

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

B

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo,
Erkki Petäjä & Ari Virkamäki

Yrittäjyys 2.0 – menestyksen avaimia

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 69

Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo,
Erkki Petäjä & Ari Virkamäki

Yrittäjyys 2.0 – menestyksen avaimia

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoki 2013

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

- A. **Tutkimuksia** Research reports
- B. **Raportteja ja selvityksiä** Reports
- C. **Oppimateriaaleja** Teaching materials
- D. **Opinnäytetöitä** Theses

SeAMK julkaisujen myynti:

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-51-2 (verkkojulkaisu)
ISSN 1795-5573 (verkkojulkaisu)

TIIVISTELMÄ

Raportin tavoitteena on hahmottaa eri näkökulmista mikä yrittäjyydessä muuttuu ja mikä siinä on pysyvää. Näkökulmat menestyksen avaimiksi ovat syntyneet eri osaamis- ja kokemustaustaisten tutkijoiden ja yritystoiminnan asiantuntijoiden vuorovaikutuksesta sekä heidän tärkeäksi kokemiensa asioiden esiin nostamisesta.

Suunnitelmallinen tulevaisuuden ennakointi auttaa toimimaan kilpailukykyisesti muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutosta voi hyödyntää, ei vain sopeutua siihen. Yrityksestä ja liiketoiminnasta tulee yrittäjälle keino toteuttaa itseään ja saavuttaa tavoitteitaan. Yrittäjä ihmisenä ja yritys liiketoimintayksikkönä eriytyvät. Yrittäjyydestä tulee entistä dynaamisempaa ja uusia yrittäjyyden muotoja nousee esiin. Liiketoimintojen ostamiset ja myymiset ovat tulossa olennaiseksi osaksi liiketoimintojen kehittämistä.

Johtamisessa huomion kohteeksi on nousemassa yrittäjä itse. Yrittäjän on tunnettava itsensä ja arvonsa. Yrittäjän etiikan on oltava kunnossa. Näistä syntyy pohja myös vastuulliseen liiketoiminnan kehittämiseen. Yrittäjien henkilökohtaisten valmennusohjelmien tarve kasvaa.

Eettiset kysymykset nousevat vahvaan rooliin yritystoiminnassa myös liiketoiminnan näkökulmasta. Puhutaan yrittäjysetiikasta, jonka haasteet monipuolistuvat ja uudistuvat. Yrittäjän etiikka kehittyy ja muotoutuu koko elämän ajan ja eettisiä kysymyksiä tulisi käsitellä jo koulutuksessa.

Jokaisella liiketoimintamallilla on parasta ennen päiväys. Yritysten liiketoimintamallit muuttuvat ja uudistuvat ja niiden kehityssuunta riippuu yrittäjän tavoitteista, yrityksen resursseista sekä yrityksen toimintaympäristöstä. Liiketoimintamallin muutos on yrityskohtainen oppimis- ja uudistumisprosessi. Liiketoimintamalleista itsestään on tulossa yksi kehittämisen painopistealue.

Yhtenä menestyksen avaimena näyttää olevan kasvava tarve uudistumisherkyyteen. Ei ole kysymys asioiden itsetarkoituksellisesta muuttamisesta, vaan kyvystä tarkastella asioita uteliaasti aivan uusistakin näkökulmista. Tarvitaan rohkeutta ottaa hallittuja riskejä, kokeilla, onnistua ja joskus epäonnistuaakin. Olemme matkalla suunnittelukulttuurista kokeilukulttuurin suuntaan.

Avainsanat: yrittäjyys, yrittäjyyden etiikka, johtaminen, liiketoimintamallit, tulevaisuuden ennakointi

Yhteystiedot: Juha Tall, SeAMK Liiketoiminta, juha.tall@seamk.fi

ABSTRACT

The objective of the report is to perceive from different perspectives what in entrepreneurship is changing and what is permanent. The views on the key success factors are based on interaction between authors and other experts in entrepreneurship.

Foresight activities help to operate business competitively in the changing business environment. Change can be exploited, not only adapted to. Firms and businesses become the means for the entrepreneurs to express themselves and achieve their goals. The entrepreneur as a person is differentiated from the business and the firm. Entrepreneurship will be more dynamic and new forms of entrepreneurship are emerging. Buying and selling businesses is becoming an essential part of business development.

Entrepreneurs themselves are becoming the focus of management. An entrepreneur must possess a good level of self-knowledge and the right values and ethics. These form a solid base for responsible business development. There is a growing need for personal coaching programs.

Ethical issues will be even more important in business. The challenges of entrepreneurship ethics are changing and becoming more diversified. An entrepreneur's ethics evolve and take shape during his entire life. Ethical issues should be a part of formal education.

Business development should take into account the idea of a business model having a best before date. Firm business models are changing and renewing. The direction of these changes depends on the entrepreneur's objectives, the firm's resources and the business environment. Changing a business model is a firm-specific learning and renewal process. Business models themselves are becoming one of the key focus areas in business development.

One key to success seems to be sensitivity to renew. It is not a question of change for the sake of change but rather a matter of the case of the ability to view things and issues with curiosity and from new perspectives. We need the courage to take affordable risks, to test, to succeed and to sometimes fail. We are in transition from the business planning culture to business experimental culture.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurship ethics, management, business models, foresight

Contact information: Juha Tall, Business School, juha.tall@seamk.fi

ESIPUHE

Ammattikorkeakouluilla on merkittävä vastuu oman maakunnan ja lähialueen kehittämisessä. Kehittämistoiminnassa innovatiivisuudella ja uutta luovalla yrittäjyydellä on keskeinen rooli vastattaessa toimintaympäristön muutoksiin. Parhaassa tapauksessa ne itse muuttavat toimintaympäristöä. Etelä-Pohjanmaa ja sen keskiössä toimiva Seinäjoen ammattikorkeakoulu korostavat strategioissaan ja toiminnassaan yrittäjyyttä sen kaikissa merkityksissä.

Puheessa sana yrittäjyys on helppo lausua, mutta käsitteenä se on yllättävän vastustuskykyinen yhdelle ja yhtenäiselle määrittelylle. Oman mielenkiintonsa ja vaikeutensa käsitteenmäärittelylle asettavat eri aikakausien ja kontekstien vaatimukset sekä käsitteelle yrittäjyys että sen kaltaisen toiminnan edistämiseksi. Yrittäjyys käsitteen historia ulottuu 1700 luvun puoliväliin, jolloin tarvittiin nimi uudelle, uutta luovalle, riskiä ottavalle ja resursseja yhdistävälle toiminnalle.

Jokainen aika toimintaympäristöineen luo omat käsitteensä ja käytänteensä. Tämä raportti, joka tarjoaa poikkeuksellisen monipuolisen kuvan yrittäjyydestä, on siitä erinomainen esimerkki. Lukijan on helppo huomata, miten moniulotteinen, monitasoinen ja monimutkainen ilmiö yrittäjyys tänä päivänä on.

Raportin valmistelussa on hyödynnetty harvoin käytettyä menetelmää mielenkiinnon kohteena olevaan ilmiöön liittyvien ajatusten ja näkemysten kokoamiseksi ja jalostamiseksi. Yrittäjyys 2.0 työpajoihin kutsuttiin tunnettuja ja esimerkillisiä yrittäjyyden omakohtaisesti kokeneita henkilöitä ”ammattikorkeakoululaisesta vaariin”. Työpajojen aineistoa, alan tutkimustietoa ja omia näkemyksiään hyödyntäen kirjoittajat ovat onnistuneet kokoamaan varsin ansiokkaan ja tiiviin raportin ajankohtaisesta aiheesta. Raportti tarjoaa ydinviestejä koulutukseen, yrittäjille ja ylipäätään kaikille yrittäjyydestä kiinnostuneille sekä mahdollisuuden poimia itselleen sopivia menestyksen avaimia.

Seinäjoella juuri valmistuneessa Frami F -rakennuksessa

Kari Ristimäki

Yksikön johtaja, SeAMK Liiketoiminta

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	5
ABSTRACT	6
ESIPUHE	7
1 JOHDANTO	13
1.1 Taustaa	13
1.2 Raportin tarkoitus ja tavoitteet	16
1.3 Raportin rakenne	16
2 YRITTÄJYYDEN TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI	18
2.1 Näkökulmia muutokseen	18
2.2 Työelämä murroksessa	20
2.3 Yrittäjyyden muutoksia tunnistamassa	23
3 YRITTÄJYYDEN DYNAMIIKKA	26
3.1 Yrittäjyys tänään	26
3.2 Yrittäjyys huomenna	28
3.3 Yrittäjyyden dynamiikka	30
4 TULEVAISUUDEN LIIKETOIMINTAMALLIEN KEHITTÄMINEN	37
4.1 Liiketoimintamallin määritelmä ja kuvaustapa	37
4.2 Liiketoimintamallien muutos	37
4.3 Tutkimuksen näkökulmia liiketoiminnan kehityssuunnista	38
4.3.1 Arvon luonti asiakkaalle	38
4.3.2 Suunnitteluajattelu (Design Thinking)	39
4.3.3 Ihmislähtöisyys arvon luonnin taustalla	40
4.3.4 Kokeilukulttuuri ja kokeilukehittäminen	41
4.3.5 Yhteiskehittäminen	42
4.3.6 Business Model Canvas	42
4.4 Syksyn 2011 pyöreän pöydän keskustelujen näkökulma	43
4.5 Haastattelujen antia liiketoimintamallien näkökulmasta	44
4.5.1 Asiakkuudet	45
4.5.2 Kilpailukeinot	45
4.5.3 Liiketoiminnan organisointi	45
4.5.4 Verkostot	45
4.5.5 Henkilöstö	45
4.5.6 Johtaminen	46
4.6 Tulevaisuuden liiketoimintamallit	46
4.6.1 Visio yrittämisestä ja liiketoimintamalleista 2020	46
4.6.2 Haasteet visioon pääsemiseksi	47
4.6.3 Toimenpiteet visioon pääsemiseksi	47

5	IHMINEN YRITTÄJÄNÄ 2.0	49
5.1	Itsensä johtamisen ydin nyt ja tulevaisuudessa	49
5.2	Tuloksekkaan toiminnan perusta	50
5.3	Arvoankkureiden tärkeys	52
5.4	Yrittäjän moniosaamisen kasvava merkitys	55
5.5	Onnistumisen eväät	58
6	ETIIKKA JA YRITTÄJYYS	60
6.1	Etiikka ja moraalit	60
6.2	Eettiset periaatteet ja eettisyyteen kasvaminen	61
6.3	Arvot	62
6.4	Eräitä näkemyksiä yrittäjysetiikkaan	66
6.4.1	Etiikka ei kuulu yrittäjyyteen	66
6.4.2	Yrittäjyys on ei-eettisellä alueella	66
6.4.3	Etiikan merkitys yrittäjydessä on puolustettavissa	68
6.4.4	Yrittäjyydellä on moraalinen vastuu	68
6.5	Kuolemansynnit yrittäjien paheina	70
6.6	Hyveet	72
6.7	Hyveet yrittäjyyden perustana	74
6.8	Eettiset ja moraaliset kysymykset korostuvat	76
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	79
7.1	Yrittäjyys 2.0	79
7.2	Tulevaisuusmuistelot	80
	LÄHTEET	85
	LIITTEET	91

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Yrittäjyys perinteisesti	26
Kuvio 2. Yrittäjyden eriytyminen	28
Kuvio 3. Yrittäjyden ekosysteemi	36
Kuvio 4. Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen (Lindman 2011)	39
Kuvio 5. Suunnittuajattelun päävaiheet (Aminoff 2010)	40
Kuvio 6. Business Model Canvas rakenne (Osterwalder 2010)	43
Kuvio 7. Yrityksen tulevaisuuden kilpailukyyn varmistaminen	48
Kuvio 8. Oman psykologisen joustavuuden lisääminen (Pietikäinen 2010) ...	54
Kuvio 9. Esimerkki asiantuntijuuden osaamisalueista (Helakorpi 2006)	56
Kuvio 10. Ihmismielitaidot (Åhman 2012)	57
Kuvio 11. Schwartz´n arvoteorian kymmenen arvon keskinäiset suhteet (Puohiniemi 2006)	64
Kuvio 12. Kaikki arvot eivät ole eettisiä tai yrittäjyyteen liittyviä (Pekkola & Pekkola 2005)	65
Kuvio 13. Yritysympäristöä kuvaava osapuolimalli (Pekkola & Pekkola 2005) ..	67
Kuvio 14. Yritysetiikan malli (Svensson & Wood 2007)	70
Kuvio 15. Hyveet yrittäjyden pilareina ja perustana (mukaillen Havard 2011) ..	75
Kuvio 16. Yrittäjän moraalinen profiili (mukaillen Havard 2011)	77

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Suomen työvoiman % -jakauma eri sukupolviin vuosina 1980–2030 (mukaihen Työministeriö 2007)	20
Taulukko 2. Yrittäjyden kantavat tekijät tänään ja huomenna	31
Taulukko 3. Yrittäjyden uusia totuuksia	35
Taulukko 4. Liiketoimintamallien kehittämisen tulevaisuusmuistelo 2013 ..	82

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Tämä raportti käsittelee tulevaisuuden yrittäjyyttä (Yrittäjyys 2.0). Se sai alkunsa pohdittaessa millä tavalla maailma on muuttunut ja miten yrittäjyys, yrittäjät, yritykset ja liiketoiminta ovat muuttuneet ja muuttumassa. Raportissa eri kirjoittajat pohtivat oman asiantuntijuutensa näkökulmasta, miten he arvioivat erilaisten muutosten vaikutukset yrittäjän ja yrityksen sekä liiketoiminnan näkökulmasta. Lisäksi pohditaan, miten muutos vaikuttaa yrittäjään yksilönä muun muassa itsensä johtamisen näkökulmasta sekä yhteisöön arvojen ja etiikan näkökulmasta. Yrittäjyyttä pohditaan ensisijaisesti mikrotaloudellisena ilmiönä. Kirjoituksissa ei oteta kantaa siihen, mikä merkitys yrittäjyydellä yhteiskunnallisena makrotaloudellisena ilmiönä on.

Yrittäjyyden käsitettä on tutkittu ja määritelty monin eri tavoin ja monista erilaisista näkökulmista. Yrittäjyys käsitteenä on myös vaihdellut sen mukaan, miten yrittäjyyttä ja yrittäjiä on arvostettu yhteiskunnassa. Englanninkielinen sana ”**entrepreneurship**” merkitsee yrittäjyyttä, eteenpäin menijää ja aloitteen tekijää. Amerikkalaisittain ”**entrepreneurship**”-sana liitetään yksilöön ja hänen ominaisuuksiinsa, aloitteellisuuteen, luovuuteen, innostukseen, korkeaan suoritusmotivaatioon, kilpailuhenkisyuteen, kekseliäisyyteen ja haluun ottaa riskejä. Suomen kielessä sanat yrittäjyys ja yrittäjä viittaavat ainoastaan henkilön harjoittamaan liiketoimintaan.

Kautosen (2007) mukaan yrittäjyystutkimus sinänsä on monitieteellinen tutkimushaara, jossa taloustiede yhdistyy muihin yhteiskuntatieteisiin. Tämän vuoksi yrittäjyyttä ja siihen johtavia tekijöitä on tutkittu erilaisista näkökulmista. Nykyinen uskomus on, että yrittäjyshalukkuus on yksilön piirteiden ja ominaisuuksien, kulttuurin, perhetaustan ja tilanteen yhteissumma (mm. Berger & Luckmann 1967; Huuskonen 1992; Vesalainen & Pihkala 1997). Yhtenä vaikuttajana yrittäjyystutkimuksen kehittymiseen on ollut sosiaalipsykologia, jonka antia ovat muun muassa yrittäjäkäyttäytymisen tutkiminen, yrittäjän ominaisuuksien ja yrittäjämäisten piirteiden tutkimus. Yrittäjätutkimuksen psykologinen haara onkin jo pitkään ollut kiinnostunut yrittäjille ominaisista piirteistä ja ominaisuuksista (Boyd & Vozikis 1994) ja psykologisten ja taloudellisten tekijöiden yhdistämisestä (Davidsson 1995). Vaikkakin useiden ominaisuuksien on uskottu motivoivan yrittäjyyteen, ei ole silti puhdasta näyttöä jostain tietystä vain ja ainoastaan yrittäjille ominaisista piirteistä (Parker 2004). Yksilön ominaisuuksien ja taustatekijöiden lisäksi sen hetkellä tilanteella on suuri vaikutus yrittäjyyspäätöksen syntymiseen. Tilanne viittaa työtilanteeseen ja ympäristön

vaikutukseen, mutta myös yksittäiset henkilökohtaiset tapahtumat ja sosiaalinen asema yhteiskunnassa ovat tulkittavissa tilannetekijöiksi (Huuskonen 1992).

Koirasen (1993) mukaan yrittäjyys selittyy pitkälti ryhmäkäyttäytymisen perusteella ja on kulttuurisidonnaista. Ihminen yrittäjänäkin asettaa itselleen tavoitteita ja aikomuksia omien kokemustensa ja viiteryhmien mukaan. Muun muassa perhetausta, saadut roolimallit, työkokemukset, lähipiirin suotuiset tai epäsuotuisat esimerkkitapaukset kannustavat tai vaimentavat yrittämistä. Toisaalta yrittäminen on uravalinta siinä kuin muutkin työhön ja ammattiin liittyvät valinnat. Yrittämisen motiivit pohjautuvat yksilön arvoihin ja heijastavat sitä, mitä yksilö työnsä sisällöstä odottaa, millaisessa ympäristössä hän viihtyy ja minkälaisesta tekemisestä hän innostuu. Nämä tekijät ovat olleet yrittäjäksi ryhtymisen selittäjiä menneinä vuosina. On kuitenkin syytä pohtia, ovatko uudet sukupolvet erilaisia. Mitkä ovat nousevan sukupolven viiteryhmiä? Entä roolimallit? Miten he suhtautuvat yrittäjyyteen vaihtoehtoisena uravalintana?

Yrittäjyys on pitkään yhdistetty sellaisiin piirteisiin kuin kovaan työhön, kovaan itsekuriin, kunnianhimoon, suoritusorientoituneisuuteen, tuloksetekoon, materialismiin, innovatiivisuuteen ja henkilökohtaiseen vapauteen. Nämä on yhdistetty perinteisesti protestanttisiksi arvoiksi. Kuitenkin Heinonen & Ruotsalainen (2012, 125) väittävät, että yhteiskunta on muuttunut, eivätkä samat arvot enää päde. Työelämä on itsessäänkin myös muuttunut ja muillakin kuin yrittäjillä on mahdollisuus käyttää osaamistaan luodakseen jotain uutta. Jotta työ olisi luovaa, työntekijöillä tulee olla itsenäisyyttä ja kontrollia omaan tekemiseensä. Mikäli yrittäjyys voi tarjota sellaisen työn tekemisen muodon, joka mahdollistaa itseilmaisun ja vapauden, sen houkuttelevuus tulee lisääntymään suuresti.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen on ollut yrittäjyyden ytimessä. Kirjallisuudessa löytyy monia erilaisia mahdollisuus-käsitteen määrittelyjä. Jotkut kirjoittajat määrittelevät mahdollisuudeksi tilanteet, joissa uudet tavarat, palvelut, raaka-aineet ja organisointitavat voidaan ottaa käyttöön ja saada näin parempaa tuottoa (Casson 1982, 220). Singh (2001) puolestaan esittää, että yrittäjämäisestä näkökulmasta mahdollisuus tarkoittaa sitä, että mahdollisuus on jotain sellaista, joka parantaa tuottavuutta. Singh (2000) täsmentää yrittäjämäiseksi mahdollisuudeksi, kun potentiaalinen toteutettavissa oleva tuottoja tavoitteleva liiketoiminta tarjoaa uuden tuotteen/palvelun markkinoille, parantaa jo olemassa olevia tuotteita/palveluita tai imitoi olemassa olevia tuotteita/palveluita kehittyvillä markkinoilla. Tämä määrittely käsittää kolme keskeistä ominaisuutta, jotka Baron (2006) identifioi mahdollisuuden käsitteellistämiseksi: 1) kyky kehittää tuottavuutta, 2) uutuuksia, ja

3) moraalista ja laillista hyväksyttävyyttä uudelle tuotteelle / palvelulle yhteiskunnassa.

Nurmen (2004) mukaan määrittelyistä riippumatta yrittäjyys on säilynyt olemukseltaan samanlaisena vuosisadasta toiseen. Se on ollut työn ja omistamisen muotojen kuvaaja ja sen keskeinen perusta on inhimillinen toiminta. Kuitenkin voidaan olettaa, että yrittäjyys nousee murroksen aikoina merkitykselliseksi, kun olosuhteet muuttuvat arvaamattomiksi ja ennustamattomiksi.

Tässä raportissa termillä yrittäjyys 2.0 tarkoitetaan uutta luovaa, riskejä ottavaa ja resursseja yhdistävää toimintaa, joka sekä hyödyntää toimintaympäristönsä tarjoamia mahdollisuuksia että luo uusia mahdollisuuksia uudistuen samalla itsekin. Käytetylle määritelmälle on tietoisesti haluttu kaksi ominaisuutta. Ensinnäkin, se on laaja. Toiseksi, raportin tekijät uskovat yrittäjyyskäsitteen sekä muuttuvan itsekin että samalla monimuotoistuvan.

Tulevaisuuden yrittäjyyden pohdinta käynnistyi työpaja-tyyppisissä tilaisuuksissa, joihin kutsuttiin mukaan ja joihin osallistui niin yrittäjyydestä kiinnostuneita ja jo yrityksen perustamista suunnittelevia opiskelijoita, entisiä yrittäjiä, jotka edelleen ovat vahvoja vaikuttajia maakunnan yrityselämässä, perheyrittäjien jatkajia, yritysten ammattijohtajia ja yksittäisiä yrittäjiä (Liite 1). Työpajat toteutettiin syksyn 2011 aikana ja niitä pidettiin kaikkiaan neljä (15.9., 27.10., 24.11. ja 15.12.2011). Jokaiseen työpajaan nostettiin erilaisia teemoja, joiden kautta yrittäjyyttä hahmotettiin. Osallistujilla oli kaikilla omakohtaista kokemusta kunkin tilaisuuden teemasta, kutsun esittäjä tunsu kutsuttavan entuudestaan ja jokainen kutsu oli henkilökohtainen.

Ensimmäisen työpajan teemana oli yrittäjyyden motiivit. Seuraavassa työpajassa pohdittiin yrittäjyyden uusia muotoja ja kolmannessa työpajassa keskityttiin yritystoiminnan uudistumiseen. Viimeisessä tilaisuudessa kerrattiin edellisten tilaisuuksien antia. Työpajat ja niiden tuottama kuva tulevaisuuden yrittäjyydestä loi pohjaa tässä raportissa esitetyille näkemyksille siitä, mitä Yrittäjyys 2.0 voi esimerkiksi tarkoittaa. Meta-analyysinä työpajoista kannattaa tässä yhteydessä mainita kolme seikkaa. Ensinnäkin, kutsuttavat suhtautuivat kutsuun yllättävän myönteisesti ja osallistuivat niihin mahdollisuuksien mukaan. Lisäksi sekä osallistujien innostus että tilaisuuksien annin runsaus yllättivät järjestäjät.

1.2 Raportin tarkoitus ja tavoitteet

Tämän raportin tarkoituksena on luoda tietoisuutta siitä, että elämme muutoksen ja murroksen aikaa, mikä vaikuttaa jokapäiväiseen elämäämme halusimme sitä tai emme. Tavoitteena on korostaa tulevaisuusajattelun merkityksestä sekä ymmärrystä muutosten vaikutuksesta, koska kaikki mitä teemme ja päätämme tänään, vaikuttaa siihen, mitä olemme tai mitä voimme olla huomenna. Tässä raportissa pohditaan yrittäjyyden muutosta useasta näkökulmasta. Eri näkökulmista katsottuna yrittäjyys näyttää aina hieman erilaisensa ilmiönä. Raportti haluaa esitellä yrittäjyyden moninaisuutta esittelemällä nyt ajankohtaisia keskeisiä havaintoja nykytilasta ja lähitulevaisuudesta. Raportti on saavuttanut tavoitteensa, jos lukija löytää tästä tarjolla olevasta tarinasta itselleen mielenkiintoisen uuden ajatuksen. Kunnianhimoisena lopullisena tavoitteena on tarjoilla menestyksen avaimia eri rooleissa yrittäjyyden kanssa tekemisissä oleville henkilöille. Tekijät haluavat nostaa yrittäjän yrittäjyystutkimuksen keskiöön.

1.3 Raportin rakenne

Tässä ensimmäisessä johdantoluvussa kuvataan yrittäjyyden muuttumisen taustaa. Lisäksi esitellään raportin tarkoitus ja tavoitteet sekä kuvataan raportin rakenne. Toisessa luvussa käsitellään tulevaisuuden ennakointia, työelämän muutosta sekä tulevaisuuden yrittäjyyttä aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuksen kautta. Sen tavoitteena on johdatella lukijaa tulevaisuuden muutosten maailmaan. Toimintaympäristö, työelämä ja yrittäjyys muuttuvat. Yrittäjyyden pariin tulevat sukupolvet ovat erilaisia kuin edeltäjänsä.

Yrittäjyys on dynaamista ja muutos koskee paitsi yrittäjyyttä sinänsä niin myös sen perusrakenteita ja niiden välisiä suhteita. Kolmannessa luvussa pohditaan yrittäjyyden muuttumiseen tässä ajassa vaikuttavia keskeisiä tekijöitä. Yrittäjyys näyttää olevan eriytymässä. Muutosten myötä yrittäjyyteen liittyvien vanhojen totuuksien rinnalla on tulossa uusia totuuksia. Tässä uudessa jatkuvasti edelleen muuttuvassa toimintaympäristössä menestyäkseen yrittäjä ja yrittäjyyttä lähellä olevat organisaatiot tarvitsevat uusia työkaluja ja näistä nostetaan esiin muutamia esimerkkejä. Yrittäjyyden ja yrittäjyyden toimintaympäristön jatkuva muuttuminen on tunnistettava ja tunnistettava.

Luvussa neljä kuvataan, millaisia muutoksia liiketoimintamalleihin saattaa olla tulossa sekä kuvataan tapoja liiketoimintamallien uudistamiseen ja kehittämiseen. Tulevaisuuden liiketoimintamalleja tarkastellaan tutkimustiedossa esiin nostettujen ilmiöiden, syksyn 2011 pyöreän pöydän keskustelujen ja kuuden

yrittäjähaastattelun pohjalta. Näiden perusteella tehdään johtopäätökset, joissa esitetään, millaisia tulevaisuuden liiketoimintamallit voisivat olla, mitä haasteita ne tuovat sekä mitä yritysten olisi tehtävä, että liiketoiminta tuo menestystä myös tulevaisuuden toimintaympäristössä.

Viidennessä, ihminen yrittäjänä 2.0, luvussa pohditaan teoriaa ja käytäntöä yhdistäen, mistä itsensä johtamisessa on tulevaisuudessa kyse. Näkökulma on yrittäjänä toimiminen. Näin siksi, että itsensä kanssa toimeen tulemisella on entistä merkittävämpi yhteys tuloksentekoon ja yrittäjänä onnistumiseen. Ja mikä parasta, voimme itse omalla toiminnallamme varmistaa ko. onnistumisen, kun tietoisesti kiinnitämme huomiota ihmisenä olemisen lainalaisuuksiin ymmärtämällä itseämme ja toimintaamme entistä paremmin ja sitä kautta sitä tietoisemmin ohjaten, johtuen.

Kuudennessa luvussa pohdiskellaan lyhyesti etiikan ja moraalin perusteita. Tarkastellaan yrittäjyyden etiikkaa ja pohditaan arvoja sekä hyveitä ja paheita yritys-elämän kannalta. Lisäksi pohditaan, miksi eettiset kysymykset tulisi ottaa yrittäjyyden ja liiketalouden opiskelussa entistä enemmän esille. Yrittäjät ovat pääsääntöisesti vastuullisia ja kunniallisia kansalaisia. He noudattavat rehellisyyttä kaupankäynnissä ja sopimuksissa. He panostavat henkilöstönsä hyvinvointiin. Asiakkaista ja muista sidosryhmistä huolehditaan. Myös ympäristö- vastuuta kannetaan koko ajan paremmin ja paremmin. Liikkeyritys voi toimia yhtä aikaa taloudellisesti järkevästi ja eettisesti. Mutta viime vuosina talouselämän uutiset ovat kertoneet useista moraalisisista väärinkäytöksistä ja talousrikoksista. Yritykset – niiden takana olevat ihmiset – saattavat tehdä rahan ja vallan vuoksi moraalittomuuksia, joissa kärsijöinä ovat niin ihmiset kuin ympäristökin. Lain rikkominen johtaa rangaistukseen ja monet talouden eettiset väärinkäytökset on kriminalisoitu rikoslaisissa, joten ne voivat johtaa vankeus- ja sakkotuomioihin. Etiikan ala on kuitenkin laajempi kuin lain maailma.

Viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset ja tulevaisuusmuistelot. Tulevaisuusmuisteloissa raportin kirjoittajat matkaavat ajatuksissaan muutaman vuoden päähän ja pohtivat, mitä he haluaisivat, että tapahtui tämän raportin julkistamisen jälkeen. Työpajojen muistiot ovat raportin liitteenä (Liite 1). Muistioiden kautta lukijalla on mahdollisuus myös itse tutustua työpajojen antiin ja ammentaa sieltä monia mielenkiintoisia näkökulmia yrittäjyyteen.

Raportin eri lukujen kirjoittamisesta ovat vastanneet yliopettaja Kirsti Sorama KTT (luku 2), tutkija Juha Tall MMM (luku 3), liikkeenjohdon konsultti Erkki Petäjä DI (luku 4), psykologi Piia Tulisalo PsM (luku 5) ja koulutuspäällikkö Ari Virkamäki LitM (luku 6). Luvut 1 ja 7 on kirjoitettu kaikkien edellä mainittujen asiantuntijoiden yhteistyönä.

2 YRITTÄJYYDEN TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI

2.1 Näkökulmia muutokseen

Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että toimintaympäristön muutos nopeutuu. Lisäksi maailma koetaan yhä vain monimutkaisempaan ja epävarmempaan. Teknologian kehittyminen on aina ollut avaintekijä maailman muutoksessa. Agraariyhteiskunta muuttui tekniikan kehittyessä saavuttaen lopulta murrosvaiheen, jossa siirryttiin uusien keksintöjen myötä teolliseen yhteiskuntaan, joka jälleen siirtyi murrosvaiheen kautta tietoyhteiskunnaksi nimettyyn vaiheeseen. Mika Mannermaa esitti eräässä esitelmässään, että agraariaika kesti noin 6000–7000 vuotta. Teollinen aika kesti noin 250 vuotta, mutta tietoaika, joka on tutkijoiden mukaan siirtymässä toiseen kehitysvaiheeseensa, kestäisi noin 50 vuotta. Mitä on tulossa ja millä aika-jänteellä? Mannermaa arvioi, että seuraavana olisi bioaika, jonka kesto olisi noin 25 vuotta, ja sen jälkeen seuraisi fuusioaika, kesto x vuotta. Siirtymät tapahtuvat yhä nopeammin. Huomattavaa kuitenkin on, että siirryttäessä uuteen aikaan jää aikaisempikin osaksi yhteiskuntaa edelleen. Esimerkiksi osa maapallon ihmisistä elää vielä lähellä agraariaikaa ja osa on jo tietoaajan murrosvaiheessa. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, että kokemuksemme maailmasta monimutkaistuvat. Kaikkien aikojen kerrostumat ovat läsnä niin omissa yhteiskunnassamme kuin maapallollakin. Globalisaation kautta kerrostumat lisäävät monimutkaisuutta ja samalla vaikeuttavat kaiken hallittavuutta.

Yksi keino hallita muutosta on tulevaisuuden tutkimus, josta tulevaisuuden ennakointi on yksi osa-alue. Tulevaisuuden tutkimuksen aikaperspektiivi on ja tulisi olla ainakin 30–100 vuotta eteenpäin. Tulevaisuuden ennakoinnilla sen sijaan aikaperspektiivi on lyhyempi, koska ennakoinnilla ei pyritä ainoastaan selvittämään, mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja miten nämä tapahtumat tulevat muuttamaan toimintaympäristöä, vaan lisäksi ennakoinnilla pyritään varautumaan muutoksiin. Muutoksiin varautuminen tarkoittaa sitä, että suunnitellaan myös toimenpiteitä, joilla tulevaisuuden mahdollisuuksia kyetään hyödyntämään ja uhkia torjumaan. Tällöin realistista on ottaa ennakoinnin perspektiiviksi 5–10, joskus jopa 15 vuotta. Se miten pitkä aikajänne valitaan, riippuu siitä, mitä on ennakoinnin kohteena. Väestörakenteen kehitys on ennakoitavissa aikasarja-analyyseilla pidemmällekin, mutta kuluttajakäyttäytyminen todennäköisesti vain muutaman vuoden aikajänteellä, joskus jopa vain muutaman kuukauden aikajänteellä. Usein käy niin, että muutoksen nopeutta yliarvioidaan lyhyellä aikavälillä, mutta aliarvioidaan pitkällä aikavälillä.

Muutosta kuitenkin tapahtuu koko ajan – sekä nopeasti että hitaasti. Muutos itsessään ei ole aivan yksinkertainen käsite, vaan se pitää sisällään suuremman käsitejoukon (Hiltunen 2012). Krznaricin (2007) mukaan muutosta tarkastellessa kiinnostavia näkökulmia ovat seuraavat:

- Kuka tai mikä liittyy muutokseen (yksittäinen toimija, valtion instituutti)?
- Mitä strategioita käytettiin, jotta muutos saatiin aikaiseksi?
- Mitkä asiasisällöt vaikuttivat muutoksen tapahtumiseen (esimerkiksi kaupungistuminen, valtasuhteet)?
- Minkälainen oli muutospolku tai -prosessi?

Ennakoinnin kannalta haasteena on tietää myös muutoksen suunta ja nopeus. Hiltunen (2012) lisäksi em. listaan vielä yhden kohdan:

- Minkälainen muutos on luonteeltaan (syklinen, nopea, hidas jne.)?

Erityisesti yrityksen strategisessa suunnittelussa tulevaisuuden systemaattinen ennakointi tulisi olla tärkeässä asemassa. Ennakointi on kuitenkin usein suhteellisen vieras käsite pienten yritysten yrittäjille. Ennakointi vaatii myös aikaa ja paneutumista, jotka kuitenkin useimmiten ovat niukkoja resursseja. Lisäksi ennakoinnin aikajänteen hahmottaminen saattaa olla vaikeaa ja siihen liittyy aina riskejä. Oikean ajankohdan määrittely vaatii monien seikkojen samanaikaista huomioimista. Esimerkiksi jonkin innovaation markkinoille tulon ajankohdalla saattaa olla ratkaiseva merkitys menestymiselle.

