteen koulutuksessa yrittäjyys on EU:n näkemyksen mukaan yhä edelleen liiaksi rajoitettu kaupallisiin ja liiketalouden opintoihin. (Euroopan komissio 2011)

2.3 Yrittäjä

Kallio (2002, 33) määrittelee yrittäjän henkilöksi, joka on käynnistänyt, ostanut tai perinyt toimivan yrityksen, omistaa yrityksen yksin tai on yrityksen pääomistaja, työskentelee yrityksessään kokopäiväisesti ja saa toimeentulonsa pääosin tämän yrityksen toiminnasta. Yrittäjä voi työllistää muita henkilöitä tai pelkästään itsensä. Yksinkertaisin yrittäjyyden muoto on itsensä työllistäminen ilman toimitiloja, kotona tai kotoa käsin. Silloin kysymyksessä on kotiperusteinen yrittäjyys, joka on yleistä mm. USA:ssa ja Britanniassa. Itsekin olen aiemmissa

työtehtävissäni ollut yhteydessä globaaliin pk-yritykseen, joka teettää skotlantilaisilla kotirouvilla lentokoneiden istuinpäällisiä. Suomessa kotiperusteiseksi yksinyrittäjäksi saatetaan ajautua esimerkiksi ulkoistamisen seurauksena ja viime aikoina ammattiliitot ovat puhuneet ”pakkoyrittäjyydestä”, joka niiden tulkinnan mukaan tarkoittaa vastentahtoista ja huonosti palkattua itsensä elättämistä yrittäjänä, kun palkkatyö on loppunut. Suomen Yrittäjät ry:n varatoimitusjohtaja Anssi Kujala (2011) pitää tulkintaa vääränä, koska suurin osa Suomen 160 000 noin yksinyrittäjästä ei halua palata palkkatöihin. Sen sijaan yrittäjäjärjestö on huolissaan siitä, että suurin osa yksinyrittäjistä ei ole koskaan palkannut yritykseensä ulkopuolisia työntekijöitä, eikä aio tehdä niin vastaisuudessakaan. Kallio (2002, 64) viittaa projektiluonteiseen tuotantoon mm. talon- ja laivanrakennuksessa, jossa monet pienyritykset ja itsensätyöllistäjät ovat vain työvoimaansa myyviä alihankkijoita, joilla on vähän tai ei lainkaan autonomiaa ja valtaa vaikuttaa omaan asemaansa sekä tuotteittensa ja palvelujensa hinnoitteluun. Mutta on paljon niitäkin yksinyrittäjiä, jotka työskentelevät etätöinä kotonaan ja ansaitsevat hyvin myydessään jotain erikoisosaamista, kuten informaatioteknologian huipputaitoa. Kaikissa edellä luetelluissa vaihtoehdoissa voi kuitenkin olla lähtökohta myös kukoistavalle kasvuyritykselle (Kallio 2002, 33).

Väestölaskenta määrittelee yrittäjiksi 18 - 74 -vuotiaat henkilöt, joilla on vuoden viimeisellä viikolla voimassa oleva yrittäjäeläkevakuutus ja jotka eivät ole työttömiä vuoden viimeisenä työpäivänä eivätkä varusmiehiä tai siviilipalvelusmiehiä vuoden viimeisellä viikolla. Mikäli henkilöllä on yrittäjäeläkevakuutuksen lisäksi samanaikaisesti voimassa oleva työsuhde, edellytetään, että yrittäjätulot ovat suuremmat kuin palkkatulot. Yrittäjiksi määritellään lisäksi henkilöt, joilla yrittäjätulot ylittävät määritellyn tulorajan, edellyttäen, että he eivät ole eläkkeellä tutkimusviikolla. Tuloraja määritellään vuosittain päättelyiden yhteydessä käyttäen hyväksi työvoimatutkimuksen yrittäjiä koskevia tietoja. (Tilastokeskus 2011)

Työvoimatutkimuksen määritelmässä yrittäjä on henkilö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa omaan laskuun ja omalla vastuulla. Yrittäjä voi olla työnantajayrittäjä tai yksinäisyrittäjä, kuten ammatinharjoittaja tai freelancer. Osakeyhtiössä toimiva henkilö, joka yksin tai perheensä kanssa omistaa vähintään puolet yrityksestä, luetaan yrittäjäksi. (Tilastokeskus 2011)

2.4 Riippumaton yritys

Tässä tutkimuksessa tarkoitetaan ns. riippumattomia yrityksiä. Ne ovat Euroopan Komission määritelmän mukaisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Euroopan komissio 2003)

Tämä kynnysarvo voidaan ylittää kahdessa seuraavassa tapauksessa:

- 1 Yritys on julkisten sijoitusyhtiöiden, riskipääomayhtiöiden tai sijoittavien laitosten omistuksessa edellyttäen, että nämä eivät yksin tai yhdessä valvo yritystä.
- 2 Yrityksen pääoma on jakautunut siten, että yritys vakuuttaa voivansa täydellä syyllä olettaa, ettei 25 prosentin suuruinen tai suurempi osuus yrityksestä ole yhden sellaisen yrityksenomistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa pk-yrityksen määritelmää.

Käytännössä riippumaton yritys tarkoittaa sitä, ettei yritys ole esimerkiksi suuren yrityksen tytäryhtiö, tai kahden tai ja useamman suuren yrityksen muodostama yhteisyritys, joka on perustettu jotakin erityistä tarkoitusta, kuten esimerkiksi tuotekehitys- tai tutkimushanketta varten. Toisaalta rajaus hyväksyy määritelmään mukaan sellaiset yhtiöt, joissa esimerkiksi jäljempänä mainitut julkiset yhteisöt ovat osakkaana riskisijoittajana.

2.5 Pk-yritysten kynnysarvot

Euroopan komission vuonna 2006 määrittelemät kynnysarvot kuvaavat yritysten henkilöstön määrää, vuosittaista liikevaihtoa sekä taseen loppusummaa. Ensimmäinen vaihe pk-yrityksen tunnusmerkkien täyttymisessä on se, että yritys katsotaan yritykseksi. Yrityksiksi katsotaan "niiden oikeudellisesta muodosta riippumatta kaikki yksiköt, jotka harjoittavat taloudellista toimintaa". Toimintaa yksin tai perheen voimin harjoittavia yksiköitä, henkilöyhtiöitä ja taloudellista toimintaa säännöllisesti harjoittavia yhdistyksiä voidaan siten pitää yrityksinä. Ratkaiseva tekijä on taloudellinen toiminta, ei oikeudellinen muoto. Pk-yrityksen on täytettävä henkilöstömäärää koskeva edellytys, mutta se voi valita joko liikevaihtoa tai taseen loppusummaa koskevan kynnysarvon. Sen ei tarvitse täyttää kumpaakin edellytystä, vaan se voi ylittää toisen kynnysarvon menettämättä asemaansa. Uusi määritelmä antaa tällaisen valinnanvaran, koska mm. kauppa- ja jakelualan yritykset ovat luonteenomaisesti liikevaihdoltaan suurempia kuin tuotantoalan yritykset. Määritelmä varmistaa, että erilaista taloudellista toimintaa harjoittavia pk-yrityksiä kohdellaan oikeudenmukaisesti.

Henkilöstömäärään luetaan kuuluviksi palkansaajat, kyseisen yrityksen lukuun ja sen alaisuudessa työskentelevät henkilöt, jotka rinnastetaan palkansaajiin kansallisen lainsäädännön mukaan, yrityksen johtamiseen osallistuvat omistajat sekä yrityksessä säännöllisesti työskentelevät yhtiökumppanit, jotka saavat yritykseltä rahamääräisiä etuja. Sen sijaan opiskelijoita, jotka ovat oppisopimus- tai ammatillista koulutusta koskevassa sopimussuhteessa yritykseen, ei lueta henkilöstömäärään. Myöskään äitiyslomia tai vanhempainlomiamia ei oteta huomioon. Henkilöstömäärä ilmaistaan vuosityöyksikköinä (VTY). Yrityksessä tai sen lukuun yhden vuoden

aikana työskennellyt kokopäiväinen työntekijä lasketaan yhdeksi yksiköksi. Osa-aikaisesti työskennelleet, kausityöntekijät ja henkilöt, jotka eivät ole työskennelleet koko vuotta, lasketaan yhden yksikön osiksi.

Vuosiliikevaihto

Vuosiliikevaihto määritetään laskemalla yrityksen kyseisen vuoden aikana myynnistä ja palveluista saamat tuotot, joista vähennetään oikaisuerät. Liikevaihto ei sisällä arvonlisäveroa eikä muita välillisiä veroja.

Tase

Taseen loppusumma tarkoittaa yrityksen varojen yhteismäärää.

	Henkilöstö	Liikevaihto	Taseen loppusumma
Mikroyritys	< 10	≤ 2 M €	≤ 2 M €
Pieni yritys	< 50	≤ 10 M €	≤ 10 M €
Keskisuuri yritys	< 250	≤ 50 M €	≤ 43 M €

Taulukko 1: Pk-yritysten kynnysarvot

2.6 Pk-yritykset EU:ssa

”Mikroyritykset sekä pienet ja keskisuuret yritykset ovat Euroopan talouden vetureita. Ne ovat tärkeä työllistäjä sekä yrittäjyyden ja innovoinnin lähde EU:ssa, joten ne edistävät merkittävästi kilpailukykyä ja työllisyyttä...” (Euroopan komissio 2006)

Vaikka EU-alueella on kymmeniä tuhansia suuria yrityksiä (henkilöstö 250 tai enemmän, liikevaihto yli 50 M €, taseen loppusumma yli 43 M €), on 98 % EU-alueen yrityksistä kuitenkin pk-yrityksiä. Nämä noin 23 miljoona yritystä työllistävät noin 75 miljoonaa ihmistä. Viime vuosina ne ovat tuottaneet kaksi kolmasosaa yksityisen sektorin työpaikoista ja noin 80 % uusista työpaikoista.

”Pk-yritykset ovat avainasemassa Euroopan talouskriisin ratkaisemisessa. Tämän vuoksi niitä tulee rohkaista kaikin mahdollisin tavoin.”

(Euroopan komissio 2006)

2.7 Kasvuyritys

Kasvuyritys on periaatteessa millä tahansa alalla toimiva ja minkä kokoinen yritys tahansa, kunhan sen henkilöstömäärä ja liikevaihto kasvavat riittävästi. Aloitusvaiheen kasvuyrityksellä ei välttämättä ole lainkaan liikevaihtoa, vaan ainoastaan tutkimus- ja kehityskustannuksia. Työ- ja elinkeinoministeriö määrittelee kasvuyritykseksi yrityksen, jonka liikevaihto kasvaa 20 % vuodessa kolmen vuoden ajan, mutta Liukko, Airola, Ilomäki, Mikkola, Simons, M. & Pohto (2006, 19) määrittelevät tuloksellisen kasvun kriteerit paljon tiukemmin: Liikevaihdon tulee kasvaa yli 10 % vuodessa, kasvua on ollut 5 - 10 vuoden aikavälillä, kasvua on tapahtunut joka vuosi ja suhdanteista riippumatta, kasvu on ollut pääsääntöisesti nopeampaa kuin markkinoilla ja keskeisillä kilpailijoilla, kasvu on ollut kannattavaa ja se on tapahtunut nykyisen omistajan tai johdon toimikaudella. Lisäksi yrityksellä on kokemusta muustakin kuin satunnaisesta ulkomaisesta toiminnasta, sen viennin osuus on yli 10 % ja kansainvälinen toiminta on ollut keskimäärin kannattavaa. Kasvun on myös tapahduttava säännöllisesti päivitettyjen strategioiden, tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti ja omistajien ja johdon näkemysten kasvusta ja kehityksestä tulee olla pääsääntöisesti myönteisiä.

Hirvikorpi & Swanljung (2008, 13 - 14) huomauttavat, että jos kasvuyrityksenä pidetään yritystä, jonka liikevaihto kasvaa vähintään 10 prosenttia kolmena vuotena peräkkäin, Suomessa on tuhansia kasvuyrityksiä, mutta jos lähtökohtana on 30 prosentin kasvu samana aikana, kasvuyrityksiä on enää muutama kymmenen. Työ- ja elinkeinoministeriön määrittelemiä kasvuyrityksiä oli Suomessa 691 kappaletta vuosina 2006 - 2009, mikä oli 4,8 % vähintään 10 hengen yrityksistä. Näistä erittäin nopeasti kasvoi vain 23 yritystä eli alle 0,2 %.

Liukko ym. (2006; 3, 7, 19, 29) määrittelevät kasvun avainkysymyksiksi sen, onko yrityksessä halua kasvaa menestyksellisesti, millaiset ovat yrityksen lähtökohdat kasvaa menestyksellisesti, mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet kasvumahdollisuuksien kannalta sekä sen ratkaisemista, kuinka yrityksessä pitäisi konkreettisesti edetä, jotta kasvu mahdollistuisi. Tärkein syy kasvutavoitteiden puuttumiselle on, että nykyistä yrityskokoa pidetään optimaalisena. Kuitenkin kasvuyritykset ovat yleisesti ottaen menestyneet paremmin kuin yritykset jotka eivät kasva. Konkreettisia kasvutavoitteita kuvaavat mm. seuraavat asiat: Yritystä ei pidetä vielä sopivan kokoisena, vaan sillä on paljon kasvun varaa ja jäämistä nykyiseen kokoluokkaan pidetään uhkana. Yrityksellä on konkreettiset pidemmän tähtäimen kasvutavoitteet, se aikoo kasvaa nopeammin kuin markkinat ja keskeiset kilpailijat, se pystyy esittämään konkreettisia näkemyksiä kasvutavoitteistaan, aikoo kasvaa jatkuvasti joka vuosi ja on valmis tarvittaessa ottamaan myös suurempia kasvuhypäyksiä. Näiden tavoitteiden tulee perustua selkeisiin näkemyksiin siitä, mihin tavoitteet perustuvat ja mitä tavoitteiden toteuttaminen edellyttää. Yrityksen omistajien, hallituksen, johdon ja avainhenkilöiden tulee olla yksimielisiä tavoit-

teista ja työskennellä niiden eteen ja kasvutavoitteista on kerrottu henkilöstölle ja muille keskeisille sidosryhmille.

Miksi kasvuyrityksiä tarvitaan?

Eri yhteyksissä (mm. Hyrsky 2004, 29; Laukkanen 2007, 18) on todettu, että pk-yritykset luovat enemmän työpaikkoja kuin suuret yritykset, jotka pikemminkin vähentävät niitä talouden rakenteiden muuttuessa ja globalisaation edetessä. Valtaosan Suomen työpaikkojen lisäyksestä saa aikaan pieni, nopeakasvuisten yritysten joukko. Vain 3 - 5 % yrityksistä vastaa jopa 50 - 80 % uusista työpaikoista. Kasvuyrittäjyyttä tarvitaan, koska se on suoraan verrannollinen taloutemme uudistumis- ja mukautumiskykyyn globalisoituvassa maailmassa. Työpaikkoja syntyy vain, jos meillä on kilpailukykyisiä, uusia tai paremmilla tavoilla Suomessa tuotettuja tavaroita ja palveluita sekä hyvin johdettuja yrityksiä. Tutkimuksellisen huippuosaamisen siirtäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi on tulevaisuutemme kannalta ensiarvoisen tärkeää. Vuoren (2011, 11) mukaan sijoittajat etsivät nälkäisiä yrityksiä, joissa on kasvupotentiaalia ja joita muut eivät vielä ole huomanneet. Mutta vain harva yritys pystyy kasvuun ja vielä harvempi pystyy tekemään sen kannattavasti.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2011) mukaan keskimääräisen kasvuyrityksen työllisyys kasvoi 74 hengellä vuosina 2006 - 2009, räjähdysmäisesti kasvaneilla peräti 469 hengellä. Yhteensä kasvuyritykset loivat 51 164 työpaikkaa, mikä vastasi lähes puolta työllisyyden lisäyksestä. Räjähdysmäisesti kasvaneet 23 yritystä vastasivat yhteensä kymmenesosasta Suomen työllisyyden kasvusta. Myös liikevaihdon ja jalostusarvon suhteen tarkasteltaessa kasvuyritykset ovat samankaltaisessa keskeisessä roolissa.

Päätös olla kasvamatta ja keskittyä olemassa olevaan liiketoimintaan olemassa olevilla resursseilla on monille parempikin ratkaisu kuin riskialtis kasvu, ja siksi suurin osa yrityksistä ja niiden omistajista ei tavoittele ainakaan laajaa kasvua. Roinisen (2011, 109) mukaan liiketoimintaa voi harjoittaa olemassa olevassa mittakaavassa turvallisesti ilman riskinottoa, ja keskittyä tuottotason parantamiseen sekä hyvinkin tyydyttävän liiketoiminnan ylläpitämiseen. Usein tämä on paras valinta, koska vain harvoilla yrityksillä on edellytyksiä kasvaa. Kasvun tavoitteluun vaatii aina kovat taloudelliset, henkiset ja ajalliset investoinnit.

Laukkanen (2007, 17) sanoo, ettei kasvuyrittäjälle riitä pelkkä hyvä liikeidea, vaan hänellä täytyy olla intohimoinen suhde yrittäjyyteen ja kasvuun. Hän määrittelee kasvuyrittäjyyden yritystoiminnaksi, jota ohjaa tietoinen pyrkimys kasvaa määrällisesti ja luoda vaurautta, mutta sillä voidaan viitata myös kasvuyritysten tai kasvuhakuisuuden yleisyyteen. Suurin osa suomalaisista mikroyrityksistä on jäänyt tilaan, jossa yritys ei ole saavuttanut läpimurtoa tai lä-

pimurron saavuttamisen jälkeen toiminta jatkuu pienimuotoisena ja vakiintuneena ammatinharjoittamisena. Joillekin päätös olla kasvamatta voi olla myös tietoinen elämäntapavalinta.

Toisaalta Allen (2012, 36) muistuttaa, että minkä tahansa liiketoiminnan, ison tai pienen, käynnistäminen vaatii jo itsessään niin suuren määrän aikaa, vaiva ja resursseja, että on järkevää tähdätä kasvuun ja kasvupotentiaalia omaavalle alalle. Pieneksi jäävä yritys altistuu riskeille ja on haavoittuvampi kuin kasvuyritys, koska sitä ohjaavat mm. pääomien puute, kyvyttömyys luoda lisäarvoa, johtamisen haasteet sekä heikko kyky erottua kilpailijoista.

Yrittäjän motiivit ja kasvu

Yrittäjän omien motiivien ja arvojen kirkastaminen on aina lähtökohta yrityksen kasvutavoitteille ja kasvustrategioille. Harva yrittäjä suuntautuu pelkästään vaurastumiseen. Kasvu ei ole itsetarkoitus, vaan yrittäjän väline saavuttaa jotain tärkeää. On ehkä oikeampaa puhua kasvun sijaan strategisesti järkevästä koosta, missä omistaja-yrittäjän intressit ja edellytykset ovat painavimmat mittapuut. Hinnalla millä hyvänsä ei pidä kasvaa, kuten Vuori (2011, 209) toteaa. Aika ajoin olisi hyvä pysähtyä tunnistamaan omat ja yrityksen kasvun rajat, koska kasvua syntyy vain, jos yrittäjän psyyke ja koko tekijätiimi säilyvät virkeinä ja kasvukykyisinä.

2.8 Globaali vai paikallinen yritys

Nykyisin puhutaan globaaleista yrityksistä, olivatpa ne mikro-, pien-, keskisuuria tai suuryrityksiä, jos ne toimivat kansainvälisillä markkinoilla tai tähtäävät niille. Mm. Internet ja sosiaalinen media mahdollistavat globaalin ja kasvavan asiakaskunnan jo aloittaville pienille yrityksille, kunhan niillä vain on palvelu tai tuote, jolle on maailmalla kysyntää. Laukkanen (2007, 19) toteaa, että Suomen hyvinvoinnille ei tulevaisuudessa riitä, että meille syntyy yrittäjän itsensä tai hänen lisäkseen muutaman henkilön työllistäviä mikroyrityksiä, tai edes kotimarkkinoille suuntautuvia pk-yrityksiä, vaan tarvitaan erityisesti kansainväliseen liiketoimintaan suuntautuvia pk-yrityksiä.

