



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

# **MIKRO- JA PIENYRITYSTEN MENESTYSTEKIJÄT**

Olga Haataja

Ohjaajat: Petteri Annunen & Kai Hänninen

TUOTANTOTALOUS

Kandidaatintyö

Helmikuu 2022

# TIIVISTELMÄ

Mikro- ja pienyritysten menestystekijät

Olga Haataja

Oulun yliopisto, Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Kandidaatintyö 2022, 37 s. + 1 liite

Työn ohjaajat yliopistolla: Annunen P. & Hänninen K.

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on selvittää mitkä eri tekijät ovat tärkeitä yrityksen menestyksen kannalta, erityisesti mikro- ja pienyritysten alalla. Tarkoituksena on tunnistaa eri menestyksen mittareita perinteisen kasvun ja kannattavuuden lisäksi. Työssä perehdytään kasvuun myös yrittäjän näkökulmasta ja on tarkoitus saada selville, miten he itse määrittelevät kasvun: onko se puhtaasti paremman taloudellisen tuloksen saavuttamista vai esimerkiksi osaamisen tai työhyvinvoinnin kartuttamista? Työn tarkoitus on myös tarjota tutkimustietoa mikro- ja pienyrittäjille.

Työssä selviää, että yrittäjän motiivit yrityksen aloittamiselle ja ylläpitämiselle vaihtelevat suuresti, joten myös kasvu- ja menestystavoitteet vaihtelevat. Tyypillisenä syynä yrittäjyyden aloittamiselle on muun muassa vapaus ja joustavuus. Tutkimuksessa selviää myös, että esimerkiksi henkilön motivaatiolla on suuri merkitys menestyksen saavuttamisessa. Haasteena voi olla muun muassa se, että löydettyjä kehitystoimia ei syystä tai toisesta toimeenpanna, tai johtaminen on puutteellista.

Tutkimus suoritetaan kirjallisuuskatsauksen ja puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Teoriaosiossa tarkastellaan työn kannalta tärkeimpiä käsitteitä ja muodostetaan teoreettinen pohja myöhempää analyysia varten. Työn empiirisessä osiossa perehdytään yrittäjien omakohtaisiin kokemuksiin haastattelujen muodossa. Haastateltavana tutkimuksessa on kaksi case-yritystä Pohjois-Suomen alueelta. Tulosten avulla saadaan muodostettua käsitys mikro- ja pienyrittäjille tärkeimmistä menestystekijöistä.

*Asiasanat: Mikroyritys, Pienyritys, Menestystekijä, Kasvu, Kannattavuus*

# ABSTRACT

Success Factors of Micro and Small Enterprises

Olga Haataja

University of Oulu, Degree Programme of Industrial Engineering and Management

Bachelor's thesis 2022, 37 pp. + 1 Appendix

Supervisors at the university: Annunen P. & Hänninen K.

The aim of this thesis is to find out which factors play a role in ensuring micro and small enterprises' success. The purpose of the study is to recognize different success factors, in addition to the traditional growth and profitability measures. Growth is studied also from the entrepreneur perspective and the goal is to discover how they define growth themselves. Is growth solely achieving continuously better financial results or for example, increasing one's skills and well-being at work? The purpose of this document is to also provide data for micro and small enterprises.

In this paper we find that motives to start up a business vary widely and thus the goals for growth and prosperity depend on the entrepreneur. Typical reasons for starting entrepreneurship are among others freedom and flexibility. It is also discovered that for example a person's motivation is of great importance, when it comes to success. Not executing the discovered development actions can be one of the challenges in micro and small enterprises, or for example management can be inadequate.

The study is conducted by means of a literary review and semi-structured interviews. In the theory section relevant concepts and terminologies are defined and the basis for further analysis is built. In the empirical part of the study the entrepreneurs' personal experiences are familiarized through interviews. The interviewees are two case-companies in northern Finland. The results are to build a picture of the most important success factors for micro and small businesses.

*Keywords: Microenterprise, Small enterprise, Success factor, Growth, Profitability*

# SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	5
2 MIKRO- JA PIENYRITYKSET SUOMESSA .....	7
2.1 Mikro- ja pienyritysten määritelmät.....	7
2.2 Yrittäjä ja yrittäjäyys.....	8
3 YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄT .....	9
3.1 Kannattavuus .....	9
3.2 Kasvu.....	10
3.2.1 Kasvu pienyrityksen näkökulmasta .....	10
3.2.2 Kasvun mittaaminen .....	12
3.3 Tekijät menestyksen taustalla.....	13
3.3.1 Johtaminen ja johtajuus .....	13
3.3.2 Yrittäjän persoona ja motivaatio.....	14
3.3.3 Verkostojen merkitys .....	17
3.4 Haasteet ja ongelmat menestyksen saavuttamisessa .....	18
4 TUTKIMUKSEN TO TEUTTAMINEN .....	20
4.1 Tapaustutkimus ja teemahaastattelu.....	20
4.1.1 Yrittäjä A:n haastattelu .....	21
4.1.2 Yrittäjä B:n haastattelu .....	24
5 YHTEENVETO JA POHDINTA .....	26
LÄHDELUETTELO .....	32

LIITTEET:

Liite 1. Haastattelukysymykset yrittäjille

# 1 JOHDANTO

Menestys voidaan yksinkertaisimmillaan käsittää asetettujen tavoitteiden omistuneena saavuttamisena. Yritysmailmassa usein keskitytään lukuihin ja numeroihin ja voiton tekemiseen, kun puhutaan menestyksestä, mutta voisiko se olla jotain muutakin? Tämä kandidaatintutkielma käsittelee mikro- ja pienyrityksiä Suomessa ja erityisesti niiden kasvua ja tekijöitä menestyksen takana. Pyrin työssäni myös selvittämään minkälaisia haasteita yrittäjät kohtaavat usein urallaan ja miten yrittäjät edistävät omistumisiaan. Työn teoriaosuudessa määritellään ensin mikro- ja pienyrityksen sekä yrittäjyyden käsitteet. Tämän jälkeen tarkastellaan yrityksen menestystekijöitä, joista esiin nousee eritoten kannattavuus ja kasvu. Lisäksi työssä perehdytään myös muihin menestykseen vaikuttaviin tekijöihin, kuten johtajuuteen, verkostoitumiseen ja motivaatioon, minkä lisäksi tutkitaan haasteita menestyksen saavuttamisessa. Työn empiirisessä osiossa esitellään tutkimuksen aineistona toimivat haastattelut.

Tutkittava aihe valikoitui valmiista kandidaatintyöaiheista mielenkiintoisimmaksi. Aihe on kiinnostava muun muassa siksi, että suurin osa suomalaisista yrityksistä on pieniä yrityksiä ja tarkemmin mikroyrityksiä (Tilastokeskus 2021a). Aihe myös tuntui läheiseltä ja mielenkiintoiselta useiden tuttavieni ollessa mikroyrittäjiä. Case-haastattelu on aiheelle sopiva tutkimusmenetelmä, mikä tekee tutkimuksesta mielekkään ja tuo siihen erilaisia näkökulmia Pohjois-Suomen pk-yrityksistä. Haastattelut antavat myös katsauksen tuttuihin paikallisiin yrityksiin ja luovat yhteyden haastateltaviin yrittäjiin.

Yritykset nimeävät usein kannattavan kasvun saavuttamisen ensisijaiseksi tavoitteekseen. Kasvu on tyypillinen menestyksen mittari, mutta voisiko yritys määritellä menestyksensä myös muiden tekijöiden, kuten liikevaihdon, henkilöstömäärän tai esimerkiksi työhyvinvoinnin kautta? Työn tarkoituksena onkin selvittää, voiko menestys olla muutakin kuin määrällistä kasvua. Tavoitteena on löytää ja analysoida mikro- ja pienyrityksien menestykseen vaikuttavia tekijöitä, ja sitä miten eri yritykset itse määrittelevät menestyksen. Oppimistavoitteena tutkimuksessa on saada laaja kuva eri menestyksen mittareista ja siten pystyä hyödyntämään saatua tietoa myöhemmin urallaan. Työ kokoaa eri tutkimuksia aiheesta ja selittää niiden avulla eri tekijöiden merkitystä pienyritysten menestykselle. Työn on tarkoitus tarjota tarvittaessa tutkimustietoa mikro- ja pienyrittäjille.

Tutkimus suoritetaan kirjallisuuskatsauksen ja case-haastattelujen avulla. Haastatteluista saatuja tuloksia vertaillaan sekä keskenään että kirjallisuuskatsauksen avulla saatuun teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuskysymyksinä kandidaatintyössä ovat:

- 1) Mitä ovat ne menestystekijät, joita yrittäjä tavoittelee?
- 2) Mitä kasvu on yrittäjän mielestä?

## 2 MIKRO- JA PIENYRITYKSET SUOMESSA

Tässä osiossa määrittelen lyhyesti mikro- ja pienyritysten sekä yrittäjyyden käsitteet.

### 2.1 Mikro- ja pienyritysten määritelmät

Tilastokeskus (2021b) määrittelee mikroyrityksen yritykseksi, jossa työskentelee vähemmän kuin 10 työntekijää. Vuodesta 2003 alkaen mikroyrityksen määritelmään kuuluu, että yrityksen vuotuinen liikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa, tai puolestaan taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. Lisäksi seuraavan perusteen riippumattomuudesta tulee täytyä: Yritys katsotaan riippumattomaksi, mikäli sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko Pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. Mikroyritys voi olla esimerkiksi startup, itsensä työllistäjä, kasvuyritys, kriisiyritys, osa-aikayritys ja niin edelleen (Jokela ym. 2016). Pienyritys puolestaan on sellainen yritys, jonka palveluksessa työskentelee alle 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Myös pienyrityksen määritelmän mukaan ehdon riippumattomuudesta tulee täytyä, eli yli 25 % osuuden omistavien yritysten tulee olla Pk-yrityksiä. (Tilastokeskus 2021c)

Valtaosa Pohjois-Suomen yrityksistä kuuluu Pk-yrityksiin ja suurin osa niistä on mikroyrityksiä. Mikroyritysten, jotka työllistävät alle 10 henkilöä, osuus pohjoisen Suomen yrityksistä onkin jopa lähes 96 %. (Jokela ym. 2016) Pienyrityksiä pidetään yhtenä tärkeimmistä talouskehityksen vetureista. Ne edistävät yksityisomistusta, yrittäjyyttä, ovat joustavia ja pystyvät sopeutumaan nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Pienyritykset tuovat talouteen lisää joustavuutta ja edistävät teknologista innovaatiota sekä tarjoavat merkittäviä mahdollisuuksia uusien ideoiden ja taitojen kehittämiseen. Pienyritys ”genre” onkin suotuista alustoja uusille innovaatioille, sillä sen pieni koko ja sen yksinkertaiset rakenteet antavat hyvän mahdollisuuden reagoida nopeasti kilpailuympäristön muutoksiin. (Aboulou & Fayolle 2005)