Tulevaisuuden ennakointiin liittyy keskeisesti sellaiset käsitteet kuin megatrendit, trendit ja heikot signaalit. Lisäksi on joukko muita käsitteitä (esimerkiksi villit kortit ja mustat joutsenet), jotka tulee pitää mielessä, mutta joita on kuitenkin suhteellisen vaikea ennakoida. Tästä syystä on usein syytä keskittyä ensin mainittuihin kolmeen käsitteeseen. Megatrendit ovat laajalaisia muutoksia, jotka koostuvat eri trendeistä. Megatrendillä tarkoitetaan tunnistettua ja tapahtumassa olevaa yleistä ilmiötä, jolla on tunnistettu suunta ja jonka oletetaan jatkuvan tulevaisuudessakin (Mannermaa 1999, 84). Megatrendejä voisi luonnehtia myös sellaisen luokan tapahtumaksi, että ”kaikki” tietävät, mistä puhutaan (Hiltunen 2012, 80). Trendit taas koostuvat erilaisista nousevista asioista, joita voidaan havainnoida heikkojen signaalien avulla. Trendi on muutoksen suunta, joka megatrendistä poiketen ei ole selvästi jatkumassa samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa kehityksen ei siis voida olettaa jatkuvan samansuuntaisena kuin menneisyydessä. Hiltunen (2012, 94) määrittelee trendin seuraavasti:

”Trendi kertoo lähimenneisyydessä ja tässä hetkessä näkyvästä muutoksen suunnasta, joka voi jatkua samana tulevaisuudessa”.

Erilaiset muutokset vaikuttavat yrittäjyyteen kuin myös työelämään laajemminkin eri tavoin. Yksi tärkeä työelämään liittyvä megatrendi on väestörakenne. Se vaikuttaa työssä olevien jakautumiseen eri ikäluokkiin. Koska maailma on muuttunut viimeisten sadan vuoden aikana nopeammin kuin aikaisempien vuosisatojen aikana, on seurauksena ollut, että muutokseen sopeutuminen on muuttanut myös eri sukupolvia ja heidän ominaispiirteitään. Aikaisemmin useilla sukupolvilla voitiin olettaa olevan suhteellisesti samanlainen elämismaailma, kun nyt isän ja pojan elämismaailmojen ero on suurempi kuin koskaan aikaisemmin. Eri sukupolviin luokittelun aikajänne vaihtelee kuvaten toimintaympäristön muutoksen luonnetta. Seuraavassa tarkastellaan, minkälaiseksi tuleva työelämä on muokkautumassa ja mitä se vaikuttaa tulevaisuuden yrittäjyyteen?

2.2 Työelämä murroksessa

Työelämän ja samalla yrittäjyyden muutosajattelulle luo suuntaa työvoiman jakautumista eri sukupolviin kuvaava taulukko (Taulukko 1). Taulukossa esitetään eri vuosikymmenillä syntyneiden suhteellinen osuus työvoimasta 1980-luvulta 2030-luvulle.

Taulukko 1. Suomen työvoiman %-jakauma eri sukupolviin vuosina 1980–2030 (mukailten Työministeriö 2007).

Sukupolvi	1980	1990	2000	2010	2020	2030
Varhaisemmat sukupolvet (-1944)	50	27	9	0	0	0
Sotien jälkeisten suurten ikäluokkien sukupolvi (1945–1964)	49	56	54	39	17	2
X-sukupolvi (1965–1976)	1	17	26	28	27	19
Y-sukupolvi (1977–1997)	0	0	11	32	48	51
Z-sukupolvi (1998–)	0	0	0	0	8	28
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

Kuten taulukosta voidaan havaita, vielä vuonna 2000 suurten sodanjälkeisten ikäluokkien osuus on suurin. Heitä oli työvoimasta 54 prosenttia, kun taas 2020 (siis seitsemän vuoden kuluttua) suurin osa työvoimasta on vuosina 1977–1997 syntyneitä. Heitä on silloin lähes puolet (48 %) työvoimasta. Jokaisella sukupolvella on omanlaisensa piirteet ja tulevana vuosina tulee työelämässä olemaan haasteellista sovittaa yhteen nämä eri sukupolvien ominaispiirteet. Erityisesti 2020-luvulla haasteet ovat suuret, kun työelämässä ovat mukana neljän suku-

polven edustajat samanaikaisesti. Jokainen sukupolvi on piirteinen erilainen ja erityisesti johtaminen tulee olemaan haasteellista. Eri sukupolville myös yrittäjyydellä on erilainen merkitys ja voidaan olettaa, että myös yrittäjyys tulee olemaan erilaista.

Alasoini, Järvensivu ja Mäentalo (2012, 10) kuvaavat eri sukupolvien luonteenomaisia piirteitä seuraavasti. Sodan jälkeisten suurten ikäluokkien sukupolvelle (1946–64) on ominaista edistys- ja koulutususkon sekä kasvuhakuisuus. Se on myös tottunut suhteellisen vakaisiin työuriin ja tulee olemaan viimeinen massa-tuotantomallin sukupolvi. Se voidaan nimetä televisiosukupolveksi, koska televisio toi heille maailman olohuoneisiin. X-sukupolvelle (1965–1976) on ominaista edistys- ja koulutususkon rapautuminen ja katkonaisemmat työurat. Se on ensimmäinen tietokone- ja internetsukupolvi (1.0) ja 1990-luvun alun lamasta työuransa alussa kärsinyt sukupolvi. Y-sukupolvelle (1977–1997) on ominaista vapauden halu, yksilöllisyys, mielihyvän etsintä, kärsimättömyys, vaativuus, arvoherkkyys, uudenlainen (osin digitaaliperustainen) sosiaalisuus, yhteistyökykyisyys ja neuvottelevuus. Se on uudella tavalla sukupolven sisäisesti polarisoitunut ja jakautunut. Tämän sukupolven voittajat ja häviäjät eivät määriyty esimerkiksi koulutustason tai työelämän vanhojen hierarkioiden kautta. Se on myös innovatiivinen, vuorovaikutteisen internetin (2.0) sukupolvi – ”pelaaja-sukupolvi”. Z-sukupolvelle (1998–) on ominaista konnektiivisuus. Se on syntynyt ja elänyt ensimmäiset vuotensa murroskaudella (nykyisten yhteiskunnallisten haasteiden keskellä).

Z-sukupolven vanhimmat edustajat ovat nyt 15-vuotiaita ja ensimmäiset heistä siirtyvät työelämään jo kolmen seuraavan vuoden aikana. Tämän sukupolven edustajat ovat suoriutujia, joille ajantasainen välitön viestintä sosiaalisen median maailmassa on kaikkialla läsnä. Se tulee olemaan myös kaikkein ”yrittelijäin” sukupolvi kautta aikojen, koska vanhemmat ovat kasvattaneet heidät itsenäisiksi. Tämä sukupolvi tuntee yleistä epäluottamusta suurista organisaatioista ja hallituksista vastaan.

Z-sukupolvella on joitain yhteisiä piirteitä Y-sukupolven kanssa. Esimerkiksi he tulevat pitämään yrittäjyyttä sopivana ja normaalina urapolkuna. Heillä on myös joitain perustavanlaatuisia eroja edeltävään sukupolveen. Toisin kuin Y-sukupolvi, he eivät todennäköisesti etsi tasapainoa ja merkitystä elämässään urastaan. He ovat suorittajia, eivätkä odotakaan palkkatyön tai yrittäjyyden olevan suoraviivainen ura, joka kerran valittuna jatkuisi läpi elämään. Tämä sukupolvi on tottunut maailman nopean muutoksen myötä valitsemaan kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopivan vaihtoehdon, joka voi olla joko-tai- tai sekä-että -ratkaisu.

Alasoini ym. (2012) esittävät raportissaan Suomen työelämä vuonna 2030, että Suomen työelämä on tällä hetkellä murroksessa. Murrosta tuottavat toisiinsa kietoutuneina voimina teknologioiden huomattava kehittyminen, talouden globalisaation nopea eteneminen, ympäristökysymysten aktualisoituminen, väestön ikääntyminen sekä yhteisöllisissä suhteissa ja arvoissa tapahtumassa olevat muutokset. Kirjoittajien mukaan keskeisenä muutosta ohjaavana pohjavirtana on teknis-taloudellinen muutos, joka perustuu erityisesti tieto- ja viestintätekniologioiden (ICT) nopeaan kehitykseen ja aiheuttaa muutosta myös tuotannollisessa ja organisaatioajattelussa. Sekä työelämässä että työpaikoilla eletään keskellä rakenteellista ja sisällöllistä muutosta, jonka ytimessä on kaksi toisiinsa kytkeytyvää kehityskulkua; massatuotantoon perustuvan kasvun edellytysten hidas hiipuminen ja uusien, tieto- ja viestintätekniologioiden hyödyntämiseen perustuvien tuotantomallien kokeileva käyttöönotto.

Uutta kasvua ja uusia ratkaisuja ei kuitenkaan löydetä pitkällä aikavälillä vanhan korjaamisesta tai edes kehittämistä vaan vähitellen kehittyvistä uusista tuotantomalleista, jotka rakentuvat uuden perushyödykkeen, kaikkialle ICT:n avulla ulottuvan halvan informaation, varaan. Tutkijat ovat kuvanneet tätä viidentenä teknis-taloudellisena pitkänä aaltona, joka vuonna 2012 on vielä alussa, hyödyntämisvaiheen alkupuolella. Se voi suotuisissa yhteiskunnallisissa oloissa saavuttaa kultakautensa vuoteen 2030 mennessä (Alasoini ym. 2012, 4). Tällaisen murroskohdan haasteiksi kirjoittajat listaavat mm. työn jatkuva keskeneräisyys, töiden sujuvuus kärsii, työn mielekkyys on vaarassa, uusissa tuotantomalleissa työn hajaantuminen usean toimijan muodostamien verkostojen toteuttamaksi aiheuttaa jatkuvaa käsitteellistämisen ja siihen perustuvan paremman ymmärtämisen tarvetta, uudentyyppiset epäoikeudenmukaisuuden kokemukset yleistyvät ja eri sukupolviin kuuluvat hahmottavat kokemustaustansa erilaisuuden vuoksi työelämää eri tavoin.

Erityisesti johtamisen periaatteiden on muututtava tulevaisuudessa, koska tulevat sukupolvet arvostavat erilaista johtajuutta kuin aikaisemmat sukupolvet. Tällä tulee olemaan vaikutuksia myös yrittäjyyteen, erityisesti kontekstinäkökulmasta. Esimerkiksi Z-sukupolvi ei halua tulla johdetuksi, vaan he ovat itsenäisiä toimijoita, joille yrittäjyys tarjoaa tähän mahdollisuuden.

Alasoinin ym. (2012, 11) mukaan vuonna 2030 Suomen talous on monessa mielessä erilainen kuin tänä päivänä. Se on palvelujen, mukaan lukien teollisten palvelujen, tuotannosta elävä palvelutalous. Se on ylikansallisiin verkostoihin kytkeytynyt verkostotalous. Se on erilaisiin, myös radikaaleihin, kokeiluihin rohkaiseva kokeilutalous. Se on myös jatkuvasti uutta osaamista luomaan pyrkivä oppiva talous. Teollisen massatuotannon ajalle ominaiset rationaaliset johtamisopit tarjoavat huonosti ratkaisuja uudenlaisen talouden avainkysymyksiin.

2.3 Yrittäjyyden muutoksia tunnistamassa

Postmodernissa murroksessa monimutkaistuva ja polarisoituva, arvaamaton ympäristö, tuottavuuden ja kansantuotteen kasvun kääntyminen laskuun nostivat yrittäjyyden selviytymisen malliksi. Tässä murroksessa yrittäjyys siirtyi organisaatioon ja rakentui kolme erilaista yrittäjyyden muotoa:

1. Ulkoinen yrittäjyys, jonka tunnusmerkkinä on oma itsenäinen yritys ja yrittäjä on yrityksensä omistaja sekä johtaja.
2. Sisäinen yrittäjyys, joka viittaa työyhteisön/organisaation yrittäjämäiseen toimintatapaan.
3. Omaehtoinen yrittäjyys, jonka merkitys liittyy yksilön omaan kehityskertomukseen, hänen käyttäytymiseensä, asenteisiinsa ja tapaansa toimia.

Elämme jälleen murroksen aikaa. Informaatioyhteiskunta on kehittymässä kohti kokemus (elämys) yhteiskuntaa ja muuttuu vähitellen ubiikiksi merkitys yhteiskunnaksi. Teknologinen ympäristö luodaan erityisesti kehittyneellä internetillä, mobiililaitteilla, pilvipalveluilla, sosiaalisella medially ja sovelluspalveluilla. Ihmisten tarpeet ja vaatimukset kohdistuvat yhä enenevästi tunteisiin, henkilökohtaisiin kokemuksiin ja elämän tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Pienet yritykset ovat lähellä asiakasta ja tarvitaan radikaalisti uusi yrityskulttuuri, jotta asiakkaiden tarpeisiin kyetään vastaamaan.

Joidenkin tutkijoiden mukaan elämme neljännen teknis-taloudellisen aikakauden myöhäis- tai hiipumisvaihetta (mm. Boyer 2004; Perez 2004). Tämän vaiheen käynnistyminen näkyi maailmantaloudessa kasvun hidastumisena. Jotkut tutkijat puolestaan käyttävät Kondratieffin aalto-teoriaa, joka perustuu talouden pitkäaikaiseen (n. 40–60 vuotta) kestävään säännölliseen vaihteluun talouden lasku- ja nousukausien välillä (esim. Wilenius & Kurki 2012). Aikaisempaan kirjallisuuteen ja taloudellisten indikaattorien tarkasteluun perustuen on arvioitu, että vuonna 2008 alkanut talouden kriisi viittaa murroskauteen viidennen ja kuudennen aallon välillä.

Kondratieffin teorian mukaan kutakin aaltoa määrittää sille tyypillisten teknologioiden ja yhteiskunnallisten rakenteiden muodostama kokonaisuus, joka on olennaisilta osiltaan erilainen jokaisessa aallossa. Murroskauden aikana määrittävät seuraavan aallon avainajurit, ja on havaittu, että aikaisemmin marginaalisten teknologioiden ja yhteiskunnallisten käytänteiden nousu valtavirtaan tapahtuu usein juuri tällaisina aikoina.

Osallistumisen, jakamisen, vertaistuotannon ja merkityksien hakeminen on elämys- ja merkitysyhteiskunnan keskiössä. Sieltä löytyvät myös uudenlaiset mallit merkityksellisen elämän lisäksi uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin (Heinonen & Ruotsalainen 2012). Pangin (2008) mukaan työelämässä on käynnissä paradigmanmuutos – varhaisesta tietoyhteiskuntavaiheesta, jossa kilpailuetua toivat tiedon järjestämiseen ja organisointiin liittyvät tekijät, olemme siirtymässä luovuutta ja ymmärtämistä korostavaan tietoyhteiskuntavaiheeseen. Gratton (2011) kuvaa tämän perustavaa laatua olevan muutoksen kiertyvän kolmen pilarin ympärille. Ensinnäkin ohuen yleisosaamisen sijaan tulisi tavoitella ”sarjamestaruutta” ja syvällisempää osaamista monella eri alueella (intellektuaalinen pääoma). Toiseksi, erillisestä kilpailijasta tulee muuntua innovatiiviseksi verkottujaksi ja luovaksi joukkoistajaksi (sosiaalinen pääoma). Kolmanneksi, onni, uudistumiskyky ja merkitykselliset kokemukset tulevat nousemaan tärkeämmäksi kuin rahapalkka ja kuluttaminen (emotionaalinen/henkilökohtainen pääoma).

Samanaikaisesti voimme nähdä uudenlaisen uusyrityäjyyden aikakauden kehittymisen. Yrittäjyyden käsite vaatii uudenlaista määrittelyä. Yhteiskunta on siirtymässä askeettisista protestanttisista arvoista hedonistisiin, romanttisiin arvoihin ja niin tapahtuu myös yrittäjille. Tulevaisuuden taidot ja kompetenssit ovat yleisempiä. Korkea erikoistuminen ei ole enää riittävä ehto menestymiselle. Moniosaavat uusyrityäjät ovat eteväiä ammentamaan itsensä toteuttamisesta ja yksilöllisistä valinnoista, joilla laajennetaan mahdollisuuksia kollektiiviseen luovuuteen (Heinonen & Ruotsalainen 2012).

Joustavuus ja itsensä uudistaminen ovat tämän päivän sosiaalinen välttämättömyys menestymiselle tulevaisuudessa. Peter Drucker tähdentää, että teoriat, arvot ja kaikki ihmismielen artefaktit tulevat vanhenemaan. Hän väittää, että tarvitsemme yrittäjyysyhteiskuntaa, jossa innovaatio ja yrittäjyys ovat normaalia, vakaata ja jatkuvaa (Drucker 2010, 230). Yrittäjien on tarpeen olla joustavia menestyäkseen ja innovaatiot ovat tae uudistumisesta. Heinonen ja Ruotsalainen (2012, 123) toteavat, että juuri nyt on Druckerin peräänkuuluttaman yrittäjyysyhteiskunnan aika. Tässä ajassa tuntuu olevan jotain sellaista, joka tukee yrittäjyyttä. Se liittyy kuluttajien tarpeiden muuttumiseen, työn henkeen ja teknologiaan.

Yrittäjyydestä on tulossa varteen otettava vaihtoehto kaikille. Mielenkiintoisin ilmiö on nuorten nousu yritysjohtajiksi. Pääomasijoittajat ovat rahoittaneet alle 21-vuotiaita yrittäjiä enemmän kuin koskaan aikaisemmin (McBride 2012). Tämä ei ole yllätys, koska nuoriso edustaa uutta aikakautta. Uusyrityäjyys (**Neo-Entrepreneurialism**) on nopeasti nousevan alkavien yritysten ja

informaatioyhteiskunnasta merkitysyhteiskunnaksi muuttumisen tausta. Merkitysyhteiskuntaa ei aja informaation käsittely vaan ihmisten – yhtä lailla tuottajien kuin asiakkaiden – merkitysten hakeminen. Internet toimii jo sellaisenaan merkityksen etsinnän alustana.

Myös vanha hierarkinen organisaatiomalli muuntuu avoimeksi ja verkottuneeksi. Historiantutkija Greenille hierarkinen rakenne edustaa teknistä ja markkinavetoista paradigmaa, kun taas uuden aikakauden avainajureiden mukaan muotoutumassa olevaa paradigmaa voidaan kutsua sosiaalis-ekologiseksi kaudeksi (Green 2009). Uudessa paradigmassa uudet tarinat korvaavat vanhat: kasvun, suuruuden, materialismin ja tuotteiden tuotannon korvaavat sosiaaliset tuotannot, terveys ja hyvinvointi. Green (2009) visioi uuden paradigman maailmaa, jossa sekä talousmalli, yksilöiden elämäntavat että tuotanto- ja kulutusrakenteet poikkeavat nykyisestä. Ratkaisuja kehitetään uusilla sosiaalisilla tuotantotavoilla sekä organisaatio- ja kulttuurimalleilla yhdessä yhteisöjen ja osallistujien kanssa. Tällaisissa olosuhteissa keskeinen osaaminen liittyy sosiaalisiin taitoihin: on tärkeää pystyä sitouttamaan erilaisia toimijoita luomaan yhdessä yhteistä tulevaisuutta. Tässä tarvitaan yhteisöluovuutta ja kollektiivista älykkyyttä: kykyä ajatella yhdessä kollegoiden sekä muiden sidosryhmien kanssa (Heinonen & Ruotsalainen 2012).

Useiden sukupolvien samanaikainen osallistuminen työelämään vaatii juuri edellä kuvatun kaltaista otetta niin suurissa organisaatioissa kuin pienissä yrittäjävetoisissa yrityksissä. On myös tärkeää huomata, että siinä missä omistajuus aikaisemmin määritteli yrittäjyyttä, sen rinnalle tai jopa korvaajaksi nousee osallisuus. Nämä ovat jo osaksi läsnä, mutta suuri osa yrittäjistä edustaa vielä aikaisemman paradigman yrittäjyyttä. Kuten edellä ennakoitiin liittyen todettiin, maailmassa ovat useat ajat läsnä samanaikaisesti, niin on myös yrittäjyydessä.

3 YRITTÄJYYDEN DYNAMIIKKA

3.1 Yrittäjyys tänään

Perinteisesti olemme tottuneet ajattelemaan yrittäjyyden perusrakennetta kolmen erottamattomasti toisiinsa kiinnittyneen osa-alueen yhdistelmänä. Yrittäjyys on rakentunut yksiköistä, joissa näemme yrittäjän, yrityksen ja liiketoiminnan (Kuvio 1). Yrittäjyyden kehittämisen kohteena ovat olleet nämä kokonaisuudet. Yritys on muodostanut organisaation, jonka rajojen sisällä ovat olleet myös sekä yrittäjä että liiketoiminta. Yrittäjät ovat hakeneet rahoitusta omistamilleen yrityksille liiketoiminnan kehittämiseksi ja kasvattamiseksi. Kun puhumme menestyksestä, miellämme perusyksiköksi tämän edellä mainitun kokonaisuuden. Näin ajateltuna maailmamme on ollut yrittäjyyden osalta turvallisen yksinkertaista. Uskoakseni useimmat meistä ovat perinteisesti pitäneet edellä olevaa totuutena. Yrityksellä on ollut johtaja, omistajat, strategia, aineelliset ja aineettomat resurssit, yhteistyökumppanit ja kilpailijat, asiakkaat sekä tavaran-toimittajat. Näistä tekijöistä on rakennettu liiketoimintaa, jonka tavoitteena on ollut kannattavuus. Kannattavuuden seurauksena on ollut taloudellinen tulos. Taloudellista tulosta olemme käyttäneet menestyksen mittarina. Näin olemme tottuneet asian näkemään. Kuinka paljon tämä on totta vuoden 2013 jälkeen? Jos tämä ei jatkossa ole koko totuus, niin mikä myös on totta? Tarvitsemme uuden totuuden, mutta tuleeko sen vanhan rinnalle vai korvaako se vanhan kokonaan? Nyt onkin tarkoituksena etsiä uutta totuutta ja arvioida sen mahdollista roolia yrittäjyyden dynamiikan kehittämisessä. Tavoitteena ei ole muodostaa täydellistä kokonaiskuvaa, vaan kiinnittää huomioita joihinkin keskeisiin ja nyt ajankohtaisiin yrittäjyyden dynamiikkaan vaikuttaviin tekijöihin.

Yrittäjä – Yritys – Liiketoiminta

Kuvio 1. Yrittäjyys perinteisesti.

Tänään yksi yrittäjyyteen vaikuttava tekijä on toimintaympäristön muutos. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Tarkasti ottaen tämä tarkoittaa, että tämän päivän toimintaympäristö on erilainen kuin eilisen ja huomenna olemme taas erilaisessa tilanteessa. Tätä kirjoitettaessa parhaillaan menossa olevassa omistajanvaihdosten pitkäaikaistutkimuksessa toisen haastattelukierroksen yhteydessä 95 % yrittäjistä katsoi yrityksensä toimintaympäristön muuttuneen vuoden 2011 aikana (Seamk 2012). Toinen yrittäjyydelle tyypillinen ilmiö on

yrittäjien ikääntyminen. Ikääntyvien yrittäjien näkemykset liiketoimintansa menestymismahdollisuuksista heikkenevät 58 ikävuoden jälkeen (Varamäki ym. 2012b). Liiketoiminnan kehittymisen näkökulmasta katsottuna yksi tästä seuraava johtopäätös on, että ikääntyvien yrittäjien kannattaisi aloittaa liike-toiminnan omistajanvaihdoksen valmistelu ajoissa. Tätä johtopäätöstä tukee myös havainto, että ikääntyvät yrittäjät investoivat vähemmän kuin alle 50-vuotiaat yrittäjät (Varamäki ym. 2012b). Lisäksi tutkittaessa vähintään 55-vuotiaiden yrittäjien näkemyksiä tulevaisuudesta yrityksensä omistajanvaihdoksen suhteen havaitaan, että omistajanvaihdoksen jälkeen yrittäjät haluavat hyödyntää henkistä ja taloudellista pääomaansa (Varamäki ym. 2012b).

Ostajan näkökulmasta omistajanvaihdoksilla kehitetään liiketoimintaa ja haetaan kasvua (Seamk 2012). Tutkimus alle 50-vuotiaista yrittäjistä ostajina, myyjinä ja kehittäjinä nostaa mikroyritysten kasvun edistämistoimien huomion keskipisteeksi sarja- ja portfolioryttäjät täsmentäen samalla, että huomion kohteena tulisi olla tietty henkilötunnus eikä Y-tunnus (Varamäki ym. 2011). Suomessa kaikilla henkilöillä on yksilöllinen henkilötunnus ja vastaavasti yrityksillä Patentti- ja rekisterihallituksen myöntämä Y-tunnus. Tänään on yleisesti yrityskentän dynamiikan kehittämistoimien kohteena tietty yritys. Lisäksi kasvuyrittäjyys-tutkimuksen kohteena ovat aivan erityisesti yritykset.

Yrityskannan uusiutuminen heijastaa parhaimmillaan koko talouden uudistumiskykyä ja innovatiivisuutta, mikä on kilpailukyyn perusta (Työ- ja elinkeino-ministeriö 2011). Vuosina 2000–2010 on yrityskannan vaihtuvuus ollut vuosittain noin 16–19 % (aloittaneet ja lopettaneet yrityksen yhteensä koko yrityskannasta pl. alkutuotanto) niin, että aloittaneita yrityksiä on ollut vuosittain noin 23 000–34 000 kpl ja lopettaneita noin 19 000–26 000 kpl (Työ- ja elinkeino-ministeriö 2011). Kansantaloudellisia menetyksiä voi syntyä siitä, että elin-kelpoisille yrityksille ei löydy jatkajia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011).

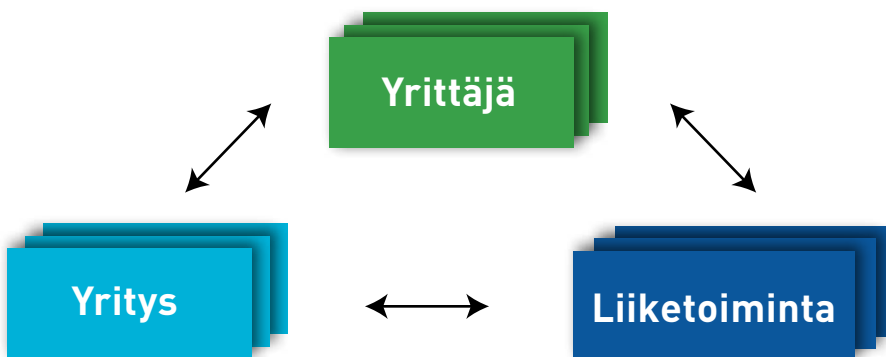
Teoriaan yrityksen kasvusta liittyy läheisesti yrityksen kasvun mittaaminen yrityksen koolla (Penrose 1959/2009). Ajatus kasvusta muistuttaa evoluutio teorian mukaista kehittymistä. Muutoksella on joku tietty suunta ja muuttumista tapahtuu koko ajan. Yrityksen kehittyminen mielletään perinteisesti teorioiden pohjalta. Kasvua mitataan numeerisesti ulottuvuudelle pienempi – isompi ja kasvua kuvitellaan tapahtuvasti vuosittain ja vähitellen. Puhutaan yrityksen jatkuvasta kasvusta (Brown & Eisenhardt 1997). Kasvuun liittyviä keskeisiä tekijöitä ovat johtamiskyky, markkinat sekä epävarmuus ja riski (Penrose 1959/2009, 39). Myös näihin tekijöihin on totuttu liittämään läheisesti niiden vähittäinen muuttuminen. Toisaalta liiketoiminnan uudistamisessa kaksi pää-tapaa: vähittäinen ja epäjatkua uudistaminen (Agarwal & Helfat 2009). Lisäksi

voidaan sanoa, että yksittäisen yrityksen liiketoiminnan kehittämisen dynamiikka jakautuu myös kahteen päätapaan: yrityksen sisäinen kehittäminen ja yritys-kauppoja hyödyntävä kehittäminen (Karim & Mitchell 2004).

3.2 Yrittäjyys huomenna

Tulevaisuudessa ihmiset näyttäisivät olevan paitsi useissa rooleissa yhtä aikaa, niin myös päärooli vaihtuu aikaisempaa useammin. Esimerkiksi perheen ja yrityksen kasvattaminen samanaikaisesti onnistuu kyllä jatkossakin, mutta ehkäpä se on aikaisempaa harvinaisempaa. Perheen perustaminen sekä lasten hoito ja harrastukset saattavat nousta tärkeimmäksi asiaksi yrittäjänkin arjessa useiden vuosien ajaksi.

Työ, yrittäjyys, opiskelu ja muutkin roolit vaihtuvat jatkossa aikaisempaa useammin. Yli 40 vuotta vain päätoimisesti yrittäjänä olleiden eläkkeellä siirtyminen on jatkossa yhä harvinaisempi tapahtuma. Yrittäjyys on eriytymässä (Kuvio 2). Yrittäjät, yritykset ja liiketoiminnat ovat erkanemassa toisistaan ja muodostamassa omia yksiköitään eli entiteettejä, jotka ovat olemassa ja joilla on omat ominaisuutensa ja kehityksen vaiheet. Vallitsevan näkemyksen mukaan organisaation rajat määrittävät mitä kuuluu organisaatioon ja toisaalta myös mitä ei kuulu organisaatioon (Santos 2005). Jatkossa organisaation määrittäminen ja organisaation rajan havaitseminen tulee yhä vaikeammaksi. Esimerkiksi useamman yrityksen yhteiset projektit rahoitetaan yleensä mukana olevien yritysten kautta. Monimuotoistuvien liiketoimintojen ja liiketoimintamallien rahoituksen järjestäminen on yksi uuden ajan haaste.



Kuvio 2. Yrittäjyyden eriytyminen.

Yrittäjät eriytyvät yrityksistään ja liiketoiminnoistaan. Ikääntyvien yrittäjien yrityksistä ja liiketoiminnoista 80 % vaihtaa tavalla tai toisella omistajaa ja vain 20 % yrityksistä ja liiketoiminnoista loppuu samalla kun nykyinen yrittäjä luopuu yrittäjyydestä (Varamäki 2012b). Alle 50-vuotiaista yrittäjistä yli 40 % on kiinnostunut ostamaan uuden yrityksen tai liiketoimintaa ja yli 20 % oli kiinnostunut myymään nykyisen yrityksenä (Varamäki ym. 2011). Nykyisin jo noin kolmasosalla yrittäjistä on yrittäjäkokemusta useammasta yrityksestä ja tätä sarja- ja portfolioyrittäjyyttä esiintyy kaikilla toimialoilla ja kaiken tyyppisissä yrityksissä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011). Lisäksi uusien yritysten perustajilla lähes 50 %:lla on aiempaa kokemusta yritystoiminnasta samalla toimialalla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011).

Yritykset ja liiketoiminnot eriytyvät toisistaan. Ensinnäkin, omistajanvaihdoksen kohteena voi olla osuuksia yrityksestä tai kokonaisia yrityksiä, jolloin myyjinä ovat nykyiset yritysten omistajat. Toiseksi, omistajanvaihdoksen kohteena voi olla liiketoimintoja, jolloin myyjinä ovat yritykset, jotka jatkavat tavalla tai toisella toimintaansa tämän liiketoimintakaupan jälkeen. Yrityksiä ja liiketoimintoja ostaneiden yrittäjien mielestä omistajanvaihdoksista onnistuu yli 80 % (Varamäki ym. 2012a).

Yksi perinteinen totuus on ollut työntekijöiden kuuluminen olennaisena osana yrityksen organisaatioon. Tulevaisuudessa ei näin välttämättä enää ole. Ensinnäkin nyt 2013 voidaan havaita alihankinnaksi kutsuttuja liiketoimintoja, joissa lopputuotteisiin olennaisesti liittyvää työtä tehdään toisessa organisaatiossa. Toinen havainto on, että vuokratyövoiman käyttö on vakiinnuttanut asemansa yhtenä tapana toimia ja meillä on lukuisia vuokratyövoimaa välittäviä yrityksiä. Kolmanneksi, yrittäjät voivat pitää ulkopuolisia asiantuntijoita liiketoiminnan kehittämisen kannalta olennaisena resurssina. Perinteisesti yrityksen resursseina on totuttu pitämään vain yrityksen omistuksessa olevia aineellisia ja aineettomia hyödykkeitä.

Liiketoiminnassa mukana olevat työntekijät saattavat kuulua hyvinkin moneen organisaatioon ja kuitenkin kysymyksessä on yksi ja sama liiketoiminta eli esim. metallialan tuotteiden valmistus. Uudeksi totuudeksi on muotoutumassa samaan liiketoimintaan olennaisesti kuuluvien työntekijöiden ja asiantuntijoiden kuuluminen moneen eri organisaatioon. Rakennushankkeet ja nyt nousussa oleva kaivosteollisuus ovat esimerkkejä liiketoiminnoista, joissa samalla työmaalla kulkee jo nyt lukuisien eri yritysten palkkalistoilla olevia työntekijöitä ja osa saattaa itse asiassa olla käytännössä vuokratyövoimaa. Uusia toimintamuotoja parhaillaan hakeva lentoliikenne tuntuu käyvän jatkuvaa pohdintaa eri järjes-

telyistä, joilla aikaisemmin lentoyhtiön palkkalistoilla olleiden työntekijöiden toiminnot voitaisiin hoitaa ilman yhtiön palkkalistoilla olevaa henkilökuntaa. Tavoitteena voi olettaa olevan mm. palvelujen nykyaikaistaminen, joustavuus, synergiaedut ja kustannussäästöt.

Kaaosteorian mukaan todellisuus tulee ymmärtää dynaamiseksi, monimuotoiseksi ja ennustamattomaksi. Systeemin kaoottisuudelle on ominaista, että systeemin lopputulosta ei voida ennustaa systeemin alkutilasta. Organisaatiota sanotaan dynaamiseksi, kun se muuttuu ja muuntautuu jatkuvasti (Aula 2000, 99). Tämän päivän yrittäjyys täyttää nämä tunnusmerkit: yrittäjyys on dynaamista. Ja varmaan on myös suhteellisen todennäköistä, että yritysten, liiketoimintojen ja yrittäjien ominaisuuksien ja tilan ennustaminen muutamankaan vuoden päähän on jatkuvasti vaikeampaa. Yrityksen kasvuun liittyvissä tekijöissä tapahtuvissa muutoksissa on yhä enemmän kaaosteorian mukaisia muutoksi, jotka eivät ole jatkuvaa kehittymistä vaan enemmänkin hetkellisiä merkittäviä muutoksia, joissa myös kehityksen suunta muuttuu. Johtamisen osalta valmennusohjelmilla tai johtajan vaihtamisella voidaan luoda pohjaa yrityksen strategisten painopisteiden merkittävällä muuttamiselle. Markkinoilla tapahtuvat muutokset ovat yhä merkittävämpiä. Esim. Suomessa vuosina 2008–2009 vallinneen taantuman aikana yksittäisten yritysten tilaukset saattoivat loppua kuin seinään. Uusia tilauksia ei tullut lainkaan ja vanhojakin tilauksia peruttiin. Riskiin ja epävarmuuteen liittyen yrittäjät kuvasivat tulevaisuutta sumuiseksi. Tulevaisuudessa ei mitään nähty selkeästi tai varmasti. Tulevaisuuteen oli vain mentävä päivä kerrallaan ja katsottava mitä tulee vastaan. Yrityksen koon pienentäminen on saatava yhdeksi tilanteen mukaiseksi tavoitteeksi kasvun rinnalle.

