

**MARKKINOINTI ARVON MUODOSTAMISEN PROSESSINA  
JA SEN YHTEYS YRITTÄJYYDEN MAHDOLLISUUSPROSESSIIN  
- TAPAUSTUTKIMUS KUUDEN YRITYKSEN ALKUTAIPALELTA**

---

**Sirpa Hänti**

Sarja/Series A-6:2014



Turun kauppakorkeakoulu  
Turku School of Economics

Kustos: Professori Leila Hurmerinta  
Turun kauppakorkeakoulu

Ohjaaja: Professori Leila Hurmerinta  
Turun kauppakorkeakoulu

Esitarkastajat: Professori Vesa Puhakka  
Oulun yliopisto

Yliopistonlehtori Peter Björk  
Hanken Svenska handelshögskolan

Vastaväittäjä: Professori Vesa Puhakka  
Oulun yliopisto

Copyright Sirpa Hänti & Turun kauppakorkeakoulu

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

ISBN 978-952-249-354-5 (print) 978-952-249-355-2 (PDF)

ISSN 0357-4652 (print) 1459-4870 (PDF)

Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A

Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Turku 2014

# TIIVISTELMÄ

Markkinointi arvon muodostamisen prosessina ja sen yhteys yrittäjyyden mahdollisuusprosessiin – tapaustutkimus kuuden yrityksen alkutaipaleelta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä uuden yrityksen markkinoinnista, jota ei ole riittävästi aiemmin tutkittu, vaikka sen on todettu olevan erityisen tärkeää uuden yrityksen pyrkiessä löytämään ensimmäisiä asiakkaitaan ja paikkaansa markkinoilla. Markkinoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa arvon muodostamisen prosessia, jota tarkasteltiin yrittäjän ja hänen uuden, yritysmarkkinoille tähtäävän yrityksensä sekä asiakkaan välisen vuorovaikutuksen kautta. Uuden yrityksen yrittäjyysprosessia tarkasteltiin mahdollisuusprosessina, jonka jatkumisen, muuttumisen tai päättymisen yhteyttä arvon muodostamisen prosessiin tutkittiin yrittäjän näkökulmasta.

Tämä tutkimus yhdistää markkinoinnin arvon muodostamisen kirjallisuuden yrittäjyyden mahdollisuustutkimukseen. Arvon muodostamisen prosessin ja mahdollisuusprosessin yhteyttä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa kolmen prosessiteorian valossa. Strukturaatioteoriaa käytettiin yrittäjän ja markkinoiden vuorovaikutuksen tarkastelussa, kun markkinat mahdollistivat tai rajoittivat yrittäjän toimintaa. Tällöin yrittäjä pyrki muodostamaan arvoa samalla tavalla eli uusintaen, tai toimimalla toisin eli uudistaen, markkinoilla vallinnutta arvon muodostamisen toimintakäytäntöä. Siitä, miten yrittäjä lähestyi markkinoita, pyrittiin tunnistamaan joko enemmän efektuaatiologiikan mukainen toiminta, eli tavoitteita ei aseteta etukäteen, tai enemmän kausaatiologiikan mukainen lähestymistapa, eli perinteinen, suunnittelua painottava markkinointiajattelu. Dialektista teoriaa käytettiin yrittäjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tarkasteluun mikrotasolla, mutta myös laajemmin, yrittäjän ja markkinoiden välisen vuorovaikutuksen tasolla, linkittyen strukturaatioteoriaan. Nämä kolme prosessiteoriaa valikoituivat tähän tutkimukseen empirian myötä ja ne täydentävät toinen toisiaan tutkittavan ilmiön syvällisen ymmärryksen saavuttamisessa.

Tämä monitapaustutkimus tehtiin laadullisena pitkittäistutkimuksena, jossa haastateltiin ensin 11 yrittäjää (vuosina 2008–2009) ja näistä seurattiin kuutta yrittäjää noin kolmen vuoden ajan (vuosina 2009–2012). Aineiston keruun päättyessä kolme yritystä jatkoi toimintaansa. Prosessitutkimuksessa ajan rooli on tärkeä ja tämän tutkimuksen aineiston keruussa ja analysoinnissa hyödynnettiin nk. aikatriangulaatiota menneen, nykyisen ja tulevan ajan rullaamisena.

Tässä tutkimuksessa esitetään, että liiketoimintamahdollisuutta arvioidaan aina suhteessa asiakkaaseen. Mahdollisuuksien tunnistamisen, löytämisen,

luomisen ja ilmaantumisen prosessit kytkeytyivät toisiinsa uuden yrityksen toiminnassa. Erityisesti yllättäen ilmaantunut mahdollisuus saattoi muuttaa yrittäjän toimintaa perinteiseen markkinointiajatteluun nojaavasta lähestymistavasta enemmän efektuaatiologiikan suuntaan. Niissä yrityksissä, joiden toiminta jatkui, käynnistyi useampia, toisiaan tukevia mahdollisuusprosesseja. Nämä mahdollisuusprosessit olivat rinnakkaisia, peräkkäisiä tai sisäkkäisiä ja niiden toteutuminen edellytti arvon odotuksen syntymistä sekä asiakkaalle että yrittäjälle. Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin neljä erilaista mahdollisuusprosessien ja arvon muodostamisen prosessien muovaamisen kulkua.

Tämä tutkimus tukee sitä näkemystä, että mahdollisuuksien tutkimuksen tiukasta kahtiajaosta mahdollisuuksien löytämiseen ja luomiseen, tulisi luopua. Sen sijaan esitetään, että mahdollisuudet voivat liittyä toisiinsa ja olla toisiaan tukevia ja arvon muodostamisen prosessilla on niiden jatkumisen kannalta keskeinen rooli. Arvon muodostamisen prosessin vaiheista erityisesti arvon odotuksen syntymistä molemmille osapuolille – asiakkaalle ja yrittäjälle, esitetään mahdollisuusprosessin ja samalla yrittäjyyden jatkumisen edellytykseksi. Uuden yrityksen on vaikea muodostaa riittävästi arvoa vain mahdollisuuden tunnistamisella tai löytämisellä ja vastaavasti vain mahdollisuuden luomisella.

Strukturaatioteorian mukaan markkinat mahdollistavat ja rajoittavat arvon muodostamista markkinoilla vallitsevan arvon muodostamisen toimintakäytännön kautta. Yrittäjä voi pyrkiä sitouttamaan asiakkaita vuorovaikutukseen kanssaan efektuaatioprosessin mukaisesti ja samalla kasvattaa keinojaan markkinoiden mahdollistamisen ja rajoittamisen ”työstämisessä”. Tämän ”välineenä” voi toimia arvon muodostamisen dialektinen prosessi, jossa yrittäjä – tai asiakas – tekee arvoehdotuksia ja jos ne johtavat arvon odotuksen syntymiseen kummallekin osapuolelle, prosessi jatkuu. Tämän perusteella esitetään, että efektuaatiologiikan mukaisen toiminnan myötä yrittäjä voi uudistaa arvon muodostamisen toimintakäytäntöä markkinoilla – yksittäisistä asiakkaista liikkeelle lähtien.

Asiasanat: uusi yritys, uuden yrityksen markkinointi, arvon muodostamisen prosessi, yrittäjyydysprosessi, mahdollisuusprosessi, prosessitutkimus, strukturaatioteoria, efektuaatioteoria, dialektinen teoria, markkinoinnin ja yrittäjyyden kohtaaminen

## SUMMARY

Marketing as a process of value formation and the interconnection with entrepreneurial opportunity process – multiple case study of six new firms

The purpose of this study is to contribute to our understanding of new firm marketing, which has not gained sufficient attention in earlier research. Its importance has however been acknowledged where new firms strive to attract their first customers and find their market niche. In this study, marketing is seen as a value formation process and was investigated through the interaction between the customer and the entrepreneur and her/his new firm, targeting business-to-business markets. The connection of value formation to the entrepreneurial opportunity process from the entrepreneur's perspective was reflected in the development of the continuing, changing or ending entrepreneurial process of a new firm.

The value formation literature in marketing research was combined with opportunity research in the entrepreneurship literature. The interconnection between the value formation process and entrepreneurial opportunity process was studied in the light of three process theories. Structuration theory was utilized in the examination of the interaction between entrepreneur and markets when the markets were enabling or constraining the activities of the entrepreneur. The entrepreneur could form value in the same way, in other words reproducing, or differently, that is producing the existing value formation practices in the markets.

Some of the entrepreneurs approached the markets more effectually, that is relying on non-predictive action, while others applied a more causal approach, adopting classical marketing management thinking. Dialectic theory was applied in studying the micro processes between the entrepreneur and the customer, but also at a more macro level, linking the interaction between the entrepreneur and wider markets, and for structuration theory. These three process theories were selected for the study based on the empirical data, and they complement each other to reach a deeper understanding of the phenomenon.

This multiple case study is a longitudinal, qualitative study where first eleven entrepreneurs were interviewed (2008–2009), and six of them followed for approximately three years (2009–2012). At the time of the final interviews, three of these firms were still in business. In process studies, time plays an important role and time triangulation was utilized in this study to collect and analyse the data, rolling between the past, present, and future.

It is proposed that an entrepreneurial opportunity is always evaluated vis-à-vis the customer. Opportunity recognition, discovery, creation, and occurrence are interlinked in the operation of a new firm. Especially a surprising event, opportunity occurrence, might have changed the causal approach of the entrepreneur to take more effectual action. In those new firms that were still in business, several opportunity processes started, which contributed to each other. Those opportunity processes were parallel, successive, or nested, and the execution of the opportunity process entailed the expectation of value for the customer and the entrepreneur. As a result of the study, four different courses of moulding the opportunity processes and value formation processes were recognized.

This study supports the insight that the dichotomy between opportunity discovery and creation should be abandoned. Instead, it is proposed that opportunities can be linked, and can contribute to each other, and the value formation process plays an important role in the continuation of these processes. The study suggests that especially the emergence of value expectation for both parties, the customer and the entrepreneur, is crucial for the execution of the opportunity process, and the survival of a new firm. It is difficult for a new firm to form enough value to survive only by the recognition or discovery, as well as creation of an opportunity.

According to structuration theory, the markets both enable and constrain the value formation of a new firm by the existing value formation practices. The entrepreneur can strive to commit the customers to interaction in an effectual process and at the same time expand the means to “work out” the enabling and constraining market factors. The dialectic process of value formation can be employed as a tool in the interaction where the entrepreneur, or the customer, makes value propositions, and if they lead to the emergence of value expectation for both parties, the processes can be executed. Based on this, it is suggested that adopting the effectual logic, the entrepreneur can produce the value formation practices in the markets by starting to make commitments with an individual customer.

**Keywords:** new firm, new firm marketing, entrepreneurial opportunity process, value formation process, process study, structuration theory, effectuation theory, dialectic process theory, marketing/entrepreneurship interface

## KIITOKSET

Paljon on vettä virrannut Aurajoessa, kun olen tehnyt tätä tutkimusmatkaa. Mennyt näyttäytyy oikeutettuna – näin asioiden pitikin mennä, jotta voin olla nyt tässä. Vaikka matkanteko ei aina sujunut, sopiva polku tuntui kuitenkin lopulta löytyvän. Tällä matkalla olen oppinut paljon ja nyt on aika kiittää.

Esitän kiitokseni kaikille, jotka ovat minua tukeneet, rohkaisseet, kannustaneet, opastaneet tällä matkalla. Vaikka nostan tässä esiin joitakin nimiä ja tahoja, joille osoitan erityiset kiitokseni, kiitokset kuuluvat kaikille, jotka ovat osoittaneet kiinnostustaan tätä tutkimusmatkaa kohtaan.

Lämpimät kiitokseni Turun kauppakorkeakoululle, jossa kauppatieteellisen ajattelun siemenet versoivat mielessäni jo vuosikymmeniä sitten – ja johon minut toivottiin tervetulleeksi jatkamaan opintojani, pitkän yrityselämässä kuljetun matkan jälkeen. Erityiset kiitokset ohjaajalleni professori Leila Hurmerinnalle, joka on jaksanut kanssani, vaikka olen aika ajoin ollut malttamaton. Keskustelut Leilan kanssa olivat syvällisiä, hedelmällisiä ja erityisesti prosessin loppupuolella niin innostavia, että usean tunnin haastamisen jälkeenkin paloin halusta tarttua välittömästi työni jatkamiseen – oli päivä tai kellon-aika mikä tahansa. Kiitän myös koko markkinoinnin tiimiä, erityisesti professori Aino Halinen-Kailaa kannustuksesta paneutua strukturaatioteoriaan ja prosessiteorioihin ylipäättänsä sekä professori Rami Olkkosta rakentavista kommentaareista tutkimusseminaareissa. Kiitokseni haluan osoittaa myös tutkijatohtori Harri Terholle tuesta arvion käsitteen maailmaan paneutuessani.