## 2.2 Yrittäjä ja yrittäjäisyys

Yrittäjälle on useita määritelmiä ja määritelmä vaihtelee kirjoittajan ja näkökulman mukaan. Yrittäjää voidaan kuvata esimerkiksi henkilönä, joka ottaa riskin ja johtaa liiketoimintaa. Toisaalta yrittäjää voidaan kuvata innovatiivisia muutoksia tuovana henkilönä, joka on oleellinen osa yrityksen taloudellista kasvua. Yrittäjällä on kyky visualisoida tarvittavat vaiheet idean luomisesta sen toteutukseen. Yleensä yrittäjällä viitataan henkilöön, joka perustaa yrityksen. (Gordon & Natarajan 2009) Tilastokeskuksen (2022) mukaan yrittäjän katsotaan olevan henkilö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa omaehtoisesti, omaan laskuun. Mikäli osakeyhtiössä toimiva henkilö omistaa itse tai perheensä kanssa ainakin puolet yrityksestä, pidetään henkilöä yrittäjänä. Yrittäjä voi olla työnantaja- tai yksinäisyrittäjä. (Tilastokeskus 2022)

Miksi joku sitten päättää ryhtyä yrittäjäksi? Syitä on monia. Yleisiä motivaation lähteitä ovat muun muassa riippumattomuus – vapaus tehdä niin sanottua ”omaa juttua”, markkinamahdollisuus, perhetausta, uusi idea tai innovaatio ja puhdas halu olla yrittäjä. Naisyrittäjien keskuudessa yleisimmät motivoivat tekijät ovat riippumattomuus ja markkinakelpoisen idean keksiminen, kun taas miesten keskuudessa yleisimpiin syihin kuuluu riippumattomuuden lisäksi perhetausta. (Gordon & Natarajan 2009)



## 3 YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄT

Millä eri tavoin menestys voi näkyä yrityksessä? Tarkastelen seuraavaksi eri näkökulmia aiheeseen kirjallisuuden pohjalta ja myöhemmin tässä tutkimuksessa case-haastatteluiden avulla. On kuitenkin mielekästä tarkastella ensin menestyksen määritelmää. Liiketoiminnan menestyksen merkitys vaihtelee yrittäjien välillä, ja se mikä on menestystä yhdessä yrityksessä ei välttämättä ole sama toisessa (Modilim 2016). Voittomarginaali voi Modilimin (2016) mukaan olla yksi esimerkki menestyksestä yritykselle. Menestys voi olla myös esimerkiksi onnistunutta eettistä yritystoimintaa tai muun muassa tärkeiden päämäärien saavuttamista. Menestyksen voidaankin todeta olevan hyvin vaihteleva käsite, joka sisältää niin taloudellisia kuin ei-rahallisia elementtejä. (Modilim 2016)

### 3.1 Kannattavuus

Yrityksen perimmäinen tarkoitus on tuottaa voittoa, joten kannattavuus on selkeä menestyksen mittari. Lyhyellä aikavälillä yrityksen yksittäinen tuote tai liiketoiminta-alue voi olla kannattamaton, mutta pitkällä ajanjaksolla sen täytyy olla kannattavaa. Eräs liiketoiminnan haaste onkin pitää kokonaisuus kannattavana ja osata esimerkiksi lopettaa kannattamattomat toimet oikeaan aikaan sekä nähdä oikeat hetket kyseisten toimien kehittämiseksi. Kannattavuus voidaan määritellä siten, että yrityksen on katettava pitkällä aikavälillä myyntituloillaan menot, voitonjakomaksut ja lainanlyhennykset. (Viitala ym. 2006) Yrityksen täytyy myös pystyä tuottamaan omistajilleen riittävä korvaus yritykseen sijoitetulle riskipääomalle (Tenhunen 2013a).

Kannattavuuden mittaamiseksi on olemassa muutamia vakiintuneita tunnuslukuja, joita ovat myyntikateprosentti, käyttökateprosentti, liikevoittoprosentti ja sijoitetun pääoman tuottoprosentti. Kuitenkin yritys itse päättää, kuinka tiheästi ja millä mittareilla kannattavuutta seurataan. (Viitala ym. 2006) Yksinkertaisimmillaan kannattavuuden mittari voi olla yrityksen kokonaistulos. Tulos lasketaan aina tietyltä ajanjaksolta, kuten tilikaudelta, ja se saadaan vähentämällä tuotoista kaikki toiminnan synnyttämät kiinteät ja muuttuvat kustannukset. (Eklund & Kekkonen 2016)

Mikäli yritys haluaa parantaa kannattavuuttaan, tulee sen tietää mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Kannattavuuteen vaikuttavat myyntituotot ja muuttuvat sekä kiinteät kustannukset. Esimerkiksi lisäämällä myytyjen tuotteiden määrää tai nostamalla hintoja voidaan kasvattaa myyntituottoja ja siten tehdä toimintaa kannattavammaksi. Toinen tapa on kustannusten karsiminen. (Eklund & Kekkonen 2016)

## **3.2 Kasvu**

Kasvu yhdistetään usein menestykseen ja sitä voidaan myös pitää perusedellytyksenä menestyvälle yritykselle. Kasvavat yritykset kehittyvät jatkuvasti ja siten luovat edellytyksiä eloonjäämiselleen. Usein kasvusta puhuttaessa unohdetaan kuitenkin ajatella, mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan. Yleensä kasvu yhdistetään taloudelliseen, liikevaihdon kasvuun. Kuitenkin mikäli yritys pyrkii saavuttamaan kannattavaa kasvua, yksittäin liikevaihtoon keskittyvä kasvutavoite ei ole ihanteellinen. Kun määritellään taloudellista kasvua, lähtökohdaksi on otettava omistajanäkökulma. Tällöin yritykselle järkeviä tavoitteita voisivat olla ansainnan, kassavirran tai taloudellisen lisäarvon kasvu. Taloudellisen kasvun lisäksi kasvu voi olla myös laadullista, joka näyttäytyy esimerkiksi kykyä hallita jotain markkinaa tai segmenttiä. (Storbacka 2005)

Kasvu on aina suhteellista. Sitä arvioidessa tulee kasvu suhteuttaa esimerkiksi toimialan tai markkinan kasvuun; voimakkaasti kasvavalla alalla toimivan yrityksen on huomattavasti helpompaa kasvaa, kuin hitaasti kasvavalla toimialalla. Suhteellisen kasvun vertailukohtana voidaan pitää myös kilpailijoita. Tyypillisin suhteellisen kasvun kriteeri lienee kuitenkin yrityksen oma historia. Yritykselle on olennaista, että se pystyy osoittamaan kasvun olevan pitkäjänteistä ja järjestelmällistä, vaikka nopean kasvun saavuttaminen voikin olla helpompaa kuin kestävän kasvun. (Storbacka 2005)

### **3.2.1 Kasvu pienyrityksen näkökulmasta**

Pienyritysten koko ja kasvukyky vaihtelevat suuresti, minkä lisäksi niille on ominaista toiminnan riippumattomuus, erilaiset organisaatorakenteet ja vaihtelevat johtamistyyli. Tarkemmin tarkasteltuna käy ilmi, että pienyrityksillä on yhteisiä ongelmia, jotka ilmenevät samoissa kehitysvaiheissa. Esimerkiksi kasvun alkuvaiheissa liiketoiminnan pääongelmat ovat asiakkaiden saaminen ja tilatun tuotteen tai palvelun toimittaminen. Yritys kamppailee sellaisten ongelmien kanssa, kuten saako se tarpeeksi asiakkaita,

pystyykö se tarjoamaan tarpeeksi palveluita tai onko käytössä tarpeeksi rahaa. (Churchill & Lewis 1983)

Yritystoiminnan edetessä kasvun saavuttamiseksi on tärkeää miettiä, kuinka tuotetaan tarpeeksi kassavirtaa, jotta yritys voidaan kasvattaa markkinarakoon suhteutettuna sen kokoiseksi, että omaisuudelle ja työvoimalle saadaan tarpeeksi tuottoa. Tässä niin sanotussa yrityksen selvitysvaiheessa yritys voi joko kasvaa, tai sitten pysyä samankokoisena kuolemaansa asti. Kasvua tavoiteltaessa on tärkeää muun muassa varmistaa, että perusliiketoiminta pysyy kannattavana, jotta tarvittavat käteisvarat eivät lopu kesken. Lisäksi kasvu vaatii johtajien kehittämistä kasvavan liiketoiminnan tarpeisiin. Tämä edellyttää sellaisten johtajien palkkaamista, jotka katsovat yrityksen tulevaisuutta sen nykytilanteen sijaan. (Churchill & Lewis 1983)

Liiketoiminnan kasvaessa ja kehittyessä on useita keskeisiä tekijöitä, jotka määrittelevät lopullista menestystä tai epäonnistumista. Tekijät voidaan jaotella yritykseen tai yrittäjään liittyviksi. Yritykseen liittyviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi taloudelliseen tilanteeseen, henkilöstöön ja systeemiin liittyvät resurssit sekä liiketoiminnan resurssit, kuten asiakassuhteet, markkinaosuus, toimittajasuhteet tai maine. Yrittäjään liittyviä tekijöitä menestyksekkään kasvun taustalla voivat olla muun muassa tavoitteet yrittäjälle itselleen ja yritykselle, yrittäjän operatiiviset kyvyt tärkeiden tehtävien, kuten markkinoinnin, tuotannon ja jakelun hallinnassa tai esimerkiksi yrittäjän strateginen kyvykkyys. Kun yritys siirtyy vaiheesta toiseen, näiden eri tekijöiden merkitys kasvulle muuttuu. Esimerkiksi henkilöstön, suunnittelun ja systeemien merkitys kasvaa, kun yritys etenee hitaasta alkukasvusta nopeaan kasvuun. (Churchill & Lewis 1983)

Kun puhutaan pienistä yrityksistä, täytyy huomioda, että itseasiassa useimmat pienet yritykset eivät kasva. Hyvin monet pienyritykset sekä aloittavat, elävät että kuolevat pieninä. Miksi pienyritykset eivät kasva? Yksi merkittävä syy tälle on se, että suurin osa aloittavista yrityksistä ovat kypsillä teollisuudenaloilla ja palvelevat paikallisia markkinoita. Sellaisenaan niillä ei ole paljon kasvupotentiaalia. Useilla pienyrittäjillä on myös vaatimattomat tavoitteet yrityksen kasvun suhteen. (Davidsson ym. 2005)

Yrityksen kasvu tuo haasteita muun muassa rahoituksen ja suorituskyvyn suhteen sekä esimerkiksi eri osien uudelleenorganisoinnin suhteen. Yrityksen kasvaessa voi olla esimerkiksi tarpeellista hankkia lisärahoitusta. (Järvenpää & Lämsiluoto 2008) Kun

kasvua ajatellaan henkilöstömäärän lisäyksenä, pk-yrityksien merkittävin syy olla lisäämättä henkilöstöä oli pk-yritysbarometrin mukaan vuonna 2021 yksinkertaisesti se, että työllistämiseksi ei ole tarvetta. Muita syitä olivat muun muassa kysynnän epävakaas ja työvoiman saatavuus. (Suomen Yrittäjät 2021) Erityisesti pienten yritysten kontekstissa yrittäjän ominaisuuksilla kuten koulutuksella tai kokemuksella on merkitystä yrityksen yleiseen suorituskykyyn ja kasvuun (Hoxha 2013). Jos ajatellaan esimerkiksi perheyrittystä, jossa perehdytys tapahtuu lähinnä vanhemmalta lapselle, vaikuttaa varsin ymmärrettävältä, että tämä niin sanottu koulutuksen puute voi rajoittaa kasvua ja kasvuhalukkuutta esimerkiksi perheen ulkopuolelle.