3.3 Yrittäjyyden dynamiikka

Yrittäjyyden ja yrittäjyyden toimintaympäristön muutoksen hyödyntämiseksi on tunnistettava uusia kantavia tekijöitä ja otettava käyttöön tehokkaita työkaluja (Taulukko 2). Yrittäjän arjessa itsensä johtamisen merkitys korostuu. Toimintaympäristön ja oman roolin jatkuva muuttuminen edellyttää aikaisempaa ammattimaisempaa ja systemaattista itsensä johtamista. Aikaisemmin liiketoiminnan kasvu ja kehittäminen nähtiin samana kuin yrityksen kasvu ja kehittäminen. Jatkossa yritysten toiminnan strategisiksi painopisteiksi näyttäisi olevan nousemassa omistajuusstrategia, joka voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Ensinnäkin, missä liiketoiminnoissa yritys on omistajana mukana ja millaisella osuudella ja panostuksella? Toiseksi, ketkä omistavat yrityksen ja millaisella osuudella?

Taulukko 2. Yrittäjyyden kantavat tekijät tänään ja huomenna.

PERUSTEKIJÄ	YRITTÄJYYS (tänään)	YRITTÄJYYS 2.0 (huomenna)	Tehokkaat työkalut
Yrittäjä	Yrityksen ja liiketoiminnan johtaminen	Itsensä johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • valmennusohjelma • mentorointi, yrityskummitoiminta • vaihtaminen pienemmälle • vaihtaminen suuremmalle
Yritys	Yrityksen strategia	Omistajuusstrategia	<ul style="list-style-type: none"> • asiantuntijaryhmä- ja hallitustyöskentely • liiketoimintakaupat
Liiketoiminta	Yrityksen strategia	Liiketoimintastrategia hyödyntävä strategia	<ul style="list-style-type: none"> • yrityskauppoja

Millaisilla työkaluilla voisimme parhaiten hyödyntää uuden ajan tarjoamia mahdollisuuksia? Yrittäjien näkökulmasta proaktiivinen hakeutuminen mukaan erilaisiin valmennusohjelmiin, oman sosiaalisen verkoston aloitteellinen kehittäminen ja monipuolistaminen sekä mentorin tai yrityskummin hyödyntäminen ovat uuden ajan tehokkaita työkaluja yrittäjän itsensä johtamiseen.

Roolien vaihtamisen yhteydessä yrittäjälle saattaa olla tarpeen myös ”**down sifting**” eli vaihtaminen pienemmälle, joka tarkoittaa henkilön oma-aloitteista elintason vähentämistä parantaen samalla elämänlaatua (esim. enemmän vapaa-aikaa ja vähemmän töitä ja stressiä). Taustalla on yleensä halu keskittyä muihin kuin työelämän haasteisiin. Uusina kasvavina toimialoina näyttäisivät olevan ”haluan tehdä” ja ”on kivaa tehdä” -toimialat. Yrittäjyyden motiivina on muitakin kuin taloudellisia tekijöitä ja myös tavoitteiden joukossa on muita kuin taloudellisia tavoitteita. Taloudelliset mittarit ovat varmaan yksi totuus myös tulevaisuudessa. Liiketoiminnan kehittämisedellytykset riippuvat paljolti tarjolla olevista mahdollisuuksista ja taloudellisista resursseista niiden hyödyntämiseksi. Uutena totuutena on siis muiden kuin taloudellisten mittareiden esiin nouseminen. Johdonmukainen jatko pienemmälle vaihtamiselle on luonnollisesti suuremmalle vaihtaminen ”**up sifting**”. Lasten parista kotoa tai palkkatyöstä ponnistaen lähdetään mukaan kasvavaan liiketoimintaan ja sitä kautta luodaan uusia mielekkyyksiä omaan elämään. Myös tämä näkökulma edellyttää huomion kiinnittämistä ainakin ensimmäisessä vaiheessa henkilöön.

Liiketoiminnan kehittämiseen muuttuvassa toimintaympäristössä asiantuntijaryhmätyöskentely (advisory board) voisi toimia yhtenä tehokkaana menetelmänä. AB-toiminta on luottamuksellista ja systemaattista yrityksen liiketoiminnan kehittämistä. Ryhmän jäsenet tulevat sekä yrityksen avainhenkilöistä (1–2 henkeä) että yrityksen ulkopuolelta (2–3 henkeä). Ulkopuolisilla asiantuntijoilla

ei ole päätösvaltaa yrityksessä ja ryhmässä ei tehdä muodollisia päätöksiä, vaan niistä vastaavat tilanteen mukaan yrityksen omistajat, hallitus ja johto. Ryhmän toiminta perustuu yrityksen tarpeeseen. Ryhmän jäseniä ja toimintatapoja määrittävät yrityksen tilanne ja tavoitteet. Jäsenten osaaminen, taustat, näkökulmat ja yhteysverkot tuovat yrityksen käyttöön uusia oivalluksia.

Tulevaisuuden yrityksissä hallitustyöskentelyn ammattimaisuuden tarve tulee korostumaan. Yritysten omistajien ja yritysten omistamien liiketoimintojen jatkuva vaihtuminen edellyttää yrityksen menestymiseltä ammattimaista hallitustyöskentelyä, jolla saadaan selkeät toimintalinjat omistajuuden molempiin suuntiin. Kuka yritystä omistaa ja miksi? Mitä yritys omistaa ja miksi?

Yrityskaupat on perinteisesti ajateltu toteutettavan osakekauppoina. Omistajanvaihdostutkimuksen mukaan liiketoimintakauppojen osuus on itse asiassa hieman suurempi kuin osakekauppojen (Laitinen ym. 2010). Osakekaupassa uudelle omistajalle siirtyvät kaikki ostokohteen vastuut aikaisemmasta liiketoiminnasta. Liiketoimintakaupassa nämä voidaan haluttaessa rajata kaupan kohteen ulkopuolelle eli että niistä vastaisi jatkossakin myyjänä toimiva yritys eikä omistajanvaihdoksen jälkeinen uusi omistaja. Dynaamisessa toimintaympäristössä liiketoimintakaupat tarjoavat yrityksillä täsmätyökalun ostaa liiketoimintaa ja minimoida liiketoiminnan historiaan liittyvät riskit ja muotoilla kaupan kohde sisällöltään niin, että siihen kuuluvat vain liiketoimintaan olennaisesti kuuluvat elementit. Kaupan ulkopuolelle voidaan jättää tilanteen mukaan esim. kiinteistöjä, varastot, ajoneuvot tai vapaa-ajan asunnot.

Toimintaympäristön jatkuva muutos osaltaan kannustaa yrityksiä hyödyntämään kehittämisessä ja kasvussa sekä orgaanista eli yrityksen sisäistä että yritys-kauppoihin pohjautuvaa liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua. Ennestäänkin laajaan yrityksen strategisen suunnittelun käsitteistöön on tulossa mukaan uusia käsitteitä. Jo mainitun omistajuusstrategian lisäksi uusia tulokkaita näyttäisi olevan sellainen käsite kuin yrityskauppoja hyödyntävä strategia (**acquisitive strategy**). Yritysostot nähdään yhtenä työkaluna liiketoiminnan kasvattamisessa. Yrityksen liiketoiminnan keskittämiseen, yksinkertaistamiseen ja virtaviivaistamiseen sopii puolestaan liiketoiminnan myynti. Myymällä osan liiketoiminnoistaan yritys voi paitsi parantaa kannattavuutta niin myös saada resursseja jäljelle jäävän liiketoiminnan kehittämiseen tai uusien, yrityksen strategiaa tukevien liiketoimintojen ostamiseen.

Yrittäjyystutkimuksen valtavirta on toistaiseksi keskittynyt tutkimaan yrittäjyyttä ilmiönä ja olemme yrittäneet ymmärtää miten luoda suotuista olosuhteet tehokkaalle yrittäjyydelle yrityksen tai yhteiskunnan tasolla (Saravathy 2011).

Uudempi tapa ajatella yrittäjyyttä on nähdä se menetelmänä ja tutkia yrittäjyyttä yhtenä inhimillisen toiminnan menetelmänä (Sarasvathy 2011). Uuden näkökulman myötä yrittäjyystutkimuksen keskeisenä haasteena olisi tutkia kokeiden yrittäjien toimintaa (Sarasvathy 2011) ja heidän tapojaan luoda ja toteuttaa strategioita (Baum 2001). Yrittäjyyden eriytymisen näkökulmasta tutkimuksen kohde olisi siis vaihtumasta yrityksestä yrittäjään. Yrittäjyystutkimuksen rinnalla tulee olla yritysten ja niiden omistajuusstrategioiden tutkimusta sekä liiketoiminnan ja liiketoimintamallien tutkimusta. Lisäksi nousee esiin tarve näiden uusien ja aikaisempaa täsmentyneempien entiteettien välisen vuorovaikutuksen tutkimukselle.

Vanhat toimintamallit ja työkalut ovat usein käyttökelpoisia jatkossakin. Tosin vanhojen rinnalle tarvitaan uusia toimintamalleja ja työkaluja ja niiden molempien hyödyntämistä. Yrittäjyyden dynamiikka näyttäisi olevan jatkossa aikaisempaa moninaisempaa ja ajan myötä uusia elementtejä tulee aina lisää.

Mitkä ovat yrittäjyyden eriytymisestä, toimintaympäristön jatkuvasta muuttamisesta ja yrittäjyyden uusista kantavista tekijöistä nousevia ydinviestejä eri kohderyhmille? Yrittäjyydellä on merkitystä lukuisille eri tahoille alkaen kansantaloudesta ja päättyen käytännössä jokaiseen yksilöön. Yrittäjyydelle keskeisiä tahoja ovat yrittäjät, yrityspalveluorganisaatiot, yrittäjyyden edistäjät, koulutus ja tutkimus.

Yrittäjän näkökulmasta ydinviesti on uusien kantavien tekijöiden tunnistaminen ja uusien työkalujen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä. Sähköinen palautelomake, sähköposti tai soitto kouralliseen lähimpänä tai miksei kauempanakin oleviin ammattikorkeakouluihin ja yliopistoihin antaa nopeasti varsin kohdullisen kuvan yrittäjille tarjolla olevista valmennusohjelmista. Yhteydenotto kotipaikkakunnan elinkeinotoimesta vastaavaan henkilöön on yksi hyvä tapa aloittaa mentorin etsiminen itselle. Suomen Yrittäjien aluejärjestö on toinen paljon monista mahdollisuuksista ja mm. mentoreista tietävä taho. Googleen sana yrityskummit ja edessä on herkästi jopa runsauden pula kummeja tarjoavista tahoista! Osana liiketoiminnan kehittämistä yrittäjä voi ottaa yritykseen mukaan yritystoiminnasta kokemusta omaavan yksityisen pääomasijoittajan, jonka myötä yrittäjä saa käyttöönsä ”kasvollista pääomaa”, kokemusta liiketoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen sekä tämän pääomasijoittajan yhteysverkoston. Yrittäjille johtaminen on ollut ihmisten ja asioiden johtamista, mutta jatkossa se on yhä enenevässä määrin myös itsensä johtamista. Jos tarjolla olevien vaihtoehtojen määrä supistetaan kahteen saman ulottuvuuden ääripäähän, niin voidaan sanoa, että yrittäjällä on kaksi vaihtoehtoa: hyödyntää uusien työkalujen tarjoamia mahdollisuuksia tai sitten jättää ne hyödyntämättä.

Yrityspalveluorganisaatioille keskeistä on palvelutarjonnan uudistaminen ja uudistumisvaade ulottuu myös palvelujen tuottamistapaan. Yrityspalvelujen kehittämiseksi on edelleen tyypillistä tuotantolähtöinen ajattelutapa. Tässä yhteydessä se tarkoittaa, että lopputulosta eli markkinoille tuotavaa palvelua arvioidaan lähinnä palvelun toteuttajan ja toteuttajan strategian näkökulmasta. Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla on ollut tapana tukea yrityksiä ns. tuotteistettujen asiantuntijapalvelujen käytössä. Palvelujen toteuttajille eli pääsääntöisesti konsulteille, jotka ovat usein myös itse olleet suunnittelemassa näitä palveluja, näiden asiantuntijapalvelujen toteuttaminen onkin ollut vähintään kohtuullisen kannattavaa. Nyt jo ja tulevaisuudessa yhä enemmän liiketoiminnan kehittämisessä on tunnistettavissa prosessin piirteitä ja väistyvänä ominaisuutena on yksittäisen tapahtuman piirteet. Yrittäjät tarvitsevat jatkossa yrityksen ulkopuolista asiantuntemusta lisääntyvässä määrin osallistumaan asiantuntijaryhmä- ja hallitustyöskentelyyn. Yrittäjän ja liiketoiminnan haasteisiin ja mahdollisuuksiin perehtyminen jakaantuu ehkä aikaisempaa pienempiin kokonaisuuksiin ja ajoittuu muutamaa päivää pidemmälle aikavälille. Lisäksi näille asiantuntijoita hyödyntäville prosesseille yhä tyypillisempää tulee olemaan tavoitteen täsmentyminen prosessin aikana. Esimerkiksi yrittäjä voi jatkossa koota itselleen asiantuntijaryhmän (advisory board) valmistelevaan liiketoiminnan ostoa, mutta lopputuloksena saattaakin olla liiketoimintojen myynti ja resurssien hankkiminen jäljelle jäävän liiketoiminnan kehittämiseen. Yrityspalveluorganisaatiomme ovat tottuneet tarjoamaan palveluja yksittäisiin tapahtumiin (investoinnit, markkinointikampanjat, tuotekehityshankkeet), mutta jatkossa tarvitsemme palveluja, jotka soveltuvat osaksi yrityksen pitempiaikaisia kehittämis- ja uudistamisprosesseja.

Yrittäjyyden edistämisen näkökulmasta keskeistä on huomioida potentiaalisten kohderyhmien aikaisempaan täsmällisempi tunnistaminen. Tarkasti ottaen yrittäjyyden edistäminen on tavannut tarkoittaa yritysten edistämistä. Olisiko jo aika nostaa nykyiset ja tulevat yrittäjät yrittäjyyden edistämisen keskiöön? Ammatilliset oppilaitokset, ammattikorkeakoulut ja yliopistot näin jo pitkälti menettelevät. Heillä on oppimisprosesseissa sekä tulevia että nykyisiä yrittäjiä, joiden valmiuksia luoda menestyvää liiketoimintaa kehitetään opintojen aikana. Nykyiset yrittäjät muodostavat selkeän kohderyhmän, jolle voidaan yrittäjyyttä edistäviä toimia kohdentaa. Potentiaalisten yrittäjien löytäminen onkin sitten jo monipuolisempaa työtä. Omia kohderyhmiä voisivat olla mm. yritysten työntekijät, julkisten organisaatioiden palveluksessa olevat henkilöt, opiskelijat ja kotona olevat isät ja äidit.

Koulutukselle keskeisin viesti on, että yrittäjäksi tulemisen vaihtoehtoisia teitä on kaksi eikä yksi, kuten nykyään useimmiten vielä havaitaan. Ainoana

vaihtoehtona on pidetty yrityksen perustamista, mutta yrittäjäksi tuleminen yrityskaupan kautta on jatkossa yhä todennäköisempi ja yleisempi vaihtoehto. Lisäksi koulutuksen kannalta mielenkiintoinen haaste on eri roolien vaihtelu. Yrittäjyyskoulutuksen sisään on nykyään rakennettu ajatus että kun kerran valitset yrittäjä tien, niin olet aina yrittäjä. Jatkossa meidän tulee tarjota oppimisprosesseja sekä liiketoiminnan ostamisen että myymiseen. Lisäksi meidän on hyvä antaa myös koulutuksen kautta valmiuksia rakentaa itse kunkin omaa identiteettiä, joka kestää ja kehittyy, vaikka rooli aina silloin tällöin vaihtuisikin. Voisiko roolin vaihtaminen itse asiassa olla enemmän haluttu tavoite kuin viimeiseen asti vältettävä asia?

Yrittäjyyden tutkimukselle tämä aika on nostamassa yrittäjän tutkimuksen keskiöön. Lisäksi uusia mielenkiintoisia teemoja yrittäjyyden eriytymisen johdosta ovat useiden yrittäjien yritystensä kautta markkinoille tuomat uudet liiketoimintamallit. Olemme tottuneet ajattelemaan yritysten kilpailukykyä ja tutkimaan kilpailukykyä ja tekijöitä, joista se muodostuu. Joko nyt pitäisi ajatella ja tutkia liiketoiminnan kilpailukykyä ja tekijöitä ja toimintatapoja, joilla luodaan kilpailukykyistä liiketoimintaa? Avain uusiin liiketoimintamalleihin on yrittäjien oman ajattelun uudistaminen ja uudet tavat toimia.

Totuuksien kohtalo on samankaltainen toimintamallien ja työkalujen tulevaisuuden kanssa. Merkittävä osa vanhoja totuuksia pitää pintansa tänään ja huomenna. Mutta vanhojen totuuksien rinnalle on tulossa uusia totuuksia ja niiden tunnistaminen ja tunnustaminen on olennainen osa yrittäjyyttä. Oheiseen taulukkoon on koottu muutamia keskeisiä esimerkkejä yrittäjyyden uusista totuuksista (Taulukko 3). Tässä yhteydessä uudella totuudella tarkoitetaan ajatusta tai näkemystä, joka on uusi tai jonka merkitys tai rooli on vahvistumassa.

Taulukko 3. Yrittäjyyden uusia totuuksia.

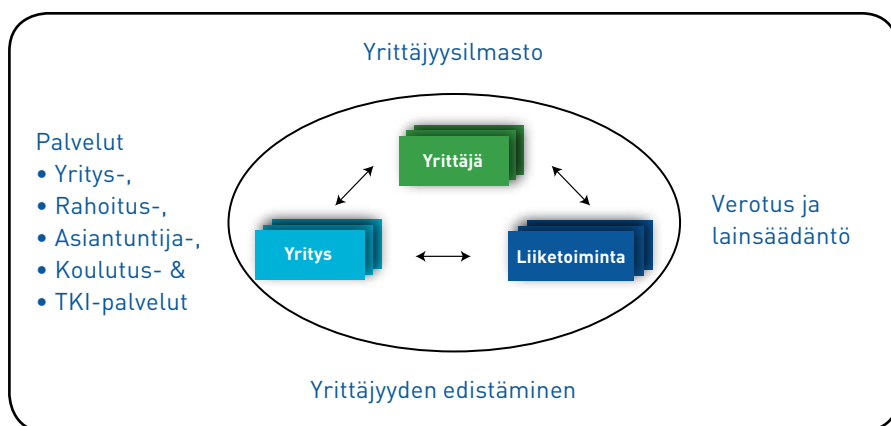
Yrittäjyyden uusia totuuksia 2012

- Yrittäjyyden motiivina on muitakin kuin taloudellisia tekijöitä.
- Yrittäjyys eriytyy: yrittäjät, yritykset ja liiketoiminnat muodostavat omia entiteettejä.
- Liiketoiminnassa mukana olevia työntekijöitä ja asiantuntijoita kuuluu moneen eri organisaatioon.
- Liiketoimintojen ostaminen ja myyminen on olennainen osa liiketoimintojen kehittämistä ja kasvua.
- Yrittäjyyden edistämisen ja tutkimuksen keskiössä on yrittäjä.

Yrittäjän, yrityksen ja liiketoiminnan muodostamia kokonaisuuksia meiltä löytyy nyt ja niin tulee varmaa olemaankin. Mutta näiden kokonaisuuksien elinkaaret lyhenevät ja yhä useammin havaitsemme murrosvaiheita, jolloin näitä peruselementtejä järjestellään uudelleen. Taustalla olevia tekijöitä ovat muutokset mm. toimintaympäristössä, markkinoissa, liiketoiminnassa sekä yrittäjien ja omistajien tavoitteissa. Kaaosteorian kyky selittää yrittäjyyden dynamiikkaa näyttäisi olevan lisääntymässä ja evoluutioteorian mahdollisuudet yrittäjyyden kuvaamisessa ovat puolestaan vähentymässä. Yrittäjyyden dynamiikan keskiössä olemme perinteisesti tottuneet näkemään yrityksen, mutta nyt yrittäjä on nousemassa huomion keskipisteeseen.

Yrittäjyyden dynamiikkaa ei voida vain tarkastella toimintaympäristöstään irrallisena ilmiönä. Yrittäjyyden uudistuminen tapahtuu, tai on tapahtumatta, aina jossain kontekstissa. Kokonaisuuden avaintekijöiden hahmottamiseksi voidaan puhua yrittäjyyden ekosysteemistä (Kuvio 3). Yrittäjien tarvitsemien palvelujen saatavuus ja ammattimaisuus on aivan keskeinen elementti yrittäjyyden uudistumisen näkökulmasta. Yrittäjyyden uudistuminen luo paineita ja antaa mahdollisuuksia yrityspalvelujen uudistumiselle. Yrittäjä toimii aina voimassa olevan vero- ja muun lainsäädännön antamien reunaehtojen puitteissa. Yrittäjyysilmastolla kuvataan yrittäjän mielikuvaa yhteiskunnan eri toimijoiden ja suuren yleisön suhtautumisesta häneen. Ilmastossa voi olla sekä kannustavia että estäviä piirteitä. Yrittäjyyden edistäminen kuvaa niiden toimien kokonaisuutta, joilla kannustetaan sekä nykyisiä että potentiaalisia yrittäjiä luomaan, kehittämään ja uudistamaan liiketoimintaa. Yrittäjyyden dynamiikan kehittäminen vaatii koko yrittäjyyden ekosysteemin analyysiä ja huomiota eri tekijöihin ja niiden välisen vuorovaikutuksen toimivuuteen.

Yrittäjyyden ekosysteemi



Kuvio 3. Yrittäjyyden ekosysteemi.

4 TULEVAISUUDEN LIIKETOIMINTAMALLIEN KEHITTÄMINEN

4.1 Liiketoimintamallin määritelmä ja kuvaustapa

Yksinkertaistettuna yrityksen liiketoimintamallilla tarkoitetaan kuvausta siitä, miten yrityksen ansainta tapahtuu. Pulkkinen (2005) on määritellyt liiketoimintamallia kattavammin seuraavasti:

”Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta – toisin sanoen, mikä on sen tarjoama, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvon luomisen (value creation) että ansaitsemisen/keräämisen (value capturing) yhdistävä rakenteellinen ratkaisu.”

Liikkeenjohdon käsitteistä lähinnä liiketoimintamallin käsitettä on suppeampi liikeidean käsite. Strategia, liiketoimintamallit ja liiketoimintaprosessit käsittelevät samoja asioita, mutta eri tasoilla. Liiketoimintamalli sijoittuu strategian ja prosessien väliselle tasolle ja on siten konkreettinen kuvaus yrityksen strategian toteuttamisesta.

Liiketoimintamalli voidaan rakentaa monista eri elementeistä, jotka riippuvat liiketoiminnan luonteesta. Tässä sovellettava liiketoimintamallin kuvaus perustuu laajennettuun liikeidean käsitteeseen. Tarkasteluun otettiin liiketoimintamallin selkeät ja tunnetut elementit: asiakkuudet, kilpailukeinot, liiketoiminnan organisointi, verkostot, henkilöstö ja johtaminen.

4.2 Liiketoimintamallien muutos

Liiketoimintamalli on kuvaus yrityksen ansaintavasta ja lähtökohtana on, että liiketoimintamalli muuttuu ja sitä pitää kehittää toimintaympäristön muuttuessa. Liiketoimintamalli kuvaa yrityksen tapaa tuottaa ja kehittää kilpailuetunsa. Ajan kuluessa yritys oppii toimimaan entistä paremmin, tehokkaammin ja laadukkaammin, mutta niin tekevät kilpailijatkin. Yrityksen on menestyäkseen kehityttävä kilpailijoitaan nopeammin.

Jatkuvalla tuotteiden tai palveluiden kehitystyöllä parannetaan kilpailukykyä tai arvon luomista asiakkaille, mutta yhä useammin yritys kohtaa niin merkittävän ulkoisen muutoksen, että on tarpeen arvioida liiketoimintamallin uudistamis-

tarvetta. Yritykset kilpailevat asiakkaille tuotetulla arvolla. Kilpailukyky voi perustua esimerkiksi brändiin, tuotteisiin, palveluihin, näiden yhdistelmiin tai uudenlaisiin arvon luomisen toimintamalleihin, erilaisiin liiketoimintamalleihin. Liiketoimintamalleilla kilpailu on tullut perinteisen tuotteilla ja palvelulla kilpailun rinnalle.

4.3 Tutkimuksen näkökulmia liiketoiminnan kehityssuunnista

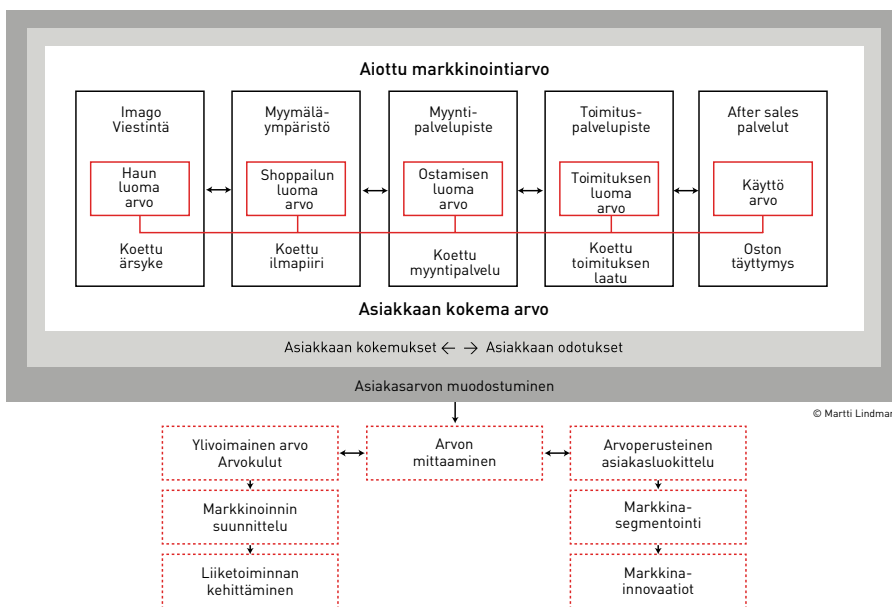
Tulevaisuuden ennustamista tehdään tulevaisuudentutkimuksessa sekä liiketaloustieteen ja taloustieteen eri osa alueilla. Jälkikäteen tarkasteltuna ennusteet eivät yleensä toteudu kovin tarkasti, mutta ne näyttävät kuitenkin suuntia, mihin kehitys on menossa. Muuttunutta taloudellista toimintaympäristöä on pyritty kuvaamaan uuden talouden teorioilla ja sanastolla. Puhutaan mm. verkostotaloudesta, innovaatiotaloudesta, elämystaloudesta, arvotaloudesta, hybriditaloudesta, merkitystaloudesta ja bränditaloudesta. Taloustermistön nimet kuvaavat niitä ilmiöitä, joiden on arvioitu kulloinkin määrittävän talouden kehityssuuntaa.

Tässä kuvataan muutamaa liiketoimintamallien muutoksen kannalta merkittävää nähtävissä olevaa ilmiötä tai kehityssuuntaa, joita tulevaisuuden liiketoimintamalleja kehitettäessä voisi hyödyntää. Esiin on nostettu arvon luonti asiakkaille, suunnitteluajattelu, ihmislähtöisyys, kokeilukulttuuri, yhteiskehittäminen ja Business Model Canvas.

4.3.1 Arvon luonti asiakkaalle

Näkökulmat, jotka painottavat asiakkaille tuotettava arvon merkitystä kilpailukeinona ovat olleet vahvasti esillä kymmenisen vuotta ja teemaan liittyvät tutkimustiedon sovellukset ovat käytännön työkaluja tulevaisuuden liiketoiminnan kehittämässä. Arvon luonnin kehittämisen kannalta on välttämätöntä ymmärtää asiakkaan ja asiakkaan toimintaympäristön toimintalogiikka.

Menestyäkseen yrityksen on pysyttävä luomaan arvoa tuotteen ja palvelun loppuasiakkaalle sekä suoraan että toimitusketjunsä tai liiketoimintaympäristönsä muiden toimijoiden kautta. Yrityksen pitää toimillaan varmistaa, että kaikki toimitusketjun toimijat osallistuvat asiakasarvon luontiin omassa roolissaan. Lindmanin (2011) mukaan esimerkiksi huonekalualalla asiakkaan tuotteesta kokema arvo muodostuu imagosta ja viestinnästä, myymäläympäristöstä, myyntipalvelusta, toimituspalvelusta sekä tuotteen käyttökokemuksesta (Kuvio 4).

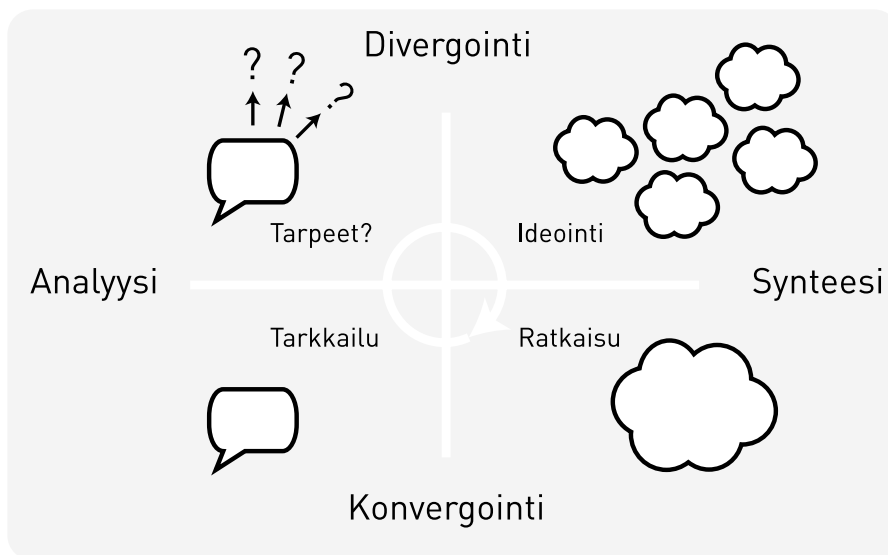


Kuvio 4. Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen (Lindman 2011).

4.3.2 Suunnitteluajattelu (Design Thinking)

Suunnitteluajattelu (**Design Thinking**) on jatkuvaan ideointiin perustuva ideologia ja toimintamalli. Se tarkoittaa työkaluttuuria, jossa ideointia ja designia ei ole rajoitettu muusta toiminnasta irrallisiksi vaiheiksi. Malli yhdistää luovuuden ja rationaalisuuden ollen tiiviisti kytköksissä yrityksen kehitystoimintaan ja koko liiketoimintaan. Voidaan puhua suunnittelukuluttuurista, jonka tavoitteena on muuttaa kehitystoiminta olennaiseksi ja jatkuvaksi osaksi yrityksen uudistumista. Suunnitteluajattelu on periaatteessa innostunutta maalaisjärjen käyttöä.

Aminoff ja muut (2010) ovat luoneet yksinkertaistetun prosessikuvauksen, joka jakaantuu neljään vaiheeseen: tarkkailu, tarpeiden analysointi, ideointi ja ratkaisun synteesi (Kuvio 5). Alkuvaiheessa noudatetaan **brainstorming** toimintaperiaatetta: mitään ideoita ei arvioida tai tuomita. Tällä pyritään poistamaan epäonnistumisen pelkoa ja kannustetaan osallistumaan. Käytännössä malliin kuuluvat käyttäjäkeskeisen suunnittelun ja uusien ideoiden luomisen menetelmät, visuaalinen kommunikaatio, syntetisointi ja prototypointi. Suunnitteluajattelu onkin modernin strategisen johtamisen tärkeä osa, joka edistää yrityksen strategista ketteryyttä luomalla puitteet liiketoimintainnovoinnille ja strategiselle oppimiselle.



Kuvio 5. Suunnittuajattelun päävaiheet (Aminoff 2010).

4.3.3 Ihmislähtöisyys arvon luonnin taustalla

Liiketoiminnan kehittämistä on tutkittu uusista ja ehkä yllättävistäkin näkökulmista. Ruckenstein (2011) esittää näkökulman, että parhaiten tätä maailmaa oppii hallitsemaan ottamalla haltuun erilaisia toimintaympäristöjä ja osallistamalla uteliaasti ja aktiivisesti niiden tapahtumiin. Jalkautumista ihmisten pariin vältellään yrityksissä, koska se on aikaa vievää ja työlästä. Oma kokemus on kuitenkin paras tapa oppia ymmärtämään sitä, miten ihmisten toiminta ja erilaiset pyrkimykset ohjaavat arvonluonnin prosesseja.

Ruckensteinin (2011) tutkimuksessa kuvataan, kuinka innovaatioita synnytetään ihmislähtöisesti. Innovaatorakenteiden tai -prosessien sijaan tutkimuksessa keskitytään uudenlaisen arvon luontiin käytännön innovaatiotoiminnassa.

Tutkimuksen mukaan innovaation tekeminen edellyttää arvon eri ulottuvuuksien selkeää hahmotusta ja mukaanottoa kehitysprosessiin heti sen alkuvaiheessa, koska viime kädessä taloudellinen lisäarvo perustuu käyttäjän arjessa kokemaan lisäarvoon. Ihmislähtöisen lähestymistavan omaksuminen edellyttää yrityksiltä ja yhteisöiltä ymmärrystä siitä, että innovaatiot ovat uudenlaisten suhteiden luomista ihmisten ja tarjonnan välille.

Yksinkertaisesti tiivistettynä innovaatiot onnistuvat, jos ne auttavat käyttäjiä heidän arkipäivän pyrkimyksissään.

Tutkimuksessa on kehitetty malli arvon eri ulottuvuuksista innovaatioitoiminnassa. Tätä mallia ja sen kautta syntyviä uudenlaisia näkemyksiä innovaatioista kutsutaan innovaatioantropologiseksi lähestymistavaksi. Ruckensteinin mallin mukaisesti arvoa tulee tarkastella kolmesta eri näkökulmasta:

- Taloudellinen arvo liittyy siihen, kuinka paljosta ja mistä ihmiset ovat valmiita luopumaan saadakseen tilalle haluamansa asian tai palvelun ja kuinka tarjonta voidaan tuottaa taloudellisesti kestäväällä tavalla.
- Sosiaalinen arvo kytkeytyy laajasti ymmärrettynä siihen, mitä asioita ja toimintatapoja tietyt ihmisryhmät pitävät hyvinä ja tavoiteltavina.
- Merkityksellinen ero taas määrittäytyy suhteessa niihin tapoihin ja keinoihin, joilla ihmiset, yhteisöt ja yritykset pyrkivät erottautumaan muista.

