

Mirja Silvennoinen

L832SJ

WÄLÄKKY KESKI-SAVON  
UUSYRITYSKESKUS RY:N  
YRITYSNEUVONTAPALVELUDEN  
KEHITTÄMINEN ASIAKKAIDEN  
KOKEMUSTEN POHJALTA

Opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
YAMK


Maaliskuu 2014




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  12.3.2014
<b>Tekijä(t)</b> Mirja Silvennoinen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
<b>Nimeke</b> Wäläkki Keski-Savon Uusyrityskeskus ry:n yritysneuvontapalveluiden kehittäminen asiakkaiden kokemusten pohjalta.		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Yrittäjyys on yksi yhteiskunnan kehitystä eteenpäin vievistä voimista. Yhteiskunta tukee yrittäjyyttä monilla eri keinoilla parantaakseen yritysten toimintaedellytyksiä, mm. yrityksen perustamisesta on tehty helpompaa ja yrityksen taloudellista tukea on vahvistettu. Myös yleiseen asenneilmapiiriin yrittäjyyttä kohtaan pyritään vaikuttamaan, että yrittäjyys nähtäisiin houkuttelevampana uravaihtoehtona.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Wäläkki Keski-Savon Uusyrityskeskus ry:n asiakkaiden kokemuksia yritysneuvontapalveluista yrityksen perustamisvaiheessa, ja näiden tietojen perusteella tehdä kehittämissuunnitelma Wäläkyn palvelutarjonnan kehittämiseksi.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tapaustutkimus. Tutkimuksessa käytetään kahta eri tutkimusmenetelmää kokemusten keräämiseen Wäläkki Keski-Savon Uusyrityskeskus ry:n asiakkailta, lomakekyselyä ja teemahaastatteluja. Tutkimuksella halutaan saada tietoja neuvontapalveluiden saatavuudesta, eri neuvontapalveluiden käytön hyödyistä ja yritystoiminnan rahoittamiseen liittyvistä asioista yrityksen perustamisvaiheessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu yrittäjyydestä ja rahoituksesta. Yrittäjyyteen kuuluu yrittäjäominaisuudet, yrityksen perustaminen, liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma ja verkostoituminen. Rahoitus-osiossa perehdytään yritystoiminnan rahoitusvaihtoehtoihin, liiketoiminnan kannattavuuteen rahoituksen näkökulmasta sekä riskien hallintaan.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että Wäläkki Keski-Savon Uusyrityskeskus ry:n asiakkaat ovat melko tyytyväisiä saamiinsa yritysneuvontapalveluihin. Kehitys kohtina tuloksista nousi esille yritysten toivoma tuki verkostoitumiseen ja yritystoiminnan tarpeellisuuden analysointiin. Tutkimuksen tuloksia ja tehtyä kehittämissuunnitelmaa toimeksiantajayritys voi käyttää neuvontapalveluidensa kehittämiseen.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  yrittäjyys, yrittäjät, yritystoiminta, yritysmuoto, yritysneuvonta, rahoitus, julkinen rahoitus, verkostoituminen, riskienhallinta		
<b>Sivumäärä</b> 100 sivua + liitteet 4	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn.2014B9986
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Eila Jussila	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Wäläkki Keski-Savon Uusyrityskeskus ry.	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the master's thesis</b>  12.3.2014
<b>Author(s)</b> Mirja Silvennoinen	<b>Degree programme and option</b> Entrepreneurship and Business Competence	
<b>Name of the master's thesis</b> Developing business counseling services based on customers' experiences for Enterprise Agency Wäläkky.		
<b>Abstract</b> <p>Entrepreneurship is one of the forces in developing the society. The society supports entrepreneurship in several ways to improve the operating conditions of businesses so that establishment of companies has been made easier and companies' financial support has been established among others. In addition people's attitudes towards entrepreneurship are tried to be influenced on so that it would be seen as a more attractive career option.</p> <p>The purpose of this master's thesis was to find out the experiences of Wäläkky's customers of business counseling services during the phase of establishing their business, and based on this information to make a plan for developing counseling services for Wäläkky.</p> <p>This thesis is a case study. In this study were used two different research methods for gathering experiences of Wäläkky customers, an inquiry form and theme interviews. The research seeks to obtain information about the availability of counseling services, the benefits of using various counseling services, and the funding issues related to a company's establishment phase.</p> <p>The theoretical references of this thesis consist of entrepreneurship and finance. The entrepreneurship consist of entrepreneurial characteristics, establishing a business, business idea and plan, and networking. The financial section focuses on business financing possibilities, business profitability, and risk management.</p> <p>The results of this survey show that Wäläkky's customers are quite satisfied with their business counseling services. Development ideas based on the results included support for networking and analysis of business environment. The results of the survey and development plan Wäläkky can be used for developing of their counseling services.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b> entrepreneurship, entrepreneurs, business, business advice, financing, public funding, networking, risk management		
<b>Pages</b> 100 pages + appendices 4	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn.2014B9986
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b> Eila Jussila	<b>Master's thesis assigned by</b> Wäläkky Keski-Savon Uusyrityskeskus ry.	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	2
2.1	Opinnäytetyön tavoite.....	2
2.2	Tutkimusongelma .....	3
2.3	Tutkimusmenetelmät .....	3
2.4	Aineistonkeruumenetelmät .....	7
2.5	Opinnäytetyöprosessi.....	10
3	YRITTÄJYYS JA YRITTÄJÄ.....	11
3.1	Yrittäjäominaisuudet.....	12
3.2	Yrittäjäksi ryhtymisen motiivit.....	16
3.3	Yrittäjäksi ryhtyminen .....	19
3.3.1	Liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma.....	20
3.3.2	Yrittäjän tehtäväkenttä .....	25
3.3.3	Toiminnan aloittaminen .....	27
3.3.4	Haasteellinen aloitusvaihe .....	29
3.4	Yrittämisen muotoja .....	30
3.5	Yrittäjän verkostot ja sidosryhmät.....	33
4	RAHOITUS JA RISKIEN HALLINTA .....	36
4.1	Yrityksen rahoitusrakenne .....	37
4.2	Rahoituksen suunnittelu.....	39
4.3	Rahoituksen hankkiminen .....	43
4.4	Riskienhallinta .....	47
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	49
6	YRITTÄJIEN KOKEMUKSET YRITYSNEUVONTAPALVELUISTA.....	51
6.1	Kyselytutkimus .....	52
6.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	53
6.3	Teemahaastattelut .....	68
6.4	Teemahaastatteluiden tulokset.....	70
6.5	Yhteenvedo tutkimustuloksista.....	74
6.6	Johtopäätökset tutkimustuloksista .....	77
7	YRITYSNEUVONTAPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN .....	87

8	POHDINTA .....	92
8.1	Tutkimuksen onnistuminen .....	92
8.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	92
9	LOPUKSI.....	97
	LÄHTEET.....	98

#### LIITTEET

- 1 Teemahaastattelun kysymysrunko
- 2 Kyselylomake
- 3 Kyselyn saate
- 4 Taulukot

## 1 JOHDANTO

Yritystoiminnan aloittaminen on haasteellista, ja uudet yrittäjät tarvitsevat monenlaista apua ja neuvoja yrityksen perustamisvaiheessa. Yhteiskunnan kannalta yrittäjyys on kehitystä ja hyvinvointia eteenpäin vievä tekijä, siksi yrittäjyyttä pyritään tukemaan monilla eri tavoilla yhteiskunnan toimesta. Uusyrittäjäkeskukset ovat keskeisiä yritysneuvontapalveluja uusille yrityksille tarjoavia neuvontaorganisaatioita.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Wäläky Keski-Savon Uusyrittäjäkeskus ry:n asiakkaiden kokemuksia saamistaan yritysneuvontapalveluista. Saatujen tietojen perusteella on mahdollista kehittää Wäläkyn palvelutarjontaa paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Tähän opinnäytetyöhön liittyvä kehittämissuunnitelma tehdään Wäläkyn asiakkaiden kokemusten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Opinnäytetyön toisessa luvussa kerrotaan tarkemmin opinnäytetyön tavoitteista, opinnäytetyössä käytettävistä tutkimusmenetelmistä ja tämän opinnäytetyöprosessin etenemisestä. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta aihepiiristä, yrittäjyydestä ja rahoituksesta. Yrittäjyyteen perehdytään luvussa kolme. Siinä kuvataan yrittäjäominaisuuksia ja yrittäjäksi ryhtymistä, sekä erilaisia yrittämisen muotoja. Tässä luvussa käsitellään myös lyhyesti yrittäjän verkostoja ja sidosryhmiä.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa käsitellään yrityksen rahoitusrakennetta, yritystoiminnan rahoittamista ja rahoituksen hakemista. Tässä luvussa käsitellään myös yrityksen talouteen rahoituksen näkökulmasta liittyviä asioita ja perustamisvaiheessa tarpeellisia laskelmia. Luvun lopussa käsitellään lyhyesti myös riskienhallintaa. Opinnäytetyön toimeksiantaja esitellään luvussa viisi.

Opinnäytetyön luvussa kuusi esitellään opinnäytetyötä varten tehty tutkimus Wäläky Keski-Savon Uusyrittäjäkeskus ry:n asiakkaille. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuksessa toteutettiin lomakekysely kaikille Wäläkyn asiakkaille, joiden yritys on perustettu 1–3 vuoden sisällä. Kyselyn lisäksi tehtiin neljä teemahaastattelua erikseen valituille yrittäjille. Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta tehtiin kehittämissuositus Wäläkyn palvelutarjonnan kehittämiseksi. Kehittämissuositus esitellään luvussa seitsemän.

Luvussa kahdeksan pohditaan opinnäytetyötä varten tehdyn tutkimuksen onnistumista suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin sekä myös sen luotettavuutta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereiden pohjalta. Viimeisessä luvussa yhdeksän käydään läpi opinnäytetyöntekijän omia ajatuksia ja kokemuksia opinnäytetyöprosessista kokonaisuutena.

Valitsin yrittäjyyden opinnäytetyöni aihepiiriksi, koska yrittäminen ja yrittäjyys ovat mielestäni mielenkiintoisia aihepiirejä. Kohtaan työtehtävissäni yrityksiä ja yrittäjiä, joten aiheeseen perehtyminen tässä opinnäytetyössä antaa minulle paljon uusia näkemyksiä päivittäistä työtänikin ajatellen.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma sekä käsitellään aihepiirin rajauksia. Myös opinnäytetyössä käytettyihin tutkimusmenetelmiin, aineistonkeruumenetelmiin sekä aineiston analysointikeinoihin liittyvä teoria on tässä luvussa. Luvun viimeisessä kappaleessa käydään läpi tämän opinnäytetyön aikataulu.

### **2.1 Opinnäytetyön tavoite**

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämissuunnitelma Wäläky Keski-Savon Uusyrittäjäkeskus ry:n aloittaville yrityksille suunnattuja yritysneuvontapalveluiden kehittämiseksi. Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä on siis Wäläky Keski-Savon Uusyrittäjäkeskus ry. Tämän opinnäytetyön tutkimus kohdistuu Wäläkyn asiakkaisiin, jotka ovat olleet perustamassa yritystä vuosina 2010–2013. Opinnäytetyössä on tarkoituksena kartoittaa Wäläkyn asiakkaiden kokemuksia saamistaan neuvontapalveluista yritystoiminnan aloitusvaiheessa, sekä kerätä tietoa siitä, minkälaisia palveluita olisi kaivattu enemmän ja mitä jäi mahdollisesti puuttumaan. Saatujen tietojen pohjalta tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tehdä kehittämissuunnitelma Wäläkyn palvelutarjonnan kehittämiseksi.

Wäläky Keski-Savon Uusyrittäjäkeskus ry:n yrittäjille tarjoamia palveluita ja heidän asiakkaidensa palvelutarpeita ei ole selvitetty aikaisemmin, siksi tämän opinnäytetyön tekemiselle on Wäläkyn toiminnan kehittämisestä lähtevä tarve.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu yrittäjyydestä ja rahoituksesta. Yrittäjyys on laaja ja monitahoinen käsite, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään käsittelemään yrittäjäominaisuuksia ja osaamista, sekä yrittäjänä toimimista ja yrittäjän tehtäväkenttää. Rahoituksen järjestyminen on yritystoiminnan käynnistymisen kannalta olennainen asia, ja rahoitusta tässä opinnäytetyössä käsitellään aloittavan yrityksen rahoitusrakenteen, rahoituslähteiden ja rahoituksen hakemisen näkökulmasta. Yrityksen kannattavan toiminnan kannalta myös mm. asiakashankinta, yrityksen tarjoamien palveluiden ja tuotteiden on oltava kunnossa, mutta nämä aihepiirit rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

## **2.2 Tutkimusongelma**

Tutkimusongelma määritetään tutkimusaiheen valinnan jälkeen. Valittua aihetta rajataan ja siihen kohdistuvat tavoitteet määritellään. Mahdollisimman tarkalla määrittelyllä voidaan välttää turhaa työtä tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa. Väljästi tehty määrittely johtaa usein turhan tiedon keräämiseen, liian tarkka määrittely taas voi aiheuttaa jonkin olennaisen tiedon puuttumisen kerätystä aineistosta. (Grönroos 2004, 16). Tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää on tutkimusongelman ja tavoitteiden yksityiskohtainen määrittäminen. Mikäli näin ei tehdä, on aineiston keruu enemmän sattuman varaista, ja analyysia joudutaan tekemään saadun aineiston pohjalta eikä ennalta asetetun tutkimusongelman pohjalta. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 15—17.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana on selvittää, minkälaisia kokemuksia Wäläkyn asiakkailta on aloittamisvaiheessa saamistaan yritysneuvontapalveluista ja tutkimuksen tulosten perusteella tehdä kehittämissuunnitelma Wäläkyn palvelutarjonnan kehittämiseksi.

## **2.3 Tutkimusmenetelmät**

Tämä opinnäytetyö on tyypiltään tapaustutkimus, jossa käytettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta. Aineistoa tutkimusta varten kerättiin lomakekyselyllä ja teemahaastatteluilla. Kerättyä aineistoa analysoitiin mm. ristiintaulukoimalla ja teemoittelimalla.



Tutkimukset jakautuvat teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Teoreettisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää uutta tieteellistä tietoa. Empiirinen tutkimus taas on soveltaa tutkimusta, jolla pyritään käytännön tavoitteisiin ja joka pohjautuu teoreettisen tutkimuksen tuloksiin. Empiirinen tutkimus voidaan jakaa kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa muuttujien mittaamiseen käytetään luokittelu- ja järjestysasteikkoja, ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujien mittaamiseen käytetään suhde- ja välimatka-asteikkoja. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 17.)

### *Tapaustutkimus*

Tapaustutkimuksen eli case-tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tiettyä yksittäistapausta mahdollisimman tarkasti valitusta näkökulmasta (Holopainen & Pulkkinen 2002, 19). Tapaustutkimuksessa tutkimusaineisto muodostuu esimerkiksi dokumenteista, haastatteluista tai havainnoista. Tutkimuksen tapaus voi olla jokin yritys tai yhteisö, perhe tai yksilö. Tapausta tutkitaan omassa ympäristössään. Tapaustutkimuksessa käytetään useampaa eri aineistolähdettä eli triangulaatiota ja käytetyt aineistot on dokumentoitava niin, että tutkimuksen päättelyketju on lukijan tarkastettavissa. Tapaustutkimuksessa olennaista on tutkittavan tapauksen määrittely ja se, kuka tapausta edustaa. (Kananen 2008, 84–85.)

### *Kvantitatiivinen tutkimus*

Kvalitatiivinen tutkimus voi olla kokonaistutkimus tai otantatutkimus. Ensin mainitussa tarkastellaan koko perusjoukkoa ja jälkimäisessä tarkastellaan vain osaa perusjoukosta. Tällaista perusjoukon osaa kutsutaan otokseksi ja sen voidaan katsoa olevan edustava, jos sen ominaisuudet vastaavat perusjoukon ominaisuuksia oikeassa suhteessa. (Heikkilä 2004, 14; Holopainen & Pulkkinen 2002, 27.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena yleistää tutkimustuloksia. Koska kaikkia tutkittavaan ilmiöön liittyviä tutkimusyksiköitä ei useinkaan voida tarkastella, pyritään valitsemaan tutkimukseen mukaan sellainen otanta tutkimusyksiköitä, jotka vastaavat mahdollisimman tarkasti koko perusjoukkoa. Saadut tulokset ovat virheellisiä, jos otanta ei ole onnistunut. (Kananen 2010, 22.) Myös tutkimusyksikön määrittämiseen tulisi kiinnittää huomiota. Jos tutkimusyksikkö muodostuu useammasta siihen

kuuluvasta jäsenestä ja on esimerkiksi organisaatio tai yhteisö, on mietittävä kuka edustaa tätä tutkimusyksikköä tutkimuksessa. Mittausyksikön määrittelyllä on vaikutuksensa tutkimuksen luotettavuuteen. (Kananen 2010, 58.)

Kaikilta otokseen kuuluvilta ei usein saada vastauksia yrityksistä huolimatta. Tällöin puhutaan kadosta jota voidaan joissain tilanteissa korjata paikkausmenetelmällä tai painotusmenetelmällä. Tilastotieteen näkökulmasta alle 30 vastausprosentti ei ole riittävä, eikä yleistyksiä voida tällaisesta aineistosta luotettavasti tekemään. (Kananen 2010, 72–73.)

### *Kvalitatiivinen tutkimus*

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanallista aineistoa ja sen avulla pyritään saamaan tietoa ilman tilastollisia keinoja eikä sen avulla pyritä yleistämään. Laadullisen tutkimuksen keinoilla on mahdollista kuvata ja ymmärtää ilmiöitä uudella tavalla ja sen avulla kuvataan yksittäisiä tapauksia. Tärkeä osa laadullista tutkimusta on kuvata ihmisten kokemuksia reaali maailmasta. (Kananen 2008, 24–24.)

Laadullinen tutkimus voi olla myös osa moni-menetelmäistä tutkimusta, jolloin se on joko esitutkimus tai jatkoa määrälliselle tutkimukselle. Tutkimuksen tavoitteet määrittävät käytettävän tutkimusmenetelmän tai niiden järjestyksen. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena asettaa hypoteesia ennen tutkimusta, vaan tutkimuksen tarkoituksena on ennemminkin keksiä hypoteesi. (Kananen 2008, 26–29.)

Jos tutkittavasta ilmiöstä on ennakoita vain hyvin vähän tietoa, soveltuu laadullinen tutkimusmenetelmä määrällistä tutkimusta paremmin käytettäväksi. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan myös luoda uusia hypoteeseja ja teorioita. (Kananen 2008, 30–33.) Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää ilmiöitä (Kananen 2010, 60).

### *Aineiston analysointi*

Kvantitatiivisissa tutkimuksissa yksi käytetyimmistä analysointitavoista on ristiintaulukointi. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan yksinkertaisella tavalla hahmottaa aineiston

muuttujien suhteita toisiinsa. Menetelmä on erityisesti tarkoitettu kategoristen muuttujien analysointiin ja aineisto esitetään frekvensseinä ja prosentiosuuksina. (Tähtinen ym. 2011, 123–124.) Kahden muuttujan välistä riippuvuutta kuvataan ristiintaulukoidulla ja erilaisilla riippuvuutta kuvaavilla tunnusluvuilla, joista yleisimmin käytetty on korrelaatio. Vaikka korrelaatio olisi korkea, ei muuttujien välinen riippuvuus ole välttämättä todellinen (Kananen 2010, 77). Pelkästään ristiintaulukoimalla ei yleensä voi tulkita tuloksia kahden muuttujan välisestä riippuvuudesta kausaaliseksi eli syy-suhde-riippuvuudeksi, vaan tulokset osoittavat muuttujien välistä luonnetta. (Tähtinen ym. 2011, 123–124.) Kahden muuttujan välisen riippuvuuden tilastollinen merkitys voidaan selvittää khiin neliötestin avulla (Heikkilä 1998, 212). Testin avulla arvioimaan, ovatko muuttujien väliset erot todellisia vai sattumanvaraisia ja se soveltuu mm. nominaalistas- teikollisten muuttujien testaamiseen (Kananen 2010, 80).

Kvalitatiivinen haastatteluaineisto litteroidaan tekstimuotoon ennen aineiston analysointia. Litterointi voidaan tehdä erilaisilla tarkkuuksilla riippuen tutkimuksen tarkoituksesta. Usein litterointi voidaan tehdä melko yleisellä tasolla eli propositiotasolla, jolloin lauseet tiivistetään niin, että asian ydin tulee esille mutta ei koko vastaajan ilmaisua. Yleiskielisessä litteroinnissa jätetään pois haastateltavan murre- ja puhekieliset ilmai- sut. Sanatarkassa litteroinnissa kirjataan ylös haastateltavan kaikki äännähdyksetkin. Teemahaastatteluaineisto kirjoitetaan mahdollisimman sanatarkasti. (Kananen 2010, 58–59.)

Kvalitatiivisen aineiston analyysi aloitetaan litteroidun aineiston järjestämisellä. Tätä tehdään koodaamalla, indeksoimalla sekä lajittelemalla tietoa. Litteroitu aineisto koo- dataan joko ennalta määritelyihin luokkiin tai aineistosta nouseviin luokkiin. Koodaa- minen helpottaa aineiston ymmärtämistä, kun samaa tarkoittavat asiat tai saman tekijän omaavat asiat merkataan yhteisellä koodilla. Koodatessa on tärkeää säilyttää aineiston alkuperäinen sisältö. (Kananen 2008, 88–89.)

Aineisto lähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta. Teorialähtöi- nen analyysi puolestaan pohjautuu aikaisempaa tietoon ja teoriasta johdettuihin käsit- teisiin. Kun analyysissä käytetään aineistolähtöisiä ja teorialähtöisiä analyysiä, puhutaan abduktiivisesta analyysistä. Kvantifioinnilla tarkoitetaan laadullisen aineiston määräl- listä analysointia. Teemoittelussa aineistoa luokitellaan ja kvantifoidaan joko haastat- telussa käytettyjen tai aineistosta nousevien teemojen alle kerätään aineistosta siihen

liittyvät kohdat. Tuloksissa usein esitetään myös suoria sitaatteja haastattelusta. (Kananen 2008, 91.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan tarvittaessa muuttaa myös määrälliseksi koodaamalla sitä numeraalisilla merkeillä, jotka puolestaan voidaan ryhmitellä eri merkkien mukaisesti määrällisiin ryhmiin. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on kuitenkin yleensä niin pieni, että mitään yleistyksiä ei aineiston pohjalta voida tehdä. (Kananen 2008, 28–29.)

## **2.4 Aineistonkeruumenetelmät**

Yleisin kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmä on lomakkeella tehtävä kysely. Kyselyssä tutkittavan ilmiön asiat ilmaistaan muuttujina ja näitä käsitellään tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivisen tutkimusotteen käyttö edellyttää tutkittavan ilmiön muuttujien tuntemista. Kvantitatiivinen tutkimus on muuttujien mittaamista sekä niiden välisten suhteiden laskemista. Tutkittavat ilmiöt on tunnettava, koska muuten niiden mittaaminen on mahdotonta. (Kananen 2010, 12–13.) Prosessi alkaa tutkimusongelman ja perusjoukon määrittämisestä. (Kananen 2010, 20–22.) Perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa. Perusjoukko muodostuu tutkimusyksiköistä, joista tietoa kerätään mittaamalla joko luokittelu-, järjestys-, välimatka- tai suhteasteikolla. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 12–13.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa voidaan kerätä havainnoimalla, haastattelemalla sekä valmiista dokumenteista. Tiedonkeruumenetelmä valitaan tutkittavan ilmiön ja aiotun analyysimenetelmän perusteella. (Kananen 2008, 58.) Ennen aineiston keruun aloittamista olisi hyvä tehdä periaatteellinen päätös käytettävästä menetelmästä. Työskentelymenetelmät olisi kuitenkin hyvää pitää niin joustavana, että niitä on mahdollista vaihtaa tarvittaessa kesken aineiston keruun. Joissakin tapauksissa käytettävä tiedonkeruumenetelmä määrittyy lopullisesti vasta aineistoa kerätessä, kun on voitu hyödyntää jo saatua tietoa. (Grönfors 1982, 87.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon keruumenetelmä ja kerättävän aineiston määrä ovat riippuvaisia tutkimusongelmasta ja myös käytettävissä olevista resursseista ja tutkimuksen tekijän osaamisesta. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään teoreettista otantaa ja haastateltavat voidaan valita harkinnan varaisesti, ja havaintoyksiköitä on oltava

vähintään yksi. Tehtävä tutkimus ja sen tarkoitus määrittävät näytteen koon. Jos havaintoyksiköistä on ennakkotietoa, voidaan niistä valita oman tutkimuksen kannalta tarkoituksen mukaisimmat mukaan tutkimukseen. Mikäli ennakkotietoa ei ole käytettävissä, voidaan käyttää saturaatiomenetelmää, jossa havaintoyksiköitä haastatellaan niin monta, että uusi haastattelu ei toisi mitään uutta tietoa. Tähän tarvitaan yleensä noin kymmenen yksikön suuruinen näyte. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on olennaista kerätä mahdollisimman laadukasta aineistoa, määrällä ei ole niin suurta merkitystä. (Kananen 2008, 33—37.)

### *Kysely*

Kvantitatiivisen kyselyn kysymykset voivat olla avoimia tai valmiit vastausvaihtoedot sisältäviä strukturoituja kysymyksiä. Tärkeää on määritellä kysymykset niin, että niitä ei voi tulkita monella tavalla. Vastaajan pitäisi myös ymmärtää kysymyksissä olevat käsitteet. Kysymyksissä pitäisi myös olla mahdollisuus jättää vastaamatta sellaisiin kysymyksiin, joista vastaajalla ei ole tietoa tai joihin vastaaja ei halua vastata. Avoimilla kysymyksillä on mahdollista kerätä myös sellaista tietoa, mitä strukturoidut kysymykset eivät tuota, toisaalta näiden vastausten käsittely on työläämpää. Strukturoituihin kysymyksiin on yleensä helpompi vastata, siksi niillä saadaan enemmän vastauksia, kun taas avoimet kysymykset tuottavat luotettavampaa tietoa. Avoimen vastauksen kirjoittaja joutuu enemmän ja syvällisemmin miettimään vastaustaan kun valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole tarjolla. (Kananen 2010, 30–31.)

Kyselylomake tulisi laatia niin, että alussa on helpommat kysymykset ja hankalimman kyselyn lopussa. Helpommilla kysymyksillä vastaajaa voidaan verryttellä ja myös rakentaa luottamusta kyselyä kohtaan. Taustatiedot sisältävät kysymykset tulisi sijoittaa kyselyn loppuun erityisesti kyselyissä, joissa kysytään arkaluontoisia asioita. Joissakin tilanteissa vastaajaa yksilöivät kysymykset voidaan kokea epämiellyttäväksi kyselyn alussa. (Kananen 2010, 39–41.)

### *Haastattelu*

Haastattelut voidaan jakaa neljään eri luokkaan, strukturoituihin, puolistrukturoituihin, teemahaastatteluihin sekä avoimiin haastatteluihin. Ensin mainitussa kysymykset vastausvaihtoehtoinen ovat tarkasti ennalta määritelty. Puolistrukturoidussa haastattelussa

kysytään ennalta määritellyt kysymykset mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei anneta. Teemahaastattelussa käydään läpi ennakkoon määritellyt aihealueet eli teemat. Avoin haastattelu käsittää vapaata keskustelua aihepiiristä. Teemahaastattelun etu on sen mahdollistama väljyys haastattelutilanteessa, mutta aihepiiri on kuitenkin rajattu läpi käytäviin teemoihin. (Kananen 2008, 73–74.) Teemahaastattelun teemojen määrittelyyn on syytä kiinnittää huomiota. Riittävän kattavasti asetetut teemat tuovat tietoa tutkittavan ilmiön eri näkökulmista ja mahdollistavat ratkaisun löytämisen kerätystä aineistosta. (Kananen 2010, 60–61.)

Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, jossa halutaan selvittää sellaisia asioita, joita haastateltava ei välttämättä ole tarkasti tiedostanut. Myös haastateltavan perustelut vastaukseensa on mahdollista saada aineistoon teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa ei ole tarkasti ennalta määriteltyjä kysymyksiä tai niiden esittämisjärjestystä. (Metsämuuronen 2006, 235.)

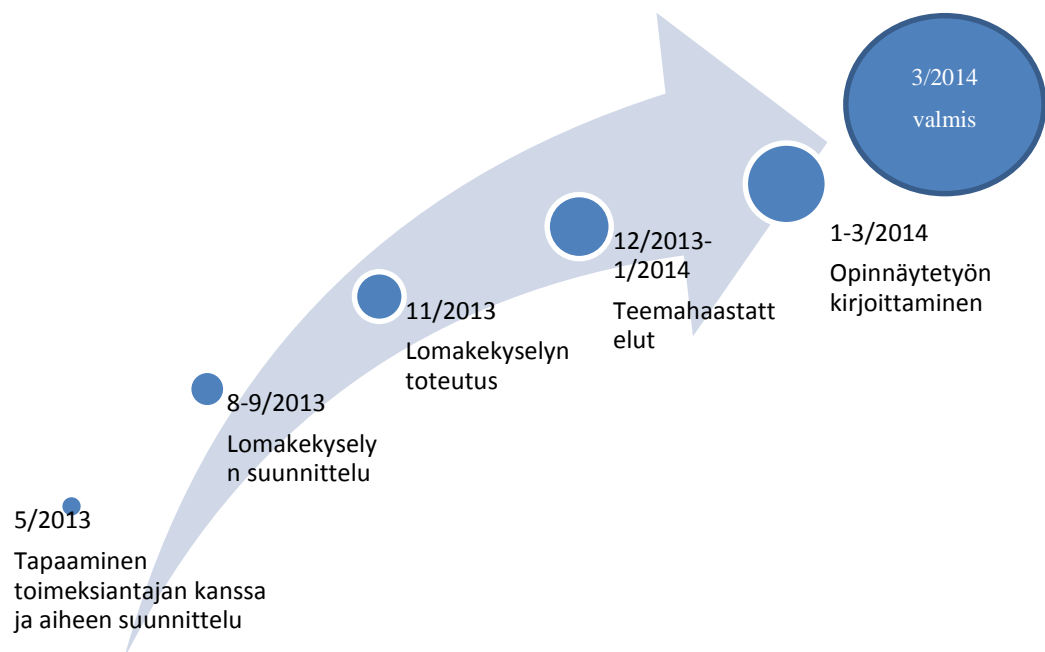
Haastattelussa on tärkeä valita oikean tasoinen kysymys, eli aloittaa yleisemmältä tasolta ja edetä tarkempiin kysymyksiin. Liian aikaisessa vaiheessa esitetty tarkka kysymys voi johtaa siihen että tietoa yleisemmältä tasolta saadaan liian vähän tai haastatteluprosessin katkeaa liian aikaisin. (Kananen 2008, 76–77.) Mikäli koko tutkimus perustuu pelkästään haastatteluihin, olisi hyvä kysyä haastateltavilta samoja asioita useampaan kertaan. Myös haastateltavien valintaan on tässä tilanteessa syytä kiinnittää erityistä huomioita, että saataisiin mahdollisimman edustava otanta. (Grönfors 1982, 107.)

Haastattelutilanne olisi hyvä suunnitella etukäteen niin, että ympäristö olisi haastattelulle otollinen. Haastatteluilmapiiriä voidaan luoda kysymällä alkuun kevyempiä kysymyksiä, näillä voidaan myös poistaa jännitteitä haastateltavan ja haastattelijan väliltä. Haastattelijan tulisi puhua mahdollisimman vähän. Mikäli haastattelu ajautuu pois suunnitelluista teemoista, on haastattelijan ohjattava keskustelun oikeaan suuntaan. Haastateltavaa ei kuitenkaan pitäisi keskeyttää kesken lauseen, koska tämän voi tuoda tunteen siitä, että haastateltavan kertomat asiat eivät ole tärkeitä. Myös haastattelun pituuteen tulisi kiinnittää huomiota. Sopiva pituus haastattelulle on sellainen, että aiotut asiat saadaan käsiteltyä riittävässä laajuudessaan, mutta haastateltava ei kuitenkaan kylälästyisi tai väsyisi. (Grönfors 1982, 107–110.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruuvaiheen aikana tulee tehdä myös aineiston analysointia, että tiedetään missä vaiheessa tietoa on riittävästi ja onko kerättävä aineisto oikeanlaista. Kvalitatiivinen tutkimus on aineistolähtöistä tutkimusta, koska kerättävä aineisto ohjaa tutkimuksen tekemistä. Samasta syystä myös tutkimuksen aikataulu on yleensä joustava. (Kananen 2008, 56—57.)

## 2.5 Opinnäytetyöprosessi

Tämä opinnäytetyöprosessi alkoi toukokuussa 2013 tapaamisella toimeksiantajan edustajan kanssa. Ensimmäisessä tapaamisessa sovittiin alustavasti tutkimuksen aihepiiristä, kohderyhmästä ja aikataulusta. Kuvassa 1 on esitetty opinnäytetyöprosessin eteneminen vaiheittain.



### KUVA 1. Opinnäytetyöprosessi

Kyselylomakkeen työstäminen alkoi syyskuussa 2013, ja se toimitettiin sovittulle vastaanottajajoukolle marraskuussa 2013. Tutkimukseen liittyvät haastattelut tehtiin joulukuussa 2013 ja tammikuussa 2014. Kyselyllä ja haastatteluilla kerätty aineisto analysoitiin joulukuussa 2013 ja tammikuussa 2014. Teoreettinen viitekehys kerättiin ja kirjoitettiin alkuvuodesta 2014. Opinnäytetyö valmistui maaliskuussa 2014, ja se myös esiteltiin Opinnäytetyöseminaarissa maaliskuussa 2014.

### 3 YRITTÄJYYS JA YRITTÄJÄ

Yrittäjyys voi olla sisäistä yrittäjyyttä tai ulkoista yrittäjyyttä. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yritteliästä toimintaa toisen palveluksessa ja ulkoinen yrittäjyys puolestaan tarkoittaa toimimista itsenäisenä yrittäjänä, joka myös itse omistaa yrityksensä. (Sutinen & Viklund 2004, 42.) Raatikainen (2011, 16–17) määrittelee yrittäjyyden muodoiksi edellä mainittujen lisäksi myös omaehtoisen yrittäjyyden. Tällä tarkoitetaan oman itsensä kehittämistä ja oman tulevaisuuden rakentamista määrätietoisesti omien halujen ja tarpeiden pohjalta. Peltonen ja Ruohotie (1987, 99) jakavat omassa määritelmässään jo aikaisemmin mainitun ulkoisen yrittäjyyden perustamisvaiheen yrittäjyyteen ja toimintavaiheen yrittäjyyteen. Yrittäjyydellä tarkoitetaan myös vastuunottamista siitä, että yritys menestyy sekä tekee tulosta. (Kansikas 2007, 109.) Yrittäjyys on sekä ajatusmaailma että asenne ja yrittäjyyteen kuuluu sekä vapautta valita toimintatapansa ja työaikansa että vastuuta omasta työstä, toimitiloista ja laitteista sekä siitä, että yrityksen työntekijöillä on töitä. (Kallio ym. 2008, 9.)

Yrittäjyys ei ole Sutisen ja Viklundin (2004, 42–43) mukaan suuressa suosiossa, ja syitä tähän yrittämisen epäsuosioon ovat 1970-luvulta alkaen vallinnut negatiivinen asenneilmasto yrittäjyyttä kohtaan, runsas yritystoimintaan liittyvä byrokratia sekä ympäristön ja ihmisten mieltyminen massatuotteisiin ja hintatietoisuus. Ilmapiiri yrittäjyyttä kohtaan on kuitenkin muuttunut, ja yrittäjyys nähdäänkin nykyisin enemmän kansantalouden kulmakivenä. Yrittäjyyden merkitys tunnustetaan nykyisin jo kaikilla yhteiskunnan tasoilla. (Försti ym. 1996, 49.) Yritysten toimintaympäristö Suomessa on kansainvälisten vertailujen mukaan erinomainen (Puustinen 2004, 22). Yrittäjyydellä ja sieltä tulvilla innovaatioilla on markkinoita uudistava vaikutus (Koiranen 1995, 40). Yhteiskunta tukee yrittäjyyttä mm. kehittämishankkeilla, joiden tarkoituksena on vaikuttaa asenneilmastoon yrittäjyyttä kohtaan sekä luoda pysyviä työpaikkoja ja parantaa yritysten toimintaedellytyksiä. (Raatikainen 2011, 8.) Yrittäjyyttä on yhteiskunnan toimesta koetettu saada houkuttelevammaksi vuosien varrella mm. yrittäjän varallisuusverosta luopumisella ja sukupolvenvaihdokseen liittyvän verotuksen keventämisellä. Yrityksen perustamiseen liittyviä toimenpiteitä on helpotettu ja myös yritysten taloudellista tukea on vahvistettu. (Kallio ym. 2008, 28.)

Yrittäjyydelle on kysyntää tulvaisuudessakin, mm. julkisen sektorin rooli on muuttumassa palvelun tarjoajasta palveluiden ostajaksi, kun valtion ja kuntien palvelusektoria



puretaan, ja palvelut siirtyvät yksityisten toimijoiden tuotettavaksi. Tämä on tuonut ja tuo yrittämisen mahdollisuuksia palvelualoille. Suomessa on tilastojen mukaan yrittäjiä enemmän kuin koskaan aikaisemmin, ja yksi syy tähän on edellä mainittu palvelusektorin muutos. Vaikutus on ollut suurin pk-yrityksillä, sillä vuonna 2006 lähes 80 prosenttia yritysten uusista työpaikoista syntyi tämän sektorin yrityksiin. Pk-yritykset ovat suurin työllistävä yritysryhmä, yli 60 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä työskentelee pk-yrityksessä. Myös kaikkien yritysten liikevaihdosta yli puolet tulee pk-yrityksille. (Kallio ym. 2008, 25–27.)

Tässä luvussa käsitellään yrittäjyyttä ulkoisen yrittäjyyden näkökulmasta pääasiallisesti perustamisvaiheessa, yrittäjäominaisuuksia ja motiiveita yrittäjäksi ryhtymiseen, yrityksen liikeidea sekä liiketoimintasuunnitelmaa, yrittäjän tehtäväkenttää sekä yritystoiminnan aloittamista. Luvussa käsitellään lyhyesti myös aloitusvaiheen haasteita sekä verkostoitumista ja yrityksen sidosryhmiä ja niiden merkitystä.

### **3.1 Yrittäjäominaisuudet**

Yrittäjyys on yksilön henkilökohtainen ominaisuus, mutta siihen voidaan vaikuttaa joko heikentävästi tai vahvistavasti yleisellä suhtautumisella. Henkilön yrittäjyysominaisuuksiin vaikuttavat myös psykologiset ja sosiokulttuuriset seikat. (Koiranen 1995, 62.) Yrittäjäksi ryhtyminen ei ole iästä kiinni, kuitenkin yrittäjäksi ryhdytään yleensä yrittäjän iän ollessa 26–36 vuotta. Tässä iässä henkilön kyky ottaa taloudellisia ja myös henkisiä velvoitteita on korkeimmillaan. Tällöin henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten itsetuottamus sekä kokemus ja pätevyys ovat myös usein sopivalla tasolla yrittäjyyttä ajatellen. (Viitala & Jylhä 2006, 38.)

Yrittäjä edustaa yritystään omana itsenään kaikille yhteistyötahoille. Tämä edellyttää yrittäjältä henkilökohtaista vastuun ottamista kaikesta yrityksen toiminnasta. (Kansikas 2007, 105.) Yrittäjä myös edustaa vain itseään ja vain yritystään, eikä jotakin mahdollisesti suurempaa ja tunnetumpaa organisaatiota kuten palkkatyössä ollessaan. Tämän vuoksi yrittäjälle on etua vahvasta identiteetistä ja itsetunnosta. Yrittäjän on itse hankittava arvostus ja asema toimintaympäristössään. (Puustinen 2004, 138.) Yrittäjä joutuu yritystoiminnassaan jatkuvasti kilpailuttamaan osaamistaan ja asettamaan sen asiakkai-

den ja yhteistyötahojen arvioitavaksi. Yrittäjän pitäisi pystyä kokemaan tämä palkitsevana eikä negatiivisena asiana, ettei yrittäjyys kävisi henkisesti raskaaksi. (Lehtipuro ym. 1999, 41.)

Ennen yrittäjäksi ryhtymistä olisi hyvä pohtia omaa persoonaansa ja omien ominaisuuksien soveltuvuutta yrittäjänä toimimiseen. Tätä varten on tarjolla erilaisia testejä internetissä. Myös, jos mahdollista, lähipiiriin kuuluvien ihmisten kanssa olisi hyvä käydä keskusteluja ja kysyä heidän mielipiteitään oman persoonallisuuden soveltuvuudesta itsenäiseksi yrittäjäksi. (Raatikainen 2011, 20.) Yrittäjän ei tarvitse olla ”yli-ihminen”, tärkeää on omata kyky oppimiseen sekä olennaisen erottamiseen epäolennaisesta (Puustinen 2004, 29).

Yrittäjät ovat usein monitaitoisia henkilöitä. Usein heillä on kyky tehdä montaa asiaa yhtä aikaa sekä luja usko itseensä ja runsaasti innostuneisuutta. Hyvät sosiaaliset taidot auttavat sekä yrityksen sisällä että ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa asioidessa. (Kansikas 2007, 109.) Yrittäjän on oltava kiinnostunut toisista ihmisistä sekä omattava hyvät kommunikointitaidot (Raatikainen 2011, 20). Yrittäjä tarvitsee myös taitoa vaikuttaa kanssaihmiin eli karismaa. (Puustinen 2004, 15, 31).

