



Turun yliopisto  
University of Turku

# **NARRATIIVINEN TUTKIMUS OMISTAJAYRITTÄJIEN SUHTEESTA TA- LOUDELLISEEN INFORMAATIOON**

Liiketaloustiede, laskentatoimen ja  
rahoituksen pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Mikko Vahtera

Ohjaajat:  
Dosentti Kirsi-Mari Kallio  
DI, KTM Kirsi Kari

1.5.2016  
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



# SISÄLLYS

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Johdanto.....</b>                               | <b>5</b>  |
| 1.1      | Taustaa .....                                      | 5         |
| 1.2      | Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet.....      | 6         |
| 1.3      | Tutkielman rajaukset.....                          | 6         |
| 1.4      | Tutkielman kulku .....                             | 7         |
| <b>2</b> | <b>Tutkimusmenetelmät .....</b>                    | <b>9</b>  |
| 2.1      | Laadullinen tutkimus.....                          | 9         |
| 2.1.1    | Narratiivi .....                                   | 10        |
| 2.2      | Teoria aineiston analyysille.....                  | 11        |
| 2.3      | Haastattelujen kulku.....                          | 15        |
| <b>3</b> | <b>Yrittäjä ja taloudellinen informaatio .....</b> | <b>18</b> |
| 3.1      | Yrittäjyys.....                                    | 18        |
| 3.2      | Yrittäjän määrittely .....                         | 19        |
| 3.3      | Aiempi tutkimus.....                               | 21        |
| 3.4      | Taloudellinen informaatio .....                    | 21        |
| 3.4.1    | Asiakaskannattavuus .....                          | 24        |
| 3.4.2    | Tilinpäätösinformaatio .....                       | 25        |
| <b>4</b> | <b>Haastattelututkimus.....</b>                    | <b>27</b> |
| 4.1      | Yrittäjien esittelyt.....                          | 27        |
| 4.2      | Yritystoiminnan aloitus .....                      | 28        |
| 4.2.1    | Sidosryhmät .....                                  | 36        |
| 4.2.2    | Rahoitus .....                                     | 40        |
| 4.2.3    | Tilinpäätösinformaatio .....                       | 43        |
| 4.3      | Arki ja numerot .....                              | 45        |
| <b>5</b> | <b>Päätelmät ja yhteenveto.....</b>                | <b>51</b> |
| 5.1      | Yrittäjyys ja identiteettiteoria.....              | 51        |
| 5.2      | Yrittäjyyden motiivi .....                         | 56        |
| 5.3      | Taloudellinen informaatio .....                    | 59        |
| 5.3.1    | Arvonmäärittely.....                               | 59        |
| 5.3.2    | Asiakaskannattavuus .....                          | 62        |
| 5.3.3    | Yrityksen kannattavuus ja tunnusluvut .....        | 65        |
| 5.4      | Yhteenveto .....                                   | 67        |
|          | <b>Lähteet.....</b>                                | <b>73</b> |
|          | <b>Liitteet .....</b>                              | <b>80</b> |

## **Kuviot**

Kuvio 1 Mukailleen Hytti (2003, 18) teorettinen viitekehys tutkielmalle ..... 14

Kuvio 2 Yrittäjävetoisen yrityksen kehitys ja rahoittaminen, mukailleen Brzowska  
(2008.)..... 23

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Tässä tutkimuksessa käsitellään yrittäjän ja numeroiden suhdetta yrittäjän arjessa. Yrittäjä määritellään tutkimuksessa omistajan kaltaiseksi tahoksi ja yrityksen koko rajautuu näin ollen koskemaan suhteellisen pieniä yrityksiä niin henkilöstömäärältään kuin liikevaihdoltaan. Yrittäjän suhdetta esimerkiksi numeroihin, sisäiseen laskentatoimeen, ulkoiseen laskentatoimeen, veroihin sekä osinkoihin tutkitaan nimenomaan yrittäjän omasta näkökulmasta. Aiempi tutkimus osoittaa, että kirjanpidolliset tavoitteet voivat johtaa konflikteihin yrittäjävetoisissa organisaatioissa (Cahill, 1997, 7.)

Yrittäjien, jotka pääsääntöisesti työllistävät vain itsensä tai pienen osan muita työntekijöitä tai osakkaita, voi olla vaikea suhtautua taloudelliseen informaatioon, omien kompetenssien ollessa vahvasti yritystoiminnan tuotoksissa. Tämä on erinomainen lähtökohta tutkia tätä asiaa tarkemmin. Mistä syistä taloudelliseen informaatioon nojaututaan yrittäjien toimesta? Mitä sidosryhmiä yrittäjä kaipaa ja valitsee ympärilleen? Ketä yrittäjä konsultoi taloudellisissa kysymyksissä? Mitä ja miten yrittäjä kertoo arjestaan?

Aiheena yrittäjyys ja sen tutkiminen on todella ajankohtaista. Suomessa koettu taloudellinen ahdinko ja kipeät rakennemuutokset johtavat väijäämättä siihen, että tulevaisuudessa talouskasvu ja hyvinvointiyhteiskuntaa pidetään pystyssä entistä enemmän yrittäjyyden kautta. Tähän viittaa myös kesän 2015 Suomi -areenan keskusteluaiheet, joissa laajasti käsiteltiin yrittäjyyttä ja sen merkitystä tulevaisuuden Suomessa (Yrittäjyys on Suomen tulevaisuus, 2015.)

Omistaja-yrittäjien suhdetta taloudelliseen informaatioon ei ole tutkittu kovinkaan laajasti. Joitakin tutkimuksia löytyy rajatuista aihealueista, mutta lähinnä aiempi tutkimus perustuu lähinnä juuri erilaisten tunnuslukujen analysointiin tai niiden soveltamiseen yrityksessä. Lisäksi esimerkiksi tilintarkastajan suhdetta yrittäjään on tutkittu.

Euroopan komissio (2015), on tuonut esille yrittäjyyden keskeisen roolin toipumisessa talouskriisistä. Euroopassa on pysyttävä luomaan lisää uusia työpaikkoja, tuettava innovaatioita ja hyödynnettävä teknologinen johtoasema globaaleilla markkinoilla. Näitä tavoitteita tukemaan Euroopan komissio esittää pk-yrityksille tukea omaan toimintaympäristöönsä, joka tarkoittaa rahoituksen saatavuuden varmistamista ja parantamista sekä vähentämällä sääntelyä sekä yli rajojen toimimisen regulaatiota.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkä verran yrittäjät osallistuvat itse taloudellisten lukujensa analysointiin sekä siitä johdettaviin toimenpiteisiin. Tätä tavoitetta lähestytään tutkimuksen pääongelman kautta. Tässä tutkimuksessa pääongelmaksi muodostuu seuraava kysymys:

Miten omistajayrittäjä suhtautuu taloudelliseen informaatioon?

Pääongelman lisäksi on mielenkiintoista ja motivoitua myös pureutua hieman syvemmin yrittäjän ja numeroiden suhteeseen pienyrityksissä. Tähän päästään laajentamalla tutkimuksen tavoitetta siten, että tarkastellaan myös yrittäjän keskeisimpiä sidosryhmiä. Oman liiketoiminnan analysointia on varmasti perusteltua käydä läpi myös yrittäjän kannalta. Näin yrittäjä itse saa muita mielipiteitä eli palautetta myös lukujen toteutuksen lisäksi. Tutkielman kannalta tähän tavoitteeseen päästään, kun muotoillaan alaongelmiksi seuraavat kysymykset:

Mitkä sidosryhmät ovat yrittäjälle tärkeitä yrityksen taloudellisen suoriutumisen analysoinnissa?

Miten yrittäjä hyödyntää hänelle keskeisiä sidosryhmiä oman yritystoimintansa analysoinnissa?

Tutkielman perimmäinen tavoite on ymmärtää yrittäjää ja hänen tekemiään valintoja oman liiketoimintansa arvioimisessa. Tutkielma tavoittelee ymmärrystä siitä, miksi yrittäjä valitsee tiettyjä sidosryhmiä ympärilleen tukemaan omaa liiketoimintaansa, joko ajallisen-, ymmärryksen- tai kehittämisenpuutteen takia. Tutkielmassa pyritään myös ymmärrykseen siitä, miksi yrittäjä preferoi tiettyjä sidosryhmiä ympärillään. Tämän lisäksi tutkielmassa pyritään selvittämään yrittäjän omia kokemuksia roolistaan elinkeinoharjoittajana.

## 1.3 Tutkielman rajaukset

Tutkielmaan kerättyä aineistoa analysoidaan laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tässä tutkielmassa teoria rakennetaan empiirisen aineiston pohjalta. Aineistolähtöisessä analyysissä jonkin ilmiön taustoja pyritään tarkastelemaan aineiston analyysillä. Kvalitatiivisella tutkimuksella on mahdollista tulkita ilmiöitä, kuvata toimintoja tai tapahtumia (Eskola ja Suoranta 1998, 19, 61.) Tämän tutkimuksen osalta aineistolähtöistä analyysiä

on mahdollista käyttää ja näin tehdään haastattelemalla kahden eri toimialan yrittäjiä. Yrittäjien näkemyksiä ja tarinoita tuodaan esille ja niistä havainnoidaan erityisesti yrittäjien ja taloudellisen informaation välistä kerrontaa.

Tutkimus perustuu yrittäjien tunteisiin, emotionalismiin. Tutkimus tulee keskittymään tarkoitusperiin ja tunteisiin ja tähtää aitoihin oivalluksiin haastateltavien vastausten perusteella. Aineisto tutkimukseen kerätään avoimilla haastatteluilla (Silverman 1993, 11.) Haastateltavana on kaksi eri yrittäjää, joiden toimialat ovat eriävät. Lisäksi yritysten elinkaaret ovat myös erityyppisiä. Yritykset esitellään tarkemmin luvussa neljä.

Tutkielmassa aihealueen rajausta toteutetaan siten, että tutkitaan yrittäjän suhtautumista taloudelliseen evidenssiin omasta yritystoiminnasta. Siitä, miten tietoa käytetään hyväksi ja keneen tässä nojaututaan tukiverkostona. Tutkielmassa tullaan esittelemään lakisääteiset minivaatimukset haastateltavien kautta. Tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että valittujen haastateltavien osalta esitellään yrityksen toimiala, yrityksen juridinen toimintamuoto ja tätä kautta lakisääteinen velvoite raportoinnin osalta. Tutkielma keskittyy kuitenkin yrittäjän arkeen, miten yrittäjä on sen kokenut ja mitä haastateltavat elinkeinoharjoittajat tuovat siitä esille. Tutkielmassa ei tulla rajaamaan taloudellista informaatiota tiettyihin tunnuslukuihin tai mitä ne kertovat, vaan tutkielma nimenomaan keskittyy selvittämään miten taloudellista informaatiota hyödynnetään haastateltavan yrittäjän toimesta, jos ollenkaan. Lisäksi tutkielmassa perehdytään yrittäjän esiintuomiin sidosryhmiin. Sidoryhmien käsittely pidetään tasolla, missä selvitetään syyt miksi nämä suhteet koetaan tärkeinä ja mitä ne sisällöllisesti yrittäjälle merkitsevät.

## 1.4 Tutkielman kulku

Tutkielman ensimmäisessä luvussa käydään läpi taustaa tutkielmalle, sekä käsitellään tutkimusongelman ja tutkielman tavoitteet. Tämän lisäksi ensimmäinen luku pitää sisällään keskeiset rajaukset tutkielman aihepiirissä. Ensimmäisessä luvussa käsitellään myöskin tutkielman eteneminen.

Tutkielman toisessa luvussa esitellään tutkimusmenetelmät. Tutkimustapa sekä aineistonkeruumetodi. Toinen luku käsittelee myös tavan analysoida kerätty aineisto. aineistoa läpi koko tutkielman.

Kolmas luku pitää sisällään syvempää pureutumista tutkimuskohteeseen yrittäjät. Siinä taustoitetaan, miten yrittäjä määrittellään sekä käydään läpi aiemmin tehtyä tutkimusta aihepiiristä. Lisäksi kolmannessa luvussa esitellään tausta sille taloudelliselle informaatiolla, jota aineiston keruun yhteydessä tunnistettiin.

Neljäs luku on kunnioitettu tutkielman haastattelulle. Tässä luvussa esitellään haastateltavat yrittäjät ja heidän taustansa. Neljännessä luvussa tuodaan esille minkälaisia vas-

tauksia eri haastateltavat ovat antaneet. Neljännessä luvussa pyritään esittämään, minkälaista kieltä yrittäjän käyttävät ja millaisia tarinoita sekä kertomuksia he omakohtaisesti tuovat esille.

Viides luku pitää sisällään yhteenvedon ja johtopäätökset. Tässä luvussa käydään läpi se, miten teoreettisessa viitekehyksessä esille tuodut asiat näyttäytyvät kerätyssä aineistossa. Viidennessä luvussa saadaan myös esille johtopäätökset ja vastataan tutkielman pääongelmiin.



## 2 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 2.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisessa analyysissä eli laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa käsitellään ja tarkastellaan yleensä kokonaisuutena. Analyysi laadullisessa tutkimuksessa on kaksivaiheinen; ensin havainnot tuotetaan ja tämän jälkeen niitä selitetään. Havaintojen osoittamiseksi aineistoa tarkasteltaessa käytetään tiettyä teoreettis-metodologista näkökulmaa. Tämä tarkoittaa, että aineistoa tutkitaan vain teoreettisen viitekehyksen ja kysymystenasettelun kannalta, juuri valittujen metodien näkökulmasta. Näitä näkökulmia voi tutkimuksessa olla useita ja erilaisia. Tämän jälkeen havaintomääriä pyritään karsimaan yhdistämällä niitä kokonaisuuksiksi. Käytännössä toiminto tarkoittaa havaintojen yhteisen piirteen tai nimittäjän etsimistä ja tunnistamista tai pyrkimällä muodostaa sääntö, joka pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Prosessia kutsutaan laadulliseksi analyysiksi, toisinsanoen miten tutkija yhdistää raakahavainnot yhdeksi havainnoksi tai harvemmaksi havaintojoukoksi. Konkreettisesti muodostetaan havaintolauseita ja havaintoja kuvaavia sääntöjä, jotka pätevät poikkeuksetta koko aineistoon. Havaintojen selittämisessä viitataan toisiin tutkimuksiin, kirjallisuuteen jossa käsitellään aihetta ja hypoteeseihin, joita on testattu aiemmin. Näiden metodien avulla itse tuotettuja havaintoja selitetään ja peilataan niitä aiempaan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 23-26. Alasuutari 1993, 45-47.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja teoreettisen viitekehyksen luominen saattaa tuottaa haasteita ja ongelmia. Tämä johtuu siitä, että kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteenä on olla kriittinen itsestään selviä näkökulmia kohtaan sekä siinä pyritään katsomaan ja kääntämään ilmiöitä monelta eri kantilta. Näistä syistä johtuen on kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteista kerätä aineistoa niin, että sen tarkasteleminen on mahdollista monella eri tapaa. Parhain lähtökohta laadullisen tutkimuksen tekemiselle aineiston kannalta olisi sen kaltainen tilanne, jossa aineisto olisi olemassa riippumatta siitä tehdäänkö tutkimusta ja kenen toimesta. Aineiston olisi myös tärkeää olla monitasoista, kompleksista sekä sen ilmaisullisuus tulisi olla rikasta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 35. Alasuutari 1993, 56.)

Laadullista tutkimusta tehdessä käytetään faktanäkökulmaa aineistoon liittyen. Se tarkoittaa, että aineistosta etsitään tosiasiatietoa. Aineistoa käydään läpi ja siinä esiintyvät väitteet huomioidaan millaisena ja missä määrin ne esitetään ulkopuolisesta todellisuudesta. Tämä tarkoittaa että huomiota kiinnitetään ainoastaan lähdeaineistossa kerrottuun todellisuuteen. Käytettyä kieltä tai puhetta pyritään havainnoimaan todellisuuden kuvaamisen välineenä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78.)

Aineistoa kerätään ja käsitellään tavoitteena vastata johonkin miksi-tyyppiseen kysymykseen. Tämän tutkimuksen miksi -kysymys on esimerkiksi seuraavankaltainen: *Miksi päädyin aloittamaan yrittäjän uran?* Havainnot, jotka tuotetaan tutkimuksessa tuotetaan vastaavat ainoastaan mitä- tyyppisiin kysymyksiin. Tämän takia kerätystä aineistosta pyritään saamaan esille niitä seikkoja, jotka perustelevat vastauksen esitetuille kysymyksille. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 130.)

### 2.1.1 *Narratiivi*

On useita eri keinoja kerätä narratiivista tietoa. Koska tämän tutkielman aiheena on yrittäjä tai yrittäjyys yleisesti, sekä omistajayrittäjien suhtautuminen numeroihin, voisi tutkija valita metodikseen käydä läpi tarinoita aiheesta, joita löytyy uutisista, painetuista lehdistä, politikoiden kirjoituksista sekä yleisistä keskusteluista ja näin lähestyä kerättyä havaintomateriaalia narratiivisesta näkökulmasta. Voisi myös olla mahdollista pyytää yrittäjiä kirjoittamaan heidän kokemuksistaan yrittäjyydestä ja tutkia kirjoitettua tekstiä ja löytää sieltä narratiiveja.

Tutkielmassa ollaan kuitenkin valittu narratiivien keruu metodiksi narratiivinen haastattelun. Haastatteluissa tutkielman tekijä kysyy kysymyksiä, kuten ”Voisiko kertoa minulle yrittäjäksi ryhtymisen mottiveista ja mitkä seikat tähän keskeisesti vaikuttivat?” Näin ollen haastateltava yrittäjä houkuttelee tuottamaan narratiiveja, eikä vain lyhyitä vastauksia suljettuihin kysymyksiin. Radikaalein muoto toteuttaa narratiivista haastattelua on se, että haastattelija antaa haastateltavalle vain aiheen haastattelulle, jonka jälkeen haastateltavalla täysi vapaus kertoa ja käyttää kieltä kuten hän itse haluaa. On myös huomautettava, että teemahaastatteluja käytetään narratiivien keruu metodina (Hänninen 1999, 24)

Narratiivinen haastattelu, verrattuna teemahaastatteluun, tarjoaa muutamia hyötyjä. Juoni ja tarinan kulku määrittyy haastateltavan toimesta, eikä tutkielman tekijän toimesta. Lisäksi kun haastattelija on tekemisissä aitojen, historiallisten tapahtumien kanssa, tutkielman tekijä välttyy hypoteettisilta kysymyksiltä, jotka eivät tuota tutkielmaan lisäarvoa ja saattavat olla myös haastateltavaa ohjailevia (Czarniawska 1999, 29.) Satunnaisesti nostetaan esiin myös linjaus, jossa narratiivisen haastattelun, tarinankerronnan tai avoimien kysymysten uskotaan erheellisesti ratkaisevan kaikki ongelmat, joita laadullisen tutkimuksen teemahaastatteluissa nousevat esiin (Silverman 1993, 96.) Mishler (1986, 67), nostaa esiin havainnon, jossa narratiivit ja tarinat enemmänkin reflektoivat kokemuksia enemmänkin haastateltavan ennakkoluulojen perusteella, eivätkä välttämättä kuten ne todellisuudessa tapahtuivat.

Tämän tutkielman osalta ollaan pyritty välttymään näiltä haasteita luomalla haastatteluympäristön niin, että se on mahdollisimman arkinen ja tavanomainen tapahtuma. Li-

säksi haastatteluihin ollaan valmistauduttu siten, että haastateltavalle ollaan lähetetty yleiset teemat tiedoksi etukäteen. Lisäksi haastateltavan tietoon on tuotu fakta siitä, että haastattelussa kerätty tieto, vastauksineen käytetään tutkielman tekemiseen. Haastateltava tietää tutkielman aiheen sekä sen, että tutkielmassa tullaan keskittymään juuri hänen käyttämiinsä kielellisiin kuvauksiin, tapahtumien ja aiheiden kokemuksiin henkilökohtaisella tasolla, jolloin tutkielman tekijän ohjailuvaikutus on pieni, myös haastateltavan yrittäjän näkökulmasta.

Huonon materiaalin haaste näyttelee suurta roolia narratiivisessa tutkimuksessa. Tämä haaste tosin ei rajaudu pelkästään narratiiviseen tutkimukseen, vaan yleisestikin laadulliseen tutkimukseen. Tässä tutkielmassa huonon materiaalin haaste näyttäytyy siinä, että tavoite on kerätä haastateltavalta yrittäjältä tarinoita, mutta jos näitä tarinoita ei jostain syystä olekaan tai tarina on liian ohut, miten tällöin menetellään? Ensimmäinen vaihtoehto on tietysti hylätä kyseinen materiaali, esimerkiksi teema ja vastaus tähän, mikäli narratiivia ei saada siitä kerättyä. Tämä luo kuitenkin ongelman, jota Goodson (2001, 138) on kuvannut esimerkillä, jossa ihmisen historialliset saavutukset ovat kiinnostavia tavalla, jolla nämä itse sen kertovat, eivät sen takia miten he sen kertovat. Mikäli tutkielmassa siis hylättäisiin tällainen huono materiaali, päättää tutkielman tekijä haastateltavan puolesta, että tämä kertoo teemasta väärin tutkielman lähtökohtaisen tavoitteen näkökulmasta. Tällöin ohjaillaan tutkielmaa tekijän motiivien suuntaan ja lopputulos on virheellinen. Tämän takia tutkielmassa ei tulla hylkäämään vastauksia yrittäjältä ja pyritään rakentamaan haastattelun teeman siten, että avoimelle tarinankerronnalle jää todellakin tilaa. Kuten todettua, narratiivisten metodien kanssa työskentely luo epäselvyyttä (Cary 1999, 419.) Tarinoita ei voida normalisoida, koska ne kerrotaan yksilön toimesta. Ristiriitaisuuksia tarinoiden sisällä ei voida poistaa, korjaamalla tarinaa tutkielman tekijän toimesta tai esimerkiksi äänenpainoja tai vaikkapa kerrottuja kokemuksia tulkitsemalla haastateltavan puolesta.

Tutkielmassa pyrin tutkimaan sekä tapaa puhua, että puheen kontekstia ja samalla pitäen mielessä oma rooli tutkielman tekijänä. Tämä sen takia, että puheella on Riessman (1993, 21) mukaan kolme funktiota: 1) viitteellinen tarkoitus, eli mitä on sanottu, 2) ihmissuhteellinen funktio, eli kumppaneiden välisen suhteen rooli, sekä 3) tekstifunktio, eli miten tekstin osat on yhdistelty semantiikan ja rakenteen kannalta. Näin ollen narratiivisen tutkimuksen rooli on kuvata miksi haastattelutilanteessa tarina kerrotaan tietyllä tavalla.

## 2.2 Teoria aineiston analyysille

Bygraven (1989, 8) mukaan yrittäjyys alkaa epäsäännöllisestä, ei lineaarisesta uniikista tapahtumasta, jota ei voida tutkia metodeilla, jotka on suunniteltu tutkimaan lineaarisia,

jatkuva tapahtumia. Tämän takia metodien pitää olla tarpeeksi herkkiä tallentaakseen kompleksiset, herkät ja erittäin henkilökohtaiset aiheet. Tämä on näkynyt kiinnostuksena yrittäjätutkimuksen saralla vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen (Grant ja Perren 2002, 202.) Steyart (1995) on tutkinut innovatiivisuuden prosesseja narratiivisen keinon teknologiayrityksissä. Wåhlin (1999) toteutti tutkimusta narratiivisesti tutkiessaan kahdeksaa eri yksilöä ja pyrki löytämään yksilön kehityksestä samankaltaisuuksia kun he vaihtoivat ammattejaan. Lindgren (2000) on tutkinut naisopettajien yhtäläisyyksiä ja eroja kun he ovat perustaneet yrityksen ja miten he kertoivat rakennusvaiheesta. Johansson (1997) tutki miten yrittäjät rakentavat asiakkaiden identiteettiä narratiivien kautta. Kattila (2000) on tutkinut miten maanviljelijät ja maanviljelijöiden perheet yleisesti aloittavat uusia yrityksiä omilla maatiloillaan. Dodd (2002) käytti hyväkseen narratiivista tutkimusta, kun hän määritteli miten yrittäjät itse arvostavat oman yritystoimintansa merkitystä kansantaloudellisessa mielessä. Åkerberg (1999, 12) nostaa esiin narratiivisen tutkimuksen tärkeyden, hän toteutti tutkimusta miten yrittäjät kuvaavat prosessia yrittäjäksi ryhtymisestä kun taustalla on työttömyys.

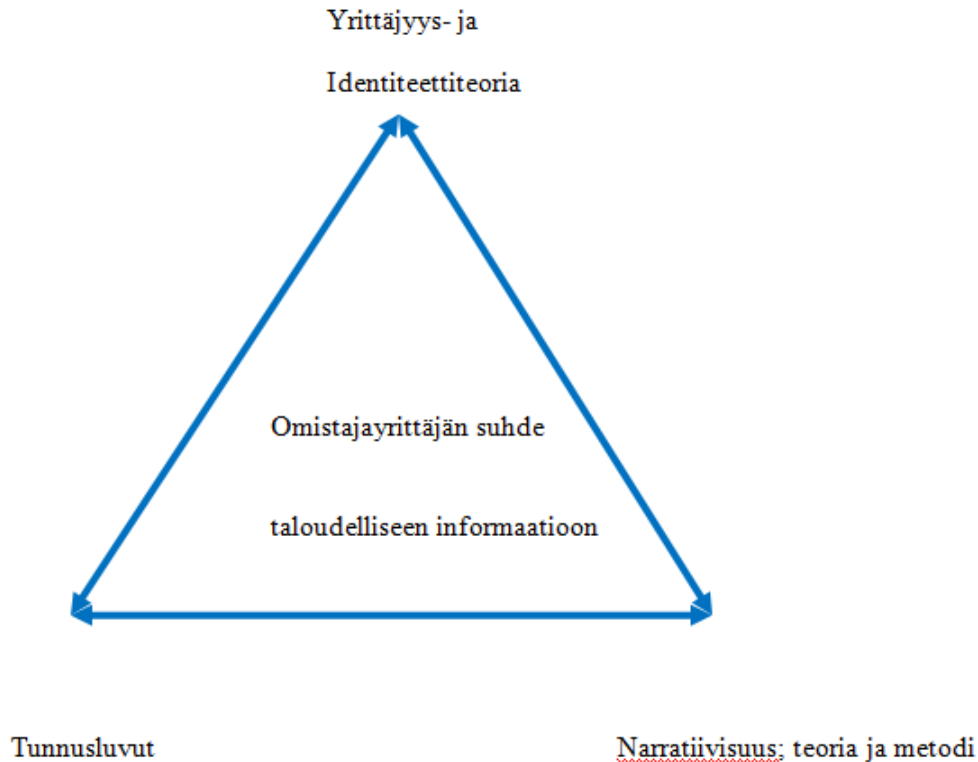
Voidaankin todeta, että narratiivinen tutkimusote yrittäjyyden saralla on lunastanut viimeistään 2000 – luvulla paikkansa tieteellisessä yhteisössä. Sitä on käytetty monissa tutkimuksissa osana tiedonkeruu menetelmiä. Tämän lisäksi on havaittu, että sillä saadaan teemahaastattelua syvemmin vastauksia ihmisen rooli-muutokseen ja tätäkautta päästään pureutumaan paremmin syihin, miksi yrittäjäksi ryhdytään ja mitä prosesseja yksilö tässä rakennusvaiheessa käy lävitse.

2000 – luvulla yrittäjyyden tutkiminen on kehittynyt suuntaan, jossa tutkimuskohteena onkin liiketoimintamahdollisuudet, niiden havaitseminen sekä niiden hyödyntäminen (Puhakka 2002, 54.) Yrittäjätutkimuksessa on painotettu johtajuutta sekä varsinkin 1980 – luvulta alkaen organisaation roolia ja merkitystä. Tämä johtaa kuitenkin yleensä siihen, ettei yrittäjän omaa ääntä kuulla tutkimusta tehdessä. Näin toimiessa on tuloksena syntyvä tutkimus myös usein persoonaton. Tähän haasteeseen pystytään vastaamaan narratiivisella tutkimusotteella, joka korostaa yrittäjä omaa ääntä tutkimuksessa. Vasta 2000-luvulla on alettu soveltaa narratiivista lähestymistapaa yritystutkimuksen saralla ja voidaankin todeta lähestymistavan olevan verrattain tuore. Foss (2004, 80) tuo esiin yrittäjyyden identiteettiä narratiivisen elämäkerronnallisen tutkimuksen avulla ja keskittyy erityisesti yrittäjyyteen ja sen linkittymiseen transitional points:hin eli elämänkulun siirtymävaiheisiin. Nämä siirtymävaiheet rakentuvat yrittäjän minä-kuvan kehityksen ja ymmärryksen ympärille ja tuodaan esiin tutkimuksessa elämäkertamaisesti. Foss painottaa, että identiteettiä on aina tarkasteltava kulttuurisessa kontekstissa. Narratiivista tutkimusotetta on myös sovellettu organisaation käsittelevissä tutkimuksissa mm. (Aaltonen & Heikkilä 2003, Czarniawska 1999.)

Czarniawska (1999, 29), toteaa että ihminen käyttää kieltään, narratiiveja, nostaakseen esiin asioita, ideoita, kokemuksia ja tulevaisuuden suunnitelmia. Riessman (1993,

3) määrittelee narratiivit puheiksi, jotka on organisoitu tapahtumien ympärille, kuvaamaan niitä. Keskustelun kertoja vie kuuntelijan menneisyyteen ja kertoo pääkohdin mitä tapahtui, usein nostamalla esiin keskeisen asian, usein moraalisen. Hytti (2003, 51) tuo esimerkin omassa tutkimuksessaan tästä, jossa yrittäjän tilaama lähetys oli mennyt pilalle ja yrittäjä itki. Kun nämä tapahtumat sidotaan yhteen ymmärrettävällä narratiivilla; – kun tilattu lähetys oli mennyt pilalle, sai se yrittäjän itkemään – kuulija ja lukija ymmärtää ettei yrittäjä itkenyt onnesta vaan pilalle menneen lähetyksen johdosta. Narratiivilla on juoni, tarinan kertoja ja oletettu lukija (Czarniawska-Joerges, 1995, 34.) Narratiivinen tutkimus eroaa muusta kvalitatiivisesta tutkimuksesta Riessmannin (1993, 4) mukaan siten, että etnografinen tutkimus keskittyy tapahtumiin, ei tarinoihin joita ihmiset kertovat tapahtumista, joka taas on narratiivisen tutkimuksen tavoite. Näin ollen narratiivisen tutkimuksen voi nähdä eräänlaisena sateenvarjona, joka peittää alleen useita eri mahdollisuuksia tehdä tutkimusta. Narratiiveja voi käyttää myös osana tutkimusta esimerkiksi aineistonkeruuvaiheessa tai raportoidessa tuloksia.