Asiakas on enemmän kuin yksi ihminen. Ostopäätökseen osallistuu suuri joukko eri tahoja: mielipidejohtajat, rahoittajat, päätöksen tekijät, asentajat, käyttäjät, kaverit jne. Asiakkaita voi ja pitää segmentoida erityisesti sen mukaan mikä heidän päämääränsä eli ostamisen syynsä on.

Ihmislähtöisessä arvon luonnissa ei ole kyse pelkistä teknologioista, prosesseista tai tuotteista, vaan ennen kaikkea tarjonnan sovittamisesta niihin tilanteisiin, joissa ihmiset arkipäiväänsä elävät. Kehitystyössä korostetaan esimerkiksi asiakaslähtöisyyttä, ammattitaitoista johtamista, uudenlaisen osaamisen merkitystä, innovointia pienissä henkilökohtaisen vastuun säilyttävissä tiimeissä ja nopeaa pilotointia palautteen keräämistä varten.

4.3.4 Kokeilukulttuuri ja kokeilukehittäminen

Tuulenmäki (2012) on kuvannut kokeilukulttuuria toimintatavaksi, joka kannustaa uusien ratkaisujen luomiseen ja haastaa suunnittelusta tekemiseen. Vähintään yhtä tärkeää kuin alkuperäinen idea on kokeilemisen idea: miten idea konkretisoidaan kokeiluksi asti. Kokeileminen opettaa hyväksymään epäonnistumista ja opettaa uusia reittejä toimiviin ja toteuttamiskelpoisiin ideoihin. Toiminta ja tekeminen ovat tärkeintä. Toimintatapoja voi haastaa ja uudistaa vain tekemällä.

Kokeilukulttuuria ja kokeilukehittämistä voi soveltaa paitsi tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, myös uudenlaisten liiketoimintamallien kehittämiseen. Kyse on strategista innovaatioista, joilla löydetään uusia toimialan käytännöistä poikkeavia toimintatapoja. Tuulenmäki kuvaa myös strategisen innovaation luo-

misen aakkoset eli prosessin, jonka avulla uudet liiketoimintamallit kehitetään pienten kokeilujen tekemisen kautta.

4.3.5 Yhteiskehittäminen

Yrityksen liiketoimintaa ja tuotteita kehitetään usein tuote- tai tuottajalähtöisesti. Malli sopii esimerkiksi teknologiayrityksille massatuotantoon. Asiakslähtöisessä kehittämisessä pyritään synnyttämään asiakkaiden arvostamaa arvoa ja siitä on tullut menestykijä mm. palveluliiketoiminnassa.

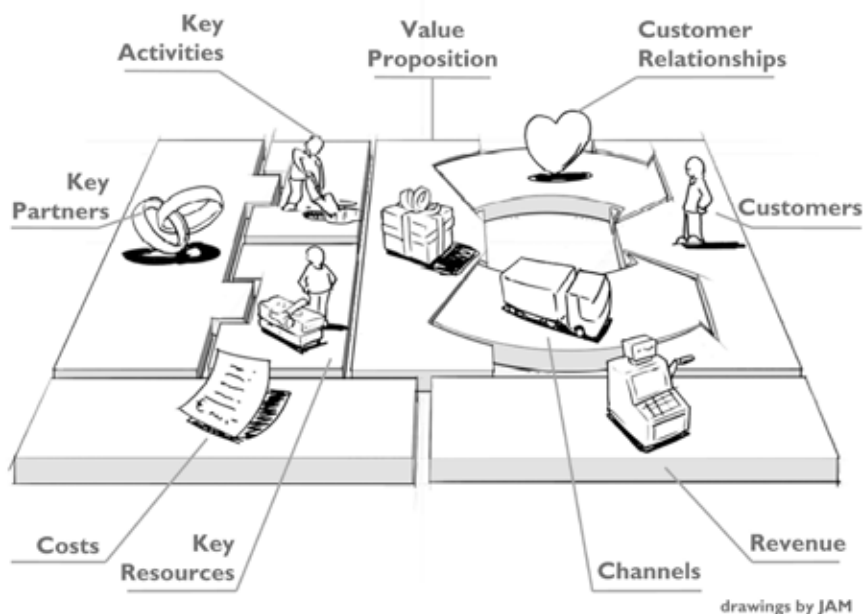
Yhteiskehittämisen teoreettinen tausta tulee C.K. Prahaladin tutkimuksista, joiden mukaan strategian luonne on muuttunut (Prahalad & Ramaswamy 2004). Painopiste pitää siirtää jatkuvaan kokeilemiseen ja uusia bisnesmahdollisuuksia luotaavaan toimintatapaan. Asiakas osallistuu arvontuotantoon. Ei riitä, että yritys on asiakassuuntautunut ja yrittää tuntea asiakkaan. On oltava asiakaskeskeinen eli usein yksittäinen asiakas muokkaa tuotteen omien tarpeittensa mukaiseksi.

Nykyisen toiminnan tehokkuuden parantaminen ei enää riitä. Kumppaniyritysten ekosysteemin avulla yritys löytää parhaat resurssit verkostoon. Tarjoamassa ei ole kyse enää tuotteesta tai palvelusta, vaan siitä kokemuksesta tai elämyksestä, jonka asiakkaan tuotteeseen kokoamat asiat hänelle tuottavat.

Yhteiskehittämisessä yrityksen ja sen liiketoimintaympäristön toimijoiden kanssa kehitetään yhdessä uutta arvon tuottamisen toimintamallia kumppanuusperiaatteella. Kehittämismalli on haastava ja vaatii kaikilta toimijoita avointa yhteistyötä ja yhteisen hyödyn tunnistamista. Onnistuessaan tuloksena voi olla kuitenkin uudenlainen toimintamalli, jolla synnytetään ainutlaatuinen kilpailuetu.

4.3.6 Business Model Canvas

Osterwalder (2010) on kumppaneidensa kanssa kehittänyt mallin (**Business Model Canvas**) liiketoimintamallien kuvaamisen ja kehittämiseen (Kuvio 6). Mallin peruselementteinä ovat: asiakkaat, asiakkaalle tarjottava arvo, jakelu, asiakassuhteiden hoito, avainresurssit, avaintoiminnot, avainkumppanit, tulovirrät ja kustannusrakenne. Osterwalderin mallissa on kiinnitetty erityistä huomiota kehittämisen yhteistoiminnallisuuteen, visuaalisuuteen ja havainnollisuuteen ja sen vahvuudet tulevat esiin ennen muuta strategiaprosesseista, joissa ideoidaan uusia asiakasarvon luontiin perustuvia liiketoimintamalleja.



Kuvio 6. Business Model Canvas rakenne (Osterwalder 2010).

4.4 Syksyn 2011 pyöreän pöydän keskustelujen näkökulma

Syksyn 2011 aikana kutsuttiin joukko yrittäjiä, tutkijoita, kehittäjiä ja opiskelijoita pyöreän pöydän keskusteluihin, joissa pyrittiin hahmottamaan eri näkökulmista tulevaisuuden yrittäjyyttä (Liite 1). Yhtenä näkökulmana olivat tulevaisuuden liiketoimintamallit ja esiin nousseet havainnot liiketoimintamallien kehityksestä kuvataan seuraavaksi.

Asiakkuuksista todettiin, että asiakkaat erilaistuvat ja haastavat yrittäjiä uudistumaan ja kohdentamaan tarjoamaansa paremmin. Tarvitaan henkilökohtaistettuja tuotteita ja yksilöllisiä palveluita. Asiakkaiden arvomaailman muutos tuo uusia kasvavia liiketoiminta-alueita, kuten energia- ja ympäristöbisnestä sekä vaikuttaa lisäksi ympäristöystävällisten ja eettisesti kestävien tuotteiden kysyntään. Todettiin, että pitäytyminen toimialan perinteisiin kilpailukeinoihin on uhka yrittäjille. On oltava avoin muuttuvalle toimintaympäristölle, eikä saa rakastua liikaa omaan alaansa. Rakennemuutoksia voi syntyä monilla toimialoilla, kuten esimerkiksi maataloudessa, joka on pystynyt säilyttämään asemansa tärkeänä elinkeinona uudistumalla. Liiketoimintamallien muutokset ovat välttämättömiä ja tuovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia monilla muilla toimialoilla.

Liiketoiminnan organisointi muuttuu liiketoimintamallien muuttuessa. Keskittymällä ydintoimintoihin verkostoitunut virtuaaliyritys voi pienilläkin resursseilla synnyttää merkittävää liiketoimintaa esimerkiksi verkkokaupassa. Verkostojen merkitys kasvaa ja todettiin, että meillä on paljon opittavaa verkostomaisesta toiminnasta mm. tanskalaisilta.

Osaava ja sitoutunut henkilöstö on menestyvän yrityksen elinehto. Yritys joutuu kilpailemaan osaajista. Työuriin voi sisältyä uranvaihtoja, peräkkäistä tai rinnakkaista yrittäjyyttä ja työsuhteita. Seniorit voivat tuoda osaamistansa nykyisille yrittäjille. Ihminen voi uudistua ja yritys voi uudistua.

Yrityksen johtaminen tulevaisuudessa on onnistumisen mahdollistamista ja kannustamista. Kantavana voimana on yrittäjän motivaatio, joka ohjaa muutosta ja säilyy myös kriisitilanteissa.

4.5 Haastattelujen antia liiketoimintamallien näkökulmasta

Yrittäjien ja yritysten johdon näkemyksiä tulevaisuuden liiketoimintamalleista selvitettiin haastatteluilla syksyllä 2012. Haastateltavaksi valittiin viiden erilaisen yrityksen johtohenkilöitä, joilla arvioitiin olevan näkemystä tulevaisuuden kehityssuunnista.

Haastattelussa mukana olleiden yritysten taustoja on kuvattu lyhyesti alla:

- Terveyspalveluja tarjoavan valtakunnallisen yrityksen alueyksikkö, jolla on sekä omaa henkilökuntaa sekä suuri joukko ammatinharjoittajia verkostossa.
- Kansainvälisille markkinoille tähtäävä, kasvua tavoitteleva teknologia-yritys.
- Tuotannollinen teknologiateollisuuden kasvuhakuinen yritys, joka kehittää palvelu- ja ratkaisuliiketoimintaa.
- Vahvan aseman kansainvälisillä markkinoilla kapealla erikoisalalla saavuttanut, kannattava alansa edelläkävijäyritys.
- Hyvinvointipalveluja tarjoava voimakkaassa uudistumis- ja muutosvaiheessa oleva pitkään toiminut yritys.

Haastatteluissa käsiteltiin haastateltavien näkemystä yrittäjyyden ja liiketoiminnan muutoksesta sekä keinoista muutosten aikaansaamiseksi. Lisäksi kysyttiin haastateltavien näkemyksiä valituista liiketoimintamallin osa-alueiden kehityksestä. Haastattelujen tuloksista on seuraavaksi koottu yhteenveto.

4.5.1 Asiakkuudet

Tärkeäksi nähtiin oman paikan löytäminen arvoketjussa. Yritys tarvitsee sekä uusia että palaavia asiakkaita, pitkäaikaisia kumppanuuksia yritysten välillä ja henkilötason luottamukseen perustuvat yhteydet avainasiakkaisiin.

4.5.2 Kilpailukeinot

Tärkeiksi kilpailukeinoiksi nähtiin kuluttajaliiketoiminnassa palvelukokemukset ja – elämykset sekä hinta. Yritysassiakkaille tärkeimpinä kilpailukeinoina pidettiin luottamusta ja huippuosaamista sekä niiden avulla asiakkaille tuotettuja ratkaisuja ja osoitettavissa olevia hyötyjä ja tuloksia.

4.5.3 Liiketoiminnan organisointi

Liiketoiminnan organisoinnissa on lähtökohtana, että oma organisaatio tuottaa ja kehittää ydinpalvelut. Ulkoistettavissa olevaa rutiiniväistöä siirryy alihankintaan. Omat vahvuudet pitää tunnistaa ja ne voivat olla esimerkiksi oma laadukas tuotanto, tekninen osaaminen ratkaisujen tuottamisessa, huippuosaajia houkutteleva työympäristö tai asiakaspalvelu.

4.5.4 Verkostot

Tulevaisuuden liiketoiminnassa tarvitaan vahva kumppaniverkosto asiakas- ja alihankkijasuuntaan. Tarvitaan sellaisia omaa osaamista täydentäviä kumppaneita, joita tarvitaan asiakasratkaisujen tuottamiseen sekä kumppaneita, joita tarvitaan asiakkaiden tavoittamisessa ja halutun yrityskuvan viestinnässä.

4.5.5 Henkilöstö

Yrityksen pitää pystyä tarjoamaan asiantuntijoille ja huippuammattilaisille inostava työympäristö, jossa yhteisiin tavoitteisiin pyrittäessä voi myös kehittää ja toteuttaa itseään. On saatava aikana ajattelutavan muutos niin, että sitoutuminen ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkiminen liiketoimintanäkökulmasta on käytännön tasolla koko organisaatiossa.

4.5.6 Johtaminen

Tulevaisuuden johtaminen on motivoivaa ja osallistavaa. Yritys toimii sisäisesti tiimeissä ja se hyödyntää ulkopuolista kokemusta ja näkemystä esim. hallituksessa. Johtaminen on kehittämiseen kannustavaa, palkitsevaa ja tulevaisuuteen tähtäävää.

4.6 Tulevaisuuden liiketoimintamallit

Johtopäätöksiin on koottu yhteen tutkimuksen ja kehittämisen sekä yrittäjien näkökulmat tulevaisuuden liiketoiminnasta. Tulevaisuudenkuva on tiivistetty visioon. Lisäksi on kuvattu vision saavuttamisen haasteita ja koottu suosituksia toimenpiteiksi, joilla yrityksen olisi hyvä valmistautua menestymään myös tulevaisuuden liiketoimintaympäristössä.

4.6.1 Visio yrittämisestä ja liiketoimintamalleista 2020

Yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyisiä liiketoimintamalleja kehitettäessä on tärkeää huomioida, että toimintaympäristön muutokset voimistuvat ja ääri-ilmiöt vahvistuvat. Yrityksen täytyy reagoida jatkuvasti ja tehdä tarpeen mukaan suuriakin uudistuksia ja hakea toimintamalleja oman toimialan ulkopuolelta. Tulevaisuuden liiketoimintamalleissa korostuu arvon luonti asiakkailta.

- Arvoa voidaan luoda tuotteilla, missä korostuvat usein teknologia, massatuotanto, markkinavoima ja vahvat brändit.
- Arvoa voidaan luoda palveluliiketoiminnalla, kehittämällä palvelu kilpailutekijäksi, asiakaslähtöisillä ratkaisuilla ja palvelukulttuuriin omaksumisella.
- Arvoa voidaan luoda myös uudentlaisilla liiketoimintamalleilla, joissa toimitaan toimialan perinteistä poiketen uudentlaisilla arvon luonnin malleilla.

Yrittäjä ja yrityksen liiketoiminta eriytyvät, jolloin ihminen tulee keskiöön myös yrittämisessä, yrittämisen monimuotoisuus lisääntyy, eikä yrittäminen ole pysyvä tai muuttumaton ja ikuinen olotila.

4.6.2 Haasteet visioon pääsemiseksi

Yrityksen menestys sokeuttaa ja yritys voi pysähtyä hyvänolon tunteeseen. Esteet uudistumiselle ovat tällöin henkisiä, halutaan pysyä omalla mukavuusalueella, koska yrityksen uudistuminen ja muuttuminen ovat vaikeita ja vaativat töitä. Vaikka päätösten taustalle tarvitaan entistä useammin monia eri näkökulmia, ulkopuoleisen osaamisen ja kokemuksen käytölle uudistamisessa suhtaudutaan liian varauksellisesti.

Yhteiskunta pyrkii edistämään yritysten kasvua ja uudistumista, mutta julkiset yrityspalvelut ovat yrittäjälle vaikeasti hahmotettavissa. Myös yhteiskunnan rakenteelliset esteet hidastavat kasvua ja työpaikkojen syntymistä.

4.6.3 Toimenpiteet visioon pääsemiseksi

Yhteenvetona esitetään joitakin suosituksia siitä, miten yrityksen tulisi toimia, jotta se varmistaisi liiketoimintamallinsa kilpailukyyn myös tulevaisuudessa. Alex Osterwalder on todennut, että liiketoimintamallilla on parasta ennen päiväys (Osterwalder 2010). Tämä yksinkertaistus on hyvä ottaa vakavasti, sillä historiassa on paljon esimerkkejä muuntautumiskyvyttömistä ja muutoksessa vaikeuksiin joutuneista yrityksistä.

Yritysten tulevaisuuden liiketoimintamalli on ainutlaatuinen ja samalla toimialalla muista poikkeava. Ei voi tehdä yleistyksiä millainen yrityksen liiketoimintamallin pitäisi olla, vaan jokainen yritys tuottaa omalla tavallaan arvoa asiakkailleen ja saa siitä tuottoja.

Yrityksen tulevaisuuden kilpailukyyn varmistamisen prosessia on kuvattu alla (Kuvio 7). Siinä on lähtökohtana arvon luonti asiakkaille, johtaminen uudistumista käynnissä pitävänä voimana, strategia suunnan näyttäjänä ja hallitut kehittämisprosessit työkaluina.



Kuvio 7. Yrityksen tulevaisuuden kilpailukyvyn varmistaminen.

Liiketoimintamallien kehittäminen on tulevaisuudessa samaan tapaan hallittu prosessi kuin tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. Liiketoimintamallien kehittämiseen sisältyy tuote- ja palvelukehityksen tapaan yrityksen toimintaympäristön seuranta, eri asiakastahojen arvostusten tunnistamista, uusien liiketoimintamallien luovaa ideointia ja kriittistä arviointia sekä systemaattista strategian suuntaista kehittämistä. Jokaisen yrityksen olisi hyvä aika ajoin pysähtyä arvioimaan oman liiketoimintamallinsa ajantasaisuutta ja sen kilpailukykyä tulevaisuudessa.

5 IHMINEN YRITTÄJÄNÄ 2.0

Puhuttaessa yrittäjästä itsestään esiin nousee väistämättä meissä oleva ihminen: itse kunkin ajatukset, tunteet, arvot ja asenteet, ajattelu-, tahto- ja tunneprosessit. Itsensä tunteminen on sinällään jo vanha juttu, kuten tiedämme filosofian esikuvana pidetyn Sokratesin todenneen ennen ajanlaskumme alkua (esim. Platon 2007). Mikä sen sijaan on muuttumassa, on itsetuntemuksen merkitys tuloksenteossa ja menestyksen mahdollistajana. Muuttuvassa maailmassa itsensä kanssa toimeen tulemisella on entistä tärkeämpi merkitys. Sillä miten tulen toimeen itseni kanssa, miten ohjaan ja johdan omaa toimintaani, on selkeä yhteys siihen, mitä saan aikaan, miten onnistun ja menestyn. Itsensä johtamista tarvitaan jokaisessa työssä ja tehtävässä entistä enemmän mutta erityisesti yrittäjänä toimimista ajatellen sen hyödyntäminen luo loistavat onnistumisen mahdollisuudet.

Luvun otsake, Ihminen yrittäjänä 2.0, on syntynyt kirjoittajan oivalluksesta, jonka mukaan yrittäjänä toiminen on tulevaisuudessa yhä enemmän kokonaisyökuntaa ja laaja-alaista osaamista vaativaa ammattimaista uudistamis- ja uudistumistyötä. Se on työtä, jossa yrittäjä rohkeasti haastaa ensisijaisesti omaa itseään: omaa ajatteluaan, totuttuja toimintamalleja ja osaamistaan. Tarvittava rohkeus vastaavasti syntyy siitä, että uskaltautuu katsomaan itseään peiliin ja laittamaan persoonansa peliin.

5.1 Itsensä johtamisen ydin nyt ja tulevaisuudessa

Itsensä johtamista voidaan määritellä ja kuvata eri sanoin. Åhmanin (2003) mukaan kyse on omien ajatusten, tunteiden ja tahdon tavoitteellisesta ohjaamisesta eli oman mielen johtamisesta. Vastaavasti Zimmerman jakaa itsensä johtamisen eli itsesäätelyn kolmeen vaiheeseen: motivaatioon ja toimintaan sitoutumiseen, toiminnan kontrolleihin ja itsereflektioon eli tapahtuneen arviointiin (Parpei 2008). Viisas itsensä johtaminen koostuu Sydänmaanlakan (2006) mukaan elämän syvemmän merkityksen etsimisestä, olennaiseen keskittymisestä, aitoudesta ja rehellisyydestä itselle, rohkeudesta ja uudistumisesta, periksiantamattomuudesta ja kärsivällisyydestä, herkkyydestä ja nöyryydestä, keskeneräisyyden tunnistamisesta.

Ympäröivän maailman muuttuessa muuttuvat yrittäjänä toimimisen edellytykset yhtä lailla kuin itsensä johtamisen vaatimukset. Aikaisemmin itsensä johtaminen on nähty enemmän oman toiminnan ohjaamisena ja käyttäytymisen kontrolloimisena. Yhä enemmän kiinnostus on kohdistumassa oman ajattelun

ohjaamiseen ja sitä kautta mm. aivotoiminnan muokkaamiseen. Esimerkkinä tästä toimii hyvin ns. **neuroleadership**, jossa sovelletaan neurotieteestä (aivojen biologia) saatuja tuloksia mietittäessä, millä tavalla johtamista kehitetään tehokkaampaan suuntaan (Miekkavaara 2012).

Yleisesti ottaen näyttää siltä, että johtaaksemme itseämme oikein, tarvitsemme tulevaisuudessa kahden tyyppisiä taitoja. Tarvitsemme taitoa toimia monimutkaistuvassa maailmassa ja taitoa yksinkertaistaa, olla tietoisemmin läsnä siinä, mitä teemme. Molemmissa on pitkälti kyse ihmismielen hyödyntämisestä. Yhtä lailla voidaan puhua esimiehen uudenlaisesta työtoteesta, mielialasta (Kontiainen & Skyttä 2010) kuin stressinpurkuun liittyvästä mielenhallinnasta, esimerkiksi mind-fulness:sta (Kabat-Zinn 2005).

Kontiaisen ja Skytän (2010) kehittämässä Esimiehen mieliala –mallissa keskittyy prosessoivan johtamisen keinoihin. Kirjoittajien mukaan tarve aivoja aktivoivalle (=prosessoivalle, pohdituttavalle) johtamiselle syntyy siitä, että ihmiset työskentelevät yhä enemmän itseohjautuvammin työympäristöstä huolimatta. Tällöin paikalla ei ole muuta johtajaa kuin oman mielen sisällä oleva sisäinen johtajuus. Ihmismieleen ei voi kaataa valmiita ajatuksia, joten siksi on tärkeää, että ihmiset pohtivat asioita itse. Tarvitaan tilaa ja työkaluja asioiden prosessoinnille, pohtimiselle, jäsentämiselle, ymmärtämiselle, hyväksymiselle ja omaksi ottamiselle. Kontiaisen ja Skytän mukaan ko. sisäisen johtajuuden rakentaminen ja kehittäminen ovat yhä selkeämmin johtamistyön ydintä.

Jon Kabat-Zinn:n jo 1980-luvulla kehittämä stressinhallintamenetelmä on tutkitusti tehokas (= hyväksyvän tietoisien läsnäolon harjoitteet, **Mindfulness-Based Stress Reduction MBSR**) ja siitä saatu hyöty kannustavaa ajattelun monimutkaistuvaa maailmaa (Kabat-Zinn 2005). Yksinkertaisuudessaan mindfulnessissa on kyse erilaisista meditaatio- ja joogaharjoituksista. Kyseisten harjoitusten avulla huomio kiinnitetään ajattelun sijasta kokemiseen, jolloin keskittyminen tässä ja nyt -hetkeen mahdollistuu. Ihmisen kokema henkinen kuormittuneisuus vähenee ja sitä kautta päivittäinen keskittymis- ja toimintakyky lisääntyvät.

5.2 Tuloksekkaan toiminnan perusta

Ihmismieltä hyödynnettäessä hyvänä peruslähtökohta toimii sen ymmärtäminen, mitä ihminen tarvitsee toimiakseen hyvin. Nykypäivänä puhutaan jo paljon työhyvinvoinnista, kuten esimerkiksi työnimusta (Hakanen 2009), kiireestä, stressistä, myönteisestä ilmapiiristä, hyvästä esimiestyöstä tai toimivista työoloista (www.tyoterveyslaitos.fi). Mutta valitettavan usein käy niin, ettei ko.

asioiden merkitystä ymmärretä loppuun asti. Moni meistä ei esimerkiksi ymmärrä stressin perimmäistä merkitystä toimeenpaneva voimana tai tunnista sen vaikutusta itsessään. Erityisesti ylikuormituksen eli ns. huonon stressin tunnistaminen on usein vaikeaa. Yhä edelleen liian moni suhtautuu psyykkiseen ylikuormitukseen yliolkaisesti tai jättää tekemättä tarvittavia toimia palautukseen. Näin toimien aiheutamme itse itsellemme alentunutta työ- ja toimintakykyä.

Vasta kun ymmärrämme, kuinka paljon ja käytännössä millä tavalla voimme omaan työ- ja toimintakykyymme vaikuttaa, voimme hyödyntää itsessämme olevan potentiaalin. Ja sitä tarvitaan, sillä on selvää, että vasta hyvä kokonaistyökunto mahdollistaa toimimisen nykyistä tehokkaammin tai tuottavammin. Selvittääksesi oman tilanteesi voit tutustua tarkemmin esimerkiksi Pentti Sydänmaanlakan itsearviointiin kirjassa Älykäs itsensä johtaminen (2006).

Kirjassaan Sydänmaanlakka kuvaa osuvasti Oy Minä Ab:n avulla, mistä kaikesta meidän kannattaa itsessämme pitää huolta (2006). Oy Minä Ab pitää sisällään kuusi eri kunnan osa-aluetta: fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, henkisen, ammatillisen kunnan ja uudistumiskyvyn. Näistä tutuin lienee fyysinen kunto. Vieraammalta saattavat tuntua henkinen kunto tai uudistumiskyky.

Oy Minä Ab:n fyysinen kunto koostuu riittävästä liikunnasta, levosta ja oikeanlaisesta ravinnosta. Psyykinen kunto rakentuu vireydelle ja energisyydelle, tasapainoisuudelle itsen ja ympäristön kanssa. Ihminen on hyvässä psyykkisessä kunnossa silloin, kun hän pystyy keskittymään, tekemään päätöksiä yhtä lailla kuin rauhoittamaan mielensä ja hiljentämään ajatuksensa. Sosiaalisen kunnan ydin on toisten kanssa toimeen tulemisessa, ihmissuhteissa ja vuorovaikutustaidoissa (mm. toisen asemaan asettumisessa, kuuntelemisessa ja palautteenannossa). Henkisessä kunnossa korostuu arvojen ja tavoitteiden merkitys, läsnäolevuus ja itsensä kehittäminen. Ammatillinen kunto pitää sisällään mm. riittävän osaamisen, itselle sopivan ja mielekkään työn sekä työstä selviytymisen. Uudistumiskykyään voi vastaavasti arvioida sillä, suhtautuuko ongelmiin mahdollisuuksina ja haasteina, hakeutuuko tilanteisiin, jotka antavat mahdollisuuden kokeilla uutta tai ottaako riskejä oppiakseen uutta.

Omasta kokonaistyökunnostaan huolehtiakseen kannattaa lähteä liikkeelle fyysiseen kuntoon panostamisesta. Työterveyslääkäriltä mahdollisesti kuulemasi ohjeet liikunnan lisäämisestä, tupakoinnin vähentämisestä tai painonpudotuksesta voivat tuntua turhilta, mutta eivät ne sitä ole. Pystyäkseen huippusuoritukseen tai edes hyvään perustekemiseen ihminen tarvitsee sekä hyvää hapenottokykyä että riittävästä lihaskuntoa (Liimatainen 2012). Ja mitä enemmän

ajattelemme ja opimme uutta, sitä enemmän tarvitsemme energiaa, jota syntyy vain syömällä oikein, lepäämällä ja liikkumalla sekä riittävästi palautumalla. Tutut ohjeet eivät siis sinällään ole mihinkään muuttuneet, nyt niiden noudattamisesta vain on tullut enemmän kriittinen menestystekijä eli välttämättömyys, jota tarvitaan tavoitteeseen pääsemiseksi. Näin siksi, että työnteon tuloksellisuuden ja tuottavuuden vaateet ovat koventumassa ja pelin luonne muuttumassa. Työnteko on muuttumassa yhä enemmän niin omien kuin muiden ”korvien väliseksi” (Gratton 2011). Yhtä lailla yhteistyön taito, kyky toimia dialogisesti (=vastavuoroisesti), kuunnella, kysyä ja keskustella kuin kyky sietää painetta, oppia ja inspiroitua ovat entistä tärkeämpiä työelämätaitoja (vrt. sosiaalinen kunto). Ja sen tietää, ettei näissä kisoissa piirinmestaruustaso taida enää riittää!

5.3 Arvoankkureiden tärkeys

Hyvän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnon lisäksi on tärkeää nostaa esille ihmisen toimintaa ohjaavat arvot ja tarpeet (vrt. henkinen kunto). Tutkittaessa amerikkalaisia yrityksiä on huomattu, että taloudellinen menestys on useimmiten yhteydessä ns. isomman merkityksen löytämiseen. Jim Collinsin mukaan (2010, 34):

Pysyvästi parhaan aseman saavuttamiseksi tarvitaan rahan ansaitsemista suurempia ydinarvoja ja tarkoitusta sekä ytimen säilyttämistä ja jatkuvaa edistymistä edesauttavaa dynaamisuutta.

Pelkän taloudellisen menestymisen tavoittelemisen ei siis sinällään riitä, vaan tarvitaan toimintaa ohjaavaa tehtävää tai arvoja (=missio). Tulos ei yllätä, sillä ihmisen toimintaan vaikuttavat aina kunkin arvot: teemme asioita, jotka ovat meille merkityksellisiä. Kokonaan toinen juttu on se, kuinka tietoinen itse kukin omista arvoistaan on. Tietoisuutta voi lisätä yksinkertaisella tavalla: kysymällä, mikä on itsellesi tärkeää, mikä sinua motivoi?

Kun kysyimme vastaavaa asiaa itse yrittäjiltä (ns. pyöreän pöydän keskustelut 2011, liite 1) esille nousivat seuraavat motivaatiotekijät: oman itsensä toteuttaminen, itsenäisyys, muutoshalu, päätösvalta, mahdollisuus kehittyä, raha ja rikastuminen, halu kokeilla omia siipiä, mahdollisuus vaikuttaa, lapsuuden malli, itsen ja muiden työllistäminen, halu ottaa riskejä, halu näyttää itselle, mahdollisuus tarttua uuteen, vapaus ajatella eri tavalla (vs. ”ei meillä ole koskaan ruukattu nuon tehdä”), kiinnostus omaan lajiin ja (toisinaan) pakkotilanne. Mietimme myös, millä tavalla ko. motivaatiotekijät tulevat tulevaisuudessa muuttumaan. Keskustelun lopputulemana syntyi johtopäätös, jonka mukaan

yrittäjänä toimimiselle on edelleen olemassa monia samoja motivaationlähteitä. Selkeänä muutoksen suuntana näyttää sen sijaan olevan itsensä toteuttamisen ja eettisyyden esiinnouseminen entistä vahvempana motivaation lähteenä. Suunta vahvistaa mm. Grattonin (2011) väittämää, jonka mukaan onni, uudistumiskyky ja merkitykselliset kokemukset tulevat nousemaan tärkeämmäksi kuin raha-palkka ja kuluttaminen.

Pyöreän pöydän ympärillä käyty keskustelu on tärkeää, sillä se laittaa meidät itse kunkin miettimään, mikä toimintaamme viime kädessä ohjaa. Kirkastamalla omia motivaation lähteitä, tiedämme mikä meitä parhaiten energisoi, minkä eteen jaksamme tehdä töitä. Kirkastamisesta on hyötyä varsinkin silloin, kun kohtaamme hankalia tilanteita, ongelmia ja muuttuneita olosuhteita. Kun tiedämme ihmisinä ja yrittäjinä, minkä eteen tai minkä takia olemme valmiita tekemään töitä, osaamme suunnata energiamme oikeisiin asioihin, käyttäen aikaamme oikealla tavalla. Kaikki turha ja merkityksetön jää pois. Osaamme tehdä oikeita valintoja ja päätöksiä. Voimme tarvittaessa oikoa mutkat suoriksi. Arvojen kirkastamista tuo vahvasti esille myös työterveyspsykologi, psykoterapeutti Arto Pietikäinen (2010). Hänen mukaansa ihmisen psyykkisen kuormittuneisuuden ja arvojen välillä on selvä yhteys: mitä etäämmällä ihminen omista arvoistaan on, sitä kuormittuneempi hän on. Toisin sanoen ihminen toimii ja työskentelee sitä paremmin, mitä enemmän hän toimii omien arvojensa mukaisesti. Asia, jonka toivottavasti jokainen yrittäjä ja johtaja osaa ottaa huomioon miettiessään, mikä saa itse kunkin – itsensä mukaan lukien – työskentelemään entistä tuloksekkaammin.

Pietikäisen (2010) esiin nostaman arvojen kirkastamisen hyöty liittyy ns. psykologisen joustavuuden lisääntymiseen (vrt. psyykkinen kunto), jonka merkitys tulee tulevaisuudessa mitä ilmeisimmin kasvamaan. Psykologisella joustavuudella tarkoitetaan kykyä toimia eri tilanteissa tietoisesti, avoimesti ja läsnäolevasti. Oheisesta kuvioista näet (Kuvio 8), millä tavalla voit tarvittaessa lisätä psykologista joustavuuttasi. Joustavuuden lisääminen on erityisen tärkeää erityisesti ajatellen ns. paineistettuja tehtäviä, mitä yrittäjänä toimiminen pitkälti on. Käytännön kokemus on monelle osoittanut, ettei niinkään tekninen osaaminen vaan enemmän mentaalinen puoli on ”se erotteleva tekijä” niin urheilussa kuin yrittäjyydessä.

Omaa psykologista joustavuutta voi lisätä mm.