Yrittäjyyteen tarvitaan myös runsaasti luovuutta ja innovatiivisuutta. Innovaatiot syntyvät luovuuden kautta ja synnyttävät uusia yrityksiä. (Koiranen 1995, 85.) Yrittäjällä on oltava halu kantaa vastuuta sekä kyky sietää riskejä. Tarve menestyä sekä siihen yhdistettynä taito, rohkeus ja luovuus auttavat menestymään. (Raatikainen 2011, 20–21.) Yrittäjän on oltava myös jossakin määrin, terveellä tavalla ahne ja sitkeä puurtaja (Puustinen 2004, 15, 31).

Yrittäjälle on etua kyvystä aistia ympärillään olevia asioita tai ilmiöitä, ja löytää näistä tai niitä yhdistelemällä uusia mahdollisuuksia. Puhutaan intuitiivisesta kyvystä, jolloin on mahdollista hahmottaa jotakin sellaista mitä ei vielä konkreettisesti ole olemassa. Visionääri puolestaan löytää tulevaisuuden tarpeista yritystoimintamahdollisuuksia. (Pihkala & Vesalainen 1999, 54–55.)

Yrittäjällä pitäisi olla realistinen suhtautuminen aikataulujen laatimiseen ja ajankäyttöön yleisestikin. Usein yrittäjä kuvittelee aikansa riittävän enempään kuin mitä realistisesti ajateltuna olisi mahdollista. Seuraamalla ajankäyttöänsä ja eri töiden vaatimaa

aikaa on mahdollista tehdä järkevämpiä aikatauluja ja hallita ajankäyttöä paremmin. (Torppa 2013, 43.) Tämä edellyttää yrittäjältä kykyä olla ehdottoman oma-aloitteinen ja organisointitaitoinen (Raatikainen 2011, 20–21). Yrittäjäksi ei sovi henkilö, jolla on taipumus jättää asioiden hoitaminen puolitiehen (Jenson 2013).

Yrittäjä tarvitsee vähintään jonkin verran johtaja-ominaisuuksia. (Raatikainen 2011, 20–21.) Varsinkin yksin yrittäessä ja pienissä yrityksissä yrittäjyys ja johtajuus ovat toisistaan erottamattomissa (Koironen 1995, 41). Yrittäjällä pitäisi siis olla taitoa johtaa sekä ihmisiä, asioita että yritystä (Viitala & Jylhä 2005, 41).

Menestyvän yrittäjän ominaisuuksia ovat selvittäneet kirjassaan Lehti ym. (2007, 58–66). Tässä esitellyn tutkimuksen mukaan yrittäjillä, jotka ovat menestyneet, on ns. tavalliseen yrittäjään verrattuna enemmän seuraavia henkilökohtaisia ominaisuuksia: säästäväisyys, nopeus, seuran hakeutuvaisuus, suurpiirteisyys, ahkeruus, loogisuus sekä kehityksen kärjessä pysyttelemine. Menestyvä yrittäjä on puolestaan vähemmän positiivisesti asioihin suhtautuva, kasvuhakuinen, kaverillinen tai muita kuunteleva kuin normaalisti menestynyt yrittäjä. Menestyvän yrittäjän tulisi olla johtajatyypin sekä ihmisten kanssa toimeentuleva sosiaalinen persoona ja kauppamies, eikä niinkään numeroiden tai taloudellisen laskennan taitaja. Tämä perustuu siihen, että tulos tehdään tekemällä kauppia. Liikerytystä on myös johdettava omien näkemysten mukaan, eikä liiallisesti kuunneltava muiden mielipiteitä johtamiseen liittyvissä asioissa.

Yrittäjyyteen kuuluu päivittäinen itsenäinen päätösten teko. Yrittäjän pitää joskus tehdä päätöksiä vajavaisillakin tiedoilla päätettävästä asiasta. Aina ei ole mahdollista saada kaikkia asiaan liittyviä faktoja, koska olemassa olevan tiedon määrä on niin suuri. Yrittäjän olisi myös kyettävä tunnistamaan ne tilanteet, jolloin päätöksen tekeminen ei sillä hetkellä olevan tiedon pohjalta ole mahdollista tai järkevää. Joissakin tilanteissa on myös etua siitä, jos yrittäjä kykenee nopeisiin päätöksiin. (Jenson 2013.)

Yrittäjällä täytyy olla hyvä paineensietokyky, koska yrittäjyyteen liittyy aina taloudellinen vastuu ja riskinotto (Viitanen & Jylhä 2006, 39). Yrittäjän riskinsietokyky ja suhtautuminen liiketoiminnan riskeihin vaikuttavat yrityksen menestymiseen. Kaikkeen yritystoimintaan liittyy riski, joten jokainen yrittäjä on yritystä perustaessaan ollut valmis jonkinlaisen riskin ottamaan. Valmius käsitellä riskejä on hyvin yksilöllistä ja tähän vaikuttaa myös yrittäjän henkilökohtainen elämäntilanne. Yrittäjän riskin sietokyky

vaikuttaa mm. halukkuuteen kasvattaa liiketoimintaa tai ottaa uusia osa-alueita liiketoimintaansa, investointien rahoittamishalukkuuteen lainarahalla sekä oman omaisuuden kiinnittämistä yrityksen lainojen vakuudeksi. (Lehti ym. 2007, 113–114.) Yrittäjän pitää pystyä hallitsemaan myös liiketoiminnan epäonnistumiseen liittyviä pelkojaan (Robinson 2013).

Yritystoiminnan alkuvaiheessa täytyy sietää riskiä siitä, että koko yrittämiseen käytetty aika ja panostukset valuvat hukkaan jos yritys ei menestykään (Puustinen 2004, 25). Yrittäjällä olisi hyvä olla olemassa suunnitelma myös sen varalle, jos kaikki ei meneikään alkuperäisten suunnitelmien mukaisesti ja muutoksiin toimintaympäristössä olisi myös kyettävä reagoimaan nopeasti (Kansikas 2007, 109).

Yrittäjän täytyy olla kyky sietää epävarmuutta työmäärän ja tulojen suhteen. Usein yrittäjän työt tulevat epäsäännöllisesti, samoin yrityksestä saatava tulo. Välillä työtä saattaa olla aivan liikaa, toisinaan taas liian vähän. Yrittäjän ei useinkaan ole mahdollista hallinnoida ajankäyttöänsä täysin johtuen epätasaisesta töiden määrästä, ja yrittäjän uralla pärjää paremmin henkilö joka osaa elää tämän tyyppisen epävarmuuden kanssa. Hiljaisemman ajan voi yrittää hyödyntää mm. osaamistaan kehittämällä tai tekemällä uusi asiakashankintaa. (Torppa 2013, 24.)

Yhtiökumppanin kanssa yhdessä yrittäessä yrittäjiltä edellytetään enemmän joustavuutta ja kykyä käsitellä eteen tulevia ristiriitatilanteita. Yrittäminen yhdessä yrittäjäkumppanin kanssa voi olla monelle helpompaa kuin yksin yrittäminen. Yhdessä yrittäessä on tärkeää määritellä yhteiset tavoitteet yritystoiminnalle ja toiminnan pääperiaatteet. Asiaa auttaa, jos yhtiökumppaneilla on ainakin osittain saman tyyppinen arvomaailma. (Lehtipuro ym. 1999, 42–43.) Yhdessä yrittävillä on usein laajempi yhteenlaskettu osaaminen, useamman yrittäjän yrityksessä osataan luultavasti paremmin tunnistaa vahvuudet ja ongelma-alueet. (Puustinen 2004, 50.)

Yrittäjän olisi tärkeää osata ja uskaltaa puhua rahasta. Yrittäjän olisi hyvä määritellä oma suhteensa rahaan ja omaan arvoonsa ammattilaisena. Joskus yrittäjän voi olla kainouttaan vaikeaa hinnoitella työtänsä kohtuullisesti ja työstä laskutetaan liian vähän. Yrittäjän on hyvä olla myös säästäväinen rahankäytössään, mutta liiallinen piheys aiheuttaa ainoastaan haittaa liiketoiminnalle. (Torppa 2013, 57–58.)

Mikäli yrittäjä haluaa yritystoimintansa olevan vastuullista, on hänen huolehdittava liiketoimintansa eettisyydestä. Tällä tarkoitetaan hyvien, kestävien ja yhteiskunnan normien mukaisten valintojen tekemistä kaikessa yrityksen toimintaan liittyvässä. Liiketoiminnan ajan tasalla pitäminen vaatii yrittäjältä jatkuvaa toiminnan uudistamista ja taitoa havaita ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. (Kansikas 2007, 131–134.)

<p>Vastuullisen omistajayrittäjän profiili koostuu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* verotukseen ja laskentatoimeen kuuluvien velvoitteiden hoitamisesta</li> <li>* liiketoiminnan innovoinnista ja uudentamista</li> <li>* aktiivisuudesta päätöksenteossa</li> <li>* valppaasta ja jahkailemattomasta työstä yrityksen elinvoimaisuuden ja kasvun ylläpitämiseksi</li> <li>* vastuusta yritystoiminnan liiketaloudellisesta tuotosta</li> <li>* vastuusta sukupolven- ja omistajuudenvaihdoista yrityksen johdossa</li> <li>* uusimman tiedonkeräämisestä ja käyttämisestä päätöksenteon tueksi</li> <li>* neuvonantajana toimimisesta yrityksessä</li> <li>* ympäristö- ja yhteiskuntavastuusta kaikille sidosryhmille</li> <li>* liiketoiminnan tavoitteiden asetannasta ja niiden seurannasta</li> <li>* oman osaamisen sekä henkilöstön osaamisen päivittämisestä sekä kehittämisestä</li> <li>* tiedottamisesta ja viestinnästä</li> </ul>
--

**KUVA 2. Vastuullisen omistajayrittäjän profiili (Kansikas 2007, 135)**

Vastuullisesti toimivan yrittäjän on siis oltava innovatiivinen, luova ja aktiivinen, koska yrittäjällä on pitkän aikavälin vastuu toiminnastaan työntekijöilleen, asiakkailleen sekä muilla yhteistyötahoille. Toimimalla vastuullisesti on mahdollista myös tulla arvostetummaksi toimijaksi toimintaympäristössään. Tehtävät päätökset tulisi pohjautua vaakaaseen harkintaan sekä tarvittaessa myös muiden kanssa käytyihin keskusteluihin ja niissä esiin tulleiden seikkojen huomioimiseen. (Kansikas 2007, 131–134.)

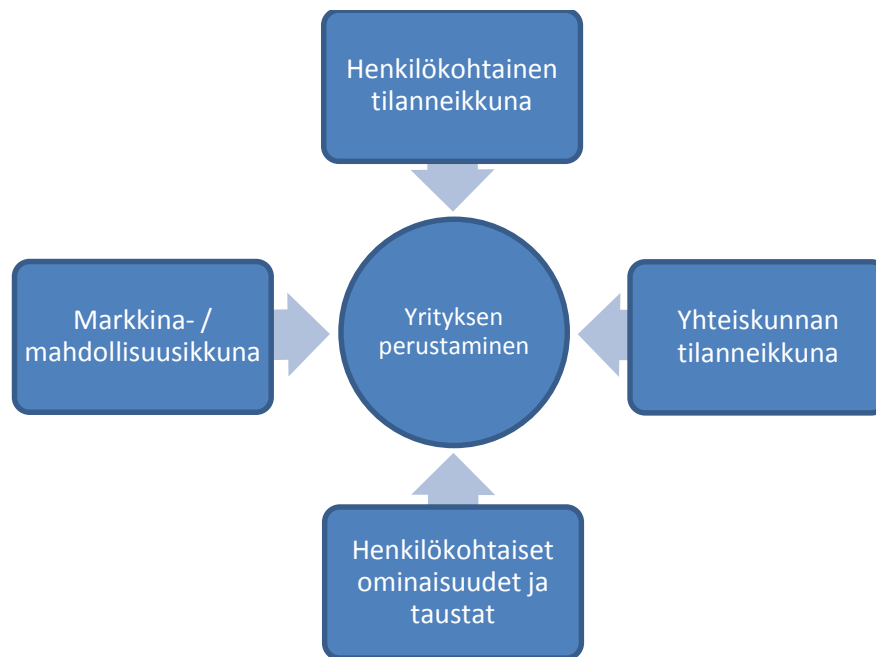
### 3.2 Yrittäjäksi ryhtymisen motiivit

Yrittäjäksi ryhtyminen ja siihen kasvu vaatii aina henkilön itsensä kiinnostuksen yrittäjyyttä sekä omaa kehittymistä kohtaan. Yrittäjäksi kasvaminen edellyttää yrittäjämyyntöisen ympäristön ja mahdollisuuden yrittäjyyteen sekä tietoa ja osaamista yrittämisestä. (Kansikas 2007, 137.) Yrittäjäasenne voi olla myös ihmisessä ”sisäänrakennettuna”, ilman mitään järjellistä selitystä asialle. Nämä henkilöt ovat aina tienneen haluavansa yrittäjiksi. (Lehti ym. 2007, 16.)

Usein yrittäjäksi ryhtymisen taustalla on yrittäjän yksilölliset motiivit tai sekoitus motiiveja. Näitä voi olla mm. oman idean toteuttaminen käytännössä, yksilöllisyyden tavoittelu, riippumattomuuden tavoittelu, taloudelliset syyt, luovuuden tavoittelu, työpäivän tarve, mahdollisuus itsensä toteuttamiseen tai uusien haasteiden hakeminen. (Jokela & Anneberg 1995, 49.) Yksi yrittäjäksi ryhtymisen motiivi on raha (Puustinen 2004, 15.) Joillekin yrittäjille on rahan ansaitsemista palkitsevampaa pystyä tarjoamaan toimivia ratkaisuita omilla tuotteillaan tai palveluillaan asiakkaidensa ongelmiin (Robinson 2013). Rahaa motiivina ei kuitenkaan voida sivuuttaa, koska yritys on itsenäinen taloudellinen yksikkö, ja sen on tuotettava voittoa, että yrittäjä saisi toimeentulonsa (Lehti ym. 2007, 29).

Yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat yrittäjän henkilötekijät, taustatekijät sekä henkilön elämäntilanne. Henkilötekijöitä ovat keskimääräistä vahvempi usko siihen, että vain itse tekemällä on mahdollista vaikuttaa omaan menestykseensä sekä tarve suoriutua tehtävistä hyvin. Yrittäjäksi ryhtyvällä on usein aikaisemmassa elämässään ollut jonkinlainen kosketus yrittäjyyteen. Tätä kautta yrittäjänä toimiminen on tullut tutuksi, ja kynnys aloittaa yritystoimintaa on alhaisempi. (Sutinen & Viklund 2004, 46–49.)

Lehden ym. (2007, 39–46) mukaan yrityksen perustamiseen vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet, oma elämäntilanne, tilanne markkinoilla ja yhteiskunnassa vallitseva tilanne. Yrityksen perustamiseen liittyvät ja siihen vaikuttavat asiat voivat olla hyvin moni tahoisia, näitä seikkoja voidaan kuvata kuvassa 3 olevalla kaaviolla. Henkilökohtaiset seikat voivat olla ikään, koulutukseen, sukupuoleen, kokemukseen tai persoonaan liittyviä asioita. Henkilökohtainen tilanneikkuna pitää sisällään perhetilanteen, taloudellisen tilanteen ja muut omaan elämään sillä hetkellä liittyvät ja vaikuttavat seikat. Olemassa olevat markkinat muodostavat mahdollisuusikkunan. Tällä tarkoitetaan sitä, että havaitaan jonkin palvelun tai tuotteen puuttuvan kokonaan markkinoilta ja saadaan tästä yritysidea. Yhteiskunnalliset asiat muodostavat yhteiskunnan tilanneikkunan. Tähän liittyy työllisyystilanne, verotuskäytännöt, taloustilanne sekä vallitsevat yhteiskunnan arvot yrittäjyyttä kohtaan.



**KUVA 3. Yrityksen perustamiseen vaikuttavat tekijät (Lehti ym.2007, 39)**

Yrittäjähenkkinen työyhteisö voi olla jollekin kannustin lähteä yrittäjäksi. Usein myös yrittäjäperheen lapset sosiaalistuvat yrittäjiksi kotoa saatujen roolimallien avulla. (Kansikas 2007, 103.) Yrittäjäperheen lapsi tai lapset voivat myös jatkaa vanhempiensa aloittamaa yritystoimintaa, eli tavallaan periä yritystoiminnan. Yrittäjäperheen lapsi voi myös periä vanhemmiltaan pelkän yrittäjäasenteen ja perustaa kokonaan oman yrityksen. (Lehti ym. 2007, 13–16).

Yrittäjäksi ryhtyvän elämäntilanne voi olla sellainen, jossa jokin seikka houkuttelee yrittäjäksi ryhtymiseen tai toisaalta jokin seikka joka työntää yrittäjäksi. Myönteisiä asioita elämäntilanteessa, jotka houkuttelevat yrittäjäksi voivat olla esim. yhteiskunnan tuki tai eteen tuleva houkutteleva, kannattavalta vaikuttava tilaisuus aloittaa yritystoiminta. Negatiivisia asioita, jota ikään kuin pakottavat yrittäjäksi voivat olla uhkaava työttömyys tai henkilön sopeutumattomuus työyhteisöön tai alaisena olemiseen. (Sutinen & Viklund 2004, 46–49.) Usein näillä myönteisten elämän tilanteiden vuoksi yrittäjiksi ajautuneilla olisi hyvät mahdollisuudet työllistyä myös toisen palvelukseen, mutta jostakin syystä yrittäjyys on kuitenkin tuntunut paremmalta vaihtoehdolta. Tällöin yrittäjä ei ole määrätietoisesti hakenut yrittämisen mahdollisuutta, sellainen on vai sattumalta löytynyt. Joskus yrittäjäksi ryhtyminen on ainoa keino työllistää itsensä. Tällöin yrittäjältä saattaa puuttua sisäinen palo yrittäjyyteen, ja myös yrittäjän ominaisuudet joko kokonaan tai osittain, eivätkä lähtökohdat yritystoiminnalle ole tällöin välttämättä hyvät. (Lehti ym. 2007, 17–19.)

Viitala ja Jylhä (2006) jakavat yrittäjäksi ryhtyvän motiivit hyökkääviin ja puolustaviin motiiveihin. Hyökkäävillä motiiveilla tarkoitetaan edellisessä kappaleessa mainittuja yrittäjyyteen houkuttelevia asioita ja puolustavilla motiiveilla puolestaan tarkoitetaan saman tyyppisiä asioita kuin edellisessä kappaleessa olevat, yrittäjyyteen työntävät asiat.

Kun päätös yrittäjäksi ryhtymisestä on tehty ja se on lähipiirille julkistettu, yritystä suunnitteleva joutuu luultavasti kohtaamaan monenlaisia ennakkoluuloja. Yrittäjyyteen suhtaudutaan monella eri tavalla, ja usein myös negatiivisesti. Käsittelemällä avoimin mielin myös näitä negatiivisia kommentteja, voi omaa yritysideaansa ja päätöstänsä ryhtyä yrittäjäksi vielä pohtia ja testailta päätöksensä pysyvyyttä ja järkevyyttä. (Lehtipuro ym. 1999, 38.)

Yrittäjä tarvitsee innostuneisuutta tekemistensä kohtaan ja oman työtä on pystyttävä arvostamaan. Yrittäjäksi ei kannata ryhtyä vain siksi, ettei keksi mitään muutakaan. (Lehtipuro ym. 1999, 49.) Jotta yritys menestyisi, edellyttää se yrittäjältä halua tehdä pitkäjänteisesti työtä, ja paljon (Kansikas 2007, 105). Yrittäjän työaika ei ole laissa määritelty ja usein yrittäjä joutuu tekemään töitä myös iltaisin ja viikonloppuisin. Yrittäjällä ole laissa säädettyjä vuosilomia kuten palkansaajalla on. Toisaalta yrittäjällä on palkansaajaa parempi mahdollisuus vaikuttaa työmääräänsä ja työaikoihinsa, ainakin teoriatasolla. Käytännössä usein vapaan pitäminen tarkoittaa yrityksen tuoton menettämistä vapaa-ajalta. (Lehti ym. 2007, 23–25.)

### **3.3 Yrittäjäksi ryhtyminen**

Yritystoiminta on yrittäjän ominaisuuksien, mahdollisuuksien ja resurssien yhteensovittamista. Että yritystoiminta voisi olla kannattavaa, kaikkien näiden osa-alueiden on oltava kunnossa. Yrittäjällä on oltava motivaatio ja taitoa yrittäjyyteen, liikeidean on oltava toimiva ja yrittäjällä on oltava tarvittavat resurssit löytämänsä mahdollisuuden, eli liikeidean toteuttamiseen. (Viitala & Jylhä 2006, 24–25.) Koirasen (1995, 76–77) määritelmän mukaan yrittäjyyden kulmakiviä ovat yrittäjän valmiudet, motivaatio ja uskallus (kuva 4).



YRITTÄJYYS = valmius eli kyky \* motivaatio \* uskallus

**KUVA 4. Yrittäjyyden kulmakivet (Koiranen 1995, 77)**

Jokelan ja Annebergin (1995, 43–44) määritelmän mukaan yritystoiminta muodostuu liikeideasta, tuotannosta, markkinoinnista, kannattavuudesta, riskeistä sekä toiminnan johtamisesta. Liikeidea määrittelee toiminnan ja sen, kuinka ansaitaan rahaa, tuotteet tai palvelut on tuotettava ja myytävä asiakkaille. Perusedellytys yritystoiminnalle on, että yritys tulee toimeen omillaan ja tuottaa voittoa. Yritystoimintaan kuuluu aina tietoisesti otettavia riskejä sekä yllättäviä riskejä, joita pyritään hallitsemaan ja välttämään. Johtamisella toimintaa viedään toivottuun suuntaan. (Jokela & Anneberg 1995, 43–44.)

**3.3.1 Liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma**

Yrittäminen lähtee liikkeelle liikeidean kehittelystä. Sen pitäisi olla muutamaan selkeään lauseeseen kiteytetty kertomus siitä, mitä aiotaan tehdä paremmin kuin muut ja ketä toiminta hyödyttää. Luonnollisesti toimintaa suunniteltaessa myös yrityksen ansaintalogiikka pitäisi olla selvillä. Liikeidea mietittäessä on huomioitava käytettävissä olevat resurssit joilla aikaansaadaan se asia mitä on tarkoitus myydä. Myös ostajat eli asiakkaat täytyy tunnustaa, koska ilman maksavia asiakkaita ei yritykseen tule rahaa sisälle. Liikeidean pitäisi myös olla sellainen, joka tuottaa katetta, eli yrityksen tulot ovat suuremmat kuin yrityksen toiminnasta aiheutuvat menot. (Pyykkö 2011, 19–20.) Liikeidean tulisi siis olla lyhyt ja ytimekäs kuvaus siitä mitä aiotaan tehdä ja miten, liiketoimintasuunnitelma puolestaan on tarkempi ja seikkaperäisempi kuvaus aiotusta toiminnasta (Puustinen 2004, 48).

Järvilehdon (2013, 168–169) mukaan yritystoiminnan kannalta on vain kaksi merkityksellistä tekijää, missio ja myynti. Muilla asioilla on merkitystä vasta sen jälkeen, kun nämä kaksi seikkaa on määritelty. Missiossa määritellään lyhyeksi kiteytettynä yritystoiminnan tarkoitus. Mission tulisi olla jotakin sellaista, johon yrittäjä tuntee suurta intohimoa, ja jonka parissa yrittäjä jaksaa tehdä työtä vaikka kellon ympäri. Myynti puolestaan tuo yritykseen rahaa, jolla toimintaa voidaan ylläpitää. Tässä yhteydessä myynti tarkoittaa sellaista toimintaa, jolla yrittäjän intohimo saadaan tuottamaan parhaalla

mahdollisella tavalla. Vasta näiden tekijöiden määrittämisen jälkeen lähdetään työstämään liikeideaa ja liiketoimintasuunnitelmaa.

Liikeidean ei tarvitse olla mullistava tai välttämättä edes hyvä, vaan liikeidean pitäisi olla toimiva ja sellainen jonka avulla voidaan saavuttaa tuottoja. Liikeidea voi olla täysin uusi, tai siinä voidaan soveltaa jo olemassa olevaa ideaa. (Puustinen 2004, 41.) Liikeidean pitäisi olla kuitenkin onnistunut, että yrityksellä olisi menestymismahdollisuuksia (Kansikas 2007, 105).

Liikeidea voi syntyä sattumalta tai se voi olla tulos pitkäaikaisesta asian pohdiskelusta (Raatikainen 2011, 38). Liikeideaa voi etsiä mm. seuraamalla mediaa tai kyselemällä yrityksiä välittäviltä tahoilta. Jossakin tapauksissa jokin tuote puuttuu markkinoilta ja tämä synnyttää liikeidean. Liikeidea voi myös syntyä oman harrastuksen pohjalta tai se voi syntyä myös keksinnön kautta. (Raatikainen 2011, 23–25.)

Liikeidean pohjana on tuote tai palvelu, kohderyhmä sekä tapa toimia. Näistä kolmesta osa-alueesta muodostuu liikeidea siinä vaiheessa, kun ne voidaan kytkeä toisiinsa saumattomasti. (Sutinen & Antikainen 1996, 69.) Liikeidean kehittäminen aloitetaan pohtimalla mitä tehdään ja kenelle tehdään. Yrittäjäksi aikovan täytyy miettiä mille toimialalle mihin kohtaan tuotantoketjua hänen toimintansa sijoittuu. Pienen yrityksen kannattaa erikoistua juuri sille alueelle, missä yrittäjällä on vahvinta osaamista. Omasta tuote- tai palveluvalikoimasta ei pitäisi tehdä liian monitahoista. (Viitanen ym. 1996, 53–54.) Erikoistumisesta haastavaa tekee sopivan erikoistumisen tason löytäminen. Alierikoistunut yritys yrittää tarjota liian paljon liian laajalle joukolle, ylierikoistunut yritys taas rajoittaa markkinoitansa liikaa. Sopivan erikoistumisen tason määrittävät markkinat joilla toimitaan ja vallitseva kilpailutilanne. (Sutinen & Antikainen 1996, 76.)

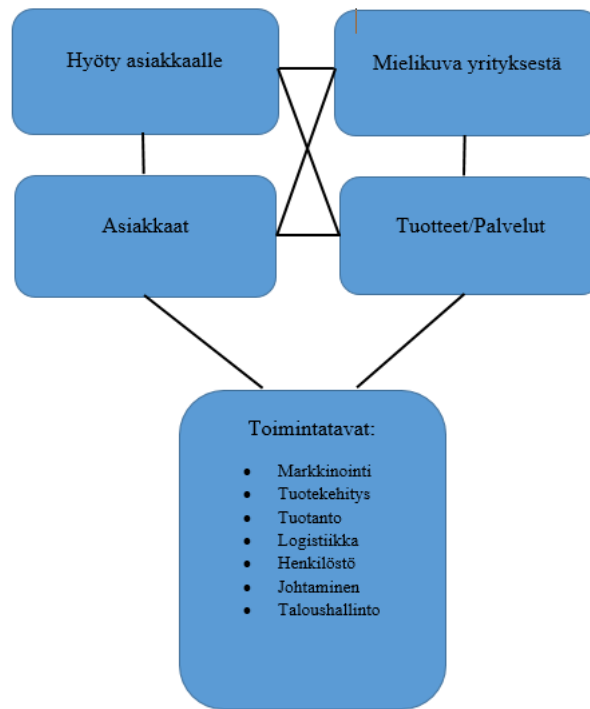
Liikeideaa rajoittavat käytettävissä olevat resurssit. Yrittäjällä on käytössensä tietty materiaallinen resurssi, kuten rahavarat ja käytettävissä olevat vakuudet, koneet ja laitteet sekä tuotteet. Yrittäjällä voi edellisten lisäksi tai pelkästään olla käytettävissä aineettomia resursseja. Näitä ovat osaaminen, tunnettuus, verkostot sekä erilaiset oikeudet. (Pihkala & Vesalainen 1999, 59.)

Liikeidean kehittelyvaiheessa olisi hyvä tarkkailla toimintaympäristöä ja kilpailijoita ja sitä miten kilpailijat toimivat. Kilpailijalla voi jo olla valikoimassaan omaasi vastaava tuote tai palvelu. Tai onko oma ideasi helposti kopioitavissa myös kilpailijan valikoimiin? Kilpailijoita eivät ole ainoastaan saman alan yritykset, vaan eri alojen yritykset voivat kilpailla samasta asiakaskunnasta tai heidän ajastaan tai rahoistaan. (Puustinen 2004, 48–49.)

Markkinoita ja kilpailijoita tarkkailtaessa on pyrittävä tekemään havainnoistaan oikeanlaisia johtopäätöksiä ja perustaa johtopäätöksen oikeaan tietoon. Tehtyjä johtopäätöksiä pitäisi pystyä arvioimaan kriittisesti. Jossakin tilanteissa yrittäjä on niin innostunut omasta ideastaan ja malttamaton sen toteuttamiseen, että ei halua tai kykene kriittisesti arvioimaan tekemiään johtopäätöksiä. (Sutinen & Antikainen 1996, 75.)

Yksi tapa arvioida liikeidea on SWOT-analyysi. Tässä pohditaan liikeidean vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. Usein SWOT-analyysin vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita ja mahdollisuuden ja uhkat puolestaan yrityksen ulkopuolisia asioita, kuten toimintaympäristö ja tulevaisuuden näkymät. Analyysin luotettavuuden kannalta on tärkeää, että vahvuudet, heikkoudet, uhkat ja mahdollisuudet selvitetään riittävän tarkalla tasolla. (Meretniemi & Ylönen 2009, 34.)

Liikeidean kehittelyssä ja yritystoiminnan kokonaisuuden hahmottamisessa voi käyttää apuna kuvassa 6 esitettyä liiketoimintamallia. Aluksi pohditaan, miksi yritys on olemassa ja mitä hyötyä yrityksestä on asiakkaalle. Myös toivottu mielikuva yrityksestä on syytä harkita etukäteen vastaamaan toivottua asiakaskohderyhmää. Asiakkaat on tunnistettava ja heille tarjottavat tuotteet tai palvelut on määriteltävä. Liikeideamalli auttaa hahmottamaan myös yrityksen tärkeimmät toiminnot, kuten markkinoinnin tai johtamisen. (Raatikainen 2011, 29.)



**KUVA 5. Liikeideamalli (Raatikainen 2011, 39)**

Suunniteltua liikeideaa olisi hyvä pohtia kriittisesti useamman henkilön kanssa. Vain yksin asioita pohtiessa tulee helposti sokeaksi esim. toimintaympäristön tai sieltä löytyvien mahdollisuuksien suhteen. Itse ei myöskään välttämättä osaa riittävästi kyseenalaistaa omia ideoitaan ja mahdollisuuksiaan. (Pyykkö 2011, 34–35.) Harva yritysidea on niin salainen, eikä yrittäjä myöskään saa olla niin vaatimaton, että suunnitelmista keskusteleminen eri yritysneuvonnan asiantuntijoiden kanssa kannattasi jättää tekemättä. Myös tuttavien tai muiden yrittäjien kanssa keskustellessa voi saada hyviä neuvoja ja vinkkejä omaan toimintaansa. (Pustinen 2004, 53.)

Yrittäjän on osattava hakeutua oikeille markkinoille, koska paraskaan liikeidea ei pelasta toimintaa, jos asiakkaita ei löydy. Liikeidean suunnittelun yksi tärkeä lähtökohta onkin tulevat asiakkaat. (Pyykkö 2011, 34–35.) Yrittäjän on määriteltävä kenelle tuotteet tai palvelut ovat tarkoitettu ja kuinka nämä asiakkaat löytävät ne (Järvilehto 2013, 175). Yritystä perustettaessa tulisi pohtia yrityksen sijaintia. Yrityksen toiminta voi olla sellaista että fyysisellä sijainnilla on suuri merkitys menestymisen kannalta. Toisaalta yrityksen toiminta voi myös olla sen luontoista, että sijainnilla ei juurikaan ole toiminnan kannalta merkitystä. (Pyykkö 2011, 23–25.) Toimialoista ainakin vähittäiskaupassa sijainnilla on suuri merkitys onnistumisen kannalta (Sutinen & Antikainen 1996, 78–

79). Toimitiloja hankittaessa kannattaa ajatella myös mahdollista myöhempää laajentamisen tarvetta ja tilojen laajentamismahdollisuuksia. Asiakaspysäköintimahdollisuudet on myös hyvä selvittää, mikäli liitetoiminta on se tyyppistä että pysäköinnille on tarvetta. Mikäli liiketoiminta on sen tyyppistä, että se edellyttää ympäristönsuojelutoimenpiteitä, on nämä tehtävä ennen toiminnan aloittamista. (Raatikainen 2011, 131.)

Yritystoiminnan aloittamisen ajankohdalla on myös suuri merkitys menestymisen kannalta. Tyyppillisimmin markkinoille tullaan liian myöhään, kun suunnitteluvaiheessa suurena ollut kysyntä ehtii jo laantua siihen mennessä kun toimintaa aloitetaan. Jokin idea voi olla myös tulossa markkinoille liian aikaisin, asiakkaat eivät vielä ole valmiita uuteen toimintatapaan tai tuotteeseen. (Sutinen & Antikainen 1996, 78–79.) Liika uutuusarvo tai innovatiivisuus voi johtaa siihen että markkinat eivät ole valmiita tuotteelle. Markkinainformaatiota hyödyntämällä voidaan ajoittaa markkinoille tulo oikein sekä uutuustuotteella että jo olemassa olevalla tuotteella. (Pihkala & Vesalainen 1999, 64.) Yrittäjän olisi hyvä pohtia myös muutamia tuotteita ja palveluita pääartikkelinsa rinnalle, jolla voitaisiin saada myyntiä aikaiseksi jos päätuotteen tai -palvelun myynti on hiljaisempaa (Puustinen 2004, 41).

Liikeidea avataan ja laajennetaan koko toiminnan kuvaavaksi liiketoimintasuunnitelmaksi. Suunnitelmassa käydään läpi yrityksen resurssit, tavoitteet ja keinot. Liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen toimintaa käsitellään 3–5 vuoden päähän. Siinä pohditaan kilpailijoita, tilannetta markkinoilla, rahoitusasioita sekä toiminnan mahdollisuuksia ja uhkia. (Puustinen 2004, 61.) Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on hyvä tilaisuus pohtia vielä kertaalleen oman idean kilpailukykyisyyttä ja yrityksensä menestystekijöitä (Lehtipuro ym. 1999, 54).

Liiketoimintasuunnitelmaan voidaan kirjata myös yrityksen elämäntehtävä. Se määrittää miksi yritys on olemassa ja mitä halutaan saavuttaa pitkällä aikavälillä. Siinä määritellään myös yrityksen arvomaailma. Elämäntehtävä muodostuu visiosta, toimintaajatuksesta sekä arvoista. Visio määrittää yrityksen tulevaisuuden tahtotilan, toimintaajatus avaa yrityksen perustarkoituksen ja arvot määrittävät yrityksen toimintaperiaatteet. (Kamensky 2010, 66.)

Liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan arvioida aiottua yritystoimintaa. Sen avulla yrityksen toimintaa voidaan esitellä myös sidosryhmille mm. toiminnan rahoittajille.

Liiketoimintasuunnitelma tehdään kirjallisesti. Sitä käytetään myöhemmässä vaiheessa myös yritystoiminnan edelleen kehittämisen pohjana. Liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi yrittäjän taustaa ja osaamista, liikeideaa, markkinoita, kilpailukykyä ja asiakkaita. Suunnitelmaan kirjataan myös talouden suunnitelmia ja ennusteita sekä laskelmia rahoittamiseen. (Raatikainen 2011, 42.) Joissakin tapauksissa liiketoimintasuunnitelman tekeminen paljastaa yrittäjälle oman idean mahdottomuuden tai isoja aukkoja tähänastisessa ajattelussa. Suunnitelman tekemiseen kannattaa panostaa, koska siinä yhteydessä toimintaa on pakko pohtia kaikista näkökulmista. Yrittäjä voi myöhemmin peilata liiketoimintaan liittyviä päätöksiä tehdessään liiketoimintasuunnitelmaan ja se kannattasikin päivittää vuosittain. (Puustinen 2004, 61–62.) Liiketoimintasuunnitelman ensisijainen tarkoitus on oman yritystoiminnan ohjaaminen ja kehittämisvälineenä toimiminen (Sutinen & Antikainen 1996, 67).

Liiketoimintasuunnitelmassa kannattaa pohtia myös jonkin verran yrityksestä toivottavaa yrityskuvaa, vaikka yleensä tämä on osa markkinointisuunnitelmaa. Yrityskuvalla tarkoitetaan yrityksen ulkoista näkymistä asiakkaille ja sidosryhmille kaikessa viestinnässä. Yrityskuvaan vaikuttaa myös yrityksen varsinainen toiminta ja yrityksen nimellä on tärkeä merkityksensä yrityskuvan rakentamisessa. Hyvin valitulla nimellä voidaan herättää kohderyhmän mielenkiinto. Yrityksen visuaalisen ilmeen suunnittelussa voi käyttää apuna alan ammattilaisia. (Jokela & Anneberg 1995, 136–137.)

### **3.3.2 Yrittäjän tehtäväkenttä**

Oman toimialan monipuolinen tuntemus ja ammattitaito ovat tärkein voimavara yritystä perustavalle. Osaaminen voi olla koulutuksen, kokemuksen tai harrastuneisuuden kautta hankittua ja se karttuu kokemuksen myötä. (Kallio ym. 2008, 11.) Yrittäjän tehtäväkenttä on kuitenkin hyvin monitahoinen ja vaihteleva (kuva 2). Yrittäjän tehtäväkenttä koostuu suunnittelusta, organisoinnista, johtamisesta ja valvonnasta. Yrittäjän on osattava siirtyä toiminnan suunnittelusta käytännön tekemiseen lyhyellä aikavälillä. Yrittäjältä vaaditaan uuden oppimiskykyä, koska uusia haasteita tulee eteen jatkuvasti. Yrittäjän tehtävänä on laatia yrityksellensä strategia ja saattaa se käytäntöön. Yrittäjän on siis kyettävä toteuttamaan suunnitelmansa käytännössä ja näin luomaan toimintakykyinen yritys. (Viitala & Jylhä 2006, 40–41.) Yrittäjän on hankittava itse työnsä ja asiakkaansa, ja tätä kautta muodostuu yrittäjän toimeentulo. Usein yrittäjä myös tekee

kaikki yrityksen toimintaan liittyvät tehtävät itse, ja palkkaa lisätyövoimaa vasta kun oma aika ei kaikkiin tehtäviin riitä. (Lehti ym. 2007, 22.)



**KUVA 6. Yrittäjän työkenttä (Viitala & Jylhä 2005, 41)**

Kaikkea ei yrittäjän kannata tehdä itse vaikka taitoa tai osaamista olisikin. Joitakin toimintoja voidaan ja kannattaakin ulkoistaa. Ulkoistamisen perusteena voi olla osaamisen lisäksi turvallisuus tai ajankäyttö. Joissakin tapauksissa on järkevää käyttää oma aika varsinaiseen yritystoimintaan ja teettää ulkopuolisella muut tehtävät tai osa niistä. (Torppa 2013, 83.) Varsinkin yritystoiminnan aloitusvaiheessa yrittäjän on hyvä keskittyä olennaisiin oman toimialueensa tehtäviin (Kallio ym. 2008, 11).

Yleisimmin yrittäjäksi aikovalta puuttuva osaaminen on liikkeenjohdollista osaamista. Osaaminen on usein vahvempaa toimintaan liittyvillä osa-alueilla. Yrittäjäksi aikovan olisikin hyvä tunnistaa puutteet osaamisessaan ja huomioida ne liiketoimintasuunnitelmassaan riskitekijöinä. (Viitanen ym. 1996, 51.) Oman osaamisen ulkopuolinen, mutta kuitenkin yritystoiminnan kannalta tarpeellinen osaaminen voidaan hankkia yritykseen joko ostopalveluna tai rekrytoimalla asiantuntemusta (Jokela & Anneberg 1995, 56).

Kirjanpito on usein sellainen asia, joka kannattaa jättää asiantuntijalle tehtäväksi. Yrittäjän kannattaa myös tunnistaa toiminnastaan ne työvaiheet, jotka on järkevämpää teettää alihankkijalla kuin tehdä itse. Joillakin toimialoilla esim. uusasiakashankintaan kannattaa käyttää ulkopuolista tahoja. (Järvilehto 2010, 183.)

### 3.3.3 Toiminnan aloittaminen

Yrityksen perustamiseen liittyy paljon paperitöitä, joiden merkitystä ei pitäisi aliarvioida. Ennen toiminnan aloittamista pitäisi tehdä suunnitelmia ja laskelmia ja olennaisimpana tehtävänä on liikeidean hahmottaminen. (Viitanen ym. 1996, 51.) Usein yrityksen perustamiseen liittyvää byrokratiaa moititaan, mutta Suomessa se lienee lievimmästä päästä kansainvälisesti katsottuna (Puustinen 2004, 22). Yritystoiminnan käynnistämiseen tarvittava aika vaihtelee toimialoittain ja yrityksittäin. Tarkkaan ja huolellisesti valmisteltu toiminta käynnistyy nopeammin, ja alkuvaihe on usein sujuvampi. (Lehtipuro ym. 1999, 52.)