Haluan kiittää professori Vesa Puhakkaa (Oulun yliopisto) ja yliopistonlehtori Peter Björkiä (Hanken Svenska handelshögskolan, Vaasa) hyvistä kommentaareista työni kehittämisessä – arvostan antamaanne panosta väitöskirjani esitarkastuksessa. Kiitän Vesa Puhakkaa myös siitä, että hän lupautui vastaväittäjäkseni.

Kiitokset siitä, että ryhdyin tähän tutkimustyöhön kuuluvat osin Liisa Kairisto-Mertaselle, joka kannusti minua aloittamaan – ja jatkamaan. Kiitos myös ystävälleni ja vuosikymmenten takaiselle opiskelukaverilleni Eiren Tuusjärvelle, joka on aina ollut valmis keskustelemaan tutkimuksestani ja antanut minulle arvokkaita neuvojaan työprosessini etenemisen kannalta. Kiitän myös tutkimukseni ”teoreettisten risteysten” valinnoista yrittäjämäisen markkinoinnin osalta Mari Suorantaa ja Rosalind Jones’ia, joka pyyteettömästi käytti aikaansa antaakseen minulle palautetta työhöni laajemminkin. Effektuaatioteorian maailman löytämisestä kiitän apulaisprofessori René Mauer’ia ja ajan rullaamista kuvaavan rattaiston kehittelyyn kannustamisesta professori David Smallbone’a.

Kiitän muita Turun kauppakorkeakoulussa väitöskirjaa tekeviä jatko-opiskelijoita – erityisesti Sini Jokiniemeä, jonka kanssa on ollut ilo keskustella

työn etenemisestä – ja jolta olen saanut ymmärrystä vastoinkäymisten kohdassa. Kiitos hedelmällisistä keskusteluista ”saaristoseminaareissa” kuuluu mökkinaapurillemme Päivi Pitkänen-Kettuselle. Kiitos Auli Rahkala-Toivoselle ammattimaisesta työstä tämän julkaisun työstämisessä – kanssasi oli ilo tehdä yhteistyötä.

Kiitän tämän tutkimuksen taloudellisesta tukemisesta Liikesivistysrahastoa, Turun Liikemiesyhdistyksen 100-vuotisjuhlarahastoa, Yksityisyrittäjien säätiötä, Turun Kauppaopetussäätiötä, TOP-säätiötä sekä Turun kauppakorkeakoulua ja Turun Kauppakorkeakouluseuraa.

Tämä tutkimus ei olisi ollut mahdollinen ilman uusien yrittäjien panosta, jotka antoivat aikaansa minulle useaan otteeseen pitkin tutkimuksen kulkua. Kiitos teille kaikille joustavasta suhtautumisesta tutkimustyöhön – se on arvokas panostus myös muille uutta yritystä perustaville. Kiitän Turun Seudun Yrityspalvelupiste Potkurin henkilökuntaa – sain olla mukana, yhtenä hyvässä porukassa, kun aloitin tutkimusaineiston keräämisen.

Ystävät ovat olleet ilon ja rentoutumisen lähde, vastapainona yksinäiselle tutkimustyölle – kiitos teille kaikille. Erityiset kiitokset haluan osoittaa parhaalle ystävälleni, siskolleni Riitta Lintuaholle, joka on jaksanut vuosikautia kuunnella tutkimuksen myötä- ja vastamäkien kuvausta lenkkipoluillamme. Kiitos myös Aila Eloselle kannustuksesta – loit uskoa siihen, että näin aikuisellakin iällä opiskelu on mahdollista.

Haluan kiittää ja osoittaa kunnioitukseni vanhemmilleni, jotka ovat aina kannustaneet opiskeluun. Kiitos äidilleni Tuulikille erityisesti luovaan ajatteluun innostamisesta, mikä on ollut tärkeä seikka tutkimusta tehdessä. Kiitos isälleni Matille tavoitteelliseen tekemiseen opettamisesta – siitä, että tuloksia syntyy vain ahkeralla työllä. Haluan kiittää myös anoppiani Helvi Häntiä kannustuksesta tutkimusmatkallani.

Se, että lähdin aikuisiällä jatkamaan opintojani ja että olen voinut uppoutua tutkimuksen maailmaan, ei olisi ollut mahdollista ilman puolisoni Jarin tukea. Olen hänelle ikuisesti kiitollinen siitä, että hän antoi minulle tämän mahdollisuuden ja otti usein vastuun kodin pyörittämisestä, kun seminaariesitys tai muu aikataulu painoi päälle. Olet ollut se olkapää, johon olen voinut nojata, kun usko työni valmistumiseen on horjunut. Kiitos sinulle kuuntelemisesta, kannustamisesta, hemmotteluhetkien järjestämisestä – kiitos kaikesta. Kiitos myös lapsilleni Viiville ja Teemulle ymmärtämyksestä, kun äiti on aina vaan opiskellut. Ja kiitos siitä, että ette koskaan – ainakaan näyttäneet – epäileväne, että tämä projekti ei tulisi valmiiksi.

Nyt on aika pysähtyä hetkeksi, juhlistaa tämän tutkimusmatkan välietappia – kunnes matka taas jatkuu, kohti tutkimattomia polkuja.

Ruskolla 28.4.2014

Sirpa Hänti



# SISÄLLYSLUETTELO

## TIIVISTELMÄ

## SUMMARY

1	JOHDANTO.....	15
1.1	Tutkimuksen aihealue.....	17
1.1.1	Markkinoinnin ja yrittäjyyden rajapinnan tutkimus.....	17
1.1.2	Uuden yrityksen markkinointi .....	20
1.1.3	Mahdollisuusprosessin ja arvon muodostamisen prosessin yhdistävä tutkimus.....	21
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusprosessi .....	27
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	30
2	PROSESSIEN TUTKIMUS.....	33
2.1	Prosessien tutkimuksessa tehtävät valinnat .....	34
2.1.1	Prosessi- vs. substanssiorientaatio .....	35
2.1.2	Prosessi- vs. varianssiteorian lähestymistapa .....	36
2.1.3	Narratiivinen vs. loogis-tieteellinen ajattelu.....	39
2.1.4	Mekanismit prosessien käynnistäjinä.....	39
2.2	Tämän tutkimusprosessin myötä valikoituneet prosessiteoriat .....	43
2.3	Mahdollisuuden rakentuminen strukturaatioteorian kautta .....	47
2.3.1	Giddens'n strukturaatioteoria.....	48
2.3.2	Yrittäjän ja markkinoiden vuorovaikutus mahdollisuuksien identifioimisen kenttänä .....	52
2.4	Yrittäjän lähestymistapa markkinoihin efektuaatioprosessiin tai kausaatioprosessiin painottuen.....	58
2.4.1	Effektuaatio toiminnan kautta tapahtuvana markkinoiden luomisena .....	59
2.4.2	Effektuaatioprosessin erot kausaatioprosessiin nähden .....	61
2.4.3	Markkinointi efektuaatioprosessina haastaa markkinoinnin kausaatioajattelun .....	63
2.5	Yrittäjän ja asiakkaan sekä yrittäjän ja markkinoiden välinen dialektiikka.....	66
3	YRITTÄJYYS MAHDOLLISUUSPROSESSINA .....	69
3.1	Mahdollisuuden käsite.....	70

3.1.1	Mahdollisuuden luonne .....	71
3.1.2	Näkemyksiä mahdollisuuden olemassaolosta .....	73
3.1.3	Mahdollisuuksien lähteiden ryhmittely.....	75
3.2	Mahdollisuusprosessi .....	78
4	<b>MARKKINOINTI ARVON MUODOSTAMISEN PROSESSINA .....</b>	<b>83</b>
4.1	Arvon ulottuvuudet .....	84
4.2	Arvo asiakkaalle ja yritykselle .....	86
4.3	Kehittyvä arvon muodostamisen prosessi.....	89
4.4	Mahdollisuusprosessien ja arvon muodostamisen prosessien kohtaaminen.....	92
5	<b>TUTKIMUKSEN METODOLOGINEN LÄHESTYMISTAPA.....</b>	<b>99</b>
5.1	Prosessitutkimuksen filosofiset olettamukset.....	101
5.1.1	Ontologia .....	102
5.1.2	Epistemologia .....	103
5.1.3	Aksiologia.....	105
5.2	Metodologinen lähestymistapa prosessien tutkimukseen .....	106
5.2.1	Metodologisten valintojen strategia.....	106
5.2.2	Käytetyt menetelmät .....	113
5.3	Tutkimuksen laatu.....	125
6	<b>MAHDOLLISUUKSIEN IDENTIFIOIMINEN ARVON MUODOS- TAMISEKSI JA NÄIDEN PROSESSIEN MUOVAAMINEN.....</b>	<b>131</b>
6.1	Paulin yritys.....	132
6.1.1	Mahdollisuuden tunnistamisen prosessi – jatkuu .....	135
6.1.2	Mahdollisuuden luomisen prosessi, johon liittyy ilmaantunut mahdollisuus – päättyy .....	140
6.1.3	Yhteenvedo Paulin yrityksen mahdollisuusprosesseista.....	143
6.2	Lauran yritys.....	144
6.2.1	Mahdollisuuden tunnistamisen prosessi – päättyy .....	147
6.2.2	Yhteenvedo Lauran yrityksen mahdollisuusprosesseista .....	150
6.3	Saulin yritys.....	150
6.3.1	Mahdollisuuden löytämisen prosessi, johon liittyy ilmaantunut mahdollisuus – jatkuu .....	153
6.3.2	Mahdollisuuden tunnistamisen prosessi, johon ilmaantuu mahdollisuus – jatkuu .....	158
6.3.3	Yhteenvedo Saulin yrityksen mahdollisuusprosesseista.....	162
6.4	Anssin yritys .....	164
6.4.1	Mahdollisuuden luomisen prosessi – jatkuu .....	167
6.4.2	Ilmaantuneen mahdollisuuden prosessi – muuttuu.....	172
6.4.3	Yhteenvedo Anssin yrityksen mahdollisuusprosesseista.....	177

6.5	Ollin yritys .....	178
6.5.1	Mahdollisuuden luomisen prosessi – päättyy .....	181
6.5.2	Yhteenvedo Ollin yrityksen mahdollisuusprosesseista.....	184
6.6	Lassen yritys .....	185
6.6.1	Luodun mahdollisuuden prosessi – päättyy ennen toteuttamista .....	188
6.6.2	Yhteenvedo Lassen yrityksen mahdollisuusprosesseista .....	191
7	YHTENVEDO YRITTÄJIEN MAHDOLLISUUSPROSESSEISTA ARVON MUODOSTAMISEKSI .....	193
7.1	Yrittäjät lähtivät liikkeelle .....	193
7.2	Mahdollisuusprosessien muovaaminen arvon muodostamiseksi .....	201
8	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	209
8.1	Tutkimuksen johtopäätökset .....	209
8.2	Tutkimuksen kontribuutio .....	220
8.2.1	Kontribuutio teoreettiseen keskusteluun .....	221
8.2.2	Tutkimustulosten soveltaminen yritysten käytäntöön.....	226
8.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	229
	LÄHTEET .....	235

## LIITTEET

Liite 1	Uuden yrityksen aloittamiseen liittyviä aktiviteetteja/tehtäviä ....	261
Liite 2	Kuusi mahdollista lähestymistapaa markkinateoriaksi .....	262
Liite 3	Yrittäjämäiseen mahdollisuuteen ja mahdollisuusprosessiin liittyvää käsitteistöä ja niistä käytetyt käännökset tässä tutkimuksessa.....	263
Liite 4	Arvon muodostamisen prosessin vaiheita aiemman kirjallisuuden mukaan .....	265
Liite 5	Näkökulmia prosessien tutkimukseen .....	266
Liite 6	Haastattelurungot .....	267
Liite 7	Effektuaatio- vs. kausaatioprosessien kriteerit .....	268
Liite 8	Paulin lähestymistapa markkinoihin .....	269
Liite 9	Lauran lähestymistapa markkinoihin .....	270
Liite 10	Saulin lähestymistapa markkinoihin .....	271
Liite 11	Anssin lähestymistapa markkinoihin .....	272
Liite 12	Ollin lähestymistapa markkinoihin .....	273
Liite 13	Lassen lähestymistapa markkinoihin .....	274
Liite 14	Esimerkki arvon muodostamisen mahdollistavista ja rajoit- tavista tekijöistä.....	275