- hyväksymällä omat ajatukset ja tunteet sellaisenaan
- tunnistamalla omia ajatuspolkuja, esim. ajattelutapoja, jotka lisäävät omaa **kamppailustressiä**
 - a) **epärealistiset vaatimukset**, kuten: "Minun täytyy tehdä tämä projekti täydellisesti aikataulussa, niin se ja se on tyytyväinen. Jos en tee, joudun vaikeuksiin. "Stressin lähteenä toimivat epärealistisen kovat vaatimukset itselle ja seurauksien yliarviointi. On hyödyllistä muistella, mitä aiemmin on tapahtunut, kun jokin aikataulu on pettänyt, kuinka vakavia seurauksia sillä oli ja miten niistä selvisit?"
 - b) **syyttelyajatukset**: " Tämä jatkuva stressi on työkavereiden aiheuttamaa, kun he eivät hoida osuuttaan projektissa." Toisten syyttely altistaa helposti muille haitallisille stressitekijöille kuten avuttomuudelle, uhrin roolille tai jumiutumisen tunteelle. Syyttely myös virittää aggressiivisuutta tai tuottaa suuret määrät stressihormoneita, kuten adrenaliinia kehoosi. Mitä hyötyä sinulle on ajatuksesta "Tuon toisen käytöksen pitää muuttua?" Miten voisit lopettaa energian tuhlaamisen asioihin, joihin et voi vaikuttaa? Sen sijaan voisit tehdä huolellisen analyysin siitä, mitä askelia voit itse ottaa muuttaaksesi olosuhteita, jotka stressaavat sinua.
 - c) **jumittavat ajatukset**: " Olen loukussa, voin huonosti, enkä voi tehdä mitään." On tärkeää muistuttaa itselleen, että et ole jumissa. Sinulla on vaihtoehtoja ja aina löytyy kohteita, joita voit muuttaa voidaksesi paremmin. Kysy siis itseltäsi: mitä askelia voi ottaa muuttaaksesi tätä stressitekijää?
- tunnistamalla omia arvoja ja toimimalla niiden mukaan – myös yhteistyö- ja vuorovaikutustilanteissa

Kuvio 8. Oman psykologisen joustavuuden lisääminen (Pietikäinen 2010).

Arvojen kirkastamisen ohella tarvitaan rohkeutta. Vaatii rohkeutta elää itsensä näköistä elämää, tehdä omia valintoja ja ratkaisuja. Miellämme helposti, että rohkeus syntyy itsestään, mikä ei aina ollenkaan pidä paikkansa. Menestynyt, työssään onnistunut ja elämäänsä tyytyväinen yrittäjä on usein huomaamattaan vahvistanut omaa (ammattillista) identiteettiään toimimalla omalla tavallaan. Näin hänelle on päässyt kehittymään kypsä identiteetti, joka kantaa.

Fadjukoffin mukaan (Forssell 2008):

Identiteetti on vahva tai kypsä silloin, kun ihminen tuntee pystyvänsä toteuttamaan itseään ja elää sopusoinnussa itsensä,

valintojensa ja arvojensa kanssa kaikilla elämänalueilla. Jos identiteetti on kunnossa, ihminen kestää luhistumatta yksittäisiä kriisejä, kuten työttömyyden tai avioeron. Vahva identiteetti kasvattaa myös joustavuutta, muutosten sietoa – ja menestystä työelämässä. Jos identiteetti jää heikosti jäsentyneeksi, ihminen kokee hämmennystä ja epäselvyyttä suhteessa omiin pyrkimyksiinsä ja mahdollisuuksiinsa ja joutuu turvautumaan toisiin arvioidakseen itseään ja mahdollisuuksiaan.

Mitä enemmän maailma ympärillämme muuttuu, sitä tärkeämpää on, että tietoisesti rakennamme omaa yrittäjäidentiteettiämme aina uudestaan ja uudestaan. Näin varmistamme, etteivät vastoinkäymiset tai epäonnistumiset vie meitä mennessään.

5.4 Yrittäjän moniosaamisen kasvava merkitys

Ihmisenä kasvamisen ohella tulevaisuus haastaa yrittäjää uudistamaan osaamistaan, ennen kaikkea ajatteluaan ja toimintatapojaan. Tulevaisuustutkija Mika Mannermaa (2008) maalaa kuvaa tulevasta maailmasta ns. ubiikkiyhteiskuntäkäsitteen ("kaikkialla läsnä oleva äly"/ tietoyhteiskunnan syveneminen) kautta. Hän on pohtinut kirjassaan Jokuveli erityisesti sitä, mitä ubiikki teknologia merkitsee ihmiselle. Hänen mukaansa kehitys kulkee kohti John Wayne -yhteiskuntaa, jossa toimitaan paikkariippumattomasti, uutta ajantajua hyödyntäen (monokronologinen → polykronologinen).

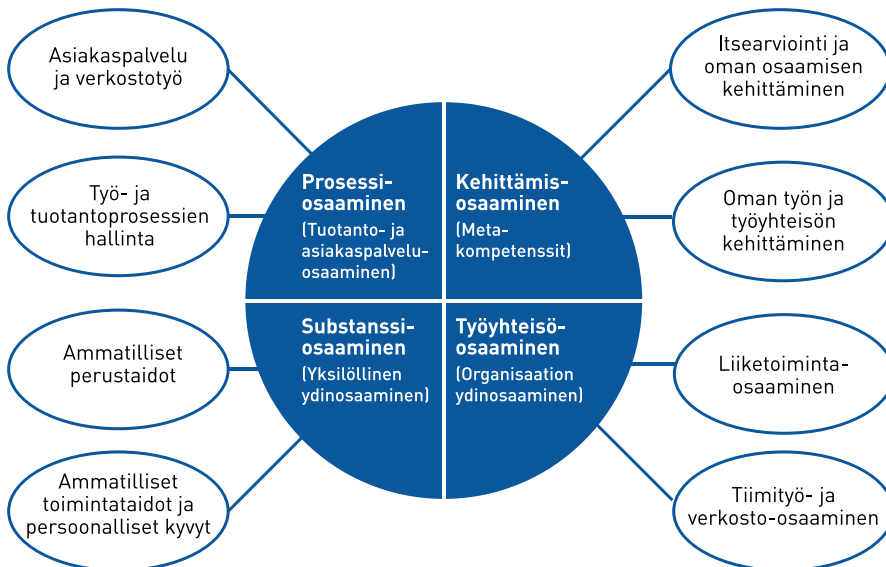
Yrittäjyyden kannalta ko. muutos tarkoittaa uudenlaisten yrittäjien esiinmarssia, modernin tietoyhteiskunnan "nomadeja" eli vaeltavia ammattilaisia. Mannermaa toteaa (2008, 57):

Sen sijaan, että hakeutuisi pysyvään työpaikkaan suureen organisaatioon, joka on sinänsä teollisen aikakauden tuote, yhä useampi jonkin alan asiantuntija yhtiöittää itsensä ja myy osaamistaan yhden hengen tai muutaman kollegan muodostamassa asiantuntija-yrityksessä. Sama kehitys toteutuu myös muunlaisissa, toisenlaista koulutusta ja osaamista vaativissa, tehtävissä esim. kodinhoitopalvelut tai puutarhanhoitopalvelut. Vastaavia palveluyrityksiä syntyy tulevaisuudessa runsaasti lisää. Moderni yhteiskunta tarvitsee niitä.

Vaeltavien ammattilaisten lisääntyminen haastaa myös ilman muuta toiminnan organisoimista. Tarvitaan osaamista liittyen esimerkiksi luovien toiminta-

ympäristöjen rakentamiseen, jotka joustavat monella tavalla. Nykyisellään moni yritys toimii hyvin paikka- tai tehtävisidonnaisesti mutta todennäköisesti tulevaisuudessa tämä tulee muuttumaan. Toisia työllistävä yrittäjä ei enää palkkaa ihmisiä tekemään tiettyjä tehtäviä vaan hankkii osaamispääomaa yhteiseen käyttöön luoden tarvittavia verkostoja ja johtaakseen niitä. Tekemistä ohjaavat fyysiset rakenteet ja kontrollointi todennäköisesti vähenevät ja yhä enemmän tarvitaan joustavuutta tekemisen tavoissa ja inspiroivaa johtajuutta. Toivottavasti yhä useampi yrittäjä tarttuu tähän haasteeseen ja hankkii itselleen johtamiseen, erityisesti johtajuuteen (=miten vaikutan muihin) liittyvää ”sarjamestaruutta” vrt. Grattonin (2011) kuvaamaa intellektuaalista pääomaa eli syvällisempää osaamista monella eri alueella.

Mannermaan (2008) ajatuksia lukiessa alkaa tuntua siltä, että tulevaisuuden yrittäjältä vaaditaan vastaavaa osaamista kuin nykypäivän asiantuntijalta. Vai mitä olet mieltä? Helakorven (2006) mukaan asiantuntijan työtä luonnehtii reflektiivisyys, joka tarkoittaa jatkuvaa kriittistä ja arvoperustaista oman toiminnan ja toimintaympäristön muutosten havainnointia ja arviointia. Asiantuntijuutta voidaan jäsentää hänen mukaansa neljän reflektiivisen ulottuvuuden näkökulmista: ammatillinen reflektio suhteessa työn maailmaan, tutkiva ja kehittävä reflektio suhteessa tieteiden maailmaan, yritysstrateginen reflektio suhteessa asiakkaisiin ja yhteistyöverkostoihin sekä työyhteisöllinen reflektio suhteessa omaan työorganisaatioon ja sen sosiaalisiin suhteisiin ja työtapoihin (Kuvio 9).



Kuvio 9. Esimerkki asiantuntijuuden osaamisalueista (Helakorpi 2006).

Vastaavia tulevaisuuden osaamisvaateita on pohtinut Helena Åhman (2012) kirjassaan *Mielen johtaminen organisaatiossa*. Hän tuo esille sitä, minkälaisista osaamista tulevaisuuden johtaja ja yrittäjä tarvitsee. Hän nostaa esille ns. ihmismielitaidot eli ajattelu-, tunne- ja selkeystajun (Kuvio 10).

Ihmismielitaidot

Ajattelutaju

- kyky pitää mielessä yhtä aikaa vastakkaisia vaihtoehtoja ja nähdä systeemejä
- siirtyminen ongelmanratkaisusta ongelman uudelleenarviointiin ja kääntämiseen
- kasvuasenne, joka auttaa oppimaan ja löytämään uusia mahdollisuuksia
- taito yhdistää yllättäviäkin asioita
- hankalien kysymysten parissa viihtyminen
- manipuloinnin tunnistamisen ja estämisen taito vrt. monimutkaisessa maailmassa mahdollisuudet manipuloinnille lisääntyvät

Tunnetaju

- arvostamisen osoittamisen taito
- tunnesiteiden luominen virtuaalimaailmassa
- kokemuksen ohjaamisen taidot
- inhimillisten ja eetteisten arvojen säilyttäminen
- kääntönopeus myönteiseen tai ratkaisuihin sekä ajattelussa, tunteissa ja tekemisessä
- läsnäolon taitojen arvostuksen palauttaminen; et voi suunnitella tulevaisutta, jos nykyisyys kuurouttaa ja sokeuttaa

Selkeystaju

- nopeat kokeilut ja nopean epäonnistumisen ja oppimisen taidot
- entistä laajemman joukon kanssa yhdessä luominen ja tiedon jakaminen
- selkeyden korostuminen putoamatta älyllisen yksinkertaistamisen ansaan
- virtuaalisen näkeminen osana reaalia maailmaa

Kuvio 10. Ihmismielitaidot (Åhman 2012).

Näyttää siltä, että polykronologisen (=moniaika) ajankäytön myötä ihmisen tapa työskennellä muuttuu. Mannermaa (2008) väittää, että tulevaisuudessa yhä useammin teemme asioita samanaikaisesti, joka tarkoittaa sitä, että surffaamme netissä samalla kun lähettemme tekstiä ja osallistumme työkokoukseen. Tältä osin Mannermaa on osunut täysin oikeaan, sillä monessa yrityksessä ko. tapa toimia on jo arkipäivää. Toisaalta polykronologinen ajankäyttö voi tarkoittaa enemmän ns. moniaikaista ajattelua, jota tarvitaan esimerkiksi projektin johdossa. Käytännössä moniaikainen ajattelu tarkoittaa johtajan ja yrittäjän kykyä toimia erilaisten ihmisten ja asioiden kanssa samanaikaisesti yhtä lailla kuin kykyä ajatella kokonaisvaltaisesti ja toimia käytännössä yksityiskohtia unohtamatta. Tämä on jo monessa tilanteessa paikkansa pitävää. Ehkä se, mikä tulee vielä tulevaisuudessa lisääntymään, on toiminnan nopeus tai paremminkin kyky rytmittää tekemistä oikealla tavalla.

Toivottavasti kuitenkin moniajan käyttö ei toteudu Mannermaan kuvaamalla tavalla, mitä tulee yhtäaikaiseen tekemiseen. Nimittäin jos katsotaan uusimpia työhyvinvointitutkimuksia esimerkiksi suosittujen avokonttoreiden osalta, niin

nähdään, ettei moniajo niinkään sovi meille – ainakaan kaikille (Hongisto ym. 2012). Käytännössä jatkuva hälinä tai erilaisille ärsykeille alttiina oleminen lisää stressihormonien eritystä liikaa, eikä palautumista tapahdu riittävästi. Arkinen kokemus osoittaa sen sijaan, että tarvitaan ”ajattelua suurin aivoin”, mihin myös Mannermaa (2008) viittaa puhuessaan systeemiälystä.

5.5 Onnistumisen eväät

Ajattelun laajentamisen ja tekemisen yksinkertaistamisen lisäksi tarvitsemme tulevaisuudessa entistä enemmän uudistunutta toimeenpanoa. Ei riitä, että tiedostamme, millä tavalla maailma ja sitä myöten yrittäjänä toimiminen tulee muuttumaan. Tarvitaan käytännön tekoja. Näin siksi, että mitä ilmeisimmin meneillään olevat muutokset ovat luonteeltaan ns. transformaationaalisia (=muodonmuutosmaisia), jotka vaativat paljon sekä aikaa että psyykkistä työtä. Santalaisen mukaan (2006, 265–266):

Syvälistä moniulotteista muutosta kutsutaan transformaatioksi. Syvällisyys ja moniulotteisuus merkitsevät sitä, että muutos on useimmiten radikaali. Radikaali transformaatio koskee samanaikaisesti itse (liike)toimintaa, rakenteita ja prosesseja, ihmisiä ja kulttuuria sekä yksilöitä. Transformaatio on toteutunut vasta silloin, kun se näkyy yksilöiden toiminnassa.

Omassa muodonmuutoksessaan onnistuakseen yrittäjä voi käytännössä hyödyntää esimerkiksi business coachingia eli yksilökohtaista valmennusta. Coachingin eli valmentamisen tavoitteena on auttaa ja tukea valmennettavaa/ coachattavaan määrittelemään ja toteuttamaan tavoitteensa esimerkiksi yrittäjän ajankäyttöön tai esimiestaitoihin liittyen (kts. tarkemmin ICF/ International Coach Federation <http://www.coachfederation.org/>).

Coachingin perustyökaluna käytetään oikeanlaisten kysymysten esittämistä ja niihin vastauksien löytämistä. Yksinkertaista mutta tehokasta. Coachingin vaikuttavuus perustuu ns. esteiden poistamiseen. Esteet voivat olla esimerkiksi enemmän fyysisiä liittyen oikeanlaisiin työtiloihin tai enemmän ajatteluun liittyviä. Usein nimittäin käy niin, että ainoastaan omat uskomuksemme eli totut ajatuspolut estävät meitä pääsemästä tavoitteisiimme. Business coach auttaa näiden esteiden poistamisessa ja halutun toiminnan aikaansaamisessa.

Coachingin vaikuttavuutta ja lähinnä sitä, mihin coachingilla voidaan vaikuttaa, on tutkinut mm. Ria Parpei (2008) väitöstudkimuksessaan. Saatujen tulosten

perusteella voidaan todeta, että coachingin myötä ihminen oppii entistä paremmin säätelemään omaan toimintaansa. Käytännön kokemusten perusteella voi todeta, että ko. itsesäätelyn lisääntyminen näkyy esimerkiksi siinä, että yrittäjä on entistä tietoisempi siitä, mitä hän tavoittelee tai osaa entistä tarkemmin rajata, mihin käyttää aikaansa. Usein itsesäätelyn lisääntyminen näkyy myös itsevarmuuden tai itsetuntemuksen lisääntymisenä, jolloin yrittäjä voi entistä paremmin hyödyntää olemassa olevia vahvuuksiaan tai kompensoida heikkouksiaan esim. delegoimalla tehtäviä tai hyödyntämällä ulkopuolisia palvelujentuottajia.

Onnistuaksemme menestymään tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän yhteistä panostusta: yrittäjien itsensä yhtä lailla kuin koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden, kuntien, valtion, järjestöjen sekä yksityisten konsultointi- ja valmennuspalveluiden tarjoajien. Käytännössä tarvitaan aiempaan yksilöllisempää ohjausta niin perusopetuksessa, ammatillisessa koulutuksessa, korkeakoulu- ja yliopisto-opinnoissa kuin täydennyskoulutuksessa (esim. coaching). Tiedon ja taidon oppimisen lisäksi tarvitaan panostusta kokonaistyökunnan vahvistamiseen ja mielenhallintaan, mm. Åhmanin (2012) kuvaamiin ihmismielitaitoihin (ajattelu-, tunne- ja selkeystajuun). Hyödyntämällä elinikäisen oppimisen, mentoroinnin ja oppivan organisaation periaatteita saamme aikaan uudistumista myös työyhteisöissä ja verkostoissa. Ja johtajuuden kehittämisessä – siinä tarvitsemme tiikerinloikkaa!

6 ETIIKKA JA YRITTÄJYYS

6.1 Etiikka ja moraal

Etiikkaa ja moraalaa ei tavallisessa elämässä usein eroteta ollenkaan. Etiikka on moraalifilosofian haara, jossa pyritään selvittämään ihmisten toimien ja menettelytapojen hyväksyttävyyttä. Keskeisiä kysymyksiä ovat mm. mikä on arvokasta tai mikä on oikein. Tärkeitä kysymyksiä ovat myös esimerkiksi: millaisia ihmiset ovat ja millaisia heidän pitäisi olla, millaista on hyvä elämä/työelämä, miten ihmisten tulisi käyttäytyä toisiaan kohtaan (Vehkaperä 2003, 7; Koskinen 2000, 44; Häyry 2002)? Etiikka käsittää siis normeja ja arvoja, jotka ohjaavat – tai joiden tulisi ohjata – ihmisten käyttäytymistä ja asennoitumista toisiin ihmisiin niin yksityiselämässä kuin liike-elämässäkin.

Moraalilla tarkoitetaan jonkun ihmisryhmän, yhteisön tai yksilön arvostuksia ja normeja, jotka ohjaavat arviointeja ja käytöstämme etiikan periaatteiden mukaisesti. Eli voidaan yksinkertaistaa: Miten me toimimme käytännössä, sellainen on moraalimme! Toisinaan etiikka käännetään sanalla moraaliooppi. Kaikilla ihmisillä on tietoinen tai tiedostamaton moraal. Moraali on siis universaalialia, se koskee kaikkia uskontokunnasta ja maailmankatsomuksesta riippumatta.

Kiteytettynä: etiikka (kreikankielinen kantasana "ethos" = tapa) on tiede, joka tutkii moraalialia, hyvää ja pahaa, oikeaa ja väärää. Moraali (latinankielinen kantasana mores = tavat) on yksilön käytännön elämässä tekemiä valintoja. Tavallisesti siis sanoja "eettinen" ja "moraalinen" käytetään synonyymeinä, samoin kuin sanoja "etiikka" ja "moraali". Niin voidaan tehdä, kun sekaannuksen vaaraa ei ole. Silloin kun ero tehdään, se on seuraava (Pietarinen & Poutanen 1998):

etiikka = moraal, yhteisöjen ja yksilöiden toimintaa ohjaavat säännöt ja käytännöt, jotka voivat olla empiirisen tai filosofisen tutkimuksen kohteena; esimerkiksi opettajan etiikka, tieteenharjoittajan etiikka, hoitotyön etiikka, kauppiaan ja yrityselämän etiikka.

etiikka = moraalifilosofia, moraal-ilmioitä tutkiva filosofian alue, esimerkiksi analyttinen etiikka, normatiivinen etiikka, velvollisuusetiikka, hyve-etiikka, soveltava etiikka.

Etiikan oppi-isän Aristoteleen (384–322 eKr.) mukaan etiikka määrittelee ihmiselle hyvän elämän päämäärät ja John Stuart Millin (1806–1873) mukaan hyvät teot tuottavat mahdollisimman paljon onnea mahdollisimman monelle

ihmiselle ja moraalissa on kysymys oman itsekkyyden voittamisesta yleisen hyvän vuoksi (Aristoteles 1981; Mill 2000). Joskus toteamme, että laki sanoo toista ja moraalinen arviointimme toista. Esimerkiksi yrityselämässä on lainmukaista käyttää verosuunnittelua tai perustaa tehdas sellaisiin maihin, joissa ei ole yhtä tarkkaa ympäristö- ja työaikalainsäätöä kuten meillä.

6.2 Eettiset periaatteet ja eettisyyteen kasvaminen

Ihmiset tarvitsevat omakohtaisia suuntautumisohjeita eli eettisiä periaatteita varsinkin kun normit eivät riitä. Tunnetuin on kultainen sääntö: ”Kaikki, mitä te tahdotte ihmisten tekevän teille, tehkää se myös heille”. Tämä on ikivanha inhimillinen viisaus, joka esiintyy kaikkialla niin kristinuskossa kuin juutalaisuudessa ja vaikkapa kiinalaisessa traditiossa (esim. Laotse 1986). Usein tämä esitetään kielteisessä muodossa: ”Älkää tehkö mitään sellaista kenelläkään toiselle, mitä ette tahtoisi tehtävän itsellenne”.

Filosofi Immanuel Kant (1724–1804) esitti samantapaisen ajatuksen: ”Toimi aina niin, että voisit tahtoa toimintaasi ohjaavan periaatteen tulevan ylennetyksi yleiseksi laiksi” (esim. Koskinen 1994). Usein lyhytnäköisesti ajamme omaa etua muiden kustannuksella, mutta pitkässä kaaressa parasta kaikille olisi Kantin mukaan toimia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti silloinkin kun se ei edistä omaa etua.

Antiikista lähtien on ajateltu, että lapsen tulee oppia kasvattajiltaan, mikä on oikein ja hyvää. Nykypäivänä lapsen kasvatukseen vaikuttavat kodin ja koulun lisäksi erilaiset harrastukset, tv, internet sekä sosiaalinen media. Kasvatus parhaimmillaan vahvistaa lapsen koko persoonallisuutta, rakentaa tervettä minäkuvaa sekä vahvistaa oikeaa (eettistä) suhdetta lähimmäisiin. Olisi tärkeää oppia eläytymään jo lapsesta alkaen toisen ihmisen asemaan. Kotien ja koulujen sekä muiden vaikuttajien tulisi vahvistaa lasten ja nuorten oikean ja väärän erottelukykyyä sekä oppia näkemään valintojen ja tekojen seurauksia. Eettisyyteen kasvaminen – esimerkiksi eettisten periaatteiden siirtyminen omaan toimintaan on haastava elämänpitäinen tavoite niin lapselle, nuorelle kuin aikuisellekin.

Ihminen voi kehittyä läpi elämän. Itsekasvatus on loputonta kilvoittelua. Hyveellisyydessä kasvaminen on sitä, että sovellamme hyveitä käytäntöön. Niistä voi tulla pysyviä ominaisuuksiamme ja luonteenpiirteitä. Aristoteles kuvasi 2000 vuotta sitten, että ihmisen elämän tarkoitus ja päämäärä on tulla onnelliseksi ja elää hyvä elämä (Aristoteles 1981).

Moraalin alueella voi tapahtua suuriakin ylilyöntejä. Toiset haluavat näyttää hyveellisiltä toisten silmissä ja arvioivat ja tuomitsevat muita esimerkiksi yrittäjiä kovalla kädellä. Tällaisia ihmisiä on sanottu moralisteiksi. Tällöin ”moralisointiin” sortuvat haluavat nostaa itsenä muiden yläpuolelle.

Uudessa testamentissa Jeesus tuomitsi ”moralistit” ja totesi: ”Joka teistä on synnitön, heittäköön ensimmäisen kiven”. Heinimäki (2012) kertoo, että moralisti on sokea arvoille; hän muuraa arvoista vankilan, jossa valinnanvapautta ja mahdollisuutta harkintaan ei ole. Opiskeluaikana esimerkiksi ammattikorkeakouluissa tulisi olla aikaa käsitellä rauhallisessa ja avoimessa ilmapiirissä etiikan kysymyksiä, jolloin ehkä monen opiskelijan mustavalkoiset ja jyrkätkin käsitykset saisivat muiden opiskelijakavereiden ja opettajan ohjauksessa uusia virikkeitä.

Usein väitetään, että nykyajan ihmisiltä puuttuvat arvot. Kuitenkin niin nyt kuin aikaisemminkin elämämme perustuu arvoihin. Ei voi olla toimintaa ilman arvoja. Aikaisemmin jo todettiin, että meillä on tietoinen tai tiedostamaton moraalit. Kysymys on siitä, minkälaisille arvoille elämämme rakentuu?

6.3 Arvot

Arvot ovat valinnan perusteluja ja valinnoilla toteutetaan arvoja. Ihmisten valinnoista voidaan päätellä, mitä arvoja he elämässään toteuttavat. Millaisiin arvoihin valinnat perustuvat? Filosofi Max Scheler (1874–1928) puhuu korkeista ja vahvoista arvoista (esim. Pietarinen 1993). Korkeisiin arvoihin kuuluvat mm. luonnon kunnioitus, mielenrauha, uhrautuvaisuus, itsensä kehittäminen. Seuraavassa on pohjana Juhani Pietarisen artikkeli (1993) Schelerin arvokäsityksistä sekä yhteiskunnan muuttumisesta ja arvojen kriisistä.

Korkeat arvot:

- a) Arvot ovat sitä korkeampia, mitä pysyvämpiä (ajattomampia) ne ovat. Ylellisiin nautintoihin liittyvät arvot ovat harvoin kovin pysyviä.
 - b) Arvot ovat sitä korkeampia, mitä vähemmän niiden merkitys pienenee osallistujien määrän kasvaessa. Platonin teosten arvo tai Bachin Matteuspasion arvo ei vähene kenellekään, vaikka uusia lukijoita tai kuulijoita tulisi kuinka paljon tahansa. Korkeiden arvojen jakaminen ei synnytä riitaa vaan päinvastoin yhdistää kokijoita.
-

-
- c) Arvot ovat sitä korkeampia, mitä syvemmän tyydytyksen ne pystyvät tuottamaan. Tyydytyksen syvyydellä Scheler ei tarkoita tunteen tai nautinnon voimakkuutta vaan eräänlaista "itseiden" kokemista. Korkeat arvot saattavat olla valtavan sisäisen tyydytyksen lähde (esim. kauniin luontomaisema kokeminen, sykähdyttävä teatterikokemus, koskettava lukuelämys). Sen sijaan pinnallinen viihde jättää usein tyhjän olon.
- d) Arvot ovat sitä korkeampia, mitä vähemmän niihin liittyy erityisiä arvoaistimuksia. Nautintojakin tarvitaan, mutta monet eettiset arvot eivät nautintojen tavoin vetoa tuntemuksiin, vaan ne ymmärretään yleispäteviksi ja kokijoista riippumattomiksi.
- e) Arvot ovat sitä korkeampia, mitä riippumattomia ne ovat muista arvoista. Korkeita arvoja liittyy asioihin, joita tavoitellaan niiden itsensä takia eikä välineinä jonkun muun asian toteuttamiseksi. Rahaa tarvitaan, jotta saataisiin hankituksi tavaroita – se ei ole itseisarvo. Jalkapallo tai kitara hankitaan taitojen kehittämiseksi. Musiikkia kuunnellaan sen tuottaman elämyksen takia, sillä on siten välinearvoa, mutta sen tuottama esteettinen elämys on itseisarvo.

Myös elämä voidaan käsittää itseisarvoksi, silloin kun sitä halutaan ylläpitää ja edistää sen itsensä vuoksi. Kun kohtelen toista ihmistä hyötyä tuottavana välineenä, en anna tuolle ihmiselle niin korkeaa arvoa kuin silloin, kun ajattelen hänen olemassaolon arvoksi sinänsä.

Schwartz'n (2006) kehittämä teoria arvojen universaalista rakenteesta ja merkityksestä on testattu 20 kulttuurissa tehtyjen mittausten perusteella (esim. Puohiniemi 2006). Schwartz osoitti, että arvot liittyvät toisiinsa (Kuvio 11):

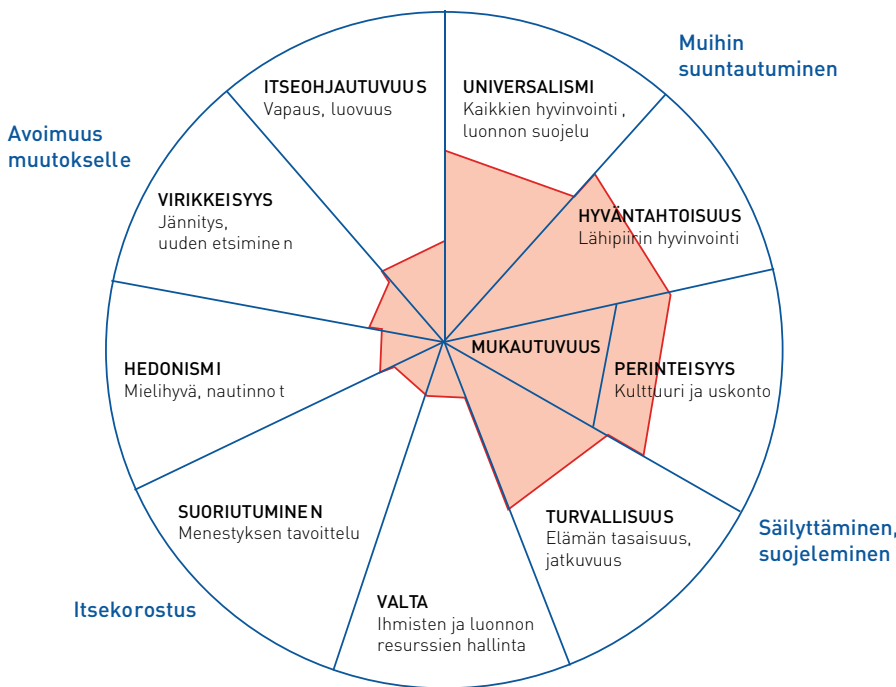
- a) Toisinaan täydentävät arvot, esimerkiksi suoriutuminen ja valta sijoittuvat samalle puolelle karttaa. Jos ihminen haluaa menestyä elämässään muita paremmin, hän on usein innoissaan siitä, että muutkin huomaavat hänen pyrkimyksensä ja ponnistelunsa ja palkitsee sen jollain tavoin. Tällaiset palkinnot, kuten muukin vauraus ovat vallan symboleja.
- b) Tosilleen vastakkaiset arvot, esimerkiksi itseohjautuvuus ja perinteet, sijoittuvat eri puolille karttaa. Jos eletään omin päin uteliaasti ja edetään rohkeasti kohti uutta, ei voida noudattaa perinteiden edellyt
-

tämiä tapoja. Vastaavasti, jos noudatetaan ja kunnioitetaan kaikessa perinteitä, jäävät uudet asiat kokeilematta.

- c) Toisistaan riippumattomia arvoja ovat esimerkiksi universalismi ja virikkeisyys. Jos tiedämme, että ihminen on kulttuurisesti avoin, ympäristöystävällinen ja suvaitsevainen, emme tästä voi vielä päätellä, kuinka voimakkaasti hänen elämänsä ohjaavat seikkailun halu ja uudet haasteet.

Yksilön ja yhteisön päämääriä edistävien arvojen välinen raja on osoittautunut tärkeäksi vedenjakajaksi kulttuurien välisissä vertailuissa. Kaukoidän maissa korostuvat edelleen yhteisiä päämääriä edistävät arvot, länsimaissa yksilön (Puohiniemi 2006).

Meillä on oma arvoprofiili. Millaisille arvoille rakennamme elämän ja työelämän? Onko tavallinen arkielämä pois muodista? Onko taloudellisen menestyksen tavoittelu mennyt liian pitkälle? Osaammeko rauhoittaa luonnon ja kauneuden äärellä? Näemmekö ihmisen itseisarvona vai välinearvona?



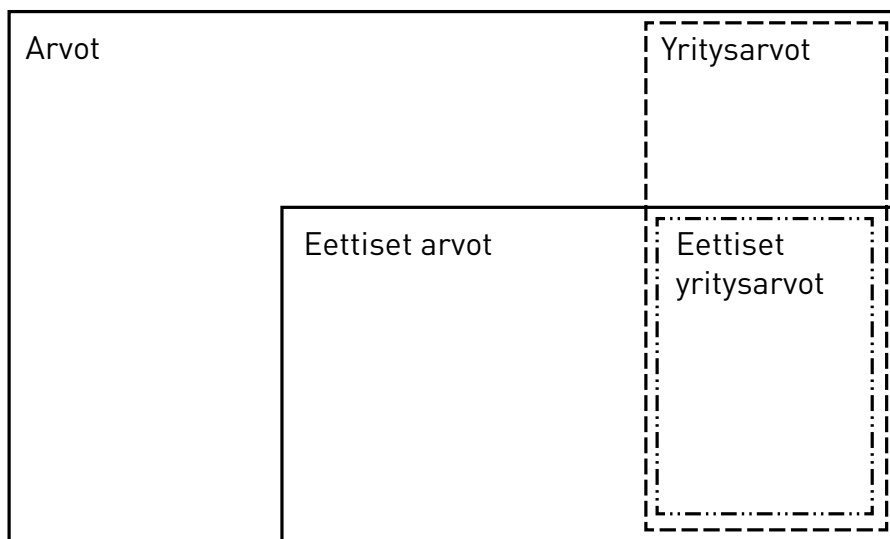
Kuvio 11. Schwartzin arvoteorian kymmenen arvon keskinäiset suhteet (Puohiniemi 2006).

Äskettäin Nyman, Suni & Wilenius (2012) pohtivat, että yksilöstä on tulossa taloutta, politiikkaa ja teknologiaa palveleva koneen osa, ja hyvän elämän tavoite

on karkaamassa menestyneiden erioikeudeksi. He korostavat, että maailmassa, jossa epätasa-arvo lisääntyy ja taloudelliset ongelmat kasvavat samalla kun ympäristön järkyttävä pilaantuminen etenee, on luotava vastavoimia. Tämä voi lähteä yhteisestä vakaumuksesta tehdä työtä toistemme ja tulevien sukupolvien eteen jo nyt riippumatta niin kutsutuista päätöksentekijöistä. Suomessa tarvitaan välittämisen kulttuuria, he toteavat.

Arvoseminaarissa Seinäjoella 24.10.2012 professori Lea Pulkkinen pohdiskeli tulevaisuuden arvoperustaa (Pulkkinen 2012). Hän viittasi, että moraaliset ja emotionaaliset ongelmat liittyvät toisiinsa: Kuinka kiinnittää huomiota muihin ja heidän tunteisiinsa, kuinka käsitellä ristiriitoja ja kuinka löytää tasapaino omien ja toisten tarpeiden välillä? Pulkkinen tähdensi, että arvot omaksutaan lapsuudessa. Turvallinen kiintymys on suojaava tekijä lapsen kehitykselle perheen sosioekonomisesta asemasta riippumatta. Perheen yhteisöllisyydelle ja lapsista huolehtimiselle olisi annettava yhteiskunnassa enemmän arvoa.

Yrityselämässä on paljon korkeita arvoja ja hyveitä kuten uhrautuvuus, ahkeruus, säätäväisyys ja luottamus. Hyvä talouselämä perustuu moraalipääomaan, joka perustuu pitkäkestoisille arvoille. Yrityksen arvoista vain osa kuuluu etiikan piiriin (Kuvio 12). Yrityksen arvoja voivat olla esimerkiksi tuottavuus, innovatiivisuus ja neutraalisuus. Yrityksen eettisiä arvoja ovat ihmisiin tai ihmisten ominaisuuksiin liittyvät määreet kuten esimerkiksi rehellisyys ja ihmisten kunnioittaminen (Pekkola & Pekkola 2005).