Usein riittävän perusteellisten suunnitelmien ja kartoitusten tekemistä vaikeuttaa käytettävissä olevan ajan ja tarvittavan osaamisen puute. Suunnitelmia ei kuitenkaan pitäisi jättää tekemättä, koska näiden avulla voidaan välttää tekemästä jopa yritystoiminnan kaatavia virheitä. (Lehtipuro ym. 1999, 52.) Yrityksen tulisi erottua jollakin ominaisuudella jo toimivista kilpailijoistaan. Mikäli tällaista erottumistekijää ei aloitusvaiheen suunnitelmiin löydetä, yritystä ei välttämättä kannata perustaa ollenkaan (Tulkki & Vakkuri 2001, 15).

Yrityksen perustamiseen liittyy usein paljon yrittäjälle aikaisemmin tuntemattomia asioita. Tietoa näistä voidaan hakea elinkeinoaloista, uusyrityskeskuksista ja Ely-keskuksista. Uusia yritysideoita on mahdollista hakea Keksintösäätiöstä, yrittäjyyden edistämishankkeista ja oppilaitoksista. Taloudelliseen puoleen apua voi hakea pankeista, Finnveralta ja erityisluottolaitoksilta. Yrittäjän kannattaa usein myös liittyä johonkin oman alansa yrittäjäjärjestöön. Tätä kautta on usein saatavilla alan uusinta tietoutta koulutusten kautta sekä järjestöjen jäsenyys tukee verkostoitumista muiden yrittäjien kanssa. (Raatikainen 2011, 28–29.) Yrittäjän on myös mahdollista hankkia yritysneuvontapalveluita yksityiseltä puolelta eri konsulttitoimistoilta tai edunvalvontajärjestöjen kautta. Nämä palvelut ovat kuitenkin maksullisia. Yrittäjyyttä on mahdollista opiskella tutkintoina ammattikorkeakouluissa tai ammatillisissa oppilaitoksissa, tai nopeammalla aikataululla myös Ely-Keskusten ja aikuiskoulutuskeskusten kursseilla. (Puustinen 2004, 58–60.) Suomessa toimii useita yrityshautomaita. Näiden tarkoitus on auttaa yritystä alkuun tarjoamalla yrittäjille toimitiloja, koneita ja laitteita, neuvontaa, tukea ja



kontakteja käyttöönsä. Toiminnassa painotetaan yrittäjänä kehittymistä. (Meretniemi & Ylönen 2009, 147.)

Ennen yritystoiminnan aloittamista tehdään perustettavasta yrityksestä perusilmoitus kaupparekisteriin, ja tätä kautta yritys saa y-tunnuksen yritykselle. Perustamisilmoituksesta myös verottaja saa tarvitsemansa tiedot yrityksestä. (Kallio ym. 2008, 69.) Vaikka Suomessa vallitsevan elinkeinonvapauden periaatteen mukaan jokainen Euroopan talousalueella asuva luonnollinen henkilö, suomalainen yhteisö tai säätiö sekä Suomessa sivuliikkeen rekisteröinyt ulkomaalainen yhteisö tai säätiö voi harjoittaa laillista ja hyvän tavan mukaista liiketoimintaa (Holopainen 2010, 68), joillakin toimialoilla tarvitaan yritystoimintaan lupa ennen toiminnan aloittamista viranomaiselta tai ilmoitus viranomaiselle. Mikäli yritys työllistää työntekijöitä, on yritys ilmoitettava työnantajarekisteriin. Ennakonperintärekisteriin merkitylle yritykselle voidaan maksaa työsuorituksista ilman maksajan tekemää ennakonpidätystä. (Viitanen ym. 1996, 132–133.)

Mikäli yrityksen toiminta käsittää elinkeinon, jonka harjoittamista on rajoitettu, pitää yrittäjän ennen toiminnan aloittamista hakea lupa viranomaiselta ja tehtävä saadusta luvasta ilmoitus kauppareksiteriin. Lupia myöntää toimialasta riippuen aluehallintovirasto, Ely-keskus, Liikenteen turvallisuusvirasto tai Poliisihallitus. Mikäli yrityksen toiminta edellyttää erillisen ilmoituksen tai rekisteröinnin tekemistä, tehdään se aluehallintovirastoon, kuluttajavirastoon, poliisilaitokselle tai Liikenteen turvallisuusvirastolle yrityksen toiminnasta riippuen. Elintarvikkeiden valmistamiseen käytetty huoneisto täytyy hyväksyttävä valvovalla viranomaisella. Joissakin tapauksissa tilojen käytöstä on tehtävä ilmoitus kunnan terveydensuojeluviranomaiselle. (Holopainen 2010, 69–75.)

Yrittäjä ilmoittaa toimialansa perustamisilmoituksessa. Yrityksen toimialaa on tärkeätä pohtia tarkkaan, koska yrityksen on toimittava ilmoitetulla toimialalla, eikä yritys lain mukaan voi toimia muilla toimialoilla. Toimialaa ei kuitenkaan voi määritellä liian yleiseksi, koska tällöin sitä ei hyväksytä Kaupparekisterissä. Liian yksityiskohtaiseksi määritelty toimiala taas saattaa hankaloittaa yrityksen toimintaa. Määriteltyä toimialaa on mahdollista muuttaa myöhemmin erillisellä ilmoituksella. (Tulkki & Vakkuri 2001, 48.)

Yrittäjä tarvitsee yritykselleen myös pankkipalveluita, vakuutuksia, atk-laitteita ja -ohjelmistoja, puhelimen, internetyhteyden ja kotisivut. Toimitilan tarve riippuu yritystoiminnan luonteesta. Toimitilan voi vuokrata tai hankkia omaksi. Toimitila voi sijaita myös yrittäjän kodissa. Toimitilan valinnassa kannattaa pohtia yritystoiminnan tarpeita, ja valita toimitila mahdollisimman tarkoituksenmukaiseksi. (Puustinen 2004, 144–149)

### **3.3.4 Haasteellinen aloitusvaihe**

Vaikka yrittäjyyttä kohtaan on melko paljon kiinnostuneisuutta, siihen liittyvät epäonnistumisen pelko, velkaantumisen pelko ja omaisuuden menettämisen pelko nähdään niin suurina riskeinä, että haavetta yrittäjyydestä ei välttämättä koskaan uskalleta toteuttaa. Yrittäjäksi ryhtymistä voi jarruttaa myös paikkaansa pitämätön ajatus siitä, että yrittäjyyden jälkeen ei palkkatöihin ole enää paluuta. (Puustinen 2004, 25, 34.)

Lähes puolet perustetuista pienistä yrityksistä joutuu lopettamaan toimintansa viiden vuoden kuluessa aloittamisesta. Yritystoiminnan alkuvuosia, selviytymisvaihetta kutsutaan myös kuolemanlaaksoksi. Perustamisvaiheen rahoitus ei kannattele yritystoimintaa kovin pitkiä aikoja, vaan yrityksen toiminnan on kyettävä tuottamaan kassavirtaa, että yritystoiminta alkaa toimimaan omillaan. Tämän vuoksi aloitusvaiheen rahoituksen oikea mitoitus on tärkeää yritystoiminnan onnistumisen kannalta. (Raatikainen 2011, 14.) Iso osa konkurseista voidaan välttää huolellisesti tehdyllä kirjanpidolla ja realistisella suhtautumisella yrityksen taloudellisiin asioihin (Kallio ym. 2008, 17).

Yrittämiseen liittyvä riski on yleisesti luultua pienempi, ja tätä riskiä voidaan vielä pienentää huolellisella suunnittelulla, markkinoiden kartoituksella ja oman liikeidean jalostamisella. Yrittäjän olisi hyvä varmistaa, että asiakkaita olisi useampia, ettei yhden menettäminen vielä veisi yritystä ahdinkoon. Tehdyistä virheistä tulisi pystyä oppimaan vastaisuuden varalle. (Kallio ym. 2008, 17.)

Yksi yleinen syy yritystoiminnan epäonnistumiselle on yrittäjän sopimattomuus yrittäjäksi. Yrittäjän pitäisi osata kuunnella palautetta asiakkailta ja muilta yhteistyötahoilta. Omaan ideaansa ei saisi uskoa liikaa, mutavalkoisesti, vaan terve kriittisyys pitäisi olla mukana asioiden arvioinnissa. Yrittäjältä saattaa myös puuttua kykyä vaikuttaa asiakkaisiin, jolloin asiakkaan ostopäätös voi jäädä tekemättä. Yrittäjän pitäisi olla

herkkä havaitsemaan hiljaisia signaaleja, ja myös reagoimaan niihin nopeasti. (Puustinen 2004, 284–285.)

Useamman yrittäjän yrityksessä yksi suuri syy toiminnan lopettamiselle on yrittäjien keskinäiset ristiriidat (Lehtipuro ym. 1999, 42). Myös väärä työnjako yrittäjien kesken voi johtaa yritystoiminnan lopettamiseen (Försti ym. 1996, 67).

Suunnitteluvaiheessa oleva kiire voi pilata hyvän yritysideoan. Vaikka yritystoimintaa suunniteltaessa olisi jo kiire markkinoille, liiketoimintasuunnitelma pitäisi tehdä huolellisesti ja selvittää toimialalla oleva kysyntä sekä testata omat tuotteet. Uuden tuotteen kohdalla pitäisi riittävän tarkasti selvittää, ettei vastaavaa jo ole aikaisemmin keksitty. Usein yrittäjän kompastuskivi on myös puutteellinen markkinointiosaaminen. (Puustinen 2004, 284–285.)

Liiketoimintasuunnitelman ohella rahoitussuunnitelman tekeminen on tärkeää. Usein yritystoiminnan epäonnistuminen alkaa rahan puutteesta. Kun kulupuoli on arvoitu liian alhaiseksi, voitolliseen tulokseen pääseminen vie aikaa suunniteltua pidempään. Käyttöpääoman puuttuminen vaikeuttaa toimintaa tai lopulta tekee sen mahdottomaksi. Yrityksen suunnitteluvaiheessa rahan puute voi johtaa siihen, että tyydytään sopimattomiin liiketiloihin, ei teetetä asianmukaisia markkinatutkimuksia ja jätetään mahdollisesti yritystoiminnan kannalta olennaiset asiantuntijatyöt teettämättä. (Puustinen 2004, 284–285.)

### **3.4 Yrittämisen muotoja**

Yrityksiä luokitellaan työllistävyyden mukaan mikroyrityksiksi, pienyrityksiksi, keski-suuriksi ja suuriksi yrityksiksi. Mikrot työllistävät alle 10 henkilö, pienet 10–49 henkilö, keskisuuret 50–249 henkilö ja suuret enemmän kuin 250 henkilöä. (Raatikainen 2011, 12.)

Yritykset voidaan luokitella työyrityksiksi ja liikeyrityksiksi. Perustettavan yrityksen tyyppiin vaikuttavat yrittäjän tilanne ja toiminnan tarkoitus. Työyrityksen kautta yrittäjän on tarkoitus myydä omaa työpanostaan ja yritys toimii tässä tapauksessa oikeudellisenä taloudellisenä yksikkönä jonka kautta yrittäjä työllistää itsensä. Liikeyrityksen

toiminnan tarkoituksena on taas tuottaa mahdollisimman suuta voittoa, eikä yrityksen omistaja itse välttämättä työskentele yrityksessä. (Lehti ym. 2007, 46–47.)

Pihkala & Vesalainen (1999, 51) jakavat yrittäjyyden ilmenemismuotoihin uutta luova yrittäjyys, resursseja uudelleen suuntaava yrittäjyys, resurssien käyttöä tehostava yrittäjyys sekä omegayrittäjyys. Tässä uutta luova yrittäjyys tuo markkinoille kokonaan uuden innovaation, jota resursseja uudelleen suuntaavat yrittäjän sitten hyödyntävät omassa toiminnassaan esim. kopioimalla toimintamallin tai hyödyntämällä sitä omassa toiminnassaan. Resurssien käyttöä tehostava yrittäjä tekee saman, mutta pienemmillä tai tehokkaammilla resursseilla. Omegayritys toimii talouselämän kierrätysjärjestelmänä. Tällä yrittäjyyden ilmenemismuodolla on rooli kierrättää toimintansa lopettaneiden yritysten koneita ja laitteita uudelleen markkinoille.

Yritysmuodon valintaan kannattaa kiinnittää huomiota perustamisvaiheessa. Myöhemmin, toiminnan luonteen mahdollisesti muuttuessa yritysmuotoa on mahdollista muuttaa. Yritysmuodon valintaan vaikuttavia seikkoja ovat mm. tarvittavan pääoman määrä, voitonjako, verotus, perustajien määrä sekä keskinäiset suhteet sekä toiminnan kasvumahdollisuudet. (Raatikainen 2011, 74–75.) Yritysmuodon valintaa kannattaa pohtia viiden ja kymmenen vuoden aikajänteellä. Väärin valittu yritysmuoto saattaa aiheuttaa toimita-aikana jopa taloudellisia menetyksiä verokohtelun seurauksena. (Viitanen ym. 1996, 110–111.)

Yritystä perustettaessa on osakeyhtiö yritysmuotona suosituin. 46 prosenttia Suomessa toimivista yrityksistä on osakeyhtiömuotoisia, toiminimellä toimii 41 prosenttia yrityksistä. Pienin osa perustettavista yrityksistä on henkilöyhtiöitä eli avoimia yhtiöitä ja kommandiittiyhtiöitä. (Raatikainen 2011, 14.)

Osakeyhtiön perustamiseksi laaditaan perustamissopimus ja yhtiöjärjestys. Allekirjoittamalla sopimuksen, osakeyhtiön osakas sitoutuu maksamaan osakkeittensa vastaavat summan yhtiölle alkupääomaksi. Minimissään osakeyhtiön osakepääoman on yhteensä oltava 2500 euroa. (Kallio ym. 2008, 80.) Osakeyhtiön perustaminen edellyttää siis alkupääoman sijoittamista yhtiöön, ja sitä perustamassa voi olla yksi tai useampi henkilö tai juridinen henkilö. Osakkeenomistaja ei ole henkilökohtaisesti vastuussa osakeyhtiön sitoumuksista muutoin kuin sijoittamansa osakepääoman osalta. Kommandiittiyhtiössä on vastuunalainen ja äänetön yhtiömies tai -miehiä. Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole

päättävävaltaa yhtiössä. Vastuunalainen yhtiömies vastaa yrityksen toiminnasta ja sitoumuksista koko henkilökohtaisella omaisuudellaan, äänetön yhtiö mies vain yhtiöön sijoittamallaan osuudella. Avoimessa yhtiössä on vähintään kaksi yhtiömiestä. Yhtiömiehet ovat yhteisvastuullisesti vastuussa kaikella omaisuudellaan myös muiden yhtiömiesten yhtiön nimissä tekemistä sitoumuksista. Avoimen yhtiön yhtiösopimus mahdollisine vastuunrajoituksineen kannattaa tehdä kirjallisesti vaikka laki ei siihen velvoitakaan. Toiminimi on yksinkertaisin yrityksen toimintamuodoista ja sopii pieneen toimintaan ja yksin yrittäville. (Raatikainen 2011, 68–70.) Mikäli yrityksellä ei ole toimintiloja tai työntekijöitä, ja toiminta on satunnaista, voi yrittäjä toimia ammatinharjoittajana. Ammatinharjoittajan ei tarvitse rekisteröidä yritystä kaupparekisteriin. (Kallio ym. 2008, 75)

Mikäli yritystä perustamassa on useampi henkilö, on työnjako, vastuualueet ja yrittäjien valtuudet hyvä sopia selkeästi heti alusta pitäen. Yhteistyön sujumista helpottaa myös yhtenevä tavoitteet yritystoiminnalle. Yksin yrittämisen hyvä puoli on asioiden hoidon ja päätöksen tekemisen selkeys. (Pyykkö 2011, 23–25.) Jossakin tapauksissa yksin yrittämien voidaan kokea kuitenkin vaikeaksi tai vaativaksi, ja tämän vuoksi yritys perustetaan mieluummin yhtiökumppanin kanssa (Raatikainen 2011, 66).

Yksi kasvava yrittäjyyden muoto on ketju- eli franchising-yrittäjyys. Tämän yrittämisen malin etuja ovat ketjun tuomat synergiaedut, tunnettuus ja valmiit rakenteet sekä jo valmiiksi testatut toimintamallit. Tässäkin yritysmallissa on huomioitava paikallisen tekijät toimintaympäristössä. Jollakin paikkakunnalla menestyminen ei välttämättä takaa menestymistä samanlaisen toiminnan kopioimisella toiseen toimintaympäristöön. Ketjuyrittäjä ei myöskään saa johtaa yritystään haluamallaan tavalla, joiltakin osin päätöksiä tehdään ketjutasolla. Toisaalta ketjuyrittäjyys myös vapauttaa päätöksenteolta osittain. (Pyykkö 2011, 27.) Franchiseyrittäjä sitoutuu noudattamaan ketun periaatteita, käyttämään yhtenäistä ulkoasua ja ketjun nimeä. Yleensä ketjun kautta avustetaan liikekilan ja tarvittavien kalusteiden ja laitteiden hankinnassa sekä koulutetaan yrittäjää toiminnan käynnistämiseen. Yrittäjä maksaa tästä kaikesta ketjulle usein liikevaihtoon sidottua korvausta. (Sutinen & Antikainen 1996, 84–85.)

Yritys voi olla myös perheyritys. Perheyritys voi toimia eri yritysmuodoilla tai eri toimialoilla, mutta tätä yritystyyppiä yhdistävä tekijä on omistajuus. Perheyrityksen omis-

tajat ovat keskenään perheenjäseniä ja yritys siirtyy seuraavalle sukupolvelle johdettavaksi ja hoidettavaksi edellisen väistyessä tieltä. Perheyriityksen toiminta ja toiminnan suunnittelu on juuri tästä syystä pitkäjänteisempää, koska päätöksiä tehtäessä ajatellaan myös tulevaa sukupolvea. Perheyriitykselle saattaa olla kilpailuetua siitä, että yrityksen omistajalla on kasvot. Siksi osa perheyriityksistä tuo omistajuustaan esille markkinoitviestinnässäänkin. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 16–17.)

Yrittäjäksi voi tulla myös ostamalla valmiin, jo toiminnassa olevan yrityksen liiketoimintakauppana tai yrityksen osakkeiden kauppana. Yrityskauppoihin voi käyttää apuna asiantuntijoita hinnan määrittämiseen ja myyjän ja ostajan kohtaamiseen. Liiketoimintakaupassa kauppa tehdään yleensä koneesta ja laitteista sekä vaihto-omaisuudesta ostajan perustaman yrityksen nimiin. Osakkeiden kaupassa ostaja ostaa joko omiin nimiinsä tai perustamansa yrityksen nimiin myyjän kaikki osakkeet tai ostettavan yrityksen koko osakekannan. (Kallio ym. 2008, 87–89.)

Sukupolvenvaihdoksessa omistaja-yrittäjä luovuttaa yrityksen päätäntävällän sekä omistuksen osittain sukulaiselleen. Sukupolvenvaihdos muodostuu suunnitteluvaiheesta, valmiuksien luomisesta sekä toiminnan jatkamisesta. Suunnitelmaan kuuluu yrityskauppa, veroseuraamuksiin varautuminen ja vaihdoksen rahoitus. Usein sukupolvenvaihdos on pitkä prosessi, johon kannattaa valmistautua huolella, ja hyödyntää asiantuntijoiden osaamista. Uudelle yrittäjälle pitäisi pystyä siirtämään luopuvan yrittäjän osaamista mahdollisimman paljon, että toiminnan jatkaminen olisi mahdollisimman sujuvaa. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä yrityksen suunnitelmat ja pitkän tähtäimen tavoitteet on käytävä lävitse ja muutettava niitä tarpeen mukaan. Sukupolvenvaihdokseen saatetaan joutua myös yllättäen, esim. kuolintapauksen johdosta. (Loander & Suonpää 2004, 22–23.)

### **3.5 Yrittäjän verkostot ja sidosryhmät**

Viimeisten vuosikymmenten aikana verkostojohtaminen on muuttanut liike-elämää huomattavasti. Verkostoitumisen hyötyihin uskotaan ja toiminnan koetaan tehostuvan verkostoitumisen kautta. Verkostossa toimimisella tarkoitetaan fyysistä, yrityksistä muodostuvaa verkostomaista passiivista rakennetta ja verkostoitumisella yritysten toimijoiden aktiivista ja sosiaalista yhteistyötä toistensa kanssa. Suurin syy verkostoitumiseen on sen mahdollisuus suurentaa kapasiteettia riskiä lisäämättä. Verkostossa mm.

tuotannollinen toiminta voidaan jakaa eri toimijoiden kesken niin, että kullekin tulee vastuulleen jokin osa-alue sekä kehittämisineen ja tuotannon tehokkuuden vastuineen. (Viitala & Jylhä 2006, 181–182.)

Tänä päivänä ei enää riitä, että työ tehdään hyvin. Yrittäjä tarvitsee kykyä solmia ja pitää yllä suhteita eri tahoihin. Verkostoituminen alkaa olla elinehto nykyisessä yritysmaailmassa. (Sounio 2010, 180.) Yritys on riippuvainen sidosryhmiensä halusta edistää yrityksen liiketoimintaa. Verkostoja, joilla on vaikutusta liiketoimintaan ovat sidosryhmien lisäksi yrittäjän henkilökohtaiset ihmissuhteet ja sosiaaliset verkostot. Verkostoitumista tarvitaan, koska harvoin kaikki tarvittava osaaminen tai resurssit ovat yrittäjän itsensä hallussa. (Pietiläinen ym. 2007, 154.) Usein yrityksen on pystyttävä tarjoamaan asiakkaillensa sellaisia kokonaisuuksia, joihin omilla resursseilla ei ole mahdollisuutta. Myös tuotekehityskustannukset jonkin uuden tuotteen osalta voivat olla liian suuria yhden yrityksen yksin maksettaviksi. Tämän päivän yritysmaailmassa yritysten pitäisi pyytää erikoistumaan, ja että erikoistuminen olisi mahdollista, tarvitaan verkostoitumista. (Kamensky 2010, 49.)

Yrityksen toiminta perustuu sen sidosryhmäsuhteisiin ja se toimii yleensä monimutkaisessa suhdeverkostossa. Sidoryhmien kanssa yritys on tekemisissä ja tekee yhteistyötä, saa panoksia toimintaansa ja antaa vastikkeeksi palkkaa, palveluksia tai aseman. Toiminnasta on siis hyötyä kummallekin osapuolelle. (Viitala & Jylhä 2005, 27.) Kuvassa 7 on kuvattu esimerkki yrityksen sidoryhmistä.



**KUVA 7. Yrityksen sidoryhmäverkosto (Viitala & Jylhä 2005, 27)**

Verkostoitumisesta haetaan tehokkuutta toimintaan. Verkostoitua voidaan mm. markkinoituyhteistyötarkoituksissa, hankintatoimessa, tuotantotoiminnassa tai tiedonhankintatarkoituksissa. Verkostoitumisen etuja yritykselle on kilpailuedun saavuttaminen, kustannustehokkuus ja riskien jakaminen. (Sutinen & Antikainen 1996, 54.) Yrittäjä saa verkostoitumisesta myös virikkeitä omaan toimintaansa (Kallio ym. 2008, 19). Verkostoituessa toimitaan usein samalla toimialueella ja samojen asiakkaiden parissa. Tärkeää olisi arvioida tuoko verkostoituminen asiakkaalle lisäarvoa, vai johtaako verkostoituminen vain keskinäiseen kilpailuun. (Lehtipuro ym. 1999, 43.) Verkostolle on eduksi, jos siihen kuuluu erilaisia jäseniä, erilaisia ihmisiä ja yrityksiä, eri toimialoilta. Tällöin on mahdollista synnyttää uusia, erilaisia ideoita kun asioita katsotaan erilaisista näkökulmista. (Sounio 2010, 181.)

Verkostot ovat eräällä tavalla yrityksen pääomaa. Verkostosuhteet ovat yleensä ihmisten välisiä suhteita. Verkoston vaikuttavuus on riippuvainen sen laajuudesta ja siihen kuuluvista yrityksistä ja henkilöistä niiden takana. Pelkästään verkoston rakennetta tarkkailemalla ei voida tehdä johtopäätöksiä sen toiminnasta tai vaikuttavuudesta. (Pietiläinen ym. 2007, 161.) Verkostoituminen itsessään ei tuo yritykselle hyötyjä, vaan verkoston kautta pitäisi pystyä saamaan juuri oikeanlaista osaamista. Verkostojen toiminta perustuu onnistuneeseen vuorovaikutukseen ja jonkun täytyy johtaa verkostoa ja sen toimintaa. (Kamensky 2010, 49.)

Verkstorakenteet voivat olla erilaisia ja näihin vaikuttaa yhteistyön laatu sekä verkoston aiottu olemassaoloaika. Virtuaalinen verkosto voidaan muodostaa nopeasti kuhunkin tilanteeseen sopivien osaajien kesken. Tämän olemassaoloaika on yleensä tarkoitettu lyhyeksi, esim. jotakin tilausta tai projektia varten. (Viitala & Jylhä 2006, 184.)

Verkostoitumalla yksin yrittävä voi hakeutua toisten yrittäjien joukkoon. Tätä kautta voi hankkia lisäosaamista yrityksensä käyttöön, joka hyödyttää kaikkia verkoston osapuolia, ilman että rekrytoi työvoimaa yritykseensä tai jakaa yrityksensä yhtiökumppanin kanssa. (Lehtipuro 1999, 43.) Pienyritys voi verkostoitumisen kautta saavuttaa suurtuotannon edut, mutta kuitenkin toimia joustavasti, mikä on pienyritykselle kilpailuetu (Kallio ym. 2008, 19).



Yksin yrittävän henkilökohtaisilla sosiaalisilla verkostoilla on suuri merkitys yrityksen tunnettuuden laajenemisen kannalta. Yksin yrittävän yritys samaistetaan usein yrittäjään ja yrityksen luotettavuutta ja toiminnan uskottavuutta arvioidaan yrittäjän itsensä ja hänen persoonansa kautta. Tuttavat ja harrastekaverit voivat suositella yritystä semmoisille, jotka eivät sen toimintaa ennestään tunne. (Pietiläinen ym. 2007, 158.)

Yrittäjälle on eduksi aktiivinen kontaktiverkosto toisten yrittäjien, asiakkaiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Yrittäjien keskinäisestä toiminnasta saa tietoa mm. paikallisista yrittäjäjärjestöistä. (Kallio ym. 2008, 19.)

Tilanne verkostoissa on eläväinen pitkällä aikajänteellä. Verkoston jäsenten odotukset ja vaatimukset voivat muuttua. Eri verkostojen jäsenten painoarvot oman yritystoiminnan kannalta voivat muuttua. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset voivat synnyttää uudenlaisia toimintamuotoja ja -tarpeita ja jo olemassa olevien verkostojen merkitys voi pienentyä. (Pietiläinen ym. 2007, 156.)

Tuotannollisen toiminnan verkosto rakentuu yleensä niin, että kärkiyritys on vastuussa asiakkaan suuntaan valmiista tuotteesta. Kärkiyritys on myös verkostossa johtaja ja vastaa sen kokoamisesta. Alihankkijat ovat itsenäisiä yrityksiä, jotka tekevät jonkin osan tai tuotantoprosessin vaiheen tuotteeseen. Kärkiyrityksellä on valvova rooli ja valtaa alihankkijoiden toimintaa. Palveluita tuottava yritys voi käyttää alihankkijaa jonkin osa-alueen palvelun tuottamiseen tai kiiretilanteessa omaa palveluansa vastaavan palvelun tuottamiseen. (Viitala & Jylhä 2006, 183–184.)

#### **4 RAHOITUS JA RISKIEN HALLINTA**

Tässä luvussa käsitellään yrityksen talouteen liittyviä asioita toiminnan rahoituksen näkökulmasta. Alaluvuissa käsitellään yrityksen rahoitusrakennetta, rahoituksen suunnittelua ja hankkimista, sekä lyhyesti myös yritystoiminnan riskejä ja riskien hallintaa.

Liiketoiminnan kannattavuus merkitsee eri asioita eri ihmisille; yhdelle kannattava toiminta voi olla jonkin toisen mielestä kannattamatonta. Tähän vaikuttavat tilannetta arvioivan arvot ja tavoitteet. Jossakin tapauksessa yrittäjällä on tavoitteena itsensä työ-

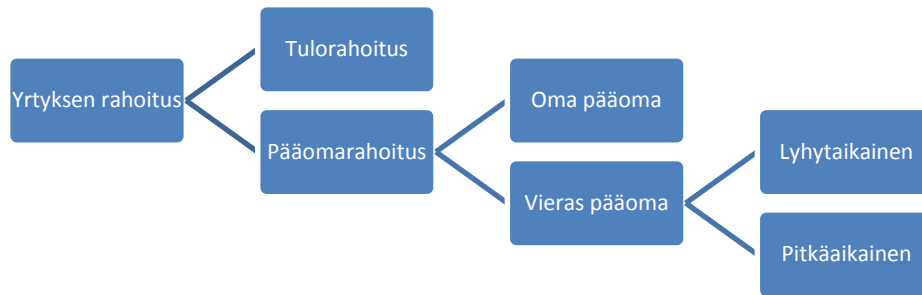
listäminen, toisella yrittäjällä voi tavoitteena olla yrityksen kannattavuuden lisäksi yrityksen kasvattaminen. (Vesalainen 1996, 7.) Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksen toiminnan tuotot ovat suuremmat kuin siitä aiheutuvat kulut (Lojander & Suonpää 2004, 52).

Sutisen ja Viklundin (2004, 125) mukaan suomalaisten yritysten rahoitusrakenne on kriisissä. Yrityksillä on liian paljon velkaa suhteessa omaan pääomaan. Tämä johtuu verotuksesta, jonka johdosta yritysten on ollut edullisempaa ottaa vuosien varrella kertyneet voittovarot ulos yrityksestä ja rahoittaa yrityksen toimintaa lainarahalla. Yritysten nopea kasvuvauhti on aiheuttanut sen, että niiden rahoitusrakenne ei ole ehtinyt vahvistumaan kasvun mukana. Myöskään Suomen lyhyt historia ei ole mahdollistanut sijoitettavien pääomien syntymistä. (Sutinen & Viklund 2004, 125.)

#### **4.1 Yrityksen rahoitusrakenne**

Yritykseen saatava rahoitus on joko tulorahoitusta tai pääomarahoitusta. Tulorahoitus on toiminnan kannalta tärkeää, sillä pitäisi pystyä kattamaan kaikki kulut sekä voitonjako omistajille. Tulorahoituksella hoidetaan myös vieraan pääoman kustannukset ja lyhennykset. Aloittavalla yrityksellä ei yleensä ole tulorahoitusta lainkaan, koska toiminta on saatava käyntiin ennen kun myyntiä voi alkaa syntymään. Yritystoiminnan käynnistämiseen tarvitaankin yleensä pääomarahoitusta. (Eklund & Kekkonen 2001, 111.)

Yrityksen toimintaan käytettävä pääomarahoitus voi olla omaa pääomaa tai vierasta pääomaa. Oma pääoma on yrittäjien ja yrityksen omistajien yritykseen sijoittamaa tai pääomamarkkinoiden tai kehitysyhtiöiden kautta yritykseen tullutta oman pääoman ehtoista varallisuutta. Oma pääoma on yleensä tarkoitettu jäämään yritykseen pitkäksi aikaa, eikä sille sovita takaisinmaksuaikaa. Oman pääoman sijoittaja on heikommassa asemassa vieraan pääoman sijoittajaan nähden yritystä lopetettaessa, koska kaikki muut yrityksen velkojat ovat oikeutettuja saamaan osuutensa ennen oman pääoman sijoittajaa. (Sutinen & Antikainen 1996, 218–219.)



**KUVA 8. Yrityksen rahoitusrakenne (Raatikainen 2011, 118)**

Ulkopuolisen rahoituksen käytössä peruseriaatteena pitäisi pitää sitä, että lainatun rahan kustannukset ovat pienemmät kun sillä aikaan saatu tuotto. Käytännössä tähän vaikutetaan tuotteiden ja palveluiden hinnoittelulla. (Kallio ym. 2008, 35.)

Ulkopuolisen rahoituksen käyttämisestä aiheutuu yritykselle kuluja. Nämä rahoituksen kustannukset ovat mm. lainojen toimitusmaksuja, provisioita ja korkoja. Ostovelka on yleensä korotonta ja kulutonta rahoitusta yrityksen tekemille hankinnoille myyjän kanssa sovitun maksuajan puitteissa. Lainojen lyhennykset eivät ole yritykselle kuluja, vaan niitä käsitellään vieraan pääoman palautuksina. (Eklund & Kekkonen 2011, 34.) Yritys voi verotuksessaan vähentää lanojensa korkokulut, joten todellinen korkokulu on alhaisempi kuin lainasta maksettava nimelliskorko (Stenbacka ym. 2005, 247).

Vieras pääoma on takaisinmaksuajan mukaan joko lyhytaikaista (alle vuosi) tai pitkäaikaista (yli vuosi) vierasta pääomaa. Vierasta pääomaa kannattaa käyttää silloin, kun sillä saadaan suurempi tuotto omalle pääomalle kuin ilman vierasta pääomaan saataisiin. Tämän velan vipuvaikutuksen ansioista koko oman pääoman tuotosta vieraan pääoman korkokulun ylittävä osuus on oman pääoman tuottoa. (Sutinen & Antikainen 1996, 226.)

Omalla pääomalla on toiminnan kannalta suuri merkitys. Se tuo suojaa huonoja aikoja tai kysynnän laskua vastaan. Yrityksen pääomarakenne on vahva silloin, kun oman pääoman määrä on suuri suhteessa vieraaseen pääomaan. Yritystoiminnan rahoittajan tarkkailevat yrityksen pääomarakennetta, ja vahvan pääomarakenteen omaavan yrityksen on helpompi saada esim. pankista lainaa. (Sutinen & Antikainen, 1996, 219.) Velkaantumis- ja omavaraisuusastetta tarkkailemalla voidaan arvioida yritykseen sijoitetun pääoman tuottoon liittyvää riskiä. Mitä korkeampi velkaantumisaste on tai mitä pienempi

omavaraisuusaste on, sitä suurempi mahdollisuus on sille, ettei yritys kykenekään hoitamaan vieraaseen rahoituksen liittyvä velvoitteitaan. (Virtanen 1999, 128.) Kallion ym. (2008, 36) mukaan rahoituksesta vähintään 30 prosenttia tulisi olla yrittäjän omaa rahaa, että yrityksen rahoitus olisi riittävän vakaalla pohjalla ja että lainaa olisi mahdollista saada. Holopaisen (2010, 157) mukaan omarahoitusosuus tulisi olla noin 20 prosenttia koko pääoman tarpeesta.

## **4.2 Rahoituksen suunnittelu**

Rahoituksen suunnitteluvaiheessa tulisi paneutua yrityksen taloudellista suorituskykyä kuvaaviin kannattavuuteen, maksuvalmiuteen, tuottavuuteen sekä vakavaraisuuteen. Ulkopuoliset rahoittajat ja yritystukien tai –etuuksien myöntäjän arvoivat yrityksen taloudellista tilannetta ja toiminnan edellytyksiä näiden tunnuslukujen kautta. (Meretniemi & Ylönen 2009, 68.)

Liiketoimintasuunnitelmassa ja muutoin aloitusvaiheessa tehtävien laskelmien tarkoitus on selvittää, onko ideasta kannattavaksi liiketoiminnaksi. Laskelmien avulla saadaan selville myös tarvittavan rahan määrä aloitusinvestointeja varten, sekä aika, jonka jälkeen yritys alkaa tuottamaan. Laskelmia tarvitaan myös silloin, jos toimintaan haetaan ulkopuolista rahoitusta. (Puustinen 2004, 69.) Erilaisien yrityksen talouteen liittyvien laskelmien avulla voidaan myös selvittää, minkälainen kassavirta tarvitaan että yritys pyörii omillaan ja että myös yrittäjä saa toiminnasta myös elantonsa (Sutinen & Antikainen 1996, 91). Laskelmien tekemiseen kannattaa käyttää aikaa ja tehdä ne itse niin, että ymmärtää myös asiat laskelmien takana. Tällöin osaa itse myös jatkossa seurata yritystoiminnan taloudellista kehitystä paremmin, sekä hallitsemaan toimintaan liittyviä riskejä. (Puustinen 2004, 69.)

Rahalla ja rahankäytön seuraamisella on iso merkitys yrittäjänä toimiessa ja se on oikeastaan hyvin olennainen osa kaikessa yrittäjän toiminnassa. Kaikki työt on hinnoiteltava erikseen ja yrittäjän on laskettava tarjouksia asiakkaille. Yrittäjän on tiedostettava yrityksen taloudellinen tilanne, budjetoitava ja suunniteltava toimintansa taloudellisia raameja. (Torppa 2013, 56.)

Raatikaisen (2011) mukaan yritystoimintaa suunniteltaessa on hyvä tehdä käyttöomaisuuden investointilaskelma, käyttöpääoman tarvelaskelma, rahoitustarvelaskelma, katetarvelaskelma ja tulossuunnitelma. Käyttöomaisuuden Investointilaskelmassa tulisi realistisesti arvioida liiketilan, koneiden ja laitteiden, kaluston ja irtaimiston aiheuttamat kustannukset sekä huomioida myös kustannusylitysvaraus. Käyttöpääoman tarpeeseen on laskettava perustamiskulut, aloituksen markkinointikulut, raaka-aineiden tai varaston hankintamenot, työntekijöiden palkat, myyntisaamiset, kuukausittaiset kiinteät kustannukset, puhelin- tietoliikenne- ja vakuutuskulut sekä yrittäjän omat elinkustannukset. Yritystoiminnan käynnistämiseen tarvittavan rahoituksen määrä saadaan laskeamalla yhteen investointien tarpeen sekä käyttöpääoman määrät lisättynä kustannusylitysvarauksella. Katetarvelaskelmalla selvitetään kuinka paljon yrityksellä on oltava myyntiä, että toiminnasta aiheutuvat kulut saadaan katettua, eli päästään nolla tulokseen. (Raatikainen 2011, 131–138.)

Yritystoiminnan alkuvaiheessa rahan tarve on suuri. Alkuinvestoinnit ja toiminnan vakiinnuttaminen ja tuotteiden tai palveluiden kehittäminen maksavat. Myös yrittäjän toimeentulo vaatii osansa tarvittavasta alkupääomasta, ennen kun yritys alkaa tuottamaan kassavirtaa. (Puustinen 2004, 69.) Aloitusvaiheen investoinnit pitävät sisällään käyttöomaisuuteen kuuluvat, toiminnan kannalta välttämättömät koneet, laitteet ja toimitilat (Raatikainen 2011, 131).

Tarvittavan käyttöpääoman määrä arvioitaessa täytyy huomioida noin kolmen kuukauden palkka- ja vuokramenot. Kustannusylitysvaraukseksi kannattaa varata 5–10 prosenttia koko rahantarpeen yhteismäärästä. (Raatikainen 2011, 120.) Osittain käyttöpääoman tarvetta voidaan rahoittaa yrityksen saamalla ostoveljoilla, loppuosalle tarvitaan muuta rahoitusta jos tulorahoitusta ei vielä ole muodostunut (Stenbacka ym. 2005, 248). Käyttöpääoman sekä yrityksen käteisvarojen yhteismäärä muodostavat yrityksen maksuvalmiuden (Eklund & Kekkonen 2011, 125).

Kannattavuuslaskennassa tarkoituksena on selvittää, kuinka paljon yrityksen on myytävä, että se selviää päivittäisistä menoistaan ja tuottaa yrittäjälle voittoa. Laskennan tuloksena saadaan selville myynnin kriittinen piste. Myynnin kriittinen piste tarkoittaa sitä myynnin minimimäärää, jolla yritys toimii omillaan eli tuloilla saadaan kaikki aiheutuvat kustannukset katettua. Tätä laskentaa varten selvitetään investointitarpeet,

kuukausittaisten kiinteiden kulujen määrä sekä tarvittavan rahoituksen määrä. Tuotannollista toimintaa harjoittavan yrityksen alkuinvestointeihin ja alkuvarastoon tarvitsema rahamäärä on huomattavasti suurempi kuin palveluyrityksen. Myös vähittäiskaupan on hankittava pääomia sitova alkuvarasto ennen toiminnan aloittamista. Kiinteät kustannukset ovat sellaisia menoeriä, joiden suuruuteen ei vaikuta myynnin tai tuotannon määrä, esim. liiketilan vuokra tai markkinointikulut. Tarvittavan ulkopuolisen rahoituksen määrä selviää kun investoinnit ja kiinteät kulut ovat selvillä. (Sutinen & Antikainen 1996, 92–98.)

Myyntikatetarvetta laskettaessa saadaan selville se myynnin määrä, jolla saadaan toiminnasta aiheutuvat kiinteät kulut katettua. Myyntikatetarvetta laskettaessa huomioidaan kuluna kaikki toiminnan kiinteät kulut, vieraasta pääomasta aiheutuvat kulut, poisotot ja verot. Myyntikatetarvelaskelmia verrataan suunniteltuun tavoitemyyntikatteeseen ja näiden pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä minkä suuruisella myynnillä toiminta on kannattavaa. (Siikavuo 2003, 191.)

