

# **Yksinyrittäjän kasvun mahdollistajat ja esteet - keskiössä naisyrittäjät**

Tuovi Härmä



<b>Tekijä(t)</b> Tuovi Härmä	
<b>Suuntautuminen</b> Yrittäjämäinen liiketoiminnan johtaminen	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Yksinyrittäjän kasvun mahdollistajat ja esteet - keskiössä naisyrittäjät	<b>Sivumäärä + liitesivumäärä</b> 72 + 5
<p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät a) edistävät ja mitkä tekijät b) estävät yksinyrittäjän liiketoiminnan kasvua. Tavoitteena oli lisäksi selvittää kuinka yksinyrittäjät huomioivat vastuullisuuden yritystoiminnassaan ja mitä hyötyä vastuullisuudesta on liiketoiminnan kasvulle.</p> <p>Opinnäytetyössä keskitytään yksinyrittäjiin ja naisyrittäjiin. Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin laadullinen tutkimus ja tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua.</p> <p>Tämän opinnäytetyön mukaan yksinyrittäjän kasvun mahdollistajia ovat resurssit; taloudelliset, henkiset ja fyysiset, yrittäjän kasvusuuntautuneisuus, uusien ja olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden, työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa, verkostoituminen oikeiden ihmisten kanssa, kokeellisuus, suunnitelmallisuus, tavoitteellinen markkinointi ja myynti, uusien markkina-alueiden etsiminen, mahdollisuuksiin tarttuminen ja digitalisaation hyödyntäminen.</p> <p>Kasvun esteitä olivat pääoman ja rahoituksen puute, resurssien puute, osaamisen puute, mahdollisuuksien tunnistamisen puute, lyhytjänteinen suunnittelu sekä ulkoiset tekijät.</p> <p>Vastuullisuus on yksinyrittäjien mukaan ennen kaikkea arvopohjaisia tekoja. Yritysvastuun hyötyjä ovat säästöt hukan ja jätteen vähentymisen myötä, yrityksen maine paranee ja vastuullinen yritys on houkuttelevampi työnantaja potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Vastuullisuus parantaa työilmapiiriä ja työntekijöiden työhyvinvointia. Vastuullisuus voi lisätä liiketoimintamahdollisuuksia ja näkyy tuloksessa positiivisesti. Vastuullisuudesta kannattaa viestiä, mutta viestinnän on oltava uskottavaa ja pohjaututtava konkreettisiin tekoihin ja tuloksiin.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi yhteenveto kasvun mahdollistajista yksinyrittäjän tueksi kasvupyrkimysten toteuttamiseen. Samanaikaisesti syntyi tietoa mitä kasvun esteitä yksinyrittäjä voi kohdata. Opinnäytetyö lisäsi ymmärrystä vastuullisuudesta ja sen hyödyistä liiketoiminnan kasvua ajatellen.</p>	
<b>Asiasanat</b> yksinyrittäjyys, naisyrittäjyys, kasvustrategiat, kasvun esteet, vastuullisuus	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Taustaa.....	2
1.2	Tavoite ja rajaus.....	2
1.3	Opinnäytetyön tyyppi ja tutkimusmenetelmät .....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	4
2	Mitä yksinyrittäjyys ja naisyrittäjyys ovat?.....	5
2.1	Yksinyrittäjyys ja itsensä työllistäminen .....	6
2.2	Naisyrittäjyys Suomessa .....	7
3	Yrittäjyyden olemus ja prosessi .....	10
3.1	Yrittäjyyden määritelmiä .....	10
3.2	Yrittäjän ominaisuuksia .....	12
3.3	Yrittäjyysprosessi ja yrityksen kasvun elinkaari .....	14
4	Yrityksen kasvupolku.....	20
4.1	Mitä yrityksen kasvu on?.....	20
4.2	Kasvusuuntatuneisuuden merkitys.....	22
4.3	Onko sukupuolella merkitystä? .....	24
5	Kasvun mahdollistajat .....	25
5.1	Innovointi ja kokeilukulttuuri .....	25
5.2	Verkostot, ekosysteemit ja resurssit .....	27
5.3	Digitalisaatio .....	29
5.4	Tulevaisuuden ennakointi .....	29
6	Kasvun esteet .....	32
6.1	Yritysmuoto ja yrityksen koko .....	32
6.2	Rahoituksen puute .....	32
6.3	Osaamis- ja henkilöstövaje .....	33
6.4	Muut esteet .....	33
7	Vastuullisuus .....	35
7.1	Taloudellinen vastuu .....	35
7.2	Sosiaalinen vastuu .....	36
7.3	Ympäristövastuu .....	37
7.4	Sanoista tekoihin.....	37
7.5	Vastuullisuudesta viestiminen .....	38
8	Tutkimuksen toteutus .....	40
8.1	Teoreettisen viitekehyksen kokoaminen ja kirjoitusprosessi .....	40
8.2	Teemahaastattelujen valmistelu .....	40
8.3	Teemahaastattelujen toteutus .....	42

8.4	Teemahaastattelujen analysointi .....	43
9	Tutkimuksen tulokset.....	46
9.1	Taustatiedot.....	46
9.2	Yrittäjän motiivit, tiedot ja taidot.....	47
9.3	Raha ja talous .....	49
9.4	Yrityksen vaiheet ja elinkaari.....	50
9.5	Yrityksen kasvu.....	51
9.6	Markkinointi, myynti ja asiakassuhteet .....	54
9.7	Verkostot ja ekosysteemit .....	54
9.8	Tilanteen mukainen toiminta ja suunniteltu toiminta .....	55
9.9	Innovointi, kokeilut ja trendit.....	56
9.10	Vastuullisuus.....	56
10	Johtopäätökset ja pohdinta.....	59
10.1	Keskeiset tulokset.....	59
10.2	Opinnäytetyön toteutus, reliabiliteetti ja validiteetti .....	62
10.3	Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheita .....	63
10.4	Pohdinta.....	63
	Lähteet .....	66
	Liitteet.....	1
	Liite 1. Yksinyrittäjyyden kehitys Suomessa ja Euroopan Unionissa.....	1
	Liite 2. Yrittäjyyden määritelmässä eri aikoina korostuneet asiat .....	2
	Liite 3. Teemahaastattelun runko ja kysymykset .....	3

# 1 Johdanto

Suomessa oli kaupparekisterissä 616 551 yritystä vuonna 2020, joista osakeyhtiöitä oli 266 134 ja yksityisiä elinkeinoharjoittajia 218 656 (PRH 2020). Vuonna 2019 Suomessa oli 335 000 yrittäjää, joista yksinyrittäjiä oli 238 000 ja työnantajayrittäjiä 97 000 (Tilastokeskus 2019). Naisten osuus yksinyrittäjissä vuonna 2019 pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous oli noin 43 prosenttia ja työnantajayrittäjinä toimi 24 prosenttia (Tilastokeskus 2020). Suomalaisista yrityksistä noin 90 % on pienyrityksiä, jotka työllistävät alle viisi henkilöä (Tilastokeskus 2020).

Yksinyrittäjät ovat heterogeeninen ryhmä. Naispuoliset yksinyrittäjät useimmiten toimivat useimmiten palvelualoilla ja vähittäiskaupassa. (Laukkanen, 2007, 108, Tilastokeskus 2020.) Suomen Yrittäjät ry:n jäsenistä 56 % on yksinyrittäjiä (Suomen Yrittäjät 2021). Yrittäjyyden ja yrittäjämäisen työn merkitys korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän. Työsuhteiden määrän on arvioitu laskevan monella toimialalla digitalisaation ja tekoälyn yleistymisen myötä. Samanaikaisesti uusia tehtäviä ja osaamistarpeita syntyy. Alustatalous kasvaa ja se luo uusia työmahdollisuuksia myös yksinyrittäjille. Teknologinen kehitys ottaa tulevaisuudessa vuosina suuria ja nopeita harppauksia. Sitran selvityksen mukaan 2020 megatrendejä ovat mm. teknologian sulautuminen kaikkeen ja ekologisen jälleenrakentamisen kiihtyminen (Sitra 2020).

Yritysten on oltava yhä joustavampia ja nopeampia vastaamaan asiakastarpeisiin. Asiakkaat odottavat vastuullista mutta samanaikaisesti ketterää toimintaa ja nopeaa reagointikykyä. Ympäristöarvot nostavat päätään. Vastuullinen liiketoiminta koostuu kolmesta elementistä; sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu ja taloudellinen vastuu.

Yksinyrittäjät ja freelancerit ovat tärkeässä asemassa vastaamaan ja paikkaamaan niin asiakas, kuin osaamistarpeita. Yksinyrittäjät kuitenkin ovat monessa asiassa lähtökohtaisesti heikommassa asemassa, kuin pk-yritykset tai suuryritykset esimerkiksi resurssien ja rahoituksen osalta. Yksinyrittäjille verkostojen rooli on merkittävä. Verkostojen valta on myös listattu yhdeksi megatrendiksi (Sitra 2020).

Kasvun aikaansaaminen yksin on haastavaa. Suomen Yrittäjät ry:n Yksinyrittäjäkysely 2019 mukaan yksinyrittäjien kasvuhaluus on säilynyt korkealla tasolla. 67 % kyselyn vastaajista ilmoitti tavoittelevansa kasvua tai pyrkii kasvamaan mahdollisuuksien mukaan. Tärkeimpinä kasvun keinoina yksinyrittäjät mainitsivat verkostoitumisen kumppaneiden kanssa, uusien tuotteiden tai palveluiden lanseeraamisen ja työntekijän palkkaamisen. (Hämeenniemi, Hellstén & Ketvel 2019.)

Suurimpina kasvua rajoittavina tekijöinä nousivat esille seuraavat tekijät: omaa työaika ei voi lisätä, työllistämisen kalleus ja riski, sekä yrityksen toiminnan henkilöityminen itsen. Muita kasvua rajoittavia tekijöitä olivat mm. asiakkaiden vähyys ja rahoituksen puute. (Hämmeenniemi, Hellstén & Ketvel 2019.) Tilastokeskuksen tutkimus vuodelta 2017 tukee yllä mainittuja asioita.

Yrittäjyyttä on tutkittu vuosikymmenten ajan eri näkökulmista. Yritysten kasvu on ollut pinnalla erityisesti viime vuosina, ja odotuksia kasvulle asettavat niin yhteiskunta, sidosryhmät, kuten rahoittajat sekä yrittäjät itse. Kasvua on tutkittu paljon, mutta vähäisemmälle huomiolle ovat jääneet yksinyrittäjät ja erityisesti naispuoliset yksinyrittäjät. Ovatko naisyrittäjät eri asemassa kuin miespuoliset kollegansa kasvun aikaansaamisessa? Kuinka kasvua saadaan aikaan? Mitkä tekijät voivat muodostua kasvun esteiksi? Onko vastuullinen liiketoiminta mahdollisuus vai este kasvulle?

## **1.1 Taustaa**

Opinnäytetyöni tarkoituksena on edistää yksinyrittäjien kasvua. Kiinnostuin aiheesta, koska olen toiminut yksinyrittäjänä vuonna 2019. Koin kasvun aiheen kiinnostavaksi, koska kasvu liittyy oleellisesti yrittäjyyteen. Vuonna 2020 jouduin laittamaan yritystoimintani jäihin Covid-19 pandemian ja siitä seuranneen kysynnän laskun, opintojen, ja toisaalta oman jaksamisen varmistamisen takia. Kasvun mahdollisuuksien ja esteiden tutkiminen teorian ja empirian avulla toisi lisäymmärrystä, uutta tietoa ja oivalluksia yritystoiminnan jatkuvuudesta. Vuoden yrittäjäkokemuksen jälkeen koin myös, että yrittäjyys on melko miehinen ala. Opinnäytetyön aihetta ja näkökulmaa suunnitellessani pohdin, kuinka muut naisyrittäjät kokevat yrittäjyyden ja onko sukupuolella mahdollisesti vaikutusta. Vastuullisuus on itselleni tärkeä arvo ja uskon, että se voisi toimia kilpailutekijänä yhä enenevässä määrin tulevaisuudessa. Tästä syystä vastuullisuusnäkökulma on myös tuotu osaksi opinnäytetyötä.

## **1.2 Tavoite ja rajaus**

Moni yrittäjä tavoittelee kasvua. Kasvun aikaansaaminen edellyttää monien tekijöiden ja asioiden onnistumista, eikä se aina onnistu huolimatta kovista pyrkimyksistä. Toisaalta yhä aikaisesti jatkuvan kasvun vaatimusten rinnalle on nostettu yritysvastuun eri osatekijät: sosiaalinen vastuu, taloudellinen vastuu ja ympäristövastuu. Voivatko kasvu ja yritysvastuu kulkea käsikädessä ja voiko vastuullisuus toimia yhtenä kilpailukeinona ja lisätä kasvua?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitkä tekijät a) edistävät ja mitkä tekijät b) estävät yksinyrittäjän liiketoiminnan kasvua. Tavoitteena on lisäksi selvittää kuinka yksinyrittäjät huomioivat vastuullisuuden yritystoiminnassaan ja mitä hyötyä vastuullisuudesta on liiketoiminnan kasvulle.

Tämä opinnäytetyö keskittyy yksinyrittäjiin ja naisyrittäjiin, jotka ovat aloittaneet toimintansa yksinyrittäjinä tai edelleen toimivat yksinyrittäjinä. Haastateltavien naisyrittäjien toiminnan yhtenä arvona on vastuullisuus.

### **1.3 Opinnäytetyön tyyppi ja tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena opinnäytetyönä ja laadullisena tutkimuksena. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan saada verrattain pienen harkinnanvaraisen näytteen avulla syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Pusa & Juuti 2020, 84.) Tapaustutkimuksessa tutkitaan tapauksia; yksilöitä tai ryhmiä. Johtoideana on saavuttaa ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä yleistysten ja tulkintojen pohjalta. Tietojen soveltaminen ja omien johtopäätöksien tekeminen tuloksista on mahdollista. (Metsämuuronen 2006, 90–91.)

Haastattelumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelussa kysymykset pohjautuvat teemoihin ja ne ovat etukäteen mietittyjä ja kaikille samat. Teemahaastattelu on joustava tapa haastatella, sillä se mahdollistaa vaihtelun kysymysten järjestyksessä ja painotuksissa. Teemahaastattelusta käytetään usein nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 41.) Haastattelija voi miettiä teemojen tueksi myös apukysymyksiä ja avainsanoja. Haastatteluaineiston keräämisessä on tärkeää, että aineisto kuvaa riittävän kattavasti ongelmaa, jota on lähdetty ratkaisemaan selvityksen avulla (Vilkkä & Airaksinen 2003,64.) Teemahaastattelu mahdollistaa myös ei-sanallisen viestinnän (eleet, ilmeet, tauot) huomioimisen (Pusa & Juuti 2020, 107). Haastattelijan rooli on ohjaava ja motivoiva. Haastattelut ovat luottamuksellisia. (Metsämuuronen 2006, 113.)

Opinnäytetyön alussa selvitettiin yrittäjyyteen, kasvuun ja vastuullisuuteen liittyviä käsitteitä.

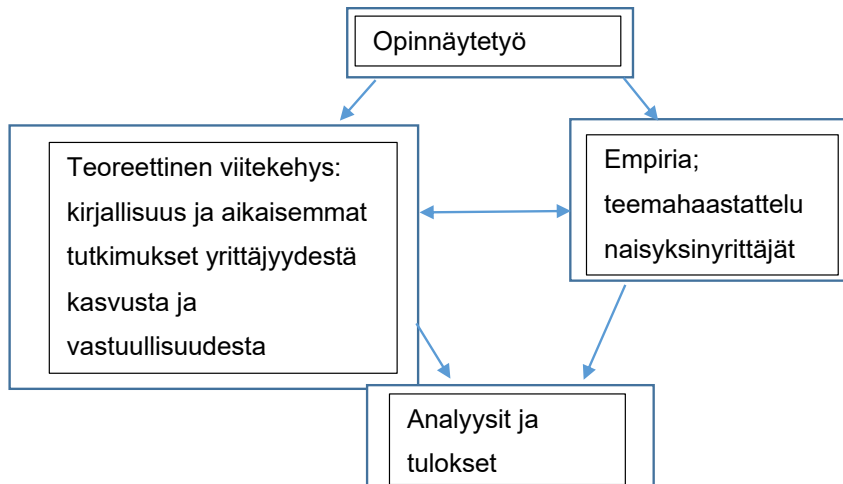
Tutkimuskysymyksiksi opinnäytetyössä muodostuivat

TK 1: Mitkä tekijät edistävät ja mitkä tekijät estävät yksinyrittäjän kasvua?

TK 2: Mitä vastuullinen yritystoiminta on ja mitä hyötyä siitä on liiketoiminnan kasvua ajatellen?

## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta:



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäiseksi tutustun yrittäjyyden, yksinyrittäjyyden, kasvun, kasvustrategioiden ja vastuullisuuden aiheeseen tutkimalla ja tarkastelemalla ammattikirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleja, teorioita ja tutkimuksia. Näiden pohjalta rakennan viitekehyksen. Tämän jälkeen kerään laadullista tietoa teemahaastattelun keinoin naisyrittäjiltä, jotka ovat tavoitelleet tai saaneet aikaiseksi kasvua. Haastateltavat naisyrittäjät ovat aloittaneet yksinyrittäjänä tai he edelleen toimivat yksinyrittäjänä.

Opinnäytetyö rakentuu 11 päälukuun. Luku 1 käsittelee johdantoa: ilmiö, johon työ kytkeytyy, sen merkitys ja hyöty ja miksi kiinnostuin aiheesta. Luvussa 2 käsitellään yksinyrittäjyyden ja naisyrittäjyyden ilmiötä. Luku 3 pureutuu yrittäjyyden määritelmiin, yrittäjän ominaisuuksiin ja yritysprosessin vaiheisiin. Luvussa 4 käsitellään yrityksen kasvua. Luku 5 käsittelee kasvun mahdollistajia mm. eri näkökulmien pohjalta, kuten resurssipohjainen ja sosiaalinen lähestymistapa, sekä muut lähestymistavat. Luvussa 6 käsitellään eri lähteiden pohjalta yleisimmät kasvun esteet. Luku 7 avaa vastuullisuuden ilmiötä. Tutkimuksen toteutus ja tulokset käsitellään luvuissa 8 ja 9. Johtopäätökset ja pohdinta on esitetty luvussa 10.



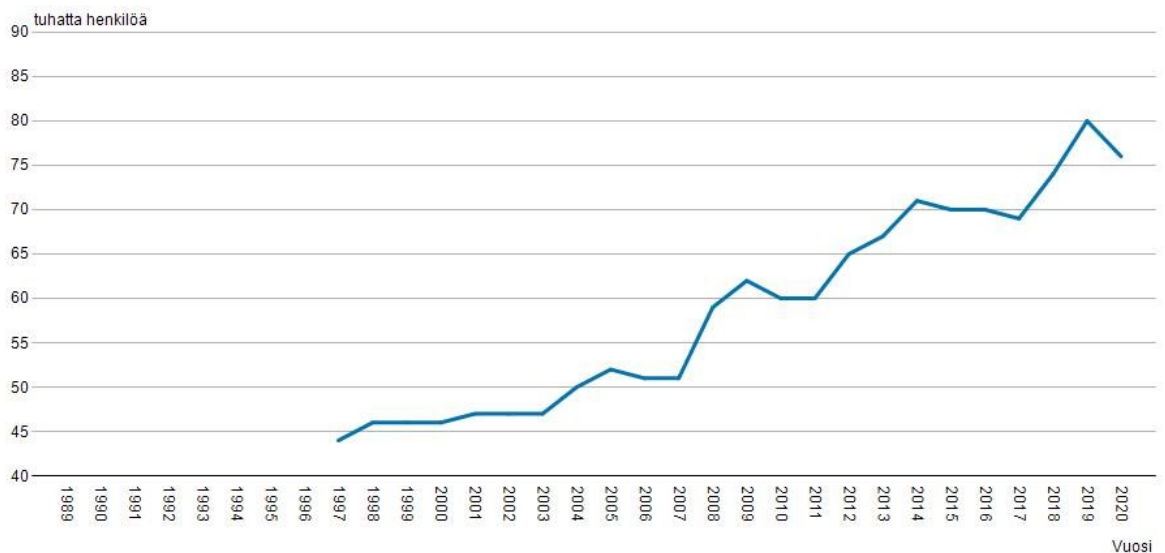
## 2 Mitä yksinyrittäjyys ja naisyrittäjyys ovat?

Suomalaisista yrityksistä noin 90 % on pienyrityksiä, jotka työllistävät alle viisi henkeä (Tilastokeskus, 2020). Viimeisen 20 vuoden aikana yritystoiminnassa on tapahtunut merkittävä rakenteellinen muutos, joka näkyy yksinyrittäjien määrän kasvuna. Vuonna 2000 yksinyrittäjiä oli noin 120 000, ja vuonna 2020 yksinyrittäjiä oli jo 190 000. (Tilastokeskus 2021).

Itsensä työllistävien määrä oli Suomessa vielä 60-luvulla yli 30 %. Maa- ja metsätalous työllisti yksinyrittäjiä. Kaupungistumisen ja elinkeinoelämän rakennemuutoksen myötä yksinyrittäjien määrä alkoi laskea jyrkästi. 80-luvulle tultaessa yksinyrittäjien määrä oli jo alle 20 %. Itsensä työllistävien määrä oli Suomessa yli 15 % aina 90-luvun puoliväliin saakka. Määrä laski alle 13 %iin vuonna 2005, mutta on sittemmin lähtenyt nousemaan pikkuhiljaa. Vuonna 2020 itsensä työllistävien osuus Suomessa oli 13,4 % (OECD Data 2021). Katso liite 1.

Naisyrittäjiä oli vuonna 2020 (pl. maa-, metsä- ja kalatalous) 96000, joista yksinyrittäjiä oli 76 000 eli 79 % (Tilastokeskus 2021). Naisyrittäjyys on Suomessa kehittynyt tasaisesti. Määrä oli nouseva vielä 2019 saakka.

Naiset, Yksinyrittäjät (pl. maa-, metsä- ja kalatalous), 1000 henkilöä.



Lähde: Työvoimatutkimus, Tilastokeskus

Kuva 2. Naisyksinyrittäjien määrän kehitys vuosina 1997–2020 (Tilastokeskus 2021)

## 2.1 Yksinyrittäjyys ja itsensä työllistäminen

Kansainvälisesti ei ole sovittu yhtä yksinyrittäjyyden määritelmää. Itsensä työllistäjäksi luetaan usein henkilö, joka omistaa liiketoimintansa ja samalla työllistää sillä itsensä. Toisaalta itsensä työllistäjiksi voidaan lukea myös henkilöt, jotka itsensä lisäksi työllistävät myös muita. Määritelmä riippuu maittain mm. verotuksellisista syistä (Storey & Greene 2010, 31). OECD määrittelee itsensä työllistäjiksi työnantajat, jotka työllistävät itsensä, työntekijät, jotka työskentelevät itselleen sekä tuottajaosuuskuntien jäsenet ja heidän perheenjäsenensä. Edellä mainitut perheenjäsenet toimivat osuuskunnan työntekijöinä, mutta he eivät saa sopimuksellista kiinteää ja säännöllistä palkkaa, vaan palkka muodostuu osuutena yrityksen tuloista (OECD Data).

Tilastokeskus puolestaan jakaa itsensä työllistämisen neljään eri alaryhmään: yksinyrittäjät, ammatinharjoittajat, freelancerit ja apurahan saajat:

Yksinyrittäjä on yrittäjä tai ammatinharjoittaja, jolla ei ole palveluksessaan palkattua työvoimaa. Yksinyrittäjällä voi olla osakekumppaneita. Ammatinharjoittajat työskentelevät toiminnalla ilman palkattua työvoimaa ja kiinteää toimipistettä, omaa osaamistaan myyden. Freelancerit voivat toimia eri tavoin; joko palkkiota tai palkkaa vastaan työsuhteessa tai oman yrityksen tai toiminimen kautta. Freelancerit harjoittavat toimintaansa freelancer-verokortilla ja lähtökohtaisesti heillä on useita toimeksiantajia. Apurahansaajat ovat saaneet apurahaa taiteen ja tieteen tekemiseen. Apurahatutkijalla voi esimerkiksi olla työtilat yliopistolla, mutta hän ei ole työsuhteessa yliopistoon (Tilastokeskus).

Pärnänen & Sutelan mukaan valtaosa yksinyrittäjistä on miehiä ja heitä on myös itsensä työllistäjinä enemmän kuin naisia. Naisia ja miehiä on yhtä paljon freelancereina ja ammatinharjoittajina. (Pärnänen & Sutela 2014, 10). Useissa tutkimuksissa onkin todettu, että miehet todennäköisemmin ryhtyvät yrittäjiksi, kuin naiset. Sukupuolten ero yrittäjien määrässä on suurempi korkean elintason maissa, kuin matalamman elintason maissa (Mueller & Conway Data-on, 2021, 7).

Yksinyrittäjyyteen ryhtymisessä on sekä työntäviä, että vetäviä tekijöitä, kuten yrittäjyydessä yleensä. Vetäviä tekijöitä ovat mahdollisuus toteuttaa itseään, paremmat ansiot ja itsenäisyys. Työntäviä tekijöitä ovat tyytymättömyys nykyiseen työhön, työttömyys ja vastoinkäymiset työuralla. Joskus yrittäjyys voi olla ns. pakotettua yrittäjyyttä (Choi & Kim 2021,4).

## 2.2 Naisyrittäjyys Suomessa

Vuonna 2005 kauppa- ja teollisuusministeriö (myöhemmin työ- ja elinkeinoministeriö) määrittelee naisyrittäjyydeksi naisen tai naisten perustamaa yritystä, tai yritystä, joissa naisilla on yli 50 % omistus tai/ja, joissa nainen on johtajana. Naisyrittäjien koulutus ja ammatit liittyvät useimmiten palveluun ja myyntityöhön. Naisyrittäjyys on usein luonteeltaan itsensä työllistävää yksinyrittäjyyttä, esimerkiksi naisten omistamista yrityksistä 64 % on KTM:n selvitysten mukaan yksinyrittäjiä (Erlund & Hyrsky 2005, 15, 21.)

Naiset toimivat pitkään yrittäjinä maataloudessa. Maatalouden rakennemuutos vähensi naisyrittäjien kokonaismäärää 1990-luvulta alkaen. Naisyrittäjien määrä lisääntyi palvelu- ja muilla toimialoilla. Tämä korvasi naisyrittäjien määrän vähentymisen maataloudessa. Naisyrittäjien määrä onkin kasvanut jatkuvasti 2000-luvulla maatalouden ulkopuolisessa toiminnassa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 129.) Tilastokeskuksen mukaan naisyrittäjät työllistyvät miehiä enemmän muun muassa sosiaali- ja terveyspalveluihin. Muita naisten suosimia yrityksiä ovat usein kampaamot, kauneussalongit, kahvilat ja pienet ruokapaikat sekä tekstiilien ja vaatteiden valmistus (Pärnänen & Sutela 2017, 22–24).

Kansainvälisesti tarkasteltuna vuonna 2017 Euroopan Unionin 27 jäsenmaassa neljä yleisintä toimialaa, jolla naispuoliset itsensä työllistäjät toimivat (pl. maa-, metsä- ja kalatalous) olivat vähittäiskauppa, asiantuntijapalvelut, sosiaali- ja terveyspalvelut ja muut palvelualat. Suomessa yllä mainittujen toimialojen järjestys oli hieman eri: muut palvelut, sosiaali- ja terveyspalvelut, asiantuntijapalvelut ja vähittäiskauppa (Eurostat 2017). Suomalaiset naisyrittäjät eivät siis juurikaan poikkea eurooppalaisista siskoistaan.

Naisten osuus itsensä työllistäjinä oli vielä 80-luvun alussa yli 15 %. 90-luvun lama lienee vaikuttanut myös itsensä työllistäjien määrän selkeään laskuun, joka on jatkunut 2000-luvun alkupuolelle saakka. Vuoden 2005 jälkeen naisten osuus itsensä työllistäjinä on lähtenyt lievästi nousuun. Vuonna 2019 luku oli 9,7 % (OECD Data). Suomessa itsensä työllistäviä naisia on Euroopan Unionia vähemmän. Euroopan Unionissa vastaava osuus on 11,4 %. Katso liite 1.

