



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

**SISUSTUS- JA LAHJATAVARAKAUPAN
MIKROYRITYSTEN YRITTÄJYYS- JA
KASVUORIENTAATIOT**

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija
Henna Nikander 15547

Ohjaajat
KTT Heli Marjanen
KTM Kaisa Saastamoinen

21.2.2010
Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Vähittäiskaupan mikroyritykset Suomessa ja kehityksen edellytykset	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus	7
2	MIKROYRITYKSET JA MENESTYS	9
2.1	Mikroyrittäjyyden erityispiirteet	9
2.1.1	Yrittäjä vai pienyritysten omistaja?	9
2.1.2	Mikroyrittäjälle ja mikroyritykselle ominaiset piirteet	11
2.2	Mikroyrittäjän motiivit ja tavoitteiden asettaminen	13
2.3	Menestys mikroyritysten näkökulmasta	15
2.4	Yrittäjän ja strategisten päätösten yhteys menestykseen	17
3	MIKROYRITYSTEN YRITTÄJYYS- JA KASVUORIENTAATIOT.....	20
3.1	Yrittäjyysorientaatiot	20
3.1.1	Yrittäjämäiset ominaisuudet.....	20
3.1.2	Yrittäjyysorientaatioiden määrittäminen ja muodostuminen	22
3.1.3	Innovatiivisuus, riskinotto- ja proaktiivisuus.....	26
3.1.4	Konservatiiviset ja yrittäjämäiset yritykset.....	29
3.2	Kasvuorientaatiot.....	31
3.2.1	Kasvuorientaatioiden merkitys mikroyrityksissä	31
3.2.2	Kasvuhalu.....	32
3.2.3	Kasvukyky.....	35
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
4.1	Tutkimuskohteena erikoiskaupan sisustus- ja lahjatavaraliikkeet.....	38
4.2	Tavoitteena ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen.....	39
4.3	Tutkimuksen operationalisointi	40
4.4	Aineiston keruu teemahaastatteluina	42
4.5	Aineiston analysointi sisällönanalyysina	43
4.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	44
5	YRITTÄJYYS- JA KASVUORIENTAATIOT SISUSTUS- JA LAHJATAVARAKAUPAN MIKROYRITYKSISSÄ	46
5.1	Mikroyrittäjien ja -yritysten tausta	46
5.1.1	Yrittäjien ominaisuudet.....	46
5.1.2	Yritysten ominaisuudet	47

5.1.3	Yrittäjäksi ryhtymisen taustatekijät	49
5.2	Yrittäjyysorientaatiot	50
5.2.1	Suoriutumismotivaatio	51
5.2.2	Yrittäjämäiset ominaisuudet.....	54
5.2.3	Innovatiivisuus.....	56
5.2.4	Proaktiivisuus	59
5.2.5	Riskinotto	63
5.3	Kasvuorientaatiot.....	66
5.3.1	Menestys	66
5.3.2	Tavoitteet ja kasvuhalu	68
5.3.3	Kasvukyky.....	71
5.3.4	Toimintaympäristön arviointi.....	75
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	81
	LÄHTEET.....	92
	LIITE HAASTATTELURUNKO	97

KUVIOT

Kuvio 1	Käsitteellinen malli mikroyrityksen tavoitteiden asettamisesta.....	14
Kuvio 2	Yrittäjyysorientaatioiden keskeiset tekijät pienyrityksessä.....	24
Kuvio 3	Kasvun resurssien ja mahdollisuuksien suhde kasvuhaluun.....	36

TAULUKOT

Taulukko 1	Suomessa toimivien vähittäiskaupan yritysten tunnusluvut vuonna 2007.....	5
Taulukko 2	Yrityksen kasvun ja menestyksen arviointi.....	16
Taulukko 3	Erilaiset k-kauppiaiden yrittäjryhmät.....	30
Taulukko 4	Tutkimuksen operationalisointitaulukko.....	41
Taulukko 5	Mikroyrittäjien ominaisuudet.....	46
Taulukko 6	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset osaongelmittain...	90

1 JOHDANTO

1.1 Vähittäiskaupan mikroyritykset Suomessa ja kehityksen edellytykset

Suomessa oli vuonna 2008 yhteensä lähes 321 000 yritystä, joista 95 % oli mikroyrityksiä (Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin 2008). Mikroyritykset ovat alle 10 henkeä työllistäviä yrityksiä, joiden liikevaihdon tai taseen loppusumma saa olla korkeintaan 2 milj. euroa. Lisäksi yrityksen tulee olla riippumaton siten, että sen omistuksesta korkeintaan 25 % voi olla mikroyritystä suuremman yritysluokan ominaisuudet omaavan yrityksen omistuksessa. Kaikkien kyseisten kolmen ehdon tulee täytyä yhtäaikaaisesti. (Pk-yritysten uusi määritelmä 2006, 13–17.)

Suomessa toimivien vähittäiskaupan yritysten toiminnan laajuutta havainnollistetaan taulukossa 1 yritysten, henkilöstön ja liikevaihdon tunnuslukujen avulla.

Taulukko 1 Suomessa toimivien vähittäiskaupan yritysten tunnusluvut vuonna 2007 (Yritykset toimialoittain ja henkilöstön suuruusluokittain 2007)

Vähittäiskaupan yritysluokat*	Yritykset	Henkilöstö	Liikevaihto 1.000€
Mikro (< 10)	20 518	34 519	6 808 439
Pieni (10–49)	1547	28134	7 422 103
Keskisuuri (50–249)	122	11 531	3067233
Suuri (≥ 250)	57	58 416	15 575 533
Yhteensä	22 244	132 598	32 873 308

* (pl. moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien kauppa)

Myös vähittäiskaupan alalla mikroyritykset muodostavat merkittävän enemmistön (92 %) kaikista toimialan yrityksistä ja työllistävät yhteensä noin neljänneksen alalla työskentelevästä henkilöstöstä. Vuonna 2007 mikroyritysten liikevaihdon osuus oli noin 20 % koko vähittäiskaupan liikevaihdosta. (Yritykset toimialoittain ja henkilöstön suuruusluokittain 2007.) Vähittäiskaupan mikroyritysten suuresta määrästä huolimatta markkinoita hallitsevat suuret kaupan toimijat, joiden liikevaihto on lähes puolet koko vähittäiskaupan liikevaihdosta. Enemmistö suurimmista vähittäiskaupan yrityksistä toimii päivittäistavarakaupan alalla, mutta myös erikoiskaupan alalla suuria ketjuyrityksiä löytyy etenkin kodin rakentamisen ja sisustamisen sekä tekniikan alalta. (Santasalo & Koskela 2008, 28–29).

Kaupan muuttuvan toimintaympäristön luomat haasteet, kuten voimakas kansainvälistyminen ja ketjuuntuminen (Heinimäki 2006, 255) yhdessä vallitsevan

globaalisti heikentyneen taloustilanteen kanssa, edellyttävät kaikenkokoisilta yrityksiltä toiminnan tehostamiseen pyrkimistä ja kilpailustrategioiden uudelleenarviointia. Joustavasti muutoksiin reagoivan yrityksen uskotaan löytävän kasvun mahdollisuuksia ympäristöstään myös taantuman aikana. (Oksala 2009.) Kaupan alan yleisen kehityksen ja toimintaedellytysten kannalta on tärkeää, että toimintaa pyritään kehittämään mahdollisimman tasapuolisesti erilaiset alan toimijat huomioon ottaen (Toimintaympäristö 2009). Itsenäisten pienten myymälöiden muodostaessa enemmistön kaikista vähittäiskaupan yrityksistä (Santasalo & Koskela 2008, 9) tulisi huomio kiinnittää siihen millaisina kyseiset, erityisen rajalliset resurssit omaavat mikroyritykset itse kokevat toimintansa edellytykset ja kehittämisen mahdollisuudet sekä niihin vaikuttavat tekijät kaupan dynaamisessa toimintaympäristössä. Tässä tutkielmassa mielenkiinto kohdistuu sisustus- ja lahjatavara-alalla toimiviin itsenäisiin mikroyrityksiin, jotka ovat usein 1-4 henkeä työllistäviä pienmyymälöitä (Santasalo & Heusala 2002, 17).

Pienten yritysten edustaessa valtaosaa kaikista toimivista yrityksistä on selvää, että niiden toimintaa tukemalla voitaisiin luoda merkittäviä mahdollisuuksia uusien työpaikkojen syntymiselle ja sitä kautta myös yleiselle talouden kasvuille. Erityisesti mikroyritykset tarvitsevat julkiselta hallinnolta tukea, jotta ne rajallisista resursseistaan huolimatta voisivat kehittää toimintaansa tehokkaasti ja innovatiivisesti. Myös lainsäädäntöä tulisi kehittää siten, että mikroyritysten mahdollisuudet saada toimintansa kehittämisen kannalta tarvittavaa rahoitusta paranisivat. (Pk-yritysten uusi määritelmä 2006, 1–5.) Kasvun edistämiseen pyrkivät tukitoimet olettavat kuitenkin usein virheellisesti, että koulutus ja rahoitus automaattisesti johtaisivat pienten yritysten kasvuun. Yrityksen osaamisen ja resurssien lisäksi yrittäjän kasvumotivaation on todettu olevan yhtä merkittävässä asemassa pienyrityksen kasvun edellytysten muodostumisessa. (Wiklund 1998, 263.)

Erilaisten resurssien ohella mikroyritysten toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon vaikuttavat merkittävästi yritystä johtavan yrittäjän henkilökohtaiset arvot ja asenteet (Burns & Dewhurst 1996, 5). Pienyrityksen kasvun ja kehityksen kannalta keskeisiä asenteita (ks. Wiklund, Patzelt & Shephard 2009, 367) ovat *yrittäjän toimintaa ohjaavat arvot ja asenteet* eli *yrittäjyysorientaatiot* (Home 2007, 29) sekä *yrittäjän subjektiivisesti kokema halua ja kykyä kasvuun heijastavat kasvuorientaatiot* (Heinonen & Pukkinen 2005, 79). Orientaatioiden merkitys korostuu erityisesti *dynaamisessa toimintaympäristössä*, joka on todettu kolmanneksi merkittäväksi pienyritysten kasvuun vaikuttavaksi tekijäksi. Toimintaympäristön dynaamisuudella tarkoitetaan yrityksen ympäristöön liittyvää muutosta ja epävakautta. Dynaamisen ympäristön uskotaan luovan yritykselle mahdollisuuksia kasvuun erilaisten ympäristössä tapahtuvien sosiaalisten, poliittisten, teknologisten ja taloudellisten muutosten myötä. (Wiklund ym. 2009, 354, 367.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää *millaiset yrittäjyys- ja kasvuorientaatiot ohjaavat sisustus- ja lahjatavarakaupan itsenäisten mikroyritysten toimintaa ja tavoitteita Turun ydinkeskustassa.*

Tutkielman tarkoituksen mukaisesti on määritelty seuraavat osaongelmat:

- 1) Millaisia yrittäjyysorientaatioita sisustus- ja lahjatavarakaupan itsenäiset mikroyritykset omaavat?
- 2) Millaisia kasvuorientaatioita sisustus- ja lahjatavarakaupan itsenäiset mikroyritykset omaavat?
- 3) Millaisena sisustus- ja lahjatavarakaupan itsenäiset mikroyritykset kokevat toimintaympäristönsä?

Tutkielman lähestymistapa määritellään kognitiiviseksi, jolloin kiinnostus kohdistuu ennen kaikkea siihen, miten ihmiset tulkitsevat tapahtumia, kokevat asioita ja tekevät päätöksiä. Yrittäjän toimintaan vaikuttavien asenteiden tutkimuksessa kognitiivisen teorian uskotaan olevan persoonallisuusteorioita hedelmällisempi, koska se tarkastelee ilmiöitä yksilön ominaisuuksia laajemmin. Ominaisuudet ovat luonteeltaan pysyviä ja vaikeasti muutettavissa, kun taas asenteet ovat herkempiä erilaisille vaikuttimille. Arvojen ja asenteiden erilaisuudesta johtuen tilanteiden ja ympäristön havainnointi on hyvin subjektiivista ja tulkinnat moninaisia. (Bridge, O'Neill & Cromie 2003, 77–78.)

Tutkimukseen valitut yritykset olivat Turun ydinkeskustassa sijaitsevia erikoiskaupan sisustus- ja lahjatavaraliikkeitä. Yritysten valinta tutkimukseen tapahtui pääasiassa Internetissä olevien yritystietokantojen avulla ja poiminnan kriteereinä olivat yrityksen koko, toimiala ja sijainti. Tutkimuksen rajaamisen tietyllä alueella ja alalla toimiviin mikroyrityksiin uskottiin mahdollistavan toimintaympäristön vaikutusten syvällisemmän tarkastelun suhteessa yrittäjien orientaatioihin. Sisustuskaupan alalla toimivia yrityksiä pidettiin mielenkiintoisena tutkimuskohteena myös alan suhdannevaihteluherkkyyden vuoksi. Lähivuosina saavutetussa myynnin kasvussa onkin tapahtunut notkahdus, kun alkuvuodesta 2009 sisustus- ja lahjatavaraliikkeiden myynti putosi yli viisi prosenttia (Kauppa ei lupaa ennätysalea 2009).

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmetodina käytettiin teemahaastattelua. Yrityksistä haastateltavana oli mikroyrityksen toiminnasta ja päätöksistä vastaava yrittäjä tai yrityksen toimitusjohtaja. Haastatteluiden keskeiset teemat muodostuivat mikroyrityksen yrittäjyyteen ja kasvuun liittyvistä orientaatioista. Tiettyjä teemoja noudattavan, osittain avoimen haastattelun uskottiin tarjoavan parhaat edellytykset tämän tutkimuksen tavoitteiden täyttymiselle, mikä edellytti ilmiön syvällistä tarkastelua. Alustava kysymysrunko ohjasi haastattelua, mutta tavoitteena oli,

että yrittäjä kertoisi mahdollisimman vapaamuotoisesti teemoihin liittyvistä asioista. Yrittäjän toimintaan ja tavoitteisiin vaikuttavia asenteita haluttiin käsitellä mahdollisimman monitahoisesti eikä esimerkiksi strukturoitu kyselytutkimus siten olisi mahdollistanut yrittäjän vapaata tulkintaa aiheesta.

Yrittäjien orientaatioita tarkasteltiin toimintaympäristön konteksti huomioon ottaen. Turun ydinkeskustassa toimivien pienten erikoisliikkeiden tutkimisen teki erityisen kiinnostavaksi alueella tapahtuneet ja suunnitteilla olevat kaupalliset muutokset. Erityisesti kaupunkikeskustan ulkopuolelle kehittyneet suuret kaupan keskittymät, kuten Raisiossa sijaitseva kauppakeskus Mylly ja keväällä 2009 Turussa toimintansa aloittanut Skanssi, ovat osaltaan synnyttäneet huolen Turun kaupunkikeskustan houkuttelevuudesta elävänä kaupallisena keskuksena. Keskustan suurimmista kauppapaikoista Sokos Wiklund ja kauppakeskus Hansa ovat pyrkineet vastaamaan kilpailuun mittavien, vuoden 2008 aikana toteutettujen remonttien avulla, jolloin myös uudistunut KOP-kolmio avasi ovensa keskustassa uusine erikoisliikkeineen. Sisustus- ja lahjatavaraliikkeiden kannalta erityisen kiinnostavia Turun kaupunkikeskustaa kehittäviä hankkeita ovat Vanhan Suurtorin alueelle suunniteltu Vanha kaupunki ja Apteekkimuseon ympärille kaavailtu Fortuna-kortteli. Molemmille alueille suunnitellaan pienille käsityöputiikeille ja kahviloille kauppapaikkoja, joilla pyritään elävöittämään keskustaa ja lisäämään sen houkuttelevuutta. Alueiden arvellaan toteutuvan asteittain vuosien 2011–2015 aikana. (Uitto 2009.) Tässä tutkimuksessa toimintaympäristön dynaamisuuden näkökulmasta kiinnostus kohdistuu siihen, miten kaupan mikroyritykset itse kokevat toimialansa ja alueensa kilpailu- ja markkinatilanteen sekä sen mahdollisten tulevien tai jo koettujen muutosten vaikutukset yrityksensä toiminnan kehittämisessä ja kasvun tavoitteissa.

Tutkimuksen näkökulma on vahvasti yrittäjissä ja heidän henkilökohtaisissa asenteissaan ja tavoitteissaan yrittäjinä. Erityisesti itsensä työllistävien mikroyrittäjien tutkimusta pidetään vähäisenä suhteessa kaikkeen yrittäjyystutkimukseen (Kallio 2002, 9). Suomessa vähittäiskaupan kehityskeskusteluissa kiinnostus kohdistuu usein isoihin ketjuissa toimiviin kaupan yrityksiin, joiden tavoitteita ja toiminnan mahdollisuuksia voidaan pitää hyvin erilaisina pieniin itsenäisiin kaupan yrityksiin verrattuna. Pienten yritysten merkitystä ei kuitenkaan tulisi väheksyä, koska yleinen talouden kasvu tarvitsee uusia menestyviä yrityksiä ja enemmistö uusista yrityksistä on pieniä (Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin 2008). Kaupallisten kaupunkikeskustojen monimuotoisuuden ja mielenkiinnon säilymisessä erikoiskaupan mikroyrityksillä on myös oma tärkeä roolinsa.

2 MIKROYRITYKSET JA MENESTYS

2.1 Mikroyrittäjyyden erityispiirteet

2.1.1 Yrittäjiä vai pienyritysten omistajia?

Yrittäjän ja yrittäjyyden tutkimuksen tekee haasteelliseksi se, ettei yrittäjästä ole olemassa yhtä yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Bridge ym. 2003, 36; Cunningham & Lischeron 1991, 45). Erilaiset yrittäjyyden koulukunnat määrittävät yrittäjyyden kukin omista lähtökohdistaan, minkä vuoksi aluksi on syytä selkiyttää yrittäjyyden käsitteen sisältöä ja sen yhteyttä mikroyrittäjyyteen.

Yleisesti yrittäjän määritelmää käytetään kuvaamaan laajaa toimintojen kirjoa kuten liiketoiminnan luomista, perustamista, soveltamista ja johtamista. Yrittäjyyden johtamisen koulukunnan mukaan yrittäjyys edustaa toimintoja, jotka liittyvät yrityksen omistamiseen ja liiketoiminnan johtamiseen (Littunen 2000, 300). Yrityksen menestymisen kannalta keskeisenä pidetään yrittäjän taitoja liittyen toiminnan suunnitteluun, ihmisten johtamiseen, rahoitukseen ja budjetointiin. Oletuksena on, että yrittäjyys ei ole yksilön synnynnäinen ominaisuus vaan yrittäjäksi voidaan oppia ja koulutautua. (Cunningham & Lischeron 1991, 47.)

Yrittäjyyden piirre teoriat uskovat, että yrittäjyys on sisäsyntyistä ja ennen kaikkea yrittäjän henkilökohtaisten ominaisuuksien, arvojen ja asenteiden ohjaamaa toimintaa. Usein ongelmaksi muodostuu se, että erilaisia yrittäjälle ominaisia piirteitä on todettu lukuisia ja toisaalta ei ole pystytty todistamaan, että tietyt piirteet olisivat vain yrittäjille ominaisia. Yrittäjien heterogeenisuudesta johtuen pidetään epätodennäköisenä, että yrittäjästä voitaisiin luoda yhtä psykologista profiilia pelkkien persoonallisuudenpiirteiden avulla. (Bridge ym. 2003, 59; Huuskonen 1992, 40–41.) Tässä tutkielmassa psykologisten piirteiden avulla pyritään kuvaamaan, millaisia ominaisuuksia yrittäjyyteen ja yrittäjämäiseen toimintaan yleensä liitetään, mutta varsinainen yrittäjyyden käsite ymmärretään pelkkiä piirteitä laajempänä ilmiönä.

Yrittäjyyden klassinen koulukunta korostaa yrittäjyyttä luovana prosessina, johon liittyy innovatiivisuutta ja kasvua. Taloustieteilijä Joseph Schumpeterin mukaan yrittäjä on ”*pienen liiketoiminnan johtaja tai omistaja, joka pysyttelee edellä kilpailijoita paremmalla johtamisella ja uusilla, innovatiivisilla tuotteilla ja prosesseilla esittämällä*”. Yrittäjä on määritelmän mukaisesti hyvin kilpailuhenkinen ja omaa johtajamaisia ominaisuuksia saavuttaa tavoitteet, jotka sisältävät yleensä myös aikomuksen laajentaa

toimintaa. (Schumpeter 1934, Grayn 2002, 61–63 mukaan.) Toiminnan laajentaminen on kuitenkin vain harvoin mikroyrittäjille itsestään selvä päämäärä, jonka vuoksi moni mikroyrittäjä saattaa mieltää itsensä yrittäjänä enemmän ammatinharjoittajaksi kuin johtajaksi (Greenbank 2001, 113, 117).

Pienyrittäjistä puhuttaessa viitataan usein Smithin määritelmään, joka jakoi yrittäjät ammatinharjoittajiin ja opportunisteihin. Ammatinharjoittajia yhdisti alhainen koulutustaso, halu tehdä töitä käsin ja turvata perheen toimeentulo vakaalla tulotasolla, kun taas opportunistiset yrittäjät kuvailtiin korkeakoulutetuiksi ja liiketoiminnan kasvua tavoitteleviksi johtajatyypeiksi. (Smith 1967, Delmarin 2000, 136 mukaan.) Smithin määritelmää mukaillen osa yrittäjyyden tutkijoista onkin päätenyt erottamaan pienyrityksen omistajan ja yrittäjän toisistaan kokonaan erillisiksi käsitteiksi (Carland, Hoy, Boulton & Carland 1984). Pienyrityksen omistajan tavoitteita on luonnehdittu henkilökohtaisiksi, jolloin oman toimeentulon takaaminen muodostuu muita tavoitteita tärkeämmäksi toiminnan päämääräksi. Yrittäjän ensisijaisina tavoitteina sen sijaan pidetään voiton maksimointia ja kasvua ja toimintaa luonnehditaan strategisesti innovatiiviseksi. Pienyrityksen omistajan ei uskota sitoutuvan uusiin markkinointi- ja innovointiprosesseihin siten kuin yrittäjä sitoutuu. Mikroyrittäjien on kuitenkin todettu omaavan henkilökohtaisten tavoitteiden ohella myös liiketoiminnallisia tavoitteita (Greenbank 2001, 109–110), joten yksinkertainen kahtiajako tuntuu heterogeenisen yrittäjärühmän määrittämisessä melko radikaalilta ratkaisulta.

Moni yrittäjyyden tutkija onkin tullut siihen tulokseen, että yrittäjyys tulisi ymmärtää prosessina (ks. Thompson 2004; Shane & Venkataram 2000; Cunningham & Lischeron 1991). Yrittäjyys kuvaillaan prosessiksi, jossa mahdollisuudet luoda tulevaisuuden tuotteita ja palveluita tunnistetaan, arvioidaan ja hyödynnetään (Shane & Venkataram 2000, 218). Tämä näkemys liittyy läheisesti sisäisen yrittäjyyden käsitteeseen, joka ymmärtää yrittäjyyden ennen kaikkea yksilön toimintatapana, joka ei edellytä yrityksen omistamista. Sisäistä yrittäjyyttä on pyritty hyödyntämään erityisesti suurissa yrityksissä rohkaisemalla työntekijöitä toimimaan yrityksen menestystä edistävällä yrittäjämäisellä tavalla. Mahdollisuuksien etsimisen uskotaan olevan yrittäjämäiselle yksilölle luontaista ja vaistonvaraista toimintaa (Thompson 2004, 244; Cunningham & Lischeron 1991, 45–47). Yleisesti halu ja kyky tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuuksia kuitenkin vaihtelee yrittäjien välillä. Tilanne, jonka yksi kokee houkuttelevana mahdollisuutena, voi toisen tulkitsemana sisältää suuria riskejä. (Shane, Locke & Collins 2003, 260.) Mahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää yrittäjältä toisaalta myös innovatiivisuutta, joka todellisuudessa on puhtaimmassa muodossaan (täysin uuden luominen) hyvin harvinaista (Bridge ym. 2003, 36).

Tässä tutkielmassa mikroyrittäjä ymmärretään *mikroyrityksen omistaja-johtajaksi, jonka liiketoimintaa ohjaavat sekä henkilökohtaiset että liiketoiminnalliset tavoitteet* (Greenbank 2001, 109–110; Littunen 2000, 300). Mikroyrittäjä ja pienyrityksen

omistaja eli pienyrittäjä (small business owner) ymmärretään tässä synonyymeina (Kallio 2002, 26). Yrittäjämäisessä prosessissa keskeisten innovatiivisuuden ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen uskotaan olevan jossain määrin ominaisia mikroyrittäjälle, mutta kyseisiä ominaisuuksia ei pidetä varsinaisina kriteereinä itse yrittäjän käsitteelle. Sen sijaan yrittäjän henkilökohtaisten arvojen ja asenteiden ohjaaman toiminnan (yrittäjyyteen liittyvät prosessit) oletetaan määrittävän sen, miten *yrittäjämäiseksi* yrittäjän toiminta ja yrityksen menestykseen liittyvät tavoitteet yrityksen eri vaiheissa kehittyvät.

2.1.2 Mikroyrittäjälle ja mikroyritykselle ominaiset piirteet

Mikroyritysten tutkimuksessa on huomioitava, että pienyritykset eivät ole vain pienempiä versioita suurista yrityksistä. Merkittävin mikroyritystä kuvaava ominaisuus liittyy yritystä johtavan yrittäjän hallitsevaan rooliin yrityksen toiminnassa. Mikroyrityksissä päätöksenteko on usein yhden henkilön henkilökohtaisten arvojen ja asenteiden varassa, jolloin yrittäjän henkilökohtaisesti tärkeäksi kokemat asiat ohjaavat suurimmaksi osaksi myös yrityksen toimintaan liittyvää päätöksentekoa. (Burns & Dewhurst 1996, 5.)

Yrittäjän moniulotteista toimintaa pienyrityksessä voidaan kuvata erilaisten yrittäjäroolien avulla. Yrityksen perustamisvaiheessa yrittäjä on *yrityksen käynnistäjä*, jolta edellytetään erityistä luovuutta löytää erilaisia, uusia mahdollisuuksia ympäristöstään. Yrittäjäksi päätyminen yrityksen ostamisen tai perimisen kautta ei tosin sinällään vaadi luovuutta, mutta yrityksen tulee kehittyäkseen olla luova myös käynnistämisen jälkeisessä toiminnassaan. Toimiessaan yrittäjänä mikroyrittäjä on usein samanaikaisesti *yrityksen omistaja*, *yrityksen toimintaan osallistuja*, (mahdollisesti) *henkilöiden johtaja* sekä *asioiden johtaja*. Yrityksen omistajana mikroyrittäjä on usein omien investointiensä myötä suurin yrityksen taloudellisen riskin kantaja, mutta samalla vapaa ja itsenäinen tekemään yrityksensä toimintaan ja tavoitteisiin liittyviä päätöksiä. Osallistujan roolia yrittäjä toteuttaa työskennellessään yrityksensä muissa kuin johtamisen tehtävissä ja voi työnteollaan toimia esimerkkinä muille työntekijöille. Henkilöiden johtajana yrittäjän tulee ennen kaikkea toimia työntekijöidensä motivoijana ja sitouttajana. Tehokas johtaja pystyy delegoimaan työtehtäviä ja vastuuta, mikä voi toisinaan olla mikroyrittäjille vaikeaa toiminnan itsenäisyyden ollessa monelle yrittäjälle tärkeää. Henkilöstöjohtamisessa tärkeät neuvottelutaidot ovat tarpeen myös asioiden johtamisessa, jossa yrittäjän taidot toimintaan liittyvässä suunnittelussa ja ongelmanratkaisussa korostuvat. Yrittäjän roolit voivat vaihdella tilanteiden ja toisaalta myös yrittäjän valintojen mukaan, mutta mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä useampaan rooliin yrittäjän tulee kyetä mukautumaan. (Kallio 2002, 136–140.)

Mikroyrityksen resurssit ovat monesti rajalliset, minkä vuoksi yrittäjän osaamisen merkitys korostuu yrityksen kehityksen ja kasvun kannalta välttämättömien ulkopuolisten resurssien hankkimisessa ja hyödyntämisessä (Kallio 2002, 21). Henkilöstöön, aikaan, osaamiseen, ammattitaitoon ja yrityksen toiminnan rahoitukseen liittyvät rajalliset resurssit ovat tyypillisiä mikroyritysten toimintaa rajoittavia tekijöitä. Epävarmuus ja riski leimaavat mikroyrityksen toimintaa, jossa toisaalta riskinoton mahdollisuudet ovat usein jo taloudellisista syistä rajalliset. (Bridge ym. 2003, 184.) Toiminnan riskejä pidetään mikroyrityksissä suurempina kuin isoissa yrityksissä osittain sen takia, että pienet yritykset toimivat usein pienillä markkinoilla ja ovat siten riippuvaisia pienestä määrästä asiakkaita. Mikroyrityksiin kohdistuvaa kilpailua pidetään tämän vuoksi usein kovana ja niiden valtaa vaikuttaa markkinoihin pienenä. (Burns & Dewhurst 1996, 4–5.)

Toisaalta suuriin yrityksiin verrattuna mikroyrityksillä on ominaisuuksia, joita niiden tulisi pyrkiä hyödyntämään toiminnassaan. Yhtenä mikroyritysten etuna voidaan pitää yksinkertaista organisaatorakennetta, joka mahdollistaa joustavuuden yrityksen toiminnassa. Joustavuudella tarkoitetaan ennen kaikkea yrityksen kykyä sopeutua muutoksiin ja tehdä merkittäviä päätöksiä tarvittaessa hyvin lyhyelläkin aikatahtimella. Toisaalta pienyrityksen, ja samalla itse yrittäjän, asiakasläheisyyttä voidaan pitää yhtenä merkittävänä mikroyrityksen etuna ja toiminnan joustavuutta lisäävänä tekijänä. Asiakasläheisyys mahdollistaa mikroyrityksen toiminnan joustavuuden asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaamisessa ja on siten huomattava etu mikroyrityksen kokonaisvaltaisessa palvelun ja toiminnan laadun kehittämisessä. (Bridge ym. 2003, 184.)

Pienyrittäjien on todettu olevan yleensä hyvin tyytyväisiä työhönsä, jossa suurimpana positiivisena puolena korostetaan usein yrittäjyyden mahdollistamaa itsenäisyyttä ja vapautta. Pienyrittäjyyden itsenäisyyteen liittyy kuitenkin myös varjopuolia, joita yrittäjän työn yksinäisyys, elämän työkeskeisyys, mahdolliset ihmissuhde- tai terveysongelmat sekä yrittäjän työssä mahdollinen jatkuva saavuttamisen tarve saattavat tuoda mukanaan. Pienyrittäjät kokevat yrityksen menestyksen edellyttävän paljon työtä, mikä tarkoittaa mikroyrittäjälle pitkiä työpäiviä. Pitkillä työtuntimäärillä ei tarkoiteta pelkästään fyysisiä työtunteja, vaan yrittäjä kokee usein olevansa töissä vuorokauden ympäri viikon jokaisena päivänä. Pitkien työtuntien lisäksi yrittäjää voivat kuormittaa yrittäjyyteen liittyvät taloudelliset riskit, työn vastuullisuus ja monien tekijöiden yhteissummasta muodostuva stressi. (Alstete 2008, 586–589.) Pienyrittäjän itsenäisyyteen liittyvät varjopuolet saattavat ilmetä yrittäjän eri elämänvaiheissa (tai yrityksen vaiheissa) eri tavalla, minkä vuoksi tilannetekijöiden merkitystä ei tulisi todennäköisesti väheksyä mikroyrittäjien orientaatioita tutkittaessa.

2.2 Mikroyrittäjän motiivit ja tavoitteiden asettaminen

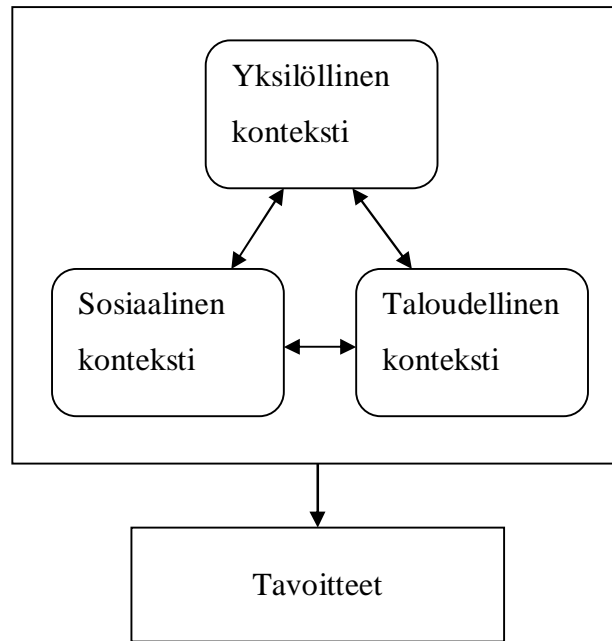
Motivaatioteoriat uskovat, että mitä motivoituneempi yksilö on suorittamaan tiettyä toimintaa, sitä paremmin hän siitä myös suoriutuu (Wiklund ym. 2009, 366). Keskeistä olisi siis ymmärtää, millaiset tekijät yrittäjä itse kokee yrittäjyydessä palkitseviksi, koska odotusten ja palkkioiden kohtaaminen kannustaa yrittäjää jatkamaan palkitsevaksi koettua toimintaa. Motivaatioihin liitetyt palkkiot voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Ulkoiset palkkiot viittaavat taloudellisiin tuloksiin, joita yrittäjä toiminnallaan saavuttaa ja sisäiset palkkiot ovat yksilön kokemia henkilökohtaisia palkkioita yrittäjyydestä, kuten haasteiden ylittäminen tai julkisen tunnustuksen saaminen. (Kuratko, Hornsby & Naffziger 1997, 26–31.)

Yrittäjän yrityksen perustamiseen ja johtamiseen liittyvät motiivit ovat useiden tutkijoiden mukaan yhteydessä yrityksen kehitykseen ja kasvuun. Yrittäjäksi omasta halustaan ryhtyneiden yrittäminen saa alkunsa mahdollisuuksien tunnistamiseen perustuvista *vetotekijöistä*, kun taas vastentahtoisesti yrittäjäksi ryhtyneiden taustalla ovat useammin *työntötekijät*. (Kallio 2002, 12.) Yksilön työttömyys, tyytymättömyys aiempaan työhön tai tiettyyn elämäntyyliin pyrkiminen ovat esimerkkejä mahdollisista yrittäjyyteen motivoivista työntötekijöistä. Vetotekijöihin perustuvan yrittäjyyden on havaittu olevan työntötekijöihin perustuvaa yrittäjyyttä taipuvaisempi kasvuun. Yrityksen perustamiseen liittyvät motiivit eivät siitä huolimatta ole itsessään riittäviä ennustamaan yrityksen tulevaa kasvua, koska yrittäjän motiivit voivat muuttua yrityksen toiminnan eri vaiheissa. (Dobbs & Hamilton 2007, 308.)

Yrityksen alkuvaiheessa yrittäjän tavoitteet voivat liittyä vain selviytymiseen, mutta yrityksen menestyessä tavoitteet kasvun, työtyytyväisyyden ja kontrollin suhteen saattavat kasvaa (Kuratko ym. 1997, 24–25). Tosin on myös havaittu, että yrityksen alkuvaiheessa tapahtuvan nopean kasvun jälkeen kasvu usein hidastuu, mihin yhtenä merkittävänä syynä pidetään yrittäjän tyydyttävän ansiotason saavuttamisen jälkeen tapahtuvaa motivaation laskua. Yrittäjän alussa määrittämän tavoitteen (kuten kohtuullisen elannon) saavuttaminen, halu välttää riskejä tai kasvuun liittyvä uudistumisen tarve ovat usein esitettyjä kasvun hidastumisen mahdollisia taustatekijöitä. (Dobbs & Hamilton 2007, 310.) Lisäksi useimmille mikroyrittäjille tärkeä itsenäisyys eli vapaus tehdä itsenäisesti päätöksiä ja olla oma herransa (Gray 2002, 66), saattaa olla yksi kasvun hidaste monessa mikroyrityksessä.

Mikroyrityksillä on tapana olla tavoitteidensa suhteen joustavia, jolloin toimintaympäristön muutoksiin reagointi on usein sopeutuvaa. Esimerkiksi yrityksen tuottavuuden tai myynnin laskiessa tavoitteita saatetaan laskea toiminnan muuttamisen sijaan. Päämäärien tasojen muuttamisen uskotaan vähentävän yrittäjän kognitiivista dissonanssia (sisäistä ristiriitaa) ja siten mahdollistavan yrittäjän yrityksen toimintaan liittyvän tyytyväisyyden ylläpitämisen. Kuvio 1 havainnollistaa mallin mikroyrittäjän

tavoitteiden asettamisesta ja toiminnasta erilaisten kontekstien kombinaatiossa. (Greenbank 2001, 120–121, 123.)



Kuvio 1 Käsitteellinen malli mikroyrityksen tavoitteiden asettamisesta (Greenbank 2001, 121)

Mikroyrittäjän tavoitteiden asettamisen ymmärtämiseksi on keskeistä arvioida mitä yrittäjän yksilölliset, sosiaaliset ja taloudelliset kontekstit pitävät sisällään. *Yksilöllinen konteksti* viittaa yrittäjän perinnölliseen ja opittuun toimintaan sekä yrittäjän kykyihin, havaintoihin ja uskomuksiin. Yhtenä mikroyrityksen kasvutavoitteisiin vaikuttavana tekijänä pidetään yksilön luottamuksen puutetta omaan kykyyn saavuttaa kasvua. Toisaalta *sosiaalinen konteksti*, kuten toisten yrittäjien epäonnistumiset tai yrittäjän koulutuksen puute, vaikuttaa yksilölliseen kontekstiin. Sosiaalinen rakenne auttaa muokkaamaan arvoja ja odotuksia, jotka vaikuttavat yrittäjän tavoitteisiin lähinnä aikaisempien ja nykyisten kokemusten valossa. Koulutus, työllisyys, perhe, jäsenyys erilaisissa järjestöissä, ystäväverkostot ja yhteistyösuhteet ovat sosiaalisen kontekstin tekijöitä, joilla on todettu kaikilla olevan vaikutusta mikroyrittäjään. (Greenbank 2001, 121–122.) Toisaalta on todettu, ettei sukupuolella, koulutuksella tai toimialalla ole merkittävää vaikutusta yrittäjän tavoitteiden asettamiseen (Kuratko ym. 1997, 31).

Yrittäjän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kokemuksia voidaan pitää merkittävänä yrittäjän resursseina. Yrittäjän iän ja sukupuolen lisäksi perhetaustan ja muiden sosiaalisten verkostojen uskotaan olevan tärkeitä erityisesti yrityksen kasvuun vaikuttavia yrittäjän henkilökohtaisia resursseja (Storey 1994, 123). Yrityksen sidosryhmistä perheellä, työntekijöillä ja asiakkaila on todettu olevan merkittävien

vaikutus mikroyrittäjän tavoitteiden asettamiseen. Perheen merkitys korostuu, jos yrittäjä on motivoitunut kehittämään yritystään luodakseen tuleville sukupolville tulevaisuuden turvaa ja mahdollisuuksia yrityksen jatkamiseen. Tosin perheessä tapahtuvat muutokset voivat johtaa tavoitteiden muuttumiseen. (Greenbank 2001, 118, 122; Kuratko ym. 1997, 26–31.)