San Cristóbal ja kumppanit (2018) määrittelevät monimutkaisuuden (*complexity*) projektinjohtamisen kontekstissa projektin erilaistumisen, elementtien lukumäärän, osallistujien välisten keskinäisten riippuvuuksien ja yhteyksien suuruuden perusteella. Tästä määritelmästä voidaan johtaa, että mikäli yritys kasvaa esimerkiksi tarjoamiensa palvelujen lukumäärältä, myös monimutkaisuus lisääntyy. Mitä haittaa monimutkaisuudesta voi sitten olla? Monimutkaisuus voi tehdä eri yritystoimintojen tai projektien johtamisesta vaikeasti ymmärrettävää, ennustaa tai kontrolloida ja lisäksi se voi aiheuttaa lisääntyntä resurssien tarvetta (San Cristóbal ym. 2018).

Vaikka kasvu ei välttämättä olekaan kaikkien pienyritysten edun mukaista, on kuitenkin huomioitavaa, että useat pk-yritykset kasvavat mahdollisuuksien mukaan tai ovat voimakkaasti kasvuhaluisia. Alle 50:n henkilön yrityksissä kasvuhakuisuus kokoluokittain vaihteli vuoden 2021 tutkimuksessa 27–45 % välillä. Alle viiden henkilön yrityksissä kasvuhakuisuus oli melko vähäistä, mutta kuitenkin vähemmistö niistä oli täysin ilman kasvutavoitteita, ja yrittäjät pyrkivät joko kasvuun tai vähintäänkin säilyttämään nykyisen asemansa. (Suomen Yrittäjät 2021)

### **3.2.2 Kasvun mittaaminen**

Kasvu on ilmiö, joka vaatii aikaa tapahtuakseen. Tämän vuoksi yrityskasvua tulisiikin tutkia pitkittäistutkimuksena, ainakin siltä näkökannalta, että ennusmerkkien arviointi edeltää lopputuloksen eli koon muutoksen arviointia. Määrämuutoksen näkökulmasta kasvun mittarina voidaan hyödyntää useita eri indikaattoreita, kuten myyntiä, työllisyyttä, varoja, fyysistä tuotantoa, markkinaosuutta ja voittoja. Tutkittaessa yksittäisten yritysten

kasvua, tutkijan tulee valita tilanteeseen paras indikaattori tai niiden yhdistelmä. (Davidsson ym. 2005)

Kasvua on mielekästä tutkia prosessina. Kuitenkin eri muuttujien mittaaminen voi olla haasteellista, sillä monet kasvua edistävät tai estävät tekijät eivät ole vakaita ajan mittaan. Kasvu itsessään on muutosprosessi, jonka selittävät muuttujat ja esimerkiksi johtoryhmän tavoitteet sekä asenteet voivat muuttua huomattavasti prosessin aikana. Kun kasvua ajatellaan prosessina, on kannattavaa käyttää useita kasvun indikaattoreita, jotka ovat suositeltavaa arvioida useina eri ajankohtina. Tällöin voidaan saada hyvinkin moniulotteinen kuva yrityksen kasvusta. (Davidsson ym. 2005)

### **3.3 Tekijät menestyksen taustalla**

Mitkä tekijät ovat niitä, jotka tekevät menestyksekkään yrityksen ja mitä sen saavuttamiseen vaaditaan? Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Pelkästään teknologinen kehitys ja resurssien niukkuus jo yksin vaarantavat markkinoiden vakauden ja ennustettavuuden. Kovassa kilpailussa pärjätäkseen pienyritysten on tarkasteltava käytäntöjä ja etsittävä aktiivisesti uusia joustavuustapoja sekä lisätä innovaatio- ja kilpailukykyään. Yrittäjyyden vahvistaminen on tärkeä tavoite jokaiselle yritykselle, joka rakentaa reagointikykyään globalisoituvaan ja muuttuvaan ympäristöön. (Aloulou & Fayolle 2005)

#### **3.3.1 Johtaminen ja johtajuus**

Yrittäjän pätevyys ja asiantuntemus on elintärkeää yrityksen selviämiseksi nopeasti muuttuvien olosuhteiden ja innovaatioiden vallitessa. Pienillä yrityksillä ei ole suurten yritysten valmiuksia, resursseja tai markkinavoimaa. Siksi pienten yritysten strateginen johtaminen onkin erityisen tärkeää. Niiden menestys riippuu suurelta osin kilpailustrategioiden muotoilusta ja toteuttamisesta, ja siitä kuinka ne vastaavat liiketoimintaympäristön asettamiin haasteisiin. (Aloulou & Fayolle 2005)

Yrittäjät voivat toimia myös yritysorganisaatioiden johtajina siinä mielessä, että heidän on liiketoimintaansa harjoittaessaan johdettava yritystään selviytyäkseen markkinoilla. Voidaankin puhua yrittäjyysjohtajuudesta (*entrepreneurial leadership*). Se määritellään johtajuudeksi, jossa vision avulla kerätään yhteen joukko siihen sitoutuneita osallistujia,

jotka yhtyvät strategisten arvontuojien löytämiseen ja hyödyntämiseen. Toisin sanoen yrittäjyysjohtajuutta voidaan pitää myös suoran osallistumisen kautta johtavana prosessina, joka luo arvoa organisaation sidosryhmille yhdistämällä innovaatioita ja resursseja hyödyntämällä tunnistettuja mahdollisuuksia. (Ardianti & Ingrid 2018)

Sen sijaan että nojaututtaisiin hierarkkiseen komentoketjuun, yrittäjyysjohtajuus perustuu yksilön taitoihin, kuten esimerkiksi kykyyn kerätä tarvittavat resurssit tai saavuttaa tavoitteet innovatiivisesti. Tästä voidaankin huomata, että pienimmässäkin yrityshankkeessa tarvitaan yrittäjyysjohtamisen taitoja tukemaan yrityksen menestystä. Ardianti ym. mukaan (2018) riskinotto ja innovatiivisuus tai luovuus luonnehtivat usein yrittäjiä. Puolestaan visionäärisuus, kyky motivoida, karismaattisuus, kyky kommunikoida ja rehellisyys sekä luotettavuus ovat usein johtajista puhuttaessa esiin nousevia ominaisuuksia. Kun yhdistetään yrittäjiä ja johtajia kuvaavat tekijät, saadaan näkemys siitä, millainen on yrittäjäjohtaja. (Ardianti & Ingrid 2018)

### **3.3.2 Yrittäjän persoona ja motivaatio**

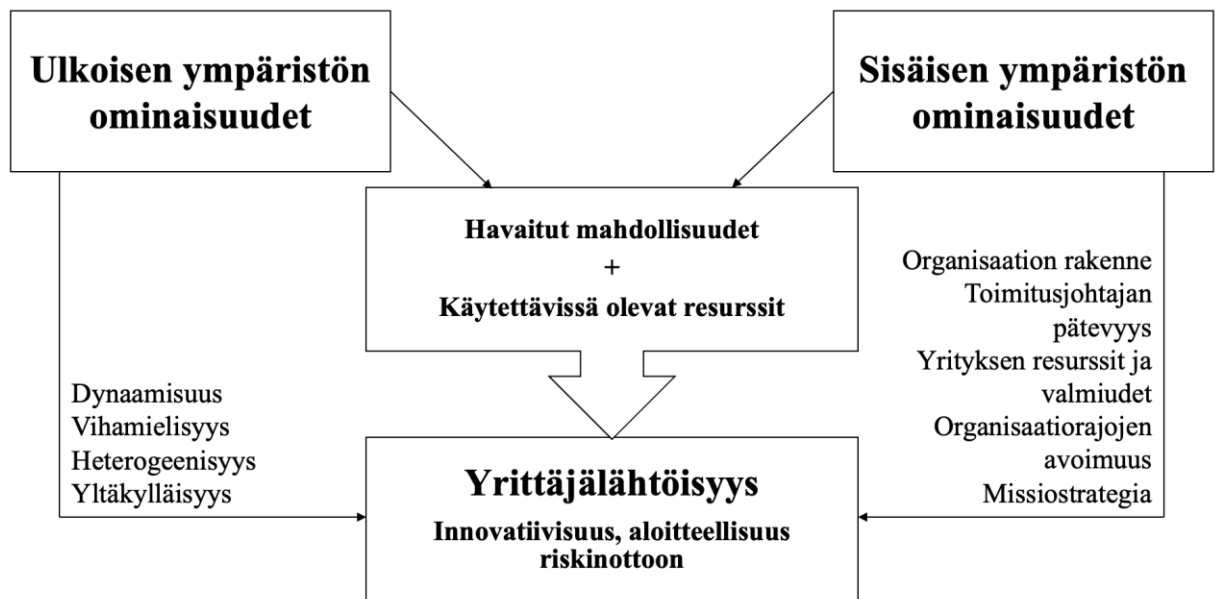
Ensijatuksena vaikuttaa varsin järkeenkäyvältä, että yrittäjien persoonallisuuden piirteet poikkeavat tietyiltä osin tavallisen ihmisen ominaisuuksista. Voisi olettaa, että nämä piirteet ovat juuri niitä, jotka ohjaavat yrittäjiä tunnistamaan mahdollisuuksia ja ajamaan niitä takaa. Usein ajatellaan, että yrittäjät ovat esimerkiksi tavallista halukkaampia ottamaan riskejä, he pyrkivät useammin menestykseen ja ovat optimistisempia kuin muut. (Baron 1998) Baron kuitenkin toteaa artikkelissaan (1998), että tutkimustulokset eroista tavallisten ihmisten ja yrittäjien persoonallisuuksissa ovat olleet vaatimattomia. Yrityksistä huolimatta, tutkijat eivät ole löytäneet selkeitä eroavaisuuksia kaikkein oleellisimmilta vaikuttavien persoonallisuuden piirteiden osalta (Shaver & Scott 1991).

Kuitenkin Aloulou ja Fayolle (2005) mainitsevat proaktiivisuuden, innovatiivisuuden ja riskinottokyvyn eräinä oleellisina yrittäjän persoonallisuuden piirteinä. Artikkelissa keskustellaan yrittäjäsuuntautuneisuudesta ja sen kolmiosaisuudesta eli juuri näistä edellä mainituista attributeista. Pienyritys ei ole aloitekykyinen, jos se ei ota riskejä tai ei ole riittävän aktiivinen kilpailijoita ja ympäristöä kohtaan. (Aloulou & Fayolle 2005) Myös Ardianti ja Ingrid lisäävät proaktiivisuuden yrittäjien hyödyllisten ominaisuuksien listaan artikkelissaan (2018). Heidän mukaansa proaktiiviset ihmiset voivat olla taipuvaisempia mobilisoimaan resursseja ja sitoutumaan yrittäjäjohtajan kohtaamaan

arvonluontiin. Lisäksi proaktiivisemmilla ihmisillä saattaa olla suurempi halu yrittäjäjohtajuuteen, jotta he voivat auttaa yritystään luomaan arvoa (Ardianti & Ingrid 2018).