Tämän tutkimuksen kannalta kuitenkin keskeinen teoria yrittäjyydestä ja sen identiteetistä rakentuu professori Ulla Hytin tutkimusten pohjalle (2000 ja 2003.) Professori Ulla Hytti on luonut teorian narratiivisesta yrittäjyysidentiteetin rakentumisesta (2003, 18), jossa tutkimuksen keskiössä on joko mies tai nainen, tässä tutkielmassa keskiössä on kolmannen polven yrittäjä, sukupuoleltaan mies sekä itsensä työllistävä yksityisyrittäjä, sukupuoleltaan nainen. Tämän tutkielman osalta Hytin teoriaa narratiivisesta yrittäjyysidentiteetin rakentumisesta on käytetty viitekehyksen pohjana. Kuvio 1 rakentuu niin, että kolmion jokaisessa kulmassa on yrittäjyysidentiteetin kannalta keskeiset käsitteet. Näitä ovat yrittäjyys- ja identiteettiteoria, tunnusluvut sekä narratiivisuus metodina ja teoriana.



Kuvio 1 Mukailen Hytti (2003, 18) teoreettinen viitekehys tutkielmalle

Teoreettinen viitekehys on pyritty esittelemään Kuvion 1 avulla. Viitekehysten pohjana on narratiivisuus ja miten se näkyy yrittäjäidentiteettinä. Tutkielmassa on kuitenkin haluttu tuoda laskentatoimen näkökulmaa esille, ja tästä johtuen on tunnusluvut otettu yhdeksi osaksi tätä kolmion kärkeä. Kolmas perusta tutkielman teoreettiselle viitekehyselle on itse narratiivisuus, eli se, miten yrittäjät omasta arjesta tarinoita kertovat.

Tämä kolmijako luo sen pohjan, jolta tutkielmaa tehdään ja kerättyä aineistoa analysoidaan. Keskiössä on tutkielman aihe, johon vaikuttavat kaikki kolme kolmion kärjen kokonaisuutta. Yrittäjän identiteetti ja mistä se rakentuu. Se miten yrittäjä itse kertoo yritystoiminnastaan sekä ennenkaikkea, miten numerot ovat läsnä tässä kerronnassa. Tutkielmassa numeroiden kokonaisuutta kutsutaan tunnusluvuiksi, sillä ne konkretisoivat yritystoiminnan analysointivaihetta niin ulkoisen- kuin sisäisenlaskentatoimen kautta.

Tässä teoreettisessa kentässä on hyvä nostaa esille kolmion kuvaama suunta keskustelujen ympärillä. Se on ristikkäistä. Eli yrittäjyys ja numeroiden käsittely voi teorian mukaan tapahtua loogisesti, vaihtaen tarinoiden sisältöä näiden kolmen päätason kokonaisuuden alla. Yrittäjien tarinoiden ei tarvitse, eikä kuulu siis liikkua aina myötä- tai vastapäivään kyseisen kolmion kärkien mukaisesti vaan kertomukset risteilevät eri aihealueiden mukaisesti yhdestä alateorian kokonaisuudesta toiseen.

Tätä keskustelun etenemistä ei ole tutkielmassa myöskään pyritty mitenkään rajoittamaan, päinvastoin tästä syntyisi ensinnäkin ohjaamisongelma haastattelijalle sekä se väistämättä vaikuttaisi myös yrittäjän kertomuksiin. Tutkielman kannalta yhteenveto ja johtopäätökset kappaleessa tullaan peilaamaan haastatteluissa esiin nousevia aiheita niin tämän kolmijaon mukaisesti, eri teorioiden näkökulmista, mutta pyritään myös arvioimaan painottuuko jokin näistä alateorian kokonaisuuksista enemmän yrittäjien tarinoissa.

Tutkimuksen kannalta on myös hyvä tuoda esiin ymmärryksen prosessi. Kun tarkastellaan identiteetin muokkautumista on yrittäjäksi ryhtyminen yksi keskeinen tapahtuma joka kuvastaa henkilön identiteetin muuttumista. Ymmärrys tarkoittaa että todellisuus on jatkuva saavutus joka nousee esiin teosta joilla yritetään luoda järjestystä ja ymmärrystä siitä, mitä tapahtuu. Ymmärryksellä ihmiset yrittävät tehdä asioista rationaalisesti järkeenkäypiä itselleen ja muille (Weick 1993, 21.) Suurin osa ymmärryksen tutkimuksesta on keskittynyt miten ihmiset ymmärtävät niitä tapahtumia mihin he ovat juuri tai menneisyydessä osallistuneet ja miten ihmiset käsittelevät tuntematonta. Erittäin kätevä tapa ymmärtää tätä on narratiivinen prosessi. Ymmärrys saavutetaan narratiivien kautta. Narratiivit tekevät odottamattomasta odotettua ja auttavat yksilöitä järjestelemään todellisuutensa (Brown 2000, 54.)

### **2.3 Haastattelujen kulku**

Tutkielmassa on haastateltu kahta yrittäjää, joita on lähestytty samalla prosessilla. Molempien yrittäjien kanssa sovittiin puhelimitse ensin tapaaminen, jossa alustettiin mahdollista haastattelua. Ennen ensimmäistä tapaamista yrittäjille lähetettiin samansisältöinen sähköpostiviesti, jossa kuvattiin yleisesti tutkielman aihetta sekä kerrottiin haastattelurunko haastateltaville yrittäjille. Lähetetty haastattelurunko on liitteenä tutkielman lopussa (Liite 1.) Sen verran haastattelurunkoa karsittiin haasteltaville lähetetystä sähköpostista, että heille tuotiin esille vain haastattelun kattoteemat, tarkemmin yrityksen taustatiedot, alkuvaihe, yritystoiminnan analysointi sekä tietysti oma rooli yrittäjänä. Loput haastattelurungon teemat jätettiin näyttämättä haastateltaville, jotta ohjausvaikutus jäisi mahdollisimman pieneksi. Itse ensimmäisessä tapaamisessa yrittäjien kanssa heidän kanssaan sovittiin rauhalliset hetket haastatteluille sekä varattiin näihin riittävästi aikaa.

Varsinaisissa haastatteluissa käytiin aluksi vielä läpi yleisiä asioita liittyen haastatteluun. Näitä olivat muun muassa se, että yrittäjä tullaan esittelemään tutkielmassa niin, että häntä ei voisi siitä tunnistaa. Tällä haluttiin varmistaa mahdollisimman luotettava ja avoin ympäristö kommunikoinnille. Haastattelun alussa pyrittiin myös kannustamaan yrittäjiä kertomaan asioista, juuri niin, kuin he itse halusivat. Tämä koski sekä tarinoi-

den pituutta että tietysti myös sisältöä. Yrittäjille annettiin myös lupaus saada valmis tutkielma itselleen nähtäväksi mikäli näin halusivat, jotta sitoutuminen luvattuihin periaatteisiin olisi molemminpuolista.

Haastattelijan rooli oli myös tarkoin määritelty ennen haastatteluja. Haastattelija on pyrkinyt kuljettamaan keskustelua vain tarvittaessa eteenpäin ja halunnut tällä minimoida keskustelun ohjaamisvaikutuksen. Haastattelujen aikana ainut keskustelua ohjaava määre oli ajallisesti rytmittää haastateltavan tarinoita. Tämä tarkoittaa konkreettisesti esimerkiksi sitä, että yrittäjää pyydettiin kertomaan yritystoiminnan aloitusvaiheen kokemuksista, mikäli ne eivät muuten tulleet esille. Lisäksi haastattelija osallistui aktiivisesti tarinan kerrontaan, kun tämä halusi saada lisää tai syvällisempää informaatiota yrittäjän kertomasta aiheesta tai asiasta. Tämä toteutettiin lisäkysymyksin, joilla pyrittiin saamaan vielä tarkempi kuvaus ja tarina tapahtuneesta.

Haastateltavat tiesivät, että heidän yrityksensä taloudellisesta informaatiosta tultaisiin käymään jonkin tason keskustelua. He myös tiesivät etukäteen, ettei näitä numeroita ollut tarvetta analysoida etukäteen tai haastattelun aikana. Tämän lisäksi heille kerrottiin, ettei taloudellisia lukuja tulla esittelemään tutkielmassa originaaleina tai muutettui-  
na. Tutkielman aihe keskittyi heidän vastauksiinsa, tarkemmin tarinoihinsa.

Molempien yrittäjien kanssa käytiin kaksi erittäin intensiivistä haastattelurupeamaa, jotka molemmat kestivät useita tunteja. Ensimmäinen haastattelu kummankin yrittäjän kanssa kesti noin kolme tuntia. Toisella haastattelukierroksella molempien yrittäjien kanssa keskusteltiin aiheista hieman eroavasti, Marjan kanssa aikaa vietettiin neljä tuntia ja Pekan kanssa aikaa haastatteluun meni yli viisi tuntia. Tutkielman kannalta on merkittävää nostaa esiin se, että vasta toisella haastattelukerralla, koskien molempia yrittäjiä, päästiin riittävän syvälle heidän tarinoissaan. Haastattelut litteroitiin ja ne niistä on pyritty nostamaan keskeisimpiä sitaatteja kuvaamaan yrittäjien narratiiveja ja tällä pyritty havainnollistamaan millä tavoin he toivat tarinansa esille.

Riessman (1993, 35) viittaa Labovin malliin, jossa narratiiveja on käsitelty yrittäjyyden alkuvaiheiden kerronnan kautta. Tässä Labovin mallissa on haastateltu neljää eri yrittäjää ja pilkottu haastattelu kolmeen eri kokonaisuuteen, orientaatio- ja alkuvaihe, monimutkaisen operatiivisen haasteen käsittely sekä lopputulema siitä, miten monimutkainen aihe ratkaistiin ja miten se vaikutti arkeen. Nämä haasteet kolmen kohdan mukaisesti kirjattiin ylös siten, millä tavoin neljä yrittäjää ne kertoivat. Tästä tehtiin taulukko, jossa pystyttiin rintarinnan vertaamaan yrittäjien tarinoita keskenään. Näin pystyttiin havainnollistamaan selkeästi, mikä ero on vastauksella ja tarinalla ja ennen kaikkea miten tarina kerrottiin, eli mikä oli narratiivi. Tätä mallia tullaan soveltamaan tutkielman päätelmissä niiltä osin, kuin tarinoita pystytään vakiomaan. Haasteena tutkielman osalta on kuitenkin se, että metodina aineistonkeruulle on avoin haastattelu, jolloin strukturoituja vastauksia tulee olemaan miltei mahdotonta saada. Tästä johtuen, pyritään vakiomaan narratiiveista yhdenkaltaisuuksia, mikäli niitä pystytään tunnistamaan.



Järvisen (2000, 389) mukaan tutkielman tekijän on syytä varautua materiaalin sisällön vaihtelevuuteen. Materiaali sisältää erilaisia elämäntarinoita ja jotkut tarinat ovat vain enemmän kerronnallisia kuin toiset. Toisissa on selkeä juoni, joka etenee kronologisesti eteenpäin, toisissa taas tarina muodostuu hyvinkin pilkkoutuneista puheista, jossa yrittäjäyys ja yritystoiminta sekoittuu käsitteenä keskenään.

Tämän Labovin (Riessmann 1993, 35) mallin mukaisesti tullaan tutkielman johtopäätökset ja yhteenveto luvussa käsittelemään tutkielman haastatteluja eri kokonaisuuksien kautta, jotka on pyritty rajaamaan samankaltaisiksi. Tässä tutkielmassa on kuitenkin hyvä nostaa esille, että yrittäjät, joita on haastateltu, eivät toimi samalla toimialalla, harjoittavat toimintaansa eri yhtiömuodoissa, ovat yrityksen elinkaarella täysin eri vaiheissa, ovat eri sukupuolta, ovat eri-ikäisiä ja toimivat eri paikkakunnilla. Näin ollen vastausten vakioiminen ei tule olemaan tutkielman tarkoituskaan.

Vastauksia tullaan analysoimaan narratiivin perusteella, eli miten yrittäjät omia tarinoitansa kertovat. Tutkielma keskittyy siihen, miten taloudellinen informaatio esiintyy yrittäjien kerronnassa ja miten niistä puhutaan. Aihealueet pyritään vakioimaan haastattelussa siten, että yleisesti pyritään keskustelemaan samoista teemoista, mutta haastateltaville on annettu täysi vapaus kuljettaa tarinoita itse haluamaansa suuntaan. Haastattelussa pyritään käsittelemään esiteltyä teoreettista viitekehystä kaikista kolmesta eri aihekokonaisuudesta, näitä ovat yrittäjäyys- ja identiteettiteoria, tunnusluvut sekä narratiivisuus.

### 3 YRITTÄJÄ JA TALOUDELLINEN INFORMAATIO

#### 3.1 Yrittäjyys

Yrittäjä ja yrittäjyys terminä ja käsitteenä luo mahdollisuuden lähestyä sitä monista eri tulokulmista. Yrittäjyyttä tutkitaan ja ollaan tutkittu esimerkiksi sosiologian, kasvatustieteen, psykologian ja taloustieteen alueilla. Kyrö (2001, 92) esittää yrittäjyyden historiallisesta sekä kulttuurisiestanäkökulmasta siten, että se on ilmentynyt murrosajan ilmiönä. Yrittäjyys on syntynyt 1700 – luvun alkupuolella valistuksen aikana modernissa murroksessa, joka kesti aina 1800 – luvulle saakka. Seuraava aikakausi oli modernia aikaa, jolloin vallitsevana ideologiana oli jatkuva kasvu, joka kesti 1900 – luvun puoleenväliin. Yrittäjyyden ilmentymä tällöin korostui pienissä yrityksissä. 1980 – vuodesta eteenpäin elettiin postmodernia murrosta ja tämä tarkoitti yrittäjyyden näkökulmasta sitä, että tunnistettiin sisäiset organisaatiot yrittäjyyden toimintatavan viitekehyksenä. Tämä johti myös sisäisen yrittäjyyden käsitteen tunnistamiseen, ulkoisen yrittäjyyden rinnalle. 1980 – luvun postmodernismi esiintyy pirstaleisena sekä monimutkaisena ilmentymänä (Kyrö 2001, 92–101).

Gibb (2002, 233–269) on kuvannut globalisaation vaikutuksia yrittäjyyden kiinnostuksen kasvun selittäjänä. Globalisaatio ja sen voimakas eteneminen on johtanut siihen, että epävarmuus sekä kompleksisuus lisääntyy ja ne lisäävät paineita modernissa talousyhteiskunnassa. Yrittäjämäinen yhteisö, yhteiskunta, on turva ja samalla toimintapaja, jolla pyritään vastaamaan globalisaation tuomioon paineisiin. Näitä paineita ja kompleksisuutta esiintyy kaikissa läntisissä teollisuusmaissa.

Josef Schumpeter on vuonna 1947 esittänyt yrittäjän ja yrittäjyyden muutosagenttina, joka toimii taloudessa. Schumpeterin kuvaa muutosagenttia, yrittäjää, uuden etsijänä, uusien toimintatapojen soveltajana, oma-aloitteisena, luovana, tulevaisuudesta ja sen visioista motivoituvana, epävarmuutta sietävänä sekä uudenlaisien rakenteiden luoja (Ebner 2006, 315–332.)

Euroopan komissio on määritellyt yrittäjyyden seuraavasti, jokainen yksikkö, joka on kytkettynä ekonomiseen toimintaan, riippumatta siitä, mikä sen juridinen muoto on (Euroopan komissio 2015.) Näin ollen tämä ekonominen toiminta on määrittelevä tekijä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että itse itsensä työllistävät henkilöt, perheyrietykset, kumppanuudet, yhdistykset ja muut yksiköt jotka ovat säännöllisesti liitoksissa taloudelliseen toimintaan voidaan pitää yrityksinä. Yleensä tämä ekonominen toiminta nähdään tuotteen tai palvelun myyntiä tiettyyn hintaan, tietyllä markkinalla. Lisäksi Euroopan unioni kuvaa yrittäjyyttä seuraavasti: innovointi ja sen avulla löydettävät mahdollisuudet kasvuun ovat keskeisiä ohjureita yrityspolitiikassa (Euroopan unioni 2015.) Yrittäjyys luo puitteet erityisille taidoille ja tiedolle, näitä yrittäjä tarvitsee kun tämä aloittaa

kaupallista ja sosiaalista yritystoimintaa. Yrittäjyys antaa mahdollisuudet hyödyntää tilaisuudet, joissa yhteiskunta ja elämä kotona yhdistää kaikkia jokapäiväisessä elämässä. Yrittäjyys muuttua toiminnaksi ideat joita yksilöt innovoivat, se pitää sisällään luovuutta, riskinottoa sekä ideointia (Euroopan komissio 2015).

Leskinen (1999, 23 & 2001, 113), nostaa esille yrittäjyydessä keskeisimpinä ominaisuuksina interaktiivisuuden, luovuuden sekä dynaamisen prosessin, johon liittyy kokemukset, konteksti sekä oppiminen. Tämä prosessimaisuus luo Leskisen mukaan jännitteitä, jotka on tunnistettavissa autonomisina, interaktiivisina, toiminnallisina ja visioina yksikköinä, näitä on myös käsitellyt (Johansson, 1997, 69–70.) Leskinen (2001, 113) kuvaa yrittäjyyttä ympäröivää vuorovaikutusta riskikenttänä. Tämä riskikenttä korostaa yritystoimintaan liittyvää riskiä ja tuo yrittäjyyden esiin neliapilan kuvajana, jossa lehdet muodostuvat eri jännitteistä ja niiden kiinnikekohtana, apilan keskellä, on yrittäjän ja yrittäjyyden riski.

Koiranen ja Ruohotie (2001, 103) esittelevät yrittäjyyden ja sen käsitteistön kolmijajolla, jossa ilmenemismuodot ovat sisäinen yhteisöllinen yrittäjyys, omaehtoinen yrittäjyys sekä ulkoinen yrittäjyys. Sisäinen yhteisöllinen yrittäjyys tarkoittaa koko työyhteisön ajattelua yrittäjämäisesti ja suhtautumista työntekoon yrittäjämäisesti. Omaehtoisella yrittäjyydellä taas kuvataan henkilökohtaisella tasolla suhtautumista, toimimista sekä ajattelemista työn tekemiseen. Ulkoisella yrittäjyydellä käsitetään oma liiketoiminta ja ennen kaikkea sen käyntiin laittaminen ja toteutustapa. Paula Kyrö (2006, 17) tuo esiin saman kolmijaon, mutta yhteisöllinen yrittäjyys kuvataan termillä organisaatioyrittäjyys, Kyrö myös korostaa yrittäjyyttä ilmentymänä aikansa kulttuurista, jolloin se on paikkaan ja aikaan sidoksissa.

Koiranen ja Peltonen (1995, 9) määrittelevät yrittäjyyden kahden teeman ympärille. Nämä tuovat yrittäjyyden esille itsensä johtamisen kautta, jossa keskeisiä ajureita ovat tavoitteellisuus ja omavastuu. Lisäksi toinen teema on se, että omat sekä yhteisön resurssit saadaan hyödyksi ajattelemalla, toimimalla sekä suhtautumalla yksikköihin yrittäjämäisesti.

## 3.2 Yrittäjän määrittely

Brooksbank (1991,18) esittää yrityksen koon määritelmänä tavanomaisesti käytettävän kokoa eli liikevaihtoa sekä henkilöstömäärää. Jaottelu ei ole kuitenkaan näin yksioikoinen, sillä joillain tietyillä toimialoilla on mahdollista vain muutaman työntekijän toimesta saavuttaa suuri liikevaihto sekä vastaavasti päinvastoin. Tämän tutkielman osalta yritys ja vielä tarkemmin yrittäjä sen takana pyritään rajaamaan seuraavien tunnusmerkkien täytyessä:

- Omistajajohtoon ei kohdistu rajoittavia tekijöitä eikä ulkopuolista kontrollointia vaan yritys on itsenäinen (Tainio 1992, 30.)
- Yrityksen johto ja omistaminen kuuluu tiiviisti ja usein samalla henkilölle, joka myös on osallisena itse liiketoiminnassa (Koskela 2005, 21.)
- Yrityksen käytössä olevasta ja sinne mahdollisesti tulevasta riskillisestä pääomasta vastaa yrityksen omistaja tai omistajat (Lahti 1986, 84.)
- Yksi ainut tai korkeintaan muutama henkilö muodostaa yrityksen johdon (KHT-Yhdistys 2000, 243.)
- Yrityksen johdolla on keskeinen sekä korvaamaton rooli sen sidosryhmiin (Tainio 1992, 31.)

Vesalainen ja Pihkala (1997, 15), esittelevät yrittäjät jaettuna viiteen eri identiteettiin, näitä ovat klassinen yrittäjä, maanviljelijä, sisäinen yrittäjä, asiakasyrittäjä sekä ei yrittäjä identiteetti. Näiden lisäksi Lähteenmäki (1997, 38) on tuonut esille neljä uranankkuria, jotka selkeästi linkittyvät yrittäjän uraan joissain vaiheessa tämän henkilökohtaista uraansa. Nämä neljä ankkuria ovat tekninen ja toiminnallinen ankkuri, johtamisen ankkuri, luomisen ankkuri ja itsensä kehittämisen ankkuri. Åkerberg (1999, 10), perustelee että juuri yrittäjyyttä tutkiessa roolimallit, identiteetit, ovat keskeisiä tutkimisen aihealueita yrittäjyydessä, koska yrittäjillä on paljon stereotyyppioita. Tämän lisäksi yleisesti yrittäjistä piirretään samankaltaista kuvaa heidän ominaisuuksiensa ja luonteensa vuoksi yhteiskunnassa. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että yrittäjiä tai yhtä yrittäjää ei voi vain lokeroida tietyn identiteetin mukaan, vaan heidän yrittäjäidentiteettinsä ja roolinsa avautuu kun heidän yrittäjyyden ajatuksensa integroidaan heidän elämäänsä ja toisiin identiteetteihin (Hytti 2003, 38.)

Yrittäjyyden rooliteoria olettaa, että yrittäjänä oleminen on yksi rooleista, joka yksiköllä on. Jos yrittäjyyttä tutkitaan ura näkökulmasta niin yrittäjäksi alkaminen tai sinä toimiminen on kuin mikä tahansa muu valinta eri ammattien välillä (Lähteenmäki 1997, 132.) Toisaalta yrittäjän uraa tarkastellessa voidaan myös esittää teoria, jossa yrittäjyys on pako jostain, esimerkiksi epätyytyväisyydestä organisatoriseen maailmaan, tulevaisuuden urakehityksen puuttumista. Näistä johtuvista syistä valitaan uraksi yrittäjyys (Dyer 1994, 8 ja Cohen & Mallon 2001, 48.) Toisaalta Shane ja Venkatamara (2000, 220), ehdottavat että yrittäjyyden tutkimuksen pitäisi keskittää koskemaan mahdollisuuksia, niiden löytämistä, niiden arvioimista ja niiden hyödyntämistä. Näin ollen yksilöt pitäisi nähdä ihmisinä jotka etsii ja hyväksikäyttää mahdollisuuksia.

Ucbarasan, Weshead ja Wright (2001, 57), perustelevat artikkelissaan miksi on tärkeää tutkia yrittäjän menestystä. Tätä tutkimista tulisi suorittaa myös henkilökohtaisella tasolla. Yrittäjän tavoite on menestyä taloudellisesti ja näitä seurataan tuotolla ja kasvulla, lukujen kautta. Luvut ovat kuitenkin ristiriidassa henkilökohtaisten odotusten, taitojen ja intohimojen kanssa, joita yrittäjä henkilökohtaisesti kokee. Mikäli yrittäjä perus-

taa yrityksen, mutta ei halua kasvattaa yritystä hänen koetaan epäonnistuvan kontrolloida yritystoimintaansa.

Yrittäjän oppiminen on yleensä kokeilun ja epäonnistumisen tulos. Yrittäjät siis oppivat kokeilemalla. Tämä tarkoittaa, että mikäli yrittäjä koittaa jotain ja se ei toimi toivotulla tavalla hän ei enää toista sitä (Minniti ja Bygrave 2001, 14.) Oppiminen on tapa, jolla tullaan tulevaisuusorientoituneeksi ajattelemaan prosesseja niin, että luodaan lupaava todellisuus jossa tietämys, toiminta ja ymmärrys ovat yhtä (Rae 2000, 151.) Tämä tarkoittaa sitä, että ei ole selkeää kohtaa, jossa joku ryhtyy yrittäjäksi sen jälkeen kun on aloittanut oppimisprosessin. Watson (2001, 222) toteaaakin että merkittävin oppiminen tapahtuu sen jälkeen kun on ryhdytty yrittäjäksi.

### **3.3 Aiempi tutkimus**

1930 - luvulta eteenpäin modernissa yritystutkimuksessa on pyritty avaamaan ihmistyyppiä yrittäjän takana. Kantava ajatus ja oletama tälle tutkimussuunnalle on ollut se, että henkilö, joka ryhtyy yrittäjäksi omaa luonteenpiirteitä, jotka altistavat yritystoiminnan harjoittamiseen. Vielä eteenpäin jalostettuna nämä luonteenpiirteet ovat sellaisia joita voidaan kehittää tai ne ovat joillekin henkilöille synnynnäisiä (McClelland, 1961 36, Kauhanen ja Kyheröinen 1994, 12.) Toisaalta Gartner (1988, 23) ja Puhakka (2002, 19) ovat omissa tutkimuksissaan perustelleet, että tietyt luonteenpiirteet tai ominaisuudet ja näistä johdetut piirre teoriat ovat sovellettavissa yleisesti laajemmin ihmistyyppeihin jos tältä löytyy yritteliäisyyttä ja näin ollen rajaus yrittäjään ei ole validi.

Näin ollen piirre teorian rinnalle yrittäjyyden tutkimuksen alalla 1990 – luvun alussa kehitettiin personaalillisuuden ja käyttäytymisen teoria, joka kiteytetysti esittää yrittäjän käyttäytymisen erottavana tekijänä muusta populaatiosta. (Puhakan 2002, 199) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että ei voida tutkia vain ihmisen tiettyjä luonteenpiirteitä, vaan laajemmin täytyy ymmärtää yrittäjän persoonaa, joka vie eteenpäin uutta liiketoimintaa sekä luo sitä. Tämä teoria keskittyy kuvaamaan ja tutkimaan nimenomaan yrittäjyyden prosesseja.

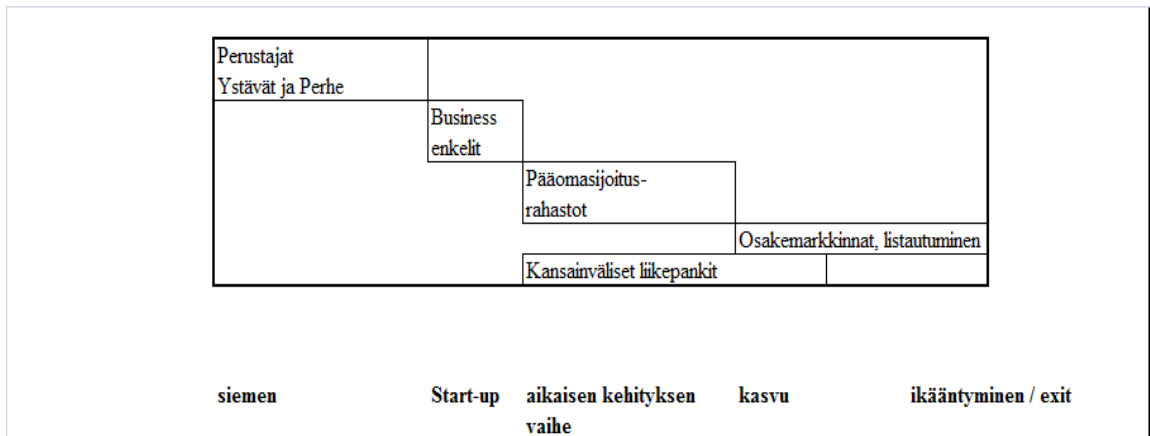
### **3.4 Taloudellinen informaatio**

Start-up yrityksen arvonnäyttö on ollut erittäin hankala pähkinä purtavaksi jo vuosikymmenien ajan. Edelleen osa analyytikoista, jopa Wall Streetillä, kieltäytyy arvioimasta nuoria yrityksiä (Damodaran, 2002, 9.) Business enkelin tai sijoittajan sijoitus yritykseen mukailee suhteellisen hyvin järjestäytyneitä prosesseja. Se alkaa sijoituksen määrit-

telystä, esimerkiksi yritys tai toimiala ja päättyy exitiin, toisin sanoen sijoittajan omistamien osakkeiden myymiseen (Tyebjee ja Bruno, 1984, 1056.) Tässä vaiheittaisessa prosessissa, yrittäjävetoisen yrityksen arvonmäärittely on yksi tärkeimmistä ja samalla haastavimmista kokonaisuuksista, joka koskee sekä yrittäjää että sijoittajaa. Start-up yrityksen arvo tai hinnoittelu on erittäin subjektiivinen näkemys. Tämä aiheuttaa kiistanalaisia näkemyseroja yrittäjän sekä sijoittajan välille (Bouillet-Cordonnier, 1992, 91.) Magnigart & al (1998, 547) kuvailee että uuden yrityksen arvonmäärittely on erittäin tärkeää sijoittajalle, koska yrityksen arvo määrittelee sen osuuden osakkeista, jotka tämä saa haltuunsa vastineeksi sijoituksesta ja tämä heijastelee myös siihen lopulliseen tuottoon, johon sijoittajalla on mahdollisuus, kun sijoituksesta joskus irtaannutaan. Tämän lisäksi yrityksen arvo ja sijoituksella saatava osakemäärä vaikuttaa omistajan ja rahoittajan väliseen suhteeseen (Blaydon ja Hovarth, 2002, 45.) May ja Simmons, (2001, 129) nostavatkin esiin mielenkiintoisen väittämän, jossa he toteavat että pohjimmainen totuus start-up yrityksen arvonmäärittelystä kuvaa on se, että se perustuu valistuneeseen arvaukseen.

Hill ja Power (2001, 35–55) identifioivat tärkeitä ajureita, joita pääomasijoittajat käyttävät, kun nämä määrittelevät arvoa mahdolliselle sijoituskohteelle, eli yritykselle. Näitä olivat johdon laadukkuus, markkinan koko, markkinan kasvuvauhti sekä kilpailu markkinoilla joilla yritys toimii. Tämä lähestymistapa on kuvattu strategiseksi johdon lähestymistavaksi. Wright ja Robbie (1998, 558), summaavat omassa perusteellisessa tutkimuksessaan, että start-up yrityksen arvonmäärittelyssä on kyseessä case-study eli tapaustutkimus, jota täydennetään dokumentaatiolla sekä anekdoottisilla kertomuksilla tai henkilöhaastatteluilla. Teoriassa tulevaisuuden yrityksen tulevaisuuden kassavirrat ovat yrityksen arvonmäärittelyn perusta (Smith ja Smith 2000, 78.) Nämä voivat kuitenkin kasvuvauhdiltaan tai todennäköisyyksiltään muuttua merkittävästi, kun kyseessä on start-up yritys (Hill ja Power 2001, 65.)