Taloudellinen konteksti heijastaa yrittäjän taloudellisia tavoitteita ja tarpeita yhdessä yrityksen ja yhteiskunnan talouden tilanteen tason kanssa. Tuoton maksimoinnin sijaan pienyrittäjän taloudelliset tavoitteet tähtäävät useimmiten kohtuullisen elannon ansaitsemiseen (Greenbank 2001, 122; Reijonen 2008, 626–627) ja taloudellinen menestys on vain yksi yrittäjän tavoite muiden tavoitteiden rinnalla (Gray 2002, 66). Yrittäjät ovat valmiita omaksumaan toiminnassaan tyydyttävän toiminnan tason, joka perustuu yksilöllisen, sosiaalisen ja taloudellisen kontekstin väliseen vuorovaikutukseen. Työnteon mahdollistavat tietyt yrittäjän asettamat minimitalvoitteet, joiden saavuttamisen jälkeen muut tavoitteet tulevat harkintaan. Kokemusten uskotaan määrittävän, milloin yrittäjä kokee tietyn toiminnan tyydyttäväksi. (Greenbank 2001, 122.)

Tavoitteiden kirjaamisen ja toiminnan muodollisen suunnittelun on havaittu olevan vähäistä pienissä yrityksissä. Määrällisiä tavoitteita asetetaan yleensä vain tavoiteltujen myyntituottojen ja tulotason suhteen. Vaikka monet yrittäjät eivät välttämättä tunnusta määrittävänsä tavoitteitaan lainkaan määrällisesti, työtuntien ja tuntipalkan suhteen yrittäjillä saattaa olla selviä numeerisia tavoitteita. Tämä viittaa siihen, että vaikka tavoitteita ei suunniteltaisi tai kirjattaisi muodollisesti, yrittäjät saattavat tiedostamattaan asettaa toiminnalleen liiketoiminnallisia tavoitteita. Liiketoimintaan liittyvistä tavoitteista kasvun on todettu olevan mikroyrittäjälle jopa muita tavoitteita, kuten selviytymistä tai liiketoiminnan vakiinnuttamista, tärkeämpää. Kasvua liiketoiminnallisena tavoitteena on perusteltu kuitenkin enemmän olosuhteiden pakosta johtuvana eikä niinkään henkilökohtaisista kasvuhaluista johtuvana tavoitteena. (Greenbank 2001, 113, 116–117.)

2.3 Menestys mikroyritysten näkökulmasta

Yrittäjyyden tutkimuksessa kasvun ja menestyksen määritelmien rajat ovat hämärtyneet, minkä vuoksi ne saatetaan mieltää usein toistensa synonyymeiksi. Perinteisesti kasvua ja menestystä on mitattu taloudellisilla mittareilla, jolloin huomio kiinnittyy yrityksen saavuttamaan määrälliseen kasvuun esimerkiksi liikevaihdossa tai henkilömäärässä (ks. esim. Gray 2002; Georgellis, Joyce & Woods 2000). Yritykset saattavat kuitenkin määrittää kasvun vain yhdeksi välineeksi vahvemman kilpailuaseman ja kannattavuuden tavoittelemisessa. Useimmat suomalaiset pk-yritykset eivät koe kasvua houkuttelevana,

mutta yritykset pyrkivät uusiutumaan säilyttääkseen kilpailukykyä ja mahdollisuutensa menestyä. (Menestyksellinen yrittäminen 2009.)

Reijonen ja Komppula (2007, 692) ovat tiivistäneet yritysten kasvun ja menestyksen arvioinnissa tyypillisesti käytetyt mittarit ja niihin vaikuttavat tekijät taulukon 2 mukaisesti:

Taulukko 2 Yrityksen kasvun ja menestyksen arviointi (Reijonen & Komppula 2007, 692)

	Kasvu	Menestys
Taloudelliset mittarit	Muutokset liikevaihdossa, henkilömäärässä tai markkinaosuudessa	Kasvu, tuotto, liikevaihto, sijoitetun pääoman tuotto, henkilömäärän kasvu
Ei taloudelliset mittarit		Itsenäisyys, työtyytyväisyys, kyky löytää tasapaino perheen ja työn välille
Vaikuttavat tekijät	Henkilökohtaiset ominaisuudet, tavoitteet ja motivaatiot, organisatorinen kehitys, liiketoiminnan johtaminen, toimiala- ja sijaintitekijät	Toimialan rakenne ja kilpailu, yrittäjämäiset päätökset ja tavoitteet, työntekijäsuhteet, organisaatiokulttuuri, koulutus ja kouluttautuminen

Kasvun ja menestyksen taloudellisia mittareita yhdistää niiden objektiivisuus, mutta yrityksen menestyksen määrittäminen voi perustua taloudellisten mittareiden ohella myös yrittäjän omaan arvioon menestyksestä. Yrittäjä määrittelee menestystään usein subjektiivisesti ja kasvua objektiivisesti. Menestys voi merkitä yrittäjille lukuisia erilaisia asioita, minkä vuoksi taloudelliset mittarit saattavat antaa menestyksestä täysin erilaisen kuvan verrattuna siihen, miten yrittäjä itse määrittelee yrityksensä menestyksen. Yrityksen kasvuun ja menestykseen vaikuttavissa tekijöissä yhteistä on niiden kaikkien linkittyminen yrittäjän, yrityksen ja toimintaympäristön ominaisuuksiin. (Reijonen & Komppula 2007, 691–692.)

Menestyksen subjektiiviseen kokemiseen viitaten Bellamy, Simpson ja Tuck (2004, 488) kritisoivat perinteisten taloudellisten menestyksen mittareiden soveltuvuutta pienyritysten menestyksen tutkimiseen. Tutkijat tutkivat palvelualan pienyritysten kriittisiä menestystekijöitä yrittäjän koulutuksen ja kouluttautumisen näkökulmasta, jolloin menestyvät pienyrittäjät jakautuivat neljään kategoriaan:

1) *Imperiumin rakentajat* uskoivat kasvun, tuottavuuden ja tiimityöskentelyn johtavan yrityksen menestykseen. Yhteisiä arvoja ja visiota pidettiin työntekijöiden ohella merkittävässä asemassa yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä.

Kouluttautumista ja uusien osaavien henkilöiden palkkaamista pidettiin tärkeinä yrityksen kehitystä edistävinä tavoitteina.

2) *Onnellisuuden tavoittelijat* määrittivät menestyksen työssä viihtymisen kautta, jolloin tyytyväiset työntekijät ja asiakkaat olivat ensisijaisia menestyksen mittareita. Parhaansa tekeminen oli olennaisempaa kuin suurien tuottojen saavuttaminen eikä kasvua pidetty toiminnan kehittämisen tavoitteena. Yrittäjillä oli suhteellisen paljon aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä ja toimialastaan. Kokemusta pidettiin kouluttautumista tärkeämpänä eikä koulutuksen merkitystä tai hyötyä yrityksen menestykseen liittyen osattu määrittää.

3) *Vision kehittäjät* kokivat menestyksen yhteisöllisenä saavuttamisen tunteena ja tunnustuksina muilta markkinoilla toimivilta. Yksilön kannalta olennaisina menestystekijöinä pidettiin yrityksen yhteisiin arvoihin ja visioon sitoutumista ja innostuneisuutta. Myös tässä ryhmässä liiketoimintaan liittyvää kokemusta pidettiin koulutusta tai kouluttautumista tärkeämpänä.

4) *Haasteen saavuttajat* kokivat saavuttamisen tunteen ja siihen liittyvän ulkoisen tunnustuksen kriittisiksi yrityksen menestystä määrittäviksi tekijöiksi. Vaisto ja visio nähtiin yksilön tärkeimpinä ominaisuuksina yrityksen menestyksen kehittymiselle. (Bellamy ym. 2004, 486–488.)

Myös muissa tutkimuksissa on tunnustettu yrittäjän ei-taloudellisten menestysmotiivien olevan yhteydessä pienyrityksen menestykseen, jolloin menestyksen ei-taloudellisia mittareita voivat olla esimerkiksi yrittäjän tavoitteet toteuttaa itseään tai haluamaansa elämäntyyliä (Walker & Brown 2004). Menestyksen ja tavoitteiden yhteydessä mikroyrittäjät puhuvatkin usein taloudellisen kasvun sijaan mieluummin asiakas- tai työtyytyväisyydestä. Menestystä määrittävinä mittareina on siten pidetty yrityksen asiakaslähtöisyyttä, tuotetta, hintaa, tuotteiden ja palveluiden saatavuutta, henkilöstöresursseja ja rahoitusta. (Reijonen 2008, 617, 626.) Myös ammattilypeys ja työn laatu ovat nousseet esiin tärkeinä mikroyrittäjän menestykseen liittäminä tavoitteina. Jotkut mikroyrittäjät haluavat ylläpitää korkeaa laatua, vaikka sen tiedostettaisiinkin samalla merkitsevän mahdollisesti työn tuottavuuden alenemista. (Bellamy ym. 2004, 489; Greenbank 2001, 117.)

2.4 Yrittäjän ja strategisten päätösten yhteys menestykseen

Mikroyritysten menestystekijöitä on tutkittu melko vähän, mutta aikaisempien pienyrityksiä koskevien tutkimusten perusteella menestystekijöitä tarkastellaan yleensä *yrittäjän, yrittäjän strategisten päätösten tai yrityksen ominaisuuksien* näkökulmasta (Alstete 2008; Kallio 2002, 67–68; Storey 1994, 123). Tässä luvussa keskitytään

tarkastelemaan lyhyesti yrittäjän demografisten ominaisuuksien ja yrittäjän strategisten päätösten havaittuja yhteyksiä pienyrityksen menestykseen.

Menestykseen yhteydessä olevista *yrittäjän demografisista ominaisuuksista* keskeisiä kiinnostuksen kohteita ovat olleet yrittäjän sukupuoli, ikä, koulutus, työ- ja yrittäjäkokemus sekä vanhempien yrittäjäisyys. Yrittäjän iän ja koulutuksen uskotaan lisäävän yrityksen mahdollisuuksia menestyä, kun yrittäjälle kertynyttä tieto-taitoa voidaan hyödyntää yrityksen kehittämisessä. (Kallio 2002, 67–68.) Usein pienet yritykset luottavat enemmän kokemuksen kautta saavutettuun osaamiseen, minkä vuoksi koulutuksen merkitystä saatetaan toisinaan väheksyä. Koulutuksen väheksymistä voidaankin pitää jossain määrin pienten yritysten heikkoutena erityisesti aloilla, joilla koulutuksen on todettu olevan yhteydessä menestykseen. (Bellamy ym. 2004, 489.)

Suomalaisen päivittäistavarakaupan pienten lähikauppojen menestystekijöitä tutkittaessa yrittäjän sukupuolen, iän, yrittäjäkokemuksen (Home & Niilola 1998, 18) ja koulutuksen (Home & Kiuru 2001, 42) on havaittu olevan ainakin jossain määrin yhteydessä yrityksen menestykseen. Menestyksen mittarina tutkimuksissa oli yrityksen liikutulosprosentti, jonka perusteella yritykset jaettiin menestyviin ja ei-menestyviin myymälöihin. Tulosten perusteella menestyvien lähikauppojen lähikauppias tai myymäläpäällikkö oli nainen, iältään ei-menestyvää kauppiasta vanhempi (keskiarvoikä 49 vuotta) sekä paljon esimieskokemusta (keskimäärin 19 vuotta) ja vähäisen peruskoulutuksen omaava henkilö. Vähäisen koulutuksen nousemisen menestystekijöihin arveltiin johtuvan siitä, että koulutetummat henkilöt tavoittelevat mahdollisesti töitä lähikauppoja suuremmissa myymälöissä. (Home & Niilola 1998, 18.) Tosin työn ohessa tapahtuneen ammatillisen koulutuksen on havaittu olevan yhteydessä myymälän menestykseen (Home & Kiuru 2001, 42).

Demografisten ominaisuuksien ohella *yrittäjän strategiset päätökset* vaikuttavat todennäköisesti merkittävästi siihen millaiseksi mikroyrityksen toiminta kehittyy. Saavuttaakseen strategista tehokkuutta yrityksen tulee valita toimintansa resursseihin ja tavoitteisiin parhaiten soveltuva strategia (McGoldrick 2002, 174). Suurta kasvua saavuttaneiden pienyritysten strategia perustuu useimmiten *differointiin*. Pienten yritysten mittakaavaetujen ollessa suuria pienemmät kilpailuetua tulisikin hinnan sijaan pyrkiä tavoittelemaan innovatiivisuudella. Tuotteisiin ja markkinoihin perustuva tietämys muodostuu kriittiseksi uusien tuotteiden ja palveluiden tarjoamisessa ja asiakkaiden tarpeiden täyttämässä. Nopeasti kasvaneiden pienyritysten on todettu asettavan muita useammin myös selkeitä kasvutavoitteita, jolloin kasvun merkitys korostuu kaikessa yrityksen toimintaan vaikuttavassa päätöksenteossa. Yrityksen kyvyn houkutella, kehittää ja säilyttää ammattitaitoinen henkilökunta on puolestaan todettu lisäävän yrityksen todennäköisyyttä toteuttaa kasvuorientoitunutta strategiaa. (Dobbs & Hamilton 2007, 305–306; O’Gorman 2001, 61.)

Voidakseen kasvaa ja menestyä yritys tarvitsee myös taloudellisia resursseja. Keskeinen päätös liittyy usein siihen, onko yrittäjä valmis turvautumaan ulkoiseen rahoitukseen ja siten myymään osan yrityksensä omistuksesta ulkopuolisille. Monet mikroyrittäjät saattavat suhtautua vastahakoisesti tähän kontrollin menettämisen ja päätösvallan vähenemisen pelossa. Toisaalta mikroyritys voi olla halukas turvautumaan ulkoiseen rahoitukseen, mutta yrityksen pienuuteen liittyvät riskit saattavat hankaloittaa sopivan rahoituksen saamista. Ulkoinen rahoitus on kuitenkin usein tarpeen uusien mahdollisuuksien ja toimintojen rahoittamiseksi, ja rahoituksen saatavuuden on todettu vaikuttavan positiivisesti yrityksen kasvunopeuteen. (Wiklund 1998, 130.)

Vähittäiskaupan strategiassa yksi kriittinen valinta liittyy siihen, mitä markkinasegmenttejä yritys aikoo tavoitella. Tällöin keskeisiä arvioinnin kohteita ovat tavoiteltavan segmentin koko ja kasvupotentiaali, kilpailu, yrityksen kyvyt sekä yrityksen sijoitus- tai tuottopotentiaalit. Asemoituminen edellyttää yritykseltä määriteltujen kohdesegmenttien tarpeiden ja motiivien syvällistä ymmärtämistä, jonka myötä yrityksen edellytykset luoda tavoitelluille kohderyhmille arvoa tuottavia tuote- ja palveluinnovaatioita paranevat. (McGoldrick 2002, 174–175.) Kykyä vastata joustavasti markkinoiden muutoksiin pidetään yhtenä pienyritysten etuna, koska niiden palveleamat markkinat ja tuotevalikoimat ovat yleensä suuria yrityksiä kapeampia ja toiminta sen vuoksi keskittyneempää (Dobbs & Hamilton 2007, 307; O’Gorman 2001, 61).

Pienten yritysten kasvun on todettu olevan erityisen riippuvaista toimialan kasvuasteesta ja markkinoiden kypsyydestä (Wiklund ym. 2009, 354). Toimialan muutokset voivat vaikuttaa pieniin yrityksiin hyvin eri tavalla, mihin vaikuttaa olennaisesti se, millä kapealla tuotesektorilla yritys toimii (Wiklund 1998, 67). Jotkut pienten yritysten kasvua kuvaavat mallit pitävätkin yrityksen toimintaympäristön, ja erityisesti toimialan, valintaa jopa muita yrityksen toimintaan vaikuttavia strategisia valintoja kriittisempänä valintana (O’Gorman 2001, 72). Pienyritysten menestyksen kannalta merkittävänä pidetään sitä, kuinka hallitseva asema samalla toimialalla ja alueella toimivilla isoilla yrityksillä on markkinoilla (Dobbs & Hamilton 2007, 310).

3 MIKROYRITYSTEN YRITTÄJYYS- JA KASVUORIENTAATIOT

3.1 Yrittäjyysorientaatiot

3.1.1 Yrittäjämäiset ominaisuudet

Aikaisemman yrittäjyystutkimuksen perusteella tiettyjen psykologisten ominaisuuksien uskotaan olevan yrittäjille ominaisia (esim. Shane & Venkataram 2000, 218; Chell, Haworth & Brearly 1991, 37–44), minkä vuoksi näiden ominaisuuksien kuvaamista voidaan pitää keskeisenä lähtökohtana myös mikroyrittäjien yrittäjyysorientaatioiden kuvaamiseen ja ymmärtämiseen pyrittäessä. Tarkastelussa taustana on kontingenssiteorian mukainen oletus siitä, että yksilön yrittäjämäiset ominaisuudet kehittyvät ympäristön erilaisten tilanteiden muokkaamina eivätkä siten ole piirreteorian mukaisesti pelkästään synnynnäisiä ja muuttumattomia yksilön ominaisuuksia. Erilaisten elämäntilanteiden, muutosten ja kokemusten oletetaan vaikuttavan yrittäjän persoonaan ja sitä kautta myös ominaisuuksien eri ulottuvuuksien ilmenemiseen yrittäjän toiminnassa. (Littunen 2000, 296.)

Suoriutumismotivaatio on ehkä yksi yleisimmin yrittäjän ominaisuuksiin liitetyistä käsitteistä (Home 2007, 52; Bridge ym. 2003, 63; Delmar 2000, 140; Littunen 2000, 296; Huuskonen 1992, 95; Chell ym. 1991, 37). McClellandin luoman suoriutumismotivaation käsitteen mukaan suoriutumismotivoitunut yrittäjä on ongelmanratkaisuun orientoitunut optimisti, jonka toimintaa motivoi suoriutumista seuraava tyytyväisyys eivätkä niinkään taloudelliset tavoitteet. Taloudelliset palkkiot voivat tosin toimia palautteena onnistuneesta toiminnasta. (McClelland 1961 Homeen 2007, 21 mukaan.) Korkean suoriutumismotivaation omaavien yksilöiden uskotaan tietoisesti hakeutuvan tilanteisiin, jotka edellyttävät itsenäistä vastuunottoa, kohtuullista riskinottoa, päätöksenteon seurausten tiedostamista, uudenlaisten toimintatapojen omaksumista ja tulevaisuuden mahdollisuuksien ennakoimista. Haasteelliset tilanteet ja niistä selviytyminen on suoriutumismotivoituneelle yksilölle itsessään palkitsevaa ja toimintaan motivoivaa. (Delmar 1996, 14.) Toimintaa ei kuitenkaan lasketa sattuman varaan ja liian vaikeita, omat kyvyt ylittäviä tilanteita vältetään. Tärkeää on, että vaivannäön palkkiona koetaan tunne saavuttamisesta ja saavuttamisesta seuraa tyytyväisyys. (Chell ym. 1991, 37.)

Suoriutumismotivaation teorian mukaan korkean suoriutumismotivaation omaava yrittäjä menestyy muita yrittäjiä todennäköisemmin, koska yrittäjä on halukas ratkaisemaan ongelmia sekä asettamaan ja saavuttamaan tavoitteita. Pienyrittäjän suoriutumismotivaation on todettu kasvavan yrittäjän henkilökohtaisten verkostojen monipuolisuuden kasvun myötä (Littunen 2000, 296, 305), minkä perusteella yrittäjän elämänmuutokset voivat jossain määrin muokata yrittäjän ominaisuuksia. Suomalaisen päivittäistavarakaupan ketjukauppioiden suoriutumismotivaatiota tutkittaessa havaittiin, että motivaatio suoriutumiseen laskee kauppiaan iän myötä ja nousee, kun kauppias piti kilpailutilannetta erittäin kovana (Home 2007, 101–102). Myös yrittäjän demografisilla ominaisuuksilla ja toimintaympäristön dynaamisuuden kokemisella olisi tämän perusteella vaikutusta yrittäjän suoriutumismotivaatioon.

Yrittäjälle ominaista hyvää itseluottamusta kuvataan usein viittaamalla Rotterin *kontrolliodotuksen* käsitteeseen (Rotter 1966 Delmarin 2000, 14; Littusen 2000, 296; Chellin ym. 1991, 39 mukaan). Kontrolliodotus heijastaa yrittäjän käsityksiä oman elämän hallinnasta ja siitä, miten pitkälle hän uskoo toiminnan seurausten johtuvan itsestään tai yrityksen ulkoisista tekijöistä (Delmar 2000, 143). Sisäisen kontrolliodotuksen omaava henkilö uskoo vahvasti omiin kykyihinsä vaikuttaa toimintansa lopputulemaan, jolloin toiminnan uskotaan olevan ennen muuta seurausta omista valinnoista eikä esimerkiksi ulkoisesta sattumasta. Ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt puolestaan uskovat kohtalon, sattuman tai muiden ihmisten olevan suurimpia tapahtumien kulkuun vaikuttavia tekijöitä. Ilmetessään ulkoinen kontrolliodotus voi äärimmillään johtaa henkilön passivoitumiseen, jolloin mihinkään ei enää yritetä itse vaikuttaa. Yrittäjille ominaisempana pidetään sisäistä kontrolliodotusta, joka kuitenkin voi vaihdella yksilön elämäntilanteiden ja kokemusten myötä. (Littunen 2000, 296; Huuskonen 1992, 69–71.) Yritysten toiminnassa esimerkiksi toimialat vaihtuvine markkinatilanteineen voivat vaikuttaa siihen, miten paljon yrittäjä kokee toimintansa seurausten johtuvan itsestään tai ympäristöstään (Chell ym. 1991, 40–41).

Kontrolliodotuksen soveltuvuutta yrittäjyystutkimukseen on usein kritisoitu erityisesti siksi, että sen perusteella yritysjohtajien ja yrittäjien erottamista toisistaan ei pidetä mahdollisena. Toisaalta useimmat empiiriset tutkimukset eivät ole myöskään voineet havaita sisäisen kontrolliodotuksen ja yrittäjän suoriutumisen välillä korrelaatiota. (Delmar 2000, 140–142; Huuskonen 1992, 71.) Sisäisen kontrolliodotuksen on kuitenkin havaittu olevan jopa kriittisessä asemassa yrittäjämäisen toiminnan kehittymisessä pienyrityksissä (Miller 1983, 782) ja oman elämän hallinnan uskotaan olevan osa sitä kokonaisuutta, joka vaikuttaa yksilön toiminnan suuntautumiseen (Huuskonen 1992, 71). Pienyrityksen kehityksen kannalta voitaneen olettaa, että yrittäjän hyvää itseluottamusta heijastava sisäinen kontrolliodotus laajentaa yrittäjän kokemien toiminnan mahdollisuuksien määrää ja lisää siten erilaisten mahdollisuuksien tavoittelun todennäköisyyttä. Suomalaisen päivittäistavarakaupan

ketjukauppioiden yrittäjyysorientaatioita tutkittaessa oman elämän hallinta näkyi kauppioiden vahvana luottamuksena omiin kykyihin ja toiminnan hallintaan, jolloin myös päätöksenteko oli helppoa ja toiminta itsenäisyyteen pyrkivää. (Home 2007, 112.)

Kontrolliodotuksen käsitteeseen liittyy läheisesti myös kolmas yrittäjämäiseksi määriteltävä ominaisuus, *riippumattomuudenhalu*, joka viittaa käytännössä yrittäjän kykyyn ja haluun toimia itsenäisesti ja säilyttää toiminnan kontrolli omissa käsissä. Moni yrittäjä arvostaakin itsenäisyyttä, koska sen uskotaan tuovan mukanaan vapautta ja siten vähentävän toiminnan ulkoisia rajoitteita. (Bridge ym. 2003, 66–67.) Pienissä yrityksissä yrittäjän itsenäinen kyky määrittää visio ja ohjata toimintoja vision toteuttamiseksi korostuu. Mikroyrittäjä vastaa usein itsenäisesti yrityksen päätöksenteosta ja riippumattomuus muista on siten suurempi kuin isoissa yrityksissä, joissa päätöksentekoa on hajautettu. (Lumpkin & Dess 1996, 140–141.) Suureen itsenäisyyden tarpeeseen viitaten yrittäjä on joidenkin tutkimusten perusteella tulkittu henkilöksi, jolla on vaikeuksia toimia auktoriteetin alla tai yhdessä muiden ihmisten kanssa. Tämän käsityksen mukaan yrittäjät ovat muita taipuvaisempina tavoittelemaan riippumattomuutta ja toisinaan yrittäjän käytöstä voi leimata dominoiva ja vallanhaluinenkin persoonallisuus. Riippumattomuudenhalun myötä oma yritys nähdään mahdollisuutena luoda ja räätälöidä itselle sopiva työympäristö, jossa tehdä itsenäisesti päätöksiä. (Bridge ym. 2003, 67; Huuskonen 1992, 78.)

Yrittäjyyden yksi keskeinen ehto on riskin hyväksyminen. Yrittäjiä ei kuitenkaan pidetä muita riskihakuisempina, vaan yleisemmin *keskinkertaisen riskin suosijoina*. (Delmar 1998, 16; Huuskonen 1992, 83.) Riskinottokyvyn ohella yrittäjille pidetään usein ominaisena taipumusta *yltiöoptimistisuuteen*, joka heijastaa yrittäjän odotuksia menestyksestä. Etenkin yrityksen alkuvaiheessa yrittäjien on todettu olevan menestyksen mahdollisuuksien arvioinnin suhteen hyvin optimistisia. (Delmar 1998, 16.) Yrittäjälle ominaista yltiöoptimismia saattaa ilmetä myös yrityksen menestyksen arvioinnissa, kun menestyksen arviointi perustuu yrittäjän omaan tulkintaan saavutetusta menestyksestä. Menestyneitä yrittäjiä toisaalta usein yhdistää juuri poikkeuksellisen vahva usko itseensä ja kykyihinsä sekä yleensä halu menestymiseen (Home 2007, 17).

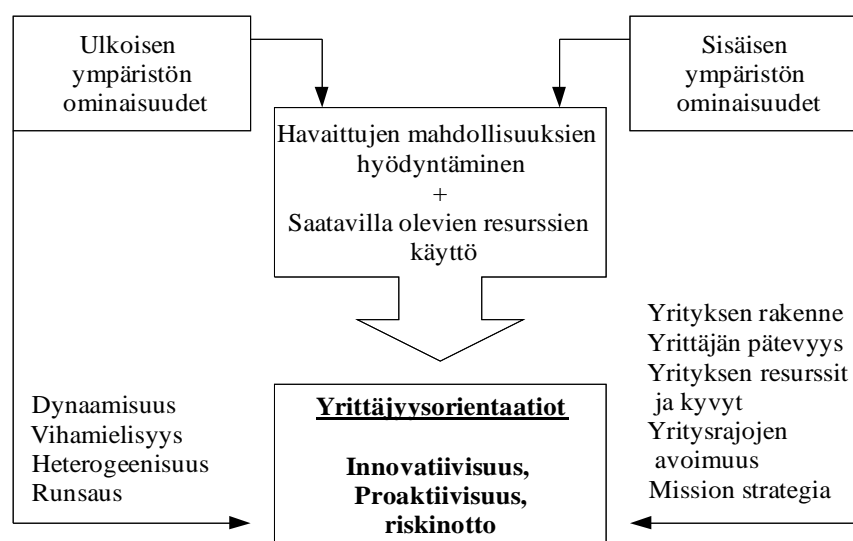
3.1.2 Yrittäjyysorientaatioiden määrittäminen ja muodostuminen

Yrittäjyysorientaatiot voidaan määritellä yrittäjän toimintaa ohjaaviksi arvoiksi ja asenteiksi, joiden muodostama kokonaisuutta on kuvattu yksilotteiseksi jatkumoksi (Home 2007, 29, 49). Kyseiseen jatkumoon viitaten yritysten uskotaan jakautuvan konservatiivisiin (säilyttävä orientaatio) ja yrittäjämäisiin (yrittävä orientaatio)

yrittäjäksi (Home 2007, 29; Miller & Friesen 1982, 20–21). Tässä tutkielmassa yrittävä ja yrittäjämäinen orientaatio ymmärretään toistensa synonyymeina.

Yrittäjyysorientaatioiden käsitettä määrittäessään useat tutkijat (Wiklund ym. 2009; Aloulou & Fayolle 2005; Lumpkin & Dess 1996) viittaavat Millerin (1983, 771) määritelmään, jonka mukaan yrittäjämäinen yritys ”*sitoutuu toiminnassaan tuotemarkkinainnovaatioiden kehittämiseen, ottaa toiminnassaan kohtuullisia riskejä ja päihittää kilpailijansa olemalla innovaatioissaan proaktiivinen*”. Yrittäjyysorientaatioiden ilmenemistä määrittäviksi keskeisiksi elementeiksi muodostuvat siten innovatiivisuus, riskinotto ja proaktiivisuus. Covinin ja Slevinin (1989, 77) samansuuntaisessa määritelmässä näiden kolmen elementin lisäksi korostetaan yrittäjämäisen yrityksen halua ja kykyä kilpailla aggressiivisesti kilpailuetua saavuttaakseen. Tutkijoiden mukaan toiminnan innovatiivinen kehittäminen edellyttää yritykseltä erityisesti positiivista suhtautumista ja sopeutumista muutokseen. Kilpailuhenkisen aggressiivisuuden (competitive aggressiveness) merkitystä yrittäjyysorientaatioissa korostivat myös Lumpkin ja Dess (1996, 152), jonka lisäksi he määrittivät riippumattomuudenhalun viidenneksi yrityksen yrittäjyysorientaatioita ilmentäväksi ulottuvuudeksi. Yrittäjille tyypilliseen riippumattomuudenhaluun liittyen voidaan todeta, että mikroyrittäjien halu kontrolloida omaa toimintaansa ja tehdä päätöksiä itsenäisesti on yleensä suuri (Reijonen 2008; Greenbank 2001). Tosin on epäselvää miten aktiivisesti mikroyrittäjät hyödyntävät tätä ilmeistä ominaisuuttaan juuri yrityksen toiminnan uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä.

Yrittäjyysorientaatioiden uskotaan vaikuttavan yrityksen menestymiseen (Lumpkin & Dess 1996, 151), koska niillä on merkittävä asema yrityksen toiminnan kokonaisvaltaisen strategian muodostumisessa. Strategisen johtamisen kirjallisuudessa strategiset orientaatiot nähdään ennen kaikkea yrityksen *päätöksentekotapana*, jonka uskotaan noudattavan tiettyä säännönmukaisuutta keskenään erilaisissakin tilanteissa. Pienissä yrityksissä yrityksen strateginen orientaatio vastaa pitkälti yrityksen omistajan strategista orientaatiota, jota heijastavat arvot, asenteet ja uskomukset voivat olla joko tietoisesti valittuja tai ajan kuluessa opittuja yrityksen ajattelu- ja toimintatapoja. (Lindblom, luento 2.11.2007) Kuvio 2 havainnollistaa ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, joiden on määritelty olevan keskeisessä asemassa pienyritysten yrittäjyysorientaatioiden muodostumisessa (Aloulou & Fayolle 2005, 30–31).



Kuvio 2 Yrittäjyysorientaatioiden keskeiset tekijät pienyrityksessä (Aloulou & Fayolle 2005, 32)

Ulkoisen ympäristön tekijöiden uskotaan vaikuttavan pienyrityksen yrittäjyysorientaatioihin niin yrityksen kuin yrittäjänkin tasolla. Ympäristön ulottuvuuksista *dynaamisuus* kuvaa ympäristöön liittyvää muutosta ja epävakautta. Dynaaminen ympäristö luo yrityksille mahdollisuuksia erilaisten ympäristössä tapahtuvien sosiaalisten, poliittisten, teknologisten ja taloudellisten muutosten, kuten toimialan kasvun tai asiakastarpeissa tapahtuneen uuden kysynnän, muodossa. Mahdollisuuksien subjektiivinen tulkinta ja muutosten luonne voivat tosin johtaa siihen, että yritys kokee muutosten sisältävän enemmän uhkia kuin mahdollisuuksia. (Wiklund ym. 2009, 354–355; Aloulou & Fayolle 2005, 32.)

Pienyritykseen kohdistuvia uhkia ilmentää erityisesti ympäristön *vihamielisyys* (hostile environment). Vihamielinen ympäristö ilmenee yleensä joko kasvaneen kilpailun tai vähentyneen kysynnän muodossa, joiden seurauksena pienyrityksen mahdollisuudet kasvuun voivat heikentyä merkittävästi. (Wiklund ym. 2009, 354–355; Aloulou & Fayolle 2005, 32.) Toisaalta korkean kysynnän aikana monen yrityksen selviytymisen ja kasvun mahdollisuuksien on todettu paranevan (O’Gorman 2001, 63). Ympäristön *heterogeenisuus* ilmenee ympäristön monimuotoisuutena ja markkinasegmenttien laajana kirjona. Heterogeeniset markkinat luovat pienyrityksille selvästi enemmän erikoistumisen mahdollisuuksia kuin homogeeniset markkinat. Toimintaympäristön runsaudella (abundance) viitataan yrittäjän kokemaan resurssien saatavuuteen ja niiden runsauteen, jolla saattaa myös olla vaikutusta yrityksen yrittäjämäiseen orientaatioon. Yrittäjämäisen orientaation omaavien yritysten oletetaan

menestyvän epävakaisissa oloissa muita yrityksiä paremmin. (Wiklund ym. 2009, 354–355; Aloulou & Fayolle 2005, 32–33.)

Toimintaympäristön vaikutukset yrityksiin oletetaan yleensä objektiivisiksi eli samalla alalla, alueella ja markkinoilla toimiville yrityksille samanlaisiksi (Wiklund ym. 2009, 354). Yrittäjän subjektiiviset havainnot ja tulkinnat ympäristöstä saattavat kuitenkin usein olla puutteellisia tai jopa vääristyneitä yksilön tietämyksen ollessa rajallista. Yrityksen toimialan kuvaaminen voi olla hyödyksi objektiivisen ympäristön ymmärtämisessä, mutta yrittäjän havainnot ympäristön ulottuvuuksista auttavat kuvaamaan yrittäjän subjektiivisia käsityksiä ympäristöstä. Ympäristön dynaamisena kokevat yrittäjät ovat usein yrittäjämäisen orientaation omaavia yrittäjiä. (Wiklund 1998, 67–69, 186.)

Yrityksen sisäisen ympäristön tekijöistä yrityksen *orgaanisen eli yhtenäisen rakenteen* on todettu olevan yrittäjämäisen orientaation muodostumiselle mekaanista rakennetta suotuisampi. Orgaaninen rakenne edistää yrityksessä yrittäjämäistä, nopeaa reagointikykyä, kun taas mekaaniselle rakenteelle ominaisena pidetään muuttumattomuutta ja rutiineja suosivaa toimintaa. (Lumpkin & Dess 1996, 156.) Yrittäjän ominaisuuksista *pätevyyden* on havaittu lisäävän yrittäjän edellytyksiä toimia yrittäjämäisesti, jossa yrittäjän taustan ja aikaisempien kokemusten merkitys korostuu. Sosiaaliset verkostot yhdessä yrittäjälle kertyneen osaamisen ja kokemuksen kanssa edistävät yrittäjän yrittäjämäistä pätevyyttä. Sen sijaan yrityksen *resurssit ja kyvyt* voivat puutteellisina muodostua merkittäväksi esteeksi yrittäjämäisyydelle. Fyysiset, inhimilliset, sosiaaliset, taloudelliset ja hallinnolliset resurssit muodostavat yrityksen resurssien kokonaisuuden, jota yrittäjän tulee kyetä strategisesti hyödyntämään. Pelkkä tarvittavien resurssien omaaminen ei siis riitä tekemään yrityksestä menestyvää, vaikka resurssien suuri merkitys onkin tunnustettu. (Aloulou & Fayolle 2005, 33–34.) Mikroyritysten resurssit ovat väistämättä isompia yrityksiä rajallisemmat, minkä vuoksi yrittäjämäisen asenteen merkitystä saatavilla olevien resurssien hyödyntämisessä ja kehittämisessä voitaneen pitää erityisen tärkeänä.

Aktiivinen, *yritysrajat ylittävä yhteistyö* erilaisten yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa voi olla yksi merkittävä tapa edistää pienyrityksen mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa yrittäjämäisesti. Partnerimainen yhteistyö tavarantoimittajien tai asiakkaiden kanssa tai kehitystyö yhdessä korkeakoulujen kanssa ovat esimerkkejä verkostoitumisesta, joilla pienyritys voi pyrkiä kasvattamaan useita erilaisia resurssejaan. (Aloulou & Fayolle 2005, 34.) Pienyritysten asiakkaiden, työntekijöiden ja tavarantoimittajien sekä virallisten neuvontapalveluiden käytön on havaittu rohkaisevan pienyrittäjiä toimimaan yrittäjämäisesti. Päivittäisten verkostojen, kuten pankkien, kirjanpitäjien ja perheenjäsenten vaikutus on sen sijaan havaittu päinvastaiseksi. Päivittäisillä verkostoilla on tapana korostaa turvallisuuden merkitystä ja kehottaa siten välttämään yrittäjämäisen toiminnan edellyttämiä rohkeita ratkaisuja yritystoiminnan

kehittämisessä. (Wiklund 1998, 183.) Yrityksen toiminnalle laadittu *strategia* voi osaltaan ohjata yritystä toimimaan yrittäjämäisesti, kun esimerkiksi yrittäjän kasvuorientaation on havaittu olevan yhteydessä yrityksen yrittäjämäiseen orientaatioon. (Aloulou & Fayolle 2005, 34.)

3.1.3 Innovatiivisuus, riskinottokyky ja proaktiivisuus

Yrittäjyysorientaatioiden tarkastelu kohdistuu usein kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat innovatiivisuus, kohtuullinen riskinottokyky ja proaktiivisuus (Wiklund ym. 2009; Home 2007; Wiklund & Shephard 2005; Miller 1983). Myös tässä tutkielmassa mikroyrittäjien yrittäjyysorientaatioiden tarkastelu rakentuu näiden ulottuvuuksien ympärille, joiden merkitystä ja sisältöä tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin.