Innovatiivisuus, riskinotto ja proaktiivisuus voivat olla myös yrittäjyysstrategian muodostamisen keskeisiä elementtejä. Strategisen johtamisen teoreetikot ovat ehdottaneet, että yrittäjämäinen lähestymistapa strategian laatimiseen voi olla elintärkeää organisaation menestykselle. Yrittäjäorganisaatiot voivat yrittää saada kilpailuetua ottamalla jatkuvasti haastavia riskejä ja tekemällä merkittäviä innovaatioita. Aloulou ja Fayolle (2005) toteavat tällaisen käyttäytymisen olevan yksi kolmesta strategianmuodostustavasta. Kolme eri tapaa ovat yrittäjämäinen eli aloitekykyinen, mukautuva ja suunnitelmallinen. Yritykset, joilla on mukautuva toimintatapa, ovat reaktiivisia verrattuna proaktiivisiin yrittäjiin kilpailuympäristössä. Vaikka yrittäjyyden ydin on strateginen suuntautuminen mahdollisuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen olemassa olevista resursseista riippumatta, organisaatioiden ja erityisesti pienyritysten on jatkuvasti löydettävä uusia mahdollisuuksia selviytyäkseen. Lisäksi yritysten täytyy kyetä sopeuttamaan strategioitaan ympäristön ja resurssien mukaan. (Aloulou & Fayolle 2005)

Yrittäjälähtöisyys on usean tekijän summa, jotka viittaavat siihen, että se on strateginen suuntaus kilpailuedun luomiseksi yhdistämällä uusia resursseja ja tarttumalla liiketoimintamahdollisuuksiin. Alla oleva malli (kuva 1) kuvaa yrittäjähenkisyyden taustalla tyypillisesti olevia elementtejä. Menestyksen kannalta tärkeimmät strategiset tekijät liittyvät ulkoisiin ja sisäisiin ympäristöihin. Kuva 1 esittää useita tällaisia tekijöitä, jotka määräävät pienyrityksen strategisen suuntautumisen. (Aloulou & Fayolle 2005)



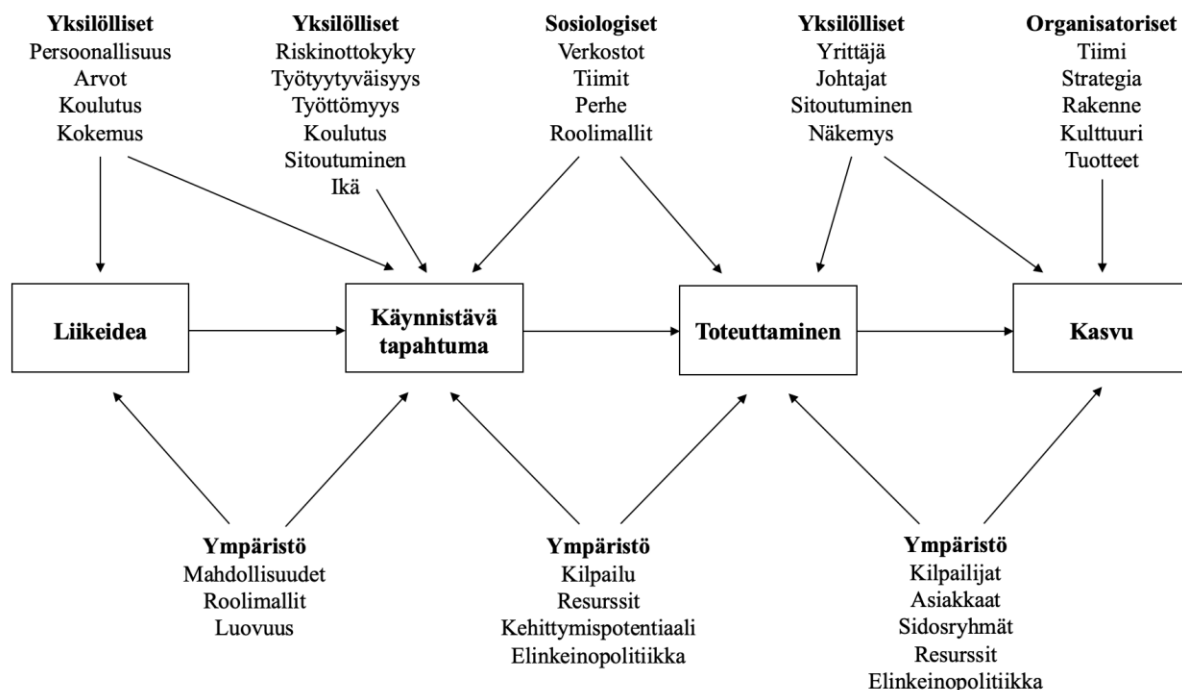
Kuva 1. Yrittäjälähtöisyyden määräävät tekijät pienyritysten kontekstissa (Mukaiillen: Determinants of Entrepreneurial Orientation within Small Business Context, Aloulou & Fayolle 2005)

Gordon ja Natarajan (2009) toteavat, että yrittäjällä ei tarvitse olla poikkeuksellisen korkeaa älykkyyttä, taikka profeetan ennakointikykyä. Kuitenkin eräänä merkityksellisenä piirteenä voidaan pitää halukkuutta tehdä kovasti töitä. Menestyvä yrittäjä on valmis tekemään lujasti töitä yrityksensä alusta lähtien. Lisäksi yrittäjän on hyvä olla optimistinen tulevaisuuden suhteen. Menestyksekkään yrittäjän tulisi pyrkiä positiivisiin oletuksiin eteenpäin, eikä antaa menneisyyden riivata häntä. (Gordon & Natarajan 2009)

Yritysmotivaatiota voidaan kuvata myös Bygraven (1994) liiketoiminnan syntyprosessi -mallin avulla (kuva 2). Mallin mukaan motivaation taustalla ovat yksilölliset ominaisuudet, sosiaaliset ja yhteiskunnalliset tekijät sekä vaikuttava ympäristö. Uusi yritysidea syntyy joko tietoisesti etsimään tai sattuman tuloksena. Sitä, lähdetäänkö yritysideaan jalostamaan edellyttää lähes aina jokin laukaiseva tekijä. Tekijä voi olla esimerkiksi talouden tila, uramahdollisuuksien puutteellisuus, työttömyys, roolimallien esimerkki tai resurssien saatavuus. (Bygrave 2011) Mallin mukaan liiketoiminnan eri vaiheissa eri tekijät ja niiden merkitys korostuvat. Kun esimerkiksi tarkastellaan yrittäjyysmahdollisuuksien havaitsemista, persoonallisuustekijöiden merkitys voi olla korkeassa arvossa, mutta niiden toteutusvaiheessa tarvitaan resursseja ja sidosryhmiä.



Resurssien ja sidosryhmäsuhteiden luominen on mahdollista työkokemuksen kautta, eikä niinkään persoonallisuuden piirteiden perusteella. (Opetusministeriö 2009)



Kuva 2. Liiketoiminnan syntyprosessi (Mukaiillen: Model of the Entrepreneurial Process, Bygrave 1994)

Motivaation avulla on pyritty perinteisesti selittämään vastauksia kolmeen eri kysymykseen: Mikä aktivoi henkilöä, mikä saa yksilön valitsemaan tietynlaisen käytöksen ja miksi eri ihmiset reagoivat eri tavalla samaan motivaation laukaisevaan tekijään. Motivaation lähteitä voivat olla esimerkiksi saavutusten tarve, kontrollintarvetai tilaisuus, halu itsenäisyyteen ja intohimo. Kuitenkin suurimpana motivaattorina yrittäjäksi ryhtymisessä toimii usein vauraudenhalu. (Ardianti & Inggrid 2018) Myös Ardianti ja Inggrid puhuvat yrittäjyydestä prosessina artikkelissaan (2018). Jotkut, elleivät jopa kaikki edellä mainitut motivaatiotekijät vaikuttavat yksilöiden siirtymiseen yrittäjyysprosessin vaiheesta toiseen.

### 3.3.3 Verkostojen merkitys

Toimivilla verkostoilla on usein suuri merkitys mikroyrityksille kannattavan liiketoiminnan suhteen (Hänninen ym. 2018). Verkostot ovat tärkeitä pienille yrityksille, sillä niiden avulla luodaan suhteita asiakkaisiin, palveluihin ja toimittajiin (Moensted

2010). Verkostot tarjoavat vertaistukea, neuvoja ja ohjeita sekä muun muassa erilaisia näkökulmia liiketoimintaan. Lisäksi näiden suhteiden avulla yrittäjän on mahdollista saada asiakassuhteita, yhteistyökumppaneita ja rekrytointeja. (Hakola 2019) Vuorovaikutuksella yrittäjien välillä on suuri merkitys sitoutuneiden verkostosuhteiden syntymiselle. Verkostoissa on olennaista, että jäsenet tuntevat toisensa ja arvostavat sekä luottavat toisiinsa. Tällainen vahva vuorovaikutussuhde muodostuu pitkäjänteisen yhteistyön ja luottamuksen avulla, joten näihin tekijöihin on kannattavaa panostaa verkostoja rakentaessa. (Lämsä 2021)

Verkostoissa toimiminen on yleistä erityisesti yksinyrittäjien keskuudessa. Pienen yrityksen resurssit ovat rajalliset, joten yhteistyön tekeminen on varsin järkevää. Esimerkkeinä erityisen toimivista verkostosuhteista voidaan pitää esimerkiksi alihankintaa. Tällöin yritykset täydentävät toistensa osaamisalueita. Verkostoitumisen avulla yrittäjät voivat keskittyä yrityksensä vahvuusalueisiin ja saada tukea, osaamista ja resursseja muihin osa-alueisiin. (Lämsä 2021) Lämsä toteaa artikkelissaan, että verkostoitumisesta ei ole hyötyä ainoastaan liiketoiminnan edistämiseen; esimerkiksi jaksamiongelmiin voidaan hakea apua yrittäjäkollegoilta, mikä onkin yleistä yksinyrittäjien keskuudessa.