Investoinneilla tarkoitetaan tulevaisuuteen suunnattua hankintaa, jonka tarkoituksena on tuottaa yritykselle myyntituloa tai aiheuttaa kustannussäästöjä. Investoimalla yritys hankkii omistukseensa esim. koneita tai ohjelmistoja ja sitoo niihin pääomaa pitkäaikaisesti. Investointien suunnittelussa voidaan käyttää apuna investointibudjettia ja niitä voidaan rahoittaa yrityksen omalla pääomalla tai vieraalla pääomalla. Investointilaskelmien tarkoituksena on varmistaa, että tehtävä investointi on yritykselle kannattava, eli investoinnin on tuotettava yritykselle enemmän kuin se aiheuttaa kuluja käyttöaikanaan. Laskentamenetelmiä investointien kannattavuuden selvittämiseen ovat nykyarvomenetelmä ja takaisimaksuajan menetelmä. (Eklund & Kekkonen 2011, 113–114.)

Yritykselle aiheutuu kuluja heti yrityksen perustamisen jälkeen, mutta myyntituloja yrittäjä saattaa joutua odottamaan pitkäänkin. Perustamisvaiheen laskelmissa on huomioitava tämä kassavirran viive. (Meretniemi & Ylönen 2009, 76.) Kassavirran arvioinnissa ollaan Lehtipuron ym. (1999, 92) mukaan usein liian optimistisia, sen viive ennustetaan usein liian lyhyeksi ja määrä liian suureksi. Heti yritystoiminnan käynnistämisenvaiheessa yrityksen varoja sitoutuu käyttöomaisuuteen, vaihto-omaisuuteen, käytöpääomaan ja myyntisaamisiin. Ostovelat ja muut laskut on yrittäjän kuitenkin kyettävä maksamaan ajallaan, vaikka kassavirtaa ei vielä olisi syntynytkään. (Raatikainen

2011, 138.) Tästä johtuen yritystoimintaa aloitettaessa rahaa tulisi olla riittävästi käytettävissä aloitukseen liittyvien perushankintojen lisäksi toiminnan pyörittämiseen ja yrittäjän omaan toimeentuloon noin puolen vuoden–vuoden ajaksi (Lehtipuro ym. 1999, 91).

Usein tulojen ja menojen ennustaminen on vaikeaa, ja varsinkin tarvittavan rahoituksen riittävyys arvioidaan väärin. Kulurakenteen arviointiin voidaan käyttää apuna erilaisia toimialatilastoja yritysten kulurakenteesta. Tämän lisäksi kannattavuuslaskelmat kannattaa tehdä hyvin varovaisin arvioin, ja jos mahdollista useamman eri skenaarion pohjalta. (Puustinen 2004, 71.) Laskelmat ovat joka tapauksessa ainoastaan niin luotettavia kuin arviot niiden taustalla (Sutinen & Antikainen 1996, 91). Laskelmien pohjana kannattaa kuitenkin aina käyttää sellaisia lukuja, joiden perusteella toiminta näyttää kannattavaa. Jos tähän ei päästä, kannattaa koko yritystoiminnan aloittamista harkita uudelleen. Aloittavan yrittäjän kannattaa tehdä vain yritystoiminnan kannata välttämättömiä hankintoja, varsinkin jos hankintojen rahoittamiseen tarvitaan ulkopuolista rahoitusta. (Lehtipuro ym. 1999, 96–97.)

Perustamisvaiheen jälkeen yrityksen pitäisi pystyä hoitamaan jokapäiväiset maksut tulorahoituksella, että yritystoiminnalla olisi jatkuvuutta (Lojander & Suonpää 2004, 51). Yrityksessä menot syntyvät aloitusvaiheen jälkeenkin yleensä ennen tuloja ja tästä aiheutuu yksi yrityksen rahoitustarpeesta. Rahoituksen tarve on sitä suurempi, mitä pidempi aika menon ja tulon syntymisen välillä on. (Sutinen & Viklund 2004, 122.) Yrittäjän on kannettava taloudellinen vastuu yrityksensä toiminnasta, tämä on edellytys yritystoiminnan menestymiselle. Tähän vastuun kantamiseen kuuluu velvoitteiden esim. laskujen hoitaminen ajallaan, kulujen pitäminen kohtuullisena sekä omasta työstä riittävästi laskuttaminen. (Torppa 2013, 54.)

Varsinkin pienen yrityksen on tärkeää päästä aloittamaan myynti heti yrityksen perustamisen jälkeen, että saadaan kassavirtaa yritykselle. Tämä edellyttää tietenkin, että yrityksellä on jo perustamisvaiheessa olemassa olevia tuotteita jotka ovat heti valmiita myytäväiksi. Mikäli tuotekehitystyötä on tarkoitus tehdä ennen varsinaisen myyntityön aloittamista, täytyy tämä huomioida rahoituksen suunnittelussa. (Lehtipuro ym. 1999, 91.) Usein yrityksen ostoprosessi on kannattavuuden kannalta yhtä tärkeä kuin oikealla hinnalla myyminenkin. Ostoprosessin suunnittelussa tulisi kiinnittää huomiota yrityksen tarpeisiin, toimittajamarkkinoihin ja niiden hinta- ja palvelutasoon sekä osaamiseen.

Usein ostoprosessiin liittyy toimittajien kanssa neuvottelu, että päästään mahdollisimman tarkasti omia tarpeita vastaaviin tuotteisiin tai palveluihin. Tarjouksia vertaillaessa pitäisi kiinnittää huomiota aiheutuviin kokonaiskustannuksiin, ei pelkästään hintaan. (Meretniemi & Ylönen 2009, 74.)

### *Budjetit*

Yrityksen talouden suunnitteluun tehdään myös erilaisia budjetteja. Budjetti on yrityksen sisäisen laskennan työväline, jolla kuvataan rahamääräisesti yrityksen tavoitteita. (Eklund & Kekkonen 2011, 147.) Yrityksen toiminnan suunnitelmat pohjautuvat eripituisille aikaväleille tehdyille ennusteille. Rahoitusbudjetti tehdään noin vuoden ajaksi ja maksuvalmiusbudjetti lyhyemmäksi, noin kolmen kuukauden ajanjaksoksi. Kassa-budjetilla tarkoitetaan päiväkohtaisen rahoituksen suunnittelua. (Sutinen & Viklund 2004, 122.) Alle kahden vuoden aikavälin suunnitelmat ovat budjetteja, jotka tehdään yksityiskohtaisina, ja jotka velvoittavat yrityksen toiminnassa. Kolmesta viiteen vuodeksi tehtävät ohjelmat ovat viitteellisempiä, karkeammin tehtyjä, joissa yhdistyvät ennusteet ja tavoitteet. Yli viiden vuoden suunnitelmat perustuvat arvioihin tulevista trendeistä. (Leppiniemi 2009, 56.)

Budjetoimalla aiottu liikeidea, voidaan testata sen toimivuus myös taloudellisessa mielessä. Budjetissa osoitetaan rahan ja toimintojen välinen yhteys. Mikäli toimintaa ei saada kannattavaksi suunnitelmissa, on suunnitelmia kehitettävä tai ideasta luovuttava. (Raatikainen 2011, 138.)

Rahan tuottavuutta ja riittävyttä voidaan arvioida rahoitusbudjetin avulla. Tämä auttaa myös arvioimaan yrityksen rahan käyttöä ja rahan lähteitä. Budjetilla on asioiden ennakoinnin lisäksi myös tavoitteita asettava tarkoitus. Rahoitusbudjetissa tarkastellaan yrityksen kassatuloa ja kassamenoa ja rahoituksen suunnittelun tarkoituksena on seurata yrityksen toiminnan kannattavuutta ja varmistaa rahan riittäminen. (Leppiniemi 2009, 43–46.)

### **4.3 Rahoituksen hankkiminen**

Kun laskelmat ja suunnitelmat on tehty, voidaan miettiä hankittavan rahoituksen rahoituslähteitä. Käytettävä raha voi olla omaa rahaa tai vierasta pääomaa. (Lehtipuro ym.



1999, 91.) Oma pääoma voi rahan lisäksi olla myös yrittäjän omaa omaisuutta, jonka yrittäjä sijoittaa yritykseensä. Yrittäjä voi sijoittaa yritykseensä omia koneita tai laitteita (Raatikainen 2011, 118). Yrittäjän kannattaa selvittää, onko omaa toimintaansa varten mahdollisuutta saada tukia tai muuta vastikkeetonta rahaa. Lainattavalle rahalle tarvitaan yleensä vakuuksia, ja niiden tilanne kannattaakin selvittää jo rahoituksen suunnitteluvaiheessa. Lainalle annettava vakuus voi olla omaa varallisuutta, esimerkiksi asunto. (Lehtipuro ym. 1999, 91.) Joissakin tilanteissa, käyttämällä pelkästään omaa rahoitusta, on yritystoiminta käynnistää nopeammin ja saadaan aikaan säästöjä rahoituksen kustannuksissa (Kallio ym. 2008, 35).

Kun haetaan vierasta pääomaa yritystoiminnan aloittamiseen, kannattaa neuvotteluun rahoittajan kanssa valmistautua etukäteen. Rahoittajalle kannattaa valmistautua esittelemään oma liikeidea seikkaperäisesti ja kertomaan toimintatavoista, asiakkaista, tulonhankkimiskeinoista ja ansaintalogiikasta. Rahoittajalle tulisi myös toimittaa kirjallisesti tehty liiketoimintasuunnitelma. Luotonmyöntökriteereitä ovat mm. hakijan luottotiedot, käytettävissä olevien reaali- vakuuksien määrä, liiketoiminnan kannattavuuslaskelmat sekä liikeidean toimivuus. (Lehtipuro ym. 1999, 97.) Huolellisesti tehdyllä liiketoimintasuunnitelmalla voidaan osoittaa rahoittajalle yrittäjän liiketoimintaosaamisen taso. Hyvin tehdyn suunnitelman avulla voidaan antaa rahoittajalle luotettavampi kuva myös yrityksestä ja näin mahdollisesti parantaa yrittäjän asemaa rahoitusneuvottelussa. (Raatikainen 2011, 121.) Yrittäjän on kyettävä myymään oma yritysidea rahoittajalle. Vaikka rahoituspäätös perustuukin tosiasioihin, on yrittäjän antamalla vaikutelmalla oma merkityksensä. (Försti ym. 1996, 66.)

Yrittäjän kannattaa valmistautua kertomaan itsestään ja taustoistaan aiotun liiketoimintansa esittelyn lisäksi. Rahoittaja on kiinnostunut yrittäjän osaamisesta ja kyvyistä toimia yrittäjänä ja yrittäjällä olevasta alansa asiantuntijuudesta. Jos yrittäjiä on useampia, keskinäinen työjako tulisi myös esitellä rahoittajalle. (Försti ym. 1996, 67.)

### *Rahan lähteet*

Aloittava yrittäjä voi hakea rahoitusta pankista, rahoitusyhtiöistä, vakuutusyhtiöistä tai erilaisista julkisista lähteistä. Pankin rahoitus on velkakirjalaina, luotollinen yritystili tai pankkitakaus. Rahoitusyhtiöltä voi hakea osamaksurahoitusta tai leasingrahoitusta

kone- tai laiteinvestointeihin. Vakuutusyhtiöillä on tarjolla sijoitusluottoja. Julkisia rahoituslähteitä ovat Finnvera Oyj:n lainat ja takaukset, Ely-Keskusten investointi- ja kehittämistuet, Euroopan Unionin myöntämä rahoitus, Teknologian kehittämiskeskus Tekesin avustukset tai lainat, Keksintösäätiön lainat avustukset ja tukirahat sekä työvoimatoimiston Starttiraha. Nykyisin on yhä enemmän myös ns. business-enkeleitä, eli pääomasijoittajia, jotka sijoittavat oman pääoman ehtoista rahaa erityisesti kasvaviin yrityksiin. (Raatikainen 2011, 118–120.) Suomessa pankkien merkitys yritystoiminnan rahoittajana on ollut perinteisesti suuri, mutta 2000-luvun jälkeen on tullut yrittäjien käyttöön myös paljon muita rahoitusvaihtoehtoja pankkien palveluiden rinnalle (Lojander & Suonpää 2004, 55).

Leasing-rahoituksella tarkoitetaan koneen tai laitteen pitkäaikaista vuokraamista yrityksen käyttöön, eikä koneesta tai laitteesta tule missään vaiheessa yrityksen omaisuutta. Tälle rahoitusmuodolle ei yleensä vaadita vakuuksia, eikä se sido yrityksen pääomia. Osamaksurahoituksessa hankinnan kohteen omistus siirtyy yritykselle, kun viimeinen osamaksuerä on maksettu. Tällekin rahoitukselle ei yleensä vaadita vakuuksia ja tämä hankintamuoto mahdollistaa koneiden tai laitteiden hankinnan niin, ettei koko kauppahintaa tarvitse maksaa kerralla. (Stenbacka ym. 253–255.)

Starttiraha on työministeriön myöntämä etuus, jonka tarkoituksena on turvata yrittäjän toimeentulo yritystoiminnan alkuvaiheessa. Starttirahaa haetaan työvoimatoimistosta ja saajana voi olla työtön työnhakija, työssäkäyvä tai opiskelija joka siirtyy koko päiväiseksi yrittäjäksi. Ennen starttirahan myöntämistä työvoimatoimisto selvittää, että yrittäminen on rahan hakijalle soveltuva työllistymismuoto. Etuuden saaminen edellyttää hakijan yrittäjäkokemusta- tai koulutusta, myös aiotun yritystoiminnan elinkelpoisuus ja hakijan tarve etuudelle selvitetään. Starttirahaa on haettava ennen yritystoiminnan aloittamista. (Kallio ym. 2008, 36; Meretniemi & Ylönen 2009, 82.)

Finnvera Oyj:n lainat, takaukset, pääomasijoitukset sekä vientitakuut on tarkoitettu tukemaan pk-yritysten toimintaa, vientiä ja kansainvälistymistä. Myös perutettavat yritykset voivat saada rahoitusta kone- tai laiteinvestointeihin tai käyttöpääomatarpeisiin. Finnvera Oyj on erityisrahoitusyhtiö, jonka omistaa Suomen valtio. (Kallio ym, 2008, 37.) Finnvera Oyj:n rahoituspalvelut ovat pientakausta, kansainvälistymislainaa ja -takausta, pienlainaa, naisyrittäjälainaa sekä yrittäjälainaa (Meretniemi & Ylönen 2009, 80–81.)

Tekes rahoittaa yritysten tutkimus- ja kehitysprojekteja tuotekehitysavustuksella, tuotekehityslainalla tai pääomaehtoisella tuotekehityslainalla. Yrityksen on mahdollista saada myös avustusta liiketoimintasuunnitelman kehittämiseen. Tuotekehitysavustus on tarkoitettu toimintaan, jonka tarkoituksena on tuotteiden tai palveluiden parantaminen tai aloittavalle yritykselle tuotteistamiseen tai markkinoiden kartoittamiseen. Tuotekehityslaina on tarkoitettu hankkeisiin, joiden tarkoituksena on synnyttää uusi tuote tai palvelu. (Kallio ym. 2008, 38.)

Ely-Keskusten rahoitus on tarkoitettu kehittämis- ja investointihankkeisiin ja on aina harkinnanvaraista ja sen saaminen edellyttää asiantuntija-arvioita. Ely-Keskuksen rahoitus voi olla kotimaista elinkeinopoliittista tukea tai EU-rahoitusta, ja tämän tyyppisellä rahoituksella pyritään parantamaan hakijan toimintaympäristöä. EU-rahoitusta tai -tukia voivat hakea myös tukialueille perustettavat yritykset. (Kallio ym. 2008, 39.)

EU:n rakennerahastot Euroopan aluekehitysrahasto ja Euroopan sosiaalirahasto rahoittavat yritysten toimintaa EU:n ohjelmien kautta, ja rahoitus muodostuu rakennerahastojen rahoituksesta ja julkisesta kansallisesta rahoituksesta. Aluekehitysrahaston varoilla rahoitetaan yritysten kehittämishankkeita ja sosiaalirahaston varoilla henkilöstön kehittämistä. (Holopainen 2010, 161.)

Yrittäjän kannattaa ainakin harkita asiakassuhdetta useampaan pankkiin ja rahoituksen tarjoajaan. Hankittavan rahoituksen hintaa kannattaa myös pyrkiä neuvottelemaan mahdollisimman edulliseksi hinnaltaan ja lainan takaisinmaksuehdot itsellensä sopiviksi. Rahan hintaan vaikuttavat pankin asiakaskohtainen marginaali sekä käytettävä viitekorko. (Raatikainen 2011, 121.) Luoton myöntäjä määrittelee asiakaskohtaisen marginaalin, ja sen suuruuteen vaikuttavat luoton myöntäjän arviot yrityksen kannattavuudesta ja yritystoimintaan liittyvistä riskeistä (Meretniemi & Ylönen 2009). Koron lisäksi lainasta aiheutuu kuluina toimitusmaksu tai järjestelypalkkio sekä luotonvarausprovisio (Raatikainen 2011, 122).

### *Vakuudet*

Yleensä rahoittaja edellyttää annetulle rahalle vakuuksia. Tällä varmistetaan, että rahoittaja saa saatavansa myös tilanteissa jolloin velallinen ei itse kykene velvoitteitansa

hoitamaan. Vakuus voi olla kiinnitys kiinteistöön tai vuokraoikeuteen tai lainan vakuudeksi voidaan pantata asunto-osake tai arvopapereita. Lainalla voi olla myös takaus henkilön tai yrityksen antamana. Joissakin tapauksissa velkakirjassa sovitaan kovenantista eli ehdosta, että velallinen yritys sitoutuu pitämään yrityksen omistuksen, taloudellisen tilanteen tai toiminnan kovenantissa sovitun mukaisena. (Raatikainen 2011, 123.) Yrityksen lainan vakuutena voi olla myös yrityskiinnitys. Tähän kuuluu yrityksessä oleva irtaimisto, tuotemerkit, patentit ja koko liiketoiminta. Yritysikiinnityksellä velkojalla on oikeus ottaa liiketoiminta hallintaansa. (Sutinen & Viklund 2004, 155.)

Oman varallisuuden antaminen vakuudeksi yrityksen lainoihin lisää hankkeen uskottavuutta rahoittajan silmissä, sillä näin toimimalla yrittäjä osoittaa itse uskovansa omaan liikeideaansa ja sen toimivuuteen (Försti ym. 1996, 69). Vakuuden vakuusarvon määrittää rahoituksen antaja. Vakuusarvo ei yleensä ole vakuudeksi annetun varallisuuden täysi arvo, vaan jokin muu vakuuden laadun perusteella määriteltävä arvo. Asuntovakuuksien arvo on yleensä 60–70 prosenttia käyvästä arvosta, teollisuuskiinteistöjen vakuusarvo on yleensä vielä alhaisempi. (Sutinen & Viklund 2004, 156.)

#### **4.4 Riskienhallinta**

Riski kuvaa olemassa olevan vaaran suuruutta ja sen toteutumisen todennäköisyyttä ja sen toteutuessaan aiheuttavien seurausten suuruutta. Vaaralla tarkoitetaan tässä yhteydessä tekijää, joka voi johtaa ei-toivottuun tapahtumaan. (Viitanen & Jylhä 2006, 342.)

Yritystoimintaa liittyy aina riskejä, sekä liikeriskejä että vahinkoriskejä. Liikeriski eli dynaaminen riski sisältää mahdollisuuden voittoon tai tappioon, vahinkoriski aiheuttaa yritykselle vahinkoa toteutuessaan. Menestyäkseen yrityksen on otettava liikeriskejä. Näitä riskejä ei voi täysin tunnistaa etukäteen, eikä niitä myöskään voi siirtää yrityksen ulkopuolelle. Liikeriskeihin kuuluvat taloudelliset, tekniset, sosiaaliset ja poliittiset riskit. Vahinkoriskejä puolestaan ovat henkilöihin, omaisuuteen ja toiminta-, tuote- tai ympäristövastuisiin liittyvät riskit. Vahinkoriskejä on helpompi hallita, ja näihin voidaan myös usein varautua vakuuttamalla. (Lojander & Suonpää 2004, 66–68.)

Viitala ja Jylhä (2006, 343) jaottelevat riskit sisäisiin eli toiminnasta aiheutuviin riskeihin ja ulkopuolisiin riskeihin. Sisäisiin riskeihin kuuluvat omaisuusriskit, henkilöstöön liittyvät riskit ja korvausvastuut. Ulkoiisiin riskeihin kuuluvat markkinoista riippuvaiset

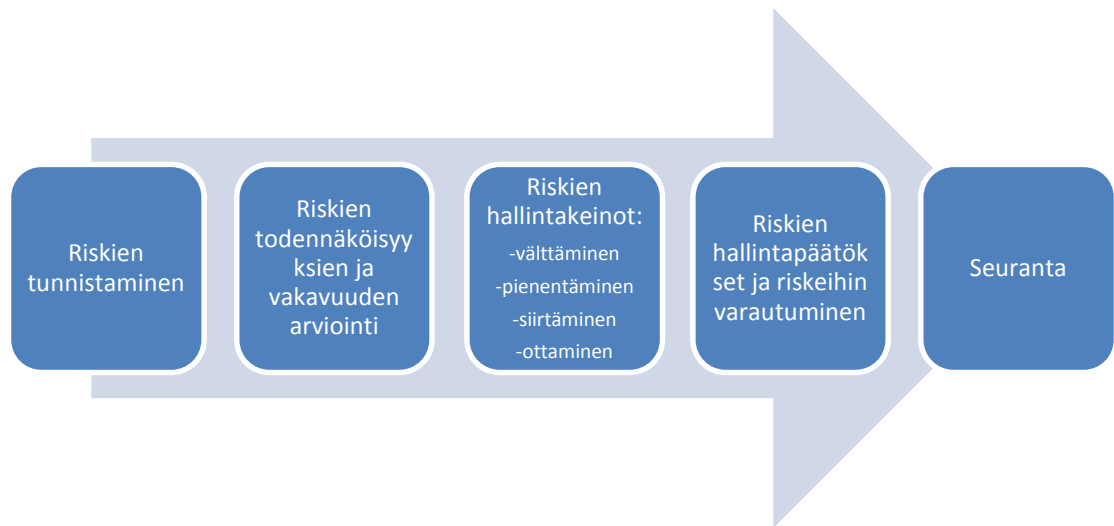
riskit, poliittiset riskit ja IT-riskit. Helpointa yrityksen on näistä tunnistaa ja hallita omaisuuteen liittyvät riskit.

Ulkopuoliseen rahoitukseen liittyy myös riski. Vierasta rahoitusta ottamalla yritys voi parantaa toimintansa edellytyksiä ja suotuisassa yhteiskunnan taloudellisessa tilassa kasvattaa voittojansa. Huonompana aikana tuottoja ei ehkä olekaan, ja yritykselle voi tulla vaikeuksia selvitä rahoituksen velvoitteistaan. Mahdolliset tappiot myös syövät yrityksen omia pääomia, mikä heikentää omavaraisuusastetta ja kasvattaa velkaantumistasetta. Riittävänä omavaraisuusasteena (omapääoma:kokopääoma=omavaraisuusaste) voidaan pitää noin 35 prosenttia. (Stenbacka ym. 2005, 247–248.)

Asiantuntijayrityksen riski voi liittyä osaamiseen tai tietoon. Tiedolla tarkoitetaan yritykselle tärkeää tietoa ja se voi olla missä muodossa tahansa, joka väärin käsiin päädyttyään voi vahingoittaa yrityksen toimintaa. Osaamiseen liittyvä riskin on henkilöillä olevaa hiljaista tietoa, joka voi olla yrityksen toiminnan kanalta tärkeää. Tiedon riskin hallinnassa tärkeää on sen tunnistaminen, luokittelu ja sijainnin tiedostaminen ja oikeanlainen suojaaminen. Osaamisen riskin hallinnassa etusijalla on hyvä henkilöstöjohtaminen, ja tätä kautta osaamisen yrityksessä pitäminen. (Viitala & Jylhä 2006, 346.)

Vastuullinen yrityksen johtaminen edellyttää riskien hallintaa. Riskien hallinnalla yritys turvaa asiakkaidensa saamien palveluiden jatkuvuuden. Jos yrityksen asiakkaina on toisia yrityksiä, omalla riskien hallinnalla voidaan turvata myös näiden toiminnan jatkuvuutta. Yrittäjä voi riskejä hallitsemalla turvata sijoittajiensa asemaa ja jos yrityksessä on työntekijöitä, niin myös heidän työn jatkuvuutta. (Viitala & Jylhä 2006, 342.)

Yrityksen olisi hyvä tehdä riskianalyseja, että mahdollisimman paljon olemassa olevia riskejä kyettäisiin etukäteen tunnistamaan ja niihin varautumaan. Riskien hallintaan liittyvän prosessin (kuva 9) vaiheet ovat tunnistaminen, todennäköisyyden ja vakavuuden arvioiminen, riskienhallintamenetelmien valitseminen, riskienhallintapäätökset sekä tehtyjen päätöksien seuranta ja arviointi. (Lojander & Suonpää 2004, 69.) Riskianalyysiin kuuluu myös vahinkotiheyden selvittäminen, johon riskin todennäköisyys osittain perustuu (Viitala & Jylhä 2006, 344).



**KUVA 9. Riskienhallintaprosessi (Lojander & Suonpää 2004, 70)**

Riskejä voidaan hallita välttämällä niitä tai siirtämällä ne toiselle osapuolella esim. sopimuksellisilla keinoilla. Riskejä voidaan pyrkiä pienentämään joko riskin todennäköisyyteen tai seuraamukseen vaikuttamalla. Riski voidaan myös pitää yrityksessä ja varautua siihen omilla varoilla. Tällöin säästetään riskin siirtämisestä aiheutuneet kustannukset. (Lojander & Suonpää 2004, 70–71.)

Yritys voi siirtää riskejä mm. vakuuttamalla. Yritykselle voidaan ottaa vahinkovakuutus joka korvaa esim. tulipalon, varkauden ja konerikon aiheuttamia vahinkoja. Vastuuvakuutuksella voidaan kattaa kuluja, jotka aiheutuvat yrityksen vahingonkorvausvelvollisuudesta. Tuotevastuuvakuutuksella katetaan niitä kuluja, jotka aiheutuvat yritykselle korvausvelvollisuudesta yrityksen tuotteen tai palvelun käytöstä. Yritystoiminta saataan joutua keskeyttämään esim. vesivahingon vuoksi. Tästä yritykselle aiheutuvia kuluja voidaan kattaa keskeytysvakuutuksella. Oikeusturvavakuutus kattaa oikeudenkäyntikuluja sopimus- tai riita-asioissa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 90–91.)

## 5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Wäläkky Keski-Savon Uusyrityskeskus ry on osa valtakunnallista uusyrityskeskusverkostoa ja tarjoaa toiminta-alueellaan luottamuksellista ja maksutonta neuvontaa yrityksen perustamista harkitseville yksityishenkilöille ja alkaville alle kolme vuotta toimineille yrityksille. (Puotinen 2013.)

Neuvontapalvelut tuotetaan kolmen henkilön voimin Varkaudessa, Leppävirralla, Heinävedellä, Joroisissa, Juvalla, Rantasalmella ja Sulkavalla. Lisäksi starttilausuntopalveluja tuotetaan Pieksämäellä TE-toimiston tilauksesta. Yhdistyksen toiminta rahoitetaan jäsenmaksuilla, kuntarahoituksella, hankerahoituksella Pohjois-Savon liitolta ja Etelä-Savon maakuntaliitolta sekä starttilausuntojen tuottamisella asiantuntijapalveluina Pohjois- ja Etelä-Savon TE-toimistoille. (Puotinen 2013.)

Wäläkyneuvonnassa henkilöasiakkaita käy vuosittain 300–350 eri henkilöä ja uusia yrityksiä perustetaan vuosittain noin 120–150. Asiakkaista ensikäyntiasiakkaita on noin 200–250. Tällä tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat aloittaneet suunnittelemaan yrityksen perustamista ja tulevat ideansa kanssa uusyrityskeskukseen ensimmäistä kertaa. Asiakkaat käyvät neuvontaprosessin aikana uusyrityskeskuksessa yleensä 3–5 kertaa. Tapamisissa käydään läpi liikeidea, avustetaan liiketoimintasuunnitelman ja laskelmien laatimisessa, rahoituksen hakemisessa. Tarvittaessa asiakas ohjataan uusyrityskeskuksen maksuttoman asiantuntijaneuvonnan piiriin. Asiantuntijaneuvonnassa uusyrityskeskuksen jäsenyritykset opastavat uusia yrittäjiä omaan erikoisalaansa kuuluvissa asioissa. (Puotinen 2013.)

Vuonna 2013 Wäläkyssä kävi 263 ensikäyntiasiakasta, kun niitä edellisellä vuonna oli 208. Jatkokäynnit mukaan luettuna vuoden aikana neuvonnassa kävi 312 eri henkilöasiakasta. Vuoden aikana Wäläkyneuvonnan asiakkaat perustivat 124 uutta yritystä ja yrittäjäksi ryhtyi yhteensä 142 henkilöä. Edellisellä vuonna vastaavat luvut olivat 117 perustettua yritystä ja 125 yrittäjäksi ryhtynyttä henkilöä. Yrittäjäksi ryhtyneiden määrä on yrityksen perustamismäärää suurempi, koska samaa yritystä on voinut olla perustamassa useampi yrittäjä tai henkilö on saattanut ostaa jo olemassa olevan yrityksen. Vaikka yritysten perustamismäärät ovat tänä ja edellisellä vuotena normaalia alhaisemmat, ensikäyntien määrä on kuitenkin lähtenyt parin vuoden laskun jälkeen selvään nousuun. Tämän vuoksi tälle vuodelle voidaan odottaa kasvua yrityksen perustamismääriin. (Puotinen 2013.)

Ensikäyntiasiakkaista miehiä on ollut hieman yli puolet, eli 55 prosenttia ja naisia 45 prosentti. Yrittäjäksi ryhtyneillä vastaavat prosentit ovat olleet 73 prosenttia ja 27 prosenttia. Työttömiä ensikäyntiasiakkaista on ollut 24,7 prosenttia, yksityisellä sektorilla työskenteleviä on ollut 42 prosenttia ja julkisella sektorilla työskenteleviä 10 prosenttia. Koulutustaustaltaan asiakkaista korkeakoulututkinnon suorittaneita on 11,8 prosenttia,

ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita 15,6 prosenttia, opistoasteen 15,2 prosenttia, lukion 5,9 prosenttia, ammattikoulun 41,8 prosenttia sekä kansa- tai peruskoulupohja on 8 prosentilla asiakkaista. (Puotinen 2013.)

Wäläkyn ensikäyntiasiakkaat jakautuvat yritysideoon suhteen palvelu-, tuotannollisille ja kaupan aloille siten, että palvelualojen osuus on ollut 68 prosenttia, mutta yrityksen perustajista 78 prosenttia. Tämä kertoo ajan hengestä, palvelualoille ryhtyminen ei yleensä vaadi niin suuria alkuinvestointeja. Tällä hetkellä pääomavaltaisille aloille yrityksen perustamista harkitaan tarkemmin. (Puotinen 2013.)

Suomessa toimii noin 30 Uusyrityskeskusta, joista on mahdollista saada maksutonta neuvontaa yritystoiminnan aloitusvaiheessa. Malli uusyrityskeskusten toimintaan on tuotu Iso-Britanniasta. Uusyrityskeskusten toiminta rahoitetaan yksityisen sektorin sekä valtion ja kuntien varoilla. (Puustinen 2004, 55.)

## **6 YRITTÄJIEN KOKEMUKSET YRITYSNEUVONTAPALVELUISTA**

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus, sen tulokset ja tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset. Tutkimus oli tyypiltään tapaustutkimus, jossa käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta. Aineiston keruuta tehtiin sekä lomakekyselyllä että teemahaastatteluilla. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa Wäläky Keski-Savon Uusyrityskeskus ry:n asiakkaiden kokemuksista yritysneuvontapalveluista yrityksen perustamisvaiheessa.

Kvantitatiivinen kysely valittiin toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska perusjoukko oli melko suuri, ja kyselyllä oli helpoin tavoittaa kaikki perusjoukkoon kuuluvat vastaajat. Tarkoituksena oli kerätä kokemuksia mahdollisimman monelta Wäläky Keski-Savon Uusyrityskeskus ry. asiakkaalta.

Kyselyn lisäksi tehtiin neljä teemahaastattelua, joilla oli mahdollisuus kerätä syvällisempää tietoa kokemuksista yritysneuvontapalveluista, yritystoiminnan rahoittamisesta sekä yrittäjyydestä. Teemahaastattelu oli sopiva aineistonkeruutapa, koska haastattelun valitut aihepiirit oli selvillä, ja haastattelujen toivottiin tuovan tietoa näistä ilmiöistä tarkemmin niitä rajaamatta.



## 6.1 Kyselytutkimus

Opinnäytetyön aineistonkeruuseen liittyvä kvantitatiivinen kysely toteutettiin webropol-ohjelmalla, ja vastaajalle lähetettiin linkki sähköpostiin. Kyselyn toteutettiin kokonaistutkimuksena, eli tutkimuksessa tarkasteltiin jokaista perusjoukon otantayksikköä. Perusjoukko oli melko pieni, joten emme katsoneet tarpeelliseksi rajata tästä erillistä otosta tutkimusta varten. Kysely lähetettiin sille yritystä perustamassa olleelle yrityksen edustajalle, jonka sähköpostiosoite oli Wäläky Keski-Savon Uusyrityskeskus ry:n asiakasrekisterissä.

Kyselyn perusjoukko muodostui kaikista Wäläky Keski-Savon Uusyrityskeskus ry:n asiakkaista, jotka ovat olleet perustamassa yritystä vuosina 2010–2013, ja kysely toimitettiin linkkinä sähköpostiin kaikille perusjoukkoon kuuluville. Perusjoukko koostui yhteensä 314 vastaajasta.

Kysely laadittiin yhdessä Wäläkyn yritysneuvojien kanssa. Tavoitteena oli tehdä kysely, jossa kysyttäisiin vain tutkimuksen kannalta olennaisia asioita, ja joka olisi ulkoasultaan selkeä. Tarkoituksena oli myös laatia kysely, johon vastaaminen ei veisi paljon vastaajan aikaa. Näillä asioilla pyrittiin mahdollisimman suureen vastausten määrään. Vastausten määrää pyrittiin kasvattamaan myös arvonnalla, johon jokaisen vastaajan oli mahdollista osallistua.

Kysely lähetettiin kaikille vastaajille linkkinä sähköpostiin 6.11.2013. Sähköpostiosoiterekisteri saatiin Wäläkyn asiakasrekisteristä. Muistutusviesti lähetettiin 12.11.2013 sellaisille vastaajille, jotka eivät olleet vielä kyselyyn vastanneet. Vastausaika päättyi 17.11.2013. Vastauksia kyselyyn saatiin 47 kappaletta.

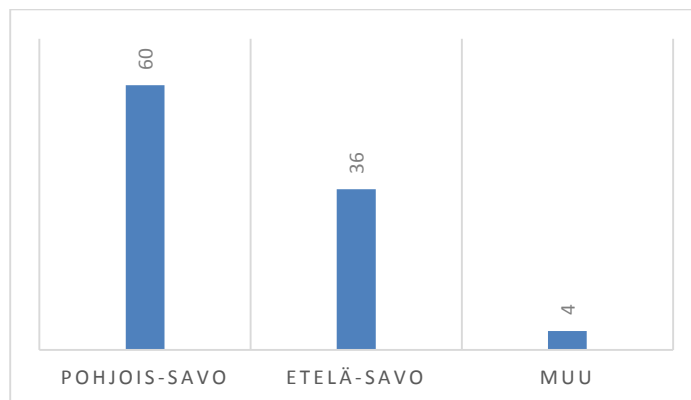
Kyselykaavakkeen kysymykset olivat pääsääntöisesti luokitteluasteikollisia eli nominaaliasteikollisia kysymyksiä, eli kysymyksiä joiden vastausvaihtoehdot olivat jaettu ennalta määriteltuihin luokkiin. Lomakkeella oli myös muutama kysymys joiden vastausvaihtoehdot olivat välimatka-asteikollisia ja suhdeasteikollisia. Kyselylomake on nähtävillä liitteessä 2. Kyselylomakkeella oli myös kysymyksiä, joihin oli mahdollista antaa vapaamuotoinen vastaus, sekä kysymyksiä joiden valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja oli mahdollista tarkentaa vapaaseen tekstikenttään.

## 6.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä alaluvussa esitellään kyselytutkimuksen tulokset. Perusjoukon kuvailua on alaluvun alkuosassa. Seuraavana on tietoa vastaajien käyttämistä neuvontapalveluista, niistä koetuista hyödyistä sekä neuvontapalveluiden saatavuudesta ja riittävydestä. Koettuja hyötyjä sekä neuvonnan riittävyttä on myös tarkasteltu eri yritysmuotojen välillä sekä yrityksen sijaintipaikan välillä. Tällä oli tarkoitus selvittää, onko eri yritysmuotojen neuvontapalveluiden tarpeessa eroja tai onko neuvontapalveluissa eroja alueittain. Kyselyn tuloksissa käydään läpi myös vastaajien kokemuksia aloitusvaiheessa tehtyjen suunnitelmien toteutumisesta sekä yritystoiminnan rahoittamisesta.

### *Taustatiedot*

Kysely lähetettiin 314 vastaajalle ja kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 47 kappaletta. Kyselyn vastausprosentti oli 15 prosenttia. Vastanneista yrityksistä jonkin verran yli puolet sijaitsee Pohjois-Savon alueella, loput Etelä-Savon alueella tai muualla. Kyselyyn vastanneiden yritysten sijainti alueittain esitetään kuvassa 10 prosentuaalisina osuuksina kaikista vastaajista.

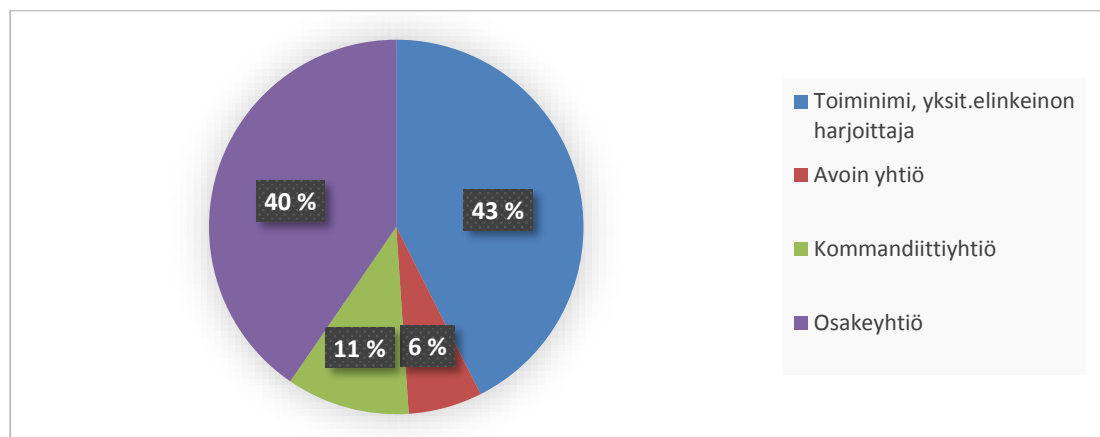


**KUVA 10. Yrityksen sijainti prosenttia kaikista vastaajista**

Vastanneista yrityksistä 19 kpl oli perustettu vuonna 2013, 10 kpl vuonna 2012, 11 kpl vuonna 2011 ja 5 kpl vuonna 2010. Kaksi yritystä vastanneista oli perustettu jo ennen vuotta 2010. (Liite 4, taulukko 1.)

Vastaajien toimialaa kysyttiin antamalla valmiit vastausvaihtoehdot: *palvelut, kauppa* ja *tuotanto*. Vastaajan oli mahdollista vastata myös *muu*, ja antaa tähän tarkennus omin sanoin vapaaseen tekstikenttään. Vastaajat jakautuvat eri Wäläkyn luokittelussaan käytämille toimialoille niin, että vahvimmin oli edustettuna palvelut 30 vastaajalla (64 %). Kaupan toimialalla ilmoitti toimivansa kaksi vastaajaa, tuotannon toimialalla neljä vastaajaa. Kohtaan muu oli vastannut 11 vastaajaa, eli 23 prosenttia kaikista vastaajista. Vastaajien jakautuminen eri toimialoille sekä kohtaan muu annetut toimialan sanalliset kuvaukset ovat nähtävissä taulukoissa 2 ja 3 (liite 4).

Kyselyssä kysyttiin vastaajan yrityksen yritysmuotoa. Kysymykseen annettiin valmiit vastausvaihtoehdot *toiminimi, yksityinen elinkeinon harjoittaja, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö* ja *osuuskunta*. Vastaajan oli mahdollista valita myös vaihtoehto *en osaa sanoa*. Kuvassa 11 on esitetty vastaajien jakautuminen eri yritysmuotoihin prosenttiosuuksin kaikista kyselyyn vastanneista.