Innovatiivisuus näkyy yrityksen toiminnassa menetelminä, joilla yritys tavoittelee uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Innovatiivinen yritys pyrkii säännöllisesti kehittämään ja kokeilemaan uusia ideoita luodakseen uusia tuotteita, palveluita tai teknologisia prosesseja. (Lumpkin & Dess 1996, 142.) Innovaatioiden syntymisen perusajatus on, että asiat voi aina tehdä paremmin, nopeammin, edullisemmin, helpommin tai yksinkertaisesti eri tavalla. Innovatiivisuus voi perustua yrityksen oma-aloitteiseen innovaatioiden kehittämiseen, mutta toisaalta erityisesti teknologia-alan yrityksissä innovatiivisuus voi olla yrityksen toiminnan yksi keskeinen perusedellytys. Innovaatioiden ei tarvitse välttämättä perustua etukäteen määriteltyihin suunnitelmiin vaan ne voivat syntyä hyvin nopeasti yrityksen reagoidessa ympäristössä havaittuihin otollisiin mahdollisuuksiin. (Fayolle 2007, 102.) Yksilön innovatiivisuus ja luovuus edistävät yrittäjämäistä mahdollisuuksien hyödyntämistä yrityksen toiminnassa. Innovatiivisten kauppiaiden on todettu suhtautuvan avoimesti ja sopeutuvasti muutoksiin, jolloin uusien mahdollisuuksien ja ideoiden hyödyntäminen myymälän kehittämisessä on kauppiaille ominaista. (Home 2007, 31, 111.)

Innovatiivisuudella on todettu olevan yrittäjyysorientaatioista suurin merkitys siihen, miten yritys onnistuu laajentamaan toimintaansa uusia tuotteita tai teknologiaa hyödyntämällä. Myös säilyttävän orientaation omaava reaktiivinen yritys voi olla innovatiivinen, mutta useimmiten innovatiivisuus perustuu toimintaan, joka saa alkunsa vasta asiakkailta tai yhteistyöyrityksiltä saadun palautteen myötä. Reaktiivinen yritys keskittyy toiminnan kehittämisessä hyödyntämään usein vain voimassaolevia yhteistyösuhteita eikä suuriin toiminnan muutoksiin olla valmiita. (Casillas & Moreno 2008, 524.) Uusiin toimintatapoihin sopeutumisen uskotaan parantavan yrityksen edellytyksiä selviytyä dynaamisen ympäristön haasteista ja saavuttaa kasvua. Yritykset, jotka kykenevät kehittämään ja kasvattamaan toimintaansa menestyksekkäällä

innovoinnilla ovat useimmiten yrittävän orientaation omaavia yrityksiä. (Georgellis ym. 2000, 7–8, 16.)

Tutkimuksissa korostetaan usein teknologista innovatiivisuutta, jolloin tuotekehityksen kulut suhteessa yrityksen myyntituloihin voivat toimia yhtenä innovatiivisuuden mittarina (Lumpkin & Dess 1996, 143). Mikroyritysten on todettu olevan taipuvaisia tyytymään tietojärjestelmien mahdollistamiin etuihin hyvin kapea-alaisesti ja suurempia strategisia mahdollisuuksia joko väheksytään tai niistä ei olla edes tietoisia. Mikroyritys voisi mahdollisesti saavuttaa merkittäviä tuloksia jo yksinkertaistenkin tietojärjestelmäratkaisujen avulla, jos järjestelmiä osataan hyödyntää innovatiivisesti ja niiden avulla pyritään vastaamaan ennen kaikkea liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeisiin tavoitteisiin. On väitetty, että pienissä yrityksissä informaatiojärjestelmien hyödyntäminen saattaisi olla jopa kriittisempää kuin isoissa yrityksissä ja saavutetut vaikutukset suhteessa suuremmat. (Roberts & Wood 2002, 123–124.)

Teknologisen tuotekehityksen lisäksi yrityksen innovatiivisuutta voidaan arvioida yrityksen tuotteisiin, palveluihin tai toimintaan tehtyjen muutosten määrän tai yleisen muutoshalukkuuden avulla (Lumpkin & Dess 1996, 143), jota sovelletaan myös tämän tutkimuksen toteutuksessa tarkasteltaessa yrittäjien taipumusta innovatiivisuuteen. Suomalaisen päivittäistavarakaupan ketjukauppioiden yrittäjyysorientaatioiden tutkimuksessa innovatiivisuuden havaittiin laskevan kauppiain iän ja kauppiaskokemuksen lisääntymisen myötä. Alle 5 vuotta kauppiaskokemusta omaavat kauppiaat todettiin asenteiltaan enemmän kauppiaskokemusta omaavia innovatiivisemmiksi. (Home 2007, 31, 107.)

Riskinottokyky tuodaan usein esiin yrittäjälle tärkeänä ominaisuutena, kun yrittäjyyttä tarkastellaan taloudellisen teorian näkökulmasta. Yrittäjän aikaisempien riskiin liittyvien kokemusten uskotaan olevan hyödyllisiä arvioitaessa yrityksen taipumusta riskinottoon. Yrittäjämäisen orientaation omaavat yrittäjät uskaltavat ottaa tarpeen tullen suuriakin riskejä tavoitteidensa saavuttamiseksi. Taloudellisena terminä riski voidaan määritellä odotettavissa olevan taloudellisen menetyksen tai tappion todennäköisyytenä. Riskit voivat olla myös henkilökohtaisia, sosiaalisia tai psykologisia riskejä, joihin kaikkiin liittyy olennaisesti epävarmuus toiminnan seurauksista. (Lumpkin & Dess 1996, 144–145.) Henkilökohtaisia riskejä voivat olla esimerkiksi yrittäjän terveyteen tai urakehitykseen liittyvät riskit (Littunen 2000, 295).

Yleisesti ottaen yrittäjien ei oleteta olevan muita taipuvaisempia riskinottoon, mutta riskinottoon liittyvän epävarmuuden sietämisen on havaittu olevan yrittäjillä muita johtotehtävissä toimivia henkilöitä korkeampi. Korkean epävarmuuden sietokyvyn omaavat yksilöt kokevat epävarmat tilanteet haastavina ja haluttavina, kun taas vähäisen sietokyvyn omaava yksilö kokee epävarmuuden epämieluisana ja stressaavana. Yksilön riskin arvioiminen on määritelty tilannesidonnaiseksi, minkä vuoksi havainnot ja

kokemukset riskikäyttäytymisestä ja riskiä sisältävistä tilanteista saattavat vaihdella. Yhtenä syynä riskikäyttäytymiseen pidetään riittämätöntä informaatiota, joka hankaloittaa riskin tunnistamista. (Delmar 1998, 16–17.) Toisaalta yrittäjät saattavat sortua ylioptimistisuuteen toiminnan riskejä arvioidessaan (Bridge ym. 2003, 65–66).

Yrittäjän kyky ja halu ottaa riskejä liittyy olennaisesti yrityksen määrätietoiseen kasvuun pyrkimiseen (Georgellis ym. 2000, 14). Yrittäjällä tulee olla kyky selviytyä myös epäonnistumisista, joita vaikeasti ennustettava ympäristö saattaa tuoda mukanaan. Useimmat pienyritykset suhtautuvat riskien ottamiseen vastahakoisesti ja erityisesti yksin päätöksiä tekevien yrittäjien uskotaan olevan kaikista vastahakoisimpia riskin ottamisen ja muutoksen suhteen. Muutoshaluttomuus on usein yhteydessä tunnereaktioihin etenkin silloin, kun yrittäjä on todella sitoutunut yrityksen toimintaan. Tunnereaktiot voivat liittyä pelkoon tuntemattomasta tai jo saavutetun tason menettämisestä. Muutosvastarintaa voivat aiheuttaa myös informaation puute tai kulttuuriset tekijät kuten aiempi muutokseen liittyvä epäonnistuminen. (Gray 2002, 64, 69.) Osa pienistä yrityksistä saattaakin pyrkiä tietoisesti karttamaan riskinottoa, vaikka kohtuullisten riskien ottaminen ja niiden hallinta olisi kasvun kannalta lähes välttämätöntä (Georgellis ym. 2000, 15) tai ainakin osa menestymisen mahdollisuutta. Iältään nuorempien kauppiaiden on havaittu suhtautuvan riskiin ja epävarmuuteen iäkkäämpiä kauppiaita myönteisemmin (Home 2007, 26, 108).

Proaktiivisuus ymmärretään usein siten, että yrityksen tulee olla ensimmäinen toiminnassaan, jolla se tavoittelee uusia mahdollisuuksia (Miller 1983, 771). Yritys voi kuitenkin olla proaktiivinen olematta aina ensimmäinen. Proaktiivinen yritys pyrkii oma-aloitteisesti löytämään uusia mahdollisuuksia ympäristöstä ja on valmis karsimaan elinkaarivaiheen loppuvaiheessa olevia tuotteita tai toimintoja. Proaktiivisuus on aktiivista tarpeiden tunnistamiseen pyrkimistä, halua vaikuttaa trendeihin ja luoda uutta kysyntää. Muutosta korostavan proaktiivisuuden vastakohtana pidetään passiivisuutta, joka ilmenee haluttomuutena tai kyvyttömyytenä tavoitella uusia mahdollisuuksia. Reaktiivisuus taas viittaa yrityksen kykyyn vastata kilpailijoiden haasteisiin, mitä pidetään tärkeänä ympäristössä tapahtuviin muutoksiin sopeutumiseksi. Yrittäjämäinen orientaatio edellyttää siis aloitteellisen toiminnan lisäksi halua vastata aggressiivisesti kilpailijoiden proaktiivisuuteen. (Lumpkin & Dess 1996, 146–147.)

Proaktiivisuus edellyttää yritykseltä ennakoivaa ja suunnitelmallista toimintaa. Suunnitteluprosessissa yritys asettaa systemaattisesti ja loogisesti toiminnalleen tavoitteet, tunnistaa keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ja keskittää toimintansa tarvittaviin toimenpiteisiin. Strateginen suunnittelu ei välttämättä tähtää aina kasvuun, vaan sillä voidaan tähdätä myös sen hetkisen tilanteen säilyttämiseen, jolloin kasvu on vain yksi mahdollinen strategisen suunnittelun tulos. Kasvun puute ei siten välttämättä tarkoita, että kehitysideoista olisi puutetta. (Gibb & Scott 1985, 598–600.) Tosin pienen yrityksen kyvyn innovoida ja suunnitella toimintaansa strategisesti on todettu

vaikuttavan usein merkittävästi myös yrityksen toiminnan tulokseen (Georgellis ym. 2000, 7–8).

Monilla pienillä yrityksillä saattaa olla taipumusta väheksyä toiminnan strategisen suunnitelmallisuuden merkitystä omassa toiminnassaan (Georgellis ym. 2000, 7–8). Pienille yrityksille onkin tyypillistä suunnitella toimintaansa hyvin lyhyellä, muutaman kuukauden aikavälillä, ja silloinkin suunnitelmat ja tavoitteet kohdistuvat usein vain tiettyihin yksittäisiin projekteihin (Gibb & Scott 1985, 621). Yrityksen kasvun kannalta toiminnan suunnitelmallisuuden on suositeltu ulottuvan 1–2 vuotta eteenpäin. Tämän aikajänteen uskotaan olevan riittävä yrityksen uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. (Georgellis ym. 2000, 16.)

Suunnittelun lisäksi yrityksen proaktiivisuuteen liittyvä aktiivinen ja tehokas ulkoisen informaation hankinta. Tiedonhankinta perustuu pienyrityksissä usein yrittäjän henkilökohtaisiin verkostoihin eikä se ole siten usein muodollista tiedonhankintaa. Pienyrityksen tulisi pyrkiä tiedonhankinnassaan tiettyyn kriittisyyteen ja enemmän myös asiantuntijapalveluiden hyödyntämiseen, jotta verkostojen hyödyntäminen olisi tehokkaampaa ja mahdollisuudet kasvuun paranisivat. (Georgellis ym. 2000, 7–8; Gibb & Scott 1985, 621.)

3.1.4 Konservatiiviset ja yrittäjämäiset yritykset

Yrittäjämäiseksi yritykseksi voidaan määritellä mikä tahansa yritys, joka sitoutuu yhdistämään yrittäjämäisten orientaatioiden ominaisuuksia tehokkaasti toiminnassaan. Yrityksen ei tarvitse välttämättä tähdätä toiminnan laajentamiseen, vaan yrittäjämäinen orientaatio voi olla toimiva tapa kehittää kilpailukykyä strategisesti. (Lumpkin & Dess 1996, 162–163.) Tosin yrittäjän kasvuun orientoituneen toiminnan on todettu vaikuttavan positiivisesti yrityksen yrittäjämäisiin asenteisiin (Aloulou & Fayolle 2005, 34). Yrittäjämäisen orientaation tehokkuus voi vaihdella eri konteksteissa, minkä vuoksi yrittäjämäiset prosessit tulee suhteuttaa ympäristön tarpeita vastaaviksi. Yritys voi siis sortua olemaan jopa liian yrittäjämäinen, jos se käyttää esimerkiksi tarpeettoman paljon resursseja tuotekehitykseen. Tämän vuoksi oman toiminnan kannalta keskeiset yrittäjämäiset prosessit tunnistamalla yritys voi pyrkiä parantamaan kilpailuasemaansa ja tehokkuuttaan. (Lumpkin & Dess 1996, 162–163.)

Yrittäjämäisen toiminnan kontekstina toimivat yrityksen rakenne ja toimintaympäristö, joihin liittyen yrityksen kyky käsitellä tietoa ja tehdä päätöksiä vaikuttaa merkittävästi yrityksen yrittäjämäisyyteen. Yrityksen tuotteisiin perustuvan innovatiivisuuden on määritelty olevan merkittävin konservatiivisia ja yrittäjämäisiä yrityksiä erottava tekijä. Yrittäjämäisten yritysten kilpailustrategia perustuu innovaatioiden aktiiviseen tuottamiseen siten, että toimintaan sisältyy samanaikaisesti

merkittäviäkin riskejä. Konservatiivisissa yrityksissä innovatiivisuus perustuu ainoastaan ulkoisten paineiden, kuten kilpailijoiden tai asiakkaiden painostuksen, myötä syntyvään toimintaan. (Miller & Friesen 1982, 20–21.)

Kaupan yrityksissä konservatiivisuutta on kuvattu myymälän toiminnan vakiintumisena, jolloin toiminnan tulosten uskotaan perustuvan enemmän sattumaan kuin esimerkiksi toiminnan pitkän aikatahtäimen suunnitteluun. Olemassa olevan tarjonnan uskotaan jo vastaavan asiakkaiden tarpeita niin, ettei riskinottoa ja muutoksia nähdä tarpeellisina. Yrittäjämäistä yritystä sen sijaan ohjaa yrittävä orientaatio, jonka omaavia yrittäjiä on määritelty innovatiivisiksi oman elämänsä hallitsijoiksi, joiden suoriutumismotivaatio on korkea. Muutoksiin sopeutumisen ja päätöstenteon on määritelty olevan yrittäjämäiselle yrittäjälle konservatiivista yrittäjää helpompaa. (Home 2007, 29–33, 112.)

Suomalaisen päivittäistavarakaupan ketjukauppioiden yrittäjyysorientaatioita tutkittaessa keskeisiksi yrittäjyysorientaatioiden ulottuvuuksiksi nousivat *innovatiivisuus, konservatiivisuus, ahkeruus ja itseluottamus*. Innovatiivisuudella tarkoitettiin kauppiaan taipumusta uudistuksellisuuteen, konservatiivisuudella toiminnan vakiinnuttamista totutulle tasolle, ahkeruudella valmiutta kovaan työntekoon ja itseluottamuksella uskoa omien kykyjen ja käyttäytymisen vaikutuksesta toimintaan. (Home 2007, 136.) Kauppiasta voitiin ulottuvuuksien avulla tunnistaa neljä erilaista ryhmää, joiden ominaisuuksia havainnollistetaan tarkemmin taulukossa 3.

Taulukko 3 Erilaiset K-kauppioiden yrittäjäryhmät (Home 2007, 137–139)

Ominaisuudet	Modernit kehittäjät	Itsenäiset puurtajat	Laakereilla lepääjät	Varovaiset uudistajat
Ikä	Nuori	Keski-ikäinen	Iäkäs	Nuorekas
Sukupuoli	Nainen	Nainen	-	-
Yrittäjyyskokemus	Vähän	Paljon	Paljon	Vähän
Myymälän koko	Pieni	Suuri	Suuri	Pieni
Innovatiivisuus	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä
Itsenäisyys ja itseluottamus	Vähäinen	Suuri	-	Vähäinen
Riskinotto	Kyllä	-	Ei	-
Suoriutumismotivaatio	-	Korkea	Vähäinen	Korkea
Koettu kilpailutilanne	Kova	Kova	-	Kova

Modernit kehittäjät ja varovaiset uudistajat luokiteltiin yrittävän (yrittäjämäisen) orientaation omaaviksi yrittäjiksi, kun itsenäiset puurtajat ja laakereilla lepääjät edustivat säilyttävän (konservatiivisen) orientaation yrittäjiä. Modernit kehittäjät omasivat taipumuksen uudistuksellisuuteen ja riskinottoon, kun taas varovaiset uudistajat omasivat uudistuksellisuuden ohella korkean suoriutumismotivaation

työntekoon. Ikä ja kauppiaskokemus nousivat kauppiaita erotteleviksi tekijöiksi erityisesti innovatiivisuuden, suoriutumismotivaation ja riskiin suhtautumisen suhteen. Nuoremmat kauppiat olivat näiden ulottuvuuksien suhteen vanhempia kauppiaita yrittäjämäisempiä. Koettu kova kilpailutilanne lisäsi yrittäjien suoriutumismotivaation voimakkuutta kaikissa muissa paitsi laakereilla lepääjien ryhmässä. (Home 2007, 135–139, 144–145.)

Yrittäjyysorientaatioiden tarkastelussa tulee huomioida, että orientaatioiden ilmenemiseen liittyy tilannesidonnaisuus. Yrittäjien yrittäjämäisyydestä puhuttaessa voidaan siten vain kuvailla yrittäjän taipumusta havainnoida ja reagoida ympäristön mahdollisuuksia erilaisissa tilanteissa eikä niinkään kaikissa tilanteissa samanlaisena ilmenevänä ominaisuutena. (Shane & Venkataram 2000). Yrittäjän ei myöskään tarvitse omata korkeaa yrittäjämäistä orientaatiota kaikilla orientaation ulottuvuuksilla toimiakseen yrittäjämäisesti. Ulottuvuudet ovat kaikki keskeisiä yrittäjämäisen orientaation määrittämisessä, mutta ne voivat muodostaa erilaisia kombinaatioita keskenään riippuen tunnistetun yrittäjämäisen mahdollisuuden luonteesta. (Lumpkin & Dess 1996, 150–152.)

3.2 Kasvuorientaatiot

3.2.1 Kasvuorientaatioiden merkitys mikroyrityksissä

Kasvu voidaan nähdä yhtenä pienyrityksen selviytymisen kannalta tärkeänä tavoitteena, kun pienuuden rasite -teorian (liability of smallness) mukaan pienet yritykset ovat isoja yrityksiä todennäköisempiä epäonnistumaan ja lopettamaan toimintansa (Kallio 2002, 85–86). Pienessä mikroyrityksessä yrityksen omistajan ja johdon merkitystä voidaan pitää kasvun kannalta suurena, koska useimmiten yrityksen johto koostuu vain yhdestä tai muutamasta henkilöstä. Yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet, motiivit ja päämäärät määrittävät siten paljolti yrityksen kasvun tavoitteellisuuden tasoa. (Georgellis ym. 2000, 7, 15.) Mikroyritysten kasvua tutkittaessa olennaista onkin keskittyä tarkastelemaan erityisesti yrityksen johdon eli useimmiten itse yrittäjän asenteita kasvuun ja sitä kautta asenteiden yhteyksiä yrityksen kasvuhakuisuuteen ja toteutuneeseen kasvuun. (Dobbs & Hamilton 2007, 312.)

Asenteita yhdistää se, että ne johtavat yksilön subjektiivisen havainnoinnin kautta moninaisiin tulkintoihin tilanteista ja ympäristöstä, jossa yksilö toimii (Bridge ym. 2003, 77). Asenteiden vaikutus kasvuun voi olla suora tai epäsuora, jolloin kasvuasenteiden myötä lisääntyvä yrittäjämäinen strateginen orientaatio vaikuttaa

positiivisesti yrityksen kasvuun. Pienyrittäjän asenteet tavoitteita, työtehtäviä, kasvun päämääriä ja kasvun oletettuja seurauksia kohtaan kertovat yrittäjän kasvuun liittyvistä motiiveista, joiden uskotaan vaikuttavan yrittäjän yrittäjäyysorientaatioon ja sitä kautta mahdollisesti myös yrityksen kasvuun. (Wiklund ym. 2009, 366.)

Tavoitteet ja mieluisiksi koetut työtehtävät ilmaistaan usein tunneperäisillä asenteilla, jotka perustuvat yksilön tunteisiin ja mielialaan (Wiklund ym. 2009, 360–366). Strategioiden kehittelyn ja suunnittelun on havaittu olevan nopeasti kasvaneille pienyrityksille mieluista, jolloin niihin on myös usein käytetty aikaa enemmän kuin hitaammin kasvaneissa yrityksissä (Wiklund 1998, 124). Kasvuun liittyvien seurausten arviointi perustuu kognitiivisiin asenteisiin, jotka perustuvat yksilön uskomuksiin ja ajatuksiin tietystä ilmiöstä. Kasvun aikomukset taas perustuvat toiminnallisiin asenteisiin, joissa asenteet heijastavat yksilön ilmiöön liittyvää toimintaa ja sen aikomuksia. (Wiklund ym. 2009, 360–366.)

Yrittäjän omaan tulkintaan perustuvia käsityksiä itsestä ja toimintaympäristöstä kutsutaan eksogeenisiksi eli ulkoisiksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat yrittäjän kasvuaikomuksen syntyyn. Eksogeenisten tekijöiden tulkintaa taas voidaan kutsua kasvasenteiksi eli kasvuorientaatioiksi tai mielikuviksi kasvusta. *Kasvuorientaatiot heijastavat kasvun koettua houkuttelevuutta ja kasvun hallintaan liittyvää kasvukykyä.* (Heinonen & Pukkinen 2005, 79.) Pienyritysten kasvuhaluun ja kasvukykyyn vaikuttavia tekijöitä ja yhteyttä kasvuun tarkastellaan seuraavaksi lähemmin.

3.2.2 Kasvuhalu

Yrittäjän kasvuhalu on hyvin subjektiivinen käsite ja perustuu yrittäjän käsityksiin ja uskomuksiin kasvusta. Yrittäjän kasvuhalu ja yrityksen toteutunut kasvu eivät ole synonyymeja keskenään, mutta aiempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että niiden välillä saattaisi olla yhteys (ks. Wiklund & Shephard 2003; Perren 1999). Tutkimustulokset tukevat oletusta, että kasvuhaluun liittyvät motivaatiot ohjaavat yrittäjää toimimaan kasvua edistävällä tavalla (Heinonen & Pukkinen 2005, 77–78).

Yrittäjän kasvumotivaatioista halu menestyä on todettu yleisimmäksi kasvuun vaikuttavaksi tekijäksi. Positiiviset kasvuvaikutukset edellyttävät kuitenkin, että halu menestyä on vahva ja toiminta on suuntautunut kasvun tavoitteluun. Menestystä saatetaan tavoitella myös muilla tavoilla, kuten tuotteiden laatua parantamalla, joten halu menestyä ei tarkoita yksinomaan halua kasvaa. Vaatimattomat kasvuodotukset tai muiden menestystavoitteiden meneminen kasvun edelle voi vaikuttaa negatiivisesti kasvuun. (Perren 1999, 372–375.) Useimpien pienten yritysten onkin todettu keskittyvän kasvua enemmän selviytymiseen eikä olevan kovin yrittäjämäisiä saavutettuaan tietyn tyydyttävän liiketoiminnan tason (Gray 2002, 63, 70). Tämän

vuoksi yrityksen alkuvaiheessa kasvu saattaa olla usein nopeaa, mutta toiminnan alussa asetettujen kasvun tavoitteiden täytyttyä yrittäjä tyytyy saavutettuun menestykseen (Dobbs & Hamilton 2007, 309). Kasvua tavoittelemattomien yritysten kysyntä saattaisi siis olla otollinen kasvun tavoittelulle, mutta pääasiallisena kasvun jarruna toimii yrittäjän kasvuhaluttomuus (Perren 1999, 378).

Yrittäjien omat henkilökohtaiset asenteet onkin määritelty mikroyritysten yhdeksi merkittävimmäksi kasvun esteeksi, koska mikroyrittäjillä on taipumus olla hyvin kasvuhaluttomia (Gray 2002, 68). Useimmiten pienyrittäjille kasvua tärkeämpää on toiminnan itsenäisyyden säilyttäminen, jolloin yrittäminen muodostuu helposti elämäntapayrittämiseksi (Georgellis ym. 2000, 16) ja yrittäjän halu olla oma herransa muodostuu merkittäväksi kasvumotivaatiota laskevaksi tekijäksi (Perren 1999, 368). Yrityksen kasvu edellyttää yrittäjältä sopeutumista uuteen rooliin yrityksessä ja siirtymistä enemmän ammattimaiseen johtamiseen ja strategioiden suunnittelutehtäviin. Kasvu edellyttää siten yrittäjältä halua sopeutua muutokseen (Wiklund 1998, 139), johon moni mikroyrittäjä saattaa olla haluton.

Yrittäjän ominaisuuksista motivaation lisäksi iän, koulutuksen ja yrittäjäyyskokemuksen on todettu olevan yhteydessä yrityksen kasvuhalukkuuteen (Dobbs & Hamilton 2007, 308; Gray 2002, 68; Perren 1999, 375). Yrittäjän iän on todettu vaikuttavan kasvuhaluun siten, että mitä vanhempi yrittäjä on, sitä haluttomampi hän on kasvattamaan yritystään. Toisaalta iän myötä yrittäjille on kertynyt hiljaista tietoa, jota he voisivat hyödyntää kasvun tavoittelussa. (Gray 2002, 68.) Korkeasti koulutettujen yrittäjien uskotaan puolestaan olevan muita motivoituneempia kasvuun, kun koulutuksen yhtenä tavoitteena pidetään korkeamman tulotason tavoittelua. Yrittäjän aiemman yrittäjäyyskokemuksen on joissain pienyrityksissä havaittu vaikuttavan ammattitaidon kehittymisen ja lisääntyneiden kontaktien myötä positiivisesti kasvun tavoitteisiin ja kasvuun. Aikaisemmat huonot kokemukset kasvuun liittyvistä ongelmista ja riskeistä voivat tosin lieventää yrittäjän kasvuhalukkuutta. Kokemukset voivat liittyä yrittäjän omakohtaisten negatiivisten kokemusten lisäksi toisten yrittäjien kokemuksiin epäonnistumisiin johtaneista riskinottotilanteista. Epäonnistumiseen liittyvät riskit koetaan usein yrityksissä usein kohtuuttoman suurina. (Dobbs & Hamilton 2007, 308–311; Heinonen & Pukkinen 2005, 83; Greenbank 2001, 114–115.)

Kasvuun liitettyjen riskien lisäksi kasvupaineiden puuttuminen voi olla yksi yrityksen kasvuhaluttomuutta selittävä tekijä. Vasta muuttuvat olosuhteet ohjaavat yritystä tavoittelemaan kasvua, mutta tyypillisesti silloinkin kasvulle asetetaan raja, jota ei haluta ylittää. Rajan asettamista voitaneen selittää muilla kasvuhalukkuutta vähentävillä tekijöillä, jotka liittyvät kontrollin menettämisen pelkoon, pidentyviin työtunteihin, liiketilojen laajentamisen tarpeeseen tai johtamisen merkityksen kasvamiseen (Greenbank 2001, 114–115.) Kaikki edellä mainitut tekijät viittaavat

kasvun edellyttämään muutokseen ja uudistumiseen, jota monet mikroyritykset eivät koe houkuttelevana (Dobbs & Hamilton 2007, 311).

Odotukset tulevista voitoista, luottamus liiketoimintaan ja riskin havainnointi ovat tekijöitä, joiden on todettu vaikuttavan yrityksen kykyyn ja haluun muuttaa ja kehittää toimintaansa. Taloudellisen muutoksen ja epävarmuuden vallitessa aiemmat toiminnan tulokset eivät kuitenkaan välttämättä ole riittäviä kertomaan yrityksen tulevasta toiminnasta. (Gray 2002, 70.) Odotukset tulevan kasvun ja voittojen suhteen saattavat tästä syystä olla tavallista pienempiä myös tässä tutkimuksessa mukana olevissa mikroyrityksissä. Mikroyrityksen kehitystä onkin kuvattu hitaaksi prosessiksi, jossa yritys oma-aloitteisen uudistumisen sijaan toistuvasti sopeutuu esiintyviin tilanteisiin (Perren 1999, 381–382).

Yrittäjän henkilökohtaiset sidosryhmät, kuten perhe ja ystävät, vaikuttavat yleensä eniten yrittäjän kasvumotiivien kehittymiseen (Perren 1999, 368). Yrittäjälle tärkeiden sidosryhmien ohella yhteiskunnan ja kulttuurin edustamat sosiaaliset normit voivat vaikuttaa yrittäjän kasvuasenteisiin, kun kasvuun kannustavan ilmapiirin uskotaan lisäävän kasvun houkuttelevuutta. Positiiviset näkemykset kasvun seurauksista lisäävät kasvun houkuttelevuutta eli mitä vähemmän negatiivisia käsityksiä kasvun seurauksiin liitetään, sitä houkuttelevampana kasvu koetaan. Kasvuasenteiden on havaittu olevan positiivisimpia yrittäjillä, jotka uskovat kasvun lisäävän onnistumisen tunnetta, toiminnan vapautta ja parantavan tulotasoja. Erityisesti mikroyrittäjien keskuudessa kasvun seuraukset koetaan kuitenkin usein negatiivisina, kun kasvun uskotaan johtavan yrittäjälle tärkeän itsenäisyyden vähenemiseen. Toisaalta yrittäjän yrityksensä henkilömäärän kasvuun liittämät seuraukset voivat kertoa yrittäjän kokemasta kasvun houkuttelevuudesta, kun kasvua tavoittelevien mikroyrittäjien keskuudessa kasvun positiivisiksi seurauksiksi on määritelty työntekijöiden viihtyvyyden sekä toiminnan seuraamisen ja ohjaamisen mahdollisuuksien paraneminen. (Heinonen & Pukkinen 2005, 79–87.)

Edellä mainittuihin seikkoihin perustuen kasvun houkuttelevuutta tulisi pyrkiä lisäämään painottamalla kasvun myönteisiä seurauksia, joita mikroyrittäjille voisivat olla erityisesti työn joustavuuteen, työviihtyvyyteen ja yrittäjän itsenäisyyteen liittyviä seurauksia. Oikeaan aikaan saatavilla oleva julkisen hallinnon tuki ja neuvonanto saattaisi olla yksi tapa keventää yrittäjän kasvuun liittämää muutosvastarintaa (Reijonen 2008, 627; Perren 1999, 381–382). Verotuksen ja taloudellisten kannustimien kehittäminen voisi puolestaan lieventää yritysten kokemaa riskiä ja siten lisätä kasvun houkuttelevuutta (Heinonen & Pukkinen 2005, 96–97).

3.2.3 Kasvukyky

Yrittäjän kokema kyky kasvuun on kasvun koetun houkuttelevuuden ohella toinen keskeinen yrittäjän kasvuaikomuksia ohjaava tekijä. Henkilökohtainen kyvykkyys liittyy yrittäjän kokemiin omiin taitoihin hallita kasvua, kun taas kollektiivinen kyvykkyys viittaa kasvua edistävien resurssien saatavuuteen ja havaitsemiseen toimintaympäristössä. (Heinonen & Pukkinen 2000, 80). Resurssiperusteiseen teoriaan perustuvan mallin mukaan kestävä kilpailuetu voidaan saavuttaa arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti kopioitavia resursseja hyödyntämällä. Resurssit muodostavat yrityksen taloudellisen, fyysisen ja inhimillisen pääoman kokonaisuuden. Mikroyrityksen ja erityisesti yksinyrittäjän merkittävimpänä yrityksen resurssina voidaan pitää yrittäjää itseään. Voidakseen kasvattaa ja kehittää yritystään yrittäjällä tulee olla kyky hyödyntää omaa ammatillista osaamistaan muun muassa tarvittavien ulkoisten resurssien hankinnassa. Yrityksen liiketoiminnan samankaltaisuus suhteessa yrittäjän aikaisempaan työ- tai yrittäjäkokemukseen voi toimia tärkeänä tukena yrityksen kehitykselle, kun yrittäjä voi hyödyntää aiempia verkostojaan ja osaamistaan yrityksen kehittämisessä. (Kallio 2002, 21, 68.)

Rajatun kokemuksen ja koulutuksen omaavan mikroyrittäjän kyky kasvattaa yritystään nähdään rajallisena, vaikka motivaatiota kasvuun löytyisikin. Oletus perustuu suunnitellun käyttäytymisen teoriaan (theory of planned behavior), jonka mukaan toiminta edellyttää motivaation lisäksi kykyä ja resursseja toimia. Motivaatioiden ja pienten yritysten kasvun yhteyksiä on tutkittu empiirisesti melko vähän, mutta suunnitellun käyttäytymisen teorian uskotaan soveltuvan tahdonalaiseen kontrolliin perustuvan toiminnan ennustamiseen. Teorian mukaan yksilön motivaatiot vaikuttavat aikomusten kautta toimintaan ja aikomukset osoittavat miten paljon yksilö on valmis panostamaan saavuttaakseen tietyn toiminnan tavoitteen. Mitä vahvempia yrittäjän aikomukset ovat, sitä suuremman vaikutuksen niillä uskotaan olevan toimintaan. Kasvun edellyttämien yrityksen ja yrittäjän resurssien tarkastelun lisäksi huomio tulisi kiinnittää myös kasvun mahdollisuuksiin. (Wiklund & Shephard 2003, 1920–1922; 1933–1934.) Kuvio 3 havainnollistaa neljää kasvun resurssien ja mahdollisuuksien ja kasvuhaluun suhteen erilaista yrittäjästä.

Resurssit ja mahdollisuudet	Kyllä	Käyttämätön potentiaali	Varsinainen kasvu
	Ei	Vähän potentiaalia	Rajoittunut kyky kasvaa
		Ei	Kyllä

Kasvuhalu

Kuvio 3 Kasvun resurssien ja mahdollisuuksien suhde kasvuhaluun (Wiklund 1998, 264)

Käyttämätöntä potentiaalia omaava yritys omaa resursseja ja mahdollisuuksia kasvaa, muttei kasvuhaluja. Useimpien pienten yritysten uskotaan kuuluvan tähän ryhmään. Varsinaista kasvua saavuttaneella yrityksellä on suurin potentiaali kasvaa omatessaan resurssien ja mahdollisuuksien lisäksi halun kasvaa. Rajoittunut kyky kasvaa on yrityksillä, jotka haluavat kasvaa, mutta eivät omaa kasvuun tarvittavia resursseja tai taitoa kasvuun. Kasvuun tarvittavien resurssien vähäisyyden ohella vähän kasvupotentiaalia omaavien yritysten halu kasvaa on vähäinen. Kasvua ei toisaalta pidetä välttämättömänä tavoitteena yrityksille, koska jotkut yritykset voivat suoriutua jopa paremmin ilman kasvun tavoittelua. (Wiklund 1998, 264–265.)

Pienten yritysten kasvukykyä eniten hankaloittaviksi tekijöiksi on usein havaittu yrityksen puutteellinen osaaminen markkinoinnissa ja myynnissä sekä korkeat henkilöstökulut ja osaavan henkilöstön palkkaaminen. Sen sijaan osaamisen puute verkostoitumisessa tai rahoitusasioissa koetaan harvemmin kasvua hankaloittavina tekijöinä. (Heinonen & Pukkinen 2005, 88–89; Bellamy ym. 2004.) Tosin kasvusta kiinnostuneissa mikroyrityksissä myös sopivan rahoituksen saatavuuden on koettu osaavan henkilöstön saatavuuden ohella hankaloittavan kasvua. Henkilöstön osaamiseen kohdistuvat odotukset ovat todennäköisesti mikroyrityksissä suuremmat tai sitten osaavat työntekijät eivät koe pieniä yrityksiä yhtä houkuttelevina kuin suuria. Toisaalta yrittäjän osaamisen puute voi hankaloittaa niin henkilöstön rekrytointia kuin sopivan rahoituksen hakemista. (Heinonen & Pukkinen 2005, 90–92.)

Pienten yritysten myynnin ja rekrytointimahdollisuuksien onkin todettu olevan erityisen riippuvaisia ulkoisesta liiketoimintaympäristöstä ja markkinoista (Gray 2002, 71). Ulkoiset kasvun mahdollisuudet ja resurssien saatavuus koetaan usein henkilö- ja yrityskohtaisia kykyjä suurempina kasvun jarruina yrityksissä. Yleinen vallitseva heikko kysyntä näkyy useimmissa yrityksissä kasvumotivaation laskuna (Perren 1999, 378). Muita ulkoisia kasvua hankaloittavia tekijöitä ovat yleensä toimialan kova tai epäterve kilpailutilanne, osaavan työvoiman huono saatavuus ja kireä verotus. Toimialan epäterveeksi koetun kilpailutilanteen on todettu heikentävän erityisesti alle 5 henkeä työllistävien mikroyritysten halukkuutta kasvuun. Kilpailutilanteeseen

vetoaminen saattaa tosin osittain heijastaa yrityksen puutteellista kykyä tai haluttomuutta tunnistaa uusia mahdollisuuksia ympäristössä. (Heinonen & Pukkinen 2005, 91.) Vaikka kilpailun intensiteetti koetaan yrityksissä useimmiten kasvun esteenä, voi se jossakin tapauksessa toimia yrityksen kasvupaineita lisäävänä tekijänä. (O’Gorman 2001, 63).

Toimintaympäristön dynaamisuus ja mahdollisuudet yhdessä tarvittavien resurssien saatavuuden kanssa luovat otollisen kasvuympäristön yrityksen nopealle kasvulle (Casillas & Moreno 2008, 524). Resurssien rajallisuus on monessa mikroyrityksessä keskeinen toimintaa rajoittava tekijä. Pienten yritysten johtajien tapaan mikroyrittäjät toimivat usein kaikilla yrityksen tasoilla, minkä vuoksi he saattavat kokea kasvun tavoittelun vievän liikaa aikaa muilta työtehtäviltä. Yrityksen pieni koko ja siihen liittyvät yrittäjän toiminnan aikarajoitteet hidastavat kasvun kannalta tarvittavaa tiedonhankintaa ja pieni pääomataso saattaa tehdä pääsyn markkinoille hankalaksi. Resurssien rajallisuudesta huolimatta ajan myötä kertynyt hiljainen tieto voi auttaa yritystä tunnistamaan helpommin kasvun mahdollisuuksia markkinoilla. Yrityksen markkina-, tuote ja liiketoimintakokemuksen kautta saavutettu hiljainen tieto vaikuttaa erityisesti yrityksen kykyyn hallita ja prosessoida tietoa. Kokemuksen myötä yrityksen intuitio ja kasvanut itseluottamus tehdä ratkaisuja ohjaa paljolti toimintaa. (Gray 2002, 63, 70.)