Russell (1984, 53) selvitti tutkimuksessaan että pääomasijoittajat valitsevat vain noin kaksi prosenttia yrityksistä tarkempiin tarkasteluihin niistä tarjouksista, joista he saavat. Tyebjee ja Bruno (1984, 1060) selvittivät tämän pohjalta, että tämä tarkempi tarkastelu koostuu neljästä kokonaisuudesta, joita ovat sijoituksen koko, teknologia ja valittu markkina yrityksen toiminnalle, yrityksen maantieteellinen sijainti sekä pääomituksen vaihe yritystoiminnassa. Tämän nelijaon pohjalle Hisrich ja Jankoqicz (1990, 49) perustivat oman tutkimuksensa ja kehittivät niin sanotun ruudukkomallin, jossa pyrittiin ymmärtämään pääomasijoittajan intuitiota sijoituspäätöstä tehdessä ja lopputulemana oli, että henkilökiemiat ja tunnepohjainen, epärationaalinen päätös, näyttelivät kuitenkin merkittävää osaa pääomasijoittajan sijoituspäätöksissä.



Kuvio 2 Yrittäjävetoisen yrityksen kehitys ja rahoittaminen, mukailen Brzozowska (2008.)

Kuviosta 2 näemme mukailen Brzozowskan (2008, 7–14) havaintoja yrittäjävetoisen yrityksen eri kehitysvaiheista sekä sen rahoituksen lähteistä. Kuviossa piirretään sijoittamisen riskin tasoa y-akselilla. X-akseli kuvaa yrityksen elinkaaren vaiheita. Elinkaareissa kaikki alkaa siemenestä, eli liikeideasta. Tässä vaiheessa rahoituksen lähteinä ja riskinkantajina on perustaja, ystävät sekä perhe, toisin sanoen kolme f-kirjainta Founders, Family and Friends. Kun yritys siirtyy start-up vaiheeseen tulee rahoituksen lähteeksi ja samalla riskien jakajaksi business-enkelit. Seuraava vaihe yrityksen elinkaareissa on aikaisen kehityksen vaihe. Tässä vaiheessa myös pääomasijoitusrahastot sekä kansainväliset liikepankit voivat lähteä mukaan rahoittamaan yrityksen toimintaa ja näin ollen tulla samalla osakkaiksi. Tämän vaiheen osalta haasteita sijoittamiselle luo rahastojen säännöt, esimerkiksi omistajuuden suuruus vaateista. Kun yritystoiminta tästä etenee seuraavaan vaiheeseen, joka on kasvu, on mahdollista hakea rahoitusta sekä toisaalta jakaa riskiä osakemarkkinoiden suunnalta. Tämä tarkoittaa listautumista pörssiin. Yrityksen kokoluokka on oltava jo merkittävä rahoituksen takaamiseksi. Tämän jälkeen viimeinen vaihe yrityksen toiminnassa on ikääntymisvaihe. Tutkielman kannalta keskeinen on luonnollisesti yrityksessä ja omistajassa, joka on elinkaarimallissa vaiheessa siemen – start-up. Tutkielmassa toinen haastateltavista yrittäjistä omistaa start-up vaiheessa olevan yrityksen ja on tärkeää tunnistaa yrityksen elinkaaren vaiheet, sekä riskin ja pääoman suhteet, jotta voidaan ymmärtää taustat, joista yrittäjä tulee kertomaan tarinaansa. Toinen haastateltavista yrittäjistä on harjoittanut yritystoimintaa jo pidemmän aikaa. Tämän lisäksi tällä yrittäjällä yritysmuoto ei tue pääomasijoittamista suoraan, sillä kyseinen yritysmuoto on toiminimi. Tästä johtuen rahoituksen mahdollinen hakeminen pääomasijoituksin tarkoittaisi yritysmuodon vaihtamista osake-yhtiöksi ja vasta

tämän jälkeen teoriaa voitaisiin tarkastella myös toisen haastateltavan osalta paremmin hänen liiketoimintansa suhteen.

Pienien ja suurien yritysten välillä on eroavaisuutta juuri taloushallinnon hoidon osalta. Henkilömäärältään pienissä yrityksissä laskentatoimen parissa ei työskentele suurta määrää ihmisiä. Tämä johtaa siihen, että kirjanpito hoidetaan yleensä aina tili-toimiston toimesta (Koskela 1990, 30.) Erillistä johdon laskentatoimea ei käytännössä esiinny pienissä yrityksissä (Granlund & Lukka 1998, 207.) Ulkoinen laskentatoimi on siis lakisääteisyytensä takia merkittävämmässä roolissa yrittäjälle. Kysyntä palveluihin, joissa laskentatoimea hyödynnetään perustuu lainsäädäntöön. Tämä johtuu siitä, etteivät omistajayrittäjät ymmärrä tai eivät osaa hyödyntää taloudellista informaatiota (Marriott & Marriott 2000, 476.) Pienyritysten talouslukujen ja informaation perusteenä on miltei aina ulkopuolinen kirjanpitäjä tai vaihtoehtoisesti pankki (Collis & Jarvis 2002, 102.) Lisäksi yritysjohto näkee keskeisimpänä hyötynä taloudellisesta informaatiosta saatavan kassanhallinnan informaation sekä mahdollisen suhteen ylläpitämisen ja syventämisen rahoittajapankkiin (Collis & Jarvis 2002, 109.)

### **3.4.1 Asiakaskannattavuus**

Asiakaskannattavuutta määriteltessä voidaan teoriassa lähestyä aihetta monelta eri tulo-kulmalta. Keskeisempiä määritteitä asiakaskannattavuudelle on tarkastella sitä esimerkiksi kustannusten kohdistamisen kautta. (Kaplan & Cooper 1998, 117), tuovat esille ABC-mallin, jossa kohdistetaan kustannuksia toimintokohtaisesti eli pyritään määrittelemään mitä kaikkia resursseja asiakkaan palveleminen kuluttaa. Jokainen kannattaman asiakas ei välttämättä ole luopumisen väärti, sillä tämän takaisinsaaminen voi olla kallista ja vaikeaa. Tärkeämpää on määritellä asiakkaan tai asiakkaiden kannattavuus yritykselle. Tämän jälkeen voidaan vasta analysoida miksi joku asiakas ei ole kannattava ja kehittää asiakassuhdetta niin että kohdennetut toimet asiakkaan suuntaan palkitsevat kannattavuudella (Kaplan & Cooper 1998, 188.)

Yksittäisen asiakkaan kannattavuutta tarkisteltaessa ei voi keskittyä vain myyntiin, oli se sitten mitattu volyyymeillä tai kustannuksilla. Käytetty aika, asiakaskäynnit tai tuki asiakkaalle saattaa vaihdella saman myydyin palvelun tai tuotteen osalta niin merkittävästi, että myyntikatteen tuotteen osalta pysyessä samana asiakkuuteen liittyvät kustannukset vaihtelevat suuresti (Van Raaij, 2005, 375.) Selnes (1992, 19), jakaakin asiakkuudet strategisella tasolla kolmeen eri segmenttiin hylättävät asiakkuudet, tulevaisuuden mahdollisuudet sekä kannattavat asiakkuudet tällä hetkellä.



### 3.4.2 *Tilinpäätösinformaatio*

Yrityksen tilinpäätösanalyysi on yksi keskeisimmistä mittareista yrityksen taloudellista tilaa tarkastellessa. Kallunki ja Kytönen (2007, 21), ovat listanneet tahoja joille tilinpäätösanalyysi ja tilinpäätösinformaatio on tärkeä tiedonlähden. Näitä ovat verottaja, osakesijoittajat, vieraan pääoman sijoittajat, tavarantoimittajat sekä asiakkaat. Kannattavuuden, kasvun ja vakavaraisuuden osalta tilinpäätös kertoo kattavasti miten yrityksellä menee. Yrityksen tilinpäätöstä analysoidessa tutustutaan yksittäisen yrityksen tai konsernin tilinpäätökseen, josta lasketaan erilaisia tunnuslukuja ja arvioidaan tämän pohjalta niitä. Perustarkoituksena on mitata yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä, nämä voidaan jakaa karkeasti kolmeen kokonaisuuteen, kannattavuus, rahoitusasema sekä kasvu (Salmi, 2010, 230.) Laajuudeltaan yrityksen tilinpäätösanalyysi sekoittaa sekä tunnuslukuanalyysiä että yritystutkimusta. Keskeistä on myös analysoida lukujen ohella seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet syntyneisiin tuloksiin (Niskanen & Niskanen, 2003, 10.)

Yrittäjät, varsinkin pienten yritysten osalta kaipaavat tilintarkastajalta poikkeavaanlaista tukea verrattuna isompiin verrokkeihinsa, tämä näkyy korostettuna neuvontaroolin-vaateena. Tämä johtaa myös sidosryhmäsuhteeseen, joka näyttäytyy läheisenä yhteistyönä. (Satopää 2003, 60.) Sidoryhmän rooli korostuu myös sen takia, koska omistajayrittäjä, joka on mahdollisesti myös hallituksen jäsen, toimitusjohtaja sekä osakkeenomistaja ei ole numeroiden tai laskentatoimen ammattilainen. Tällöin tilintarkastajan asiantuntemus niin kirjapidollisiin, verotuksellisiin kuin oikeudellisiin kysymyksiin on erittäin tärkeää (Horsmanheimo ja Steiner 2002, 327.)

Horsmanheimo ja Steiner (2002, 327), ovat listanneet tämän sidoryhmän tyypillisimpiä ominaispiirteitä seuraavasti:

- tilintarkastaja käyttää usein aikaansa perusasioiden neuvomiseen, valvomiseen sekä selvittämiseen;
- tilintarkastuspalvelun tulisi olla mahdollisimman kustannustehokasta. Yrittäjät eivät yleisesti ole valmiita maksamaan tuntuvia kuluja, sillä heidän kannaltaan neuvot ovat keskeisin hyöty jonka tilintarkastus heille tuottaa;
- omistajayrittäjän luoma luottamuksellinen rooli tilintarkastajasta on korostunut;
- tilintarkastajaa käytetään nimenomaan oikeudellisten asioiden sekä laskentatoimen asiantuntijana;
- koska toimitusjohtaja sekä hallituksen jäsen on usein sama henkilö, on tilintarkastajan valvova rooli pieni;
- tilintarkastajan rooli neuvonantajana korostuu ja se pienentää valvontaroolia

Yrittäjän kannalta sidoryhmäkehitys onkin johtanut tilanteeseen, jossa puhutaan termistä tilintarkastaja-konsultointi, mikä pitää sisällään muita palveluja kuin pelkästään yleisluontoinen tarkastaminen sekä lakisääteinen tilintarkastus. Tätä konsultointia toki

rajoittaa myös riippumattomuuden vaatimus, jossa korostetaan, ettei tilintarkastajalla voi olla osallisuutta päätöksenteon kannalta jos se tarkoittaa tämän riippumattomuuden menettämistä (Horsmanheimo ja Steiner 2002, 33–34.)

Yrityksen johdon suhde tilintarkastajaan on erilainen ja kompleksinen, koska tilintarkastuksen tosiallisena kohteena on yrittäjä itse (Kärkkäinen 1998, 67.) Varsinkin pienissä yrityksissä johdon ja tilintarkastajan yhteistyösuhde on herkkä ja arvokas. Tämän takia tulee sidosryhmien välillä vaalia tasapuolista ja molemminpuolista luottamus ja kunnioitussuhdetta. Mikäli tilintarkastajan rooli on aktiivinen ja ajantasainen suhteessa asiakkaaseensa on tämä yrittäjälle, yritykselle ja sitä kautta omistajalle todella arvokas resurssi (Englund 1989, 33.) Mikäli tilintarkastajan rooli suhteessa yrittäjään on konsultoituva voida sidosryhmän suhteeseen vaikuttaa merkittävästi. Tämä syventää sidosryhmän yhteistyötä ja saattaa sitouttaa myös tilintarkastajan liialti yrityksen operatiiviseen toimintaan (Kärkkäinen 1998, 66–68.)

## 4 HAASTATTELUTUTKIMUS

### 4.1 Yrittäjien esittelyt

Tutkielmassa olen haastatellut kahta eri yrittäjää. Seuraavaksi käydään läpi yrittäjien taustoja, ja tällä tavoin pyritään tuomaan esille henkilökuva yrittäjän takana, jotka mahdollisesti näyttäytyvät narratiiveissa, kun nämä kertovat omia tarinoitansa.

Yrittäjä Marja on 53-vuotias elinkeinoharjoittaja Varsinais-Suomesta. Marjan yrityksen toimiala on parturi-kampaamo alalla toimiminen. Hän on aloittanut liikkeenharjoittamisen vuonna 2000 tehtyään sitä ennen pitkän uran, toimimalla parturi-kampaamossa työntekijänä samassa kaupungissa. Marjan yritysmuoto on toiminimi eikä hänen yrityksessään ole hänen itsensä lisäksi muita työntekijöitä, satunnaisia työharjoittelijoita lukuun ottamatta. Itseasiassa Marja kertoi ajautuneensa alalle nuorena suoraan ammattikoulusta:

” työelämään siirryin jo ammattikoulun aikana tekemällä työharjoittelun tulevalle työnantajalleni ja koulusta valmistuttua aloitin työt heti seuraavana päivänä ja sille tielle jäin”.

Marjan perhetaustassa ei ole yrittäjiä. Sekä hänen vanhempansa että sisaruksensa kaikki ovat toimineet tai ovat edelleen työelämässä juuri työntekijöinä. Marja edustaa omasta mielestään perinteistä elinkeinoharjoittajaa, joka osaa työnsä ja yritystoiminta hänen mielestään on vain oheistuote.

” Tykkään työstäni aivan valtavasti. Tunnen jokaisen asiakkaani henkilökohtaisesti ja heidän takiaan menen joka-aamu töihin hymy huulilla”.

Marja on hyvä prototyypin tutkielman näkökulmasta yrittäjästä, jonka ammattitaito jalostuu yritystoiminnan kautta elinkeinoksi hänelle itselleen. Hänen tarinansa yrittäjäksi ryhtymisestä on myös tutkielman kannalta ihanteellinen, kuten aiemmin toin esille, hän on tehnyt ensin pitkän uran alalla palkollisena, jonka jälkeen hän on perustanut oman yrityksen, jatkaakseen ammattinsa harjoittamista. Marja on syventänyt ammatiosaamistaan pitkän työuransa aikana käyden alan koulutuksissa, mutta tutkintomielessä hän ei ole täydentänyt omaa koulutustaustaansa sen enempää.

Yrittäjä Pekka on 29-vuotias, kolmannen sukupolven yrittäjä Helsingistä. Pekka on perustanut yrityksensä kolme vuotta sitten. Pekan yritysmuoto on osakeyhtiö, jonka omistajana hän alun perin on toiminut kahden yrittäjäkumppaninsa kanssa. Yritys toimii

teknologia-alalla ja onkin start-up hengessä hakenut kaksi rahoituskerrosta, jonka toimesta omistajia on nyt enemmän kuin yritystoiminnan aloitusvaiheessa. Pekka kuitenkin yhtiökumppaneineen edelleen omistaa suurimman osan yrityksen osakekannasta ja pitää näin ollen yritystoiminnan päättävällän käsissään.

Pekka on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri ja hän on aloittanut yritystoiminnan jo koulunsa aikana, ennen valmistumistaan. Työkokemusta hän oli kartoittanut tätä ennen omien vanhempiensa yrityksistä sekä finanssialalta muutamana kesänä koulun ollessa kesätauolla.

”Mulle oli selvää hyvin varhaisessa vaiheessa kauppista, että kyllä tässä oma yritys täytyy pystyyn laittaa. Porukoitten firmassa töissä olleena ja sen jälkeen kesätyöt finanssialalla teki mulle selväksi sen, että ei pysty nöyryty toisten älyttömien kuvioiden alle, vaan toteuttaa omia juttuja, visioita.”

Pekan perhetausta on vahvasti yrittäjähenkinen. Hänen molemmalla vanhemmallaan on omat yrityksensä, joissa he edelleen työskentelevät. Myös hänen isovanhempansa ovat aikanaan olleet yrittäjiä. Huomioitavaa tutkielman kannalta on myös se seikka, että Pekan vanhemmat, hänen tapansa, eivät ole jatkaneet vanhempiensa yritystoimintaa samalla toimialalla tai samassa yrityksessä, vaan kaikki ovat perustaneet omat yrityksensä eri toimialoille.

”Mikään sukupolvenvaihdos-hässäkkä ei todellakaan ollut mulla edes harkinnassa. Ei ne porukoiden firmat oo tätä päivää tai sellasella alalla mikä mua kiinnostai pidemmän päälle. Lisäksi ne on kuitenkin pienellä paikkakunnalla, joka kuihtuu pois tulevaisuudessa. Helsinkiin se oli mentävä ja sieltä ponnistettava isoon ja hektiseen teknomailmaan. Se on mua ja mun näköstä.”

Pekka edustaa tutkielman ja yrittäjänkin kannalta modernia start-up yrittäjää, jonka tausta on vahvasti yritystoiminnassa. Hänen koulutuksensa antaa olettaa, että lukuja, joihin tutkielma syventyy, on opiskeltu ja mielenkiintoista on seurata niiden käsittelyä yritystoiminnan näkökulmasta.

## **4.2 Yritystoiminnan aloitus**

Kuten aiemmin toin esille motiivi yritystoiminnan aloittamiseen voi johtamisen teema, eli oman itsensä tavoitteellistaminen ja oma vastuun ottaminen. Tämä viitekehys myös nousee esille Marjan esille tuomissa motiiveissa yritystoiminnan aloittamisen suhteen:

”Yritystoiminnan aloittaminen kypsyi ajatuksena pitkään mielessäni. En pysty kyllä sinulle suoraan osoittamaan yhtä yksittäistä asiaa, mikä johti minulla siihen, että alan harjoittaa yritystoimintaa. Pikemminkin ajatus tästä hautoi päässäni vahvasti viimeisen vuoden aikana, silloisen työnantajan palveluksessa. Lopullisesti kasvoinkin ehkä ajatukseseen, kun tukkuliikkeiden yhdyshenkilöt kannustivat minua tähän askeleeseen, he tukivat ja tsemppasivat minua lukuisia kertoja viimeisten vuosieni aikana.”

Marjan painotti puheenvuorossaan myös sitä, ettei yritystoiminta ollut hänelle sinänsä tavoite tai sen aloittaminen mitenkään iso saavutus. Yritystoiminta näyttäytyi pikemminkin loogisena seurauksena motivaation puutteesta, roolinsa epäselvyydestä sekä sitoutumisen puutteesta silloiseen työnantajaansa. Tästä esimerkkinä yksi keskeisistä motiiveista, joka kuvaa lähinnä vaihtoehtojen välillä tullutta ratkaisua aloittaa yritystoiminta.

”Tarkemmin mietittynä merkittävin seikka, joka minut sai aloittamaan yritystoiminnan, oli silloisen työnantajani ikä. Hän keskusteli kanssani usein yritystoiminnan jatkamisesta niin, että minä ottaisin ohjat. Mutta se ei itselleni vaikuttanut mitenkään vahvalta vaihtoehdolta...”

”... tämä oli monen eri asian summa. Mutta vahvimmin tästä kieltäytymisen takana minulla oli ajatukset kiinteistöstä, jossa silloinen kampaamo toimi sekä ajatus, että nykyinen työnantajani jäisi itselleni työntekijäksi ja miten tämä roolien vaihdos olisi minulle liian haastava. Itse edellyttäisin kovempaa työskentelytahtia ja rahakkaampia töitä”

Marja tuo selkeästi esille, että hän olisi nähnyt haasteita juuri tavoitteellistamisen näkökulmasta entistä työnantajaansa kohtaan. Täytyy muistaa, että hän oli työllistynyt kyseiselle työnantajalle suoran koulun penkiltä toistakymmentä vuotta aiemmin ja ajatus ikääntyvän työntekijän työtahdista, sairauspoissaoloista, vaikeudesta vaatia tuloksia sekä dynaamisuudesta tuntuivat ylitsepääsemättömän vaikeilta. Hän myös koki iältään kokeneemman työnantajansa uudistusvastaisena. Tämän lisäksi hän listaa motiiveikseen sen, että lomat ja vähentynyt vapaa-aika saivat hänet pohtimaan oman yrityksen perustamista. Myöskin hänen perheensä ja erityisesti lapsensa olivat jo sen ikäisiä, että nämä seikat mahdollistivat teoriassa hänen ratkaisunsa. Lisäksi Marjaa mietitytti liiketila, jossa yritys toimintaansa harjoitti.

” Se tila oli kyllä itsessään hirveä. Vanha linja-autoyrityksen autotalli. Kaupunki oli satunnaisesti suunnitellut sen purkamista ja jo minun aikanani välillä aina mietittiin, missä yritystoimintaa tulisi jatkaa, kun tilat lähtee alta. Taloudellisessa mielessä en olisi missään nimessä kyennyt silloin ostamaan sekä liiketoimintaa, että liiketiloja, jolloin

tämäkin puolsi päätöstäni. Lisäksi vuokralle tilaan jääminen olisi ollut kallis vaihtoehto, sillä tila oli minulle liian iso, varsinkin kun tarkoitus oli toimia yrittäjänä yksin. En tosin koskaan selvittänyt mitä se olisi oikeasti numeroina tarkoittanut, mutta jotenkin yrittäjäksi ryhtyminen oli jo taloudellisesti niin epävarma asia, että ehkä siinä tuli minimoitua riskejäkin. Plus tietty se liiketila. Jos olisin sen kyennytkin ostamaan niin entäs jos se olisi purettu seuraavana vuonna?”

Riski tulevaisuudesta näyttäytyi Marjan kertomuksessa vahvasti. Numeroita hän käytti lähinnä perustelun vahvistamiseen, vaikka itsekin toi esille ettei ollut todella laskenut olisiko liiketilan ostaminen liiketoiminnan ostamisen yhteydessä ollut taloudellisesti edes mahdollista. Oman vastuun ottaminen näin ollen korostui Marjan perusteluisa siten, että hän toi yritystoiminnan aloittamisen pohdinnoissaan numerot esille vain omien tuntemuksiensa ja arviointiensa tukemisena, ei absoluuttisina faktoina esimerkkinä mikä olisi ollut mahdollista ja mikä ei.

Halusin kuitenkin vielä syvemmin kuulla Marjan tarinaa yritystoiminnan perustamisesta. Pyysin häntä vielä tarkemmin kuvailemaan niitä motiiveja miksi hän halusi itselleen y-tunnuksen ja ryhtyi elinkeinoharjoittajaksi:

”Koin, varsinkin loppuvuosina korostetusti, että olin itse vetovastuussa liikkeestä. Koin, että minun olisi tästä pitänyt saada jotain kannusrahaa tai muuta vastaavaa siitä vastuusta jota työntekijänä sain ja jouduin ottamaan. Tätä ei kuitenkaan huomioitu mitenkään, vaan esimerkiksi kesälomani pilkottiin osiin ja töissä olisi pitänyt olla aina vaan enemmän.”

Marja myös kertoi, että yrittäjäksi ryhtymisen tavoitteena hänellä oli myös henkilökohtaisia intressejä. Tällä Marja tarkoitti rajoittunutta ympäristöä kehittää hänen henkilökohtaista ammattitaitoaan, liiketoiminnan kehittämistä sekä strategisten valintojen tekemistä tulevaisuuden kannalta.

”Mietin pitkään itse mikä työnantajan alaisuudessa toimimisessa minua tökki ja tulin siihen lopputulemaan, että koin ettei minulla ollut enää kasvumahdollisuuksia henkilöinä.”

Hän tuskastui uudistushaluttomaan työnantajaan, joka myöskään ei enää tukenut ammatillista kouluttautumista tai ollut valmis kehittämään liiketoimintaan Marjan ideoiden suuntaan. Toisaalta työnantaja edellytti ja myöskin odotti Marjalta isoa panosta viedä liiketoimintaa eteenpäin. Tällä Marja tarkoitti muun muassa uusien asiakkaiden hankkimista, myytävien- ja käytettävien tuotteiden valikoimaa ja ennen kaikkea joustavuutta arjen pyörittämisessä.

Tapa, jolla Marja kertoi tarinaansa entisestä työnantajasta ja syistä aloittaa yritystoiminta ei kuitenkaan ollut tätä halveeraava millään tavoin. Hän myös toi haastattelussa huolensa esille siitä, etten saisi väärää kuvaa Marjan arvostuksesta entistä työnantajansa kohtaan. Hän totesi päinvastoin arvostavansa tätä suuresti.

”... tarjosihan hän minulle nuorena tyttönä mahdollisuuden koittaa siipiäni ja pääsin koulunpenkiltä heti kiinni työelämään. Tätä mahdollisuutta olen itse koittanut toteuttaa tänäpäivänäkin ja huomioitiinhan minut juuri viimevuonna koulu yhteistyön kunnia-yrittäjänä.”

Tutkielman aiheena on kuitenkin tutustua myös yrittäjän ja numeroiden suhteeseen. Marjan kohdalla tämä tematiikka ei tullut esille yrityksen perustamisesta keskustellessa, vaan sitä piti haastattelijan ominaisuudessa kysellä erikseen. Tämä kuvasti myös Marjan suhtautumista numeroihin. Kuten aiemmin todettua, numerot yrityksen perustamisen tarinassa esiintyivät lähinnä perusteluina omien pointtien merkittävyyden korostamisena. Numerot kuitenkin näyttäytyivät Marjan käyttämissä perusteluissa ja kertomuksessa, kun niistä vielä pyysin tarkemmin häntä avautumaan lisää. Aluksi hän toi esille syitä miksi hän päätyi ainakin aloittamaan yritystoiminnan yksityisyrittäjänä, ilman työntekijöitä.

” Kyllä minulle oli selvää, että en pysty työllistämään ketään muita, hyvä kun itse tulisin toimeen. Myös ajatus siitä, että tekemällä pidempää päivää teen sen itselleni, houkutteli.”

Haastoin Marjaa kertomaan hieman lisää, miten hän oli pystynyt tällaisen päätelmän tekemään, mistä hän oli saanut varmuuden asiasta. Tarinaa kerrottaessa, perustelut käsitteivät Marjalle keskeisiä sidosryhmiä ja niiden kautta saatua tukea ja apua.

” Pohdittuani vaihtoehtoja jatkoin toisen lopettavan yrittäjän yritystoimintaa samoissa vuokratiloissa, jossa tämä oli toiminut. Asiakkailtani tiedustellessani tuli siihen lopputulokseen, että riittävän moni seuraisi minua uuteen toimipisteeseen ja lisäksi pystyisin varmasti ainakin osan tämän uuden yrittäjän vanhoista asiakkaista pitämään itselläni.”

Marja siis arvioi yritystoiminnan aloittamisen kannattavuutta asiakaslukumäärän perusteella. Haastattelutilanteessa ei kuitenkaan käyty läpi silloisia asiakasmäärätavoitteita tai vaikkapa niiden kehittymistä siis faktuaalisina numeroina, niiden kerronnassa Marja toi ne esille itselleen miellyttävällä tavalla. Tiedustellessani tekikö hän jotain analyysiä myöhemmin, tai miten hän onnistui tässä tavoitteessa yllätyin vastauksesta.

”... noin 80% vanhoista asiakkaistani seurasi minua, kun aloitin yritystoiminnan muualla. Lisäksi sain osan vanhan työnantajani asiakkaista mukaani ja lisäksi yrittäjän, jonka liiketoiminnan ostin, asiakkaista osa jäi minulle asiakkaaksi.”

Tutkielman kannalta oli merkittävää huomata, että Marja oli tehnyt taloudellisia tavoitteita itselleen ja lisäksi hän vielä analysoi myöhemmin myös miten hän tässä tavoitteessa oli menestynyt. Merkittävämpää itse asiassa vielä oli se seikka, että tämä ei tullut esille haastattelussa, ilman että itse pyysin häntä kuvailemaan vielä syvällisemmin liiketoimintasuunnitelmaa yrityksen perustamisen vaiheessa.

Yrityksen perustamisvaiheessa Marjalla oli selkeästi yksi numeropohjainen seuranta itsellään, tämä oli asiakasmäärä.

”Laskin, että kunhan saan tarpeeksi nuppilukuna asiakkaita ja teen työtä itselleni, selviän.”

Pyysin häntä vielä avaamaan lisää mitä taloudellisia asioita hän arvioi yritystoiminnan kannattavuuden kannalta verrattuna palkollisena olemiseen. Tässä jatkokysymyksessä oli haastateltavaa vaikea saada täysin avautumaan spontaanisti vaan jouduin perustelemaan syvällisesti etten hae mitään oikeita vastauksia, vaan toivon hänen kertovan itse, mitä hän mieltää taloudellisiksi asioiksi ja mitä nämä mahdollisesti olisivat kyseisenä ajankohtana olleet.

” En varmaan nyt uskaltaisi lähteä yrittäjäksi enää. Silloin kun aloitin niin kampaamoalalla ei tarvinnut maksaa ALV:ia, nyt kynnyks olisi merkittävästi korkeampi. Silloin oli itselle helpompi miettiä mitä työstä jää käteen, kun ei ollut veroa kiusaamassa siinä välissä enää turhaan.”

Marjan viittaus arvonlisäverottomuuteen, aikana jolloin hän aloitti kampaajan työt, toi esiin numeroiden suhdetta hänellä yritystoiminnan aloittamisessa ja toisaalta edelleen. Itse asiassa veroa häiritsemässä tarkennus kuvaa kattavasti yrittäjän suhtautumista lukuihin ja numeroihin omaa tulostaan analysoidessa. Marja selkeästi tuo esiin numeroiden hankaluuden nimenomaan narratiivilla ennen ja nyt. Ennen oli helpompi tehdä päätöksiä, kun arvonlisävero ei ollut kiusaamassa turhaan. Yksinkertaisuus numeroiden tuottamassa informaatioissa olisi Marjalle keskeisen tärkeää.

Halusin vielä jatkaa keskustelua numeroista Marjan kanssa yrityksen perustamiseen liittyen. Kun pyysin häntä kertomaan konsultoiko hän jotakin tiettyä tahoja yritysideaansa kanssa ja jos näin oli niin mikä tämä taho Näihin sidosryhmiä käsitteleviin tarinoin palataan seuraavassa luvussa.