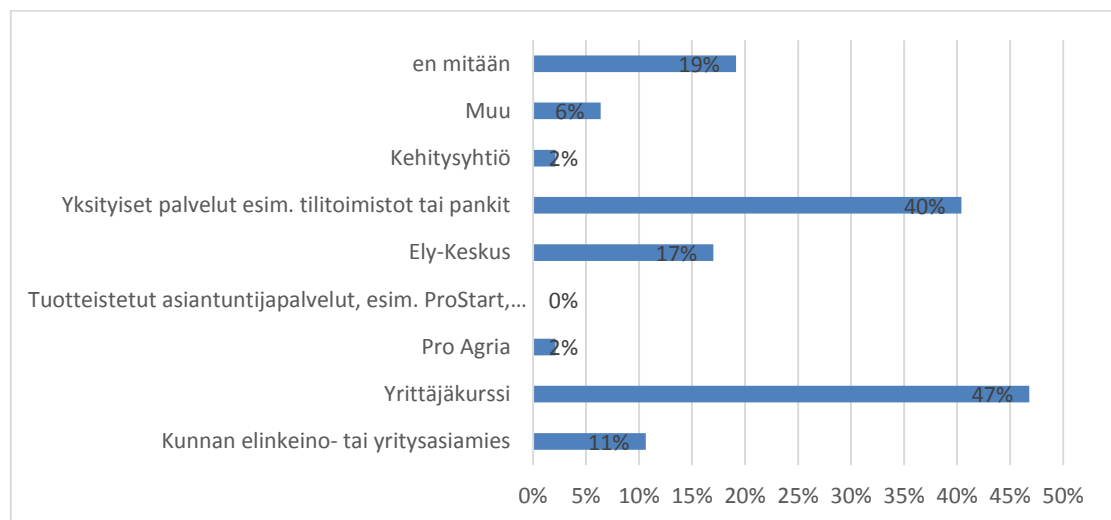
**KUVA 11. Vastaajien yritysmuoto**

Vastaajista lähes yhtä suuri osa oli toiminimellä tai yksityisenä elinkeinon harjoittajana toimivia kuin osakeyhtiömuotoisena toimivia yrityksiä, noin 40 prosenttia kumpiakin. Kommandiittiyhtiöitä vastaajissa oli 11 prosenttia ja avoimia yhtiöitä 6 prosenttia. Osuuskunnan edustajia ei ollut vastaajien joukossa lainkaan.

#### *Neuvontapalvelut ja saadut hyödyt sekä niiden saatavuus*

Kyselyssä kysyttiin Wäläkyn asiakkailta heidän käyttämistään yritysneuvontapalveluista Wäläkyn yritysneuvonnan lisäksi, sekä neuvontapalveluista saamistaan hyödyistä

yrityksen perustamisvaiheessa. Käytetyistä yritysneuvontapalveluista kysyttiin kysymyksellä, johon annettiin valmiit vastausvaihtoehdot (kuva 12), ja vastaajan oli mahdollista valita yksi tai useampi vaihtoehto. Kysymyksessä oli myös vaihtoehtoina *muu* ja *en mitään*. *Muu*-vaihtoehtoa oli mahdollista kommentoida omin sanoin, tässä annettiin kaksi kertaa tarkennus *Wäläky* ja kerran tarkennus *kaverit*. Lähes puolet (47 %) kaikista vastaajista oli käynyt *yrittäjäkurssin*. 40 prosenttia vastaajista oli käyttänyt *tilitoimistoa*, *pankkia* tai *muuta yksityistä palveluntarjoajaa* yrityksen perustamisvaiheessa Wäläkyn tarjoamien neuvontapalveluiden lisäksi. Noin viidennes vastaajista (19 %) ei ollut käyttänyt muita yritysneuvontapalveluita Wäläkyn palveluiden lisäksi. Kuvassa 12 on esitetty vastaajien käyttämät erilaiset yritysneuvontapalvelut Wäläkyn neuvonnan lisäksi prosenttiosuuksina kaikista vastaajista.

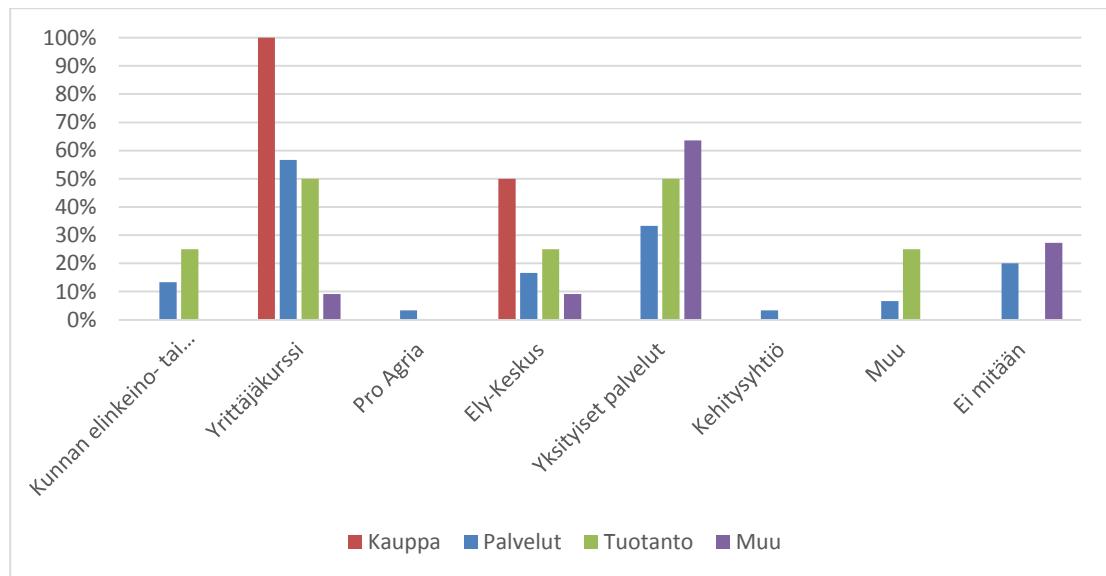


**KUVA 12. Käytetyt yritysneuvontapalvelut yrityksen perustamisvaiheessa Wäläkyn neuvonnan lisäksi**

Yritysneuvontapalveluiden käyttöä vertailtiin myös toimialoittain. Vastaajien jakautuminen eri toimialoille on kerrottu aikaisemmin tässä luvussa. Tällä ristiintaulukoinnilla oli tarkoitus selvittää, onko käytetyissä neuvontapalveluissa eroavaisuuksia toimialoittain. Tuloksista on jätetty pois vaihtoehto *tuotteistetut asiantuntijapalvelut*, koska tätä neuvontapalveluvaihtoehtoa ei ollut käyttänyt kukaan vastaajista.

Kuvassa 13 on esitetty vastaajien Wäläkyn palveluiden lisäksi käyttämät yritysneuvontapalvelut prosenttiosuuksina kullekin kyselyssä esitetylle toimialalle. *Yksityisiä palveluita*, kuten tilitoimistoa tai pankkia on käytetty hieman enemmän *tuotannon* toimialalla

(50 % toimialan vastaajista) sekä *muulla toimialalla* (50 % toimialan vastaajista). *Yrittäjäkurssin* on käynyt puolet tai enemmän kaikkien kyselyn toimialojen vastaajista, lukuun ottamatta vastaajia jotka valitsivat toimialakseen vaihtoehdon *muu*. *Kaupan alalla* toimivista vastaajista kaikki olivat käyneet *yrittäjäkurssin*. *Tuotannon toimialan* yritykset ovat käyttäneet *muuta toimialoja* enemmän *Kunnan elinkeino- tai yrittäjäasiamiehen* palveluita (25 % toimialan vastaajista). Pelkästään Wäläkyn palveluita käyttäneet vastaaja *toimivat palvelu-* ja *muulla toimialalla*. *Palvelualan* vastaajista 20 prosenttia ja muun toimialan vastaajista 27 prosenttia ovat käyttäneet vain Wäläkyn neuvontapalveluita yrityksensä perustamisvaiheessa. (Taulukko 13, liite 4.)



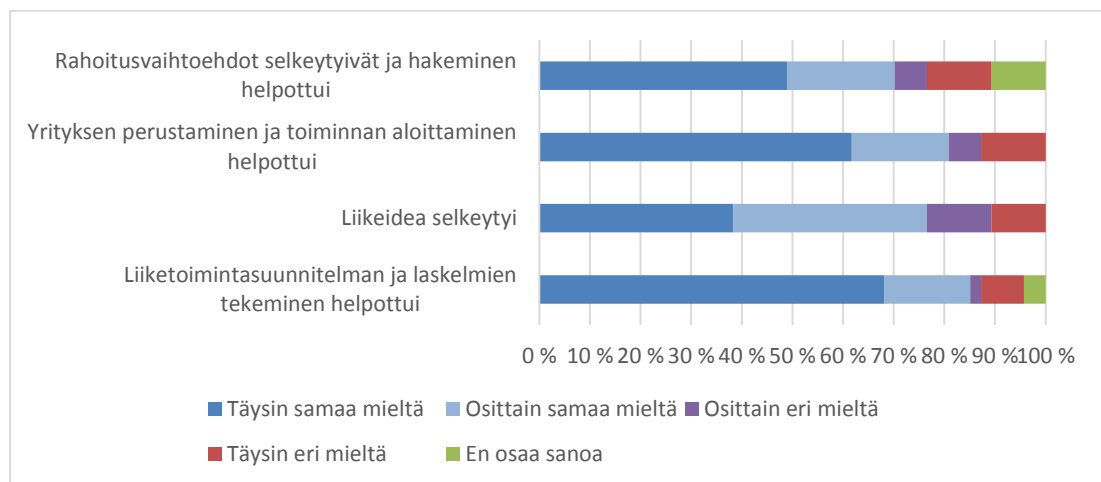
**KUVA 13. Käytetyt yritysneuvontapalvelut Wäläkyn palveluiden lisäksi toimialoittain**

Kyselyssä esitettiin neljä väittämää yritysneuvontapalveluiden hyödyistä yritystoimintaa aloittavalle yritykselle. Väittämät olivat: *liiketoimintasuunnitelmien ja laskelmien tekeminen helpottui*, *liikeideani selkeytyi*, *yrityksen perustaminen ja toiminnan aloittaminen helpottui* sekä *rahoitusvaihtoehdot selkeytyivät ja rahoituksen hakeminen helpottui*. Väittämiin annettiin viisi eri vastausvaihtoehtoa kuvaamaan väittämän toteutumista oman yrityksen perustamisen osalta. Vastaajan oli mahdollista olla *täysin samaa* tai *täysin eri mieltä* tai *osittain samaa* tai *osittain eri mieltä*. Vastaajan oli myös mahdollista valita *en osaa sanoa* vaihtoehto jokaisen väittämän kohdalla.

Kaikille väittämille ja kaikkien annettujen vastausten määrästä 54 prosenttia oli annettu vaihtoehdolle *täysin samaa mieltä*. Hieman alle neljännes (24 %) oli *osittain samaa*

*mieltä* kaikkien annettujen väittämien kanssa ja *osittain eri mieltä* väittämien kanssa oli seitsemän prosenttia kaikista annetuista vastauksista. *Täysin eri mieltä* -vaihtoehto oli valittu 11 prosentissa annetuista vastauksista. (Liite 4, taulukko 4.)

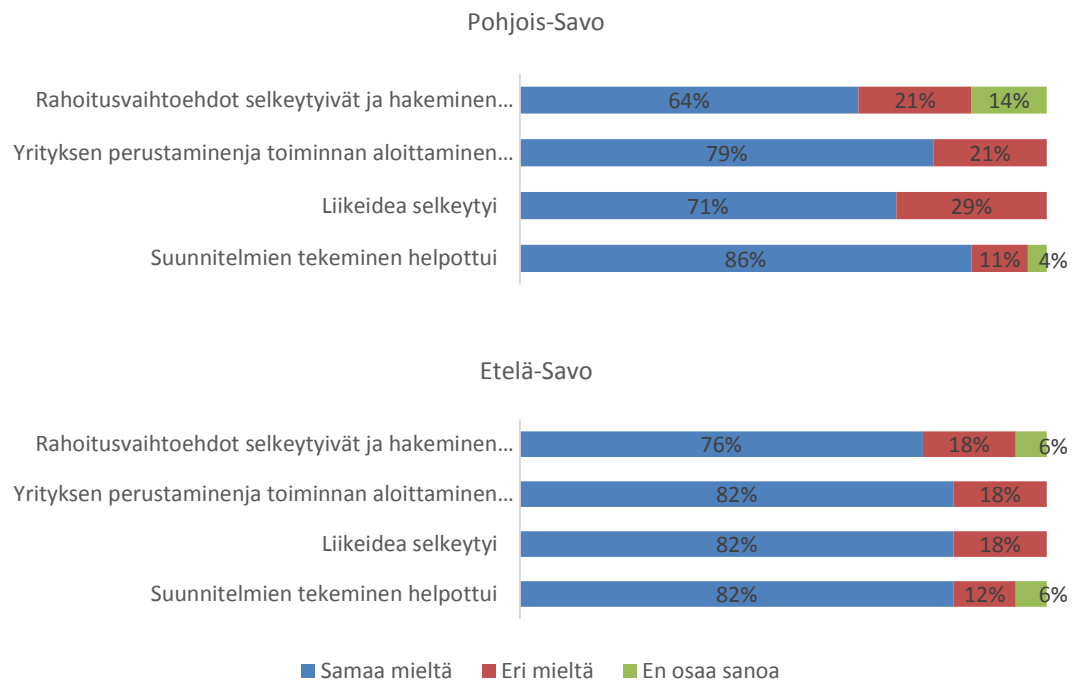
Kuvassa 14 on kuvattu koettuja hyötyjä eri väittämien osalta. Rahoitukseen liittyvän väittämän osalta 70 prosenttia vastaajista on kokenut hyötynensä neuvontapalveluiden käytöstä, ollen joko *täysin samaa mieltä* tai *osittain samaa mieltä* väittämän kanssa. Vastaajista hieman yli 80 prosenttia koki saaneensa hyötyä perustamiseen ja toiminnan aloittamiseen liittyvissä asioissa ollen *täysin* tai *osittain samaa mieltä* väittämän kanssa. Molemmissa edellä esitetyissä kohdissa *täysin samaa mieltä* olevien osuus on suurempi. Liikeideansa selkeytymiseen koki hyötyjä saaneensa noin 75 prosenttia vastaajista, tästä joukosta *täysin samaa mieltä* väittämän kanssa oli noin puolet vastaajista. Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen oli apua saanut noin 85 prosenttia vastaajista, tästä joukosta suurin osa oli valinnut vastausvaihtoehdon *täysin samaa mieltä*. Taulukossa 4 (liite 4.) on tarkemmin lukumäärin ja prosenttiosuuksin kaikista vastaajista vastausten jakautuminen eri väittämien välillä.



**KUVA 14. Vastaajien kokemat hyödyt neuvontapalveluiden käyttämisestä**

Yrityksen sijainnin ja yritysmuodon vaikutusta neuvontapalveluista koettuihin hyötyihin selvitettiin ristiin taulukoimalla edellä mainitut väittämät yrityksen sijainnin ja yritysmuodon kanssa. Ristiintaulukointia varten on yhdistetty kyselyssä esitetyt vastausvaihtoehdot *täysin eri mieltä* ja *osittain eri mieltä* yhdeksi uudeksi luokaksi *eri mieltä*, sekä *osittain samaa mieltä* ja *täysin samaa mieltä* luokat uudeksi luokaksi *samaa mieltä*.

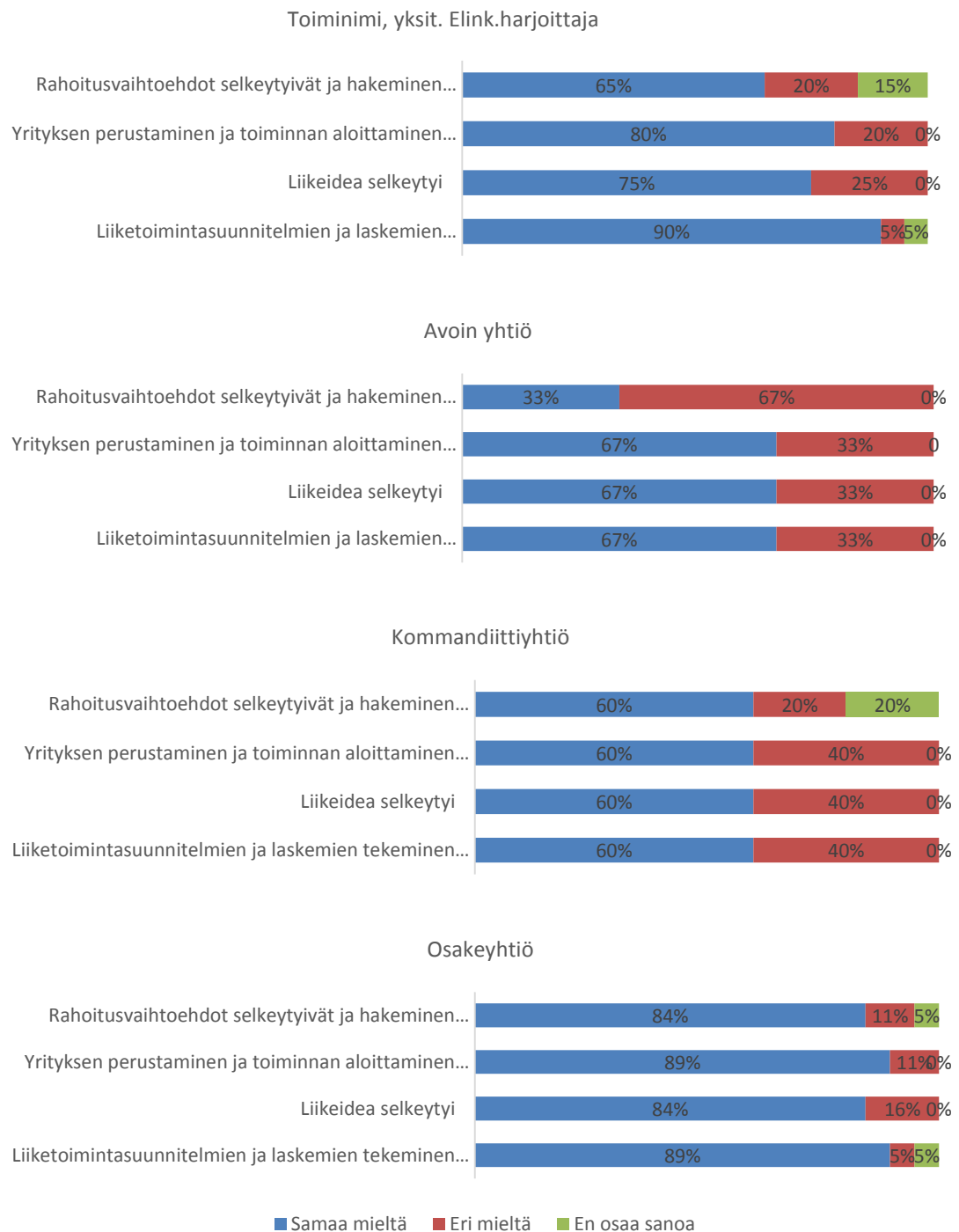
Kuvassa 15 on esitetty ristiin taulukoinnin pohjalta muodostetut kaaviokuvat koetuista hyödyistä yrityksen sijainnin mukaan kyselyssä annetuille väittämille. Pohjois-Savon alueen vastaajat ovat hieman enemmän eri mieltä kaikkien muiden väittämien paitsi suunnitelmien tekemiseen liittyvän väittämän kohdalla kuin Etelä-Savon alueen vastaajat. Pohjois-Savossa sijaitsevien yritysten edustajien vastauksista yli 20 prosenttia (21 %–29 %) kunkin näiden väittämien kohdalla annettiin vaihtoehdoille *eri mieltä*, kun vastaavissa väittämissä Etelä-Savon alueen vastaajien vastauksista enintään 18 prosenttia kunkin väittämän kohdalla annettiin vaihtoehdolle *eri mieltä*. Lukumäärät ja prosenttiosuudet vastausten jakautumisesta tätä ristiintaulukointia varten muodostettuihin luokkiin sijainnin sisällä sekä yhteensä kunkin väittämän osalta on nähtävissä taulukossa 9. (Liite 4).



### KUVA 15. Koetut hyödyt neuvontapalveluiden käyttämisestä yrityksen sijainnin mukaan

Yrittäjien yritysneuvontapalveluista kokemat hyödyt yritysmuodoittain kyselyssä annettujen väittämien osalta on esitetty kuvassa 16, sekä taulukossa 10 (liite 4.) Edellä mainitussa taulukossa on nähtävissä kaikkien vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtoihin lukumäärin sekä prosenttiosuusin yritysmuodoittain kunkin väittämän osalta.

Osakeyhtiötä perustamassa olleet ovat kokeneet saaneensa selvästi enemmän hyötyjä käyttämistään yritysneuvontapalveluista yrityksen perustamisvaiheessa verrattuna muihin yritysmuotoihin. Osakeyhtiöiden edustajien antamista vastauksista yli 80 prosenttia on annettu vastausvaihtoehdolle *samaa mieltä* kaikkien neljän väittämän kohdalla (kuva 16). Eniten *eri mieltä* –vastauksia annettiin osakeyhtiön edustajien taholta vastausvaihtoehdolle *liikeideani selkeytyi*, 16 prosenttia osakeyhtiöiden edustajien vastauksista tälle vastausvaihtoehdolle.





## KUVA 16. Yritysneuvontapalveluista koettu hyöty yritysmuodoittain

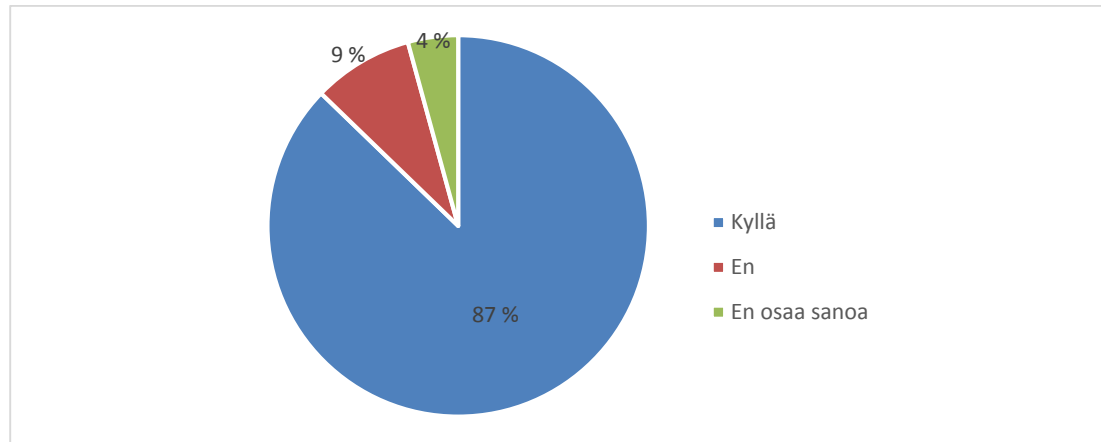
Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön edustajien antamista vastauksista väittämittäin noin 60 prosenttia on annettu vaihtoehdolle *samaa mieltä* lähes kaikkien väittämien kohdalla. Tietoa erilaisista rahoitusvaihtoehdoista ja apua rahoituksen hakemiseen on kokenut saaneensa vain 33 prosenttia avoimien yhtiöiden edustajista. (Kuva 16.)

Toiminimiyrittäjistä 90 prosenttia (kuva 16) on kokenut hyötyneensä neuvontapalveluiden käyttämisestä liiketoimintasuunnitelman ja erilaisten perustamiseen liittyvien laskelmien tekemisessä. Vähiten toiminimiyrittäjät kokevat hyötyneensä rahoitusvaihtoehtojen selkeytymisen ja rahoituksen hakemisen osalta, tässä vastausvaihtoehdossa 68 prosenttia yritysmuodon vastauksista annettiin vaihtoehdolle *samaa mieltä*. Tämän väittämän osalta toiminimiyrittäjistä 20 prosenttia on vastannut *eri mieltä* ja 15 prosenttia on valinnut vastausvaihtoehdon *en osaa sanoa*.

Neuvontapalveluista koettuja hyötyjä kysyttiin myös avoimen vastauksen mahdollistavalla kysymyksellä. Näissä vastauksissa toistuivat väittämissäkin olleet asiat toiminnan aloittamiseen ja yrityksen perustamiseen saatu apu, laskelmien tekemiseen saatu apu, rahoituksen järjestämiseen saatu apu sekä liikeidean arviointiin saatu apu. Avoimissa vastauksissa oli siis pääsääntöisesti kuvattu samoja asioita kuin valmiit väittämät ja vastausvaihtoehdot sisältävässä kysymyksessä. Uusina asioina tulivat vastauksissa esiin uskalluksen kasvaminen yrittäjäksi ryhtymiseen, yrityksen perustamisen tarpeellisuuden perusteleminen verotuksellisista näkökohdista, yritysmuodon valintaan saatu apu, lainsäädäntöihin liittyvä tiedon saanti, vahvistusta suunnitelmien toteutuskelpoisuuteen ja realistista näkemystä yritysideaan. Useammassa vastauksessa mainittiin yritysneuvonnan rohkaiseva ja uskallusta tuova merkitys.

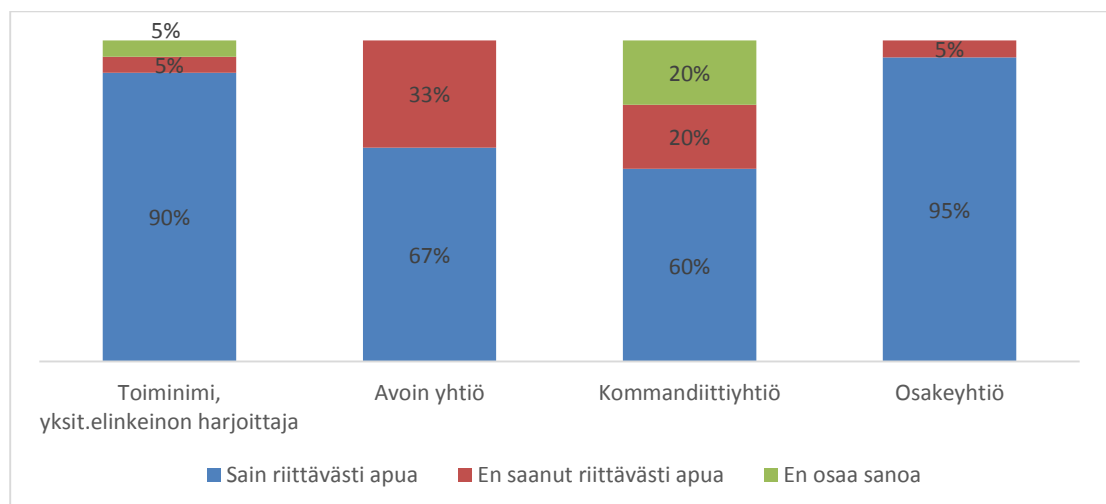
Kyselyssä kysyttiin yrittäjiltä neuvontapalveluiden riittävydestä yrityksen perustamisvaiheessa. Lähes 90 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen perustamisvaiheessa oli riittävästi apua saatavilla. Kuvassa 17 on näkyvillä vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen kesken kyselyn kysymykseen *Saitteko riittävästi apua yrityksen perustamisvaiheessa*. Vastausvaihtoehdot olivat *kyllä*, *en* ja *en osaa sanoa*. Tässä kysymyksessä oli mahdollista myös täydentää omin sanoin *en*-vastausta. Enemmän apua olisi tarvittu vastaajien mukaan rahoitukseen, riskien hallintaan, markkinoiden ja

muiden palveluntuottajien tuntemukseen, yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa, verkostoitumiseen sekä oman toimialan vertaistukeen.



**KUVA 17. Oliko apua riittävästi saatavilla yrityksen perustamisvaiheessa**

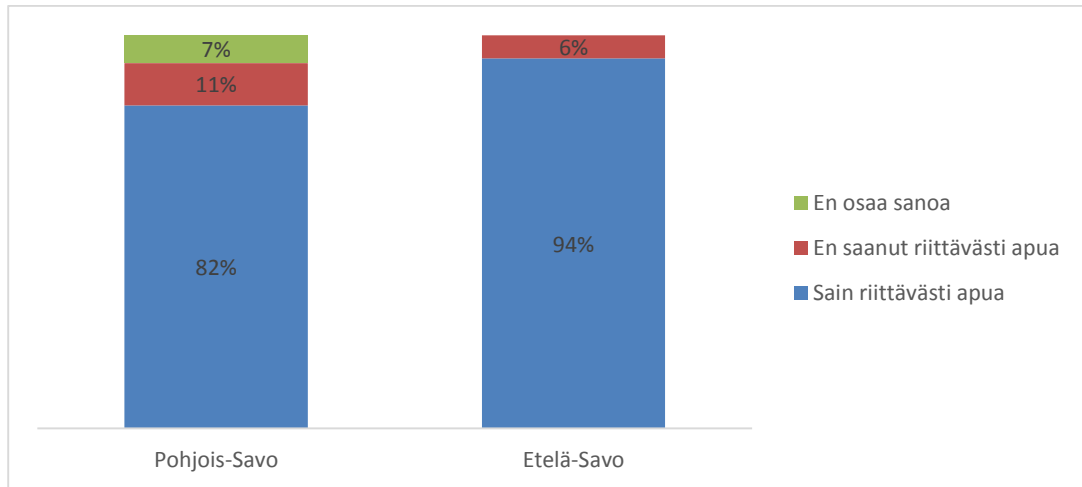
Avun riittävyttä yrityksen perustamisvaiheessa ristiintaulukoitiin yritysmuodoittain sekä yrityksen sijainnin mukaan. Toiminimellä tai yksityisenä elinkeinon harjoittajana yritystoimintaa aloittavista sekä osakeyhtiötä perustamassa olleista vastaajista yli 90 prosenttia kokee saaneensa riittävästi neuvontaa perustamisvaiheessa. Vastaava prosenttiosuus kommandiittiyhtiötä perustamassa olleiden vastaajien kohdalla oli 60 prosenttia ja avoimen yhtiön vastaajien kohdalla 67 prosenttia. (Kuva 18.)



**KUVA 18. Neuvontapalveluiden riittävyys yritysmuodoittain**

Etelä-Savon alueella toimivista, yritystoimintaa aloittavista yrityksen edustajista 94 prosenttia kertoo saaneensa riittävästi apua yrityksen perustamisvaiheessa. Vastaava

luku Pohjois-Savon alueella toimivilla yrityksillä on 82 prosenttia. Avun riittävyys yrityksen sijainnin mukaan ristiin taulukoituna on esitetty kuvassa 19.

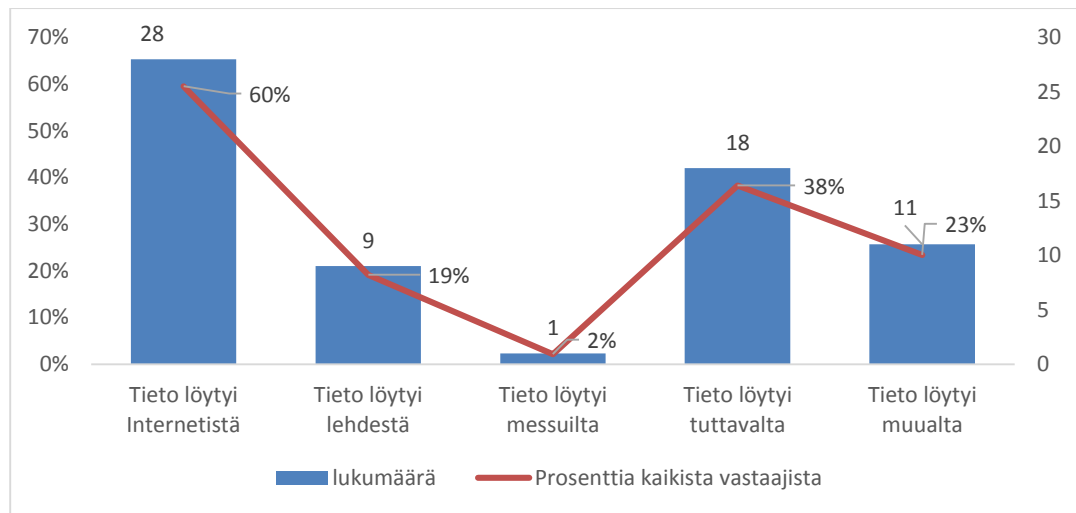


**KUVA 19. Neuvontapalveluiden riittävyys sijainneittain**

Kyselyssä kysyttiin, oliko vastaaja kokenut jonkin neuvontapalvelun itsellensä tarpeettomaksi. Tähän kysymykseen vastattiin avoimeen tekstikenttään omin sanoin ja yhteensä 14 vastaajaa antoi vastauksen. 12 vastaajaa kertoi, ettei ollut kokenut mitään neuvontapalvelua tarpeettomaksi, yksi vastaaja ei ollut ollenkaan tyytyväinen Wäläkyn neuvontapalveluun ja yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei neuvontapalveluilla ollut hänelle mitään merkitystä.

Kyselyssä haluttiin selvittää, mistä yrittäjä oli löytänyt tietoa erilaisista yritysneuvontapalveluista. Kysymyksessä annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, josta vastaajan oli mahdollista valita yksi tai useampi. Vastausvaihtoehdot olivat *internetistä, lehdestä, messuilta, tuttavalta ja muualta*. Muualta-vaihtoehtoa oli mahdollista tarkentaa omin sanoin tekstikenttään.

Suurin osa kaikista vastaajista (28 vastaajaa, 60 %) kertoi löytäneensä tietoa erilaisista yritysneuvontapalveluista internetistä. Toiseksi yleisimmin käytetty tietolähde on ollut tuttavat, joilta tietoa on yrityksen perustamisvaiheen neuvontapalveluista saanut 18 (38 %) vastaajaa (taulukko 6, liite 4, kuva 20). 11 vastaajaa (23 % kaikista vastaajista) on löytänyt tiedon muualta. Muut tietolähteet vastaajien mukaan ovat olleet koulun opettajat, yrittäjäkurssi, kaupungin tai kunnan henkilöstö sekä omatoiminen tiedon haku.



**KUVA 20. Tietolähde erilaisista yritysneuvontapalveluista**

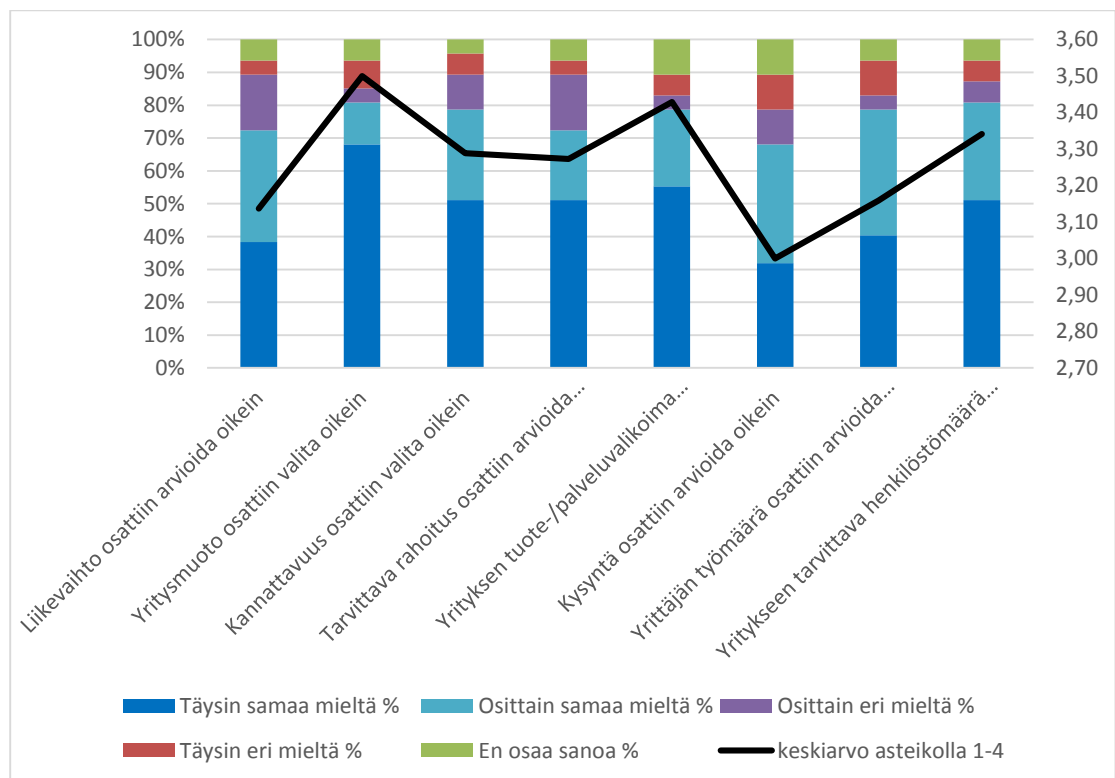
Kyselyssä kysyttiin myös, oliko vastaaja kokenut neuvontapalveluiden löytämisen helpoksi. Vastaajan oli mahdollista vastata *kyllä*, *ei* tai *en osaa sanoa*. Kyllä ja ei-vastauksia oli mahdollista tarkentaa omin sanoin tekstikenttään. Vastaajista 42 kertoi löytäneensä perustamisvaiheen neuvontapalvelut helposti, viisi vastaajaa koki neuvontapalveluiden löytämisen olleen hankalaa (taulukko 7, liite 4).

#### *Tehtyjen suunnitelmien toteutuminen*

Kyselyssä haluttiin selvittää, minkälainen yrityksen tilanne on verrattuna aloitusvaiheen suunnitelmiin. Tätä asiaa kysyttiin kysymyksellä jossa esitettiin kahdeksan eri väittämää ja annettiin näihin neljä eri vastausvaihtoehtoa kuvaamaan kuinka hyvin väittämän asia vastaa yrityksen tilannetta tällä hetkellä. Väittämät olivat: *liikevaihto osattiin arvioida oikein*, *yritysmuoto osattiin arvioida oikein*, *kannattavuus osattiin arvioida oikein*, *tarvittava rahoitus osattiin arvioida oikein*, *tuote-/palveluvalikoima osattiin arvioida oikein*, *kysyntä osattiin arvioida oikein*, *yrittäjän työmäärä osattiin arvioida oikein* ja *tarvittavan henkilöstön määrä osattiin arvioida oikein*. Vastaaja oli mahdollista olla *täysin samaa* tai *täysin erimieltä* tai *osittain samaa* tai *osittain eri mieltä* väittämän kanssa. Jokaisen väittämän kohdalla annettiin myös mahdollisuus valita *en osaa sanoa* vastausvaihtoehto. Taulukossa 5. (liite 4) on esitetty vastausten jakautuminen kappalemääräisesti ja prosenttiosuuksin eri vastausvaihtoehtoihin väittämittäin, sekä kaikkien vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen välillä, sekä kullekin väittämälle annettujen vastausten keskiarvo asteikolla 1–4 ilman *en osaa sanoa* -vaihtoehtoa. Keskiarvon laskentatapa kerrotaan myöhemmin tekstissä.

48 prosenttia kaikista annetuista vastauksista oli vastausvaihtoehdon *täysin samaa mieltä* kohdalla ja 28 prosenttia *osittain samaa mieltä* -vaihtoehdon kohdalla (taulukko 5, liite 4). Enemmän kuin puolet vastaajista oli *täysin samaa mieltä* väittämien yritys-*muoto* (68 %), *kannattavuus* (51 %), *tarvittavan rahoituksen määrä* (51 %), *tuote- ja palveluvalikoima* (55 %) sekä *tarvittava henkilöstömäärä* (51 %) *osattiin arvioida oikein*. Suurimmat prosenttiosuudet (11 % väittämien kaikista vastauksista) *täysin eri mieltä* -vastausvaihtoehdolle annettiin väittämille *kysyntä osattiin arvioida oikein* ja *yrittäjän työmäärä osattiin arvioida oikein*. Kuvassa 21 on esitetty eri väittämien vastausten jakautuminen kyselyssä annettuihin vastausvaihtoehtoihin.

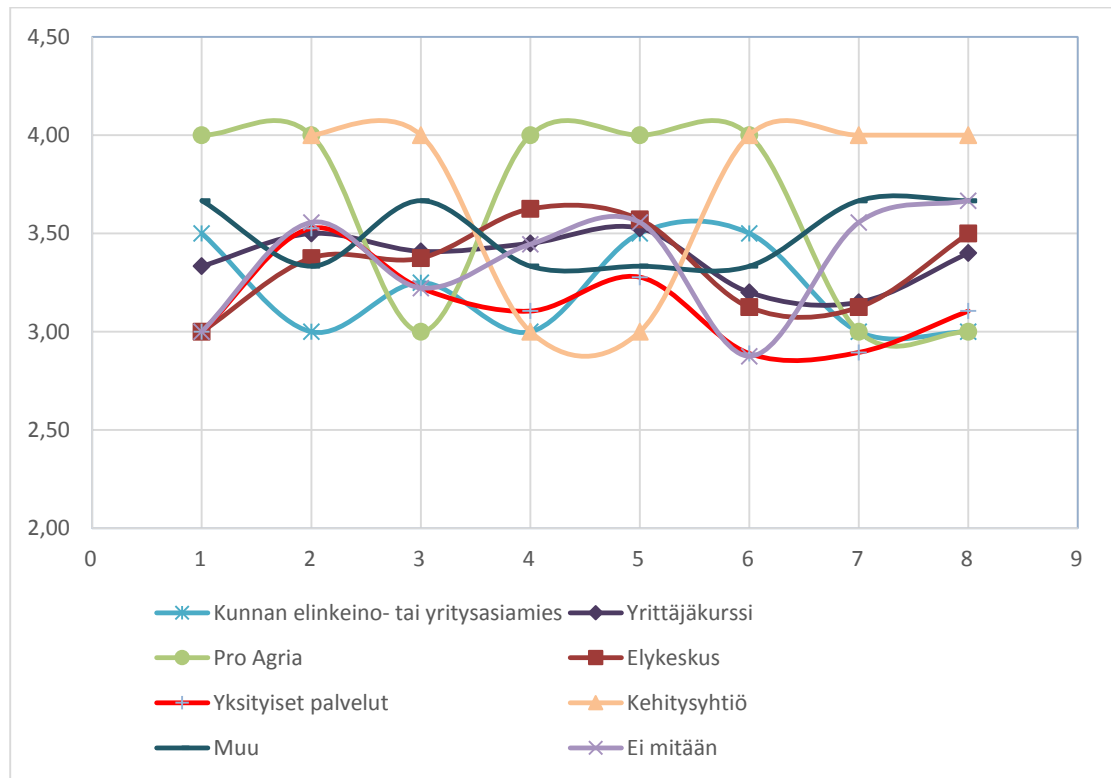
Kuvassa 21 on esitetty suunnitelmien toteutuminen annettujen vastausten keskiarvona. Kyselyssä annetut valmiit vastausvaihtoehdot on pisteytetty yhdestä neljään niin, että *täysin eri mieltä* -vaihtoehto on yhden pisteen arvoinen ja *täysin samaa mieltä* -vastausvaihtoehto on neljän pisteen arvoinen. Kaikkien väittämien kaikkien vastausten keskiarvo on 3,27. Heikoimman keskiarvon saa väittäjä *kysyntä osattiin arvioida oikein*. Tämän väittämän vastausten keskiarvo on 3,00. Yritysmuodon valinnassa on onnistuttu parhaiten, tämän väittämän keskiarvo on 3,50.