### **3.4 Haasteet ja ongelmat menestyksen saavuttamisessa**

Jotta voidaan analysoida haasteita menestyksen saavuttamisessa, on mielekästä määritellä epäonnistunut liiketoiminta. Kuten Modilim toteaa tutkimuksessaan (2016), myöskään epäonnistumisen määritelmä ei välttämättä ole sama, kun vertaillaan esimerkiksi yhden yrittäjän näkemystä toiseen. Epäonnistumisia voivat olla niin taloudelliset epäonnistumiset tai konkurssit kuin omistajan kannattamaton pysyminen yritysjohtajan roolissa. Liiketoiminnan epäonnistumista voidaan kuvata myös ennalta määrättyjen tavoitteiden saavuttamattomuudella. (Modilim 2016)

Haasteena menestyksen saavuttamisessa voi olla esimerkiksi yksinkertaisesti se, että kulut ylittävät tulot ja yritys ei pysty hankkimaan lisärahoitusta jatkaakseen toimintaansa. Esimerkiksi konkurssi johtuu usein siitä, että johtajien tietotaito ja kokemus ja ovat puutteellisia. Toisaalta joskus ongelmana voi olla yrittäjän motivaation puute. Modilim toteaa artikkelissaan (2016), että pienyritysten kontekstissa startupit, jotka on perustettu

lähinnä itsensä työllistämiseksi, tai toisin sanoen työttömyyden vastineeksi epäonnistuvat todennäköisemmin. On kuitenkin huomionarvoista, että yrittäjistä riippumattomat tekijät ovat myös yleisiä haasteita menestykselle. Tällaisia tekijöitä voivat olla muun muassa yrityksen ikä, koko tai toimiala. Kyseiset tekijät voivat toimia haasteina jopa enemmän kuin esimerkiksi yrittäjän ominaisuudet ja liiketoimintastrategiat. Kuitenkin yrittäjän ominaispiirteet, kuten kyky sopeutua liiketoimintaympäristön muutoksiin on tärkeää, ettei se rajoita yrityksen kasvua ja suorituskykyä. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi haasteita voivat tuottaa myös riittämättömän pääoma, valtion tuki tai infrastruktuuri. Kasvun kannalta ongelmallisia osa-alueita voivat olla puutteet raaka-aineissa, laitteissa sekä esimerkiksi teknisen tiedon saatavuudessa. (Modilim 2016)

Yrittäjän kyvyttömyys toimia johtajana ja johtaa strategisesti yritystään voivat osoittautua haasteellisiksi. Strategiseen johtamiseen kuuluvat ne toiminnot ja päätökset, jotka koskettavat koko yritystä tai vaikuttavat merkittävästi johonkin bisnesalueeseen, minkä lisäksi ne vaikuttavat yrityksen menestykseen. Pk-yrityksillä on yleensä muutama strateginen bisnesalue, ja niiden epäonnistuminen vaikuttaa kohtalokkaasti yrityksen menestykseen. (Tenhunen 2013b) Tenhusen mukaan suomalaisten pk-yritysten strategisessa johtamisessa on runsaasti haasteita. Ne tarvitsevat usein asiantuntijan tukea eri strategisiin toimintoihin, kuten strategiseen ajatteluun, strategian laadintaan, toteuttamiseen, seurantaan ja päivittämiseen. (Tenhunen 2013b)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusmenetelmänä tässä kandidaatintyössä hyödynnettiin tapaustutkimusta, jossa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Aineisto kerättiin yrittäjiltä teemahaastatteluna eli puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoitu haastattelu soveltui tähän tutkimukseen hyvin, sillä haastateltavia yrittäjiä oli vain muutama ja tarkoituksena oli antaa myös tilaa haastateltavien näkökulmille jatkokysymysten muodossa.

### 4.1 Tapaustutkimus ja teemahaastattelu

Case-tutkimuksessa eli tapaustutkimuksessa tutkija ja tutkimuskohde ovat läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään, minkä lisäksi tutkimusprosessissa luottamuksen säilyttäminen on tärkeää. Tuloksia analysoidessa pyritään ymmärtämään tapauksia niiden erityinen konteksti huomioiden. (Aaltio-Marjosola 1999) Teemahaastattelu on jotain lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliltä. Haastateltaville ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan he vastaavat kysymyksiin omin sanoin, minkä lisäksi haastattelussa voidaan kysyä jatkokysymyksiä. Kysymykset eivät myöskään ole kovin tarkkoja ja yksityiskohtaisia, vaan laajempia ja käsiteltävään teemaan kohdennettuja. (Hirsjärvi & Hurme 2008) Teemahaastattelu on hyvin keskustelunomainen tutkimus ja keskustelun laajuus ja syvyys voivat vaihdella haastateltavien välillä. Teemahaastattelu on suosittu tutkimusmenetelmä esimerkiksi siksi, että vastaamisen vapaamuotoisuus tuo oikeutta vastaajien puheelle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tutkimuksessa haastateltiin kahta yrittäjää, yhtä mikro- ja yhtä pienyrittäjää. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2022, jolloin koronavirus vaikutti monin tavoin yritysten toimintaan. Haastattelukysymyksiä oli noin 15 ja ne liittyivät tutkimuskysymyksiin: 1) Mitä ovat ne menestystekijät, joita yrittäjä tavoittelee? ja 2) Mitä kasvu on yrittäjän mielestä? Haastatteluissa keskusteltiin myös koronan vaikutuksista yrittäjyyteen, vaikka kysymykset tai teemahaastattelu eivät varsinaisesti liittyneetkään aiheeseen. Case-yritysten haastattelut toivat tutkimukseen mielenkiintoisia kokemuksia ja näkökulmia tutkittavasta aiheesta.

Perustiedot	Yritys A	Yritys B
Liikevaihto	100 000 €	2 000 000 €
Perustamisvuosi	2013	2013
Henkilöstö	1	20
Toimiala	Muu liikkeenjohdon konsultointi	Projektinjohto, rakennuttaminen, valvonta

Taulukko 1. Perustiedot case-yrityksistä

#### 4.1.1 Yrittäjä A:n haastattelu

Haastattelun alussa käytiin läpi hieman perustietoja yrittäjästä ja yrityksestä. Yrittäjä A on vuonna 1980 syntynyt luonnontieteiden ylioppilas, näyttötutkintomestari, jolla on opettajan pedagoginen pätevyys ja erikoisammattitutkinto niin yritysneuvojana kuin yritysjohtamisen alaltakin. Yritys on perustettu vuonna 2013 ja yrittäjän toimiala on muu liikkeenjohdon konsultointi, valmentaja ja sparraaja. Yrityksen liikevaihto on noin 100 000 €. Yrittäjä on yksinyrittäjä, eikä henkilöstö ole muuttunut perustamisvuodesta nykyhetkeen.

Yrittäjä A on alkanut yrittäjäksi työllistääkseen itsensä ja hän onkin osakkaana useissa yrityksissä. Motivaationa yrittäjyyteen on toiminut vapaus siitä, että saa tehdä työtään, miten itse haluaa ja muokata työstä itselleen mielekkään. Hän kertoo myös motivoivana tekijänä olevan niin kutsutun flow-tilan, ja sen että saa moniulotteisena yrittäjänä toimia eräänlaisena taiteilijana. Haastateltava tavoittelee itsensä työllistämistä jatkossakin ja lisäksi joustavuutta työssään. *”Tavoitteenani on pystyä vapaasti tarjoamaan eri palveluita asiakkaille laajan osaamisen vuoksi”*, yrittäjä kuva.

Kun puhutaan kasvusta, henkilöstömielessä yritys ei ole kasvanut viime aikoina, eikä sitä tavoitella, vaan yrittäjä suunnittelee jatkavansa yksityisyrittäjänä. Liikevaihdon osalta kasvua ei erityisemmin tavoitella, mutta maltilliseen kasvuun pyritään tilanteen ja asiakkaiden mukaan joustavasti. Yrittäjä A käsittää kasvun lähinnä uuden oppimisena ja siten, että pystyy tarjoamaan erilaisia palveluita. Kasvu voi haastateltavan mukaan olla esimerkiksi sitä, että lisätään online-palveluiden tuotantoa. Kasvutavoitteena on pyrkiä

enemmän kannattavaan kasvuun ja suurempiin asiakasmääriin. Keskiössä kasvun edistämiseksi Yrittäjä A kuvaa olevan oman osaamisen kehittäminen ja tarjooman laajuus. Edistämistoimiin hän lisää myös asiakkaiden prospektoinnin eli potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisen ja löytämisen sekä oman mukavuusalueen laajentamisen.

Onnistumisina urallaan yrittäjä pitää sitä, että on onnistunut luomaan taloudellista turvaa itselleen. Lisäksi vaikuttaja-aseman saavuttaminen ja henkilöbrändin kehittäminen lukeutuvat onnistumisiin. *”Olen onnistunut muun muassa siinä, että olen työllistänyt satoja ihmisiä ja auttanut yrityksiä kehittymään ja toimimaan mikro-pienyrittäjäsektorilla”*, yrittäjä summaa. Hän kokee menestyksen olevan tärkeiden päämäärien saavuttamista. Yrittäjän mukaan menestys ei välttämättä tuo onnellisuutta ja menestystä on se, että elämässä asiat kuten harrastukset, kunto ja jaksaminen ovat kokonaisvaltaisesti hyvin. Menestyksen mittarina haastateltava pitää kiitollisuutta. Hänen mukaansa, jos saa mitä haluaa ja haluaa mitä saa, on onnistunut.

Seuraavaksi haastateltavan kanssa keskusteltiin yrittäjäpersoonasta ja motivaatiosta. Yrittäjä A:n mukaan motivaatio on kaiken keskiössä. Kun verrataan motivaatiota ja kompetenssia esimerkiksi uutta työntekijää valittaessa, hän priorisoi aina motivaatiota. Yrittäjän mielestä varsin järkeenkäyvästi työstä täytyy pitää, jotta motivaatio säilyy. Kun ajatellaan yrittäjän persoonaa ja sen merkitystä menestyksen kannalta, haastateltavan näkökulmasta sillä on tietyiltä osin merkitystä. Erityisen tärkeänä hän pitää itsetuntemusta ja sitä, että tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet, jolloin pystyy toimimaan omalla vahvuusalueellaan. Itseään Yrittäjä A pitää hyvin räväkkänä ja spontaanina persoonana, joten hän hakeutuu tilanteisiin, joissa saa olla omanlaisensa persoona eikä asemiin, jotka kuuluvat hänen heikkouksiinsa. Tiimiä rakennettaessa haastateltava korostaa eri persoonallisuuksien tunnistamisen olevan erityisen tärkeää. Tällöin saadaan rakennettua toimiva ryhmä, jossa ihmiset mukautuvat tiimiin ja sen kulttuuriin.

Yleisimpänä ongelmana ja haasteena haastateltava pitää yrittäjää itseään, tahtoa, motivaatiota ja kykyä kehittyä. Usein haasteena voi olla myös puutteellinen kannattavuuden ajattelu ja ymmärrys, etenkin mikro-pienyritys-alueella. Joskus haasteellista on Yrittäjä A:n mukaan markkinointi ja siinä erityisesti esille heittäytyminen. Hän kertoo mikroyrittäjien usein ikään kuin piiloutuvan esimerkiksi nettisivuillaan, kun taas yrittäjä itse pitää erityisen tärkeänä kasvojen esille tuomista ja

yrittäjän tunnetuksi tulemista. Lisäksi haasteena voi haastateltavan mukaan olla se, että myyntiä ei tehdä aktiivisesti tai yrittäjältä puuttuu visio yrityksen toiminnasta. Sen että yrityksen kehittäminen tai kehitystoimet eivät välttämättä onnistu Yrittäjä A kertoo huomaavansa toimeenpanemattomuudesta. Jos yrityksen johtaja ei aktiivisesti vie toimia eteenpäin on se haastateltavan mukaan suurimpia hälytyskelloja yrityksessä. Lisäksi hän kokee haasteena olevan myös ymmärryksen puutteen eli sen että ei käsitetä, miksi joitain toimia tehdään, jolloin myös motivaatio niiden tekemiseen on alhainen.