Kun Pekka aloitti kertomaan omaa tarinaansa yrittäjäksi ryhtymisestä lähdin liikenteeseen yritystoiminnan aloittamisen motiiveista. Pekan motiivi oli erittäin selkeästi havaittavissa:

”Olin siinä pari kesää pankissa töissä koulun ohella, mutta kun sitten sain viestiä sieltä, että ei me voida sulle sitten valmistumisen jälkeen töitä tarjota, kun et sä kuitenkaan tänne tuu pitkäksi aikaa jäämään ja sellasta me haetaan, ni päätin, että yrittäjäksi tässä on sitten ruvettava.”

Yritystoiminnan aloittamiseen vaikutti Pekan mielestä tämän lisäksi vahva esimerkki kotioiloista, joissa siis hänen molemmat vanhempansa toimivat edelleen yrittäjinä ja täten kynnyks riskinottamiseen yritystoiminnan aloittamisen kanssa oli selkeästi matalampi.

”Porukat lupas tukea ja olinhan mä nähnyt mitä se touhu on vuosienvarrella, kun itsekin siellä duunissa olin. Ei mua se yrittäjäksi ryhtyminen siinä mietityttänyt oikeestaan yhtään, vaan enemmänkin aikaa ja tupakkaa paloi siihen, että muovasin business-idea kuntoon; tuote, segmentti, markkinat ja niin pois päin.”

Pekka tuo selkeästi esiin, että hänen kannaltaan merkityksellisimpiä teemoja yritystoiminnan aloittamiseen olivat työllistäminen, oma vastuu ja vapaus, yleinen työmarkkinatilanne eli minkälaisia työtehtäviä on tarjolla vastavalmistuneelle kauppatieteen maisterille sekä myös omien opintojen ja sidosryhmien hyödyntäminen ansainnan näkökulmasta. Lisäksi riskienhallintamielessä hän toi vahvasti heti esille sen, että omien vanhempien tuki oli vahvasti läsnä siitä hetkestä lähtien, kun hän julkisesti jakoi ajatuksensa yritystoiminnan aloittamisesta.

Pekan tarina liikeidean synnyttämisestä heijastelee selkeästi myös hänen suhtautumistaan erilaisiin lukuihin. Hän oli selkeästi paneutunut kehittämään ideaansa niin, että se ei tapahtunut vain omien tunteiden ja arvailujen perusteella vaan piti erittäin tärkeänä hakea tälle myös vahvistusta numeerisen faktatiedon pohjalta.

”Kun mä alotin sitten kaavailemaan, että minkä ympärille tätä sovellusta aletaan rakentaa, niin me toteutettiin markkinatutkimus aiheesta. Naisten vaatteet osoittautui sosiaalisen shoppailun segmentiksi, mutta se oli liian iso pala kakkua haukattavaksi kerralla. Tän takia päädyttiin vielä poimimaan sieltä naisten kengät, koska se oli tuoteryhmänä sopivan laaja yksittäisenä ja pystyttiin sen ympärille aloittaa työstää sitä aplikatiota. Mulle oli tärkeintä selvittää millä tuotteella olis kysyntää ja sitä kautta laaja käyttäjäkunta.”

Pekka toi selvästi esille, että numeroilla oli suuri merkitys jo heti yrityksen liikeideaa suunniteltaessa. Hän halusi löytää markkinatutkimuksen avulla sellaisen tuotteen, joka yksin pystyisi täyttämään kaksi keskeistä määrettä; riittävä määrä sisällöntuottajia eli tuotetta myyviä yrityksiä sekä tarpeeksi iso joukko asiakkaita, hänen tapauksessaan naisia, jotka ostavat kenkiä. Jotta Pekan yritystoiminta pääsi kunnolla alkamaan, oli hänen saatava numeroista vastaus itselleen. Hänelle oli tärkeää varmistua, että on käyttäjäkunta olemassa ja kun heille rakennetaan tuote niin se voidaan sitten myydä yrityksille ja tätä kautta pystytään tuottamaan yritykseen liikevaihtoa. Pekan koulutustausta näkyi selkeästi hänen yritystoiminnansa suunnitteluvaiheessa. Pekka valmistui kansainvälinen markkinointi pääaineenaan ja tämän hän kertoi olleen yksi vahva vaikuttaja miettiessä businessideaa alun alkaen.

”Olin jo lukiossa jenkeissä vaihdossa ja kyllä ton koulun ulkomaankeikkojen jälkeen tuli mulle selkeeksi se, että kansainvälistä businestä tässä on ruvettava tekemään. Mobiiliaplikaatio jonka vois skaalata ja käyttää sitä myös euroopassa oli mun pää tavoitteita.”

Mobiiliala nosti päätään Suomessa niihin aikoihin kuin Pekka yritystään perusti ja tästä alustasta hän sai yhdistettyä oman koulutuksensa, liikeideansa, henkilökohtaiset motiivinsa ulkomaiden tai toisin sanoen globaalien markkinoiden mahdollisuudet ja ennen kaikkea työllistymishaasteensa yhteen ja samaan tavoitteeseen. Pekka oli myös erittäin määrätietoinen kertomuksessaan yrityksen toiminnan alkuajoista lähtien. Hänen tarinassaan tuli useasti esille mahdollisuus myös siihen, että idea ei kannu, mutta tähän hän suhtautui ja suhtautuu itse asiassa edelleen myös jopa ihailtavan kevyesti.

”Oon aina ollut sitä mieltä, että jos tästä ei tuu mitään niin ei siinä mitään sitten, uutta matoa koukkuun vaan siinä vaiheessa.”

Pyysin häntä vielä tarkentamaan miksi hänen suhtautumisensa oli riskienhallinnallisesta näkökulmasta erittäinkin kevyttä. Hän totesi olevansa realisti, optimisti ja sanoi myös saaneensa sekä oppineensa niin paljon lyhyen yrittäjänä olonsa aikana, että se itsessään on ollut jo mitä loistavin vastine käytetyille ajalle ja rahalle.

Pekka kertoi tehneensä isoja suunnitelmia yrityksen tuottaman pääoman osalta jo sen alkuvaiheissa. Hän sanoi asettaneensa kunnianhimoisiakin tavoitteita tämän suhteen, mutta totesi samalla, että hän ymmärsi ja ymmärtää edelleen tekevänsä matkaa tähän tavoitteeseen, eikä oikopolkuja ole.

”Mä aion olla taloudellisesti riippumaton kun täytän neljäkymmentä vuotta.”

Hän palasi tähän teesiin useita kertoja haastattelun aikana. Pekka kertoi tämän tavoitteen auttavan häntä jaksamaan arjessa ja uskoo vakaasti tämän toteutuvan seuraavan kymmen vuoden ajanjaksolla. Keinot tavoitteen saavuttamiseen olivat hänelle myös määreellisesti asetettuina, niitä tarkennan hieman myöhemmin tutkimustani.

Kun yritys oli perustettu, lähti Pekka toteuttamaan suunnitelmaansa tiettyjen taloudellisten rajoitteiden vallitessa. Hän oli itse osittain asettanut näitä rajoitteita, mutta samalla myös yrityksen elinkaari hänen mukaansa loi kehikon hänelle, jossa toimia.

”Ei siinä alkuun varaa ollut mitään jengiä duuniin palkata. Pari osakasta siihen tuli lähinnä rahoittamaan toiminnan alkua ja koulun penkiltä muutama koodari toteuttaa mun visioita. Kyhätään betaversio kasaan ja sillä päästään sitten demoamaan yrityksille ja sijoittajille.”

Pekan suunnitelma oli lähteä pienestä liikenteeseen, saada konkreettinen prototyyppi, tässä tapauksessa kehitysversio mobiilisovelluksesta valmiiksi ja tämän jälkeen aloittaa perinteinen jalkatyö, eli myynti eri kohderyhmille. Kohderyminä toimi alussa yritykset, koska ne oli saatava mukaan, ennen kuin sovellus voitiin julkaista kuluttajille. Markkinoille meno strategiaa hän kertoi hioneensa lähinnä toimijoiden kautta. Noudattaen yllämainittua järjestetystä. Numeroiden puolesta ei laskelmia sen enempää oltu tehty, vaan ainut lukutausta oli markkinapotentiaali, joka selvitettiin markkinatutkimuksessa alun alkaen yritystoimintaan ryhtyessä.

Jouduin myös Pekan kanssa hieman ohjaamaan keskustelua tunnuslukujen suuntaan, yritystoimintaa analysoitaessa. Pääsääntöisesti hänen kertomuksensa pyrki kuvamaan haastattelijalle ainoastaan operatiivisen toiminnan aiheuttamia haasteita sekä tietysti kauppoja, joita hän oli onnistunut yritystoiminnan kehittyessä solmimaan. Näissäkään kertomuksissa ei kuitenkaan suoraan tullut ilmi kauppojen arvoja tai mitä niistä jää yritykselle voittoa, vaan ne ikään kuin toimivat perusteluina Pekan toimesta todentamaan yrityksen menestystä ja nostamaan sen olemassa olon arvoa haastattelijalle.

”Ei noita perinteisiä tunnuslukuja tässä voi soveltaa millään analyyseihin. Ensinnäkin tässä vaiheessa pitää toimintaa rahoittaa ottamalla sisään sijoittajia ja luovuttamalla osakkeita vastineeksi. Pari kolme rahoituskierrosta vielä ja sitten exit, niin silloin tästä jää oikeasti jotain itsellekin ja ollaan tossa mun riippumattomuustavoitteessa. Siinä mun tunnusluvut.”

Pekka avasi yrityksen taloutta minulle sen verran, että koska yritys on vasta kiihdytysvaiheessa, hänen omien sanojensa mukaan, niin palkkojen maksu omistajille, investointi markkinointiin, kehitykseen ja henkilöstön rekrytoiminen ei ole mahdollista lineaarisesti, vaan hän kuvasi toimintaa pikemminkin projektin omaisena kehityksenä. Tästä

johtuen ei hän voi tehdä vertailua esimerkiksi eri kuukausien lukujen perusteella, koska toiminta ei ole tasaista kuukaudesta toiseen. Hän kertoi analysoivansa kyllä neuvoteltujen kauppojen osalta, mitä mahdollisesti kehtaisi laskuttaa ja miten se laskutus hoidetaan. Itsessään tässä, ei numeroista kuitenkaan Pekan toimesta puhuttu sillä tavalla, että se ottaisi huomioon kuluja, investointeja, henkilöstönpanosta tai muita vastaavia keskeisiä yrityksen tunnuslukuja.

#### **4.2.1 Sidosryhmät**

Marjan osalta tärkeimmäksi sidosryhmäksi hän nostaa ehdottomasti kollegat, joihin lukeutuu siis samalla alalla työskentelevät elinkeinoharjoittajat. Tämän lisäksi hän kokee myös muut yrittäjät erittäin tärkeänä verkostona itselleen. Toisten yrittäjien kanssa Marja pääsee jakamaan ajatuksia omasta yritystoiminnastaan ja samalla saa itsekin paljon uusia ajatuksia ja ideoita omaan toimintaansa.

”Emme me puhu suoranaisesti minkään yrityksen numeroista, mutta jutellaan aika paljon yleisestä tilanteesta miten menee ja riittääkö asiakkaita. Minulla on aika paljon siinä kohtalotovereita, joiden kanssa päivitellään tätä Suomen lainsäädännön järjettömyyttä ja sitä ettei se kannusta yrittämään enempää, kun kaikki mitä tekee ekstraa menee kuitenkin verojen maksuun sun muuhun. On kiva että joku muukin kokee samalla tavalla.”

Marja korosti erikseen vielä tämän yrittäjäkollegoidensa tärkeyttä ja merkitystä hänelle. Hän totesi, että nämä henkilöt ovat samanhenkisiä hänen kanssaan, samat haasteet yhdistävät heitä ja vertasi heitä hyvään ystävyysuhteeseen. Hyvässä ystävyysuhteessa tuetaan toista kun on vaikeita paikkoja ja vilpittömästi myös iloitaan toisen puolesta onnistumista. Kateutta hänen mukaansa tässä porukassa ei ilmene, eikä sitä myöskään siedettäisi.

Hän kertoi myös, että tässä porukassa, joka koostuu pelkästään naisista, on jokaisella selkeät roolit, vaikei niitä ole koskaan jaettukaan. Marja avasi tätä vielä hieman tarkemmin ja totesi tämän näkyvän esimerkiksi siinä, että näiden hiljaisten roolien kautta jokainen jäsen tuo tälle roolille ominaisia asioita aina esille, kun he tapaavat tai välillä myös sähköpostiviestinnässä. Kiinnostuin tästä ja pyysin häntä kertomaan vielä jonkun konkreettisen esimerkin miten tämä näyttäytyy.

”Minulta esimerkiksi usein kysellään kuinka kampaamoala voi parhailaan. Jostain syystä tunnen valtaosan paikkakunnan yrittäjistä ja täten varmaan pystyn muodosta-

maan hieman kokonaiskuvaakin asiasta. Olen varmaan meidän porukan suhdannevas-  
taava tästä johtuen.”

Marja kertoi minulle vielä syvemmin millä tasolla esimerkin suhdanteista sitten kes-  
kustelua hänen yrittäjäverkostonsa kesken käydään. Keskustelujen aiheet koostuvat lä-  
hinnä alueen yritysten kuulumisista, kaupungin ja lähialueen työmarkkinoiden käänteis-  
tä sekä siitä, miten tämä vaikuttaa ensisijaisesti kampaamoalan näkymiin ja laajemmin  
myös koko kaupungin taloudentilaan. Keskustelu on spontaania, siihen ei valmistauduta  
sen syvällisemmin tekemällä esimerkiksi analyyseja tai verrata lukuja historialliseen  
tilanteeseen. Sain kuvan, että kyseessä on enemmänkin tunne-pohjainen mittari, jossa  
asiakkailta kuullut näkemykset, kokemukset ja paikallismediasta luetut uutiset kooste-  
taan koko sidosryhmän yhtenäiseksi kannaksi. Tällä keskustelulla on iso merkitys niin  
Marjalle, kuin myös koko yrittäjäporukalle. Näkisin, että Marja teettää markkina-  
analyysiä yhdessä kollegoidensa kanssa talousalueesta, toinen asia on se, johtaako tämä  
informaatio minkäänlaisiin toimenpiteisiin tai otetaanko sitä huomioon yrittäjien toi-  
minnan suunnittelussa.

Kollegoiden lisäksi Marja pitää erittäin tärkeänä sidosryhmänä omaa miestään sekä  
poikaansa, varsinkin yritystoimintaa koskevissa numeerisissa asioissa. Marja oli selke-  
ästi vaivaantunut, varsinkin haastattelun alussa, kun keskustelu kääntyi taloudellisiin  
aiheisiin, koskivat ne sitten yrityksen perustamista tai nykytilan analysointia. Numerois-  
ta puhuminen oli selkeästi epämukavaa hänelle. Haastattelijalle ei selvinnyt haastattelun  
pohjalta, johtuiko tämä haastateltavan pelosta, ennakkoluuloista tai muista tunnistamat-  
tomista seikoista tutkielman lopputulemien kannalta, joka tapauksessa selkeä jännite  
säilyi läpi haastattelun, kun tarinat koskivat tätä taloudellista kokonaisuutta. Marja ker-  
toi lisää, millaisissa tilanteissa hän turvautuu perheensä tukeen ja missä hän kokee tästä  
olevan hänelle eniten hyötyä.

”Esimerkiksi hinnaston korottamisessa heistä on ollut minulle valtavasti apua. He  
ovat tehneet minulle esityksen uudesta hinnastosta pohjautuen värien hintojen nousuun,  
vuokran nousuun ja muihin kuluihin, joita en pääse pakoon. Esitys on kuitenkin aina  
ollut vain esitys, koska en ole koskaan nostanut hintoja ihan niin paljoa, kuin he ovat  
laskeneet. Pelkään, että asiakkaat eivät suostu niitä maksamaan, lopputulos on ikään  
kuin kompromissi näiden välillä.”

Marja selkeästi turvautuu kaikkein lähimpiin perheenjäseniinsä hänelle yritystoimin-  
nan kannalta kaikkein tärkeimmissä päätöksissä. Tai ainakin niiden tukena. Hän selke-  
ästi kaipaa ja omien sanojensa mukaan tarvitsee myös tukea, juuri numeeristen haastei-  
den kanssa, mutta samalla hänen kertomuksestaan on havaittavissa tapa, jolla hän tuo  
tämän esille. Marja kuvaa kanssakäymistä miehensä ja poikansa kanssa kasvatukselli-

seksi keskusteluksi. Tällä hän tarkoitti sitä, että hänen perheenjäsenensä haastavat vahvasti Marjan näkemyksiä yritystoiminnan kehittämistä, varsinkin kun kyse on luvuista. Marja toisaalta kokee näissä keskusteluissa olevansa alakynnessä, sillä hänen miehensä eikä toisaalta myös poikansa elä yrityksen arkea hänen kanssaan. He eivät ole olleet mukana luomassa identiteettiä Marjan yritykselle ja Marja kokeekin toisinaan, että asioita ei voi esittää tai perustella kylmästi vain numeroilla. Marja myöskin varmasti yhdistelee yrittäjäkollegoiltaan saamaansa informaatiota talousalueen markkinatilanteesta ja tämän pohjalta hakee esimerkkinä hinnastonmuutokselle oikeansuuruista korotusta, sillä kuluttajien halukkuus sekä kyvykkyys maksaa kauneudenhoitopalveluista on varmasti riippuvaista esimerkiksi työllisyydestä, toimeentulon varmuudesta tulevaisuudessa sekä palvelun laadusta verrattuna kilpaileviin yrityksiin.

”En myöskään nauti keskustella yleisesti perheenjäsenteni kanssa yrityksen yleisestä tilasta. Koen, etten osaa vastata tarpeeksi kattavasti tai en ymmärrä edes mitä poikani minulta kysyy. Tämä aiheuttaa minulle sellaisen olon, etten osaa työtäni ja se jos joku on väärä johtopäätös, minulta itseltäni. Lisäksi minusta välillä tuntuu, että poikani olettaa päätösten olevan kumottavissa jos ne ovat väärä. Varsinkin kun hänellä ei ole yrittämisestä mitään kokemusta elämänsä varrelta.”

Marja tarkoitti, ettei pysty samalla tavalla keskustelemaan yrityksen numeroista kuin hänen poikansa tai miehensä. Toisaalta, tämä voi olla vain hänen omia tuntemuksiaan, sillä haastattelutilanteessa en päässyt havainnoimaan tätä vuorovaikutustilannetta. Hän koki kuitenkin tärkeäksi perustella minulle myös miksi hän kokee olevansa epämuakavuusalueella, kun yrityksen tuloksesta puhutaan. Marja lopetti tarinansa sanomalla, että hän välillä kokee olevansa kyvytön pyörittämään omaa yritystään näiden keskustelujen tiimoilta. Silti luottamus rehelliseen palautteeseen ja näkemyksiin saa hänet arvostamaan samalla näitä kanssakäymisiä kaikkein eniten.

Pekan kertomuksessa keskeisin rooli numeroilla ja luvuilla ilmeni selkeästi start-up yritykselle erittäin tunnusomaisena rahoituksen keräämisinä. Milteipä koko haastattelun numeerinen osuus Pekan puolelta kerrottuna kietoutui tämän aihealueen ympärille. Hänen tarinansa yrityksen kasvattamisesta alkoi, kun hän totesi yrityksen kehitysvaiheen olleen suhteellisen pitkään, verrattuna sen olemassaoloaikaan, kolmen F-kirjaimen vaiheessa.

”Friends, Fools and Family – Mun tapauksessa tosin ainut F-kirjain, joka näyttäyty, oli Father.”

Tätä vaihetta hän kuvasi kriittisenä yrityksen toiminnan alkutaipaleella. Pekka kertoi, että kun he olivat yrityksessä saaneet betaversiosta ideatasolla päätökset tehtyä, tarvit-

tiin tietysti rahoitusta siihen, että se saatiin koodattua valmiiksi, jotta heillä olisi jotain, mitä esitellä ja myydä sitten yrityksille ja mahdollisille pääomasijoittajille, business-enkeleille. Alkutaipaleella hänen yrityksellään ei kuitenkaan ollut vielä kertynyttä pääomaa, jota käyttää tähän, se ei omistanut konkreettisesti mitään sellaista, mitä esimerkiksi pankissa olisi pystynyt käyttämään vakuutena rahoituksen saamiseksi ja itse asiassa pelkästään rahoitus ei ollut se, mitä Pekka lähti tässä vaiheessa tavoittelemaan, vaan hän halusi saada myös kontakteja samalla. Pekka selvästi toi esille kertomuksessaan, että yritystoiminta tuottaa hänelle paljon muutakin kuin toimeentulon. Hän saa ja itse asiassa hakeekin siitä kokemuksia, oppia ja elämyksiä. Hän kertoi verkostoituneensa eri alan toimijoiden kanssa viimeisen kolmen vuoden aikana merkittävästi ja tämä ei rajoitu pelkästään Suomeen. Samassa hän onnistui myös keräämään rahoituskierroksilla vaaditun määrän konkreettista pääomaa yrityksen toiminnan kehittämiseen ja kriittisten toimintojen ylläpitämiseen.

Tämä vastasi Marjan kertomaa tarinaa yritystoiminnan perustamisesta sekä kehittämisestä. Siinäkin nousi esille selkeitä puutteita yritystoiminnan taloudellisen informaation käsittelyssä. Joko hän ei käsittele sitä ollenkaan, tai mikäli jotain asioita arvioidaan niin tämä perustuu omiin tunteisiin sekä konkreettisesti siihen, että kun kuukauden laskut on maksettu ja niistä on selvitty on tämä kyseinen ajanjakso ollut kannattava.

Pekan yritystoiminnassa pääomasijoittajilla on iso rooli myös yrityksen ja yrittäjän sidosryhmiä tarkastellessa. Pääomasijoittajat tai Business-enkelit, ovat ulkopuolisia sijoittajia, jotka kirjaimellisesti sijoittavat yritykseen pääomia ja vastineeksi saavat yrityksestä osuuksia pääomia vastaavaa summaa kohden. Ideana tässä on se, että pääomasijoittaja näkee potentiaalia yrityksen liikeideassa ja on valmis ottamaan riskiä sijoittamalla tähän liikeideaan. Vastineeksi hän saa osuuden yrityksestä, joka tulevaisuudessa realisoituu yrityksen arvon kasvamisena ja tästä eteenpäin vielä myytäessä yritystoiminta eteenpäin realisoituu tuottona sijoitetulle pääomalle. Pekka korosti minulle myös toista, hänen mielestään erittäin merkittävää roolia, jonka tällainen sijoittaja tuo yritykseen pääomiensa lisäksi:

”Kyllä ne kontaktit mitä sellainen merkittävä sijoittaja avaa ja toisaalta tarjoaa on mulle ollut vielä paljon merkityksellisempi asia kuin itse asiassa se raha, jonka olen pystynyt näillä kierroksilla keräämään.”

Tiivistettynä hän avasi liikeideansa elinehdon minulle tällä kiteytyksellä. Saamalla taustajoukkoihin, omistajaksi yritykseen, näitä sijoittajia, on hän samalla päässyt vieämään yrityksen liikeideaansa eteenpäin. Hän on saanut sijoittajilta referenssejä joita lähestyä ja lisäksi he ovat tuoneet hänen yritykseensä uskottavuutta ja luotettavuutta lähtemällä mukaan, uskomalla yrityksen liikeideaan.

Rahoituskierroksilla Pekan ei ole tarvinnut myöskään luopua päätävästä yrityksestään. Business-englit ovat sijoittaneet pääomiaan saamalla pieniä osuuksia rahoituskierrosten yhteydessä itselleen yrityksestä. Lisäksi Pekka toi esille, että itse asiassa tällaisella mallilla voittavat molemmat. Yritys saa resursseja, tässä tapauksessa pääomia, jotka voidaan käyttää johdon kannalta parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita. Sijoittaja antaa myös verkostonsa yrityksen käytettäväksi, mutta työn näiden hyväksikäyttämiseksi tekee tietysti yritys, Pekan tapauksessa hän itse. Sijoittajan intressi on tietysti avata Pekalle mahdollisimman monta ovea, jotta hän varmistuisi yrityksen maksimaalisesta arvonnoususta. Näin ollen kaikki osakkaat tekevät toimia yhteisen tavoitteen eteen, jossa lopputuloksena on saada sijoitetulle pääomalle korkein mahdollinen tuotto.

#### 4.2.2 *Rahoitus*

Kysyttäessä Marjalta tärkeimmistä sidosryhmistä joihin hän tukeutuu yritystoiminnassaan, hän halusi avata muutamia erityisen merkittävinä kumppaneina.

”Pankin kanssa kävin asioita läpi tietysti. Jouduin ottamaan lainaa yritystoiminnan ostamiseen ja siellä kävin läpi yrityssuunnitelmaani. Ennen kaikkea halusin kuulla oliko se edes realistista toteuttaa.”

Marja tarkoitti kertomuksellaan, että hän arvioi pankista saavansa merkittävimmän numeerisen tuen omalle yrityksenperustamisen idealleen. Hän luotti pankin tuttuun toimihenkilöön ja tämän arvostelukykyyn.

”Tietysti minun piti sopia maksuliikkeestä ja lainasta ehtoineen, mutta tärkeimpiä asioita joita pankista sain itselleni olivat se tieto mitä lainan takaisinmaksu minulta vaatisi kuukausittain sekä neuvo ettei kannata ottaa työntekijää heti alkuun rasittamaan aloittavan yrityksen toimintaa”.

Pyysin Marjaa vielä kuvailemaan miltä tämä luotetun pankin toimihenkilön ohje yksitoimimisesta hänestä tuntui, olihan hän toistaiseksi vielä tuolloin itse rasittamassa toisen yrittäjän kulurakennetta, joka oli hänelle alkujaan työpaikan tarjonnut, vieläpä suoraan koulunpenkiltä.

”Ei sitä sillä tavalla siinä vaiheessa tullut mielenkään miettiä. Kyllä keskittyminen oli vaan siinä, että halusi muutosta omaan senhetkiseen tilanteeseen ja erityisesti niihin seikkoihin, joita sinulle aiemmin kerroin. Tunsinhan minä silloisessa työpaikassa vas-



tuun taakkaa ilman siitä saatavaa tunnustusta esimerkiksi korkeamman palkan muodossa.”

Kun pankista oli näytetty vihreää valoa Marjan tulevaisuuden suunnitelmille, oli hänellä enää vain järjestelemistä vaille valmis toimintasuunnitelma edessään toteutettavissa. Uusiin haasteisiin tarttuminen kävi ripeästi ja päiväakkään hän ei ole tätä askelta katunut. Vaikka välillä hän kertoi kokeneensa haastavampia päiviä ja aikoja elinkeinoharjoittamisen ohessa.

Pekka ei kertomuksissaan, numeerisessa mielessä, nostanut pankkia esiin yhteistyökumppanina. Pankki toki esiintyi asiakaskunnasta keskustellessa, mutta täysin eri roolissa kuin yritystoiminnan rahoittajana, jollaisena se perinteisesti mielletään. Pekan liikeidea, yritystoiminnan elinkaari, yritystoiminnan resurssien tarve sekä omat henkilökohtaiset tavoitteet yrittäjänä, määrittivät sen, ettei rahoituksen määrä yrityksen alkuvaiheessa ollut merkittävä. Lisäksi rahoituksen saamisen lisäksi, Pekka halusi kontakteja, joita pankista ei luonnollisesti ollut saatavissa. Pankkia hän tarvitsi lähinnä maksuliikenteen hoitamiseen, sekä lakisääteisten raporttien laatimiseen.

”Eihän mun ollut tarkoituskaan pelkästään rahaa kerätä. Siis totta kai sitä tarvittiin ja tarvitaan jatkossakin, että saadaan noi projektit aina vietyä maaliin, mutta niitä ihmisiä siinä samalla haetaan, joiden avulla saan vietyä tätä toimintaa eteenpäin. Ei pankista niitä saa ja lisäksi jos puhtaasti rahaa olisin tarvinnut alussa, niin mitä mulla olis ollut antaa sinne vastineeksi, eihän tää oo mikään perinteinen business, jossa jotain halleja tai muita ostellaan, onneksi.”

On luonnollista, ettei pankki täytä niitä tarpeita, joita Pekka tavoitteli ja tavoittelee tulevaisuudessa rahoittajilta. Lisäksi hänen yritystoimintansa luonne on sen kaltainen, että pääomia toiminnan ylläpitämiseen ei tarvita rakenteellisessa mielessä merkittävästi. Enemmänkin rahoituksen tarve muodostuu, kun sovellusta räätälöidään asiakkaalle, tällöin sitä täytyy kehittää ja palkata resursseja tätä tekemään. Lisäksi yritystoiminnan laajentamiseen uusille potentiaalisille asiakkaille tarvitaan kontakteja, joiden hankkimisesta Pekka maksaa luopumalla yrityksen omistuksesta ja vastineeksi hän saa tästä myös pääomia. Tämänkaltaiseen rakenteeseen on perinteisellä pankkitoiminnalla olematon rooli ja tämän Pekka myös hyvin tiedostaa. Lisäksi hänen tarinansa kyseenalaistavat perinteisen pankkitoiminnan dynamiikan start-up yritysten palvelutarjoajana. Hänen mielestään pankkitoiminnalla ei voida vastata niihin tarpeisiin, joita hänen omistamansa yritystoiminta vaatii, rahoittamisen näkökulmasta. Pekka on hyvin vakuuttava perusteluissaan ja painottaa yksinkertaistaen sitä faktaa että tili ja maksukortti ovat riittävät pelivälineet, joita hän pankilta kumppanina tarvitsee. Hän myös toteaa, että liiketoiminnan kehittämisen apuna ei pankista myöskään ole hänelle antaa mitään tukea.

”Kyllä siinä aluksi kun tilejä availtiin sun muita soppareita sorvattiin mä koitin sparata vähän nuorena ja tuoreena yrittäjänä pankistakin neuvoja. Ei ne vaan tajua tätä nykymaailman business-maailmaa. Ei kaikki osta tai vuokraa hallia ja ala hitsaa siellä jotain. Jos niin vanhanaikaisesti mietitään, niin kyllä siltä toimialalta lähtee asiakkaat tulevaisuudessa muualle.”

Pekan kertoma ei jätä haastattelijalle kovasti tilaa palata enää tähän keskusteluun ja se onkin tutkielman kannalta tärkeä havainto. Uudet yritykset, jotka ovat rakenteeltaan kevyitä, saavat vaihtoehtoisesti rahoitettua omaa kehitystä ja kasvuaan sekä ovat aktiivisesti kyseenalaistamassa ja hakemassa toimintamalleja, eivät välttämättä koe pankin merkitystä sidosryhmänä tärkeänä. Pois lukien välttämättömien raporttien sekä maksuliikenteen hoitamiseen liittyvät tehtävät.