# KUVIOT

Kuvio 1	Tutkimuksen aihealue .....	22
Kuvio 2	Tutkimuksen prosessiteorioiden valinta tutkimusprosessin aikana .....	29
Kuvio 3	Lopputuloksesta lähtevät prosessien selitykset (VT) .....	38
Kuvio 4	Tapahtumista lähtevät prosessien selitykset (PT) .....	38
Kuvio 5	Prosessien käynnistävien mekanismien typologia .....	40
Kuvio 6	Tämän tutkimuksen myötä valikoituneet prosessiteoriat .....	45
Kuvio 7	Tämän tutkimuksen prosessiteorioiden yhteen nivoutuminen.....	46
Kuvio 8	Mahdellisuustutkimuksen käsitteellinen malli pohjautuen strukturaatioteoriaan .....	55
Kuvio 9	Effektuaation prosessimalli .....	60
Kuvio 10	Perinteisen markkinoinnin kausaatiomallin ja efektuaatio- prosessin vertailu .....	64
Kuvio 11	Kolme näkökulmaa yrittäjyysmahdollisuuksiin .....	75
Kuvio 12	Mahdollisuuksien lähteiden ryhmittely .....	77
Kuvio 13	Arvon muodostamisen tarkastelukulmat .....	87
Kuvio 14	Arvon muodostamisen tilat .....	89
Kuvio 15	Arvon muodostamisen syklinen prosessi .....	91
Kuvio 16	Mahdellisuusprosessin ja arvon muodostamisen prosessin keskinäinen suhde .....	94
Kuvio 17	Yrittäjä ja markkinat toisiinsa vaikuttavina yrittäjän identifioi- dessa mahdollisuuksia arvon muodostamiseksi vuorovaiku- tuksessa asiakkaiden kanssa .....	96
Kuvio 18	Metodologisen lähestymistavan kokonaisuus .....	100
Kuvio 19	Tutkimushaastattelut .....	118
Kuvio 20	Rullaava aineistonkeruun prosessi.....	120
Kuvio 21	Esimerkki mahdollisuuden tunnistamisen prosessista, joka jatkuu (Paulin yritys).....	136
Kuvio 22	Esimerkki mahdollisuuden luomisen prosessista, johon liittyy mahdollisuuden ilmaantuminen, mutta joka päättyy (Paulin yritys) .....	141
Kuvio 23	Esimerkki tunnistetun mahdollisuuden prosessista, joka päättyy (Lauran yritys).....	147
Kuvio 24	Esimerkki löydetyn mahdollisuuden prosessista, johon liittyy ilmaantunut mahdollisuus ja joka jatkuu (Saulin yritys).....	154

Kuvio 25	Mahdollisuuden tunnistamisen prosessi, johon ilmaantuu mahdollisuus ja joka jatkuu (Saulin yritys) .....	159
Kuvio 26	Luodun mahdollisuuden prosessi, joka jatkuu (Anssin yritys) ....	168
Kuvio 27	Esimerkki ilmaantuneen mahdollisuuden prosessista, joka muuttuu (Anssin yritys) .....	173
Kuvio 28	Luodun mahdollisuuden prosessi, joka päättyy (Ollin yritys) ....	182
Kuvio 29	Luodun mahdollisuuden prosessi, joka päättyy ennen toteuttamista (Lassen yritys).....	189
Kuvio 30	Tunnistetun mahdollisuuden arvon muodostamisen dialektinen prosessi: vuorovaikutus asiakkaan saamiseksi ja sitouttamiseksi (esimerkkinä Paulin yritys) .....	205
Kuvio 31	Strukturaatioteorian, efektuaatioteorian ja dialektisen teorian suhteet tässä tutkimuksessa mikrotason ja makrotason yhdistämisenä.....	211
Kuvio 32	Perinteisen markkinointiajattelun ja efektuaatiologiikan yhdistäminen arvon muodostamisen uusintamiseen/ uudistamiseen.....	214
Kuvio 33	Dialektisen prosessin soveltaminen arvon muodostamiseen vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (mikrotaso).....	215
Kuvio 34	Dialektisen prosessin soveltaminen arvon muodostamiseen markkinoiden tasolla (makrotaso).....	217
Kuvio 35	Neljä erilaista mahdollisuusprosessien ja arvon muodostamisen prosessien muovaamisen kulkua .....	218
Kuvio 36	Mahdollisuusprosessin ja arvon muodostamisen prosessin yhteys.....	219

# TAULUKOT

Taulukko 1	Varianssi- ja prosessilähestymisen vertailu .....	37
Taulukko 2	Kausaatioprosessin ja effektuaatioprosessin vertailu .....	62
Taulukko 3	Tutkimustapaukset ja aineistot .....	119
Taulukko 4	Esimerkki arvon muodostamisen mahdollistamisen ja rajoittamisen analysoinnista .....	124
Taulukko 5	Tunnistetun mahdollisuusprosessin mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Paulin yritys) .....	137
Taulukko 6	Mahdollisuuden luomisen prosessin mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Paulin yritys) .....	142
Taulukko 7	Tunnistetun mahdollisuusprosessin mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Lauran yritys) .....	148
Taulukko 8	Löydetyin mahdollisuusprosessin mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Saulin yritys) .....	155
Taulukko 9	Tunnistetun mahdollisuusprosessin mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Saulin yritys) .....	160
Taulukko 10	Luodun mahdollisuuden mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Anssin yritys) .....	169
Taulukko 11	Ilmaantuneen mahdollisuuden mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Anssin yritys) .....	174
Taulukko 12	Luodun prosessin mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Ollin yritys) .....	183
Taulukko 13	Luodun mahdollisuuden mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Lassen yritys) .....	190
Taulukko 14	Yhteenveto yrittäjien mahdollisuuksien identifioinnista lähtökohtatilanteessa .....	194
Taulukko 15	Yrittäjien lähestymistapa markkinoihin lähtökohtatilanteessa ....	196
Taulukko 16	Yrittäjien mahdollisuusprosessit ja arvon muodostamisen tapa yrityksen lähtökohtatilanteessa .....	198
Taulukko 17	Yrittäjien mahdollisuusprosessien muovaaminen .....	202

# 1 JOHDANTO

*”Totta kai meil oli alkuun semmonen että, kun tää on niin hyvä idea meillä, et ihan varmaan kaikki kenelle vaan soitetaan, niin hinkuu tulla meidän asiakkaaks, mut jossain vaiheess tietenkin tuli se realiteetti, et eihän se niin mee.” (Sauli, yritys noin 4 kk)*

Markkinoiden jatkuva muutos aiheuttaa epävarmuutta (Read, Dew, Sarasvathy, Song & Wiltbank. 2009), mutta samalla se voi luoda yrittäjyysmahdollisuuksia uusille, pienille yrityksille. Näillä yrittäjyysmahdollisuuksilla tarkoitetaan liiketoimintaan liittyvää suotuisaa tilannetta, joka osoittautuu tuottoisaksi (ks. Huuskonen 1992; Short, Ketchen, Shook & Ireland 2010). Kansainvälisen yrittäjyysaktiivisuustutkimuksen (Global Entrepreneurship Monitor [GEM]) mukaan merkittävä määrä aikuisväestöstä havaitsee yrittäjyysmahdollisuuksia<sup>1</sup> (Stenholm, Kovalainen, Heinonen & Pukkinen 2012) ja Suomessa perustetaan vuosittain yli 30000 yritystä (www.tilastokeskus.fi). Uusien yritysten perustaminen on tärkeää innovaatioiden synnyttämisen, työpaikkojen luomisen ja elintason näkökulmista.

Uusi pienyritys saattaa syntyä suurten yritysten jättämiin markkina-aukkoihin (nk. niche, ks. Cooper, Willard & Woo 1986), yrittäjän *tunnistaessa markkinoilla olemassa olevan mahdollisuuden*, jolle on jo valmiiksi kysyntää tai esimerkiksi potentiaalisen asiakkaan ilmaisevan tarpeen tai ongelman myötä. Yrittäjä saattaa ”monistaa” jossakin muualla havaitun liiketoimintaidean sellaisenaan uusille markkinoille (Davidsson 2008, 17–19). Uusi yritys voi syntyä myös tilanteeseen, jossa yrittäjä tarkkailee, mitä muut toimijat alalla tekevät ja siten löytää *mahdollisuuden*, jossa kysyntää on, mutta tarjontaa ei vielä ole. Tällöin uusi yritys voi päästä markkinoille, jos omaa sellaista tietoa tai osaamista, mitä ei monella vielä ole (von Hippel 1994). Kuten Schumpeter (1934, 66) jo kauan sitten esitti – innovaatioiden – niin uusien fyysisten tuotteiden, palvelujen kuin toimintatapojenkin syntymisen kannalta on tärkeää, että yrittäjyyden myötä myös *luodaan uusia mahdollisuuksia* markkinoille. (Sarasvathy, Dew, Velamuri & Venkatamaran 2003, 145.) Se, miten yrittäjät

---

<sup>1</sup> Esimerkiksi vuonna 2011 suomalaisista 18–64-vuotiaista 61 % kertoi havaitsevansa yrittäjyysmahdollisuuksia, kun keskiarvo tutkimuksessa mukana olleista 25 maasta on 35 % – joskin yrityksen aikoo perustaa vain 7 % suomalaisista, keskiarvon olleessa em. ryhmässä 10 %.

tunnistavat, löytävät tai luovat uusia mahdollisuuksia ja miten nämä mahdollisuusprosessit etenevät, on merkittävä aihealue yrittäjyystutkimuksessa.

Kiinnostus mahdollisuuksien tutkimukseen on suuntautunut toisaalta mahdollisuuden käsitteeseen, mahdollisuuksien luonteeseen ja alkuperään (Alvarez & Barney 2007) sekä toisaalta niihin prosesseihin, miten mahdollisuudet kehittyvät (Dimov 2007a, 2007b). Vaikka näillä kahdella tutkimuslinjalla on selkeä yhteys, niitä yhdistäviä tutkimuksia on kuitenkin vähän (McMullen, Plummer & Acs 2007). Tarvitaan lisää ymmärrystä siitä, mikä on mahdollisuuksien luonteen ja alkuperän yhteys siihen, *miten mahdollisuusprosessi lähtee liikkeelle, ja miten yrittäjä tätä prosessia toiminnallaan muovaa* sekä siitä, *miten tämä prosessi etenee vai eteneekö se*. Mahdollisuusprosessin muovaamisella tarkoitetaan tässä yrittäjän toimintaa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Näin liiketoimintamahdollisuutta ”koetellaan” tässä tutkimuksessa suhteessa asiakkaaseen, mitä ei ole aiemmissa tutkimuksissa riittävästi tehty (Webb, Ireland, Hitt, Kistruck & Tihanyi 2011). Kun uusi yritys tulee markkinoille, yrittäjä saattaa tunnistaa sellaisen mahdollisuuden – esimerkiksi palvelun, jota muutkin yritykset jo tarjoavat, mutta jonka markkinoilla on vielä ”tilaa” uusille tarjoajille, jolloin markkinoiden toimintatavoissa ei tapahdu suuria muutoksia. Tällaisessa tilanteessa yritys voi toimia alkuperäisen ideansa mukaan, jos tilanne markkinoilla säilyy ennallaan. Kuten jo edellä todettiin, markkinoita ja asiakkaiden toimintaa leimaavat kuitenkin epävarmuus ja muutos – esimerkiksi teknologian kehityksen myötä, mutta myös asiakkaiden, yritysten ja niiden kilpailijoiden itsensä myötävaikutuksella (Read ym. 2009). Nämä seikat voivat avata uusia mahdollisuuksia, mutta ne aiheuttavat myös yrityksille paineita joustavuuteen ja valmiuteen muuttaa ja kehittää toimintaansa. Tämä voi merkitä sitä, että uuden yrityksen yrittäjän identifioima mahdollisuus ei olekaan enää mahdollisuus sellaisenaan. Tällöin voi käydä niin, että mahdollisuusprosessi päättyy kokonaan ja uuden yrityksen toiminta loppuu.