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuskohteena erikoiskaupan sisustus- ja lahjatavaraliikkeet

Erikoiskaupan yritys voidaan määritellä tietyn toimialan tuotteita ja niihin liittyviä palveluita tarjoavaksi erikoistuneeksi vähittäiskaupan myymäläksi. Tuotevalikoima erikoiskaupan myymälässä on tyypillisesti monipuolinen ja syvä tiettyssä suppeassa tuotelajitelmassa. Asiantuntevan ja henkilökohtaisen palvelun merkitys korostuu erikoiskaupassa päivittäistavarakauppaa enemmän. (Santasalo & Koskela 2008, 67.) Yritysten ja toimipaikkojen määrällä mitattuna erikoiskaupan yritykset muodostavat huomattavan enemmistön koko vähittäiskaupan alalla toimivista yrityksistä. Omistajavetoinen, itsenäinen yhden myymälän yritys on yleisin erikoiskaupan muoto Suomessa, ja erikoiskaupan pienten myymälöiden osuus on neljännes kaikista vähittäiskaupan toimipaikoista. Pienmyymälöillä tarkoitetaan 1-4 henkilöä työllistäviä yrityksiä, joihin myös selvä enemmistö sisustus- ja lahjatavaraliikkeistä lukeutuu. (Santasalo & Heusala 2002, 14, 17.)

Niin sanottua pientä erikoiskauppaa kutsutaan tässä Santasalon ja Koskelan (2008, 110) määritelmän mukaisesti *muuksi erikoiskaupaksi*. Muun erikoiskaupan alle lukeutuvat sisustuskaupan (matto-, kangas-, käsityö-, lahjatavara-, sähkötarvike-, kumi- ja taloustavarakauppa sekä muu kotitaloustarvikekauppa) lisäksi kukkien, valokuvausalan, optisen alan, kultasepäntuotteiden, lemmikkieläinten sekä lastenvaunujen ja -tarvikkeiden kauppa. Pientä erikoiskauppaa edustavat muun erikoiskaupan yritykset ovat 6400 toimipaikallaan lukumääräisesti suurin yksittäinen vähittäiskaupan ryhmä, joka työllistää yhteensä noin 12 500 henkilöä. Lukuun ottamatta vuonna 2006 tapahtunutta 7 % kasvua, henkilöstömäärä on pysynyt 1990-luvun lopun nousun jälkeen muussa erikoiskaupassa tasaisena. Liikevaihto on kasvanut tasaisesti vuosien 1995–2006 aikana ja vuonna 2007 alan liikevaihto oli yli 1500 milj. € jossa kasvua edellisestä vuodesta oli 6 %. (Santasalo & Koskela 2008, 110–115.)

Sisustuskauppa on 2500 toimipaikallaan muun erikoiskaupan ryhmistä toimipaikkamäärältään suurin. Alan yrityksille on tyypillistä pieni koko ja sijainti kaupunkien keskustoissa tai kauppakeskuksissa, joissa ne hyötyvät muiden liikkeiden tuomasta synergia- ja saavutettavuusedusta. Kapeaa tuotesektoria edustava erikoiskaupan yritys vaatii suuren markkina-alueen, jolloin parhaimmat lähtökohdat menestyä ovat todennäköisemmin suuressa kaupungissa. Tässä tutkimuksessa mukana olevat yritykset sijaitsevat Turun ydinkeskustassa, joten sijaintia Suomen viidenneksi suurimmassa kaupungissa voidaan pitää hyvänä lähtökohtana yritysten menestymiselle. Suomessa suurin erikoiskaupan liikevaihto saavutetaan Etelä-Suomen kaupungeissa,

joka myös osaltaan viittaisi Turun tarjoavan otollisen toimintaympäristön yrityksille menestyä. (Santasalo & Koskela 2008, 67–68, 111–113).

Liikkeen sijainti ja sen toimintaympäristö ovat erityisen tärkeitä erikoiskaupan yrityksille, minkä vuoksi ympäristössä tapahtuvat muutokset saatetaan kokea uhkina (Santasalo & Heusala 2002, 20–21). Yksi vähittäiskaupan yritysten kohtaama ajankohtainen muutos liittyy kaupan aukioloaikojen vapautumiseen, jonka seurauksena 1.12.2009 lähtien vähittäiskaupan yritykset saavat olla avoinna ympäri vuoden myös sunnuntaisin kello 12 ja 18 välisen ajan. Isänpäivän ja jouluaaton välisen ajan kaupan yritykset saavat olla sunnuntaisin avoinna kello 12:sta 21:een. (Laki vähittäiskaupan sekä...2009.) Enemmistön vähittäiskaupan yrityksistä on todettu vastustaneen nyt jo toteutunutta muutosta ja halunneen aukiololainsäädännön säilyvän mieluummin entisellään tai aukioloaikojen supistuvan. Erityisesti yrittäjävetoiset ja erikoiskaupan myymälät arvioivat aukioloaikojen laajentamisen johtavan toimintamahdollisuuksien heikentymiseen. (Kaupan yritykset eivät...2009.)

Turun kaupunkikeskustan kaupallisten palveluiden suurimpia haastajia ovat kaupungin reuna-alueilla sijaitseva kauppakeskus Skanssi, kauppakeskittymä Länsikeskus ja Raisiossa sijaitseva kauppakeskus Mylly. Myös verkkokaupat voidaan nähdä varteenotettavina kaupan perinteisten myymälöiden kilpailijoina. Itella Oyj:n vuonna 2008 (Nykänen, luento 5.2.2009) teettämän laajan kuluttajaselvityksen perusteella erityisesti sisustus- ja lahjatavaroita tarjoavien yritysten palveluille olisi verkkokaupassa paljon kysyntää. Selvityksen mukaan sisustus- ja lahjatavaruotteiden ohella kysyntää verkossa olisi erityisesti ostostentekoa helpottaville valmiille lahjaideapalveluille ja ostettujen lahjojen kotiinkuljetuspalveluille. Verkkokauppa voi siten luoda otollisia kasvun ja palvelun edelleen kehittämisen mahdollisuuksia myös perinteisille sisustus- ja lahjatavaramyymälöille.

4.2 Tavoitteena ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen

Home ja Kiuru (2000, 63) tulivat vähittäiskaupan lähikauppojen menestystekijöitä tutkiessaan siihen tulokseen, että kaupan yrittäjäkohtaisia menestystekijöitä tulisi tarkastella yksilön demografisia ominaisuuksia syvällisemmin. Tutkijat arvioivat kvalitatiivisen tutkimusotteen olevan yrittäjäasenteiden ja yrittäjän osaamisen kartoittamisessa tarpeellista. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän uskotaan siten antavan parhaat lähtökohdat myös tämän mikroyrittäjien orientaatioita tutkivan tutkimuksen tavoitteiden toteutumiselle.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus voidaan määritellä kokonaisvaltaiseksi tiedonhankinnaksi, jonka erityispiirteenä on tutkijan tulkinnan merkittävä osuus. Tutkimuskohteen kokemusten ja käsitysten perusteella pyritään luomaan

merkityssuhteita, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä tulkitaan. Merkityssuhteet tutkittavan ja tutkijan ajatusmaailmoissa voivat vaihdella eikä asioita ja ilmiöitä voida tulkita vain yhdellä tavalla, mikä tekee laadullisen tutkimuksen toisinaan ongelmalliseksi. Tapauksia tulee käsitellä ainutlaatuisina ja tulkita aineistoa sen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 155.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen perinteitä on olemassa useita, jotka kaikki voidaan tavallaan luokitella ihmistieteelliseen tutkimusperinteeseen kuuluviksi. Tämän tutkimuksen lähtökohdat ovat lähimpänä kvalitatiivista *ymmärtävää* tutkimusperinettä, joka pyrkii tutkimuskohteen *ajatusten, tunteiden, motiivien ja intentioiden ymmärtämiseen*. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28–29, 57.) Tutkimuksen näkökulma on yrittäjissä, joiden toimintaa ja tavoitteita pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään yrittäjien yrittäjäys- ja kasvuorientaatioita tarkastelemalla. Mikroyrittäjien subjektiivisten näkemysten ja kokemusten korostamista pidetään perusteltuna, koska mikroyrityksissä omistaja-johtajan henkilökohtaisten päämäärien uskotaan vaikuttavan merkittävästi myös yrityksen toimintaa ohjaaviin tavoitteisiin (Bridge ym. 2003, 223). Yrittäjien aiemmin todetusta ilmeisestä heterogeenisuudesta johtuen kvalitatiivisen tutkimuksen uskotaan soveltuvan tämän tutkimuksen tarkoituksiin kvantitatiivista, testaamiseen ja todentamiseen pyrkivää tutkimusta paremmin. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa ilmiön tarkastelun useista eri näkökulmista, joiden avulla voidaan pyrkiä ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen (Ghuri & Grønhaug 2002, 86, 88). Yrittäjien kokemusten ja toiminnan merkitysten uskotaan siten pääsevän monipuolisemmin esiin kvalitatiivisessa aineistossa.

4.3 Tutkimuksen operationalisointi

Tutkimuksen operationalisointi tarkoittaa teoreettisen viitekehyksen käsitteiden kääntämistä empiirisen aineiston keruun kannalta ymmärrettävään muotoon (Eskola & Suoranta 1998, 78). Tämän tutkimuksen tarkoituksen kannalta keskeisimpiä teoreettisia käsitteitä ja niiden keskeisiä empiirisiä vastineita havainnollistetaan taulukossa 4.

Taulukko 4 Tutkimuksen operationalisointitaulukko

Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuskysymykset	Keskeiset teoreettiset käsitteet	Keskeiset empiiriset tutkimusvastineet
Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää millaiset yrittäjäys- ja kasvuorientaatiot ohjaavat sisustus- ja lahjatavara- ja lahjatavara-kaupan itsenäisten mikroyritysten toimintaa ja tavoitteita Turun ydinkeskustassa.	1) Millaisia yrittäjäysorientaatioita sisustus- ja lahjatavara-kaupan itsenäiset mikroyritykset omaavat?	Suoriutumismotivaatio Innovatiivisuus Proaktiivisuus Riskinotto	Suhde työhön, päätöstenteko Muutokset, uudistumishalu, uudet mahdollisuudet Ennakointi, suunnitelmallisuus Riskinotto, suurin riski
	2) Millaisia kasvuorientaatioita sisustus- ja lahjatavara-kaupan itsenäiset mikroyritykset omaavat?	Kasvuhalu Kasvukyky	Kasvun seuraukset, motiivit, tavoitteet Yrittäjän ja yrityksen ominaisuudet
	3) Millaisena sisustus- ja lahjatavara-kaupan itsenäiset mikroyritykset kokevat toimintaympäristönsä?	Dynaamisuus Vihamielisyys Heterogeenisyys	Muutokset, epävakaas Kilpailutilanne, uhat Mahdollisuudet

Tutkimuksen tarkoituksen mukaan tutkimusta ohjaavat kolme tutkimusongelman kannalta keskeistä tutkimuskysymystä. Empiirisen osan haastattelukysymykset on muodostettu aiempaa aihetta koskevaa tutkimusta ja siitä ilmenneitä keskeisiä teoreettisia käsitteitä mukailen. Mikroyrittäjien yrittäjäysorientaatioita tarkastellaan suoriutumismotivaation, innovatiivisuuden, riskinoton ja proaktiivisuuden käsitteiden avulla. Kasvuorientaatiot heijastavat yrittäjän mielikuvia kasvusta, joita ilmentävät yrittäjän kyky ja halu tavoitella ja saavuttaa kasvua sekä yrittäjän kokemat kasvun seuraukset (Heinonen & Pukkinen 2005, 79–80). Kasvuorientaatioiden tarkastelu perustuu yrittäjän motiivien ja resurssien muodostaman kokonaisuuden tarkasteluun, jonka perusteella arvioidaan, millainen merkitys kasvulla on yrittäjän toiminnassa ja tavoitteissa. Toimintaympäristön kokemisen merkitystä pidetään keskeisenä orientaatioiden muodostumisessa (Heinonen & Pukkinen 2005, 90–92; Wiklund 2009, 353), minkä vuoksi olennaista on myös tarkastella, miten yrittäjät tulkitsevat toimintaympäristönsä dynaamisuutta, vihamielisyyttä ja heterogeenisyyttä.

4.4 Aineiston keruu teemahaastatteluina

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu tapahtuu yleisimmin joko haastatteluina, kyselyinä, havainnointina tai erilaisiin dokumentteihin perustuvan tiedon avulla. Kysymiseen perustuvan aineistonkeruumenetelmän on todettu olevan sopivin erilaisten käyttäytymistä ohjaavien aikomusten tutkimiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 70–71). Tämän tutkielman tutkimusmetodiksi valittiin *teemahaastattelu*, jossa etukäteen valitut teemat perustuivat aiempien tutkimusten kautta jo tiedettyihin seikkoihin ilmiöstä. Teemahaastattelussa kysymykset saattavat pitäytyä joko tiukasti aiemmin määritetyissä tai mahdollistaa myös kokemusperäisten havaintojen esiintuomisen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Haastattelutilanteissa yrittäjille pyrittiin antamaan mahdollisuus kertoa haastatteluteemoihin liittyvistä asioista mahdollisimman vapaasti ja monitahoisesti. Haastateltaville esitettiin tarpeen tullen lisäkysymyksiä, joilla voitiin tarkentaa tutkittavien näkemyksiä ja toisaalta välttää mahdollisia väärinkäsityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Haastattelun yhtenä etuna pidetään sen joustavuutta, kun esimerkiksi kysymysten järjestys voi vaihdella haastattelun mukaan joustavasti. Haastattelun mahdollistama havainnointi voi olla puolestaan hyödyksi haastateltavien tulkinnassa, jolloin myös se miten tiedonantaja ilmaisee asenteitaan voi olla huomionarvoista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Tutkijan näkökulmasta haastatteluun tutkimusmetodina liittyy kuitenkin myös haasteita. Haastattelun pyrkimyksenä on kerätä tutkimusongelman kannalta luotettavaa tietoa, mihin vaikuttavat tutkijan etukäteen laatimat kysymykset, mutta myös haastateltavan suhtautuminen haastatteluun. Haastateltavan tulee voida luottaa tiedon luottamukselliseen käsittelyyn. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35, 43.) Tässä tutkimuksessa luottamuksellisuutta pyrittiin osoittamaan antamalla yrittäjille mahdollisuus osallistua tutkimukseen anonymineina ja lähettämällä heille tutkimustulosten analyysit kommentointia varten ennen tulosten julkistamista. Haastateltava saattaa luottamuksellisuuden korostamisesta huolimatta olla taipuvainen antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35), mitä ei tule jättää huomioimatta tulosten analysointivaiheessa. Itse tutkimustilanteessa haastateltavan motivaation ylläpitäminen ja haastattelun etenemisestä huolehtiminen voi olla tutkijalle haasteellista (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43.) Tämän tutkimuksen toteutuksessa haastattelutilanteiden sujuvuuteen ja mielekkyyteen pyrittiin laatimalla etukäteen mahdollisesti tarvittavia tarkentavia kysymyksiä.

Yritysten valinta tutkimukseen tapahtui yrityksen koon, toimialueen ja toimialan perusteella. Valintakriteerien mukaisesti yrityksen tuli olla Turun ydinkeskustassa sijaitseva itsenäinen sisustus- ja lahjatavara-alan mikroyritys. Tilastokeskuksen toimialaluokituksen (TOL2008) mukaan tutkimuksessa mukana olevat yritykset jakautuvat lahjatavaroiden ja askartelutarvikkeiden, lankojen ja käsityötarvikkeiden

sekä kankaiden vähittäiskauppaan, mutta selkiyttämisen vuoksi yrityksiä kutsutaan yhteisesti *sisustus- ja lahjatavaraliikkeiksi*, joihin enemmistön päätoimiala lukeutui. Turun ydinkeskusta rajattiin tässä postinumeron 20100 kattamaksi alueeksi, jolla kaikki tutkimukseen osallistuneet sisustus- ja lahjatavaraliikkeet sijaitsivat.

Rajaamalla tutkimus tietyn toimialan ja -alueen yrityksiin tutkimusasetelma saa kontekstin, jota vasten tuloksia voidaan tulkita. Tutkimuksen valintakriteerit täyttävien yritysten hakuprosessi tapahtui pääasiassa Internetissä erilaisten yritysten tietokantoihin perustuvien hakukoneiden avulla, mutta osittain myös tutkijan omaan tietämykseen perustuen. Haastattelupyynnöt lähetettiin aluksi sähköpostitse seitsemälle yritykselle, jonka jälkeen yrityksissä käytiin viikon sisällä tiedustelemassa halukkuutta osallistua haastatteluihin. Yrityksistä viisi suostui osallistumaan tutkimukseen ja haastattelun ajankohdat sovittiin heti yrityksissä käynnin yhteydessä. Viiden haastattelun toteuttamisen jälkeen koettiin tarpeelliseksi rekrytoida vielä lisää yrityksiä mukaan tutkimukseen ja lopulta haastatteluja toteutettiin yhteensä kahdeksan.

Tutkimushaastattelut kestivät kukin keskimäärin noin tunnin ja ne toteutettiin yhtä haastattelua lukuun ottamatta yritysten omissa tiloissa. Haastattelut aloitettiin kartoittamalla yrittäjän taustaa yrittäjänä ja yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttaneita tekijöitä, jonka jälkeen siirryttiin tutkimuksen varsinaisiin teemoihin eli yrittäjäyys- ja kasvuorientaatioita käsitteleviin kysymyksiin (ks. Liite). Haastattelutilanteet olivat enimmäkseen vapautuneita ja yrittäjät kertoivat melko avoimesti teemaan liittyvistä asioista. Haastattelijan suurimmat haasteet liittyivät haastattelun sisällön ohjaamiseen, kun yrittäjät välillä ajautuivat kertomaan tutkimuksen tavoitteiden kannalta osittain epäolennaisista asioista. Toisaalta yrittäjien puheen sallittiin hieman rönsyillä, koska vapaamuotoisten vastausten uskottiin lisäävän orientaatioiden tulkinnan moniulotteisuutta.

4.5 Aineiston analysointi sisällönanalyysinä

Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston analyysi perustuu sisällönanalyysiin, jota pidetään kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä, koska se soveltuu käytännössä kaikkeen laadulliseen tutkimukseen. Sisällönanalyysi ohjeistaa tutkimuksen aineiston analysoinnin etenemisessä, jonka alussa korostetaan aineistosta etsittävän ilmiön tarkan rajaamisen merkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92.)

Ennen haastatteluaineiston analysointia on usein tarpeen litteroida aineisto kirjalliseen muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92). Myös tässä tutkimuksessa haastatteluiden analysointivaihe aloitettiin nauhoitettujen haastatteluaineistojen sanatarkalla litteroinnilla. Sisällönanalyysissa litteroinnin jälkeen tapahtuvaa aineiston jäsentämisen apuna on hyödyllistä käyttää luokittelua, teemoittelua ja tyyppittelyä.

Luokittelu on aineiston yksinkertaisinta järjestämistä, jossa esiintyvät ilmiöt esimerkiksi kvantifioidaan taulukon muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93–94.) Luokittelua hyödynnettiin tässä tutkimuksessa haastateltavien taustatekijöiden kuvaamisessa. Teemoittelu on tapa pilkkoa aineisto ja siinä esiintyvät näkemykset tutkittavien aihepiirien mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tässä tutkimuksessa teemoittelu tapahtui haastattelun teemoja ja niiden alaluokkia hyödyntämällä. Tyypittelyssä tiettyä teemaa koskevat näkemykset yleistetään, mikä voi tapahtua esimerkiksi yrittäjän kasvuhaluun mukaan kasvuhaluisiin ja kasvuhaluttomiin yrittäjätyppeihin. Tutkimusaineiston ollessa pieni tyypittely ei välttämättä ole kovin mielekästä ainakaan useiden eri tyyppiluokkien muodostamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

4.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa jo tutkimusongelman muotoilua ohjaavat väistämättä osittain myös tutkijan omat uskomukset. Tutkimuksen uskottavuus ja tieteellinen ilmaisu edellyttävät tämän vuoksi tutkijalta tehtyjen valintojen perustelua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68.)

Laadullisella tutkimuksella ei tavoitella tilastollisia yleistyksiä, minkä vuoksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaisempaa on, että tutkimukseen valituilla henkilöillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja he ovat siten tutkimuksen tarkoitukset huomioiden sopivia tiedonantajia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86). Tähän tutkimukseen valitut henkilöt toimivat kaikki erikoiskaupan itsenäisissä mikroyrityksissä omistaja-yrittäjinä tai toimitusjohtajina, joiden yrittäjyys- ja kasvuorientaatiot muodostivat tutkimuksen keskeisen kiinnostuksen kohteen. Tämän perusteella haastateltavien valintaa pidettiin tutkimuksen tarkoitukseen sopivana. Samalla toimialalla ja alueella toimivien yrittäjien valinnalla pyrittiin tutkimukseen luomaan konteksti, jota vasten tuloksia tarkastellaan. Aineistoa haluttiin myös rikastuttaa valitsemalla haastateltavaksi eri-ikäisiä yrityksiä ja vaihtelevan mittaisen yrittäjyyskokemuksen omaavia yrittäjiä.

Tutkimuksen luotettavuuden yhteydessä puhutaan tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn mittarin sopivuutta tutkimusilmiön kuvaamiseksi (Kyrö 2004, 137). Validiteettiin pyrittiin tässä tutkimuksessa hyödyntämällä haastattelukysymysten laatimisessa aiemmissa tutkimuksissa käyttökelpoisiksi koettuja teoreettisten käsitteiden empiirisiä vastineita. Tarkentavien lisäkysymysten pohtiminen ennen haastattelujen toteuttamista koettiin myös hyödylliseksi validiteetin lisäämisen kannalta. Virheellisten tulkintojen välttämiseksi yrittäjille annettiin mahdollisuus kommentoida tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä ennen julkistamista. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen

toistettavuuteen eli mittauksen luotettavuuteen siten, että tutkimustulokset eivät ole satunnaisia (Kyrö 2004, 137). Tutkimustulosten reliabiliteettiin pyrittiin aineiston tarkalla litteroinnilla ja huolellisella analysoinnilla.

Aineiston tulkinnan luotettavuuden kannalta on keskeistä arvioida tutkimuksen sisältöä myös *kontekstin, intention ja prosessin* näkökulmasta. Konteksti tulee huomioida tutkittavaan asiaan tai ilmiöön liittyvien yhteyksien kuvaamisessa ja selvittämisessä. (Vilka 2005, 99.) Tämän tutkimuksen yleisen tason kontekstina huomioidaan tutkittavien yrittäjien toimintaympäristö ja sen erilaiset ulottuvuudet. Intentioilla viitataan haastateltavan ilmaisun motiiveihin ja tarkoitukseen. Asioiden peittelyllä, vähättelyllä tai liioittelulla on kaikilla oma motiivinsa, joiden merkityksien pohtimista ei tule aliarvioida (Vilka 2005, 99). Yrittäjille tyypillinen yltyöoptimismi on yksi tekijä, joka saattaa tässä aineistossa korostua esimerkiksi yrittäjän intentiona antaa omasta toiminnastaan todellisuutta positiivisempi kuva. Prosessilla viitataan tutkimuksen etenemisen prosessiin, jolla saattaa olla vaikutusta tutkijan ymmärrykseen tutkimusaiheesta. Pidempi aikajakso saattaa muokata ja kehittää tutkijan ymmärrystä aiheesta, mutta prosessin pituutta ei kuitenkaan voida pitää tutkimuksen laadun yksiselitteisenä mittarina. (Vilka 2005, 100.)

Yleistämistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pidetään ongelmallisena tai jopa mahdottomana, kun havaintojen määrä on pieni ja tutkimus keskittyy kuvaamaan ja ymmärtämään pientä tapausjoukkoa (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 265), kuten tässä tutkimuksessa tietyllä toimialalla ja tietyssä toimintaympäristössä toimivia mikroyrityksiä. Yleistämisen sijaan tavoitteena onkin rajatun tapausjoukon avulla enemmänkin tuoda esiin ja ymmärtää yrittäjien taipumuksia toimia ulkoisesti katsoen samankaltaiset olosuhteet omaavissa yrityksissä. Mikroyritysten ilmeisen heterogeenisuuden vuoksi aineiston pelkistäminen johtaa kuitenkin väistämättä eräänlaiseen yleistämiseen pienenkin joukon sisällä.

Tutkimustulosten analysoinnissa pyritään tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien anonymiteetin. Tutkimuksessa mukana olevien yritysten rajaaminen tiettyyn toimialueeseen ja -alaan saattaa kuitenkin johtaa siihen, etteivät anonymiiden tavoitteet täysin täyty.

5 YRITTÄJYYS- JA KASVUORIENTAATIOT SISUSTUS- JA LAHJATAVARAKAUPAN MIKROYRITYKSISSÄ

Tutkimustulosten analysointi aloitetaan tutkimukseen osallistuneiden sisustus- ja lahjatavarayrittäjien ja -yritysten taustatekijöitä kuvaamalla. Taustatekijät toimivat myöhemmin analyysin apuna yrittäjien orientaatioiden tulkinnassa. Orientaatioiden analysointi etenee haastatteluteemojen mukaisesti (ks. Liite) yrittäjyysorientaatioista kasvuorientaatioita ilmentävän aineiston analysointiin.

5.1 Mikroyrittäjien ja -yritysten tausta

5.1.1 Yrittäjien ominaisuudet

Yrittäjien taustaa kuvaavat demografiset ominaisuudet ovat tässä yrittäjien *sukupuoli, ikä, koulutus ja yrittäjyyskokemus*. Yrittäjien anonyymiyteen pyrkimisen vuoksi yrittäjiin viitataan tekstissä vain kirjaimilla A-H. Taulukko 5 havainnollistaa tiivistetysti yrittäjien keskeiset ominaisuudet.

Taulukko 5 Yrittäjien ominaisuudet

Taustatekijät	Yrittäjät
Sukupuoli	6 naista, 2 miestä
Ikä	41–58 vuotta
Koulutus (korkein)	Ylioppilas, merkonomi tai merkantti
Yrittäjyyskokemus	1–25 vuotta

Tutkimukseen osallistui yhteensä kahdeksan yrittäjää, joista kuusi oli naisia ja kaksi miehiä. Iältään yrittäjät olivat 41–58-vuotiaita ja yrittäjien iän keskiarvoksi muodostui 46 vuotta. Yrittäjät jakautuivat iäkkäisiin (51-vuotiaat ja vanhemmat) ja keski-ikäisiin (41–44-vuotiaat) yrittäjiin siten, että iäkkäitä yrittäjiä oli tutkimuksessa mukana kolme ja keski-ikäisiä viisi. Ikäluokkien nimeäminen mukailee Homeen (2007) ketjukauppiaiden yrittäjyysasennetutkimuksen luokittelua. Nuoria (alle 36-vuotiaita) yrittäjiä ei tässä tutkimuksessa ollut lainkaan.

Yrittäjät olivat koulutustaustaltaan hyvin homogeenisia, kun kaikkien yrittäjien korkein koulutus oli joko toisen asteen kaupallinen merkonomin tai merkantin tutkinto

tai lukion ylioppilastutkinto. Yksi yrittäjistä oli suorittanut kaupallisen tutkinnon lisäksi käsityöalan ammatillisen tutkinnon.

Yrittäjien välillä suurin ero ilmeni yrittäjävuosien määrässä, joka vaihteli vuodesta 25 vuoteen. Yrittäjäkokemuksen määrittämistä hämärtää osittain se, että osalla yrittäjäyys näkyi työtaustassa vahvasti jo ennen varsinaista yrittäjäksi ryhtymistä. Kaksi yrittäjistä oli siirtynyt vasta muutamia vuosia sitten yrityksen omistajaksi tai toimitusjohtajaksi, mutta työskennellyt sitä ennen jo useiden vuosien ajan yrityksen vastuullisissa johtotehtävissä. Työtehtävien ei siten ollut koettu muuttuneen merkittävästi. Pelkkien yrittäjävuosien sijaan olikin keskeistä huomioida orientaatioiden tarkastelussa myös muu yrittäjän yrittäjäyteen ja asenteisiin mahdollisesti vaikuttanut työkokemus ja tausta. Kun perheyrietyksessä pitkään vastuullisissa tehtävissä työskennelleiden työskentely huomioitiin yrittäjän yrittäjäyyskokemuksessa, tutkimuksessa mukana olleista yrittäjistä kolmella oli yli 20, kolmella yli 10 ja kahdella alle 5 vuoden kokemus yrittäjäydestä. Kuudella yrittäjistä kertynyt yrittäjäyyskokemus perustui kokonaisuudessaan nykyisessä sisustus- ja lahjatavaraliikkeessä työskentelyyn, mutta kahdella pisimmän yrittäjäyyskokemuksen omaavista yrittäjistä oli pitkä yrittäjäyystausta myös muulta toimialalta. Kuudella yrittäjistä oli yli 10 vuoden kokemus toimialalla työskentelystä.

5.1.2 Yritysten ominaisuudet

Yritysten ominaisuuksina kuvataan yritysten *ikä, yhtiömuoto, henkilömäärä, henkilömäärän ja liikevaihdon muutos viimeisen kolmen vuoden aikana sekä sijaintiin vaikuttaneet tekijät*. Aineistoon haluttiin ottaa mukaan eri-ikäisiä yrityksiä, jotta voitaisiin arvioida yrityksen iän ja eri kehitysvaiheiden mahdollista vaikutusta ja yhteyttä yrittäjän yrittäjäyys- ja kasvuorientaatioihin.

Tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä kolme (A–C) oli toiminut vasta vähän aikaa, vuodesta muutamaan vuoteen, ja viisi (D–H) yrityksistä oli 10 vuotta tai kauemmin toiminnassa olleita yrityksiä. Yrityksistä viisi oli yhtiömuodoiltaan osakeyhtiöitä ja kolme toiminimellä toimivia yrityksiä. Yritykset työllistivät yrittäjä mukaan luettuna kokoaikaisesti 1–4 henkilöä. Yrityksistä viisi työllisti vakituisesti osa-aikaisia työntekijöitä, yksi satunnaisemmin sesonkien kysyntää mukailien ja kaksi ei ollenkaan. Erityisesti kauppakeskuksissa sijaitsevat yritykset kokivat pidemmän aukiolon vuoksi osa-aikaiset työntekijät myös muulloin tarpeellisiksi. Pidempään toimineiden yritysten henkilömäärä kokoaikaisien työntekijöiden osalta oli viimeisen kolmen vuoden aikana (2006–2008) säilynyt samana, mutta liikevaihdossa oli tapahtunut keskimääräisesti pientä, muutamien prosenttien nousua. Liikevaihdon kasvu mukaili käytännössä pitkälti toimialalla viime vuosina saavutettua tasaista kasvua (ks.

Santasalo & Koskela 2008, 110–115), mutta yhden yrityksen liikevaihto oli kyseisten vuosien aikana kasvanut keskimäärin noin 20 %. Kyseisen yrityksen toiminta oli viimeisen viiden vuoden sisällä laajentunut yhdestä kahteen liikkeeseen ja verkkokauppaan. Vuonna 2009 yritysten liikevaihto oli arviolta hieman laskenut tai pysynyt samana vuoteen 2008 verrattuna, mikä mukailee pitkälti toimialalla tapahtunutta yleistä kysynnän muutosta (ks. Kauppa ei lupaa ennätysalea 2009).

Yritykset olivat yhtä lukuun ottamatta aloittaneet toimintansa Turun ydinkeskustassa. Yksi yrittäjästä perusti yrityksensä ensin Turun lähipaikkakunnalle, josta toiminta laajeni myöhemmin toisen liikkeen perustamisen myötä Turkuun. Enemmistö yrittäjästä asui paikkakunnalla jo entuudestaan tai oli alkuperäisiä turkulaisia, mihin perustuen yritys perustettiin juuri Turun seudulle. Pitkään toiminnassa olleet perheyrietykset olivat toisaalta aina sijainneet Turun keskustassa, minkä vuoksi pitkän ajan kuluessa saavutetun tunnettuuden vuoksi sijaintia ei ollut todennäköisesti haluttu muuttaa yrittäjäksi ryhdyttäessä.

Turun keskustaa sijaintina perusteltiin markkina-alueen riittävällä koolla ja sopivien liiketilojen löytymisellä keskustasta. Keskustan ulkopuolella tai lähikunnissa sijaitsevia kauppakeskuksia ei pidetty sisustus- ja lahjatavara-alan yritysten näkökulmasta kovin houkuttelevina tai välttämättä yrityksen toimialaan sopivina sijainteina. Tuotteiden kohderyhmä oli yksi sopivuudella yleisimmin tarkoitettu seikka, johon yksi yrittäjästä viittasi seuraavasti:

Ku meil on tääl niinku tää tavara, et jos mul ois jotain urheilutarvikkeit tai joku tämmöne ni mä varmaan menisin Myllyyn tai johonkin koska siel käy perheet. Siel käy perheet ostoksil ja niil ostellaa samas ruuat ja kaikki, ei siel tämmöst tavaraa käydä hakemas paljonkaan. Sisustustavaraa et se on vähä semmonen et naiset lähtee shoppailee kavereitten kaa, sit kuitenkin. (Yrittäjä A)

Turun keskustassa yritysten sijainti vaihteli siten, että yrityksistä kaksi sijaitsi kauppakeskuksessa, yksi kauppahallissa ja viisi oli niin sanottuja kivajalkamyymälöitä. Kauppakeskussijaintia vierastettiin lähinnä tiukkojen aukiolomääräysten vuoksi, mutta myös korkeiden vuokrien, näyteikkunoiden rajallisuuden, tuotevalikoiman tai tavoitellun asiakaskohderyhmän takia. Kahden kauppakeskuksessa sijaitsevan liikkeen yrittäjän mukaan aikaisempi kokemus kauppakeskuksessa työskentelystä ja siellä asioivista asiakkaista, muiden liikkeiden mukanaan tuoma synergiaetu tai yrityksen pitkä historia ja sen myötä saavutettu tunnettuus kauppakeskuksessa puolsivat sijaintia kauppakeskuksessa. Kauppahalliyrittäjä perusteli yrityksensä sijaintipäätöstä tuotevalikoimallaan, jota piti kauppahallimiljööseen sopivana. Kauppahallin joustavuus vuokrasopimuksissa oli yrittäjän mukaan etu, jonka vuoksi yrityksen perustaminen kauppahalliin oli melko riskitöntä.

5.1.3 *Yrittäjäksi ryhtymisen taustatekijät*

Yrittäjäksi ryhtymisen motiiveja tarkastellaan, koska niillä saattaa olla vaikutusta yrittäjän toimintaan ja tavoitteisiin myös yrityksen myöhemmissä vaiheissa. Yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttaneita taustatekijöitä tarkastelemalla pyritään arvioimaan yrittäjien yrittäjäksi ryhtymisen motiiveja veto- ja työntekijöiden (ks. esim. Kallio 2002, 12) näkökulmasta.

Yhtä lukuun ottamatta kaikilta tutkimuksessa mukana olleilta yrittäjiltä löytyi yrittäjyystaustaa perheestä. Kahdeksasta yrittäjästä yhteensä viiden vanhemmat olivat toimineet aikanaan yrittäjinä, minkä koettiin vaikuttaneen merkittävästi omaan päätökseen ryhtyä yrittäjäksi. Myös ne kolme yrittäjää, joiden vanhemmat eivät olleet toimineet yrittäjinä, ilmaisivat perheen vaikuttaneen osittain tai jopa merkittävästi yrittäjäpäättöksen syntymiseen. Vanhempien sijaan kyseisiä henkilöitä olivat yrittäjyyteen rohkaisseet yrittäjinä toimivat aviopuolisot tai lapset sekä yhdellä yrittäjästä erityisen toimielias ja työorientoitunut isä, joka aikanaan kannusti tytärtään yrittäjyyteen ja osti tälle liikehuoneiston Turun keskustasta.

Naisyrittäjät toivat esiin myös perhetilanteen vaikutuksen yrittäjäksi ryhtymiseen. Esimerkiksi yksi yrittäjästä koki pitkäaikaisen haaveensa toteuttamisen perheen perustamisen jälkeen ajankohtaiseksi ja päätyi yrittäjyyteen työskentelemällä ensin käsityöläisenä kotona, mistä alkanut yrittäjyys oli viimeisen vuoden aikana johtanut liikkeen perustamiseen Turun keskusta. Myös muutama muu hieman vanhemmalla iällä yrittäjäksi ryhtynyt naisyrittäjä koki yrittäjyyden käytännössä paremmin mahdolliseksi, kun lapset eivät olleet enää pieniä. Vastaavasti yksi yrittäjä, jolla oli pieniä lapsia kotona, ilmaisi perheen ja yrityksen yhteensovittamisen tuntuvan toisinaan hankalalta.

Tässä aineistossa naiset ryhtyivätkin yrittäjiksi miehiä vanhempina, kun miesten yrittäjäksi ryhtymisen ikä oli keskimäärin 30 ja naisilla 39 vuotta. Poikkeuksena mainittakoon kuitenkin naisyrittäjä, joka oli jo 20-vuotiaana siirtynyt perheyriytykseen isänsä rinnalle yrittäjäksi. Lisäksi kaksi muuta naisyrittäjää oli työskennellyt jo pitkään perheyriytyksissä lähes yrittäjän työn sisältöä vastaavissa tehtävissä ennen yrityksen omistaja-johtajaksi tai toimitusjohtajaksi siirtymistään.

Perheen ohella keskeinen yrittäjäksi ryhtymistä edesauttanut tekijä oli jo aiemmin kertynyt osaaminen toimialalla tai yrittäjyydessä. Osa niistä yrittäjästä, joiden vanhemmat olivat toimineet yrittäjinä, kokivat ikään kuin syntyneensä yrittäjyyteen vanhempien yrittäjyyden parissa kasvaessaan. Työskentely vanhempien yrityksissä oli kartuttanut omaa osaamista ja tietämystä yrittäjänä toimimisesta. Ne, joiden vanhemmat eivät olleet toimineet yrittäjinä, kertoivat alaan liittyvän harrastuneisuuden tai toimialalla työskentelyn myötä kertyneen ammattitaidon omalta osaltaan rohkaisseet yrittäjäksi ryhtymiseen. Aiemman kokemuksen myötä osalle yrittäjästä oli kertynyt

asiakaskuntaa, jonka myötä itseluottamus ryhtyä kokopäiväiseksi yrittäjäksi oli kasvanut. Yksi yrittäjistä oli pitkään sisustus- ja lahjatavara-alan liikkeessä työskenneltyään jäänyt työttömäksi yrityksen toiminnan loputtua, minkä vuoksi itsensä työllistämisen tarve oli ehkä merkittävin yrittäjätalouteen vaikuttanut tekijä ja siten yrittäjyyteen yrittäjää työntänyt tekijä (ks. esim. Kallio 2002, 12). Eräs yrittäjä taas ei todennäköisesti olisi ryhtynyt yrittäjäksi ilman isänsä merkittävää tukea ja kannustusta, koska oli viihtynyt myös yrittäjyyttä edeltäneessä työpaikassaan hyvin.