Yrittäjyyttä on pitkään pidetty maskuliinisena ammattina. Naisten yrittäjämäinen minäpystyvyys on ollut useiden tutkimusten mukaan matalampi kuin miehillä. Ajat kuitenkin muuttuvat. Tyttöillä ja nuorilla naisilla on enemmän esikuvia, mentoreita on paremmin tarjolla, ja yrittäjyyskoulutuksen on todettu vahvistavan naisten yrittäjämäistä minäpystyvyyttä. Naisilla, jotka ovat saaneet yrittäjäkoulutusta on korkeampi yrittäjämäinen minäpystyvyys, kuin niillä naisilla, jotka eivät ole kyseistä koulutusta saaneet. Tutkimuksen mukaan yrittäjyyskoulutus yleisesti lisää yrittäjämäistä minäpystyvyyttä ja koulutuksen roolilla

on erityisen tärkeä rooli naisille. (Wilson, Kickul, Marlino, Barbosa & Griffiths 2009, 114, 118.)

Sukupuoli ei ole luotettava ennustaja yrittäjämäisen minäpystyvyyden ennustamisessa. Tätä merkittävämmässä roolissa on kulttuuri, joka vaikuttaa sukupuolten rooliodotusten kautta yrittäjämäisen minäpystyvyyden kuvaan. (Mueller & Conway Dato-on 2011, 5,15.)

Naisilla on useita yrittäjäksi ryhtymisen motiiveja. Työntäviä tekijöitä ovat tyytymättömyys nykyiseen työhön, työttömyys ja iskut työuralla. Joskus tämä voi olla ns. pakotettua yrittäjyyttä. Naisten kohdalla työelämän syrjintä ja työelämän lasikatto ovat myös työntäviä tekijöitä. Syrjintänä voidaan nähdä heikommat etenemismahdollisuudet sukupuolen tai perheen takia ja työelämän lasikattoilmiö, joka voi olla rakenteellinen, eikä siis perustua pätevyyteen ja johtamistaitojen puutteeseen (Choi & Kim 2021, 13).

Vetäviä tekijöitä ovat halu tasapainottaa työn ja henkilökohtaisen vastuun välillä, mahdollisuus toteuttaa itseään, itsenäisyys, parempi työtyytyväisyys, työn parempi hallinta, tasa-arvo, paremmat ansiot ja yksinkertaisesti halu menestyä taloudellisesti (Choi & Kim 2021, 3–4). Naisyrittäjillä on tutkimusten mukaan korkeampi yrittäjämäinen minäpystyvyys, kuin työsuhteessa olevilla naisilla (Wilson, ym. 2009, 108).

Perhevelvollisuudet puolestaan voivat motivoida naisia työllistämään itsensä yrittäjyyden mahdollistaman joustavuuden takia. Wellington (2006) mukaan itsensä työllistäminen on yleisempää naisilla, joilla on pieniä lapsia, muita perhevelvollisuuksia ja, joilla on korkeampi koulutus. Toisaalta suuret perhevelvollisuudet voivat heikentää yrittäjyyden vaatimien tietojen ja taitojen ylläpitoa. Tästä syystä osa naisista saattaa luopua yrittäjyyshaaveistaan. Työmarkkinoilla on myös ymmärretty paremmin työn ja perheen yhteensovittamisen tarvetta, ja tämäkin voi vähentää naisten halua ryhtyä yrittäjäksi erityisesti pohjoismaissa. (Storey & Greene 2010, 141.)

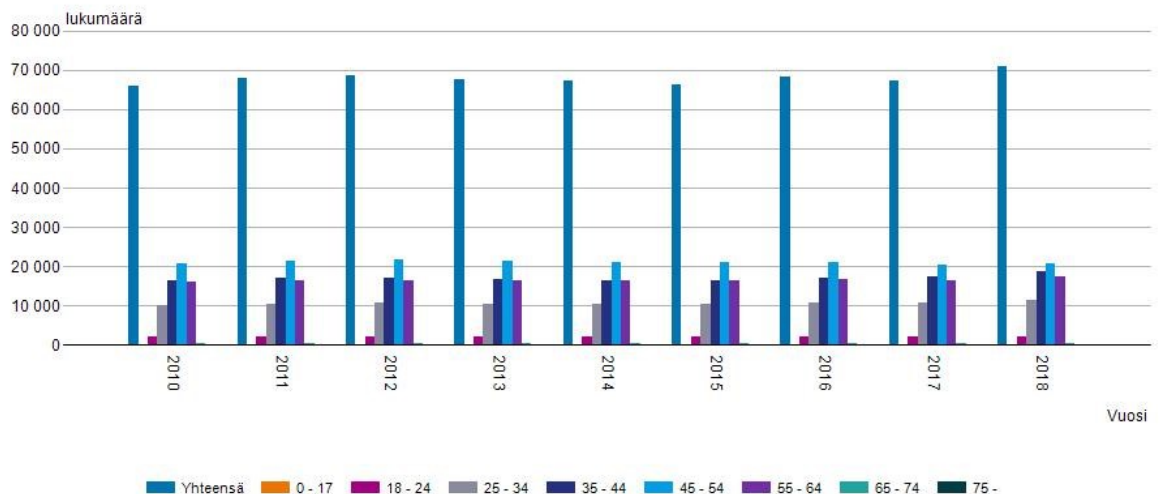
Naisten pienempää osuutta yksinyrittäjissä verrattuna miehiin on perusteltu useilla tekijöillä. Kolme syytä erottuvat: itse miellettyjen ominaispiirteiden puuttuminen, työmarkkinoilla esiintyvä syrjintä naisia kohtaan sekä perhevelvollisuudet. Epäonnistumisen pelko ja karsas asennoituminen riskejä kohtaan tutkimusten mukaan vähentävät naisten halukkuutta ryhtyä itsensä työllistäjäksi, yksinyrittäjäksi. Samanaikaisesti korkeasti koulutetut naiset ovat hanakampia ryhtymään itsensä työllistäjäksi, kuin saman koulutuksen omaavat miehet. (Storey & Greene 2010, 141.)

Useissa tutkimuksissa on todettu, että miehet todennäköisemmin ryhtyvät yrittäjiksi, kuin naiset. Sukupuolten ero yrittäjien määrässä on suurempi korkean elintason maissa, kuin matalamman elintason maissa. Tutkimukset myös osoittavat, että kulttuurilla on vaikutusta

naisten haluun ryhtyä yrittäjäksi. Yrittäjyyden minäpystyvyyteen vaikuttaa sukupuolta enemmän sukupuolten rooliodotukset. Miesten ja naisten uusien yritysten määrää lisää yrittäjyyskoulutus, jossa korostetaan yrittäjyyden ”kovien” ja perinteisesti maskuliinisten taitojen lisäksi ”pehmeitä”; feminiinisiä ihmistaitoja (Mueller & Conway Dato-on 2011, 7–8,17).

Suomessa naisyrittäjiä on eniten ikäluokassa 45–54 ja 35–44 vuotta. Suomessa naiset kouluttautuvat pitkälle ja perheet perustetaan yleensä ikäluokassa 25–34 vuotta. Perheenperustamisen ja lasten hoitamisen aiheuttamat rajoitteet voivat vaikuttaa 25–34-vuotiaiden naisyrittäjien vähäisen määrän, noin 11000. Toisaalta ruuhkavuodet ajoittuvat monella ikäluokkaan 35–44. Perheystävällisyys; mahdollisuus paremmin yhteensovittaa perhe ja työ erityisesti julkisella sektorilla voi vähentää naisten halua ryhtyä yrittäjäksi pohjoismaissa (Storey & Greene 2010, 141).

Naisyrittäjien määrä, ei maa- ja metsätalous. Työlliset.



Lähde: Työssäkäynti, Tilastokeskus

Kuva 3. Naisyrittäjien ikäjakauman kehitys v. 2010–2018 (Tilastokeskus 2018)

### 3 Yrittäjyyden olemus ja prosessi

Yrittäjyyttä on tutkittu paljon eri näkökulmista vuosikymmenten aikana. Yrittäjyyttä on tutkittu muun muassa psykologisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta; yrittäjän ominaisuuksia ja ympäristön vaikutusta yrittäjyyteen, toimintaa ja tekijöitä tutkien. Tutkimusten eri näkökulmia ovat mm. taloudellinen ja organisatorinen näkökulma yrittäjyyteen. Taloudellinen näkökulma nostaa esille mm. seuraavia tekijöitä: voiton tavoittelu, riskinotto-kyky, päätöksentekokyky epävarmoissa olosuhteissa, yrittäjän erityiset ominaisuudet, innovatiivisuus. Organisatorinen näkökulma puolestaan nostaa esiin olemassa olevien resurssien ja kyvykkyyksien hyödyntämisen, uuden liiketoiminnan luomisen, mahdollisuuksien hyödyntämisen ja arvon luomisen tuotteen tai palvelun muodossa tiimin tai yksittäisen henkilön toimesta. Erona näillä kahdella näkökulmalla on se, että taloudellinen näkökulma painottaa enemmän liiketoiminnasta syntyvää taloudellista tulosta, kun taas organisatorinen näkökulma on enemmän kiinnostunut siitä, miten tulokseen on päästy. (Storey & Greene 2010, 18–26).

Yrittäjyyden prosessimaisuutta korostava näkökulma tuo esille vaiheittaisen kehittymisen. Yrittäjä havaitsee mahdollisuuden. Hän kehittää idean tuotteesta tai palvelusta. Tämän jälkeen hän tekee päätöksen toteuttaa kyseinen tuote tai palvelu. Tätä varten hän tarvitsee resursseja. Resurssien varmistumisen myötä yrittäjä perustaa yrityksen. Tavoitteena on arvon luominen asiakkaille ja yrittäjälle itselleen. Vakiintumisen ja kasvun myötä yrittäjä voi irtaantua hankkeesta, nauttia tuloksista ja käynnistää esimerkiksi uusia hankkeita. (Baron & Shane 2008, 13–14.)

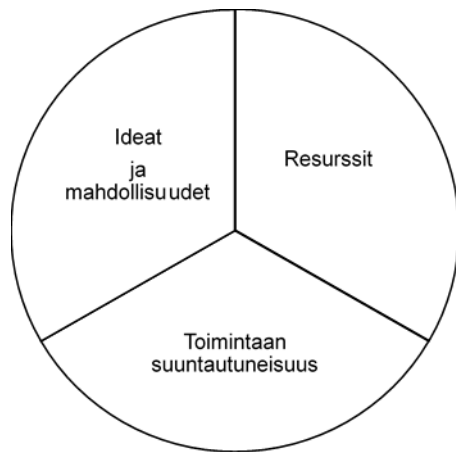
#### 3.1 Yrittäjyyden määritelmiä

Yrittäjyydelle on ominaista uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen olemassa olevilla resursseilla. Yrittäjällä on idea, jonka hän jalostaa liiketoiminnaksi. Yrittäjällä on motivaatiota ja paloa kyseistä asiaa kohtaan, eikä hän kaihda riskejä. Barringerin & Irelandin (2010, 31) mukaan kolme ensisijaista syytä miksi henkilö päätyy yrittäjäksi ovat: itsenäisyys; mahdollisuus olla itsensä ”pomo”, mahdollisuus toteuttaa omia ideoita ja saada taloudellista hyötyä.

Tarve Itsenäisyydelle juontuu usein siitä, että henkilöllä on ollut pidemmän aikaan haluja toteuttaa itsenään muuten kuin perinteisessä työsuhteessa. Yrittäjyydelle ominainen ideointi voi juontua henkilön harrastuksista, vapaa-ajan aktiviteeteista ja arkielämästä. Innovatiivinen ja ideointiherkkä henkilö keksii ratkaisuja ongelmiin esimerkiksi, jos markkinoilla ei ole jotain tuotetta tai palvelua, joka ratkaisisi ongelman. Tällöin yrittäjä jalostaa idean liiketoiminnaksi. (Barringer & Ireland 2010, 32.)

Taloudellisen hyödyn tavoittelu ei ole niin suuressa roolissa kuin kaksi edellistä. Keski-  
 verto yrittäjä ei tienaa yleensä enempää, kuin vastaavan määrän vastuuta omaava henkilö  
 työsuhteessa Taloudellisen hyöty nähdäänkin enemmän potentiaalina. Se voi toteutua  
 täysimääräisesti tai osittain. Raha siis on harvoin yrittäjän ensisijainen motivaattori. (Bar-  
 ringer & Ireland 2010, 33.) Yrittäjän palkka ja voitto perustuvat siihen onko hänen arvionsa  
 ja päätöksensä osunut oikeaan. Palkkatyössä olevan henkilön odotetaan saavan aina  
 palkkansa tehdystä työstä. Yrittäjän palkka on aina epävarmaa. Yrittäjä tavoittelee kuiten-  
 kin voittoa, sillä se tuo palkan. (Storey & Greene 2010, 19.)

EntreComp tutkimuksen mukaan yrittäjyys on mahdollisuuksien ja ideoiden pohjalta toimi-  
 mista muuttamalla ne arvoksi muille. Luotu arvo voi olla, taloudellinen, kulttuurinen, sosi-  
 aalinen ja ympäristöön liittyvä. Yrittäjyyden peruspilarit rakentuvat kolmen kompetenssin  
 pohjalle, joita ovat ideat ja mahdollisuudet, resurssit ja toimintaan suuntautuneisuus.  
 (Bacigalupo, Kampylis, Punie, Van den Brande 2016, 6.)



Kuva 4. Yrittäjyyden peruspilarit (mukaillen EntreComp 2016)

Ideat ja mahdollisuudet pitävät sisällään mahdollisuuksien tunnistamisen, luovuuden, vi-  
 sion, ideoiden arvottamisen ja eettisen sekä kestävä ajattelun. Resurssit muodostuvat  
 henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten minäpystyvyydestä ja itsetietoisuudesta, moti-  
 vaatiosta ja sitkeydestä, kyvystä mobilisoida resursseja, taloudellisesta ja tietoteknisestä  
 osaamisesta sekä kyvystä mobilisoida muita. Toimintaan suuntautuneisuus koostuu ha-  
 lusta ja kyvystä tarttua toimeen, suunnitelmallisuudesta, johtamistaidosta, epävarmuuden,  
 riskin ja epämääräisyyden sietokyvystä, kyvystä työskennellä toisten kanssa ja verkostoi-  
 tua sekä tekemällä oppimisesta. (Bacigalupo ym. 2016, 12.)

Yrittäjät ottavat riskejä ja oppivat yrityksen ja erehdyksen kautta koettaessaan tarttua liike-  
 toimintamahdollisuuksiin vaistoonsa ja omaperäisyyteen luottaen (Kim, Mauborgne & Ter-

vonon, 2017, 67). Epävarmuuden sietokyky ja kyky tehdä päätöksiä on oleellista. Riskinotto-  
kyky, mahdollisuuksien näkeminen ja innovointi kuuluvat yrittäjyyteen (Storey & Greene  
2010, 20).

Kouakou & Li, Akolgo, & Tchamekwen (2019, 124) nostavat esille seuraavat yrittäjyyttä  
leimaavat ominaisuudet, joihin lukuisissa tutkimuksissa on viitattu: mahdollisuuksien tun-  
nistaminen, riskiottokyky, arvon tuottaminen, liiketaloudellinen voitto, aloitteiden tekemi-  
nen, innovatiivisuus ja uuden liiketoiminnan luominen. Kuten Bosman ja Fernhaber (2018)  
ja Dissanayake (2013) omissa tutkimuksissaan toivat ilmi, eri tutkijat ja kirjoittajat ovat ko-  
rostaneen yrittäjyyden määritelmässä eri aikoina eri asioita (Kouakou ym. 2019, 123).

Katso liite 2.

### **3.2 Yrittäjän ominaisuuksia**

Kouakou ym. (2019, 126) nostavat Commarmondin (2017) listaamat yleisimmät yrittäjän  
ajattelutavan (Entrepreneurial Mindset) piirteet:

- usko itseän ja itsetunto
- luovuus ja mielikuvitus
- halu vaikuttaa muihin
- yrittäjyyden minäpystyvyys
- yleinen minäpystyvyys
- itsehillintä
- ylivoimaisuus
- motivaatio
- suorituskeskeisyys, tarve saada aikaiseksi
- sinnikkyys
- riskinotto-  
kyky
- epäonnistumisen sietäminen

Sosiokognitiivista oppimisen näkökulmaa edustava amerikkalaiskanadalainen psykologi  
Albert Bandura rakensi 1980–1990-luvuilla teoriaa minäpystyvyydestä (self-efficacy, ky-  
vykkyyssajattelu) ja sen vaikutuksesta yksilön oppimismotivaatioon ja käyttäytymiseen op-  
pimistilanteissa. Minäpystyvyys heijastaa yksilön itsearviointia siitä, onko hänellä kyky  
suorittaa erityinen tehtävä sekä usko siihen, että hän voi muuntaa taidot onnistuneiksi lop-  
putuloksiksi. Minäpystyvyys on tärkeä osa motivaatiota. Minäpystyvyys voi heijastua hen-  
kilön uravalintoihin, kuten yrittäjäksi ryhtymiseen (Entrepreneurship Theories).

Yrittäjän ajattelutapaa ja mielenlaatua kuvaavat myös elinikäinen oppiminen, avoimuus  
muutoksille, ongelmanratkaisun luovat ja kekseliäät tavat, vastuunkanto, sisu, kestävyys  
haasteiden kohdatessa ja usko, että asioihin voi vaikuttaa. Baron & Shane (2008, 138) lis-



taavat persoonallisuuden viisi eri dimensiota, jotka ovat kytköksissä menestymiseen: tunnollisuus, miellyttävyyden, avoimuus kokemuksille, ulospäinsuuntautuneisuus ja henkinen vakaus. Kyseiset dimensiot voidaan nähdä edustettuina myös yrittäjän ajattelutavan (Entrepreneurial Mindset) listassa.

Lukuisissa tutkimuksissa perusoletuksena on ollut, että yrittäjyys on ominaista hyvin "erityisille" ihmisille. 1989 Gartner, artikkelissaan "(Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. Entrepreneurship Theory and Practice esitti väitteen, että tutkimusten pitäisi keskittyä enemmän siihen, mitä yrittäjä tekee, kuin kuka hän on. Myöhemmissä tutkimuksissa onkin yrittäjän henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi tarkastelun kohteeksi tulleet tekijät kuten, henkinen pääoma; human capital, aiempi tietämys ja kokemus, yrittäjän kognitio; oppiminen, tunteiden merkitys, käyttäytyminen, bricolage (luoda jotain tyhjästä) - ja effectuation (luoda jotain olemassa olevilla resursseilla) teorial. Yrittäjyys on ennen kaikkea tiimityötä ja sosiaalista peliä. Tätä tukevat tutkimukset yrittäjätiimeistä, sosiaalisesta pääomasta ja verkostoitumisesta. Yrittäjyyden prosessimaisuus on tullut esille myös useissa tutkimuksissa ja julkaisuissa (Bögenhold, Bonnet, Dejarin & de Lema Davidsson 2016, 20–22).

Yrittäjyyden persoonallisuustyyppiä ei ole voitu siis määritellä, eikä myöskään perustella mitkä persoonallisuuden piirteet synnyttäisivät yrittäjyyttä. Esille on tuotu ominaisuuksia kuten suorituskeskeisyys, sisäinen kontrolli, riskinotto-kyky ja hyvä kyky arvioida riskejä, korkea tarve kokea autonomiaa; itsenäisyyttä, optimistisuus ja epävarmuuden sietokyky. Edellä mainituista ominaisuuksista huolimatta, yrittäjät eivät ole "erityishenkilöitä" (Storey & Greene 2010, 24–25).

Ahl (2006, 598–599) mukaan, voidaan myös pohtia ovatko yrittäjyyteen liitetyt ominaisuudet sukupuolisidonnaisia? Sandra Bem on vuonna 1993 listannut sanat, joita pidetään maskuliinisina tai feminiinisinä. Bem in feminiinisyyden sanat eivät esiinny yrittäjyyttä kuvaavien sanojen kanssa. Ahlin päätelmä on, että feminiiniseksi luokitellut sanat kuten uskollisuus, herkkyyden toisten tarpeille, lempeys, ujous, myötätuntoisuus, herkkäuskoisuus ja lapsellisuus ovat yrittäjäsanojen vastakohtia. Muut feminiiniseksi luokitellut sanat kuten hellyys, sympaattisuus, ymmärtäväisyys eivät ole läsnä yrittäjyyskeskusteluissa lainkaan. Ne eivät ole yrittäjyyttä kuvaavissa sanaluetteloissa, mutta ne eivät myöskään ole yrittäjyyden vastakohtia. Johtopäätös on, että yrittäjyys mielletään maskuliiniseksi käsitteeksi, toisin sanoen se ei ole sukupuolineutraali.

Isenberg (2010) mukaan kukin voi pohtia omalla kohdallaan, löytyisikö itseltä edellytyksiä toimia yrittäjänä. Pohtimisen tueksi hän on laatinut testin. Isenbergin mukaan henkilöillä,

jotka ryhtyvät yrittäjiksi on tiettyjä sisäisiä käynnistäviä tekijöitä, joiden ansiosta he päätyvät yrittäjiksi. Testin johtopäätöksenä näitä ovat:

- omatoimisuus
- halu haastaa itsensä
- halu voittaa
- halu olla itsensä pomo
- kehitysmuutos
- kyseenalaistaminen
- halu tehdä yhteistyötä
- innostavuus
- tyytymättömyys
- levottomuus
- neuvokkuus
- kunnianhimo
- toimeliaisuus
- halu oppia uusia asioita
- perheyrittäjästä
- ystävät ovat yrittäjiä
- työteliäisyys, paljon työkokemusta
- kaupanteosta ja myynnistä nauttiminen
- tuloskeskeisyys

Intohimo ja palo omaa liikeideaa ja liiketoimintaa kohtaan ajavat yrittäjää eteenpäin. Yrittäjä uskoo ja luottaa siihen, että hänen tarjoamansa palvelu tai tuote voi auttaa tai hyödyttää sen ostajaa ja käyttäjää.

### **3.3 Yrittäjyysprosessi ja yrityksen kasvun elinkaari**

Yrittäjyys on pitkä ja monimutkainen ja iteratiivinen prosessi. Prosessi koostuu *mahdollisuuksien tunnistamisesta, mahdollisuuksien hyödyntämisestä ja arvon luomisesta*. Yrittäjyysprosessi alkaa mahdollisuuksien tunnistamisella. Yrittäjä tai yrittäjätimi kehittävät alkuperäisistä ideoista idean, joka ottaa huomioon saavutettavissa olevat resurssit (taloudelliset, henkiset, fyysiset ja immateriaaliset resurssit) sekä oletetut markkinatarpeet. (Van der Veen & Wakkee 2004, 117–134.) Kaplan & Warren (2007, 7) vastaavasti listaa viisi yrittäjyysprosessin vaihetta, joista ensimmäisessä; *mahdollisuuksien analysoinnin* vaiheessa innovointi ja vision määrittely, markkina-analyysin teko, kilpailija-analyysi, hinnoittelu ja myyntistrategioiden tutkiminen ovat pääosissa.

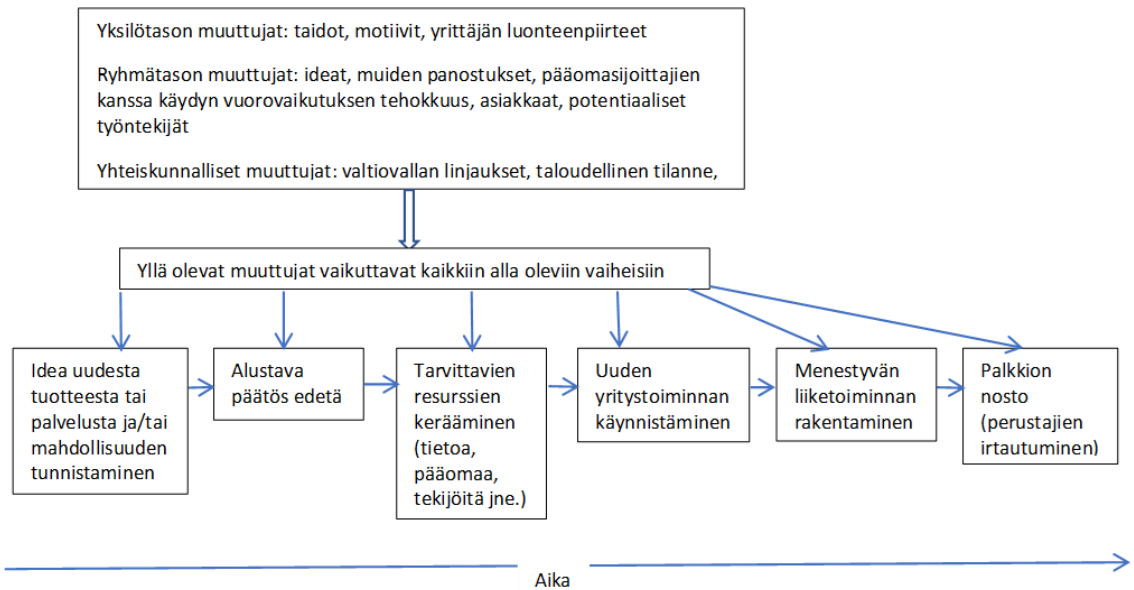
Mahdollisuuksien tunnistaminen juontuu usein aiemmasta työkokemuksesta/yrittäjäkokemuksista (herkkyys tunnistaa mahdollisuuksia), harrastuksista, sosiaalisista kohtaamisista ja yleisistä havainnoista tai sattumista tai tyytymättömyydestä jonkin asian tilaan. Sosiaalisella verkostolla on mahdollisuuksien tunnistamisessa merkittävä rooli. Sosioekonomi-

sella, kulttuurillisella, teknologisella ja poliittisella ympäristöllä on myös merkitystä. Jos yhteiskunta on yrittäjämysteinen, sitä helpommin uusia mahdollisuuksia etsitään. (Van der Veen & Wakkee 2004, 119–122.)

Mahdollisuuksien hyödyntämisen vaiheessa liiketoimintamahdollisuus muokataan konkreettiseksi liikeideaksi. Sosiaalinen verkostoituminen on tärkeää. Mahdollisuuksien hyödyntämisen vaiheessa yrittäjä tai yrittäjätimi voivat huomata, että joku liikeidean osa ei välttämättä ole toimiva, esimerkiksi hinnoittelu, markkinointi ja resursointi vaatii hiomista tai tuotteen tai palvelun kysyntä ei ole tarpeeksi voimakasta kannattavaa liiketoimintaa varten. Näin ollen ideaa tulee muokata tai jopa hylätä (Van der Veen ja Wakke 2004, 126). Kaplan & Warrenin (2007, 7) mukaan toisessa vaiheessa oleellista ovat *liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja yrityksen perustaminen*. Tähän kuuluvat tavoitteiden asetanta, hinnoittelu, myynti- ja jakelukanavien suunnittelu ja valinta. Tämän jälkeen ovat *rahoituskumppaneiden hankinta*; rahoituksen varmistus ja kasvurahoituksen hankinta. (Kaplan & Warren 2007, 7).

Arvon luomisen vaiheessa luodaan arvoa yrittäjälle ja yrittäjätimille, sijoittajille ja asiakkaille. Tässä vaiheessa yrittäjä saattaa luopua liiketoiminnasta, jos tavoitteet arvon luomiselle eivät täyty. Ympäristöllä on merkitystä (Van der Veen & Wakkee 2004, 129). Esimerkiksi pandemia saattaa kaataa yrityksiä nurin huolimatta siitä, että tuotteelle tai palvelulle olisi kysyntää ja yritys on vakiinnuttanut asemansa markkinoilla. Yrittäjä tai yrittäjätimi saattavat myös päätyä myymään yrityksen ja näin irtaantua yrityksestä (Van der Veen & Wakkee 2004, 129.). Kaplan & Warrenin (2007, 7) mukaan neljännessä vaiheessa ovat resurssien määrittely ja varmistus; patentointi, tekijänoikeudet, valmistautuminen kasvuun, liiketoimintamallin kehittäminen arvon lisäämiseksi ja yrityksen talouden varmistaminen. Viimeisessä, eli viidennessä vaiheessa ovat yritystoiminnan skaalaus, eri vaihtoehtojen tarkastelu; myydä vai laajentaa sekä strategisten kumppanuuksien hankinta (Kaplan, & Warren 2007, 7).