2.9 Yrityksen sijainti

Monet yritykset voi nykyään käynnistää ilman mainittavia pääomia, kotoa käsin ja apuvälineinä vain tietokone ja matkapuhelin. Allen (2012, 30 - 31) sanoo, että esimerkiksi Yhdysvalloissa yli puolet pienyrityksistä - yli 11 miljoonaa yritystä - toimii kotiperusteisesti ja että nykYTEKNOLOGIA mahdollistaa liiketoiminnan harjoittamisen käytännössä mistä tahansa; kotoa, vapaa-ajan asunnolta, veneestä tai autosta. Yrittäjä voi mobiilisovellutusten avulla etsiä tietoa markkinoista, kilpailijoista ja asiakkaista sekä hankkia apua liiketoiminnan ongelmiin reaaliajassa ilman maantieteellisiä tai ajallisia rajoituksia. Pyykkö (2011, 23) lisää,

että etenkin verkkoliiketoimintaa voi teknisesti tehdä mistä tahansa, mutta arvonlisäverotus vaihtelee maittain jopa niin, ettei kaikissa maissa ole arvonlisäveroa lainkaan.

2.10 Yritystoiminnan muotoja

Työyrittäjä vai liikeyrittäjä

Työyrittäjä on ammatinharjoittamisen keino ja tapa myydä yrittäjän omaa työtä ja osaamista. Pyykkö (2011, 26) toteaa, että siinä missä palkkatyöntekijä tekee töitä, työyrittäjä hankkii ja tekee töitä. Työyrittäjyyden alkuvaiheessa keskeinen haaste on hankkia yritykselle peruskuorma, joka mahdollistaa jäljellä olevan kapasiteetin myymisen kannattavammilla ehdoilla. Allen (2009, 111) kehottaa etsimään markkinarakoa, joka ei ole läpikotaisin kilpailtu, ja jossa yrittäjä voi tarjota ratkaisun asiakkaan tarpeeseen. Se ei välttämättä ole isoin olemassa oleva markkinarako, mutta se mahdollistaa markkinoille tulon. Jos tällaista peruskuormaa ei heti ole näköpiirissä, Pyykkö suosittelee palkkatyössä jatkamista ja osa-aikaista yrittäjyyttä, minkä lisäksi kannattaa jo alussa miettiä monistamismahdollisuutta, koska kaiken tekeminen käsityönä yksin ei pitkän päälle ole liiketaloudellisesti järkevää. Menestyvän työyrittäjän tulee ennen pitkää voida käyttää suurempi osa ajastaan töiden tekemiseen kuin niiden hankkimiseen.

Liikeyritystä Pyykkö (2009, 27) vertaa operaatioon, jonka lopputuloksena on pystytty hankkimaan asiakkaita, tyydyttämään heidän tarpeensa ja on saavutettu vaikeasti kopiaitavissa oleva kilpailuetu. Yhteistä työ- ja liikeyrityksille on se, että asioita, itseä, yhteistyökumppaneita, asiakkuuksia ja prosesseja pitää johtaa. Työyrittäjästä voi aikaa myöten tehdä liikeyrityksen, mutta alkuvaiheessa niitä ei pidä sekoittaa. Vain liikeyritys, jossa rahaa tulee sisään muulla perusteella, kuin työtuntikorvauksena, on Pyykön (2009, 33) näkemyksen mukaan avain vaurastumiseen.

Yksin vai tiiminä

Yksinyrittäjä on oma herransa ja tekee kaikki yritystään koskevat päätökset yksin. Pyrkimään mahdollisimman suureen itsenäisyyteen, monet yrittäjät ovat päätyvät aloittamaan yksin, jolloin omistajuus, päätöksenteko ja voitonjako säilyvät omilla käsissä. Yksinyrittämisen haasteet globaalissa ja nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ovat kuitenkin isot, ellei kyseessä suppealla alueella toimiva elämäntapayrittäjä tai perinteinen käsityöyrittäjä, kuten puuseppä tai artesaani. (Allen 2012, 150). Pyykkö (2011, 47) sanoo yrittäjällä olevan aina neljä roolia, joista yksinyrittäjä vastaa yksin: sijoittaja, johtaja, myyjä ja tekijä. Yksinyrittäjän iso haaste on uusien asiakkaiden hankinta, koska aika menee olemassa olevien tilausten hoitamiseen. Allen (2012, 151) suosittelee yritystoiminnan käynnistämistä tiiminä,

koska se antaa yksin yrittämistä paremmat lähtökohdat toiminnalle. Yrityksen käynnistämisen vaatima iso työmäärä on jaettavissa ja jos tiimin osaaminen kattaa perustoiminnot, kuten markkinoinnin, rahoituksen ja toiminnan johtamisen, ei lisätyövoimaa tarvitse kovin nopeasti palkata. Lisäksi yhden avainhenkilön lähtö ei aiheuta katastrofia. Ammattitaitoinen ja monipuolinen perustajatiimi myös näyttää yksinyrittäjää uskottavammalta kumppanilta rahoittajien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien suuntaan. Tiimi tuo oman työpanoksensa lisäksi yritykseen yleensä myös alkupääomaa ja liiketoiminnan analysointiin sekä päätöksentekoon löytyy monipuolista ammattitaitoa ja erilaisia näkökulmia.

Hyvän perustajatiimin kokoaminen on yrittäjän haastavimpia ja vaikeimpia tehtäviä, koska henkilöiden persoonallisuuspiirteet tulevat kunnolla esiin vasta matkan varrella (Allen 2012, 153). Toisaalta yhdessä yrittämisen kohdalla on jo alussa tehtävä selväksi eri osapuolten roolit, vastuut, valtuudet, keskinäiset suhteet sekä odotukset yritystoiminnan suhteen. Haasteena ovat myös pysyvä omistuksen jako, voitonjako ja keskinäisen vaihdannan välttäminen asiakkaille tuotettavan lisäarvon kustannuksella. (Pyykkö 2011, 24 - 25).

Sarja- ja portfolioyrittäjyys

Sarjayrittäjyys on sitä, että perustaa, kasvattaa ja myy yrityksen ja tekee sen yhä uudestaan (Pyykkö 2011, 27). Jos yrittäjä jää enemmistö- tai vähemmistöosakkaaksi entiseen tai entisiin yrityksiinsä, mutta käynnistää uuden joko lähelle edellisen yrityksen toimialaa tai sitä tukevalle alalle, hän on portfolioyrittäjä. Uudessa projektissa hyödynnetään aina aiemmissa hankkeissa saatuja kokemuksia. Niittykangas (2007, 98) näkee sarjayrittäjyyden tavoiteltuna toimintatapana, haluna keskittyä uuden luomiseen, tai oppimisprosessina, joka voi olla ajoittain kivulias. Ideaali lopputulos on useiden kasvuyritysten sarja. Hänen mukaansa portfolioyrittäjyyden taustalla voi joskus olla liiketoimintaosaamisen puute, kun yrittäjät pyrkivät toimimaan aiemman osaamisensa varassa, eivätkä halua oppia suurten ja monimutkaisten yritys rakenteiden edellyttämiä johtamistaitoja. Niittykangas (2007, 102) korostaa myös, että portfolioyrittäjyys mahdollistaa "yrittäjäkohtaisen" kasvun, (mm. vaurastumisen tai organisaation kasvattamisen) niissäkin tilanteissa, joissa yksittäisen liiketoiminnan kasvumahdollisuudet ovat ulkoisten syiden vuoksi rajalliset. Allen (2012, 31) toteaa osan yrittäjistä nauttivan nimenomaan toiminnan suunnittelusta ja valmistelusta sekä yrityksen käytännön perustamistoimenpiteistä, jonka jälkeen he jättävät yrityksen johtamiseen mieluusti muille käynnistääkseen seuraavan yrityksen. Virgin Groupin perustaja ja pääomistaja Richard Branson saa energiansa perustamistoimenpiteistä, koska "Mikään asia liiketoiminnassa ei vedä vertoja yrityksen käynnistämiseksi, jolloin riskit ovat suurimmillaan ja porukka hitsautuu yhteen. Liiketoiminnan vakiintuessa on yhä haastavampaa pitää yllä tätä jännitystä, jolloin todellinen yrittäjä siirtyy sivuun ja antaa muiden johtaa, siirtyäkseen itse uusien haasteiden pariin." (Branson 2009, 259 - 261).

Käytäväperiaate

Sarja- ja portfolioyrittäjyyteen voi liittyä käytäväperiaate, jolloin yrittäjä käynnistää uuden yrityksen perustuen tietoon ja kokemukseen, jota hänelle kertyi edellisestä yrityshankkeesta, tai uuteen liiketoimintamahdollisuuteen, jonka yrittäjä on havainnut matkan varrella. Uuteen liiketoimintaan lähdetään, koska yrittäjällä on jo tietoa asiakkaista, toimittajista, teknologioista ja uusista trendeistä. Yrityksen käynnistäminen on ohjannut yrittäjän etenemään tiettyä käytävää, joka tuo näkyville uusia mahdollisuuksia ja etenemissuuntia. Ainoastaan lähtemällä kulkemaan käytävää pitkin, yrittäjä saa näköpiiriinsä uusiin suuntiin johtavia käytäviä, eli uusia tilaisuuksia liiketoimintaan. Joskus uusi mahdollisuus on niin kiinnostava, että yrittäjä perustaa uuden yrityksen ja alkaa vetää sitä entisen rinnalla. Toisaalta kahta tai useampaakin liiketoimintaa voi harjoittaa yhden yrityksen puitteissa. Käytäväperiaate auttaa yrittäjää varautumaan siihen, mitä todennäköisesti on odotettavissa. Juuri tässä vaiheessa alkaa aito ja tärkeisiin havaintoihin johtava yrittäjän oppimisprosessi. Se ei voi alkaa ennen kuin yritys on oikeasti käynnistetty. Kun yritys todella alkaa toimia, yrittäjä oppii nopeasti ja seuraavat yritykset syntyvät yleensä pian ensimmäisen yrityksen alkamisen jälkeen. Käytäväperiaate tekee liiketoiminnan aloittamisen helpommaksi, koska ensimmäiselle yritykselle ei tarvitse panna niin kovia vaatimuksia. Käytäväperiaatteen mukaan toimiville uusille yrittäjille on usein tärkeämpää oppia, miten liiketoimintaa tehdään, kuin saavuttaa heti mahdollisimman hyviä tuloksia. (Ronstadt 2007, 74 - 79)

Ketjuyrittäjyys

Ketjuyrittäjä on osa suurempaa ketjukokonaisuutta ja ketjuyrittäjästä käytetään nimitystä franchising-yrittäjä. Esimerkkejä Suomessa toimivista ketjuyrityksistä ovat mm. McDonald's, Hesburger, Kotipizza, R-kioskit, Lähivakuutus ja Fixus -varaosaketju. Pyykkö (2011, 27) toteaa ketjuyrittäjyyden olevan vahvasti kasvava yrittäjyyden ja työnteon muoto, joka työllistää Suomessakin yhä enemmän ihmisiä. Valmis konsepti tuo synergiaetuja, valmiin toimintamallin ja maineen sekä mahdollisuuden hyödyntää ketjun osaamista esimerkiksi mainonnassa, kirjanpidossa, hankinnoissa ja logistiikassa. Haasteina yksittäisen ketjuyrittäjän näkökulmasta voivat olla voitonjako ja reviirit. (Pyykkö 2011, 27 - 28; Vuori 2011; 27, 189).

2.11 Yritystoiminnan rahoitus

Kallio (2002, 62) toteaa yrittäjän rooliin kuuluvan tunnistaa liiketoimintamahdollisuudet omassa taloudellisessa yhteisössään ja sijoittajan tehtävä on rahoittaa uuden liikeidean kehittäminen ja käynnistäminen. Alkuvaiheessa yrityksen ulkopuolisen rahoituksen saaminen on kuitenkin erittäin haastavaa. Yrittäjällä on palava into, mutta rahoitus pakottaa

kekseliäisyyteen jopa omien palkkatulojen saamiseksi. Ligerin (2007; 88 - 89, 124) mukaan suomalaiset alkuvaiheen yritykset ovat pääsääntöisesti alirahoitettuja ja kärsivät tästä syystä liian hitaasta ponnistusvaiheesta. Yrittäjän taloudelliset voimavarat käyvät usein nopeastikin riittämättömiksi, jos liiketoimintaa joudutaan kehittämään ilman riittävää alkupääomaa vain kassavirrasta.

Niskanen & Niskanen (2007, 328 - 329) jakavat yritystoiminnan rahoituslähteet sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäiset rahoituslähteet ovat yrityksen tuloksesta kertyneitä voittovaroja, jotka on jätetty jakamatta osinkoina. Ulkoiset rahoituslähteet ovat sellaisia, joiden hankinta riippuu jonkun toisen tahon tekemästä rahoituspäätöksestä. Näistä pääasiallisia ovat nykyisten tai uusien omistajien tekemät osakesijoitukset, ostovelat ja rahoituslaitoslainat. Tulorahoitus muodostaa suomalaisyritysten merkittävimmän rahoituslähteen ja sen käyttö vapauttaa yrityksen ulkopuolisten rahoittajien valvonnalta.

Allen (2012, 344 - 346) huomauttaa, että isokaan rahamäärä ei muuta huonoa liikeideaa hyväksi ja että liika raha, jolla voi paikata liiketoiminnan virheitä, johtaa useimmiten huonoon lopputulokseen. Oikea ja haastavampi lähestymistapa on arvioida, kuinka päästä alkuun ilman ulkopuolista rahoitusta. Jos ulkopuolista rahoitusta kuitenkin päätetään etsiä, tulee rahoitusvaihtoehtojen lisäksi kiinnittää huomiota oikeanlaiseen rahoitukseen yrityksen eri kehitysvaiheissa. Tätä varten tulee laatia strateginen rahoitussuunnitelma, jonka lähtökohdana on se, kuinka paljon rahaa liiketoimintaan missäkin vaiheessa tarvitaan, ei se kuinka paljon rahaa olisi eri lähteistä saatavissa.

2.11.1 Bootstrap-rahoitus

Aloittavat yritykset joutuvat usein turvautumaan luovaan ongelmanratkaisuun liiketoiminnan rahoittamiseksi, jolloin kyseessä on ns. bootstrap -rahoitus. Termi kääntyy huonosti suomen kielelle, mutta se tarkoittaa keinoa selviytyä alkuvaiheessa mahdollisimman vähin resurssein, turvautumatta lainarahaan tai oman pääoman kasvattamiseen. Sen sijaan hyödynnetään kaikkia muita resursseja mahdollisuuksien mukaan. Ulkopuolisen rahan sijasta erityisesti huonoina aikoina korostuu henkilökohtaisen verkoston merkitys. Allen (2012, 349) luettelee kaikkein yleisimmän ns. kolmen F:n rahoitusmallin (friends, family, fools) ohella luottokortit, yrittäjän omat säästöt, anelemisen ja pyytämisen, tavaranvaihdon, vaihdannan ja vuokraamisen, eli kaikki keinot jotka eivät edellytä ulkopuolista pääomaa. Niskanen & Niskanen (2007, 329) lisäävät keinoihin yrittäjän henkilökohtaisen omaisuuden myymisen ja henkilökohtaisen velkaantumisen sekä omaisuuden käyttämisen vakuutena. Bootstrap -toimintamallissa yrittäjä kantaa kaikki liiketoiminnan riskit itse ja niihin on turvaututtava, kun yrittäjä haluaa tai hänen on pakko lähteä liikkeelle varovasti kokeillen ja pienin panoksin. Myös kassavarojen kerryttämiseen tähtäävät toimenpiteet, kuten pyrkimys ostovelkojen

maksuaikojen venyttämiseen, myyntisaamisten maksuaikojen lyhentämiseen sekä yrittäjän pidättyminen omasta palkanmaksustaan ovat bootstrap -rahoituksen keinoja.

2.11.2 Ulkoiset rahoituslähteet

Aloittavan yrittäjän ulkoisia rahoituslähteitä ovat pankkien ja pääomasijoittajien lisäksi julkiset laitokset Sitra, Tekes ja Finnvera. Näistä suurin osa oli tuttuja haastattelemilleni yrittäjille ja he olivat käyttäneet osaa tai kaikkia niistä jossain vaiheessa yrittäjän uraansa. Innosuomi-palkittu yrittäjä Jari Kivinen (2011) viittaa pienyrityksen rahoitusvaihtoehtojen vähäisyyteen siinä vaiheessa, kun yrityksellä on hyvä liikeidea, toimiva tuote ja kun pitäisi lähteä kansainvälisille markkinoille. Jos pienyritys hakee markkinointiin ja kansainvälistymiseen miljoonaa euroa, suomalainen rahoittaja ottaa nollan pois ja vaatii vastikkeeksi ison siivun yrityksestä. Jos yritys kääntyy ulkomaisen rahoittajan puoleen, tämä kehottaa palaamaan asiaan kun puhutaan kymmenistä miljoonista - ellei peräti tarjoudu ostamaan koko yritystä. Tästä seuraa, että kun kotimaiset rahoitusmarkkinat eivät toimi, uudet innovatiiviset yritykset lähtevät hakemaan kasvunsa ulkomailta, jolloin usein käy niin, että ne päätyvät ulkomaiseen omistukseen.

Seuraavassa on yhteenveto julkisista rahoituskanavista ja niiden käyttötarkoituksesta, jonka jälkeen tarkastelen niitä yksityiskohtaisemmin.

Organisaatio	Kohdeyritykset	Käyttötarkoitus
Tekes	pk-yritykset nuoret innovatiiviset kasvuyritykset	projektimuotoinen kehittämistoiminta kasvu ja kansainvälistyminen
Sitra	muutos- ja kasvutoimialojen yritykset pääomarahastot	uudet liiketoiminta-alueet uudet liiketoiminta-alueet
Finnvera	aikaisen vaiheen innovatiiviset yritykset alueelliset pääomarahastot alle 50 henkilön yritykset uudet ja jo toimivat pk-yritykset pk-yritykset	aloitus, kasvu ja kansainvälistyminen pääomasijoitukset, vientitakuut takaus investointi- ja käyttöpääomallainat kotimaiset investoinnit, yrityskaupat

Taulukko 2: yritysten julkiset rahoituskanavat

2.11.3 Tekes

Tekes jakaa yrityksen riskiä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa. Suomessa toimivat pienet ja keskisuuret yritykset voivat saada Tekesin rahoitusta projektimuotoiseen kehittämistoimintaan. Rahoitus voi kattaa osan hankkeen kustannuksista. Tekesin rahoituksen avulla yritys voi tutkia ja kehittää tuotteita ja menetelmiä, palveluja ja uusia liiketoimintakonsepteja sekä toteuttaa kehittämiseen liittyviä pilottiprojekteja ja testiympäristöjä

Lisäksi Tekes tarjoaa nuorille innovatiivisille kasvuyrityksille rahoitusta liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Rahoituksen tavoitteena on nopeuttaa olennaisesti kaikkein lupaavimpien pienten yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Tekesin asiantuntijat tarkastelevat projektia, tavoiteltavaa liiketoimintaa ja yritystä kokonaisuutena, arvioiden asiakkaan esittämän innovaation markkinatarpeen, uutuusarvon, kilpailutilanteen ja asiakashyödyn sekä Tekesin rahoituksen vaikuttavuuden. Rahoitusta ei myönnetä tavanomaiseen liiketoimintaan tai sen jatkuvaan kehittämiseen.

2.11.4 Sitra

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran rahoitustoiminta muodostuu sijoituksista yrityksiin ja pääomarahastoihin. Sitra pystyy rahoituksella tekemään kokeiluja potentiaalisilla muutos- ja kasvutoimialoilla ja mikäli kaikki sujuu hyvin, vetää mukaansa sijoittajaksi myös yksityistä pääomaa. Sitra keskittyy uusiin liiketoiminnan alueisiin, joihin sijoittamiseen liittyy myös suurin riski ja joille yksityinen pääoma ei siksi muuten hakeudu.

Sitra sijoittaa myös pääomarahastoihin. Sitra saa rahastoista toimialatietoa ja pääsee näkemään toimialojen kansainvälistä hankevirtaa. Sitralla on mahdollisuus sijoittaa uudentyyppiin rahastoihin ja tuoda uusia toimintamalleja Suomeen. Yritykset saavat tilaisuuden verkottua rahastojen kohdeyritysten kanssa ja päästä siten nopeammin kansainvälisille markkinoille. Rahastot voivat myös sijoittaa Sitran kohdeyrityksiin, jolloin ne saavat kasvunsa tueksi enemmän markkinatietoa ja näkemyksellisyyttä.