Kuvio 12. Kaikki arvot eivät ole eettisiä tai yrittäjyyteen liittyviä (Pekkola & Pekkola 2005).

6.4 Eräitä näkemyksiä yrittäjysetiikkaan

Yritysetiikka voidaan määritellä monella tavalla, mutta yleensä yritysetiikan ajatellaan keskittyvän siihen, miten moraalisia normeja noudatetaan yrityselämän eri osa-alueilla. Tieteellisissä tarkasteluissa yrityselämän ja etiikan välistä suhdetta on kuvattu neljästä eri painotuksesta. Kaksi näkökulmaa lähtee siitä, että yritysmaailma on eettisesti neutraalia, jolloin yritystoiminta ja etiikka eivät kohtaa toisiaan. Kaksi muuta näkemystä lähtee siitä, että etiikka on välttämätöntä yrityselämälle. Käytän seuraavassa pohjana Margit Niemelän artikkeleita näihin neljään lähestymiskulmaan (Niemelä 2009).

6.4.1 Etiikka ei kuulu yrittäjyyteen

”Etiikasta ei kannata puhua liike-elämässä, koska yritysmaailma toimii väis-tämättä epäeettisellä tavalla. Yrityksen päämäärä on voiton tuottaminen omistajilleen, eikä siksi ole aikaa käydä läpi eettisiä pohdiskeluja ja arviointia.”

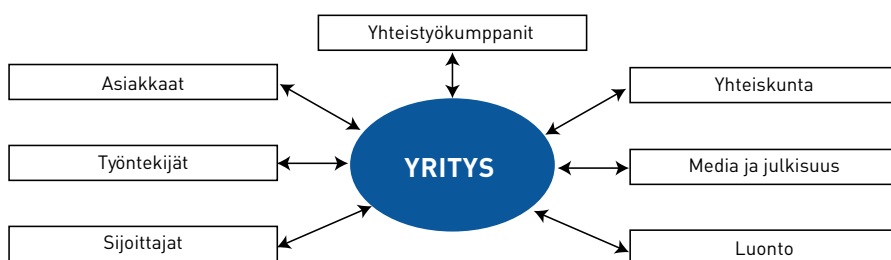
Ainakin Yrittäjyys 2.0 -keskustelutilaisuuksien perusteella ja oman kokemuksen perusteella tällainen ajatus on epätosi. Yrityselämä, ainakin pienyrittäjän näkökulmasta, perustuu pitkäjänteiseen toimintaan, jossa nopeat voitot eivät ole tavoitteena. Pikemminkin hyvä tuote tai palvelu on jatkuvan eettisen kontrollin alla. Asiakasta ei kannata huijuttaa tai pettää, sillä liiketoiminta loppuu lyhyeen, jos asiakas kokee itsensä huijatuksi. Myös yrityksen henkilöstöstä halutaan pitää viimeiseen asti kiinni. Vastaväitteenä on lisäksi se, että etiikka on enemmän kuin lain edellyttämä toiminta.

6.4.2 Yrittäjyys on ei-eettisellä alueella

”Yritysmaailma on ei-eettisen alueella ja näin ollen eettisesti neutraalia. Tällöin ajatellaan, että yritystoiminnassa vallitsevat omat lakinsa, joita ei voida arvioida eettisin perustein.”

Tällöin korostetaan yrityksille asetettua päämäärää: kansalaisten tarpeiden tyydyttämistä mahdollisimman tehokkaasti. Tämän käsityksen mukaan yritysjohtaja on vastuussa ainoastaan osakkeenomistajille, jotka ovat riskiä vastaan sijoittaneet yritykseen. Mutta vastaväitteenä voidaan todeta, yritys ei toimi muusta maailmasta irrallaan.

Yrityksen kohderyhmiä ovat ainakin: henkilöstö (työntekijät ja johtajat), asiakkaat, muut yritykset, omistajat, sijoittajat ja muut sidosryhmät. Näihin kaikkiin kohderyhmiin yrityksellä on eettisiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Samoin yrityksellä on vastuu luonnon ympäristöstä ja ympäröivästä yhteiskunnasta. Pienessä yrityksessä omistaja on yleensä sama henkilö, joka itse hoitaa firmaansa. Pienyrittäjä tuntee työntekijänsä ja siten johtajan, työntekijän ja omistajan näkökulmat yhdistyvät. Tilanne on tietenkin toinen suurissa monikansallisissa yrityksissä. Tällöin omistajat voivat olla "nimettömiä" toisessa maassa olevia rahastoja tai sijoittajia, joilla ei ole mitään siteitä työtä tekevään yksikköön. Pekkolan osapuoli malli kuvaa toimijoita, jotka voivat esittää oikeutettuna pidettävän vaatimuksen yrittäjälle (Pekkola & Pekkola 2005). Vaatimukset voivat olla molemminpuolisia (Kuvio 13).



Kuvio 13. Yritysympäristöä kuvaava osapuolimalli (Pekkola & Pekkola 2005).

Pienyrittäjät kokevat joutuvansa valitsemaan taloudellisen ja moraalisen toiminnan välillä. He ajattelevat, että sidosryhmien vastuulliseen liiketoimintaan liittyvät odotukset rajoittavat yrittäjän omaa päätöksentekovaltaa yritystoiminnassa. Usein keskeinen vastuuseen motivoitunut tekijä on ajatus siitä, että toimimalla tietyllä tavalla yritys voi odottaa myös sidosryhmiltään vastaavanlaista toimintaa. Pienyrittäjille yhteiskuntavastuu on monitahoinen ja myös ristiriitainen ilmiö äskettäin julkaistun väitöskirjan mukaan (Lähdesmäki 2012).

Viimeaikoina monissa monikansallisissa suuryrityksissä on ilmennyt seuraavanlaisia esimerkkejä.

- a) On syntynyt epäoikeudenmukaisiksi koettuja tilanteita, joissa yritys vähentää henkilöstöä ja samalla jaetaan osakkeenomistajille ennätys-suuria osinkoja tai menestyvä tehdas lakkautetaan, kun "kasvoton omistaja" laskee saavansa vielä suuremman tuoton rahoilla muulla tavoin.

b) On totta, että yritys-elämässä on tehty moraalittomia ja epärehellisiä huijauksia kuten: veronkierto, rahanpesu, petolliset konkurssit, tulostietojen vääristäminen ja salaaminen sekä varojen siirtäminen ja kätkeminen ulkomaille. Mutta niin kuin edellä todettiin, läpinäkyvyys on yritys-elämän tavoite. Huijaukset paljastuvat ennemmin tai myöhemmin. Tästä on hyvä esimerkki kuuluisa Enronin tapaus (Niiniluoto & Sihvola 2005). Kaksi amerikkalaista maakaasu-yritystä fuusioitui energiayhtiöksi 1986. Yritys kasvoi ja siitä tuli Yhdysvaltain seitsemänneksi suurin yritys. Useana vuonna Enron valittiin Yhdysvaltain innovatiivisimmaksi yhtiöksi. Pörssi-arvo kohosi huikaisesti ja yrityksen johtajat ja monet osakkeiden omistajat rikastuivat omista miensa osakkeiden myynnillä. Yhtiö oli järjestelmällisesti liioitellut voittojaan ja peitellyt tappioitaan siirtämällä velkojaan taseensa ulkopuolelle. Peittelyyn oli osallistunut arvostettu tilintarkastusyhtiö. Velkasaneeraukseen hakeutuneen yhtiön romahduksen myötä yli 5000 henkilöä menetti työpaikkansa ja 20 000 työntekijää menetti eläkesäästönsä. Johtajat saivat tuomion taloudellisista väärinkäytöksistä: useita vuosia vankeutta ja omaisuuden menetys.

6.4.3 Etiikan merkitys yrittäjyydessä on puolustettavissa

”Etiikan merkitystä liike-elämässä voidaan puolustaa sillä, että yritys-toimintaa ei ole olemassa ilman ihmisiä. Yrityksen takana ovat ihmiset, jotka tekevät moraalisia valintoja.”

Yritykset eivät elä omaa elämäänsä, vaan ovat läheisesti yhteydessä yleisiin yhteiskunnassa vallitseviin ja hyväksytyihin eettisiin normeihin. Yritys-elämä ja hyvän elämän tavoittelu (etiikka) kuuluvat olennaisesti yhteen.

6.4.4 Yrittäjyydellä on moraalinen vastuu

”Yrityksellä on moraalinen vastuu: Oikea ja väärä kytkeytyvät ja muoutuvat yrityksessä työskentelevien ihmisten kautta. Yritysjohdaja ja yrityksen työntekijät ovat vastuussa yrityksen päätöksistä.”

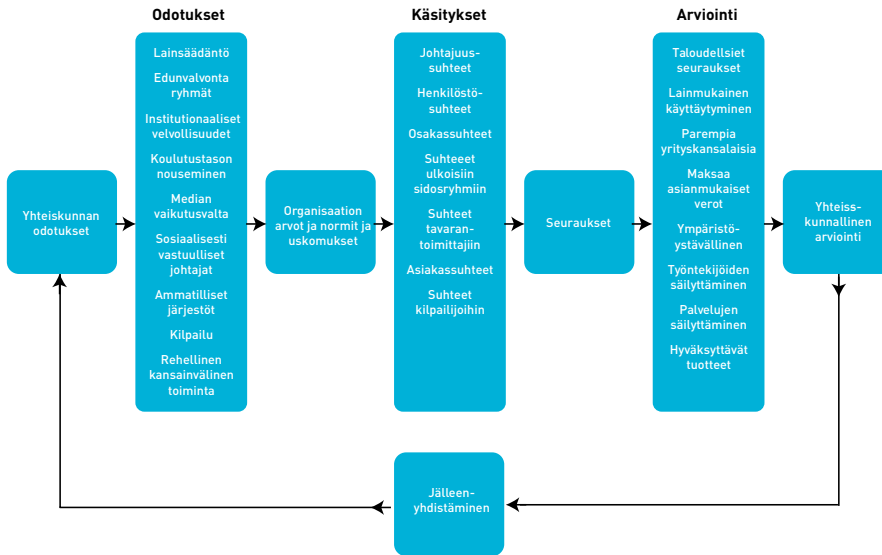
Eettiset arvot kohdistuvat ihmisiin (Pekkola & Pekkola 2005). Useimmat yritykset haluavat toimia eettisesti ja kannattavasti. Silloin hyötyjinä ovat yrityksen omistajat, työntekijät, asiakkaat ja sijoittajat. Jos liike-elämä perustuisi kynniseen ja pelkästään itsekkääseen hyväksikäyttöön, koko järjestelmä luhistuisi omaan mahdottomuuteensa.

Taloudellisten ja eettisten päätöksenteon avuksi on kehitelty erilaisia malleja ja tekniikoita. Mm. Robinson ym. (2007) ovat kehittäneet "Tähti"-mallin (**Business Ethics Synergy Star Technique**), jonka avulla yrittäjä voi testata ja valaista eteen tulevaa eettistä ongelmaa. Göran Svensson ja Greg Wood (2007) ovat tehneet oivallisen mallin yritysetiikan hahmottamiseksi (Kuvio 14). Mallissa tulee ilmi, että yritysetiikka vaatii jatkuvaa tiedostamista ja prosessointia. Jos vääryyksiä ja eettisiä periaatteita rikotaan, niistä tulisi seurata nopeita reaktioita. Mallissa esitetään, että viimekädessä kaikki hyötyvät yritysetiikan noudattamisesta: yhteiskunta, yritykset, kilpailijat, asiakkaat, omistajat ja luonto.

Myönteistä on myös asioiden läpivalaisu. Tänä päivänä valhe ja asioiden pimittäminen paljastuu enemmän tai myöhemmin. Eettisen tiedon ja arvojen, normien ja uskomusten esillä pitäminen on erittäin tärkeää, jotta yhteiskunta ja talouselämä pysyvät pystyssä.

Yrityselämässä on usein kysymys maineen ylläpitämisestä. Hyvä yritysmaine houkuttelee sijoittajia. Hyvä maine auttaa myös yrityksiä saamaan pätevää työvoimaa sekä tietenkin asiakkaat valitsevat hyvämaineisen yrityksen tuotteita ja palveluja. Viime vuosien aikana on julkaistu erilaisia yrityslistoja, joissa perinteisesti ovat esillä yrityksen taloudelliset tulokset. Kuitenkin entistä painavammin on otettu esille yritysten vastuullinen ja eettinen liiketoiminta. Svenssonin ja Wood'n malli ottaa esille median roolin, jolla on erittäin suuri vaikutus yritysetiikan esillä pitämisessä.

Mallissa korostetaan myös eettisen kasvatuksen tärkeyttä. Monimutkaisessa ja muuttuvassa maailmassa eettisyyden johtaminen ja eettisyyden vaatimus nousee jatkuvasti enemmän ja enemmän esiin. Esimerkiksi liiketalouden alalla tulisi olla enemmän etiikan ja moraalin opetusta. Parhaimmillaan moraaliasiat tulisi tietenkin olla esillä kaikissa oppiaineissa.



Kuvio 14. Yritysetiikan malli (Svensson & Wood 2007).

6.5 Kuolemansynnit yrittäjien paheina

Luostarikaudelta eli noin 500-luvulta on säilynyt seitsemän kuolemansynnin luettelo. Tämä luettelo osoittaa, ettei ihminen ole aikojen saatossa juurikaan muuttunut. Yrittäjien on myös syytä tunnistaa ja tiedostaa nämä paheet (Heinimäki 2007).

Ylpeys. Liika ylpeys kostautuu. Esimerkiksi yritys-elämässä itsetyytyväisyys kostautuu. Kuvitellaan, että ollaan parempia, kuvitellaan itsestään tai yrityksestään liikoja. Pullistellaan ulkoisilla kulisilla ja unohdetaan kehitystyö. Ylpeys johtaa usein valheeseen ja itsekkyyteen, menetetään todellisuuden taju, ei olla riittävän nöyriä.

Terve itseluottamus on hyve, kuten terve ammattiylpeyskin on. Monet yrittäjät kokevat, että on hienoa ja arvokasta olla yrittäjä. Ylpeyden vastakohta on siis nöyryys, joka sekin on aina ajankohtainen varsinkin yrittäjälle. ”Nöyrä” palvelukulttuuri on esimerkiksi jatkuvaa laadukasta asiakaspalvelun tuottamista, uudistumista ja oppimista.

Ahneus. Ahneudella ei ole mittaa eikä määrää. Näin usein todetaan, kun miettään suuria palkkoja, optioita, osinkoja tai pyramidihuijauksia. Ahneus liittyy siis useimmiten aineellisiin asioihin. Sanotaan, että ahne osaa hinnoitella kaiken, kaikki on kaupan.

Yrityselämässäkin joskus huomataan, että ahneella on ikävä loppu. Petos, huijaus ja ahneus liittyvät usein samaan. Ahneus sokaisee ja joskus ahne yrittäjä kohtelee ihmistäkin kauppatavarana. Ahneuteen saattaa liittyä myös lahjontaa, kun mikään ei riitä.

Kateus. Kateus määritellään usein taipumukseksi suhtautua vihamielisesti siihen, että toisilla on enemmän kuin itsellämme, vaikka toisten hyvä ei millään tavoin vähentäisikään omaa hyväämme. Kateuden vallassa olemme valmiit hävittämään toisen onnea myös oman hyvämmen kustannuksella – ja niin vähe-nee kaikkien hyvä.

Sekä Yrittäjyys 2.0 -tilaisuuksissa että oman kokemuksen perusteella uskon, että yrittäjissä on vain vähän kateellista porukkaa. Päinvastoin yrittäjä toivoo, että toinenkin yrittäjä pärjää ja voi hyvin. Yrittäjä saa myös usein voimia positiivisesta kateudesta eli hän haluaa näyttää, että hänestäkin on johonkin ja hän voi menestyä.

Kateuteen liittyvää pahanpuhumista ja panettelua, lähimmäisen vastoinkäymisen iloitsemista en ole myöskään kohdannut yrittäjien keskuudessa. Yrittäjät eivät nauti toisten halveeraamisesta. He toivovat muillekin ”hyviä kauppoja” ja onnea.

Vihamielisyyys. Meissä kaikissa on paljon vihaa. Viha ei ole kuitenkaan pelkäämistään pahe, sillä on olemassa myös oikeutettua vihaa tai vihastumista. Saatamme vihastua epäoikeudenmukaisuudesta tai siitä, että ihmisyyttä poljetaan.

Vihamielisyyttä ja julmuutta on järkytykseen saakka ja voi vain ihmetellä, miksi tänäkin päivänä kiusaamista, kidutusta ja tappamista, henkistä ja fyysistä väkivaltaisuutta esiintyy niin paljon. Eli ihminen ei ole paljon muuttunut.

Hyvä työilmapiiri on yrityksen tärkeä kilpailutekijä. Yhä useamman yrityksen johto pitää kiusaamisessa nollatoleranssia ja monissa yrityksissä vuosittaisilla ilmapiirimittauksilla seurataan työhyvinvointia ja johtamista.

Hekumallisuus. Ihmisessä on paljon viettejä. Seksuaalisuus on osa ihmistä. Eri kasvattajien tulisi vahvistaa lapsen ja nuoren tasapainoista ja tervettä seksuaalisuutta. Nykyajan kaupallisessa mainonnassa käytetään paljon paljastavaa seksuaalisuutta. Vastuuta tarvitaan niin kasvattajilta, yhteiskunnalta, yrityksiltä ja medialta, jotta varsinkin lapsia voitaisiin suojella sairaalta irstaudelta ja esimerkiksi netin kautta tapahtuvalta seksuaaliselta hyväksikäytöltä.

Mässäily. Ylen syönte ja juonti ovat kaikkina aikoina olleet moitteen kohteina. On tarpeen korostaa terveellisiä elintapoja, monipuolista ravintoa ja riittävää liikuntaa ja lepoa. Yrityselämä vaatii entistä enemmän jaksamista ja stressinsietokykyä ja siksi hyvä fyysinen kunto on tarpeen niin yritysjohtajille kuin työntekijöillekin. Kohtuullisuus on tässäkin muistettava, sillä ruokavalio, ulkonäkö ja fyysinen kunto saavat helposti ylikorostuneen merkityksen.

Hengen velttous. Henkinen laiskuus on tuttu pahe tänäkin päivänä. Meillä on taipumus olla kärsimättömiä ja meillä on haluttomuutta nähdä vaivaa. ”Minulle heti nyt” -asenne on kasvanut nopeasti sekä lapsilla että monilla nuorilla aikuisilla. Kun ei ole enää kivaa, lopetamme harrastuksen tai muun kilvoituksen Yrittäjille kärsivällisyys ja pitkäjänteisyys ovat tärkeitä hyveitä. Yrittäjät ymmärtävät että ei pidä jäädä makaamaan paikalleen. On ajateltava asioita uudelleen ja uusista näkökulmista. Joskus tietenkin yrittäjillekin voi tulla ylilyöntejä: unohdetaan lomat tai perheelle jää liian vähän aikaa. Yritys vie kaiken ajan ja tarmon.

6.6 Hyveet

Jaakko Elenius (2001) totesi, että Vanhan ja keskiajan ensisijainen moraalinen peruskysymys kuului: Millainen ihmisen tulisi olla ollakseen hyvä ihminen? Kysymykseen vastattiin muotoilemalla erilaisia ihmisen hyviä ominaisuuksia eli hyveitä. Uudella ajalla painopiste siirtyi kysymykseen: Mitä ihmisen pitää tehdä tehdäkseen oikein? Kysymykseen on vastattu luettelemalla sääntöjä, normeja, ohjeita ja lakeja. Elenius jatkaa, että suomalaista moraalii-ilmastoa värittää jälkimmäinen peruskysymys. Olemme lakien ja direktiivien orjia, käyttäytymisensä sääntöä seuraavaa, moralisointiin taipuvaa väkeä. Olemme velvollisuusetiikan perillisiä hyvässä ja pahassa. Olisiko aika palata hyve-etiikan pariin?

Platon (427–347 eKr) määritteli jo neljä inhimillistä päähyvettä: viisaus, oikeudenmukaisuus, rohkeus ja itsehillintä (Platon 2007). Näitä kutsutaan kardinaalihyveiksi. Sana hyve periytyy latinan sanasta virtus, joka tarkoittaa voimaa ja valtaa. Ymmärrettiin, että säännönmukaisesti harjoitettuna kukin hyve vahvisti ihmisen valmiutta ja kykyä toimia jokapäiväisessä elämässä. Hyveet eivät siis ole pelkästään mietiskelyä, vaan ennen kaikkea tekoja (esim. Koskinen 1994; Harva 1989).

Viisaus. Viisaus on käytännöllistä järkeä. Se ei ole pelkkää älykkyyttä ja tietoa vaan näkemistä tarkasti, laajasti ja syvälle. Aristoteles totesi, että viisas ihminen löytää kussakin tilanteessa sen toiminnan, joka siinä on hyvän elämän kannalta paras (Aristoteles 1981). Se ei tapahdu mekaanisesti pääättelemällä vaan näkemällä.

Tänä päivänä elämme valtavassa tiedon ja informaation tulvassa. Viisautta on oppia valitsemaan oikeaa ja luotettavaa tietoa. On oltava herkkyyttä ja tilannetajua ja luotettava myös omiin kokemuksiinsa. Viisaus on myös järkevyyttä tekemään oikeutta itselle ja toiselle. Viisauteen kuuluu myös vaatimattomuus. Yrityselämässä viisaus on tärkeä hyve. Viisaus tarkoittaa hyvien päätösten tekemistä. Viisautta on myös ennakoida ja seurata ajan merkkejä. Ilman rohkeutta viisaus olisi pelkuruutta, ja samoin rohkeus ilman järkeä on pelkkää yltiöpäisyyttä tai hulluutta. Olisi hyvä, jos kokeneita ja viisaita työntekijöitä kuunneltaisiin tai olisi hyvä, että yritysten hallituksessa olisi viisaita henkilöitä eikä kaikki tietäviä änkyroitä.

Oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuutta pidetään suurena hyveenä siksi, että jolla se on, voi toteuttaa sitä myös suhteessa muihin eikä pelkästään suhteessa itseensä. Oikeudenmukaisuus saa aikaan sellaista, mikä on hyödyllistä muille (Aristoteles 1981).

Kaikilla ihmisillä on ihmisarvo ja kaikki ihmiset ovat tasa-arvoisia. Nämä oikeudenmukaisuuden periaatteet antavat suuntaa hyvälle elämälle. Pohjoismaiden hyvinvointiyhteiskunta on etulinjassa kehittänyt lakeja, joissa ihmisiä kohdellaan tasapuolisesti. Vääryyksiä pyritään oikaisemaan ja yhteistä hyvää pyritään jakamaan tasaisemmin kaikille. Oikeudenmukaisuus ei ole kenenkään yksityisen ihmisen, minkään puolueen tai ryhmittymän omaisuutta. Kaikki ovat moraalisesti vastuussa sen puolustamisesta.

Yritysten tulisi muistaa, että ihmiset ovat tasa-arvoisia globaalisesti. Yrityselämässä oikeudenmukaisuuden tulisi olla itsestään selvää. Yrityksillä on oltava samat lait. Kilpailun on oltava reilua ja tasapuolista. Taistelu epäoikeudenmukaisuuden puolesta kuuluu myös yrityksille. Mutta ovatko monikansalliset yritykset päässeet eroon ihmisoikeusrikkomuksista? Onko ihmisarvo täällä Euroopassa sama kuin kehitysmaissa?

Rohkeus. Aristoteles kehitti "kultaisen keskätien" ajatuksen (Aristoteles 1981). Rohkeus on keskellä oleva ihanne, jossa ääripäissä ovat pelkuruus ja ylimielisyys. Yrityselämässä rohkeuden merkitys korostuu. On kuitenkin varottava uhkarohkeutta eli ylimielisyyttä. Rohkeuteen kuuluu kyky ottaa riskejä. Ehkä nykyään eletään liian varman päälle. Ei uskalleta ottaa uusia haasteita eikä uskalleta ajatella ja toimia radikaalisti.

Rohkeuden hyve näyttäytyy usein siviilirohkeutena silloin, kun yksilö taloudellisten tai sosiaalisten menetysten uhalla ajaa moraalisesti oikeina pitimiään jalaja päämääriä. Elämä rakentuu rohkeuden varaan ja rohkeudella on kaksi

suuntaa. Ulospäin suuntautuva rohkeus toteutuu siinä, millaisiin haasteisiin lähdemme vastaamaan. Sisäänpäin suuntautuva rohkeus toteutuu, kun voitamme oman itsemme, lähdemme tekemään asioita, jotka ensi silmäyksellä tuntuvat hankalilta, oudoilta ja työläiltä. Yrityselämässä rohkeus on tärkeä hyve ja yrittäjän pitää sitä jatkuvasti käyttää ja testata.

Itsehillintä. Antiikin ajoista lähtee kehoitus ”tunne itsesi”. Voidaan myös nykyaikaisesti sanoa, että meidän tulisi osata johtaa itseämme. Itsehillintään liittyy kohtuullisuuden ja nöyryyden hyve. Meidän tulisi hallita mielihalujamme ja tunteitamme. Yrittäjän tulisi ensiksi johtaa itseään ja sitten muita.

Aristoteleen kuvaus itsehillinnästä todellisena itsensä rakastamisena tarkoittaa sitä, että itsehillinnan hyve suojaa sisäistä elämäämme ja myös yhteiskuntaa kaoottisilta ja tuhoavilta voimilta (Aristoteles 1981). Itsehillintä kysyy luonnetta. Halujen ja himojen hillitsemistä ei korosteta pelkästään oman sisäisen tasapainon saavuttamiseksi vaan myös lähimmäisten takia.

Esimerkiksi ajanhallinta on hyvä esimerkki itsehillinnan taidosta. Yrittäjän tulisi varata riittävästi aikaa olennaisille asioille kuten esimerkiksi liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun, henkilöstön motivoimiseen ja oman fyysisen kunnon hoitamiseen.

6.7 Hyveet yrittäjyyden perustana

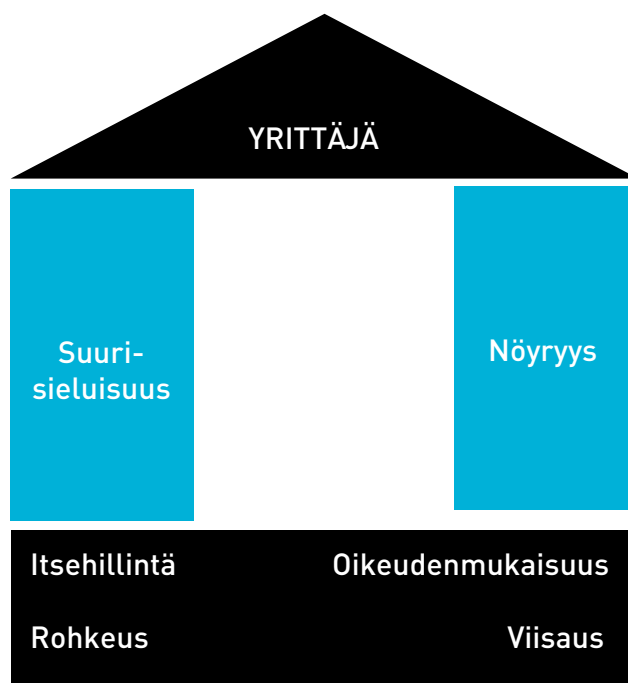
Kantin mukaan paras, mihin ihminen pääsee, on hyve. Hyveellinen ihminen pitää huonot halunsa kurissa ja toimii oikein. Jumala ei hyvettä tarvitse, mutta ihminen tarvitsee (Sihvola 2004).

Ihmisessä on paljon mahdollisuuksia. Hyveet eivät korvaa ammatillista pätevyyttä, mutta auttavat merkittävästi sekä ihmistä itseään että työtoveriaan saavuttamaan ihmisarvoista elämää. Emme voi vähätellä seuraavia hyveitä, joista osa on tullut aikaisemmin esille: ahkeruus, harkitsevuus, nöyryys, hienotunteisuus, hyväntahtoisuus, suurisieluisuus, myönteisyys, kiitollisuus, armeliaisuus, rehellisyys, huumorintaju, kärsivällisyys, luotettavuus, suvaitsevuus, usko, toivo ja rakkaus.

Varsinkin yrittäjille sopivia ja tärkeitä hyveitä ovat oma-aloitteisuus, palveluallttius, joustavuus, itseluottamus, jatkuvan kehittymisen halu, luovuus, tavoitteellisuus ja kyky tehdä valintoja.

Unohdetaan helposti, että ihmisten tulisi niin kotona kuin työpaikalla muistaa hyvät käytöstavat: tervehtiminen, kiittäminen, kuunteleminen, kannustaminen jne. Hyvien käytöstapojen palauttamisella saataisiin paljon hyvää aikaan niin kotona kuin työyhteisöissä.

Havardin (mukaillen 2011) mukaan suurisieluisuus ja nöyryys – yrittäjyyden pilarit – ovat ensisijaisesti sydämen hyveitä (Kuvio 15). Kardinaalihyveet – yrittäjyyden ja johtajuuden perusta – ovat ensisijaisesti mielen ja tahdon hyveitä. Viisaus eli päätöksentekijän hyve on tärkein, sillä voidakseen johtaa muita, on osattava tehdä hyviä ja oikeita päätöksiä. Havardin mukaan hyvettä seuraa luottamus, joka kutsuu johtajuuteen. Nöyryys ja viisaus ovat avainasemassa. Luottamus syntyy muiden ymmärtäessä, että olen heitä varten (nöyryyden hyve), ja sammuu heidän huomattessaan, että teen huonoja ja vääriä päätöksiä (viisauden hyveen puute).



Kuvio 15. Hyveet yrittäjyyden pilareina ja perustana (mukaillen Havard 2011).

6.8 Eettiset ja moraaliset kysymykset korostuvat

Varsinkin pörssiyrityksillä on julkisesti kirjoitetut arvot. Niissä on esitetty esimerkiksi seuraavanlaisia asioita: luotettavuus, uudistuminen, vastuullisuus, taloudellisuus, asiakaslähtöisyys, reiluus jne. Mutta olisi tärkeää, että myös pienillä yrityksillä olisi aikaa pohtia arvojaan.

Toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin. Yrityselämä reagoi tähän, mutta ei ehdi tai kykene reagoimaan moraalisesti tähän muutokseen ja sen aiheuttajiin. Olisi tärkeää, että arvot eivät jäisi kotisivuille ja epämääräiseksi sanahelinäksi, joista työntekijät eivät tiedä mitään. Yritysarvojen tulisi johtaa suuntaa, mitä kohti ollaan menossa. Yritysjohdajan tulisi tunnistaa arvonsa ja tiedostaa, mitkä ovat yrityksen ydinarvot. Johtaja johtaa myös työpaikan arvo- ja moraalii-ilmastoa. Jos henkilöstö tuntee yrityksen arvot ja moraaliset periaatteet, he voivat paremmin sitoutua liiketoiminnan tekemiseen. He tietävät, mitä tekevät ja sitoutuvat paremmin omaan tehtäväänsä.

Ilmastonmuutos ja energijärjestelmien muutos on kaikkia koskettava megahaaste. Mitkä ovat kestävätkä energiaratkaisut? Riittääkö puhdas vesi? Miten maapallo pystyy tuottamaan riittävästi ravintoa? Monet uhkaavat ilmiöt voidaan myös nähdä mahdollisuutena. Yrityksille on huikeat markkinat kehittää uusia teknologisia innovaatioita esimerkiksi energiateollisuudelle ja ympäristön suojeluun.

Väestön muutos on toinen merkittävä megahaaste. Pessimististen puheiden vastapainoksi Penttilän ja Rehnin (2012) mukaan Suomi voisi olla hyvän vanhuuden laboratorio, uuden vanhuustalouden kehittäjä ja mallimaa. Monikulttuurisuus asettaa myös haasteita ja tietenkin maapallon väkimäärän kasvu on suuri selviytymis- ja moraalinen haaste.

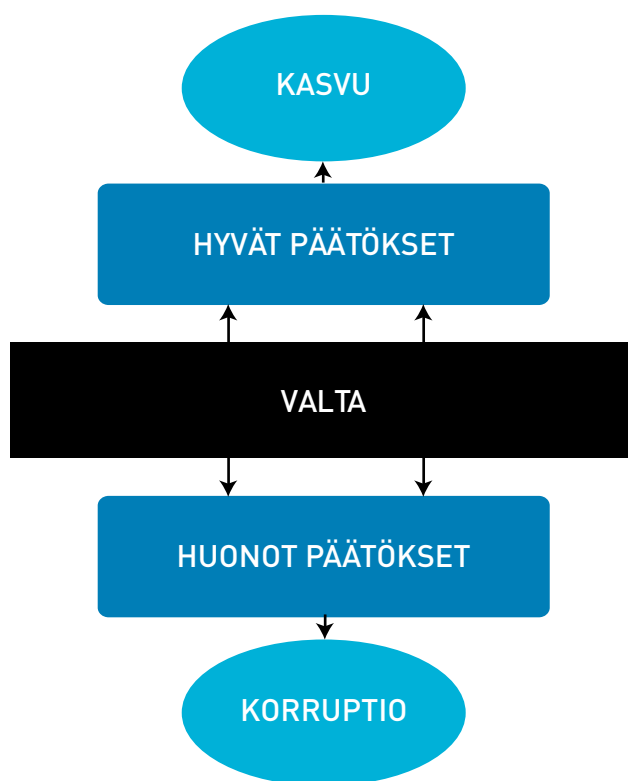
Globalisaatio ja hyperkaupungistuminen ovat kolmas merkittävä megahaaste. Yli puolet maapallon väestöstä asuu jo kaupungeissa. Miten turvataan kaupunkien energiatalous? Tarvitaan uusia energiamuotoja kuten nollajäte!

Tietoyhteiskunnan jälkeinen ennakoitu merkitysyhteiskunta voi olla vastaavoina juurettomuudelle. Monelta ihmiseltä puuttuu omakohtainen selkeä arvopääoma. Esimerkiksi kristillisen etiikan ja marxismin nopean heikentymisen johdosta monelle on syntynyt arvoaukko. Tällöin monelta ihmiseltä puuttuu eettisen kannan edellyttämä perusta.

Yrityselämässä sosiaaliset paineet ohjaavat liiketoimintaa entistä enemmän. Nykyaikaisessa digitaalisessa ympäristössä tuotteiden ja palveluiden vertailu

on entistä helpompaa, jolloin yritysten on tuotettava lisäarvoa ja moraalisesti kestäviä arvoja. Vastuullinen liiketoiminta on myös kannattavan liiketoiminnan edellytys.