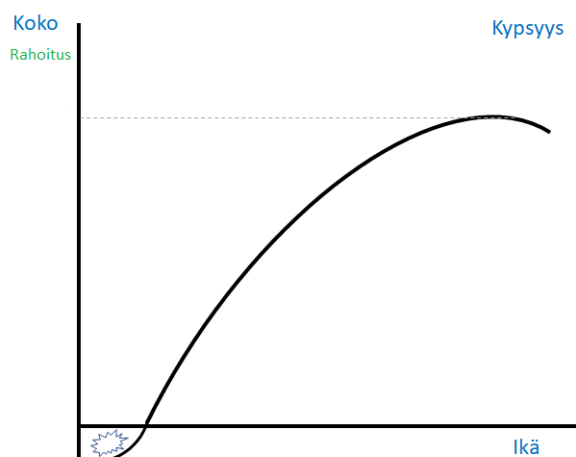
Baron & Shanen (2008, 16) yrittäjyysprosessi nostaa esille ylätasoa muuttajat, joilla on vaikutusta kaikkiin prosessin vaiheisiin. Näitä ovat taidot, motiivit ja yrittäjän luonteenpiirteet. Ryhmätasoa muuttajilla, kuten sijoittajilla ja rahoittajilla, asiakkaiden määrällä ja esimerkiksi työntekijöiden saatavuudella on vaikutusta. Yhteiskunnalliset muuttajat, kuten hallituksen linjaukset ja viranomaisten päätökset saattavat suurestikin vaikuttaa yrityksen vaiheisiin.



Kuva 5. Yrittäjyys prosessina (mukaillen Baron & Shane 2008)

Yrittäjyyden prosessi sisältää samoja elementtejä kuin yrityksen elinkaari. Sitä tarkastellaan usein S-käyrän muodolla. Prosessissa yrityksen kehitystä peilataan ajan ja yrityksen iän sekä yrityksen koon kehityksen pohjalta. Koko ja rahoitus kulkevat usein käsikädessä. Yritys käy jokaisen vaiheen aikana läpi kriisin, josta on selvitettävä. Kriisistä selviytymisen jälkeen yritys voi edetä seuraavaan vaiheeseen.

Churchill & Lewis (1987) mukaan yrityksen kasvun elinaari alkaa *olemassaolon vaiheella*. Tässä vaiheessa pääpaino on asiakkaiden hankinnassa ja palvelun tai tuotteen toimituksen varmistamisessa. Yrittäjällä on langat käsissä ja hän tekee ja valvoo kaikkea toimintaa. Suunnitelmien tekeminen on vähäistä. Yrittäjän panos on erittäin korostunut (Churchill & Lewis, 1987).



Kuva 6. Yrityksen elinkaari

Elinkaaren toinen vaihe on ns. *elonjäämisen vaihe*. Tässä vaiheessa yrityksellä on tarpeeksi asiakkaita ja sen toiminta on käynnistynyt. Haasteena on kulujen ja tulojen suhde; onko rahoitus riittävä vakiintuneen toiminnan kattamiseen tai toiminnan laajentamiseen. Tässä vaiheessa yrityksen organisaatio on yksinkertainen. Sillä on jonkin verran henkilökuntaa. Systemien kehittäminen on vielä vähäistä. Suunnitelmallisuus keskittyy kassavirran ennustamiseen. Yrittäjän panos on vielä korkea (Churchill & Lewis, 1987). Tämä vaihe pitää sisällään ns ”kuoleman laakson”, josta on päästävä ylös, jotta yritystoiminta voi jatkaa. Elonjäämisen aikana testataan yrityksen elinkelpoisuus. Osa uusista yrityksistä lopettaa tässä vaiheessa toimintansa, kun rahat loppuvat. Jos aloitusvaiheen haasteista selviää ja toiminta vakiintuu, toiminnan jatkuva kehittäminen on mahdollista ja yritys voi pyrkiä kasvuun (Viitala & Jylhä, 2007, 33).

Kolmas vaihe on *menestymisen vaihe*. Tässä vaiheessa keskitytään yrityksen vakauteen ja kannattavuuteen. Tässä vaiheessa yrityksen resurssit ovat kunnossa. Yrityksellä on johto ja henkilökuntaa eri osaamisprofiileilla, rahoitus on kunnossa. Yritys on valmistautunut mahdollisia huonompia aikoja varten. Yrityksen toiminta on organisoitua ja systemaattista. Yritys suunnittelee ja valvoo budjetteja ja strategioiden toteutumista. Yrittäjän rooli on aiempaa pienempi. (Churchill & Lewis, 1987).

Neljäs vaihe on *nousukiidon vaihe* eli yritys on lähtenyt kasvuun. Haasteena ovat kuinka nopea kasvu saadaan aikaiseksi ja kuinka se rahoitetaan. Yrittäjän on päästettävä langoista irti. Kasvuvaihe yleensä vaatii ulkoista rahoitusta lainojen muodossa. Viitala & Jylhä (2007) mukaan yrityksen on pidettävä huolta tuotteiden saatavuudesta ja ylläpidettävä niiden laatu sekä säilytettävä nykyiset asiakkaat (Viitala & Jylhä, 2007, 34).

Viides vaihe on *kypsyysvaihe*. Tässä vaiheessa yritys on kasvanut kokonsa puolesta. Sillä on henkilöstö, johto, taloudelliset resurssit, ja yksityiskohtaiset operatiiviset ja strategiset suunnitelmat. Johto on hajautettua. Systemit ja järjestelmät ovat mittavat. Yrittäjä ja liiketoiminta ovat erilliset. Vaarana tässä vaiheessa on jämähtäminen, byrokratian lisääntyminen ja riskien karttaminen, jotka heikentävät innovointia ja uusiutumista (Churchill & Lewis, 1987). Tässä vaiheessa yrityksen kannattavuus, uusien asiakkaiden etsiminen ja aseman puolustaminen ovat suuressa roolissa. Jos yritys ei huolehdi uusiutumisesta, menestys heikentyy ja yritys taantuu, josta seuraa laskuvaihe. (Viitala & Jylhä, 2007, 33–34).

Churchill & Lewis (1987) mukaan yritys voi lopettaa toimintansa jokaisen vaiheen aikana. Olemassaolon aikana lopettamispäätös voi syntyä, kun yrittäjä ei voi hyväksyä vaatimuksia, joita liiketoiminta asettaa ajankäytön, rahan tai energian osalta ja päättää lopettaa. Eloinjäämisen aikana yritys sinnittelee aikansa kannattavuuden kanssa ja päättää lopet-

taa, kun rahat loppuvat. Menestyksen vaiheessa yrittäjällä voi olla halu hakea uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Keskittyminen muihin omiin projekteihin voivat edesauttaa yrittäjän erkaantumista yrityksestä. Nousukiidon aikana yritys voi kasvaa liian nopeasti ja hallitsemattomasti, rahat loppuvat. Kypsyysvaiheessa yritys saattaa jämähtää; ei nähdä/ etsitä uusia mahdollisuuksia. Yritys saattaa l opettaa kysynnän taantumisen takia.

Startup- yritysten prosessi poikkeaa perinteisistä yrityksistä. Lean Startup ideana on vähentää hävikkiä, jota usein syntyy liiketoiminta- ja tuotekehityksessä. Lean Startupin perusperiaatteet ovat: yrittäjiä on kaikkialla, yrittäjyys on johtamista, validoitu oppiminen, toteuta-mittaa-opsi ja innovaation kirjanpito. Yrittäjillä tarkoitetaan ihmisiä yleensä. Startup-yritys on instituutio ja se vaatii uudenlaista johtamistapaa. Validoitu oppiminen on kokeilujen suorittamista, joilla liikeidean tai liiketoimintamallin oletukset todistetaan tai hylätään. Toteuta-mittaa-opsi on iteratiivinen; toistuva prosessi, jonka perusajatuksena on testata ja validoida tuotteelle tai palvelulle asetettuja oletuksia kokeilujen ja palautteen kautta. Edellä mainitun etuna on se, että yritys saa varhaisessa vaiheessa arvokasta tietoa käyttäjiltä ja asiakkailta, minkä pohjalta tuotetta tai palvelua voidaan jatkokehittää tai hylätä koko idea. Tavoitteena on saada asiakkaille *Minimum Viable Product* eli minimivaihtimukset täyttävä tuote tai palvelu. Innovaation kirjanpidon ajatuksena on selvittää mitä on oleellista mitata validoidun oppimisen kannalta ja sen jälkeen saada selvyys millainen tuote tai palvelu on toteutettava kokeilua varten. Innovaation kirjanpidon tavoitteena on vähentää toteuta-mittaa-opsi kierrosten määrää.

Lean Startupin filosofiaksi voidaan kiteyttää:

- käyttäjien ja asiakkaiden osallistuminen tuote- ja liiketoimintakehitykseen
- uuden tuotteen kehitys on iteratiivinen, toistuva prosessi
- uuden tuotteen kehitys vaatii kokeiluja
- Minimum Viable Product
- yrittäjämäinen ajattelu; suunnittelu vastaan tekeminen.  
(Fredriksen & Brem 2016, 171–175.)

Steve Blank (2013) *Customer Development* teoria hyödyntää Lean-ajattelua. Se korostaa yritysprosessissa neljää eri vaihetta: Customer Discovery. Tämän vaiheen tarkoituksena on tunnistaa ne asiakkaat, joiden ongelmiin ja tarpeisiin yritys uskoo palvelunsa tai tuotteenensa vastaavan. Tässä vaiheessa testataan palvelulle tai tuotteelle asetettu hypoteesi. Samalla testataan hypoteesit liittyen kysyntään, markkina-alueeseen, jakelukanaviin ja hinnoitteluun. Customer Validation. Yrityksen tuote tai palvelu täyttää asiakkaan tarpeet. Tämän vaiheen tarkoituksena on todistaa, että palvelulle tai tuotteelle on maksavia asiakkaita, on saatu luotua ns. product/ market fit. Customer Creation. Tämä vaihe perustuu tuotteen/palveluun alkumyyntiin. Tavoitteena on lisätä loppukäyttäjien kysyntää ja saada

lisää asiakkaita. Company Building. Tässä vaiheessa yritys muuttuu epäformaalista organisaatiosta formaalimpaan muotoon ja tavoitteena on vakiinnuttaa toiminta, skaalautua ja kasvaa.

## 4 Yrityksen kasvupolku

Yrityksen kasvua voidaan mitata ja määritellä monin eri tavoin. Yritys voi kasvaa orgaanisesti ja epäorgaanisesti. Yrittäjän kasvumyönteisyyden on todettu edistävän yrityksen kasvua. Resursseilla ja pääomalla, niin rahallisella kuin sosiaalisella pääomalla on suuri merkitys.

### 4.1 Mitä yrityksen kasvu on?

Yrittäjä tai yrittäjätiimi saavat aikaan liiketoimintaa yrittämisen ja sen johtamisen kautta. Liiketoiminnan ja yrityksen perustekijöitä ovat: tuote, yrittäjä tai yrittäjätiimi, asiakkaat, resurssit ja toimintaympäristö. Kaikki ovat välttämättömiä. Yritysten syntyä ja kasvua ajatellen keskeisimpiä ovat yrittäjät, tuotteet ja asiakkaat. Kasvuyrittäjällä tulee olla parempi tuote tai palvelu, hinta, markkinat, ihmiset ja jakelukanavat, kuin kilpailijoilla. (Laukkanen 2007, 28–29.)

Edith Penrosen *The Theory of the Growth of the Firm* (1959) on vaikuttanut merkittävästi strategisen johtamisen tutkimukseen. Penrosen ajatusten pohjalta on syntynyt ns. resursipohjainen lähestymistapa kasvulle. Penrosen mukaan kasvu on vaiheittaista, eli se on prosessi (Kor, Mahoney, Siemsen & Tan, 2016, 1727).

Penrosen mukaan yritykset ovat ihmisten perustamia instituutioita, jotka on perustettu palvelemaan ihmisten tarpeita. Yrityksen johdon/yrittäjän rooli on merkittävä kasvun aikaansaamisessa. He ovat katalysaattoreita, jotka näkevät ja hyödyntävät mahdollisuuksia. Tätä kutsutaan kannattavaksi mahdollisuudeksi.

Johdon rakenne jakaantuu kahteen eri osaan: yrittäjämäiset palvelut ja johtamispalvelut. Yrittäjämäiset palvelut luovat uusia palveluja, tuotteita ja markkina-alueita. Johtamispalvelut hallinnoivat rutiinitehtäviä ja fasilitoivat uusien mahdollisuuksien toteuttamista. Johtamistaidot ja kyvykkyydet voivat toimia kasvun pullonkaulana, yrityksen toiminnan ja toimialan tuntemus on välttämätöntä.

Yritys koostuu erilaisista resursseista ja yritysten ainutlaatuisuus perustuu siihen, miten tehokkaasti ja innovatiivisesti se kyseisiä resursseja osataan hyödyntää. Käyttämättömät ja alikäytetyt resurssit toimivat kasvun ajureina. Näiden avulla yritys voi erottautua. Kasvu yritysostojen kautta on rajallista. (Kor ym. 2016, 1728.)

Kun yrityksen johtamisen resurssit ovat puutteelliset uusien mahdollisuuksien toteuttamisen edistämiseksi, puhutaan johtamisen kapasiteettiongelmasta. Yrityksen kasvaessa on yleensä palkattava lisää henkilökuntaa, oikeiden henkilöiden löytäminen voi olla hankalaa.



Mitä nopeammin yritys kasvaa sitä vähemmän perustajilla ja johtajilla on aikaa paneutua rekrytointiin ja se voi johtaa vääriin ja haitallisiin rekrytointeihin. Yksi tapa taklata johtamisen kapasiteettiongelmaa on tehdä yhteistyötä toisten yritysten kanssa ja hyödyntää osaa heidän resursseistaan. (Barringer & Ireland 2010, 462–464.)

Kasvua voidaan mitata monella mittarilla ja harva kykenee jatkuvaan lineaariseen kasvuun. Eri tutkimuksissa on todettu, että yrityksen koko vaihtelee epälineaarisesti ajan kuluessa. Yritystoiminnan alkuvaiheessa yritys usein tekee kasvupyrähdyksiä, mutta kasvu tahti hidastuu ja kasvu on epäsäännöllistä. Tämä on tyypillistä ennen kypsyyssvaiheen saavuttamista markkinoilla (Matalamäki, 2018, 23). Kasvu määritellään usein liikevaihdon kasvuna. Yrityksen kasvua voidaan mitata myös voittojen, taloudellisten tunnuslukujen, henkilökunnan, markkinaosuuden, yrittäjän tulon ja omistajan tyytyväisyyden kasvulla (Storey & Greene, 2008, 210–211).

Kasvun nopeutta mitataan usein vuosittaisella kasvulla (esimerkiksi vertaillaan edellisen vuoden lukuja toisiinsa), absoluuttisella kasvulla (esimerkiksi henkilöstön määrän lisääntyminen) ja suhteellisella kasvulla (esimerkiksi prosentuaaliset muutokset) (Storey & Greene 2008, 213). Kasvuyrityksille onkin annettu erilaisia nimiä kuvaamaan juuri kasvun nopeutta. Birch ym. (1995) mukaan gaseleja ovat nopeasti kasvavat yritykset, joiden myynti on kasvanut yli 20 prosenttia vuodessa ja alkuvaiheen myynti on ollut vähintään 100 000 USD. Norsuja ovat suuryritykset, jotka työllistävät paljon ihmisiä, mutta eivät luo uusia työpaikkoja. Hiiriä ovat pienyritykset, jotka aloittavat pieninä ja työllistävät vähän. (Storey & Greene 2010, 210–213.) Shane (2009) mukaan nopean kasvun yritykset ovat yleensä alle 10 vuotta vanhoja, ja niissä on alle 20 työntekijää (Matalamäki, 2018, 22).

Yrityksen orgaaninen kasvu tarkoittaa sitä, että sen myynti kasvaa hankkimalla lisää asiakkaita ja/tai myymällä lisää nykyisille asiakkaille. Yritys voi myydä nykyisiä tai uusia tuotteita tai palveluita, joiden tuottamiseen yritys yleensä tarvitsee lisää resursseja; työvoimaa. Jos yrityksen tuote tai palvelu on skaalautuva se voi kasvattaa liikevaihtoaan samalla resurssimäärällä.

Nuoret yritykset ovat kasvusuuntautuneempia, kuin vanhemmat yritykset. Nuoret ja pienet yritykset suosivat orgaanisen kasvun strategiaa, kun taas suuret ja vakiintuneet yritykset valitsevat ei-orgaanisen kasvun strategiat. (Matalamäki, 2018, 23–25.) Usean tutkimuksen mukaan pienet yritykset kasvavat nopeammin kuin vanhat ja suuret yritykset (Storey & Greene, 2008, 216–217).

Laukkasen (2007, 31–37) mukaan yrityksen kasvun kulmakivinä ovat liiketoiminnan luonne ja yrityksen johto/ yrittäjä. Perusehtona on, että liiketoiminta on laajennettavissa ja,

että johto/yrittäjä on kasvumyönteinen. Yrittäjällä on halua kasvattaa yritystään, vaurastua, kykyä kehittää tuotteita, myydä, johtaa ja oppia. Resurssien saatavuus ja toimintaympäristö vaikuttavat asiaan myös. Mikroyrityksen kasvun ehdot ja haasteet ovat erilaiset, kuin pk-yrityksen tai suuryrityksen.

Yrityksellä on erilaisia mahdollisuuksia. Yritys voi kasvaa orgaanisesti innovaatiolähtöisyydellä (tuotteiden ja palvelujen uudistaminen), liiketoiminnan johdetulla levittämällä (hyödynnetään aiempaa työkokemusta edellisistä työpaikoista tarjoamalla samaa osaamista uusille asiakkaille) ja aiempia yrityksiä tai liiketoimintaa lähtöalustana käyttäen (esim. perheyritys lähtöalustana tai ulkoistaminen). Ei-orgaaninen kasvu tapahtuu yritysostojen ja portfoliokasvun (useita yrityksiä perustamalla) ja kasvu ulkoisessa imussa. Portfoliokasvun etuna ovat mm. suhdannevaihteluiden parempi kestäminen sekä yllätysten ja riskien levittäminen perustamalla useampia yrityksiä. Kasvu ulkoisessa imussa on usein hetkelistä, tilapäisiä ja takana voi olla toimialalle keskeisen tuotteen tai palvelun tulo markkinoille esim. ”Nokia ilmiö” (Laukkanen, 2007, 31–37).

Yrityksen ja yrittäjän omat lähtökohdat määrittelevät vaihtoehdot ja reunaehdot kasvulle. Suuri enemmistö mikro -ja pk-yrityksistä pohjautuu lähialueensa kuluttajien ja yritysten palvelemaan toimintaan. Toiminta on siis paikallista. Kasvu edellyttäisi lähialueriippuvuuden katkaisemista. Markkina-alueetta on laajennettava ja tuoteperustaa on kasvatettava. Yrityksen kyvykkyyksien tunnistaminen on oleellista (Laukkanen 2007, 42). Yrityksen liiketoimintamallilla on myös merkitystä: mitä yritys tekee, miten jakelu, aikaansaanti ja myynti on hoidettu? Mikä on yrityksen ansaintamalli: keneltä ja mistä rahat tulevat, mihin kannattavuus ja kassavirta perustuu?

Kasvu ei tulisi olla itsetarkoitus, vaan yrittäjän väline saavuttaa jotain tärkeätä (Laukkanen, 2007, 43). Kasvuun voi motivoida monia asioita: onnistumisen tunne, itsensä toteuttaminen, taloudellinen hyöty, rikastumisen mahdollisuus, maine ja kunnia, vaurastumisen myötä mahdollisuus irtaantua työelämästä aikaisemmin, halu laittaa kortensa kekoon; työllistää muita, luoda vaurautta ja hyvinvointia laajemmin ja kenties halu vaikuttaa yhteiskunnassa yrityksen toiminnan ja arvojen kautta esim. vastuullisuus.

## **4.2 Kasvusuuntautuneisuuden merkitys**

Eri tutkimukset viittaavat siihen, että kasvusuuntautuneisuudella ja varsinaisella kasvulla ei ole erityisen voimakasta suhdetta. Vahvalla motivaatiolla on suora ja positiivinen vaikutus yrityksen kasvuun. Mitä enemmän kasvuorientoitunut yritys on, sitä kasvuun suuntautuvan strategian se valitsee. Yrittäjän omalla asenteella ja päämäärillä on paljon merki-

tystä. Erityisesti pienyrittäjät joutuvat puntaroimaan kasvun myötä lisääntyvien velvollisuuksien määrän lisääntymistä. Pienyritysten omistajien ja johdon kasvusuuntautuneisuus määrää miten suureksi yritys kasvaa (Matalamäki, 2018, 16–17).

Baron & Shane (2008, 355–356) ovat listanneet kasvuyritysten perustajien ominaisuuksia:

- sinnikkyys; ei luovuta eikä lopeta, kun muut jo niin tekevät
- visio kasvusta
- selvät päämäärät henkilöstön ja myyntitavoitteiden osalta
- korkea minäpystyvyys
- tieto ja taito hankkia tarvittavia resursseja
- pitkä toimialakokemus kyseiseltä alalta
- hyvä koulutus

Laukkasen (2007, 38) mukaan pk-yritysbarometreissa kasvuhaluttomia yrityksiä ja yrittäjiä on yleensä alle puolet tutkituista mikro- ja pk-yrityksistä. *PK-yritysbarometri- 2021* kevät mukaan Suomessa mikroyrityksistä kasvuhakuisia oli 27 % ja voimakkaasti kasvuhaluisia 4 %. Kasvua ei tavoitellut 30 % yrityksistä. Kasvuyrittäjyys painottuu teollisuuden, palvelujen ja kaupan alalle. (Kuismanen, Malinen & Seppänen 2021, 23.) Yrityksen kasvua puoltavia tekijöitä on syytä kuitenkin tarkastella. Yrityksen haavoittuvuus ja yrittäjän kuormitus on monelle yksinyrittäjälle ongelma, mutta siihen pienikin henkilöstölisä voi tuoda ratkaisun (Laukkanen, 2007, 39).

Sidosryhmien arviot yrityksen luotettavuudesta voivat korostua tietyillä toimialoilla enemmän kuin toisilla. Yrityksen uusiutumiskyvyn on kehityttävä kysynnän, teknologian ja kilpailijoiden muuttuessa. Liiketoimintaperustan vakaudella, otteella markkinasta, näkyvyydellä, brändin tunnettuudella ja vahvuudella on merkitystä. (Laukkanen 2007, 39.)

Yrityksen suurempi koko yleensä mahdollistaa suuremman rahamääräisen tuloksen. Yrityksen kiinnostavuus sijoitus- ja myyntikohteena; onko yritys perustettu lähinnä tarjoamaan yrittäjälle työpaikan vai onko yritys perustettu alun perinkin myyntiajatuksin. (Laukkanen, 2007, 40.)

Hirsch, Peters & Shepherd (2010, 402) ovat määritelleet neljä yrittäjän ja kasvun tyyppiä. Kun yrittäjän kyky luoda ammattimaisia johtamistapoja ja yrittäjän kasvutoiveet ovat korkeat, voidaan puhua todellisesta kasvusta. Käyttämätöntä potentiaalia on se, kun yrittäjällä on tarvittavat kyvyt, mutta toiveet puuttuvat. Niin kutsutut elämäntapayrittäjät usein kuuluvat tähän kategoriaan. Rajoitettu kasvu on tilanteessa, jossa yrittäjät tavoittelevat kasvua, mutta heillä ei ole tarpeeksi tarvittavia keinoja tavoitellun kasvun aikaansaamiseksi. Nämä yrittäjät kokevat turhautumista esimerkiksi yrityksen hallituksen tai sijoitta-

jien toimesta, ja ovat vaarassa epäonnistua. Usein näissä tilanteissa yrittäjäomistaja siirtyy yrityksessä muihin tehtäviin ja tilalle palkataan uusi toimitusjohtaja. Vähäisen potentiaalisen kasvussa yrittäjällä ei ole keinoja eikä tavoitteita kasvun aikaansaamiseksi. Huolimatta siitä, että yrittäjällä ei ole keinoja esimerkiksi henkilöstöresursseja kasvun mahdollistajaksi, voi hän käyttää ulkopuolista osaamista yhteisyritysten muodossa.

### 4.3 Onko sukupuolella merkitystä?

Tutkimuksissa on selvitetty sukupuolen roolia kasvun aikaansaamiseen ja toisaalta kasvunhalukkuuteen. Ahlin (2006, 603) mukaan naisten yritykset ovat pienempiä, kasvavat hitaammin ja ovat vähemmän kannattavia kuin miesten. Naisten kasvuyrittäjyyteen vaikuttavat erityisesti verkostot, elämäntapa, sosialisatioprosessi (roolimallit), perhe, rahoitus, koulutus ja vallitseva yhteiskunnan yrityskulttuuri.

Rahoituksen saamisen vaikeuden lisäksi eri tutkimukset ovat tuoneet esille muita syitä, jotka vaikuttavat naisten yritysten kasvuun. Näitä ovat psykologinen ”maski”, joka on naisilla vähemmän yrittäjämäinen kuin miehillä, naisten vähäisempi motivaatio kasvattaa yritystä, naisten vähäisempi koulutus tai kokemus, pienempi halu ryhtyä yrittäjäksi, startup-yrittämisen vaikeudet, tapa johtaa yritystä, tapa toimia epärationaalisesti rekrytoinnissa, verkostoituminen, toisten naisten aliarvioiminen yrittäjinä sekä ulkopuolisen rahoituksen saamisen vaikeus sukupuolen perusteella sen sijaan, että liiketoimintasuunnitelmassa olisi heikkouksia ( Ahl, 2006, 603).

Rybczynski (2005, 12, 19) mukaan sukupuolten välinen ero yrittäjäksi ryhtymiselle voi selittää liiketoiminnassa menestymistä. Avioliitto ja suurempi lapsiluku yleensä lisäävät miespuolisten yksinyrittäjien ansioita, kun taas sama vähentää naispuolisten yksinyrittäjien tuloja. Ammatillinen tutkinto lisää naisten tuloja, mutta sillä on paljon pienempi vaikutus miehiin. Korkeakoulututkinto tekee poikkeuksen, jolloin ero miesten ja naisten tuloissa on melko pieni. Perheen ja työn yhdistämisen helppous tai vaikeus on tekijä, joka vaikuttaa naisyrittäjän mahdollisuuksiin.

Yksinyrittäjien yrittäjyyden luopumisen syitä eri tutkimusten mukaan ovat mm. perhesyyt, henkilökohtaiset syyt, epäonnistuminen ja vapaaehtoinen lopettaminen. Tekijöitä, jotka vaikuttavat yksinyrittäjän liiketoiminnan jatkuvuuteen sukupuolesta riippumatta ovat ikä, koulutus, pääoma, lasten määrä, työkokemus, perheyritystausta, liiketoimintakokemus, työttömyys, työpaikasta irtisanoutuminen, toimiala, siviilisääty ja toiminta-alue (kaupunki/maaseutu). Lasten lukumäärä ja aiempi (vähäinen) työkokemus vaikuttavat erityisesti naispuolisten yksinyrittäjien yritystoiminnan jatkuvuuteen ja selviytymiseen. (Rybczynski 2014, 27–29, 37, 41.)