2.11.5 Finnvera

Finnvera on valtion omistama erityisrahoittaja ja Suomen virallinen vientitakuulaitos, johon on keskitetty julkinen aikaisen vaiheen pääomasijoitustoiminta. Finnvera tekee suoria sijoituksia aikaisen vaiheen innovatiivisiin yrityksiin tytäryhtiönsä Aloitusrahasto Vera Oy:n kautta. Finnveran tehtävänä on myös kehittää alueellista pääomasijoitustoimintaa. Yhtiö tekee sijoituksia alueellisiin osakeyhtiömuotoisiin pääomarahastoihin tytäryhtiönsä Veraventure Oy:n kautta. Lisäksi Finnvera hallinnoi SijoittajaExtra -nimistä palvelua bisnesenkeleille, jotka ovat kiinnostuneita tekemään sijoituksia kasvaviin ja kansainvälistymistä tavoitteleviin aikaisen vaiheen yrityksiin. Palvelussa esitellään Finnveran pääomasijoitustoiminnan hankevirrasta niitä yrityksiä, jotka ovat kiinnostuneita yksityisestä pääomasta ja mahdollisuudesta saada sijoituksen lisäksi bisnesenkeliä osaamista esimerkiksi hallitustyöskentelyyn.

Finnvera tarjoaa rahoitusta yritystoiminnan alkuun, kasvuun ja kansainvälistymiseen sekä viennin riskeiltä suojautumiseen. Se tarjoaa lainoja, takauksia, pääomasijoituksia ja vientitakuuta. Finnvera jakaa rahoitukseen sisältyvää riskiä muiden rahoittajien kanssa. Finnvera voi

auttaa aloittavaa yritystä rahoituksen saamisessa myöntämällä takauksen kaupallisen rahoittajan myöntämän luoton osavakuudeksi tai täydentämällä pankkirahoitusta lainalla.

Jos aloittavalla yrityksellä on vakuusvajeensa tai omien resurssiensa niukkuuden vuoksi vaikeuksia saada rahoitusta kaupallisilta rahoittajilta, voi Finnvera helpottaa tilannetta myöntämällä takauksen osavakuudeksi pankille edellyttäen, että yrityksellä on hyvä liikeidea ja edellytykset kannattavaan liiketoimintaan. Finnvera voi myös täydentää aloittavan yrityksen rahoitusta lainalla.

Finnvera voi edellyttää myöntämänsä lainan tai takauksen vakuudeksi/vastavakuudeksi yritys-kiinnityksiä tai kiinnityksiä yrityksen omistamaan kiinteistöön, mutta joissain tapauksissa rahoitus myönnetään ilman vakuuksia. Kuitenkin osakeyhtiöissä edellytetään pääomistajilta euromääräisesti rajattu omavelkainen takaus.

Finnveran pientakaus auttaa yritystä saamaan rahoitusta pankista erilaisiin investointi- ja käyttöpääomatarpeisiin. Pientakaus on tarkoitettu perustettaville tai jo toimiville, enintään 49 henkilöä työllistävillä yrityksillä. Toimialoina voivat olla muut kuin varsinainen maatalous, metsätalous tai rakennusliiketoiminnan perustajaurakointi. Pientakauksessa yritys esittää rahoitushakemuksensa omalle pankilleen ja pankki arvioi yrityksen toimintaedellytykset ja vakuuksiin liittyvät riskit ennen rahoituksen myöntämistä. Pankki hakee yrityksen puolesta pientakausta sähköisesti Finnverasta, minkä perusteella Finnvera tekee takauspäätöksensä. Yritys ei ole pientakauksen yhteydessä yleensä lainkaan suoraan yhteydessä Finnveraan. Pientakaus perustuu Finnveran ja pankkien väliseen pientakaussopimukseen, mikä mahdollistaa takaushakemuksen nopean käsittelyn. Sopimuksessa ovat mukana kaikki keskeiset pankkimme, mutta jos yrityksen käyttämä pankki ei ole liittynyt pientakauksen käyttäjäksi, voidaan pankin myöntämien lainojen takauksena käyttää Finnveran muita takauksia. Finnveran takausosuus voi olla enintään 60 % kuitenkin siten, että yhdelle yritykselle myönnettyjen pientakausten määrä voi olla yhteensä enintään 85.000 euroa.

Finnveran *investointi- ja käyttöpääomalaina* on tarkoitettu sekä uusille että jo toimiville pk-yrityksille kotimaisten rakennus-, kone- ja laiteinvestointien, käyttöpääomatarpeiden sekä erilaisten omistusjärjestelyjen rahoittamiseen. Lainalla voidaan rahoittaa kaikkia toimialoja lukuun ottamatta varsinaista maataloutta, metsätaloutta tai rakennusliiketoiminnan perustajaurakointia. Se on ensisijaisesti tarkoitettu riippumattomille pienille ja keskisuurille yrityksille, mutta erityisin perustein myös suuryrityksille. Lainalle on vuosien 2007 - 2013 aikana mahdollista saada Euroopan aluekehitysrahaston korkotukea, mikäli yritys ja hanke sijaitsevat EU-alueohjelmien tavoitealueella ja tukikelpoisuusehdot täyttyvät.

Finnvera -takaus on tarkoitettu vakuudeksi erilaisiin pk-yritysten kotimaisiin rahoitustarpeisiin kuten investointeihin ja/tai käyttöpääomaan sekä liiketoiminta- tai yrityskauppoihin. Takaus on yleensä 50 % luoton tai muun rahoitussitoumuksen määrästä.

2.12 Yrityksen kannattavuus ja riskienhallinta

2.12.1 Kannattavuus

Kannattavuus ja varsinkin kannattava kasvu ovat yritykselle vaikeita haasteita. Kannattavuus voi heiketä esimerkiksi kansainvälistymisen takia (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 13). Ilman numeroita ei mitään yritystä voi johtaa eikä myöskään kasvattaa kannattavasti. Paras tilanne on sellainen, jossa yritys kannattaa hyvin ja kasvaa hitaasti, koska tällöin tulorahoitusta kertyy runsaasti ja maksuvalmius pysyy erinomaisena. Vastaavasti huonoimmassa tapauksessa yritys kasvaa nopeasti mutta kannattaa heikosti. Yritystutkimusneuvottelukunta (2002), Laitinen & Laitinen (2004) ja Laitinen (2007) määrittelevät keskeiset kannattavuuden ja kasvun hallinnan tunnusluvut:

Kannattavuus

- Sijoitetun pääoman tuotto % = $\frac{\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}}{\text{sijoitettu pääoma}} \times 100$
- Nettotulos % = $\frac{\text{nettotulos}}{\text{liikevaihto}} \times 100$

Maksuvalmius

- Käyttökate = $\frac{\text{Liikevoitto} + \text{poistot} + \text{arvonlennukset}}{\text{tilikauden liikevaihto}}$
- Rahoitustulos = $\text{käyttökate} + \text{korko- ja rahoitustuotot} - \text{korkokulut ja muut rahoituskulut} - \text{välittömät verot}$
- Rahoitustulos % = $\frac{\text{rahoitustulos}}{\text{liikevaihto}} \times 100$
- Quick ratio = $\frac{\text{rahoitusomaisuus}}{\text{lyhytaikaiset velat}}$

Vakavaraisuus

- Omavaraisuusaste = $\frac{\text{oma pääoma}}{\text{koko pääoma}} \times 100$
- Takaisinmaksukyky = $\frac{\text{rahoitustulos}}{\text{korollinen vieras pääoma}} \times 100$

Laitinen & Laitinen (2004, 299 - 303) ovat osoittaneet, että rahoituskriisin todennäköisyys voidaan ennustaa yllä olevista tunnusluvuista esimerkiksi yhden muuttujan menetelmällä, jossa omavaraisuusasteen avulla saadaan kohtuullisen hyvä ennuste yrityksen riskistä jopa vuosia ennen häiriötä. Laitisen (2007, 351 -352) mukaan yrityksen kasvu toimii usein joko onnistumisen tai epäonnistumiskiirteen käynnistäjänä. Jos kasvu on hallittua, se voi käynnistää positiivisen kierteen, jota yritysjohto voi vauhdittaa ja ylläpitää omilla toimenpiteillään. Vastaavasti hal-

litsematon kasvu voi käynnistää negatiivisen kierteen, joka voi johtaa yrityksen toiminnan lopettamiseen. Edellä mainitut tunnusluvut ovatkin hyviä välineitä kierteen varhaiseen havaitsemiseen.

Onnistumiskierre	Epäonnistumiskierre	Seurattavat tunnusluvut
Kasvu jatkuu tasaisena tai nopeutuu hallitusti	Kasvu taittuu jyrkästi ylös tai alas	Liikevaihdon kasvu %
Kannattavuus paranee	Kannattavuus heikkenee	Sijoitetun pääoman tuotto % Nettotulos %
Tulorahoituksen riittävyys paranee	Tulorahoituksen riittävyys heikkenee	Rahoitustulos % Takaisinmaksukyky
Voitot kerryttävät omaa pääomaa	Tappiot pienentävät omaa pääomaa	Omavaraisuusaste
Rahoitusomaisuus kasvaa	Rahoitusomaisuus pienenee	Quick ratio
Lyhytaikainen vieras pääoma pienenee	Lyhytaikainen vieras pääoma kasvaa	Quick ratio Omavaraisuusaste Takaisinmaksukyky
Pitkäaikaista vierasta pääomaa maksetaan pois	Pitkäaikaista vierasta pääomaa ei lyhennetä	Omavaraisuusaste Takaisinmaksukyky
Kannattavuus paranee edelleen	Kannattavuus heikkenee edelleen	Sijoitetun pääoman tuotto % Nettotulos %
Menestyminen	Epäonnistuminen	Kaikki tunnusluvut

Taulukko 3: Yrityksen onnistumis- ja epäonnistumiskierre

2.12.2 Riskienhallinta

Pienet yritykset ovat isompia haavoittuvampia. Ongelman selvittely sitoo yrityksen harvojen avainhenkilöiden resursseja; heidän aikansa tai osaamisensa ei aina riitä tilanteen hallintaan niin, että yrityksen toiminta kyettäisiin turvaamaan. Riskiä lisäävät merkittävästi pienille yrityksille tyypillinen päätöksenteko sekä asiakaskuntaan ja tuotevalikoimaan liittyvä yksipuolisuus.

Lähes kaikki yrityksen riskit ovat ihmisen aiheuttamia ja niihin voidaan vaikuttaa ja varautua ja niiltä voidaan suojautua. Riskeissä ei ole kyse kohtalosta. Luonnonilmiöt (esimerkiksi salama, myrsky ja sade) aiheuttavat joskus vahinkoja, mutta niitäkin vastaan voi suojautua ja niiden seurauksiin varautua. Riskeissä ei ole kyse kohtalosta, vaan arkipäivän pienistä asioista. Jos riskeihin ei ole osattu, huomattu tai ehditty ajoissa kiinnittää huomiota, ne pääsevät yl-

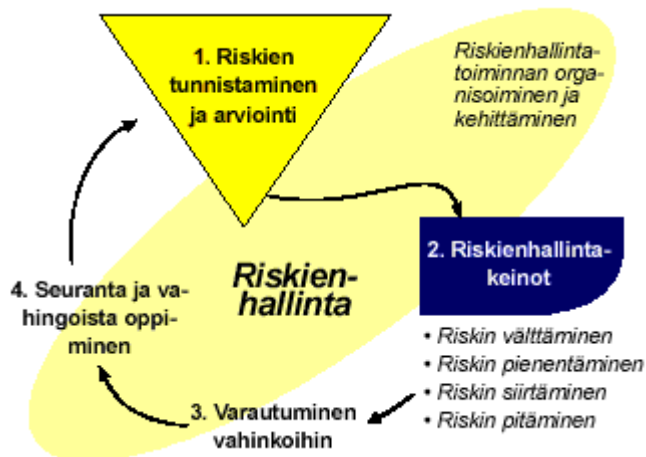
lättämään. Pienetkin häiriöt voivat käynnistää tapahtumaketjun, joka uhkaa koko yrityksen toimintaa. VTT (2000 - 2009) huomauttaa, että riskejä otetaan usein myös tietoisesti ja harkiten, esimerkiksi ajan ja vaivan säästämiseksi. Toisaalta yritystoiminta edellyttää järkevää riskien ottamista ja riski voi liiketoiminnassa olla myös mahdollisuus.

Malinen ja Barsk (2003, 61) määrittelevät riskin sellaisen tapahtuman mahdollisuudeksi, jolla voi olla negatiivisia vaikutuksia. Riski on epävarmuuden negatiivinen toteutuma ja sen määrää kuvataan tapahtuman todennäköisyyden ja sen seurauksien tulona:

- Riski = tapahtuman todennäköisyys x seurauksien vaikutus

Riskienhallinnan peruslähtökohtana on pienentää tapahtuman todennäköisyyttä tai heikentää sen vaikutusta. Riskienhallintaan liittyy oleellisesti tapahtumien ajallinen havainnointi niin, että riskin arvoa päivitetään jatkuvasti oikeaan suuntaan. Riskienhallinta on liikkeenjohdollinen prosessi, jonka avulla yritys pyrkii minimoimaan riskeistä aiheutuvat menetykset. VTT (2000 - 2009) jakaa riskienhallinnan vaiheet seuraavasti:

- Riskien tunnistaminen
- Riskien arviointi ja priorisointi
- Riskienhallinnan toimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja seuranta



Kuvio: Pk-yrityksen riskienhallinta (VTT 2000-2009)

Riskit jaetaan riskilajeihin sen mukaan, millaisia ne ovat luonteeltaan tai mihin yrityksen toimintoihin ne voivat vaikuttaa. Moni riski voi kuulua useampaan lajiin. Osa riskeistä on yhteisiä lähes kaikille pk-yrityksille. Esimerkiksi kaikki pienet yritykset ovat riippuvaisia avainhenkilöidensä työkyvystä. Osa riskeistä on tyypillistä tietyille aloille ja uhka saattaa myös vaihdella aikojen ja tilanteiden muuttuessa. Asusteliikkeen pitäjää huolestuttavat muuttuva muoti ja

myymättä jäävät tuotteet, huoltoaseman omistajaa öiset varkaat ja kova hintakilpailu. Uutta yritystä uhkaavat erilaiset asiat kuin jo paikkansa vakiinnuttanutta yritystä.

Roinisen (2011; 109, 153) mukaan varsinkin kasvupolulle lähteminen on yritykselle erittäin suuri vedonlyönti onnistumisen puolesta. PK-yrittäjyys on riskiämpi, jossa tulee kyetä elämään epävarmuuden kanssa ja uusiutumaan. Jo ennen yrittäjäksi ryhtymistä on viisasta tunnistaa omat riskin- ja epävarmuuden sietokykynsä, koska varsinkin yrittäjäpolun alkuvaiheessa suunnitelmat eivät yleensä toteudu sellaisenaan. Ilman kykyä sietää epävarmuutta ei kannata lähteä koettelemaan omaa ja läheisten hyvinvointia. VTT (2000 - 2009) jakaa yrityksen riskit seuraavasti:

- Liikeriskit. Liikevoiton saamiseksi otettava tietoinen riski, joka on olennainen osa yritystoimintaa. Riskejä on oltava valmis ottamaan, jos yritys aikoo menestyä.
- Henkilöriskit. Henkilöstö on keskeinen voimavara yrityksen toiminnassa. Henkilöstöön liittyvien riskien ennakointi ja hallinta on välttämätön osa yritystoimintaa.
- Sopimus- ja vastuuriskit. Sopimukset ja sopiminen kuuluvat olennaisesti yritystoimintaan. Asianmukainen sopimus selventää sopimusosapuolien välisiä tehtäviä, oikeuksia ja velvollisuuksia sekä parantaa yhteistyötä ja auttaa välttämään ongelmia. Riskienhallinnallinen ongelma on, etteivät yritykset panosta sopimusten tekemiseen riittävästi. Pahimmassa tapauksessa yritykset eivät tee sopimuksia lainkaan tai tekevät itselleen epäedullisia sopimuksia.
- Tietoriskit. Tietoriskejä on pitkään aliarvioitu, eikä niiden hallinta ole vielä aina kunnossa. Yritys voi huolehtia tietoriskeistä pitkälti itse, mutta esimerkiksi tietoverkkojen suojaus vaatii monasti asiantuntija-apua. Olennaista on tiedostaa yrityksen keskeiset tiedot, kehittää toimintaa lähtökohdiltaan turvallisiksi ja soveltaa monipuolisia turvajärjestelyjä. Tekninen suojaus on vain yksi elementti.
- Tuoteriskit. Yritys saa toimeentulonsa tuotteistaan ja palveluistaan. Tuotteiden markkinoille saattamiseen liittyy aina riskinottoa. Tuotteisiin liittyvän päätöksenteon epäonnistuminen saattaa osoittautua hyvin kalliiksi. Näitä riskejä voit vähentää järjestelmällisellä koko tuotetoiminnan ja kaikki tuoteprojektit kattavalla riskien hallinnalla. Tuotteisiin ja tuotetoimintaan liittyvä riskienhallinta on pitkäjänteistä ja ammattimaista, ennakoivaa ja varmistavaa työtä.
- Ympäristöriskit. Ympäristönsuojelu ja ympäristöriskien tunnistaminen on olennainen osa pk-yrityksen toimintaa. Ympäristönsuojelun taso vaikuttaa mielikuvaan, minkä

asiakkaat, kuntalaiset ja muut sidosryhmät yrityksestä saavat. Hyvin hoidettu ympäristönsuojelu vaikuttaa osaltaan yrityksen toiminnan hyväksyttävyyteen.

- Projektiriskit. Monien yritysten toiminta on projektiluonteista. Projektien riskit ovat usein vaikeasti hallittavissa ja liian moni projekti epäonnistuu. Projektin onnistumista voidaan edesauttaa hyvällä suunnittelulla ja riskienhallinnalla.
- Keskeytysriskit. Pienten yritysten keskeinen haaste on toiminnan häiriöttömyyden ja varmuuden turvaaminen.
- Rikoseriskit. Rikoseriskejä voidaan hallita ennaltaehkäisevän kartoituksen ja toimintasuunnitelman avulla. Rikosten ennaltaehkäisy on aina kannattavampaa kuin jo tapahtuneiden vahinkojen selvitys. Useat rikokset vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen ja tuottavuuteen.
- Paloriskit. Paloriskiä voidaan pienentää merkittävästi riskien tunnistamisen jälkeen, usein kohtuullisin kustannuksin.

Riskien toteutuminen johtuu usein siitä, että niihin ei ole osattu, huomattu tai ehditty riittävän ajoissa kiinnittää huomiota. Riskejä otetaan myös tietoisesti. Oikotie tunnetaan hankalaksi, mutta mahdollisuus ajan ja vaivan säästöön houkuttelee oikotien käyttöön. Tavallisesti kaikki menee hyvin, mutta riskinotto johtaa väistämättä aina silloin tällöin vahinkoihin.

2.12.3 Maineriskit

Aula & Heinonen (2011; 48, 59 - 61, 102 - 104) toteavat, että valtaosa yrityksistä pitää nykyään maineriskejä merkittävimpänä uhkana liiketoiminnalle, ja että maineen menettäminen on noussut yritysten riskikartoituslistojen kärkeen. Maineriskit tulevat eteen yllättävissä yhteyksissä ja saavat useimmiten alkunsa yrityksen omasta toiminnasta. Suurin osa maineriskeistä liittyy siihen, että asioista tulee julkisia median kautta. Aivan keskeisessä roolissa on yrityksen oma henkilöstö, mistä syytä maineen hallinnan on kohdistuttava myös oman henkilöstön valmentamiseen ja maineeseen liittyvien toimintaohjeiden määrittelyyn. Jokainen työntekijä voi joko parantaa tai riskeerata yrityksen mainetta.

Oma kokonaisuutensa on sosiaalinen media, jota monet pitävät käännteentekevänä ja johon yritysten on mentävä mukaan, mutta jonka merkitystä ehkä myös liioitellaan. Maineen rakennuksen kannalta sosiaalinen media on toki tärkeä ja sitä varten on syytä laatia strategia, mutta "Milloin aloimme luottaa muukalaiseen omassa päätöksenteossamme?", Aula & Heinonen kysyvät. Toisaalta pahin virhe, jonka yritys voi tehdä, on jättää sosiaalinen media kokonaan

huomioimatta. Vaikka väitetään, ettei sosiaalista mediaa voi hallita, voi sitä Sternin (2010, 130 - 131) mukaan ohjata ja siihen voi vaikuttaa.