**KUVA 21. Yrityksen nykyinen tilanne verrattuna aloitusvaiheen suunnitelmiin prosenttiosuuksin väittämien sisällä sekä vastausten keskiarvo asteikolla 1–4**

Aloitusvaiheen suunnitelmien toteutumista kysyttiin kyselyssä myös avoimen vastauksen mahdollistamalla kysymyksellä. Näissä vastauksissa eroavaisuuksiksi ilmenee suunnitelmia kovempi verotus, liian pieneksi arvioitu tarvittavan aputyön määrä, osamattomuus tai resurssien puute markkinoinnissa. Vastauksissa tuli esiin myös suunnitelmia laajempi liiketoiminta, kysyntä, työntekijöiden tarve tai hankitun kaluston määrä. Yhdessä vastauksessa kerrottiin yrityksen kasvun olleen ennakoitua suurempaa. Kahdella vastaajalla kassavirtaa on alkanut syntymään vasta tuote- tai palvelutarjonnan muuttamisen jälkeen. Eroaisuudeksi kerrottiin myös rahan puuttuminen suunnitellun laitteen ostoon. Tällä laitteella yrittäjä olisi voinut työllistää itseään hiljaisempina aikoina. Yhdessä vastauksessa kerrotaan yrittäjän halusta viettää myös vapaa-aikaa, jonka johdosta yritystoiminta on osa-aikaista aiotun kokoaikaisuuden sijaan. Erään yrittäjän perhetilanne on vaikuttanut yritystoiminnan kehittämismahdollisuuksiin. Kysynnän arviointi ei ole onnistunut joillakin vastaajista, koska tehdyt arviot ovat perustuneet vanhentuneisiin tietoihin.

Tehtyjen suunnitelmien toteutumista verrattiin eri yritysneuvontapalveluita käyttäneiden kesken. Tätä varten laskettiin keskiarvo kutakin neuvontapalvelua Wäläkyn neuvonnan lisäksi käyttäneiden antamista vastauksista eri kyselyn väittämiin, joissa pyydettiin vastaajaa vertaamaan aloitusvaiheen suunnitelmiansa tämän hetkiseen tilanteeseen. Keskiarvon laskentaa varten kyselyssä annetut valmiit vastausvaihtoedot pisteytettiin yhdestä neljään niin, että *täysin eri mieltä* -vastaus oli yhden pisteen arvoinen ja *täysin samaa mieltä* -vastaus oli neljän pisteen arvoinen. *Osittain eri ja osittain samaa mieltä* -vastausvaihtoedot olivat kahden ja kolmeen pisteen arvoisia. Vastausten keskiarvo laskettiin kunkin käytetyn yritysneuvontapalvelun sisällä eri suunnitelmien toteutumista kuvaaville väitteille. Kuvassa 22 on esitetty viivoin eri yritysneuvontapalveluita Wäläkyn neuvonnan lisäksi käyttäneiden kokemus omien suunnitelmiansa toteutumisesta. Kuvassa kyselyn väittämät ovat numeroina yhdestä kahdeksaan. Numero yksi vastaa väittämää *liikevaihto osattiin arvioida oikein*, numero kaksi väittämää *yritysmuoto osattiin arvioida oikein*, numero kolme väittämää *kannattavuus osattiin arvioida oikein*, numero neljä väittämään *tarvittava rahoitus osattiin arvioida oikein*, numero viisi väittämää *yrityksen tuote-/palveluvalikoima osattiin arvioida oikein*, numero kuusi väittämää *kysyntä osattiin arvioida oikein*, numero seitsemän väittämää *yrittäjän työmäärä osattiin arvioida oikein* ja numero kahdeksan väittämää *yritykseen tarvittava henkilömäärä osattiin arvioida oikein*. (Taulukko 11, liite 4.)



**KUVA 22. Tehtyjen suunnitelmien toteutuminen keskiarvona/käytetty neuvontapalvelu Wäläkyn neuvonnan lisäksi**

Tarkoituksena tällä ristiintaulukoinnilla oli selvittää, onko eri neuvontapalveluita käyttäneiden yrittäjien suunnitelmien onnistumisessa eroavaisuuksia. Kaikkien eri neuvontapalveluita käyttäneiden antamien vastausten kaikkien väittämien keskiarvot ovat välillä hieman alle kolmesta neljään. Pro Agrian ja Kehitysyhtiön palveluita käyttäneiden antamat vastaukset suunnitelmien toteutumisesta ovat keskiarvoltaan parempia kuin muita palveluita käyttäneiden vastaukset. Vastajat, jotka eivät ole käyttäneet mitään muita neuvontapalveluita Wäläkyn tarjoamien palveluiden lisäksi eivät ole arvioineet tekemiensä suunnitelmien toteutuneet juurikaan heikommin kuin muut vastaajat. Ainoastaan kysynnän arvioinnissa nämä vastaajat ovat onnistuneet heikommin kuin wälkyn neuvonnan lisäksi muitakin palveluita käyttäneet vastaajat.

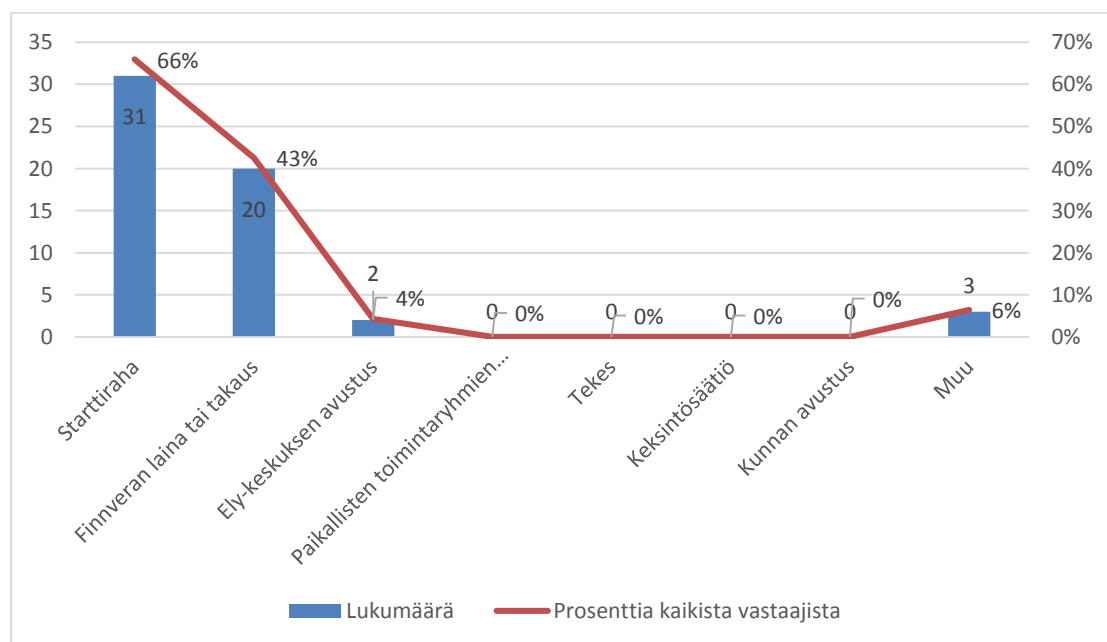
#### *Yritystoiminnan rahoitus*

Kyselyssä selvitettiin yritystoiminnan aloittamiseen käytettyjä julkisia rahoitusvaihtoehtoja sekä kokemuksia rahoituksen järjestymisestä. Kyselyssä kysyttiin järjestyikö rahoitus helposti, ja tähän oli mahdollista vastata *kyllä* tai *ei*. *Ei*-vastausvaihtoehtoa sai

tarkentaa vapaaseen tekstikenttään. Kysymyksessä käytetyistä rahoitusmuodoista vastaaja sai valita valmiiksi annettuja, käyttämiänsä rahoitusmuotoja yhden tai useamman oman tilanteensa mukaisesti. *Muu*-vaihtoehtoa sai halutessaan tarkentaa vapaaseen tekstikenttään.

34 vastaajan (72 % kaikista vastaajista) mielestä rahoitus yritystoiminnan aloittamiseen järjestyi helposti, yhdeksän vastaajan mielestä rahoituksen järjestymisessä oli jotakin hankaluuksia (Taulukko 8, liite 4.). Kyselyssä väitteeseen *rahoitus yritystoiminnan aloittamiseen järjestyi helposti* vastaajan oli mahdollista antaa lisätietoa vapaaseen tekstikenttään, mikäli valitsi vastausvaihtoehdon *ei*. Tässä syiksi hankaluuksiin rahoituksen järjestymisessä annettiin mm. merkintä luottotiedoissa tai vaadittujen vakuuksien puuttuminen.

Eniten tähän kyselyyn vastanneista yrittäjistä oli käyttänyt yritystoiminnan aloittamiseen rahoitusvaihtoehtona starttirahaa, 31 vastaajaa, 66 prosenttia kaikista vastaajista Finnveran rahoitusta tai lainan takausta ilmoitti käyttäneensä 20 (43 %) vastaajaa. Paikallisten toimintaryhmien avustuksia, joita ovat mm. Mansikka ry., Rajupusu Leader ry., Veej jakaja ry, ja Piallysmies ry. ei ollut käyttänyt kukaan kyselyyn vastanneista, ei myöskään Tekesin tai keksintösäätiön rahoitusta tai kunnan avustusta. Vastausvaihtoehdon *muu* valinneet kolme vastaajaa tarkensivat vastaustaan rahoituksen olleen pankkilainaa tai omaa rahaa. (Kuva 23, myös taulukko 12, liite 4.)



**KUVA 23. Käytetty julkinen rahoitus yritystoiminnan aloitusvaiheessa**



Yritystoiminnan aloittamiseen tarvittavan rahan määrän arvioinnissa ovat kyselyyn vastanneet onnistuneet melko hyvin. Yli puolet (51 %) kaikista kyselyyn vastanneista kertoo onnistuneensa yritystoimintaan tarvittavan rahoituksen arvioinnissa hyvin, ollen täysin samaa mieltä väittämän *tarvittava rahoitus osattiin arvioida oikein* kanssa (kuva 21). Annettujen vastausten keskiarvo rahoituksen arvioinnin onnistumiselle on 3,27 asteikolla yhdestä neljään (kuva 21, myös taulukko 5, liite 4). Tähän kappaleeseen liittyvät kuvat ovat esitetty aikaisemmin tässä luvussa.

### 6.3 Teemahaastattelut

Tässä opinnäytetyön kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluna. Haastattelun pääteemaksi valittiin yrittäjyys ja hieman suppeammin käsiteltiin aloitusvaiheen neuvontapalveluita ja yritystoiminnan rahoitusta ja verkostoitumista. Ennen kvalitatiivisen tutkimuksen suunnittelua tätä opinnäytetyötä varten on toteutettu kvantitatiivinen kysely, jonka tuottamasta aineistosta käsiteltiin vain vähän yrittäjyyttä. Kyselyssä tuli yksittäisinä vastauksina esille yrittäjien tarve verkostoitumiseen, vaikkei sitä erikseen kysyttykään. Tämän vuoksi aihe otettiin mukaan teemahaastatteluihin. Haastatteluilla on tarkoitus kerätä syvempää tietoa yleisesti yrittäjyydestä sekä yritysneuvontapalveluista ja yritystoiminnan aloitusvaiheen rahoituksesta sekä suppeammin verkostoitumisesta.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin niistä aikaisempaan kyselyyn vastanneista, jotka olivat antaneet luvan tutkimuksen tekijän yhteydenottoon. Resursseista johtuen, haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti, ja haastateltavia oli yhteensä neljä. Haastatteluilla ei ole tarkoitus kerätä syvempää tietoa jostakin tietystä kyselytutkimuksessa esiin nousseesta asiasta, siksi tässä tutkimuksessa käytetty tapa valita haastateltavat on soveltuva tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimuksen kannalta olisi ollut hyvä saada haastateltaviksi niitä kyselyyn vastanneita yrittäjiä, jotka eivät olleet tyytyväisiä saamiinsa neuvontapalveluihin tai vastaajiin jotka olivat kokeneet jotakin hankaluuksia esim. rahoituksen järjestämisessä tai neuvontapalveluiden saatavuudessa, mutta kukaan heistä ei ollut antanut lupaa tutkijan yhteydenottoon. Näillä vastaajilta olisi luultavasti saatu tutkimuksen kannalta hyvää tietoa Wäläkyn palveluiden kehittämisen kannalta.

Haastatteluajankohdat pyrittiin sopimaan yrittäjien kanssa heidän aikatauluihin sopiviksi, ja haastattelut toteutettiin yrittäjän omissa tiloissa joului- ja tammikuussa. Yhden haastattelun kesto oli noin 30–45 minuuttia. Haastateltavalle kerrottiin ennen haastattelun alkua tutkimuksen tekijän opiskeluista sekä tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Näistä asioista puhuttiin myös jo haastatteluaikaa sovittaessa puhelimitse. Haastateltavalle kerrottiin myös aikeesta nauhoittaa haastattelu jo etukäteen haastatteluaikaa sovittaessa ja vielä uudelleen ennen haastattelun aloittamista. Haastateltaville ei toimitettu etukäteen kysymysrunkoa. Haastattelun aikana tehtiin myös muistiinpanoja siltä varalta, että äänitallenteen käyttö ei olisikaan myöhemmin syystä tai toisesta mahdollista.

Teemahaastattelua varten teemat ja niihin liittyvät alakohdat oli muotoiltu etukäteen haastattelurungoksi (liite 1), jonka mukaan haastattelu eteni. Tarvittaessa haastateltavalle esitettiin tarkentavia kysymyksiä haastattelun kuluessa. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että vastaajan oli pakko vastata kokonaisilla lauseilla eikä vastaukseksi riittänyt pelkkä kyllä tai ei. Kysymysten muotoilussa kiinnitettiin huomiota myös siihen, ettei niissä olisi vieraita termejä, joita pitäisi erikseen väärinkäsitysten välttämiseksi selventää. Haastattelutilanteessa pyrittiin siihen, että haastateltava voi vastata omin sanoin kysymyksiin ilman turhia keskeytyksiä. Tarkentavat lisäkysymykset pyrittiin siis esittämään niin, ettei kysymykset keskeyttäisi haastateltavan puhetta.

Aineiston analyysiin käytettiin teemoittelua, jossa aineisto luokiteltiin haastattelussa käytettyjen teemojen alle. Teemat olivat yrittäjyys, yritystoiminnan rahoitus, neuvontapalvelut ja verkostoituminen. Tämä analyysitapa on soveltuva, koska haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, ja jo haastatteluja varten valittiin läpi käytäviksi tutkimuksen kannalta soveltuvat teemat.

Ennen analysointia litteroitiin haastatteluissa tehdyt äänitallenteet tekstimuotoisiksi. Litterointi tehtiin propositiotasoisena ja yleiskielisiksi. Tutkimuksen kannalta ei ole olennaista saada tekstimuotoiseen aineistoon esim. haastateltavan murreta tai hymähdyksiä, siksi tämä litteroinnin taso on soveltuva tähän tutkimukseen. Puhetta tiivistettiin myös joiltakin osin niin, ettei tekstissä ole välttämättä mukana vastaajan lauseita kokonaisina, vaan tutkimuksen kannalta olennaiset asiat haastateltavan vastauksista. Teemoina käytettiin haastattelun teemoja yrittäjyys, yritysneuvontapalvelut, rahoitus sekä

verkostoituminen ja tekstimuotoiseksi litteroitu haastatteluaineisto luokiteltiin edellä mainittujen teemojen alle.

#### **6.4 Teemahaastatteluiden tulokset**

Tässä luvussa esitellään teemahaastatteluiden tulokset. Tulokset ovat koostettuina haastatteluissa käytettyjen teemojen alle. Haastattelun teemat olivat yrittäjyys, yritysneuvontapalvelut, rahoitus ja verkostoituminen.

##### *Yrittäjyys*

Kaikki haastateltavani kertovat kokeneensa yrittäjyyden positiivisena asiana. Vaikka yhdessä tapauksessa yritys ei menestynytäkään, yrittäjällä kertoo yrittäjyyden olleen hänelle positiivinen kokemus kaikesta huolimatta. Eräs yrittäjistä kertoo, että ei ennen yrittäjyyttä nähnyt itsessään yrittäjää lainkaan, eikä ajatellut sopivansa yrittäjäksi. Yritystoiminta on kuitenkin lähtenyt hyvin käyntiin, ja nyt kokee yrittämisen itsellensä hyväksi tavaksi tienata elantonsa nimenomaan yrittäjyyteen liittyvän vapauden vuoksi. Yrittäjän vapaus tehdä asiat haluamassaan järjestyksessä, omalla aikataululla ja omien tavoitteiden mukaisesti on ollut haastateltavilla syy hyviin kokemuksiin yrittäjyydestä.

Syitä yrittäjäksi ryhtymiselle yrittäjät kertovat oleva yrittämiseen liittyvä vapaus ja mahdollisuus määrätä itse työhön liittyvistä asioista, kuten aikatauluista tai työmääräistä, ja yhdellä myös halu tienata enemmän. Yrittäjänä aikataulut on helpompi sovittaa muuhun elämään kuin toisen palveluksessa ollessa. Kaikilla haastattelemissani yrittäjillä oli takana työura toisen palveluksessa.

Yksi haastateltavista on kokenut, että hänellä on vielä paljon annettavaa pitkä työuran jälkeen eläkeiän kynnyksellä. Yrittäjyys on hänen tapansa pidentää työuraa, kuitenkin omilla ehdoillaan. Eräs haastateltavista on kouluttautunut uudelle alalle, ja jo koulutautuessa on hänelle ollut selvillä se, että yrittäminen on ainoa oikea vaihtoehto työskennellä uudella alalla. Yhdellä haastateltavalla yrittäminen on ollut aina haaveena, tarkempaa selitystä hän ei osannut asialle antaa. Yksi haastateltavista on työskennellyt aikaisemmin alalla, jolla nyt toimii yrittäjänä, ja tilaisuuden koittaessa teki ratkaisun ryhtyä yrittäjäksi, vaikka ei omasta mielestään yrittäjähenkinen ollutkaan. Useampi

haastateltavista toi esille näkökulman, että tekemällä voi oppia, myös yrittämiseen liittyviä taitoa, vaikkei tätä erikseen kysytykään.

### *Mikä yrittäjyydessä yllätti?*

Muutama haastateltava kertoo kokeneensa yrityksen perustamiseen liittyneen turhan paljon byrokratiaa. Yrityksen toiminta on yllättänyt sekä myynnin tai asiakkaiden vähyden että yhdellä myös ennakoitua suuremman myynnin osalta. Eräs yrittäjä on yllättynyt positiivisesti siitä, että yrityksen pyörittäminen ei olekaan niin vaikeaa, kun etukäteen ajatteli sen olevan. Yritystoiminnan alkuvaiheessa yrittäjät kertovat eteen tulleen paljon uusia asioita. Osa yrittäjistä on halunnut tehdä nämä kaikki itse, vaikka se onkin vaatinut aikaa ja uuden opettelua ja tiedon etsimistä. Osa yrittäjistä on mielellään käyttänyt yritysneuvonnan palveluita hyödyksensä suunnitelmien tekemisessä sekä rahoituksen hakemisessa. Yhdellä vastaajalla negatiivinen kokemus on ollut taloudellisen tuen puute yrittäjälle ja tähän asiaan liittyvä epämiellyttävä asiakaspalvelukokemus. Yrittäjän kertoman mukaan starttirahoja olisi vielä ollut tuenmyöntäjällä käytettävissä, mutta yrittäjää oli kehoitettu olemaan hakematta, koska se olisi ollut ko. asiakaspalvelijan näkemyksen mukaan ihan turhaa.

Joillakin haastateltavista on yritystoiminta lähtenyt pyörimään ennakoitua paremmin, joillakin vähän heikommin. Yksi haastateltavista kertoo tarvinneensa sinnikkyyttä asiakkaiden hankkimiseksi, hän on joutunut useampaan kertaan miettimään uudelleen palvelutarjontaansa, ennen kun myyntiä on alkanut syntyä. Eräs haastateltavista on pienentänyt toimintaansa sivutoimiseksi, koska asiakkaita ei riittänyt. Tässä tapauksessa palvelutarjonnan uudistaminen tuntui liian haastavalta tehtävältä, koska taloudellista turvaa ei yritystulojen vähäisyyden vuoksi ollut. Palveluiden uudistamiseen olisi ollut yrittäjän kertoman mukaan apua saatavilla. Yrittäjälle tarjoutunut tilaisuus toisen palveluksessa tuntui kuitenkin houkuttelevammalta sillä hetkellä hänen tilanteessa.

### *Mitä tekisit toisin?*

Haastattelussa kysyttiin haastateltavilta, että mitä asioita he tekisivät toisin jos olisivat nyt aloittamassa yritystoimintaansa. Markkinoihin ja toimintaympäristöön liittyviä selvityksiä olisi pitänyt kahden vastaajan mukaan tehdä tarkemmin. Molemmat näistä yrittäjistä kertoi, että yrityksen perustamisvaiheessa he luottivat liikaa ihmisten puheisiin

joidenkin palveluiden tarpeellisuudesta, ja heidän tekemänsä suunnitelmat pohjautuivat osittain siten väärään tietoon. Yksi haastateltava oli näin jälkikäteen sitä mieltä, että myös liiketoimintasuunnitelma olisi pitänyt tehdä tarkemmin. Eräs haastateltavista kertoi, että omaa rahaa olisi ollut hyvä olla enemmän käytettävissä, ettei olisi tarvinnut ottaa niin suurta lainaa yrityksen perustamista varten. Yksi vastaaja ei osannut sanoa mitään asiaa, jonka olisi tehnyt toisin, kaikki on mennyt niin hyvin.

### *Yritysneuvontapalvelut*

Haastateltavat olivat käyttäneet yritystoiminnan aloitusvaiheessa Työvoimatoimiston, Wäläkyn sekä oman tilitoimistonsa palveluita. Osa vastaajista on tarvinnut neuvontaa hieman enemmän, ja osa vain vähän. Vastaajat ovat kuitenkin sitä mieltä, että tarpeellista neuvontaa on ollut käytettävissä riittävästi, mutta mitään turhaa ei ole heille tarjottu.

Yksi haastateltava kertoi, että oli kokenut hyödylliseksi sen, että neuvontapalveluiden käyttämisen johdosta hänen oli ollut pakko miettiä tarkemmin omaa yritysidea ja suunnitelmia monelta kannalta. Haastateltavat kertovat myös saaneensa omalle idealleen varmuutta, kun se on käyty läpi yritysneuvojan kanssa.

Osa vastaajista koki tarvinneensa neuvoja kaikkiin yrityksen perustamiseen ja toiminnan aloittamiseen liittyviin asioihin. Näistä haastatteluissa mainittiin mm. suunnitelmien ja laskelmien tekeminen, oman työsuhteen irtisanomisajankohta, yrityksen tilojen vuokrasopimuksen tekeminen ajankohta, missä järjestyksessä yrityksen perustamiseen liittyvät asiat tulisi tehdä, veroihin ja yrittäjän eläkkeeseen liittyvät asiat ja mahdolliset liiketilaan liittyvät tarkastukset.

Yrittäjät ovat pohtineet omaa liikeideaansa ja toimintaansa myös muiden tuttujen yrittäjien ja tuttavien kanssa. Myös aikaisempia työnantajia on yksi haastateltava hyödynnänyt. Haastateltavat ovat kokeneet tämän tukimuodon todella hyödylliseksi. Yrityksen perustamiseen liittyvää tietoa on haettu internetistä, työvoimatoimistosta sekä Wäläkystä. Wälkky on koettu helpoksi tavaksi saada apua, koska sieltä saatava neuvonta on kattavaa ja haastateltavien mielestä myös helposti saatavilla. Haastatelluista yrittäjistä kaksi kertoi, että Wäläkystä saatu materiaali oli hyvä, monipuolinen ja heille hyödyllinen.

*Rahoitus*

Tätä tutkimusta varten haastateltujen yrittäjien rahoitus yritystoimintaan on järjestetty henkilökohtaisella lainalla tai Finnvera Oyj:n lainalla tai omalla varallisuudella. Muutama haastateltavista on saanut starttirahaa yrityksen perustamisvaiheessa.

Yritystoiminnan aloittamiseen ja rahoittamiseen liittyvien laskelmien tekemiseen on ollut haastateltavien mukaan riittävästi apua saatavilla. Osa haastateltavista on tehnyt ne itse, ilman neuvontaa, ja osa on taas kokenut tarvinneensa erittäin paljon apua näiden tekemiseksi. Laskelmia on tehty yritysneuvojen kanssa yhdessä, tai yritysneuvoja on tehnyt laskelmat yrittäjän puolesta valmiiksi asti. Neuvontaa on käytetty myös myytävien palveluiden hinnoittelussa. Eräs vastaaja koki tärkeäksi mahdollisuuden käydä laskelmat ja suunnitelmat läpi käynnin yritysneuvojan kanssa, vaikka olikin tehnyt ne alusta loppuun itse. Toisen asiaa tuntevan henkilön mielipide oli haastateltavan kertoman mukaan tärkeä, ja rohkaisi luottamaan omiin suunnitelmiin.

Rahoituksen hakeminen Finnvera Oyj:ltä on haastatteluiden perusteella koettu helpoksi. Wäläkyn yritysneuvojat ovat auttaneet hakemusten tekemisessä, tai täyttäneet ne yrittäjän puolesta. Finnvera Oyj:n laina on myös ollut nopeasti yrittäjän käytössä. Hyväksi puoleksi tässä rahoitusmuodossa mainittiin myös se, että vakuuksia ei vaadita eikä yrittäjän näin ole tarvinnut sitoa muita henkilöitä tai varallisuutta yritystoimintaa. Yhden vastaajan mukaan tämä helpottaa yrittäjäksi ryhtymistä, koska ei tarvitse ajatella että yritystoiminnan epäonnistuessa vastuu jäisikin jollekin toiselle ulkopuoliselle henkilölle. Rahoituksen ehdot on myöskin koettu joustaviksi aloittavan yrittäjän kannalta, koska ensimmäisenä yrittäjävuotena ei vielä tarvitse tehdä lainaan lyhennyksiä.

Tarvittavan rahoituksen määrä on onnistuttu arvioimaan hyvin. Yhteistä kaikille haastateltaville oli pyrkimys päästä aloittamaan toiminta mahdollisimman pienellä lainamäärällä. Tähän tavoitteeseen tähdättiin hankkimalla osittain käytettyjä kalusteita, koneita ja laitteita. Rahoituksen määrää mietittäessä on huomioitu aloitukseen liittyvät hankinnat sekä käyttöpääomaa muutaman kuukauden ajalle. Yksi haastateltavista kertoi, että tarvittavan rahan määrä oli helppo laskea, kun kaikkien hankittavien laitteiden ja kalusteiden hinnat oli mahdollista selvittää etukäteen ja nämä sai hankittua samalta toimittajalta.

### *Verkostoituminen*

Haastateltavat kokivat verkostoitumisen tärkeäksi. Aloitusvaiheen verkostoja ovat olleet mm. yrittäjäjärjestöt ja toiset tutut yrittäjät sekä aikaisemmalta työuran ajalta olevat kontaktit. Myös entiset työpaikat ovat olleet osalle haastateltavia näitä tuttuja yrittäjiä. Eräs haastateltavista kertoi, ettei tullut lähteneeksi yritystoiminnan alkuaikoina mukaan hänelle tarjoutuneisiin yrittäjäjärjestön tilaisuuksiin. Yrittäjä kertoi kokeneensa, että juuri tämän tyyppiset illanistujaiset eivät ole häntä varten. Toinen haastateltavista ei halunnut lähteä mukaan hänelle tarjottuun myynnilliseen, liiketoiminnalliseen yritysyritysteistyöhön. Tässä tapauksessa yrittäjä ei nähnyt tarjotussa yhteistyössä mahdollisuutta hyötyä toiminnasta niin paljon, että siihen tehtävä panostus olisi kannattanut.

Joku haastateltavista kokee, että yhteistyötä pitäisi tehdä eri aloilla toimivien yritysten kesken, ja tämä voisi tuoda uusia asiakkaita ja tunnettuutta verkoston jäsenille, kun asiakkaille voitaisiin suositella myös muiden verkoston jäsenten tuotteita tai palveluita. Toinen haastateltava on taas sitä mieltä, että verkostossa pitäisi nimenomaan olla oman alan yrityksiä lähialueilta, että se olisi hyödyllinen ja yhteistyötä voitaisiin tehdä.

Paikalliseen yrittäjäjärjestöön on haastateltavien mielestä hyvä kuulua, mutta erään kokemuksen mukaan jäsenistö on liian eri aloilta, että tästä voisi olla merkittäviä hyötyjä omalle toiminnalle. Eräs vastaajista toivoi yhteismarkkinointia paikallisten yritysten kesken, koska pienellä yrityksellä ei ole mahdollisuuksia mainostaa kovinkaan paljoa yksi.

Useampi vastaajista kokee, että verkostoitumiseen olisi hyvä olla jonkinlaista apua saatavilla, ja voisi itsekkin osallistua verkostomaiseen toimintaan, jos siitä olisi hyötyä myös itselle. Eräs haastatelluista kertoi, että mielellään jakaisi omaa osaamistaan verkostojen kautta muille toimijoille.

### **6.5 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Tässä alaluvussa esitellään lyhyesti pääkohdat lomakekyselyillä ja haastattelulla saaduista tuloksista. Yhteenvedossa lomakekyselyn ja haastatteluiden tulokset käsitellään molemmat erikseen.

*Lomakekysely*

Tehdyn kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 15 prosenttia. Kyselyyn saatiin 47 vastausta yhteensä 314 vastaajalta. 40 prosenttia vastaajista edusti osakeyhtiötä, 40 prosenttia toiminimiyrittäjiä, 11 prosenttia kommandiittiyhtiöitä ja 6 prosenttia avoimia yhtiöitä. Alhaisen vastausprosentin vuoksi tulosten perusteella ei voida tehdä yleistyksiä.

Eniten käytettyjä yritysneuvontapalveluita oli tähän tutkimukseen osallistuneilla yrittäjillä Wäläkyn antaman neuvonnan lisäksi yrittäjäkurssi ja jokin yksityinen palvelu kuten pankki tai tilitoimisto. Noin 20 prosenttia kaikista vastaajista käytti yrityksen perustamisvaiheessa ainoastaan Wäläkyn palveluita.

Yrittäjien käyttämissä yritysneuvontapalveluissa toimialoittain vertailtuna on joitakin eroavaisuuksia. Kaupan alalla toimivista yrittäjistä selvästi muita toimialoja suurempi osuus on käynyt yrittäjäkurssin ja käyttänyt Ely-Keskuksen palveluita. Yksityisiä palveluita on käytetty enemmän muulla toimialalla ja tuotannon toimialalla. Kunnan elinkeino- ja yritysasiamiehen palveluita käyttäneet yrittäjät toimivat palvelualalla ja tuotannon toimialalla. Ainoastaan Wäläkyn palveluita käyttäneet yritykset toimivat palvelualalla ja muulla toimialalla.

Kyselyn mukaan yritysneuvontapalvelut ovat olleet hyödyllisiä ja tarpeellisia kyselyyn vastanneille yrittäjille. Yli 75 prosenttia vastaajista on kokenut hyötynsä eri neuvonnan osa-alueilla yritysneuvontapalveluiden käyttämisestä yrityksen perustamisvaiheessa. Vain hieman alle 20 prosenttia vastaajista kokee, etteivät neuvontapalvelut ole heitä hyödyttäneet kyselyssä annetuilla neuvonnan osa-alueilla.

Eniten hyötyä neuvonnasta on ollut yrittäjille liiketoimintasuunnitelman ja laskelmien tekemisessä ja yrityksen perustamisessa ja toiminnan aloittamisessa. Vähiten yrittäjät kokevat hyötynsä liikeidean selkeytymisessä. Etelä-Savon alueella olevat yrittäjät kokevat hyötynsä hieman enemmän yritysneuvontapalveluista kuin Pohjois-Savon alueella toimivat yrittäjät. Osakeyhtiöitä edustavat kyselyyn vastaajat ovat kokeneet saaneensa enemmän hyötyä yritysneuvontapalveluiden käyttämisestä kuin muita yritysmuotoja edustavat vastaajat. Kommandiittiyhtiöiden ja avoimien yhtiöiden yrittäjät ovat kokeneet hyötynsä yritysneuvonnasta vähemmän kuin muiden yritysmuotojen



yrittäjät. Yrityspalveluista on saatu apua myös uskalluksen kasvamiseen, yritysidean realistiseen arviointiin, yritysmuodon valintaan, verotuksellisiin ja lainsäädännöllisiin asioihin.

Kyselyyn vastanneiden mielestä yrityksen perustamisvaiheessa on ollut enimmäkseen riittävästi apua saatavilla. Lisää apua olisi kaivattu mm. riskien hallintaan, markkinatuntemuksen saamiseen ja yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa. Yritysmuodoittain tarkasteltuna avun on koettu riittäneen paremmin osakeyhtiötä tai toiminimeä perustavalle kuin kommandiittiyhtiön tai avoimen yhtiön edustajalle. Suurin osa kyselyyn vastanneista koki yritysneuvontapalveluiden löytyneen helposti. Yleisimmin niistä etsittiin tietoa internetistä tai tuttavilta.

Yritystoiminnan aloitusvaiheessa tehdyt suunnitelmat ovat toteutuneet melko hyvin kyselyyn vastanneilla yrittäjillä. Yritysmuodon valinnassa on onnistuttu parhaiten, kysynnän ja liikevaihdon arviointi on ollut haastavinta. Käytetyillä yritysneuvontapalveluilla ei ollut merkittävää vaikutusta perustamisvaiheessa tehtyjen suunnitelmien toteutumiseen. Pro Agrian ja Kehitysyhtiön palveluita käyttäneiden arviot suunnitelmiansa toteutumisesta olivat keskiarvoltaan hieman parempia kuin muiden vastaajien.

Tähän kyselyyn vastanneilla yrittäjillä yritystoiminnan rahoitusmuodoista yleisin oli starttiraha ja Finnvera Oyj:n laina tai takaus. Suurimmalla osalla yrittäjistä rahoitus yritystoiminnan aloittamiseen järjestyi vaivattomasti ja noin puolet kertoi osanneensa arvioida tarvittavan rahan määrän hyvin.

### *Teemahaastattelut*

Haastateltavat ovat kokeneen yrittäjänä toimimisen positiivisena asiana. Syitä yrittäjäksi ryhtymiseen on ollut halu päättää omista tekemisistään, aikatauluistaan ja työmäärästään, halu tienata enemmän, pitkäaikaisen haaveen yrittäjyydestä toteuttaminen sekä yrittäjyyteen tarjoutunut tilaisuus.

Yrittäjiä yllättäneitä asioita olivat myynnin tai asiakkaiden vähäisyys ja suuruus. Haastattelussa tuli esille myös erään yrittäjän positiivinen yllättyminen yrityksen pyörittämisen helppoudesta. Yrittäjät kertoivat haastattelussa myös, että yritystä perustettaessa tuli hoidettavaksi paljon heille ennestään tuntemattomia asioita. Osa yrittäjistä halusi

hoitaa kaiken itse, osalle oli tärkeää voida käyttää yritysneuvojen apua haastavien asioiden hoitamisessa. Haastatteluiden mukaan muutamat yrittäjät kokevat, että heidän olisi pitänyt panostaa enemmän yrityksen perustamisvaiheessa markkinoiden ja toimintaympäristön analysointiin ja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen.

Haastateltavat kertoivat saaneensa apua yritysneuvontapalveluista mm. suunnitelmien ja laskelmien tekemiseen, liikeidean ja suunnitelmien kriittisessä arvioinnissa. Haastateltavat kokevat myös saaneensa varmuutta yritysideoita toteuttamiskelpoisuuteen, kun sitä on pohdittu yhdessä yritysneuvojan kanssa. Wäläkyn palvelut on koettu hyödyllisiksi ja sieltä on ollut helppo hakea apua yrityksen perustamisvaiheessa

Haastateltujen yrittäjien yritystoimintaa on rahoitettu henkilökohtaisella lainalla, Finnvera Oyj:n lainalla tai henkilökohtaisella varallisuudella tai starttirahalla. Haastateltavat ovat tarvitessaan saaneet apua rahoitustarpeen laskemiseen ja rahoituksen hakemiseen yritysneuvojilta. Yritysneuvojen mielipidettä hankkeen toteuttamiskelpoisuudesta on myös haluttu siinä tapauksessa, että yrittäjä on tehnyt kaikki laskelmat ja suunnitelmat itse. Finnvera Oyj:n laina on näiden haastatteluiden perusteella koettu helpoksi tavaksi rahoittaa yritystoimintaa, koska se on ollut nopeasti käytettävissä, siinä on joustavat maksuehdot eikä sitä varten ole tarvinnut antaa erillisiä vakuuksia.

Verkostoitumiseen ja yhteistyöhön muiden yrittäjien kanssa kaivattiin näiden haastatteluiden perusteella apua. Verkostoituminen nähdään hyödyllisenä, ja haastateltavien verkostot koostuivat yritystoiminnan aloitusvaiheessa pääasiallisesti yrittäjäjärjestöistä ja toisista, tutuista yrittäjistä.

## **6.6 Johtopäätökset tutkimustuloksista**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksista ja teoreettisesta viitekehystä tehtyjä johtopäätöksiä luokiteltuina lomakekyselyn ja haastatteluiden tulosten mukaisesti luokkiin kuitenkin niin, että kyselyn ja haastattelun tulokset käsitellään yhdistettynä, eikä niistä tehdä omia johtopäätöksiä.

Kyselyn vastausprosentti oli niin alhainen (15 %), että yleistyksiä ei tämän tutkimuksen tulosten perusteella voida tehdä. Suurin vastaajaryhmä yritysmuodoittain oli toiminimet sekä osakeyhtiöt. Avoimia yhtiöitä ja kommandiittiyhtiöitä oli vastaajista yhteensä alle

viidennes. Myös näiden yritysmuotojen vähäinen osuus vastaajien joukossa vaikuttaa tulosten luotettavuuteen, koska jo yksi yksittäinen avoimen tai kommandiittiyhtiön edustajan vastaus aiheuttaa merkittävän heilahduksen prosenttiosuuksissa. Kyselyyn vastanneiden yritysmuotojen jakauma vastaavat kuitenkin melko hyvin kaikkien Suomessa toimivien yritysten jakautumista eri yritysmuotoihin, osakeyhtiöitä ja toiminimiä näistä on yhteensä 87 prosenttia (Raatikainen 2011, 14). Tässä kyselyssä vastaajat ovat jakautuneet epätasaisesti eri toimialoille, mikä myös vaikuttaa kyselyn tulosten luotettavuuteen. Palveluiden toimialalla toimii 64 prosenttia kaikista vastaajista, kaupan alalla vain neljä prosenttia ja tuotannossa vain yhdeksän prosenttia kaikista vastaajista.

### *Yrittäjyys*

Haastatteluissa saamistani vastauksista päätellen yrittäjäksi ryhtyminen on ollut hyvä päätös tähän haastatteluun vastanneille henkilöille, vaikka taustalla onkin erilaisia elämäntilanteita ja perustettujen yritysten menestys on ollut vaihtelevaa. Jollakin yrittäjällä yritys on menestynyt odotuksia paremmin, jollakin odotuksia heikommin. Myynnin, asiakkaiden tai kulujen määrää on ollut joidenkin yrittäjien kohdalla hankalaa arvioida. Tämä on johtanut joidenkin yritysten kohdalla toiminnan supistamiseen, toiminnan laajentamiseen tai tuote- tai palveluvalikoiman muuttamiseen. Yrittäjällä onkin oltava valmius reagoida vaihteleviin tilanteisiin ja tarvittaessa tehdä tilanteen edellyttämiä muutoksia suunnitelmiinsa (Kansikas 2007, 109 ja 138).

Tekemisen vapaus ja halu päättää itse tekemisistään näyttäisi olevan tämän tutkimuksen haastatteluiden mukaan yksi tärkeä motiivi ryhtyä yrittäjäksi. Haastatteluissa esiin tulleita yrittäjyyden motiiveita olivat myös työuran pidentäminen omilla ehdoilla, pitkäaikainen haave yrittäjyydestä ilman erityisempiä perusteita ja taloudelliset syyt. Yrittäjille tärkeä syy yrittäjäksi ryhtymiseen on ollut sen tuoma mahdollisuus laatia itse omat aikataulunsa, eikä kukaan toinen määrää mitä pitää tehdä. Suurin osa edellä mainituista, tutkimuksen tuloksissa esiin tulleista yrittäjyyden motiiveista on mukana myös teoreettisessa viitekehyksessä. Lehti ym. (2007, 16) kerto henkilöön sisäänrakennetusta yrittäjyydestä, taloudelliset syyt mainitaan Jokelan ja Annebergin (1995, 49) ja Puustisen (2004, 15) kirjoissa. Myös oikeanlainen, eteen tuleva tilaisuus voi sopivissa olosuhteissa tehdä palkkatyössä käyvästä yrittäjän (Sutinen & Viklund 2004, 46–49), kuten eräälle tätä tutkimusta varten haastatelluista kävi.