## 5 Kasvun mahdollistajat

Strateginen suunnittelu ohjaa toimintaa asettamalla strategiset päämäärät ja suuntaviivat kaikelle toiminnalle. Tavoitteet määrittelevät, miten edistystä mitataan ja arvioidaan. Suunnitelmia tulee myös johtaa. Kasvustrategioita on tarkistettava ja peilattava nykyiseen markkinatilanteeseen. Toisaalta kasvustrategioita pohdittaessa ja suunniteltaessa tulisi osata myös ennakoita tulevaa.

Barringer & Ireland (2010, 480–499) jaottelevat kasvustrategiat sisäisiin ja ulkoisiin strategioihin. Sisäisiä kasvustrategioita ovat uusien ja olemassa olevien tuotteiden kehittäminen ja uusien markkinoiden etsiminen niille, tuotantolinjojen lisääminen ja maantieteellinen laajentaminen. Ulkoisia kasvustrategioita ovat fuusioituminen, yrityskaupat, lisensointi, franchising, strategiset allianssit, yhteisyritykset, verkostoituminen ja kansainvälistyminen.

Baron & Shane (2008, 362–368) puolestaan listaavat kasvustrategioiksi:

- tuotekehityksen ja olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen asiakaspalautteen pohjalta
- uusien käyttökohteiden etsimisen olemassa oleville palveluille ja tuotteille
- kansainvälistymisen
- erottautumisen tekemällä jotain eri tavalla kuin kilpailijat, joka samalla hyödyttää asiakkaita
- yhteistyö muiden yritysten kanssa strategisilla kumppanuuksilla
- yritysostot ja fuusiot
- yrittäjän / yrittäjätiimin taitojen kehittämisen lisäämisen
- henkilöstön lisäämisen

Laukkanen (2007, 51) listaa kasvuyrittäjyyden perussäännöksi seuraavat:

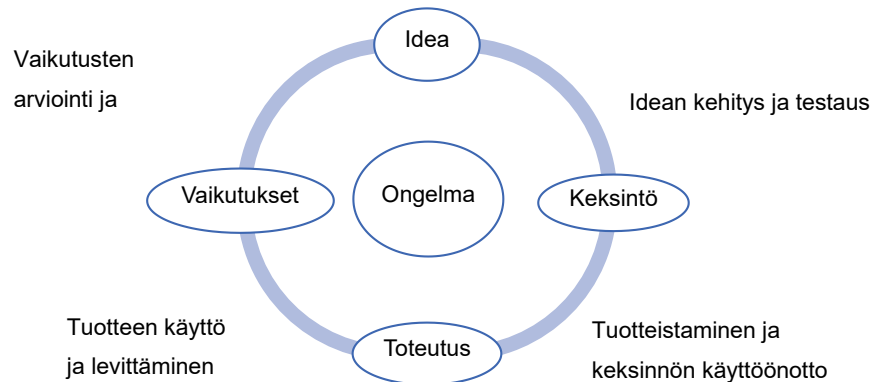
Sijoita omaan yritykseen, uudista sitä jatkuvasti ja tee harkittuja kokeita. Pidä rahoittajasi, kumppanisi ja päämiehesi ajan tasalla. Hanki luottohenkilö, kysy neuvoa ja näkökulmia. Varmista, että käytössäsi on aina ajantasaiset ja oikeat toiminnan indikaattorit ja talousluvut ja ymmärrä niiden sanoma. Ota tarvittaessa kumppani yritykseen. Ymmärrä liiketoimintasi kriittiset menestystekijät, paranna ja luo uutta, markkinointi, ota opiksesi ja kehitä itseäsi koko ajan.

### 5.1 Innovointi ja kokeilukulttuuri

Kasvuyrittäjyys rakentuu yleensä innovaatioille. (OECD) mukaan innovointia on neljää eri muotoa; tuoteinnovointi, prosessi-innovointi, markkinainnovointi ja organisatorinen innovointi. Innovointia on pidetty yhtenä selityksenä yrityksen kasvuksi. Yrittäjyyttä ja innovaatiota usein pidetään toisiinsa kietoutuneina käsitteinä. Molemmat luovat kasvua ja vaurautta yhteiskunnassa.

Kasvusuuntauneisuus vaikuttaa yritysten innovatiivisuuteen. Innovatiivisuus puolestaan vaikuttaa strategiseen joustavuuteen, mikä vaikuttaa merkittävästi liiketoiminnan kasvuun. Yritysten tulisi ylläpitää joustavuutta ympäristön muutosten takia. (Matalamäki, 2018, 18–20.)

Innovaatioprosessi koostuu neljästä vaiheesta:



Kuva 7. Innovaatioprosessi (mukaillen Viljanen & Juuti 2018)

Kun, uusi innovaatio korvaa vanhan teknologian, tuotteen tai palvelun, tätä kutsutaan syrjäyttämiseksi, esimerkiksi digikuvat korvasivat filmirullat. Uusia markkinoita voidaan luoda myös häiritsemättä vallitsevaa markkinaa, esimerkiksi nettideitti-sovellukset ja puhelinten soittoaänet. Nämä ovat ajalle ominaisia uusia palveluja ja tuotteita, ja siten häiriötöntä luovuutta. Kyseessä voi olla myös radikaaleja ratkaisuja, jossa pureudutaan toimialalla vallitsevaan ongelmaan. Innovointia on myös määritellä ongelma uudelleen ja ratkaistaan se. Vanhat oletukset korvataan uusilla, luovilla ratkaisuilla ja toimialan rajat muovautuvat uudelleen. esimerkiksi Cirque de Soleil. Arvoinnovoinnista puhutaan, kun kyseessä on teknisen innovaation lisäksi asiakkaan kokemaa arvoa ja hyötyä, jotka ovat ensisijaisia. (Kim, Mauborgne & Tervonen 2017, 65–67.)

Innovaatiolähtöisyys on siis kytköksissä kasvuun. Oivallus tuotteen tai palvelun kehittämisessä siitä, mikä tuo ratkaisun asiakkaan ongelmaan selkeällä arvolupauksella. Asiakkaan tarpeiden ja ostokäyttäytymisen rinnalla kehittyminen ja olemassa olevien kyvykkyyksien ja toimitusketjun hyödyntäminen ovat kasvattaneet muun muassa Amazonia (Gupta 21.5.2019).

Lean Startup lähestymistavan ideana on nopea tuote/palvelukehitys. Käyttäjät ja asiakkaat otetaan mukaan tuotekehitykseen varhaisessa vaiheessa. Markkinoille saatetaan minimi vaatimukset täyttävä tuote/palvelu (Minimum Viable Product). Asiakkailta ja käyttäjiltä

saadun palautteen pohjalta tuotetta/palvelua kehitetään ja jalostetaan. Kokeillaan ja opitaan. Tuote/palvelukehitys on siis iteratiivinen ja osallistava. (Frederiksen, & Brem 2017, 171–175.)

## **5.2 Verkostot, ekosysteemit ja resurssit**

Kasvun sosiaalinen lähestymistapa korostaa sosiaalista pääomaa ja verkostoja. Sosiaalista pääomaa ovat verkostojen tarjoamat varsinaiset ja potentiaaliset resurssit. Liiketoiminnan kasvua on selitetty verkostojen tarjoamien ulkopuolisten resurssien hyödyntämisellä, mutta kasvun tason määrää sillä ei voida selittää ja näyttö on heikkoa. (Storey & Greene 2008, 225–226.)

Ulkopuoliset resurssit voidaan jakaa formaaleihin (ostetut palvelut ja tuotteet) ja epäformaaleihin (yhteydenpito muiden yrittäjien kanssa) resursseihin (Storey & Greene 2008, 226). Formaaliset resurssit mahdollistavat lisäkapasiteetin hankkimisen, ilman henkilökunnan palkkaamista. Yritystä on helpompi hallita esimerkiksi taantumien aikana, kun omaa tuotantoa voidaan mukauttaa tilanteen mukaan alihankkijoita lisäämällä tai karsimalla. Verkostosuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen ovat tärkeitä. Sosiaaliset taidot, kommunikointi- ja yhteistyökyky, kyky luottaa toisiin ja olla luottamuksen arvoinen ja verkostojen johtamisen taito korostuvat (Laukkanen 2007, 170–171, 176.)

Epäformaaliset resurssit näyttäytyvät usein tukena ja neuvoina ja ne edellyttävät osapuolten välistä luottamusta. Verkostojen kasvattaminen voi olla tietoista, esimerkiksi uusien kontaktien etsiminen messuilta ja tapahtumista. Verkostojen luonne voi olla läheinen ja suljettu tai avoin. (Storey & Greene, 2008, 225–227.)

Kasvun aikaansaaminen vaatii paljon erilaista osaamista ja tietoa. Verkostojen avulla tuore yrittäjä voi päästä käsiksi taloudellisiin ja fyysisiin resursseihin, sekä aineettomiin resursseihin, kuten neuvoihin, tietoon ja henkiseen tukeen. Moni tuore yrittäjä tukeutuukin oman perheen, puolison ja ystävien antamaan tukeen. Luottamus on tärkeä osa verkostoa ja verkostojen kasvattaminen vie aikaa.

Moore (1993) mukaan yritystä ei voida strategisesti tarkastella yksittäisenä jonkin toimialan yksikkönä, vaan yhtenä osana yritysekosysteemiä, joka koostuu eri toimialojen toimijoista. Yritysekosysteemissä yritykset kehittävät valmiuksia uuden innovaation ympärille. Tämä tapahtuu yhteistyössä ja kilpailukykyisesti uusien tuotteiden ja palveluiden tuottamiseksi ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Yritys toimii siis ekosysteemissä, kun se on osana arvoketjua. Perinteinen esimerkki yritysekosysteemistä on IT-ala: laitteistovalmistajat, ohjelmistovalmistajat, palvelin- ja verkko-operaattorit, konsultointipalvelut ja

niin edelleen. Yrityksen menestys on riippuvainen muiden ekosysteemissä olevien toimijoiden menestyksestä.

Isenberg (2011, 7) on kuvannut yrittäjyyden ekosysteemin ytimen muodostuvan kuudesta eri osa-alueesta:

Taulukko 1. Yrittäjyyden ekosysteemi (Isenberg, 2011)

Markkinat	Hallinto ja viranomaiset	Tuki-funktiot	Rahoitus	Henkinen ja osaamis-pääoma	Kulttuuri
verkostot: yrittäjän omat verkostot, hajautetut verkostot, korporaatiot  asiakkaat: pilottiasiakkaat, ensimmäiset arvioinnit ja referenssit, jakelukanavat	viranomaispalvelut, yritysneuvonta  tutkimuskeskukset ja korkeakoulut  yrityksen strategia, sosiaalinen liiketoiminnallinen tilaus, rahoitus, verotus, koulutus ja kehittäminen  Rahoitus: oma pääoma, vieras pääoma, tuet ja lainat	Kehittämiskeskukset, järjestöt  Kirjanpito, lakipalvelut, tekninen tuki ja neuvonta, infrastruktuuri	mikrolainat  pääomasoitajat ja enkelisijoittajat  oma pääoma  pankkilaina	osaavat työntekijät  sarjayrittäjät  korkeakoulutus, ammatillinen koulutus  yrittäjyyskoulutus	menestystarinat, vertaistuki  sosiaaliset normit, risksietokyky, epäonnistumisen sietokyky, motivaatio ja kunnianhimo



Kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden olemassaololla, yhteistyöllä ja saavutettavuudella on merkitystä. Se miten ekosysteemin osaset toimivat, vaikuttavat yrityksen olemassaoloon sen alkuvaiheesta, vakiintumiseen, kasvuun ja mahdolliseen poistumiseen markkinoilta.

Penrosen (1959) teorian mukaan yritysten resurssit ovat heterogeeniset ja näin ollen uniikkeja. Resurssien arvo (value), harvinaisuus (rare), ei jäljiteltävyys (imperfectly imitable) ja ei korvattavuus (non-substitutable) ovat yhteydessä yrityksen kasvuun. Korkean kasvun yrityksillä resurssit ovat vaikeita tai kalliita kopioida. Tällaiset resurssit omaavat yritykset nauttivat kilpailuetua muihin yrityksiin nähden lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. (Storey & Greene 2010, 230–231.)

### **5.3 Digitalisaatio**

Digitalisaatio luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Digiajan strategian mukaisesti muuttuva toimintaympäristö on otettava huomioon, samoin teknologinen murros. Asiakaskokemusten ymmärtäminen on keskeinen tekijä digitaalisessa asiointissa. Herkkä ja notkea strategiaprosessi; resurssien ja kyvykkyyksien joustava käyttö, muotoiluajattelu (Design Thinking) sekä nopeat kokeilut luovat uusia mahdollisuuksia kasvulle. Kokeileminen ja oppiminen sekä kyky olla pelkäämättä virheitä johtavat uudistumiseen. (Hämäläinen, Maula & Suominen, 2016, 17.)

Data-analytiikkaa (tiedon louhinta) hyödyntämällä yritys voi saada arvokasta tietoa analysoimalla tietoa eri lähteistä. Tiedon lähteitä usein ovat liiketoimintaratkaisut ja avoimesti sovellusrajapintojen kautta saatavilla olevat tieto. Data-analytiikan avulla yritys voi tutkia, siivota, muuttaa ja mallintaa yrityksen olemassa olevaa ja avoimesti tarjolla olevaa tietoa. Ennustavan ja mallintavan tiedon avulla voidaan tehdä päätelmiä. A/B testauksen avulla voidaan testata eri vaihtoehtoja samanaikaisesti. Data-analytiikka toimii hyvin päätöksenteon tukena. (Bisnes-teknologiamalli versio 4.0.1.) Tekoälyn hyödyntäminen ja lisätyn todellisuuden (AR) elementit voivat myös tuoda uusia ulottuvuuksia tuotteiden ja palvelun kehittämiseen ja näin lisätä mahdollisuuksia kasvulle.

### **5.4 Tulevaisuuden ennakointi**

Ulkoiset trendit vaikuttavat ajan mittaan jokaiseen yrittäjään ja toimialaan. Uusia oivalluksia voi syntyä, kun tarkastellaan miten trendit muuttavat sitä, mitä asiakkaat arvostavat ja miten kyseiset muutokset vaikuttavat liiketoimintamalliin, esimerkkinä Netflix. Oleellista on tunnistaa mitkä trendit vaikuttavat ratkaisevasti oman alan tulevaisuuteen. Onko trendi peruuttamaton? Noudattaako trendin eteneminen selkeää kehityskaarta? Mitä arvoa kysei-

nen trendi voi tuoda asiakkaille ja mitkä olisivat trendin seuraamukset yritykselle ja toimialalle, jossa yritys toimii? (Kim & Mauborgne 2017, 251–253.) Trendejä seuraamalla ja heikkoja signaaleja tunnistamalla yritys voi tehdä oivalluksia, löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja näin aikaansaada kasvua. Heikkoja signaaleja voi tunnistaa esimerkiksi valtamediaa, uutisia, ajankohtaisohjelmia ja sosiaalista mediaa seuraamalla.

Sitran (2020) mukaan megatrendit 2020 ovat Ekologisen jälleenrakentamisen kiireellisyys, Väestö ikääntyy ja monimuotoistuu, Verkostomainen valta voimistuu, Teknologia sulautuu kaikkeen ja Talousjärjestelmä etsii suuntaa. Kaikki edellä mainitut trendit tulevat tavalla tai toisella muuttamaan yhteiskuntia ja yrityksiä. Reagoidaanko trendeihin etupainotteisesti, suurten massojen mukana vai jälkijunassa voivat oleellisesti vaikuttaa yrityksen olemassaoloon ja kasvumahdollisuuksiin.

Ilmaston muutos vaikuttaa jo nyt yksittäisten ihmisten ja yhteisöjen elämään. Valtiovallan ja EU:n asettamat säädökset, rajoitukset ja direktiivit pakottavat yrityksiä kehittämään yhä ympäristöystävällisempiä tuotteita ja palveluita. Painetta tulee myös kuluttajien suunnasta. Kuluttajat usein reagoivat nopeammin, kuin valtiovallan asettamat säädökset. Edelläkävijöiden, vaikuttajien ja varhaisten käyttäjien (early adopters) valinnat luovat pohjaa suurille massoille, jotka usein seuraavat edelläkävijöitä jollakin viiveellä.

Väestö ikääntyy kovaa vauhtia länsimaissa, myös Suomessa. Erilaisille palveluille ja tuotteille on kysyntää, sillä ikääntyvien joukkoa ei voida pitää homogeenisena ryhmänä. Ikääntyvien joukossa on eri kuntoisia ihmisiä, joilla on erilaisia tarpeita. Ikääntyvien ostovoimaa ei myöskään kannata väheksyä.

Työvoiman saatavuus voi muodostua haasteelliseksi väestön ikääntymisen ja alhaisen syntyvyyden takia. Erilaisuuden hyväksyminen esimerkiksi työpaikoilla tulee olemaan yhä tärkeämpää, sillä ihmiset osoittavat tulevaisuudessa yhä selvemmin ja rohkeammin kuuluvansa tiettyyn "heimoon"/ ryhmään. Heimoa yhdistävät samanlaiset arvot ja ajatukset, jopa ulkoiset merkit, kuten pukeutuminen. Suomalaisuus näyttäytyy tulevaisuudessa myös heterogeenisempänä erilaisten kulttuuritaustojen johdosta.

Teknologian kehitys sulautuu kaikkeen ihmisten arjessa. Tämä asettaa yksilöille ja yhteiskunnalle yhä enemmän painetta oppia, omaksua ja hyödyntää uutta teknologiaa ketterästi, jopa nopeasti. Koronapandemian myötä useassa yrityksessä ja organisaatiossa tehtiin suuria digiloikkia. Uuden teknologian käyttö synnyttää uusia osaamistarpeita, ammatteja ja palvelutarpeita. Teknologia ei ole erillinen osa tai toiminto, vaan yksi osan kokonaisuutta, jota ilman asioiden hoitaminen on vaikeaa. Tämä voi tehdä yrityksistä ja yhteisöistä haavoittuvaisia, mutta samalla teknologia luo uusia mahdollisuuksia.



Kuva 8. Megatrendit (Sitra 2020)

## 6 Kasvun esteet

Kasvun esteet voidaan jaotella sisäisiin ja ulkoisiin esteisiin. Yrittäjä voi pyrkiä vaikuttamaan sisäisiin esteisiin. Sisäisiä esteitä ovat mm. yritysmuoto, yrityksen koko, rahoituksen puute ja osaamisvaje. Ulkoiset esteet tulevat ulkopuolelta ja niihin on vaikea vaikuttaa. Yksinyrittäjän kasvun esteet eivät suuresti poikkea pienyritysten kasvun esteistä, mutta painotus on eri.

### 6.1 Yritysmuoto ja yrityksen koko

Storeyn & Greenen (2010, 282) mukaan osakeyhtiömuotoiset yritykset kasvavat paremmin kuin muut yritysmuodot omaavat yritykset. Syiksi on esitetty uskottavuutta ja verotusta (Storey & Greene (2010, 305). Yrityksen koolla on merkitystä. Sidosryhmät usein arvioivat luotettavuuden yrityksen koon perusteella. Mitä suurempi yritys on, sitä todennäköisempää on, että se selviää ja kasvaa. Pienelläkin kasvulla on merkitystä. Phillips & Kirchoff (1989) osoittivat, että jos yritys ei kasvanut, ainoastaan 26 prosenttia 1–4 henkilöä työllistävästä selviytyivät seuraavat kuusi vuotta. (Storey & Greene 2010, 215.)

### 6.2 Rahoituksen puute

Kasvun esteitä ovat pääoman puute, rahat loppuvat. Gillin & Bigerin (2012, 657–659) mukaan suurimpia kasvun esteitä pienyritysten kasvulle ovat useiden tutkimusten mukaan rahoitus; aloitusvaiheen rahoituksen puute, tiedon puute, rahoitusalan huono tuntemus, eri rahoitusvaihtoehtojen puute, rahoituksen kalleus ja rahoituksen saannin vaikeus. Rahoituksen turvaaminen koko yrityksen elinkaaren ajan on tärkeää pelkästään yrityksen käynnissä pitämisen takia, mutta myös jatkuvan tuotekehityksen takia (Achtenhagen, Ekberg, & Melander 2017, 15.)

Mitchelmoren & Rowleyn (2013, 90–93) tutkimuksen mukaan naisyrittäjistä 60 % suunnittelei kassavirtaansa alle kolmen kuukauden tai korkeintaan kuuden kuukauden aikajänteellä ja vain 8 % 1–2 vuoden aikajänteellä. Huolimatta kasvuhaluudesta lyhytjänteinen suunnittelu voi estää sen. Naisyrittäjiä tulisikin rohkaista laatimaan suunnitelmia pidemmälle ajalle erityisesti liittyen kuluihin, kassavirtaan ja investointeihin. Vain pieni osa yrityksistä tekee suunnitelmia pidemmälle kuin kahdelle vuodelle eteenpäin. Erityisesti kulujen, kassavirran ja investointien pidemmän tähtäimen suunnittelu on tärkeää. (Mitchelmore & Rowley 2013 91–93.)

### 6.3 Osaamis- ja henkilöstövaje

Yrityksen johtamistaidoilla on merkittävä rooli yrityksen selviytymisessä ja kasvussa. Eri-tyisesti, jos johdolta/yrittäjältä puuttuu tarvittava toimiala- ja johtamiskokemus. Johdon ikä ja koulutustaso vaikuttavat myös, erityisesti jos johto on erittäin nuori.

Liiketoimintasuunnitelmien puuttuminen ja niiden päivittämättä jättäminen, strategisen suunnittelun vähäinen kokemus ja niukat taidot voivat vaikuttaa negatiivisesti yritykseen ja toimia kasvun esteenä. Yrityksen hallituksen osaamisella on myös merkitystä. Suositeltavaa on, että hallituksen jäseniä olisi myös yrityksen ulkopuolelta. Yrittäjän omalla taustalla, taidoilla, tiedoilla ja kokemuksella on oma merkityksensä. Yrityksen liiketoimintamalli voi myös estää yrityksen parhaan potentiaalin. (Luomakoski, 2012, 42–44, 136.)

Työvoiman rekrytointi ja tarvittavan osaamisen varmistaminen voivat muodostua kasvun esteeksi. Työvoiman palkkaamisen byrokratia, korkea verotus ja työmarkkinaehdot voivat erityisesti pienyritykselle koitua taloudelliseksi riskiksi ja näin muodostua kasvun esteeksi. (Achtenhagen ym. 2017, 16–17.)

### 6.4 Muut esteet

Ikä; mitä nuorempi ja pienempi yritys, sen herkemmin se lopettaa. Tämä johtuu siitä, että nuorissa yrityksissä liiketoiminnan tekemisen rutiinit eivät ole vielä muodostuneet. (Storey & Greene, 2010, 182–184.) Yksinyrittäjältä vaaditaan monia taitoja ja kurinalaisuutta, sekä systemaattista työskentelytapaa, jos rutiinien luomiseen ei ole käytettävissä omaa henkilöstöä tai ulkopuolelta ostettua osaamista.

Ulkoiset tekijät, kuten ajoitus, toimintaympäristön muutokset ja kilpailutilanteen muuttuminen, lainsäädännölliset muutokset ja yllättävät ilmiöt, kuten pandemia voivat vaikuttaa yrityksen kasvun mahdollisuuksiin (Laukkanen, 2007, 381–382). Mahdollisuuksien tunnistamisen puute ja niihin tarttumatta jättäminen voivat hidastaa kasvua. Kasvu voi tyrehtyä myös yrityksillä muuttua liikaa toimialan käytäntöjä tai sääntöjä.

Liiketoimintaperustan vakaus, brändi ja ote markkinoista kehittyvät ajan kanssa. Tämä voi myös muodostua esteeksi, jos brändi on esimerkiksi heikko. Brändiä voi vahvistaa suunnitelmallisella markkinoinnilla. Markkinointi voi siis edistää kasvua, mutta heikko markkinointi voi vaikeuttaa myyntiä ja sitä kautta hidastaa kasvua.

Markkinoiden koolla on myös merkitystä. Toimiiko yritys liian paikallisesti, eikä se ole valmis laajentamaan maantieteellisesti? Kilpailijoiden määrä samoilla markkinoilla voi myös

kutistaa yrityksen kasvumahdollisuuksia. Skaalautuvuus on myös tärkeää, jottei kasvu pysähdy pelkästään käsiparien puuttumiseen.

Suosittelujen puute. Suosituksia tulee hankkia pikimmiten ja tehdä ne näkyviksi, sillä ne lisäävät uskottavuutta. Yksinyrittäjälle tämä on erittäin tärkeää. Suosituksia voi kerätä ensi alkuun pilottiasiakkailta, joiden kanssa palvelu tai tuote on testattu.

Yksinyrittäjän hartioille laskeutuu paljon vaatimuksia. Yksinyrittäjällä on rajallinen määrä aikaa. Päivittäisten asioiden hoitaminen ja varsinainen työ vievät usein kaiken ajan. Uusiutumiskyky ja tuotekehitys voivat tästä syystä olla vähäistä ja näin yrityksen palvelujen ja tuotteiden houkuttelevuus voi kärsiä ja kasvu näin tyrehtyä. Uskallus ulkoistaa ja automatisoida eri päivittäisrutiineja vapauttaa aikaa tuotekehitykselle ja innovoinnille.

## 7 Vastuullisuus

Liappis, Pentikäinen & Vanhala (2019, 44–62) mukaan yritysvastuun perustana on sääntely. Sääntelykenttä koostuu neljästä eri osa-alueesta.

Näitä ovat:

- kansainvälinen oikeus, joka perustuu valtioiden hyväksymiin sopimuksiin (YK, ILO, OECD)
- EU-oikeuteen, joka perustuu direktiiveihin ja asetuksiin
- kansalliseen lainsäädäntöön, esimerkiksi jätelaki, työturvallisuuslaki, tasa-arvolaki ja tilaajavastuulaki
- yrityksen itsesääntelyyn, esimerkiksi Code of Conduct.

Vastuullisuus koskettaa sekä yksityistä, että julkista sektoria. Vastuullinen yritys ja liiketoiminta huomioi toimintansa taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset. Kestävä tapa toimia, sidosryhmien edut ja odotukset huomioiden ei poissulje kannattavaa liiketoimintaa. Vastuullisuus voi toimia kilpailuetuna ja olla osa yrityksen strategiaa. Vastuullisuuden ja kestävän kehityksen rooli liiketoiminnassa tulee lisääntymään tulevaisuudessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019, 4) Elinkeinoelämän Keskusliiton teettämän PK-Pulssi 2018 kyselyn mukaan vastuullisen yritystoiminnan kolme tärkeintä motivaattoria ovat yrityksen omat arvot; 34 %, asiakkaiden odotukset ja vaatimukset; 26 %, sekä kilpailuetu markkinoilla; 15 % (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019, 5).

Yritysvastuulla on monia hyötyjä. Riskienhallinta paranee, kun tarkastelussa on yrityksen toiminnan vaikutukset ja riskit ympäröivään yhteiskuntaan, ympäristölle ja yrityksen sidosryhmille. Yritysvastuu tuo säästöjä, kun resursseja tehostetaan ja hukan määrä eli jätteiden ja päästöjen määrä vähenee. Sidosryhmien kanssa käydylä vuoropuhelulla, yritys voi paremmin ennakoida yhteiskunnallisia ja sääntelyyn liittyviä muutoksia. Vastuullisen yrityksen voi olla helpompi saada hyviä työntekijöitä ja se parantaa henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Vastuullisuus voi innovaatioiden ja uusien markkinoiden kautta tarjota liiketoimintamahdollisuuksia. Vastuullisuus parantaa mainetta ja sitä kautta tuo uusia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Vastuullisuus näkyy tuloksessa. (Liappis ym. 2019, 26–35.)