2.12.4 Riskit kuuluvat yritystoimintaan

Liikeriskit ovat olennainen osa yritystoimintaa. Esimerkiksi tuotteiden menekkiin liittyy aina epävarmuus siitä, miten kuluttajat ottavat tuotteen vastaan. Toisaalta onnistunut liikeriskien ottaminen tarjoaa mahdollisuuden menestyä. Hyvällä liikeriskien hallinnalla parannetaan onnistumisen mahdollisuuksia ja turvataan jaloilleen putoaminen myös riskin toteutuessa.

Riskit pitää tuntea ja hallita. Pienetkin häiriöt voivat epäedullisissa olosuhteissa käynnistää tapahtumaketjun, joka saattaa jopa uhata yrityksen toimintaa. Konkurssiin menneiden yritysten lähihistoriasta löytyy usein vuoden parin takainen ongelmatilanne, jonka aiheuttamasta häiriöstä yritys ei ole kyennyt toipumaan.

Parantainen (2007, 48 - 50) tarkastelee riskiä asiakkaan ja tuotteistamisen näkökulmasta: Asiakas ostaa vain, jos voi allekirjoittaa tilauksen turvallisesti mielin, mutta virhettä pelätessään hän jättää ostamatta. Mitä kalliimpaa palvelua tai tuotetta tarjotaan, sitä tarkemmin asiakas tarkkailee mahdollisia varoitusmerkkejä. Hyvin ja selkeästi tuotteistettu palvelu vaikuttaa aina luotettavammalta kuin tuotteistamaton, koska asiakas saa helpommin käsityksen mitä hän on ostamassa ja mihin hintaan. Tuotteistamisen tärkeimpiä tarkoituksia on poistaa asiakkaalta epävarmuuden tunne. Asiakas saattaa tulkita riskin enteiksi niinkin yksinkertaiset perusasiat kuin vetelän kädenpuristuksen, halvan näköisen käyntikortin ja epäsiistin olemuksen. Myös yrityksen syrjäinen osoite, nuhruiset liiketilat ja kalusto, esittelymateriaalin puuttuminen tai niiden epäsiisti ulkoasu sekä paino- ja kielivirheet voidaan tulkita riskin enteiksi. Puhelimeen vastaamattomuus, myöhästymiset, selittely ja epävarmuus, yrityksen pienuus tai nuoruus ja epäselvyydet yrityksen luottotiedoissa voivat herättää asiakkaan epäluulot.

3 Yrittäjän persoonallisuuden vaikutus yrityksen menestykseen

Jokaisen uuden yrityksen käyttövoima on jonkun ihmisen haave, unelma tai idea, loppu on osaamista, työtä ja onnea. Kaikkia menestyviä yrityksiä yhdistävää se, että yritykset on joskus perustettu ja että yritys tulee olemaan pysyvästi keskeneräinen. Yhdestäkään pienestä yrityksestä ei kasva merkittävää työllistäjää ilman ihmisiä, joihin liikeidea personoituu. Kasvu ja hyvinvointi syntyvät ihmisistä, joilla on idea ja tahtoa toteuttaa niitä (Roininen 2011, 193 - 195). Segal, Borgia ja Schoenfeld (2006) ovat tutkineet yrittäjäksi ryhtymisen motivaatiota liikealan opiskelijoiden keskuudessa. Esiin nousi kolme tekijää, jotka ennustavat yrittäjäksi ryhtymisen todennäköisyyttä: oma-aloitteisuus, riskinsietokyky ja suurempi halu toimia yrittäjänä verrattuna haluun toimia palkkatyössä.

3.1 Luovuus ja päätöksentekokyky

Allen (2012, 47 - 48) toteaa luovuuden merkitsevän yrittäjyydessä eniten. Se auttaa erottumaan kilpailijoista, keksimään jotain uutta tai löytämään uuden tavan toteuttaa jo olemassa olevaa. Luovuusprosessi liittyy henkilön ajattelutapaan ja on usein tiedostamatonta. Luovuus on kriittinen menestystekijä uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämisessä ja asiakkaiden ongelmanratkaisussa. Malinen ja Barsk (2003, 34 - 35) huomauttavat toisaalta, että luovuus ilman innovatiivisuutta, joka on luovien ideoiden käytännön toteuttamista, ei yksinään riitä tuotteen tai palvelun kaupalliseen hyödyntämiseen.

Kansikas (2007; 45 - 46, 80) korostaa yrittäjyyttä tukevan ympäristön vaikutusta ja luovuutta. Ympäristön vaikutus muodostuu myönteisistä esikuvista, tapahtumista, ärsykkeistä ja toimijoista, joiden pohjalta on mahdollista aloittaa yritystoiminta. Yrittäjyydessä tarvitaan tulostavoitteellisuutta, mutta rahantekoa tärkeämpiä motiiveja ovat itsensä toteuttaminen, itsenäinen päätöksenteko, uuden oppiminen sekä henkinen kasvu, joka ilmenee realistisena ammattilypeytenä, itseluottamuksena ja näkemyksellisyytenä. Luova yrittäjä synnyttää liiketoimintaan jotakin uutta, muodostaa oman menestystarinansa eikä matki kilpailijoita. Allen (2012, 41 - 42) sanoo yrittäjän toimivan pysyvästi epävarmassa ja muuttuvassa maailmassa, joten hänen tulee pystyä lukemaan tilanteita, erottamaan olennainen epäolennaisesta, vertaamaan ja valitsemaan eri vaihtoehtojen välillä sekä soveltamaan aiemmin oppimaansa uusiin tilanteisiin. Päätöksenteko on yrittäjän arkea ja keskeinen osa jokaista työpäivää, joten päätöksentekokykyä pitää kehittää ja ylläpitää. Kvyttömyys tehdä päätöksiä tai toistuvat väärät päätökset ovat vähemmän toivottavia yrittäjän ominaisuuksia.

3.2 Entreprenööriyrittäjä

Kallio (2002, 42 - 43) viittaa klassisen koulukunnan yrittäjämääritelmään, jonka mukaan aidoilla yrittäjällä (entreprenööri, entrepreneur) on seuraavia ominaisuuksia: hän on oman yrityksensä käynnistäjä, motivoitunut, kehitys- ja kasvuhakuinen, innovatiivinen ja taloudellinen päätöksentekijä. Pienyrityksen omistajayrittäjällä on positiivinen, joustava ja soveltava suhtautuminen muutokseen ja kehitykseen. Muutosta pidetään normaalina ja mieluummin mahdollisuutena kuin ongelmana. Kallion määrittelemä "entreprenööriyrittäjä" on aktiivinen ja varma itsestään. Innovaatiokyky on keskeinen edellytys yritystoiminnan käynnistämässä ja kehittämässä ja innovaatioprosessi alkaa aina uusien tilaisuuksien etsimisellä.

3.3 Menestysälyn merkitys

Sternbergin (2004, 189 - 201) mukaan yrittäjältä edellytetään analyyttistä, luovaa ja käytännöllistä älykkyyttä, jotka yhdessä muodostavat menestysälyn. Se on yksilön kykyä menestyä elämässä ja valitussa toimintaympäristössä itse määriteltyjen kriteerien ehdoilla. Menestys perustuu omien vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen ja toisaalta omien heikkouksien korjaamiseen tai korvaamiseen. Ympäristön vaatimuksiin joko sopeudutaan tai niitä yritetään muuttaa paremmin itselle sopiviksi. Luovaa älyä tarvitaan uusien ideoiden synnyttämiseksi ja analyyttistä älyä niiden käyttökelpoisuuden arvioimiseen. Käytännöllisen älyn avulla löytyvät keinot myydä syntyneet ideat asiakkaille. Yksinään mikään näistä älykkyyden muodoista ei johda menestykseen yrittäjänä. Sternberg toteaa, että analyyttistä, luovaa ja käytännöllistä älykkyyttä voidaan kokemusta hyödyntämällä kehittää ja niiden yhdistelmänä syntynyt menestysäly on yksittäisiä osiaan suurempi edellytys menestyksekkäälle yrittäjäuralle.

3.4 Tahdon merkitys

Roininen (2011; 74, 78) luettelee viisi keskeistä tekijää, joiden tulisi olla olemassa mahdollisimman vahvoina yritystä perustettaessa: mahdollisuusikkuna, ammattitaito, kyky valjastaa resursseja, kyky hankkia ympäristön hyväksyntä ja tahto.

Näistä tärkein on tahto, jota ilman yrittäjä tuskin onnistuu ja selviää. Aito tahto ilmenee haluna rakentaa oma yritys ja sen tulisi syntyä vetävänä eikä työntävänä voimana. Jos yrittäjäksi on pakko ryhtyä ilman vetävää tahtoa, esimerkiksi työttömyyden seurauksena, ei onnistumisen ennuste ole hyvä. Menestyvän yrittäjän ominaisuuksia ovat Roinisen (2011, 137 - 138) mukaan analyyttisyys ja rauhallisuus, poikamainen innostus, energisyys, diplomaattisuus, suoraviivaisuus, kyky haistaa raha, sosiaalisuus, nopea hahmotuskyky sekä kyky pelkistää monimutkaiset asiat. Myös oma esimerkki, viestintätaidot ja vaikutelmat ratkaisevat.

3.5 Yrittäjän arvot

Pyykkö (2011, 77 - 82) huomauttaa, että koska yrittäjyys muuttaa ihmistä, tulee yrittäjäksi aikovan tarkkaan harkita, mihin on yrittäjänä valmis ja mihin ei. Yritys henkilöityy vahvasti yrittäjään ja yrittäjän arvot heijastuvat yrityksen kulttuuriin. Noin viisikymmentä perusarvoa voidaan Pyykön mukaan jaotella kymmeneen arvotyyppiin, ja tiivistää ne edelleen kahteen dimensioon: itsensä ylittämisen arvot, vastakohtana itsensä korostamisen arvot sekä avoimuus muutoksille, vastakohtanaan säilyttämisarvot. Yrittäjän arvot eivät saa olla ristiriidassa yritystoiminnan kanssa. Koska liiketoiminta edellyttää kyseenalaistamista ja sen näkemistä, mihin mikään johtaa tai mitä se mahdollistaa, yrittäjältä edellytetään itseohjautuvuutta sekä rohkeutta tehdä itsenäisiä ja nopeitakin päätöksiä. Pyykkö pitää yrittäjiä luonteeltaan pääsääntöisesti itseohjautuvina ja virikkeitä etsivinä sekä itseensä luottavina. Yrittäjäksi ryhtymisen motiiveista hän toteaa niiden jakautuvan kolmeen perusluottavuuteen:

- 1 Mikä energisoi toiminnan sisältäpäin tai mikä alkuun paneva voima on toiminnan taustalla?
- 2 Mikä kanavoi, suuntaa tai ohjaa toimintaa ja päätöksentekoa?
- 3 Mikä ylläpitää toimintaa?

3.6 Superyrittäjät

Pyykkö (2011, 84 - 86) luokittelee yrittäjät tavallisiin ja superyrittäjiin. Tavalliset yrittäjät ottavat usein etäisyyttä yritykseensä ja hakevat elämäänsä merkityksiä muualta, mutta superyrittäjille yrittäjyys on sekä ponnistus että palkinto samaan aikaan. He ovat onnistuneet tekemään maailman parhaan työpaikan itselleen ja taipumuksilleen ja yrittäjyys näyttäytyy heille haastavien haasteiden ja maksimaalisen osaamisen käytön yhdistelmänä. Superyrittäjät erottuvat muista yrittäjistä eniten siinä, että yrittäjyys tarjoaa heille mahdollisuuden tehdä asioita muita paremmin, mahdollisuutta tehdä jotain merkityksellistä tyhjistä ja mahdollisuutta tehdä mielekästä työtä intohimoisesti. Branson (2009, 2 - 3) kiteyttää superyrittäjyyden tavaksi tehdä asioita joista on aidosti innostunut, kiinnostunut ja joista haluaa huolehtia. Superyrittäjä ei koe harjoittavansa liiketoimintaa, vaan luovansa uutta.

3.7 Big five teoria

Heikkinen on väitöskirjassaan tarkastellut yrittäjän persoonallisuutta Big Five -teorian pohjalta. Se perustuu viiteen peruspiirteeseen, joita ovat ekstroversio (eloisuus, energisyys ja kilpailunhalu), sovinnollisuus (miellyttävyyys, ystävällisyys), tunnollisuus (itsekuuri), tasapaino

(tunteiden hallinta) ja avoimuus (avoimuus kokemuksille). Tutkimustuloksen perusteella yrittäjät ovat eloisampia, rohkeampia, luottavaisempia, joustavampia, rauhallisempia, aggressiivisempia, itsevarmempia ja asiakeskeisempiä kuin muu väestö. Eloisuus ilmenee vilkkautena, puheliaisuutena, mutkattomuutena ja iloisuutena, eli yrittäjät ovat sosiaalisia ja seurallisia. Rohkeuteen liittyy pyrkimys johtaa muita sekä suoruus. Lisäksi yrittäjät ovat luottavaisia, suvaitsevia, sovinnollisia ja jopa sinisilmäisempiä kuin toiset. Yrittäjien luonteessa korostuvat myös joustavuus, tunne-elämän vakaus sekä tarmokkuus ja tehokas toiminta. (Heikkinen 2007, 96 - 97)

3.8 Sosiaaliset taidot ja vuorovaikutus

Markman ja Baron (2003; 292 - 292, 297) toteavat, että koska yrityksen perustaminen edellyttää kykyä toimia tehokkaasti erilaisissa viiteryhmissä, suurtakin epävarmuutta sietäen, kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja hyvät sosiaaliset taidot ovat yrittäjän keskeisiä ominaisuuksia. Lisäksi korostuvat oma-aloitteisuus, periksiantamattomuus, kyky tunnistaa mahdollisuuksia sekä inhimillinen ja sosiaalinen pääoma. Taidot, lahjakkuus ja luonteenpiirteet antavat pitkälti suuntaa yrittäjänä menestymiselle.

Pyykön (2011, 114 - 125) mukaan ihmiset ovat aidosti erilaisia vuorovaikutustyyliensä suhteen. Koska yrittäjyys tuo eteen paljon erilaisia vuorovaikutustilanteita, kuten johtaminen kokonaisuutena sekä myynti- ja neuvottelutilanteet, on yrittäjän erittäin tärkeää tiedostaa oma luontainen sosiaalinen tyyliensä. Sosiaalinen älykkyys edesauttaa ymmärtämään toisia ja toimimaan viisaasti vuorovaikutustilanteissa. Erilaisia vuorovaikutustyyliä ovat:

- 1 Lämminhenkinen rakentaja, joka on empaattinen, diplomaattinen ja joustava, mutta toisaalta myös arka, tahdoton ja liian salliva.
- 2 Asiantunteva suunnittelija, joka on harkitseva, syvälinen ja tarkka, mutta myös päättämätön, jankkaava ja pikkutarkka.
- 3 Vakuuttava käynnistäjä, joka on päättäväinen, rohkea ja realistinen, mutta myös liian nopea, jyräävä ja mielikuvitukseton.
- 4 Mukaansatempaava innostaja, joka on luova, innostava ja visioiva, mutta myös pinnallinen, suurpiirteinen ja epärealistinen.

Useimmilla ihmisillä on yksi vahva tyyli tai sosiaalinen rooli ja tämän lisäksi tukityyli, esimerkiksi innostaja - rakentaja tai käynnistäjä - suunnittelija. Pyykkö kehottaa yrittäjää kokoaamaan tiimin, jossa kaikki edellä mainitut ominaisuudet ovat tasapainoisesti edustettuina, kos-

ka se edesauttaa merkittävästi yrityksen työnjakoa ja liiketoiminnan tasapainoa. Vastaavasti vuorovaikutustyyliiltään samanlainen kokoonpano ei välttämättä menesty yrittäjänä.

Yhteenvetona voi todeta, että ei ole olemassa tiettyjä luonteenpiirteitä, jotka ennustaisivat yrittäjänä menestymistä ja että eri luonteenpiirteet esiintyvät eri vahvuisina lähes kaikissa ihmisissä. Heikkinen (2007; 27, 33) kuitenkin huomauttaa, että persoonallisuuspiirteet säilyvät läpi elämän, ja että osaaminen riippuu kokemuksesta ja oppimisesta, mutta persoonallisuus ohjaa taitojen hankkimista ja elämän suuntaa. Esimerkiksi ujous, pelokkuus, aktiivisuus, impulsiivisuus, kiinnostus toisia ihmisiä kohtaan sekä taipumus masentuneisuuteen ja huonotuulisuuteen eivät riipu iästä ja tilanteesta, mutta kypsyminen ja ymmärrys lisääntyvät iän myötä ja vaikuttavat yksilön ilmaisuun. Yrittäjä ei myöskään ole yksi ammatti, vaan henkilö voi toimia yrittäjänä monissa eri ammateissa. Toisaalta yrittäjissä on tutkimusten mukaan jotain samaa toimialasta ja ammatista riippumatta.

4 Käyttäjälähtöisyys yrityksen menestystekijänä

Aiemmin yritykset saattoivat kilpailla teknologian edistyksellisyydellä tai laadulla, mutta koska lähes samat teknologiset komponentit ovat nyt kaikkien ulottuvilla, täytyy yritysten löytää uusia tapoja erilaistaa tuotteensa kilpailijoiden tuotteista ja kehittää asiakassuhteitaan (Mattemäki 2006, 27). Nykyisin asiakas on alettu nähdä aktiivisena osallistujana, jolla on tärkeä rooli uusien tuotteiden ja palvelujen kehityksessä (Nordlund 2009, 51). Käytettävyys on osa tuotteen käyttökelpoisuutta ja käyttäjänäkölma pyritään tuomaan mukaan suunnitteluprosessiin jo alussa. Käyttäjakeskeiset menetelmät on kehitetty helppokäyttöisyyden, tehokkuuden ja käyttäjätyytyväisyyden lisäämiseksi (Sinkkonen, Nuutila & Törmä 2009, 27). Tuotteen tai palvelun käytettävyys ja sitä kautta hyvä käyttäjäkokemus, rakennetaan menetelmillä joiden lähtökohtana ovat liiketoiminnalliset tavoitteet sekä nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat ja käyttäjät.

Chesbroughin (2011, 58) mukaan asiakas arvioi tyytyväisyyttään tuotteeseen tai palveluun sen perustella, miten omat ennakko-odotukset yhdistyvät toteutuneeseen.

Parantainen (2007, 150 - 151) muistuttaa menestyvien yritysten liiketoiminnan perustuvan siihen, että ne osaavat ratkaista jonkin asiakkaan ongelman tai tarpeen ja kehottaa kysymään asiaa käyttäjiltä. Nordlund (2009; 103, 173 - 175) korostaa asiakasymmärryksen merkitystä varsinkin tuotekehitysprosessin alussa. Sen rakentaminen on haastavaa mutta johtaa asiakkaan tarpeita, haluja ja vaatimuksia syvempään tietoon siitä, mitä asiakkaat viime kädessä haluavat ja mitä heille voidaan tarjota. Asiakasymmärryksen rakentaminen, joka on monimutkainen kokonaisuus ja maksaa vaivan, mikäli sitä todella hyödynnetään tuotekehityksessä ja lopullisissa tuotteissa.

De Mooij, Kortesmäki, Lammi, Lautamäki, Pekkala ja Sinkkonen (2005, 15 - 19) toteavat, että käyttäjälähtöinen yritys keskittyy ensisijaisesti tuotteen tai palvelun käyttäjään ja pyrkii vastaamaan hänen tarpeisiinsa. Käyttäjä voi olla joko yksittäinen ihminen tai asiakasyritys, jos se käyttää tuotetta tai palvelua omassa toiminnassaan. Joskus siis käyttäjän ja asiakkaan ero on siinä, että asiakas ostaa tuotteen mutta käyttäjä elää ja toimii sen kanssa. Käyttäjä-, markkina- ja asiakaslähtöisyys ovat periaatteita, joissa yrityksen toimintaa ohjaa sen ulkopuolelta tuleva tieto. Yritys ei kuvittele omistavansa osaamista, kehittävänsä tuotteita ja palveluita tai tekevänsä hyvää tulosta yksin, vaan se kuuntelee, kehittää ja vastaa asiakkaan tarpeisiin. Kun yritys pystyy parantamaan käyttäjän tai asiakkaan kokemaa hyötyä, asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja ostavat yrityksen tuotteita yhä uudelleen. Käyttäjä- ja markkinatieto sisältää mm. tuotteen käyttöön ja tuoteominaisuuksiin, asiakkaan ostokriteereihin, kuluttajien arvo- muutoksiin ja kilpailijoihin liittyvää tietoa. Mitä aikaisemmassa vaiheessa tuotekehitystä löydetään potentiaaliset ongelmakohdat, sitä helpompaa ja halvempaa on niiden korjaaminen.