Siihen, millä tavalla epävarmasta mahdollisuuden ”aihiosta” tulee toteuttamiskelpoinen mahdollisuus – jos tulee – ja *miten yrittäjä tässä prosessissa toimii, vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa*, paneudutaan tässä tutkimuksessa. Tällöin tavoitteena on lisätä ymmärrystä tästä ilmiöstä – *mahdollisuusprosessien käynnistymisestä ja kehittymisestä sekä jatkumisesta tai päättymisestä avaamalla tapahtumien kulkua ajan kuluessa* – minkä on jäänyt vähemmälle huomiolle aiemmissa tutkimuksissa (Dimov 2011), joissa on tyydytty kuvaamaan pelkästään lopputulosta ja siihen johtaneita syitä (Hansen, Shrader & Monllor 2011; Van de Ven & Engleman 2004). Lisää ymmärrystä kaivataan myös siitä, miten toisia mahdollisuuksia löydetään ja toisia luodaan (Short ym. 2010). Tässä tutkimuksessa mahdollisuuksiin ja mahdollisuusprosessin muovaamiseen paneudutaan erityisesti *yrittäjän markkinointiin liittyvien toimien*



*kautta*, mihin on uuden yrityksen tapauksessa kiinnitetty liian vähän huomiota (Gruber 2004). Markkinoinnin ytimessä ovat asiakkaat, joiden rooli nousee tässä tutkimuksessa ratkaisevaan asemaan mahdollisuuksien elinkelpoisuuden ja sitä kautta mahdollisuusprosessin muovaamisen suhteen. Asiakkaalle ja yrittäjälle syntyvän arvon muodostamisen prosessin<sup>2</sup> merkitys nousi mahdollisuusprosessin jatkumisen kannalta keskiöön ja näin ollen tässä tutkimuksessa paneudutaan *uuden yrityksen mahdollisuusprosessin muovaamiseen suhteessa arvon muodostamiseen*<sup>3</sup>, *yrittäjän näkökulmasta tarkasteltuna*. Näiden prosessien yhteyttä ei ole riittävästi aiemmissa tutkimuksissa tarkasteltu, vaikka tämä tutkimus osoittaa, kuinka tärkeää niiden keskinäinen suhde on uuden yrityksen toiminnan jatkumisen tai päättymisen kannalta.

## 1.1 Tutkimuksen aihealue

### 1.1.1 Markkinoinnin ja yrittäjyyden rajapinnan tutkimus

Tämä tutkimus sijoittuu markkinoinnin ja yrittäjyyden alueelle. Näitä kahta on perinteisesti pidetty erillisinä tieteenaloina, mutta niiden rajapinnan tutkimus on osoittautunut hedelmälliseksi, erityisesti pienyritysten markkinointiin liittyvän käyttäytymisen suhteen (Hills, Hultman & Miles 2008). Markkinointia ja yrittäjyyttä on sanottu toisistaan riippuvaisiksi (Morris & Lewis 1995) ja näillä kahdella tutkimusalueella on jo määritelmiensä mukaan paljon yhteistä (Hills ym. 2008). Esimerkiksi Stevenson, Roberts ja Grousbeck (1989, 39) korostavat arvon muodostamista yrittäjän kriittisenä tehtävänä ja esimerkiksi AMA:n (American Marketing Association) (2004) markkinoinnin määritelmässä mainitaan ”prosessit, joilla luodaan, kommunikoidaan ja tuotetaan arvoa”. Jälkimmäisessä, markkinoinnin määritelmässä korostuu arvon muodostaminen asiakkaille ja asiakassuhteiden hallinta tavoilla, jotka hyödyntävät sekä organisaatiota että sen sidosryhmiä (AMA 2004). Yrittäjyyden näkökulmasta (esim. Stevenson ym. 1989, 39) sen sijaan ei suoraan mainita, kenelle arvoa muodostetaan, mutta se, että yrittäjyys koskee tuottoisia tai kannattavia (profitable) mahdollisuuksia – sellaisia, joiden kustannukset ovat pienemmät

<sup>2</sup> Kirjallisuudessa käytetään yleensä ilmausta arvon luominen, mutta tässä tutkimuksessa käytetään neutraalimpaa ilmaisua arvon muodostaminen (ks. Echeverri & Skälén 2011) koko prosessin kuvaamisen yhteydessä. Näin pyritään välttämään käsitteiden sekoittumista keskenään, koska arvoprosessin yhdeksi vaiheeksi on aiemmassa kirjallisuudessa esitetty arvon luominen (Anderson & Narus 1999).

<sup>3</sup> Tässä tutkimuksessa on yrittäjän näkökulma, mutta kuten tutkimuksen edetessä todetaan – jotta yrittäjä voi muodostaa arvoa itselleen ja uudelle yritykselleen, asiakkaalle on muodostuttava arvoa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan toisteta kenelle arvoa muodostetaan, muualla kuin nimenomaan tätä teemaa analysoivissa osissa.

kuin tuotot – viittaa yrittäjän odottamaan voittoon (Shane & Venkatamaran 2000).

Markkinoinnin ja yrittäjyyden rajapinnan tutkimuksen on sanottu lähteneen liikkeelle 1980-luvulta alkaen, sittemmin vuosittain järjestetyistä konferensseista<sup>4</sup> (Hills ym. 2008), mutta varhaisia yrittäjyyden ja markkinoinnin yhdistäneitä tutkijoita ovat olleet myös John A. Murray (1981) sekä Tyzoon T. Tyebjee, Albert V. Bruno ja Shelby H. McIntyre (1983) (Hills & Hultman 2011). Tämän noin kolmen vuosikymmenen aikana painopiste markkinoinnin ja yrittäjyyden välillä on vaihdellut, ja joissakin jatkotutkimusehdotuksissa on esitetty, että markkinointi tulisi nostaa näkyvämmiin esiin näissä tutkimuksissa (Hansen & Eggers 2010).

Markkinoinnin ja yrittäjyyden rajapinnalla tapahtuvaan tutkimukseen on esitetty neljä lähestymistapaa: 1) markkinoinnin ja yrittäjyyden kohtaamista on lähestytty niiden *yhteisten piirteiden näkökulmasta*, 2) kummankin ainutlaatuisuuden, toinen *toisistaan erottavien, piirteiden pohjalta* ja 3) *yrittäjyyden tuominen markkinoinnin tutkimukseen* sekä päinvastainen ajattelu eli 4) *markkinoinnin tuominen yrittäjyystutkimukseen* (Hansen & Eggers 2010). Markkinoinnin ja yrittäjyyden yhteiseksi avainalueiksi on esitetty mahdollisuuksiin keskittymistä, epämuodollista otetta, rajallista suunnittelua, alhaista riskintotoa, rajallisia resursseja ja yrittäjän persoonan heijastumista toimintaan (Carson, Cromie, McGowan & Hill 1995, 150) sekä asiakaskeskeisyyttä, tekemistä (doing), myynnin aikaansaamista ja ympäristön muutosten mukana elämistä (Hisrich 1992). Vaikka yrittäjyyden tutkimuksessa jo Schumpeter (1934, 66) nosti esiin teknologisen muutoksen ja innovaatioiden myötä *muodostetun arvon* uusien tuotteiden tai tuotantomenetelmien esittelynä, uusien markkinoiden luomisena, uusien hankintalähteiden löytämisenä ja uudelleen organisoimisen kautta, yrittäjyyskirjallisuudessa arvon käsite ei ole saanut kovin suurta huomiota. Yrittäjyystutkimuksen ajankohtaisia teemoja ovat edelleen mahdollisuuden käsitteeseen liittyvät keskustelut. Se, miten nämä käsitteet – arvo ja mahdollisuus liittyvät toisiinsa, nostaa uusia näkökulmia markkinoinnin ja yrittäjyyden yhdistävään keskusteluun ja arvon muodostaminen onkin joissakin tutkimuksissa nostettu esiin yrittäjyyden ja markkinoinnin yhteisenä tavoitteena (Hansen & Eggers 2010).

Yrittäjyyden on esitetty olevan enemmän sisäisesti suuntautunutta – esimerkiksi yrittäjän ja organisaation osaamiseen ja toimintaan liittyen, kun taas markkinoinnin painopiste on ollut enemmän yrityksen ulkopuolella olevissa markkinoissa, asiakkaissa ja heidän tarpeissaan (Webb ym. 2011).

---

<sup>4</sup> Ensimmäinen American Marketing Association'n (AMA) yhteydessä järjestetty symposium oli vuonna 1986 Chicagossa, mutta jo vuonna 1982 Gerald Hills kutsui koolle tutkijoita keskustelemaan näiden tieteenalojen synergiasta. Vuosina 1989–1991 tästä rajapinnasta tuli AMA:n yksi erityisintressiryhmä (Special Interest Group [SIG]).

Markkinoinnin ja yrittäjyyden erottaviksi seikoiksi on esitetty yrittäjyydessä korostuvaa innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta (Hisrich 1992) – jotka ovat kuitenkin tulleet olennaisiksi myös markkinoinnin kirjallisuudessa, erityisesti nk. yrittäjämäisen markkinoinnin (entrepreneurial marketing) alueella (Morris, Schindehutte & LaForge 2002). Yrittäjämäinen markkinointi edustaa edellä mainitussa jaottelussa kolmatta lähestymistapaa, jolloin yrittäjyyden käsitteitä tuodaan markkinointiin. Tällöin huomio kiinnitetään siihen tapaan, miten markkinointia tehdään – kuten esimerkiksi hyödyntämällä nk. sissimarkkinointia (querilla marketing, ks. esim. Levinson 1993) tai yrittäjyysorientaatioajattelua (esim. Covin & Slevin 1991; Lumpkin & Dess 1996). Neljännen lähestymistavan myötä markkinoinnin käsitteistöä sovelletaan yrittäjyystutkimukseen ja tämän lähestymistavan on esitetty palauttavan markkinoinnin keskeisempään rooliin markkinoinnin ja yrittäjyyden rajapinnan tutkimuksessa – jota yrittäjyys on viime aikoina hallinnut (Hansen & Eggers 2010). Siu'n ja Kirby'n (1998) mukaan, tunnustamalla markkinointi tärkeäksi toiminnoksi ja käsitteeksi, pienyritysten kasvua ja kehittymistä voidaan edistää. Näkökulmia, joilla markkinointitutkimuksen käsitteitä on pyritty tuomaan näkyväksi yrittäjyystutkimuksessa, ovat muun muassa innovaatioiden (esim. Atuahene-Gima 2005; Cooper 2000), innovaatioiden leviämisen (esim. Gatignon & Robertson 1985), sekä markkinaorientaation (esim. Jaworski & Kohli 1993; Matsuno, Mentzer & Ozsomer 2002; Narver & Slater 1990) ja nk. palvelulogiikan ajattelun (Service-Centered Dominant Logic, myöhemmin Service-Dominant Logic, SDL, josta käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä palvelulogiikka) (Vargo & Lusch 2004) yhdistäminen yrittäjyystutkimukseen (Kasouf, Darroch, Hultman & Miles 2008).

Markkinoinnin käsitteiden myötä tyypillistä yrityksen toiminnan taloudellisen tuloksen mittaamista voidaan laajentaa monipuolisempaan ”menestymisen mittaamiseen”, esimerkiksi kestävään arvon muodostamiseen tai jopa yrityksen toiminnan myötä tapahtuvaan markkinoiden muovaamiseen (Hansen & Eggers 2010). Tässä tutkimuksessa markkinoinnin arvon muodostamisen käsitteistö tuodaan yrittäjyyden mahdollisuusprosessien tutkimukseen (lähestymistapa 4) eli *tämä tutkimus on markkinoinnin tutkimus yrittäjyyskontekstissa*.

Varhaisin yrittäjyystutkimus keskittyi yrittäjän persoonaan (esim. McClelland 1967; Brockhaus 1982). Sosiaalis-kulttuurinen näkökulma laajensi ottamaan huomioon sen taloudellisen ja sosiaalisen yhteisön, missä yritys toimii ja verkostoteoriat toivat sosiaaliset suhteet, resurssit ja mahdollisuudet yrittäjyystutkimukseen (esim. Aldrich & Zimmer 1986). Sittemmin yrittäjyyden tutkimus on siirtynyt kontekstuaalisempaan suuntaan (esimerkiksi yrittäjän ja organisaation suhde tutkimuksen fokuksena) sekä prosessorientoituneeseen lähestymistapaan, mihin tämäkin tutkimus lukeutuu. (Low & MacMillan 1988.)