### 7.1 Taloudellinen vastuu

Taloudellisen vastuun ytimenä ovat taloudellinen kannattavuus ja voiton tuottaminen osakkeenomistajille. Yrityksen on oltava toimintakykyinen pitkällä aikavälillä. (Liappis ym. 2019, 74.) Harmaalan & Jallinojan (2012) mukaan taloudellinen vastuu edellyttää yrityk-

sen kilpailukykyä ja taloudellista suorituskkyä, jota ovat mm. vahva kassavirta, kannattavuus ja tehokkuus. Vastuullinen yritys tarjoaa työpaikkoja, maksaa verot sekä kehittää ratkaisuja yhteiskunnallisiin tarpeisiin ja ongelmiin. Samalla se luo taloudellista hyvinvointia ympäröivään yhteiskuntaan (Elinkeinoelämän keskusliitto).

Taloudellista vastuuta ovat myös oikeudenmukaiset ja asiaankuuluvat palkat ja suoritukset työntekijöille, johdolle ja alihankkijoille. Korruption torjunta on osa taloudellista vastuuta. Korruptiota ovat asiaton vaikuttaminen, eturistiriita, kaksoisrooli esimerkiksi tarjouskilpailuissa, kartelli, lahjonta, pyöröovi-ilmiö (päättäjien siirtyminen yksityiseltä sektorilta julkisella ja päinvastoin) ja sukulaisten tai tuttavien suominen. Vastuullinen verojen maksaminen (hyväksyttävä verosuunnittelu ja veroraportointi), rahanpesun torjunta sekä harmaan talouden torjunta ovat taloudellista vastuuta. (Liappis ym. 2019, 74–92.)

## **7.2 Sosiaalinen vastuu**

Sosiaalinen vastuu on laaja käsite, joka koskettaa eri ihmisryhmiä ja yhteisöjä. Se näyttäytyy ihmisten kohteluna, arvostamisena ja huomioimisena (Liappis ym. 2019, 128). Sidoryhmiä ovat yrityksen oma henkilöstö, asiakkaat, alihankkijat ja ympäröivä yhteiskunta.

Länsimaissa sosiaalisen vastuullisuuden odotukset henkilöstön hyvinvoinnin edistämisestä, työturvallisuudesta ja osaamisen kehittämisestä ovat korkeammat kuin mitä lainsäädäntö ja työehtosopimus velvoittavat. Yhteiskunnallisesti katsottuna voidaan ajatella, että yrityksillä on vastuuta myös esimerkiksi edistää syrjäytyneiden ja maahanmuuttajien työllistymistä ja minimoida työpaikkojen vähentämistä (yt-prosessien johtaminen, ulkoistaminen). Yrityksen toiminta vaikuttaa myös kumppaneiden ja alihankkijoiden henkilöstöön sekä raaka-aineiden tuottajiin. (Harmaala & Jallinoja 2012.)

Yksityisyyden suoja korostuu teknologian kehittymisen myötä. Yritykset keräävät tietoa henkilöstöstään ja asiakkaistaan. Kerätty data on arvokasta. (Liappis ym. 2019, 130–131.) Yksityisyydensuojasta ja tietosuojasta on huolehdittava asianmukaisesti ja lainsäädäntöä noudattaen.

Yrityksen sosiaalista vastuuta on myös, kuinka se kohtelee asiakkaitaan ja tavarantoimittajia. Ostolaskujen maksaminen ajallaan on erityisesti yksinyrittäjälle tärkeää, sillä kyse on yrittäjän omasta elannosta ja taloudellisesta pärjäämisestä. Suuryritysten yksipuolisesti ilmoittamat pitkät maksuajat ilmentävät omalta osaltaan, kuinka vastuullisuus nähdään. Palvelujen ja tuotteiden myynnissä asiakkaille laatu ja hyvä asiakaspalvelu ovat vastuullisuuden merkkejä. (Liappis ym. 2019, 128–130, 135.)



Alihankintaketjujen selvittäminen ja valvonta ovat osa sosiaalista vastuuta. Toimialoilla on eroja ja kulttuuri missä yritys toimii vaikuttaa myös. Vaikeina aikoina esimerkiksi alihankintaketjuun liittyvä vastuullisuus voi jäädä vähemmälle huomiolle, kun yrityksen on keskityttävä selviämiseen tai säilyttääkseen työpaikat. (Aalto, Kamaja, Puro, Saikkonen, Suominen 2016, 15–17.)

### **7.3 Ympäristövastuu**

Ympäristövastuulle on useita eri määritelmiä. Se voi keskittyä miten eri toimijat ottavat ympäristön huomioon toiminnassaan tai miten erilaiset kansainväliset viitekehykset ja standardit määrittelevät asian. Ympäristövastuullinen yritys huomioi lainsäädännön minimivaatimukset ja tekee vapaaehtoisia toimia luonnonsuojelun ja luonnonvarojen kestävästä käytöstä hyväksi. Ympäristövastuun pääpaino ovat energian käyttö ja ilmastovaikutukset. (Liappis ym. 2019, 99–100.)

Harmaalan & Jallinojan (2012) mukaan ympäristövastuu tarkoittaa yrityksen toimimista ympäristön kannalta suotuisimmalla mahdollisella tavalla. Se on erilaisia suojelutoimia esimerkiksi ilman, vesistöjen ja maaperän suojelua sekä luonnon monimuotoisuuden turvaamista. Ympäristövastuuta ovat myös kuormituksen vähentäminen; kasvihuonepäästöjen vähentäminen ja jätteiden määrän vähentäminen sekä tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö. Riskien kartoittaminen, kuten kemikaalien terveys- ja ympäristöriskit ja niiden hallinta kuuluvat myös ympäristövastuuseen.

### **7.4 Sanoista tekoihin**

Vastuullisuus on arvoihin perustuvia tekoja. Yksinyrittäjä voi tehdä vastuullisia tekoja siinä missä suuremmatkin yritykset. Koko on luonnollisesti huomioitava. Scarborough & Cornwall (2016, 77) mukaan pienyrittäjä voi toimia sosiaalisesti vastuullisesti mm. edistämällä kierrätystä, tukemalla paikallisia hyväntekeväisyyspauksia- ja kampanjoita, vähentämällä energian käyttöä, antamalla stipendejä, tukemalla paikallisia, asukkaille tärkeitä asioita ja tekemällä yhteistyötä koulujen ja oppilaitosten kanssa, esim. tarjoamalla välineitä, tietoa ja mentorointia.

Henkilökunnan kuunteleminen, ideoiden ja mielipiteiden kysyminen ja ottaminen mukaan päätöksentekoon ovat sosiaalista vastuuta. Palautteen antaminen, rehellisyys, odotuksista kertominen ja palkitseminen hyvästä työstä sekä luottamus työntekijöihin osoittavat, että yritys arvostaa työntekijöitään. (Scarborough & Cornwall 2016, 79.)

Yritysvastuutyö on jatkuva prosessi. Sen vaiheet ovat:

- tarkista yrityksen arvot ja sitoudu niihin
  - kartoita mitä toimenpiteitä jo nyt tehdään (millaisia negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia toiminnalla on ympäristöön, ihmisiin ja yhteiskuntaan)
  - suunnittele tavoitteet ja mittarit, joilla tuloksia mitataan
  - toimi
  - mittaa tulokset ja seuraa kehitystä
  - korjaa ja paranna
  - viesti ja ota sidosryhmät mukaan
- (Jalas, Mäkinen, Halme & Joutsenvirta 2011, 190–191).

## 7.5 Vastuullisuudesta viestiminen

Yritys voi viestiä vastuullisuudesta monin eri tavoin. Viestinnän taustalle tarvitaan tavoitteita ja tekoja, jotta viesti on uskottava. Teot on pystyttävä todentamaan faktoilla ja saavutuksilla. Hyvä vastuullisuusviestintä tuo positiivisten asioiden lisäksi esille haasteita, eikä peittele ongelmia. (Liappis ym. 2019, 224.)

Indikaattorit kertovat asioiden tilan tai kehityksen. Määrällinen indikaattori on luku, joka kuvastaa tiettyä määriteltyä arvoa esimerkiksi tonni, kilo. Suhteellinen indikaattori perustuu vertaamiseen, vertaamalla muuttumattomaan kehityksen esimerkiksi virheet/viikko. Indikaattori voidaan suhteuttaa myös aiempiin arvoihin, kasvu tai väheneminen. Laadullinen indikaattori on sanallinen tai visuaalinen kuvaus ja se sisältää tulkintaa. (Jokinen, Andersson, Hillgrén 2014, 25.)

Vastuullisuudesta viestiminen on yrityksen oma valinta. Vastuullisuudesta voidaan viestiä eri tavoin ja eri kanavien kautta. Sidosryhmien huomioiminen vastuullisuusviestinnässä on oleellista. Näin ollen viestin muoto ja sisältö tulisi muotoilla sen pohjalta. (Jokinen ym. 2014, 3, 17, 23.) Uskottavuus, selkeys, konkreettisuus ja kiinnostavuus ovat avainasemassa (Jalas ym. 2011, 252–253.) Vastuullisuusviestinnässä eri mediat ovat hyvä keino saada viesti läpi ja huomioida eri kohderyhmät. Kohderyhmien kuuleminen onnistuu esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Vastuullisuuden käyttäminen pelkästään markkinointitemppuna, kääntyy helposti yritystä vastaan. Ihmisillä on erilaisia odotuksia, näkemyksiä ja painotuksia vastuullisuudesta.

Osakkeenomistajaa kiinnostavat eri asiat, kuin kuluttajaa tai asiakasta. Sidosryhmiä voi myös tiedottaa ja opastaa vastuullisuusasioissa viestinnän kautta. Yritys voi viestiä vastuullisuudestaan julkaisemalla yrityksen toimintaohjeet (Code of Conduct) esimerkiksi nettisivuillaan. Yritys voi myös viestiä sen käytössä olevista sertifikaateista sekä julkaista periaatteet, joihin se on sitoutunut. Tavoitteiden ja tuloksia arvioivien mittareiden julkaiseminen lisäävät uskottavuutta. Yritys voi laatia erillisen vastuullisuusraportin, joka pohjautuu GRI sisältöön. GRI viitekehityksen indikaattoreita ovat taloudelliset, sosiaaliset (henkilöstö,

ihmisoikeus, yhteiskunta ja tuotevastuu) sekä ympäristöindikaattorit (Jokinen ym. 2014, 31.)

Viherpesu on ajan ilmiö ja sitä voidaan epäillä, jos yritys ei pysty vastuullisuusviestinnässään osoittamaan selviä toimenpiteitä, tavoitteita ja saavutuksia. Toisaalta voidaan puhua myös viherpiilottelusta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys ei kerro julkisesti vastuullisuudestaan siinä pelossa, että saa virhepesijän maineen. Miksi tätä tehdään? Taustalla on ajatus, että yrityksen pitäisi olla ”valmis” ja ”todella hyvä” vastuullisuus toimenpiteiden osalta. Toisaalta taustalla voi olla pelko, että jäädyään kiinni joistakin asioista, joiden eteen pitää tehdä vielä töitä. Tämä on tyypillistä suomalaista ajattelua. Vastuullisuus koostuu teoista ja ajatuksena on jatkuva parantaminen. Siksi olisikin tärkeää, että yritykset viestisivät läpinäkyvästi ja avoimesti tekojen lisäksi tavoitteistaan ja suunnitelmistaan, sillä sidosryhmät odottavat yrityksiltä läpinäkyvyyttä. Niukka viestintä voidaan pahimmillaan tulkita salailuksi. (Jalas ym. 2011, 259–261.)

## 8 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö on prosessi, joka noudattaa tiettyä kaavaa. Tutkija on kiinnostunut tietyistä ilmiöstä ja haluaa ratkaista siihen liittyvän ongelman. Ilmiötä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Tutkimusaihe ja tutkimuskohde muotoutuvat. Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi ja niihin saadaan vastaukset olemassa olevia aineistoja ja itse kerättyä tietoa hyödyntäen. Aineistojen keruumenetelmät riippuvat valitusta tutkimusmenetelmästä. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmän pohjautuvat empiriaan eli tieto kerätään käytännöstä. Edellä mainittuja menetelmiä ovat havainnointi, kyselyt, haastattelut ja dokumentit. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tästä syystä tutkimuksen vaiheita ei voida tarkkaan määritellä etukäteen. (Kananen, 2014, 25–28.)

Tutkimusasetelman muotouduttua opinnäytetyön muita rakennuspalikoita ovat teoriaosa ja empiriaosa. Teoriaosa muodostuu viitekehyksestä, jonka tutkija kokoaa aiemmin tiedetystä tiedosta; keskeisistä teorioista ja tutkimuksista. Teoreettista viitekehystä rakentaessaan tutkijan on tehtävä valintaa mitä teorioita ja tutkimuksia hän sisällyttää omaan työhönsä ja mitä ei. Empiriaosuus on tutkijan oma osuus ja siinä vastataan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Empiriaosuus tuo uutta ymmärrystä siihen mitä ilmiöstä jo tiedetään ennestään. (Kananen, 2014, 51–53.)

### 8.1 Teoreettisen viitekehysten kokoaminen ja kirjoitusprosessi

Opinnäytetyön viitekehysten kokoaminen ja kirjoitusprosessi alkoi helmikuussa 2021, kun opinnäytetyösuunnitelma oli hyväksytty. Prosessi alkoi yrittäjyyden, kasvun ja vastuullisuuden teemoihin tutustumalla eri kirjallisuutta, tutkimuksia ja artikkeleja lukemalla. Teoreettisen viitekehysten kirjoitusprosessi oli pitkä, sillä aihealueet olivat laajoja, ja eri aineistoihin tutustuminen avasi uusia ovia uuden tiedon ja näkökulmien lähteille. Karsintaa lähteiden osalta oli myös tehtävä. Suurin osa viitekehyksestä oli valmis toukokuun lopussa 2021, joka mahdollisti teemahaastattelun haastattelurungon laatimisen ja haastateltavien rekrytoinnin aloittamisen kesäkuussa 2021.

### 8.2 Teemahaastattelujen valmistelu

Teemahaastattelujen toteutus alkoi kesäkuun alussa haastateltavien rekrytoimisella. Tavoitteena oli löytää kuukauden aikana kuusi haastateltavaa, jotka sopivat kohderyhmään. Kohderyhmä määriteltiin seuraavasti:

- naisyrittäjä, joka toimii yksinyrittäjänä, tai on aloittanut yritystoiminnan yksinyrittäjänä

- on saanut kasvatettua yritystään viime vuosien aikana esim. liikevaihdon, kannattavuuden tai henkilöstön määrän kasvulla
- TAI
- on pohtinut kasvua tai ponnistellut kasvun eteen, mutta kasvu ei ole toteutunut
- vastuullisuus on yrityksen yksi merkittävä arvo.

Haastateltavien toimialaa ei rajoitettu, mutta ennako-odotus oli haastateltavien löytyvän tuotteen valmistuksesta ja myynnistä, sekä palvelusektorilta. Haastattelun kestoksi arvioitiin yksi tunti haastateltavaa kohti.

Haastateltavien rekrytointi tehtiin sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media tavoittaa kerralla paljon ihmisiä ja se on tehokkaaksi todettu mm. markkinoinnissa. Rekrytointia varten oli tehtävä tehokas ja selkeä ilmoitus. Tämä mahdollisti haastateltavien löytymisen henkilön oman kiinnostuksen ja motivaation kautta, ilman erillistä suostuttelua ja pyytämistä.

Ilmoituksen tekoon käytettiin Canva sovellusta. Ilmoituksesta tehtiin useampi versio, ja niiden toimivuus testattiin opinnäytetyön tekijän omalla Facebook sivulla. Saadun palautteen pohjalta julkaistavaksi valikoitui alla oleva ilmoitus.

**YKSINYRITTÄJÄN KASVUN MAHDOLLISTAJAT JA ESTEET VASTUULLISUUS HUOMIOIDEN-KESKIÖSSÄ NAISYRITTÄJÄT**

Hei!

Opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa tradenomi-yamk/MBA tutkintoa. Teen parhaillaan tutkimuksellista opinnäytetyötä yllä mainitusta aiheesta.

Etsin tutkimusta varten haastateltavia seuraavilla pohjatiedoilla:

- olet naisyrittäjä
- toimit yksinyrittäjänä tai käynnistit yrityksesi yksinyrittäjänä
- olet saanut kasvatettua yritystäsi viime vuosien aikana esim. liikevaihdon, kannattavuuden tai henkilöstön määrän kasvulla  
TAI
- olet pohtinut kasvua tai ponnistellut yrityksesi kasvun eteen, mutta kasvu ei ole toteutunut
- vastuullisuus on yrityksesi yksi merkittävä arvo

Haastattelun kesto on noin 1 tunti ja se on luottamuksellinen. Haastattelun suomeksi etänä esim. Teams tai Zoom. Halutessa voin haastatella myös paikan päällä (pääkaupunkiseudulla). Haastattelun tulokset julkaistaan anonyymisti.

Jos sinulla on mahdollisuus osallistua haastatteluun kesä-heinäkuun aikana, niin lähetä minulle yksityisviesti tai sähköposti osoitteeseen [tuovi.harma@myy.haaga-helia.fi](mailto:tuovi.harma@myy.haaga-helia.fi)

Ystävällisin terveisin  
Tuovi Härmä

Kuva 9. Haastateltavien rekrytointi-ilmoitus

Ilmoitus julkaistiin Facebookin useassa eri yrittäjryhmässä, kirjoittajan omalla Facebook seinällä ja muutamassa harrasteryhmässä. Tämän lisäksi ilmoitus julkaistiin LinkedInissä. Ilmoitus poiki viisi haastattelua, jotka saatiin sovittua kesäkuun aikana.

### 8.3 Teemahaastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin 14.6.21-1.7.2021 välisenä aikana. Haastateltavat naisyrittäjät olivat ennako-odotuksista poiketen kaikki palvelualalta. Tämä oli kuitenkin linjassa faktan kanssa, että suurin osa naisyksinyrittäjistä toimii palvelualla.

Ensimmäinen haastatteluista toteutettiin kasvokkain yrittäjän kotona. Haastattelu nauhoitettiin nauhurilla, ja tästä kerrottiin haastateltavalle ennen haastattelun alkua. Loput haastatteluista tehtiin etänä Teamsin välityksellä. Nämä haastattelut tallennettiin myös ja asiasta kerrottiin haastateltavalle etukäteen. Yhdessä haastattelussa oli pieniä teknisiä ongelmia äänenlaadun kanssa, muita ongelmia ei ilmennyt

Teemahaastattelun haastattelurunko muodostui alkukysymyksistä, taustakysymyksistä ja varsinaisista teemakysymyksistä apukysymyksineen. Alkukysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen vastattaviksi ennen varsinaista haastattelua:

- Toimitko yksinyrittäjänä edelleen
- Mikä on yrityksesi yritysmuoto?
- Mikä on toimiala, jolla toimit?
- Mikä on yrityksesi ikä vuosina?
- Onko yrityksesi kasvanut perustamisen jälkeen?
- Jos yrityksesi on kasvanut taloudellisesti perustamisen jälkeen, onko kasvu ollut tasaista, esim. liikevaihdon kasvu? Kuinka paljon, prosentteina?
- Onko sinulla haluja kasvattaa yritystäsi edelleen?
- Onko yrityksen henkilömäärä kasvanut?

Haastattelun taustakysymyksistä osa oli puolistrukturoituja ja osa avoimia.

Kysymykset olivat:

- Yrittäjän ikä yritystoiminnan käynnistämisen aikana?
- Koulutustausta (peruskoulu, lukio, ammattikoulu, korkeakoulu, muu)?
- Siviilisääty (naimaton, naimisissa, leski)?
- Lasten lukumäärä?
- Lasten ikä yritystoiminnan käynnistämisen aikana?
- Onko sinulla perheyritystaustaa (vanhemmat, sisarukset, puoliso olleet yrittäjiä)?
- Onko sinulla aiempaa yrittäjäkokemusta (kyllä, ei)?
- Kuinka monta vuotta sinulla on työkokemusta kyseiseltä alalta?
- Kuinka monta vuotta sinulla on työkokemusta ylipäätään?
- Oletko hankkinut yrittäjäyyskoulutusta? (kyllä, ei) Mitä?
- Yrityksen kasvu

- onko kasvu ollut jatkuvaa ja tasaista, satunnaista, hyytynyt välillä, syyt?
- onko yrityksen henkilömäärä lisääntynyt?
- Millä maantieteellisellä alueella yrityksesi toimii?
- Oletko ollut yhteisyrityksen tai osuuskunnan jäsen (kyllä, ei) (vain Oy)?
- Onko sinulla ollut yhtiökumppania (kyllä, ei) (vain Oy)?
- Oletko tehnyt yrityskauppoja tai ollut yrityskaupan kohteena (kyllä, ei) (vain Oy ja on yhtiökumppani ja palkattua työvoimaa)?

Teemakysymyksillä pureuduttiin varsinaisiin teemoihin. Teemoja olivat:

- Yrittäjän motiivi, tiedot ja taidot
- Raha ja talous
- Yritysprosessi ja elinkaari
- Kasvu
- Verkostot ja ekosysteemit
- Markkinointi, myynti ja asiakassuhteet
- Kokeellisuus ja suunnitelmallisuus
- Innovointi ja trendit
- Vastuullisuus

Teemahaastattelu mahdollistaa tilanteen mukaisen toiminnan, eli haastattelun aikana haastattelija voi tehdä tarkentavia kysymyksiä, ja arvioida mitkä kysymykset ovat oleellisia kyseisen haastateltavan kohdalla. Teemahaastattelun teemojen pääkysymykset esitettiin jokaiselle haastateltavalle. Pääkysymysten lisäksi esitettiin teemoittain tarpeen mukaan etukäteen mietittyjä apukysymyksiä ja haastattelun aikana syntyi myös lisäkysymyksiä.

- Esimerkki 1. Teema: Yritysprosessi ja elinkaari  
Pääkysymys: Miten kuvailisit yrityksesi kehitystä tähän päivään?  
Apukysymys: Mikä yksittäinen asia tai toimi on korostunut noiden vaiheiden aikana?
- Esimerkki 2. Teema: Yrittäjän motiivi, tiedot, taidot ja resurssit  
Pääkysymys: Mitä yrityksen johtamistaitoja sinulla on?  
Lisäkysymys: Henkilöstöjohtamisesta kysyisin, oletko pyytänyt palautetta ja millä tavalla?

Teemahaastattelun runko ja haastattelukysymykset kokonaisuudessaan, katso liite 3.

Heinäkuun puolivälissä kaksi varsin tuoretta naisyrittäjää ilmaisi mielenkiintonsa osallistua haastatteluun. Kohderyhmää ja suoritettujen haastattelujen tuloksia peilaten kävi selväksi, että haastattelujen määrä oli riittävä kuvailemaan ilmiötä, eikä uudet lisähaastattelut olisi todennäköisesti tuonut merkittävästi uutta tietoa jo olemassa olevaan.

#### 8.4 Teemahaastattelujen analysointi

Laadullisen tutkimuksen analysoinnin tavoitteena on onnistuneet tulkinat. Analyysistä on käytävä ilmi, miten se on tehty ja millä perusteella päättely on tehty (Metsämuuronen, 2006, 132).

Analysoinnin prosessi koostui seuraavista vaiheista: yhteismitallistaminen eli litterointi, koodaus, kategorisointi, analysointi/tulkinta ja johtopäätökset. Litteroinnin tarkoituksena on saattaa verbaalinen tieto, eli haastattelijan kertoma tieto yhteen muotoon. Tämä tapahtuu litteroimalla eli puheen muokkaamisella tekstimuotoon. Koodauksen avulla lauseista voidaan poimia avainsanoja, joiden merkitysten perusteella tieto voidaan kategorisoida. Analysoinnissa tehdään tulkintaa, joka pohjautuu litteroituun, kooditettuun ja kategorisoituun tietoon sekä peilaamalla tulkintaa viitekehukseen. Johtopäätöksissä tulkintaa verrataan viitekehyksessä esille tulleisiin aiempien tutkimusten löydöksiin ja johtopäätöksiin.

Aineistojen litterointi tapahtui Office 365 Wordin Online versiossa. Ennen tätä Teamsin mediatalenne oli muokattava äänitiedostoksi ja pätkittävä pienempiin tiedostoihin, sillä litterointi oli mahdollista vain tietyille tiedostotyypeille ja tiedoston koko on rajattu. Mediatalenteen muunnokseen ja pätkimiseen käytettiin Bandicut sovellusta. Wordin Online versio hyödyntää tekoälyä ja se tunnistaa suomen kieltä hyvin, jopa puhekieltä. Näin ollen litterointi tehtiin puhekielisenä litterointina. Tiedostot oli silti kuunneltava uudestaan ja litterointia oli täydennettävä manuaalisesti. Taukoja ja äännähdyksiä ei litteroitu.

Haastattelujen luottamuksellisuuden takia, litteroinnista poistettiin yksilöivät tiedot, kuten haastateltavan nimi ja yrityksen nimi. Haastateltavia kutsuttiin ”haastateltava 1”, ”haastateltava 2” ja niin edelleen. Yritysten nimet jätettiin kokonaan pois. Jos haastateltava oli yrittäjänä useassa yrityksessä, korvattiin yritysten nimet lyhenteellä tai muulla neutraalilla sanalla.

Haastattelujen tulosten tarkempaa analyysiä varten Excel taulukossa litterointi muokattiin yleiskieliseksi litteroinniksi, eli aineistosta poistettiin murre sanat, toistot ja vaillinaiset ja epäselvät lauseet. Tämän jälkeen vastaukset tiivistettiin avainsanoiksi ja lauseiksi. Koodituksella vastaukset yksinkertaistettiin ja muodostettiin käsitteet. Kategorisoinnilla samaan aihealueeseen ja merkitykseen liittyvät sanat yhdistettiin ylätasen luokaksi.

Kysymys: Miten sukupuoli vaikuttaa yrittäjyyteen?



Taulukko 2. Esimerkki litteroinnista

<i>Haastateltava 3</i>			
<i>Yleiskielinen litterointi</i>	<i>Avainsanat ja lauseet</i>	<i>Koodit</i>	<i>Kategoria</i>
<i>"Yrityksmaailmassa, kun käydään palkkakeskusteluja, välillä tuntuu, että naiset eivät ehkä välttämättä uskalla aina pyytää. Miehet ovat ehkä vähän röyhkeämpiä ja suoraviivaisempia. Naisiltakin ehkä vaadittaisiin enemmän sitä nyrkin pöytään lyömistä. Me ehkä niissä palkkaneuvotteluissakin annamme liian helposti periksi."</i>	Yrityksmaailmassa, palkkakeskustelut. <b>Naiset eivät uskalla pyytää. Miehet ovat röyhkeämpiä ja suoraviivaisempia.</b> Naisilta vaadittaisiin enemmän nyrkin pöytään lyömistä. <b>Annamme liian helposti periksi.</b>	Naiset Arkuus Periksi antaminen Miehet Röyhkeys Suoraviivaisuus	Sukupuolen vaikutus

## 9 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön tulokset pohjautuvat tutkimuskysymyksiin, teoreettisen viitekehyksen ja empirian väliseen vuoropuheluun sekä teemahaastattelujen tulosten analysointiin.

### 9.1 Taustatiedot

Haastateltavista suurin osa toimii edelleen yksinyrittäjänä. Osalla on ollut työntekijöitä aiemmin tai parhaillaan. Yhdellä haastateltavista on kaksi yritystä, joista toisessa hän toimii yksinyrittäjänä ja toisen; startup-yrityksen hän on käynnistänyt yksin. Kyseinen yritys on nykyään neljän henkilön omistama yritys, jossa on työntekijöitä. Naisyrittäjistä kaksi toimii toiminimellä ja kolmella on osakeyhtiö. Kasvun esteitä voivat olla yrityksen koko ja yritysmuoto, kuten Storey & Greene (2010, 215, 282) ovat todenneet.

Yrittäjien ikä yritystoiminnan käynnistämisen aikana vaihteli 32 ja 56 vuoden välillä. Yrittäjien iän keskiarvo oli 43 vuotta. Tilastokeskuksen (2018) mukaan Suomessa naisyrittäjiä on eniten ikäluokassa 45–54 ja 35–44 vuotta.