Hyveellinen yrittäjä on henkisesti kypsä. Hän tuntee vallan ja vastuun. Hänen itsevarmuutensa ei nouse ylpeydestä vaan itsetuntemuksesta. Alla olevassa kuviossa osoitetaan, että moraalit ja etiikka on kaiken perusta (Kuvio 16). Huonot päätökset johtavat ongelmiin ja epätoivottavaan tulevaisuuteen ja hyvät päätökset kestäväan kasvuun. Hyveellistä yrittäjää valta vahvistaa.



Kuvio 16. Yrittäjän moraalinen profiili (mukaillen Havard 2011).

Liiketalouden opiskelijoiden on hyvä tuntea, tietää ja osata etiikkaan liittyviä asioita, jotta he voivat paremmin osallistua vastuulliseen yritystoimintaan joko tulevaisuuden yrittäjänä tai työntekijänä. Yritysetiikkaa ei voi omaksua pika-kurssilla, vaan laaja-alaisella ja koko opiskeluajan kestäväällä kasvatuksella. Nikomakhoksen etiikassa on edelleen ajankohtainen ajatus myös yrittäjyydelle (Aristoteles 1981):

”Jos kaikki kilpailisivat jaloudessa ja jännittäisivät voimansa hyvien tekojen tekemiseksi, yhteisö saisi kaiken tarvitsemansa ja kukin itselleen suurimman hyvän. Sillä hyvä on sellainen.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yrittäjyys 2.0

Yleisenä johtopäätöksenä ja yhtenä menestyksen avaimena voidaan nostaa esiin tarve uudistumisherkkyteen. Tämä ei tarkoita kaikkien asioiden tarpeetonta muuttamista kerralla, vaan että kaiken aikaa tarkastellaan asioita uteliaasti aivan uusistakin näkökulmista. Lisäksi tarvitaan rohkeutta kokeilla, onnistua ja joskus epäonnistuaakin. Muutoksessa menestyminen edellyttää myös, että yrittäjä tietää, mitä itse oikeasti haluaa. Yrittäjän on tunnettava itsensä ja arvonsa ja etiikan on oltava kunnossa. Samanlaisia asioita tarvitaan liiketoiminnan näkökulmasta. Liiketoiminnan ydinstrategia pitää olla selvillä. Näyttää, että olemme matkalla suunnittelukulttuurista kokeilukulttuuriin.

Pyöreän pöydän ympärille kutsuttujen osallistujien teemoitettu keskustelu tuntuu olevan, ainakin tämän raportin valmistelun yhteydessä saatujen kokemusten valossa, toimiva tapa tässä ajassa tapahtuvien ilmiöiden analysointiin ja niiden tulevan kehityksen ennakointiin. Tällä kertaa järjestelyissä oli kiinnitetty erityistä huomiota teemojen ja kutsuttavien henkilöiden valintaan sekä tilaisuuksien käytännön toteutukseen.

Tulevaisuuden ennakoinnissa mielenkiinnon kohteena on tulevaisuuden toimintaympäristö ja varautuminen toimimaan muuttuvassa ympäristössä. Ammattimaisesti toteutetun ennakkoinnin seurauksena voivat yllätykset toimintaympäristön muutoksissa sekä lukumäärältään vähentyä että laajuudeltaan pienentyä. Ennakointi auttaa kehittämään liiketoimintaa toimimaan kilpailukykyisesti alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Yrittäjyys on dynaamista muutuessaan ja muuntautuessaan jatkuvasti. Yrittäjyyden eriytyminen lisää nopeasti yrittäjyyden dynamiikkaa. Liiketoimintojen ostaminen ja myyminen ovat tulossa olennaiseksi osaksi liiketoimintojen kehittämistä.

Liiketoiminnan kehittämisesä on syytä lähteä sellaisesta perusajatuksesta, että jokaisella liiketoimintamallilla on parasta ennen päiväys. Yritysten liiketoimintamallit muuttuvat ja uudistuvat ja niiden kehityssuunta riippuu yrittäjän tavoitteista, yrityksen resursseista sekä yrityksen toimintaympäristöstä. Ei ole olemassa yhtä selkeää suuntaa, miten yrityksen liiketoimintamallia pitäisi kilpailukyvyyn parantamisesi kehittää, vaan yrittäjä ja päätösten tekijä joutuu keräämään taustatiedon eri lähteistä. Yrityksessä olisi hyvä tarkastella mahdollisimman monia tiedonlähteitä ja näkökulmia, vaikka tiedon tulva on valtava.

Yrityksen selkeä oma strategia ja sen kautta yrityksen toimintaympäristössä vaikuttavien asioiden ymmärtäminen auttavat valitsemaan päätösten taustalle oikean ja tärkeän tiedon. Liiketoimintamallin muutos on yrityskohtainen oppimis- ja uudistumisprosessi. Liiketoimintamalleista itsestään on tulossa yksi kehittämisen painopistealue.

Johtamisessa huomion kohteeksi on nousemassa yrittäjä itse. Yrittäjien henkilökohtaisilla valmennusohjelmilla näyttää olevan kasvava tarve, mutta todellinen kysynnän kehittyminen on sitten jo vaikeampaa ennakoida.

Etiikan perusteet säilyvät, mutta yrittäjyysetiikan haasteet lisääntyvät ja monipuolistuvat. Eettisesti kestävä elämä ja yrittäjyyttä on testattava koko ajan. Etiikka ei synny hetkessä, vaan se kehittyy ja muotoutuu meillä kaikilla koko elämän ajan. Näin ollen on erittäin tärkeää tukea yrittäjyysetiikan kehittymistä jo koulu- ja opiskeluaikana.

7.2 Tulevaisuusmuistelot

Istumme vuonna 2016 SeAMK Oy:n Harvard -tyyppisessä auditoriossa ja katselemme kaunista, keväistä jokimaisemaa. Kyseinen jokimaisema on juuri niittänyt mainetta ja kunniaa tulemalla valituksi Suomen innovatiivisemmaksi toimintaympäristöksi. Eikä ihme. Kukin meistä voi suorastaan tuntea, kuinka luovuuspyörä saa uutta vauhtia maisemaa katsellessa. Meneillään on vuotuinen business-seminaari, jossa pääsemme nauttimaan eri yrittäjien, opiskelijoiden, tutkijoiden ja yhteiskunnan vaikuttajien yhteistyön hedelmistä. Vuonna 2011 toteutetusta kokeilusta, ns. pyöreän pöydän keskusteluista, kehittyi toimiva konsepti, jotta tänäänkin hyödynnämme. Olemme jakautuneet kolmeen eri pöytäkuntaan. Pöytäkuntien keskusteluissa kuultu tuo hyvin esille, mitä tapahtui Yrittäjyys 2.0 -raportin kirjoittamisen jälkeen.

Ensimmäisessä pöytäkunnassa toteamme, että nyt on se hetki, jolloin lähes kaikki sotien jälkeisten suurten ikäluokkien sukupolvesta ovat siirtyneet eläkkeelle ja ensimmäiset z-sukupolven edustajat ovat tulleet mukaan työelämään. Iloksemme voimme todeta, että talouden taantuma on hellittämässä, toki paljon myöhemmin kuin vuonna 2013 oletimme. Jo pitkään jatkunut elinkeinoelämän rakennemuutos ei ole tasaantunut ja tästä johtuen edelleenkaan kaikille uusille työelämään tulijoille ei tahdo löytyä töitä. Joillakin heistä on ainoastaan peruskoulu suorittuna ja se ei riitä osaamista korostavassa yhteiskunnassa. Osa heistä on 1990-luvun lamasta kärsineiden Y-sukupolven edustajien lapsia, joilla huono-osaisuus kulkee perintönä. Toisilla taas vanhemmat ovat jääneet

työttömäksi vuonna 2012 suurten yritysten irtisanoessa työntekijöitä taloudellisessa taantumassa ja tästä syystä he eivät halua työtä suurista organisaatioista, vaan haluavat jotain muuta.

Toisaalta tilanne ei ole niin paha kuin viisi vuotta sitten ennustettiin, sillä z-sukupolven edustajat ovat ottaneet vapaaehtoistyön ihan eri tavalla sydämen asiakseen ja toisaalta ns. senioriyrittäjien määrä on räjähdysmäisesti kasvanut. Työtä on nykyään siis ihan eri tavalla tarjolla. Tämä johtunee osittain vuonna 2013 lopulta tehdystä sote-uudistuksesta, jossa romuttui kuntien tarjoamat terveys- ja sosiaalipalvelut mahdollistaen näin Mannermaan kuvaamien nomadien esiinmarssin. Viimeksi eilen joku meistä oli vierailutkin sähkökäyttöisessä minihyvinvointibussissa, jossa toimii 3 hengen tiimi tarjoten kaikki terveyspalvelut (huom. tiimin kokoonpano: Jasmiina 23 v., Jaakko 82 v. ja Sari 45 v.).

Yhdymme kaikki pöytäkunnan puheenjohtajan väittämään, jonka mukaan nykytrendi eli sosiaali-ekologinen kuluttaminen ja elämäntapa ovat luoneet todella hyvät edellytykset uusille liikeideoille. Myös ekologisuus on todella lyönyt itsensä läpi. Vuonna 2015 käynnistynyt viherkampanja sai tuulta siipien alle ja jokainen meistä mittaa nykyisin omaa ekologista jalanjälkeään samalla tavalla kuin muinoin verenpainetta. Ja jos ko. jalanjälki on suurentunut, ryhdymme tarvittaaviin toimenpiteisiin. Ekologisen jalanjäljen mittaamiselle naureskeltiin, mutta niin se vain syntyi ns. villinä korttina (vrt. tulevaisuuden ennakointi).

Toisessa pöytäkunnassa keskustelu keskittyy enemmän yrittäjien nykyprofiiliin ja uudistuneisiin liiketoimintamalleihin. Pöytäkuntaan kuuluva tutkija kiteyttää hyvin sen, minkä kaikki tiedämme tapahtuneeksi. Hän toteaa, että nyky-yrittäjät tai tekijät, joiksi heitä yhä useammin kutsutaan, hyödyntävät sosiaalisia taitojaan ja ovat mukana erilaisissa elämyksellisissä ja merkityksellisissä verkostoissa. Lisäksi omistaminen on todella muuttanut muotoaan. Nämä tekijät eivät tarvitse fyysisiä pääomia, eikä yrittäjyys perustu omistajuuteen vaan osallisuuteen, verkostoihin ja henkiseen pääomaan. Ja kuten kaikki tiedämme, jo vuoden 2013 aikana todettiin, että yrittäjyyden tutkimuksessa on uusina analyysiyksiköinä huomioitava yrittäjä, yritys ja liiketoiminta sekä edelleen näiden välinen vuorovaikutus.

Voimme tyytyväisinä todeta, että yrityskauppoja hyödyntävä strategia tuli asian-
tuntijapalvelumarkkinoille vuoden 2013 aikana ja jo 2015 loppuun mennessä se oli vakiinnuttanut asemansa elinkeinoelämän dynamiikan kehittämisessä jopa maakuntatasolla. Hyvässä nosteessa ovat olleet myös konsulttiverkostojen tarjoamat liiketoimintamallien uudistamiseen liittyvät palvelut. Tästä yhtenä esimerkkinä on oheinen taulukko, jossa on aikajanelle kuvattu tarinat perheyrittäjien ja konsulttiyrityksen kehityksestä (Taulukko 4).

Tarina kuvaa 60 vuotta toimineen perheyrittäjien kehitystä. Yritys on toiminut kannattavasti, mutta tuloskehitys on ollut laskevaa, eikä se ole päässyt tavoittelemansa kasvuun.	Yrittäjä innostui ideoimaan uusia liiketoimintamalleja, koska tuttu konsultti tarjosi edullisesti siihen mahdollisuutta.	Yrityksen toimintaan tulee nuori sukupolvi mukaan. Yhtä ideoidusta liiketoimintamalleista kehitetään asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa uudeksi liiketoiminnaksi.	Uutta liiketoimintamallia kokeillaan varovasti. Kokeilussa havaitaan toimintamallissa vakavia puutteita. Ongelmien syyt selvitetään huolellisesti ja liiketoimintamallia uudistetaan.	Yrityksen sukupolvenvaihdos käynnistyy ja nuori sukupolvi ottaa vastuun operatiivisesta toiminnasta. Uudella liiketoimintamallialueella myynnin kasvu ylittää odotukset.	Uusi liiketoiminta osoittautuu kannattavaksi ja yritys valtaa markkinoita. Tuloksista rohkaistuneina lähdetään ideoimaan ja kehittämään yritykselle muitakin uusia liiketoimintamalleja.	Yrittäjän haastattelu liiketoimintamallin uudistamisen onnistumisesta. Yritys on viimein palautunut pitkään hukassa olleelle kasvu-uralle.
2013						
2013		2014		2015		
Tarinan toinen puoli kuvaa uudenlaisia asiantuntijaa-palveluiden malleja yrityksille kehittävän konsultti-yrityksen kehitystä.	Ensimmäiset konsulttiimillä tuotettavat visuaaliset, vuoro-vaikutteiset ja moninäkökulmaiset palvelut lanseerataan.	Palveluja on esitelty ja demonstroitu 20 yritykselle ja kymmenen ensimmäisen yrityksen kanssa on käynnistetty kehitysprosessit.	Tytyväiset asiakkaat antavat myönteisiä lausuntoja ja suosittavat palveluita toisille yrittäjille. Toiminnassa mukana olevien itsenäisten konsulttiyrittäjien verkostosta laajennetaan.	Palvelusta lanseerataan kokemusten perusteella kehitetyt uudet versiot. Palkataan 2 juniorikonsulttia kasvamaan asiantuntijoiksi. Palvelulla on saatu 30 yritysten kehitysprosessia käyntiin.	Palvelun verkostoa laajennetaan lähimaakuntiin. Konsulttiyrittäjien verkoston toimintaa kehitetään yhteisen oppimisen varmistamiseksi.	Palveluilla ja toimintamallilla saadaan myönteistä valtakunnan tason julkisuutta.

Taulukko 4. Liiketoimintamallien kehittämisen tulevaisuusmuistelo 2013.

Edelleen asiantuntijaryhmyöskentely on yleistynyt. Viime vuonna 2015 sen hyödyntäminen oli laajuudeltaan eli sitä liiketoiminnan johtamisessa käyttävien yrittäjien määrällä mitattuna saavuttanut jo hallitustyöskentelyn tason. Tosin myös kuluneen kolmen vuoden aikana aktiivinen hallitustyöskentely yrityksissä on kaksinkertaistunut. Liiketoiminnan ostaminen ja myyminen on arkipäiväistynyt yrittäjien keskuudessa. Sen voimme kaikki todeta myös lähipiiristämme.

Hallitustyöskentelyn yleistymisen myötä yritysten kehittämisen uudeksi painopisteeksi on nousemassa omistajuusstrategia ja sen kehittäminen. Jäämme vielä miettimään, ketä olisi hyvä saada mukaan yrityksen omistajiksi, kuinka suurella osuudella ja minkälaisilla ehdoilla? Ja toisaalta, keiden omistukset olisi hyvä ostaa pois?

Kolmannessa pöytäkunnassa keskiöön nousee alueen koulutusorganisaatioiden uudistunut opintojen tarjooma. Mukaan ovat tulleet mm. yrittäjysetiikka, yrittäjyyden tulevaisuuden tutkimus, liiketoimintamallien kehittäminen, itsensä johtaminen ja yrityskauppa liiketoiminnan strategisessa kehittämisessä. Kuulemme, kuinka SEAMK Oy:ssä eniten innostusta on herättänyt syksyllä 2014 käynnistetty etiikan opetus. Toteutuksesta vastannut mentoriopettaja kertoo, millä tavalla kurssi on toteutettu. Kuulemme, että perusteiden jälkeen on siirrytty arkipäivän kysymyksiin. Minkälaista on hyvä opetus ammattikorkeakoulussa (jatkuva kyseenalaistaminen)? Minkälaista on hyvä elämä? Mitkä ovat omat arvomme?

Miksi kannattaa olla rehellinen? Minkälaisia arvoja ja toimintaperiaatteita noudatamme ja ovatko ne tiedossa ammattikorkeakoulun joka tasolla? Sitten on edetty yritysten asioihin. Opiskelijat ovat havainnoineet yritysten toimintaa ja tehneet lyhyitä selvityksiä yritysten arvoista, ympäristövastuusta, tuotteen ja palvelun etiikasta, ihmisoikeuksien kunnioituksesta, työpaikan johtamisesta, hyvästä työilmapiiristä, liike-elämän käytöstavoista, voiton ja rahan etiikasta.

Nyt vireillä on syventävän kurssin suunnittelu, joka toteutetaan toisena tai kolmantena opiskeluvuonna. Tässä yritysetiikan kurssista tulee varmasti suosittu, koska opiskelijat itse miettivät ja tutkivat bisneselämän eettisiä pelisääntöjä yhdessä yritysten kanssa.

Mentoriopettaja kertoo huomanneensa, että hyve-etiikka sopii luontevasti yrittäjysetiikan pohjaksi. Näin siksi, ettei hyveitä valita, vaan niihin kasvetaan. Aristoteles aikoinaan sanoi, että hyveet ovat luonteen piirteitä ja luonne on taas pitkällisen kasvatuksen tulos. Yrittäjysetiikkaa ei siis voi omaksua pikakursilla vaan se vaatii pitkän ajan kasvatusta. Kaiken opetuksen tulee siihen tähdätä ja yrittäjysetiikan kurssien tulee sitä terävöittää ja valaista. Hmm... ei vastaan väittämistä.

Saamme kuulla myös kannustavaa palautetta viime vuonna eli 2015 toteutetusta seminaarista. Kävi nimittäin niin, että Seinäjoen ammattikorkeakoulu järjesti ensimmäisenä ammattikorkeakouluna Suomessa kiinnostavan seminaarin, opiskelijoiden ja opettajien yhteistyön tuloksena otsikolla ”Mitä soveltava filosofia (etiikka) ja psykologia voi antaa yrittäjyydelle?”.

Vastaavasti Vaasan yliopiston organisoiman Johtamisen akatemian toimitusjohtaja kertoo, että **neuroleadership**-tutkimus on saanut heillä selvästi jalansijaa. Akatemian uusimmat tutkimustulokset ovat osoittaneet entistä varmemmin, että ihminen todellakin voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa aivojen toimintaan ja jopa rakenteeseen. Tulosten myötä systemaattinen ja pitkäjänteinen itsensä kehittämisen esim. johtamistaitojen osalta saa nykyistä merkittävämmän jalansijan. Se on selvä. Käytännössä opiskelijoilla on viime syksystä 2015 asti ollut mahdollisuus valita yksilölliseen opinto-ohjelmaansa opintoja, jonka tavoitteina on kokonaistyökunnan luominen ja vahvistaminen. Ko. opinnoissa syvennetään itsetuntemusta ja vahvistetaan stressinhallintataitoja yhtä lailla kuin kehitetään strategiseen ajattelua ja koeponnistetaan liiketoimintamallien uudistamista.

Eniten keskustelua ryhmässä syntyi kuitenkin vireillä olevasta tutkinnon-uudistuksesta. Kyseisen uudistuksen myötä johtajien ja esimiesten, nykyisten ja tulevien, on mahdollista suorittaa soveltuvuus- ja näyttökoe johtamistaidosta.

Tähän on päädytty empiiristen tutkimustulosten myötä, jotka kiistattomasti osoittavat, kuinka merkittävässä roolissa johtajan ja esimiehen oma uudistuminen on tuloksentekijänä. Tämän ”Kovettu Johtaja” tutkinnon ennakkokysyntä on ylittänyt kaikki odotukset. Tästä innostuneena toteamme, ettei esimerkiksi johtamisen tärkeys ole siis muuttunut mihinkään, päinvastoin. On ymmärretty, ettei ilman omaa uudistumista voi johtaa muiden uudistumista. Fokus, mitä johdan niin itsessäni kuin muissa, on siis uudistuminen.

Antoisa seminaaripäivä on päättymässä. Menestyksen avaimia on ollut runsaasti jaossa. On loppusanojen aika. Kukin pöytäkunta nostaa esille päivän oivalluksensa. Toteamme yhteisesti, että ihmisinä säilytämme itsessämme aina jotakin ikivanhaa mutta emme saa unohtaa ajattelumme ja ymmärryksemme päivittämistä ympäristöön sopivaksi. Tarvitaan ennakointia ja uudistumisherkkyyttä. Onnistumme, kun rohkeasti uudistumme ja hyödynnämme olemassa olevia mahdollisuuksia esim. luomalla uusia liiketoimintamalleja tai arvoverkostoja. Onnistumme, kun pidämme huolen, että toimimme eettisesti rakentavalla tavalla.

LÄHTEET

- Agarwal, R. & Helfat, C. 2009. Strategic renewal of organization. *Organization science* 20 (2), 281–293.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäentalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä? Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM raportteja 14/2012.
- Aminoff, C., Hänninen, T., Kämäräinen, M. & Loiske, J. 2010. Muotoilun muuttunut rooli: Provoke Design Oy. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luovan talouden strateginen hanke.
- Aristoteles, 1981. *Nikomakhoksen etiikka*. Suom. Simo Knuutila. Helsinki: Gaudeamus.
- Aula, P. 2000. *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen*. Porvoo: WSOY.
- Baron, R. & Ensley, M. 2006. Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management science* 52 (9), 1331–1344.
- Baum, J., Locke, E. & Smith, K. 2001. A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal* 44 (2), 292–303.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1967. *The social construction of reality*. New York: Anchor.
- Boyd, N. & Vozikis, G. 1994. The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship theory & practice* 18 (1), 63–77.
- Boyer, R. 2004. *The future of economic growth: As new becomes old*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Brown, S. & Eisenhardt, K. 1997. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly* 42 (1), 1–34.
- Casson, M. 1982. *The entrepreneur: An economic theory*. Totowa NJ: Barnes & Noble.
- Collins, J. 2010. *Hyvästä paras: miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät?* Suom. Maarit Tillman. Helsinki: Talentum.
- Drucker, P. 2010. *Innovation and entrepreneurship*. Repr. 1st ed. 1985. New York: HarperCollins.
- Elenius, J. 2001. *Hyvä ihminen*. Helsinki: Kirjapaja.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. *Elinvoimaa alueille, vauhtia kasvuyrityksiin*. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.
-

- Forssell, J. 2008. Rakenna identiteetti itse – on aikuisena helpompaa. Tiede 5.
- Davidsson, P. 1995. Determinants of Entrepreneurial Intentions. Rent IX Workshop, November, Piacenza. Unpublished.
- Gratton, L. 2011. The shift: The future of work is already here. London: Collins.
- Green, J. 2009. A new way of perceiving, being and acting in the world: The need for new values , skills and competences. Esitys EK:n Oivallus -seminaarissa 3.11.2009. Julkaisematon.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja?: Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Harva, U. 1989. Hyvä ja paha: praktisen etiikan ongelmia. 3. p. Helsinki: Otava.
- Havard, A. 2009. Hyvejohtajuus. Suom. Jason Lepojärvi. Helsinki: Providentia.
- Heinimäki, J. 2007. Seitsemän syntiä: sisäisen sankarivainajan sielunavaus. Helsinki: Like.
- Heinimäki, J. 2012. Taskuetiikka. Helsinki: Kirjapaja.
- Heinonen, S. & Ruotsalainen, J. 2012. Toward the age of neo-entrepreneurship. World future review 2, 123-133.
- Heinonen, S., Ruotsalainen, J. & Kurki, S. 2012. Luova tulevaisuustila ja tulevaisuuden osaamisen ennakointi. [Verkkojulkaisu]. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. Tutu e-julkaisu 4/2012. [Viitattu 25.2.2013]. Saatavana: http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_2012-4.pdf
- Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi: työkaluja osaamisen johtamiin. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisu 4/2006.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hongisto, V., Haapakangas, A., Koskela, H., Keränen, J., Maula, H., Helenius, R., Nenonen, S., Hyrkkänen, U., Rasila, H., Sandberg, E. & Hyönä, J. 2012. Käyttäjälähtöiset toimistotilat, tilaratkaisut, sisäympäristö ja tuottavuus: TOTI-hankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen: teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu. Sarja A 2. Väitösk.
- Häyry, M. 2002. Hyvä elämä ja oikea käytös: historiallinen johdatus moraalifilosofiaan. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kabat-Zinn, J. 2005. Kehon ja mielen viisaus: tietoisien läsnäolon parantava voima. Suom. Soili Takkala. Helsinki: Basam Books.
-

-
- Karim, S. & Mitchell, W. 2004. Innovation through acquisition and internal development: A quarter-century of boundary evolution at Johnson & Johnson. *Long range planning* 37 (6), 525–547.
- Kautonen, T. (toim.) 2007. Vastentahtoinen yrittäjyys. Helsinki: Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 327
- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä: sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys. Helsinki: TT-Kustannustieto.
- Konttinen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö: prosessoivan johtamisen opas. Vantaa: Innotiimi.
- Koskinen, L. 1994. Mikä on oikein?: Etiikan käsikirja. Helsinki: Lasten Keskus.
- Krznaric, R. 2007. How change happens: Interdisciplinary perspectives for human development. Oxfam research report. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 20.1.2013]. Saatavana: http://www.worldfishcenter.org/sites/default/files/How_change_happens.pdf
- Laitinen, E., Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T. & Sorama, K. 2011. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006–2010 – ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 48.
- Laotse, 1986. Tao te ching. Suom. Pertti Nieminen. Helsinki: Tammi.
- Liimatainen, P. 2012. Luentomateriaali. Julkaisematon.
- Lindman, M. 2011. Asiakkaalle luotavan arvon johtaminen. Konseptijohtamisen seminaari, 17.11.2011. Vaasan yliopisto. Julkaisematon.
- Lähdesmäki, M. 2012. Studies on corporate social responsibility in the Finnish small business context. Mikkeli: Seinäjoki: University of Helsinki, Ruralia Institute. Publications 26.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta: skenaariot strategiatyöskentelyssä. Helsinki: WSOY.
- Mannermaa, M. 2008. Jokuveli: elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. Helsinki: WSOYpro.
- McBride, S. 2012. "Silicon Valley: The rise of the adolescent CEOs." Reuters.com. Feb. 21, 2012.
- Miekkavaara, A. 2012. Mitä uutta neurotieteet tuovat johtamisen kehittämiseen? [Blogikirjoitus]. [Viitattu 25.1.2013]. Saatavana: <http://neuroleadershipgroup.blogspot.fi/2012/09/mita-neuroleadership-tuo-uutta.html>
- Mill, J. 2000. Utilitarismi. Suom. Kari Saastamoinen. Helsinki: Gaudeamus.
-

- Niemelä, M. 2009. Neljä näkökulmaa yritysetiikkaan. *Yritysetiikka* 1, 14–18.
- Niiniluoto, I. & Sihvola, J. 2005. *Nykyajan etiikka: keskusteluja ihmisestä ja yhteisöstä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Nurmi, T. 2004. Yrittäjyyden edistäminen: Yrittäjyyden uusi kuva 2020: Loppuraportti. [Verkkajulkaisu]. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, Tulevaisuuden tutki-muskeskus. [Viitattu 20.1.2013]. Saatavana: http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/tutkimus/hankearkisto/kansallinen-ennakointi/Documents/yrjy_loppuraportti.pdf
- Nyman, G., Suni, P. & Wilenius, M. 2012. Suomessa tarvitaan nyt välittämisen kulttuuria. *Helsingin Sanomat* 20.11.2012.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken NJ: Wiley.
- Pang, A. 2008. Knowledge tools of the future. [Verkkajulkaisu]. Institute for the Future. Technology horizons program. [Viitattu 20.1.2013]. Saatavana: http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1179_FutKnow.pdf
- Parker, S. 2004. *The Economics of self-employment and entrepreneurship*. Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Parpei, R. 2008. *Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management doctoral dissertation series 2008/4.
- Pekkola, J. & Pekkola, K. 2005. Liiketoiminnan etiikka. [Verkkolehtiartikkeli]. *Työ-poliittinen aikakauskirja* 4, 39–45. [Viitattu 20.1.2013]. Saatavana: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aika-kausitak/2005/04/Pekkola.pdf
- Penrose, E. 1959. 2009. *The theory of the growth of the firm*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Penttilä, R. & Rehn, A. 2012. *Suunnaton Suomi*. Helsinki: Otava.
- Perez, C. 2004. Technological revolutions, paradigm shifts and socio-institutional change. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.1.2013]. Saatavana: <http://www.carlotaperez.org/papers/TRs%20TEP%20shifts%20and%20SIF%20ch.pdf>
- Pietarinen, J. 1993. Yhteiskunnan muuttuminen on arvojen kriisi. Teoksessa S. Kinos (toim.) *Kasvatus ja arvot*. Helsinki: Opetushallitus. Opetussuunnitelmasarja 25/1993.
- Pietarinen, J. & Poutanen, S. 1998. *Etiikan teorioita*. Tampere: Gaudeamus.
- Pietikäinen, A. 2010. *Joustava mieli: vapaudu stressin, uupumuksen ja masennuksen yliotteesta*. Helsinki: Duodecim.
-

-
- Platon 2007. Valtio. Suom. Marja Itkonen-Kaila. Helsinki: Otava.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing* 18 (3), 5–14.
- Pulkkinen, L. 2012. Luento arvoseminaarissa 24.10.2012 Seinäjoella. Julkaisematon.
- Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina: ketjut, pajat ja verkot. Helsinki: Teknologia-info Teknova. Teknoliateollisuuden julkaisu 8.
- Puohiniemi, M. 2006. Täsmäelämän ja uusyhtesöllisyyden aika. Espoo: Limor.
- Robinson, D., Davidsson, P., Van der Mescht, H. & Court, P. 2007. How entrepreneurs deal with challenges: An application of the business ethics synergy star technique. *Journal of business ethics* 71 (4), 411–423.
- Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi – keskity arvontuontiin: Ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan menestystarinoita eli kuinka uudenlaista arvoa synnytetään käytännössä. Helsinki: Edita. Sitra 291.
- Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.
- Santos, F. & Eisenhardt, K. 2005. Organizational boundaries and theories of organization. *Organization science* 16 (5), 491–508.
- Sarasvathy, S. & Venkataraman, S. 2011. Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship: theory and practice* 35 (1), 113–135.
- Seamk 2012. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen, toinen haastattelukierros. Seamk:n omistajanvaihdoshankkeen 2010–2013 työpaperi. Julkaisematon.
- Sihvola, J. 2005. Maailmankansalaisen etiikka. 3. p. Helsinki: Otava.
- Singh, R. 2000. Entrepreneurial opportunity recognition through social networks. New York: Garland.
- Singh, R. 2001. A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation. *Academy of management review* 26 (1): 10–12.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Tuulenmäki, A. 2012. Lupa toimia eri tavalla. Helsinki: Sanoma Pro.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Yrittäjyyskatsaus 2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
-

- Työministeriö 2007. Työvoima 2025: täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä. Helsinki: Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 325.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Länsiluoto, A. & Viljamaa, A. 2012a. Ostajien näkemykset omistajanvaihdosten onnistumisesta. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 61.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J. & Tornikoski, E. 2011. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 52. [Viitattu 31.10.2012]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-18-5>
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012b. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013 omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi.
- Vehkaperä, M. 2003. Yrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta voittojen vuoksi? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 135.
- Vesalainen, J. & Pihkala T. 1997. Entrepreneurial identity, intentions and the effect of the push-factor. Proceedings of the Academy of Entrepreneurship 3 (2): 78–92.
- Wilenius, M. & Kurki, S. 2012. Surfing the sixth wave: Exploring the next 40 years of global change. [Verkkojulkaisu]. Turku: Finland Futures Research Centre, University of Turku. FFRC eBook 10/2012. [Viitattu 25.2.2013]. Saatavana: http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eBook_2012-10.pdf
- Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen: näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. . Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Dissertation series 12. Väitösk.
- Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro.
-

LIITTEET

LIITE 1 YRITTÄJYYDEN OLEMUSTA ETSIMÄSSÄ: TYÖPAJAT

a) Yrittäjyyden motiivit nyt ja tulevaisuudessa

Keskusteluissa nousi esiin useita yrittäjyyden motiiveja: itsensä toteuttaminen, itsenäisyys, muutoshalu, päätösvalta, mahdollisuus kehittyä, raha, halua kokeilla omia siipiään, mahdollisuus vaikuttaa, lapsuuden malli, itsensä ja muiden työllistäminen, halu ottaa riskejä, halu näyttää itselle, mahdollisuus tarttua uuteen, "rikastuminen", vapaus ajatella eri tavalla, kiinnostus omaan lajiin ja toisinaan pakkotilanne. Kuten listasta käy ilmi, yrittäjyyden motiiveja on paljon. Keskustelussa esiin tulleet motiivit ryhmiteltiin seuraavaksi seitsemän eri teeman alle.

Oman panostamisen merkitys. Yrittäjyyteen voi olla useita motiiveja, kuten edellä oleva listauskin kertoo. Motiivia tärkeämpi kysymys lieneekin se, että paljonko ihminen on valmis tekemään sen eteen, että ryhtyy yrittäjäksi? "Halu näyttää itselle" -motiivi voi toimia ensimmäisenä motiivina, mutta ei yksinään riitä yrittäjäksi ryhtymiseen. Yrittäjyyden motiivina mainitaan myös "toisinaan pakkotilanne". Jos yrittäjyyden motiivina on "muiden työllistäminen", oman panostamisen merkitys kasvaa.

Uskalluksen tärkeys. Yrittäjyyteen motivoi halu kokeilla omia siipiä. Siipien "levittämiseen" tarvi-taan joskus hyppykykyä tuntemattomaan, mikä edellyttää ja riskinottoa ja -halua sekä epävarmuuden kanssa elämistä. Riskit ja epävarmuus itsessään voivat motivoida yrittäjyyteen.

Oppimisen mahdollisuus ja vapaus. Oppimisen motiivi tulee esiin haluna oppia jotain erilaista ja uutta. Myös "vapaus ajatella eri tavalla" liittyy oppimiseen; halutaan tehdä asioita omalla ja erilaisella tavalla, ja yrittäjänä on siihen myös vapaus. Tähän vaikuttavat "pätösvalta" ja "itsenäisyys"-motiivit, kun yrittäjänä saa itse päättää mihin panostuksensa suuntaa. Oppimisen mahdollisuuteen liittyy myös oman liiketoimintaosaaminen vahvistaminen, kun yritystoiminta siirtyy "puuhastelusta bisnekseen".

Yrittäjyyden mielekkyys. Oppimisen mahdollisuuteen ja vapauteen liittyy myös yrittäjyyden mielekkyys. Motiivi "halu tehdä mielekästä työtä" on vahva yrittäjyyden motiivi, joka tulee esiin myös "kiinnostus omaan lajiin" -motiivin kohdalla. Vastakohtana tälle voidaan mainita yhdessä ryhmässä esiin tullut "(toisinaan) pakkotilanne" -motiivi. Voidaan kysyä, kokeeko pakkotilanteessa yrittäjäksi ryhtynyt yrittäjyyden yhtä mielekkääksi kuin ei pakkotilanteessa yrittäjäksi ryhtynyt?

Yrittäjyyden mielekkyyteen vaikuttavat varmasti useita jo edellä esitettyjä motiiveja, kuten päätösvalta, itsenäisyys, vapaus jne.