Käyttäjakeskeisiä suunnittelumenetelmiä pidetään nykyisin lähtökohtana sille, että tuotteista ja palveluista saadaan suunniteltua mahdollisimman käytettäviä. Käytettävyyteen liittyy useita tieteenaloja, kuten tietotekniikka, psykologia ja teollinen muotoilu. Viime kädessä käytettävyys on sitä, että tuote tai palvelu on käyttötarkoitukseensa sopiva.

4.1 Miksi käyttäjätietoa tarvitaan?

Onnistunut tuote nojaa kolmeen perusasiaan: sen on oltava teknisesti toimiva, kaupallisesti kannattava sekä käyttäjilleen hyötyä ja mielihyvää tuottava (Hyysalo 2009, 17). Ihmiset kokevat tuotteiden ja palvelujen käytettävyyden arkipäivässään, esimerkiksi ajaessaan autolla, ostaessaan keittiökalusteita, asioidessaan pankkiautomaatilla ja verkkokaupassa tai soittaessaan matkapuhelimella. Käyttäjillä on tarpeita jotka pitää tyydyttää, haluja jotka tulee täyttää minkä lisäksi käyttäjät asettavat tuotteille ja palveluille vaatimuksia. Aiemmin käytettävyydelle riitti ja sillä tarkoitettiin lähinnä käytön miellyttävyyttä, eli käyttäjän piti olla tyytyväinen tuotteeseen tai palveluun. Nyt vaaditaan hyvää käyttökokemusta, joka tarkoittaa käyttäjän kokemuksen laatua: miten käyttäjä kokee tuotteen tai palvelun siinä tilanteessa, jossa hän sitä tarvitsee, ottaen huomioon kaikki tarpeet, motivaatiot, ennako-odotukset ja käyttöpaineet (Sinkkonen ym. 2009, 18). Käyttäjätiedon monipuolisella keräämisellä pyritään asiakkaiden ja käyttäjien ymmärtämiseen, jolloin tuotekehittäjät ymmärtävät paremmin, mihin tuotetta käytetään ja mitä vaatimuksia käyttöympäristö ja käyttäjä asettavat tuotteelle (de Mooij ym. 2005; 146 - 147, 180).

Käyttäjälähtöisyys on tieteenalana nuori ja kuten Linkola (2011) huomauttaa, käytettävyys vakiintui vasta 1990-luvulla tuotekehitykseen sanastoon. Nyt tuotteilta ja palveluilta edellytetään haluttavaa, luotettavaa ja uskottavaa käyttökokemusta, joka tarkoittaa esimerkiksi yksittäisen tuotteen tai palvelun käyttöön liittyviä tunnenäkökohtia. Käyttäjäkokemus määritellään kokonaiskäsitteeksi, jonka käyttäjä saa yrityksestä sen tuotteiden, palvelujen, mainonnan ja verkkosivujen välityksellä. Käyttötilanteissa yhdistyvät ihmisten maailma, toimintojen maailma, tuotteiden maailma, tuotemerkitysten maailma ja fyysinen maailma. Sinkkonen (2010) korostaa, ettei käyttäjiä pidä vaivata huonoilla tuotteilla, koska se on sekä eettinen että rahakysymys. Huono tuote tai palvelu ei nykymaailmassa saavuta kaupallista menestystä ja käyttökokemuksesta viime kädessä riippuu, onko tuotteella tai palvelulla markkinoita. Mitä käyttäjälähtöisempi suunnittelunäkökulma, sitä mieluummin tuotetta ja palvelua käytetään - ja päinvastoin. Vilkki (2011) toteaa, että oleellista on tuotteen tai palvelun käyttökokemus, ei käytettävyys sinänsä, ja että käyttökeskeisyys jossa näkökulma on käytössä ja käyttäjä on toteuttaja, ei ole sama asia kuin käyttäjakeskeisyys, jossa näkökulma on käyttäjän tarpeissa ja tavoitteissa ja käyttäjä on suunnittelun opastaja.

Hyysalon (2009; 76, 209) mukaan käyttäjätiedon hankinta ei ole itseisarvo, vaan sen tulee tukea suunnitteluprosessia, tuottaa enemmän etuja kuin kustannuksia ja vähentää kalliiden virheiden todennäköisyyttä. Joskus tuotekehittäjät tuntevat riittävästi käyttöympäristöjä, joskus pelkkä pinnallinen tai osittainen lisätiedon hankinta kattaa käyttäjätiedon tarpeen.

Esimerkiksi käytettävyydestauksessa kannattaa Koskisen (2005) mukaan keskittyä tuotteen parantamiseen, eikä pyrkiä ratkaisemaan kaikkia ongelmia. Tuotteen parantamien kannalta riittää usein, että löydetään esimerkiksi 90 % ongelmista eikä uhrata monikertaista määrää aikaa ja rahaa kaikkien mahdollisten puutteiden korjaamiseksi.

4.2 Käyttäjätiedon hankinnan menetelmiä

Käyttäjakeskeisen suunnittelun keskeisiä menetelmiä ovat käyttäjä- ja käytettävyystudkimukset sekä tuotteiden ja palvelujen kehittäminen prototyyppien ja evaluoinnin kautta (Sinkkonen ym. 2009). Periaatteet ovat samat siitä riippumatta, kehitetäänkö Internet-sivustoa, kameraa, autoa, huonekaluja tai viinilaatikon hanoja. Kyseessä on aina iteratiivinen prosessi, jossa käyttäjät testaavat tuotetta tai palvelua ja antavat siitä palautetta. Vilkki (2011) sanoo iteroinnin olevan paljon taloudellisempi vaihtoehto kuin tehdä suoraan huono tuote tai palvelu. Hyysalo (2009, 74 - 75) toteaa käyttäjätutkimuksen nykyisten lukemattomien menetelmien kuitenkin perustuvan muutamaankin menetelmäperheeseen, joita voidaan tilanteen mukaan yhdistellä ja soveltaa. Näitä ovat suunnittelijoiden kokemuksen, visioiden ja oletusten konkretisointi, käyttäjien kanssa tehtävä suora yhteistyö, havainnointi ja haastattelut, käytettävyystudkimukset, artefaktien analysointi, havainnollistusten, mallien ja prototyyppien hyödyntäminen sekä julkaistun tiedon etsintä ja analysointi. Menetelmiä valittaessa tulee arvioida, mitkä yksittäiset menetelmät soveltuvat parhaiten kuhunkin projektiin sen eri vaiheissa.

Vilkki (2011) jakaa käyttäjakeskeisen suunnitteluprosessin käyttäjätutkimukseen, innovaatioprosessiin, määrittely- ja toteutussuunnitteluun sekä toteutukseen testauksineen ja arviointineen. Käyttäjätutkimuksessa perehdytään sovellusalueeseen, kerätään ja analysoidaan käyttäjätieto, tehdään käyttäjäryhmäanalyysi ja muodostetaan käyttäjäprofiilit sekä laaditaan käyttöskenaariot. Innovaatioprosessissa tehdään kilpailija- ja käsiteanalyysit, virtuaalinen luonnostelu sekä muodostetaan tuote- ja palvelukokonaisuuskonseptit. Määrittely- ja toteutussuunnittelu sisältävät käyttötapausten laatimisen, mahdolliset prototyypit ja rautalan-kamallit sekä visuaalisen ja toiminnallisen määrittelyn.

4.2.1 Käytettävyydestaus

Käytettävyydestauksessa pyritään testattavan tuotteen aitoja käyttötilanteita muistuttavien tehtävien avulla selvittämään mahdollisimman objektiivisesti, kuinka kohderyhmään kuuluvat käyttäjät toimivat tuotetta käyttäessään (Koskinen 2005). Menetelmä sopii tuotteen käytettävyyden arviointiin silloin, kun halutaan saada paljon tietoa tuotteen käytettävyydestä sen todellisen käyttäjän näkökulmasta. Sen tavoitteena on löytää tuotteen käytöstä ongelmakohtia, jotta jatkokehityksessä voidaan korjata juuri nämä asiat. Toisaalta käytettävyydestaus kertoo jo senkin, mitkä tuotteen ominaisuudet ovat jo hyvällä tasolla. Käytettävyydestaus on suhteellisen objektiivinen tapa kerätä tietoa ja se antaa selvästi enemmän tietoa tuotteen käytettävyydestä kuin esimerkiksi pelkät asiantuntija-arviot. Lisäksi käytettävyydestausta voidaan käyttää koko tuotekehitysprosessin ajan. Menetelmän heikkous on sen raskaus, koska suunnittelu, toteutus ja raportointi vaativat useita ammattilaisia ja testikäyttäjien värväys on haasteellista ja aikaa vievää.

4.2.2 Living lab

Living lab käsitteellä tarkoitetaan käyttäjien tutkimista todellisessa käyttöympäristössä ja sitä on Suomessa viime aikoina sovellettu laajasti varsinkin julkisten palvelujen kehittämisessä. Living Lab on avoin käyttäjälähtöisten innovaatioiden avoin ympäristö, jossa tuotteita ja palveluita kehittävät yritykset ja julkisten palveluiden tuottajat voivat tavata arkikäyttäjiä heidän arkiympäristössään yhdessä tutkijoiden. Viikki (2011) toteaa living lab -termin olevan käytännössä markkinointinimi käyttäjä- ja käytettävyydestutkimukselle, jossa käyttäjä on keskiössä subjektina ja käytössä ovat luovan ongelmanratkaisun menetelmät.

4.2.3 Avoimet innovaatiot

Palvelutuotannossa avoin innovointi tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että yritys pyrkii oman organisaationsa lisäksi hyödyntämään ulkoisia lähteitä, kuten asiakkaita ja liikeympäristöä, uusien innovaatioiden kehittämisessä. Chesbrough (2011, 68 - 69) näkee avoimet innovaatiot keinona yhdistellä omat ja yrityksen ulkopuoliset ideat uusiksi palveluinnovaatioiksi. Samalla se on keino testata omia ideoita markkinoilla ulkoisten kanavien avulla. Parantainen (2007; 34, 238) toteaa, että suomalaiset tuotekehittäjät usein viilaavat ja säätävät tuotetta, jotta siitä tulisi täydellinen, ja vasta sen jälkeen aloitetaan markkinointi ja myyntiponnistelut. Aikaa kuluu, markkinat muuttuvat ja lopulta kilpailijat ehtivät edelle. Toisaalta tuotekehitysvastuuta ei pidä liikaa ulkoistaa asiakkaalle, koska asiakkaan ostokäyttäytyminen on lopulta aivan eri asia kuin hänen etukäteen esittämänsä mielipiteet ja toiveet.

4.2.4 Käyttäjä suunnittelijana

Mattelmäki (2006, 41 - 42) korostaa käyttäjän roolia uusien tuotteiden tuottamiseen osallistuvana suunnittelijana ja toteaa käyttäjäkeskeisten suunnittelun tuovan lisämausteita suunnittelun käytäntöihin ja menetelmiin. Rekola & Rekola (2003, 25 -26) huomauttavat palvelukeskeisten tuotteiden auttavan yritystä siirtymään tavanomaisesta asiakkuudesta todelliseen kumppanuuteen asiakkaidensa kanssa, koska perinteisillä asiakastarpeiden kartoituksilla ei enää edetä, vaan innovaatioita syntyy vasta toimittaessa asiakkaan kanssa kumppanuussuhteissa.

4.2.5 Sosiaalinen media käyttäjätiedon lähteenä

Sterne (144 - 151) huomauttaa, että vaikka sosiaalista mediaa ei voi kontrolloida, sen kautta voi kerätä erittäin arvokasta käyttäjätietoa sekä aktivoida käyttäjiä osaksi tuotekehitysprosessia ja asiakaspalveluorganisaatiota. Käyttäjät voivat esimerkiksi vastata keskustelufoorumeilla muiden käyttäjien kysymyksiin tai parannella tuotteen käyttöohjeita. Jotkut yritykset saattavat seurata foorumeille ahkerimmin ja avuliaimmin kirjoittavien käyttäjien edesottamuksia hyvinkin tarkkaan. Aulan & Heinosen (2011, 98 - 99) havaintojen mukaan sosiaalisessa mediassa talous perustuu vastavuoroiseen ja vapaaehtoiseen osallistumiseen, käyttäjien välillä on vastavuoroisen auttamisen periaate, yhteistyö on voimaa, vuorovaikutus on hyötysuhde, tiedontuotannon välineet ovat yhteisomistuksessa ja yhdessä tekeminen on vallitseva normi.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäyteyössäni tutkin minkälaisen vaihtoehdon pk-yrittäjyys tarjoaa palkkatyölle. Ja koska yrittäjän persoonallisuudella on suuri merkitys yrittäjäksi lähtemisellä ja siinä menestymiselle, halusin myös selvittää, minkälaiset persoonallisuuden piirteet tukevat yrittäjää. Tavoitteenani oli saada käytännön kvalitatiivista tietoa, joka auttaisi yrittäjän uraa harkitsevia päätöksenteossa. Käyttäjälähtöisyydellä on ollut opinnoissani suuri osuus, joten pidin perusteltuna tarkastella käyttäjätiedon hallinnan menetelmiä kohdeyrityksissä. Pyykköä (2011, 9) lainaten: "Päätös ryhtyä yrittäjäksi on aina hyppy tuntemattomaan, mutta tuntemattoman ei tarvitse olla aivan niin tuntematonta kuin luulemme. Lukemattomat muut ovat hypänneet ennen meitä ja tiedämme yhtä ja toista heidän askelmerkeistään, ponnistuksistaan ja alastuloistaan."

Näistä lähtökohdista hain vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Minkälaisen vaihtoehdon pk-yrittäjyys tarjoaa palkkatyölle?
- Minkälaiset henkilökohtaiset ominaisuudet edesauttavat menestymistä pk-yrittäjänä?
- Miten pk-yritys hankkii ja hyödyntää käyttäjätietoa?

5.2 Tutkimuskohde

Valitsin tutkimuskohteeksi viisi pk-yritystä:

A. Pääkaupunkiseudulla toimiva teräsrakenteita valmistava yritys. Asiakkaina rakennusliikkeet. Myyty 13 vuoden toiminnan jälkeen. Enimmillään 70 työntekijää, liikevaihto myyntihetkellä n. 2 000 000 €. Yrittäjä on palannut palkkatöihin. Toimi pääkaupunkiseudulla.

B. Pääkaupunkiseudulla toimiva ATK- sekä turvalaitteita myyvä, huoltava ja asentava yritys. Asiakkaina loppukäyttäjät, yritykset ja julkisyhteisöt. Perustettu 1992, aluksi sivutoimisena. Yrittäjä ja yksi työntekijä. Liikevaihto n. 300 000 €. Toimii paikallisesti.

C. Pääkaupunkiseudulla toimiva kiintokalusteita myyvä, valmistava ja asentava yrityspari. Asiakkaina loppukäyttäjät. Yritykset perustettu vuosina 1995 ja 2006. Henkilöstöä yhteensä 31, liikevaihto yhteensä 6 100 000 €. Toimii pääkaupunkiseudulla, lisäksi valtakunnallinen verkkokauppa sekä franchising-myymlä Tallinassa.

D. Päijät-Hämeessä toimiva muovituotteita valmistava yritys. Asiakkaina mm. konepajat ja hi-tech-yritykset. Perustettu 1994. Henkilöstömäärä 40, liikevaihto 5 - 6 000 000 €. Kotimarkkinoiden lisäksi vientiä Pohjoismaihin, Keski-Eurooppaan, Aasiaan ja Yhdysvaltoihin.

E. Pirkanmaalla toimiva kulkuneuvojen sisustusmateriaaleja valmistava yritys. Asiakkaina loppukäyttäjät ja liikenneöitsijät. Perustettu vuonna 1984, nykyinen omistaja ollut mukana vuodesta 2003. Henkilöstömäärä 30, liikevaihto 3 000 000 €. Kotimarkkinoiden lisäksi vientiä Ruotsiin, Sveitsiin ja Venäjälle.

Yrittäjät olivat 44 - 54 -vuotiaita miehiä, koulutustaustanaan tekniikko, musiikin maisteri, Markkinointi-instituutin myyntimiestutkinto, diplomi-insinööri sekä markkinointimerkonomi. Heidän kielitaitonsa vaihteli pelkämästä Suomen kielen taidosta välttävään tai hyvään englantiin sekä ruotsiin ja saksaan. Päädyin tähän otantaan, koska halusin mukaan erikokoisia pk-yrityksiä, jotka edustavat sekä palvelu- että tuotantotoimialoja ja niitä vetävät yrittäjät poikkeavat taustaltaan toisistaan huomattavasti.

Tutkimukseni koostui 43 kysymyksestä, jotka lähetin yrittäjille sähköpostitse marraskuussa 2011. Neljä vastasi sähköpostitse ja yksi halusi tavata henkilökohtaisesti, jolloin kävimme samat kysymykset läpi haastattelun muodossa. Tapasimme kotonani marraskuussa 2011, jolloin nauhoitin vastaukset ja litteroin ne tapaamisen jälkeen taulukkoon. Yrittäjän ja yrityksen perustietojen lisäksi kysyin yrittäjän aiempaa työkokemusta, yrittäjäksi päättymisen syytä, yritystoiminnan rahoituksen hankkimista, yrittäjätaitojen hankkimista ja ylläpitoa, johtamista, vastuun jakamista, yrittäjän tulevaisuuden suunnitelmia, yrittäjyyden hyviä ja huonoja puolia, suomalaisen yhteiskunnan suhtautumista yrittäjyyteen, neuvoja yrittäjän uraa suunnittelevalle sekä käyttäjälähtöisyyden merkitystä yrityksen toiminnassa. Muutamien kysymyksen tarkoitus oli saada ohjeita ja neuvoja yrittäjäksi aikovalle. Osaan kysymyksistä sain moninaiset ja monipuoliset vastaukset, jotka avasivat hyvin yrittäjän ajattelumaailmaa ja luonteenpiirteitä. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

5.3 Tutkimustulokset

5.3.1 Yrittäjäksi päätyminen ja rahoituslähteet

Yrittäjä haluaa ensisijaisesti itsenäisyyttä sekä nähdä oman kätensä jäljen. Todennäköisyys päätyä yrittäjäksi kasvaa, jos henkilö on oma-aloitteinen, hänellä on riskinsietokykyä ja suurempi halu toimia yrittäjänä kuin palkkatyössä. Muita keskeisiä tekijöitä ovat mm. ammattitaito, kyky valjastaa resursseja sekä tahto rakentaa oma yritys. Jos yrittäjäksi päätyy ilman tahtoa, menestymisen edellytykset huononevat. Haastattelemani yrittäjät olivat päätyneet yrittäjiksi syistä, joissa myös sattumalla ja niin sanotun mahdollisuusikkunan näkemisellä oli iso osuus. Tilaisuus haluttiin ja osattiin käyttää hyväksi kun se tuli eteen. Yhden haastatelluista tulkitsen enemmän joutuneen kuin halunneen yrittäjäksi, ja hän olikin sittemmin palannut palkkatöihin. Vaikka yrittäjänä menestyminen ei saa perustua kovaan riskinottoon, vaan riskien minimoimiseen mahdollisuuksien mukaan, olivat haastatellut joutuneet ottamaan harkitun riskin siirtyessään yrittäjiksi.

Yrittäjäksi päätyminen
Kyllästyminen suuryrityksen rutiineihin
Oma harrastus
Pääomasijoittajan yhteydenotto
Työnantajan konkurssiuhka
Vanhempien konkurssi

Rahoituslähteet
Finnvera
Garantia
Omat säästöt
Pankit, perheen omaisuus vakuutena
Pääomasijoittajat
Yrityksen kassavirta

Taulukko 4: Yrittäjäksi päätyminen ja rahoituslähteet

Rahoituksessa yrittäjät olivat monipuolisesti hyödyntäneet eri lähteitä, kuten yksityisiä ja julkisia pääomasijoittajia sekä pankkeja. Niin ikään bootstrap-rahoitus, eli omat säästöt, perheen omaisuus lainojen vakuutena sekä yrityksen kassavirta kasvun mahdollistajana olivat tuttuja. Yksi haastatelluista ei koskaan ollut ottanut velkaa yritystoimintaan, mikä oli mahdollista siksi, että hän aloitettuaan toimi yhdeksän vuotta sivutoimisena yrittäjänä. Iso alkupääoma ei ratkaise, vaan hyvä perustajatiimi ja verkostot. Huomattakoon myös, että jos liikeidea on riittävän hyvä, on nykyään mahdollista käynnistää jopa globaali yritystoiminta il-

man mainittavia pääomia. Apuvälineiksi riittävät kannettava tietokone, nopea internetyhteys ja matkapuhelin. Ilman liiketilojakin voi toimia, tukikohtana koti tai vapaa-ajan asunto.