Kahdella yrittäjistä yrittäjäksi ryhtymisessä näkyi vahvasti vetotekijöihin liittyvä mahdollisuuden tunnistaminen. Toinen yrittäjistä näki Turussa niin paljon potentiaalia yrityksensä suunnitellulle tuotevalikoimalle, että oli valmis muuttamaan useiden satojen kilometrien päästä paikkakunnalle yrityksen perustaakseen. Toisella yrittäjällä taas mahdollisuuden havaitseminen tietyn tuoteryhmän ja siihen sopivan liiketilan sijainnin suhteen sai siirtymään ensin osa-aikaiseksi ja lopulta toiminnan kannattavuuden kasvaessa kokopäiväiseksi yrittäjäksi.

Yrittäjäksi ryhtymistä on kuvailtu monimutkaiseksi prosessiksi, jossa eri tausta-, henkilö- ja tilannetekijät yhdessä vaikuttavat yrittäjätalouteen syntymiseen (Huuskonen 1992, 187). Tässä aineistossa yrittäjien taustatekijöistä korostuivat yrittäjien perhetausta ja henkilötalanteista itsensä toteuttamisen ja itsenäisyyden tarpeet, joita tarkastellaan lähemmin yrittäjien suoriutumismotivaatioiden yhteydessä. Yrittäjyyteen johtaneet tilannetekijät olivat moninaisia, mutta yrittäjyys perustui useammin vapaaehtoiseen valintaan kuin tilannetekijöistä johtuneeseen pakeroon. Työntekijöistä tiettyyn elämäntapaan pyrkiminen (Dobbs & Hamilton 2007, 308) korostui muutaman yrittäjän kohdalla, joille itsensä toteuttaminen ja omana herrana oleminen olivat ehkä suurimpia motivaatioita yrittäjyydessä. Yleisesti yrittäjät kokivat yrityksensä toimialan ja tuotteet läheisiksi itselleen ja yrittäjäksi ryhtymistä pidettiin siten myös mahdollisuutena toteuttaa itseään henkilökohtaisesti kiinnostavaksi koetulla alalla.

5.2 Yrittäjyysorientaatiot

Yrittäjien yrittäjyysorientaatioiden analysointi etenee yrittäjyysorientaatioiden keskeisiä käsitteitä mukaillen, joita tässä tutkimuksessa ovat *suoriutumismotivaatio*, *innovatiivisuus*, *proaktiivisuus* ja *riskinotto*. Kyseisten käsitteiden lisäksi yrittäjyysorientaatioiden analysointia täydennetään hyödyntämällä yrittäjien ilmaisemia subjektiivisia käsityksiä omista ominaisuuksistaan yrittäjänä.

5.2.1 Suoriutumismotivaatio

Yrittäjien suoriutumismotivaatiota tarkastellaan tässä yrittäjien työhön suhtautumisen ja työssä palkitseviksi koettujen asioiden näkökulmasta. Yrittäjämäisen yrittäjän suhtautumista työhön on kuvailtu omistautuvaksi, innostuneeksi ja pitkäjänteiseksi, jolloin yrittäjä on valmis tekemään myös kovasti töitä yrityksensä menestyksen eteen (Home 2007, 33).

Yrittäjät olivat työhön suhtautumisessaan melko homogeenisia. Työn merkitystä elämässä pidettiin luonnollisesti hyvin tärkeänä, kun kyseessä olivat omaa yritystään pyörittävät mikroyrittäjät. Työtä kuvailtiin yhtä aikaa *elämäntavaksi, intohimoksi, henkireiäksi ja harrastukseksi*. Esimerkkinä yksi yrittäjistä kuvasi työn merkitsevän 90 % hänen koko elämästään ja koki tämänhetkisen työn sisältävän ominaisuuksia kaikista niistä kolmesta ammatista., joista hän oli haaveillut jo nuorena.

Intohimoisen työhön suhtautumisen ja sitoutumisen myötä yrittäjät pitivät itseään ahkerina työntekijöinä. Kasvatusympäristön arvioitiin vaikuttavan merkittävästi siihen miten yksilön työhön suhtautuminen kehittyy. Henkilön, joka jo lapsuudessaan elää yrittäjäpainotteisessa ympäristössä, uskottiin olevan omissa tulevaisuudessa työtehtävissään hyvin yrittäjämäinen ja työntekoa arvostava:

Se tulee jostain takaraivosta se asenne työhön et se on vaik ois toisellakin töissä se on niinku tekis ittellensä et siinä antaa kaikkensa. (Yrittäjä B)

Jos sit ois semmonen et mä en ois yrittäjä ja mä oisin jossain töissä ja mä työttömäks jäisin ni kyl mä varmaan menisin vaik siivoomaan sitte. En mä osais olla olematta vaan. Tai kai jonkun viikon menis varmaan mut ei kyl kävelis pitkin seinii sitten. (Yrittäjä F)

Kasvatusympäristön merkitystä korostettiin myös yrittäjälle tyypillisen kovan työnteon omaksumisessa, jolloin työntekoa arvostavien vanhempien rohkaisemana työelämäänsä saatettiin siirtyä, esimerkiksi vanhempien yrityksessä työskentelemisen myötä, jo varsin nuorena. Työn suuri merkitys elämässä näkyi myös yrittäjien tulevaisuuden suunnitelmissa, kun moni kuvaili toiveekseen saada jatkaa työntekoa yrityksessä niin pitkään kuin se vain olisi mahdollista eikä aikaisesta eläkkeelle pääsystä haaveiltu.

Yrittäjille tyypillistä vahvaa työhön sitoutumista kuvasti osaltaan yhden yrittäjän ilmaus jopa ”sairaalloisesta suhteesta” työhön, kun työasiat pyörivät käytännössä lähes aina mielessä. Työn hallitseva vaikutus elämässä koettiin välillä hieman ongelmalliseksi, kun työasioista vapaa-aikana irtaantuminen tuntui monesta vaikealta. Tämä yrittäjyyteen liittyvä työn sitovuus ja hallitsevuus on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa pienyrittäjien kokemaksi yhdeksi yrittäjyyden varjopuoleksi (ks. Alstete 2008, 586–589).

Työssä viihtyminen ja työstä nauttiminen auttoivat yrittäjiä kuitenkin jaksamaan yrittäjyydelle ominaista työn sitovuutta ja kovaa työntekoa. Suoriutumismotivaation teorian mukaan yksilön toimintaa ohjaavat hyvin paljon tekijät, jotka yksilö itse kokee toiminnassaan palkitseviksi ja siten tavoittelun arvoisiksi (Delmar 2000, 142). Yrittäjyys miellettiin elämäntavaksi, jonka antoisuutta edistivät erityisesti mielekkäät työtehtävät ja työn mahdollistama itsenäisyys. Yrittäjyyttä elämäntapana saattoi ilmentää jo liikehuoneisto, joka oli yhdelle yrittäjälle kuin toinen koti. Liiketilän takahuoneesta oli muodostunut yrittäjälle viihtyisä oleskelutila, joka mahdollisti yrityksen paperitöiden hoitamisen ohella tv:n katselun ja lukemisen liikkeen hiljaisempina aikoina. Yrittäjyys sisälsi siten mahdollisuuden luoda itselle mieluisa työympäristö, jossa tehdä itsenäisesti päätöksiä. Tämä kertoo yrittäjille ominaisesta riippumattomuudenhalusta (Huuskonen 1992, 78), joka oli tässä aineistossa erityisen ominaista kahdelle pitkään yrittäjänä toimineelle yrittäjälle. Kyseisten yrittäjien oli vaikeaa edes kuvitella työskentelevänsä toisen palveluksessa, koska omana herrana olemista ja päätöksistä vastaamista pidettiin erityisen tärkeänä ja mielekkäänä. Eräs yrittäjästä piti ulkoisten tulospaineiden puuttumista yhtenä yrittäjyyden etuna, kun työn tuloksista oli käytännössä vastuussa vain itselleen. Tämä antoi yrittäjän mukaan enemmän energiaa itse työssä jaksamiseen ja edisti työssä viihtymistä. Itsenäisyyden korostuminen yrittäjien työmotivaatioissa vastaa useiden aikaisempien tutkimusten tuloksia pienyrittäjiä yrittäjyydessä motivoivista tekijöistä (ks. esim. Alstete 2008; Reijonen 2008; Greenbank 2001).

Korkean suoriutumismotivaation muodostumiselle on tärkeää, että vaivannäön palkkiona koetaan tunne saavuttamisesta ja saavuttamisesta seuraa tyytyväisyys (Chell ym. 1991, 37). Yhdeksi yrittäjien mieluisimmaksi työtehtäväksi osoittautui tuoteostojen tekeminen liikkeeseen. Usein ostotehtävät olivat yhteydessä alan messuilla käymiseen, jolloin ostaminen toi osaltaan mukanaan vaihtelua yrittäjän normaaliin liikkeessä työskentelyyn. Tosin osa ostoista tehtiin liikkeestä käsin. Tuotteiden ostamisessa mielekkäänä pidettiin vapautta toteuttaa itseään liikkeeseen sopivan valikoiman luomisessa. Haasteita ostopäätösten tekemiseen loivat asiakkaiden tarpeiden ennustaminen, yrityksen rajalliset fyysiset ja taloudelliset resurssit ja tuotevalikoiman yhtenäisyyden säilyttäminen. Asiakkailta saatu positiivinen palaute toimi tuotteiden myynnin ohella tärkeänä palkkiona ja osoituksena ostopäätöksissä onnistumisesta.

Tuoteostojen ohella useimmat yrittäjät määrittivät asiakaspalvelun yhdeksi mieluisimmaksi työnsä sisällöksi. Asiakaspalvelussa myyntityötä ja siihen liittyviä onnistumisia pidettiin mielekkäinä, mutta sisustus- ja lahjatavaraliikkeiden yrittäjät pitivät myös siitä, että pystyivät pienillä asioilla piristämään ihmisten arkea. Aina asiakkaiden ongelmat eivät välttämättä koske edes itse tuotteita, vaan pieniin yrityksiin tullaan jakamaan myös muita murheita:

Aika paljon tulee semmosia rouvia ku tulee et ai täs on tämmönenki liike ja sit ne ruppee selittämään mulle kato mitä ikävää heil on ollu et on ollu sitä ja tätä ja sit mää vaan juttelen kaikkee kivaa ja mukavaa ja myyn jottai kivaa pientä et tää olis sulle kiva ja sitte ne tulee kuule ihan ja halaa ja sanoo et voi ku sä oot ihana ihminen ja tota noin ni se vaan on siit et mä viittin kuunnella. (Yrittäjä E)

Eräs toinen yrittäjistä kertoi korostavansa asiakkailleen, etteivät he ole myyjiä vaan ystäviä. Yrittäjä toivoi yrityksensä olevan asiakkailleen paikka, jonne nämä voivat palata aina uudestaan vaihtamaan kuulumisia ja tekemään ostoksia kuten vanhan ajan sekatavarakaupassa oli tapana. Asiakkaiden ongelmien ratkaisemisen tai niiden helpottamisen ohella asiakaspalvelussa mieluista ja tärkeää oli siten myös siihen sisältyvä sosiaalisuus ja asiakaslähtöisyys.

Tuotteiden esillepano ja liikkeen somistaminen, omien tuotteiden ideointi ja toteutus sekä sisustussuunnittelu olivat muita yrittäjien määrittämiä mieluisia työtehtäviä. Iloa tuottavat ja silmää miellyttävät tuotteet edistivät osaltaan viihtymistä työssä ja muutamille yrittäjille oman tuotannon tai harrastuneisuuden myötä osa tuotteista oli erityisen tärkeitä. Yksi vähemmän liikkeen asiakaspalvelutehtävissä työskentelevistä yrittäjistä piti erityisesti asioiden suunnittelusta, kehittämisestä ja visioinnista, mikä heijastui myös toiminnassa korostuvana yrittäjämäisyytenä.

Vähemmän mielekkäinä työtehtävinään muutama naisyrittäjistä toi esiin yrityksen paperityöt, joiden hoitamisen määriteltiin olevan enemmän ”pakollista rutiinia”. Kaikki yritykset olivat ulkoistaneet yrityksensä kirjanpidon, mutta paperitöillä ja kirjanpidolla viitattiin yrityksen päivittäiseen liiketoimintaan liittyvään peruskirjanpitoon, johon liittyvät työtehtävät yrittäjät hoitivat itse. Yksi yrittäjistä määrittäi henkilöstöjohtamisen olevan toisinaan haasteellista työssään, koska ei pitänyt pitkäjänteistä, järjestelmällistä johtamista itselleen soveltuvana. Yrittäjä uskoi kykenevänsä visionäärin omaisesti innostamaan työntekijöitä, mutta koki kuitenkin olevansa enemmän itsetekijä kuin työnjohtaja.

Tiivistetysti voidaan todeta, että yrittäjien työhön suhtautumisessa korostui *työnteon arvostaminen* ja yrittäjyydessä palkitsevana koettiin ensisijaisesti sen mahdollistama *työstä nauttiminen ja itsenäisyys*. Kovan työnteon arvostaminen viittaisi yrittäjien työhön suhtautumisen olevan lähempänä yrittäjämäistä kuin säilyttävää orientaatiota. Tosin enemmistö yrittäjistä suhtautui yrittäjyyteen vahvasti elämäntapana, jolloin itsenäisyyden säilyttämisen on todettu olevan yrittäjälle yrittäjämäistä kasvun tavoittelua tärkeämpää (Georgellis ym. 2000, 16).

5.2.2 Yrittäjämäiset ominaisuudet

Yrittäjämäisten ominaisuuksien kuvailu perustuu tässä yrittäjien omiin käsityksiin itsestään yrittäjinä. Yrittäjät kokivat itselleen ominaisten piirteiden kuvaamisen osittain vaikeaksi, mikä saattoi johtua siitä, että he pohtivat liikaa sitä millaisia piirteitä heidän tulisi yrittäjinä todennäköisesti omata.

Kaksi yrittäjistä koki olevansa mahdollisesti *liian kilttejä* yrittäjiksi. Yrittäjämäisiin piirteisiin liitettiin usein tietynlainen kovuus, kun eräs yrittäjä totesi, ettei yrittäjän tulisi olla väärällä tavalla kiltti. Ei-toivotulla liialla kiltteydellä viitattiin tällöin yrittäjän mahdolliseen kyvyttömyyteen kieltäytyä esimerkiksi itselleen epäedullisista tarjouksista tai sopimuksista.

Yrittäjälle tyypillisten ominaisuuksien yhteydessä korostuu usein *päätäväisyys* (Bridge ym. 2003, 37), johon myös tässä tutkimuksessa moni yrittäjistä viittasi kuvailemalla itseään *sitkeäksi, sinnikkääksi, määrätietoiseksi tai peräänantamattomaksi*. Vahva luottamus omiin kykyihin ja elämänhallintaan sekä kyky ratkaista ongelmia viittaavat yrittäjämäiselle yrittäjälle ominaiseen sisäiseen kontrolliodotukseen (Home 2007, 25), joka ilmeni yrittäjissä seuraavasti:

Oon semmonen peräänantamaton ja haen sitten ratkaisuja semmosiinkin asioihin, jotka on vähän kiven alla ja näin. (Yrittäjä B)

Ei mua hevillä lannisteta. (Yrittäjä D)

Mä oon tienny sit et jos mä johonkin ryhdyn ni mä teen sen eikä se mee pieleen. (Yrittäjä E)

Liikkeen alkuvaiheessa epävarmuus saattoi toisinaan olla hieman suurempi:

Et tarttis vähä enemmän uskaltaa viel... et uskoo siihen omaan juttuun, se on tärkeä. (Yrittäjä A)

Yrittäjämäisen yrittäjän toiminnassa luovuus ilmenee aloitteellisuutena, muutoksiin joustavasti sopeutumisenä sekä kykyinä tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia (Home 2007, 25). Yrittäjät kuvailivat itseään luoviksi, mutta luovuudella tarkoitettiin lähinnä itsensä toteuttamista esimerkiksi liikkeen sisustamisessa. Yrittäjät kokivat kuitenkin olevansa *nopeita päätöksentekijöitä*. Yleisesti päätöstenteko miellettiin helpoksi asioissa, joihin yrittäjillä oli vahva näkemys tai joiden miellettiin sisältävän vain vähän riskejä. Erityisesti pidempään toimineiden yritysten yrittäjillä oli hyvin vahva näkemys siitä, millaiset tuotteet sopivat oman liikkeen tuotevalikoimalla tavoiteltavaan tyyliin ja asiakaskuntaan:

Ni jos mä jonkun jutun löydän sieltä ni en mä sitä kauheesti mieti, mä niinku osaan nähdä et tuleeko tästä myyntihitti vai ei ja sit mä päätän et selvä se on tässä ja mä tilaan sitä reilusti ja se on siinä. (Yrittäjä H)

Kokemusta ja omaan intuitioon luottamista pidettiin usein parhaana päätöksenteon metodina. Muutama pisimpään yrittäjänä toimineista yrittäjistä kertoi säälin tai maahantuojan neuvojen johtaneen monesti virheestoihin, joista oppineina ostopäätökset perustettiin nykyään lähes pelkästään omaan arviointikykyyn siitä, millaiset tuotteet kokemusten mukaan sopivat liikkeeseen myytäväiksi.

Toisinaan päätöksentekoa pidettiin hyvin vaativana ja pidemmällä aikavälillä yrityksen toimintaan vaikuttavia päätöksiä saatettiin harkita pitkäänkin:

Vastuunkantaminen on hankalaa koska se vastuu on niin suuri. Et ne päätöksenteot, siin on aina niin iso riski mukana, jossain isois päätöksiä. Tein mä oikein tai tein mä väärin ni se ei oo koskaan helppoo. (Yrittäjä D)

Mä pidin sen 1,5 v. itse ja mä aattelin et kyl se sit kolahtaa mulle se et mistä mä otan sen kirjanpitäjän ku mä en yhtään tienny mistä, mitä mä haluaisin, minkä tyyppisen ihmisen. Ni se vaan eräänä päivänä lokshti et hetkinen nyt mä tiedän ja se oli toimisto meidän aika lähel naapuris ja hän oli siinä. (Yrittäjä E)

Hankalissa päätöksissä tietoa ja tukea haettiin yleisimmin perheen sisältä, mutta myös muilta yrittäjiltä tai lahja- ja kodinsisustusalan yhdistys Forma ry:stä. Erityisesti muiden yrittäjien merkitys nousi esiin isommissa päätöksissä, joissa toisten epäonnistumiset saattoivat saada yrittäjän omassa päätöksenteossaan varovaisemmaksi. Itsenäinen päätöksenteko oli kuitenkin yrittäjille enimmäkseen luontevaa ja helppoa sekä toisaalta yksi tärkeä yrittäjyydessä motivoiva työn ominaisuus.

Yrittäjille ominaisia piirteitä olivat myös *tarkkuus, täsmällisyys, tunnollisuus ja ahkeruus*. Ahkeruuteen liittyen yksi yrittäjistä totesi, että hän tekisi todennäköisesti todella paljon enemmän töitä, jos perhetilanne poikkeaisi nykyisestä. Yrittäjän perheessä oli tapahtunut muutaman vuoden sisällä hyvin merkittäviä muutoksia, joiden vuoksi hän koki tasapainon löytämisen yrityksen ja perheen välille hankalaksi. Yrittäjämäisten ominaisuuksien onkin sanottu olevan hyvin tilannesidonnoisia, minkä vuoksi niitä ei tulisi ymmärtää eri tilanteissa samanlaisina ilmaantuvina piirteinä (Shane & Venkataram 2000). Eräs yrittäjä kuvaili itselleen vieraisissa tilanteissa toimimista kuten paikallis-tv:ssä esiintymistä stressaavaksi, vaikka tutummissa työtehtävissä luottamus itseen ja omiin kykyihin olikin vahva. Tilannesidonnoisuus näkyi vastaavasti myös yrittäjien päätöksenteossa.

Haastateltavien luonnehdinnan perusteella yrittäjämäiset ominaisuudet miellettiin enemmän positiivisiksi kuin negatiivisiksi ominaisuuksiksi, mitä myös yrittäjyyskirjallisuus usein korostaa. Toisaalta omien negatiivisiksi miellettyjen ominaisuuksien esiin tuomista saatettiin osittain tietoisesti välttää.

5.2.3 Innovatiivisuus

Yritysten innovatiivisuutta tarkastellaan tässä yrittäjien muutoksiin ja uudistumiseen kohdistuvien asenteiden ja toiminnan kautta, jossa huomioidaan lisäksi yritysten kehittämisessä hyödynnetyt uudet mahdollisuudet ja ideat (Lumpkin & Dess 1996, 142). Innovatiivisuuden vastakkaisena ilmiönä pidetään konservatiivisuutta, jonka on kaupan yrityksissä kuvattu ilmenevän myymälätoiminnan vakiintuneisuutena, varovaisuutena ja muutosvastaisuutena. Olemassa olevan tarjonnan uskotaan konservatiivisissa yrityksissä jo vastaavan asiakkaiden tarpeita niin, ettei riskinottoa ja muutoksia nähdä tarpeellisina. (Home 2007, 112.)

Yritysten tuotteisiin, palveluihin ja toimintaan liittyviä muutoksia ja uudistuksia oli toteutettu yrityksissä melko maltillisesti. Kahdella pidempään toiminnassa olleella yrityksellä liikkeen sijainti oli toiminnan aikana muuttunut, mutta muutosten taustalla olivat olleet usein ulkoiset tekijät, kun liiketilat olivat sijainneet rakennuksissa, jotka oli joko purettu tai purku-uhan alla. Kaksi pidempään toimineen yrityksen yrittäjää piti sijainnin pysyvyyttä yrityksen tunnettuuden ja saavutettavuuden vuoksi tärkeänä, minkä vuoksi sijainnin usein muuttamista ei pidetty välttämättä edes kannattavana.

Eniten muutoksia oli tapahtunut yritysten tavarantoimittajasuhteissa, joihin vaikuttivat yleisimmin yritysten tuotevalikoimien normaalit uudistamisen tarpeet. Muutokset perustuivat siten tavoitteisiin kehittää tuotevalikoimaa enemmän havaittujen asiakastarpeiden tai tavoitellun yrityskuvan mukaiseen suuntaan:

Nyt on aika paljon oppinu sitä et mitä tavaraa menee eniten, mikä taas sit on semmosta mikä ei oikeen liiku niin... haetaan sit uusiakin tavarantoimittajia, jolta saa sitten semmosta meidän linjaan sopivaa kivaa tavaraa. (Yrittäjä B)

Osa toimittajasuhteista saattoi olla hyvin pitkäänkin jatkuneita, mutta kynnys muutoksiin ei ollut yleensä välttämättä suuri, jos muutos koettiin toiminnan kannattavuuden edistämiseksi tarpeelliseksi.

Pisimpään toiminnassa olleiden yritysten ostotoiminnassa oli saattanut tapahtua ajan myötä pieniä uudistuksia, kun tuoteostojen keskittämistä oli lisätty tai tuotetilausten tekeminen oli siirtynyt osittain verkossa tapahtuvaksi. Tosin vaikka tuoteostojen keskittäminen ja varastonhallinta saatettiin nähdä mahdollisuuksina toiminnan tehostamiseen, ei muutoksia ollut välttämättä toteutettu, kun epämieluisiksi seurauksiksi määriteltiin tuotevalikoiman yksipuolistuminen tai toiminnan meneminen ”liian mekaaniseksi”. Tuotteiden näkemistä ja koskettamista tärkeänä pitäneet, iältään vanhimmat yrittäjät eivät taas kokeneet Internetiä houkuttelevaksi tuotteiden myynti- tai ostopaikaksi.

Tuotevalikoimissa ei ollut missään yrityksessä tapahtunut merkittävää muutosta, vaan tuotelinja oli säilynyt yritysten olemassaolon ajan saman toimialan tuotteissa.

Tuotevalikoimia toki kehitettiin ja uudistettiin jatkuvasti, mutta jokaisella yrityksellä oli selkeä kuva siitä mitä linjaa tai tyyliä tuotteilla haluttiin edustaa. Tuotevalikoiman tyylin samankaltaisena säilyttämistä pidettiin muutamissa pidempään toimineissa yrityksissä hyvinkin tärkeänä asiana:

Et siin täytyy tietyst sit aina jatkaaki sitä et joku on joskus sanonuki et, helsinkiläinen kuka käy harvoin et se on hyvä et sä oot pitäny tän saman konseptin alust lähtien et se tyyli on tätä, etten mä poukkoile sen mukaan et mikä aikakaas on et mikä on muotii, niinku et menee moderniin...sillon ne ihmiset muistaa paremmin. (Yrittäjä E)

Joo, sen mä olen niinku halunnu et se on sit suunnilleen sitä samaa ettei sit muuta yks kaks kangasjuttuihin ja välil johonkin taloustavaraan ni et se on sit periaattees sitä samaa sitten tai samantyyppistä. Et ne ketkä sitä haluaa ne sit löytää sen täältä. (Yrittäjä G)

Tyytyväisyys havaittuun kysynnän tasaisuuteen ja jo saavutettuihin tuloksiin ei ollut mahdollisesti saanut kyseisiä, iältään vanhimpia yrittäjiä kokemaan merkittäviä muutoksia tai uudistuksia tarpeellisiksi yritystensä toiminnassa. Toisaalta tietyistä tuoteryhmistä oli saattanut monessa yrityksessä tulla ajan kuluessa kestoosuosikkeja, jotka haluttiin säilyttää valikoimissa vuodesta toiseen. Osassa yrityksiä satunnaiset epäonnistuneiksi luokitellut kokeilut tuotevalikoimassa olivat puolestaan vahvistaneet käsitystä siitä, minkä tuoteryhmien koettiin soveltuvan omassa yrityksessä myytäväksi ja kiinnostavan siellä asioivia asiakkaita.

Innovatiivisuus näkyy yrityksen toiminnassa menetelminä, joilla yritys tavoittelee uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä (Lumpkin & Dess 1996, 142). Yhdellä naisyrittäjistä uusien mahdollisuuksien tavoittelu ilmeni yrittäjyyden asteittaisena muodonmuutoksena, kun yrittäjyys oli viimeisen viiden vuoden sisällä kehittynyt käsityöläisenä aloittamisesta toiminimen perustamiseen ja toiminimestä edelleen osakeyhtiön ja oman liikkeen perustamiseen. Tunnettuuden ja asiakaskunnan kasvu yhdessä sopivan tilaisuuden tullen olivat rohkaisseet yrittäjää muutokseen ja siten uusien mahdollisuuksien tavoitteluun. Kotikutsut, myyjäiset ja messut olivat tapoja, joilla yrityksen oman tuotannon tunnettuutta oli aktiivisesti pyritty edistämään ennen liikkeen perustamista.

Yhden pidempään toimineen yrityksen toiminta oli viimeisen viiden vuoden aikana laajentunut yhdestä liikkeestä kahden liikkeen ja verkkokaupan ylläpitämiseen. Yrittäjä koki ensimmäisen liikkeensä osittain osa-aikaisten aukioloaikojen mahdollistavan ajan riittämisen toiseen liikkeeseen, johon yrittäjä tosin palkkasi myös vakituisen työntekijän. Vuoden aikana yrittäjä oli laajentanut tuotteiden myyntiä verkkokauppaan, jota hän piti edullisena ja melko helppona vaihtoehtona kasvattaa yrityksen toimintaa.

Yrittäjä oli toteutuneisiin muutoksiin tyytyväinen eikä toimintaan ollut lähiaikoina suunnitteilla muita merkittäviä muutoksia.

Positiivisen suhtautumisen uusien mahdollisuuksien ja ideoiden hyödyntämiseksi myymälän kehittämisessä on todettu olevan innovatiivisille kauppiaille ominaista (Home 2007, 111). Edellä mainittu yrityksensä toimintaa laajentanut miesyrittäjä kertoi etsivänsä jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ympäristöstä ja pyrkivänsä soveltamaan esimerkiksi Internetistä tai ulkomaanmatkoilta poimittuja ideoita uusien tuotteiden kehittämisessä ja markkinoinnissa. Mahdollisuuksien hyödyntämistä tuki osaltaan yhteistyö muiden yritysten, kuten paikallisten tuottajien, kanssa. Itsensä likoon laittaminen ja iloisuus olivat ominaisuuksia, joilla yrittäjä itse kuvaili itseään ja jotka myös näkyivät yrittäjästä ulospäin.

Erään toisen pidempään toimineen yrityksen suunnitelmissa oli pyrkimys toiminnan kehittämiseen nykyistä toimintakonseptia uudistamalla ja verkostoitumista lisäämällä uuden, innovatiiviseksi määritellyn toimintamallin avulla. Muutosten myötä yrityksen sijainti tulisi muuttumaan Turun keskustassa, mihin osasyysksi ilmeni nykyisen liiketilan korkeat kulut. Yrittäjä suhtautui avoimesti muutoksiin ja uusiin mahdollisuuksiin, joiden aktiivisen hyödyntämisen tavoittelu ilmeni yrityksen aiemmassa toiminnassa esimerkiksi pyrkimyksinä yrityksen vienti- ja tuontitoiminnan kehittämiseen.

Muissa yrityksissä toiminnan uskottiin jatkuvan melko samankaltaisena tulevaisuudessa eikä suuria muutoksia tai uudistuksia ollut suunnitteilla. Merkittävien muutosten toteuttamista ei pidetty yrityksissä tarpeellisina, vaan toimintaan oltiin nykyisellään tyytyväisiä. Lyhimmän aikaa toimineet yritykset suhtautuivat periaatteessa avoimesti muutoksiin, mutta eivät toisaalta olleet kokeneet suuria muutoksia toiminnassaan vielä kovin ajankohtaisiksi. Tosin kaksi yrittäjistä suunnitteli lähitulevaisuudessa verkkokaupan perustamista tai laajentamista ja toisella toiminnan viiden vuoden visiot sisälsivät lisäksi suunnitelman liikkeen sijainnin muutoksesta keskeisemmäksi keskustassa. Yksi pidempään toimineiden yritysten yrittäjistä oli myös aiemmin suunnitellut verkkokaupan tai toisen liikkeen perustamista, mutta suuret muutokset yrittäjän perhetilanteessa ja toisaalta muiden yritysten näkemykset, olivat ainakin toistaiseksi johtaneet muutosten toteuttamatta jättämiseen.

Yritysten toimintaan vaikuttavia muutoksia kuvailtiin yhtä aikaa haasteiksi ja mahdollisuuksiksi, joiden myötä muutoksiin sopeutumista edistävien toimintatapojen kehittämistä pidettiin keskeisenä:

*Siis muutoshan voi olla, muutoshan on tietyl taval myöskin uuden alku.
Se täytyy vaan ottaa asiat asioina ja kattoo et mitkä on mahdollisuudet
päästä siitä seuraavaan vaiheeseen. (Yrittäjä D)*

Ne on pakollisia ni ei niil mahda mittää ja niist on mentävä yli ja ne täytyy tehdä mun mielestä niinku mä teen aina mieluummin päivää ennen ku päivän jälkeen. (Yrittäjä E)

Yrityksen sisäiseen, varovaiseen uudistumiseen esimerkiksi liikkeen somistuksessa suhtauduttiin usein melko positiivisesti, mutta toimintaan vaikuttavista ulkoisista muutostekijöistä esiin nousivat enemmän epämieluisiksi koetut muutokset kuten verotuksen mahdollinen kiristyminen tai taantuma. Iältään vanhimmat kaksi yrittäjää kuvailivat olevansa melko perinteisiä tai vanhanaikaisia kauppiaita, mihin viitaten toinen heistä kuvaili toimintaan vaikuttavia ulkoisia muutoksia työläiksi, kun ne vaativat usein uuden opettelua ja uusiin toimintatapoihin sopeutumista. Esimerkkinä tämänkaltaisesta muutoksesta yrittäjä mainitsi Suomen siirtymisen markoista euroihin.

Muutoksiin suhtautumisessaan yrityksissä oli sekä säilyttävän että yrittävän orientaation piirteitä. Hankala elämäntilanne tai yrittäjän iän kasvu vaikuttaisi lisäävän taipumusta muutoshaluttomuuteen, kun taas vähemmän aikaa toimineissa ja aktiivisesti uusia mahdollisuuksia ja verkostoitumista hyödyntämään pyrkivissä yrityksissä muutoksiin suhtauduttiin avoimemmin. Halu ja pyrkimys uusien mahdollisuuksien ja ideoiden hyödyntämiseen yritysten kehittämisessä jakoi yritykset käytännössä kahtia, jolloin iältään vanhimmat tai poikkeuksellisessa elämäntilanteessa olleet olivat taipuvaisimpia konservatiivisuuteen. Enemmän innovatiivisuuteen taipuvaiset yritykset olivat taustoiltaan melko erilaisia, kun käytännössä vain yrittäjän keski-ikä oli kaikille yrityksille yhteistä.

5.2.4 Proaktiivisuus

Proaktiivisuus on aktiivista tarpeiden tunnistamiseen pyrkimistä, halua vaikuttaa trendeihin ja luoda uutta kysyntää, jossa ennakoivan ja suunnitelmallisen asenteen merkitys korostuu (Lumpkin & Dess 1996, 146–147).

Toiminnan suunnittelu yrityksissä oli suurimmaksi osaksi epämuodollista ja lyhyellä päivä- tai viikkotasolla tapahtuvaa jatkuvaa suunnittelua. Eniten jatkuvan suunnittelun yhteydessä viitattiin yrittäjille mieluisaan liikkeen somistamiseen ja tuotevalikoiman suunnitteluun. Pidemmän aikatahtäimen suunnittelua oli kahdessa yrityksessä, joista vähemmän aikaa toimineen yrityksen yrittäjä kuvaili toiminnan visioiden ulottuvan viiden vuoden päähän ja tarkemman suunnittelun tapahtuvan päivittäisen suunnittelun ohella 6–24 kuukauden aikajänteellä.

Tuoteostoissa suunnittelun aikajänne mukaili yrityksissä alan sesonkeja, joita suunniteltiin arviolta 2–6 kuukauden aikajänteellä:

Et se on ainoa mitä mä suunnittelen eteenpäin ni on sanotaan nyt puol vuotta niin on niinku lähinnä sesonkien ostoja mitä mä joudun sit

suunnittelemaan että tuota niinni, tammikuussa mä suunnittelen toukokuuta ja kesää ja sitten heinäkuusta elokuusta eteenpäin mä suunnittelen joulua, joulun ostoja. (Yrittäjä H)

Sesongit lisäsivät henkilöstösuunnittelun tarvetta yrityksissä, jotka työllistivät sesonkien aikaan osa-aikaisia työntekijöitä. Henkilöstösuunnittelu tapahtui näissä yrityksissä 1–4 kuukauden aikajänteellä.

Erityisesti pidempään toimineissa yrityksissä toiminnan pitkän aikatahtaimen suunnittelulle ei nähty tai tunnistettu välttämättä merkittävää tarvetta:

Ei täs tarvi semmosta et mä mietin et ens vuonna mä aion myydä tätä ja näin paljon ja mä oon niinku aina ollu siit onnekas et mun ei tarvinnu niinku funtsii mitään et mä vaan ostan ja myyn ja maksan laskut, ostan ja myyn ja maksan laskut. (Yrittäjä E)

Mää en osaa ajatella et miten semmost vois suunnitella. Et melkee se menee sit ihan päivä kerrallaan täs. (Yrittäjä G)

Toinen yrittäjästä arvioi yrityksensä vakavaraisen tilanteen osaltaan selittävän sitä, miksi toimintaa ei tarvinnut suunnitella kovin pitkälle ja uskoi heikommassa tilanteessa olevissa yrityksissä suunnitelmallisuuden tarpeen todennäköisesti kasvavan. Tosin myös mikroyrittäjille tyypillinen aikaresurssien rajallisuus (Bridge ym. 2003, 184) tuotiin esiin yhtenä suunnitelmallisuuteen vaikuttavana tekijänä:

Siin on taas se aikakysymys yks juttu. Koska ei tämmöses yritykses voi olla niinku markkinointipäällikkö ja talouspäällikkö, niinku isois yrityksis voidaan keskittyä ja suunnitella et kylhän ne on aika lailla semmoset vuosien mittaan... (Yrittäjä D)

Ajanpuute määriteltiin asioihin perehtymistä hankaloittavaksi tekijäksi ja yrittäjän arvion mukaan tulokset olisivat todennäköisesti parempia, jos aikaa asioihin perehtymiseen olisi enemmän. Yrittäjä kuitenkin kuvasi yleisesti suunnittelun ja kehittämisen olevan mieluisinta työssään, jolloin toiminnassa ja tavoitteissa korostuivat ennakoinnille ominainen ulkoisen tiedon hankinta ja yritysrajat ylittävä yhteistyö.

Ennakoivaan toimintaan liittyen useimmat yrittäjät toivat esiin messut, joihin osallistuttiin melko aktiivisesti. Kotimaassa kaksi kertaa vuodessa olevien alan ammattimessujen lisäksi osa yrittäjistä saattoi käydä vuosittain myös ulkomailla tutustumassa alan uusimpiin trendeihin ja tuotekehitykseen. Messut olivat monelle tapa löytää uusia tavarantoimittajia ja uudistaa omaa tuotevalikoimaa, mitä voidaan toisaalta ehkä pitää jo yhtenä alalla toimivan yrityksen toiminnan perusedellytyksenä. Ammattimessujen lisäksi muutama yrityksistä osallistui säännöllisesti tai suunnitteli tulevaisuudessa osallistuvansa yleisille, esimerkiksi naisille suunnatuille, messuille markkinoimaan yritystään. Messujen lisäksi yksi yritys pyrki markkinoimaan omaa tuotantoaan jossain määrin myös erilaisissa tapahtumissa, myyjäisissä ja kotikutsuilla.

Yritykset kertoivat mainontansa olevan melko vähäistä. Yrityksistä neljä (A, B, D, F) kertoi mainostavansa yleensä sesonkien aikaan sanomalehdissä, minkä lisäksi yksi yrityksistä kertoi mainostavansa radiossa ja matkailutoimiston tiedotteessa. Kaksi kauppakeskuksessa toimivaa yritystä mainosti sesonkien ja tapahtumien aikaan kauppakeskuksen sisäisessä radiossa. Kuudella yrityksistä oli Internetissä kotisivut, joiden yhteydessä kolmella oli olemassa tai suunnitteilla verkkokauppa. Yritysten yhteystietojen kerrottiin löytyvän toisinaan myös maahantuojien kotisivuilta. Kaksi pidempään yrittäjänä toiminutta ja iältään vanhinta yrittäjää kertoi, ettei mainostanut toimintaansa oikeastaan ollenkaan, mutta toisen yritykselle oli vuosi sitten avattu Internetiin kotisivut, joista oli pyritty tekemään nuorekkaat, jotta yritys tavoittaisi jatkossa enemmän myös nuoria asiakkaita.