Muiden tuen tärkeys. Muiden reagointi ja suhtautuminen voivat vaikuttaa yrittäjäksi ryhtymiseen. Yrittäjyyttä pohtiva miettii ”mitä muut sanovat?”. Onko muiden tuki niin tärkeä, että läheisten tuen puuttuminen voi jopa estää yrittäjäksi ryhtymisen?

Menestymisen merkitys. Yrittäjyyteen motivoi mahdollisuus parempaan toimeentuloon ja rikastumiseen. Vaikka raha motivoi, sen merkitys ei ole niin suuri kuin edellä esitettyjen motiivien.

Yrittäjyyden esteet. Yrittäjyyteen koetaan olevan myös esteitä. Keskustelussa esiin tulleet esteet tulevat kuitenkin tahoista ja asioista, joihin yrittäjäksi aikova ei voi itse vaikuttaa. Esteet voivat kuitenkin vaikuttaa yrittäjäksi ryhtymiseen heikentävästi.

Motiivikeskustelun jälkeen ryhmissä pohdittiin muutoksia, joita edellä esitettyihin motiiveihin on tulossa. Työpajassa nousi esiin seuraavat asiat liittyen tulevaisuuden yrittäjien motiiveihin:

Motiivit, jotka edelleen pysyvät. Ainut motiivi, joka koetaan pysyväksi, on ihmisen muuttumattomuus; ihminen itsessään ei muutu, ihmisellä on samat tarpeet (ja motiivit?), mutta olosuhteet ja aika muuttuvat. Näistä seuraavassa.

Motiivit, jotka vahvistuvat – uudet motiivit. Yrittäjyyden motiivit koetaan olevan enemmän ”henkisellä” puolella. Keskusteluissa nousi esiin yleensäkin henkisen arvojen nousu yhteiskunnassa, mistä voi syntyä myös uutta yritystoimintaa. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden nousu herättää ajatuksia puolesta ja vastaan. Osa yrittäjistä kokee sen selvästi uhaksi eivätkä usko, että ko. muutos vie asioita oikeaan suuntaan. Lisäksi ajatus yhteiskunnallisten yritysten mahdollisesta moraalisesta paremmuudesta, voiton käyttämisestä yrityksen kehittämiseen ja yhteiskunnalliseen hyvinvointiin ei saa varauksetonta kannatusta. Herää kysymys, miten ko. yritys eroaa jo olemassa olevista yrityksistä, jotka esim. voiton verotuksella jo ottavat osaa yhteiskunnan verovarojen kartuttamiseen (vrt. osingot). Muutoshalun koetaan vahvistuvan, mutta tämä motiivi ei välttämättä johda yrittäjyyteen; pienempikin muutos voi riittää, esimerkiksi ihminen siirtyy toiselta työnantajalle toiselle eikä siis ryhdy yrittäjäksi. Jo nykypäivänäkin korostunut oman vapaa-ajan merkitys vahvistuu edelleen. Työhön ei haluta panostaa enää niin paljon vaan omassa ajankäytössä korostuu vapaa-ajan ja perheen merkitys. Voimistuuko niin sanottu **slow life** tulevaisuudessa, ja miten sen vaikutus näkyy

yrittäjyydessä; uskalletaanko ryhtyä yrittäjäksi, joka kuitenkin usein mielletään 24/7 -työksi? Entä miten yrittäjyyteen vaikuttaa se esiin tuotu näkökulma, että yrityksen palkkajohtaja ”uhraa” työlle yhtä paljon kuin yrittäjä? Toisaalta **slow life** on tuonut markkinoille uusia bisneksiä ja tarjontaa, esimerkiksi ” life coach -yritykset” ja kuntosalien tarjoamat ”oman ajankäytön hallinta” -tunnit.

Yrittäjyyden motiiveihin vaikuttavia tekijöitä

1. Taloudelliset realiteetit

Keskustelussa nousi esiin yrittäjyyden moraalit ja filosofia. Muuttuuko voiton ansaitseminen uudestaan ”kirosanaksi”? Onko ”tämä yritys tuottaa minulle voittoa” kielletty lause? Onko ”rahan ahneus” palkkajohtajalle on hyväksyttävää, mutta yrittäjälle ei? Jos yrityksen voitollisuus ja voiton tavoittelu ei ole hyväksyttävää, yrittäjyys heikentyy. Voitollisuus on yrittäjyydelle välttämätön ja sen pitäisi olla yleisesti hyväksyttävää yhteiskunnassa. Jos maassamme ei ole voittoa tavoittelevia yrityksiä, miten yhteiskunnan kasvavat vaatimukset ja palvelut rahoitetaan? Yrittäjyyden taloudelliseen puoleen vaikuttaa toki myös aiemmin mainitut kohtuullistaminen ja hallitumpi riskinotto.

2. Yrittäjyyden uudet muodot, toimintatavat

Yrittäjyyttä vahvistavat sen uudet muodot ja ajattelutavat; enää ei ole vain yksi elämä ja yksi yritys; enää ei ajatella, että jos olet ryhtynyt yrittäjäksi, olet sitä hamaan tappiin asti. Enää ei ole myöskään vain yksi yrittäjä, vaan on myös yrittäjätiimejä. Myös sähköinen maailma, internet lisää yrittäjyyden erilaisia muotoja. Myös yrittäjyyden taustat muuttuvat ja monipuolistuvat; niin akateemikot, tutkijat kuin peruskoulun käyneet ryhtyvät yrittäjäksi.

3. Ympäröivän yhteiskunnan merkitys ja vaikutus

Yrittäjät toimivat joskus enemmän intuitiolla ennakkoluulottomasti ja rohkeasti uutta kokeillen. Miten tämän suhteen käy jatkossa? Keskustelussa nousi esiin kysymys, onko yrittäjän tulevaisuus aina vaan kontrolloidumpaa? Pystyykö tulevaisuuden yrittäjä enää toiminaan ennakkoluulottomasti omaan näkemykseensä / intuitioonsa luottaen vai rajaako yhteiskunta liiaksi toimintaedellytyksiä esim. rakentamalla turhaa byrokratiaa tai säättämällä liian tiukkoja lakeja? Jos valtio sanoo ”niiltä otetaan, joilla on”, mitä se tarkoittaa ja miten vaikuttaa yrittäjäksi ryhtymisen motiiveihin? Jo useaan kertaan esiin tulleet yrittäjyyden tukeminen on tärkeää ja yhteiskunnan tulee vaikuttaa siihen. Koulussa tulisi hyväksyä erilaisuus; ei kaikkien tarvitse osata matematiikkaa. Niin sanottu ”tasapäästäminen” halutaan pois. Kunkin omaa osaamisaluetta tulee vahvistaa ja kannustaa; yrittäjäksi voi ryhtyä myös ilman hyvää koulutodistusta.

Tulevaisuuden muutokseen varautuminen

Osallistujat nostivat muutokseen varautumisen keskiöön mm. seuraavia asioita:

Asenteisiin vaikuttaminen ja panostus yrittäjyyskasvatukseen. Asenteet yrittäjyyttä kohtaan tulisi saada myönteisemmäksi, jo peruskoulutasolta lähtien. Yrittäjyyskasvatukseen tulisi suunnata lisää voimavaroja. Asennekoulutusta tulisi antaa myös omatoimisuuteen, vastuunkantamiseen ja omaan uskallukseen sekä kotona että koulussa. Enemmän kannustusta vähemmän suitsimista.

Koulutuksen kehittäminen. Koulutuksessa tulisi huomioida enemmän yksilön tarpeita. Toinen oppilas on hyvä matematiikassa, toinen luovassa ongelmanratkaisussa; molempia oppilaita tulee kannustaa. Koulutuksen ja yrittäjien välille kaivataan tiiviimpää yhteistyötä. Koulutuksen voimavaro- ja tulisi suunnata myös johtamis- sekä verkostoitumistaitojen kehittämiseen.

Yritys- ja yhteiskuntakulttuurin uudistaminen. Vastuut työpaikoilla kasvavat kaikilla, ei vain yrittäjääsemassa työskentelevillä. Työntekijän ja yrittäjän statuksen koetaankin lähestyvän toisiaan. Verkostoitumisen merkityksen korostaminen yritysten välillä on tärkeää. Suomessa on paljon yk-sinyrittäjiä, joiden osaamisia yhdistelemällä syntyisi laajempia kokonaisuuksia asiakkaalle.

Yleensä koko yhteiskunnassa pitäisi nostaa hyviä tapoja, toisen kunnioittamista ja luottamuksen arvoja enemmän esille. Myös kohtuullisuuden korostamista tarvitaan kvartaalielämän ja pörssiyrityöiden rinnalle.

Riskien minimoiminen. Riskinottokyky ja -halu tulivat esiin yrittäjyyden motiiveina. Tulevaisuudessa riskien tulee olla entistä hallitumpia yrityksissä, koska ulkoiset syyt tekevät riskinotosta entistä vaarallisempaa. Ensimmäisen työntekijän ja yleensäkin työntekijän palkkaamisen kynnystä halutaan madallettavan ja tuettavan poliittisilla päätöksillä. Yleisesti ottaen yrittäjyyden esteitä toivotaan poistettavan.

Tuki. Erilaisen, erityisesti henkisen tuen merkitys on suuri tulevaisuudessakin. Oman lähipiirin (perhe, ystävät jne.) lisäksi tukea saa muun muassa mentoreilta, yrityskummeilta ja muilta tahoilta. Tukea tarvitaan tulevaisuudessa myös yhä lisääntyvään työn/elämänurien erilaisen etenemisen mahdollistamiseen ja hyväksymiseen. Erilaisen, erityisesti henkisen tuen merkitys on suuri tulevaisuudessakin. Oman lähipiirin (perhe, ystävät jne.) lisäksi tukea saa muun muassa mentoreilta, yrityskummeilta ja muilta tahoilta. Tukea tarvitaan tulevaisuudessa myös yhä lisääntyvään työn/elämänurien erilaisen etenemisen mahdollistamiseen ja hyväksymiseen.

b) Yrittäjyyden uudet muodot

Osallistujat tuottivat pitkän listan yrittäjyyden muotoja:

- elämäntapayrittäjyys
- sydämen yrittäjyys
- sisäinen yrittäjyys
- akateeminen yrittäjyys
- osa-aikayrittäjyys
- sivutoimiyrittäjyys
- keikkayrittäjyys
- pariskuntayrittäjyys
- perhe-/sukuyrittäjyys
- verkkokauppayrittäjyys
- internet-yrittäjyys
- virtuaaliyrittäjyys
- sosiaalinen media-yrittäjyys
- mobiiliyrittäjyys
- "kaupan seinät katoavat" -yrittäjyys
- ostopalveluyrittäjyys
- hyvää tekevä yrittäjyys
- tiimiyrittäjyys
- verkostoyrittäjyys
- sijaisyrittäjyys
- pop up -yrittäjyys
- työsuhteen korvautuminen liiketoimintasuhteella
- harrastuksesta yritystoiminta- yrittäjyys
- yritys-erehdys -yrittäjyys
- spin off- yrittäjyys
- sarjayrittäjyys
- portfolioyrittäjyys
- yksinyrittäjyys
- työnantajayrittäjyys
- wanna be -yrittäjyys
- franchising yrittäjyys
- nuorten arvot/asenteet → luova yrittäjyys, itsensä toteuttaminen

Osallistujat keskustelivat esiin tulleista yrittäjyyden muodoista. Pop up -yrittäjyys mielletään yrittäjyydeksi, joka kulkee kokeilujen kautta. Tätä yrittäjyyden muotoa verrattiin kauppakeskusten myymälöihin, jotka syntyvät ja katoavat. Sosiaalinen media -yrittäjyydestä on muodostunut jo oma lajinsa ja useat tekevät leipänsä pelkästään sosiaalisen median eri portaalipohjilla, esimerkiksi Facebook.

”Kaupan seinät katoavat” -yrittäjyydellä kuvataan kaupan teon ja yrittäjyyden siirtymistä internetiin.

Ostopalveluyrittäjyydellä tarkoitetaan sitä, että jotkut perustavat yritys-toimintansa idean asiakasyrityksen ydintoiminnan tukeviin toimintoihin. Olemassa oleville yrityksille tarjotaan esimerkiksi logistiikkapalveluita, varastopalveluita, pakkauspalveluita jne. Tämä mahdollistaa asiakasyrityksen keskittymisen ydinosamiseksi, kun ostopalveluyritys hoitaa ydintoimintaa tukevat toiminnot. Tämä yrittäjyyden muoto luo uudenlaisia ”ekosysteemejä”, arvoketjun palikat järjestyvät uudella tavalla. Tämä muoto lisää myös tehokkuutta! Osta ja myy -yrittäjyys yleistyy; yritys ostetaan, hoidetaan kuntoon ja myydään eteenpäin. Yrittäjät ovat paitsi yhä nuorempia myös yhä iäkkäämpiä. Keikkaluonteinen yrittäjyys löytää paikkansa varmaan juuri nuoren polven parissa.

Seuraavaksi osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään ja ryhmät valitsivat jonkin tulevaisuuden yrittäjyyden muodon, jota kuvata tarkemmin; mitä se on, mitä osaamista se vaatii, mitä toimintamuotoja se pitää sisällään jne.

Ostopalveluyrittäjyys

- Samaa tavaraa saat samasta paikasta, menet kivijalkakauppaan ja ostat sitten netistä puolet halvemmalla.
- Bränditaito – osaaminen nousee tärkeäksi. Ammattitaito pitää osata itse hakea, pitää löytää hyvät yhteistyökumppanit ja oikeat kanavat. Myös vuoro vaikutus- ja sosiaalisten taitojen merkitys kasvaa.
- Hyvällä palvelullakin koetaan olevan vielä merkitystä. Asiakkaan saadessa kivijalkaliikkeestä hyvä palvelu, hän saattaa ostaa tuotteen sieltä, vaikka sama tuote olisi internetissä halvempi.

Ketjuuntuminen

- Franchise-ottajan näkökulmasta ketjuyrittäjyys tarjoaa yrittäjälle valmiin konseptin ja tunnetun brändin, mikä voi lieventää kynnystä lähteä yrittäjäksi. Tässä yrittäjyyden muodossa ei kaikkea tarvitse tehdä itse, vaan ketju tukee ja antaa selkeät raamit esimerkiksi markkinointiin. Toisaalta ketjun säännöt myös saattavat vähentää yrittäjän omaa vapautta ja luovuutta.
 - Franchise-antajan näkökulmasta ketjuyrittäjyys antaa mahdollisuuden isoon bisnekseen ja sen laajentamiseen; valmista konseptia on helppo monistaa. Ketjun maksuilla franchise-antaja saa myös hyvän tilin (lisenssimaksut jne.)
 - Tuleeko ketjuyrittäjyyteen tulevaisuudessa jotain uutta, jää nähtäväksi. Todennäköisesti tämäkin yrittäjyyden muoto menee verkkoon. Tällöin etuna ns. ”hankalien, aikaa vievien asiakkaiden katoaminen (vrt. toimistokuukkelit).
-

Senioriyrittäjyys

- Senioriyrittäjyys on mahdollista, jos yrittäjällä on toimintakuntoa, on kokemusta alalta, johon ryhtyy ja elämä on taloudellisesti kunnossa. Seniori-ikäluokalla on myös ruuhkavuodet ohi, jolloin on vapaus ja aikaa tehdä mitä haluaa. Myös yrittäjyyteen tarvittavaa pääomaa löytyy eri tavalla kuin nuorempana. Todennäköisesti seniori valitsee yritystoimintansa alaksi jo tutun toimialan, alan, josta on jo kokemusta.
- Senioriyrittäjyys voidaan nähdä kahdesta eri näkökulmasta; pakkoyrittäjyys ja haluyrittäjyys. Pakkoyrittäjyyteen voi "joutua" paitsi eläketurvasyistä, myös siitä syystä, ettei yritykselle ole ostajaa / jatkajaa tai yrittäjä ei vain pysty luopumaan yrityksestä. Haluyrittäjyys taas tarkoittaa sitä, että halutaan esimerkiksi virkauran jälkeen tehdä jotain omaa. On myös voitu eläköityä nuorena, ja vielä on halua tehdä töitä. Senioriyrittäjyys voi olla muodoltaan myös sarjayrittäjyyttä, sijaisyrittäjyyttä, keikkayrittäjyyttä jne.

Viimeisenä oli yksilötehtävä, jossa pohdittiin, millä tavalla yrittäjyyden uusiin muotoihin tulisi varautua yrittäjänä, yksittäisessä yrityksessä, koulutuskehittämisorganisaatioissa ja yhteiskunnassa.

Yrittäjänä. Ketjuyrittäjyydessä tulee selvittää tausta-/isäntäorganisaation vahvuudet ja heikkoudet, konseptin luotettavuus ja uudistuskyky, omat mahdollisuudet taloudellisesti ja toimitilat, henkilö-resurssit; mm. sitä, onko osaavaa työvoimaa saatavilla, logistiikan toimiminen sekä perheen tuki. Huomiota on kiinnitettävä resurssien liikkuvuuden turvaamiseen. Yrittäminen on yhä enemmän voittajatiimien rakentamista. Pitää pysyä mukana hurjassa vauhdissa, esimerkiksi sosiaalinen media tuo isoja mahdollisuuksia oikein käytettynä. Some pitäisi tuoda esiin uutena mahdollisuutena ja esim. järjestää koulutuksia yrittäjille, jotka eivät vielä ole lähteneet mukaan. Toisaalta some-näkyvyys tulee miettiä sitä kautta, missä yrityksen asiakkaat ovat. Oman yrittäjäuran ja "senioriliiketoiminnan" suunnittelu eläkevuosille: "Mitä teen sen jälkeen, kun luovun nykyisestä liiketoiminnasta? Monikanavaisuus korostuu, perinteisen kaupan mallit murtuvat. Muutosvauhti on hurjaa – jatkuva koulutus ja mielenkiinto. Yhteistyökumppanien merkitys korostuu. Yrittäjän on syytä pitää yllä kilpailukykyinen hinta laskutuksessaan. Kalleus on kohtalokasta, mutta liian halvalla ei saa nahkaansa myydä, oli yrittäjyyden muoto mikä hyvänsä. Yrittäjyyttä ilon kautta.

Yksittäisessä yrityksessä. Maailma on avoin, palvelut ja tavarat liikkuvat helpommin ympäri maailman, maailma pienenee. Kansainvälistyminen korostuu. Vaikka yrityksessä keskitytään olennaiseen, kokonaisuus tulee hallita. Verkostojen ylläpito ja uusien kumppanien haku korostuu. Valmistautuminen muutoksiin;

sarjayrittäjyydessä yritys on saattava ja/tai pidettävä myyntikunnossa. Yritys toiminta ei saa henkilöityä liaksi tiettyyn henkilöön. Tulevaisuudessa tulee jatkuvasti hakea ja hyödyntää uusia kontakteja ja verkostoja sekä etsiä uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kokeilla uusia asioita ilman ylisuunnittelua. Vanhojen toimintatapojen aktiivinen kyseenalaistaminen; pidetään hyväksi havaitut (ollaan valmiita luopumaan myöhemmin) ja luovutaan siitä, mitä voidaan korvata paremmilla tavoilla (esim. talous- ja tehokkuusnäkökulmista).

Koulutus- ja kehittämisorganisaatioissa. Yrittäjyyden kuva on piirrettävä koulu- tuksissa uudelleen. Oppimisprosessit ja sisällöt on uudistettava. Keikkayrittäjyys tulee varmasti olemaan nuorten eli nyt 10–15 -vuotiaiden ”työura”. Tähän pitäisi pystyä tarttumaan yhteiskunnassa eli oppilaitosten tulisi nähdä tämä ”uutena” väylänä työelämään, esim. nuorten kohdalla, joita ei opiskelu klo 8–16 kiinnosta. Ennakointiin on satsattava entistä enemmän ja hyvissä ajoin. Asiakkaiden arvojen ja asenteiden muutos, tulevat uudet toimintamallit ja muut toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tulee pysytä ennakoita. Tavoitteena tulee olla auttaa yrittäjiä ja yrittäjäksi aikovia saamaan haltuunsa ne tiedot ja taidot, joiden avulla he itse osaavat rakentaa menestyvän bisneksen.

Yhteiskunnassa. Yhteiskunnan tulisi tukea enemmän yrittäjyyttä esimerkiksi veroratkaisuilla. Ei hyysätä vaan helpottaa.

c) Yritystoiminnan uudistuminen

Kirsti Sorama alusti tilaisuuden kertomalla tulevaisuuden muutoksista sekä siitä, miten ne vaikutta-vat liiketoimintaan. Alustuksessa korostettiin muutamia tulevaisuudessa vaikuttavia seikkoja:

- pirstaloituminen (ihmisten, maiden ja alueiden erot)
- lyhentyvä aikajänne (jatkuva organisaation muutos, reaaliaikainen bisnes)
- toimintaympäristön nopea muuttuminen
- limittyminen (työ ja vapaa-aika, työ ja huvi, työ ja arvot, työ- ja muut verkostot)

Näihin varautumiseen tarvitaan muun muassa asenteellisia ja dynaamisia valmiuksia. Tulevaisuuden liiketoimintaa voidaan hahmottaa kahden kysymyksen kautta:

1. Miten ja mistä arvo syntyy ja muodostuu?
 2. Missä arvo syntyy ja muodostuu?
-

Tuotteiden sijasta ihmiset ostavat merkityksiä, elämyksiä, palveluita ja tietämystä; pääosaan on noussut aineeton lisäarvo ja arvon käsite on määriteltävä uudelleen. Arvo ei ole vain tuotteen kykyä tyydyttää joitakin fyysisiä tarpeita, tuotteessa on aina mukana fyysinen ja henkinen komponentti. Arvo liittyy kokemuksiin, tunteisiin, ajatuksiin ja käsitteisiin. Arvon tuottaja on ennen kaikkea kommunikoiija. ”Arvoketjujen” merkitys on viime kädessä niin kyvyssä lisätä ihmisten onnellisuutta.

Liiketoimintamalleihin vaikuttavia muutosajureita ovat:

- Muuttuva asiakkuus
- Tiedon keskeisyys
- Palveluistuminen
- Tuottavuuspainotus

Näiden muutosajureiden vaikutuksia ovat asiakas kumppanina, service dominant logic, luovuus, tiedon hankinta ja käsittelyä, resurssienkäytön tehostaminen, nopeus ja verkostoituminen. Nämä vaikuttavat muun muassa

- Management & leadership!?
- Kaoottisuus lisääntyy
- Yksilötason vaikuttavuuden merkitys kasvaa
- Yksilöllisyys
 - o Kohtuullistaminen
 - o Henkilökohtaisten riskien hallinta
 - o Sosiaaliset verkostot
 - o Oikea aika, oikea paikka, oikea konteksti
 - o Asiakasrätälöinti
- Turvattomuus/uhat
- More with less ”Enemmän vähemmällä!”

Alustuksen jälkeen ryhmissä pohdittiin, millä tavalla liiketoiminta uudistuu Yrittäjyys 2.0:n myötä? Millä tavalla nykyiset liiketoimintamallit/ bisnesmallit uudistuvat? Entä millaisia ovat tulevaisuuden uudet bisnesmallit?

Alla ryhmän tuottamia vastauksia.

- on monien totuuksien maailma → on monta
 - o totuutta
 - o muotoa
 - o kanavaa
 - o roolia

- limittämisen hallinta
- kohtaamiskanavat
- osallistuminen/osallistaminen
- 24/7
- asiakkaan ymmärtäminen
- käyttäjäkokemukset
- arvostukset
- ketteryys – joustavuus – nopeus
- ihmiset keskiössä
- jatkuva muutos arkipäiväistyy ”muutos on mukavaa”
- tärkeää ovat:
 - o tieto
 - o nopeus
 - o asiakkaan ymmärtäminen
 - organisaation oltava pieni
- muutoksessa pysyviä ja muuttuvia elementtejä
 - o mitkä pysyy?
 - o mitkä muuttuu?
- erikoistuminen – joustava tapa toimia – asioiden uudenlainen yhdistäminen
- jo tapahtuneissa liiketoiminnan muutoksissakin kantava ajatus on puuttunut
- ympäristöä on ”haisteltava” koko ajan
- liiketoimintaa on muutettu, kun
 - o jotain on ollut pakko tehdä
 - o jossain on havaittu mahdollisuuksia
- ajatus ”fokus liiketoimintasuunnitelmaan” EI TOIMI
- yrityksissä menestys on tehtävä joka päivä
 - o vaihtoehtoja on pohdittava, ja valittava
 - o mikä pysyy, mikä muuttuu
- onko arvopohja pysyvää?

Yllä olevista muutoksista keskusteltiin ja esiin tulivat alla oleva seikat:

- vahvuuksien kehittäminen vai mahdollisuuksien hyödyntäminen vai ”heikkoudet myyntiin”
 - o heikkoudet: osasta pitää päästä eroon ja osa huomioitava
 - mikä on pysyvää:
 - o ihminen
 - o uudistuminen
 - o elämä
 - o itsensä toteuttaminen
 - o eteenpäin meneminen
-

- asiakas
 - o Kuka se on tänään?
 - o Kuka se on huomenna?
- aikataulutus on tärkeää
- ”maiseman omistaja on tulevaisuuden kuningas!”

d) Oivalluksia yrittäjyydestä

I TEEMA Motivaatio

- Keskusteltiin motiiveista Yrittämisen vapaus ↔ Raha ja todettiin muiden kuin rahamotiivien olevan nousussa
- Todettiin, että kasvu edellyttää yrittäjältä riskinottohalua
- Keskusteltiin aiheesta Kasvuyrittäjä ↔ Käsiyölais-/elämäntapayrittäjä ja todettiin, että ilmiö ei ole pysyvä olotila. Tavoitteellisempaan tai vähemmän tavoitteelliseen malliin siirtymisen voi aiheuttaa esim. tilaisuuteen tarttuminen, toimintaympäristön muutos tai pakko.
- Keskusteltiin aiheesta Onnistuminen ↔ Epäonnistuminen ja todettiin, että molemmat saattavat kasvattaa yrittämisen motiivia. Epäonnistumisista saatu ”oppia” pitäisi pystyä nykyistä paremmin hyödyntämään.
- Positiivinen kateus on myös keskeinen yrittämisen motiivi

II TEEMA Liiketoiminnan uudet muodot

- Todettiin, että yrittämisen monimuotoisuus lisääntyy, eikä yrittäminen ole pysyvä tai muuttumaton ja ikuinen olotila
- Henkilön tyouralla voi olla peräkkäin tai rinnakkain yrittäjyyttä ja työsuhteita
- Nykyisin on paljon rakenteellisia esteitä, jota estävät näitä → rakenteita on muutettava joustavimmiksi

III TEEMA Liiketoiminnan uudistuminen

- Todettiin, että yrityksen menestys sokeuttaa ja yritys voi pysähtyä hyvänolon tunteeseen.
- Toimintaympäristön muutokset voimistuvat ja ääri-ilmiöt vahvistuvat
- Yrityksen täytyy reagoida jatkuvasti ja tehdä tarpeen mukaan suuriakin uudistuksia.
- Toimintamalleja on tärkeä hakea oman toimialan ulkopuolelta
- Todettiin, että yrittäjän motivaatio ohjaa muutosta ja säilyy myös totaalissa muutoksessa

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA

A. TUTKIMUKSIA

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi: Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
 2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
 3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi: Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
 4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006. (verkkojulkaisu)
 5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 6. Kari Jokiranta. Konkretisoituva uhka: Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
 7. Kaija Loppela. Ryhmässä oppiminen – tehokasta ja hauskaa: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöön otosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005–2008. 2009.
 8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
 9. Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. 2012
 10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi. Eteläpohjalaiset elintavat ja terveyskäyttäytyminen: TERVAS: Terveelliset valinnat ja räätälöidyt syömisen ja liikkumisen mallit 2009–2011. 2012.
 11. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Kari Salo. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvutavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet. 2012.
 12. Janne Jokelainen. Hirsiseinän tilkermateriaalien ominaisuudet. 2012.
 14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalin hankintaketjujen kannattavuus eri kuljetusvälineillä ja -volyymeilla. 2013.
-

B. RAPORTEJA JA SELVITYKSIÄ

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu: Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
 2. Elina Varamäki, Ritva Lintilä, Taru Hautala & Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: Prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
 3. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996 – 1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
 4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: Väliraportti. 1999.
 5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari: Säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
 6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatu järjestelmän auditointi 1998 – 1999: Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
 7. Heikki Ylihärsilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
 8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
 9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu: Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
 10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus: Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
 11. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998 – 2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
 12. Tapio Varmola, Helli Kitinoja & Asko Peltola (ed.). Quality and new challenges of higher education: International Conference 25. – 26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
 13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kauppila. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
 14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerin aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatililla. 2003.
 15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
 16. Hannu Saari & Mika Ojennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pk-yrityksessä. 2004.
-

17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
 18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä: Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
 19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua: Muotoilukoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
 20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
 21. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001 – 2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
 22. Tuija Pitkähöski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating: Focusing on Vegetables, Fruits and Berries: International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
 23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuinalueella: Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
 24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli: Asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
 25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
 26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot: Vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
 27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla: Pro Advisor -hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
 28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 29. Thorsten Beck, Henning Bruun-Schmidt, Helli Kitinoja, Lars Sjöberg, Owe Svensson & Alfonsas Vainoras. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health: A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
 30. Anmari Viljamaa & Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2007. 2007.
 31. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Eija Taipalus & Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2004 – 2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.
 32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja: Seinäjoen ammattikorkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.
-

-
33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Bioenergian hankintalogistiikka: Tapaustudkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007. (verkkojulkaisu).
 34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007. (verkkojulkaisu).
 35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa: Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005 – 2006. 2008. (verkkojulkaisu).
 36. Margit Närvä, Matti Ryhänen, Esa Veikkola & Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.
 37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja: Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008. (verkkojulkaisu)
 38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008. (verkkojulkaisu).
 39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa: Taustaselvitys hakkuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009. (verkkojulkaisu).
 40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma?: Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009. (verkkojulkaisu).
 41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti: Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009. (verkkojulkaisu)
 42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009: Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009. (verkkojulkaisu).
 43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas & Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnan arviointiraportti. 2010.
 44. Elina Varamäki (toim.), Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall & Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.
 45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.
 46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander & Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia: Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
-

47. Veli Autio, Jouni Björkman, Peter Grönberg, Markku Heinisuo & Heikki Ylihärtilä. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
 48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006–2010: Ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
 49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylempien tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään: Seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006–2008 valmistuneille. 2011.
 50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas & Pertti Rauhala. Evaluation report for research, development and innovation activities. 2011.
 51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.) AMK 2.0: Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
 52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
 53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP-tekniologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
 54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011.
 55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuljetuksen kannattavuuteen. 2011.
 56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
 57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
 58. Kimmo Nissinen (toim.). Maitilan prosessien kehittäminen: Lypsy-, ruokinta- ja lannankäsittely- sekä kuiritusprosessien toteuttaminen: Maitohygienian turvaaminen maitotiloilla: Teknologisia ratkaisuja, rakiennuttaminen ja tuotannon ylösajo. 2012.
 59. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. 2012.
 60. Jarkko Pakkanen, Kati Katajisto & Ulla El-Bash. Verkostoitunut älykkäiden koneiden kehitysympäristö: VÄLKKEY-projektin raportti. 2012.
 61. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. 2012
-

62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilikka Majasaari, Marjut Nummela & Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammattikorkeakoulussa. 2012
63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun!: Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012
64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Taijala, Seija Råttts, Tero Turunen, Kaija-Liisa Kivimäki & Päivi Borisov. Elävästä elämästä: Kumppaniyrityspedagogiikka oppimisympäristönä. 2012.
65. Kirsti Sorama. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin: Ammatillisen korkea-asteen koulutuksen opetussisältöjen kehittäminen. 2012.
68. Ari Sivula, Risto Lauhanen, Anna Saarela, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013.

C. OPPIMATERIAALEJA

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
2. Lea Knuuttila. Mihin työohjausta tarvitaan?: Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työnohjauskurssille. 2001.
3. Mirva Kuni, Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
4. Ilpo Kempas & Angela Bartens. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas: Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.

D. OPINNÄYTETÖITÄ

1. Hanna Halmesmäki & Merja Halmesmäki. Työvoiman osaamistarvekartoitus Etelä-Pohjanmaan metalli- ja puualan yrityksissä. 1999.
2. Tiina Kankaanpää, Maija Luoma-aho & Heli Sinisalo. Kymmenen metrin kävelytestin suoritusohjeet CD-rom levyllä: Aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen kävelyn mittaaminen. 2000.
3. Laura Elo. Arvojen rooli yritysmaailmassa. 2001.
4. Nina Anttila. Päälle käyvää: Vaatemallisto ikääntyvälle naiselle. 2002.
5. Jaana Jeminen. Matkalla muotoiluyrittäjyyteen. 2002.

6. Päivi Akkanen. Lypsääkö meillä tulevaisuudessa robotti? 2002.
 7. Johanna Kivioja. E-learningin alkutaival ja tulevaisuus Suomessa. 2002.
 8. Heli Kuntola & Hannele Raukola. Naisen kokemuksia minäkuvan muuttumisesta rinnanpoistoleikkauksen jälkeen. 2003.
 9. Jenni Pietarila. Meno-paluu -lauluilla tuottaminen: Produktion tuottajan käsikirja. 2003.
 10. Johanna Hautamäki. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen case: Avaimet markkinointiin, kehittyvän yrityksen asiakasohjelma -pilotti projekti. 2003.
 11. Sanna-Mari Petäjästä. Teollinen tuotemuotoiluprosessi: Sohvapöydän ja sen oheistuotteiden suunnittelu. 2004.
 12. Susanna Patrikainen. Nuorekkaita asukokonaisuuksia Mode LaRose Oy:lle: Vaatemallien suunnittelu teolliseen mallistoon. 2004.
 13. Tanja Rajala. Suonikohjuleikkauksen tulevan potilaan ja hänen perheensä ohjaus päiväkirurgisessa yksikössä. 2004.
 14. Marjo Lapiolahti. Maksuvalmiuslaskelmien toteutuminen sukupolvenvaihdoilla. 2004.
 15. Marjo Taittonen. Tutkimusmatka syrjäytymisen maailmaan. 2004.
 16. Minna Hakala. Maidon koostumus ja laatutekijät. 2004.
 17. Anne Uusitalo. Tuomarniemen ympäristöohjelma. 2004.
 18. Maarit Hoffrén. Vaihtelua kasviksilla: Kasvisruokalistan kehittäminen opiskelijaravintola Risettiin. 2004.
 19. Sami Karppinen. Tuomarniemen hengessä: Arkeista antologiaksi. 2005.
 20. Elina Syrjänen & Anne-Mari Uschanoff. Messut – ideasta toimintaan: Messutoteutus osana yrityksen markkinointiviestintää. 2005.
 21. Ari Sivula. Metahakemiston ja LDAP-hakemiston asennus, konfigurointi ja ohjelmointi Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle. 2006. (verkkojulkaisu).
 22. Johanna Väliniemi. Suorat kaaret: kattaustekstiilien suunnittelu yhteistyössä tekstiiliteollisuuden kanssa. 2006. (verkkojulkaisu).
-

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978 -952 - 5863 - 51-2 (verkkojulkaisu)
ISSN 1795 -5573 (verkkojulkaisu)