Kaikilla haastateltavilla naisyrittäjillä oli korkeakoulututkinto tai korkeakouluopinnot työn alla. Kolme haastateltavista oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon. Suurin osa haastateltavista oli hankkinut yrittäjäyyskoulutusta, joko korkeakouluopintojen, yrittäjän ammattitutkinnon tai yrityskeskuksen kurssien kautta. Yksi haastateltavista mainitsi, että hän on oppinut tekemällä. Kahdella haastateltavalla oli ollut mentori. Rybczynskin (2005, 87,33) mukaan, mitä korkeampi koulutus naisyrittäjällä on, sitä paremmat ansiot hänellä ovat ja suurempi todennäköisyys selviytyä ja menestyä yrittäjänä. Wilson ym. (2009, 114) mukaan yrittäjäkoulutuksella on kytkös naisten korkeampaan yrittäjämäiseen minäpystyvyyteen ja koulutuksen rooli on suuri naisyrittäjillä.

Kolme haastateltavista oli naimisissa ja lapsia oli kaikilla, paitsi yhdellä. Lasten ikä yrityksen perustamisen aikana vaihteli kahdesta kolmeenkymmeneenkolmeen. Yksi naisyrittäjästä oli pohtinut yrityksen perustamista äitiyslomalla, ja myöhemmin toisen lapsen syntymän jälkeen perustanutkin yrityksen juuri äitiyslomalla ollessaan. Storey & Greene (2010, 141) ja McAdam (2013, 12) perustelevat perhevelvollisuuksien ja yrittäjyyden mahdollistaman joustavuuden yhdeksi motivaattoreiksi yrittäjäksi ryhtymiselle.

Kaikilla haastateltavista naisyrittäjistä oli perheessä tai suvussa yrittäjiä; yleisimmin isä tai sisarus. Tätä tulosta tukee Rybczynskin (2005) tulokset. Naisen on todennäköisempää ryhtyä yksinyrittäjäksi, jos perheessä on toinen yrittäjä. Perheyritystaustalla voi olla positiivinen vaikutus yrityksen alkupääoman varmistamisessa. (Rybczynski 2005, 19,124.)

Työkokemusta haastateltavilla oli paljon, keskimääräisesti noin 27 vuotta. Moni oli työskennellyt kouluajoista ja opintojen ohella, monilla aloilla. Eräs haastateltava totesi; ”*Minusta tuntuu, että olen aina tehnyt töitä*”. Työkokemusta alalta, jolla naisyrittäjät toimivat oli myös paljon, keskimäärin 20 vuotta. Laukkasen (2007, 33–34) mukaan yritys voi kasvaa hyödyntämällä aiempaa työkokemusta edellisistä työpaikoista tarjoamalla samaa osaamista uusille asiakkaille. Tätä kutsutaan liiketoiminnan johdetuksi levittämiseksi.

Yritysten ikä vaihteli. Nuorin yritys on noin vuoden ikäinen ja vanhimmat ovat kahdeksan vuoden ikäisiä. Yritysten iän keskiarvo on noin viisi vuotta. Yrityksen ikä voi olla yksi kasvun este, kuten Storey & Greene (2010,182) ovat päätelleet lukuisten tutkimusten pohjalta.

Kaikki haastateltavat yrittäjät toimivat palvelualalla. Tätä tukee niin Tilastokeskuksen, kuin Eurostatin tilasto, joiden mukaan naisyrittäjien yksi yleisimmistä toimialoista on palveluala (Tilastokeskus 2020; Eurostat 2017). Terveysalalla toimii kaksi, sosiaali- ja terveysalalla yksi, matkailualalla yksi ja it-konsultoinnissa ja kasvatusta- ja terveysalalla yksi yrittäjä. Neljä yritystä toimi Suomessa. Yksi yritys toimi ulkomailla, mutta yritys on rekisteröity Suomeen. Startup- yritys tähtää globaalille markkinalle.

Asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat pääsääntöisesti Suomesta, mutta matkailualan yritys, joka toimii ulkomailla, on ensin kansainvälistynyt ja sitten suomalaistunut. Tämä tarkoittaa, että yritys aloitti toimintansa ulkomailla ja asiakkaat ovat ympäri maailmaa. Yksikään haastateltava, jonka yritysmuoto on osakeyhtiö ei ole ollut osuuskunnan tai yhteisyrityksen jäsen, eikä yrittäjä ole tehnyt yrityskauppoja tai ollut yrityskaupan kohteena. Kahdella yrittäjällä on yhtiökumppaneita.

Liiketoimintamallista kysyttäessä haastateltavat kertoivat tuotteistaan ja palveluistaan, kohderyhmistä ja asiakaslupauksista. Asiakkaina toimivat muut yritykset, julkinen sektori ja yhdistykset. Kaksi yrittäjistä myi palveluitaan kuluttaja-asiakkaille. Yksilöllisyys, palvelun laatu, hyvien yhteistyökumppaneiden ja verkostojen merkitys sekä oma jaksaminen edesauttoivat asiakaslupauksen pitämisessä.

## **9.2 Yrittäjän motiivit, tiedot ja taidot**

Yrittäjäksi ryhtymisen syitä oli useita. Työntäviä tekijöitä olivat terveysongelmat, työelämän kiire ja kuormitus, yt-neuvotteluiden ja vähennyspaineiden aiheuttama turhautuminen, kyllästyminen kyseiseen työhön ja halu tehdä muuta.

Eräs haastateltava kertoi seuraavaa:

*”Olen henkisesti idealisti. Olen intohimoinen tietyissä ihmisasioissa ja minulle ihmiset, ihmisten hyvinvointi, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, ihmisoikeudet ja toki ympäristöasiatkin ovat tosi tärkeitä. Nämä ovat olleet sellaisia asioita, mitkä ovat ajaneet minua yrittäjyyden suuntaan koko urani ajan. Otan asioihin kantaa ja keskustelen paljon. Työntekijän asemassa ja esimiehenäkin olen kyseenalaistanut joitakin asioita ja saanut vastauksia, että ei näin voi tehdä. Kun olen kysynyt miksi ei, en ole saanut siihen vastausta. Olen ajatellut, että minun täytyy perustaa omaa yritys ja tehdä siellä nämä asiat, mitä ei ole olevinaan voitu tehdä. Se on ollut minulle yksi isoimpia motiiveja”.*

Vetäviksi tekijöiksi haastateltavat mainitsivat oman vahvan ammattitaidon, työkokemuksen, olemassa olevat verkostot, yrittäjän vapauden, vaihtelevuuden, saa tehdä asiat omilla ehdoilla, mahdollisuus innovoida ja näkee tuloksen heti. Yksi haastateltavista kertoi, ettei hän ole pelännyt riskejä ja hänellä on aina ollut luottamus siihen, että asioilla on taipumus järjestyä.

Edellä mainitut työntävät ja vetävät tekijät ovat linjassa mm. eri tutkijoiden esiin nostamien johtopäätösten kanssa (Choi & Kim 2019, 3–4). McClelland., Swail & Ibbotson (2005, 94–95) tutkimus, jossa tutkittiin kuuden eri maan naispuolisia startup-yrittäjiä, nostivat esille seuraavat työntävät tekijät: irtisanominen, tyytymättömyys aiempaan työhön sekä parempien ansiotulojen mahdollisuus, mahdollisuus luoda työ harrastuksesta, joustavuus ja muu yksittäinen syy. Usealla yrittäjällä oli edellä mainitun tutkimuksen mukaan sosiaalisia motiiveja, kuten tahto luoda parempi ympäristö perheilleen ja parantaa yhteisöjen olosuhteita, sekä mahdollisuus luoda työpaikkoja.

Kun yrittäjiltä kysyttiin mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja heillä tulee mieleen sanasta yrittäjä, vastauksissa toistui rohkeus, innovatiivisuus, sinnikkyys ja omatoimisuus. Tekeminen, asioiden selvittäminen, uuden oppiminen ja monista asioista perillä oleminen nostettiin myös esille. Taidoista korostui myynti ja markkinointitaidot. Moni yrittäjä painotti hyvän kirjanpitäjän tärkeyttä omien taloustaitojen lisäksi.

Kun haastateltavilta kysyttiin mitä edellä mainittuja ominaisuuksia ja taitoja heillä itsellään oli, vastauksina olivat innovatiivisuus, periksiantamattomuus, rohkeus, vuorovaikutteisuus ja uteliaisuus sekä intohimo tekemiseen. Taitoina tuotiin esille työkokemus, kielitaito, digiosaaminen, talouden perustaidot, markkinointiviestin kohdentamisen taito, verkostot ja kontaktit. Yksi haastateltava kertoi ulkoistaneensa kaiken mitä ei itse osaa. Yrityksen johtamistaidoista kysyttäessä esille tuotiin strateginen johtaminen, esimiestäidot ja verkostojen johtamistaidot. Kehittämiskohteikseen haastateltavat kertoivat myyntitaidot ja myyntivoittojen asettamisen, some- ja digitaalisten taitojen parantamisen, kontrollista päästämisen, kun langat ovat olleet liian kauan omissa käsissä sekä taloustaidot.

Haastateltavilla yrittäjillä on selkeästi kasvuun tarvittavia ominaisuuksia ja taitoja, sekä ymmärrystä siitä mitä heidän tulisi kehittää. Potentiaalin, kykyjen ja kyvykkyyksien hyödyntäminen on oleellista, kuten Hirch ym. (2010, 402) ja Gupta (21.5.2019) painottavat.

Persoonallisuudeltaan yrittäjät kertoivat olevansa rohkeita, sitkeitä, optimisteja, ratkaisukeskeisiä, ulospäinsuuntautuneita, edelläkävijöitä, kannustavia ja luovia. Edellä mainitut luonteenpiirteet ovat tyypillisiä yrittäjille. Erityisille luonteenpiirteille ja kasvun aikaansaamiselle ei ole löydetty selkeää kytöstä.

Sukupuolen vaikutuksen haastateltavat kokivat vähäiseksi. Työkokemus ja elämäkokemus vaikuttavat enemmän kuin sukupuoli. Yhden haastateltavan mielestä naiset ovat vähemmän yrittäjähenkisiä kuin miehet. Kysyttäessä, miten naiset voisivat olla enemmän yrittäjähenkisiä, vastauksessa nousi esille itseohjautuvuuden, tuloshakuisuuden merkitys, sekä markkinointi- ja myyntitaidot. Syiksi vähäisemmälle yrittäjähenkisyydelle haastateltava mainitsi naisten kokonaisvaltaisuuden ja hoivavietin. Kasvuhalukkuus vaatii tavoitteellista toimintaa ja selviä päämääriä ja myyntitavoitteita (Baron & Shane, 2008, 355–356). Ahlin (2006, 206) tutkimuksen mukaan naisten yritykset ovat pienempiä ja ne kasvavat hitaammin. Hitaampi kasvu selittyy osittain tuloshakuisuuden vähäisemmällä painotuksella verrattuna muihin tavoitteisiin.

Haastatteluissa nousivat esille myös naisten arkuus pyytää esimerkiksi enemmän palkkaa, ja naiset antavat helpommin periksi, tunteiden merkitys ja käsittely korostuvat naisilla enemmän. Toisaalta nainen yrittäjänä on erään haastateltavan mukaan laaja-alaisempia ottaen yhteiskunnallisia asioita ja ihmisiä enemmän huomioon kuin miesyrittäjät. Tätä tukee McClellandin ym. (2005, 95) tutkimus, jossa esille nostettiin naisyrittäjien sosiaalisia ja yhteiskunnallisia tavoitteita.

### **9.3 Raha ja talous**

Pääoman puute yrityksen perustamisvaiheessa tuli esille jokaisessa haastattelussa. Yhden yrittäjän hallituskumppanit sijoittivat yritykseen rahaa alkuvaiheessa. Kaksi haastateltavista oli kasvattanut yrityksen pääomaa sijoittamalla palkkatöistä tulevia tuloja yritykseen, yksi oli myynyt myös asuntonsa. Liikevaihdon kasvun myötä liikevoittojen sijoittamisella yritykseen on yrityksen taloutta saatu vahvistettua. Lainarahoitusta on haluttu välttää. Yrityksen taloutta haastateltavat kuvasivat melko huonoksi. Tämä näkyi niin, että kaikkia hankintoja mitä olisi tarvinnut, ei ole kyetty tekemään, yrityksen tulos on ollut välillä tappiollinen, alkuvaihe kädestä suuhun, koronapandemian vaikutus liikevaihtoon ja vähäinen myynti. Kysyttäessä mistä pääoma koostuu, nyt suurin osa kertoi yrityksen pyörivän tulo-rahoituksella eli myyntituloilla.

Pääoman merkitystä ei voida vähätellä liiketoiminnan kasvun näkökulmasta. Naisyrittäjät sijoittavat yleensä yrityksen alkuvaiheessa omia säästöjään ja karttavat lainapääomaa. McClellandin ym. (2005, 90–91, 97, 100) tutkimuksen mukaan yksi suurimmista kasvun esteistä oli juuri pääoman puute.

#### 9.4 Yrityksen vaiheet ja elinkaari

Yrityksen kasvua edistävät eri asiat eri elinkaaren vaiheissa. Olemassaolon vaiheessa yrityksen tulee keskittyä asiakkaiden hankintaan ja palvelun/tuotteen toimituksen varmistamiseen. Eloonjäämisen vaiheessa rahoituksen varmistaminen on ensisijaista, jotta yritys voi tavoitella kasvua. Menestyksen vaiheessa toiminnan on oltava organisoitua ja suunnitelmallista, joissa tavoitteiden toteutumista seurataan tarkasti. Nousukiidon vaiheessa; kasvu on käynnistynyt, yritys yleensä tarvitsee ulkopuolista rahoitusta lainojen muodossa. Yrittäjän on päästettävä langoista irti ja luotettava henkilökunnan ja yhteistyökumppaneiden osaamiseen. (Churchill & Lewis, 1987.)

Haastateltavien yrittäjien yrittäjyysprosessin ja elinkaaren vaiheet vaihtelivat. Kaksi Van der Veen ym. (2003, 118) vaihetta kuitenkin erottautuivat: mahdollisuuksien hyödyntäminen ja arvon luominen. Osa yrittäjistä pinnisteli kuolemanlaaksossa ja pyrki sieltä ylös, jotta toiminta voi jatkua ja kasvaa.

*”Palveluiden myynti on säännöllistä, monipuolistuneet tulonlähteet, tarvetta on ulkopuolille avulle, jotta tuotekehitystä voisi tehdä systemaattisemmin ja keskittyä asiakastyöhön”* (Haastateltava 1).

*”Kuolemanlaaksossa on oltu. Olemme kipuamassa sieltä pois, mutta ei ihan reunan yli. En luota liiaksi, koska olen huomannut, että kaikenlaisia bakteereita ja viruksia, tai muita yllättäviä tilanteita saattaa tulla, jotka muuttavat pelin luonnetta. On varauduttu, että riskitilanteita voi sattua”.* (Haastateltava 2.)

*”Koronan jälkeinen elämä on tasapainoinen vaihe, kaikki prosessit toimivat täällä. Seuraava on kasvu ja uuden kohteen avaaminen”.* (Haastateltava 3.)

Startup-yrityksen elinkaareissa rahoituksen riittävyys on erityisen korostunut. Alkuvaiheen rahoitus koostuu ns. bootsrapping rahoituksesta, jota on yrittäjän/ perustajien oma työpanos ja omat sijoitukset yritykseen, ystävilta ja sukulaisilta saatu rahoitus, pienlainat ja enkelisijoittajien rahoitus. Siemen vaiheessa tiimityö korostuu, prototyypin kehittäminen, arvon luominen ja tukimekanismien etsiminen sekä lisäsijoittajien/rahoituksen saaminen. Luomisvaiheessa startup-yritys myy tuotteitaan/palveluitaan asiakkailleen ja on palkannut

ensimmäiset työntekijät. Yritys on organisoitunut ja rahoitus muodostuu yritysrahoituksesta ja pääomasijoittajien rahoituksesta. (Salamzadeh & Kesim 2015.)

*”Alkuvaiheen ensimmäiset vuodet olivat sellaista, että välillä on rahaa ja välillä ei ole rahaa. Meillä on ollut maksavia asiakkaita, mutta ei tasaiseen tahtiin. Startup maailmassa on oma prosessi. Kyllä me vieläkin siellä kuolemanlaaksossa startupin osalta menemme. Koen, että valoa on näkyvässä. Olemme pahimmat kuopat löytäneet ja kuolemanlaakson jälkeen alkaa kasvupolku. Lähestymme kasvupolkua tässä pikkuhiljaa”. (Haastateltava 5.)*

Kysyttäessä mikä yksittäinen asia tai toimi on näiden vaiheiden aikana korostunut, haastatteluissa nostettiin esille yrityksen talouden suunnittelu ja seuraaminen sekä pitkäjänteinen työ. Matkailualalla toimivan yrittäjän toiminnan sijainti Euroopassa pelasti koronapandemian ajan. Eräs haastateltava yrittäjä korosti myös ihmisten välistä dynamiikkaa: osakkaana ei ole ihmisiä, joiden arvomaailma ja lähestymistavat ovat hyvin erilaisia keskenään.

## **9.5 Yrityksen kasvu**

Kaikki haastateltavat yrittäjät ovat saaneet kasvatettua yritystään perustamisen jälkeen liikevaihdon muodossa. Kahdella naisyrittäjällä kasvu on ollut voimakasta koronapandemiaan asti. Vuosina 2018–2020 liikevaihdon vuosittainen muutos näissä yrityksissä oli keskimäärin 90 %, jota voidaan luonnehtia vahvaksi kasvuksi. Ylä- ja alamäkiäkin oli koettu myynnin vaihtelun takia, mikä on hyvin tyypillistä erityisesti startup-yrityksille. Kolmen vaikiintuneen (ei startup) osakeyhtiömuotoisen yrityksen keskimääräinen tilikauden tulos kolmen edellisen vuoden aikana; 2020–2018/2017 oli n. 10 000 euroa. Tulos oli pääasiassa positiivinen, mutta tappiollisiakin vuosia oli ollut välissä. Taloudellisten tunnuslukujen lähteenä on käytetty haastattelussa yrittäjien antamia tietoja, sekä yritysten julkisia tietoja Finderissa.

Koronapandemia on vaikuttanut yritysten liikevaihtoon. Yksi haastateltava on liiketoimintamallinsa takia saanut koronapandemian myötä lisää liikevaihtoa. Erään haastateltavan mukaan liikevaihto ei ole kasvanut muttei myöskään pudonnut. Matkailualalla toimiva yrittäjä kertoi liikevaihdon tippuneen edellisen vuoden tasolle.

Kasvu onkin harvoin suoraviivaista. Nuorilla yrityksillä erityisesti kasvu voi olla voimakasta ja pyrähdyksiä, mutta kasvu voi myös jämähtää tai laskea. Nopeat ympäristön muutokset voivat suosia pienyrityksiä, koska ne ovat yleensä joustavia reagoimaan muutoksiin. Toisaalta yllättävät poliittiset päätökset voivat hankaloittaa yritysten kasvua. (Matalamäki 2018, 23–26.)

Kaikki haastateltavat halusivat kasvattaa yritystään edelleen, mutta eivät välttämättä halunneet palkata henkilökuntaa. Palkattua henkilökuntaa yrityksissä on keskimäärin ollut 1,5 työntekijää yrittäjän lisäksi. Startup-yrityksessä henkilökunnan määrä on vaihdellut. Osakeyhtiömuotoiset yrittäjät halusivat lisätä henkilökunnan määrää tulevaisuudessa. Toiminimellä toimivat ovat haluttomimpia palkkaamaan henkilökuntaa, syiksi mainittiin liian vähäinen liikevaihto, työllistämisen tuoman lisäbyrokratia ja johtamisen takia aika on pois varsinaisesta tekemisestä. Tätä tukee Achtenhagen ym. (2017, 17) tulokset.

Haastateltavat toiminimiyrittäjät haluavat ensisijaisesti työllistää itsensä ja kokevat verkostojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa toimimisen helpommaksi. Tätä tukevat Barringerin & Irelandin (2010, 462–464) sekä Storeyn & Greenen (2008, 226) johtopäätökset, joiden mukaan yritys voi saada lisäresursseja tekemällä yhteistyötä toisten yritysten kanssa.

Kysyttäessä millaista kasvua yrittäjät ovat tavoitelleet haastateltavat nostivat esille yrittäjän tulon, liikevaihdon, henkilöstön määrän, kannattavuuden ja vakavaraisuuden. Kasvu-yrkimysten tavoitteena ja motivaattoreina olivat halu tehdä sitä mistä tykkää, kehitysmyönteisyys ja eri rahoituslähteiden potentiaalinen käyttö, toiminta halutaan sille tasolle, jotta yrittäjä voi irrottautua seuraaviin kohteisiin ja muutoksen tekeminen sekä ihmisten hyvinvoinnin edistäminen. Raha ei ollut kenelläkään yrittäjistä suurin motivaattori. Tämä on mm. Barringer & Ireland (2010, 33) johtopäätös.

Kasvun taso mikä yrittäjiä tyydyttäisi oli, että pärjää; 50 000 euron liikevaihto, mahdollisuus palkata toinen kokopäiväinen työntekijän, yrittäjän nettotuloa 2000 euroa kuukaudessa sekä pitkällä tähtäimellä globaaliksi yritykseksi kasvaminen. Yrittäjät käyttivät sanoja ”terve kasvu”, ”vahva kasvu” ja ”en halua miljonääriksi”.

Toimenpiteitä, joilla kasvua oli saatu aikaiseksi haastateltavien mukaan:

- Markkinointi. Nettisivut, verkkokauppa, digitaalinen markkinoinnin: blogit, webinaarit, Facebook ryhmissä esittelyt, Facebook live ja Instagram ja some-kampanjat, uutiskirjeet ja podcastit. Alustojen käyttö, kuten AirBnB, omien puskaradioiden ja verkostojen käyttö.
- Verkostointi. Tärkeiden ihmisten löytäminen, verkostoituminen oikeiden ihmisten kanssa, olemassa olevat verkostot, verkostojen ylläpito ja laajentaminen suunnitelmallisesti ja säännöllisesti, esimerkiksi messuille ja tapahtumiin osallistumalla. Tuuri.
- Myyntityö. Olemassa olevien verkostojen, yhteistyökumppaneiden ja alustojen kautta. Suora yhteydenotto.
- Pärjääminen kilpailutuksissa ja uskottavuus.
- Laadukas työ, tehdään paremmin, kuin kilpailijat.
- Henkilökohtainen palvelu, helposti lähestyttävissä ja tavoitettavissa.
- Alihankintasopimus alustan kanssa.



Tätä tukee Iso-Britanniassa suoritettu kyselytutkimus. Tutkimuksen mukaan naisten yleisimmin suosimia kasvustrategioita olivat olemassa olevien tuotteiden parantaminen (42 %), mainonnan ja markkinoinnin lisääminen (39 %), uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen (31 %), uusien kotimaisten markkinoiden etsiminen (29 %), työntekijöiden palkkaaminen (28 %) ja Internetissä myyminen (26 %). (Mitchelmore & Rowley (2013, 89.) Gillin & Bigerin (2012, 664) tutkimuksen mukaan aikaisempien vuosien myyntimäärällä on positiivinen vaikutus kasvuun. Korkea myyntimäärä lisää kannattavuutta ja näin johtaa yrityksen kasvuun.

Kasvun esteiksi haastateltavat kertoivat:

- Resurssien puute. Henkilökuntaa on vaikea saada, eikä alueella ole asuntoja työvoimalle.
- Osaamisen puute; ei ole taitoa tehdä kohderyhmien laajentamiseksi asiakaspolkua, suunnitelmaa
- Rahoituksen hankkimisen vaikeus erityisesti toiminimi ja startup.
- Asiakkaiden hitaat päätöksentekoprosessit ja pitkät maksatusajat
- Ettei tunnista kaikkia mahdollisuuksia.

Rahoituksen ja osaamisen merkitystä on korostettu useissa tutkimuksissa: Gill & Birger (2012, 657–659) tutkimuksen mukaan suurimmat pienyrityksen kasvun esteet olivat rahoituksen ja osaamisen puute. Kaplan ym. (2007, 7) mukaan rahoituksen varmistaminen ja kasvurahoituksen hankinta on yksi yrittäjyysprosessin vaiheista. Rybczynskin (2014, 27, 37) mukaan likviditeetillä ja henkilökohtaisella vauraudella on kytkös naispuolisten yksinyrittäjien yritystoiminnan jatkuvuuteen. Ilman rahoitusta yritys ei voi kasvaa. Yrittäjyyden yksi peruspilareista on resurssit, joita ovat mm. osaaminen ja henkilöresurssit. Jotta yritys voi varmistaa tuotteidensa ja palveluidensa toimituksen ja jatkokehittäminen, se tarvitsee osaamista.

Esteisiin eräs yrittäjä kertoi reagoineensa hyvällä sietokyvyllä ja ymmärryksellä, ettei aika riitä kaikkeen, sekä tahdolla olla yksinyrittäjä. Asiakkaiden pitkiin maksuaikoihin oli varauduttu lisäämällä puskuria esimerkiksi lainojen avulla. Liiketoiminnan ja toimintatapojen muuttaminen ja laajentaminen esimerkiksi lisäpalveluihin, sekä ottamalla itse asioista selvää toimivat. Koronapandemia rankaisi matkailualaa globaalisti. Matkailualan yrittäjä kertoi selvinneensä yritystuen avulla, menoja karsimalla, toisaalta asunnon vuokraus ja autoilevat ihmiset sekä alueen vetovoima pelastivat vuoden.

## 9.6 Markkinointi, myynti ja asiakassuhteet

Markkinointi, myynti ja asiakassuhteiden hoito olivat jokaisen haastateltavan yrittäjän mielestä keinoja kasvun aikaansaamiseen, kuten aiemmin todettu. Yrityksen nettisivut löytyivät kaikilta yrittäjiltä. Yhdellä yrityksistä oli erillinen asiakasportaali, josta löytyvät mm. verkkokurssit ja blogi. Kahdella yrittäjällä oli ulkopuolinen kotisivujen tekijä ja somemarkkinoija. Yksi harkitsi markkinoinnin ulkoistamista. Somemarkkinointia kertoi käyttävänsä kaikki yhtä lukuun ottamatta. Markkinointia ja myyntiä hoiti kolme itse tai oman henkilökunnan ja osakkaiden toimesta. Asiakaspalautetta ja asiakkaiden kuuntelemista pitivät kaikki tärkeinä. Yhdellä yrityksistä oli erillinen asiakastuki.

## 9.7 Verkostot ja ekosysteemit

Verkostoitumista ja verkostoja pitivät kaikki yrittäjät erittäin tärkeinä. Ilman verkostoja yritystoiminta ja sen kasvattaminen on lähes mahdotonta. Kasvun sosiaalinen lähestymistapa korostaa sosiaalista pääomaa ja verkostoja. Isenbergin (2011, 7) mukaan verkostot ovat yksi osa yrittäjyyden ekosysteemiä.

*”Kaiken runko, A ja O. Oman yritystoimintani olen rakentanut verkostojen pohjalle. Ensimmäiset asiakkaat ovat tulleet verkostojen kautta. Kaikki perustuu näihin verkostoihin. Ei minulla olisi tätä yritystoimintaa, jos minulla ei olisi näitä verkostoja”.* (Haastateltava 3.)

*”Se on minulle elinehto. Ilman sitä ei ole mitään”.* (Haastateltava 4.)

Verkostojen avulla yrittäjät kertoivat saaneensa tietoa ja tukea. Epäformaalit resurssit näyttävät usein juuri näin (Storey & Greene, 2008, 226).

*”Olen saanut tosi paljon vertaistukea ja konkreettisia vastauksia ja sellaista asiantuntija-apuakin verkostoista, mitä en ole löytänyt ostamalla. Voimavara, että jos tulee joku harmitus tai muu, niin sieltä saa sen voiman. Yrityksen perustajana on myös tosi yksin. Perustajaverkostot ovat olleet tosi iso voimavara”.* (Haastateltava 5.)

Yrityksen ekosysteemistä kysyttäessä esille nousivat asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat, loppukäyttäjät, testaajat, yrityksen hallitus, osakkaat, työntekijät, viranomaiset, kaupunki, hallitus ja eduskunta, yhteistyökumppanit, entiset ja nykyiset kollegat, kumppanuusverkosto, muut yrittäjät, kirjanpitäjä, tuttavat, ystävät ja puoliso.