### 1.1.2 Uuden yrityksen markkinointi

Tämä tutkimus keskittyy *uuden yrityksen kontekstiin*, johon markkinoinnin ja yrittäjyyden tutkimuksen rajapinnan tutkimus sopii. Markkinoinnin ja yrittäjyyden suhde on tärkeä uuden yrityksen ja tuotteiden ja palvelujen markkinoille tuomisessa, mutta myös siksi, että aiempien tutkimusten mukaan on todettu, että yrittäjillä on rajallinen käsitys siitä, mitä markkinointi on (Hisrich 1992) sekä vähäinen kiinnostus markkinointia kohtaan (McCartan-Quinn & Carson 2003). Tämä on heijastunut myös markkinoinnin osaamiseen ja sitä myötä markkinoinnin tuloksellisuuteen (ks. esim. Fuller 1994; Hill 2001; Zinger, LeBrasseur & Zanibbi 2001).

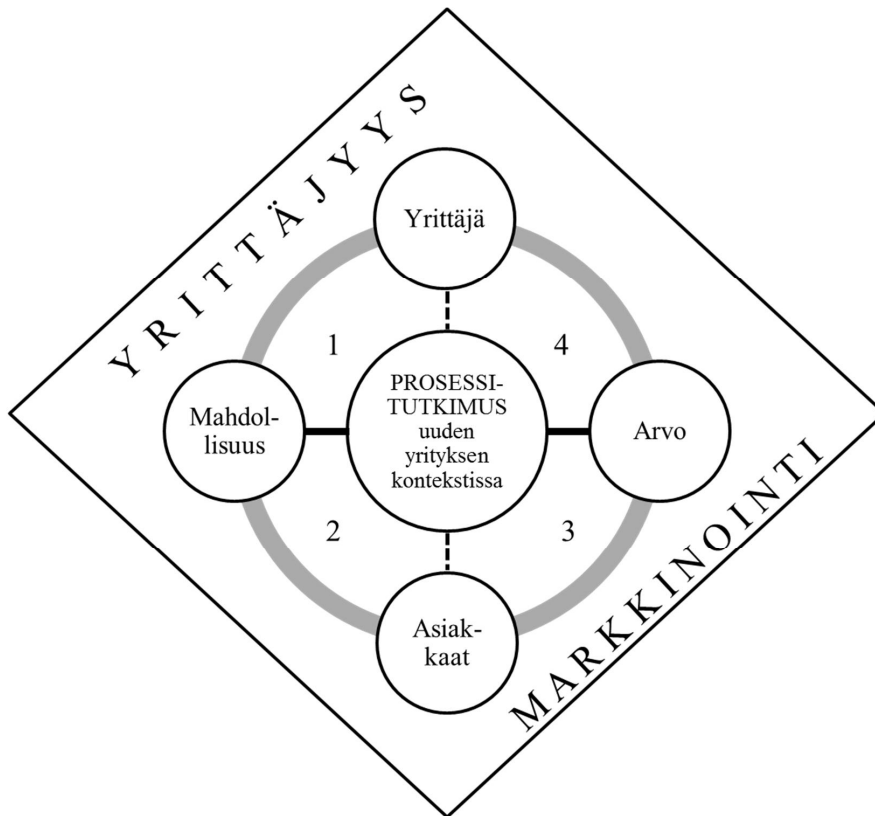
Lähes kaikki uudet yritykset aloittavat pieninä (Kraus, Harms & Fink 2009), jolloin niiden toimintaan on esitetty vaikuttavan sekä uutuuteen (liability of newness) että pienuuteen (liability of smallness) liittyvä luottamuspuola<sup>5</sup> (Aldrich & Auster 1986, 173–174; Venkatamaran, Van de Ven, Buckeye & Hudson 1990). *Uutuuteen liittyvällä luottamuspuolalla* viitataan vakiintuneiden suhteiden puuttumiseen asiakkaiden ja muiden markkinoilla toimivien tahojen kanssa sekä rutiinien puutteeseen. Yrityksen uutuus on haaste markkinoinnille, kun sekä yritys että sen tuotteet ovat tuntemattomia asiakkaille, mikä heijastuu luottamuspuolana. Uuden yrityksen ensimmäisiksi tehtäviksi onkin esitetty luottamuksen rakentamista ja ensimmäisten asiakkaiden saamista (Gruber 2004). Ensimmäisten asiakkaiden hankkimisessa yrittäjän henkilökohtaisilla verkostoilla on esitetty olevan merkittävä rooli (Boag 1987; Carson 1985; Tyebjee, Bruno & McIntyre 1983). Uuden yrityksen markkinoinnista on tehty tutkimuksia, joiden tuloksena on esitetty erilaisia vaihemalleja markkinointiin liittyvän toiminnan kehittymisestä. Tällaisia vaiheita ovat esimerkiksi alustavat markkinointitoimet, reaktiivinen myynti, tee-se-itse-markkinointi ja kehittynein vaihe – integroitu proaktiivinen markkinointi (Carson 1985). Yhteistä näille uuden pienyrityksen markkinointia kuvaaville malleille on se, että alussa markkinointi on yksinkertaista ja ”tässä ja nyt” -tyyppistä (ad hoc), perustuen muodollista suunnittelua enemmän yrittäjän persoonaan ja intuitioon (Coviello, Brodie & Munro 2000; Hill & Wright 2001). On myös esitetty, että pienyrityksen käynnistymisvaiheessa voimakas yrittäjämäisyys – tahto selvittää hengissä ja saada yritys käynnistymään – määrittävät markkinointia (Bjerke & Hultman 2002, 193–196). Pitkäjänteisyyden puute heijastuu lyhyen tähtäimen selviytymiseen ennemmin kuin pitkäjänteiseen kasvuun. Uuden yrityksen vähäisistä markkinointitoimista on merkittävimpinä mainittu asiakkaiden suositteluun perustuva (Word-of-mouth) (Carter & Jones-Evans 2000) ja

<sup>5</sup> Stinchcombe, A.L. (1965) Social structure and organization, teoksessa *Handbook of Organizations*, toim. James G. March, 153–193.

interaktiivisia markkinointimenetelmiä puoltava markkinointi (Simpson, Padmore, Taylor & Frecknall-Hughes 2006). *Pienyyden aiheuttamalla luottamuspulalla* viitataan rajallisiin taloudellisiin ja inhimillisiin resursseihin, rajalliseen markkinavoimaan (Gilmore, Carson & Grant 2001) ja pieneen asiakaspohjaan (Carson 1985). Aiempien tutkimusten mukaan pieni koko on merkinnyt sitä, että yritys ei pysty hallitsemaan eikä vaikuttamaan toimintaympäristöönsä, vaan se on haavoittuva ympäristön muutosten edessä ja kilpailun uhatessa (Carson ym. 1995, 62). Markkinointi toimii kuitenkin tärkeänä kosketuspintana yrityksen ja sen ympäristön välillä tuottaen yritykseen tietoa markkinoista ja opastamalla yritystä näin oikeaan suuntaan (Carter & Jones-Evans 2000, 355). Pienyritykset toimivat usein lähellä asiakasta ja pystyvät hyödyntämään välittömästi saamiaan viestejä omien resurssiensa puitteissa (Carson & Gilmore 2000). Pääosin suurissa yrityksissä käytetyn ja massamarkkinoinnissa sovelletun ylhäältä alaspäin suuntautuvan (top-down) prosessin sijaan pienessä yrityksessä on sanottu käytettävän alhaalta ylöspäin suuntautuvaa (bottom-up) toimintatapaa (Stokes 2000).

### 1.1.3 Mahdollisuusprosessin ja arvon muodostamisen prosessin yhdistävä tutkimus

Tämän tutkimuksen aihealue, markkinointitutkimuksen ja yrittäjyystutkimuksen yhdistävänä prosessitutkimuksena, uuden yrityksen kontekstissa, on esitetty seuraavassa kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkimuksen aihealue

Yrittäjyystutkimuksen keskeisten käsitteiden – yrittäjän ja mahdollisuuden sekä markkinointikirjallisuuden käsitteiden – asiakkaiden (tässä tutkimuksessa erityisesti yritysmarkkinoilla, Business to Business, B2B) ja arvon, yhteyksiä tarkastellaan tässä tutkimuksessa prosesseina. Yrittäjyystutkimuksessa tämä tarkoittaa mahdollisuusprosessiajattelua ja markkinointitutkimuksessa arvon muodostamisen prosessilähestymistä, joiden yhteyden tutkimus on ollut aiemmin vähäistä. Tätä tutkimuskenttää ja siihen liittyvää tutkimustarvetta kuvataan seuraavaksi lähemmin kuviota 1 hyödyntäen.

#### *Alue 1: Yrittäjä – mahdollisuus*

Yrittäjää on käsitteenä lähestytty monesta näkökulmasta – yrittäjää voidaan pitää innovaattorina, riskin kantajana, yrityksen perustajana, johtajana ja organisoijana (Huuskonen 1992, 36–38). Bygrave ja Hofer (1991) määrittelevät yrittäjän ”henkilöksi, joka havaitsee mahdollisuuden ja luo organisaation

hyödyntääkseen tätä mahdollisuutta”. Yrityksen perustamiseen<sup>6</sup> ja uuden yrityksen suoriutumiseen liittyen on tehty paljon tutkimusta (ks. Bhave 1994; Carter, Gartner & Reynolds 1996; Gartner 1985, Geroski 1995; Santarelli & Vivarelli 2007; Shook, Priem & McGee 2003). Yrittäjän ja mahdollisuuden yhteyttä on myös tutkittu melko paljon (esim. Shane & Venkatamaran 2000), vaikkakaan yksimielisyyttä esimerkiksi mahdollisuuden käsitteestä ei ole löydetty. Tärkeää on kuitenkin saada lisää tietoa siitä, miten yrittäjä toimii mahdollisuuksien suhteen vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden – erityisesti asiakkaiden, ja laajemmin ajatellen, markkinoiden kanssa (Venkatamaran, Sarasvathy, Dew & Forster 2012). Tässä yrittäjän ja asiakkaiden sekä markkinoiden tarkastelussa kaivataan vuorovaikutteista lähestymistapaa sikäli, että tarkasteluun ei oteta vain sitä näkökulmaa, että uusi yritys sopeutuu markkinoille (Gartner 1985), vaan myös toiseen suuntaan tapahtuvaa muutosta eli voiko uusi yritys vaikuttaa yksittäisen asiakkaan arvon muodostamiseen tai jopa useampien asiakkaiden – ja sitä myötä markkinoiden vallitsevaan arvon muodostamisen toimintakäytäntöön (vrt. Hunt 1981). (Hansen & Eggers 2010; Saranson, Dean & Dillard 2006.) *Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten yrittäjä toimii identifioidakseen ja hyödyntääkseen mahdollisuuksia markkinoilla.*

#### *Alueet 1 + 2: Yrittäjä – mahdollisuus – asiakkaat*

Yrittäjän ja mahdollisuuden suhteen tutkimuksessa asiakkaat ja markkinat eivät ole olleet näkyvässä roolissa. Kuitenkin on todettu, että uuden yrityksen mahdollisuuksia markkinoilla on melko turha tarkastella, ellei oteta huomioon asiakkaita – mikä ei ole aiemmissa yrittäjyystutkimuksissa ollut riittävän näkyvää (Webb ym. 2011). Markkinoinnin tutkimuksessa asiakas on ollut keskiössä pitkään, joskin pääosin vasta tällä vuosituhanella asiakasta on pidetty markkinointiprosessiin kuuluvana kumppanina, jonka kanssa arvoa muodostetaan yhdessä (Grönroos 2006; Lusch 2007<sup>7</sup>; Sheth & Uslay 2007). Yhdistämällä markkinoinnin tutkimus – jonka ytimessä on asiakas ja asiakkaalle muodostettu arvo – yrittäjyyden tutkimukseen, voi kumpikin tutkimusalue

<sup>6</sup> Suomen kielessä puhutaan yleisesti yrityksen perustamisesta laajempina tapahtumien ketjuna kuin vain nk. virallisesta perustamisesta, jolla viitataan lähinnä yrityksen perustamisasiakirjojen laatimiseen ja yrityksen rekisteröimiseen erilaisiin yritystietojärjestelmiin, kuten Suomessa kaupparekisteriin, YTJ-tietokantaan, työnantajaksi rekisteröitymiseen, ennakkoverovolliseksi rekisteröitymiseen tai alv-rekisteriin (www.prh.fi, www.ytj.fi)). Tässä tutkimuksessa käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetyistä termeistä ”new firm creation”/”creation of new firm” suomenkielisiä termiä yrityksen perustaminen. Tämä siksi, että yrittäjyysprosessiin liittyvä mahdollisuuksien luominen tai luomisprosessi ei sekoittuisi neutraaliin yrityksen tekniseen perustamiseen. *Virallisista perustamistoimista käytetään tässä tutkimuksessa termiä yrityksen rekisteröiminen.*