Yrittäjät ovat tutkimuksen mukaan kohdanneet paljon uusia asioita yritystä perustaessaan. Osa yrittäjistä halusi itse opetella tekemään myös nämä itsellensä tuntemattomat asiat, osa jätti ne yritysneuvojan tehtäväksi. Usein yrittäjän kannattaisi jättää varsinaisen yritystoimintansa ulkopuoliset tehtävät muille ja keskittyä olennaiseen (Torppa 2013, 83). Toisaalta perustamisvaiheessa tehtävät yrityksen talouteen liittyvät laskelmat ovat sellaisia, joihin kaikkien yrittäjien olisi hyvä perehtyä myös itse, jotta yrityksen taloudellisten asioiden ymmärtäminen olisi helpompaa myös toiminnan myöhemmissä vaiheissa (Puustinen 2004, 69). Tutkimuksen yrittäjät näyttäisivät myös uskovan, että yrittäjyyttä on mahdollista oppia käytännön tekemisen kautta. Usko itseensä ja omiin kykyihinsä on tärkeä ominaisuus yrittäjälle (Kansikas 2007, 109), kuten myös kyky oppia uusia asioita (Puustinen 2004, 29).

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että liiketoimintasuunnitelmien tekemiseen ja toimintaympäristön analysointiin olisi pitänyt muutamien yrittäjien kohdalla panostaa enemmän. Tarkasti ja huolellisesti tehtyjen suunnitelmien avulla voi omaa liikeideaa ja sen toteuttamiskelpoisuutta tarkastella useammasta eri näkökulmasta (Puustinen 2004, 61 ja Lehtipuro ym. 1999, 54). Suunnitelmien pohjautuminen väärään tietoon, on aiheuttanut hankaluuksia myynnin määrissä ja asiakkaiden hankinnassa. Eräs yrittäjä kokee aloittaneensa yritystoiminnan liian suurella lainamäärällä, ja jos nyt olisi aloittamassa yritystoimintaa, huolehtisi siitä, että omaa rahaa olisi enemmän käytettävissä. Yritystoiminnan aloittamiseen tarvittavasta rahoituksesta pitäisi 20–30 prosenttia olla yrittäjän omaa rahaa, että yrityksen rahoitusrakenne olisi riittävän vankalla pohjalla (Virtanen 1999, 128 ja Holopainen 2010, 157).

#### *Käytetyt neuvontapalvelut, koettu hyöty ja neuvontapalveluiden saatavuus*

Tulosten mukaan Wäläky Keski-Savon Uusyrittäjäkeskusten ry:n kanssa asioineille, aloitettaville yrittäjille muut tärkeimmät neuvontapalveluita tarjoavat tahot Wäläkyn lisäksi olivat erilaiset yrittäjäkurssit sekä tilitoimistot tai muut yksityiset palveluntarjoajat. Lähes puolet yritystoimintaa aloittavista yrittäjistä on käynyt yrittäjäkurssin. Myös tilitoimiston tai muun yksityisen palveluntarjoajan palveluita on käyttänyt lähes puolet vastaajista. Viidennes yrittäjistä on käyttänyt vain Wäläkyn tarjoamia yritysneuvontapalveluita. Hyvin pieni merkitys tähän kyselyyn vastanneille yrittäjille on ollut Kehitysyhtiöiden, Pro Agrian tarjoamilla palveluilla tai tuotteistetuilla asiantuntijapalveluilla.

Yksityisiä palveluita on käytetty enemmän tuotannon toimialalla kuin kaupan tai palveluiden toimialoilla. Yrittäjäkurssi on ollut myös toimialoittain tarkasteltuna tärkeä tiedonhankintakanava yrityksen perustamiseen liittyvissä asioissa. Tuotannon toimialalle perustetut yritykset ovat käyttäneet muita toimialoja enemmän Kunnan elinkeinotai yrittäjäasiamiehen palveluita. Yrittäjät, jotka ovat päässeet alkuun pelkästään Wäläkyn neuvontapalveluilla, toimivat palvelu- ja muulla toimialalla.

Haastatteluiden perusteella neuvontapalvelut koettiin hyödyllisiksi, siinäkin tapauksessa, vaikka niitä ei varsinaiseen suunnitteluun tai yrityksen perustamiseen olisikaan tarvittu. Yrittäjä kokee hyötyvänsä siitä, että voi käydä oman ideansa ja suunnitelmansa läpi yritysneuvojan kanssa. Tällöin yrittäjä odottaa saavansa palautetta idealleen ja myös varmuutta omien suunnitelmiansa järkevyydestä ja omaa suunnitelmaa on myös pakko tarkastella monesta eri näkökulmasta, kun siitä keskustellaan yritysneuvojan kanssa. Huolellisen suunnittelun ja yritysideoan monipuolisen pohdiskelun avulla on mahdollista välttää suuri osa yritystoiminnan aloittamiseen liittyvistä virheistä (Lehtipuro ym. 1999, 52).

Yrittäjät ovat haastattelun perusteella olleet tyytyväisiä saamiinsa neuvontapalveluihin, niitä on ollut saatavilla riittävästi mutta ei liikaa tai heille täysin turhia palveluita. Eniten neuvonnasta tuntuisi olevan hyötyä yrittäjille yrityksen perustamiseen liittyvien laskelmien tekemisessä. Kun yrityksen perustamiseen liittyvät laskelmat tehdään realistisiksi, voidaan välttää monia ongelmia, jopa yrityksen konkurssi (Kallio ym. 2008, 17). Yrittäjät hyötyivät tutkimuksen mukaan neuvontapalveluiden käyttämisestä myös yrityksen perustamiseen liittyvien käytännön asioiden hoitamisessa. Wäläkyn yrittäjille jakamaa materiaalia pidettiin hyvänä ja kattavana. Tämä materiaalin hyvyys mainittiin kahdessa haastattelussa, vaikka sitä ei erikseen kysytykään.

Hyötyjä yritysneuvontapalveluista aloittavat yrittäjän ovat kokeneen kyselyn perusteella saaneensa yrityksen perustamiseen ja toiminnan aloittamiseen liittyvissä asioissa sekä liiketoimintasuunnitelman tekemisessä sekä yritystoiminnan aloittamiseen liittyvien laskelmien tekemisessä. Vain reilu kolmannes on kokenut liikeideansa merkittävästi selkeytyneen yritysneuvontapalveluiden käyttämisen johdosta. Toisaalta, jos otetaan mukaa ne, jotka kokevat osittain tällä osa-alueella hyötyneensä, on hyviä kokemuksia omaavien määrä lähes 90 prosenttia. Liikeideoan selkeytymiseen saatu hyöty yritysneuvonnasta on yllättävän pieni, jos tämän kokemuksen takana on ajatus siitä, että

ideaa olisi voitu oikeanlaisella neuvonnalla kehittää paremmaksi. Yhtä hyvin selitys voi olla myös se, että liikeidea on yrittäjällä ollut jo neuvontaan hakeutuessaan hyväksi muotoiltu, eikä sitä ole tarvinnut enää neuvontavaiheessa hioa. Yritysneuvontapalvelut ovat olleet kyselyssä saatujen avointen vastausten mukaan hyödyllisiä myös yrittäjyyteen rohkaisussa sekä yritysmuodon valinnassa. Vain alle viidennes kyselyyn vastanneista yrittäjistä kokee, ettei ole hyötynyt lainkaan tai on hyötynyt vain vähän käyttämistään neuvontapalveluista.

Alueellisesti tarkasteltuna ovat Etelä-Savon alueen vastaajat kyselyn tulosten mukaan tyytyväisempiä yritysneuvontapalveluista saamiinsa hyötyihin kuin Pohjois-Savon alueen vastaajat kaikilla muilla osa-alueilla paitsi suunnitelmien tekemiseen liittyvällä osa-alueella. Suuria eivät erot kuitenkaan ole millään kyselyssä esitetyllä hyötymisen osa-alueella.

Toiminimiyrittäjät ja osakeyhtiöiden edustajat ovat kyselyn tulosten perusteella kokeneet saaneensa enemmän hyötyjä yritysneuvontapalveluista kuin avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön edustajat. Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiöiden edustajia oli vastaajien joukossa hyvin pieni määrä, joten tätä tulosta ei voida yleistää neuvontapalveluiden hyödyllisyydestä eri yritysmuodoille. Osakeyhtiötä perustamassa olleet yrittäjät ovat hyötynyt vähiten liikeideansa selkeytymisessä. Toiminimiyrittäjistä lähes kaikki ovat kokeneet saaneensa apua liiketoimintasuunnitelman ja laskelmien tekemiseen yrityksen perustamisvaiheessa. Vähiten toiminimiyrittäjän hyötyivät rahoitukseen liittyvissä kysymyksissä. Myös avoimen yhtiön edustajat kokevat hyötynensä vain vähän rahoituskysymyksissä yritysneuvontapalveluita käyttäessään. Muutoin avoimen ja kommandiittiyhtiön edustajat kokevat hyötynensä tasaisesti kaikilla kyselyssä esitetyillä osa-alueilla.

Yrittäjille on tutkimuksen mukaa tärkeää keskustella yritysneuvojan kanssa omista suunnitelmistaan myös rohkaisun ja uskalluksen saamiseksi. Jossakin tapauksessa yrittäjä on kaivannut realistista arvioita ulkopuoliselta henkilöltä suunnitelmiansa toteuttamiskelpoisuudesta. Liikeidean ja suunnitelmien arvioiminen kriittisesti jonkun ulkopuolisen toimesta on tärkeää ennen niiden toteuttamista, että voidaan saada myös objektiivinen arvio suunnitelmien toteuttamiskelpoisuudesta (Puustinen 2004, 284–285 ja Sutinen & Antikainen 1996,75). Yrittäjille on ollut apua yritysneuvojan kanssa käy-

dystä keskustelusta myös oikean yritysmuodon valinnassa. Yrittäjiltä saatujen vastausten perusteella apua tarvittiin myös pohdittaessa verotuksellisia ja lainsäädännöllisiä asioita yritysmuodon valinnan perusteena.

Hyvin yleistä tutkimuksen perusteella näyttäisi olevan se, että yritystensä suunnitteleva yrittäjä juttelee ideastaan tutuille yrittäjille tai tuttavilleen. Tämän tyyppistä vertaistukea pidetään tämän tutkimuksen mukaan tärkeänä. Vastaajat kertoivat, että tuttu yrittäjä kannustaa tai varoittaa aloittavaa yrittäjää ideoineen. Pyykön (2011, 34–35) mukaan yritystä perustavan kannattaa käydä suunnitelmiaan läpi useamman eri henkilön kanssa, koska itse ei välttämättä osaa kyseenalaistaa omia suunnitelmiaan tai mahdollisuuksiin.

Haastatteluiden perusteella yrittäjällä itsellään ei aina ole osaamista yrityksen talouden suunnitteluun tai –hallintaan, siksi on hyvä, että erilaisia neuvontapalveluita on saatavilla. Tilitoimistoilla näyttäisi myös olevan tärkeä rooli aloittavan yrittäjän toiminnan kannalta. On myös teoreettisen viitekehyksen perusteella järkevää ulkoistaa ne osa-alueen mitä ei itse hallitse tai mitä ei esim. ajankäytöllisesti ole järkevää tehdä itse (Torppa 2013, 83). Yritystoiminnan aloittamiseen tarvittun avun määrä vaihteli riippuen yrityksen perustajan taustoista ja omasta osaamisesta. Osa yrittäjistä kertoi tarvitseensa apua kaikilla yrityksen perustamiseen liittyvillä osa-alueilla ja kaikkiin käytännön hoidettaviin asioihin. Osa taas kertoi tehneensä kaiken mahdollisen itse, omin neuvoin. Yrittäjän on tärkeää tunnistaa omat heikommat osa-alueensa ja käsitellä näitä riskitekijöinä liiketoimintasuunnitelmassaan (Viitanen ym. 1996,51).

Tutkimuksen tulosten perustella yritysneuvontapalveluita on ollut yrityksen perustamisvaiheessa riittävästi saatavilla. Lisää apua olisi tarvittu mm. verkostoitumiseen, riskien hallintaan, markkinatuntemukseen ja markkinointiin. Markkinointiosaamisen puute on Puustisen (2004, 284–285) mukaan melko yleinen ongelman aloittaville yrittäjille. Selkeästi suurempi osuus riittävästi apua saaneista yrityksen perustajista tulosten mukaan oli toiminimiyrittäjiä ja osakeyhtiömuotoisen yrityksen yrittäjä. Tähänkin tuloksen vaikuttanee väärentävästi avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön edustajien pieni osuus vastaajien joukossa. Pohjois-Savon alueen vastaajat ovat aavistuksen verran tyytyväisempiä saamaansa neuvonnan määrään kuin Etelä-Savon alueen vastaajat.

Yritystoimintaa aloittavat kokevat tutkimuksen tulosten mukaan kaikki saamansa yritysneuvontapalvelut tarpeellisiksi. Ainoastaan kaksi yksittäistä vastausta annettiin, joissa kerrottiin, että neuvontapalveluilla ei ole ollut heille mitään merkitystä tai että vastaajan on kokenut saamansa neuvontapalvelun huonoksi.

Internet on selvästi yleisin tiedonhakukanava yritystoimintaa aloittavalle tämän tutkimuksen mukaan, kun on etsitty olemassa olevia neuvontapalveluita. Usein tietoja kyseellään myös tuttavilta. Perustamisvaiheen neuvontapalvelut ovat olleet käyttäjilleen helposti löydettävissä.

### *Tehtyjen suunnitelmien toteutuminen*

Menestys ei useinkaan tule välttämättä heti aloittamisen jälkeen, ja yrittäjän pitäisi olla sinnikäs ja valmis tarvittaessa toiminnan aikana muuttamaan suunnitelmiaan käy ilmi tutkimuksen tuloksista. Yrittäjällä olisi hyvä olla varasuunnitelma sen varalle, että suunnitelmat eivät toteudukaan (Kansikas 2007, 109). Eräälle tutkimukseen osallistuneelle suunnitelmien muuttaminen ei kuitenkaan ollut mm. rahoituksen puutteesta johtuen mahdollista, ja yritystoimintaa jouduttiin supistamaan sivutoimiseksi. Usein yritystoimintaa aloitettaessa kassavirtaa yritykseen joudutaan odottamaan hyvinkin pitkään (Meretniemi & Ylönen 2009, 76) ja rahan puute puolestaan johtaa yleensä yritystoiminnan epäonnistumiseen (Puustinen 2004, 284–285).

Yrityksen perustamisvaiheessa tehdyt suunnitelmat ovat toteutuneet melko hyvin kaikilla tutkimukseen osallistuneilla. Yritysmuodon valinnassa ja tuote- tai palveluvalikoiman suunnittelussa on onnistuttu parhaiten. Eniten suunnitelmista poiketaan yritystoiminnan kysynnän, liikevaihdon ja yritystoiminnan pyörittämiseen käytettävän työmäärän arvioissa. Yksittäisinä mainintoina tutkimuksessa tuli esiin verotuksen suunnittelun epäonnistuminen. Toteutunut verotus on ollut korkeampi kuin mihin suunnitelmissa oli varauduttu. Teoreettisen viitekehyksen mukaan suunnitelmat ovat ainoastaan niin luotettavia, kuin suunnitelmien pohjana käytetyt tiedot ovat (Sutinen & Antikainen 1996, 91). Markkinointiin olisi myös muutaman vastaajan näkemyksen mukaan pitänyt panostaa enemmän. Syynä liian pieneen panostukseen on ollut joko resurssien puute tai osaamattomuus. Tuote- tai palveluvalikoiman suunnittelussa on myös koettu vaikeuksia, ja muutama yrittäjä kertoi joutuneensa muuttamaan tarjontaansa useampaankin kertaan, että myyntiä on alkanut syntymään.



Joillakin vastaajista yritystoiminta on suunniteltua laajempaa. Kysyntä onkin yllättänyt yrittäjän positiivisesti ja yritys on kasvanut ennakoitua nopeammin. Jossakin tapauksessa kalustoa on hankittu tai työntekijöitä on tarvittu suunniteltua enemmän. Muutamassa tapauksessa yrittäjän henkilökohtainen tai perhetilanne on vaikuttanut suunniteltuun yritystoimintaan, eikä kaikkia suunnitelmia ole voitu toteuttaa tai toiminta on suppeampaa kuin suunnitelmissa. Teoreettisen viitekehyksen mukaan yhteiskunnassa ja markkinoilla vallitseva tilanne vaikuttavat yrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntään, henkilökohtaisella tilanneikkunalla puolestaan on suuri merkitys yrittäjän mahdollisuuksiin panostaa yrityksensä toimintaan (Lehti ym. 2007, 39–46).

Muutama haastattelemistani yrittäjistä kokee, että hänen olisi pitänyt tarkemmin analysoida markkinoita omien palveluidensa suhteen, koska nyt arviot kysynnästä olivat perustuneet osittain erilaisiin käytyihin keskusteluihin. Suunnitelmien ja laskelmien pitäisi pohjautua aina mahdollisimman tarkasti tutkittuun tietoon, eikä pelkästään tuntuun tai kuulopuheisiin (Sutinen & Antikainen 1996, 75). Yhdellä yrittäjällä on ollut suunnitelmia tehdessään käytössä vanhentunutta tietoa markkinoista, ja tämä yhdessä muuttuneen yhteiskunnan taloudellisen tilanteen kanssa johti virheellisiin suunnitelmiin.

Yrittäjän tekemien suunnitelmien toteutumiseen ei näyttäisi olevan suurempaa merkitystä sillä, että mitä neuvontapalveluita käytetään Wäläkyn neuvonnan lisäksi yrityksen perustamisvaiheessa. Hieman paremmin näyttäisivät suunnitelmat toteutuneen yrittäjillä, jotka ovat käyttäneet Pro Agrian tai Kehitysyhtiön palveluita. Yrittäjät, jotka ovat käyttäneet ainoastaan Wäläkyn neuvontaa hyväkseen yrityksen perustamisvaiheessa, ovat tutkimuksen mukaan onnistuneet suunnitelmien tekemisessä keskimäärin lähes saman tasoisesti kuin ne, jotka ovat eri neuvontapalveluita käyttäneet laajemmin.

Yrittäjiä yllättäneitä asioita ovat tulosten mukaan olleet yrityksen perustamiseen liittyvien tehtävien asioiden runsaus ja niihin liittyvä byrokratia. Teoreettisen viitekehyksen mukaan byrokratian määrä on Suomessa kansainvälisesti vertailtuna vähäisimmästä päästä (Puustinen 2004, 22). Osa yrittäjistä haluaa opetella vieraitakin asioita tekemällä itse, osa tuntui olevan hyvin tyytyväinen siihen, että vieraat asiat oli mahdollista tehdä yritysneuvojan avustuksella.

Teoriaosuudessa esitetty yrittäjän ominaisuus, usko itseensä (Kansikas 2007, 109), tuli esille haastatteluissa ”tekemällä oppii” –lausahduksen kautta useamman tutkimukseen osallistuneen kohdalla. Vaikka yrittäjän oma osaaminen yrittäjyysasioiden suhteen on ollut heikompaa, tutkimukseen osallistuneet luottivat kuitenkin siihen, että yrittäjyys opettaa, jos vain tahtoa riittää ja oman alan osaaminen on kunnossa. Kallion ym. (2008, 11) mukaan yrittäjän tärkein voimavara on oman alan osaaminen ja ammattitaito.

Erään yrittäjän kohdalla tilanne oli hieman päinvastainen, kun hän pohti omia mahdollisuuksiansa pärjätä yrittäjänä. Ennen yrittäjäksi ryhtymistään hän ajatteli yrittämisen olevan liian vaikeata ja monimutkaista hänelle. Nyt myöhemmin hän on saanut huomata olleensa väärässä. Hän sai kaiken yritystoiminnan aloittamiseen tarvitsemansa avun yritysneuvontapalveluiden ja omien verkostojensa kautta ja tämän jälkeen yrityksen pyörittäminen on sujunut yrittäjän kertoman mukaan oikein hyvin.

#### *Yritystoiminnan rahoitus*

Pääsääntöisesti tähän tutkimukseen osallistuneet yrittäjät ovat kokeneet rahoituksen järjestämisen helpoksi. Hankaluuksia rahoituksen saamiseen on aiheuttanut mm. puuttuvat vakuudet tai merkintä luottotiedoissa. Luotonmyöntökriteereitä ovat myös Lehtipuron ym. (1999, 97) mukaan hakijan luottotiedot ja käytettävissä olevien reaalivakuuksien määrä. Yleisimmin käytetty yritystoiminnan rahoitusmuoto tämän tutkimuksen mukaan on ollut Starttiraha ja Finnvera Oyj:n laina tai takaus. Myös pankkilainaa on käytetty yritystoiminnan rahoittamiseen. Rahan tarpeen arvioinnissa on tulosten mukaan onnistuttu hyvin. Rahantarpeen arviointiin käytetään apuna mm. rahoitustarvelaskelmaa, siinä huomioidaan investoinnit, käyttöpääoman tarve sekä kustannusylitysvaraus (Raatikainen 2011, 131–138).

Rahoituksen hakemisessa opastamisessa on yritysneuvontapalveluilla ollut joidenkin yrittäjien kohdalla suuri merkitys. Muutama tutkimukseen osallistunut yrittäjä kokee, ettei olisi saanut asiaa hoidettua lainkaan ilman yritysneuvojien apua.

Tietoa erilaisista vaihtoehdoista yrittäjät ovat saaneet joko itse etsimällä tai Wäläkystä. Finnvera Oyj:n vakuudeton laina on koettu hyväksi rahoitusmuodoksi, koska vakuuksia ei kaikilla rahoitusta tarvitsevilla olisi ollut käytettävissä. Rahoituksen hakemisessa

neuvontapalveluiden käytöstä koki hyötynensä vain alle puolet tutkimukseen osallistuneista. Kuitenkaan tästä osa-alueesta hyötymättömien osuus ei ole suurempi kuin muillakaan osa-alueilla.

Toiminnan aloittamiseen tarvittavan rahamäärät yrittäjät ovat pyrkineet laskemaan mahdollisimman tarkkaan, ja ovat tässä pääsääntöisesti sekä kyselyn että haastattelun perusteella onnistuneetkin. Kukaan yrittäjistä ei ole ottanut liikaa lainaa, vaan tarkoitus on ollut päästä alkuun mahdollisimman pienellä alkupääomalla. Lehtipuron ym. (1999, 96–97) mukaan varsinkin tilanteissa, joissa yritystoimintaa rahoitetaan ulkopuolisella rahoituksella, yrittäjän kannattaa tehdä vain kaikkein välttämättömimmät hankinnat yritystoimintaa varten. Eräs tutkimuksen yrittäjistä oli mieltä, että hänen olisi kannattanut varautua yrittäjyyteen isommalla omarahoitusosuudella, että lainan määrä olisi jäänyt pienemmäksi.

### *Verkostoituminen*

Verkostoituminen koetaan tärkeänä, mutta kuitenkin samalla ehkä yrittäjille itselle hie-man vieraana asiana. Yrittäjät ymmärsivät verkostoitumisen merkityksen yritystoimin-nan ja yrittämisen kannalta sekä niiden heille tuomat hyödyt teoriassa, mutta käytän-nössä tutkimukseen osallistuneet eivät ole kokeneet saaneensa merkittävästi hyötyjä lii-ketoimintaansa verkostoista. Useimmat tutkimukseen osallistuneet yrittäjät kuuluivat yrittäjäjärjestöön ja muina aloitusvaiheen verkostoina mainittiin tuttavat, toiset yrittäjät ja aikaisemmassa työhistoriassa luodut kontaktit. Tutkimuksessa ei tarkennettu tutkitta-valle verkostoitumista käsitteenä, vaikka sillä voidaan teoriaosuudessa esitetyn mukai-sesti tarkoittaa useampaa eri asiaa (Viitala & Jylhä 2006, 181–182).

Tulosten perusteella on tärkeätä, että yrittäjä kokee hyötывnsä verkostoon kuulumi-sesta. Tutkimukseen osallistuneet yrittäjät eivät ole olleet mukana liiketoiminnallisissa verkostoissa. Syynä tähän näyttäisi olevan se, että ole yrittäjien kohdalle ei ole sattunut sellaista verkostoa, josta yrittäjä olisi selkeästi kokenut saavansa hyötyä itselle, tai yrit-täjä ei ole kokenut verkoston toimintaa itsellensä sopivaksi.

Verkostoitumista tutkimuksen tulosten perusteella kaivattiin markkinointiin ja yhteis-työhön eri yritysten kesken. Oikeanlaisista verkostoista voisi tutkimukseen osallistunei-den yrittäjien mukaan olla seuraavia hyötyjä: pienille yrityksille yhteismarkkinointi

toisi yrittäjän mukaan mahdollisuuden mainostaa laajemmin tai isommalla budjetilla kuin yksin markkinoitaessa, yhteistyö saman alan toimijoiden kanssa mahdollistaisi yrittäjälle tutustumisen muihin toimijoihin ja toisi mahdollisesti uusia ideoita ja mahdollisuuksia syvempään liiketoiminnalliseen yhteistyöhön. Yhteistyö eri toimialan yrittäjien kesken voisi tuoda lisää asiakkaita yhteistyön osapuolille. Teoreettisen viitekehysten mukaan verkostoitumisen merkitys yritykselle on mm. yrityksen tunnettuuden lisääntyminen (Pietiläinen ym. 2007, 158), lisäosaamisen (Lehtipuro 1999, 43) tai lisäresurssien (Kallio ym. 2008, 19) saaminen yrityksen käyttöön, parempi kustannustehokkuus ja riskien jakaminen (Sutinen & Antikainen 1996, 54.). Tulosten mukaan yrittäjät haluaisivat apua verkostoitumiseen ja yhteistyön lisäämiseen yrittäjien kesken. Verkostoitumisella yrittäjät saisivat tehokkuutta omaan toimintaansa (Sutinen & Antikainen 1996, 54). Hyvässä verkostossa on Sounion (2010, 181) mukaan eri toimialojen ihmisiä. Saman alan toimijoiden verkostoituessa pitää muistaa kiinnittää huomioita siihen, että verkostoituminen tuo lisäarvoa yrityksille ja asiakkaille, eikä ainoastaan lisää yritysten keskinäistä kilpailua (Lehtipuro ym. 1999, 43).

## **7 YRITYSNEUVONTAPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN**

Tässä luvussa pohditaan yritysneuvontapalveluiden kehittämiskohtia tutkimuksen tulosten sekä niistä tehtyjen johtopäätösten ja teoreettisen viitekehysten pohjalta. Tässä nostetaan esille myös niitä asioita neuvontapalveluihin liittyen, jotka tutkimuksen mukaan ovat tärkeitä yrittäjille, että nämä asiat voidaan myös ottaa huomioon neuvontapalveluita kehitettäessä.

### *Neuvontapalveluiden tarve*

Tutkimusten tulosten mukaan Wäläky Keski-Savon Uusyrityskeskus ry:n asiakkaat ovat pääsääntöisesti olleet tyytyväisiä saamiinsa yritysneuvontapalveluihin ja kokeneet ne hyödyllisiksi. Neuvontaa on saatu riittäväsi, ja erilaiset neuvontapalvelut ovat olleet helposti löydettävissä. Wäläky koetaan helpoksi paikaksi hakea neuvoja, neuvonta siellä koetaan monipuoliseksi ja asiantuntevaksi. Yrittäjät hakevat tietoa olemassa olevista neuvontapalveluista internetistä tai kyselemällä tuttaviltaan.

Yrittäjät arvostavat sitä, että kaikki tarvitsemansa neuvonnan saa samasta paikasta. Yrittäjät arvostavat myös sitä, että neuvontaa saa oman osaamisensa tasoisena. Mahdollisuus saada enemmän opastusta ja neuvontapalveluita sellaiselle yrittäjälle, jolla ei oma osaaminen riitä. Tarvittaessa samat asiat käydään läpi useampaankin kertaan, että kokemattomampikin yrittäjä ymmärtää erilaiset yrityksen perustamiseen liittyvät asiat. Enemmän yrittäjyysosaamista omaava yrittäjä taas pääsee alkuun huomattavasti vähemmällä neuvonnalla. Osa yrittäjistä haluaa opetella itse perustamiseen liittyvät asiat, jos ei niitä vielä hallitse. Näitäkin yrittäjiä varten on hyvä olla olemassa neuvontapalveluita, josta voi kysyä neuvoa vaikka johonkin pienempään osa-alueeseen ja olla näin tukena suunnitelmia tehtäessä ja niiden valmistuttua niitä läpikäytäessä.

Yrittäjille on tärkeää myös yritysneuvonnan tuottama henkinen tuki yritystä perustavalle. Yrityksen perustamisvaiheessa kaivataan asiantuntijan mielipidettä omien ideoiden tueksi. Wäläkyn jakama materiaali on myös hyödyllinen ja yrittäjien mielestä kattava.

Tämän tutkimuksen mukaan suuri merkitys neuvontapalveluiden käytöstä on yritystoimintaan liittyvien laskelmien tekemisessä. Osalle on riittänyt, että laskelmat on käyty läpi yritysneuvojan kanssa, osalle yritysneuvoja on tehnyt laskelmat alusta loppuun. Laskelmien tekemisessä olisi hyvä osallistaa myös yrittäjä itse niiden tekemiseen. Yrittäjällä itsellään olisi hyvä olla edes jonkinlainen käsitys yrityksen talousasioista, erilaisten laskelmien tekemisestä ja niiden sisällöstä yritystoiminnan jatkoa ajatellen, vaikkakin usealla yrittäjällä on osaava tilitoimisto tukeaan. Tutkimuksen mukaan usea yrittäjäksi ryhtyvä on käynyt yrittäjäkurssin, täällä luultavasti opiskellaan myös yrityksen talousasioita. Laskelmien ohella myös liiketoimintasuunnitelman tekemiseen on tarvittu usein apua. Myös tämän tekemiseen pitäisi yrittäjän itsensä osallistua, näin suunnitelmaan kirjatut ajatukset olisivat yrittäjän itsensä ajatuksia, ja hänen myös olisi pakko itse asioita ajatella ja pyöritellä mielessään. Liikeidean läpikäynti ja sen toimivuus ja onnistuneisuus pitäisi arvioida perustamisvaiheen neuvonnassa erityisen hyvin, esimerkiksi teoriaosioissa esitetyn liikeideamallin tai muun vastaavan avulla. Tutkimuksen tulosten mukaan liikeidean selkeytymiseen saatu hyöty on ollut melko alhainen.

Toinen tärkeä neuvonnan kohde on yrityksen perustamiseen liittyvien käytännön toimien hoitaminen. Yrittäjille on tärkeitä saada konkreettisia ohjeita asioiden etenemisjärjestyksestä sekä tarvittavista asiakirjoista, luvista ja tehtävistä hakemuksista. Yrittäjä

ei usein osaa etukäteen valmistautua suureen hoidettavien asioiden määrään, ja se yllättää perustamisvaiheessa.

Yrittäjät kaipaavat neuvoja yritysmuodon valintaan. Neuvonnassa pitäisi kertoa yrittäjille yritysmuodon vaikutus yrityksen verotukseen ja voitonjakoon sekä tärkeimmät oikeudelliset yritysmuodon valintaan vaikuttavat seikat. Tutkimuksen tulosten mukaan yritysmuodon valinnassa on onnistuttu yleensä hyvin.

Mitään suuria eroja neuvontapalveluista koetuista hyödyistä ei ole havaittavissa alueittain tai yritysmuodoittain. Koska tutkimusaineisto on niin pieni, ettei sen pohjalta voi yleistyksiä tehdä, jätän nämä tulokset käsittelemättä tässä luvussa.

### *Verkostot*

Yrittäjät toivoisivat saavansa yritysneuvontapalveluista enemmän apua verkostoitumiseen muiden, sekä oman alan että muiden alojen yrittäjien kanssa. Tutkimuksen mukaan yrittäjän olisivat valmiita lähtemään verkostoihin tai verkostomaiseen toimintaan, mutta yrittäjä edellyttää saavansa mukana olosta konkreettista hyötyä. Yrittäjille on ollut tarjolla jonkin verran mahdollisuuksia verkostomaiseen toimintaan, mutta tarjottuihin vaihtoehtoihin ei ole haluttu lähteä mukaan. On mahdollista, että vähäinen verkostojen hyödyntäminen johtuu siitä, yrittäjillä ei ole riittävästi tietoa verkostojen toiminnasta. Siksi tämä osa-alue voisi olla yksi kehittämisen kohde yrityspalveluiden palvelutarjonnassa. Neuvontaan voisi sisältyä sekä tietoutta verkostoitumisesta sekä konkreettista apua verkostoitumiseen.

Verkostoitumisen toivotaan tuovan uusia asiakkaita eri alojen toimijoiden yhteisten asiakkuuksien kautta. Eri alojen yritysten yhteistyö myös mahdollistaisi uusien ideoiden syntymisen, kun asioita katsotaan vähän eri näkökulmista eri aloilla. Verkostoitumisen toivottaisi lisäävän yhteistyötä saman alueen pienten yrittäjien kesken, joka toisi etua mm. yhteismarkkinoinnin kautta. Yhdessä toimimalla pienten yritysten yksittäiset resurssit voitaisiin yhdistää, ja käytössä olisi huomattavasti suurempi, yhteinen resurssi ilman suuria lisäkustannuksia. Saman alan toimijoiden verkostojen uskotaan tuovan tiedon vaihtoa yrittäjien kesken alan uusimmista tapahtumista ja uutisista. Tämä myös mahdollistaisi joillekin yrittäjille tärkeätä töiden jakamista tai teettämistä alihankintana.

Yrittäjät käyttävät mielellään sosiaalisia verkostoja perustamis- ja alkuvaiheessa ver-  
taistukea saadakseen. Nämä verkostot muodostuvat toisista tutuista yrittäjistä ja enti-  
sistä työpaikoista. Yhteistyötä ja verkostoja tarvitaan tänä päivänä yhä enemmän, ver-  
kostot voivat olla jopa edellytys yrityksen menestymiselle. Laajoilla verkostoilla voi-  
daan mm. lisätä yrityksen tunnettuutta. Kaikilla yrittäjillä olisi hyvä olla jonkinlainen  
yritysten verkosto ja sen tuomaa tukea käytettävissään, vaikka henkilökohtaiseen tutta-  
vapiiriin ei yrittäjiä kuuluisikaan. Näiden yrittäjien kannalta olisi hyvä yritysneuvonnan  
tai jonkin muun tahon kautta tarjota yrittäjille mahdollisuuksia tutustua toisiin yrittäjiin  
ja luoda sosiaalisia verkostoja vaikkapa yhteisten tapaamisten kautta. Toki yrittäjältä  
itseltäänkin voidaan edellyttää kykyä luoda suhteita toisiin yrittäjiin.

### *Toimintaympäristön analysointi*

Toimialan ja sen markkinoiden analysointiin ja riskien hallintaan kaivataan tutkimuk-  
sen mukaan myös lisää apua. Tutkimuksen tuloksista ei käy ilmi, että kaivataanko näi-  
hin asioihin tietopuolista apua vai konkreettisia työkaluja. Tämän tyyppisiä yrityksille  
tärkeitä palveluita voitaisiin tarjota yrittäjille yritysneuvontapalveluiden kautta hankit-  
taviksi. Näissä palveluissa tarpeeseen vaikuttaa luultavasti hyvin paljon perustettava  
yritys ja sen toimiala. Siksi palvelu pitäisi pystyä hankkimaan juuri yrityksen tarpeen  
mukaisena. Tarpeen määrittelyssä yritysneuvonta voisi olla avuksi yrittäjälle. Huolelli-  
sella, oikeaan tietoon pohjautuvalla suunnittelulla voidaan onnistua paremmin liiketoi-  
minnassa. Tutkimuksen mukaan eniten poikkeamia perustamisvaiheessa tehtyihin  
suunnitelmiin on juuri kysynnän ja liikevaihdon arvioinnissa. Liiketoimintaan liittyvät  
riskit olisi hyvä tunnistaa jo yrityksen perustamisvaiheessa, että niihin voidaan varautua  
etukäteen mahdollisuuksien mukaan ja parantaa tällä yrityksen toimintaedellytyksiä  
myös riskin toteutuessa.

### *Rahoitus*

Yritystoiminnan rahoittaminen on pääsääntöisesti sujunut yrittäjiltä hyvin tämän tutki-  
muksen mukaan. Käytetyn rahoituksen hakeminen on koettu pääsääntöisesti helpoksi  
ja vaivattomaksi, ja tähänkin asiaan on saanut Wäläkystä opastusta tarvitsemansa mää-  
rän. Rahoitukseen liittyvässä neuvonnan tarpeessa on luultavasti isoja vaihteluita yrit-

täjien välillä, toiset tarvitsevat huomattavasti enemmän apua kuin toiset. Yrityksen rahoitusrakenne ja tarvittavan rahan määrä vaikuttavat luultavasti myös paljon yrittäjien tarvitsemaan avun määrään.

Rahoitusta hakiessaan yrittäjä joutuu esittelemään yritysideaansa ja toiminnan rahoittajalle. Tämän vuoksi olisi hyvä, että yrittäjä on ollut syvällisesti mukana omien liiketoimintasuunnitelman ja laskelmien tekemisessä, että niiden esittely ja avaaminen myös rahoittajalle voisi olla vakuuttavaa. Rahoittajahan arvioi myös yrittäjän yrittäjäystaitoja rahoitusta myöntäessään. Yrittäjän olisi hyvä pohtia yritystoiminnallensa asettamia tavoitteitaan, että myös näiden kertominen olisi sujuvaa rahoitusneuvottelussa. Asetetut tavoitteet toiminnalle ja kasvulle vaikuttavat myös yrityksen tuottotavoitteeseen, joka voi siis olla hyvin erilainen eri yrityksillä.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan yrittäjän pitäisi ymmärtää rahasta maksettava hinta kokonaisuudessaan, ja se, paljonko on yrityksellä oltava myyntiä, että myös laina muiden kulujen ohella saadaan sopimuksen mukaisesti hoidettua. Yrittäjän pitäisi myös ymmärtää yrityksensä pääomarakenteen perusasiat. Teoreettisen viitekehyksen mukaan, yrityksen perustamiseen tarvittavasta rahasta noin 20–30 prosenttia pitäisi olla yrittäjän omaa rahaa, että yritys toimisi riittävän vakaalla pohjalla. Tämä seikka olisi hyvä tuoda esille myös yritysneuvonnassa yrittäjien kanssa ensimmäisiä kertoja neuvoteltaessa. Tutkimuksessa ei selvitetty tarkemmin, minkälainen Wäläkyn asiakasyritysten rahoitusrakenne on, joten tätä tietoa ei ole käytettävissä.

Yrittäjille näyttäisi tutkimuksen mukaan oleva tärkeää, että ulkopuolisen rahoituksen määrä lasketaan mahdollisimman tarkasti, eikä ylimääräistä lainaa haluta ottaa. Teoreettisen viitekehyksenkin mukaan yritystoiminnan aloitusvaiheessa on viisasta välttää turhia hankintoja ja tehdä vain toiminnan kannalta välttämättömät investoinnit. Yritysneuvontapalveluiden apua on tarvittu tutkimuksen mukaan myös tuotteiden tai palveluiden hinnoitteluun. Rahoituksen laskelmissa yrittäjän olisi hyvä ymmärtää kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen liittyvää laskentaa. Myös näitä käydään luultavasti läpi ulkopuolisen rahoittajan kanssa ennen rahoituksen myöntämistä.



## 8 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön onnistumista suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Myös sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta pohditaan kummankin tutkimustyyppin luotettavuuden arviointikriteereiden perusteella.

### 8.1 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää yrittäjien kokemuksia yritysneuvontapalveluista yrityksen perustamisvaiheessa. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää yrittäjien kokemuksia yrittäjyydestä, heidän käyttämiään neuvontapalveluita ja niiden saatavuutta, neuvontapalveluista koettuja hyötyjä sekä kokemuksia rahoituksen järjestymisestä. Saatuja tutkimustuloksia toimeksiantajaorganisaation on mahdollista hyödyntää oman palvelutarjontansa kehittämisessä.

Olen mielestäni saavuttanut melko hyvin tutkimukselle asetetun tavoitteen, sillä olen selvittänyt yrittäjien kokemuksia kahdella eri tutkimusmenetelmällä, laajemmalta joukolta lomakekyselyllä ja lisäksi teemahaastatteluilla suppeammalta joukolta. Tutkimuksen tuloksista löytyy paljon yhtymäkohtia ja samanlaisuuksia teoreettisen viitekehyksen kanssa.

Kyselyyn saatujen vastausten pieni määrä vaikuttaa tutkimuksen tulosten käytettävyyteen siinä mielessä, että tuloksia ei voida ollenkaan yleistää, eikä niiden pohjalta voida tehdä johtopäätöksiä Wäläkyn asiakkaiden ajatuksista yleisesti. Tutkimuksella saatiin kuitenkin paljon tärkeitä yksittäisiä tietoja yrittäjien kokemuksista ja näitä tietoja voidaan kyllä hyödyntää yritysneuvontapalveluiden palvelutarjonnan kehittämisessä.