”Jos jotain tässä viimeisten vuosien aikana oon oppinu niin kyllä tässä maassa tätä paperinpyöritystä piisaa ihan riittävästi. Toisaalta tää yrittäjä-buumi on auttanutkin meitä huomattavasti, näitä start-up rahoja ja projektirahoituksia kansainvälistymiseen on meillekin osunut muutamia ja onhan ne jeesannut, mutta toisaalta niillä ei tuu kuin vaan sitä fyrkkaa ja mehän tarvittiin alussa ja tarvitaan vieläkin myös niitä verkostoja, jotta päästään skaalaa businestä.”

Pekan asennoitumisessa yrityksen rahoituksen hakemiseen paistaa läpi selkeästi se, ettei lukuihin, tässä tapauksessa pääomaan, suhtauduta niin, että se ohjaisi toimintaa. Ensisijaisesti yritys tarvitsi rahoitusta, mutta sen sijaan että olisi laskettu budjettia tulevaisuuteen, mitä panostuksia kehittämiseen esimerkiksi tarvitaan, paljonko henkilöstökulut tulisivat olemaan, tarvitaanko rekrytointeja ja operatiivisen toiminnan ylläpitämiseen menevien varojen määrää olisi määritelty, niin Pekka haki kontakteja Suomeen ja Euroopan alueelle, jossa potentiaali on merkittävästi suurempi ja sitä kautta myös rahoituskin varmasti hoituisi kuntoon, kun sen aika tulee ajankohtaiseksi. Tämä on merkittävä havainto sen takia, että riskien hallinnallisessa mielessä suurimmaksi riskiksi, joka haluttiin hallita, olikin kontaktien ja sidosryhmäverkoston kasvattaminen mahdollisimman nopeasti ja rahoituspohja tulikin vasta tämän jälkeen.

Pekka avasi haastattelussa myös oman yrityksensä rakennetta ja toimialaa tarinoidensa tueksi. Hän totesi mobiilialan ja erityisesti siinä elinkaarensa alussa olevan yrityksen olevan kulurakenteeltaan erilainen kuin perinteinen yritys. Pekka vertasi omaa yritystoimintaansa usein vanhempiensa yritysten toimintaan esimerkiksi siten, että varasto- tai raaka-ainekustannuksia sinänsä hänelle ei synny, johtuen yrityksen liiketoiminta-alasta. Hän myös totesi, ettei olisi millään pystynyt sellaisella aloituspääomalla mikä hänellä aluksi oli käytettävissä, aloittamaan esimerkiksi valmistusprosesseja, sillä toimitilat,

raaka-aineet, koneet ja laitteet sekä työntekijäkustannukset olisivat heti olleet niin raskaat, ettei sidosryhmiä olisi voinut priorisoida ohi rahoituksen. Toisaalta myös myyntityö tuotteelle olisi ollut erilaista. Aihe sinänsä oli Pekan mielestä merkityksetön, sillä hän painotti vahvasti, ettei missään vaiheessa edes suunnitellut perinteistä valmistavan yrityksen liikeidea ja viittasi tällä myös vahvasti omiin kokemuksiinsa niin vanhempiensa yritystoiminnasta, kuin siellä työntekijänä olemisesta.

### 4.2.3 *Tilinpäätösinformaatio*

Yksi yrittäjän arjessa läsnä olevia tahoja tai sidosryhmiä on kirjanpitäjä. Kirjanpitäjän tehtävä on ensisijaisesti yrittäjän näkökulmasta vastata lakisääteisiin velvoitteisiin. Kirjanpitäjä voi hyvin olla yrittäjä itsekin, riippuen osaamistasosta, yrityksen toiminnan laajuudesta ja ennen kaikkea ajallisen resurssin suuntaamisesta. Hyvin usein kuitenkin kirjanpito on ulkoistettu yrittäjän harteilta muualla tehtäväksi toimeksi, jotta yrittäjällä on enemmän aikaa keskittyä operatiiviseen toimintaan ja strategian toteuttamiseen. Marjan kertoman mukaan, kirjanpitäjä ei kuitenkaan hänellä tuota muita palveluja kuin ainoastaan lakisääteisen raportoinnin, ennakkoverolaskelmat sekä laskuttaa tästä oman palkkionsa.

”Kirjanpitäjä ei auta kyllä minua millään tavalla arjessa. Olen monta kertaa toivonut, että saisin häneltä neuvoja tai jotain, mutta hän on vaan sellainen hiljainen puurtaja. Välillä jälkiveroja on tullut kaamea määrä maksettavaksi ja silloin varsinkin olen kysynyt miten tämä voi olla mahdollista, mutta edes logiikka tässä ei ole minulle auennut.”

Marja selkeästi kokee, että suhde kirjanpitäjän kanssa voisi olla valtavan paljon antoisampi, mutta samalla on tyytynyt samaan palveluun yrityksen alusta alkaen. Itseasiassa kirjanpitäjä oli valikoitunut hänelle omasta asiakaskunnasta ja tuntui luonnolliselta silloin hoitaa asia kuntoon kysymällä tutulta ihmiseltä. Hän on kuulemma katunut päätöstä vuosien varrella, mutta ei ole reagoinut asiaan esimerkiksi vaihtamalla tätä palveluntuottajaa toiseen.

”Se on minulle tavallaan luottojuttu. Meillä on pitkä suhde takana ja olisi vaikeaa sekä noloa ilmoittaa vaan hänelle että kiitos tämä riitti tältä osalta, mutta tervetuloa edelleen asiakkaaksi. Vielä enemmän kuitenkin annan painoarvoa sille, että minä teen sen yrityksen tuloksen, eikä kirjanpitäjä.”

Marja tuo tarinassaan esille syvällisen suhteensa kirjanpitäjäänsä. Toisaalta hän toivoisi tältä valtavasti enemmän tukea ja sparria yritystoimintansa kehittämiseen ja samal-

la kuitenkin asia tuntuu olevan hänelle vaikea ottaa esiin tämän kanssa. Marja ei ole selkeästi myöskään pystynyt hyödyntämään kirjanpitäjäänsä, muutoin kuin lakisääteisen velvoitteen täyttämisen osalta. Hän saa rahoilleen vastinetta pakollisten raporttien muodossa. Tämä konkretisoitui hänen osaltaan erityisesti ennakkoverojen maksamiseen, määrittämiseen ja jälkiveron pelkäämiseen.

Pekka nosti useasti esille eri sidosryhmät, joiden kanssa hän on tekemisissä. Osa näistä koostui valinnoista, joilla hän yritti saada yritystoimintaansa kehitettyä ja osa taas sen sitten puhtaasti jurdisista seikoista. Yksi erittäin keskeinen kokonaisuus hänen mukaansa oli tilintarkastajan lausunto. Kirjanpitäjä ja tilintarkastaja näyttelivät hänen yritystoiminnassaan merkittävää roolia, johtuen muun muassa rahoituksen hakemisesta ulkopuolisilta sijoittajilta:

”Meille on elinehto, että kirjanpito toimii ja tilintarkastaja leimaa sen. Kaikki sijoittajat vaatii, että toiminta on läpinäkyvää ja tää on ainoita konsteja vakuuttaa numeroiden kautta se. Lisäksi kun pelataan noilla omistussuhteilla, niin täytyy aina tsekata ne tuolta avaruusosastolta eli siis talouspuolen kuvoita.”

Pekka tarvitsee tilitoimiston ja tilintarkastajan palveluksia monestakin eri syystä. Päälimmäiseksi hän kuitenkin nostaa sijoittajien vaateen toimintansa läpinäkyvyydestä. Hän kertoo, että sijoituspäätöksessä on sijoittajan näkökulmasta ”kohtalaisesti” muuttujia ja tästä syystä kaikki informaatio, mikä on saatavissa, on oltava sata prosenttisesti luotettavaa. Tämä koskee erityisesti yrityksen tilinpäätösinformaatiota.

Hänen on myös pystyttävä kehittämään tiettyjä yrityksen lukuja vastaamaan mahdollisten sijoittajien vaateita. Pekka kertoo tehneensä havaintoja rahoitusneuvotteluista ennen kaikkea yrityksen tunnuslukujen osalta. Hän nostaa esiin täältä muutamia kokonaisuuksia:

”Kyllä ne tulevaisuuden businestä siellä aina pyytää arvioimaan ja peilaa mun näkemyksiä lukuihin ja kasvupotentiaaliin. Toinen mikä nousee esille miltei aina on asiakaskannan kehittäminen ja hinnoittelumahdollisuudet. Näiden välillä se keskustelu yleensä pyörii ja tähän kulminoituu. Mun on pakko osata kaivaa mistä ne tulee, jotta pystyn sitten itse kanssa tuomaan sisältöä siihen ja tarviin tähän taustoista lukuja.”

Asia mitä Pekka tässä halusi erityisesti korostaa on se, että hänellä pitää olla selkeänä läpikäytävät luvut tiedossa ja ennen kaikkea lukujen täytyy olla oikein. Sijoitustoiminta perustuu luottamukseen ja mikäli tällaisessa neuvottelussa luottamus yrityksen lukuihin kokee kolauksia, on pääomien hankkiminen vähintäänkin haastava tehtävä toteutettavaksi.

Pekka kertoi, että hän pitää palavereja säännöllisesti kirjanpitäjänsä kanssa. Tämä korostuu varsinkin ennen rahoitusneuvotteluja. Tämän lisäksi hän käyttää tilitarkastajan palveluja, kun vuosittainen raportointi on saatu kuntoon. Näissä palavereissa hän tuo kokouksen agendan aina palaveriinkin, sillä omien sanojensa mukaan, hänellä ei ole aikaa, taikka kiinnostusta analysoida lukuja sen enempää.

”Omistusrakenne ja pääomien kohdistaminen on yleensä ne keskeisimmät jutut tilitarkastajan kanssa, joita puidaan läpi. Mulla on muitakin rahareikiä, kuin maksella näitä konsultointipalkkiota. Lisäksi se tärkein rooli on uskottavuus, jonka leima tuo yritykselle.”

Haastattelijalle muodostui Pekan tarinasta kuva, jossa tilintarkastaja ja kirjanpitäjä olivat lähinnä suljettujen kysymysten vastaajia. Lisäksi heidän roolinsa oli luoda uskottavuutta yritykselle ja varmistaa Pekan neuvotteluissa käyttämien lukujen oikeellisuus. Tapa, jolla näitä tietoja vaihdettiin vaihteli suuresti. Välillä Pekka tapasi fyysisesti näitä sidosryhmiä, mutta usein tämä kommunikointi hoidettiin sähköpostitse.

### **4.3 Arki ja numerot**

”Katson mitä jää viivan alle, jotta selviän kuukaudesta toiseen”.

Näin Marja kertoi analysoivansa yrityksensä menestymistä, kun pyysin häntä avaamaan tätä prosessia minulle. Hän ei kertonut tekevänsä sen kummoisempia analyysejä itselleen kuukausien vaihtuessa tai toisaalta vaikkapa vuosien vaihtuessa tilikaudesta toiseen. Pidin tätä jotenkin hämmentävänä ja jatkoin aiheesta vielä pyytämällä häntä kertomaan mihin hän perustaa yrittämisen perusajatuksen siitä, että hän elättää itsensä ja yritys on elinkelpoinen.

”Omalla perstuntumalla teen sitä analyysiä. Tuntuu, että rahakkaamman viikon jälkeen odotan jo verojenmaksuja sun muita sivukuluja, joita aktiivisuudellani kasvatan ja itselleni ei tunnu jäävän mitään”.

Yrittäjänä Marjan analyysin yritystoiminnan kannattavuudesta ja tilanneanalyysi miten hänellä menee perustui siis arjessa koettuihin asioihin. Miten laskut saa maksettua, tuotteita tilattua liikkeeseen ja mahdollisesti laitettua jotakin syrjään pahan päivän varalle. Varsinaisesti hän ei ole koskaan asettanut itselleen määrällisiä tavoitteita numeraalissa mielessä ohjaamaan yritystoiminnan tuloksen syntymistä. Toisaalta hän ei myöskään näe numeroiden tukevan hänen tavoitteitaan vaikkapa eläkkeelle siirtymisestä ai-

kanaan. Marja ei ole myöskään koskaan suunnitellut myyvänsä yritystoimintaansa eteenpäin. Kun ohjasin keskustelua tähän suuntaan vastaus oli yksiselitteisen kattava:

”Kuka tällaisen firman ostaisi, eihän tässä ole kuin asiakkaat myytävänä ja ne voi hankkia montaa muutakin kautta.”

Marjan vastaus kuitenkin nosti itsessäni ajatuksen siitä, mitä hän aikanaan kertoi yrittäjäksi ryhtymisen keskeisistä realiteeteista. Hän arvioi saavansa juuri tarpeeksi asiakkaita mukaansa ja mahdollisesti pidettyä vielä suuren osan ostetun yrityksen asiakaskannasta, jotta yritystoiminta ylipäätänsä hänen kohdallaan olisi mahdollista jatkua pidempään.

Aika ja erityisesti vapaa-aika näyttäytyi Marjan kohdalla olevan eniten käytössä oleva numeerinen määre yritystoimintaa ja sen kannattavuutta määriteltessä. Marja kertoi miten hän tekee todella pitkiä työpäiviä, lähes kymmenentuntisia ja surkutteli samalla miten hän voisi nauttia vapaa-ajastaan enemmän, mutta laskut on maksettava ja pystyttävä elämään ja tämän takia hän ei voi lyhyempää päivää tehdä.

”Kyllä minä välillä mietin kun toisena päivänä käy kolme asiakasta, joiden kanssa teen pitkiä töitä ja saan saman summan rahaa kassaan kuin edellisenä päivänä kun asiakkaita kävi kymmenen. Mutta on todella vaikea määritellä miten tähän summaan pääsisi vähemmällä työmäärällä”.

Tämä Marjan kommentti sai minut pohtimaan hiljaa itsekseni tutkielman aihetta ja sen ilmentymistä yrittäjän arjessa. Marja tällä kommentillaan tuo esille valitettavan tosian siitä, että yritystoiminnan ymmärtämiseksi, kehittämiseksi sekä analysoimiseksi tarvitaan numeroita ja ennen kaikkea niiden ymmärrystä.

Marjan kuvailu yrittäjänä olemisesta ja arjen rutiineista käsitteli laajasti sanoen lähinnä operatiivista suunnittelua ja toimintaa. Hän kertoi arkensa olevan rutiineiltaan suhteellisen samankaltaista. Käsitykseni mukaan, yritys oli hänen ajatuksissaan niin sanotulla tyytyväisyysasteella. Tällä tarkoitan sitä, että yritystoimintaa ei ole mahdollista kasvattaa kahdestakaan näkökulmasta. Ensinnäkin, Marjalla ei ole halukkuutta työllistää valtavia määriä työntekijöitä, hänelle riittää kouluyhteistyö paikallisesti, jossa hän pystyy tarjoamaan mahdollisuuden työharjoitteluun ja itsensä kehittämiseen opiskelijan näkökulmasta. Taloudellisia intressejä hänellä tähän yhteistyöhön ei yrittäjän itsensä kertoman mukaan ole. Tämä tarkoittaa sitä, että oppilastyöt ovat ilmaisia, pois lukien kulut, joita syntyy varastossa olevien tuotteiden käyttämisestä. Marja myös kuvailu hänelle tyypillistä työpäivää, joka on poikkeuksetta yli kahdeksan tunnin mittainen. Tämä on selkeästi hänen esiintuoma ongelma ja kehityskohta yrityksessä, mutta kertoo myös sitä, ettei hänellä ole tätäkään kautta mahdollisuutta kasvattaa liiketoimintaansa nykyi-

sestä kapasiteetista merkittävästi. Ainut vaihtelu tähän on tietysti tehtyjen töiden viemä aika, jolloin itse asiassa asiakasmäärät vaihtelevat päivätasolla merkittävästikin. Tähän aiheeseen oli tutkielman kannalta syytä kuitenkin syventyä mikä tarkoitti, että Marjan oli kerrottavasta tästä hänen itsensä esiintuomasta haasteesta enemmän.

”Haluisin olla niin paljon parempi tässä taloudenhoidossa. En ymmärrä tätä rahaliikennettä, kun tuntuu että kuukauden lopussa kun laskut on maksettu niin nollasta lähdetään taas seuraavaan kuukauteen. Sitten vaan pelkään, koska jälkiveroja tulee maksuun ja teen sitten vielä pidempää päivää niin mitään ei silti jää käteen, muuta kuin väsymys.”

Marja kertoi, että hän ei ole koskaan pitänyt matematiikasta. Hänelle se on pakollinen velvoite yritystoiminnan ohessa. Hän lähestyy aihetta tuskaisella ilmeellä aina kun aihe, josta keskustellaan, käsittelee yrityksen taloudellista tilannetta tai yrittäjän omia näkemyksiä sen kehittämisestä. Marja haluaisi puhua arjestaan, asiakkaista joiden takia hän kertoo yritystoimintaa harjoittavansa ja tulevaisuuden haaveista, joissa hänellä olisi vapaa-aikaa ja turvattu toimeentulo samalla. Hän kokee kuitenkin olevansa täysin kykenemätön vaikuttamaan asioihin, sillä hän ei jostain syystä halua suunnitella yrityksen taloudellisia asioita yksin tai edes itsensä tunnistamien läheisempien sidosryhmien kesken.

”Minulta puuttuu kyky ja käsitys katsoa asioita kauaskantoisemmin. Olen aina tottunut suunnittelemaan työpäivääni ja viikkoani lähinnä asiakkaiden suhteen ja mihin väliin kukakin mahtuu, jos tulee peruutusaikoja. Mutta tämä ei vaan tunnu kannattavan. Toinen iso pelko minulla on, että hinnoittelen itseni ulos firmasta. Teen liian radikaaleja päätöksiä, jotka johtavat huonoon lopputulemaan, eli asiakkaat katoavat ja mitä minulle sitten jää?”

Marja kuvailee omaa tahtotilaansa siinä mielessä kuitenkin kehittymisen kautta, että hän haluaisi asioiden olevan paremmin. Hän haluaisi ymmärtää miten suunnitella tulevaisuutta pidemmälle. Hän toivoisi, että yritystoiminta olisi oikeasti kannattavaa ja tekemällä pitkää päivää, kompensatio näkyisi parempana tuloksena. Nämä haasteet tuntuvat vaan hänestä niin merkittävän suurilta, että ne tavallaan lamaannuttavat hänet arjen rutiineihin.

Pekan tarinassa suurimman osan numeerisesta keskustelusta vei start-up yritykselle luontainen haaste, eli rahoituksen hankkiminen. Pekka perusteli tarvitsevansa pääomaa sovellusten kehittämiseen, koska tähän tarvitaan työvoimaa. Toinen merkittävä rahoituksen tarve koostuu välillisesti markkinointikustannuksista, eli hänen sanojensa mukaan ”ryynnämisestä”. Pekan rooli omassa yrityksessään on selkeästi luoda kontakteja,

markkinoida liikeideaa erilaisissa tapahtumissa, esimerkiksi Suomen suurimmassa teknoligiamessussa, Slush:issa. Näiden kohtaamisten tarkoituksena on yhdistää yrittäjät, liikeideat ja sijoittajat toisiinsa eli luoda verkostoja. Pekka on tehnyt omien sanojensa mukaan kahtena viimevuotena valtavasti töitä juuri verkostojensa kasvattamiseen. Tämä vaatii matkustelua sekä tapaamisia ja tämä vaatii myös tietysti kassaa, jolla kustantaa siirtyminen paikasta toiseen.

Kuten aiemmin Pekka jo totesi, verkostojen luomisen lisäksi uusien kontaktien tarkoitus on myös sijoittaa yhtiöön pääomaa. Koska Pekan yrityksen tuote tai tuotteet myöhemmin eivät välttämättä olleet vielä valmiita tai niitä ei oltu vielä julkaistu asiakaskunnan käyttöön, oli sijoittajille myytävä todennäköisyyksiä tulevaisuudesta. Kerrottava yrityksen ja sen tuotteiden potentiaalista sekä kerrottava millä strategialla yritys näihin tavoitteisiin tulisi pääsemään. Sijoittajien pääoman vastineeksi Pekka myi ja myy edelleen yrityksensä osakkeita. Tämän logiikan avaamiseen hän käytti paljon aikaa ja lisäksi tämän hän nosti esille haastattelussa omatoimisesti.

”Niinhän se menee, että mä haluan pitää määräysvallan itselläni. Me ollaan tehty nyt pari funding kierrosta, viimeisin about viiden miljoonan valuaatiolla ja pari vielä niin mä oon mun tavoitteessa ja sitten exit.”

Tarina rahoituskierroksista, sen valmistelusta ja järjestelyistä saa Pekan suorastaan innostumaan. Puherytmi kiihtyy ja kertomus kuulostaa perusteluineen vakuuttavalta. Hän on tehnyt tämän aiemminkin ja varmasti merkittävien liikekumppanien läsnäollessa. Pyysin Pekkaa kuitenkin tarkentamaan käyttämiään termejä sekä itse valmistautumista näihin neuvotteluihin, esimerkiksi miten hän päätyi myymään yhden osakkeen tiettyyn hintaan sijoittajalle. Pekka selvitti, että esimerkiksi hänen kertomansa viiden miljoonan valuaatiokierros tarkoitti sitä, että hän määritteli yrityksen markkina-arvoksi viisi miljoonaa euroa. Jos hänen osake-yhtiössään sitten olisi vaikkapa sata osaketta ja hän myy niistä yhden sijoittajalle, on tämän yhden osakkeen hinta tällöin laskukaavan mukaisesti  $5.000.000 \text{ euroa} / 100 \text{ kappaletta osakkeita} = 50.000 \text{ euroa per yksi osake}$ . Toisin sanoen, sijoittamalla Pekan yritykseen 50.000 euroa, saa omistukseensa yhden osakeyhtiön osakkeen ja tällöin omistaa yrityksestä yhden prosentin

Tästä aiheesta pyysin Pekkaan vielä kertomaan syvällisemmin. Toivoin kuulevani yrityksen arvonmääritykseen liittyvää taustoitusta lisää. Toisaalta, pyysin häntä avaamaan sijoittajan kanssa käytävää keskustelua, mistä se koostuu ja miten tämä kaupan tekeminen konkreettisesti kulkee. Tämä aihe oli tutkielmankin kannalta merkittävä kokonaisuus, sillä Pekka oli minulle aiemmin useasti painottanut, ettei start-up yrityksen arvonmäärittelyssä tai ansaintalogiikassa voi noudattaa täysin samoja sääntöjä ja lainalaisuuksia kuin perinteisten yritysten kanssa. Hän myi ideaa tai hahmotelmaa idean pohjalta, hänellä oli mahdollisesti tukenaan ohjelma tai sellaisen demo-versio, jolla hän



pystyi konkretisoimaan, perustelevaan ja havainnollistamaan mahdollisille sijoittajille liikeideaansa. Se miten Pekka käy neuvotteluja näissä tilanteissa ja miten mahdollista pääoman sijoittamista yritykseen käsitellään, oli tutkielman kannalta isossa roolissa.

”Ei se mun valuaatio-arvio loppujen lopuksi perustunut mihinkään realistisiin lukuihin. Tottakai sen pitää heijastella tulevaisuuden potentiaalia ja niitä diilejä mitä jatkossa sillä idealla saadaan haalittua kasaan. Mun tavoite oli tietty puhua se mahdollisimman korkeaksi, että saadaan mahdollisista sijoituksista maksimaallinen määrä rahaa sisään. Sellasta tulevaisuuden mahdollisuuksien maalailuahan se on ja sitten se vastapuoli koittaa tietysti argumentoida vastaan. Ei siellä valuaatiosta väännetä, enemmänkin se on sitten joko in tai out keskustelua.”

Pekka avasi myös omia prosessejaan neuvotteluihin valmistautumisen taustalla lisäksi. Nämä kuvaukset kuitenkin keskittyivät lähinnä materiaalin valmisteluun. Tämän lisäksi hän halusi varmistua, että saisi tuekseen demo-version ohjelmistosta, jota pyrittiin räätälöimään tilaisuuden luonteen mukaiseksi. Pekka pyrki myös selvittämään sijoittajien taustoja, missä hankkeissa he ovat olleet mukana ja millä perustein he ovat näihin lähteneet. Hän toi tarinassaan esille kuvan, jossa strategisilla visioilla oli kaikkein merkittävin rooli, niin keskusteluun valmistautuessa, kuin myös yrityksen arvonmäärittämisessä. Pekka perusteli, että logiikka on kuitenkin niin, että tulevaisuuden mahdollisuuksien varaan sijoittajatkin uskovat, mikäli lähtevät mukaan omistajiksi. Numeroiden on oltava hehtaarilla, mutta se tarkkuus riittää.

Pekka kertoi myös mielenkiintoisen seikan arvonmäärittämiseen liittyen. Hän oli verkostojensa avulla hyvin tietoinen alalla tehtyjen sekä suunnitteilla olevien rahoituskierrosten menestyksestä. Hänellä oli, ainakin omien sanojensa mukaan, tieto millä arvonmäärittäystasoilla rahoituskierroksia oli lähihistoriassa toteutunut ja mitä neuvotteluita oli parhaillaan käynnissä. Tällä tiedolla oli hänelle valtavan iso merkitys, sillä hän vertasi omia arvonmäärittäystasojaan näihin alan lukuihin. Toisaalta vielä enemmän hän käytti tätä informaatiota argumentaationsa pohjalla, kun hän kävi ja käy neuvotteluita mahdollisten sijoittajien kanssa.

Viimeinen kokonaisuus, jota Pekan kanssa käytiin kosketti yrityksen arjen johtamista ja hänen omat näkemyksensä sen kehittämisen suhteen. Pekka vaikutti siltä, että hän todella nautti tämänhetkisestä roolista. Hän kertoi haastattelun yhteydessä haastateltavallekin, miten lähteä mukaan hänen yrityksensä liikeideaan sijoittajana. Asia, jossa Pekka kaipaisi tukea arkeen nyt ja tulevaisuudessa, koskee enemmän operatiivisen toiminnan johtamista.

”Mä en jaksa tota henkilöstöhallinto puolta. Lisäksi joku vois jeesaa mua tän aikatauluhaasteen kanssa. Sais just vaikka numeroita ja analyysiä tossa kassan riittävydestä projekteihin ja muihin, mun keskittyminen ei riitä niihin.”

Pekan toiveissa olisi siis jakaa vastuuta ja valtaa omassa yrityksessään muille. Hän kertoi harkinneensa jo pidemmän aikaa toimitusjohtajan palkkaamista yritykseen, mutta totesi samalla asettavansa tälle niin korkeita standardeja, ettei sopivaa kandidaattia ole välttämättä löytymässä lyhyen ajan sisällä. Pekan vastauksesta kumpusi myös esille se, että yritystoiminta oli kehittynyt jo start-up yrityksen mittapuulla idean siemen -asteesta pidemmälle. Yrityksellä oli selkeä visio ja strategia miten siihen tultaisiin pääsemään. Yritys oli kasvattanut henkilöstömääräänsä viimeisen vuoden aikana toista sataa prosenttia ja tämä kasvu näkyi myös lisääntyneenä työkuormana johdon tehtävissä. Ajallisesti hän kuvaili olevansa jatkuvasti myöhässä jostakin. Tällä Pekka tarkoitti sitä, että kun kehitystyö, sidosryhmätoiminta, hallituksen kokoukset ja henkilöstöhallinto veivät kaikki suhteessa paljon enemmän aikaa kuin vuosi sitten, koki hän olevansa veden jakajalla asian suhteen. Pekka kantoi myös huolta asiasta, koska hän tiedosti asian vaikuttavan muihin ympärillä oleviin henkilöihin tai yrityksen kykyyn toimia.

Tämän tarinan jatkeena Pekka mainitsi sivulauseessa kaipaavansa myös kumppania, jonka kanssa voisi avoimesti käydä strategisia linjauksia lävitse. Hän koki, että pääomasijoittajien motiivit saattoivat olla lyhytnäköisempiä hänen omiensa kanssa ja tämän johtava omasta mielestään yrityksen kannalta epäedullisempiin toimintoihin. Pyysin Pekkaa avaamaan hieman lisää mitä hän tällä kertomuksellaan tarkoitti.

”Mä luulen, että niillä sijoittajilla painaa puhtaasti tuotto prosentit mielessä. Mä kun oon vielä sitä mieltä, että kun investoidaan vielä tuotteisiin ja jatkokehitetään, niin se tuotto on pitkässä juoksussa kaikkien kannalta vielä korkeampi, kun saadaan tää myytyä sitten tulevaisuudessa vielä korkeempaan hintaan.”

Tämänkin narratiivin taustalta nousee Pekan henkilökohtainen tavoite vahvasti pintaan. Taloudellinen riippumattomuus, päätökset viedä yritys sille tasolle, että se on tulevaisuudessa mahdollista, on itse asiassa hänen yrityksensä keskeisin strateginen tavoite.

## 5 PÄÄTELMÄT JA YHTEENVETO

Kahden yrittäjän tarinat olivat varsin eroavaiset, kuten aiemmin on kuvattu. On kuitenkin nostettava esiin vielä heidän taustansa ja niiden eroavaisuudet. Haastateltavien ikä, sukupuoli ja historia yrittäjänä toimimisesta ovat erilaiset. Heidän koulutustaustansa eroaa merkittävästi sekä yritysten toimialan välillä on selkeä eroavaisuus. Toinen yritys toimii palvelualalla ja perinteisesti yrittäjä työllistää vain itsensä sen kautta. Verrokkiyritys on taas start-up liiketoimi, joka harjoittaa toimintaansa hektisellä mobiilisovellus markkinalla.

Yrittäjien taustat olivat myöskin varsin eroavat. Marjan perhetaustassa ei ole ollut yrittäjyyttä, kun taas Pekka tulee perheestä, jossa hän on yrittäjä jo kolmannessa polvessa. Tämän lisäksi Marjan yritystoiminta oli ikään kuin jatkumoa hänen jo harjoittamalleen ammatille, kun taas Pekka perusti yritystoimintansa hänelle täysin uudelle toimialalle.

Yritysten elinkaari on myös erilainen. Marjan yritys on toiminut jo vuosituhannen vaihteesta saakka, kun taas Pekka on aloittanut yritystoiminnan vasta muutama vuosi sitten. Myös yritysten strategiat eroavat toisistaan. Toinen yritys on vakiintuneessa vaiheessa, jossa myös kuukausittainen kassavirta sekä asiakasmäärä pysyy suhteellisen samana. Toisessa yrityksessä taas on kiiwas kasvunvaihe käynnissä, mikä tarkoittaa sitä, että pääomistusta tarvitaan, kun yritystoimintaa pyritään skaalaamaan uusille asiakkaille. Toinen yritys pyrkii tuottamaan kuukausittaista, tasaista tuloa omistajalleen, kun taas toisen yrityksen tarkoitus on kasvaa vauhdikkaasti, jonka jälkeen tavoitteena on yritystoiminnan myyminen ja tätä kautta omistajien vaurastuttaminen.