5.3.2 Yrittäjyyteen liittyvien taitojen hankkiminen ja ammattitaidon ylläpito

Yrittäjyys on paljon enemmän kuin yksi ammatti. Se ei ole synnynnäistä, vaan opittavissa. Oman spesifisen ammattitaitonsa ohella menestyvän yrittäjän on hallittava ainakin talouden keskeiset tunnusluvut, henkilöstöhallinto ja johtaminen sekä seurattava aktiivisesti omaa alaansa, kilpailijoita ja markkinoita. Yrittäjäksi ei ole valmista koulutusputkea, vaan taidot kertyvät ja niitä kerrytetään matkan varrella. Haastateltujen koulutustausta vaihteli suuresti, mutta kaikille oli yhteistä se, että lisätaitoja oli yrittäjänä jouduttu systemaattisesti hankkimaan mm. taloudessa ja henkilöstöhallinnossa. Yksi yrittäjän tärkeimmistä ominaisuuksista onkin halu jatkuvaan uuden oppimiseen. Koska yrittäjän menestys perustuu pitkälti myös omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamiseen, heikkoudet ja omat osaamisen puutteet on pyrittävä korjaamaan ja korvaamaan.

Yrittäjänä hankittu käytännön kokemus
Yrittäjyyskurssit
Talouden, hallinnon ja henkilöstöhallinnon kurssit
Messut
Oman alan kirjallisuus ja verkkojulkaisut

Taulukko 5: Yrittäjätaitojen hankkiminen ja ylläpito

5.3.3 Työaika, ajanhallinta ja itsensä johtaminen

Tyypillisesti yrittäjä joutuu tekemään keskivertopalkansaajaa enemmän töitä, ja näin on varsinakin yrityksessä. Toisaalta, koska itseohjautuvuus ja aloitekyky ovat niin oleellinen osa yrittäjyyttä ja yrittäjän persoonaa, ja yrittäjyys on useimmille yrittäjille kutsumus, ei yrittäjä välttämättä koe tekevänsä paljon töitä. Haastattelemani yrittäjät tekivät pitkää päivää, mutta eivät kokeneet sitä rasitteena. Osan kohdalla työ- ja vapaa-aika saivat sekoittua ilman ongelmia.

Työaika
12 tuntia päivässä, nykyisin enää viitenä päivänä viikossa
45 - 60 tuntia viikossa
240 tuntia kuukaudessa
2800 tuntia vuodessa

Taulukko 6: Yrittäjän työaika

Ajanhallinta ja itsensä johtaminen
Kalenterin, sekä hallitus ja johtoryhmä / tiimityöskentelyn avulla
Kun on luterilainen kasvatus niin ei tarvitse johtaa
Työt pitää aikatauluttaa siten, etteivät aikataulut veny
Pakottamalla itseni töihin vaikka välillä ei huvita

Taulukko 7: Ajanhallinta ja itsensä johtaminen

Ajanhallinnassa korostuu jälleen yrittäjän itseohjautuvuus ja kurinalaisuus: Kukaan muu ei patista töihin, vaan toiminnan on lähdettävä itsestä, sitä on pystyttävä pitämään yllä ja se on osattava kanavoida oikeisiin asioihin. Yrittäjän on yksinkertaisesti oltava tarmokas ja tehokas. Joskus yrittäjän, kuten tietysti palkkatyössä käyvänkin, on yksinkertaisesti pakotettava itsensä töihin.

5.3.4 Yrittäjän tärkeimmät työtehtävät

Yrittäjän on pystyttävä erottamaan liiketoiminnan kannalta tärkeät ja vähemmän tärkeät asiat ja osattava sen jälkeen keskittyä tärkeisiin. Raha-asioiden ja henkilöstöhallinnon lisäksi korostuvat halu ja kyky johtaa muita, luottamus ihmisiin - jopa sinisilmäisyyteen asti - sekä kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja hyvät vuorovaikutustaidot. Mikroyrityksessä korostuvat ymmärrettävästi käytännön työtehtävät, koska melkein kaikki asiat aina asiakashankintaa myöten on tehtävä itse.

Asiakkaan näkökulman huomioiminen
Asiakassuhteiden ylläpito
Henkilökunnan hyvinvoinnin ja ammattitaidon ylläpito
Henkilöstöhallinto
Huollot
Hyvän työilmapiirin luominen
Kannattavuuden varmistaminen
Kassavirran hallinta
Kilpailijoiden aktiivinen seuranta
Markkinointi ja myynti
Rahoituksen varmistaminen
Tulevaisuuden suunnittelu

Taulukko 8: Yrittäjän tärkeimmät työtehtävät

5.3.5 Avainhenkilöiden rekrytointi ja vastuun jakaminen

Onnistunut rekrytointi ja ihmistuntemus ovat yrittäjän tärkeimpiä tehtäviä. Rekrytointimenetelmät vaihtelivat, mutta niissä korostui kiinnostus ihmisiin sekä kyky valjastaa resursseja. Kaksi yrittäjää koki haastavaksi löytää vastuunottajia työntekijöiden joukosta.

Avainhenkilöiden rekrytointi
Selvitän taustatiedot
Henkilöstökonsultit
Lehti-ilmoitukset
Muilta saadut vihjeet
Oma intuitio
Vihjeiden perusteella itse haastatellen
Nostan tuotannosta kyvykkäitä henkilöitä vastuutehtäviin

Taulukko 9: Avainhenkilöiden rekrytointi

Vastuun jakaminen
Jokaisella osa-alueella oma vastuuhenkilö
Kaveri hoitaa myymälän, minä loput
Lisää vastuuta sitä haluaville
Vastuu pitää jalkauttaa koko henkilökuntaan
Jaan vastuuta niille jotka ottavat sitä, useimmat eivät halua
Vastuunottajien löytäminen ei ole helppoa

Taulukko 10: Vastuun jakaminen

Sosiaaliset taidot, pyrkimys ja rohkeus johtaa muita sekä luottamus kanssaihmiin korostuvat yrittäjän roolissa. Kaikkea ei voi tehdä itse. Toisaalta kovin moni työntekijä ei näyttäisi olevan halukas ottamaan vastuuta edes korvausta vastaan. Koska yrityksen käynnistämisen ja johtamisen vaatima työmäärä on joka tapauksessa iso, voisi aloittavan yrittäjän olla harkinnanarvoista lähteä jo alun perin liikkeelle tiiminä. Vastuut voisi jakaa itse kunkin osaamisen ja luonteenpiirteiden mukaan, eikä yhden avainhenkilön lähtö aiheuttaisi katastrofia. Lisäksi monipuolinen perustajatiimi näyttää uskottavammalta mm. rahoittajien suuntaan.

5.3.6 Yrittäjä ja yhteiskunta

Pk-yritykset työllistävät yli 60 % kaikista yritysten työntekijöistä ja yli puolet yritysten liikevaihdosta syntyy pk-yrityksissä. Pk-yrityksillä on ratkaiseva vaikutus siihen, kuinka Suomen talouden ja hyvinvoinnin jatkossa käy. Työpaikkoja syntyy tai katoaa siitä riippuen, onko meillä jatkossa riittävästi yrityksiä, jotka tuottavat kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluja koti- ja

kansainvälisille markkinoille. Pk-yrityksiä pidetään julkisessa keskustelussa Suomen tulevaisuuden toivoina, joiden varaan innovaatiot ja työllisyys pitkälti jatkossa rakentuvat. Kuitenkin vain yksi haastatelluista - mikroyrittäjä - piti yrittäjän asemaa hyvänä. Kunnat haluavat alueelleen suuryrityksiä ja pk-yritystä kohdellaan lainsäätäjän taholta kuin pörssiyritystä. Korjattavaa näyttäisi olevan myös aloittavan yrityksen verotuskohtelussa sekä yritystukien keskittämässä pitkälti vain aloittaviin yrityksiin.

Kuntien elinkeinopolitiikka keskittyy suuryrityksiin
Lainsäädännön muutokset ovat haaste mutta myös työn suola
Pk-yrittäjää kohdellaan kuten suuryrityksiä
Tilanne on parantunut 1990-luvun lamavuosista
Yrittäjä on osin lainsuojaton
Yrittäjä on verottajan lypsylehmä
Yrittäjän asema on hyvä

Taulukko 11: Yrittäjä ja yhteiskunta

5.3.7 Yrittäjyyden hyvät ja huonot puolet

Parhaimmillaan yrittäjyys näyttäytyy mahdollisuutena tehdä mielekästä työtä intohimoisesti, luoda asioita tyhjästä ja käyttää maksimaalisesti omaa osaamistaan. Kaikelle yritystoiminnalle, yrityksen toimialasta tai koosta riippumatta, on yhteistä, että yrittäjän on johdettava asioita ja asiakkuuksia, itseään, yhteistyökumppaneita ja liiketoimintaprosesseja. Tällainen työn monipuolisuus ja itsenäisyys, joihin palkkatöissä on harvoin mahdollisuutta, on keskeinen yrittäjää motivoiva asia. Raha tulee palkkiona onnistumisesta, jos on tullakseen, mutta se ei ole keskeinen motivoiva tekijä.

Parasta yrittäjyydessä	Ikävintä yrittäjyydessä
Ei tarvitse perustella päätöksiään muille	Kasautuvat työt
Mahdollisuus ansaita	Liikekumppaniin ei voinut luottaa
Mahdollisuus olla oman itsensä herra	Loiset ympärillä
Oman ajankäytön hallinta	Taloudellinen riski
Onnistumisen tuoma tyydytys	Vastuu työntekijöistä
Pääsen helpommalla kuin aikanaan palkkatöissä	
Raha bonuksena onnistumisesta	
Työn mielekkyys	
Uudet haasteet	
Yrittäjänä saan päättää mitä tehdään	

Taulukko 12: Yrittäjyyden hyvät ja huonot puolet

Yrittäjyyden negatiiviset puolet liittyvät oman itsensä johtamiseen, kukaan muuhun ei pane toimintaa liikkeelle, sekä vastuuseen työntekijöiden ja näiden perheiden hyvinvoinnista. Loiset ympärillä voi viitata kanssaihmiisiin, pk-yritykseltä vaadittavaan raskaaseen byrokraatiaan ja aloittavan yrityksen verokohteluun. Jos liikkeelle lähdetään kumppaneiden kanssa, näihin on voitava luottaa. Asiamukaiset sopimukset yhteistyökumppaneiden välillä selventävät tehtäväjakoja, oikeuksia ja velvollisuuksia sekä parantavat yhteistyötä ja auttavat välttämään ongelmia. Muut negatiiviset asiat liittyvät riskinhallintaan sekä yrittäjän kykyyn sietää epävarmuutta. Jo ennen yrittäjäksi ryhtymistä tulisi tunnistaa oma riskin- ja epävarmuuden sietokyky. Yrittäjyys varsinkin alkuvaiheessa tuo varmasti mukanaan ei-toivottuja yllätyksiä, joiden kanssa on pystyttävä elämään ja samalla viemään yritystä eteenpäin. Sivutoimisena aloitettu yksinyrittäjyys lienee paras keino välttää yrittäjyyden ikävimmät puolet. Yrittäjyydessä näyttää olevan paljon enemmän hyviä kuin huonoja puolia. Huomattakoon myös, että monet yrittäjyyden ikäviksi koetuista puolista tulevat vastaan myös palkkatyössä.

5.3.8 Tulevaisuuden suunnitelmat ja suhtautuminen kasvuun

Suurin osa suomalaisista mikro- ja pienyrityksistä ei joko ole saavuttanut varsinaista läpimurtoa, tai sen saavutettuaan jatkaa vakiintuneena pienimuotoisena ammatinharjoittamisena. Tämä voi olla perusteltu tietoinen valinta, koska kaikilla yrityksillä ei ole edellytyksiä kasvaa tai yrittäjä viihtyy nykyisessä roolissaan. Kasvu vaatii kovat ajalliset, henkiset ja taloudelliset panokset, eivätkä useimmat yrittäjät ole niihin valmiita. Varsin mielenkiintoinen vaihtoehto on yhden yrittäjän harkinta siirtymisestä takaisin palkkatyöhön, mutta jääminen yrityksen osaomistajaksi osallistumaan yrityksen kehittämiseen hallituspaikalta käsin. Yrityksensä myynyt entinen yrittäjä ei näillä näkymin aikonut palata yrittäjäksi.

En aio palata yrittäjäksi
En aio palata palkkatyöhön
Paluu palkkatyöhön on erittäin epätodennäköistä
Saatan palata palkkatyöhön mutta jatkan osaomistajana
Voisin myydä yrityksen mutta tilalle hankkisin uutta liiketoimintaa
Yritykset ovat aina kaupan, yrittäjälle ei saa olla mikään liian pyhä
Voisin myydä

Taulukko 13: Tulevaisuuden suunnitelmat

Positiivinen	Negatiivinen
Jos ei ole kasvua niin hyytyy	Resurssien ja markkinoiden puute
Kumpaakin yritystä kasvatetaan koko ajan	Toimii nyt hyvin
Vaihtoehdot 10 - 15 % kasvu tai rajua kasvu yritysostoin	Hullun hommaa terveydelle ja vapaa-ajalle

Taulukko 14: Suhtautuminen kasvuun

Varsinkin kasvuyrittäjillä tulee hyvän liikeidean lisäksi olla intohimoinen suhde yrittäjyyteen ja kasvuun. Kasvuyrittäjyys on tietoista pyrkimystä kasvaa määrällisesti ja luoda vaurautta. Jos yritys jää pieneksi, se jää myös haavoittuvammaksi. Harva yrittäjä pitää kasvua itsetarkoituksena ja vaurastumista ykköstavoitteena, vaan taustalla on halu saavuttaa jotain merkityksellistä. Nykyisin on myös yhä helpompaa tähdätä suoraan globaaleille markkinoille.

5.3.9 Neuvoja yrittäjäksi aikovalle

Yritys ja sen liikeidea henkilöityvät aina yrittäjään. Kaikki yritykset on perustettu joskus ja jokainen yritys tulee aina olemaan keskeneräinen. Taloudellinen kasvu ja hyvinvointi edellyttävät ihmisiä, joilla on liikeideoita ja tahto toteuttaa niitä. Joidenkin mukaan yrittäjyydessä tärkeintä on luovuus, joka auttaa erottumaan kilpailijoista sekä kehittämään jotain uutta tai olemassa olevaa uudella tavalla. Luovuus on tärkeää myös uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämisessä ja ongelmanratkaisussa, mutta vasta innovatiivisuus mahdollistaa luovien ideoiden käyttöönoton ja hyödyntämisen. Muita menestyvän yrittäjän keskeisiä ominaisuuksia ovat päätöksentekokyky sekä analyyttinen, luova ja käytännöllinen älykyys, jotka yhdessä muodostavat menestysällyn. Pyytäessäni neuvoja yrittäjän uraa suunnittelevalle, sain pitkän listan asioita, joista useimmat kelpaavat elämänohjeeksi yleisemminkin, ja joista moni pätee myös työskenneltäessä toisen palveluksessa:

Epävarmuuden kanssa on pystyttävä elämään
Etsi luotettavat kumppanit ja tavarantoimittajat ja rakenna heidän ympärille
Hanki hyvät neuvonantajat
Hyvä koulutus ja kielitaito auttavat kansainväistymisessä
Isoon yritykseen on yhtä helppo myydä kuin pieneen
Kelloa ja sääntöjä tuijottava ei menesty yrittäjänä
Keskeneräisten asioiden kanssa on osattava elää
Kokemus tuo näkemystä
Laadi vaihtoehtoiset suunnitelmat eri skenaarioille
Laske riskinottoykysi
Oma aika ja lepääminen on varmistettava, yrittäjäkään ei voi olla aina töissä
Oman alan kompetenssi on oltava
On oltava työnarkomaani sekä utelias ja ahne työlle
Palkkatyössä ahkera menestyy myös yrittäjänä
Perheen täysi tuki on välttämätöntä
Pohjatyö on tehtävä kunnolla
Raha-asioissa on oltava tarkka
Rahat yrityksen kassassa eivät ole omia
Rahoitusasiantuntijoita kannattaa käyttää
Takaiskut on osattava ottaa rennosti
Vastoinkäymisistä ei pidä lannistua
Yrittäjän on oltava sitkeä, ennakkoluuloton ja luova
Yrittäjän roolissa pitää viihtyä ja olla mukavaa
Yrittäjäuran alussa on tehtävä paljon töitä
Yrittäminen on sitä että palkataan ihmisiä ja kehitetään yhdessä

Taulukko 15: Neuvoja yrittäjäksi aikovalle

5.3.10 Käyttäjälähtöisyyden merkitys yritystoiminnassa

Onnistunut tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä on teknisesti toimiva, kaupallisesti kannattava ja tuottaa käyttäjälleen hyötyä. Asiakas vertaa saamaansa palvelua tai tuotetta aina omiin ennakko-odotuksiinsa. Käyttäjälähtöisesti toimiva yritys pyrkii vastaamaan käyttäjän tarpeisiin ja yrityksen liiketoimintaa ohjaa ulkopuolelta tuleva tieto. Yritys kuuntelee asiakasta, vastaa tämän tarpeisiin ja kehittää tuotetta tai palvelua yhdessä asiakkaan kanssa.

Pyysin haastattelemiani yrittäjiä vastaamaan lopuksi kuuteen kysymykseen, jotka koskivat käyttäjälähtöisyyden merkitystä sekä käyttäjätiedon keräämisen menetelmiä heidän omassa yritystoiminnassaan. Sain vastaukset ainoastaan yhdeltä, jonka yritys harjoittaa muun toiminnan ohella valtakunnallista verkkokauppaa. Muut eivät joko pitäneet käyttäjälähtöisyyttä tärkeänä omassa yritystoiminnassaan tai eivät tunteneet koko asiaa. Käyttäjätutkimuksen keskeisiä menetelmiä ovat mm. käyttäjien kanssa tehtävä suora yhteistyö, havainnointi, haastat-

telut ja käyttäjä- sekä käytettävyytutkimukset. Pk-yrityksellä on harvoin resursseja laajoihin käyttäjä- ja käytettävyytutkimuksiin, mutta luovalla toiminnalla saadaan vähilläkin resursseilla aikaan paljon.

Vastaajan yritystoiminnan ala on murroksessa ja tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet. Yrityksen on pystyttävä tarjoamaan käyttäjien vaatimia uusimpia malleja nopeilla sykleillä. Tavarantoimittajat valitaan niistä, jotka pystyvät toimittamaan tuotteet asiakkaiden ja yrityksen haluamalla tavalla. Lisäksi yritys kerää kirjoittelua ja hakusanojen osumia keskustelupalstoilta ja analysoi niitä säännöllisesti.

Asiakkaiden antama palaute ratkaisee uutuustuotteiden jatkon
Jatkuva parantaminen toiminnan periaatteena
Koko toimitusketjusta saatu palaute käydään tarkkaan läpi
Käyttäjälähtöisyys on liiketoiminnassa menestymisen elinehto
Käyttäjät vaativat uusia malleja aiempaa nopeammalla syklillä
Painetun median hyödyntäminen ja sitä kautta saatu palaute
Pk-yrityksellä ei ole resursseja omiin käytettävyytutkimuksiin
Sosiaalisen median kautta saatu palaute (verkkomyyjä)
Tavarantoimittajien prosessien on tuettava omaa liiketoimintamallia
Tuotesuunnittelu pidetään omissa käsissä
Ulkopuolinen asiantuntijayritys arvioi kotisivujen toimivuutta
Verkkomyyjä kommunikoi asiakkaiden kanssa sosiaalisessa mediassa

Taulukko 16: Käyttäjälähtöisyyden soveltaminen yhdessä kohdeyrityksessä

Haastatteluhetkellä yritys oli valmistelemassa palaveria kotisivujen kävijätutkimusyhtiön tekemästä analyysistä sekä tarvittavista kehitystoimenpiteistä. Vastaajan ala kehittyy verkon ja sosiaalisen median kauttakautta, jota hyödynnetään monipuolisesti liiketoiminnan kehittämisessä. Tuotesuunnittelu pidetään omissa käsissä, vaikutteet haetaan maailmalta messuja kiertämällä sekä analysoimalla tavarantoimittajien tarjontaa. Uutuustuotteiden saama vastaanotto ratkaisee niiden jatkon tai vaihtoehtoisesti suunnan tarkistamisen. Lyhyesti sanottuna yritys pitää käyttäjäkeskeistä lähestymistapaa liiketoimintansa elinehtona.