<sup>7</sup> Esimerkiksi Robert F. Lusch (2007, 261) jakaa markkinoinnin käsitteen kehityksen viimeisen sadan vuoden ajalta kolmeen päävaiheeseen: tuotteen tuomiseen markkinoille (market to), markkinoitiin asiakkaille (market(ing) to) ja markkinoitiin asiakkaiden kanssa yhdessä siten, että asiakas osallistuu arvon muodostamiseen (market(ing) with).

saavuttaa uusia näkökulmia ja kummankin aihealueen teoriaa voidaan edistää. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan *yrittäjien toimintaa mahdollisuuksien identifioinnissa ja hyödyntämisessä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.*

#### *Alueet 3 + 4: Asiakkaat – arvo – yrittäjä*

Arvon muodostamisen tutkimuksia on paljon (ks. kirjallisuuskatsaus esim. Smith & Colgate 2007), mutta arvon käsite ja se, kenelle arvoa muodostetaan ja missä arvoa voidaan sanoa syntyvän, on ajankohtainen teema edelleen. Arvoa on tutkittu myös prosessinäkökulmasta – alkaen varhaisimmista arvo-*ketjulähestymisistä* – siitä, miten arvo syntyy (Porter 1985) viimeaikaisimpiin palvelulogiikan prosessinäkökulmiin (Vargo & Lusch 2004) ja toisaalta vähemmän huomiota saaneesta arvoprosessin vaiheiden näkökulmasta (Lindgreen & Wynstra 2005). Tämän tutkimuksen kannalta huomio kiinnittyy tarpeeseen lisätä ymmärrystä siitä, *miten uuden yrityksen mahdollisuusprosessin muovaaminen liittyy arvon muodostamisen prosessiin* – tapahtumaketjuun, jonka vaiheita ei ole riittävästi tutkittu. Tähän liittyen on kaivattu lisää ymmärrystä siitä, mitkä seikat mahdollistavat ja rajoittavat yrityksen ja sidosryhmien – tässä erityisesti asiakkaiden – molemminpuolisten arvoehdotusten esiin nousemista (Ballantyne, Frow, Varey & Payne 2011) ja miten arvoehdotuksia seuraavat vaiheet kehittyvät. Markkinointikirjallisuuden arvon muodostamisen tutkimuksessa pääpaino on asiakkaille muodostettu arvo (kuviossa 1 alue 3), mutta myös yrityksen saama arvo (kuviossa 1 alue 4) näkyy jossakin määrin yrittäjyyskirjallisuudessa – joskin hieman eri käsittein ilmaistuna, esimerkiksi voittona. Sen sijaan siitä, *mikä suhde uuden yrityksen arvon muodostamisella ja asiakkaan arvon muodostamisella on*, ei ole riittävästi tutkimuksia – mihin tarpeeseen tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan.

#### *Yrittäjän ja asiakkaiden yhdistäminen: toimet ja aktiviteetit, joilla yrittäjä lähestyy markkinoita (katkoviiva kuviossa 1)*

Yritys ei synny pelkällä rekisteröimisellä viranomaisten järjestelmiin, vaikka sekin toimi on tehtävä, jotta yritys saa virallisen ja laillisen ”toimintaluvan” ja sen merkinä olevan yksilöivän yritystunnuksen, joka osoittaa muille toimijoille, että yritys on lakien ja säädösten mukaan perustettu ja sen kanssa on lähtökohtaisesti mahdollista olla liikesuhteessa (ks. Kolvereid & Isaksen 2006). Sen osoittamiseksi, että yrityksen voidaan sanoa olevan syntynyt, voidaan käyttää useita erilaisia ”mittareita”, esimerkiksi ensimmäisen työntekijän palkkaaminen tai ensimmäisen kaupan solmiminen (Liao & Welsh 2008). Olennaista tässä on se, että yrittäjän – ja yrityksen on oltava vuorovaikutuksessa toisten toimijoiden kanssa, jotta voidaan sanoa, että yrityksen toiminta on käynnistynyt. Muuten yritys saattaa olla nk. kirjoituspöytälaatikkoyrityksenä, jolla ei ole toimintaa (ks. Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2006).



*Tässä tutkimuksessa tarkastelu painottuu yrittäjän ja uuden yrityksen sekä sen potentiaalisten asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen markkinoilla.*

Yrittäjä on keskeisenä toimijana tässä tutkimuksessa ja uuden yrityksen perustamista ja siihen liittyvää mahdollisuuksien ja arvon muodostamisen kehittymistä tarkastellaan nimenomaan yrittäjän näkökulmasta. *Tällöin tarkastellaan niitä prosesseja, joissa yrittäjä toimii aktiivisena toimijana*, mitä on nimenomaan suositeltu käytettävän uuden yrityksen tutkimisessa analyysiyksikkönä (Davidsson 2008, 126).

Tutkimuksissa, joissa kontekstina on uuden yrityksen perustaminen ja toiminnan käynnistämisen prosessi, on lueteltu erilaisia aktiviteetteja, joita yrittäjä tai yrittäjätimi tekee. Tällaisia aktiviteetteja ovat mm. mahdollisuuden etsiminen, löytäminen ja hyödyntäminen, päätös aloittaa uusi yritys, myynti, suunnittelu ja verkostoituminen (Shook ym. 2003). Liitteessä 1 on esitetty esimerkkejä joidenkin yrittäjyystutkijoiden eri vuosikymmeninä (Carter ym. 1996; Gartner 1985; Shook ym. 2003), esittämistä aktiviteeteista uuteen yritykseen liittyen. Mainitusta liitteestä näkyy, että kolmen vuosikymmenen aikana, vain resursseihin liittyvät toimet ovat olleet kaikilla, esimerkissä olevilla tutkijoilla, uuden yrityksen aloittamiseen liittyvänä aktiviteettina. Esimerkiksi Carter ym. (1996) eivät mainitse lainkaan markkinointiin tai myyntiin liittyviä toimia. Gartner (1985) ottaa tuotteiden ja palvelujen markkinoinnin esiin yhtenä laajana kokonaisuutena, kun taas Shook ym. (2003) mainitsevat vain myynnin. Onkin yllättävää, kuinka pieni rooli markkinoilla ja asiakkailta on uuden yrityksen aloittamista koskevissa tutkimuksissa (Gruber 2004), vaikka on todettu, että markkinointi on ratkaisevan tärkeää pienille yrityksille ja jopa vielä tärkeämpää yrityksen aloitusvaiheessa, jolloin yritys on haavoittuvaisimmillaan (Carter & Jones-Evans 2000). Yrittäjyyden ja pienten yritysten markkinointia koskevaa tutkimusta siis edelleen kaivataan (Blackburn & Kovalainen 2009) ja tätä aukkoa tällä tutkimuksella pyritään täyttämään.

Toimeen ryhtyminen on edelleen yksi yrittäjyystutkimuksen liian vähän tutkituista osa-alueista – yrittäjämäiseen käyttäytymiseen liitetty proaktiivisuus jääkin usein orientaation tasolle eikä johda toimeenpanoon (Frese & Fay 2001; Hills, Hansen & Hultman 2005). Tähän yrittäjän toimeenpanon tutkimukseen on viime vuosina esitetty Saras D. Sarasvathy'n esittämää efektuaatioteoriaa<sup>8</sup> (Perry, Chandler & Markova 2012), jonka mukaan yrittäjä ryhtyy

<sup>8</sup> Aiemmissa suomenkielisissä efektuaatioteoriaa soveltaneissa tutkimuksissa on käytetty mm. termejä toimeenpanon logiikka (Ahonen 2009), käynnistävän kehittämisen malli (Auvinen, Niittykangas & Kuhmonen 2010) ja toteuttava logiikka (Oksanen 2012). Effektuaation käsitteen kehittäjä Saras D. Sarasvathy on esittänyt (Valtakunnallisilla Yrittäjyyspäivillä Seinäjoella 19.–20.1.2012), että tätä käsitettä ei tulisi kääntää ja tässä tutkimuksessa käsitteestä käytetäänkin efektuaatio-termiä (effektuaatioteoria, efektuaatiologiikka, efektuaatioprosessi), koska sille ei ole vielä vakiintunutta suomenkielistä muotoa.

toimeen sitouttaakseen sidosryhmiä – kun vastakohtana on suunnittelua ja ennustamista korostava kausaatiologiikka (Sarasvathy 2001, 2003, 2008a). Effektuaatioteoriaa on vasta vähän sovellettu markkinoinnin tutkimukseen. Mutta myöskään yrittäjyystutkimuksessa ei ole paneuduttu siihen, miten yrittäjä toiminnallaan sitouttaa asiakkaita vuorovaikutuksessa uuden yrityksen alkutaipaleella ja johtavatko nämä toimet sitoumuksiin vai eivät. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään efektuaatioteoriaa sen tarkastelussa, *miten yrittäjä lähestyy markkinoita*. Tämän perusteella tutkimuksen tapauksia on kuvattu sen mukaan, miten efektuaation mukainen toiminta näkyy yrityksen lähestymistavassa, kun toisena lähestymistapana on enemmän perinteisen markkinointiajattelun mukaan toimiminen.

*Alueiden 1+2 ja 3+4 yhdistäminen: mahdollisuusprosessi – arvon muodostamisen prosessi (vaakaviiva kuviossa 1)*

Arvon muodostaminen on saanut vähän huomiota yrittäjyystutkijoiden keskuudessa ja vielä vähemmän huomiota on kiinnitetty arvon muodostamisen ja mahdollisuuksien suhteeseen (Hills ym. 2005; Smith & Colgate 2007), vaikka on esitetty, että yrittäjät havaitsevat uusia mahdollisuuksia arvon muodostamiseksi ja ”rakentavat” (construct) markkinat näiden mahdollisuuksien ympärille (Santos & Eisenhardt 2009). Näiden käsitteiden – mahdollisuuden ja arvon suhteesta löytyy hyvin niukasti eksplisiittistä kirjallisuutta. Hills ym. (2005) esittävät, että kumpikaan näistä prosesseista ei ole lineaarinen ja että asiakkaalle muodostettava arvo on välttämätön, muttei riittävä olosuhde mahdollisuuden tunnistamiseksi. He eivät kuitenkaan ota tarkemmin kantaa siihen, miten ja miksi mahdollisuusprosessi ja arvon muodostamisen prosessi etenevät ja linkittyvät toisiinsa prosessien jatkumisen kannalta. Forsell ja Paloniemi (2010) ovat esittäneet alustavan viitekehysten mahdollisuuden tunnistamisen yhteydestä liiketoimintamalliin arvon muodostamisen jatkumon kautta. Mutta heidän esittämänsä viitekehys ei ulotu mahdollisuusprosessin etenemiseen eikä arvon muodostamisen toteutumiseen, vaan he esittävät näitä tulevien tutkimusten tehtäviksi ja empiirisesti koeteltaviksi.