Tämän luvun tarkoituksena on kuitenkin pyrkiä analysoimaan teoreettisen viitekehysten avulla yrittäjien narratiiveja omasta yritystoiminnastaan. Tämä analyysi toteutetaan tarkastelemalla kolmea yrittäjäidentiteetin ominaisuutta ja miten nämä tulivat esiin yrittäjien kertomissa tarinoissa. Tutkielman kannalta keskeistä ei ole se, kertovatko yrittäjät tarinansa samalla tavalla, vaan mitkä asiat painottuvat yrittäjien tarinoissa ja miksi.

Yrittäjien kertomuksista on myös havaittavissa joitakin samankaltaisia piirteitä. Myös näiden havaintojen esiintuominen on tutkielman kannalta merkittävä kokonaisuus. Myös tässä käytetään teoreettista viitekehystä perustelemaan havaintojen ilmenemistä.

### 5.1 Yrittäjyys ja identiteettiteoria

Tutkielmassa haastateltavien yrittäjien identiteetit olivat molemmat klassisen yrittäjän kaltaisia. Osittain Pekan liiketoiminnassa oli havaittavissa merkkejä, joissa asiakasyrittäjän tai sisäisen yrittäjän tunnusmerkkejä myöskin täytyi, esimerkkinä työsken-

tely pääomasijoittajien suuntaan sekä myymällä automatisaatio toimintoja toisille yrityksille, jolloin hänen yrityksensä itse asiassa toimi asiakkaan tietojärjestelmissä. On kuitenkin tärkeää tunnistaa, että osittain nämä tunnusmerkit nousivat esiin, hänen liiketoimintansa laadusta johtuen sekä siitä, että asiakaskuntana on myös toiset yritykset. Lisäksi pääomasijoittajien osalta, Pekalla on edelleen määräysvalta eli enemmistöosuus hänen omaan yritykseensä, jolloin hänellä on määräysvalta hallussaan.

Yrittäjien haastatteluista nousi esiin selkeästi motiiveja yrittäjän toimimiselle. Pekka nosti esiin useasti globalisaation mahdollisuudet eri yhteyksissä, kun hän kertoi omaa tarinaansa. Globalisaation tuomat paineet yritysten liiketoiminnalle, johtivat hänen mukaansa siihen, että kesätyöpaikat eri pankeissa eivät olleet hänelle tulevaisuudessa mahdollisuus työllistyä koulun jälkeen, sillä hän kertoi näiden työnantajien arvostavan pidempiä työuria, joita hänen koulutuksellaan tuskin olisi tultu kokemaan, varsinkaan pienen paikkakunnan kooltaan ja etenemismahdollisuuksiltaan rajatussa konttorissa. Näin ollen silloinen työnantajan halusi hallita henkilöstöriskiä ja valitsi työpaikkaan vähemmän kunnianhimoisen sekä koulutustaustaltaan alemman tason tutkinnon suorittaneen työntekijän.

Toisaalta Pekka itse löysi oman yritystoimintansa kautta globalisaation mahdollisuudet. Toimiala, jolla hänen yrityksensä toimii, ei ole mitenkään sidottu Suomen mobiili-sovellusmarkkinoihin. Päinvastoin, sovelluksen myyminen Suomessa tai vaikkapa Englannissa ei eroa merkittävästi prosessina. Lisäksi tämän tuotteen jakeluun ja myymiseen vaadittavat resurssit pysyvät maltillisia ulkomailla toimimisesta huolimatta. Lisäksi teoriassa viitattu kompleksisuus sekä paineet, joita globalisaatio luo esiintyvät kaikissa läntisissä teollisuusmaissa. Näin ollen Pekalle yksi keskeinen ajuri yritystoiminnan harjoittamiseen muotoutui globalisaation kautta. Tämän lisäksi teorian tuoma piirre yrittäjyydestä toimintatapana vastata näihin paineisiin vaikutti suuresti Pekan päätökseen aloittaa oma yritystoimintansa.

Marja toi esille oman kimmokkeensa yritystoiminnan aloittamiseen omien yhteisöjensä kannustamana. Täysin nämä yhteisöt eivät häntä päätökseen aloittaa harjoittaa liiketoimintaa itsenäisestä siirtäneet, mutta toimivat katalyyttinä, kannustimena sekä tukena ison ja hänelle vaikean päätöksen yhteydessä. Marja keräsi omalta yhteisöltään tietoja yritystoiminnasta ja tämä auttoi häntä päätöksen teossa. Lisäksi hän koki työntekijäroolissaan, ennen yritystoiminnan aloittamista, olevansa jo sisäisesti jonkin asteinen yrittäjä. Tosin tämä näyttäytyi hänelle lähinnä dis-motivoivina kokonaisuuksina arjessa, sillä Marja toi esille vahvasti sen, että hän ei kokenut saavansa ajallista, rahallista tai palautteellista kompensatiota omasta roolista. Hän myös koki olevansa yhtiökumppanina silloisen työnantajan kanssa ja omien sanojensa mukaan väsyi omien näkemystensä eteenpäinviemiseen sekä samalla yritystoiminnan eteenpäinviemiseen. Marja toi kerronnassaan esille kokemuksena, joita teorian mukaan kutsutaan sisäiseksi yrittäjyydeksi, perinteisen ulkoisen yrittäjyyden sijasta. Toisaalta hän ei kokenut saavansa mi-

tenkään kompensoitua tätä itselleen esimerkiksi joustoina tai muina kannustimina ja tämä johti selkeään epäytyväisyyteen henkilökohtaisella tasolla koettuna.

Marja ei nostanut globalisaatiota suoraan esille omissa tarinoissaan ja tämä on täysin ymmärrettävää, sillä hänen toimintansa perustuu kuitenkin henkilökohtaiseen palveluun, joka tuotetaan paikallisesti. Toisaalta epäsuorasti on johdettavissa globalisaation heijastelu myös hänen yritystoimintaansa, sillä tätä toimintaa harjoitetaan Varsinais-Suomessa, joka on globalisaation kautta kokenut haastavia aikoja, merkittävien työntekijien poistuessa paikkakunnilta. Isoimpana mainittakoon Nokia, jonka kautta siellä asuville ihmisille on syntynyt toimeentuloa ja sitä kautta resursseja käyttää näitä haluamiinsa palveluihin, esimerkkinä juuri kauneudenhoitoala. Tähän aiheeseen tullaan palaamaan vielä myöhemmässä vaiheessa analyysiä.

Marja sekä Pekka nostivat molemmat yrittäjämäisen yhteisön sekä yhteiskunnan selkeäksi voimavarakseen arjessa. Itse asiassa molempien tarinoissa yrittäjäkollegat, yli toimialarajojen, koettiin ehkä merkittävimiksi sidosryhmiksi, tosin hieman eri syistä johtuen.

Marja turvautui yrittäjämäiseen verkostoonsa suunnitellessaan yritystoiminnan aloittamista, sen kehittämisen aikana ja markkina-analyysiä tehdessä. Hän toi esille kertomuksissaan olevansa riippuvainen tästä sidosryhmästä, sillä ilman sitä jäisi hän täysin yksin arjen aiheuttamien paineiden ja haasteiden kanssa. Marja totesi saavansa tukea ja turvaa kollegoiltaan, sillä tässä sidosryhmässä ei kilpailevat yrittäjät näyttäyty mitenkään uhkana vaan päinvastoin jokainen tuo ryhmään vilpittömästi oman panoksensa, josta kaikki siten varmasti hyötyvät.

Pekka puolestaan kertoi verkostojensa olevan elinehto yritystoimintansa onnistumisen kannalta. Hän perusteli tätä väitettään sillä, että ilman niitä ei monikaan ovi olisi hänelle jo tässä vaiheessa auennut. Pekka konkretisoi tätä väitettä haastattelijalle esimerkin avulla, jossa hän kertoi, ettei olisi saanut audienssia tiettyjen pääomasijoittajien pakeille ilman yrittäjäverkostojaan. Hän myös painotti, että tämän verkoston ylläpito ja kasvattaminen vaatii paljon työtä ja vie itse asiassa leijonan osan hänen työskentelyajastaan ja panostuksestaan.

Pekka kertoi myös hyväksikäyttävänsä globalisaation tuomia mahdollisuuksia yrittäjäverkostonsa kautta. Sillä hän hakee jatkuvasti uusia mahdollisuuksia kehittää sovelluksia, disruptoidakseen eri toimialoja. Tällä hän tarkoitti, että esimerkiksi automatisoinnin tuomia mahdollisuuksia hyökätä perinteisiä toimialoja vastaan. Näitä mahdollisuuksia hän myös hakee ja ideoi yritysverkostonsa avulla. Hän luottaa oman yrityksensä ketteryyteen hyödyntää esimerkiksi teknologian tuomat hyödyt markkinajohtajia nopeammin ja tätä kautta saavuttaa omalle yritykselleen taloudellista hyötyä.

Kun analysoidaan Marjaa ja Pekkaa yrittäjyyden muutosagentteina, voidaan nostaa esille molempien osalta oma-aloitteisuus, luovuus, epävarmuuden sietäminen sekä uuden etsiminen. Haastateltavista molemmat omaavat selkeästi yllä mainitut ominaisuudet

ja ne myös tulevat ilmi, kun heidän kertomuksiinsa yrittäjyydestä tutustuu. He ovat molemmat aloittaneet oman liiketoimintansa etsiäkseen uutta, uusia haasteita, uutta työpaikkaa, uutta tapaa motivoitua työn tekemistä sekä halusta luoda uutta ja omaa liiketoimintaa Suomen kansantalouteen. Sekä Marja että Pekka molemmat ovat todella omaaloitteisia. Tästä hyvänä esimerkkinä on molempien esille nostamat omat sidosryhmänsä. Marjalla näitä olivat saman talousalueen yrittäjät. Pekalla taas mahdolliset pääomasijoittajat sekä tietysti muut start-up yrittäjät, joiden arjessa näyttäytyivät samankaltaiset haasteet kuin hänellä.

Kun tutustuu tarkemmin Pekan ja Marjan motiiveihin aloittaa yritystoiminta on sieltä nostettavissa molempien osalta selkeästi esille heidän persoonansa. Kumpikin haastateluista henkilöistä, toi persoonansa ja käyttäytymisensä kautta esille sen, että he eivät olleet tyytyväisiä työtilanteeseensa, joka vallitsi ennen yritystoiminnan aloittamista. Molemmat nostivat esille prosesseja, jotka he kokivat epäreiluina tai itselle sopimattomina. Marja kertoi, että vastuun lisääntyminen ei korreloinut millään tavalla hänen palkitsemistaan, rahallisesti tai vapaa-aikana. Pekka taas koki työelämään kiinnipääsemisen hankalana, koska hänelle jo tutussa työpaikassa toteutettiin rekrytointi hänen itsensä ohitse, muutoin kuin pätevyys- tai osaamiskriteerein. Molempien tarinoista korostui se, että he eivät olleet tai ole vielääkään valmiita tyytymään vain siihen kohtaloon, joka heidän puolestaan päätetään, vaan molemmat työskentelevät vahvasti sen vision eteen, johon he haluavat vaikkapa omat prosessinsa tai toimintansa viedä. Nämä molempien yrittäjien omakohtaiset kokemukset ja niistä kerronta huomioiden, on selvää minkä takia molempien henkilöiden valinta aloittaa yritystoiminta oli perustelluin vaihtoehto uravalintana. Toisen työpaikan vastaanottaminen tai uudelleen kouluttautuminen ei kummankaan aloittelevan yrittäjän näkökulmasta ollut vaihtoehto. Eniten sen takia, että näiden kokemusten korjaamiseksi oli roolina oltava muu kuin työntekijä.

Marjan yrittäjyyden tarinasta on nostettavissa esille ura-ankkureita, joita selkeästi olivat tekninen ja toiminnallinen ankkuri, luomisen ankkuri, johtamisen ankkuri sekä itsensä kehittämisen ankkuri. Teknisen ja toiminnallisen ankkuri ominaispiirteet peilaantuivat Marjan tarinassa siitä, miten hän halusi toteuttaa omia visioitaan arjen valinnoissa. Mitä tuotteita liikkeessä käytetään ja myydään, minkälaisia palveluja asiakkaille tarjotaan ja miltä toimitila näyttää. Näihin hänellä ei omien sanojensa mukaan ollut aiemmin mahdollisuutta vaikuttaa ja tästä johtuen muutostarpeen paine kasvoi riittävän suureksi. Lisäksi työntekemisen ajankohdista hän puhui paljon. Lomien pätkiminen, omien töiden suunnittelu, työpäivän sisältö palaverineen ja lounastunteineen tätä kautta johtamisen ankkuri oli ja on hänelle edelleen todella tärkeä.

Marja halusi rakentaa ja luoda työpäiviensä sisällön itse. Hän nosti esiin itselleen tärkeänä asiana työpäivien rytmittämisen ja oman näköisen arjen tavoittelun. Nämä konkreettiset aiheet kuvastavat hänen luomisen ankkuriaan. Hän piti erittäin tärkeänä sitä, että mikäli hän sai koulutuksessa idean jonkun uudenlaisen muodin sisällyttämisen

omaan hiustenleikkuutyöhönsä, hän pystyi tämän päätöksen viemään arkeen ja kokeilemaan sitä saman tien, ilman että asia pitäisi päätättää erikseen jossain muualla. Tämä on myös johtamisen ankkurin tunnuspiirteitä sekä itsensä kehittämisen ankkurin ominaisuuksia. Marja nosti esille myös kouluttautumisen tärkeyden omassa työssään. Hän nauttii omien sanojensa mukaan paljon siitä, että hänen oma ammattitaitonsa kasvaa ja kehittyy alan trendien mukaan. Myös tämä alleviivaa itsensä kehittämisen ankkurin tärkeyttä Marjan elämässä. Tiivistetysti Marjan arjessa ankkureiden merkitys on valtavan suuri ja ilman kaikkien neljän ankkurin hallintaa ja toteuttamista, hän ei kokisi oman yritystoimintansa antavan hänelle sitä sisältöä mitä hän siitä haluaa.

Pekan osalta myöskin kaikki neljä ankkuria näyttäytyivät selkeästi tarinoiden edetessä. Pekalla eniten näiden neljän osa-alueen kautta korostui johtamisen ankkuri. Tällä tarkoitetaan itsensä johtamista, sillä kuten aiemmin esille nostettiin, Pekka ei koe palkitsevana johtaa oman yrityksensä yksilöitä samalla tavalla kuin hän haluaa johtaa itseään. Tähän vaikuttaa myös se, että hän haluaa vahvasti luoda yritystoimintaa ja viedä sitä oman näkemyksensä suuntaisesti eteenpäin. Pekan kertomukset huonosta keskittymiskyvystä henkilöstöhallinnollisiin asioihin kuvastavat sisällöllisesti juuri edellä mainittua havaintoa. Myöskin Pekka haluaa kehittää kehittää itseään. Tätä hän mittaa verkostojensa kasvulla sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien avautumisella ja loppukädessä asiakaskunnan kasvuna. Oman ja yrityksensä vision hän on kuitenkin rakentanut neljän ankkurin varaan, eli teknisen ja toiminnallisen pohjalle. Taloudellinen riippumattomuus noin kymmenen vuoden kuluttua, ohjaa yrityksen toimintaa vahvasti siihen suuntaan, että tämä tavoite toteutuu. Tämä tarkoittaa myös sitä, että Pekan oman toiminnan ajurina on tämä ankkuri.

Niin Pekka kuin Marja molemmat nauttivat kokeilemisesta ja osaavat käsitellä myös mahdollisia epäonnistumisia. Nämä olivat teoriakin mukaan keskeisiä piirteitä yrittäjäsä. Molempien haastateltavien kohdalla tuli selväksi se, ettei heistä kumpikaan ollut valmis hyväksymään tilannetta, jossa arvuutellaan mahtaisikohan jokin asia onnistua tai toimia. Molemmat tarttuivat omiin ideoihinsa ennakkoluulottomasti ja pyrkivät kokeilemaan näitä. Mikäli lopputulema ei miellyttänyt, saatiin tästä ainakin tärkeä oppi ja asiaa ei enää toistettaisi. Toisaalta myös onnistumisen tunne kehittää liiketoimintaa ja itseä ja tätä kautta vie asioita eteenpäin, oman vision suuntaan. Lisäksi tällä prosessilla molemmat haastateltavista varmistuvat siitä, ettei asiaa tarvitse arvuutella ja miettiä mahdollisia lopputulemia.

Marja ja Pekka nostivat omissa tarinoissaan esille tavan käsitellä todellisuutta jatkuvina saavutusten ketjuina. Nämä ketjut muodostuivat eri teosta, joilla sitten pyrittiin itse ymmärtämään ja saamaan myös haastattelija ymmärtämään mitä tapahtuu, minkä takia tämä tapahtuu ja oliko tapahtuman tulos tyydyttävä. Tämän kokonaisuuden osalta on syytä nostaa esille vielä molempien haastateltavien tapa käsitellä tulevaisuuden epävarmuutta, epäonnistumisia ja menestystä. Se oli molemmilla erittäin rationaalinen ja jopa

inhorealistenten. Näin ollen yrittäjyyden identiteetin ydin on tiivistettävissä molempien haastateltavien osalta näihin havaintoihin. Tämä pätee kahden täysin erilaisen henkilön osalta liikuttavan yksiselitteisesti.

## 5.2 Yrittäjyyden motiivi

Tutkielman kannalta merkittävä piirre oli tapa, joilla yrittäjien identiteetteihin sekä numeroihin päästiin tutustumaan. Tämä toteutettiin narratiivisella tutkimusotteella, eli yrittäjien itsensä kertoman kautta. Yrittäjien oma ääni, syy-seuraus suhteet ja kokemukset ovat tehdyissä tutkimuksissa jääneet vähemmälle huomiolle, sillä yleensä tutkielmissa analysoidaan johtajuutta, organisaation roolia tai sen merkitystä sekä liiketoimintamahdollisuuksia, mutta yrittäjän tavoitteita tai näkemyksiä ei oteta näissä huomioon. Seuraavaksi analysoidaan mitä päätelmiä ja yhteenvetoa haastateltavien tarinoista on tehtävissä juuri narratiivisen tutkimusotteen kautta. Tutkielman osalta haastateltavien käyttämä kieli on tiivistelmä heidän teoistaan, joita he ovat tehneet ja tulevat tekemään.

Kun Marja ja Pekka kertoivat yrittäjyyden tarinaansa on ensinnäkin kiinnitettävä huomiota siihen, että molempien taustat vaikuttavat tarinoiden kerrontaan. Marjan kertomuksissa näkyy selkeästi yrittäjyyden motiivit. Yritystoimintaa ei olla kasvattamassa, sillä pyritään turvaamaan oma toimeentulo ja se on tapa mielekkäästi hankkia se. Marjan oma työhistoria näkyy tarinan kerronnassa ja lisäksi varsinkin yritystoiminnan aloitusvaihetta kuvaillessaan hänen käyttämässään kielessä on havaittavissa se, ettei hänellä ole lähipiirissä, perheessään tai sukulaisissaan yrittäjäkokenemusta. Tämä fakta vaikuttaa riskienhallintaan sekä siihen, miten hän alkoi rakentaa omaa sidosryhmäänsä uuden liiketoiminnan ympärille.

Myöskin Marjan koulutustausta näkyy hänen narratiivissaan. Marja tuskailee lukujen kanssa. Hän ei tarinassaan itse vie keskustelua tälle alueelle, vaan haastattelijan piti aktiivisesti osallistua keskusteluun lisäkysymyksin, jotta ylipäättänsä lukujen ja numeroiden roolista hänen elämässään saatiin tutkielman kannalta tärkeää informaatiota. Kuten jo aiemmin nostettiin esille, luvut esiintyivät Marjan tarinoissa lähinnä perusteluina valituille ratkaisuille ja tapahtumille. Hyvänä esimerkkinä tästä oli yritystoiminnan aloitus ja ero tähän päivään. Marja totesi, että mikäli hän nyt pohtisi yritystoiminnan aloittamista, ei hän siihen ryhtyisi sillä nykyään pitää toimittaa arvonlisävero liiketoiminnasta. Tarina ei kuitenkaan jatkunut tästä eteenpäin, vaan aihe vaihtui seuraavaan. Näin ollen esimerkiksi analyysiä tuloksentekevyyden heikentymisestä arvonlisäveron verran tai pyrkimyksestä siirtää kuluja asiakkaiden maksettavaksi, ei esiintynyt kerronnassa millään tavalla.

Marjan kerronnassa yrittäjyyden ankkurit ja yrittäjänä toimimisen elämäntapa korostui merkittävästi. Vapaus ohjata omaa toimintaa, suunnitella arkea, toteuttaa omia visio-



ta liiketoiminnassa sekä olla riippumaton organisatorisessa mielessä olivat kerronnassa läsnä erittäin vahvasti. Marjan kerrontaa ohjasi vahvasti moraaliset perustelut. Hän vei haastattelijan menneisyyteen kertomalla oman yritystoimintansa kehittymisestä ja kuvaasi tekemiään valintoja moraalisisilla valinnoilla. Tästä ehkäpä selkeimpänä esimerkkinä koulutuskuntayhtymän kanssa tehtävä yhteistyö. Hän piti todella tärkeänä sitä, että alaa opiskelevat nuoret saivat mahdollisuuden työharjoitteluun hänen yrityksessään. Vahvimpana vaikuttimena tähän oli hänen oma henkilökohtainen kokemansa vuosien takaa, jolloin hän oli samassa asemassa hakemassa ensimmäistä työharjoittelupaikkaa. Korostaakseen asian merkitystä, hän kertoi yhteistyön kehittämisestä koulun kanssa niin, että työharjoittelua kehitetään vastaamaan entistä enemmän tämän päivän arkea työelämässä ja tästä hänelle itselleen merkittävänä palkintona oli koulun huomionosoitus häntä kohtaan palkittuna yhteistyökumppanina.

Tutkielman teoriaosiossa esitetyt narratiivissa havaittavat pulmat esiintyivät osittain myös Marjan kerronnassa. Marjan yritystoiminnan aloittamisen yhtenä kimmokkeena toimi motivaatiopulma, joka hänellä oli silloista työtehtäväänsä kohtaan. Tämä nousi tarinassa myös hyvin selkeästi esille. Tämän lisäksi alkuvaihetta leimasi myös johtamisen sekä ei johtamisen pulma. Silloinen työnantaja pyysi, osittain vaati sekä antoi mahdollisuuden kehittää hänen yrityksensä liiketoimintaa, mutta johtamisen näkökulmasta tämä toteutettiin niin, että Marja koki sen olevan mahdoton yhtälö. Yrityksen perustamisen vaiheessa myös tappion pulma esiintyi vahvasti edelleen hänen kerronnassaan. Se miten hän konsultoituaan pankissa virkailijaa sekä omia tukihenkilöitään, tehtiin tavoitteella, jolla tappion todennäköisyys pyrittiin minimoimaan sekä riski siitä hallitsemaan. Esimerkkinä tästä kielestä oli tapa, jolla päädyttiin olemaan työllistämättä ketään tai päätös toimia vuokratiloissa. Edelleen tappion pulma esiintyy Marjan arjessa ja tarinassa jolla hän sitä kuvaa. Tällä viitataan hänen kertomiinsa keskusteluihin yrityksen hinnaston muutoksista. Joissa hän pyrkii miettimään mahdollisen tappion kautta asioita, kun taas hänen miehensä ja poikansa perustelevat asioita toisesta näkökulmasta.

Marja myös nostaa ajan pulman esille omassa tarinassaan. Hän tavoittelee tilannetta, jossa hänellä olisi paljon enemmän vapaa-aikaa, eikä työpäivien kesto venyisi aina kymmentuntisiksi. Reitin osalta tähän tavoitteeseen hänelle ei kuitenkaan ole vastauksia tai visiota. Tuntuu, että juuri kyvyttömyys tehdä päätöksiä tämän suhteen rajoittaa konkreettisten toimenpiteiden tekemistä tavoitteen toteutumiseen pääsemiseksi.

Pekan tavassa käyttää kieltä tarinoissaan on myöskin havaittavissa hänen perhetaustansa, koulutuksensa sekä henkilökohtaiset kokemuksensa yritystoiminnasta. Hän tuo esille oman taustansa hyödyt sekä myöskin haasteet, kertomalla esimerkiksi siitä, miten hänen omat vanhempansa eivät täysin ymmärrä hänen yrityksensä liiketoimintaa, sillä se poikkeaa niin paljon heidän itsensä harjoittamastaan yritystoiminnasta. Tämä ei Pekan mukaan aina ole vahvuus, vaikka moni niin varmasti luuleekin. Hänen kerronta rytminsä on todella nopea ja Pekka luo itsestään erittäin dynaamisen kuvan. Toisaalta

hänen kerronnastaan nousee esille selkeä kokeilun ja oppimisen kaava. Hän suhtautuu tulevaisuuden haasteisiin ja omien liikeideoidensa mahdollisiin epäonnistumisiin todella realistisesti. Haastattelijalle jää päällimmäisenä sellainen kuva, että Pekka on asennoitunut niin, ettei läheskään jokainen toteutettu visio ole oletettukaan olevan menestyksenkäs. Ikään kuin virheiden kuuluukin olla vakiomäärällä mukana hänen arjessaan. Toisaalta tämä näyttäytyy myös riskienhallinnallisessa mielessä hänen kertomuksissaan.

Pekan tarinoissa yrittäjyyden ankkureista eniten korostuu luomisen ankkuri. Kun Pekka kertoo tarinaa yritystoiminnan kehittymisestä aina näihin päiviin saakka, ne aina painottuvat uuden luomisen ympärille. Luodaan uusia kontaktiverkostoja, luodaan uusia applikaatioita, luodaan uusia suhteita yhteistyökumppaneihin sekä luodaan uusia kaupunkeja asiakkaiden kanssa. Nykyisten asiakassuhteiden hoito, jo yritykseen sijoittaneiden omistajien kanssa tehtävä yhteistyö, markkinoilla olevien applikaatioiden kehitystyö tai henkilöstöhallinto ei nouse Pekan tarinoissa esiin millään tavalla. Kun haastattelijan roolissa niistä pyydettiin tarkemmin kertomaan, jäi tarina hyvin ohueksi, sillä tarve kasvaa ja luoda uutta nousi aina vahvasti esille ja tarina ohjautui tälle uralle. Myös johtamisen ankkuri näyttäytyi osana Pekan kertomuksia, sillä hän viittasi jo heti haastattelun alussa aikaan, jossa oma yritystoiminta ei ollut vielä liikeidea-asteellakaan, mutta selvää oli, ettei hän ainakaan omien vanhempiansa yrityksiin tule menemään töihin. Lisäksi hänen kertomuksensa kesätyöpaikalla menetellyistä rekrytointiprosesseista johti tarinassa siihen, että hän halusi olla itse itsensä esimies. Osittain tähän kokonaisuuteen Pekan kokonaisuudessa nivoutuu myös toiminnallinen ankkuri, jolla tarkoitetaan hänen yhteydessään yritystoiminnan kehittämistä hänen itsensä valitsemaan suuntaan, muita omistajia kunnioittaen tietysti.

Yrittämisen organisointia tarkastellen Pekan kertomusten pulmat keskittyvät henkilöstön osalta motivaatio-, ajan- sekä ei-johtamisenpulmaan. Pekka toi esille toistuvasti, miten hänen on vaikea ajaa yritystoimintaa eteenpäin ja tavata sijoittajia, samalla hoitaa tuotekehitystä asiakkaiden ja hänen itsensä toivomaan suuntaan sekä vielä johtaa arkista organisaatiota. Hän koki tasapainoilevansa näiden haasteiden välissä päivittäin ja totesi, ettei ole viimeisen puolen vuoden aikana enää pystynyt löytämään itse sopivaa ajankäyttöä eri kokonaisuuksien välillä. Hän myös itse tunnisti omat heikkoutensa ja kertoi avoimesta suosivansa sitä, mistä itse nauttii eniten ja kokee olevansa hyvä, jolloin hänen käyttämänsä aika on pois henkilöstöltä. Toisaalta, myös puhtaasti myyntityöhön ja suhdetoimintaan panostamiseen ei hänellä enää omien sanojensa mukaan riitä tunteja vuorokaudessa, jolloin ajan pulma korostuu entisestään.

Molempien yrittäjien tarinat eroavat melkoisesti toisistaan, oli kyse sitten liiketoiminnan aloittamisesta, sen ideoinnista, rohkeiden ratkaisujen tekemisestä ja arjen johtamisesta. Tämän voi ymmärtää hyvin, kun pohditaan aiempaa yhteenvetoa heidän yrittäjäidentiteetteihinsä vaikuttavista seikoista. On kuitenkin ankkureita sekä pulmia, jotka esiintyvät molempien haastateltavan arjessa vahvasti. Pulmien syyt ja seuraukset tosin

vaihtelevat. Käytetystä kielestä tarinoiden osalta löytyy myös yhtäläisyyksiä. Ne tullaan nostamaan esille vielä hieman myöhemmin, sillä käsitellään ensin vielä kolmas tutkielman kannalta keskeinen osa teoreettista viitekehystä seuraavaksi, eli taloudellinen informaatio.

### 5.3 Taloudellinen informaatio

Tutkielman kolmantena teoreettisena viitekehystenä toimii tunnusluvut. Ennen kaikkea tutkielmassa pyritään tuomaan esille miten tunnusluvut, numerot, esiintyvät yrittäjien arjessa, miten niitä käsitellään ja missä tilanteissa ne koetaan tärkeinä. Haastatteluissa ei numeroille varattu mitään erillistä osiota, jossa yrittäjä olisi pakotettu käymään niitä omien taitojensa puitteissa lävitse tai esimerkiksi pyydetty heitä esittelemään oman yrityksensä tunnuslukuja. Tutkielmassa yrittäjälle annettiin ikään kuin tila, jossa hän pystyi tuomaan näitä esille niin korostetusti kuin hän halusi. Osaa tarinoista pyydettiin täydentämään esimerkiksi tunnuslukujen osalta, mikäli haastattelija itse koki, ettei ymmärtänyt yrittäjän kertomaa tarinaa tai viittausta siinä.

Yleistäen voidaan heti todeta, että kumpikaan haastateltavista ei merkittävästi käyttänyt aikaa tunnusluvuista tai numeroista puhumiseen. Päinvastoin kuten aiemminkin on jo nostettu havaintona esille, numerot esiintyivät kertomuksissa lähinnä perustelujen osana. Tällä tarkoitetaan sitä, että Marja tai Pekka kertoi, jostakin tapahtumasta tai kokemuksesta ja korosti lopuksi sen merkitystä vielä tuomalla, jonkin tunnusluvullisen määrään lisätäkseen sen vakuuttavuutta ainakin haastattelijan osalta.