Mainonnan sijaan osa pidempään toimineiden yritysten yrittäjistä korosti vuosien olemassaolon, hyvin tehdyn työn ja asiakaspalvelun merkitystä markkinoinnissa, jolloin niin sanottu puskaradio miellettiin yritysten tehokkaimmaksi mainostajaksi. Yksi yrittäjistä oli havainnut erityisesti näyteikkunan säännöllisen uudistamisen vaikuttavan asiakkaisiin yllättävän paljon, kun taas lehtimainonnan kuluja hän piti hyötyyn verrattuna korkeina eikä kokenut lahjatavaratuotteiden välttämättä edes kaipaavan mainostamista. Markkinoinnin ja mainonnan korkeana pidetyt kulut nousivat esiin myös muiden yrittäjien puheissa:

Kun ei oo sitten älyttömiä varoja palkkaamaan jotain mainostoimistoa et tehkää meille kampanjat ja kaikkee ja laskuttakaa kymmeniä tuhansia ei haittaa mitään. (Yrittäjä B)

Varmaan pitäis olla markkinointibudjetit ja tiukat suunnitelmat mut se edelleen vaikuttaa kaikki siihen et mitä tonne kassaan tulee. (Yrittäjä D)

Vähemmän aikaa yrittäjänä Turussa toiminut yrittäjä B kaipasi yrityksensä markkinoinnin kehittämiseen tahoja, jolta voisi saada kohtuullisilla taloudellisilla panoksilla ideoita yrityksen kehittämiseen.

Yrityksrajat ylittävä yhteistyö erilaisten yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa voi olla merkittävä tapa edistää pienyrityksen mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa yrittäjämäisesti (Aloulou & Fayolle 2005, 34). Pidempään toimineista yrityksistä kahdella oli melko aktiivista ja säännöllistä yhteistyötä ulkopuolisten tahojen kanssa. Verkostoitumisen mahdollisuuksia pyrittiin yrityksissä hyödyntämään uusien tuotteiden kehittämisessä ja markkinoinnissa sekä toimintaan suunniteltujen muutosten toteuttamisessa. Kaksi muuta yrittäjää ilmaisi toisinaan pyrkivänsä hyödyntämään pitkään jatkuneita tavarantoimittajasuhteitaan niin, ettei oman liikkeen tuotteita myytäisi esimerkiksi mahdollisiin uusiin lähelle sijoittuviin liikkeisiin. Yksi yrittäjistä ilmaisi olevansa kiinnostunut muiden yritysten kanssa verkostoitumisesta, jonka uskoi olevan tilaisuuden tullen mahdollista esimerkiksi yhteistyönä tapahtuvan mainonnan muodossa:

Vois tehdä just jonkun tällaisen pienen lehtisen mis ois joku kartta mis ois Turun pienet liikkeet ja joku sais siihen mainoksen ja sit sitä vois olla just näis pienis kaupois et sitä ois helppo sit näyttää siitä ku tulee. (Yrittäjä A)

Proaktiivinen verkostoituminen edellyttää yritykseltä aktiivista ja tehokasta ulkoisen informaation hankintaa (Gibb & Scott 1985, 621), jota mikroyrityksissä monesti rajoittavat jo aiemmin todetut rajalliset aikaresurssit:

Sitä mä vois, jos mä vois nyt aatella ni mä vois täällä kun yhteistapaamisia on muiden yrittäjien kanssa ni mä vois niinkun ajanhallintaa vähän kehittää sil taval et mä en niinku ehdi kommunikoidaan niinku muiden yrittäjien kans. (Yrittäjä H)

Kyseisen yrittäjän poikkeuksellinen elämäntilanne perheessä asetti tilannetekijänä ajanhallintaan erityisiä haasteita, jolloin yrityksen yhteistyösuhteet rajoituivat monen muun yrityksen tapaan usein tavarantoimittajiin.

Ulkoisia neuvontapalveluita käytettiin yleisesti vähän, mutta muutamia yrityksen alkuvaiheessa tai aiemman yrittäjyyden aikana hyödyllisiksi havaittuja tahoja tuotiin esiin:

Joo ihan Potkurista saa hyvii neuvoja. Ja ihan verotoimistostaki, ne on ihmisiä kaikki, et reilusti vaan aina sinne soittaa ja kysyy ni he selittää ja hyvii neuvoi on tullu ja kivasti saa aina apua. (Yrittäjä A)

Finnvera ja tota tällaset joista on sitten saanu apua ja neuvoa tarvittaessa kyllä. (Yrittäjä B)

Kolme pidempään toimineen yrityksen yrittäjää kertoi lahja- ja kodinsisustusalan yhdistyksen Forma ry:n olleen hyödyllinen esimerkiksi messuista tai lakiasioista tiedottava tiedonlähde tai tuki tarvittaessa. Ulkoisia neuvontapalveluita useammin tukea ongelmatilanteisiin tai tiedonhankintaan haettiin kuitenkin yrittäjyystaustaa omaavan perheen sisältä ja jonkin verran myös toisilta yrittäjiltä tai kirjanpitäjältä.

Aktiivinen kouluttautuminen oli yleisesti melko vähäistä, mihin koulutuksista kiinnostuneet ja osaamistarpeita tunnistaneet yrittäjät määrittivät rajallisen aikansa usein ongelmaksi. Kolme naisyrittäjää kertoi kuitenkin suorittaneensa joitain yrittäjille suunnattuja kursseja, kuten yrittäjävalmennuskurssin tai yrittäjäerikoistutkinnon, ja yksi yrittäjistä kertoi kehittäneensä ammattiosaamistaan sisustusalan kursseilla. Puolet yrittäjistä taas koki käytännön kokemuksen opettaneen yrittäjyydessä parhaiten. Vähäiseksi määritellyn ajan tai tarpeen lisäksi esteenä koulutuksiin ja kursseille osallistumiseen ilmeni myös kiinnostuksen puute:

Mä vois niinku tai pitäiski kehittää itteeni esimerkiks nois tietokonejutuis mä oon tosi onneton et mä ny osaan sen verran et mä totta kai netis käyn ja maksan laskut sun muuta mut se on kyl mul

semmonen ala mitä mun pitäis niinku kehitellä. Mut ku tuntuu et se ei oikee oo mun juttu. (Yrittäjä C)

Eräs yrittäjä määrittäi oman, heikoksi kokemansa osaamistasonsa vuoksi kynnyksen erityisesti atk-kursseille osallistumiseen korkeaksi, kun taas yksi pidemmän aikaa yrittäjänä toimineista ja lukuisiin kursseihin osallistuneista yrittäjistä piti yrittäjille suunnatun koulutuksen tasoa yleisesti huonona. Suurimmaksi ongelmaksi yrittäjä näki kurssitarjonnan painottumisen yrittäjyyden alkuvaiheeseen, jolloin ohjaajien pätevyys pidempään toimineiden yritysten ja yrittäjien ohjaamiseen oli usein rajallinen. Yrittäjä kaipasi yritykseensä kehitystä, muttei koulutuksiin pettyneenä tiennyt mistä ja miten tarvittavaa tietoa olisi parhaiten saatavilla.

Suunnittelulle ominainen lyhyt aikajänne ja strategisen, muodollisen suunnittelun vähäisyys yhdisti useimpia yrityksiä, mikä vastaa pitkälti aikaisempia pienyritysten suunnitelmallisuudesta tehtyjä havaintoja (Greenbank 2001, 116–117; Georgellis ym. 2000, 7–8; Gibb & Scott 1985, 621). Vähäisen suunnitelmallisuuden, markkinoinnin, verkostoitumisen ja ulkoisen informaation hankinnan vuoksi monet yritykset olivat toiminnassaan taipuvaisia reaktiivisuuteen, jolloin toimintaa pyritään ennakoimaan enemmän sopeuttamaan ympäristön muutoksiin. Pidempään toimineilla yrittäjillä monet yrityksen toiminnot olivat melko vakiintuneita ja oma kokemus tai yrittäjyykokemus perheessä toisaalta vähensi yrittäjien kokemaa tarvetta proaktiiviseen ulkoiseen tiedonhankintaan ja toiminnan suunnitteluun. Tosin osassa mikroyrityksiä ilmeni vaihtelevasti painottuen piirteitä myös proaktiivisuudesta, kuten pidemmän aikatahtäimen suunnittelusta, aktiivisesta verkostoitumisesta, kouluttautumisesta tai ulkoisten neuvontapalveluiden käytöstä. Proaktiivisuutta hankaloittivat tai vähensivät usein koettu ajan, tarpeen, kiinnostuksen tai sopivien tiedonlähteiden puute.

5.2.5 Riskinotto

Yrittäjän aikaisempien riskiin liittyvien kokemusten ja riskiolosuhteissa toimimisen tarkastelun uskotaan olevan hyödyllistä arvioitaessa yrityksen taipumusta riskinottoon (Lumpkin & Dess 1996, 144–145). Yrittäjien suhtautumista riskeihin ja taipumusta riskinottoon tarkastellaan tässä mikroyrittäjien määrittämien, toimintaan kohdistuvien riskien ja riskiin liittyvien kokemusten näkökulmasta.

Yrittäjät suhtautuivat riskinottoon maltillisesti eikä enemmistö yrittäjistä kokenut yrityksensä toimintaan kohdistuvan merkittäviä riskejä. Yrittäjämäisen orientaation omaavien yrittäjien on määritelty olevan valmiita ottamaan tarpeen tullen suuriakin riskejä tavoitteidensa saavuttamiseksi (Lumpkin & Dess 1996, 144–145). Riskien ottamista pidettiin yrittäjyydessä tietyssä määrin välttämättömänä, mutta toimintaansa aktiivisesti muuttavia suunnitteleva yrittäjä oli ainoa, joka määrittäi ottavansa

yrityksensä toiminnan kehittämiseksi ”reippaasti riskejä”. Merkittäviä riskejä kyseinen yrittäjä oli valmis ottamaan ollessaan todella vakuuttunut asiasta, johon riskin ottaminen liittyi. Yleisesti yrittäjät olivat kuitenkin taipuvaisempia varovaisuuteen:

Yrittää kuitenkin niinku et kohtuus ja sit et pystyy hoitaa sen kaiken. (Yrittäjä A)

Joskus tuntuu et vois ottaa isompiakin riskejä mitä mä oon valmis ottamaan, koska mä toisaalta mielelläni pelaan varman päälle. (Yrittäjä B)

En mä mitään kauheesti riskei otakaan kun mä nyt kauheesti jalat maassa seison tämän liikkeen kanssa. (Yrittäjä E)

Suurta riskiä ja epävarmuutta pidettiin usein epämiellyttävänä, mutta toisaalta pienessä mittakaavassa, kuten tuotetilauksissa, riskinotto määriteltiin periaatteessa välttämättömäksi ja jopa mieluisaksi. Isoissa tuotetilauksissa yrittäjien kokeman riskin määrää vähensi omaan intuitioon ja kokemusten perusteella havaittuun tasaiseen kysyntään luottaminen.

Yrityksen perustamisvaiheen riskejä oli kahdella yrittäjällä lieventänyt yrittäjyyden aloittaminen aluksi osa-aikaisesti tai kotoa käsin toimimalla. Kaksi yrittäjää oli siirtynyt muutamia vuosia sitten yrittäjiksi jo pitkään alalla toimineisiin, perheen omistuksessa olleisiin yrityksiin, jolloin yrittäjäksi ryhtymisen ei koettu itsessään edellyttäneen suurta riskinottoa. Aikaisempi yrittäjyys- tai toimialakokemus tai perheeltä saatu taloudellinen tuki olivat muita, erityisesti yrittäjyyden alkuvaiheessa koettuja riskiä lieventäviä tekijöitä.

Yrittäjät toivat myös esiin konkreettisia keinoja välttää tai minimoida riskejä ja epävarmuuden tunnetta yrityksen toiminnassa. Muiden yritysten huonojen kokemusten myötä erityiseen varovaisuuteen saatettiin pyrkiä esimerkiksi uusilta ulkomaisilta tavarantoimittajilta tilattaessa.

Niinku tällä alalla ni varsinki viimisen vuoden aikana muutamiaki tukkuliikkeitä ja tämmösiä ni tota on menny ihan nurin kun ovat ottaneet jonkun ulkomaalaisen tavarantoimittajan kans valtavan riskin. Ne monesti vaatii maksamaan etukäteen nimittäin ulkomaille noi tilaukset kaikki ja sit jos sielt ei saakaan tavaraa ja sinne on joku satatuhatta pistetty esimerkiks ni euroissa rahaa ni se on sitte täällä päässä yritys nurin äkkiä. (Yrittäjä B)

Yritys pyrki vähentämään riskejä selvittämällä ennen yhteistyötä toimittajan taustat ja tilaamalla mahdollisuuksien mukaan alkuun pienempiä tuotemääriä. Muita yrittäjien mainitsemia tapoja vähentää epävarmuutta toiminnassa olivat joulukuun hyvän tuoton jälkeen tulevan vuoden vuokrien ennakkoon maksaminen ja ulkoisen rahoituksen

välttämisen. Ulkoista rahoitusta välttävissä yrityksessä tuotetilauksia tehtiin vain olemassa olevien taloudellisten resurssien varassa, jolloin riskit koettiin pienempinä:

Et jos on pienemmät kulut ni tietenki on sit myyntiiki vähemmän mut et sen sit tietää ainaski et siin ei sit voi tippuu kovin korkealt. (Yrittäjä G)

Samoin eräs yrittäjistä määritti riskin pysyvän pienenä, kun yritys työllisti yrittäjän lisäksi vain yhden työntekijän.

Myös yrittäjän ikä saattoi lisätä haluttomuutta riskinottoon:

Et jos mä olisin kolmekymppinen ni mä voisin tehdä ja mä oon kova ottamaan niinku nuorena riskejä mut mul oli niinku oma linja, mä tiesin et ei se nyt niin riski oo mut joku muu vois ajatella sitä riskinä. Et en mä sitä silleen oo, mä oon tienny sit et jos mä johonkin ryhdyn ni mä teen sen eikä se mee pieleen. Et mul on kaikkes ollu niin. Et en mä sano sitä riskinotoks oikeen mutta ei mun tarvi enää täs iäs ruveta ottamaa mittä riskei. (Yrittäjä E)

Yrittäjän kokemusten mukaan omien rajojen tiedostaminen oli ollut apuna riskienhallinnassa ja hän uskoi samalla monen uuden yrityksen ottavan riskin siinä, että perustaa yrityksen liian vähäisellä kokemuksella tai osaamisella.

Enemmistö yrittäjistä ei kokenut yrityksensä toimintaan kohdistuvan suuria riskejä. Yleisimmin suurimmaksi, muttei kuitenkaan kovin todennäköiseksi, riskiksi todettiin asiakkaiden häviäminen ja kaupankäynnin loppuminen kokonaan. Muina mahdollisina toiminnan riskeinä esiin tuotiin yrittäjän terveyden yllättävä heikkeneminen, vuokrasopimuksen päättyminen ja taantuman jatkuminen pitkään. Heikentyneestä taloustilanteesta huolimatta yrittäjät olivat sisustus- ja lahjatavaratuotteiden kysynnän jatkumisen suhteen melko luottavaisia:

Ku nää tuotteet mitä me myydään ni nää on niin edullisia ja pieniä et aina jollain on nimpparit, aina jollain on synttärit, aina pitää ihmisen jotain muistaa ja tai viedä tuliainen. Et vaik ois mimmonen lama tai mimmonen systeemi ni aina jotain menee. (Yrittäjä F)

Vähäinen riskinotto tai riskien välttäminen viittaisi useimpien mikroyrittäjien edustavan riskinotoltaan enemmän säilyttävää kuin yrittäjämäistä orientaatiota. Varovainen riskinotto saattoi osaltaan johtaa siihen, ettei toimintaan kohdistuvia riskejä pidetty usein suurina. Vastaavasti yrittäjä, joka kertoi ottavansa toiminnassaan suuriakin riskejä, koki myös toimintaympäristöstä yritykseen kohdistuvat riskit muita suurempina. Yrityksen tuotevalikoima sisälsi toisaalta myös arviolta hieman muita enemmän kalliimman hintaluokan kotimaisia tuotteita. Kyseinen yrittäjä vaikuttaisi kuitenkin olevan riskinotossaan lähempänä yrittäjämäistä orientaatiota, kun yrityksen tulevien muutosten nähtiin edellyttäneen merkittävää riskinottoa ja toiminnan kehittämiseen oli sijoitettu mikroyrityksen mittakaavassa huomattava määrä ajallisia ja taloudellisia resursseja.

5.3 Kasvuorientaatiot

5.3.1 Menestys

Menestys voi merkitä yrittäjälle lukuisia erilaisia asioita, minkä vuoksi taloudelliset mittarit saattavat antaa menestyksestä täysin erilaisen kuvan verrattuna siihen miten yrittäjä itse määrittelee yrityksensä menestyksen (Reijonen & Komppula 2007, 691–692). Yrittäjät määrittivät yrityksensä menestyksen ensisijaisesti *kannattavaksi liiketoiminnaksi*, jossa varasto kiertää hyvällä nopeudella ja laskut kyetään maksamaan ajallaan. Oman yrityksen taloudellisena menestyksenä pidettiin sitä, että mahdollisten työntekijöiden palkkojen ja muiden kulujen jälkeen yrittäjä sai yrityksestä kohtuullisen toimeentulon itselleen. Suuria voittoja ei pidetty sisustus- ja lahjatavara-alalla toimivien pienyritysten näkökulmasta kovin todennäköisinä eikä sellaisia toisaalta pyritty juuri tavoittelemaan:

Mä en sillä tavalla oo sellanen kuun ja auringon tavottelija että mä vaatisin ihan semmosia hirveitä tuloja. (Yrittäjä B)

Mä oon hyvin pärjänny ja mä en oo koskaan mitään menestyst halunnukaan et sillä lail vaan et on mukavaa. (Yrittäjä E)

No mulle ei oo kovin tärkeää niinku et mitä mä huomaan et monelle yrittäjälle on asunnot ja autot on kamalan tärkeitä ni mä olen täs ehkä niitte yli et mä arvostan sit jotain ihan muuta. Et se on just se elämäntapa ja et mä saan täs olla oma herrani. (Yrittäjä G)

Kohtuullisen toimeentulon ohella menestyksen tunne syntyi yrittäjyyden mahdollistamasta itsenäisyydestä ja työstä nauttimisesta. Suurien tulojen tavoittelu saattoi tuntua erityisesti vähän aikaa toimineissa pienyrityksissä jopa kaukaiselta ajatukselta:

Sit varmaan jonain päivänä ku sais vähän palkkaa ni sit mä vois kokee olevani vähän menestyny. (Yrittäjä A)

Yrittäjä vertasi yrittäjyyden alkuvaiheessa tulojensa olevan pienemmät kuin mitä hän esimerkiksi työttömänä saisi. Pienyritysten näkökulmasta valtion taholta saatavan tuen ja tunnustuksen määrässä nähtiinkin olevan jossain määrin parantamisen varaa.

Vaikka oman yrityksen näkökulmasta menestys merkitsi muuta kuin suuria taloudellisia voittoja, niin silti menestys saatettiin yhdistää taloudelliseen riippumattomuuteen ja sen mukanaan tuomiin asioihin:

Mun mielest menestys vaatii sitä jo semmosta ettei se on jotain suuren luokan yritystä ja hirveesti tulee rahaa ovesta ja ikkunoista ja se on niinku, mun mielest menestynyt ihminen on semmonen ettei se saa helpolla rahaa ja se voi tehdä mitä se tykkää, matkustaa ja mennä ja touhuu ja sil on alaiset jotka tekee sen homman. (Yrittäjä E)

Mikroyrityksen toiminnan pitkäkestoisen menestyksen kannalta tärkeimpänä pidettiin kuitenkin asiakasuskollisuuden saavuttamista, johon pyrittiin ennen kaikkea ammattitaitoisella ja asiakkaat huomioivalla asiakaspalvelulla. Uskollisia asiakkaita pidettiin tärkeinä liikkeen tunnettuuden ja pitkäkestoisen menestyksen edistäjinä. Yksi yrittäjistä kuvasikin yrityksensä menestystä pitkään jatkuneella suosiolla:

Ehkä sekin on menestystä, että lahjatavara-alalla joka on niinku aika heiluvaista ollu, siis on aika paljon aikanaan ollu yrittäjiä. Vuosien varrelle niitä on mennyt, on tullu uusia yrittäjiä ja taas niitä menee ja uudelleen tulee ja varmasti niitä jatkossakin kaatuu. Niin ehkä se on menestystä ettei meillä on pieni putiikki kun mikä ja se edelleen on sanotaan yks suosituimpia lahjatavaraliikkeitä Turussa. (Yrittäjä H)

Sosiaalinen arvostus nousi esiin osassa yrityksiä melko tärkeäksi osaksi koettua menestystä:

Et arvostetaan, et tykätään siitä mitä mä teen. (Yrittäjä A)

Et sais sen kruunun! Ja vitsi ku siinä kruunus ois pari timanttia mitkä vois myydä. (Yrittäjä D)

Mä haluan jatkaa tässä vielä pitkään ja tavallaan jossakin piireissä tulla siitä tutuksi. (Yrittäjä G)

Halun menestyä on todettu vaikuttavan yrityksen kasvuun positiivisesti, kun menestymisen halu on vahva ja toiminta suuntautunut kasvun tavoitteluun (Perren 1999, 372–375). Menestyksen kokemusten perusteella tämän tutkimuksen mikroyrittäjät vaikuttaisivat kuitenkin olevan usein lähimpänä onnellisuuden tavoittelijoita (ks. Bellamy ym. 2004, 489), joille oma, työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyys on suuria voittoja tai kasvua tärkeämpi menestyksen mittari. Tulos vastaa monia aiempia havaintoja pienyrittäjän menestyksestä ja sen tavoitteista (ks. esim. Reijonen 2008, 626–627, Greenbank 2001, 122, Georgellis ym. 2000, 16), joissa itsenäisyyden merkitys usein korostuu. Muutaman yrittäjän kohdalla menestykseen liittyi halu tulla tunnetuksi ja saada arvostusta, mutta erityisesti yksi pisimpään toiminnassa ollut yritys erottui muita enemmän vision kehittäjän (ks. Bellamy ym. 2004, 489) omaiseksi toimijaksi.

5.3.2 *Tavoitteet ja kasvuhalu*

Mikroyrittäjien uskotaan olevan valmiita omaksumaan toiminnassaan tyydyttävän tason, jonka muodostuminen perustuu yksilöllisen, sosiaalisen ja taloudellisen kontekstin väliseen vuorovaikutukseen. (Greenbank 2001, 122).

Yrittäjät pitivät ehkä tärkeimpänä tavoitteenaan toiminnan pitkää jatkuvuutta ja siten mahdollisuutta työskennellä yrittäjänä aina eläkeikään asti. Taloudellisen kasvun suhteen tavoitteet olivat maltillisia, kun yleisimmin tavoitteena oli liikevaihdon tai myynnin ylittäminen muutamalla prosentilla edelliseen toimintavuoteen verrattuna. Suurimpia liikevaihdon kasvutavoitteet olivat osalla toimintansa alkuvaiheessa olevista yrityksistä, mutta osa yrityksistä ei osannut tai halunnut määrittää tarkkoja liikevaihtotavoitteita lainkaan. Tarkkoja tavoitteita ei joko ollut tai niiden määrittämistä hankaloittivat yrityksen lyhyt toiminnassa oloaika tai vuoden 2009 poikkeuksellinen yleinen taloustilanne. Mikroyrittäjien tavoitteita on luonnehdittu usein joustaviksi, jolloin päämäärien tason muuttaminen mahdollistaa tyytyväisyyden säilymisen toiminnassa (Greenbank 2001, 120). Vuoden 2009 aikana tavoitteita olikin monessa yrityksessä hieman laskettu ja todettiin, että jo edellisen vuoden tulosten saavuttamiseen voitaisiin olla tyytyväisiä.

Henkilökuntaa koskevat tavoitteet olivat vaihtelevia. Puolet yrityksistä arvioi henkilömäärän säilyvän seuraavan kolmen vuoden aikana samana lukuun ottamatta mahdollisia sesonkien aikaan työllistettäviä työntekijöitä. Kaksi lyhemmän ja yksi pidemmän aikaa toimineista yrityksistä arvioi henkilömäärän mahdollisesti kasvavan yhdellä henkilöllä tulevaisuudessa, mikä kuitenkin tulisi riippumaan paljon yritysten toiminnan kehittymisestä ja taloudellisista mahdollisuuksista palkata työntekijä. Kaikilla kolmella yrityksellä oli joko olemassa tai suunnitteilla verkkokauppa, jonka myötä työntekijöiden tarve saattoi tulevaisuudessa kasvaa. Toisella lyhemmän aikaa toimineista yrityksistä toiminta sisälsi myös omaa käsityötuotantoa, mihin viitaten yrittäjä nauroi moniosajaan olevan tarpeen, kun työntekijän toivottiin hallitsevan tietotekniikan lisäksi myös ompelutyöt. Yksi yrittäjistä kertoi lähitulevaisuuden tavoitteekseen henkilökunnan määrän vähentämisen liikkeessä, koska oli itse palaamassa äitiyslomalta takaisin töihin.

Pienyrittäjän asenteet kasvun oletettuja seurauksia kohtaan kertovat yrittäjän kasvuun liittyvistä motiiveista, joiden uskotaan vaikuttavan yrittäjän yrittäjäsuuntautioon ja sitä kautta mahdollisesti myös yrityksen kasvuun (Wiklund ym. 2009, 366). Erityisesti huonot kokemukset kasvuun liittyvistä ongelmista ja riskeistä saattavat vähentää kasvun koettua houkuttelevuutta (Greenbank 2001, 115). Kolmessa pidempään toimineessa yrityksessä kasvutavoitteet olivat yrittäjän kokemusten myötä muuttuneet.

Yhdellä yrityksistä oli ollut tavoitteena laajentaa toimintaa ketjumaiseksi ja myymälöitä oli aikanaan perustettu Turun lisäksi kahteen muuhun kaupunkiin.

Laajennusta ei kuitenkaan koettu toimivaksi ja nykyään yritys sijaitsi ainoastaan Turun keskustassa. Koettuja kasvun seurauksia olivat kiinteiden kulujen kasvamisen myötä heikentynyt kannattavuus sekä toiminnan lisääntynyt monimutkaisuus ja hallinnan vaikeus esimerkiksi henkilöstöjohtamisessa. Kokeillun keskustan ulkopuolisen liikkeen kannattavuutta heikensivät erityisesti kauppakeskuksen edellyttämät pitkät aukioloajat, mutta toisaalta yrityksen tuotevalikoiman ei myöskään koettu soveltuvan kovin hyvin kauppakeskuksessa myytäväksi. Yrittäjän kokemusten mukaan kasvu vaikeuttaa toiminnan hallintaa muuttuneessa työympäristössä eikä kasvu ole välttämättä monessa pienyrityksessä edes järkevää, jos riittävä elintaso on jo saavutettu. Kasvupaineiden puuttuminen voikin olla yksi keskeinen mikroyrityksen kasvuhaluttomuutta selittävä tekijä (Greenbank 2001, 114–115) ja vaikuttaisi korostuvan myös tässä aineistossa, kun monet yrittäjät olivat jo nykyisellään toimintaansa melko tyytyväisiä eikä tarvetta toiminnan kasvattamiseen pidetty suurena.

Yrityksensä toiminnan ketjumaisuuteen pyrkinyt yrittäjä ei kuitenkaan katunut kokemuksia toiminnan laajentamisesta, vaan piti niitä hyödyllisinä tulevien muutosten suunnittelussa. Tavoitteiden toteutumisen myötä yrityksen sijainti tulisi muuttumaan ja konsepti osittain uudistumaan, mutta tuotevalikoiman, henkilöstön tai liikkeen koon suhteen ei ainakaan toistaiseksi tavoiteltu suuria muutoksia.

Toinen yrityksensä toiminnan laajentamisesta haaveillut yrittäjä oli aikanaan ideoinut konseptinsa laajentamista Suomen isoimpien kaupunkien keskustoihin. Tällä hetkellä yrityksen kaksi Turun seudulla toimivaa myymälää ja verkkokauppa työllistivät yrittäjää kuitenkin sen verran, että suunnitelmista uusien myymälöiden avaamiseksi oli luovuttu:

Et kyllähän mullakin oli idea et mä oisin joka kaupunkiin menny tai ainakin kauppahalleihin, mut se et mä mietin et miks hemmetis ku nää työllistää ihan tarpeeks nyt jo, kaks kauppa ja nettikauppa, et ei jaksa. Vaik laittais franchising-systeeminkin ni miks mä sitä sit tekisin. Jos mul on 5000 tai 50 000 vuodes enemmän rahaa ni en mä sen onnellisempi ihminen oo. Ei se raha siit sit kuitenkaan. Pääasia et toimeen tulee. (Yrittäjä F)

Myymälämäärän kasvun seurauksena yrittäjä arvioi työstä kertyvän stressin lisääntyvän vastuun lisääntymisen myötä. Tarve työntekijöiden palkkaamiseen lisäisi yrityksen kannattavuuteen liittyvää riskiä, jonka vuoksi yrittäjä ei pitänyt liikkeiden määrän kasvattamista kovin houkuttelevana. Yrityksen laajentamisen ja henkilökunnan kasvun myötä kulujen arveltiinkin usein kasvavan niin suuriksi, ettei kasvua pidetty kovin houkuttelevana muissakaan yrityksissä:

Sit taas jos ruvetas ottaa ihmisiä työhön ni se on sit yks riski jo sitte mitä mä en sit halua ottaa. Ja sit se tulee kamalan kalliiks, et mä en usko siihen et tämmöses paikas saa nii paljo et siit jäis sit enää palkkojen ja

niitten kaikkien kulujen jälkeen et mun mielest se on viisaampi olla täs sit vaan. (Yrittäjä G)

Myös aiemmissa tutkimuksissa (Greenbank 2001, 115) henkilöstön palkkaamiseen liittyvät riskit on havaittu yhdeksi mikroyrittäjien kasvumotivaatiota laskevaksi tekijäksi. Yksi kasvua suunnitelleista yrittäjistä arveli, että työntekijän palkkakustannusten päälle tulevien sivukulujen karsiminen houkuttelisi todennäköisesti useampia yrittäjiä tavoittelemaan kasvua toiminnassaan. Yrittäjä uskoi lisäksi usein pitkiksi laadittujen vuokrasopimusten vaatiman sitoutumisen olevan tekijä, joka saattaa lisätä joidenkin pienyritysten kasvuun liittämää riskiä ja kasvuhaluttomuutta.

Kolmas toimintansa laajentamista aikanaan pohtinut yrittäjä oli suunnitellut yrityksensä laajentamista toisella myymälällä ja verkkokaupalla. Suunnitelmat olivat kuitenkin muuttuneet perheessä tapahtuneiden suurten muutosten ja toisaalta myös muiden yrittäjien kokemusten kuulemisen myötä. Yrittäjän henkilökohtaisten sidosryhmien onkin havaittu vaikuttavan yleensä eniten yrittäjän kasvumotiivien kehittymiseen (Perren 1999, 368). Muiden yrittäjien kokemusten perusteella yrittäjä koki, ettei toista yritystä saa koskaan toimimaan kuten ensimmäistä:

Se on aina pois siitä ensimmäisestä, numero ykkös -liikkeestä. Ja joku kärsii et koskaan sitä ei saa kuitenkaan sitten toimimaan sillä tavalla kun sitä, koska itse tämmösis pienis yrityksis yrittäjä on niinku se joka sen pitää niin sanotusti pystyssä ja joka pystyy tai sanotaan nyt on se asiakkaille kaikkein tutuin ja asiakkaat on tottunu siihen et näkee sen saman hahmon ni sitten ku sul on enemmän kun yksi ni se ei ole enää sitä samaa. (Yrittäjä H)

Yrittäjän merkitystä liikkeessä korosti myös yrittäjä E, joka arvioi yrityksen henkilöitymisen omistajaan yhtenä toiminnan laajentamishalukkuutta vähentävänä tekijänä:

Eli tämmönen niinku henkilöityy tämmönen suunnittelu ja tämmönen, ehkä joku lahjapaketin tekeminenki henkilöityy et mää vaan tiedän kummonen paketti kuuluu laittaa et asiakkaat tottuu siihen ni jos mä laajentaisin ni se ei olis sama. (Yrittäjä E)

Yrityksessä tärkeä osa palvelusta sisälsi myynnin ohella sisustussuunnittelua, minkä vuoksi henkilöstön osaamiseen liittyi enemmän odotuksia kuin muissa yrityksissä. Työntekijän palkkaaminen antaisi yrittäjälle enemmän aikaa suunnittelutehtäviin liikkeen aukioloaikoina, mutta yrittäjän kokemusten mukaan monet tutut asiakkaat eivät olleet pitäneet siitä, jos hän ei itse ollut paikalla liikkeessä. Yrittäjälle oli toisaalta tärkeää, että hän pystyi itse huolehtimaan liikkeestä ja uskoi laajentamisesta muodostuvan jopa rasitteen, kun kaikkeen pitäisi palkata erikseen työntekijä. Lisäksi liikkeen sijainnin säilyminen nykyisellään oli yrittäjälle henkilökohtaisista syistä tärkeää, minkä vuoksi tavoitteena ei ollut esimerkiksi uusiin, suurempiin tiloihin

muuttaminen ja siten toiminnan laajentaminen. Samoin kaksi uudempaa yritystä korosti nykyistä sijaintiaan hyvänä eikä suunnitellut muuttamista lähitulevaisuudessa.

Toiminnan alkuvaiheessa oleminen hankaloitti osittain kasvun seurauksien pohdintaa vähemmän aikaa toimineissa yrityksissä, mutta kaksi yrittäjistä arvioi henkilömäärän kasvun mahdollisia seurauksia melko positiivisesti. Toinen yrittäjistä koki henkilömäärän kasvun myötä aikaa jäävän mahdollisesti enemmän yrityksen markkinoinnin suunnitteluun ja uusien tuotteiden etsimiseen, kun taas toinen koki yleensä ajatuksen työllistämisestä positiivisena. Kyseiset yrittäjät myös toivoivat tai arvioivat tulevaisuudessa työntekijän palkkaamisen olevan mahdollista. Toisen yrityksen tuotevalikoimaan kuului omaa tuotantoa, jossa oli jo ilmennyt mahdollisuuksia toiminnan kasvattamiseen:

No meit on kauheesti kysytty tukkumyyntiin... mut sit taas siit tulee niinku sellanen tehdasmainen juttu. (Yrittäjä A)

Halu säilyttää omien tuotteiden tuottaminen käsityönä ja siten ainutlaatuisina ilmeni kuitenkin syyksi, jonka vuoksi yrittäjä ei ainakaan toistaiseksi pitänyt oman tuotannon laajentamista kovin houkuttelevana kasvumahdollisuutena.

Kasvun seurauksia pohtiessaan moni yrittäjä ei uskonut henkilömäärän kasvun vaikuttavan merkittävästi omaan toimintaansa yrityksessä, mutta vastuun myötä työn kuormittavuuden uskottiin lisääntyvän. Yleisesti henkilömäärän tai liikkeiden määrän kasvattamisen seuraukset määriteltiin enemmän negatiivisiksi kuin positiivisiksi, mutta pientä liikevaihdon tai myynnin kasvua pidettiin kannattavuuden ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi toivottavana. Yrittäjien kasvutavoitteiden välillä ei ilmennyt suuria eroja, koska merkittävä liikevaihdon tai henkilömäärän kasvu tai uusien liikkeiden perustaminen, verkkokauppaa lukuun ottamatta, ei ollut minkään yrityksen tavoitteena. Koetun itsenäisyyden vähenemisen on aiemmin havaittu olevan yksi syy mikroyrittäjien kasvuhaluttomuuteen (Heinonen & Pukkinen 2005, 87) ja myös tässä aineistossa itsenäisyys oli yrittäjille tärkeää. Yrityksen omistuksen hajauttamista perheen ulkopuolelle ei pidetty yrityksissä houkuttelevana kasvumahdollisuutena, mutta pidemmän aikaa toimineiden yritysten innovatiivisuuteen taipuvaiset yrittäjät olivat kuitenkin valmiita harkitsemaan tarvittaessa myös tätä vaihtoehtoa.

5.3.3 Kasvukyky

Yritysten kasvukykyä voidaan tarkastella yrittäjien omien kasvun hallinnan taitojen ja kasvua edistävien resurssien saatavuuden näkökulmasta (Heinonen & Pukkinen 2005, 80). Yrittäjälle keskeisten osaamisresurssien tarkastelussa huomio kiinnittyy yleensä yrittäjän koulutukseen ja yrittäjäyyskokemukseen (esim. Wiklund & Shephard 2003, 1920–1922).

Koulutustaustaan viitaten kaikki yrittäjät siirtyivät työelämään melko nuorina, jolloin työnteko saatettiin aloittaa esimerkiksi vanhempiansa omistamassa yrityksessä:

Mä oon niinku tavallaan vetäny sitä (perheyrittystä) parikymppisestä asti sen jälkeen kun valmistuin koulusta...sillä tavalla on ollut helppo hypätä eri alallekin, kun on kuitenkin yrittäjyydestä kokemusta. (Yrittäjä B)

Yleisesti osaamisen ja ammattitaidon yhteydessä yrittäjät korostivat koulutusta enemmän aiempaa toimiala- tai yrittäjyyskokemusta, jota useimmilla myös oli ehtinyt kertyä melko paljon. Yrityksen liiketoiminnan samankaltaisuutta suhteessa yrittäjän aikaisempaan työ- tai yrittäjyyskokemukseen voidaan pitää tärkeänä tukena yrityksen kehittämisessä, jossa yrittäjä voi mahdollisesti hyödyntää aiempia verkostojaan ja osaamistaan (Kallio 2002, 68). Yrittäjyystaustan perheessä tai aikaisemman toimialakokemuksen myötä esimerkiksi tutuksi tulleiden asiakkaiden koettiin tukeneen monen mikroyrityksen toimintaa jo alkuvaiheessa.

Omassa osaamisessa eniten kehittämisen varaa nähtiin tietoteknisessä osaamisessa, jossa lisäosaamista saatettiin kaivata esimerkiksi verkkokaupan ylläpitämiseen:

Mul on se nettimaailma vähän semmonen et ois kiva siit tietää et se auttais. Et osais niitä valokuvii vaihtaa ite jne. Pystyis hoitaa sitä (verkkokauppaa) paremmin ni silloin sitä pystyis laajentamaan koko aika ja elämään se paremmin. (Yrittäjä A)

Osa yrittäjistä näki myös kielitaidossaan sekä markkinoinnin ja kirjanpidon osaamisessaan puutteita. Yksi yrittäjistä kuvaili erityisesti henkilöstöjohtamista itselleen hankalaksi. Yleisesti naisyrittäjät kokivat miehiä enemmän kehitettävää osaamisessaan, mutta koulutuksiin osallistuttiin vaihtelevasti. Koulutushaluiset yrittäjät kokivat rajalliset aikaresurssinsa kouluttautumisen suurimmaksi esteeksi, mutta myös sopivan koulutustahon löytäminen koettiin osittain hankalaksi. Muilla kouluttautumista rajoitti lähinnä kiinnostuksen tai välttämättömän tarpeen puute.