Yrittäjä on jo kahdeksan vuoden ajan osallistunut verkostoitumiskokouksiin BNI (Business Network International) -konsultin roolissa, noin 1–4 kertaa viikossa. Verkostoitumistapahtumissa ja messuilla hän käy säännöllisen epäsäännöllisesti ja korona-aikana hän on osallistunut online-tapahtumiin melko aktiivisesti. Haastateltavan tapauksessa kumppaneiden kontaktointi tapahtuu useimmiten sosiaalisen median kautta. Joskus hän sopii tapaamisia myös verkostoitumistapahtumissa. Kun päätös lähteä yrittäjäksi tehdään, valmiiksi luotujen verkostojen merkitys vaihtelee Yrittäjä A:n mukaan. Hänen mielestään valmiit verkostot eivät ole pakollisia, mutta niistä on paljon hyötyä, esimerkiksi ilmaisten vinkkien muodossa. Hän korostaa suhteiden määrän lisäksi erityisesti suhteiden laatuun panostamista ja kokee, että on hyvin tärkeää luoda hyvä kuva yrittäjästä ja yrityksestä ihmisille.

Haastattelun lopuksi keskusteltiin myös vallitsevan koronatilanteen vaikutuksista yritykseen viimeisen parin vuoden aikana. Yrittäjä kertoi erityisesti työmatkustamisen vähentyneen radikaalisti. Vuonna 2019 hän kertoi viettäneensä työmatkoilla arviolta 90 yötä. Vuonna 2021 luku oli vähentynyt vaivaiseen viiteen. Valtaosa valmennuksista, joita yritys tarjoaa, on muuttunut etämuotoiseksi ja näin tulee olemaan myös jatkossa. Tätä yrittäjä pitää positiivisena asiana; tällöin aikaa jää enemmän harrastuksille ja perheelle. Yrittäjä toteaa kuitenkin valmennuksen olevan hiukan parempaa fyysisessä asiakaskontaktissa. Lisäksi yrityksen liikevaihto on laskenut hieman vähentyneiden asiakasmäärien vuoksi, mutta yrittäjä ei vaikuta olevan tästä huolissaan. Yleisesti ottaen koronan vaikutukset Yrittäjä A:n toimintaan vaikuttavat olleen melko positiivisia, erityisesti tehokkaan ajankäytön kannalta.

#### 4.1.2 Yrittäjä B:n haastattelu

Yrittäjä B on puolestaan vuonna 1986 syntynyt tuotantotalouden diplomi-insinööri. Opintojensa aikana haastateltava on erikoistunut projektijohtamiseen ja rakennustekniikkaan. Vuonna 2013 hän perusti yhdessä yhtiökumppaninsa kanssa rakennusalan yrityksen, jossa hän työskentelee edelleen. Yritys toimii erityisesti projektinjohdon, rakennuttamisen ja valvonnan alalla ja sen liikevaihto on noin 2 000 000 €. Vuonna 2013 yrityksen henkilöstöön kuului kaksi työntekijää ja tähän päivään mennessä se on kasvanut kahteenkymmeneen.

Yrittäjä B lähti yrittäjäksi sopivan tilaisuuden osuttua kohdalle. Hän työskenteli vuonna 2013 rakennusalan yrityksessä ja konsernin rajoitteet kuten se, että suuri osa saaduista tuloista meni luonnollisesti firmalle, houkuttelivat yrittäjyyteen. Lisäksi alan helppous siinä mielessä, että se ei tarvitse paljon alkuinvestointeja kutsuivat haastateltavaa mukaan toimintaan. Yritystoiminnalla Yrittäjä B pyrkii mielekkääseen toimintaan ja siihen, että sekä itsellä että muilla tiimin jäsenillä on mukavaa töissä. Hän kertoo pyrkivänsä kannattavaan toimintaan rennolla tekemisen meiningillä.

Kasvua yritys ei varsinaisesti tavoittele. Yrittäjä määrittelee kasvun sekä määrällisenä kasvuna että yrityksen oppimisena ja aikuistumisena. Oppimisen ja valmiimmaksi kehittymisen näkökulmasta kasvua tapahtuu jatkuvasti, mutta yritystä ei ole tietoisesti kasvatettu. Toisaalta liiketoiminnan näkökulmasta kasvua on tapahtunut, kun yritys on laajentunut uusille toimialoille. Erityisesti vihreä energia on sellainen osa-alue, jonne yrityksellä on ajatus laajentua haastateltavan mukaan.

Yrittäjä B kokee onnistuneensa saavutettuaan vapauden tehdä töitä joustavasti. Hyvä työkuultuuri ja yhteishenki pääsevät myös onnistumisten listalle. *”Hyvällä hengellä puuhataan sopiva pilke silmäkulmassa”*, haastateltava kuvaa. Mitkä tekijät sitten ovat olleet avainasemassa näiden onnistumisten saavuttamiseksi? Yrittäjä kertoo erityisesti rekrytointien olleen oikein menestyksekkäitä. *”Hyvät ihmiset vetävät puoleensa hyviä ihmisiä”*, hän myhäilee. Lisäksi onnistumisten tukena on ollut pienen yrityksen edut, kuten ketteruus.

Haastateltavan mukaan menestystä on se, että onnistuu luomaan menestyvän tuotteen, joka tuo lisäarvoa asiakkaalle. Kun tuote on kunnossa, saadaan yrittäjän mukaan turvattua



pidempiaikainen menestys. Yrittäjä B:n menestys liittyy vahvasti myös edellä mainittuihin henkilöstö- ja työhyvinvointitekijöihin. Hänen mukaansa menestystä on asiallinen ja sopiva henkilöstö, joka takaa tuotteen menestyksen ja auttaa mukavan työyhteisön saavuttamisessa. Haasteena puolestaan yrittäjä pitää sitä, että aika pienyrityksessä on usein hyvinkin rajallinen ja yksittäisellä henkilöllä on hyvin paljon tehtävää. Asiakas ja projekti ovat etusijalla ja ainakaan toistaiseksi ei ole ollut mahdollista jäädä itse projektin ulkopuolelle kehittäjän rooliin, hän kertoo.

Yrittäjäpersoonallisuuteen liittyen haastateltavan näkemys on hieman kaksijakoinen. Toisaalta hän kokee, että tietynlaisen persoonallisuuden omaamisella on merkitystä, mutta toisaalta kaikilla persoonallisuustyypeillä voi varmasti toimia yrittäjänä, kunhan hankkii ympärilleen oikeanlaisia ihmisiä. Yrittäjä B kokee, että esimerkiksi asiantuntijatyyppin olisi hyvä hankkia rinnalleen esimerkiksi firman hyvinvointiin ja HR-asioihin orientoituneita henkilöitä. Hän kuitenkin nostaa esille, että yrittäjällä tulisi kuitenkin olla riittävän hyvä stressinsietokyky. Tiedyt ominaisuudet, kuten rohkeus ja uskallus heittäytyä tukevat yrittäjänä oloa, mutta eivät ole pakollisia yrittäjän mukaan, vaan tiimin tuella pärjää varmasti.

Yrittäjä B kertoo, että verkostojen ylläpitämiseksi messuilla tai muissa vastaavissa tapahtumissa käydään melko vähän. Verkostoituminen tapahtuu enemmän passiivisesti asiakastapaamisten ja hankkeiden kautta, kuin aktiivisesti messuilla käymällä. Hän kertoo, että tapahtumissa käymistä voisi mahdollisesti hieman lisätä, mutta ei välttämättä näe sitä tarpeellisena. Kuitenkin esimerkiksi Oulun yliopistolla järjestettävät Pesti-päivät voisi yrittäjän mielestä olla hyödyllinen tapahtuma rekrytointimielessä. Valmiiksi luoduilla verkostoilla yrittäjäksi ryhdyttäessä on haastateltavan mukaan merkitystä, vaikkakin hänen mukaansa hyvän liikeidean keksiminen onkin kaikkein tärkeintä. *”Jonkinlainen verkosto täytyy olla pohjalla yrittäjyyttä aloitellessa”*, Yrittäjä B tuumii.

Lopuksi Yrittäjä B kertoo koronan vaikutuksista yrityksessään. Pääasiassa vaikutukset ovat olleet negatiivisia; etätyön lisääntymisen myötä myös mielekäs toimistolla työskentely, yhteishenki ja yhdessä tekeminen ovat ikävästi vähentyneet. Positiivisena puolena haastateltava pitää matkustamisen vähenemistä. Kokoukset on mahdollista järjestää virtuaalisesti, joten tarvetta matkustamiselle ei ole.

## 5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Kumpikin haastateltavista yrittäjistä ovat pohjoissuomalaisia ja tarkemmin oululaisia yrittäjiä. Myös yrittäjien taustat ovat samankaltaiset niiltä osin, että kumpikin heistä ovat korkeakoulutettuja ja 1980-luvulla syntyneitä. Vastauksiensa ja näkemystensä puolesta haastateltavat ovat pitkälti samaa mieltä toistensa kanssa, mutta joitain eroavaisuuksia heidän ajatuksissaan ja näkökulmissaan on havaittavissa. Motivaationa yrittäjyyteen molemmilla on toiminut joustavuus. Sekä yrittäjä A että B arvostaa työhyvinvointia ja sitä, että töissä on mukavaa ja hyvä olla. Haastattelujen perusteella kummastakin yrittäjästä paistaa humoristisuus ja tapa tehdä asioita pilke silmäkulmassa.

Kasvua kumpikaan yrittäjistä ei ole oikeastaan tavoitellut, muuten kuin osaamisen ja kokemuksen kartuttamisena. Toisaalta Yrittäjä A tavoittelee yksityisyrittäjänä ainoastaan itsensä työllistämistä, kun taas Yrittäjä B näkee mahdollisena myös henkilöstön laajenemisen nykyisestä kahdestakymmenestä, jos vain oikeanlaisia persoonia sattuu kohdalle. Yrittäjäpersoonasta puhuttaessa yrittäjät ovat suhteellisen yhteneväisin ajatuksin. Yrittäjä A korostaa omien vahvuuksien tuntemista erityisen tärkeänä piirteenä ja sitä, että osaa yhdistää työtiimiin oikeanlaisia henkilöitä. Yrittäjä B toteaa stressinsietokyvyn ja tietynlaisen rohkeuden olevan olennaisia elementtejä, minkä lisäksi hän puhuu myös tiimityötaitojen puolesta. Kumpikin haastateltavista ajattelee, ettei ole tiettyä rajattua persoonallisuustyyppiä, joka soveltuu yrittäjäksi, mutta joista in ominaisuuksista on kuitenkin hieman enemmän hyötyä.

Myös verkostoitumisen suhteen haastateltavat ovat samaa mieltä; valmiit suuret verkostot eivät ole aivan pakollisia, mutta jonkinlaisista valmiiksi luoduista suhteista on varmasti hyötyä. Tapa ylläpitää ja hankkia verkostoja kuitenkin vaihtelee yrittäjien välillä. Yrittäjä A näkee melko paljon vaivaa verkostojen suhteen ja osallistuu aktiivisesti verkostoitumistapahtumiin. Yrittäjä B sen sijaan ylläpitää verkostoja melko passiivisesti ja ei pidä esimerkiksi messuilla käymistä erityisen kriittisenä toimena.