#### 5.3.1 Arvonmääritys

Pekan tarinoissa valtaosa numeerisesta narratiivista keskittyi vain ja ainoastaan yrityksen arvonmääritykseen. Tämän ymmärtäminen vei haastattelijalta aluksi hetken aikaa, kunnes ymmärsi hänen yrityksensä keskeisen liikeidean itse asiassa olevan yrityksen arvonnkasvattaminen ja tätä kautta sekä rahoituskiirroksissa onnistumisen että yrittäjälle itselle koituvan kompensaation maksimoiminen. Kuten teorialuvussakin tuotiin esille, yrityksen arvonmäärittäminen, varsinkin start-up yrityksissä, on erittäin haastavaa. Tästä johtuen myöskin Pekan tarinat siitä miten uudet liikeideat, asiakassuhteet tai mahdolliset potentiaaliset markkinat sekä asiakkuudet näkyisivät välittömästi yrityksen arvossa sen kasvuna, vain korostivat tämän numeerisen tunnusluvun tärkeyttä niin hänelle itselleen omistaja ja yrittäjänä kuin myöskin yritystoiminnan tulevaisuuden kannalta keskeisenä kokonaisuutena. Pekka nosti esiin, arvon määrittämisen kannalta selkeitä ydinasioita omissa tarinoissaan, kun hän kertoi omasta yritystoiminnastaan. Näitä

olivat muun muassa markkinoiden koko, joilla yritys toimii tai mahdollisesti pyrkii toimimaan, näiden kyseisten markkinoiden kasvuvauhti sekä millaista kilpailu näillä kyseisillä markkinoilla on. Pekka myös pyrki konkretisoimaan omia tulevaisuuden näkymiään avaamalla mahdollisia asiakas-caseja seuraavalla tavalla. Aluksi hän määritteli esimerkkiyrityksen, tämän jälkeen markkinat joilla se toimii. Tästä johdannaisena, jos hänen tuotteensa olisi siellä käytössä tai he rakentaisivat sellaisen tälle yritykselle, kuinka paljon se voisikaan sillä säästää. Tarinan hän lopetti omaan arvioonsa, mihin hintaan hän olisi valmis karkeasti sovelluksen yritykselle kaupata.

Tämän kaltaisessa tarinassa ei kuitenkaan tullut haastattelijalle esille sitä keskeistä perustelua, että millä tavoin Pekka oli kyseisiin lukuihin päätenyt. Näin ollen johtopäätöksenä voidaan todeta lukujen toimineen hänen tarinoissaan arvonmäärittelyn osalta puhtaasti myyntipuheiden perusteluina ja omien näkemystensä tukena. Teorian mukaan Pekan olisi pitänyt jollain tavalla pystyä osoittamaan tulevaisuuden kassavirtojen positiivinen vaikutus yrityksen arvoon. Tämä olisi tarkoittanut myös analysointia, miten hypoteettisesta myynnistä saadut tulot, vähennettyinä kuluilla käytettäisiin lisäämään yrityksen arvoa myös siitä pisteestä eteenpäin. Ainut asia, joka haastattelijalle jäi päälimmäisenä mieleen oli maksimoida omistajien saama voitto, joka johti Pekan tarinoiden osalta siihen johtopäätökseen, että yritystoiminnan kasvattaminen ja jatkumo ei ollut keskeisin ajuri. Sen verran täytyy ottaa huomioon päätelmässä, että teoriankin mukaan tulevaisuuden kassavirtojen vaikutus saattaa kasvuvauhdin ja todennäköisyyksien osalta muuttua merkittävästi, kun kyseessä on start-up yritys.

Pekalla oli myös omien sanojensa mukaan selkeä suunnitelma yrityksen elinkaaren eri vaiheista. Tavoitteen hän pystyi miltei heti haastattelun alussa kertomaan myös tutkielman tekijälle. Tämän tavoitteen Pekka oli määritellyt reilun kymmenen vuoden päähän haastatteluhetkestä. Hän muotoili tämän tavoitteen osittain arvonmäärittelyn kautta, eli ollessaan 40-vuotias hän pyrkii olemaan taloudellisesti riippumaton. Tämä tarkoittaa arvonmäärittelyn näkökulmasta sitä, että hänen tulee kasvattaa yritystään Brzozowskan mallin mukaisesti kaikkien viiden eri vaiheen matka (Kuvio 2, s. 20). Pekan yritys oli haastatteluvaiheessa edennyt idean siemenestä jo start-up vaiheeseen. Itse asiassa tämä start-up vaihe on jo kestänyt noin yhden vuoden ajan. Tämän hän toi myös esille kertoessaan haastattelijalle yrityksensä omistusrakenteesta ja miten rahoitus oli kerätty kasaan haastatteluhetkeen mennessä. Pekka oli itse sijoittanut yritykseen alkupääomaa, tämän lisäksi myös perheestä oli tullut pääomasijoitus yritystoiminnan alkuvaiheessa. Tarina kuitenkin painottui business enkeleiden saamiseen yrityksen omistajiksi sekä mentoreiksi. Tämä vahvistaa havainnot siitä, että Pekan yrityksen elinkaari oli ylittänyt ensimmäisen vaiheen X-akselilla ja edennyt start-up tilaan. Toisaalta, myös teoriassa, kuin Pekan yrityksen tilanteessa, ei voida määritellä kestoja näiden eri vaiheiden osalle. Lisäksi ei ole itsestään selvää, että jokainen elinkaaren vaihe tulee läpikäytyksi, vaan ikääntyminen/exit- vaihe voi koittaa suoraan start-up vaiheen jälkeen,

yrittäjän näkökulmasta. Tämän jälkeen yrittäjä voidaan esimerkiksi sitouttaa yritykseen vielä kasvun vaiheen ajaksi ja tätä kautta yrityksen elinkaari mukaillee Brrzozowskan mallia. Toinen huomioitava seikka tässä mallissa on se, että se ei ota kantaa yrityksen kokoon. Houkutellakseen pääomasijoitusrahastoja omistajiksi tai kansainvälisten liikepankkien osallistumista rahoittamisen järjestämiseen, on yrityksen koko oltava erittäin merkittävä tai vaihtoehtoisesti yrityksen liikeidean olevan skaalattavissa niin suureksi, että instituutioiden kaltaiset pääomasijoittajat lähtevät hanketta rahoittamaan. Mallista on myös piirretty listautuminen osakemarkkinoille seuraavana vaiheena tästä, mutta sama koon määrittely pätee tätäkin vaihetta. Yrityksen koon lisäksi, myös pääomamarkkinoiden rakenne vaikuttaa yrityksen rahoitus- sekä omistuspohjaan. Euroopassa ja varsinkin Suomessa, ei pääomia ole perinteisesti hankittu pörssilistautumisilla, vaan täällä pankkien rahoitusmekanismit sekä markkinoilta saatava rahoitus toisin kuin listautumalla on ollut valtatrendinä ja muodostunut näin vakiintuneemmaksi käytännöksi. Tämä on kuitenkin täysin toisen tutkimuksen ja teorian kokonaisuus, eikä tässä tutkielmassa lähdetä ottamaan kantaa pääomamarkkinoiden rakenteisiin Suomessa tai Euroopassa.

Marja koki itse olevansa oman yrityksensä arvo, tai itse asiassa ainut yksikkö millä siihen vaikutetaan. Hän muun muassa viittasi tähän aiheeseen kertoessaan yhteistyöstä kirjanpitäjän kanssa ja totesi silloin hänen itsensä olevan se joka tuloksen yritykseen tekee, eikä kirjanpitäjä. Muutenkin Marjan kertomuksissa, ei yrityksen arvonmäärittämisestä puhuttu mitään. Haastattelijan roolissa olisin kaivannut häneltä kommenttia esimerkiksi siihen, että kokeeko hän yrityksen olevan nyt arvokkaampi ja tekevän parempaa tulosta, kuin ostohetkenä. Lisäksi kun Marja kertoi yrityksen perustamisvaiheesta, ei hän millään tavoin kommentoinut silloista kauppahintaa, pitikö hän sitä halpana vai kalliina. Tämän kaltainen analyysin puute olisi ollut ymmärrettävää, mikäli haastatteluhetki olisi osunut ajallisesti samoihin aikoihin, jolloin hänelle ei ehkä olisi ollut vielä perspektiä kommentoida kauppahintaan, mutta nyt kun tästä tapahtumasta on vierähtänyt jo useampi vuosi, olisi voinut olettaa, että yrittäjä itse olisi jollain tasolla asiaa puntaroinut matkan varrella.

Haastattelijalle muodostui molempien tarinoiden jälkeen sellainen kuva, että juuri arvonmäärittäminen jakoi haastateltavat yrittäjät kauaksi toisistaan. Pekan tilanteessa, tämä tunnusluku ja sen muodostuminen oli keskeisin asia, jota hän pohti miltei päivittäin. Tämän ympärille hän kaipasi kirjanpitäjältään ja tilintarkastajalta selkeästi apuja. Tämän määreen kasvattaminen ja sen puolesta argumentointi oli hänelle varmastikin tärkein yksittäinen kokonaisuus arjen yritystoimintaa suunniteltaessa ja tehdessä. Toisaalta Marjan kohdalla asia oli juuri päinvastainen. Hänellä ei tuntunut olevan kiinnostusta oman yrityksensä arvonmäärittämisestä suhteiden millään tasolla. Tämä eroavaisuus oli hyvinkin johtuvaista siitä, että molempien yritystoiminnan luonne, elinkaari sekä yritysmuoto olivat erilaisia. Näin ollen myös tunnusluvun käsittelyllä ei ole Marjan arjessa suurta-

kaan roolia, kun peilaa tätä arkea hänen tarinaansa. Voidaan kuitenkin todeta, että juuri tästä tunnusluvusta saisi Marjalle oivan ohjenuoran omaan arkeensa. Vaikka tämän tunnusluvun käsittely Pekan tarinassa liittyi puhtaasti rahoituksen saamiseen parhaaseen mahdolliseen arvoon ja pidemmällä tähtäimellä koko yritystoiminnan myynti ja sitä kautta omistajien taloudellinen palkitseminen, ei se olisi Marjan yrityksessä oikea vertailukohta. Marjalle tästä luvusta olisi ainakin kaksi erittäin keskeistä hyötyä. Ensimmäkin, hänellä ei tuntunut olevan näkemystä yrityksen taloudellisen tilan kehittymisestä siitä hetkestä eteenpäin, kun aloitti sitä harjoittamaan. Yrityksen arvolla, hän pystyisi vertaamaan, onko hän saanut tuotettua kasvua ja kannattavuutta aloitushetkestä lähtien tähän päivään. Tämän luulisi olevan palkitseva palaute ja kannustin myös hänelle itselleen. Marjan näkökulma yrityksen lukuihin oli kuitenkin erittäin subjektiivinen, eli yksityisyrittäjänä, myös numeroiden käsittely tapahtui henkilökohtaisen talouden kautta, eikä yritystä tässä pohdinnassa osattu eriyttää omaksi yksikökseen. Toiseksi, arvonmääritys auttaisi Marjaa huomattavasti oivaltamaan miten hänen tekemänsä työpanos jalostuu kulujen ja verojen jälkeen tulokseksi niin sanotusti viivan alle. Ilman tätä peruskäsitystä on yrityksen taloudellista tilannetta vaikea kehittää haluttuun suuntaan, sillä tarkastelemalla vain myyntiä ja ymmärtämättä miten tietyt kuluerät rasittavat asiakkaalta saatua suoritusta ei tulosta tai esimerkiksi mahdollisia investointeja voi suunnitella edes karkealla tasolla.

### **5.3.2 Asiakaskannattavuus**

Aiemmin jo todettiin, että oman yrityksen arvonmääritys puhutteli vain toista haastelluista yrittäjistä. Itse asiassa, toisen yrittäjän kohdalla ei arvonmäärityksestä kuultu minkäänlaista tarinaa. Tämä sama haaste koskee myös asiakaskannattavuuden kokonaisuutta. Nyt vain roolit vaihtuvat verrattuna arvonmääritykseen, eli Marjan osalta tästä asiasta tarinoita saatiin yrittäjän kertomana, kun taas Pekka sivuutti miltei tyystin koko aiheen.

Marjan tarinassa yritystoiminnan aloittamisesta lähtien asiakkaat, niiden määrä ja tätä kautta myöskin kannattavuus oli keskeisin tekijä, jolla hän varmistui itse siitä, että liiketoiminta kannattaa ja tällöin hän uskaltautuu yritystoimintaa aloittaa harjoittamaan. Kertomuksensa mukaan, hän arvioi ja varmasti oli jopa kysellyt asiakkailta, jotka hänellä kävivät ennen oman yrityksen perustamista, siirtyisivätkö nämä hänen mukanaan uuden yrityksen asiakkaiksi. Tämän lisäksi hän oli tehnyt arvioita itselleen, paljonko ostetun liiketoiminnan silloisista asiakkaista hän pystyisi pitämään. Tätä analyysiä Marja oli myös seurannut yrityksen alkuaajoilla, sillä hän pystyi myös määrittelemään miten hyvin tämä arvio, joka toimi tärkeimpänä tukena hänelle uskoa oman yritystoiminnan kannattavuuden osalta, oli kehittynyt. Hän pystyi määrittelemään edelleen, vuosien ku-

luttua, että noin 80 prosenttia hänen asiakkaistaan siirtyi yrittäjän mukana uuden yrityksen asiakkaiksi. Sitä suhdelukua, joka kertoisi kuinka monta asiakasta ostetun liiketoiminnan kautta hän sai ei käsitelty Marjan tarinoissa. Tämä on sinänsä tärkeä huomio, sillä yksittäisen asiakkaan kannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi tämänkaltaisen tulonlähteen hankkimiskulu. Toisin sanoen, Marjalla ei ole käsitystä siitä, miten paljon enemmän hän joutui yrittäjäuransa alkuaikana maksamaan ostetusta asiakaskannasta ja tästä jalostettuna yksittäisestä asiakkuudesta verrattuna ilmaiseksi hänen perässään siirtyneisiin omiin, vanhoihin asiakkuuksiin.

Marjan ideologia yritystoiminnan kannattavuuden ja kehittymisen mittaamisessa aukesi hänen tarinoissaan juuri asiakaskannan ja sen kannattavuuden kautta. Hän pyrki haastattelussa avaamaan yritystoimintansa suunnitteluvaihetta sekä alkuaikoja juuri asiakasmäärien avulla. Tämä analyysitapa oli hänellä käytössä edelleen ja havaintona onkin merkittävä nostaa esille. Marja laski selkeästi asiakasmääriä. Hän pyrki perustelemaan yrityksen taloudellista tilannetta ja sen nykyisiä sekä tulevia haasteita tämän luvun kautta. Yrityksen perustamisvaiheessa hän perusti kannattavuusarvionsa suoraan asiakkaiden määrään, kertomalla että hänen varmistuessa asiakkaiden lukumäärän suuruudesta kertoi se hänelle että riski oli kannattava ottaa. Edelleen hän avasi haasteitaan arjessa tämän asiakaslukumäärän kautta. Marja kertoi, että tekemällä päivän jolloin hän palvelee kymmentä eri asiakasta verrattuna seuraavaan päivään, jolloin asiakkaita käy vain kolme, mutta työt ovat pidempiä ei tällä ole vaikutusta hänen yrityksensä tulosten tekokykyyn. Hän myös suorastaan tuskaili sen faktan kanssa, että työpäivät tuntuivat venyvän toistuvasti erittäin pitkiksi ja tästä ei kuitenkaan hänen omien sanojensa mukaan jäänyt edes rahallisesti kannattavaa kompensatiota yrityksen kassaan.

Oli selkeää havaita Marjan kohdalla haaste asiakaskannattavuuden käsitteen sivuuttamisessa. Teoriaosiossakin käsitelty toimintokohtainen kustannuslaskenta auttaisi Marjaa merkittävästi oman arkensa haasteissa. Hän myös itse nosti tämän kyvyttömyytensä esille, kun keskustelu oli hänen ja kirjanpitäjän välisessä yhteistyössä. Hän kaipasi selkeästi apua kirjanpitäjältä analysointiin, siihen miksi pitkät päivät eivät näy muuna kuin isoina jälkiveroina. Tämän lisäksi hän nosti esiin itse kokemansa epäedullisen neuvotte-luaseman miehensä ja poikansa kanssa yrityksen kannattavuuden parantamisesta tai vaihtoehtoisesti kannattavuuden pitämisestä nykyisellä tasolla, mutta vapaa-ajan lisäämisen arjessa. Marjan tulisi selkeästi analysoida oma asiakaskantansa teorian mukaisesti siten, että hänelle muodostuisi käsitys miten eri asiakkuuksien kannattavuus vaihtelee. Tähän hänen tulisi lähteä joko analysoimalla kaikki asiakkuudet erikseen tai vaihtoehtoisesti analysoimalla oma palveluhinnastonsa siten, että hänelle muodostuisi käsitys miten paljon eri työt kuluttavat erilaisia resursseja ja näin ollen mikä palvelu on kaikkein kannattavin. Vasta tämän jälkeen Marja pystyisi tekemään ratkaisuja ja suunnitelmia tulevaisuuden suhteen siitä, pienentääkö asiakaskantaa niin, että tulos pysyy vakiona, mutta ajallisesti töissä ei tarvitse viettää niin pitkiä aikoja. Toinen vaihtoehto on

kasvattaa yrityksen kannattavuutta nykyisen asiakaskunnan analysoinnin kautta niin, että hän pyrkisi maksimoimaan jokaisen asiakkuuden kannattavuuden. Marjan tulisi myös jakaa strategisesti omat asiakkuutensa kolmeen eri segmenttiin ja tämän jälkeen hylätä tietyt asiakkuudet, saavuttaa tietoisuus mitkä asiakkuudet ovat kannattavia tällä hetkellä ja kolmantena mihin asiakkuuksiin hänen kannattaisi panostaa tulevaisuuden mahdollisuuksina.

Kun tutustui Marjan kertomaan tarinaan itsestään yrittäjänä ja miten hän yritystoimintaansa johtaa, voi ymmärtää minkä takia tämän analyysin tekeminen on haastavaa ja lisäksi miksi hän kokee kuvailemaani tuskaa sidosryhmiensä kanssa. Nostetaan esiin lähtötilanne jolloin Marja määritteli itselleen, että hän lähtee elinkeinoharjoittajaksi. Tällöin hänen analyysinsä perustui puhtaasti asiakaslukumäärään. Lisäksi tuolloin lainsäädännössä oli määritelty niin, ettei arvonlisäveroa tarvinnut kantaa hänen yrityksensä harjoittamalla toimialalla. Tästä johtuen tuloksetekokyvyn arviointi oli merkittävästi suoraviivaisempaa. Vain muuttuvien- ja kiinteidenkulojen osuudet ratkaisemalla hän pääsi itse riittävälle tasolle asiakaskunnan kannattavuuden laskennassa ja analysoinnissa. Nykyään on verotus muuttunut merkittävästi historiasta. Arvonlisäveroa kannetaan myös hänen yrityksensä toimialalla ja tämän lisäksi myös verokannat ovat muuttuneet viimevuosina, itse asiassa useasti ja vieläpä korotusten suuntaan. Näin ollen Marjan alkuperäinen analyysi ei enää tuota oikeaa lopputulosta, sillä koska hän ei osaa kohdistaa näitä kulueriä yksittäiseen asiakkaaseen hämärtyy tulonmuodostus merkittävästi aiemmasta. Tämä johtaa myös siihen, että koska hänellä ei ole osaamista eikä omien sanojensa mukaan myöskään kiinnostusta aihekokonaisuuden ymmärtämiseen, ei hän osaa myöskään sidosryhmiltään asiaan kysyä apua tai neuvoja. Oli kyseessä sitten kirjanpitäjä tai perheenjäsenet, niin haaste tulee aina olemaan läsnä.

Pekan tarinoissa asiakkuuksiin ei käytetty miltei yhtään lausetta. Hänen osaltaan asiakaskunnan analysointi tai kehittäminen ei näyttäytynyt yrittäjän mukaan kokonaisuutena, johon kannattaisi panostaa aikaa ja vaivaa tässä vaiheessa. Toki Pekka toi esille applikaatioiden myyntipotentiaalin toisille yritysasiakkaille sekä myös kuluttajille, mutta narratiivi oli sen kaltainen, että näitä käytettiin yrityksen arvonmäärittelyksen pohjana.

Pekka toi kyllä esille asiakkuuksia, joiden kanssa hänen yrityksensä teki jo yhteistyötä. Tämän lisäksi hän kertoi esimerkiksi kuluttajien saamisesta mukaan applikaation tai applikaatioiden käyttäjiksi, mutta näiden kertomusten osalta ei puhuttu asiakkuuksien kannattavuudesta mitään. Enemminkin ne näyttäytyivät tarinoissa sillä tavalla, että motiivina oli vakuuttaa kuulija, tässä tapauksessa haastattelija siitä, että yrityksen liikeidea on kannattava, sille riittää kysyntää, siitä on hyötyä asiakkaalle oli tämä sitten yritys tai yksityishenkilö ja ennen kaikkea minkä takia juuri kyseiseen yritykseen tulisi sijoittaa pääomia maksimoidakseen tuotto, jonka sijoitetulle pääomalle tulisi samaan. Pekka myös kertoi avoimesti summia, joita muutamat merkittävät yritykset olivat yhteistyöstä hänen yritykselleen maksaneet. Tätä summaa ei kuitenkaan tarkasteltu sen enempää



kertomuksessa. Aluksi haastattelija pyrki arvioimaan oliko tämä rahamäärä paljon vai vähän ja tutkielman kannalta on nostettava esiin havainto, johon myös haastattelija päätyi. Itse asiassa edelleen on hyvin epäselvää oli tämä liiketoimi ollut Pekalla kannattava vai ei? Oliko se tehty niin sanotusti nolla katteella eli tarkoituksena oli saada referenssi asiakkuus yritykselle, joka tulevaisuudessa helpottaisi uusien asiakkuuksien hankkimisen, vai oliko kyseessä vaan asiakaskannan kasvattaminen, jonka motiivina oli toimia mahdollisten pääomasijoittajien suuntaan yrityksen brändin kasvattajana. Toisaalta hyvin todennäköistä on se, että nämä solmitut yhteistyökumppanuudet tuottavat myös taloudellista hyötyä Pekan yritykselle ja tätä kautta mahdollisesti myös omistajille. Havaintona on kuitenkin nostettavissa se fakta, että asiakaskannan kannattavuuden analysointia ei yrittäjä itse tuonut esiin missään vaiheessa kertomuksiaan.

### **5.3.3 Yrityksen kannattavuus ja tunnusluvut**

Teoriaosuudessa käsiteltiin jo yrityksen kannattavuutta ja siihen liittyviä tunnuslukuja. Tässä osiossa viitattiin tilinpäätösinformaation tärkeyteen muidenkin tahojen osalta, kuin vain itse yrittäjän tai omistajien näkökulmasta katsoen. Kumpikaan haastatelluista yrittäjistä ei lähtenyt haastattelutilanteissa esittelemään yrityksensä tunnuslukuja sen koommin haastattelijalle. Myöskään sanallisesti tarinoissa ei tunnuslukujen osuutta tilinpäätösinformaatiossa tai ilman sitä esiintynyt juuri lainkaan. Molempien yrittäjien narratiivit pohjautuivat vahvasti arjen konkreettiseen tekemiseen. Havaintona voidaan todeta, että operatiivisen toiminnan kertomukset olivat vahvasti läsnä haastatteluissa, niin yrittäjien henkilökohtaisella tasolla keskusteltuna, kuten myös yritysten tilannetta läpikäytäessä.

Pekan kertomuksia analysoitaessa kiinnikekohdat yrityksen tunnuslukuihin esiintyivät lähinnä kahdessa eri tapauksessa. Ensinnäkin kun Pekka kertoi omien tavoitteidensa asetannasta ja siitä miten yritys tekisi hänet isoimpana osakkaana taloudellisesti riippumattomaksi tulevaisuudessa. Tällöin tarina vei viitteellisesti yrityksen kannattavuuteen tavalla, jolla hän avasi yrityksen arvonnousua ja lopullista irtaantumista tällöin yrityksestä. Tämä luonnollisesti vaikuttaa suoraan hänen omistusosuutensa suhteessa osakekaupasta saatavaan kompensaatioon. Toisaalta tunnusluvut ja kannattavuus nousivat esille Pekan haastattelussa silloin, kun puhuttiin hänelle keskeisistä sidosryhmistä. Tällöin Pekka nosti esille yhteistyön kirjanpitäjän ja tilintarkastajan kanssa. Hän kertoi, konsultoivansa näitä tahoja ennen kuin menee tapaamaan mahdollisia uusia pääomasijoittajia. Näiden konsultointien sisällöstä hän avasi sen verran, että niissä käydään läpi yrityksen tunnuslukuja juuri sillä hetkellä, jotta hän on valmis vastaamaan pääomasijoittajien kysymyksiin oikein ja vakuuttavasti. Tiedustellessani Pekalta oliko hän valmistautunut myös haastattelurupeamiimme konsultoimalla näitä sidosryhmiä vastaus oli ei.

Eikä tunnuslukuja sen enempää haastattelussa käyty lävitse. Myöskään sitä informaatiota ei kertomuksessa noussut esille, mitä eri tunnuslukuja aidosti Pekka ja kirjanpitäjä sekä tilintarkastaja läpi käyvät ennen rahoituskierroksia. Näin ollen voidaankin havaintona nostaa esille, että näiden tunnuslukujen merkitys ei yrittäjälle ja omistajalle itselleen ollut kovinkaan merkittävä asia.

Marjan kanssa käydyissä haastatteluissa ei myöskään nostettu esille tilinpäätösinformaatiota. Tunnuslukuja tai niiden kehittymistä ei käyty läpi sen enempää, ainoastaan keskustelut hänen ja kirjanpitäjän välillä nousivat havaintona esille. Marja tiedosti puutteellisen tietotasonsa yrityksen taloudellisesta tilanteesta, mutta kuten jo aiemminkin havaintona esiin nostettuna, hänellä ei tuntunut olevan ratkaisua tälle pulmalle.

Marja toi esille myös oman tulkintansa hänen tietotasostaan yrityksen lukujen suhteen. Hän avoimesti tunnusti oman rajoittuneisuutensa tällä saralla. On nostettava huomio siitä, että hän kuitenkin sivusi tilinpäätösinformaation asioita omissa kertomuksissaan, mutta narratiivin muodostui lähinnä kritisoimaan tiettyjä omakohtaisia kokemuksia. Marja totesi, että hän ei ymmärrä minkä takia hänelle ei jää enempää rahaa käyttöönsä. Tätä kokemaan hän konkretisoi esimerkillä siitä, mitä enemmän hän töitä tekee, sitä enemmän hän vain maksaa veroja. Mikäli Marjan ymmärrys kattaisi edes hivenen enemmän yrityksen tuloksen muodostumisen kokonaisuutta, pystyisi hän varmasti paremmin analysoimaan itsekin tai vaikka konsultoimalla kirjanpitäjää, että millä keinoin hän saisi yrityksen kannattavuutta parannettua.

Yhdistävänä havaintona yrityksen tunnusluvuista ja kannattavuudesta on huomioitava se, että molempien haastateltavien kertomuksissa paistaa selkeä tyytymättömyys valtion veropolitiikkaan sekä työnantajan sivukuluihin. Molemmat yrittäjät totesivat useankin otteeseen, että yritystoiminnasta on pyritty tekemään Suomessa hankalaa ja kannattamatonta. Heidän mielestään Suomen valtion luoma taloudellinen ympäristö ei motivoi yrittäjäriskin ottamiseen. Tästä on monia eri esimerkkejä tarinoiden sisältä, mutta keskeisimpinä huomioina molempien narratiiveista on se, että pitkien työpäivien, riskin ottamisen, epävarmuuden sietämisen sekä toisten työllistämisen näkökulmasta, Suomen lainsäädäntö ei kompensoi mitenkään yritystoimintaa. Tämä näkyy haastateltavien mukaan esimerkiksi siinä, että verotus tuntuu heidän mielestään kiristyvän jatkuvasti. Tuloksen tekemisestä kannettava vero on kohtuuton sen vaatimien resurssien panostamisen suhteessa sekä byrokratian määrä esimerkiksi erilaisine lupineen, joita pitää suorittaa ja ylläpitää.

Näitä havaintoja molempien haastateltavien osalta nousi esiin eri vaiheissa kertomuksia, mutta haastattelijan näkökulmasta ei ole mahdollista yleistää perustuivatko esimerkiksi kommentit verotusympäristöstä aitoon analyysiin peilattuna oman yrityksen taloudelliseen tilaan. Yleistyksenä voidaan kuitenkin molempien yrittäjien narratiivista todeta, että he molemmat kokevat yrittäjämäisen ilmapiirin olevan Suomessa ennen

kaikkea hyvin paljon rajoittava tekijä verrattuna kannustavaan ympäristöön. Tästä on nostettavissa molempien huomiot esimerkiksi lisätyövoiman palkkaamisen suhteen.

## 5.4 Yhteenveto

Tutkielmassa haastateltiin kahta yrittäjää, jotka pääsivät kertomaan tarinaansa yritystoiminnan aloittamisesta alkaen ja miten se on kehittynyt haastattelupäiviin saakka. Aineisto kerättiin avoimella haastattelulla, jolla pyrittiin minimoimaan keskustelun ohjausvaikutus haastattelijan toimesta. Yrittäjien kertomuksia analysoitiin lähinnä kolmen keskeisen teoreettisen aiheen osalta, joita olivat tunnusluvut, narratiivisuus sekä yrittäjän identiteetti. Käydään vielä lävitse keskeisimmän havainnot, joita voidaan yleistää molempien haastateltavien kertomusten osalta ja mitä ei käsitelty tämän kappaleen teoreettisen viitekehyksen purussa.

Tutkielman pääongelma oli ”Miten omistajayrittäjä suhtautuu taloudelliseen informaatioon?” Molempien yrittäjien osalta, numeroiden osuus tarinoissa oli marginaalisen pieni. Tutkielmaan pyrittiin löytämään erilaisuutta haastateltavien osalta, jottei aineisto olisi liian homogeenistä. Tässä onnistuttiin, sillä kuten aiemmin jo nostettiin esille, yrittäjien taustat, yritysmuodot, ura yrittäjänä, toimiala, sukupuoli ja ikä sekä koulutus poikkesivat toisistaan. Kuitenkin narratiiveissa numeroiden osuus jäi molempien osalta häviävän pieneksi. Numerot näyttelivät suurinta roolia molempien haastateltavien osalta, lähinnä perusteluina heidän tarinoilleen. Niitä käytettiin vahvistamaan yrittäjän omaa kokemaa. Niillä pyrittiin lisäämään yrittäjien kertomien johtopäätösten ja analyysien vakuuttavuutta. Tämä oli keskeinen havainto, sillä olisi voinut olettaa numeroiden ohjaavan pikemminkin kulloisenkin narratiivin johtopäätökseen, eikä toisinpäin.