Kilpailua on, ja osa yrittäjistä kertoi tekevänsä yhteistyötä kilpailijoiden kanssa. Tämä näkyy vertaisapuna digiasioissa, ajatustenvaihtona ja heiltä palveluita ostamalla ja heille omia myymällä. Strategiset kumppanuudet, verkostoituminen ja yhteistyö kilpailijoiden kanssa ovat yksi tilanteen mukaisen toiminnan (effectuation) ilmentymiä. (Matalamäki,

Vuorinen, Varamäki & Sorama 2017, 2,12, 15). Verkostoituminen on yksi tapa luoda strategisia kumppanuuksia.

## 9.8 Tilanteen mukainen toiminta ja suunniteltu toiminta

Yrittäjät kertoivat olevansa 50–50 suunnitelmallisia ja kokeellisia. Suunnitelmia tehdään esimerkiksi, kun on hiljaisempi aika. Digiyrittäminen vaatii suunnitelmallisuutta. Some-markkinoinnissa asetetaan aikataulu esimerkiksi kampanjalle. Siihen liittyy tiettyjä tehtäviä ja tavoitteita, joita seurataan. Suunnitelmallisuus näkyy myös myyntiä ja hankintoja seuraamalla. Pidemmän aikavälin suunnitelmat ja visiointi ja keinot miten niihin päästään edustavat suunnitelmallisuutta. Suurin osa yrittäjistä tekee vuositason suunnitelmia talouden osalta. 4–5 vuotissuunnitelmia tekee yksi yrittäjästä. Startupin puolella suunnitelmista on joustettava ensimmäisen viiden vuoden aikana.

Kokeellisuus on näyttäytynyt palvelujen kehittämisessä ja testaamisessa. Asiakkaiden herkkä kuuntelu ja laatikon ulkopuolelta ajattelu. Asioita on pakko kokeilla ja testata ennen kuin voidaan todeta, että se toimii tai ei toimi. Uskallus heittäytyä yrittäjäksi oli erään vastaajan mukaan myös kokeellisuutta.

Toiminnan ja suunnan muuttaminen ei ollut haastateltavista vaikeaa ja toisaalta se todettiin tärkeäksi ominaisuudeksi.

*”Jos menee metsään, niin kyllä reagoin hyvinkin nopeasti. En jää hakkaamaan päätä seinään. Pystyn nopeasti mukautumaan ja muuttamaan suuntaa, jos tarve. Minulla on paljon yhteistyökumppaneita ja mahdollisuuksia on tarjottu. Olen oppinut mihin kannattaa tarttua ja mihin ei. Hyviin projekteihin löydän lisäresurssit ja tekijät”.*  
(Haastateltava 3.)

Erilaisiin tilaisuuksiin myös tartutaan, mutta harkintaa tehdään.

*”En tiedä menisinkö kaikkeen. En tiedä menisinkö pitämään esitystä ”näin laihdut”, se olisi minulle liian helppoa. Ehkä menisin, jos siitä saa rahaa”.* (Haastateltava 1.)

Viimeisten tutkimusten mukaan tilanteen mukainen toiminta (effectuation) ja suunniteltu toiminta (causation) voivat toimia rinnakkain. Suunnitelmallisuudella varmistetaan fokus ja ennustetaan mitä ennustettavissa on. Tilanteen mukainen toiminta näyttäytyy joustavuutena ja asiakaskeskeisyytenä. Tilanteenmukainen toiminta on mukautumista ympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin ja se mahdollistaa kasvun erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä juuri joustavuuden takia. (Matalamäki ym. 2017, 4,10–12.)

## 9.9 Innovointi, kokeilut ja trendit

Haastateltavat tekivät palvelukehitystä ja innovointia yksin ja yhdessä oman henkilökunnan kanssa. Osa ottaa mukaan asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja muita tahoja. Startu-pin puolella kehitys on ollut hidasta, mutta iteratiivista. Tärkeää on ollut saada aikaan Minimum Viable Product, eli minimivaatimukset täyttävä palvelu. Tärkeitä ovat loppukäyttäjät, joita on haettu testikäyttäjiksi ja kommentaattoreiksi. Palautteen pohjalta palvelua on kehitetty edelleen. Edellä mainittu toiminta on Lean Startup periaatteiden mukaista. (Fredriksen & Brem 2016, 171–175.)

Myös Blankin (2013) *Customer Development* teoria painottaa asiakastarpeiden tunnistamista ja ymmärtämistä sekä palvelun/tuotteen rakentamista ja jatkojalostamista niiden pohjalta. Palvelujen konseptointi tapahtuu erään haastateltavan mukaan kentältä tulevien viestien pohjalta. Jatkuva asiakkaiden kuunteleminen ja tarpeiden sekä tahdon hahmottaminen, palvelukehitys on jatkuvaa työtä. Osa haastateltavista tekee yhteistyötä kilpailijoiden kanssa.

Trendeistä ja ilmiöistä, jotka ovat vaikuttaneet yrittäjien toimintaan kaksi mainitsi koronapandemian. Pandemia on vaikuttanut mm. matkailuun ja se on lisännyt etätyötä. *”Korona-aika ja etätyön lisääntyminen, etäyhteydet ja niiden käyttäminen ovat edistäneet minun liiketoimintaani. Toisaalta ihmiset ovat ahdistuneet etätyöstä, mutta minulle se on tuonut asiakkaita”*. (Haastateltava 4.)

Kysyttäessä mitkä trendit vaikuttavat yrittäjien toimintaan tulevaisuudessa mainittiin seuraavia: henkilökohtaisen lääketieteen käyttöönotto, soite-alan uudistus, etätyön lisääntyminen, TEAL-organisaatioiden lisääntyminen, ympäristöasiat, kestävä kehitys ja tasa-arvo.

## 9.10 Vastuullisuus

Vastuullisuuden haastateltavat ymmärtävät ennen kaikkea tekoina ja arvona. Vastauksissa tuli esille sekä sosiaaliseen, ympäristö- ja taloudelliseen vastuuseen liittyviä asioita:

Taulukko 3. Vastuullisuuden sisältö haastateltavien näkökulmasta

Sosiaalinen vastuu	Ympäristövastuu	Taloudellinen vastuu
<ul style="list-style-type: none"><li>– lupauksien ja aikataulun pitäminen</li><li>– hyvänä asiakaspalveluna</li><li>– ei pelkästään oteta, vaan myös annetaan yrityksenä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– ei riistetä luontoa</li><li>– ilmastoystävällinen toiminta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– maksetaan verot</li><li>– noudatetaan lakeja ja säädöksiä</li><li>– osakkeenomistajien ei pitäisi joutua hankaluuksiin</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– pyritään jakamaan hyvää eteenpäin esim. eri teemoja tukemalla.</li> <li>– ei riistetä ihmisiä</li> <li>– ihmisoikeudet</li> <li>– kohdellaan toisia kuten halutaan itseä kohdeltavan</li> <li>– huolehditaan tietosuojasta ja luottamuksellisuudesta</li> <li>– ei myydä mitä ei osata, ilman koulutusta ja kokemusta.</li> <li>– pyritään turvaamaan työntekijöiden työpaikat</li> <li>– Reilu Kauppa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– osakkeenomistajille pitäisi pystyä turvaamaan tuottoa</li> <li>–</li> </ul>
--	--	--

Edellä mainittua tukee Yrittäjägallup elokuu 2021 (Kantar 2021) tulokset, jonka mukaan vastuullisuus tarkoittaa pienille ja keskisuurille yrityksille verojen maksamista yhteiskunnalle (85 %), lakien ja sopimusten noudattamista (84 %), asiakkaiden hyvää palvelua (82 %), ympäristöstä vastuuta kantamista (67 %), henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista (61 %) ja kannattavan liiketoiminnan tekemistä (57 %). Kyselyyn vastanneista suurin osa oli palvelualan (58 %) omistajayrittäjiä (91 %).

Käytännön toimia mitä yrittäjät itse noudattavat ovat: paperin käytön välttäminen, digitaalisuus, paikallisten hankkeiden tukeminen resurssien puitteissa, laskujen maksaminen ajallaan, verojen maksaminen ajallaan, ympäristöasioista tiedottaminen, henkilökunnan mukaan ottaminen päätöksentekoon, lähipalvelujen ja lähituotteiden suosiminen sekä hankinnoissa yrityksen arvojen huomioiminen.

Vastuullisen toiminnan hyödyiksi yrittäjät kertoivat, että luottamus kasvaa ja yrityksen näkyvyys lisääntyy. Vastuullisuus lisää työntekijöiden hyvinvointia ja ilmapiiriä. Liappis ym. (2019, 28) mukaan vastuullisuus parantaa työnantajakuvaa ja henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työnantajaan.

Lukuisten tutkimusten mukaan vastuullisuus ja yrityksen taloudellinen tulos kulkevat käsi-kädessä. Vastuullisuus lisää yrityksen mainetta, kilpailuetua ja asiakastyytyväisyyttä. Yrityksen maine, kilpailuetu ja asiakastyytyväisyys vaikuttavat yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Vastuullisuus ja yrityksen taloudellinen suoriutuminen korreloivat välillisesti. Mitä vastuullisempi yritys, sitä parempi taloudellinen tulos. (Saeidi, S. P., Sofian, Saeidi, P., Saeidi, S. P. & Saeidi 2015, 341–342, 346.)

Vastuullisuudesta yrittäjät eivät erikseen viesti sidosryhmille, eikä sitä koettu kovin tärkeäksi. Suomalaisuutta pidetään luotettavana ja vastuullisena. Matkailualan yrittäjä on tehnyt yhteistyökumppaneidensa kanssa luontoinfopaketit, joiden avulla pyritään vaikuttamaan turistien käyttäytymiseen antamalla ohjeita, miten turisti voi vähentää hiilijalanjälkeään matkan aikana. Yhdellä yrityksellä on Avainlippu käytössä. Kaksi yrittäjää kertoi pitävänsä asiaa esillä lähinnä keskustelujen kautta.

Suomalaiset yritykset viestivät vastuullisuudesta kansainvälisiin kilpailijoihin verrattuna laimeasti. Yritysvastuuta ei ole olemassa ilman viestintää. Laimeaan viestintään voivat olla syynä uskomus, että vastuullinen toiminta havaitaan ilman viestimistä. Toisaalta saataan pelätä viherpesun leimaa. (Jalas ym. 2011, 251,259.)

Kysyttäessä mitä vinkkejä ja neuvoja haastateltavat voisivat antaa muille yrittäjille, jotka haluavat toimia vastuullisesti.

*”Pienestikin voi tukea jotain. Omaa toimintaa voi muuttaa esimerkiksi kierrätystä lisäten ja sähkönkulutusta vähentäen”* (Haastateltava 2.)

*”Pidetään hyvää huolta ja välitetään työntekijöistä. Maksetaan asiaankuuluvaa palkkaa. Tehdään asiat, kuten ne pitää tehdä. Avoin keskustelu. Perustana, että voi nukkua yönsä hyvin. Tekee parhaansa ja puhtaalla sydämellä, eikä mennä raha edellä, vaan ihmiset edellä”.* (Haastateltava 3.)

*”On paljon kaikkea; reilun kaupan liitto, kestävä kehitys, voi lukea ja hankkia tietoa. Verkostoituminen. Voi hankkia koulutusta vastuullisista hankinnoista. Arvoilla ei ole mitään merkitystä, jos ne eivät välity teoiksi. Pitää myös toimia sanojensa ja arvojensa mukaan”.* (Haastateltava 4.)

## 10 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät a) edistävät ja mitkä tekijät b) estävät yksinyrittäjän liiketoiminnan kasvua. Tavoitteena oli lisäksi selvittää kuinka yksinyrittäjät huomioivat vastuullisuuden yritystoiminnassaan ja mitä hyötyä vastuullisuudesta on liiketoiminnalle.

Jotta edellä mainittuihin tavoitteisiin päästiin kiinni, muodostui opinnäytetyölle seuraavat tutkimuskysymykset:

TK 1: Mitkä tekijät edistävät ja mitkä tekijät estävät yksinyrittäjän kasvua?

TK 2: Mitä vastuullinen yritystoiminta on, ja mitä hyötyä siitä on liiketoiminnan kasvua ajatellen?

Jotta yrityksen kasvua voitiin tutkia yksinyrittäjien ja naisyrittäjien näkökulmasta oli ensin saatava ymmärrys yrittäjyyden ja kasvun ilmiöstä. Tutkimuskysymyksellä 1 haluttiin pureutua kasvun määritelmiin ja edellytyksiin, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen kasvuun. Tutkimuskysymyksillä 2 haettiin näkökulmia vastuullisuuden määritelmään, keinoihin ja hyötyihin kasvua silmällä pitäen.

Kysymyksiin etsittiin vastauksia teoreettisen viitekehyksen avulla, joka muodostui seuraavista teemoista: yksinyrittäjyys, naisyrittäjyys, yrittäjyyden sisältö ja prosessi, yrityksen kasvu, kasvun mahdollistajat ja esteet sekä vastuullisuus. Empiria, eli kokemusperäinen tieto kerättiin teemahaastattelujen keinoin haastatteleamalla viittä naisyksinyrittäjää, kuten luvuissa 8 ja 9 on kuvattu.

### 10.1 Keskeiset tulokset

Haastateltavat yrittäjät toimivat kaikki palvelualalla, mitä tukee naisyrittäjän yleinen profiili Suomessa. Yritysten ikä vaihteli nuorimman ollessa noin 1 vuotta ja vanhimman 8 vuotta. Haastateltavat yrittäjät olivat siis yritysprosessinsa ja elinkaarensa eri vaiheissa. Lähtään nuorimmat yritykset olivat elinkaarensa olemassaolon/mahdollisuuksien hyödyntämisen vaiheessa. Kaksi yritystä oli kiipeämässä kuoleman laaksosta kohti menestyksen vaihetta ja valmistelemassa arvon luomista. Yksi yritys oli saavuttanut menestyksen vaiheen ja valmistautui nousukiitoon eli laajentamaan toimintaa uusille alueille.

Syyt ja motivaattorit, miksi haastateltavat naiset päätyivät yrittäjiksi, olivat moninaiset. Vetävinä tekijöinä olivat mm. vahva ammattitaito, yrittäjän vapaus, työn vaihtelevuus ja mah-

dollisuus tehdä asiat omilla ehdoillaan. Syitä miksi henkilö päätyy yrittäjäksi ovat: itsenäisyys; mahdollisuus olla itsensä ”pomo”, mahdollisuus toteuttaa omia ideoita (Barringer & Ireland 2010, 31). Työntävinä tekijöinä olivat terveysongelmat, työelämän kiire ja kuormitus, yt-neuvotteluiden ja vähennyspaineiden aiheuttama turhautuminen, kyllästyminen kyseiseen työhön ja halu tehdä muuta. Choin & Kimin (2021, 3–4) tutkimustulokset tukevat edellä mainittuja työntäviä tekijöitä.

Persoonallisuutta ei ole selkeästi pystytty kytkemään yrityksen kasvuun. Haastateltavat yrittäjät luonnehtivat olevansa innovatiivisia, periksiantamattomia, rohkeita, uteliaita ja vuorovaikutteisia. Taitoina he toivat esille mm. pitkän työkokemuksen, intohimon tekemistä kohtaan, verkostot ja kontaktit. Kaikilla haastateltavilla naisyrittäjillä oli korkeakoulututkinto tai opinnot työn alla ja suurin osa oli hankkinut yrittäjyyskoulutusta. Työkokemusta heillä oli keskimäärin 27 vuotta. Haastateltavien yrittäjien persoonallisuudesta, tiedoista ja taidoista löytyy kasvuyrittäjän piirteitä. Baron & Shane (2008, 355–356) ovat listanneet kasvuyritysten perustajien ominaisuuksiksi esimerkiksi intohimon omaa yritystä kohtaan, sinnikkyuden, pitkän toimialakokemuksen ja hyvän koulutuksen, sekä tiedon ja taidon hankkia tarvittavia resursseja.

Kaikki haastateltavat naiset suhtautuivat positiivisesti kasvuun ja tavoittelivat liiketoiminnan kasvua. Vahvalla motivaatiolla on suora ja positiivinen vaikutus yrityksen kasvuun.

Yksinyrittäjän kasvun keskeisiksi mahdollistajiksi voidaan viitekehyksen ja empirian perusteella todeta:

- resurssit; taloudelliset, henkiset ja fyysiset
- kasvusuuntautuneisuus
- uusien ja olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden, työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa
- verkostoituminen oikeiden ihmisten kanssa ja verkostojen ylläpito
- kokeellisuus ja laatikon ulkopuolelta ajattelu
- suunnitelmallisuus ja tavoitteiden asettaminen
- tavoitteellinen markkinointi ja myynti
- uusien markkina-alueiden etsiminen ja mahdollisuuksiin tarttuminen
- digitalisaation hyödyntäminen esim. verkkokauppa, alustat, digitaaliset palvelut

Yrittäjyyden yksi peruspilareista ovat resurssit: taloudelliset, henkiset (tiedot, taidot), fyysiset sekä immateriaaliset (Bacigalupo ym. 2016, 21). Resurssit, jotka ovat vaikeita ja kalliita kopioida luovat kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Edellä mainitut resurssit mahdollistavat jopa vahvaa kasvua (Storey & Greene 2010, 230–231).



Laukkasen (2007, 31) mukaan yrittäjän/ johdon on oltava kasvumyönteinen, jotta yritys voi kasvaa. Kasvusuuntautuneisuus vaikuttaa yritysten innovatiivisuuteen. Innovatiivisuus on kytköksissä joustavuuteen, joka vaikuttaa merkittävästi liiketoiminnan kasvuun. (Matalamäki 2018, 18–20.)

Baronin & Shanen (2008, 362–368) mukaan mm. tuotekehitys ja olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen asiakaspalautteen pohjalta sekä yhteistyö muiden yritysten kanssa strategisilla kumppanuuksilla voivat mahdollistaa kasvun. Resurssien ja kyvykkyyksien joustava käyttö, muotoiluajattelu sekä nopeat kokeilut luovat uusia mahdollisuuksia kasvulle (Hämäläinen ym. 2016, 17).

Kasvun sosiaalinen lähestymistapa korostaa sosiaalista pääomaa ja verkostoja. Sosiaalista pääomaa ovat verkostojen tarjoamat varsinaiset ja potentiaaliset resurssit (Storey & Greene (2008, 226). Yhteistyöllä toisten yritysten kanssa yritys voi saada tarvittavia henkilöstöresursseja ilman palkkaamalla omaa henkilökuntaa.

Kasvun keskeiseksi esteiksi voidaan todeta sekä viitekehityksen että empirian perusteella:

- pääoman puute
- rahoituksen puute ja rahoituksen saamisen vaikeus
- resurssien puute; vaikeus saada tarvittavaa työvoimaa
- työvoiman rekrytoinnin byrokratia ja kustannukset
- osaamisen puute; spesifien liiketoimintataitojen puuttuminen, esim. talous, markkinointi, myynti, johtaminen
- mahdollisuuksien tunnistamisen puute ja niihin tarttumatta jättäminen
- suunnitelmien lyhytjänteisyys, erityisesti talouden osalta
- ulkoiset tekijät; liiketoimintaympäristön muuttuminen, lainsäädännön muuttuminen ja yllättävät ilmiöt, kuten pandemia.

Rahoituksen puute on suurimpia kasvun esteitä pienyritysten kasvuun (Gill & Biger, 2012, 657–659). Työvoiman palkkaamisen byrokratia, korkea verotus ja työmarkkinaehdot voivat erityisesti pienyritykselle koitua taloudelliseksi riskiksi ja näin muodostua kasvun esteeksi (Achtenhagen ym. 2017). Mitchelmoren & Rowleyn (2013, 90) mukaan naisyrityksistä 60 % suunnitteli kassavirtaansa alle kolmen kuukauden tai korkeintaan kuuden kuukauden aikajänteellä ja vain 8 % 1–2 vuoden aikajänteellä. Ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa yrityksen kasvun mahdollisuuksiin negatiivisesti (Laukkanen, 2007, 381–382).

Vastuullisuus on arvoihin perustuvia tekoja. Vastuullisuustyön keinoja on paljon. Yritys voi aloittaa tarkastelemalla mitä positiivisia vaikutuksia yrityksen toiminnalla on jo nyt liittyen sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristövastuuseen, sekä vastaavasti pohtia negatiivisia vaikutuksia. Konkreettisten tavoitteiden ja mittareiden laatiminen, toimiminen ja kehityksen

ja tulosten seuranta on tärkeää. (Jalas ym., 2011, 190–191.) Yrityksen koko tulee huomioida vastuullisuustyössä. Vastuullisuudesta kannatta viestiä, mutta sen tulee pohjautua tekoihin, jotka ovat uskottavia.

Vastuullisen toiminnan hyödyiksi yrittäjät kertoivat, että luottamus kasvaa ja yrityksen näkyvyys lisääntyy. Vastuullisuus lisää työntekijöiden hyvinvointia ja ilmapiiriä. Yritysvastuun hyötyjä ovat myös säästöt hukan ja jätteen vähentymisen myötä. Vastuullisen toiminnan myötä yrityksen maine paranee. Vastuullinen yritys on houkuttelevampi työnantaja potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Vastuullisuus parantaa henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja sitoutumista.

Vastuullisuus voi innovaatioiden ja uusien markkinoiden kautta tarjota liiketoimintamahdollisuuksia. Vastuullisuus lisää kilpailukykyä ja näkyy tuloksessa positiivisesti, kuten Liappis ym. (2019, 34) ja Saudeh ym. (2014, 341–342) ovat todenneet.

## **10.2 Opinnäytetyön toteutus, reliabiliteetti ja validiteetti**

Opinnäytetyön toteutus on kuvattu luvussa 8. Tutkimuksen viitekehys rakentui eri tutkimusten ja teorioiden pohjalle. Lähteiden valinnassa pyrittiin ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon niiden laatu, tarkistamalla esimerkiksi tieteellisten artikkelien viittausten määrää. Lähteissä oli monipuolisesti aihetta käsitteleviä tutkimuksia, tieteellisiä artikkeleja, tilastoja ja ammattikirjallisuutta. Empiria luotiin haastattelemalla viittä naisyksinyrittäjää teemahaastattelun keinoin. Teemahaastattelun avulla pyrittiin luomaan kokonaiskuva ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Kysymyksenasetteluun kiinnitettiin huomiota, jotta ne eivät olisi johdattelevia, eikä niihin voisi vastata pelkästään kyllä tai ei. Haastateltavien määrässä pyrittiin huomioimaan kylläntyminen eli saturaatio. Tämä tarkoittaa sitä, ettei uusien haastateltavien vastaukset muuta aiempaa tulkintaa ja vastauksissa toistuu samat asiat (Kananen, 2014, 95). Saturaatiota oli havaittavissa neljännen haastattelun jälkeen. Tästä syystä lisähaastatteluja ei päätetty tehdä.

Kanasen (2014, 54) mukaan oman tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä viittaamalla aiempiin tutkimuksiin, jos niiden tulokset tutkittavasta aiheesta ovat samansuuntaisia. Teoria- ja aineisto triangulaatioiden avulla, eli useita eri teorioita ja erilaisia aineistoja peilaamalla tutkittavasta ilmiöstä saatiin vahvempi ymmärrys. Tämä vahvisti tutkimuksen tuloksia ja näin reliabiliteettia eli pysyvyyttä ja validiteettia eli pätevyyttä. (Kananen, 2014, 63, 120–121.)

### 10.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheita

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin naisyksinyrittäjiin. Kaikki haastateltavat olivat palvelualalta ja verrattain nuoria ja pieniä yrityksiä. Jatkotutkimuksissa olisi hyödyllistä sisällyttää tutkimukseen yksinyrittäjiä myös muilta toimialoilta, jotta saataisiin ymmärrys toimialojen eroista, ja erityisesti miten vastuullisuus nähdään esimerkiksi tuotteen valmistuksessa ja myynnissä.

Elinkaaren eri vaiheissa olevien yksinyrittäjien tutkiminen vahvistaisi ymmärrystä eri kasvustrategioiden toimimisesta. Miesyksinyrittäjien sisällyttäminen kohderyhmään toisi uusia näkökulmia tutkittavaan asiaan.

Vastuullisuus on laaja käsite. Tässä tutkimuksessa pääpaino oli, miten naisyksinyrittäjät ymmärtävät vastuullisuuden, mitä vastuullinen yritystoiminta on ja mitä hyötyä siitä on liiketoiminnan kasvua ajatellen. Empirian tulokset olivat verraten niukat, eikä niiden pohjalta voida tehdä kovin vahvoja johtopäätöksiä. Syventyminen vastuullisen toiminnan keinoihin ja suoriin liiketoimintatuloksiin voisi lisätä kiinnostusta aiheeseen ja sitä kautta edistää vastuullista liiketoimintaa.

### 10.4 Pohdinta

Opinnäytetyö oli pitkä prosessi, joka alkoi alustavan opinnäytetyösuunnitelman tekemisellä vuoden 2019 lopussa. Vuonna 2020 suunnitelma muuttui ja jalostui. Ajan kuluessa opinnäytetyön kohderyhmä muuttui, tarkoitus ja tavoitteet kirkastuivat. Päivitetty opinnäytetyösuunnitelma hyväksyttiin helmikuussa 2021. Tuolloin opinnäytetyön kohderyhmäksi kaavailtiin naisyksinyrittäjiä, jotka toimivat tuotteen valmistuksessa ja myynnissä. Ilmiöön tutustuttaessa tarkemmin selvisi, että naisyrittäjät toimivat pääasiassa palvelualalla ja vähittäiskaupassa, tavoitteena olisi silti saada haasteltavia mahdollisimman monelta toimialalta. Opinnäytetyön empiriaa varten haastateltavat rekrytoitiin sosiaalisessa mediassa ilmoituksella. Ajatuksena oli saada kiinnostus osallistua haastatteluun haastateltavilta itseltään. Haastateltaviksi päätyi naisyksinyrittäjiä ainoastaan palvelualalta. Tämä oli hienoinen pettymys. Positiivista oli kuitenkin, että haastateltavien joukossa oli varsin tuoreita yrittäjiä, mutta myös kokeneita ja he edustivat eri palvelualoja.

Opinnäytetyö prosessina oli pitkä ja vaativa. Edellisestä amk opinnäytetyön teosta oli vierähtänyt lähes kaksikymmentä vuotta. Vaatimukset olivat kasvaneet ja ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö oli huomattavasti vaativampi suunnitella ja toteuttaa, kuin aikanaan tehty tradenomi opinnäytetyö.

Aiheen jalostaminen ja kirkastaminen vaati aikaa kypsyä. Erityisesti eri tutkimuksiin ja teorioihin tutustuminen ja lähteiden kerääminen oli aikaa vievää, koska aihealue on laaja. Kirjoittamisprosessiin tarttuminen tuntui haasteelliselta, kun ei tiennyt missä vaiheessa lukeneisuus on riittävää ja milloin kirjoittamisen voisi aloittaa. Opinnäytetyö on akateemista kirjoittamista ja siihen oppii vain kirjoittamalla akateemista tekstiä. Kirjoittamisprosessi oli välillä vaikeaa mm. viittausteknisten asioiden takia. Oikea tapa merkitä viitteet tuli kuvaan vasta melko myöhäisessä vaiheessa ja se lisäsi työtä, koska lähteet sivunumeroineen yms. piti tarkistaa useaan otteeseen.