Koronan vaikutukset yrityksissä ovat olleet hyvin samankaltaiset: matkustaminen on vähentynyt radikaalisti ja tapaamiset ovat vaihtuneet kasvokkain kohtaamisista virtuaalisiksi kokouksiksi. Kuitenkin kahden yrittäjän suhtautumiset muuttuneisiin olosuhteisiin poikkeavat toisistaan. Yrittäjä A on pitänyt etätyöpainotteisuutta

positiivisena asiana, kun taas Yrittäjä B kaipaa toimistotyöskentelyä sekä ihmiskontaktia ja kokee koronan saaneen aikaan enimmäkseen negatiivisia vaikutuksia. Kuitenkin kumpikin pitää matkustelun vähenemistä hyvänä asiana: tällöin jää enemmän aikaa perheelle ja harrastuksille.

	<b>Kirjallisuus</b>	<b>Haastattelut</b>
<b>Syyt yrittäjyyden aloittamiseen</b>	Riippumattomuus/vapaus, markkina mahdollisuus, perhetausta, uusi innovaatio	Vapaus, itsensä työllistäminen, joustavuus, sopiva tilaisuus
<b>Yrittäjäpersoona</b>	Proaktiivisuus, riskinottohalukkuus, innovatiivisuus, työmoraali	Motivaatio, rohkeus, stressinsietokyky
<b>Menestystekijät, joita yrittäjät tavoittelevat</b>	Taloudellinen tulos, kannattava kasvu, riippumattomuus, päämäärien saavuttaminen	Taloudellinen turva, vaikuttaja-asema, ihmisten työllistäminen, päämäärien saavuttaminen, hyvinvointi, lisäarvo asiakkaalle, vapaus
<b>Yleiset haasteet menestyksen saavuttamisessa</b>	Osaamisen, kokemuksen ja motivaation puute; rajalliset resurssit; strateginen johtaminen	Yrittäjän motivaatio, kehitystoimien toimeenpanemattomuus, rajalliset resurssit
<b>Käsitys kasvusta</b>	Taloudellinen, esim. liikevaihdon lisäys	Osaamisen kartuttaminen, tarjoamaan monipuolisuus, määrällinen kasvu, oppiminen, laajentuminen uusille toimialoille

Taulukko 2. Yhteenveto kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen tuloksista

Tutkitun kirjallisuuden ja case-haastattelujen perusteella voidaan muodostaa johtopäätöksiä asetettuihin tutkimuskysymyksiin eli siihen mitä ovat ne menestystekijät, joita yrittäjä tavoittelee ja siihen, mitä kasvu on yrittäjän mielestä. Lisäksi tässä osiossa vertaillaan kirjallisuuskatsauksen luoman teoreettisen taustan yhteyttä haastateltavien vastauksiin. Haastattelujen ja kirjallisuuden välillä on löydettävissä paljon yhteneväisyyksiä, mutta myös joitain poikkeavia näkemyksiä.

Tutkimuksen alussa määriteltiin yrittäjyyden käsitteet ja analysoitiin syitä yrittäjyyden aloittamisen taustalla. Yleisinä syinä esille nousivat muun muassa riippumattomuus, sopivan markkinamahdollisuuden löytyminen, yrittäjän perhetausta ja esimerkiksi uusi liikeidea tai innovaatio. Tähän kirjallisuuden avulla saatuun näkökulmaan verrattuna haastatteluista saadut tulokset ovat hyvin samankaltaiset. Tärkeimpinä elementteinä yrittäjyyden taustalla vaikutti olevan yrittäjyyden mukana tulevat vapaus tai riippumattomuus ja joustavuus. Tulokset vaikuttavat varsin järkevilä, sillä useimmissa isoissa organisaatioissa työskennellessä on melko paljon rajoitteita ja työskentelylle on asetettu tarkat rajat ja toimintatavat. Sen sijaan yrittäjillä on periaatteessa täysi vapaus tehdä töitä siten, miten he itse haluavat hyvinkin joustavasti, ottaen huomioon saatavilla olevat resurssit.

Puolestaan yrittäjäpersoonan osalta teorian pohjalta saatu käsitys poikkeaa jonkin verran empiirisistä tuloksista. Kirjallisuudessa esimerkiksi riskinottohalukkuus, innovatiivisuus ja proaktiivisuus nousivat esille merkittävästi, vaikkakin joitakin poikkeuksia eri lähteiden näkemyksissä olikin. Riskinottohalukkuutta ja -kyvykkyyttä voidaan pitää yhtenä yrityksen menestykseen vaikuttavana tekijänä, vaikka se ei olekaan pakollinen ominaisuus tai sen puuttuminen edellytys epäonnistumiselle. Myös innovatiivisuuden arvo korostuu kirjallisuuskatsauksessa; organisaatioiden ja erityisesti pienyritysten on jatkuvasti löydettävä uusia mahdollisuuksia selviytyäkseen. Yrittäjä A yhtyy teoriassa korostettuun proaktiivisuuteen ja motivaatioon. Yrittäjä B puolestaan on samaa mieltä rohkeuden ja stressinsietokyvyn suhteen, eli toisaalta riskinottohalukkuuden näkökulman osalta. Mielestäni yrittäjäpersoonaa -kysymys kaipaisi hieman lisätutkimusta. Esimerkiksi haastattelukysymysten asetelun muuttamisella olisi voinut olla vaikutusta haastateltavien vastauksiin. Toisaalta myös haastateltavaksi valitut yrittäjät sattuvat olemaan persoonallisuuksiltaan suhteellisen samankaltaisia: ulospäinsuuntautuneita, ilmeisen

avoimia ja rohkeita persoonia, joten laajempi haastateltavien kirjo olisi voinut antaa monipuolisempia tuloksia.

Kirjallisuudesta löydetty menestystekijät olivat enimmäkseen taloudellisia. Esimerkiksi taloudellinen tulos, kannattava kasvu ja riippumattomuus olivat kirjallisuuskatsauksen menestystekijöitä. Yrittäjien arvostamat menestystekijät olivat muun muassa taloudellisen turvan ja vaikuttaja-aseman saavuttaminen, ihmisten työllistäminen, hyvinvointi, lisäarvo asiakkaalle sekä vapaus. Asia, joka nousi esiin sekä teoria- että haastatteluosuudessa oli tärkeiden päämäärien saavuttaminen. Verrattaessa kirjallisuuslähteitä haastatteluihin, kirjallisuuden tulokset olivat perinteisempiä, taloudellisia menestystekijöitä, kun taas haastateltavat pitivät korkeammassa arvossa muun muassa työhyvinvointia. Tuloksissa on mielestäni havaittavissa se, että työhyvinvointi ja vapaa-ajan ja työn tasapaino ovat jatkuvasti enemmän esillä niin mediassa kuin ihmisten arvoissakin. Vaikuttaa siltä, että menestystekijänä pidetään tulevaisuudessa yhä useammin niin sanottuja pehmeitä arvoja.

Tutkimuksessa esiin nousseita menestyksen tyypillisiä haasteita olivat osaamisen, kokemuksen ja motivaation puute, rajalliset resurssit sekä strateginen johtaminen. Haasteita tutkiessa ilmeni, että nämä ovat usein sellaisia tekijöitä, joihin pienyrittäjät etsivät verkostoistaan apua. Haastateltavista ensimmäinen nosti esille motivaation puutteen ja sen, että löydettyjä kehitystoimia ei syystä tai toisesta viedä eteenpäin. Vaikuttaisi, että tässäkin asiassa vahvoista verkostoista voisi olla hyötyä. Mikäli syy toimeenpanemattomuudelle on siinä, ettei toimia osata tehdä, suhteet toisiin yrittäjiin voisivat tarjota apua. Jos kyse on taas motivaation puutteesta, toiset yrittäjät voisivat tarjota vertaistukea, ja inspiroida yrittäjää kehitystoimiin. Toinen haastateltavista piti resurssien rajallisuutta haasteellisimpana ongelmana pienyrityksille. Tämä on mielestäni hyvin tyypillinen vastaus, pienyrityksillä kun ei yksinkertaisesti kokonsa puolesta voi olla samanlaisia resursseja kuin tuhatton työntekijän yrityksellä.

Kirjallisuuden mukaan kasvu yhdistetään yleensä taloudelliseen, liikevaihdon kasvuun, mutta on tärkeää keskittyä myös liikevaihdon ulkopuolisiin tavoitteisiin. Kasvu haastatelluille yrittäjille itselleen oli enimmäkseen itsensä kehittämistä, osaamisen kartuttamista, tuotteen monipuolistamista ja uusille aloille laajentumista. Toki he olivat hyvin samoilla linjoilla kasvun perinteisestä määritelmästä, mutta heidän omat kasvutavoitteensa liittyivät enemmän ei-taloudellisiin elementteihin. Itsensä

kehittäminen nousi erityisen paljon esiin. Mielestäni tämä liittyy melko läheisesti aiemmin mainittuun pehmeiden arvojen kasvaneeseen arvostukseen. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa järkeenkäyvältä, että nykyään yrittäjät eivät pidä niin tärkeänä saada jatkuvasti lisää rahaa ja kasvua, vaan yhä enemmän kiinnitetään huomiota siihen, millaista työ on ja kuinka tehdä työstä mielekästä yrittäjälle itselleen.

Kannattaako yrityksen siis kasvaa? Johtopäätöksenä voidaan kuitenkin todeta, että kannattaa. Etenkin jos tarkastellaan kasvua sen laajassa merkityksessä, yrittäjän on edukasta kehittää osaamistaan, uusia innovaatioita ja laajentua pysyäkseen mukana alan kilpailussa. Kun mietitään yksityisyrittäjää Suomessa, tyypillinen mielikuva on, että yrittäjä tekee pitkää päivää ja ei pidä erityisemmin lomaa. Tämän vuoksi yrittäjän jaksaminen onkin kovalla koetuksella. Tältä näkökannalta tarkasteltuna tuntuu varsin järkeenkäyvältä, että yrityksen kannattaisi kasvaa henkilöstömäärän osalta edes hieman. Tällöin yrittäjä pystyisi jakamaan osan velvollisuuksistaan jollekin toiselle ja parantaa omaa työhyvinvointiaan.

Toisaalta on tuki huomionarvoista, että kasvulla on myös haittapuolensa ja se täytyy tehdä hallitusti. Pienillä yrityksillä on usein myös pienemmät verkostot ja resurssimahdollisuudet, joten voi olla, että kasvu ei näiden rajoitteiden puitteissa ole kannattavaa tai edes mahdollista. Lisäksi jos kyseessä on esimerkiksi tuore yksityisyrittäjä, kokemuksen puute voi tehdä kunnianhimoiset kasvutavoitteet riskaabeleiksi ja kannattamattomiksi. Jos yrittäjän tavoitteet eivät ole erityisen voitontekokeskeiset, vaan liittyvät esimerkiksi itsensä työllistämiseen ja osaamisen kehittämiseen, voi kasvun tavoittelu olla hieman turhaa. Kuitenkin kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen yhteenvetona voidaan todeta, että kannattava kasvu on perusedellytys menestyväälle yritykselle, kunhan se tehdään hallitusti, resurssit huomioon ottaen.