5.4 Yhteenveto

Niitä yrittäjiä, jotka edelleen ovat mukana liiketoiminnassa (4/5) yhdisti selkeä kiinnostus omaa työtä ja yritystoimintaa kohtaan. Kiinnostus ympäristöön, maailmantapahtumiin, tiivis yhteydenpito ja seurustelu "itseä fiksumpien" kanssa sekä neuvonantajien tehokas hyödyntäminen kertovat nöyryydestä ja realismista. Yrittäjälle uteliaisuus on hyve ja kaikki tieto on arvokasta. Julkisuudessa ja kirjallisuudessa korostetaan usein yrittäjän riskin- ja epävarmuuden sietokykyä, mutta haastattelemani yrittäjät pyrkivät ennen kaikkea minimoimaan riskit mm. laatimalla vaihtoehtoisia suunnitelmia ja liiketoimintamalleja.

Yritystoiminnan lopettaneen vastaajan kommentteissa korostuivat ehkä enemmän yrittäjyyden negatiivisemmat puolet, mikä osaltaan selittänee luopumispäätöstä. Pyykön (2011, 74 - 75) vertauksessa yritys on vuotava vesiämpäri, raha vettä ja yrittäjän tehtävä on estää ämpäriä valumasta tyhjäksi. Näin nähtynä yrittäjyys on varmasti raskasta.

6 Johtopäätökset

6.1 Keskeiset huomiot

Jokainen oli toiminut palkkatyössä ennen yrittäjäuraa. Yrittäjäksi oli päädytty oman harrastuksen, vanhempien konkurssin, oman silloisen työnantajan taitamattomuuden, pääomasijoittajan vihjeen ja suuryrityksen rutiineihin kyllästymisen kautta.

Rahoituslähteinä oli käytetty pankkeja, vakuutusyhtiöitä, Finnveraa, Garantiaa ja pääomasijoittajia. Ryhmän mikroyrittäjä oli aloittanut sivutoimisena yrittäjänä, omisti toimitilansa eikä koskaan ollut ottanut velkaa yritystoimintaa varten. Kahden vastaajan mukaan yrityksen ulkopuolisen rahoituksen saaminen helpottui vasta sitten, kun yrityksen omavaraisuusaste läheni 50 prosenttia. Siihen asti edellytettiin vakuuksia, kuten yrittäjän ja tämän perheen taloa. Kaksi yrittäjää arvosteli pankkeja siitä, että ne eivät kannakaan minkäänlaista yritystoiminnan riskiä ja vertasi tilannetta mm. asuntovelallisiin, joiden "omavaraisuusaste" on usein miinusmerkkinen. Yksi yrittäjistä korosti kehittäneensä liiketoimintaa tulorahoituksella "vaikeimman kautta".

Käytännön kokemus on yhden haastatellun mukaan paras koulutus yrittäjän ammattiin. Toinen kertoi joutuneensa opiskelemaan kantapään kautta budjetin, tuloslaskelman ja taseen, kun ennen palkkatyössä myyntipäällikkönä riitti myyntibudjetin hallitseminen. Muutamat olivat yrittäjinä opiskelleet talous- ja henkilöstöhallintoa sekä käyneet yrittäjyyteen liittyviä kursseja. Ammattitaitoa pidettiin yllä lukemalla oman alan kirjallisuutta ja Internetjulkaisuja sekä käymällä alan messuilla. Ammattitaidon ylläpitoa oli myös kilpailijoiden jatkuva ja tarkka seuraaminen. Haastatellut tekivät sitä aktiivisesti vierailemalla kilpailijoiden Internetsivuilla, seuraamalla näiden ilmoituksia ja tilinpäätöstietoja, käymällä näiden kauppapaikoissa haamuostoksilla sekä haastatteleamalla yhteisiä tavarantoimittajia. Hävityn tarjouskilpailun jälkeen pyrittiin kaikin keinoin selvittämään voittajan hintataso.

Yrityksensä myynyt entinen yrittäjä oli työskennellyt noin 60 tuntia viikossa. Neljä edelleen yrittäjänä toimivaa kertoi tekevänsä 45 - 60 tunnin työviikkoja. Kaksi vastaajaa pohti asiaa laajemminkin yrittäjän ammatin näkökulmasta: Työhön käytetään se aika mikä, siihen täytyy käyttää eikä tunteja lasketa. Yrittäjä lopettaa päivän työt vasta sitten kun ne on tehty ja joku muu voi aamulla jatkaa.

Vapaa-ajalla tapahtuva yhteydenpito esimerkiksi yrittäjäjärjestön puitteissa, muu verkottuminen sekä yrittäjäkollegoiden keskinäiset tapaamiset ja mentorointi kuuluivat oleellisena osana kahden vastaajan työhön, eikä niissä laskettu tunteja. Yksi yrittäjistä kertoi juuri löytäneensä uuden asiakkaan vapaa-ajalla tapahtuvan opiskelun yhteydessä, ja sanoi myös pitä-

vänsä ihmisten runsasta tapaamista aina etuna, vaikka sitä ei juuri sillä hetkellä työksi mieltäisi.

Ajanhallinnan ja itsensä johtamisen keinoja olivat mm. itsensä pakottaminen työhön siitä huolimatta, että ei juuri sillä hetkellä huvittanut, kalenteri, tavoitteen asettaminen itselle ja töiden aikatauluttaminen sen mukaan aktiivinen hallitus-, johtoryhmä- ja tiimityöskentely. Yksi vastaajista totesi luterilaisen työmoraaalin riittävän itsensä johtamiseen.

Yksi yrittäjästä oli väkisin opetellut unohtamaan työasiat, kaksi muuta vietti vapaa-aikaa harrastusten ja perheen parissa ja kaksi kertoi elävänsä työasiat aina mielessä. Positiivisimmin asiaan suhtautui yrittäjä, jota työasiat eivät vapaa-ajallakaan haittaa, koska yrittäjyys on hänelle myös harrastus.

Hyvä yrittäjä ajattelee liiketoimintaa aina asiakkaan näkökulmasta, ja muuttaa tämän näkemyksen tuotteiksi sekä yrityksen tavaksi toimia. Hyvä yrittäjä ymmärtää työntekijöidensä luonnetta, perhetilannetta ja jopa horoskooppia.

Yrittäjän on osattava jättää rutiinit muille, kuten konttoripäällikölle ja tuotantopäällikölle ja itse keskittyä visiointiin ja tulevan suunnitteluun. Yhden haastatellun mukaan yrittäjän pitää käyttää paljon enemmän aikaa tulevaisuuden suunnitteluun, kuin menneen pohtimiseen. Haastatellut olivat etsineet työvoimaa sekä ilmoituksilla että vihjeiden kautta, jonka jälkeen tarkistettiin taustat. Yksi yrittäjästä oli rekrytoinut kaikki avainhenkilöt tunteella, mutta tuotantohenkilöstön rekrytoinnissa hän oli käyttänyt henkilöstöalan asiantuntijoita. Eräs yrittäjästä pyrki nostamaan omasta tuotannosta kyvykkäitä henkilöitä vastuutehtäviin ja palkkaavansa harvoin ulkopuolelta. Oli myös rekrytoitu tuttu henkilö pelkästään kysymällä, oletko kiinnostunut.

Eräs vastaajista sanoi jalkauttaneensa vastuun koko henkilökuntaan ja palkitsevansa hyvästä työstä bonuksilla. Hänellä oli kullekin toimialueelle oma vastuuhenkilö, jonka kanssa asiat käytiin päivittäin läpi. Toinen kertoi jakavansa vastuuta niille jotka sitä haluavat ottaa, mutta harva kuitenkaan haluaa. Kolmas antaisi lisää vastuuta ja palkkaa niille, jotka sitä haluavat ottaa, mutta vastuunjakajien löytäminen ei hänellekään ole helppoa. Joukon mikroyrittäjällä oli selkeä vastuujako: "Kaveri hoitaa myymälän ja minä loput."

Kysyessäni epävarmuuden sietokyvystä vastaukset vaihtelivat todella paljon. Yksi totesi lakonisesti, että pitää vain keksiä keino selviytyä. Toinen ei ajattele koko asiaa. Kolmas näki asian henkilökohtaisen omaisuuden turvaamisen kautta, ja oli tästä syystä käyttänyt rahoitusasiantuntijaa ostaessaan nykyisen yrityksensä. Yksi vastaaja ei kokenut epävarmuutta, koska kokemus oli tuonut näkemystä. Yksi ei ymmärtänyt koko kysymystä, vaan lähti siitä et-

tä kun asiat pyritään mahdollisuuksien mukaan ennakoimaan ja laaditaan suunnitelmat eri skenaarioille, epävarmuutta ei juuri ole. Ongelmia ratkottiin vasta sitä mukaa kun niitä tuli eteen, eikä niistä murehdittu etukäteen. Jos ongelmat pelottavat, ei kannata edes ryhtyä yrittäjäksi.

Eräs haastatelluista sanoi aikaa myöten oppineensa, ettei liiketoiminta ole vuoristorataa, vaan oikein toimimalla mennään spiraalinomaisesti ylöspäin - ja vastaavasti väärin toimimalla mennään spiraalinomaisesti alaspäin.

Yrittäjistä yksi oli palannut palkkatyöhön eikä suunnitellut paluuta yrittäjäksi. Mikroyrittäjä ei osannut sanoa, kauanko aikoo jatkaa yrittämistä, mutta ei aikonut palata palkkatyöhön. Yksi suunnitteli jatkavansa kolmesta viiteen vuotta, ja siirtyvänsä sen jälkeen palkkatöihin, mutta aikoo kuitenkin säilyttää omistussuosituksensa yhtiössä sen jälkeenkin. Hän ei kokenut, että myyminen vapauttaisi mistään erityisestä taakasta, vaan aikoi hallitustyöskentelyn kautta seurata yrityksen kehittymistä jatkossakin. Neljäs haastateltu piti paluuta erittäin epätodennäköisenä: se voisi toteutua vain hyvillä ehdoilla ja vapaille toimivaltuuksilla erittäin hyvässä liiketoimintakonseptissa. Viides vastaaja kertoi leikitelleensä ajatuksella päästä käyttämään "jonkun toisen rahoja", mutta arveli ettei jaksosta tulisi pitkä, koska hän ei kuitenkaan osaisi mieltää itseään palkansaajaksi. Nämä kaksi pitivät yrityksensä myymistä hyvinkin mahdollisena, mutta todennäköisesti tilalle hankittaisiin tai perustettaisiin heti uusi yritys. He korostivat, ettei mihinkään yritykseen saa kiintyä liikaa ja että yrittäjyydessä itse prosessi on alaa tärkeämpi.

Yrittäjyyden parhaina puolina nähtiin uudet haasteet ja mahdollisuus olla oman itsensä herroja, työn mielekkyys, oman näkemyksen toteuttaminen, onnistumisen tuoma tyydytys sekä raha bonuksena tehdystä työstä. Lisäksi kiehtoivat oman ajankäytön hallinta ja se, ettei enää vuosiin ollut tarvinnut perustella päätöksiään muille. Yksi vertasi yrittäjyyttä aiempaan uraansa palkkatöissä ja totesi pääsevänsä nyt helpommalla.

Yrittäjyyden ikävimmät puolet näyttäytyivät "loisina ympärillä" ja kasautuvina töinä. Liikkekumppanin kanssa yritettäessä satutti se, ettei tähän voinutkaan lopulta luottaa. Yksi piti sukupolvenvaihdosta monen yrityksen kohtalokkaimpana päätöksenä, koska kompetenssi ei välttämättä siirry äidinmaidossa. Taloudellinen riski ja vastuu työntekijöistä ovat yrittäjällä myös aina läsnä ja mahdolliset yt-neuvottelut satuttaisivat enemmän kuin palkattua johtajaa.

Yksi vastaaja piti yrittäjyyden ja palkkatyön suurimpana erona henkilökohtaista taloudellista riskiä. Toisen vastaajan mukaan palkkatyössä ei oikeasti joudu töihin, eikä sitä näin ollen voi edes verrata yrittäjyyteen. Yksi vastaajista sanoi kannustavansa työntekijöitään ajattele-

maan kuin yrittäjä. Eroa on myös siinä, että yrittäjänä saa pitkälti itse päättää mitä tehdään. Lisäksi yrittäjyydellä on mahdollista ansaita paremmin, mikäli kauppa käy.

Lopettaneen yrittäjän mielestä yrittäjä on verottajan lypsylehmä eikä Suomessa ole helppoa olla yrittäjä. Mikroyrittäjä piti yrittäjän asemaa hyvänä ja kolmas vastaaja hyvänä, kunhan ei valita. Hänen mukaansa tilanne on parantunut 1990-luvun lamavuosista. Neljäs piti yrittäjää osittain lainsuojattomana ammattina, johon vain hiukan hullu ryhtyy. Hän vertasi tilannetta Viroon, jossa yritys voi toimia kaksi vuotta ilman veroja, jotta yrittäjä saa ajettua toiminnan ylös ja luotua itselleen verkoston. Yksi vastaajista koki pienyrittäjiä kohdeltavan monessa asiassa samoin raskain vaatimuksin kuin suuryrityksiä, ja kuntien elinkeinopolitiikka tähtää ensisijaisesti suuryritysten haalimiseen, vaikka pk-sektori tuo valtaosan verotuloista. Pienet kunnat suhtautuvat pk-yrityksiin hänen mukaansa toisaalta paremmin. Yksi vastaajista koki lainsäädännön ja määräysten muuttumisen paitsi haasteena, myös yrittäjän työn suolana.

Yrittäjän tulee olla vilkas, sitkeä, ennakkoluuloton, luova, mukautuva ja yrittäjän roolissa viihtyvä. Takaiskut on osattava ottaa rennosti ja nukkua keskeneräisten asioiden rauhassa kanssa yön yli. Jos ihminen on palkkatyössä ahkera, hän todennäköisesti menestyy yrittäjänäkin ja pääsee jopa helpommalla. Kelloa ja sääntöjä tuijottava ei menesty yrittäjänä. Yrittäjänä pitää olla mukavaa ja on osattava ottaa asiat rennosti.

Yrittäjän on hyvä olla myös hieman "hullu", työnarkomaani sekä aina utelias ja ahne työlleen ja yrityksen menestykselle. Perheen on oltava täysin mukana ja tukena, muuten käy huonosti. Jos liikeidea on hyvä, on tarpeeksi uskallusta ja motivaatiota sekä varaa ja halua uppoutua työhön, kannattaa harkita yrittäjyyttä. Pohjatyö on tehtävä hyvin. Kaupanteko on helppoa ja johtaa tuloksiin, jos yrittäjällä on oman alansa kompetenssi ja sitä kautta hankittua luotettavuutta asiakkaiden silmissä. Varsinkin yrittäjäuran alussa on tehtävä paljon töitä, ei pidä odottaa liikoja eikä antaa periksi vastoinkäymisten edessä. Sitkeydellä pääsee vaikka läpi harmaan kiven.

Raha-asioissa on oltava tarkka, rahoituksessa kannattaa käyttää ammattilaisia ja laskea kuinka paljon on valmis ottamaan riskiä. Yksi muistutti, että rahat, jotka ovat yrityksen kassassa, eivät ole yrittäjän, vaan lainassa.

On myös löydettävä hyvät ja luotettavat tavarantoimittajat ja liikekumppanit sekä osattava rakentaa heidän ympärille verkosto. Yksi haastatelluista oli havainnut, että ison yrityksen oven avaaminen on yhtä helppoa kuin pienen, ja että isoon yritykseen on jopa helpompi myydä yhdellä ovenavauksella enemmän. Ei pidä ajatella, että oma yritys on uusi ja pieni.

Oman ajan ja oman lepäämisen varmistaminen sekä lomien pitäminen ovat tärkeitä yrittäjälle. Yrittäminen on myös sitä, että palkataan ihmisiä ja kehitetään liiketoimintaa yhdessä ja osataan delegoida. Yksi vastaaja korosti koulutuksen ja kielitaidon merkitystä, koska pelkillä kotimarkkinoilla toimiminen ei pitkän päälle riitä.

Käyttäjälähtöisyyttä koskeviin kysymyksiini vastasi vain yksi haastatelluista, jonka yritys harjoittaa myös verkkokauppaa. Yrityksen rajallisista resursseista huolimatta yrityksessä sovelletaan käyttäjälähtöisyyden menetelmiä kekseliäästi mm. käyttämällä ulkopuolista asiantuntija-apua internet-sivujen käytettävyyden arvioinnissa sekä valitsemalla yhteistyökumppanit sillä perusteella, että niiden toimintatavat palvelevat yrityksen ja sen asiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin.

6.2 Tulosten merkitys

Opinnäytetyön esipuheessa totesin suomalaisten eri syistä, perinteisesti ja mieluiten hakeutuneen ensisijaisesti palkkatyöhön toisen palvelukseen, ja esitin toiveen että asiaan olisi tulossa muutos, koska suuret yritykset tulevaisuudessa pikemminkin vähentävät kuin lisäävät työvoimaa. Jos ja toivottavasti kun esimerkiksi valtionyhtiöt ja kunnat jatkossa yhä enemmän ulkoistavat toimintojaan itse tekemisen sijasta, se tarjoaa hyvät näkymät suomalaiselle pk-yritystoiminnalle. Tämän tutkimuksen perusteella pk-yrittäjyys tarjoaa ahkeralle ja motivoituneelle henkilölle hyvän vaihtoehdon palkkatyölle sekä mahdollisuuden harjoittaa menestyvää liiketoimintaa. Riskiä pitää kuitenkin pystyä ottamaan ja epävarmuutta sietämään. Toisaalta pienimuotoinenkin yrittäjyys palkitsee henkisesti aivan eri tavalla, kuin esimerkiksi asiantuntijan tai keskijohdon tehtävät isossa yrityksessä. Yrittäjä on oman itsensä herra, jonka ei tarvitse perustella päätöksiään muille ja joka pystyy hyvin pitkälle määrittelemään oman elämänsä kulun. Ensimmäisen yrityksen käynnistämisen ja onnistumiskokemuksen jälkeen uuden yritystoiminnan käynnistäminen tai siirtyminen esimerkiksi sarja- tai portfolio-yrittäjäksi on helppoa. Yrittäjän ammattitaito ja varmuus kasvavat matkan varrella, eikä paluu palkkatyöhön enää juuri houkuttele. Yrittäjyys on parhaimmillaan intohimo ja elämäntapa, josta ei haluta jäädä eläkkeelle. Kuten Michelsen (2005, 16) on todennut, yrittäjän vapaus ja sitoutumattomuus ovat kiehtovia verrattuna palkkatyön turvalliseen harmauteen ja menestyvä yrittäjä voi todella vaurastua, mikä palkkatyössä on lähes mahdotonta.

Yrittäjyyttä on tutkittu paljon ja eri näkökulmista, mutta ei ole löydetty yhtä teoriaa, joka selittäisi ilmiön. Varsin monenlaiset persoonallisuudet voivat menestyä yrittäjinä, mutta intohimoa ja tekemisen paloa täytyy tuntea yrittäjän ammattia kohtaan. Halu vaurastua ei missään tapauksessa ole ensisijainen yrittäjää ajava tekijä, yhtä vähän kuin palkankorotus pitkän päälle motivoi palkkatyössä toimivaa. Monelle yrittäjälle yritystoiminta prosessina on

toimialaa tärkeämpi. Aloittava yrittäjä tekee viisaasti arvioidessaan realistisesti omat resurssinsa ja ammattitaitonsa, ja päättää sen perusteella mihin yritystoiminnassaan keskittyy.