Alla on esitetty opinnäytetyön alkuperäinen aikataulu ja toteutuma:

Taulukko 4. Aikataulu

Tehtävä	Alkuperäinen		Toteutunut	
	Aloituspäivä	Päätymispäivä	Aloituspäivä	Päätymispäivä
Tutkimuksen näkökulman valinta ja aiheen rajaus	9.2.2021	23.2.2021	9.2.2021	23.2.2021
Viitekehyksen laatiminen ja kirjoittaminen	24.2.2021	2.4.2021	24.2.2021	31.5.2021
Teemahaastattelun teemojen valinta ja haastattelupohjan luonti	7.4.2021	15.4.2021	1.6.2021	31.5.2021
Teemahaastattelun haastateltavien hankinta	26.4.2021	4.6.2021	1.6.2021	10.6.2021
Teemahaastattelujen toteutus	7.6.2021	27.7.2021	14.6.2021	1.7.2021
Haastattelujen tulosten analysointi	28.7.2021	17.8.2021	14.7.2021	7.8.2021
Tulosten ja johtopäätösten kirjoittaminen	18.8.2021	7.9.2021	8.8.2021	10.10.2021
Opinnäytetyön viimeistely ja palautus arvioitavaksi	8.9.2021	16.9.2021	15.9.2021	22.10.2021

Aikataulu piti jokseenkin hyvin. Alkuperäinen tavoite oli, että opinnäytetyö olisi valmis syyskuussa. Kesällä päätin kuitenkin pitää muutaman viikon lomaa. Syyskuulle oli varattu myös kotimaan reissu, joka siirsi tulosten ja johtopäätösten viimeistelyä.

Opinnäytetyön aihe oli itselleni koko ajan mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Haastattelujen tekeminen onnistui hyvin. Pääteemakysymykset olivat kaikille samat. Osa kysymyksistä saattoi olla johdattelevia. Tämä on yleinen virhe aloittelijalle. Tulosten analysointi, litterointi ja kooditukset onnistuivat mielestäni varsin hyvin. Aikaa kului työhön paljon ennakoitua kauemmin. Opinnäytetyön luotettavuutta on lisännyt laaja teoriapohja ja useiden lähteiden käyttö, joissa on ollut samoja löydöksiä. Luotettavuutta olisi voitu vahvistaa käyttämällä lisäksi toista tutkimusmenetelmää, mutta tuolloin teoreettista viitekehystä ja lähteitä olisi pitänyt mielestäni supistaa.

Opinnäytetyö oli erittäin haastava, mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Koronapandemia toi siihen lisähaastetta. Yksin työskentely ja ideoiden ja ajatusten peilauspinnan

puuttuminen lisäsi vaikeusastetta. Virtuaalisessa ympäristössä ajatusten ja ideoiden palloittelu ei tuntunut luontevalta. Onneksi omasta ystäväpiiristä löytyi henkilöitä, joille pystyin huoliani jakamaan. Sain heiltä myös hyviä vinkkejä varsinaiseen tekemiseen, palautetta tekstiin sekä tsemppausta. Uskon opinnäytetyön hyödyntävän minua ammatillisesti uusien tietojen ja taitojen myötä. Olen lopputulokseen tyytyväinen.

## Lähteet

Achtenhagen, L., Ekberg, S. & Melander, A. 2017. Fostering growth through business development: Core activities and challenges for micro-firm entrepreneurs. *Journal of management & organization*, 23(2), pp. 167–185.

Aalto, T., Kamaja, M., Puro, N., Saikkonen, S., Suominen, H. 2016. Hyvä yritys 10 näkökulmaa yritysten ja yhteiskunnan suhteeseen. *Miltton Insights*. Luettavissa: <http://docplayer.fi/21888335-10-nakokulmaa-yritysten-ja-yhteiskunnan-suhteeseen.html>.  
Luettu: 20.3.2021

Ahl, H. 2006. Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(5), pp. 595–621.

Bacigalupo M, Kampylis P, Punie Y and Van Den Brande L. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. EUR 27939 EN. Luxembourg (Luxembourg): Publications Office of the European Union; 2016. Luettavissa: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581> Luettu: 1.4.2021

Baron, R. A. & Shane, S. A. 2008. *Entrepreneurship: A process perspective*. 2nd ed. Mason, OH: Thomson/South-Western.

Barringer, B. R. & Ireland, R. D. 2010. *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. 3rd ed., global ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Blank, S. G. 2013. *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. 5th ed. California. E-kirja. Luettu: 20.9.2021

Business Technology Forum. *Bisnesteknologiamalli versio 4.0.1*. Luettavissa <https://btmalli.fi/>. Luettu: 1.3.2021

Bögenhold, D., Bonnet, J., Dejardin, M. & Garcia Pérez de Lema, D. 2016. *Contemporary entrepreneurship: Multidisciplinary perspectives on innovation and growth*. [Cham], Switzerland: Springer.

Choi, S. Y. & Kim, S. 2021. What Brings Female Professionals to Entrepreneurship? Exploring the Antecedents of Women's Professional Entrepreneurship. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(4), p. 1765.

- Churchill, N. C., Lewis, V. L. 1987. The Five Stages of Small Business Growth. Harward Business Reviv. Luettavissa: <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>. Luettu: 14.4.2021
- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitra. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf> Luettu: 5.3.2021
- Elinkeinoelämän keskusliitto. Vastuullisuus. Luettavissa: <https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/>.Luettu: 25.5.2021
- Entrepreneurship Theories. What is the self- efficacy theory for entrepreneurhip? Luettavissa: <https://entrepreneurshiptheories.blogspot.com/2017/08/self-efficacy-theory.html>. Luettu: 14.4.2021
- Erlund, M. & Hyrsky, K. 2005. Naisyrittäjyys, Nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia. KTM. Helsinki. Luettavissa: [https://www.yrittajanaiset.fi/wp-content/uploads/2016/09/Naisyrittajyysjulkaisu\\_2005.pdf](https://www.yrittajanaiset.fi/wp-content/uploads/2016/09/Naisyrittajyysjulkaisu_2005.pdf). Luettu:25.2.2021
- Eurostat 2021. Employed persons by professional status, sex, educational attainment level and economic activity, Finland. Luettavissa: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/11ff29a7-a1d9-45e2-b886-638e819136be?lang=en>. Luettu: 28.2.2021
- Frederiksen, D. L. & Brem, A. 2017. How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. International entrepreneurship and management journal, 13(1), pp. 169–189.
- Gill, A. & Biger, N. 2012. Barriers to small business growth in Canada. Journal of small business and enterprise development, 19(4), pp. 656–668.
- Gupta, S. 21.5.2019. If the Key to Business Success Is Focus, Why Does Amazon Work? Harward Business School. Luettavissa: <https://hbswk.hbs.edu/item/if-the-key-to-business-success-is-focus-why-does-amazon-work>. Luettu: 1.3.2021
- Haapala, J. & Aavameri, L. 2008. Omatuntotalous. Helsinki: Talentum.
- Harmaala, M-M & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.4.2021
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki

- Hisrich, R. D., Peters, M. P. & Shepherd, D. A. 2010. Entrepreneurship. New York: McGraw-Hill.
- Hyyry, J. 2021. Yrittäjägallup elokuu 2021. Kantar TNS Oy, Suomen Yrittäjät. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/y-gallupvastuullisuus180921.pdf>. Luettu: 15.9.2021
- Hämeenniemi, M., Hellstén, H. & Ketvel, E. 2019. Yksinyrittäjäkysely 2019. Suomen Yrittäjät. Luettavissa: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yksinyrittajakysely\\_2019\\_0.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yksinyrittajakysely_2019_0.pdf). Luettu: 15.1.2020
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Isenberg, D. 2010. Should You Be An Entrepreneur? Take This Test. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2010/02/should-you-be-an-entrepreneur>. Luettu: 22.10.2019
- Isenberg, D. 2011. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Institute of International and European Affairs, Dublin, Ireland, 12 May 2011, 1–13.
- Jalas, M., Mäkinen, J., Halme, M. & Joutsenvirta, M. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Jokinen, M., Andersson, J., Hillgrén, A. 2014. Kilpailuetua yhteiskuntavastuusta -oppimateriaali. Turun yliopisto. Luettavissa: <https://www.utupub.fi/handle/10024/98900>. Luettu: 5.5.2021
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, J. M. & Warren, A. C. 2007. Patterns of entrepreneurship. 2nd ed. [Hoboken, NJ]: Wiley.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. & Tervonen, E. 2017. Uusi sininen meri: Rohkeus kasvaa. Helsinki: Alma Talent.
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., Siemsen, E. & Tan, D. 2016. Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An Exemplar of Engaged Scholarship. Production and operations management, 25(10), pp. 1727–1744.



Kouakou, K. K. E. & Li, C. & Akolgo, I.G.& Tchamekwen, A.M. 2019. Evolution View of Entrepreneurial Mindset Theory. International Journal of Business and Social Science. Vol 10.

Kuismanen, M., Malinen, P. & Seppänen, S. 2021. PK-yritysbarometri kevät 2021. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa. [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk\\_barometri\\_kevat2021.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_barometri_kevat2021.pdf). Luettu: 15.6.2021

Laukkanen, M. & Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

Luomakoski, J. 2012. Why did electronic B2B marketplaces fail? Case study of an agricultural commodity exchange. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Luettavissa: Luettu: 4.4.2021

Matalamäki, M. 2018. Growth trajectories of the established companies: Effectuation and causation in focus. Vaasa: Vaasan yliopisto. Luettavissa: Luettu: 20.4.2021

Matalamäki, M., Vuorinen, T., Varamäki, E. & Sorama, K. 2017. Business growth in established companies: roles of effectuation and causation. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/141890>. Luettu:6.5.2021

McClelland, E., Swail, J., Bell, J. & Ibbotson, P. 2005. Following the pathway of female entrepreneurs. International journal of entrepreneurial behaviour & research, 11(2), pp. 84–107.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Met-help.

Mitchelmore, S. and Rowley, J. 2013, "Growth and planning strategies within women-led SMEs", Management Decision, Vol. 51 No. 1, pp. 83–96.

Moore, J.F. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review. Luettavissa. <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>. Luettu: 1.8.2021

Mueller, S. & Conway Dato-on, M. 2013. A cross cultural study of gender-role orientation and entrepreneurial self-efficacy. International Entrepreneurship and Management Journal, 9(1), pp. 1–20.

OECD Data 2021. Self-employment rate in Europe. Luettavissa: <https://data.oecd.org/emp/self-employment-rate.htm#indicator-chart>. Luettu: 15.4.2021

- OECD.OECD Innovation Strategy. Defining innovation. Luettavissa.  
<https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>. Luettu: 15.4.2021
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. [Helsinki]: Sanoma Pro.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2021. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. Luettavissa:  
<https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>. Luettu: 5.6.2021
- Pusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki
- Pärnänen, A. & Sutela, H., 2014, Itsensätyöllistäjät Suomessa 2013. Tilastokeskus. Helsinki. Luettavissa: [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloyits\\_201400\\_2014\\_12305\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloyits_201400_2014_12305_net.pdf). Luettu: 18.2.2021
- Rybczynski, K. 2015. What Drives Self-Employment Survival for Women and Men? Evidence from Canada. *Journal of labor research*, 36(1), pp. 27–43.
- Rybczynski, K.K. 2006, Gender differences in self -employment: The contribution of credit constraints and risk aversion to self -employment entry, duration, and earnings in Canada, Queen's University (Canada). Luettavissa: <https://www.proquest.com>. Luettu: 30.7.2021
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P. & Saeidi, S. A. 2015. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of business research*, 68(2), pp. 341–350
- Salamzadeh, A. & Kawamorita Kesim, H. 2015. Startup Companies: Life Cycle and Challenges. 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia, 2015. Luettavissa: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2628861](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2628861). Luettu: 16.9.2021
- Scarborough, N. M. & Cornwall, J. R. 2016. Essentials of entrepreneurship and small business management. Eight edition, Global edition.
- Storey, D. J. & Greene, F. J. 2010. Small business and entrepreneurship. Harlow: Pearson Education.

Suomen Yrittäjät 2021. Suomen Yrittäjät: tietoa jäsenistämme. Luettavissa: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/suomen\\_yrittajien\\_jasenrakenne2021.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/suomen_yrittajien_jasenrakenne2021.pdf). Luettu: 1.9.2021

Tilastokeskus 2018. Työssäkäynti. Naisyrittäjien määrä ikäluokittain Suomessa pl. Maa- ja metsätalous, 2010–2018. Luettavissa: <https://pxnet2.stat.fi:443/PXWeb/sq/3710e172-4c0a-429b-b8b2-4a3f6db955ad>. Luettu: 4.3.2021

Tilastokeskus 2019. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2019. Luettavissa: [https://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti\\_2019\\_13\\_2020-05-07\\_kat\\_002\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti_2019_13_2020-05-07_kat_002_fi.html). Luettu: 4.3.2021

Tilastokeskus 2019. Työssäkäynti. Naisyrittäjät Suomessa toimialoittain, 2007–2018. Luettavissa: <https://pxnet2.stat.fi:443/PXWeb/sq/77b2b392-0774-48b7-b13b-970315f6cab>. Luettu: 4.3.2021

Tilastokeskus 2020. Alueellinen yritystoimintatilasto. Alle 5 henkilöä työllistävien yritysten osuus v. 2019. Luettavissa: <https://pxnet2.stat.fi:443/PXWeb/sq/8d6658e0-93c2-44f8-bbfe-b826ca5ea4ae>. Luettu: 4.3.2021

Tilastokeskus 2020. Työvoimatutkimus. Yksinyrittäjät ja työnantajayrittäjät v. 2019. Luettavissa: <https://pxnet2.stat.fi:443/PXWeb/sq/8aa7dd96-45b7-4878-8ef6-ecab85bd01c7>. Luettu: 6.3.2021

Tilastokeskus 2021. Työvoimatutkimus. Naisyrittäjien ja naisyksinyrittäjien määrä v. 2020. Luettavissa: <https://pxnet2.stat.fi:443/PXWeb/sq/cd253687-df61-4865-a3ee-dccb60509779>. Luettu: 6.3.2021

Tilastokeskus 2021. Työvoimatutkimus. Yksinyrittäjien määrä Suomessa vuosina, 2000 ja 2020. Luettavissa: <https://pxnet2.stat.fi:443/PXWeb/sq/8d0573df-eb20-4f09-b34c-7944762306b9>. Luettu: 6.3.2021

Tilastokeskus 2021. Työvoimatutkimus. Yksinyrittäjien määrän kehitys, naiset, 1989–2020. Luettavissa: <https://pxnet2.stat.fi:443/PXWeb/sq/914df1cf-60db-4a58-a510-c23a9c1e8b71>. Luettu: 7.3.2021

van der Veen, M & Wakkee, IAM 2004, Understanding the Entrepreneurial Process. in DS Watkins (ed.), Annual Review of Progress in Entrepreneurship Research: Volume 2, 2002–2003. European Foundation for Management Development, Brussels, pp. 114–152.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uud. p. Helsinki: Edita.

Viljanen, S. & Juuti, P. 2018. Arvovallankumous. Edita Publishing Oy. Keuruu.

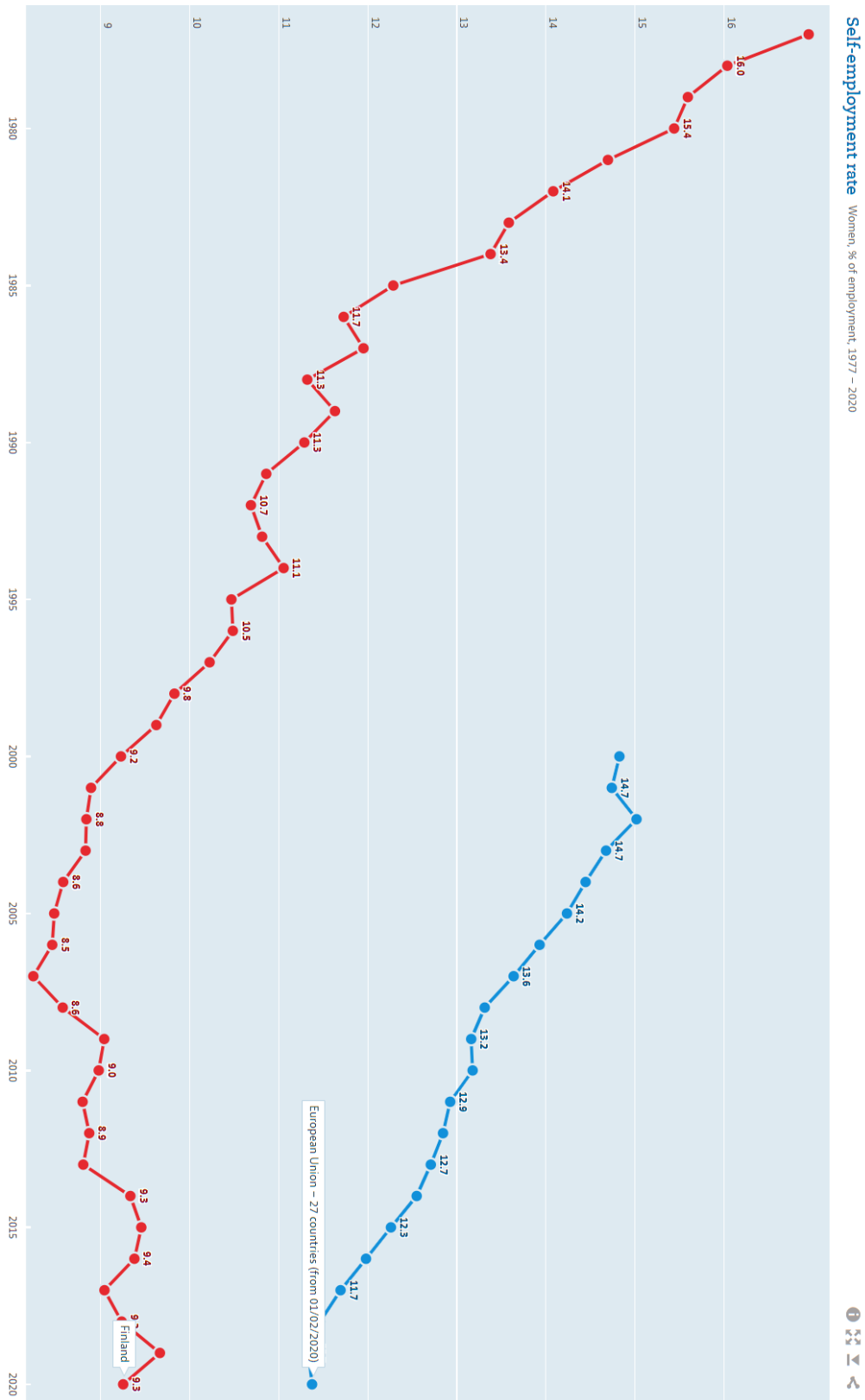
Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Wilson, F., Kickul, J., Marlino, D., Barbosa, S. D. & Griffiths, M. D. 2009. AN ANALYSIS OF THE ROLE OF GENDER AND SELF-EFFICACY IN DEVELOPING FEMALE ENTREPRENEURIAL INTEREST AND BEHAVIOR. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(2), p.105–119

Yrittäjyyskatsaus 2012. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Yritt%C3%A4jyyskatsaus+2012+08112012.pdf/b4b12186-686e-4e0b-a9e0-ec5c7d60a857/Yritt%C3%A4jyyskatsaus+2012+08112012.pdf?version=1.0&t=1477047804000>. Luettu: 12.3.2021

# Liitteet

## Liite 1. Yksinyrittäjyyden kehitys Suomessa ja Euroopan Unionissa



(OECD Data 2021)

## Liite 2. Yrittäjyyden määritelmässä eri aikoina korostuneet asiat

Richard Cantillon (1755)	Riskinottokyky
Jean Baptist Say (1800 luku)	Arvon luominen
Joseph Schumpeter (1942)	Muutosagentti, innovaattori, luova tuho
McClelland (1961)	Aikaansaavuus, riskinottokyky
Shapero (1975)	Aloitteellisuus ja organisointikyky
Kirzner (1978)	Mahdollisuuksien tunnistaminen ja niihin tarttuminen
Howard Stephenson (1983)	Neuvokkuus ja epävarmuuden sietokyky
Carland et al. (1984)	Strateginen ajattelu
Kiao ja Stevenson (1985)	Arvon luominen mahdollisuuksien tunnistamisella
Peter Drucker (1985)	Muutosten luomat mahdollisuudet
Low ja Mac Millan (1988)	Uuden liiketoiminnan luominen
Gartner (1988)	Liiketoiminnan voitollisuus
Hisrich ja Peters (1989)	Innovaatio, lisäarvo, riski ja voitollisuus
Lumpkin ja Dress (1996)	Uuden liiketoiminnan luominen
Shane ja Venkataraman (2000)	Yrittäjyys on prosessi
Davidsson (2004)	Uusi markkinoille tulo
Mohantry (2005)	Aloitteen tekeminen, voiton tekeminen
Sarasvathy (2005)	Effectuation: tilanteen mukainen toiminta
Timmons ja Spinelli (2008)	Holistisuus, johtajuus, pitkäjänteisyys
(Kouakou ym. 2019, 123)	

### Liite 3. Teemahaastattelun runko ja kysymykset

#### Taustakysymykset:

- ikäsi yritystoiminnan käynnistämisen aikana?
- koulutustaustasi (peruskoulu, lukio, ammattikoulu, korkeakoulu, muu)?
- siviilisäätyysi (naimaton, naimisissa, leski)?
- lastesi lukumäärä?
- lastesi ikä yritystoiminnan käynnistämisen aikana?
- onko sinulla perheyristystaustaa (vanhemmat, sisarukset, puoliso olleet yrittäjiä)?
- onko sinulla aiempaa yrittäjäkokemusta?
- kuinka monta vuotta sinulla on työkokemusta nykyiseltä alalta?
- kuinka monta vuotta sinulla on työkokemusta ylipäättään?
- oletko hankkinut yrittäjäyyskoulutusta, mitä?
- yrityksen kasvu (tarkenna esikysymyksen vastausta tarvittaessa)
  - liikevaihdon prosentuaalinen kasvu
  - kuinka paljon arvioisit liikevaihdon kasvaneen vuositasona?
  - mitä tarkoitat tasaisella kasvulla?
  - onko kasvu ollut jatkuvaa ja tasaista, vai hyytynyt välillä, syyt?
  - onko kasvua ollut satunnaisesti, pyrähdyksinä?
  - onko kasvu ollut voimakasta
- onko yrityksen henkilömäärä lisääntynyt? (tarkenna esikysymystä tarvittaessa)
  - henkilömäärä yritystoiminnan alussa ja nyt
  - tasaisesti vuosittain
  - kausittain
- millä maantieteellisellä alueella yritys toimii
  - asiakkaat
  - tärkeimmät yhteistyökumppanit
- onko yrittäjä jonkun yhteisyrityksen tai osuuskunnan jäsen (vain Oy)
- onko yrittäjällä ollut yhtiökumppania, tai myöhemmin (vain Oy)
- onko yrittäjä tehnyt yrityskauppoja tai ollut yrityskaupan kohteena (kysymys vain Oy ja jos on yhtiökumppani ja palkattua työvoimaa)

#### Teemat:

#### *Yrittäjän motiivi, tiedot, taidot ja resurssit*

- mitkä asiat ja tekijät saivat sinut ryhtymään yrittäjäksi?
- mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja sinulla tulee mieleen sanasta yrittäjä?
- mitä edellä mainittuja ominaisuuksia ja taitoja sinulla on?
- mitä taitoja ja ominaisuuksia haluaisit parantaa, saada, miksi?
- miten kuvailisit persoonallisuuttasi?
- mitä yrityksen johtamistaitoja sinulla on?
- miten sukupuoli vaikuttaa yrittäjyyteen?
- jos noista resursseista sitten vielä mietittäisiin, ketä tai mitä tahoja nimeät tärkeimmiksi resursseiksi? \*
- onko sinulla ollut mentori? \*
- henkilöstöjohtamisesta kysyisin, oletko pyytänyt palautetta alaisiltasi ja millä tavalla? \*
- näkyykö mielestäsi yrittäjyydessä, että kun nainen on yrittäjä ja mies on yrittäjä? \*
- mitä juttuja ne voisivat olla, että naiset olisivat enemmän yrittäjämäisiä? \*
- mistä mielestä johtuu, että naiset eivät ole niin yrittäjähenkisiä? \*

### *Raha ja talous*

- mitä pääomaa sinulla oli aloittaessasi yritystoiminnan?
  - (omaa pääomaa, vierasta pääomaa, sijoittajien rahaa)
- millainen on yrityksesi talous ollut yritystoiminnan aikana?
- mistä yrityksesi pääoma koostuu nyt ja onko rakenne muuttunut?

### *Yritysprosessi ja elinkaari*

- miten kuvailisit yrityksesi kehitystä tähän päivään? Tunnistatko eri vaiheita?
- mikä yksittäinen asia tai toimi korostunut noiden vaiheiden aikana?
- onko sinulla ollut konsulttibisneksen puolella yhteistyökumppaneita, joiden kautta keikkoja on löytynyt vai suoraan? \*

### *Kasvu*

- millaista kasvua olet tavoitellut?
- mikä on ollut kasvupyrkimysten tavoite ja motivaattori?
- mikä kasvun taso tyydyttää sinua, miksi?
- miten kuvaillet yrityksesi liiketoimintamallia? (asiakaslupaus, asiakaskohderyhmät, kohderyhmille suunnatut tuotteet ja palvelut, tapa toimia, sisäiset voimavarat: henkiset ja fyysiset resurssit, organisaatorakenne sekä johtamismalli).
- miten olet saanut kasvatettua yritystäsi?
- mitä kasvun esteitä olet mahdollisesti kohdannut yrittäjyytesi aikana?
- miten olet reagoinut esteisiin?
- onko sinulla aikomuksia lisätä henkilökuntaa?
- miten koet verkostojen rakentamisen ja tärkeiden verkostojen löytämisen, millainen prosessi se oli? \*
- oliko teillä tai sinulla valmiiksi tämän alan kontakteja? \*
- voisitko paljastaa, miten korona vuosi meni niinkin hyvin? \*

### *Markkinointi, myynti ja asiakassuhteet*

- kuinka yrityksesi markkinointi, myynti ja asiakassuhteiden hoito tapahtuu?
- seuraatko aktiivisesti asiakaspalautetta ja reagoit niihin?
  - miten markkinoit yrityksesi tuotteita ja palveluita?
  - kuka hoitaa yrityksesi myynnin ja asetatko myyntitavoitteita?

### *Verkostot ja ekosysteemit*

- mitä verkostoituminen tarkoittaa sinulle?
- Millä tavalla ylläpidät merkityksellisiä verkostoja? \*
- teetkö yhteistyötä kilpailijoiden kanssa? \*
- ketä yrityksesi ekosysteemiin kuuluu? (tahot, joiden kanssa teet yhteistyötä, tahot, joiden toiminta vaikuttaa sinuun, asiakkaat, muut sidosryhmät)



### *Kokeellisuus ja suunnitelmallisuus*

- kuvaako toimintaasi enemmän suunnitelmallisuus vai kokeellisuus?
- miten tämä näkyy toiminnassasi?
- oletko suunnitellut kasvua vuositason ja asettanut tavoitteita?
- muutatko helposti toimintasi suuntaa ja tartut erilaisiin tilaisuuksiin niillä voimavaroilla ja resursseilla, joita sinulla on?

### *Innovointi ja trendit*

- miten kuvaillet tuote/palvelukehitystäsi?
  - innovoitko yksin?
  - otatko asiakkaat mukaan tuote/palvelukehitykseen?
  - hyödynnätkö muita tahoja tuote/kehityksessä, ketä?
- mikä vallitseva trendi koskettaa mielestäsi yritystäsi nyt ja tulevaisuudessa?
- miten otat tämän huomioon? \*

### *Vastuullisuus*

- mitä vastuullisuus tarkoittaa sinulle?
- miten vastuullisuus näkyy yrityksesi toiminnassa?
- jos ajatellaan yritysvastuuta kokonaisuutena (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristö-vastuu), niin mitä erityisesti nostaisit sieltä? \*
- mitä hyötyä vastuullisuudesta on yrityksellesi?
- miten viestit vastuullisuudesta asiakkaille, osakkaille, muille sidosryhmille?
- mitä neuvoja tai vinkkejä antaisit muille yrittäjille, jotka haluavat sisällyttää toimintaansa tai tuotteisiinsa vastuullisuutta?

Haastattelutilanteessa nousseet lisäkysymykset \*.