Tutkimuksen tarkoitus oli tarkastella yritysten menestystekijöitä ja kasvua eri näkökulmista. Lopulta tärkeimpinä tuloksina esiin nousi, että yleensä yrittäjät tavoittelevat joustavuutta ja ovatkin mielestään menestyksekkäitä, kun onnistuvat luomaan työyhteisön, jossa saavat tarpeeksi vapautta. Toisena merkittävä nä menestystekijänä esiin nousi työhyvinvointi; kun töissä on hyvä olla ja on myös tarpeeksi aikaa vapaa-ajalle, on haastateltavien mukaan onnistuttu. Yhtenä tärkeänä menestystekijänä esiin voitaisiin nostaa vielä kannattava liiketoiminta. Kirjallisuuskatsauksessa tätä pidettiin jopa itsestään selvänä menestystekijänä, eivätkä

haastateltavtkaan erityisemmin nostaneet sitä esille. Kuitenkin mielestäni sen mainitseminen on tärkeää, sillä mikäli liiketoiminta ei ole kannattavaa, sitä ei ole järkevää jatkaa, joten menestyksekkään yrityksen täytyy tehdä kannattavaa liiketoimintaa.

Tutkittava aihe on varsin mielenkiintoinen, ja siinä olisi ehdottomasti tilaa lisätutkimuksille. Aiheesta löytyi melko hyvin kirjallisuuslähteitä, mutta useat käsittelivät asiaa hyvin kaukaisissa konteksteissa ja erityisesti Suomen mikro- ja pienyrityksistä voisi olla lisää tutkimusta. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli olla hyödyksi pienyrittäjille. Työssä tarkasteltiin eri menestykseen vaikuttavia tekijöitä melko laajasti, joten niihin perehtymisestä voi olla hyötyä yritysten kehittämisessä. Lisäksi haastattelut tuovat tutkimukseen mielenkiintoisia käytännön kokemuksia yritysmaailmasta.

Kirjallisuuskatsauksessa aineiston hakemiseen on käytetty muun muassa yleisiä tietokantoja, joista tärkeimmät ovat Scopus ja Ebsco. Lisäksi kirjallisuutta on haettu Oulun yliopiston kirjastosta. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hieman vielä vaillinaisena, sillä tutkimus olisi voinut luonnollisesti olla laajempi ja haastateltavia yrityksiä useampia. Saatujen tulosten luotettavuutta voisikin parantaa haastatteleamalla laajemmin eri pienyrityksiä. Tähän tutkimukseen osallistuneet yrittäjät olivat osittain melko samanlaisia, joten laajemmalla tutkimusotteella olisi voitu saada kattavampi käsitys yrittäjien näkemyksistä, ja lisää luotettavuutta tuloksiin. Kuitenkin tutkimuksessa suoritetuista haastatteluista tekee varsin mielenkiintoisen se, että kumpikin haastatelluista yrittäjistä on ollut mukana yrityksen perustamisesta nykyhetkeen. Lisäksi kumpaakin yrittäjää voidaan pitää menestyneenä, sillä molemmat ovat toiminnassa tänäkin päivänä. Tämän vuoksi yrittäjillä on hyvin laaja näkemys ja omakohtainen kokemus siitä, mitkä tekijät ovat olleet avainasemassa menestyksen saavuttamisessa. Yrittäjien pitkä kokemus vahvistaa haastattelujen vakuuttavuutta ja toisaalta lisää tulosten validiteettia. Lopulta tutkimus voi olla hyödyksi esimerkiksi aloittaville yrittäjille perustavanlaatuisen käsityksen menestyksestä saamisessa, mutta nykyisessä laajuudessaan tutkimuksen tieteellinen kontribuutio on rajallinen.

## LÄHDELUETTELO

Aaltio-Marjosola, I. 1999. Menetelmäartikkelit, Casetutkimus metodisena lähestymistapana [verkkodokumentti]. Metodix. Saatavissa <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/> [viitattu 6.4.2021].

Aloulou, W. & Fayolle, A. 2005. A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Enterprising Culture*.

Ardianti, R. & Inggrid. 2018. Entrepreneurial motivation and entrepreneurial leadership of entrepreneurs: Evidence from the formal and informal economies. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*.

Baron, R.A. 1998. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*.

Bygrave, W.D. 2011. *The Entrepreneurial Process. The Portable MBA in Entrepreneurship*.

Churchill, N.C. & Lewis, V.L. 1983. Entrepreneurial Management: The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review* 5/1983 [verkkodokumentti] Saatavissa <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth> [viitattu 31.1.2022]

Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. 2005. *Research on Small Firm Growth: A Review*. 1.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. *Kannattavuuslaskennan taitajaksi*. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Hakola, E. 2019. Uutiset, Verkosto ruokkii yrittäjää – Reggie Rusan: Suomessa suhteen rakentaminen on tärkeämpää kuin myyminen [verkkodokumentti]. *Suomen Yrittäjät*. 12.12.2019. Saatavissa <https://www.yrittajat.fi/uutiset/verkosto-ruokkii-yrittajaa-reggie-rusan-suomessa-suhteen-rakentaminen-on-tarkeampaa-kuin-myyminen/> [viitattu 31.1.2022]



Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hoxha, D. 2013. Understanding Small Business Growth and Development in the Context of an Extreme Transitional and Marginalized Environment. Doctoral Thesis, International Doctoral Programme in Entrepreneurship and Management, Business Economics Department. Universitat Autònoma de Barcelona.

Hänninen, K., Kauppila O. & Muhos, M. 2018. Pohjois-Suomen yritysten kasvutekijät. Oulun yliopisto, Kerttu Saalasti Instituutin julkaisuja 1/2018. Mikrorittäjyyden tutkimusryhmä MicroENTRE.

Jokela, H., Niinikoski, E. & Muhos, M. 2016. Pohjois-Suomen mikroyritykset: Tilastokatsaus. Oulun yliopisto.

Järvenpää, M. & Länsiluoto A. 2008. Pk-kasvuyritysten taloudellisen ohjauksen haasteet ja vaihtoehdot – kvalitatiivinen kenttätutkimus. Rohkeasti kasvuun – näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Haaga-helia puheenvuoroja 1/2008. Helsinki: Edita.

Lämsä, T. 2021. Verkostojen merkitys pienyrityksille. Lumen 1/2021. Teema-artikkeli.

Modilim, P. 2016. Strategies for Growing and Sustaining Successful Small Businesses. Walden Dissertations and Doctoral Studies. Walden University.

Moensted, M. 2010. Networking and Entrepreneurship in Small High-Tech European Firms: An Empirical Study. The International Journal of Management, 27, 16-30.

Opetusministeriö. 2009. Korkeakoulupohjaisen yrittäjyyden edistäminen. Opetusministeriön ja työ- ja elinkeinoministeriön korkeakoulupohjaisen yrittäjyyden edistämisen yhteistyöryhmän muistio [verkkodokumentti]. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:10. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78905/tr10.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 6.1.2022].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOT, Menetelmäopetus-tietovarasto [verkkodokumentti]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78905/tr10.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 6.1.2022].

San Cristóbal, J.R., Carral, L., Diaz, E., Fraguera, J.A., & Iglesias, G. 2018. Complexity and Project Management: A General Overview. *Complexity*, 1–10.

Shaver, K.G. & Scott, L.R. 1991. Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia: Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. WSOY.

Suomen Yrittäjät. 2021. PK-yritysbarometri, kevät 2021 [verkkodokumentti]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. Saatavissa [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/pk-yritysbarometri\\_kevät\\_2021\\_valtakunnalliset\\_kalvot.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/pk-yritysbarometri_kevät_2021_valtakunnalliset_kalvot.pdf) [viitattu 31.1.2022].

Tenhunen, M-L. 2013a. Johdon laskentatoimi eri laskentatilanteissa. Investointilaskelmat ja tunnusluvut ovat tärkeä osa johdon raportointijärjestelmää [verkkodokumentti]. Tilisanomat. 20.8.2013. Saatavissa <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/johdon-laskentatoimi-eri-laskentatilanteissa> [viitattu 24.3.2021].

Tenhunen, M-L. 2013b. Strateginen suunnittelu ja johtaminen – osa 5. Johdon laskentatoimen koulu [verkkodokumentti]. Tilisanomat. 15.10.2013. Saatavissa <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/strateginen-suunnittelu-ja-johtaminen> [viitattu 31.1.2022]

Tilastokeskus. 2021a. Suomi lukuina, Yritykset [verkkodokumentti]. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html) [viitattu 7.1.2022].

Tilastokeskus. 2021b. Käsitteet, Mikroyritys [verkkodokumentti]. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html> [viitattu 17.3.2021].

Tilastokeskus. 2021c. Käsitteet, Pienet ja keskiuuret yritykset [verkkodokumentti]. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa [https://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html) [viitattu 17.3.2021].

Tilastokeskus. 2022. Käsitteet, Yrittäjä [verkkodokumentti]. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa <https://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/yritlkm.html> [viitattu 6.1.2022].

Viitala, R., Jylhä, E., Palletvuori, S. & Rinne, M. 2006. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

## Liite 1. Haastattelukysymykset yrittäjille

### Yrittäjän ja yrityksen perustiedot:

- Liikevaihto viime vuodelta
- Toimiala
- Henkilöstö, alussa ja nyt
- Perustamisvuosi
- Yrittäjän syntymävuosi
- Yrittäjän koulutus

1. Miksi olet lähtenyt yrittäjäksi ja minkälaiset syyt ovat taustalla?
2. Mitkä ovat tavoitteitasi yrittäjänä ja mihin toiminnalla pyritään?
3. Tavoitteletko yrittäjänä kasvua ja miten yritys on kasvanut viime vuosina?
4. Mitä kasvu on sinulle, onko se esimerkiksi omien rajojen kokeilemista ja osaamisen kartuttamista, vaiko numeroita ja parempia talouslukuja?
5. Jos kasvua tavoitellaan, minkälaisia toimia sen eteen tehdään, esim. mihin panostetaan tai satsataan?
6. Mitä jos kasvutoimet epäonnistuvat?
7. Onko sinulla muita kehityssuunnitelmia?
8. Minkälaisia onnistumisia koet saavuttaneesi yrittäjänä ja mitkä tekijät olivat avainasemassa niiden saavuttamiseksi?
9. Miten määrität menestyksen pienyrittäjänä?
10. Kuinka suuren merkityksen koet olevan esimerkiksi yrittäjän persoonalla ja motivaatiolla menestystä ajatellen?

11. Minkälaisia ongelmia tai haasteita näet usein pienyrityksen kehittämisessä?
12. Mitkä asiat ovat sinulle ”hälytyskelloja”, joista teet havaintoja, että kehittäminen ei välttämättä tule omistumaan?
13. Kuinka luotte ja ylläpidätte verkostoja yrityksessänne?
14. Kuinka suuri merkitys mielestäsi on jo valmiiksi luoduilla verkostoilla, kun aletaan yrittäjäksi?
15. Millaisia positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia koronalla on ollut yrityksenne?