Tämän tutkimuksen näkökulma on prosessuaalinen eli se, miten mahdollisuuteen liitettävät *tapahtumat käynnistyvät ja kehittyvät*, samaten kuin miten arvon muodostamiseen liitettävät *tapahtumat seuraavat toisiaan sekä – jos, niin miten ja miksi nämä prosessit ovat yhteydessä toinen toisiinsa*. Mahdollisuusprosessin vaiheiksi on yleisimmin nimetty mahdollisuuksien tunnistaminen, arviointi ja hyödyntäminen (esim. Ardichvili, Cardozo & Ray 2003; Shane 2003; Shane & Venkatamaran 2000), mutta arvon muodostamisen prosessin vaiheista ei ole samalla tavalla vakiintunutta mallia. Kuitenkin, jotta prosessia voidaan tarkastella, tulee siihen liittyvien käsitteiden olla selkeät ja siksi *tässä tutkimuksessa täsmennetään myös näihin prosesseihin liittyviä*

*käsitteitä ja pyritään löytämään niitä yhdistäviä tekijöitä, joiden myötä pyritään osoittamaan mahdollisuusprosessin ja arvon muodostamisen prosessin välinen yhteys.*

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusprosessi

*Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä uuden yrityksen markkinoinnista. Markkinoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa arvon muodostamisen prosessia, jota tarkastellaan yrittäjän ja hänen uuden, yritysmarkkinoille tähtäävän yrityksensä sekä asiakkaan välisen vuorovaikutuksen kautta. Uuden yrityksen yrittäjyysprosessia tarkastellaan mahdollisuusprosessina, jonka jatkumisen, muuttumisen ja päättymisen yhteyttä arvon muodostamisen prosessiin tutkitaan yrittäjän näkökulmasta. Tämän tarkoituksen ohjaamana tutkimuksen tavoitteet tähtäävät toisaalta tutkittavan ilmiön aiempaa kattavampaan ymmärtämiseen ja toisaalta tätä ilmiötä kuvaavan ja selittävän teorian kehittämiseen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, tässä tutkimusprosessissa teoria ja empirian tarjoamat syötteet muodostivat vuoropuhelun, joka ohjasi myös teorioiden valintaa.*

*Tässä tutkimuksessa uuden yrityksen markkinointia tarkastellaan yrittäjän näkökulmasta, uuden yrityksen alkutaipaleelta lähtien, pohjautuen yrittäjän markkinointitoimiin, joita hän uudessa yrityksessään tekee. Näiden markkinointitoimien kautta selvitetään, miten yrittäjä identifioi mahdollisuuksia markkinoilla, miten hän lähestyy markkinoita, ja mitkä tekijät hänen toimintaansa markkinoilla mahdollistavat ja rajoittavat – erityisesti asiakkaisiin ja markkinoihin liittyen. Tämän pitkittäistutkimuksen myötä pyritään saamaan tietoa siitä, miten yrittäjä muovaa mahdollisuuksia arvon muodostamiseksi uuden yrityksen ensimmäisten toimintavuosien aikana vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa sekä siitä, miksi mahdollisuusprosessi arvon muodostamiseksi jatkuu, muuttuu tai päättyy.*

*Tämä tutkimus pyrkii tunnistamaan mahdollisuusprosessien ja arvon muodostamisen prosessien yhteyttä tarkastelemalla näitä ilmiöitä sekä yksilön – yrittäjän tasolla, yrittäjän ja asiakkaan vuorovaikutuksen tasolla, mutta myös laajemmalla yrittäjän ja markkinoiden vuorovaikutuksen tasolla. Tätä kautta yhdistetään markkinoinnin arvon muodostamisen käsitteistöä yrittäjyystutkimuksen mahdollisuuskäsitteistöön. Tällöin tarkastellaan sitä, ovatko – ja jos ovat, niin miten – mahdollisuuksien muovaaminen ja arvon muodostaminen linkittyneitä toisiinsa ja siihen, miksi yrityksen toiminta jatkuu, muuttuu tai päättyy.*

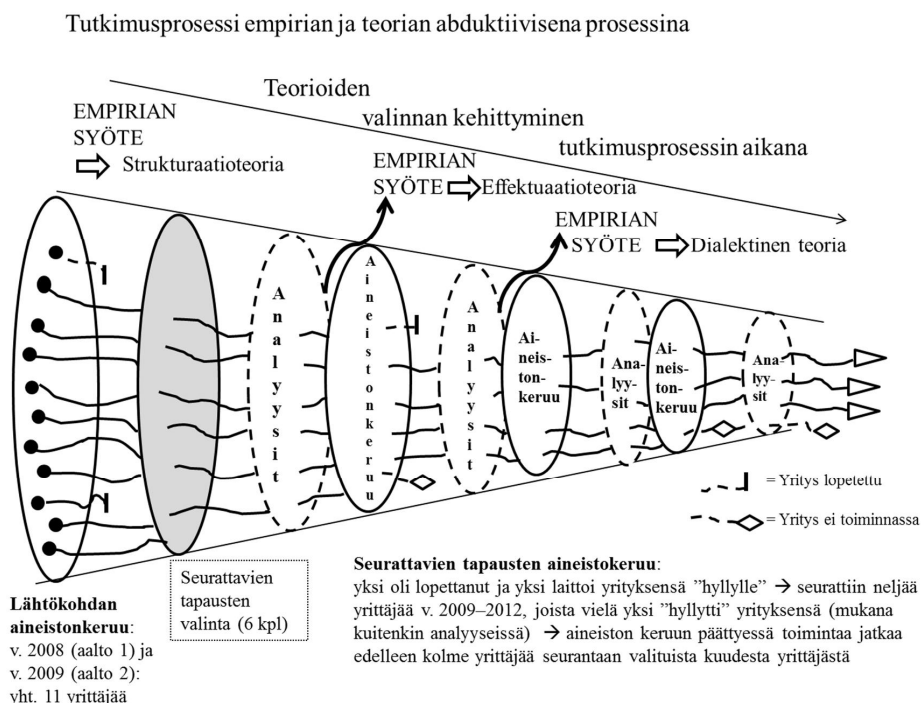
*Yrittäjälle on tärkeää saada vastakaikua muilta toimijoilta, millaisena he kokevat yrittäjän oman idean tai ehdotuksen mahdollisuudesta, onko se heidän*

mielestään kiinnostava tai toteuttamiskelpoinen? Tai jos idea lähteekin liik-  
keelle jostakin muusta toimijasta, vaikkapa tavarantoimittajasta tai asiak-  
kaasta, ja idean esittää joku muu toimija yrittäjälle, miten yrittäjä puntaroi  
mahdollisuutta ja sitä, että ryhtyykö hän toimiin sen suhteen? Tai mikä saa  
hänet ymmärtämään, että mahdollisuus ei itse asiassa ollutkaan toteuttamis-  
kelpoinen, ainakaan sellaisenaan. Tarvitaan siis myös ymmärrystä siitä, millä  
tavalla yrittäjä toimii markkinoilla, jossa mahdollisuuksien kiinnostavuus ja  
toteuttamiskelpoisuus punnitaan. Ellei asiakas tee jollakin aikavälillä myön-  
teistä päätöstä sitoutua ehdotukseen – panostamalla resurssejaan, usein rahaa,  
arvon muodostamisen prosessi ei yleensä käynnisty tai ainakaan jatku kauaa.

Uuden yrityksen perustaminen ja sen ensimmäiset toimintakuukaudet ovat  
kiinnostava, mutta haastava tutkimuksen aihealue (ks. Davidsson 2008, 127).  
Haasteina ovat esimerkiksi yrittäjien tavoittaminen juuri silloin, kun yritystä  
olla perustamassa. Kun yrittäjät on tavoitettu, haasteet tutkimuksen näkö-  
kulmasta jatkuvat, sillä uuden yrityksen alku on epävarmaa aikaa ja osa  
uusista yrityksistä lopettaa toimintansa jo pian perustamisen jälkeen. Toisaalta  
tämä tekee tästä tutkimusalueesta erityisen tärkeän – *miksi toiset yritykset  
jatkavat toimintaansa ja toisten yrittäjien mahdollisuusprosessi ei lähde edes  
kunnolla käyntiin tai päättyy ensimmäisten toimintakuukausien aikana*. Haas-  
tavaksi tämän tutkimusalueen tekee myös se, että minkä yrittäjä arveli aivan  
alussa olevan se mahdollisuus, johon hän tarttuu, osoittautuikin toteuttamisen  
kannalta sellaisenaan elinkelvottomaksi. Toisaalta osalla yrittäjiä on jo alusta  
asti useampia mahdollisuuksia mielessään, jolloin toiminnan painopiste voi  
muuttua näiden välillä, mutta myös avarakatseisuus ja joustavuus sallivat  
ilmaantuneiden mahdollisuuksien hyödyntämisen.

Kun lähdetään tutkimaan prosessuaalista ilmiötä uuden yrityksen konteks-  
tissa, se heijastuu useisiin tutkimuksen valintoihin. Koska etukäteen ei tarkal-  
leen tiedetä, mitä uudessa yrityksessä tapahtuu, ei myöskään tutkimuksen  
teoreettista pohjaa ole viisasta sitoa liikaa etukäteen. Alusta alkaen oli selvää,  
että poikkileikkaustieto ei riitä ymmärryksen saamiseen siitä, miten ja miksi  
mahdollisuusprosessi arvon muodostamiseksi jatkuu, muuttuu tai päättyy.  
Tästä syystä päädyttiin tekemään *pitkittäinen tapaustutkimus*, joita on erityi-  
sesti yrittäjyysprosessien tutkimuksissa kaivattu (Davidsson 2008, 51). Tällöin  
*abduktiivinen tutkimusote puoltaa paikkaansa, koska pitkittäistutkimuksen  
edessä teoriavalinnat voivat kehittyä tutkijan oppimisprosessin myötä*. Näin  
tapahtui tässä tutkimuksessa valikoituneiden prosessiteorioiden osalta. Ensin  
tutustuttiin prosessitutkimuksen vaihtoehtoihin, prosessien tutkimusta koske-  
van teoriakirjallisuuden ja aiemmin toteutettujen tutkimusten avulla. Sitten  
hylättiin näistä niitä prosessilähestymisiä, jotka eivät tuntuneet sopivan siihen,  
mitä yrittäjä kertoi tekevänsä uuden yrityksensä tiimoilta. Kun joku prosessilä-  
hestymisistä alkoi nousta sillä tavalla esiin, että oli tarve palata yhä uudelleen

sitä soveltaneisiin aiempiin tutkimuksiin ja taas empiriaan – eräänlaisena iteraatiivisena prosessina – seuloituivat ne prosessien lähestymistavat, jotka sopivat uuden yrityksen alkutaipaleen tutkimukseen. Kun tätä tutkimusraporttia kirjoitetaan, on tutkimuksen kulku hahmottunut, mutta tutkimusmatkalla jouduttiin toimimaan avoimin mielin ja empirian syöte toimi teorioiden valikoitumisen ohjenuorana. Oheisessa kuviossa 2 on esitetty tutkimusprosessi, jonka myötä prosessiteoriat valikoituivat tähän tutkimukseen. Näitä prosessiteorioita ja niiden valikoitumisen perusteluja käsitellään tarkemmin luvussa 2.



Kuvio 2 Tutkimuksen prosessiteorioiden valinta tutkimusprosessin aikana

Tämä raportti pyrkii kuvaamaan tehdyn tutkimuksen lukijalle loogisena kokonaisuutena. Lukijan on kuitenkin hyvä tietää, että edellä mainittujen haasteiden vuoksi tämä *tutkimusprosessi eli työtä tehdessä*, erityisesti empirian keräämisen ja analyysien ensimmäisinä vuosina. Lisäksi tutkimusprosessin elämiseen vaikutti se, että prosesseja haluttiin tutkia reaaliajassa, *menneen, nykyisen ja tulevan ajan rullaavana yhdistämisenä*. Aika on prosessitutkimuksessa tärkeä, koska *prosessi on tapahtumien ja tekojen ketju, joka voi olla joko lineaarinen, suunnitelmallisesti etenevä tai syklinen, usein ennalta*

*suunnittelemattomien, mutta toistuvien ja jalostuvien tapahtumien järjestyksellinen ilmeneminen* (ks. esim. Poole, Van de Ven, Dooley & Holmes 2000, 22–23; Quintens & Mathysens 2010). Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan uuden yrityksen alkutaivalta markkinoinnin tutkimuksen ja yrittäjyystutkimuksen rajapinnalla nimenomaan prosessitutkimuksena, toimet ja aktiviteetit ovat ne ”työkalut”, joilla prosessin kulusta voidaan saada ote. Prosesseille tyypillisesti teot ja tapahtumat johtavat toisiin ja prosessi nähdään ennen kaikkea jatkumona, jolla ei ole selkeää loppua, vaikka sillä voi olla päämääriä, tai se voi kulkea erilaisia polkuja (ks. Poole ym. 2000, 12–14). Huomattavaa on, että yksittäinen mahdollisuus voi myös sisältää toisen mahdollisuuden eli *mahdollisuudet voivat olla sisäkkäisiä*. Samalla tavalla voidaan ajatella prosessitutkimuksen kulkua – tutkimusta voi lähestyä tiukalla suunnitelmalla, jolloin voidaan saada vastauksia vain niihin kysymyksiin, jotka on etukäteen asetettu. Jos ei haluta lyödä ennalta lukkoon kysymyksiä, voidaan saada laajemmin tietoa siitä, miten prosessi kulkee – ja tällöin ”relevantit” tutkimuskysymykset voivat nousta esiin vasta tutkimusta tehtäessä. Näin tapahtui tässä tutkimusprosessissa eli *tutkimuskysymykset täsmentyivät tutkimusprosessin edetessä* ja niitä on kuvattu sitä mukaa, kun empirian tuomat syötteet ohjasivat etsimään sellaisia prosessiteorioita, joilla hahmottuvaa prosessia voi tutkia. Täsmentyneet tutkimuskysymykset on esitetty sivuilla 97–98.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus on prosessitutkimus, mikä leimaa koko tutkimuksen toteuttamista. Ensinnä tässä tutkitaan *prosessinomaista ilmiötä*, toiseksi tutkimuksen menetelmänä on käytetty pitkittäistutkimusta, joka tekee itse *tutkimuksen tekemisestä prosessin* ja kolmanneksi prosesseja tutkitaan tässä tutkimuksessa *prosessiteorioiden valossa*.