Verkostoituminen nousi esiin yhdeksi yritysten kokemaksi kasvukykyä edistäväksi tekijäksi. Yhdellä yrityksellä yhteistyö esimerkiksi kaupungin, korkeakoulun ja aluekehitysrahaston kanssa tuki toiminnan tulevien muutosten toteuttamista. Kolme yritystä näki muiden yritysten kanssa verkostoitumisessa mahdollisuuksia erityisesti tuotekehityksessä, toiminnan uudistamisessa ja markkinoinnissa. Kaksi pidempään toimineen yrityksen yrittäjää taas toi esiin pitkään jatkuneiden tavarantoimittajasuhteiden myötä mahdollisuuden vaikuttaa toimittajiin ja siten yrityksen kilpailukykyyn:

Sit mä oon kyllä hoitanu aina hyvin asiat ja sit mul on varaa myös sanoo niille et nyt siihen avetaan kauppa et älä nyt sit ainakaan samaa tavaraa myy et mietihän hiuka, oonko mä sult 14 vuotta ostanu. (Yrittäjä E)

No kyl mä olen sanonu et en mä sit halua et jos nyt tähän kadul turkuun aukastaan joku toine liike et te myytte sitte sinne niinku samaa tavaraa kovin paljo. Kyl ne on sitte. Se on tietenki se et mä olen, ne samat maahantuojat on ollu 10-15 vuotta ni sit ne uskoo siihen ja luottaa siihen et mä kuitenki sit myyn sitä tavaraa. (Yrittäjä G)

Varastonhallinta ja tuoteostojen keskittäminen nähtiin muutamissa yrityksissä mahdollisuuksina parantaa toiminnan operatiivista tehokkuutta, mutta toisaalta tehostamisen riskeinä pidettiin tuotevalikoiman yksipuolistumista tai toiminnan muuttumista ”liian mekaaniseksi”. Yrittäjät pitivät erityisesti isojen ketjujen ja tavaratalojen tuotevalikoimista erottumista usein tärkeänä tavoitteenaan, johon pyrittiin esimerkiksi omaa tuotantoa suunnittelemalla tai pieniltä toimittajilta tuotteita tilaamalla.

Tuotevalikoiman ohella yrittäjät korostivat keskeistä sijaintia, yrityksen ajan myötä saavuttamaa tunnettuutta ja uskollisia asiakkaita, pitkiä aukioloaikoja, sopivaa hintatasoa ja hyvää asiakaspalvelua yrityksen kannattavuuden ja myynnin tasaisen kasvun kehittymisessä tärkeinä tekijöinä. Valikoiman tyyllisuunnan yhtenäisyyden säilyttämisen, runsaan ja houkuttelevan näköiseksi somistetun liikkeen ja näyteikkunoiden uskottiin osaltaan edistävän tuotteiden kysyntää.

Yritysten kasvukykyä hankaloittavina tekijöinä korostuivat erityisesti mikroyritysten rajalliset resurssit, joiden koettiin rajoittavan mahdollisuuksia esimerkiksi markkinointiin tai muuhun toiminnan suunnitteluun. Rajalliset mahdollisuudet tilata tuotteita suurii määriä kerralla vaikutti erityisesti tuotteiden hinnoitteluun, mutta toisinaan myös tuotekehitykseen:

Kaikkee ei voi ottaa myyntiin mitä haluais ja tietenkin rahakin tulee vastaan ettei kaikkee pysty, tilat ja kaikki muu. (Yrittäjä B)

Ongelma on se et niit pitää tehä satoja kappaaleita, 500- tuhat kappaletta per tuote ni sun tarvii äkkiä investoida monta sataa euroo tai tonni ni ei voi kaikkee tehä mitä haluis. Mikä tietää et kaupaks menis. Ku se määrä on aina se ongelma. (Yrittäjä F)

Uusia tuotteita aktiivisesti ideoivan yrittäjä F:n mukaan tuottajat edellyttivät monesti tilattavaksi suurii kertaeriä, joihin yrityksellä ei aina ollut tarvittavia taloudellisia tai liiketilojen koolta edellytetyjä fyysisii resursseja. Samoin sopivien tuottajien löytäminen Turun seudulta oli yrittäjän mukaan toisinaan vaikeaa ja saattoi siten hankaloittaa uusien tuotteiden toteuttamista. Eräällä toisella yrittäjällä kotimaisen tuotannon vähäisyys ilmeni esteeksi suunnitelmille pientuottajien käsityötuotteiden yhteisviennistä ulkomaille, kun vientiä ei saatu muodostettua vastapuolen näkökulmasta riittävän suuressa mittakaavassa.

Henkilöstön palkkaamisen korkeat kulut nousivat esiin monessa yrityksessä:

Vaik se kaksinkertaistuisi se myynti ni ei kannata silti ottaa henkilökuntaa. Sais kasvaa aika paljon et ottais henkilökuntaa lisää. (Yrittäjä G)

Pienessä yrityksessä se on valtavan iso kuluerä (Yrittäjä H)

Koettua kasvukykyä saattoivat osittain rajoittaa myös rajallisiksi mielletyt mahdollisuudet keskeiseen sijaintiin kaupunkikeskustassa:

Onhan se tietysti selvää et jos ois tossa kävelykadulla ni oishan se vilkkaampi paikka et ihan tossa torin reunalla jossain, mutta tota siin on sit taas vuokrat niin hirveitä että siinä pitäis myyntiki sit olla niin valtavaa. (Yrittäjä B)

Osaavan henkilöstön saatavuus nousi kahden yrityksen kohdalla esiin koettua kasvukykyä osaltaan rajoittavana tekijänä, kun työntekijään liittyi yrityksen omasta tuotannosta tai sisustuspalveluista johtuen erityisiä odotuksia. Sopivan rahoituksen huono saatavuus nousi esiin ainoastaan yhdessä kehityshaluisessa yrityksessä, joka piti mikroyrityksille suunnattuja subventointivaihtoehtoja erityisen vähäisinä. Muissa yrityksissä maltilliset kasvu- ja kehityssuunnitelmat eivät todennäköisesti olleet saaneet yrittäjiä kokemaan rahoituksen saatavuutta suureksi ongelmaksi. Kireän verotuksen on aiemmin havaittu olevan keskeinen yritysten kokema kasvua hankaloittava tekijä (Heinonen & Pukkinen 2005, 91) ja se koettiin myös osassa yrityksiä kasvua hankaloittavaksi tekijäksi. Erityisesti helpotusta kaivattiin kotimaisten käsityötuotteiden verotukseen, jonka vaikutukset voisivat ulottua aina kotimaisen tuotannon lisääntymiseen ja työllisyyteen asti.

Yrityksen markkina-, tuote ja liiketoimintakokemuksen kautta saavutetun tiedon uskotaan edistävän erityisesti yrityksen kykyä hallita ja prosessoida tietoa (Gray 2002, 63, 70.) Yrittäjille ominaisen pitkän toimiala- ja/tai yrittäjäyyskokemuksen perusteella yrityksissä vaikuttaisi olevan riittävästi osaamisresursseja ja verkostoja kasvuun, mutta kasvukykyä saattavat kuitenkin rajoittaa ulkoisten kasvua hankaloittavien tekijöiden ohella osaamispuutteet henkilöstöjohtamisessa, markkinoinnissa ja tietotekniikassa. Moni pidempään toiminut yrittäjä kuvaili yritystään kuitenkin melko vakavaraiseksi ja löysi siitä paljon vahvuuksia. Myös kaksi vähemmän aikaa toimineen yrityksen yrittäjää koki kasvuun tarvittavien taloudellisten resurssien saatavuuden melko hyväksi. Yrittäjien ja yritysten resurssien perusteella moni yritys saattaisi omata kasvuun tarvittua kasvupotentiaalia, mutta halu kasvaa on vähäinen. Useimpien pienten yritysten on aiemminkin havaittu kuuluvan tähän mahdollista käyttämätöntä potentiaalia omaavien yritysten ryhmään (ks. Wiklund 1998, 264–265). Osa yrityksistä koki myös resurssien saatavuuden osittain ongelmaksi, minkä lisäksi ympäristön kasvumahdollisuudet saatettiin kokea vähäisiksi, mikä yhdessä kasvuhaluttomuuden kanssa ilmentäisi yritysten omaavan mahdollisesti vähäistä kasvupotentiaalia.

5.3.4 Toimintaympäristön arviointi

Toimintaympäristön dynaamisuus ja mahdollisuudet yhdessä tarvittavien resurssien saatavuuden kanssa luovat otollisen ympäristön yrityksen nopealle kasvulle (Casillas & Moreno 2008, 524). Yrittäjien toimintaympäristön arvioinnin yhteydessä pyritään luomaan kuva siitä, millaisena mikroyrittäjät kokevat toimintaympäristönsä muutokset, kilpailutilanteen sekä mahdollisuudet ja uhat.

Yrittäjien muutoksiin suhtautumista kuvattiin jo yrittäjien innovatiivisuuden yhteydessä, jolloin yrittäjien todettiin olevan lähinnä muutoksiin sopeutuvia. Pidempään toimineet yrittäjät kertoivat toimialan kilpailutilanteen säilyneen pitkään melko samankaltaisena, kun uusia yrityksiä tuli markkinoille, mutta samalla myös vanhoja poistui. Vuoden 2009 aikana kysynnän arvioitiin säilyneen aiempien vuosien tasolla tai hieman laskeneen, minkä arveltiin johtuvan pitkälti yleisestä toimialan kasvun hetkellisestä hidastumisesta. Asiakkaiden ostosten keskihinta oli yhdessä yrityksessä arviolta hieman laskenut.

Vihamielinen ympäristö ilmenee yleensä joko kasvaneen kilpailun tai vähentyneen kysynnän muodossa, joiden seurauksena pienyrityksen mahdollisuudet kasvuun voivat heikentyä merkittävästi (Wiklund ym. 2009, 354–355). Epäterveen kilpailutilanteen on havaittu lisäävän erityisesti mikroyritysten kasvuhaluttomuutta (Heinonen & Pukkinen 2005, 91), mutta tässä aineistossa selvä enemmistö mikroyrittäjistä ei pitänyt toimialan kilpailutilannetta epäterveenä. Sen sijaan yrittäjät suhtautuivat toimintaympäristöönsä varovaisen positiivisesti ja toiminnan tulevan kannattavuuden suhteen oltiin melko luottavaisia:

Kyl mul on niinku lähinnä se et mä olen huomannu et ihmiset ostaa sit semmost pientä tavaraa vähän niinku itteään helliäkseen sun muuta. Et ei se (lama) meil oo vaikuttanu mun mielest yhtään. (Yrittäjä C)

En mä nyt oikeastaan nää minkäänäköst suurta uhkaa muuta ku et toivottavast nää ajat ei täst nyt muutu kovin paljoo huonommaks et en mä nää mitään muita uhkia. Enkä mä pelkää sitä kilpailukaa sitte koska en usko et tänne sit niin pal tulee mitään vastaavaa. (Yrittäjä G)

En mä nää mitään radikaalia, valtavaa niinku romahdusta mut en myöskään mitään valtavaa radikaalia nousua, koska tää on aika tasasta myyntiä vuodesta toiseen. (Yrittäjä H)

Yksi yrittäjä suhtautui kilpailutilanteeseen kuitenkin muita kriittisemmin:

Aivan järjetön. Me kilpaillaan markettien ja bensa-asemien kans täl hetkellä. Ja kaiken sillä välillä. (Yrittäjä D)

Ympäristön ulottuvuuksista ympäristön dynaamisena kokevien yrittäjien on havaittu olevan muita useammin yrittäjämäisen orientaation omaavia yrittäjiä (Wiklund 1998, 186). Tämä väite näyttäisi saavan tukea myös tässä tutkimuksessa, koska kyseisen yrittäjän orientaatiossa yrittäjämäiset piirteet korostuivat eniten.

Kilpailun kiristymistä ei nähty useimmissa yrityksissä kuitenkaan kovin suurena uhkana, koska oman yrityksen tuotevalikoiman koettiin erottuvan riittävästi muiden lähiympäristössä sijaitsevien yritysten tarjonnasta ja kysynnän pitkään jatkunut tasaisuus lisäsi toiminnan varmuutta. Moni yrittäjä kertoi seuraavansa kilpailijoita melko vähän ja pienten yritysten välistä kilpailua saatettiin jopa vieroksua:

Et enemmänki semmonen yhteishenki ja semmonen ois kaikkist kivoint ei mitään keskinäisii kilpailui, must se o järkyttävää, se on ihan sama ku kateus ni se kilpailu, ne menee niinku niin käsi kädes. (Yrittäjä A)

Kilpailun sijaan alan pienyritysten uskottiin ja toivottiin mieluummin täydentävän ja tukevan toistensa toimintaa. Yritykset suhtautuivat positiivisesti Turun keskustassa mikroyritysten verkostoitumisen mahdollisuuksia hyödyntävään Fortuna-kortteli-hankkeeseen, jota yksi yrityksistä oli myös itse ollut aktiivisesti ideoimassa. Yhteistyö Turun kaupungin kanssa mahdollisti hankkeelle asemakaavalliset puitteet, joiden myötä keskustassa sijaitseva kortteli voitiin rajata vain pienyrityksille tarkoitetuksi boutique-alueeksi. Hankkeessa mukana olevan yrittäjän mukaan hankkeen etenemiseksi kaivattaisiin lisätukea, mutta piti pienyrityksille suunnattuja subventointivaihtoehtoja yleisesti vähäisinä ja kaipasi tahoja, joka keskittyisi ajamaan erityisesti mikrotasolla toimivien yritysten asioita. Muiden yritysten kohdalla oma tuotevalikoima ja nykyiset, toimiviksi koetut liiketilat olivat syitä, joiden vuoksi hankkeeseen ei ainakaan toistaiseksi vielä ollut lähdetty mukaan:

Se on hyvä idea kyllä. Mutta ku siin on niinku pääasiassa tämmöstä, sellasille yrityksille, jotka itte tekee jotakin ja käsityöjuttuja ja niinku nimenomaan paikallista ja suomalaista työtä mitä tehään paikallisesti ja näin ni se ei sit taas oo oikeastaan meille, koska meiän tavara tulee ulkomailta suurimmaksi osaksi et me ei tehdä itse mitään. (Yrittäjä B)

Asiakkaiden suunnalta ilmenneen kysynnän myötä kotimaisuus nähtiin osassa yrityksiä yhtenä toiminnan mahdollisuutena. Kotimaisen tarjonnan vähäisyys tietyissä tuoteryhmissä, halu välttää omassa valikoimassa isoissa tavarataloissa saatavilla olevia kotimaisia tuotemerkkejä tai huonot kokemukset kotimaisten tuotteiden menekistä olivat kuitenkin syitä, joiden vuoksi monessa yrityksessä kotimaisen tarjonnan kasvattamista kuvailtiin hankalaksi. Lisäksi muutamia yrittäjiä arvelutti kotimaisten käsityötuotteiden sopivuus oman yrityksen tuotevalikoimaan tai tuotteille ominainen korkea hinta. Kestävän kehityksen mukaisten tuotteiden ja kotimaisten käsityötuotteiden myyntiin muita enemmän keskittyneen yrityksen yrittäjä suhtautui vallitsevaan kilpailutilanteeseen hieman muita kriittisemmin ja piti yhtenä

toimintaympäristön uhkana entistä hintakeskeisemmiksi muodostuvia kuluttajia. Tuotteiden taustojen saaminen kuluttajien tietoon oli haaste, johon yrityksessä pyrittiisiin mahdollisuuksien mukaan tulevaisuudessa vastaamaan entistä tehokkaamman tiedottamisen avulla.

Muiden keskustassa sijaitsevien saman toimialan erikoisliikkeiden sijaan yrittäjät viittasivat kilpailun yhteydessä lähinnä suuriin päivittäistavarakaupan ketjuihin:

Ja tota noitten markettien kansahan me ei voida edes kilpailla, et se pitää ihan selkeesti, pienten yritysten pitäis niinku rohkeemmin erikoistua ja erilaistua vielä et se on ihan turha, täysin mahdoton kilpailla jonkun saman kupin hinnasta jonkun ison ketjun kans. (Yrittäjä D)

Jos nää jotkut tämmöset päivittäistavaraketjut ottaa jotain, niin silloin se on usein semmonen tuote mikä jää pienyrittäjiltä pois, koska ne pystyy niin edullisiin hintoihin sit viel. Mut ei niinku lähellä keskustassa olevat yritykset kauheesti vaikuta siihen. (Yrittäjä H)

Pienyrityksen näkökulmasta harmillisena pidettiin erityisesti suurten ketjujen hinnoittelussa toisinaan havaittua ohjehintojen alittamista, jota myös tietyt tukkuliikkeet saattoivat omissa myymälöissään joskus harjoittaa. Tuotevalikoimaa pyrittiinkin tästä syystä vahvasti erilaistamaan erityisesti isojen ketjujen ja tavaratalojen tarjonnasta esimerkiksi suosimalla useita pieniä maahantuojayrityksiä tuotevalikoiman kehittämisessä.

Ketjuyritysten koettiin osaltaan rajoittavan pienyritysten sijoittumisen mahdollisuuksia kaupungin ydinkeskustassa:

Et niinkun jos sul on puntarissa et sul on kaks mahdollista vuokralaista toinen on meikäläinen pieni yrittäjä, se on aina epävarma, koska ei siin oo niinku mitään semmosta massaa, massiivista rahamassaa siel taustalla. Tai sit o joku kansainvälinen ketju ni on se ihan itsestään selvä kumpi sen voittaa sen kisan. (Yrittäjä D)

Turun keskustan ulkopuolella ja lähialueilla sijaitsevia kauppakeskuksia tai kaupallisia keskittymiä ei pidetty kovin merkittävänä uhkina oman yrityksen menestykselle, mutta niiden lisääntymisen myötä oltiin yleisesti huolestuneita keskustan vilkkauden ja elinvoimaisuuden säilymisen puolesta:

Turun keskusta on vähän niinku näivettyny, kaikki on loppunu ja muuttaa pois... Se on vaan ollu sit mulle niinku helpompaa tavallaan. Mut ei sekään oo kivaa jos kaikki loppuu ni eihän tääl oo enää ihmisiä et kyl sit sais joka alalt vähän niinku olla siihen liittyvää liikettä. (Yrittäjä E)

Muutaman pidemmän aikaa toiminnassa olleen yrityksen yrittäjän havaintojen mukaan kauppakeskusten vaikutus oli viimeisen kymmenen vuoden aikana näkynyt keskustan hiljentymisenä lähinnä lauantaisin ja satunnaisten kauppakeskuksissa

toteutettujen kampanjoiden tai muiden tapahtumien aikana. Enimmäkseen kauppakeskusten vaikutukset miellettiin kuitenkin hetkellisiksi ja useimmat yritykset luottivat asiakkaiden riittämiseen keskustassa myös tulevaisuudessa. Ulkoisista toimintaympäristön muutoksista huolimatta monessa yrityksessä tuotteiden myynti oli säilynyt vuodesta toiseen melko tasaisena ja tietyytyyppisten ihmisten uskottiin suosivan keskustaa kauppakeskusten lisääntymisestä huolimatta. Lisäksi sisustus- ja lahjatavaraliikkeiden määrää ja tarjontaa pidettiin keskustan ulkopuolisissa kauppakeskuksissa melko rajallisena, minkä vuoksi niiden ei koettu uhkaavan suuresti omaa toimintaa.

Verkkokaupan mahdollisuuksiin sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyritykset suhtautuivat kaksijakoisesti. Toisaalta verkkokauppa nähtiin yhtenä varteenotettavana kasvun mahdollisuutena, mutta toisaalta sen kannattavuutta epäiltiin suuresti. Epäilystä aiheutti muun muassa oman ajan rajallisuuden myötä verkkokaupan vaatima perehtyminen ja sitoutuminen:

Mun aikani on sit kuitenkin sen verran rajallist et ei mul oo oikeastaan aikaa perehtyy siihen et sit mä oon iltasin kuitenkin niin poikki ku mä meen kotiin et en mä jaksa niinku niit mieltii et. Et tottakai se vois olla yks semmonen niinku laajennuksen paikka se verkkokauppa. Mut ei nyt ainakaan toistaseks. (Yrittäjä C)

Verkkokaupan perustamisen, ylläpidon ja markkinoinnin arveltiin lisäävän työmäärää yrityksissä, minkä vuoksi osa yrittäjistä arveli verkkokaupan edellyttävän ulkopuolisen työvoiman palkkaamista, mitä taas ei pidetty kannattavana. Käsitystä verkkokaupan työläydestä olivat vahvistaneet myös muiden yrittäjien kokemukset:

Yks tuttu se on ihan eri ala mut et hän myy netin kaut ni hän sanoo et siit on niin pal työtä ja sit ihmiset on et ne ei haekaa postist sit sitä ja sit niit tulee takasi. (Yrittäjä G)

Kaksi yrittäjää piti erityisen tärkeänä asiakkaan mahdollisuutta nähdä sisustus- ja lahjatavaratuotteet luonnossa, koska tietokoneen ruudussa olevan kuvan koettiin usein vääristävän tuotteen mittasuhteita tai muuten ulkomuotoa. Iältään vanhimmat yrittäjät ilmenivät yleisesti haluttomimmiksi verkosta ostajiksi ja myyjiksi, minkä lisäksi rajalliseksi koettu tietotekninen osaaminen saattoi osaltaan johtaa verkkokaupan vieroksumiseen joidenkin yritysten toiminnassa.

Verkkokaupalla toimintansa kasvattamista suunnitelleet tai sen myötä jo kasvua saavuttaneet yrittäjät uskoivat kuitenkin verkkokaupan mahdollisuuksiin. Lyhyemmän aikaa Turun keskustassa toimineen yrityksen yrittäjä näki verkkokaupan ensisijaisesti tärkeänä mahdollisuutena kasvattaa yrityksen tunnettuutta ja laajentaa yrityksen vaikutusalueita. Verkkokaupalla reilu vuosi sitten toimintaansa laajentaneen yrityksen yrittäjä oli tyytyväinen toiminnalla saavutettuihin tuloksiin ja uskoi tunnettuuden lisääntymisen myötä myös kannattavuuden kasvavan entisestään.

Nettikauppa ni se on niin helpoks tehty et sun ei tartte ku vähä klikata sieltä ja siin ei todellakaan tarvi, siis en mäkään oo mikää tietokonenero mielestäni ja silti mä pystyn nettikauppaa pyörittämään. Et voin suositella ihan kenelle vaan. (Yrittäjä F)

Yrittäjä piti verkkokaupan perustamista ja ylläpitoa melko helppona, vaikka se vaatikin oman aikansa tuotteiden toimittamiseen ja sivustojen päivittämiseen. Yrittäjä ei pitänyt verkkokauppaa myöskään kuluiltaan kalliina, kun omia työtunteja ei huomioitu kuluina. Erityisesti liikkeen hiljaisina aikoina verkkokauppa oli yrittäjän mukaan mukava lisä työssä, vaikka vastaavasti kiireiset ajat lisäsivätkin ylläpitämiseen haasteita.

Ympärivuotista sunnuntaiaukioloa ei pidetty yrityksissä kovin suurena toiminnan uhkana saati houkuttelevana mahdollisuutena. Yleisesti sunnuntain ei uskottu olevan kovin kannattava kauppapäivä, mutta kaksi miesyrittäjää oli pitänyt liikkeitään satunnaisesti avoinna sunnuntaisin, koska se oli ollut tietyin edellytyksin mahdollista jo ennen joulukuussa 2009 toteutunutta aukiolosääntelyn muutostakin. Toinen yrittäjästä piti toista liikettään Turun lähikaupungissa auki ympäri vuoden sunnuntaisin ja oli havainnut erityisesti kesäsunnuntait hyvin kannattaviksi:

Ni et mä en ymmärrä miksei se voi olla kaikilla näin, jos käy asiakkaita ni miksei pidä kauppaa auki. Se ei mun päähän mahdu. Asiakkaat tykkää ja työntekijät tykkää. (Yrittäjä F)

Toisen miesyrittäjän liike oli satunnaisemmin auki sunnuntaisin, mutta aukiolo perustui yrittäjän mukaan enemmän tapaan viettää muutama tunti päivästä liikkeessä kuin myynnillisesti kannattavaksi havaittuun päivään. Pääasiassa sunnuntain arveltiin houkuttelevan ihmisiä enemmän päivittäistavarakaupan myymälöihin tai keskustan ulkopuolella sijaitseviin kauppakeskuksiin kuin keskustan liikkeisiin. Myöskään keskustan kauppakeskuksessa sijaitsevat yritykset eivät pitäneet sunnuntaita houkuttelevana tai kannattavana kauppapäivänä, mutta olivat valmiita sopeutumaan muutokseen, koska keskeistä sijaintia kauppakeskuksessa pidettiin sen arvoisena. Sisustus- ja lahjatavaraliikkeiden näkökulmasta sunnuntaiaukiolo Turun keskustassa koettiin houkuttelevaksi tai kannattavaksi lähinnä marras-joulukuussa ja keskustan satunnaisten tapahtumien aikaan. Sunnuntai oli toisaalta monelle yrittäjälle tärkeä ja mahdollisesti viikon ainoa vapaa päivä, jolle tavallista korkeammat henkilöstökulut eivät houkutteleet myöskään ulkopuolisen työntekijän palkkaamiseen. Muutama uudemman yrityksen yrittäjä ilmaisi kuitenkin olevansa valmis joustamaan nykyisistä aukioloista, jos havaituissa asiakastarpeissa tapahtuisi merkittäviä muutoksia.

Mikroyritykset näkivät toimintaympäristössään melko vähän merkittäviä uhkia, vaikka heikon taloustilanteen pitkittymisen tai entisestään heikkenemisen seuraukset arveluttivat muutamia yrityksiä. Verotuksen, kuten alv:n ja yhteisöveron, nousemisen koettiin jossain määrin uhkaavan tuotteiden kilpailukykyistä hinnoittelua yrityksissä. Omaan tuotantoon liittyen yksi yrityksistä näki materiaalien saatavuuden

heikkenemisen mahdollisena toiminnan uhkana ja kaksi yritystä toi esiin vuokrasopimusten jatkamisen tai päättämisen ongelmat mahdollisina yrityksen toimintaa uhkaavina tekijöinä.

Turun keskustassa toimivien yritysten toimintaedellytysten kehittämisen ja ympäristössä piilevien kasvun mahdollisuuksien kuvaaminen koettiin yrityksissä hieman hankalaksi eikä suuriin kasvumahdollisuuksiin uskottu:

En mä usko et, ei se ihmismäärä tuu täällä oleellisesti muuttumaan, lisääntymään eikä vähenemään. (Yrittäjä F)

Mä en nää et täs on mahdollisuuksii niin valtaviin kasvuihin. (Yrittäjä G)

Tuotteiden kohderyhmä ja Turku markkina-alueena määriteltiin kuitenkin laajaksi, mikä todennäköisesti osaltaan ylläpiti monen luottamusta kannattavaan liiketoimintaan. Keskustassa toimintaedellytysten säilymisen kannalta erityisen tärkeänä yritykset pitivät kadunvarsipaikoituksen säilyttämistä ja uusien paikoitushallien sijaan tärkeämmäksi koettiin kadunvarsipaikkojen hinnoittelun ja aikarajoitusten järjeistämistä. Autoilua keskustassa ei haluttu rajoittaa. Keskustan siisteyden, turvallisuuden, viihtyisyyden ja tapahtumien lisäämistä pidettiin toivottavana. Fortuna-kortteli-hankeessa mukana olevan yrittäjän mukaan tapahtumien ja mielenkiinnon lisäämiseksi yksi mahdollisuus olisi pyrkiä syventämään kaupan ja paikallisen kulttuurin toimijoiden välistä yhteistyötä, mikä määriteltiin myös korttelin yhdeksi tavoitteeksi. Turun kehittämiseen ja markkinointiin osa yrittäjistä kaipasi enemmän paikallisuuden ja pitkän historian hyödyntämistä sekä samalla vanhan arkkitehtuurin säilyttämiseen pyrkimistä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää millaiset yrittäjyys- ja kasvuorientaatiot ohjaavat sisustus- ja lahjatavarakaupan itsenäisten mikroyritysten toimintaa ja tavoitteita Turun ydinkeskustassa. Tutkielman näkökulma on yrittäjissä, joiden subjektiivisia näkemyksiä ja kokemuksia tarkastelemalla pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1. Millaisia yrittäjyysorientaatioita sisustus- ja lahjatavarakaupan itsenäiset mikroyritykset omaavat? 2. Millaisia kasvuorientaatioita sisustus- ja lahjatavarakaupan itsenäiset mikroyritykset omaavat? 3. Millaisena sisustus- ja lahjatavarakaupan itsenäiset mikroyritykset kokevat toimintaympäristönsä?

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruu suoritettiin teemahaastatteluina. Tutkimuskohteena olivat Turun ydinkeskustassa sijaitsevat itsenäiset sisustus- ja lahjatavara-alan mikroyritykset, joista haastateltiin yhteensä kahdeksan yrityksen yrittäjää. Yritysten valinta tapahtui pääasiassa Internetissä olevien yritystietokantojen avulla, missä yrityksen koko, toimiala ja sijainti ohjasivat hakua. Rajauksen tarkoituksena oli mahdollistaa toimintaympäristön koettujen vaikutusten syvällisempi tarkastelu suhteessa yrittäjien orientaatioihin. Aineiston monipuolistamiseksi mukaan valittiin vaihtelevan mittaisen yrittäjyyskokemuksen omaavia yrittäjiä ja eri-ikäisiä yrityksiä.

Yrittäjyysorientaatioilla tarkoitetaan yrittäjän toimintaa ohjaavia arvoja ja asenteita, joista korkean suoriutumismotivaation, innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja riskinottokyvyn on todettu olevan yrittäjämäisen orientaation omaavalle yrittäjälle ominaista. Yrittäjämäisen orientaation vastakohtana pidetään konservatiivista orientaatiota, jolle uusien mahdollisuuksien tavoittelun sijaan ominaisempaa on pyrkimys vakiinnuttaa toiminta totutulle tasolle. Kasvun houkuttelevuuden ja kasvuaikomusten kannalta keskeiset kasvuorientaatiot ilmentävät yrittäjän halukkuutta ja kokemaa kykyä kasvuun. Orientaatioihin yhteydessä olevia keskeisiä toimintaympäristön ulottuvuuksia ovat yrittäjän näkemykset ja kokemukset ympäristön dynaamisuudesta, vihamielisyydestä ja heterogeenisyydestä. Mielenkiinto kohdistuu siten myös siihen millaisena mikroyrittäjät kokevat toimintaympäristönsä epävakauden ja muutokset, kilpailutilanteen sekä siinä piilevät mahdollisuudet ja uhat.

Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli tarkastella millaisia yrittäjyysorientaatioita sisustus- ja lahjatavarakaupan itsenäiset mikroyritykset omaavat. Tulosten perusteella sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyrittäjät mieltävät yrittäjyyden ennen kaikkea elämäntavaksi, jonka ylläpitämiseen ja edistämiseen motivoivat erityisesti itsenäisyyden, itsensä toteuttamisen ja työstä nauttimisen tarpeet. Mikroyrittäjien työhön sitoutuminen on vahva ja oman yrityksen eteen ollaan usein valmiita tekemään kovastikin töitä. Poikkeuksellisen vaativa henkilökohtainen elämäntilanne voi kuitenkin ilmetä keskeiseksi toimintaan vaikuttavaksi tekijäksi, kun

yrittäjä kokee mahdollisuutensa kovaan työntekoon ja yrityksen toiminnan kehittämiseen rajallisiksi.

Itsenäisyyden tarve ilmenee yrittäjissä haluna itsenäiseen päätöksentekoon ja tavoitteiden asettamiseen, minkä myötä yrittäjä kykenee luomaan itselleen mieluisan työympäristön ja siten edistämään työssä viihtymistään. Korkeiden tulostavoitteiden asettamista mielekkäämpänä mikroyrityksissä pidetään kohtuullisen toimeentulon ja liiketoiminnan kannattavuuden tavoittelua.

Sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyrittäjät nauttivat visuaalisesti miellyttävästä työympäristöstään, jonka luomisessa he saavat vapaasti toteuttaa itseään. Luovuus on yhteydessä monen yrittäjän mieluisimpiin työtehtäviin kuten tuotteiden esillepanoon, suunnitteluun ja toteutukseen. Omia tuotteita kehittävässä mikroyrityksissä luovuus näyttäisi lisäävän orientaatioiden painottumista innovatiivisuuteen.

Yrittäjien kokemat onnistumisen ja saavuttamisen tunteet syntyvät useimmin positiivisen asiakaspalautteen yhteydessä. Uskolliset ja tyytyväiset asiakkaat ovat mikroyrityksille tärkeitä ja asiakkaita ollaan valmiita kuuntelemaan muissakin kuin tuotteisiin liittyvissä murheissa. Ammattitaitoista ja asiakasläheistä asiakaspalvelua korostetaan erikoistuneen tuotevalikoiman ohella yhtenä yritysten kokemana keskeisimpänä toiminnan vahvuutena.

Yrittäjyyttä perhetaustassaan usein omaavat mikroyrittäjät korostavat kasvatusympäristön merkitystä yrittäjänä toimimiseen tarvittavan halun ja itseluottamuksen muodostumisessa, jota toimialalla tai yrittäjyyden parissa työskentely ja perheen tuki ovat monella edelleen lisänneet ja rohkaisseet oman yrityksen perustamiseen. Yrittäjille on ominaista vahva itseluottamus, joka ilmenee luottamuksena omiin kykyihin tehdä itsenäisesti päätöksiä omaan intuition ja kokemuksiin nojaten. Vähemmän aikaa toimialalla työskennelleet saattavat kuitenkin olla toisinaan hieman epävarmempia toimintansa suhteen. Toiminnan tärkeimmäksi tueksi määritelty perhe saattaa rohkaista yrittäjiä suosimaan turvallisia päätöksiä, mutta myös muiden yritysten kokemukset näyttäisivät lisäävän monen varovaisuutta etenkin isoissa toimintaan vaikuttavissa päätöksissä.

Mikroyrityksille on ominaista muutoksiin sopeutuva toiminta, jota pidetään välttämättömänä, mutta toisinaan uuden opettelemisen myötä myös työläänä. Muutoksiin avoimimmin näyttäisivät suhtautuvan toimintansa alussa olevat yritykset, mutta myös ne pidempään toimineet yritykset, joiden toiminnassa korostuu aktiivinen pyrkimys uusien mahdollisuuksien etsimiseen ja hyödyntämiseen. Muutoshaluttomin mikroyrittäjä vaikuttaisi olevan ollessaan iältään vanhempi (tässä yli 51 v.) tai ollessaan poikkeuksellisen hankalassa elämäntilanteessa. Kyseisten yrittäjien yrityksiä yhdistää usein myös pitkä ikä, jonka aikana toiminta on vakiintunut ja määritellään vakavaraiseksi. Vuosittain tasaisena jatkunut pieni liikevaihdon kasvu, saavutettu

tunnettuus ja uskolliset asiakkaat eivät siten välttämättä houkuttele tavoittelemaan toimintaan merkittäviä, riskipitoisiksi miellettyjä muutoksia.

Innovatiivisuus perustuu ajatukseen, että asiat voi aina tehdä paremmin, nopeammin, helpommin, edullisemmin tai ylipäättään eri tavalla. Mikroyritys saattaa tiedostaa, että esimerkiksi ostojen keskittäminen, varastonhallintajärjestelmä tai oman tuotannon laajentaminen voisivat olla tapoja tehostaa tai kasvattaa toimintaa, mutta muutosten myötä toiminnan voidaan kokea muuttuvan liian ”mekaaniseksi” tai ”tehdasmaiseksi”. Muutosten todennäköisinä epämieluisina seurauksina pidetään silloin tuotevalikoiman omaleimaisuuden vähenemistä ja tarjonnan yksipuolistumista.

Pitkän toimiala- tai yrittäjäykokemuksen myötä monet asiakkaat ovat toisaalta saattaneet tulla yrittäjille niin tutuiksi, että he kokevat käytännössä jo tuntevansa asiakkaiden tarpeet eivätkä koe toiminnassa olevan suuria kehittämisen tai uusien mahdollisuuksien tavoittelun tarpeita. Toiminnalle ominaiseksi muodostuu siten usein säilyttävän orientaation mukainen reaktiivinen innovatiivisuus, jolloin esimerkiksi tuotevalikoiman kausittaiset muutokset ja uudistukset perustuvat pitkälti havaintoihin jo olemassa olevien asiakkaiden tarpeista ja kysynnästä.

Sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyrityksissä avoimuus toiminnan muutoksiin ja uudistumiseen korostuu toiminnan alkuvaiheessa, mutta myös pidemmän aikaa toimineiden yritysten pitkän toimiala- ja yrittäjäykokemuksen omaavien yrittäjien joukossa voidaan havaita taipumusta oma-aloitteiseen uudistumiseen ja toiminnan kehittämiseen. Innovatiivisuuteen taipuvaisten, pidemmän aikaa toimineiden yritysten toimintaa näyttäisivät yhdistävän kokemukset toiminnan laajentamisesta, aktiivisempi pyrkimys verkostoitumiseen ja avoimuus uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseen yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

Toiminnan pitkän aikatahtaimen tavoitteellinen suunnittelu on sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyrityksissä usein vähäistä, mutta suunnittelusta pitävät tai sen merkitystä korostavat yrittäjät näyttäisivät omaavan myös pidemmän aikatahtaimen suunnitelmia ja visioita yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Yleisesti suunnittelu on kuitenkin jatkuvasti tapahtuvaa ja toiminta enemmän tilanteisiin sopeutuvaa kuin ennakoivaa. Monissa pidempään toimineissa yrityksissä pitkän aikatahtaimen suunnittelua ei pidetä yrityksen vakavaraisuuden tai toiminnan vakiintuneisuuden vuoksi välttämättä kovin tarpeellisena, mutta myös rajallisten resurssien koetaan rajoittavan mahdollisuuksia proaktiivisuuteen. Suunnittelua ohjaavat pitkälti totut käytännöt ja toimialan sesongit, joihin suunnittelun tarvetta lisäävät sisäänostot, mahdollinen lisähenkilöstön tarve ja markkinointi.

Sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyritykset käyvät melko aktiivisesti alan vuosittaisilla ammattimessuilla etsimässä uusia ideoita tuotevalikoimansa kehittämiseen, mutta yritysten markkinointia ja mainontaa kuvaillaan usein vähäiseksi. Rajallisiksi mielletty resurssit ja mainonnan hyötyihin nähden korkeat kulut rajoittavat

monen yrittäjän kokemia mahdollisuuksia markkinointiin. Toisaalta pidempään toimineissa mikroyrityksissä jo saavutettu tunnettuus, uskolliset asiakkaat ja itse liike mielletään usein yrityksen parhaiksi mainoksiksi. Markkinoinnissa aktiivisimpia ovat lyhimmän aikaa toiminnassa olleiden kivijalkamyymälöiden yrittäjät ja uusia mahdollisuuksia säännöllisesti tavoittelevat pidemmän aikaa toiminnassa olleiden myymälöiden yrittäjät. Kyseisten yritysten yrittäjiä yhdistää halu ja pyrkimys kehittää markkinointia esimerkiksi verkostoitumisen tai verkkokaupan avulla.