Tämä onkin yksi tutkielman keskeisin havainto, numerot esiintyvät molempien yrittäjien narratiivissa perusteluna tai analyysin vakuuttavuuden ja oikeellisuuden korostajana. Mikäli numerot esimerkkinä Pekan kertomuksessa olisivat pääroolissa, olisi hän varmasti analysoinut oliko maksettu sopimussumma suhteessa paljon vai vähän? Miten hän oli päätenyt kyseiseen laskutussummaan yritykseltä? Oliko hän hinnoitellut asiakkaan itselleen halvalla sisälle referenssimielessä vai oliko hinnoittelun taustalla jokin muu merkityksellinen motiivi, mikä jäi tarinassa kertomatta? Ainoa motiivi, jonka hänen lauseestaan voi nostaa esiin, oli korostaa tunnetun yrityksen saaminen asiakkaaksi ja euromäärältään tietynkokoisen palkkion laskuttaminen kyseiseltä yritykseltä.

Marjan sitaatissa taas nousee esille montakin havaintoa, mitä numeroilla ei perustella millään tavalla. Ensinnäkin, mikä oli pojan ohjeistaman hintojenkorotuksen motiivi? Oliko se päästä eroon kannattamattomista asiakkuuksista? Oliko Marjan pojalla ajatus, että tällä tavoin saataisiin yrityksen kannattavuutta yleisellä tasolla kasvatettua niin, että asiakaskunta kestäisi hinnankorotukset? Minkä takia Marja näki vain uhkakuvan ja toi

sen esille tarinassaan haastattelijalle? Myöskään Marjan pojan analyysin syvyyttä hintojenkorotusprosentille ei koskaan käsitelty sen syvällisemmin.

Korostan näiden sitaattien osalta vielä sitä seikkaa, että aiheet, jotka yrittäjät toivat näissä esille, käsiteltiin juuri esiintuodulla kattavuudella myös haastattelutilanteessa. Tästä johtuen voidaankin kyseenalaistaa ylipäättänsä molempien yrittäjien osalta numeroiden käyttäminen narratiivissa. Niitä kyllä esiintyy, mutta niitä ei käytetä taloudellisen informaation tukena omalle yritystoiminnalle. Ne esiintyvät täysin muiden motiivien lähtökohdista. Laajempi keskustelu Marjan kanssa toi esille syyn hänen henkilökohtaisen osaamisen rajoittuneisuudella. Pekan osalta, koulutustaustaan peilaten tämä ei voi olla syynä. Yhtenä johtopäätöksenä onkin, että yrittäjät muokkaavat narratiivinsa sen kaltaiseksi, että numeroiden merkitys sanoman korostajana on suurempi kuin itse informaationa oman yrityksen taloudellisesta tilanteesta.

Toinen keskeinen havainto tutkielman kannalta on se, että molemmat yrittäjät arvioivat omaa toimintaansa nykyisen ja tulevien liiketoimintamahdollisuuksien kautta. Numerot eivät ole mukana tässä analyysissä. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun Pekka tai Marja kertovat miten heidän yrityksellään menee yleisesti tai minkälaisena he näkevät tulevaisuuden niin narratiivissa esiintyy molemmilla mahdollisuuksia enemmän kuin uhkia. Riskin molempia lopputulemia käsitellään kyllä aidosti puntaroiden, mutta näissä pohdinnoissa ei käytetä taloudellista informaatiota tukena. Esimerkiksi kumpikaan ei puhu yrityksen kyvystä investoida tai vaikkapa raaka-aine kustannusten kasvun vaikutuksista tuloksentelekykyyn tulevaisuudessa. Molemmat kuitenkin keskustelevat aidosti mitä asioita he tekisivät, jos he haluaisivat lähteä tavoittelemaan vaikkapa kasvua asiakasmäärissään. Tämä havainto tukee sitä johtopäätöstä, että omat visiot ja ideat muodostavat suurilta osin operatiivisen toiminnan suuntaviivat molemmissa yrityksissä. Kummankaan yrityksen tai yrittäjän kohdalla operatiivista toimintaa ja ennen kaikkea sen suunnittelua ei tue numeerinen informaatio. Näin ollen voisi olettaa, että mikäli jossain vaiheessa pitäisi investoida, tämän realismi selvitetään tärkeän sidosryhmän kautta vasta siinä vaiheessa, kun itse ollaan henkisesti päätös edetä tiettyyn suuntaan on jo tehty. Jos näin on ja vielä jatketaan ajatuspolkua eteenpäin, voidaan täysin kyseenalaistaa itse asiassa valitun operatiivisen toimen kannattavuus yrityksen näkökulmasta.

Tutkielmassa nousi esille molempien haastateltavien osalta myös oman yrittäjäidentiteetin muuttuminen yritystoiminnan aloittamisen hetkestä verrattuna haastatteluhetkeen. Marjan osalta yritystoiminta oli kehittynyt ilmeisen positiivisesti, sillä kun hän kertoi motiiveistaan aloittaa yritystoiminta ja miten hän arvioi kannattavuutta silloin nousi esille asiakasmäärä ja osittain myös asiakaskannattavuus. Kun hän kommentoi yrityksen tämänhetkistä tilaa, niin selkeästi asiakasmäärää ei ole mahdollista enää kasvattaa ajankäytön tuomien haasteiden takia, lisäksi myös halukkuus tähän on olematonta. Kuitenkin analyysi asiakaskannan kannattavuudesta yksittäin tai kokonaisuutena loisti poissaolollaan. Eli yrittäjän identiteetin muovautuessa, ei enää kannettu huolta niistä numeeris-

sista faktoista, joiden perustalle ylipäätänsä koko yritystoiminta alun perin rakennettiin. Pekan kertomuksissa ei myöskään yrityksen kannattavuuteen käytetty juurikaan aikaa. Pekan osalta kannattavuus tarkoitti hieman kärjistäen sitä, että kun kymmenen vuoden päästä vuosi vaihtuu, niin onko hän saavuttanut taloudellisen riippumattomuuden yritystoimintansa kautta vaiko ei. Lisäksi taloudellisen riippumattomuuden määre itsessään jäi haastattelussa hämärän peittoon, jolloin se on tulkinnallista niin kertojalle kuin kuulijallekin.

Teoriaosiossa viitattiin erilaisiin pulmiin, joiden kautta yrittämisen organisointi muodostuu. Marjan osalta ajan pulma on vahvasti esillä hänen narratiivissaan. Hänellä on selkeä halu ratkaista tämä pulma, mutta keinot loppuvat kesken. Hän kommunikoi haasteen vaikeutta useaan eri otteeseen ja kokee että ei pysty ratkaisemaan tätä, koska hänellä ei ole ymmärrystä mistä lähteä ylipäätänsä vaikkapa kirjanpitäjän kanssa keskustelemaan. Lisäksi kirjanpitäjän passiivisuus ei edesauta ongelman ratkaisemista. Havaintona voidaan myöskin tässä yhteydessä nostaa se, että Marja kokee näin ollen epäonnistuneensa kontrolloida yritystoimintaansa. Tämä päätelmä perustuu siihen, että koska hän tuo esille ettei hänellä ole tarvetta enää kasvattaa yritystoimintaansa ja koska mittari hänelle tässä on asiakasmäärä, niin hän kokee ettei tuloksetkoon voi vaikuttaa muilla keinoilla. Tämä ajattelun rakenne rajoittaa selkeästi Marjaa kehittämästä omaa yritystoimintaansa hänen haluamaansa suuntaan. Tästä myös johtuu kyvyttömyys hyväksikäyttää hänelle tärkeitä sidosryhmiä.

Marjan narratiivissa näyttäytyy myös selkeästi halu johtaa ja ohjata omaa arkeaan. Tämän varmasti voi kiteyttää myös yhdeksi keskeisemmäksi yrittäjän tunnuspiirteeksi. Johtopäätös pohjautuu hänen tapaansa käsitellä keskeisimpiä sidosryhmiään. Marja haluaa selkeästi sparrata miehensä ja poikansa kanssa yrityksensä tunnusluvuista sekä kehittää yritystään itselle kannattavammaksi. Hän ei kuitenkaan pysty luottamaan siihen, että mikäli toimisi kuten hänen perhepiirinsä häntä ohjeistaa, niin lopputulos yrityksen tasolla mitattuna sekä myös omalla henkilökohtaisella tasolla mitattuna, olisi häntä tyydyttävä. Hän ilmaisi suoranaisen pelkonsa siitä, että esimerkiksi hintoja korottamalla hänen asiakkaansa katoaisivat täysin ja konkurssi uhkaisi. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että Marja ei osaa yrityksen kannattavuutta mittaavia tunnuslukuja ja tällöin hän ei pysty tekemään hintojenkorotus päätöksiä ymmärtäen vaikutuksia arjen toimintaan. Hän ei näe, että laskuihin olisi jatkossa enemmän käytettävissä pääomia. Tämän takia ei luottamussuhde voi koskaan kehittyä sille tasolle, että perheen konsultointi ajaisi yrityksen kannattavuutta. Marjalle enemmän tätä strategista päätöstä painaa yritysrisikin kantaminen ja tällöin myöskin päätöksenteon jakautuminen vain ja ainoastaan yrittäjälle.

Sama luottamuksenpuute vaivaa myös hänen yhteistyötään kirjanpitäjän kanssa. Marja toi esille haastattelussa halunsa ja tarpeensa saada apua kirjanpitäjältään yrityksen numeroiden tulkittamiseen ja kehittämiseen hänelle suotuisaan suuntaan. Näin ollen kirjanpitäjän ollessa neutraali verrattuna perheenjäseniin olisi tämä yhteistyö yrityksen

taloudellisen kehittämisen kannalta potentiaalisemmalla pohjalla. Tätä yhteistyötä kuitenkin haittaa osittain samat pulmat. Yhdistävä tekijä perheenjäseniin tässä on Marjan kyvyttömyys kysyä luvuista tai kommunikoida tahtotilansa yrityksen tulevaisuuden suhteen. Tämän lisäksi kirjanpitäjän ollessa passiivinen ei hän myöskään tarjoa mahdollisuutta tämänkaltaiseen keskusteluun. Näin ollen kirjanpitäjä toimittaa lakisääteisen raportoinnin ja Marja maksaa korvauksen vain ja ainoastaan tästä palvelusta. Luottamussuhde on kuitenkin muodostunut jo pitkän historian kuluessa niin suureksi, että vaikka Marja yrittäjän tiedostaa, ettei yhteistyö kirjanpitäjän kanssa ole toivotulla tasolla, hän ei silti vaihda tätä palveluntuottajaa, vaikka tämä olisi hänelle henkilökohtaisella tasolla mitattuna monin verroin palkitsevampaa.

Havaintona Marjan kertomusten pohjalta on myös nostettavissa isoin haaste hänen yritystoimintaansa koskien. Yritystoiminnan kannattavuutta tulisi parantaa merkittävästi. Tähän on Marjan mukaan kaksi vaihtoehtoa. Toinen vaihtoehto on vakioida tämänhetkinen asiakastöiden määrä ja maksimoida tätä kautta yrityksen tuloksenteko hinnoitteleamalla työt entistä kannattavammin. Kuitenkin Marja toi myös esille pitkät työpäivänsä. Toinen vaihtoehto on vakioida työpäivien pituus esimerkiksi neljään tuntiin ja tämän jälkeen hinnoitella asiakaskanta siten, että vähemmällä työpanoksella syntyy enemmän vapaa-aikaa ja tämänhetkinen tuloksentekokyky säilyy samalla tasolla. Yritystoiminnan laajennus ei ole Marjan kertoman mukaan enää hänen tavoitteensa, tästä johtuen tämän hetkinen liiketoiminnan optimointi on ratkaisemista vaille oleva haaste yritystoiminnan ylläpitämisen kannalta, kunnes yrittäjä pääsee nauttimaan ansaituista eläkepäivistä.

Pekalla ajan pulma näyttäytyy kasvun kautta kumuloituvana ongelmana. Hän koki vahvasti, ettei käytettävissä oleva aika yritystoiminnan johtamiseen riitä. Yrityksen kasvu on genereoinut Pekalle uusia tehtäviä ja tätä kautta hän ei voi ainoastaan enää keskittyä sidosryhmiensä kasvattamiseen tai kirjanpitäjän sekä tilintarkastajan kanssa sparraamiseen. Pekka ei kuitenkaan koe ajan puutteen vaikuttavan yrityksen taloudellisen tilan arviointiin. Enemmänkin hänen narratiivissaan korostuu johtamisen fokuksen siirtyminen pois niistä strategisista ja operatiivista toimista, jotka hän kokee omien henkilökohtaisten tavoitteidensa saavuttamisen kannalta tärkeinä.

Kokonaisuutena Pekan tarinoista on nostettavissa esille muutamia narratiivissa esiintyneitä havaintoja. Ensinnäkin, Pekalle tärkeintä ja henkilökohtaisesti mieleisintä operatiivista toimintaa on yrityksen pitchaaminen, eli yrityksen tarinan myyminen niin mahdollisille pääomasijoittajille, muille tärkeille sidosryhmille sekä yritysasiakkaille. Hänen ajan pulmansa rakentuu tämän dilemman ympärille, sillä hän kokee ettei tälle jää tänäpäivänä riittävästi aikaa. Pekkaa ei kiinnosta yrityksen numeerinen suoriutuminen vaan numerot tulee tarkastaa ja olla kunnossa, mikäli hänen tarvitsee niiden kautta yrityksen tarinaa myydä valitulle kohdeyleisölle.

Tähän havaintoon vaikuttaa myöskin yrittäjän ja omistajan itsensä asettamat henkilökohtaiset tavoitteet. Pekan halu saada yritystoiminta kasvamaan vauhdilla ja tekemään mahdollisimman hyvää tulosta on tietysti läsnä arjessa, mutta keskeisin tavoite on kuitenkin myydä yrityksen omistusosuus tulevaisuudessa niin korkealla hinnalla, että tästä saadulla pääomalla hän saavuttaa taloudellisen riippumattomuuden. Tutkielmassa ei väitetä, etteikö Pekka pitäisi huolta yrityksen tunnusluvuista, sillä niitä hän tarvitsee matkan varrella päästäkseen asettamaansa tavoitteeseen. Havaintona onkin se, että numerot eivät määrittele tätä matkaa, vaan ne koitetaan saada tukemaan tehtyjä operatiivisia valintoja. Ne pyritään saamaan uskottavasti osaksi myyntitarinaa sekä niillä pyritään osoittamaan yritystoiminnan menestymisen mahdollisuudet tässä hetkessä ja tulevaisuudessa.

Tästä havainnosta johtuen, Pekan arjessa kirjanpitäjä sekä tilintarkastaja ovat nousseet roolin, jossa nämä yksittäiset tahot täydentävät tarvittavaa informaatiota Pekalle. Palvelu on kuitenkin tilaustyypistä, eikä sen funktiona ole ohjaava vaikutus strategisen johdon toimintaan. Taloudellisen informaation läpikäymisen tarkoituksena ei ole yritystoiminnan kehittäminen tai tämänhetkisen taloudellisen tilanteen tunnistaminen ja tästä tehtävien operatiivisen suunnitelmien laatiminen taloudellisen tilan kehittämiseksi haluttuun suuntaan. Keskusteluiden sisältö, joita Pekka käy kirjanpitäjän ja tilintarkastajan kanssa, on keskittynyt puhtaasti esimerkiksi liiketoiminnan kasvuprosentin toteamiseen. Tällä tavoin numeroiden rooli Pekan arjessa on yrittäjän käyttämän sanoman vahvistaminen ja todistaminen, ei millään tavalla ohjaava.

Pekka nosti esille, myöskin oman verkostonsa tuen merkittävyyden. Ilman solmittuja suhteita muihin samalla alalla toimiviin yrittäjiin, pääomasijoittajiin, asiakkuuksiin sekä lakisääteisiin kumppaneihin, ei hän kykenisi yritystoimintaa harjoittamaan. Pekan narratiivista on helposti tehtävissä yleistys, jossa itse asiassa yritystoiminta ei ole mobiiliapplikaatioiden kehittäminen ja myyminen vaan itseasissa suhdeverkoston kasvattaminen ja yritystoiminta tarjoaa vain ja ainoastaan tähän operatiiviseen toimintaan resurssit eli kompensaaion palkanmaksun muodossa. Pekan kertomuksessa itse asiassa yrityksen liikeidea muokkaantuu uskottavan tarinan rakentamiseksi ja loppujen lopuksi tämän tarinan myymiseksi eteenpäin niin monta kertaa, kunnes riittävä pääoma on kerätty kaasaan omistusosuuksia myymällä.

Tutkielmassa haastateltujen yrittäjien osalta voidaan todeta vielä se, että numeroiden suhde yrittäjän arkeen on löyhä, vaikea ja toissijainen. Numerot eivät ohjaa yrittäjän arkista operatiivista toimintaa. Numerot eivät näyntydy strategisena johdon päätöksenteon osana suunnittelu- tai toteutusvaiheessa. Numerot koetaan irrallisena kokonaisuutena yrityksen ytimestä, eli liiketoiminnasta.

Numeroita käytetään omien perustelujen ja näkemysten korostajan. Niistä haetaan uskottavuutta omalle viestinnälle. Niiden kautta pyritään saavuttamaan vakuuttavuutta omalle viestinnälle sekä arjen toiminnalle. Numerot ovat vaikeita. On kuitenkin todetta-

va se, että molempien haastateltujen yrittäjien osalta, yritystoiminta näyttäytyy kannattavana toimena, vaikka toisen haastateltavan osalta ura yrittäjänä ei olekaan kestänyt vielä vuosikymmeniä. Hänenkin tilanteessaan yritystoiminta on kuitenkin elänyt yli kriittisen vaiheen, jossa pääomia ollaan saatu houkuteltua ulkoisilta sijoittajilta.

Lisäksi on nostettava esille se seikka, että molempien yrittäjien kertomuksissa ei numeroiden puuttumattomuus yritystoiminnan ohjurina aiheuta kummallekaan suurta tuskaa. He ovat pystyneet kannattavasti harjoittamaan liiketoimintaa myös ilman niiden tuomia mahdollisuuksia yritystoiminnan ohjaamisessa. Suurin merkitys numeroilla on ajallisen panostuksen tuoma kompensatio yrittäjän tilille, eli palkanmaksupäivä.



## LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Miten yrityksen hyödyntävät tarinoita? Helsinki: Talentum.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.
- Blaydon, C. & Hovarth, M. 2002. What's a company worth? It depends on which GP you ask. *Venture capital Journal*, May (1): 40-41.
- Bouillet-Cordonnie, G. 1992. Legal aspects of start-up evaluation and adjustment methods, *Journal of Business Venturing*. 7:91-101.
- Brown, A. 2000. Making Sense of Inquiry Sensemaking. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No 1, 45 - 75.
- Brooksbank, R. 1991. Defining the small business: a new classification of company size. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*. Vol. 3., No. 1. 17 – 31.
- Brzozowska, K. 2008. Business angels in Poland in comparison to informal venture capital market in European union. *Engineering Economics* 2:7-14.
- Bygrave, W. 1989. The Entrepreneurship Paradigm (i): A Philosophical Look at Its Research Methodologies, *Entrepreneurship Theory and OPractice*. Vol. 14, No 1, 7 – 26.
- Cahill, E. 1997. The entrepreneur, accounting and conservatism. *Accountancy Ireland*; Dec 1997; 29,6, 16.
- Cary, L. 1999. Unexpected Stories: Life History and the Limits of Representation. *Qualitative inquiry*, Vol. 5, No 3, 410 – 425.
- Cohen, L. & Mallon, M. 2001. My Brilliant Career? Using Stories as a Methodological Tool in Careers Research. *International Stories of Management and Organisation*, Vol. 31, No 3, 45 - 69.

- Collis, J. & Jarvis, R. 2002. Financial information and the management of small private companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol, 9, no 2, 100-110.
- Czarniawska, B. 1999. *Writing Management. Organisation Theory as a Literature Genre*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska-Joerges, B. 1995. Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies. *Organisation*, Vol. 2, No. 1, 10 - 40.
- Damodaran, A. 2002. *Investment valuation: tools and techniques for determining the value of any asset*. Second Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Dodd, S. 2002. Metaphors and meaning. A grounded cultural model of US entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. Vol. 17, No 5, 519 – 530.
- Dyer, W. 1994. Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, No 2, 7 – 30.
- Ebner, A. 2006. Schumpeterian Entrepreneurship revisited: Historical Specificity and the Phases of Capitalist Development. *Journal of the History of Economic Thought*, Vol. 28, No. 8, 315 – 332.
- Englund, T. 1989. Miten tilintarkastaja tunnistaa kriisirytyksen ja miten tilintarkastaja voi auttaa saneerauksessa. Teoksessa: *Tilintarkastaja yrityksen voimavarana*. Toim. Risto Järvinen - Veijo Riistama, 33-43. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Euroopan komissio. 2015. [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52003XC0520\(02\)&locale=en](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52003XC0520(02)&locale=en) luettu 13.12.2015
- Euroopan unioni. 2015. [http://europa.eu/pol/enter/index\\_fi.htm](http://europa.eu/pol/enter/index_fi.htm) luettu 13.12.2015
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Foss, L. 2004. *Going Against the Grain... Construction of Entrepreneurial Identity Through Narratives*. University of Tromsø – The Arctic University of Norway – School of Business and Economics.

- Gartner, W. 1988. Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. Copenhagen Business School; Clemson University – College of Business and Behavioral Science.
- Gibb, A. 2002. Creating Conductive Environments for Learning and Entrepreneurship: living with, dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity. *Industry and Higher Education* Vol. 16, No. 3. 230 – 270.
- Granlund M & Lukka K. 1998. Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9, 185-211.
- Grant, P. & Perren, L. 2002. Small Business and Entrepreneurial Research: Metatheories, Paradigms and Prejudices. *International Small Business Journal*. Vol. 20, No 2, 185- 210.
- Goodson, I. 2001. The Story of Life History: Origins of the Life History Method in Sociology. *Identity: an International Journal of Theory and Research*, Vol. 1, No 2, 129 – 140.
- Hill, B & Power, D. 2001. *Inside secrets to venture capital*. John Wiley & Sons.
- Hisrich, R. & Jankowicz, A. 1990. Intuition in venture capital decisions: an exploratory study using a new technique. *Journal of Business Venturing*, v5n1. 49-51
- Horsmanheimo, P. & Steiner, M-L. 2002, *Tilintarkastus. Asiakkaan opas*. Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Hänninen, V. 1999. *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Acta Universitatis Tamperensis, Tampere: Tampereen yliopisto
- Hytti, U. 2000. *The Concept of Identity and its Relevance for Entrepreneurship Research*. Proceedings of the RENT XIV Conference, Prague, Czech Republic, 22–23.11.2000, p. 112–116.
- Hytti, U. 2003. *Stories of Entrepreneurs: narrative construction of identities*. Tampere: Tampereen Yliopisto.

- Johansson, A. 1997. Att förstå rådgivning till småföretagare. Sweden, Lund: Academia Adacta Ab.
- Järvinen, M. 2000. The Biographical Illusion: Constructing Meaning in Qualitative Interviews. *Qualitative Inquiry*, Vol6, Mo 3, 370 - 391
- Kaplan, R. & Cooper, R. 1998. Cost & Effect. Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press.
- Kasanen, E, Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteissä. *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja* 40(3), 301 - 329.
- Kauranen, I. & Kyheröinen, T. 1994. Aloittavan teollisuusyrityksen ja sen yrittäjän ominaisuuksien yhteys menestymiseen. Helsinki: Painatuskeskus.
- KHT-yhdistys - Föreningen CGR ry 2005. Tilintarkastusalan suositukset 2000. Helsinki: KHT-Media.
- Koskela, M. 2005. Tilintarkastajan näkökulma pk-yrityksessä havaittuihin ongelmiin. *Tilisanomat*, 6/2005, 21-23.
- Kyrö, P. 2001. Yrittäjyyskasvatuksen pedagogisia lähtökohtia pohtimassa. *Aikuiskasvat*, 2/2001. 92 – 101.
- Lahti, A. 1986. Pankkien kilpailu ja yhteistyö pienyritysten kanssa. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-82/1986
- Lindgren, M. 2000. Kvinnor i friskolor – Om kön, entreprenörskap och profession i dentitetskapandet. Rapport från FEM-gruppen: Örebro.
- Leskinen, P-L. 1999. Yrittäjällä on koko elämä kiinni yrityksessä –opiskelijoiden yrittäjyyskasvatuskäsitykset ja niiden muutokset yritysprojektin aikana. Vaasan yliopisto. No. 71. *Liiketaloustiede* 27. Johtaminen ja organisaatiot. Acta Wasaensia. Akateeminen väitöskirja.
- Leskinen, P-L. 2001. Yrittäjyyttä oppimassa- kouluyrittäjyyden paradoksi. *Aikuiskasvat* (21) 2, 112 – 121.
- Lähteenmäki, S. 1997. Yrittäjyys ihmisen elämän eri vaiheissa. Porvoo: WSOY

- Kallunki, J-P. & Kytönen, E. 2007. Uusi tilinpäätösanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Koiranen, M. & Peltonen, M. 1995. Yrittäjäkasvatus: ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta. Konetuumat Oy. Tammer-paino.
- Koiranen M. & Ruohotie, P. 2001. Yrityskasvatus: analyyseja, synteesejä ja sovelluksia. Aikuskasvatuksellinen aikakauslehti 21. 99 – 112.
- Kyrö P. 2006. Yrittäjyyskasvatuksen uusia tuulia. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 4.
- Kärkkäinen, H. 1998. Tilintarkastajien uskottavuus sidosryhmien näkökulmasta. Rovaniemi: Lapin Yliopiston taloustieteellisiä julkaisuja, B.
- Magnigart, S.& Wright, M. & Robbie, K. & Desbrieres, P. ja De Waele, K. 1998. Venture capitalists' appraisal of investment projects: An empirical European study. Entrepreneurship: Theory & Practice, v25n5/6: 521 – 570.
- Marriott, N. & Marriott, P. 2000. Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. Management Accounting Research, 22, 475-492.
- May, J. & Simmons, C. 2001. Every business needs an angel. Crown Business, New York.
- McClelland, D. 1961. The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Minniti, M. & Bygrave, W. 2001. A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 25, No 3, 5 - 17.
- Mishler, E. 1986. Research Interviewing. Context and Narrative. USA: Harvard University Press.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede - Tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja A2:12. Tampere.

- Niskanen, J & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Prima Oy
- Puhakka, V. 2002. Entrepreneurial business opportunity recognition. Universitas Wasaensis. No. 104. Vaasa.
- Rae, D. 2000. Understanding entrepreneurial learning: a question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6, No 3, 140 - 160.
- Riessman, C. 1993. Narrative analysis. *Qualitative Research Methods, Series 30*, Newbury Par, CA: A Sage University Paper.
- Russell, S. 1984. "What investors hate most about business plans". *Venture*, v6n6: 52-53.
- Salmi, I. 2010. Mitä tilinpäätös kertoo?. 6.Painos, Edita Prima Oy.
- Satopää, R. 2003. Suomalainen hyvä tilintarkastustapa pienyritysten tarkastuksissa - odotukset, sääntely, käytäntö. *Julkaisusarja A4/2003*: Turun kauppakorkeakoulu.
- Selnes, F. 1992. Analyzing Marketing Profitability: Sales Are a Dangerous Cost-driver. *European Journal of Marketing*, vol 26, 15-26
- Shane, S. & Venkatamaran, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No 1, 215 - 227.
- Silverman, D. 1993. *Interpreting Qualitative Data. Methods fo Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publications.
- Smith, J. & Smith, R. 2000. *Entrepreneurial finance*. John Wileys & Sons, New York.
- Steyart, C. 1995. *Perpetuating Entrepreneurship through Dialogue - a Social Constructionist View*, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Department of Work and Organisational Psychology. Belgium: Katholieke Universiteit Leuven.
- Tainio, R. 1992. Pienyritysten moni-ilmeinen luonne. Teoksessa: *Uudistuva pienyritys. Toim. Iiro Janhukainen*, 28-38. Espoo: Weilin + Göös.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tyebjee, T. & Bruno, A. 1984. A model of venture capitalist investment activity. *Management Science*, 30, 1051 – 1066.
- Ucbasuran, D. & Westhead, P. & Wright, M. 2001. The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 25, No 4, 56- 77.
- Van Raaij, E. 2005. The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, 372 – 381.
- Weick, K. 1993. The collapse of sensemaking in organisations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No 4.
- Wåhlin, N. 1999. Reflexive Identity Creation through Boundary Spanning and Boundary Crossing. In: *Images of Entrepreneurship an Small Business – Emergent Swedish Contributions to Academic Research*. Sweden, Lund: Studentlitteratur.
- Watson, C. 2001. Small business versus entrepreneurship revisited. *Entrepreneurship education: A global view*. Ashgate, Aldershot.
- Wright, M. & Robbie, K. 1998. Venture capital and private equity: a review and synthesis. *Journal of Business Finance & Accounting*, 521 – 570.
- Vesalainen, J. & Pihkala, T. 1997. Entrepreneurial Identity, Intentions and Effects of the Push-Factor. *Proceedings of the Academy of Entrepreneurship*, Vol. 3, No 2. Maui, Hawaii October 14-17.
- Yrittäjyys on Suomen tulevaisuus.  
<https://www.pori.fi/uutiset/2015/07/yrittajyysonsuomentulevaisuus.html#.Vi4ehOkXIE4>, viitattu 26.10.2015.
- Åkerberg, A. 1999. Changing Identities in Changign Societies: A narrative for empirical research. *Meddelanden - Working Papers*, No 48, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Finland.

## LIITTEET

### Haastattelurunko

#### Yrityksen – sekä yrittäjän taustatiedot

- Perustamismuoto
- Toimiala
- Omistajarakenne / juridinen muoto
- Koulutustausta
- Työhistoria

#### Alkuvaiheet

- Minkä vuoksi ryhdyitte itsenäiseksi yrittäjäksi?
- Miten liikeidea muodostui?
- Yritystoiminnan aloitukseen liittyvä tuki?
  - Rahoitus
  - Konsultointi
  - Sidosryhmät

#### Yritystoiminnan analysointi

- Tunnusluvut
  - Budjetointi
  - Tulos / kehittäminen
  - Kasvu
- Kilpailu ja siihen vastaaminen
- Tavoitteet (lyhyen ja pitkän aikavälin)
- Oma rooli
  - Siinä kehittyminen
  - Haasteet
- Tulevaisuus

Huom: vain tummennetut lähetetty haastateltaville tiedoksi etukäteen.