### 8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen on oltava objektiivista. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkijan asenne ja ennakkoluulot, tutkimukseen käytettävät menetelmät sekä tutkijan osaaminen. Tutkimukseen liittyvien virhemahdollisuuksien tiedostaminen auttaa vähentämään niiden vaikutusta tutkimuksen laatuun. Tiedonkeruuvaiheessa tehdyt virheet ovat merkityksellisimpiä, koska väärin kerätystä aineistosta luotettavan analyysin tekeminen on mahdotonta. (Kananen 2008, 121–123.)

Tätä tutkimusta tehdessäni pyrin olemaan haastattellessani yrittäjiä ja haastatteluaineistoa litteroidessani mahdollisimman objektiivinen niin, etteivät omat ennakkokäsitykseni vaikuttaisi kummassakaan tilanteessa. Yritin haastattelutilanteissa myös välttää johdattelevia kysymyksiä, että vain haastateltavan oma mielipide tulisi mukaan tuloksiin. Minulla ei ole aikaisempaa kokemusta tai osaamista haastattelemisesta, joten on mahdollista, että aivan täydellisesti en tässä ole onnistunut. Myös tarkentavien kysymysten osuvampi esittäminen olisi mahdollisesti tuottanut laadukkaamman aineiston. On siis olemassa mahdollisuus, että kerätty aineisto on joiltakin osin hieman väärin kerättyä. Mutta uskoisin, että tämä ei kuitenkaan suuremmin vaikuta vääristävästi tutkimuksen tuloksiin.

Litterointia tein yleisellä tasolla, jättäen epäolennaisuuksia mm. jutustelua kysymysten välillä tai haastattelun lopusta tekstistä pois. Tähän litterointitapaan liittyy riski siitä, että sen pohjalta saatu tekstimuotoinen aineisto on puutteellista. Mielestäni kykenin litterointivaiheessa kuitenkin saamaan aikaiseksi todenmukaisen, haastatteluiden asiiasältöä vastaavan tekstimuotoisen aineiston.

### *Reliabiliteetti ja validiteetti*

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta kuvataan käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti osoittaa sen, kuinka hyvin on onnistuttu mittaamaan sitä mitä pitikin mitata, käytetyn mittarin luotettavuutta kuvataan puolestaan reliabiliteetilla. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 14—15.)

Reliabiliteetilla mitataan saatujen tulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja käytettävällä mittarilla pitäisi jokaisella mitauskerralla saada samanlaiset tulokset. Korkea reliabiliteetti edellyttää myös tutkimuksen vaiheiden tarkkaa dokumentointia. Oikeanlaisen mittarin ja mitattavien asioiden valinnalla varmistetaan tutkimuksen validiteetti. Validiteettiin vaikutetaan myös tutkimusmenetelmän valinnalla. Sisäinen validiteetti kuvaa oikeaa syy-seuraussuhdetta ja ulkoinen validiteetti kuvaa saatujen tulosten yleistettävyyttä; vastaako saatu tulos populaatiota. (Heikkilä 2004, 30; Kananen 2010, 119–121.)

Tämän opinnäytetyö lomakekyselyn lomake muotoiltiin niin, että siihen olisi helppo vastata ja turhia kysymyksiä tutkimuksen kannalta pyrittiin välttämään. Mielestäni kysymykset onnistuttiin laatimaan niin, että niitä ei voi ymmärtää monella tavalla ja kyselystä saatiin ulkoasultaan selkeä. Webropol-ohjelmassa kysely jaksotettiin niin, että vastaajalle oli näkyvissä vain yksi kysymys kerrallaan. Jos strukturoitua kysymystä oli mahdollista tarkentaa vapaaseen tekstikenttään, oli tämä tekstikenttä samalla sivulla näkyvissä kyselyssä. Kyselylomaketta ja sen toimivuutta testattiin ennen sen lähettämistä. Osaan kysymyksistä oli pakko vastata, tällöin annettiin myös en osaa sanoa –vaihtoehto. Kysymykset kyselyyn olivat laadittu niin, että sen tuottamat vastaukset eivät ole sattuman varaisia, vaan toisillakin mittauskerroilla saataisiin luultavasti samansuuntaisia tuloksia. Näillä seikoilla voitiin parantaa tutkimuksessa saatujen tulosten pysyvyyttä. Tutkimuksen vaihteet on myös dokumentoitu tähän raporttiin, joten tutkimus on tarvittaessa toistettavissa. Näistä seikoista johtuen kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti on mielestäni hyvä.

Mitattavat asiat olivat Wäläkyn asiakkaiden kokemukset saamistaan yritysneuvonnan palveluista, ja mielestäni mitattavat asiat onnistuttiin valitsemaan kyselyyn tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Kyselyssä käytetyt mittarit olivat mielestäni soveltuvia tekemääni tutkimukseen ja tutkimuksen sisäinen validiteetti oli melko hyvä. Tämä kvantitatiivinen tutkimus ei ole ulkoisesti validi, koska tuloksia ei voida yleistää pienen vastaajamäärän vuoksi. Kyselyn toimittamisessa käytetyn sähköpostiosoiterekisterin ajantasaisuudesta ei ole varmuutta. Kysely lähetettiin siihen osoitteeseen, jonka Wäläkyn asiakas oli antanut siellä asioidessaan yrityksen perustamisvaiheessa. On mahdollista, että osa osoitteista ei ole enää aktiivisessa käytössä, eikä kysely ole tavoittanut kaikkia suunniteltuja vastaajia.

### *Tutkimuksen arvioitavuus ja toistettavuus*

Kvalitatiivisen tutkimuksen kaikissa vaiheissa pitäisi pyrkiä esittämään tutkimuksen kulkua niin, että lukija pystyy seuraamaan sitä ja tutkijan tekemää päättelyä tutkimuksesta tehdystä dokumentoinnista. Tutkimuksesta pitäisi saada tietoa tutkimuksen kulusta niin, että lukijan on mahdollista joko hyväksyä tutkijan tekemät päätelmät tai riitauttaa ne. Tutkimuksen tulisi myös olla toistettavissa, eli tutkimuksessa käytetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt on avattu yksiselitteisesti niin, että kuka tahansa toinen tutkija päätyisi samaan päätelmään toistamalla tutkimuksen raportin mukaan. Toistettavuus

mahdollistuu tarkan dokumentoinnin seurauksena. (Mäkelä 1992, 40–54; Kananen 2008, 124–125.) Analyysin arvioitavuutta voidaan lisätä määrittelemällä tarkasti ne yksiköt, johon analyysi perustuu sekä pilkkomalla tulkintaoperaatiot tarkasti kuvattuihin vaiheisiin (Mäkelä 1992, 58–59).

Tutkimukseni on toistettavissa, koska sen vaiheet, tehdyt valinnat sekä haastatteluissa käytetyt teemat on dokumentoitu tutkimukseen. Tutkimusta lukevan on mahdollista seurata tuloksista tekemääni päättelyä ja tehdä esittämistäni tuloksista saman tapaiset johtopäätökset joita olen itsekin tulkinnassa tehnyt. Tulkinnan vaiheita sinällään en ole tutkimuksessa kuvannut, koska tulkintaani kuului vain yksi vaihe, aineiston teemoittelu haastattelun teemojen mukaiseksi.

#### *Tutkimuksen aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus*

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä ei pystytä ennalta määrittämään. Usein aineistoa kerätään kunnes se kylläntyy eli saavuttaa saturaatiopisteen, eli uudet tapaukset eivät tuo enää uutta tietoa. Ennen aineiston keruuta on hyvä miettiä kuinka aineisto saadaan hallittavaan ja helpommin analysoitavaan muotoon. Liian suuri aineistomäärä on työläämpi analysoida ja tällaisessa tilanteessa analyysi saattaa perustua aineiston selailuun. Analyysin kattavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota siihen, että analyysi ei perustuisi pelkästään satunnaisiin aineistosta tehtyihin poimintoihin tai yksittäisiin aineiston osiin. (Mäkelä 1992, 52–53; Kananen 2008, 123–125.)

Keräämäni aineiston määrä opinnäytetyön kvalitatiivista tutkimusta varten oli melko pieni. Suuremmalla aineistolla olisi ollut mahdollista saada enemmän yrittäjien kokemuksia mukaan analysoitavaan aineistoon. Toisaalta pienen aineiston analysoinnissa on helpompi huomioida kaikki lauseet ja haastateltavien antamat kommentit ja analyysistä sinällään saadaan kattavampi vaikka aineisto ei määrällisesti olekaan kattava. Vaikka keräämäni kvalitatiivinen aineisto oli määrällisesti melko pieni, haastateltavien vastaukset olivat useassa eri kohdassa yhtenevät sekä teoreettisen viitekehyksen että kyselyn tulosten kanssa. Haastatteluilla ei ollut tarkoituksena saada yleistettävää tietoa, vaan ymmärtää tutkittavia ilmiöitä, joten tätä tavoitetta vasten jokainen aineistoon saatu haastateltavan näkökulma oli merkityksellinen.

#### *Reaktiivisuus*

Reaktiivisuudella tarkoitetaan tutkijan tai aineistonkeruuympäristön vaikutusta tutkittavan käyttäytymiseen aineistonkeruutilanteessa. Haastattelututkimuksessa reaktiivisuuden mahdollisuus on olemassa ja todennäköinenkin. Tutkimuksen tekijän on tiedostettava reaktiivisuuden vaikutukset aineistoon, että sen vääristävät vaikutukset aineistoon voidaan minimoida. (Kananen 2008, 122–123.)

Haastattelut tehtiin yrittäjän omissa toimitiloissa. Uskoisin, että tämä ympäristö on ollut sen tyyppinen, että se ei ole vaikuttanut haastateltavan tapaan vastata kysymyksiin. Haastatteluiden aihepiiriin ei myöskään sisältynyt mitään niin arkaluontoisia aihepiirejä, että niillä olisi ollut merkittävä vaikutus haastateltavien antamiin vastauksiin

### *Triangulaatio*

Triangulaatiolla tarkoitetaan menetelmää, jossa tutkittavaa ongelmaa lähestytään useasta eri näkökulmasta ja siinä yhdistetään useita eri tiedonkeruu-, analysointi ja tulkin-tamenetelmiä. Triangulaation tarkoituksena on saada vahvistus tutkimuksessa tehdyille tulkinnoille eri näkökulmista, tai sitä voidaan käyttää myös tutkittavien ilmiöiden ymmärtämiseen. (Kananen 2010, 71–73.) Tutkijan omien mielipiteiden vaikutusta tutkimustuloksiin voidaan vähentää käyttämällä triangulaatiota, koska tässä menetelmässä tutkija joutuu sitoutumaan yhteen näkökulmaan. (Kananen 2008, 127.)

Tutkimuksessa on käytetty triangulaatioita, eli useampaa eri tutkimusmenetelmää, kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta. Sekä kyselyn että haastatteluiden tulokset ovat suurelta osin toistensa kanssa yhtenevät. Haastattelussa käytettiin osittain samoja teemoja kuin kyselyn pohjanakin oli, eikä saaduissa vastauksissa ollut merkittäviä eroja. Haastatteluissa saadut vastaukset vahvistivat kyselyillä saatuja tietoja.

### *Jatkotutkimusmahdollisuus*

Opinnäytetyöni on tapaustutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää yrittäjien kokemuksia yritysneuvontapalveluista yrityksen perustamisvaiheessa. Yksi jatkotutkimuskohde voisi olla yrittäjät, jotka eivät ole käyttäneet mitään yritysneuvontapalveluita yrityksen perustamisvaiheessa ja verrata näiden yrittäjien kokemuksia yritystoiminnan alkuvaiheista tämän tutkimuksen tuloksiin. Eräs jatkotutkimuksen mahdollisuus voisi olla

aloittavan yrittäjän koulutustarpeen kartoittaminen. Yrittäjä tarvitsee melko paljon eri osa-alueiden osaamista yritystä perustaessaan, ja olisi mielenkiintoista selvittää, minkä laista osaamista tarvitaan tai kuinka hyvin olemassa olevat yrittäjäkurssit vastaavat yrittäjien tarpeeseen.

## 9 LOPUKSI

Opinnäytetyön tekeminen tuntui aluksi melko suurelta haasteelta alkaen sopivan aiheen löytämisestä. Kokonaisuutena opinnäytetyön tekemiseen liittyvä prosessi on ollut aikaa vievä, mutta kuitenkin mielenkiintoinen ja opettavainen. Loppujen lopuksi kirjoittaminen kävi melko nopeasti, kun aineisto oli kerätty ja suunnitelmat opinnäytetyötä varten tehty. Monta asiaa osaisin nyt, opinnäytetyön ollessa tässä vaiheessa tehdä mielestäni paremmin, kuin olen ne tässä opinnäytetyössäni tehnyt. Tämä tarkoittanee sitä, että opimismielessäkin olen opinnäytetyössäni päässyt tavoitteeseen.

Olen tyytyväinen siitä, että löysin työhöni näin mielenkiintoisen aiheen Yrittäjyys on jostakin syystä kiehtonut minua aina. Yrittäjäksi en ole kuitenkaan vielä ryhtynyt, enkä luultavasti koskaan ryhdykään. Mielestäni minulta puuttuu muutamia tärkeitä yrittäjäominaisuuksia. Tämän olen toki tiennyt jo ennen tämän opinnäytetyön tekemistä, mutta oli mukavaa opinnäytetyötä kirjoittaessani huomata, että olen ollut ihan oikeassa aikaisemmissa pohdinnoissani. Mielenkiintoista oli teoreettista viitekehystäni kirjoittaessani perehtyä tarkemmin yrittäjäominaisuuksiin, ja huomata kuinka paljon yrittäjistä oikeastikin löytyy näitä ominaisuuksia ja kuinka ne usein ovat heti tunnistettavissa yrittäjästä hänen kanssaan jutellessa. Voin hyvin hyödyttää yrittäjyyteen liittyvää, tämän opinnäytetyön tekemisen kautta saamaa osaamistani työssäni yrittäjien parissa.

Olen melko tyytyväinen saavutukseeni tämän opinnäytetyön osalta kokonaisuutena. Työni valmistui tavoiteaikataulussa, ja vaikka opinnäytetyön tekeminen tarjosikin runsaasti haasteita, ei minun tarvinnut tehdä mitään erityisen suuria uhrauksia opinnäytetyön valmiiksi saattamiseksi.

## LÄHTEET

Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2011. Toiminnan Kannattavuus. Helsinki: WSOYPro Oy.

Elo-Pärssinen, Krista & Talvitie Eveliina 2010. Perheyritys on enemmän. Juva: WSOYPro Oy.

Försti, Ylermi, Nieminen, Pekka, Soini, Mikko & Viitala, Juhani 1996. Oma Yritys pyörimään. Teoksessa Aloitanko oman? Tietoa yrittämisestä ja yrityksen perustamisesta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Ajatus.

Grönfors, Martti 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: WSOY.

Grönroos, Matti 2004. Johdatus tilastotieteeseen. Kuvailu, mallit ja päättely. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Heikkilä, Tarja 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2002. Tilastolliset menetelmät. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Holopainen, Tuulikki (toim.) 2010. Yrityksen perustamisopas. Käytännön perustamistoimet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jenson, Neal 2013. 8 Skills Every Entrepreneur Should Have. WWW-dokumentti. [http://www.huffingtonpost.com/neal-jenson/entrepreneurship-skills\\_b\\_3228479.html](http://www.huffingtonpost.com/neal-jenson/entrepreneurship-skills_b_3228479.html). Luettu 28.1.2014.

Jokela, Pia & Anneberg, Martti 1995. Yrittäjäyys – Ammatti ja tulevaisuus. Polarlehdet Oy.

Järvilehto, Lauri 2013. Upeaa työtä! Näin teet unelmiesi työpaikan. Liettua: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kallio, Juha, Ripatti Erika & Tanni Katri 2008. Oma Yritykseni. Tampere: TAT-Palvelu Oy.

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Kananen, Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyö kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Kananen, Jorma 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kansikas, Juha 2007. Kasva yrittäjyyteen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

- Koiranen, Matti 1993. Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tampere: TT-Kustannustieto.
- Lehti, Eero, Rope, Timo & Pyykkö, Manne 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän. Perusyrittäjästä superyrittäjäksi. Juva: Bookwell Oy.
- Lehtipuro, Katariina, Kangasaho, Elisa & Niemelä, Terttu 1999. Uskalla sinäkin. Käytännön tietoa yrittäjäksi aikovalle. Jyväskylä: Otava.
- Leppiniemi, Jarmo 2009. Rahoitus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Lojander, Taina & Suonpää Jani 2004. Firma. Käytännön yritystoiminta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Meretniemi, Irma & Ylönen Hanna 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Metsämuuronen, Jari 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mäkelä, Klaus (toim.) 1992. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Saudeamus.
- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Aavaranta Oy.
- Pietiläinen, Tarja, Keso, Heidi, Hiukka, Kristiina & Lehtimäki, Hanna 2005. Tiedon Kauppiat. Asiantuntijat yrittäjinä. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Pihkala, Timo & Vesalainen, Jukka 1999. Mahdollisuus, visio ja innovaatio uuden liiketoiminnan taustalla. Teoksessa Lehtonen Pekka (toim.) Strateginen yrittäjyys. Helsinki: Kauppakaari.
- Puotinen, Piia 2013. Henkilökohtainen tiedonanto. 3.2.2013. Piia Puotinen. Wäläky Keski-Savon Uusyrityskeskus ry.
- Puustinen, Terho 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Pyykkö, Manne 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki: WSOYpro Oy.
- Raatikainen, Leena 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Robinson, Joe 2013. The 7 traits of successful entrepreneurs. WWW-dokumentti. <http://www.entrepreneur.com/article/230350>. Luettu 24.1.2014.
- Siikavuo, Juha 2003. Pienyrityksen taloushallinto. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Sounio, Lisa 2010. Brändikäs. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Stenbacka, Juha, Mäkinen, Irma, Söderström, Terttu 2005. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.



Sutinen, Mika & Antikainen, Ahti 1996. PK-yrittäjän käsikirja. Jyväskylä: Kauppakaari oy.

Sutinen, Mika & Viklund, Esa 2004. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Savonia-ammattikorkeakoulu, Julkaisutoiminta.

Torppa, Tiina 2013. Yksin työskentelevän opas. Liettua: Talentum Media Oy.

Tulkki, Heikki & Vakkuri Minna 2001. Suunta. Yrittäjäkurssi. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Tähtinen, Juhani, Laakkonen, Eero & Broberg, Mari. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. 2011. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Opettajankoulutuslaitos.

Vesalainen, Jukka 1996. Yrittäjän ominaisuudet ja yrittäjän työn vaatimukset. Teoksessa Aloitanko oman? Tietoa yrittämisestä ja yrityksen perustamisesta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Ajatus.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, Markku 1999. Yrityksen kasvu- ja rahoitusstrategiat. Teoksessa Lehtonen Pekka (toim.) Strateginen yrittäjäyys. Helsinki: Kauppakaari.

**Teemahaastattelun kysymysrunko**

1. Yrittäjyys

- a. Minkälaisia kokemuksia sinulla on yrittäjänä toimimisesta?
- b. Kuinka kokemasi poikkeaa ennakkokäsityksistäsi?
- c. Mikä on yllättänyt positiivisesti/negatiivisesti?
- d. Miksi ryhdyit yrittäjäksi?
- e. Jos nyt aloittaisit, mitä tekisit toisin?

2. Rahoitus

- a. Kerro kokemuksistasi rahoituksen järjestämisestä/hakemisesta. Mistä sait tietoa? Kuinka sait rahoitusasiat järjestymään?
- b. Millä tavalla arvioit tarvittavan rahan määrän? Mikä tässä oli helppoa tai vaikeaa?
- c. Kerro yritystoimintaan liittyvien laskelmien tekemisestä. Mikä tähän liittyen oli helppoa tai vaikeaa? Riittikö oma osaaminen tai oliko tukea saatavilla?

3. Aloitusvaiheen yritysneuvontapalvelut

- a. Kertoisitko minkälaista neuvontaa tarvitsit ja sait aloitusvaiheessa? Minkälaisia palveluita mielestäsi pitäisi olla? Mistä olisi helpointa hakea neuvontaa aloitusvaiheessa?
- b. Kerro saamiesi neuvontapalveluiden hyödyistä aloitusvaiheeseen. Mistä palveluista hyödyit ja mitkä eivät olleet niin hyödyllisiä? Miksi?
- c. Onko verkostoituminen muiden yrittäjien kanssa mielestäsi tärkeää? Miksi? Oliko se helppoa tai vaikeaa ja saiko tähän apua? Minkälaisia verkostoja sinulla oli aloitusvaiheessa?

**LIITE 2(1).**  
**Kyselylomake**

Aloita vastaaminen klikkaamalla Seuraava-painiketta.

**1. Yrityksen kotipaikka sijaitsee \***

- Pohjois-Savossa  
 Etelä-Savossa  
 Muualla

**2. Yrityksen perustamisvuosi \***

- 2013  
 2012  
 2011  
 2010  
 Muu, mikä?  
 \_\_\_\_\_

**3. Yrityksen liikevaihto viimeksi valmistuneessa tilinpäätöksessä. Jos ensimmäinen tilikausi on vielä kesken, arvio liikevaihdosta \***

- alle 25 000 euroa  
 25 000- 49 999 euroa  
 50 000 - 99 999 euroa  
 100 000 - 200 000 euroa  
 yli 200 000 euroa

**4. Yrityksessä työskentelevien henkilöiden määrä yrittäjä mukaan lukien \***

- | henkilöä<br>kokoaikaisesti | henkilöä<br>osa-aikaisesti |
|----------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> 0    | <input type="radio"/> 0    |
| <input type="radio"/> 1    | <input type="radio"/> 1    |
| <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 2    |
| <input type="radio"/> 3    | <input type="radio"/> 3    |

**LIITE 2(2).**  
**Kyselylomake**

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> 3               | <input type="radio"/> 4               |
| <input type="radio"/> 4               | <input type="radio"/> 5               |
| <input type="radio"/> 5               | <input type="radio"/> 6               |
| <input type="radio"/> 6               | <input type="radio"/> 7               |
| <input type="radio"/> 7               | <input type="radio"/> 8               |
| <input type="radio"/> 8               | <input type="radio"/> 9               |
| <input type="radio"/> 9               | <input type="radio"/> yli 10 henkilöä |
| <input type="radio"/> 10              |                                       |
| <input type="radio"/> yli 10 henkilöä |                                       |

**5. Yrityksen toimiala**

- Kauppa
- Palvelut
- Tuotanto
- Muu, mikä?
- \_\_\_\_\_

**6. Yhtiömuoto \***

- Toiminimi, Yksityinen elinkeinonharjoittaja
- Avoin yhtiö
- Kommandiittiyhtiö
- Osakeyhtiö
- Osuuskunta
- En osaa sanoa

**7. Mitä yritysneuvonnan palveluita käytitte yrityksen perustamisvaiheessa Wäläky Keski-Savon Uusyrityskeskus ry:n palveluiden lisäksi? \***

- Kunnan elinkeino- tai yritysasiamies
- Yrittäjäkurssi
- Pro Argia
- Tuotteistetut asiantuntijapalvelut esim. ProStart, Pk-Its
- Ely-Keskus
- Yksityiset palvelut esim. tilitoimistot tai pankit
- Kehitysyhtiö

Muu, mikä?

\_\_\_\_\_

En mitään

**8. Arvioikaa aloitusvaiheen neuvontapalveluiden hyötyjä yritystoiminnallenne seuraavien väittämien osalta: \***

	täysin mieltä	eri osittain mieltä	eri osittain maa mieltä	sa- täysin maa mieltä	sa- en osaa sanoa
Liiketoimintasuunnitelman ja laskelmien tekeminen helpottui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikeideani selkeytyi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen perustaminen ja toiminnan aloittaminen helpottui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahoitusvaihtoehdot selkeytyivät ja rahoituksen hakeminen helpottui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Kertokaa omin sanoin, mitkä olivat mielestänne merkittävimmät hyödyt, joita saitte yritysneuvontapalveluiden käytöstä yrityksen perustamisvaiheessa?**

\_\_\_\_\_

**10. Saitteko riittävästi apua yrityksenne perustamisvaiheessa? \***

Kyllä

En, olisin tarvinnut apua enemmän seuraavissa asioissa:

\_\_\_\_\_

En osaa sanoa

**11. Koitteko jonkin saamanne neuvontapalvelun teille tarpeettomaksi? Minkä ja miksi?**

\_\_\_\_\_

**12. Yrityksenne tämän hetkinen tilanne verrattuna perustamisvaiheen suunnitelmiin seuraavien väittämien osalta: \***

**LIITE 2(4).**  
**Kyselylomake**

	Täysin mieltä	eri mieltä	Osittain maa mieltä	sa- Täysin maa mieltä	sa- En osaa sanoa
Liikevaihto osattiin arvioida oikein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritysmuoto osattiin valita oikein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannattavuus osattiin arvioida oikein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvittava rahoitus osattiin arvioida oikein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen tuote-/palveluvalikoima osattiin suunnitella oikein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kysyntä osattiin arvioida oikein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrittäjän työmäärä osattiin arvioida oikein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseen tarvittava henkilöstömäärä osattiin arvioida oikein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13.** Millä tavoin yrityksenne tämän hetkinen tilanne poikkeaa aloitusvaiheen suunnitelmista ja mikä on mielestänne syy eroavaisuuksiin?

\_\_\_\_\_

**14.** Mistä saitte tietoa erilaisista yritysneuvontapalveluista yrityksen perustamisvaiheessa? \*

- Internetistä
- Lehestä
- Messuilta
- Tuttavalta
- Muualta, mistä?

**15.** Oliko erilaisten neuvonta- ja tukipalveluiden löytäminen mielestänne helppoa yrityksenne perustamisvaiheessa? Voitte halutessanne myös perustella vastaustanne. \*

- Kyllä  
\_\_\_\_\_
- Ei

\_\_\_\_\_

En osaa sanoa

**16. Mitä julkista rahoitusta olette käyttäneet yritystoiminnan aloittamiseen? \***

- Starttiraha
- Finnveran laina tai takaus
- Ely-keskuksen avustus
- Paikallisten toimintaryhmien avustus (esim. Mansikka ry., Rajupusu Leader ry, Veej jakaja ry, Piällysmies ry., jne)
- Tekes
- Keksintösäätiö
- Kunnan avustus
- Muu, mikä?
- \_\_\_\_\_
- En mitään

**17. Rahoitus yritystoiminnan aloittamiseen järjestyi helposti. \***

- Kyllä
- Ei, miksi?
- \_\_\_\_\_
- En osaa sanoa

**18. Minkälaisissa asioissa tarvitsette apua yrityksen tämän hetkisessä tilanteessa? \***

- Yrityksen taloudellinen tilanne
- Yritysjärjestelyt (yrityksen ostaminen tai myyminen, toiminnan lopettaminen)
- Rahoitus
- Markkinointi/myynti
- Tuotannon kehittäminen
- Tuotekehitys
- Työvoimaan liittyvät kysymykset (osaamisen kehittäminen, rekrytointi)
- Verkostoituminen
- Kansainvälistyminen

**LIITE 2(6).**  
**Kyselylomake**

Muu, mikä?

\_\_\_\_\_

En tarvitse apua tällä hetkellä

**19. Haluatteko että Wäläky Keski-Savon Uusyrityskeskus ry:n yritysneuvoja ottaa teihin yhteyttä? \***

Kyllä. Yhteydenoton aihe

\_\_\_\_\_

En

**20. Voiko tutkimuksen tekijä haastatella teitä lisätietojen saamiseksi erikseen sovittavana ajankohdaksi? \***

Kyllä

Ei

**21. Osallistun 100e:n arvoisen tuotepalkinnon arvontaan.**

Kyllä

En

**22. Yhteystiedot yritysneuvojan ja/tai tutkimuksen tekijän yhteydenottoa varten tai arvontaan osallistumista varten**

Yhteystietoja ei käytetä muuhun kuin yllä valitsemiinne tarkoituksiin.

Yritys / Organisaatio

\_\_\_\_\_

Nimi

\_\_\_\_\_

Puhelinnumero

\_\_\_\_\_

Kiitos vastauksestanne! Klikkaa Lähetä-painiketta.



Hei,

Wäläky Keski-Savon Uusyrityskeskus ry. haluaa kartoittaa kokemuksianne yrityksen perustamisvaiheessa käyttämistänne yritysneuvontapalveluista.

Kysely lähetetään kaikille kolmen vuoden aikana perustetuille yrityksille, jotka ovat käyttäneet Wäläkyn palveluita. Kysely on osa opinnäytetyötä, joka tehdään Mikkelin ammattikorkeakoululle.

Vastaamalla annatte arvokasta tietoa, jonka avulla voimme kehittää Wäläkyn tarjoamia palveluita. Vastaaminen vie noin 15 minuuttia. Antamanne vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 100 euron arvoinen tuotepalkinto.

Kysely aukeaa alapuolella olevasta linkistä ja vastausaikaa on 17.11.2013 saakka.

Ystävällisin terveisin

Taulukko 1. Yrityksen perustamisvuosi

perustamis- vuosi	luku- määrä	pro- senttia
2013	19	40,4
2012	10	21,3
2011	11	23,4
2010	5	10,6
Muu	2	4,3
Yhteensä	47	100,0

Taulukko 2. Yrityksen toimiala

Toimiala	lukumäärä	prosent- tia
Kauppa	2	4
Palvelut	30	64
Tuotanto	4	9
Muu	11	23
Yhteensä	47	100

Taulukko 3. Muu toimiala

Tekninen suunnittelu
Matkailun majoitusta
Lvi talotekniikka
Leipomo kahvila
Liikkeenjohdon konsultointi
Sosiaali- ja terveystalvet
Kuljetus
Musiikin koulutus ja tuotanto
Teollisuuden palvelut
Markkinointi

Taulukko 4. Koetut hyödyt neuvontapalveluista

Koettu hyöty neuvontapalveluista		Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Liiketoimintasuunnitelman ja las- kelmien tekeminen helpottui	Lukumäärä	32	8	1	4	2
	prosenttia	68%	17%	2%	9%	4%
Liikeidea selkeytyi	Lukumäärä	18	18	6	5	0
	prosenttia	38%	38%	13%	11%	0%
Yrityksen perustaminen ja toi- minnan aloittaminen helpottui	Lukumäärä	29	9	3	6	0
	prosenttia	62%	19%	6%	13%	0%
Rahoitusvaihtoehdot selkeytyivät ja hakeminen helpottui	Lukumäärä	23	10	3	6	5
	prosenttia	49%	21%	6%	13%	11%
Yhteensä	Lukumäärä	102	45	13	21	7
	Prosenttia	54%	24%	7%	11%	4%

## Taulukot

Taulukko 5. Yrityksen tämän hetkinen tilanne verrattuna aloitusvaiheen suunnitelmiin

	Täysin eri mieltä		Osittain eri mieltä		Osittain samaa mieltä		Täysin samaa mieltä		En osaa sanoa		Yhteensä		keskiarvo asteikolla 1-4
	Lu-kum	%	Lu-kum	%	Lu-kum	%	Lu-kum	%	Lu-kum	%	Lu-kum	%	
Liikevaihto osattiin arvioida oikein	2	4%	8	17%	16	34%	18	38%	3	6%	47	100%	3,14
Yritysmuoto osattiin valita oikein	4	9%	2	4%	6	13%	32	68%	3	6%	47	100%	3,50
Kannattavuus osattiin valita oikein	3	6%	5	11%	13	28%	24	51%	2	4%	47	100%	3,29
Tarvittava rahoitus osattiin arvioida oikein	2	4%	8	17%	10	21%	24	51%	3	6%	47	100%	3,27
Yrityksen tuote-/palveluvalikoima osattiin suunnitella oikein	3	6%	2	4%	11	23%	26	55%	5	11%	47	100%	3,43
Kysyntä osattiin arvioida oikein	5	11%	5	11%	17	36%	15	32%	5	11%	47	100%	3,00
Yrittäjän työmäärä osattiin arvioida oikein	5	11%	2	4%	18	38%	19	40%	3	6%	47	100%	3,16
Yritykseen tarvittava henkilöstömäärä osattiin arvioida oikein	3	6%	3	6%	14	30%	24	51%	3	6%	47	100%	3,34
Yhteensä	27	7%	35	9%	105	28%	182	48%	27	7%	376	100%	3,27

Taulukko 6. Mistä vastaaja sai tietoa yritysneuvontapalveluista

	lukumäärä	Prosenttia kaikista vastaajista
Tieto löytyi Internetistä	28	60 %
Tieto löytyi lehdestä	9	19 %
Tieto löytyi messuilta	1	2 %
Tieto löytyi tuttavalta	18	38 %
Tieto löytyi muualta	11	23 %

Taulukko 7. Löytyivätkö yritysneuvontapalvelut helposti?

	lukumäärä	prosenttia
Kyllä	42	89 %
Ei	5	11 %
Yhteensä	47	100 %

Taulukko 8. Rahoitus yritystoiminnan aloittamiseen järjestyi helposti

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista vastaajista
Kyllä	34	72%
Ei	9	19%
En osaa sanoa	4	9%
Yhteensä	47	100%

Taulukko 9. Koettu hyöty yrityksen sijaintipaikan perusteella

				Eri mieltä	Sa- maa mieltä	En osaa sa- noa	Yh- teensä
Suunnitelmien tekeminen helpottui	Sijainti	Pohjois-Savo	Lukumäärä	3	24	1	28
			% sijainnista	11 %	86%	4%	100%
		Etelä-Savo	Lukumäärä	2	14	1	17
			% sijainnista	12 %	82%	6%	100%
		Muu	Lukumäärä	0	2	0	2
			% sijainnista	0 %	100%	0%	100%
	Yhteensä	Lukumäärä	5	40	2	47	
% vastaajista	11 %	85%	4%	100%			
Liikeidea selkeytyi	Sijainti	Pohjois-Savo	Lukumäärä	8	20	0	28
			% sijainnista	29 %	71%	0 %	100%
		Etelä-Savo	Lukumäärä	3	14	0	17
			% sijainnista	18 %	82%	0 %	100%
		Muu	Lukumäärä	0	2	0	2
			% sijainnista	0 %	100%	0 %	100%
	Yhteensä	Lukumäärä	11	36	0	47	
% vastaajista	23 %	77%	0 %	100%			
Yrityksen perustaminen ja toiminnan aloittaminen helpottui	Sijainti	Pohjois-Savo	Lukumäärä	6	22	0	28
			% sijainnista	21 %	79%	0 %	100%
		Etelä-Savo	Lukumäärä	3	14	0	17
			% sijainnista	18 %	82%	0 %	100%
		Muu	Lukumäärä	0	2	0	2
			% sijainnista	0 %	100%	0 %	100%
	Yhteensä	Lukumäärä	9	38	0	47	
% vastaajista	19 %	81%	0 %	100%			
Rahoitusvaihtoehdot selkeytyivät ja hakeminen helpottui	Sijainti	Pohjois-Savo	Lukumäärä	6	18	4	28
			% sijainnista	21 %	64%	14%	100%
		Etelä-Savo	Lukumäärä	3	13	1	17
			% sijainnista	18 %	76%	6%	100%
		Muu	Lukumäärä	0	2	0	2
			% sijainnista	0 %	100%	0%	100%
	Yhteensä	Lukumäärä	9	33	5	47	

	% vastaajista	19 %	70%	11%	100%
--	---------------	------	-----	-----	------

Taulukko 10. Koettu hyöty yritysmuodon mukaan

				Osit- tain tai täysin eri mieltä	Osit- tain tai täysin sama- mieltä	En osaa sanoa	Yh- teensä
Liiketoimintasuunnitel- mien ja laskemien teke- minen helpottui	Yritys- muoto	Toiminimi, yksit.elin- keinoon harjoittaja	Lukumäärä	1	18	1	20
			Prosenttia yri- tysm.	5 %	90%	5%	100%
	Avoin yhtiö	Lukumäärä	1	2	0	3	
			Prosenttia yri- tysm.	33 %	67%	0%	100%
	Kommandiittiyhtiö	Lukumäärä	2	3	0	5	
			Prosenttia yri- tysm.	40 %	60%	0%	100%
	Osakeyhtiö	Lukumäärä	1	17	1	19	
			Prosenttia yri- tysm.	5 %	89%	5%	100%
	Yhteensä	Lukumäärä	5	40	2	47	
			Prosenttia yh- teensä	11 %	85%	4%	100%
Liikeidea selkeytyi	Yritys- muoto	Toiminimi, yksit.elin- keinoon harjoittaja	Lukumäärä	5	15	0	20
			Prosenttia yri- tysm.	25 %	75%	0%	100%
	Avoin yhtiö	Lukumäärä	1	2	0	3	
			Prosenttia yri- tysm.	33 %	67%	0%	100%
	Kommandiittiyhtiö	Lukumäärä	2	3	0	5	
			Prosenttia yri- tysm.	40 %	60%	0%	100%
	Osakeyhtiö	Lukumäärä	3	16	0	19	
			Prosenttia yri- tysm.	16 %	84%	0%	100%
	Yhteensä	Lukumäärä	11	36	0	47	
			Prosenttia yh- teensä	23 %	77%	0%	100%
Yrityksen perustaminen ja toiminnan aloittaminen helpottui	Yritys- muoto	Toiminimi, yksit.elin- keinoon harjoittaja	Lukumäärä	4	16	0	20
			Prosenttia yri- tysm.	20 %	80%	0%	100%
	Avoin yhtiö	Lukumäärä	1	2	0	3	
			Prosenttia yri- tysm.	33 %	67%	0%	100%
	Kommandiittiyhtiö	Lukumäärä	2	3	0	5	
			Prosenttia yri- tysm.	40 %	60%	0%	100%
	Osakeyhtiö	Lukumäärä	2	17	0	19	
			Prosenttia yri- tysm.	11 %	89%	0%	100%
	Yhteensä	Lukumäärä	9	38	0	47	

LIITE 4(5).

Taulukot

		Prosenttia yhteensä	19 %	81%	0%	100%	
Rahoitusvaihtoehdot selkeytyivät ja hakeminen helpottui	Yritysmuoto	Toiminimi, yksit.elinkeinoon harjoittaja	Lukumäärä	4	13	3	20
			Prosenttia yritysm.	20 %	65%	15%	100%
	Avoin yhtiö	Lukumäärä	2	1	0	3	
		Prosenttia yritysm.	67 %	33%	0%	100%	
	Kommandiitti-yhtiö	Lukumäärä	1	3	1	5	
		Prosenttia yritysm.	20 %	60%	20%	100%	
	Osakeyhtiö	Lukumäärä	2	16	1	19	
		Prosenttia yritysm.	11 %	84%	5%	100%	
	Yhteensä		Lukumäärä	9	33	5	47
		Prosenttia yhteensä	19 %	70%	11%	100%	

TAULUKKO 11. Tehtyjen suunnitelmien toteutuminen eri neuvontapalveluita käyttäneiden osalta, keskiarvo asteikolla 1–4

	Liikevaihto osattiin arvioida oikein	Yritysmuoto osattiin arvioida oikein	Kannattavuus osattiin arvioida oikein	Tarvitava rahoitus osattiin arvioida oikein	Tuote-/palveluvalikoima osattiin arvioida oikein	Kysyntä osattiin arvioida oikein	Yrittäjän työ-määrä osattiin arvioida oikein	Tarvittava henkilöstömäärä osattiin arvioida oikein
Kunnan elinkeino- tai yritys-asiamies	3,50	3,00	3,25	3,00	3,50	3,50	3,00	3,00
Yrittäjäkurssi	3,33	3,50	3,41	3,45	3,53	3,20	3,15	3,40
Pro Agria	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Elykeskus	3,00	3,38	3,38	3,63	3,57	3,13	3,13	3,50
Yksityiset palvelut	3,00	3,53	3,22	3,11	3,28	2,89	2,89	3,11
Kehitysyhtiö		4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Muu	3,67	3,33	3,67	3,33	3,33	3,33	3,67	3,67
Ei mitään	3,00	3,56	3,22	3,44	3,56	2,88	3,56	3,67

TAULUKKO 12. Käytetyt julkiset rahoitusvaihtoehdot

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista vastaajista
Starttiraha	31	66%
Finnveran laina tai takaus	20	43%
Ely-keskuksen avustus	2	4%

Paikallisten toimintaryhmien avustukset	0	0%
Tekes	0	0%
Keksintösäätiö	0	0%
Kunnan avustus	0	0%
Muu	3	6%
Ei mitään	10	21%

TAULUKKO 13. Käytetyt yritysneuvontapalvelut toimialoittain

Käytetyt yritysneuvontapalvelut toimialoittain			Kunnan elinkeino- tai yrittäjäasiat	Yrittäjäkurssi	Pro Agria	Ely-Keskus	Yksityiset palvelut	Kehitysyhtiö	Muu	Ei mitään	Yhteensä vastaajia toimialalla	
Toimiala	Kauppa	Lukumäärä	0	2	0	1	0	0	0	0	2	
		% toimiala	0 %	100 %	0 %	50 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
	Palvelut	Lukumäärä	4	17	1	5	10	1	2	6	30	
		% toimiala	13 %	57 %	3 %	17 %	33 %	3 %	7 %	20 %		
	Tuotanto	Lukumäärä	1	2	0	1	2	0	1	0	4	
		% toimiala	25 %	50 %	0 %	25 %	50 %	0 %	25 %	0 %		
	Muu	Lukumäärä	0	1	0	1	7	0	0	3	11	
		% toimiala	0 %	9 %	0 %	9 %	64 %	0 %	0 %	27 %		
	Yhteensä lukumäärä			5		1		19		3	9	47