Tehokkaan ulkoisen informaation hankinnan ja yritysraajat ylittävän yhteistyön uskotaan lisäävän yrityksen mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja kasvuun. Muodollinen ulkoisen tiedon hankinta koetaan mikroyrityksissä alkuvaiheen jälkeen harvemmin tarpeelliseksi, mitä monen yrittäjän pitkä toimiala- tai yrittäjäykokemus tai yrittäjäyystausta perheessä todennäköisesti pitkälti selittää. Toimialayhdistys, muut yrittäjät ja kirjanpitäjä määrittellään toisinaan hyödyllisiksi tiedonlähteiksi. Yritysraajat ylittävä yhteistyö rajoittuu monesti tavarantoimittajiin, mutta innovatiivisuuteen taipuvaisten yritysten toiminnassa yhteistyö ja verkostoituminen eri tahojen kanssa näyttäisivät lisääntyvän.

Mikroyrittäjät kouluttautuvat keskimäärin melko vähän, mitä kouluttautumisesta kiinnostuneet yrittäjät perustelevat eniten rajallisilla aikaresursseillaan. Tosin aktiivisesti koulutuksiin osallistuneen yrittäjän kokemusten perusteella yrittäjille suunnattujen kurssien taso voidaan mieltää myös heikoksi, jolloin sopivan koulutuksen löytäminen voi olla erityisesti pidempään yrittäjänä toimineelle yrittäjälle ongelmallista. Osa yrittäjistä taas arvostaa koulutusta enemmän kokemusta, jolloin koettu tarve ja kiinnostus kouluttautumiseen saattaa olla vähäinen.

Sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyritykset näyttäisivät olevan taipuvaisia säilyttävän orientaation omaiseen riskeihin suhtautumiseen ja riskinottoon, jolloin toiminnan kehittämisen edellyttämää riskinottoa saatetaan pyrkiä tietoisesti välttämään. Riskeihin liittyvä epävarmuus koetaan harvoin houkuttelevaksi ja haasteellisiin tilanteisiin hakeutumisen sijaan yrittäjille on ominaisempaa suosia toiminnassaan turvallisia ratkaisuja. Tosin kohtuullisiksi määriteltäviä riskejä saatetaan olla valmiita ottamaan esimerkiksi isojen tuote-erien tilaamisessa. Ulkoisen rahoituksen välttäminen, vuokrien ennakkoon maksaminen ja varovaisuus uusien ulkomaisten tavarantoimittajien kanssa ovat esimerkkejä tavoista, joilla mikroyritykset pyrkivät vähentämään epämieluisaksi koettua epävarmuuden tunnetta toiminnassaan.

Tulosten perusteella iäkkäät mikroyrittäjät saattavat olla haluttomimpia riskinottoon ja muutoksiin yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Havainnot muiden yritysten kokemuksista merkittävän riskinoton kohtalokkaista seurauksista yhdessä vahvan yritykseen sitoutumisen kanssa voivat myös lisätä taipumusta varovaiseen riskinottoon. Toisaalta riskinottoa ei pidetä välttämättä kovin houkuttelevana tai järkevänä, kun toiminta koetaan jo tyydyttäväksi ja kannattavaksi. Tulokset antavat kuitenkin viitteitä

siitä, että voimakas tarve toiminnan kehittämiseen ja vahva luottamus riskien kannattavuudesta voivat rohkaista pitkän yrittäjäyyskokemuksen omaavaa mikroyrittäjää tarvittaessa myös merkittäväksi miellettyyn riskinottoon.

Vuokrasopimuksen päätyminen, oman terveyden tai huonon taloustilanteen heikkeneminen nousevat esiin sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyritysten kokemiksi suurimmiksi toimintaan kohdistuviksi riskeiksi. Toimintaan kohdistuvia riskejä ei mielletä usein kuitenkaan kovin suuriksi tai todennäköisiksi, mihin varovaisen riskinoton ohella kertynyt pitkä toimiala- tai yrittäjäyyskokemus, perheen taloudellinen tuki tai yrityksen pitkän ajan kuluessa saavuttama vakavaraisuus saattavat osaltaan selittää. Edullisen, erilaiseksi määritellyn ja iloa tuottavan tuotevalikoiman uskotaan toisaalta ylläpitävän kysyntää epävarmoinakin talouden aikoina. Sen sijaan kalliimman hintaluokan tuotteita enemmän sisältävä tuotevalikoima ja yrittäjän taipumus merkittäväänkin riskinottoon näyttäisivät lisäävän toimintaan kohdistuvien riskien kokemista suurempina.

Tulosten perusteella sisustus- ja lahjatavarakaupan itsenäiset mikroyritykset ovat yrittäjäyysorientaatioissaan osittain samankaltaisia, mutta myös hyvin heterogeenisiä, kun pienessä joukossa saman toimialan ja -alueen yrityksiä voidaan tunnistaa niin modernin kehittäjän, itsenäisen puurtajan, laakereilla lepääjän ja varovaisen uudistajankin omaisia toimijoita (ks. Home 2007, 137–139). Kokonaisuudessaan profiilien sisältö eroaa kuitenkin osin merkittävästikin aiemmin määritetyistä päivittäistavarakaupan ketjuyrittäjien profiileista, kun esimerkiksi kilpailutilanteen kovana kokeminen näyttäisi olevan ominaista vain modernin kehittäjän omaiselle sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyrittäjälle. Mikroyrittäjissä korostunut vahva itseluottamus ja itsenäisyys taas näyttäytyvät voimakkaampina toiminnan orientaatioina kuin ketjuyrittäjillä. Suurien voittojen sijaan mikroyrittäjät tavoittelevat itsenäistä ja itselle mieluista elämäntapaa, jolloin suoriutumismotivaatio ei usein ole kovin korkea yrittäjämäiseen kasvun tavoitteluun. Erityisesti yrittäjän poikkeuksellisen vaativa elämäntilanne tai vanhempi ikä (tässä yli 51 v.) usein yhdessä yrityksen pidemmän toiminnassaolon ja yrittäjän pitkän yrittäjäyyskokemuksen kanssa saattavat lisätä yrittäjän taipumusta konservatiivisuuteen.

Tulokset antavat viitteitä siitä, että lyhyemmän aikaa toiminnassa olleen mikroyrityksen yrittäjä saattaa olla avoimin muutoksiin suhtautumisessaan ja taipuvainen varovaiseen uudistumiseen. Kuitenkin myös pidemmän aikaa toimineiden yritysten pitkän yrittäjäyyskokemuksen omaavien yrittäjien joukossa voidaan tunnistaa yrittäjämäiseen orientaatioon ja erityisesti innovatiivisuuteen vahvasti taipuvaisia toimijoita. Eniten yrittäjämäisen orientaation piirteet korostuvat pitkään yrittäjänä toimineessa yrittäjässä, jolle suunnittelu ja kehittäminen ovat mieluisinta ja ominaisinta työssä ja joka kokee kilpailutilanteen erityisen kovaksi. Yrittäjä työskentelee muista poiketen vähemmän itse liikkeessä, minkä toisaalta voidaan nähdä antavan enemmän

aikaa yrittäjämäisen orientaation omaiselle tiedonhankinnalle ja toiminnalle. Yrittäjyyskokemuksen pituuden merkitys mikroyrittäjän orientaatioihin jää tuloksissa hieman epäselväksi (vrt. Home 2007, 107).

Tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli tarkastella millaisia kasvuorientaatioita sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyritykset omaavat. Menestyshalunsa perusteella yrittäjät näyttäisivät olevan lähimpänä *onnellisuuden tavoittelijoita*, joille tyytyväiset työntekijät ja asiakkaat, kannattava liiketoiminta ja oma elanto ovat kasvun sijaan ensisijaisia yrityksen menestyksen mittareita. Jo pelkästään yrittäjyyden mahdollistama tunne vapaudesta toimia itsenäisesti voidaan mieltää menestykseksi, jolloin pienet liikevaihdon tai myynnin kasvutavoitteet muodostuvat vain keinoksi ylläpitää tätä vapauden tunnetta. Tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että pitkään toiminut mikroyritys voi olla taipuvainen tavoittelemaan menestystä myös yhteisöllisellä *vision kehittäjälle* ominaisella tavalla.

Liikevaihdon kasvutavoitteet voivat olla toiminnan alkuvaiheessa hieman pidempään toimineita mikroyrityksiä korkeampia, mutta yleisesti kasvutavoitteet ovat maltillisia ja joustavia. Toiminnan laajentamista uusilla liikkeillä ei pidetä houkuttelevana, minkä myötä uusien työntekijöiden tarve koetaan pienissä sisustus- ja lahjatavaraliikkeissä usein vähäiseksi. Todennäköisimpänä työntekijän palkkaamista lähitulevaisuudessa pitävät verkkokauppaa suunnittelevat tai sen jo perustaneet yritykset. Vähemmän aikaa toiminnassa olleet, työntekijän palkkaamista tulevaisuudessa mahdollisena pitävät yritykset määrittelevät kasvun seurauksia myönteisimmin, kun ajatus työllistamisestä ilmaistaan itsessään positiiviseksi tai kun oman ajan arvioidaan lisääntyvän toiminnan suunnittelua ja kehittämistä vaativaan työhön.

Sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyritykset ovat kuitenkin taipuvaisia kasvuhaluttomuuteen, jonka taustalla ilmenee useita tekijöitä. Yrityksen alkuvaiheessa kasvun suhteen saatetaan olla toisaalta melko avoimia, mutta taloudellisen tasapainon ja tunnettuuden saavuttamista pidetään toistaiseksi toiminnan laajentamista, mahdollista verkkokauppaa lukuun ottamatta, tärkeämpänä tavoitteena. Pidempään toimineissa yrityksissä jo saavutettua kohtuullista toimeentuloa ja työssä viihtymistä ei usein taas haluta riskeerata kasvun mukanaan tuomalla työympäristön muutoksella. Pienen liikkeen saatetaan esimerkiksi kokea henkilöityneen niin itse yrittäjään, että toisen liikkeen toimivaksi saamista pidetään epätodennäköisenä tai hankalana ja kasvun kannattavuutta saatetaan epäillä. Henkilöstön palkkaamisen houkuttelevuutta lieventävät palkkaamisen korkeat kulut ja lisääntyvän vastuun myötä usein todennäköisenä pidetty työn kuormittavuuden kasvu.

Pidempään toimineella erikoiskaupan mikroyrityksellä voi toisaalta olla jo kokemustakin toiminnan laajentamisesta, minkä vuoksi kasvua ei välttämättä koeta enää tarpeelliseksi tai houkuttelevaksi. Kasvun houkuttelevuutta voivat vähentää kokemukset lisääntyneiden kiinteiden kulujen myötä heikentyvästä kannattavuudesta tai toiminnan

hallinnan monimutkaistumisesta esimerkiksi henkilöstöjohtamisessa. Toisaalta kasvu on voitu havaita kannattavaksi, mutta yrittäjän kokema voimavarojen rajallisuus, riskien kasvaminen ja tyytyväisyys nykyiseen työhön ja yrityksen kannattavuuteen heikentävät halua toiminnan edelleen laajentamiseen.

Tulosten perusteella mikroyrityksen kasvuhaluttomuuden taustalla voivat olla myös perhetilanteessa tapahtuneet merkittävät muutokset tai muiden yrittäjien huonot kokemukset kasvusta, jotka voivat johtaa alkuperäisten kasvuaikomusten muuttumiseen. Omia tuotteita tuottavassa mikroyrityksessä tuotannon laajentamishalukkuutta taas voi vähentää halu säilyttää tuotteet uniikkeina ja välttää tehdasmaista massatuotantoa. Liiketilojen pitkät vuokrasopimukset voivat osaltaan vähentää kasvun koettua houkuttelevuutta, jos sopimusten sitovuus mielletään riskiksi.

Yrityksen omistuksen hajauttamisen uskotaan lisäävän pienyrityksen mahdollisuuksia kasvuun, mutta sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyritykset vaikuttaisivat olevan hyvinkin haluttomia hajauttamaan yrityksensä omistusta perheen ulkopuolelle ja luopumaan itsenäisyydestään. Tosin pidempään toimineiden yritysten innovatiivisuuteen taipuvaiset yrittäjät eivät täysin poissulje tätä mahdollisuutta.

Pitkän toimiala- tai yrittäjäkokemuksen omaavien mikroyrittäjien yrityksissä osaamista ja kykyä kasvuun pidetään usein melko hyvänä. Kokemuksen myötä kertyneen osaamisen ja mahdollisen asiakaskunnan saatetaan kokea antavan jo yrityksen alkuvaiheessa hyvät lähtökohdat yrityksen kannattavuuden kehittymiselle. Yrittäjyyden aikana muodostuneet, mahdollisesti pitkään jatkuneet, yhteistyösuhteet esimerkiksi tavarantoimittajiin voivat myös edistää mikroyrityksen kykyä kasvuun.

Kasvukyvyyn kannalta keskeisiä kehitystarpeita sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyrittäjät näkevät lähinnä markkinoinnissa ja henkilöstöjohtamisessa. Yrittäjien usein rajalliseksi mieltämä osaaminen tai kiinnostus tietotekniikkaan saattaa toisaalta rajoittaa monen kokemaan kykyä tai halua toiminnan laajentamiseen verkkokaupalla.

Yleisimmin mikroyrityksissä kasvukykyä hankaloittaviksi koetaan kuitenkin rajalliset resurssit, joiden myötä esiin nousevat erityisesti työntekijän palkan korkeat sivukulut, mutta myös rajalliset isojen tuote-erien ostamisen ja keskeisen sijainnin mahdollisuudet. Kireä verotus koetaan erityisesti kotimaisissa käsityötuotteissa hinnoittelua ja liikevaihdon kasvua hankaloittavaksi tekijäksi.

Resurssien saatavuuteen liittyen sopivan työntekijän löytäminen saattaa hieman hankaloittaa rekrytointia mikroyrityksissä, joissa työntekijältä toivotaan tiettyjä ominaisuuksia tai erityisosaamista. Tuotekehitystä taas voi hidastaa toisinaan hankalaksi koettu sopivien tuotantoa harjoittavien yhteistyökumppaneiden löytäminen. Kotimaisen tuotannon vähäisyys osoittautui ongelmaksi myös pienten käsityötuottajien tuotteiden yhteisvientä ulkomaille suunnitelleessa mikroyrityksessä, kun viennin volyymin havaittiin jäävän ulkomaisten ostajien näkökulmasta liian pieneksi.

Pidempään toimineille mikroyrityksille ominainen vuosittain melko tasaisena jatkunut liikevaihdon kasvu ja toiminnan mieltäminen melko vakavaraiseksi sekä vähemmän aikaa toimineiden yritysten kokemat melko hyvät mahdollisuudet kasvuun tarvittavien taloudellisten resurssien saamiseen antavat ymmärtää, että yritysten kyky kasvuun voisi olla melko hyvä. Tosin tuloksista ilmenee, että aktiivisesti toimintansa kehittämiseen pyrkivä mikroyritys voi kokea rahoituksen saatavuuden pienyrityksen näkökulmasta hankalaksi ja subventointimahdollisuudet vähäisiksi.

Sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyritysten kasvuorientaatioissa korostuvat yrittäjien kokemuksiin tai näkemyksiin perustuva kasvuhaluttomuus, jolloin kasvun seuraukset koetaan usein epämieluisiksi. Yrittäjille ominainen tyytyväisyys nykyiseen työympäristöön ja yrityksen kannattavuuteen näyttäisi vähentävän yritysten halua ja paineita tavoitella kasvua. Yrittäjän ja yrityksen kyky kasvaa voisi usein kuitenkin olla riittävä, minkä perusteella monet alan mikroyritykset edustaisivat kasvuorientaatioiltaan käyttämätöntä potentiaalia omaavia yrityksiä. Tosin ympäristön kasvumahdollisuudet saatetaan kokea yrittäjän ja yrityksen mahdollisista kasvuun otollisista ominaisuuksista huolimatta vähäisiksi.

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla tarkasteltiin millaisena sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyritykset kokevat toimintaympäristönsä. Toimintaympäristönsä muutoksiin ja epävakauteen yritykset suhtautuvat sopeutuen. Turun ydinkeskustassa sijaitsevat sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyritykset eivät usein koe toimialan tai toimialueen kilpailutilannetta kovin uhkaavaksi tai epäterveeksi, vaan luottamus oman yrityksen kannattavuuteen on melko hyvä. Heikentyneen taloustilanteen vaikutukset edullisten ja iloa tuottavien sisustus- ja lahjatavaratuotteiden kysyntään koetaan melko vähäisiksi, mutta suuremmiksi kalliimmissa, kuten kotimaisen käsityön, tuotteissa. Toimintaympäristönsä erityisen dynaamisena kokevan mikroyrittäjän orientaatioissa korostuvat yrittäjämäiset piirteet eniten.

Yritysten toimintaan kohdistuvina toimintaympäristön uhkina esiin nousevat kuitenkin verotuksen tai kilpailun kiristyminen, omaan tuotantoon tarvittavien materiaalien saatavuuden heikkeneminen sekä vuokrasopimuksen päättämisen tai jatkamisen ongelmat. Isojen päivittäistavarakaupan ketjujen, tavaratalojen tai tukkuyritysten toisinaan harjoittama alihinnoittelu koetaan hieman harmilliseksi ja myös uhaksi, jos kuluttajien palvelun tai laadun arvostus heikkenee ja hinnan merkitys ostopäätöksissä kasvaa entisestään. Hintakilpailua välttääkseen mikroyritykset pyrkivätkin erilaistamaan tuotevalikoimansa mahdollisimman paljon isojen toimijoiden valikoimista. Muihin saman toimialan ja -alueen pienyrityksiin ei suhtauduta niinkään kilpailijoina vaan liikkeiden erikoistumisen vuoksi niiden koetaan ja toivotaan enemmänkin täydentävän toistensa toimintaa samalla alueella. Yhteistyön ja verkostoitumisen lisääminen nähdäänkin osassa yrityksiä yhtenä toimintaympäristön tarjoamana mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintaa.

Turun kaupunkikeskustan ulkopuolisten kauppakeskusten ja -keskittymien koetaan jossain määrin uhkaavan keskustan elinvoimaisuutta, muttei silti niinkään omaa yritystä. Erityisesti pidempään toimineissa mikroyrityksissä luotetaan vahvasti jo saavutetun asiakaskunnan uskollisuuteen eikä kauppakeskusten tarjontaa sisustus- ja lahjatavaratuotteissa pidetä toisaalta kovin laajana. Turvallisuuden, siisteyden ja tapahtumien lisäämistä keskustaan kuitenkin kaivataan. Turun keskustassa toimintaedellytysten kehittämiseksi kaupan mikroyritykset tuovat esiin lähinnä katupaikoitukset, joiden säilyttämistä sekä hinnoittelun ja aikarajoitusten tarkistamista pidetään erityisen toivottavana. Uusia parkkihalleja ei pidetä kovin tarpeellisina, mutta autoilun rajoittaminen keskustassa määritellään uhaksi. Yleisellä tasolla pienyritysten toimintaedellytysten kehittämiseksi tuodaan esiin toivomus mikroyritysten omasta edunajajasta ja rahoituksellisten tukimahdollisuuksien lisäämisestä.

Sunnuntaiaukiolon vapautumiseen sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyrityksissä suhtaudutaan melko neutraalisti; muutosta ei nähdä kovin houkuttelevana mahdollisuutena, muttei myöskään merkittävänä uhkana. Miesyrittäjät suhtautuvat sunnuntaiaukioloon naisia avoimemmin, mutta yleisesti Turun kaupunkikeskustassa sunnuntaikaupan koetaan kannattavan lähinnä joulun aikaan ja muulloin houkuttelevan ihmisiä enemmän keskustan ulkopuolisiin kauppakeskuksiin tai päivittäistavarakaupan liikkeisiin. Pienyrittäjälle sunnuntai on toisaalta arvokas vapaapäivä, josta erityisesti naisyrittäjät eivät ole kovin halukkaita luopumaan eikä päivän tavallista korkeammat palkkakulut toisaalta houkuttele monia työntekijänsä palkkaamiseen sunnuntaille.

Aiemman kuluttajatutkimuksen perusteella erityisesti lahjaidea- ja kotiinkuljetuspalveluihin yhdistettynä sisustus- ja lahjatavaratuotteille voisi olla kysyntää Internetissä. Sisustus- ja lahjatavaraliikkeet näkevät verkkokaupan periaatteessa yhtenä toimintansa kasvumahdollisuutena, mutta sen houkuttelevuutta vähentävät epäilykset kannattavuudesta ja toimivuudesta. Suuriksi mielletyt kulut ja työ määrä sekä oma vähäiseksi määritelty kiinnostus tai osaaminen rajoittavat usein halukkuutta verkkokaupan perustamiseen. Verkkokauppaan myönteisimmin suhtautuvat siitä jo kokemusta omaavat tai sitä suunnittelevat mikroyritykset, jotka näkevät verkkokaupan potentiaalisena tunnettuuden ja liikevaihdon kasvattajana.

Kasvumahdollisuuksiaan Turun ydinkeskustassa sisustus- ja lahjatavarakaupan mikroyritykset pitävät melko rajallisina, kun alueen yrityksissä asioivien asiakkaiden määrän uskotaan säilyvän samankaltaisena myös tulevaisuudessa. Yritykset kokevat usein omaavansa melko laajan kohderyhmän ja tiukkaa segmentointia pyritään välttämään. Erilaisten kohdesegmenttien määrittäminen saattaisi kuitenkin lisätä yritysten edellytyksiä luoda uusia, arvoa tuottavia tuote- ja palveluinnovaatioita erilaisille kohderyhmille ja siten lisätä mahdollisuuksia kasvuun.

Taulukkoon 6 on tiivistetty keskeiset tulokset ja johtopäätökset tutkielmassa määritettyihin osaongelmiin.

Taulukko 6 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset osaongelmittain

Millaisia yrittäjyys-orientaatioita sisustus- ja lahjatavarakaupan itsenäiset mikroyritykset omaavat?	Millaisia kasvuorientaatioita sisustus- ja lahjatavarakaupan itsenäiset mikroyritykset omaavat?	Millaisena sisustus- ja lahjatavarakaupan itsenäiset mikroyritykset kokevat toimintaympäristönsä?
<ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjyys mielletään elämäntavaksi, jolla tavoitellaan kohtuullista elantoa - Itsenäisyys, itsensä toteuttaminen ja työstä nauttiminen yrittäjille tärkeää - Vahva työhön sitoutuminen ja itseluottamus yrittäjille ominaista - Varovaisuus riskinotossa yleistä - Innovatiivisuus ja proaktiivisuus vaihtelevasti painottuen säilyttävän ja yrittävän orientaation mukaisia - Yrityksen alkuvaiheessa ominaista avoimuus muutoksiin, mutta myös varovaisuus - Iäkäs tai poikkeuksellisen hankalassa elämäntilanteessa oleva yrittäjä taipuvainen konservatiivisuuteen - Aktiivinen verkostoituminen ja innovatiivisuus ilmenevät usein yrittävinä piirteinä yhdessä - Yrittävän orientaation piirteet korostuvat eniten, kun yrittäjän työn sisältö painottunut suunnitteluun ja kehittämiseen ja yrittäjä kokee toimintaympäristönsä dynaamiseksi - Yrittäjyyskokemuksen määrän vaikutus orientaatioihin epäselvä 	<ul style="list-style-type: none"> - Kannattava liiketoiminta on yrittäjille suurien voittojen tai kasvun tavoittelua tärkeämpää - Kasvuhaluttomuuden taustalla usein näkemykset tai kokemukset riskien ja työn kuormittavuuden kasvusta, hallinnan vaikeudesta, kannattavuuden ja itsenäisyyden vähenemisestä sekä yrittäjän tyytyväisyys nykytilanteeseen - Yrittäjien ja yritysten koettu kasvukyky kohtuullinen - Kasvukykyä hankaloittavina koetaan rajalliset mahdollisuudet isojen tuote-erien ostamiseen tai keskeiseen sijaintiin, henkilöstön palkkaamisen korkeat kulut, sopivien työntekijöiden tai tuottajien löytäminen, kireä verotus, subventointi-vaihtoehtojen rajallisuus ja vaativa elämäntilanne - Koetut osaamisresurssit pitkän toimiala- tai yrittäjyyskokemuksen omaavilla usein melko hyvät, mutta tietotekniikassa, markkinoinnissa ja henkilöstöjohtamisessa osittain osaamistarpeita - Orientaatiot lähimpänä käyttämätöntä potentiaalia omaavia pienyrityksiä 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimintaympäristön muutoksia ja epävakautta tai kilpailutilannetta ei koeta kovin uhkaavaksi, kun kysyntä on havaittu melko tasaiseksi ja/ tai tuotevalikoima painottunut edullisiin tuotteisiin - Päivittäistavarakaupan ketjut ja tavaratalot suurimpia kilpailijoita - Kilpailun tai verotuksen kiristyminen, yleisen taloustilanteen tai resurssien saatavuuden heikkeneminen ja vuokrasopimuksen päättyminen koetaan mahdollisina uhkina - Kasvumahdollisuudet nykyisessä toimintaympäristössä koetaan melko rajallisiksi, mutta verkkokaupassa ja verkostoitumisessa eniten mahdollisuuksia - Ympärivuotista sunnuntai- aukioloa ei koeta houkuttelevaksi, muttei merkittäväksi uhaksikaan - Turun kaupunkikeskustassa katuparkkipaikkojen säilyttäminen sekä hinnoittelun ja ajastamisen tarkistaminen erityisen toivottua, mutta myös siisteyden, turvallisuuden ja tapahtumien lisääminen

Mikroyritysten yrittäjien subjektiivisten havaintojen ja kokemusten erot korostuvat samalla toimialalla ja -alueella toimivissa yrityksissä erityisesti toimintaympäristön uusien mahdollisuuksien havaitsemisessa ja hyödyntämisessä, jossa yrittäjän poikkeuksellisen elämäntilanteen tai iän yhteys konservatiivisuuteen näyttäisi korostuvan. Havainnot yrittäjyyskokemuksen pituuden yhteydestä tietyn erikoiskaupan mikroyrittäjien innovatiivisuuteen jäävät sen sijaan melko ristiriitaisiksi, minkä vuoksi kvantitatiivisesti toteutettu jatkotutkimus aiheesta olisi tarpeen.

Tulosten perusteella mikroyrityksen verkostoituminen ja innovatiivinen uusien mahdollisuuksien tavoittelu saattavat tukea toisiaan, minkä vuoksi erityisesti erilaisten verkostojen hyödyntämisen mahdollisuuksien syvällisempi tarkastelu (erikoiskaupan) mikroyritysten näkökulmasta olisi mielenkiintoista. Fortuna-kortteli-hanke havainnollistaa toimintamallina hyvin sitä, miten pienyritysten aktiivisuuden ja yhteistyön avulla esimerkiksi kaupunkien keskustoihin voidaan pyrkiä luomaan erilaisia kaupallisia rakenteita ja kehittämään pienten kaupan toimijoiden toimintaedellytyksiä. Yrittäjämäiseen toiminnan kehittämiseen pyrkimisen tulisi kuitenkin olla yritysten näkökulmasta houkuttelevampaa, minkä vuoksi esimerkiksi erilaisten subventointi-vaihtoehtojen kohdentaminen tasapuolisemmin erikokoisille yrityksille saattaisi olla tarpeen.

Tulokset mikroyritysten kasvuorientaatioista vastaavat pitkälti aiempia havaintoja pienyritysten suhtautumisesta kasvuun. Kasvun houkuttelevuuden kannalta keskeistä olisi koettujen riskien lieventäminen erityisesti kohtuullistamalla henkilöstön palkkaamisen kuluja. Toisaalta pienyrityksen kehitys- ja kasvuhakuisuudesta ja kasvun saavuttamisesta pitäisi ehkä saada enemmän julkista tunnustusta. Yrittäjäkoulutusten sisällön tarkempi kohdentaminen eri-ikäisiin ja eri aloilla toimiviin yrityksiin sekä koulutusten aikataulujen joustavuuden lisääminen voisivat puolestaan madaltaa kehityshaluisten mikroyritysten kynnystä kouluttautua ja siten kehittää toimintaansa entistä yrittäjämäisempään ja kilpailukykyisempään suuntaan. Koulutuksissa erityisesti kasvun hallinnan, tietotekniikan ja markkinoinnin erilaisten mahdollisuuksien painottaminen saattaisi osaltaan edistää mikroyrittäjien halua ja kykyä hyödyntää rohkeammin yritysten toimintaympäristössä mahdollisesti piileviä uusia mahdollisuuksia. Tutkimustulosten toivotaan osaltaan olevan hyödyksi mikroyrittäjille omien yrittäjyysorientaatioiden tunnistamisessa ja kehittämisessä.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti – Koskinen, Ilpo – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Aloulou, Wassim – Fayolle, Alain (2005) A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 13, No. 1, 21–45.
- Alstete, Jeffrey W. (2008) Aspects of entrepreneurial success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15, No. 3, 584–594.
- Bellamy, Sarah – Simpson, Mike – Tuck, Nick (2004) Small business success factors: the role of education and training. *Education + Training*, Vol. 46, No. 8/9, 481–491.
- Bridge, Simon – O'Neill, Simon – Cromie, Stan (2003) *Understanding enterprise, entrepreneurship and small business*. 2. painos. Palgrave Macmillan: New York.
- Burns, Paul – Dewhurst, Jim (1996) *Small business and entrepreneurship*. Macmillan: Basingstoke.
- Carland, J. W. – Hoy, F. – Boulton, W. R. – Carland, J. A. C. (1984) Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 354–359.
- Casillas, José C. – Moreno Ana M. (2008) Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: a causal model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 32, No. 3, 507–528.
- Chell, Elizabeth – Haworth, Jean – Brearly, Sally (1991) *The entrepreneurial personality: Concepts, cases and categories*. Routledge: London.
- Covin, J. G. – Slevin, D. P. (1989) The strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, 75–87.
- Cunningham, J. Barton – Lischeron, Joe (1991) Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, No. 1, 45–61.
- Delmar, Frédéric (1996) *Entrepreneurial behavior and business performance*. EFI: Stockholm.
- Delmar, Frédéric (2000) The psychology of the entrepreneur. Teoksessa: *Enterprise and small business – principles, practice and policy*, toim. Sara Carter – Dylan Jones-Evans, 132–153. Pearson Education Limited: Essex.
- Dobbs, Matthew – Hamilton, R. T. (2007) Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 13, No. 5, 296–322.

- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Fayolle, Alain (2007) *Entrepreneurship and new value creation: the dynamic of the entrepreneurial process*. Cambridge University Press: New York.
- Georgellis, Yannis – Joyce, Paul – Woods, Adrian (2000) Entrepreneurial action, innovation and business performance: the small independent business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7, No. 1, 7–17.
- Ghauri, Pervez – Gronhaug, Kjell (2002) *Research methods in business studies: a practical guide*. Financial Times Prentice Hall: Harlow.
- Gibb, Allan – Scott, Mike (1985) Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies*, Vol. 22, No. 6, 597–624.
- Gray, Colin (2002) Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 1, 61–72.
- Greenbank, Paul (2001) Objective setting in the micro-business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 7, No. 3, 108–127.
- Heinimäki, Heikki (2006) *Kauppan toimintaympäristö*. WSOY: Helsinki.
- Heinonen, Jarna – Pukkinen, Tommi (2005) Yrittäjien mielikuvat kasvusta. Teoksessa: *Kasvun olemus ja reitit – fokuksessa suomalaiset pk-yritykset*, toim. Jarna Heinonen, 77–102. PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu: Turku.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2005) *Tutki ja kirjoita*. 10. uud. painos. Tammi: Helsinki.
- Home, Niilo (2007) *Kauppiasyrittäjäyys – empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjyysasenteista*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-78/2007: Helsinki.
- Home, Niilo – Kiuru, Pertti (2000) *Lähikaupan menestystekijät – tilastollinen analyysi taajamissa toimivista päivittäistavarakaupan pienmyymälöistä ja valintamyymälöistä*. LTT-Tutkimus Oy:n julkaisu 163/2000: Helsinki.
- Home, Niilo – Niilola, Kari (1998) *Menestyvä lähikauppa*. LTT-tutkimus: Helsinki.
- Huuskonen, Visa (1992) *Yrittäjäksi ryhtyminen: teoreettinen viitekehys ja sen koettelu*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu A-2/1992: Turku.
- Kallio, Jukka (2002) *Pienyrityksen kehittymisen tiet*. Tietosanoma Oy: Jyväskylä.

- Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin (2008), Tilastokeskus. <http://tilastokeskus.fi/til/syr/2008/syr_2008_2009-11-27_kat_001_fi.html>, haettu 8.12.2009.
- Kaupan yritykset eivät kannata aukioloaikojen laajentamista (2009), Suomen Yrittäjät ja Erikoiskaupan Liitto. <<http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/pages/erikoiskauppa/tutkimukset.php>>, haettu 1.8.2009.
- Kauppa ei lupaa ennätysalea (2009), Taloussanomat. <<http://m.taloussanomat.fi/?page=showSingleNews&newsID=200914661>>, haettu 17.6.2009.
- Kuratko, Donald F. – Hornsby, Jeffrey S. – Naffziger, Douglas W. (1997) An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, No. 1, 24–33.
- Kyrö, Paula (2004) *Tutkimusprosessi valintojen polkuna*. Tampereen yliopiston yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 1/2004: Hämeenlinna.
- Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista (2009) Finlex – Valtion säädöstietopankki. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090945>>, haettu: 14.12.2009.
- Lindblom, Arto (2007) Kaupan strateginen johtaminen. Luento Turun kauppakorkeakoulun Kaupan strateginen markkinointi -kurssilla. Turku, 2.11.2007.
- Littunen, Hannu (2000) Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 6, No. 6, 295–309.
- Lumpkin, G. T. – Dess, Gregory G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 135–172.
- McGoldrick, Peter (2002) *Retail marketing*. McGraw-Hill: London.
- Menestyksellinen yrittäminen (2009) Elinkeinoelämän Keskusliitto. <http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys_ja_pk/pk_ohjelma/menestyva_yrittajyys.php>, haettu 27.3.2009.
- Miller, Danny (1983) The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, Vol. 29, No.7, 770–791.
- Miller, Danny – Friesen, Peter H. (1982) Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 1, 1–25.
- Nykänen, Kari (2009) Miehet ja naiset shoppailevat verkossakin eri tavalla – tutkimus kuluttajien suhtautumisesta verkkokauppaan. Itella Oyj. Luento Turun kauppakorkeakoulun Verkkoliiketoiminnan -kurssilla. Turku, 5.2.2009.

- O’Gorman, Colm (2001) The sustainability of growth in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 7, No. 2, 60–75.
- Oksala, Tiina (2009) Erikoiskauppa odottavalla kannalla. <http://kauppa.fi/fin/ajankohtaista/blogit/kauppablogi/erikoiskauppa_odottavalla_kannalla_87>, haettu 14.10.2009.
- Perren, Lew (1999) Factors in the growth of microenterprises (Part 1): developing a framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 6, No. 4, 366–385.
- Pk-yritysten uusi määritelmä – käyttäjän opas ja ilmoitusmalli (2006), Euroopan komissio. <http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm>, haettu 26.3.2009.
- Reijonen, Helen (2008) Understanding the small business owner: what they really aim at and how this relates to firm performance. A case study in North Karelia, Eastern Finland. *Management Research News*, Vol. 31, No. 8, 616–629.
- Reijonen, Helen – Komppula, Raija (2007) Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, No. 4, 689–701.
- Roberts, Martyn – Wood, Michael (2002) The strategic use of computerised information systems by a micro enterprise. *Logistics Information Management*, Vol. 15, No. 2, 115–125.
- Santasalo, Tuomas – Heusala, Heli (2002) *Erikoiskauppa kaavoituksessa*. Santasalo Tuomas Ky: Helsinki.
- Santasalo, Tuomas – Koskela, Katja (2008) *Vähittäiskauppa Suomessa 2008*. Tuomas Santasalo Ky: Helsinki.
- Shane, Scott – Locke, Edwin A. – Collins, Christopher J. (2003) Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, Vol. 13, No. 2, 257–279.
- Shane, Scott – Venkataram, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 217–226.
- Storey, David (1994) *Understanding the small business sector*. Routledge: London.
- Thompson, John L. (2004) The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, Vol. 42, No. 2, 243–258.
- Toimintaympäristö (2009) Kaupan Liitto. <<http://kauppa.fi/fin/tietoakaupasta/toimintaympaeristoe>>, haettu 14.10.2009.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi: Helsinki.

- Uitto, Teija (2009) Vanhalle Suurtorille suunnitellaan tapahtumia ympäri vuoden. <<http://www.turkulainen.fi/Paikallisuutiset/Paivan-puheenaihe/Turkuun-suunnitellaan-kahta-putiikkikorttelia>>, haettu 16.5.2009.
- Vilka, Hanna (2005) *Tutki ja kehitä*. Tammi: Helsinki.
- Walker, E. - Brown, A. (2004) What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, Vol. 22, No. 6, 577–594.
- Wiklund, John (1998) *Small firm growth and performance: entrepreneurship and beyond*. Jönköping International Business School: Jönköping.
- Wiklund, John – Patzelt, Holger – Shephard, Dean A. (2009) Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, Vol. 32, No. 4, 351–374.
- Wiklund, John – Shephard, Dean (2003) Aspiring for and achieving growth: the moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 8, 1919–1941.
- Yritykset toimialoittain ja henkilöstön suuruusluokittain 2007. Tilastokeskus. <<http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Saveshow.asp>>, haettu 14.10.2009.

LIITE HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

- Kerro hieman itsestäsi ja taustastasi yrittäjänä.
 - ikä, koulutus, kokemus, yrittäjäksi ryhtyminen, yrityksen ikä ja koko
- Miten yrityksesi liikevaihto ja henkilökunnan määrä on kehittynyt vuosien 2006–2008 aikana?

Yrittäjyysorientaatiot

- Millainen merkitys työllä on elämässäsi?
- Mitkä ovat mieluisimpia työtehtäviäsi yrityksessä?
- Miten kuvailisit itseäsi yrittäjänä? Pääöstentekijänä?
- Miten ja miten pitkällä aikatahtämellä suunnittelet yrityksesi toimintaa?
- Miten pyrit ennakoimaan muutoksia? (koulutus, verkostot)
- Miten markkinoit yritystäsi?
- Miten suhtaudut yrityksesi toimintaan vaikuttaviin muutoksiin?
- Onko yrityksen toimintaan tehty tai suunnitteilla muutoksia ja jos niin millaisia?
- Miten mahdolliset muutokset ovat onnistuneet ja millaisia seurauksia niistä on ollut?
- Miten suhtaudut riskeihin ja niiden ottamiseen?
- Mikä on tällä hetkellä suurin riski yrityksesi näkökulmasta?

Kasvuorientaatiot

- Miten määrittelisit menestyksen ja sen merkityksen sinulle yrittäjänä?
- Millaisia tavoitteita sinulla on yrittäjänä ja oman yrityksesi suhteen?
- Miten tavoitteet ovat toteutuneet?
- Miten uskot, että yrityksesi henkilömäärän kasvu vaikuttaisi toimintaasi yrityksessä?
- Millaiseksi koet yrityksesi toimialan kilpailun ja kokonaismarkkinat tällä hetkellä ja niiden vaikutuksen tavoitteisiinne?
- Millaisten tekijöiden uskot hankaloittavan/ edistävän yrityksesi tavoitteisiin pääsemistä?
- Millaisia mahdollisuuksia ja uhkia näet yrityksesi toimintaympäristössä?
 - Verkkokauppa, aukiolosääntely, lähiympäristön muutokset