6.3 Pk-yrittäjän uudet määritelmät

Käyttämästäni lähdekirjallisuudesta löytyy suuri määrä erilaisia yrittäjän määritelmiä: työyrittäjä, liikeyrittäjä, sarjayrittäjä, portfolioyrittäjä, ketjuyrittäjä, yksinyrittäjä, superyrittäjä, entreprenööriyrittäjä, pakkoyrittäjä ja niin edelleen. Näistä vierastan varsinkin termiä pakkoyrittäjä, koska ketään ei loppujen lopuksi voi pakottaa mihinkään, eikä varsinkaan yrittäjäksi. Aina voi työttömäksi jäätyään mennä kortistoon tai hankkia jonkun tilapäistyön, vaikka huonostikin palkatun. Olen lähdekirjallisuuden ja oman tutkimukseni perusteella päättänyt jakamaan pk-yrittäjät uudelleen neljään kategoriaan, joilla ei tarkoiteta yrityksen kokoa, toimialaa tai yhtiömuotoa, vaan yrittäjän taustaa sekä asennoitumista yrittäjyyteen:

Yrittäjä vasten tahtoaan

Ensimmäisessä vaihtoehdossa vastentahtoinen yrittäjä on päättänyt yrittäjäksi työntekijä-, asiantuntija- tai esimiestehtävistä toiminnan ulkoistamisen tai työttömyyden seurauksena. Hän työllistää usein vain itsensä, ei viihdy yrittäjän roolissa eikä halua laajentaa toimintaa, vaan pyrkii palaamaan palkkatyöhön heti kun se on mahdollista. Yrittäjyys on juuri nyt ainoa keino ansaita elanto ja parempi ratkaisu kuin elää yhteiskunnan kustannuksella tai tehdä tilapäistöitä.

Toisen vaihtoehdon vastentahtoinen yrittäjä on joutunut yrittäjäksi esimerkiksi vanhempien yritystoiminnan kautta. Menestyy isonkin pk-yrityksen vetäjänä, mutta ei viihdy roolissa eikä halua laajentaa toimintaa, vaan pyrkii luopumaan yrityksestä sopivan tilaisuuden tullen. Kokee yrittäjyyden ensisijaisesti velvollisuutena.

Asiantuntijayrittäjä

Soveltaa yritystoiminnassa omaa asiantuntijuuttaan, esimerkiksi hyvää teknistä koulutusta, osaamista ja ongelmanratkaisukykyään eikä suunnittele laajentamista uusille toimialoille. Menestyy hyvin yrittäjänä, koska voi tässä roolissa toteuttaa itseään paremmin, kuin ison organisaation palveluksessa, jossa todennäköisesti joutuisi esimies- tai johtotehtäviin, pois oman ydinosaamisensa ja kiinnostuksensa alueelta. Ei aio kasvattaa yritystään, koska näkee sen liian vaativaksi haasteeksi. Yrittäjyys on keino harjoittaa omaa ammattia luovalla tavalla sekä tapa ansaita kunnan elanto. Saattaa tilaisuuden tullen palata palkkatöihin.

Elämäntapayrittäjä

On siirtynyt vapaaehtoisesti yrittäjäksi esimerkiksi harrastuksen kautta. Elää yrittäjänä mukavasti esimerkiksi myymällä omaa erikoisosaamistaan tai tuotteistamiaan asiantuntijapalveluja suppealla tai laajalla maantieteellisellä alueella ilman mainittavaa kilpailua. Työllistää itsensä lisäksi korkeintaan muutaman henkilön, mikä toisaalta mahdollistaa oman joustavan vapaa-ajan, mutta ei edellytä varsinaista johtamista. Ei halua ottaa taloudellisia riskejä eikä aio laajentaa yritystoimintaa, mutta ei myöskään suunnittele palaamista takaisin palkkatyöhön.

Aito yrittäjä

Yrittäminen on elämän keskeinen sisältö ja samalla harrastus. Nauttii yrittäjän roolista, johon on joko päätenyt sattumalta tai aktiivisesti pyrkinyt. Hyvä myymään ja vaikuttamaan ihmisiin ja etsii aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Pitää ihmisten johtamisesta ja tuloksiensa saavuttamisesta heidän kauttaan. Kokee henkilökunnan hyvinvoinnin ja viihtymisen erittäin tärkeäksi ja on sosiaalinen ja ihmisiin luottava. Yritystoiminta saa tulla vapaa-ajalle ja se koetaan enemmän kutsumuksena kuin työnä. Ei lannistu vastoinkäymisistä ja osaa myös nauttia yrittäjänä saavuttamastaan menestyksestä. Ei välttämättä ole kiintynyt nykyiseen yritykseen tai edes toimialaan, vaan voisi myydä yrityksensä sopivan tilaisuuden tullen ja perustaa tai hankkia tilalle uuden samalta tai toiselta toimialalta. Mietti lakkaamatta uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja analysoi tarkkaan kilpailijoita ja markkinoiden kehitystä. Yrittäjyysprosessina on tärkeämpi kuin toimiala. Menestyisi hyvin esimiehenä tai liiketoiminnan vetäjänä toisen palveluksessa, mutta joko koulutus ei riitä tai ei halua ison organisaation mukanaan tuomia toiminnan rajoituksia. Tästä joukosta tulevat myös kasvuyrittäjät.

7 Jatkotutkimuksen aiheita

Tämän opinnäytetyön puitteissa ei ole mahdollisuutta laajempiin arvioihin. Jouduin jättämään käsittelemättä monta yrittäjyyteen liittyvää asiaa ja näkökulmaa, eikä tutkimukseni missään tapauksessa ole kattava kuvaus pk-yrittäjyydestä. Ehkä tämä voi kuitenkin toimia jonkinlaisena pk-yrittäjän käsikirjana ”alalle aikovalle”.

Suomessa on jokaista kymmentä palkansaajaa kohti noin yksi yrittäjä. Michelsen (2005, 14 – 15) on todennut suhdeluvun olevan liian pieni pitääkseen Suomen kansantalouden kilpailukykyisenä jatkossa. Suomalaiset suhtautuvat edelleen pääosin negatiivisesti omiin mahdollisuuksiinsa yrittäjinä, koska pelätään epäonnistumista sekä sosiaalisia ja taloudellisia riskejä. Yrittäjyyteen liitetyt negatiiviset asenteet korostavat epävarmuutta, jatkuvaa työntekoa ja stressiä. Olisi hyödyllistä tutkia, mistä nämä asenteet kumpuavat ja miten niihin voisi vaikuttaa.

Eräs mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi aloittavan yrittäjän iän merkitys liiketoiminnassa onnistumiselle. Osallistuin syksyllä 2011 erääseen tulevaisuusseminaariin, jonka englantilainen luennoitsija sanoi ikääntyneempinä aloittavien yrittäjien epäonnistuvan paljon nuoria harvemmin. The Economist -lehden kolumnistinimerkki ”Schumpeter” (2012) toteaa varsinkin teknobuumien johtaneen siihen, että pääomasijoittajat suosivat ”lapsiyrittäjiä”: Miksi rahoittaa neli- tai viisikymppistä perheellistä ja asuntolainan kanssa kamppailevaa, kun saman rahan voi sijoittaa kaksikymppiseen, kellon ympäri lähes palkatta työskentelevään yrittäjään, josta voi tulla seuraava Zuckerberg. ”Schumpeter” kuitenkin huomauttaa, että useimmat yrittäjämaailman menestystarinat on käynnistetty varttuneemmalla iällä, jopa kuusikymppisenä.

8 Oma oppimisprosessi

Olin asettanut työn valmistumisen takarajaksi joulukuun puolivälin 2011, mutta lisäaikaa tarvittiin lopulta kolme kuukautta. Opinnäytetyöprosessi on ollut minulle vaativa urakka ja kerän olin jo heittää pyyhkeen kehään. Ohjaajani vakuutti silloin, että kannattaa jatkaa, vaikka tekee vähän kipeää, koska juuri sitä oppiminen on. Työelämässä olen aina viihtynyt niin sanotulla epämukavuusalueella, ja vetänyt pitkiä ja vaativia projekteja onnistuneeseen päätökseen, mutta tämä on ollut erilaista. Työn asiasisältö oli pitkälti selvillä jo alkusyksystä 2011, luettuani jo siihen mennessä aiheesta paljon. Mutta ajatusten ja kaiken tiedon pusertaminen opinnäytetyön edellyttämään muotoon vaati oman aikansa ja osoittautui odotettua työläemmäksi. Opinnäytetyön myötä olen perehtynyt akateemiseen opiskeluun ja tutkimusmenetelmiin ja joutunut opettelemaan keskittymisen yhteen asiaan kerrallaan, mikä ei koskaan ole ollut vahvuuteni.

Yrittäjän persoonallisuuden tarkastelu ja toteuttamani tutkimus ovat opettaneet paljon persoonallisuuden vaikutuksesta ihmisten käyttäytymiseen ja myös omaan käyttäytymiseeni. Olen saanut uusia johtamistaidollisia eväitä ja uskon voivani hyödyntää kaikkea oppimaani tulevissa työtehtävissä, sikäli kun vielä päädyn toisen palvelukseen. Koen nimittäin toisaalta saaneeni riittävät valmiudet omaakin mahdollista yrittäjänuraani varten, mikä oli yksi keskeisistä syistä valitessani opinnäytetyön aihetta.

Minä tämän olen tehnyt ja vastaan sisällöstä, mutta ohjaajani Outi Cavén-Pöysä on ollut projektin erittäin ammattitaitoinen ja riittävän vaativa kätilö. Kiitos Outi! Kiitän myös KTM Nina Koivistoa ja tutkimuspäällikkö Jussi Pihlajamaata Aalto Yliopiston Innovaatiojohtamisen laitokselta. Tapasimme omasta aloitteestani syksyllä 2011 kuukausittain. Näissä tapaamisissa minulle avautui uusi maailma avoimiin innovaatioihin, verkostoitumiseen ja liiketoiminnan ekosysteemiajatteluun, siis viimeisimpään "Harvard-tietoon". Mutta koska raja oli vedettävä johonkin ja opinnäytetyö saatava valmiiksi, päättyi näistä tapaamisista ja materiaaleista lopulta hyvin vähän tähän tutkimukseen. Jatkossa pystyn varmasti soveltamaan Ninalta ja Jussilta oppimaani.

"My interest in life comes from setting myself huge, apparently unachievable challenges and trying to rise above them." (Richard Branson)

"Opiskelu ei tee valmista sotapäällikköä, mutta parhaimmillaan se antaa perustiedot ja opettaa kriittistä ajattelua. On käytävä paljon kouluja kyetäkseen tekemään yksinkertaisia ratkaisuja." (A.F. Airo)

Keravalla 16.3.2012

Jukka Jusslin

LIITE

Yrittäjähaastattelun kysymykset

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa, tavoitteena liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyöni aiheena on pk-yrittäjyys palkkatyön vaihtoehtona, yrittäjän persoonallisuuden merkitys liiketoiminnassa sekä käyttäjälähtöisyys yrityksen menestystekijänä. Tutkimukseen sisältyy empiirinen osa, jossa haastattelen muutamaa yrittäjää. Hyödynnän haastattelujen tuloksia nimettöminä ja referoin niitä osittain opinnäytetyössäni. Koska olet ystävällisesti lupautunut osallistumaan tutkimukseen, pyydän sinua vastaamaan alla oleviin kysymyksiin. Voit vastata vain niihin kysymyksiin joihin haluat ja halutessasi vastata myös sellaisiin aiheeseen liittyviin kysymyksiin, joita en ole osannut kysyä. Kiitos ajastasi ja vaivastasi!

Jukka Jusslin 050 592 860 jukka.jusslin@saunalahti.fi

- 1 Ikä, koulutus ja kielitaito
- 2 Yrityksen ikä ja toimiala
- 3 Yrityksen markkina-alue
- 4 Yrityksen henkilöstömäärä ja liikevaihto
- 5 Miten päädyit yrittäjäksi
- 6 Keskimääräinen viikko / kuukausi / vuosityöaikasi
- 7 Oletko koskaan työskennellyt palkansaajana
- 8 Miten lisätaitoja olet joutunut yrittäjänä hankkimaan
- 9 Miten pidät osaamisesi yrittäjänä ajan tasalla
- 10 Onko rahoituksen saaminen yritystoimintaan helppoa
- 11 Mitä rahoituslähteitä olet käyttänyt
- 12 Jos aiot kasvattaa yritystäsi, mikä on tavoite ja aikataulu
- 13 Jos et aio kasvattaa yritystäsi, miksi et
- 14 Jos toimit kotimarkkinoilla, voisitko ajatella laajentavasi ulkomaille
- 15 Mitkä ovat oleelliset erot palkkatyön ja yrittäjyyden välillä
- 16 Mitkä ovat oleelliset työtävät yrittäjän roolissa
- 17 Miten johdat itseäsi
- 18 Mietitkö uusia liikeideoita
- 19 Miten rekrytoit avainhenkilöt
- 20 Miten jaat vastuuta yrityksessäsi
- 21 Miten hallitset yrittäjyyteen kuuluvaa epävarmuutta
- 22 Miten seuraat kilpailijoita
- 23 Kauanko aiot jatkaa yrittäjänä

- 24 Voisitko kuvitella myyväsi yrityksesi
- 25 Voisitko kuvitella siirtyväsi takaisin palkkatyöhön
- 26 Jos olet luopunut yrittäjyydestä, mitkä olivat syyt
- 27 Mikä on yrittäjyydessä parasta
- 28 Mikä on yrittäjyydessä ikävintä
- 29 Kuinka vertaisit yrittäjyyttä palkkatyöhön
- 30 Mikä on yrittäjän asema Suomessa
- 31 Onko helppoa olla yrittäjä Suomessa
- 32 Minkälainen ihmistyyppi mielestäsi parhaiten menestyy yrittäjänä
- 33 Millä edellytyksillä suosittelisit yrittäjän uraa
- 34 Mitä neuvoja antaisit aloittavalle yrittäjälle
- 35 Miten unohdat työasiat
- 37 Mitä muuta haluaisit kertoa yrittäjyydestä

Käyttäjälähtöisyys pk-yritystoiminnassa

Käyttäjälähtöistä tuote- ja palvelukehitystä tai näiden yhdistelmää pidetään oleellisena osana yritysten menestystä nyt ja tulevaisuudessa. Alan yhtä suomalaisgurua, Sampsa Hyysalaa, siteeraten: "Onnistuneet teknologiat ja palvelut vaativat syvällistä ymmärtämystä käyttäjien toimista, tyyleistä ja haluista. Yritykset lähestyvät aihetta yleensä asiakaslähtöisyyden ja käytettävyyden kautta. Ovatpa jotkut huomanneet senkin, että käyttäjät luovat itse monia tuoteideoita ja parannuksia. Näin ollen käyttäjätieto on muuttumassa tuotekehityksen ikuisuusongelmasta sen keskeiseksi kilpailutekijäksi."

Esimerkiksi teidän jokaisen yrityksellä on Internet-sivut, joiden käytön asiakkaat kokevat joko helppokäyttöisiksi tai vähemmän helppokäyttöisiksi ja niillä on ehkä joku vaikutus liiketoimintaan. Itse käytätte kännyköitä ja tietojärjestelmiä, jotka ovat joko helppoja ja mukavia tai vähemmän helppoja ja vähemmän mukavia käyttää. Yrityksenne valmistavat, valmistuttavat ja myyvät tuotteita ja palveluja, jotka asiakkaat kokevat jollakin tavalla ja se saattaa vaikuttaa siihen miten liiketoiminta sujuu. Yrittäjinä koette yhteistyökumppaneiden tuotteet ja palvelut joko käyttäjäystävällisinä tai vähemmän käyttäjäystävällisinä, ja valitsette tulevat yhteistyökumppaninne ehkä tällä perusteella. Suunnilleen tätä on käyttäjälähtöisyys yksinkertaistettuna.

- 1 Mitä käyttäjälähtöisyys merkitsee sinulle ja yrityksellesi
- 2 Ovatko käyttäjäkeskeiset menetelmät sinulle tuttuja
- 3 Ovatko käyttäjäkeskeiset menetelmät käytössä yrityksessäsi
- 4 Mitä käyttäjäkeskeisiä menetelmiä olet hyödyntänyt ja kuinka kauan
- 5 Onko yrityksesi käyttänyt ulkopuolisia käytettävyyssiantuntijoita
- 6 Onko käyttäjäkeskeisestä lähestymistavasta ollut yrityksesi liiketoiminnassa hyötyä

Lähteet

Aaltonen, J. 2011. Pienyrittäjä putoaa rahoituskuiluun. Helsingin Sanomat 4.12.2011, E1.

Allen, K. 2012. Launching new ventures - An Entrepreneurial Approach. Mason, OH: South-Western.

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum

Branson, R. 2009. Business stripped bare: adventures of a global entrepreneur. London: Virgin Books.

Chesbrough, H. 2011. Open services innovation: rethinking your business to grow and compete in a new era. San Francisco, CA. Jossey-Bass.

de Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J., Sinkkonen, I. 2005. Kompassina asiakas: näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Enterprising oldies. 2012. The Economist 25.2.2012, 60.

Euroopan komissio. 2003. Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä. Viitattu 20.9.2011.

http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm

Euroopan komissio. 2006. Pk-yritysten uusi määritelmä. Viitattu 20.9.2011.

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf

Euroopan komissio. 2011. Thinking Big for Small Businesses - What the EU does for SMEs. Viitattu 15.11.2011. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/thinking_big_en.pdf

Heikkinen, E. 2007. Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto

Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2008 Kasvun vimma: 12 tarinaa kasvuyrityksistä. Helsinki: Talentum.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä; tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

- Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Helsinki: Tietosanoma.
- Koskinen, J. 2005. Käytettävyydestä. Tampere: Tampereen yliopisto,
- Kujala, A. Pakkoyrittäjyydellä ei pidä pelotella. Helsingin Sanomat 11.12.2011, C6.
- Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki: Talentum.
- Kantola, J. 2011. Italia pursuaa rikkauksia. Helsingin Sanomat 14.11.2011, B3.
- Kuusela, S. 2011. Kasvuyritysten kylmä syksy. Suomen Kuvalehti 25.11.2011, 20 - 25.
- Laitinen, E. & Laitinen, T. 2004. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Helsinki: Talentum.
- Laukkanen, M. (toim.) 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.
- Liger, K. (toim.) 2007. Kasvun haasteet: kasvuyritysten rakentaminen ja hallinta. Espoo: Boardman
- Liukko, T., Airola, M., Ilomäki S-K., Mikkola, M., Simons, M., Pohto, P. 2006. Kasvukompassi - 50 + yritysten menestyksellisen kasvun ja kehittämisen mallit. Espoo: Otavamedia.
- Malinen, P. & Barsk, K. 2004. Arvonmuodostus innovaatiotoiminnassa: arvottaminen ja optio-ajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Markman, G.D. & Baron, R.A. 2003. Person - entrepreneurship fit: why some people are more succesful as entrepreneurs than others. Human Resource Management Review.
- Mattelmäki, T. 2006. Muotoilu-robotit. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Michelsen, K-E. 2005. Yrittäjyyden paradoksi. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta.
- Nordlund, H. 2009. Constructing customer understanding in front end of innovation. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Pajamo, J. 2012. Uusi Suomi verkkolehti 29.1.2012.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki: WSOYpro

Rekola, K., Rekola, H. 2003. Palvelukeskeisten tuotteiden kehittäminen teollisuusyrityksissä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Roininen, P. 2011. Yrittäjämäinen ote johtamiseen. Helsinki: Talentum.

Segal, G., Borgia, D., Schoenfeld, J. 2005. The motivation to become an entrepreneur. Fort

Meyers, FL, USA: Florida Gulf Coast University, College of Business.

Sinkkonen, I, Nuutila, E., Törmä, S. 2009. Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu. Helsinki: Tietosanoma.

Sternberg, R. 2004. Successful intelligence as a basis for entrepreneurship. Journal of Business Venturing.

Sterne, J. 2010. Social media metrics. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2011: Työvoimatutkimus. Viitattu: 12.1.2012.
<http://tilastokeskus.fi/til/tyti/>

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2011: Yritysrekisterin vuositilasto. Viitattu: 10.10.2011.
http://www.stat.fi/til/syr/2010/syr_2010_2011-11-25_tie_001_fi.html

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: Kasvuyrityskatsaus. Viitattu 12.9.2011.
http://www.tem.fi/files/29659/TEM_Kasvuyrityskatsaus_2011.pdf

VTT 2000 - 2009: Pk-yrityksen riskienhallinta. Viitattu 13.9.2011.
<http://www.pk-rh.fi/index.html>

Julkaisemattomat lähteet

Linkola, J. Luento 15.4.2011. Laurea Kerava.

Sinkkonen, I. Luento 10.12.2010. Laurea Kerava

Vilkki, O. Luento 12.2.2011. Laurea Kerava

Vilkki, O. Luento 8.10.2011. Laurea Kerava