Johdannossa kuvattiin sitä, miksi uuden yrityksen markkinointia on tärkeää tutkia, nimenomaan prosessitutkimuksena. Tämän jälkeen luvussa 2 tarkastellaan prosessitutkimuksen erityispiirteitä sekä kuvataan tähän tutkimukseen valittuja prosessiteorioita, joita on kolme: strukturaatioteoria, efektuaatioteoria ja dialektinen prosessiteoria. Luvussa 3 käsitellään yrittäjyystutkimuksen mahdollisuuksia ja mahdollisuusprosesseja koskevaa teoriaa. Luvussa 4 käsitellään markkinoinnin arvon muodostamisen prosessia sekä sen yhdistämistä mahdollisuusprosesseihin kirjallisuuden pohjalta. Luvussa 5 on kuvattu tämän pitkittäistutkimuksena tehdyn prosessitutkimuksen metodologia. Tämän tutkimuksen aineiston keruu on kaksijakoinen. Toisaalta uusia yrittäjiä haastateltiin mahdollisimman pian yrityksen rekisteröinnin jälkeen (nk. lähtökohtatilanteen haastattelut) ja toisaalta osaa ensimmäisiin haastatteluihin osallistuneista

yrittäjistä haastateltiin noin vuoden välein (nk. seurantahaastattelut) seuraavien noin kolmen vuoden aikana. Tämän tutkimuksen tapaukset – kuuden yrittäjän kertomukset, lähtökohtatilanteesta ensimmäisiin toimintavuosiin, esitetään luvussa 6. Tutkimuksen tulokset esitetään luvussa 7. Luvussa 8 käsitellään tämän tutkimuksen johtopäätöksiä sekä kontribuutiota peilaten markkinoinnin arvon muodostamisen kirjallisuuteen, yrittäjyyden mahdollisuusprosesseja koskevaan kirjallisuuteen sekä näitä yhdistävään kirjallisuuteen sekä käytännön yrittäjyyteen, erityisesti uuden yrityksen markkinointiin. Tämän jälkeen arvioidaan tämän tutkimuksen onnistumista sekä tämän tutkimuksen herättämiä jatkotutkimustarpeita.





## 2 PROSESSIEN TUTKIMUS

Prosesseja on tutkittu erityisesti organisaatiotutkimuksessa, mutta myös monilla muilla aloilla, kun *tarkoituksena on lähestyä ilmiötä ajan kuluessa kehittyvänä tai muuttavana*. Organisaatiotutkimuksessa prosessi voidaan yleisesti määritellä organisaation olemassaolon aikaisena *kehityskulkuna, jolla tarkoitetaan järjestyksessä olevien tapahtumien sarjaa*. Kehityskulku viittaa muutosprosessiin, jossa yksikkö (esimerkiksi organisaatio, työryhmä tai yksittäisen henkilön toiminta) muuttuu – se on erilainen muodoltaan, laadultaan tai tilansa suhteen kuin se oli aikaisemmin. Tutkimuksen tarkoituksesta riippuen tätä muutosprosessia voidaan seurata aivan sen alusta lähtien ja sen lopettamiseen saakka – tai sitten jollakin valitulla ajanjaksolla. (Van de Ven & Poole 1995.)

Van de Ven (1992) on esittänyt kolme lähestymistapaa prosessin määrittelyyn: varianssiteorian lähestyminen, käsitteiden luokitteluun perustuva lähestyminen sekä tapahtumien järjestyksen lähestymistapa. Näistä kaksi ensimmäistä perustuvat riippuvan ja riippumattoman muuttujan välisen kausaalisen suhteen selittämiseen – sillä erolla, että ensimmäinen nojaa panosmuuttujan (input) ja tuotosmuuttujan (output) väliseen suoraan vaikutussuhteeseen, kun taas jälkimäinen perustuu nk. prosessimuuttujan (mediaattori) käyttöön kahden muuttujan välillä. Näissä kummassakin tapahtumat tehdään mitattaviksi muuttujiksi eikä näin ollen itse tapahtumien kulkua kyetä seuraamaan, toisin kuin kolmannessa lähestymistavassa, jossa toisiaan seuraavat tapahtumat kuvaavat sitä, miten asiat muuttuvat ajan kuluessa. Erona kahdella ensin mainitulla on myös se, että ensimmäinen selittää, miksi riippumaton muuttuja aiheuttaa vaikutuksen riippuvassa muuttujassa, kun taas toisessa voidaan mitata sitä, aiheuttavatko selittäviin luokkiin jaetut käsitteet muutoksen eri ajankohtina mitattaessa vai eivät. (Van de Ven 1992.) Pettigrew (1997) kommentoi, että vain kolmannessa lähestymistavassa suoranaisesti tarkkaillaan prosessia toiminnassa ja siksi kyetään kuvaamaan ja esittämään, *miten joku kokonaisuus tai asia kehittyy ja muuttuu ajan kuluessa*. Hän jatkaa omalla prosessin määritelmällään: ”yksittäisten ja kollektiivisten tapahtumien, toimien ja toimintojen kulku ajan kuluessa tietyssä kontekstissa” (Pettigrew 1997, 338). Johtoajatukseksi on siis se, että sosiaalinen todellisuus ei ole pysyvässä tilassa, vaan se on muuttuva prosessi, jossa on *kyse tulemisesta joksikin – ei olemisesta* (Langley & Tsoukas 2010, 1–2).

Kun mennään syvemmälle organisaation kehityksen ja muutoksen prosessien tutkimukseen, prosessi voidaan määritellä hieman eri tavoin riippuen siitä, mikä lähestymistapa prosessin tutkimukseen on valittu. Markkinoinnin ja yrittäjyyden tutkimuksessa ilmiöiden tarkastelu käynnissä olevina, muuttuvina ja kehittyvinä prosesseina kiinnostaa tutkijoita kasvavassa määrin (Langley 2007; Quintens & Matthyssens 2010; Steyaert 2007). Yrittäjyystutkimuksen osalta Steyaert (2007) on esittänyt prosessien tutkimuksen lähestymistapoja viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajalta. Hänen mukaansa yrittäjyyden prosessien tutkimukset ovat vähitellen siirtymässä pelkästä mahdollisuuksien löytämisen (discovery) tai markkinoiden tasapainon tutkimuksesta kohti luovaa prosessinäkökulmaa (Sarasvathy ym. 2003). Tällöin korostuu erityisesti prosessin tarkastelu *tekojen kautta* (Steyaert 2007). Steyaert (2007) on jakanut kirjallisuuskatsauksessaan yrittäjyyden prosessilähestymiset kolmeentoista ryhmään, joskaan ryhmittely ei kaikilta osin ole toisiaan pois sulkeva, vaan joissakin ryhmissä on päällekkäisyyksiä jo siksi, että monet tutkijat käyttävät *useita prosessilähestymisiä samassa tutkimuksessa* (ks. Poole ym. 2000, 74), kuten tässäkin tutkimuksessa tehdään.

Bjerke ja Hultman kuvaavat yrittäjämäistä markkinointia käsittelevässä teoksessaan, Harringtoniin viitaten<sup>9</sup>, prosessin olevan ”erityisten aktiviteettien järjestyksellinen ja yhteen liittyvä sarja, jossa yrityksen panos lisää arvoa asiakkaalle tuotettavaan tuotokseen”. Prosessien analysoiminen yrityksen todellisuudessa on heidän mukaansa haastavaa, koska yrityksessä on käynnissä runsas määrä toiminnallisia alaprosesseja, esimerkiksi asiakaspalvelun kehittäminen, myyntikanavien hallinta, tuotannon suunnittelu, tuotelanseeraus, brändin rakentaminen tai tuotekehitys yhdessä asiakkaan kanssa. Siksi onkin prosessin analysoijan oikeus päättää, mitä prosesseja ja ala-prosesseja hän tutkimukseensa sisällyttää. (Bjerke & Hultman 2002, 189.) Uuden yrityksen tilanne on prosessien ja alaprosessien valinnan kannalta herkullinen, sillä kaikki prosessit ja alaprosessit alkavat alusta siinä nimenomaisessa kontekstissa, jossa uusi yritys aloittaa – joskin yrittäjät lähtevät perustamaan yritystään erilaisista lähtökohdista.

## 2.1 Prosessien tutkimuksessa tehtävät valinnat

Pettigrew (1990) on esittänyt prosessien tutkimuksen ulottuvuudet, jotka ovat *sisältö* – ilmiö, joka on mielenkiinnon kohteena, *konteksti*, jossa valittu ilmiö ilmenee sekä itse *prosessi*. Haastavaksi prosessien tutkimuksen tekee näiden ulottuvuuksien yhteen liittyminen ajan kuluessa, jolloin sisältöä, kontekstia ja

---

<sup>9</sup> Harrington, H.J. (1991) Business process improvement. McGraw-Hill, New York.

prosessia koskevat muutokset ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Pettigrew 1985, 25).

Prosessien tutkimuksessa tehtäviä valintoja voidaan lähestyä useasta näkökulmasta. Langley ja Tsoukas (2010, 2) ovat esittäneet prosessien tutkimuksessa ensinnä *kolmen lähestymistavan vastakkainasettelun perusteella tehtävät valinnat*, toiseksi *prosessien käynnistymisen mekaniikan valinnan* sekä kolmanneksi prosessien tutkimuksen *aikaorientaation*. Mainitut kolme vastakkainasettelua ovat: prosessi- tai substanssiorientaatio, prosessi- tai varianssisteorian lähestymistapa sekä narratiivin tai paradigmaattisen eli loogis-tieteellisen ajattelun lähestymistapa, joiden suhteen tehtyjä valintoja tämän tutkimuksen osalta kuvataan seuraavaksi. Näiden jälkeen tässä luvussa tarkastellaan prosessien käynnistymisen mekaniikan valintaa. Aikaorientaation suhteen Langley ja Tsoukas (2010, 11) esittävät menneen (tracing back), tulevan (following forward) tai nykyisen (reconstituting the evolving present) kautta tapahtuvan tarkastelun, joita sivutaan lyhyesti luvussa 2.1.4. Tämän tutkimuksen aikaorientaatiota käsitellään tarkemmin metodologia-luvussa.

### 2.1.1 Prosessi- vs. substanssiorientaatio

Yksi olennainen prosessien tutkimusta koskeva valinta liittyy siihen, *mitä tutkitaan*. Vaihtoehtoina tässä ovat toisaalta sen kohteen tarkastelu, joka muuttuu tai itse muuttumisen tarkastelu. Ensin mainittu viittaa nk. substanssiorientaatioon, josta on käytetty myös nimitystä substantiivinen ontologia. Jälkimmäinen viittaa nk. prosessorientaatioon, josta on vastaavasti käytetty myös nimitystä prosessin ontologia. (Langley 2009, 736; Langley & Tsoukas 2010, 2.) Tarkastelun kohdistuessa substanssiin, prosessit tapahtuvat substanssille, jonka olemus säilyy perimmältään samana, vaikka siihen kohdistuu muutoksia. Sen sijaan tarkastelun kohdistuessa prosessiin, kyse on ennemmin toiminnan kuin tuotteen, muuttumisen kuin pysyvyyden, uudistumisen kuin jatkuvuuden tutkimuksesta. Prosessilähestymisestä on esitetty klassinen Herakleitos'n vertaus ”samaan virtaan ei voi astua kahdesti” (Langley & Tsoukas 2010, 3; Weick 1979, 42). Prosessorientaatiossa ”tuleminen”, muutos, virtaus, luovuus, hajaannus, ennalta määräämättömyys ovat pääteemoja, mutta myöskään tapahtumia, vaiheita, kokonaisuuksia ei jätetä tarkastelun ulkopuolelle, vaan niitä tarkastellaan purkamalla ne niiksi – usein monimutkaisiksi – toimiksi ja transaktioiksi, joista ne muodostuvat. *Tässä tutkimuksessa sovelletaan prosessorientaatiota*. Tämä tapahtuu tarkastelemalla *yrittäjän markkinointitoimia arvon muodostamiseksi vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa*.

## 2.1.2 Prosessi- vs. varianssiteorian lähestymistapa

Toinen prosessien tutkimusta koskeva valinta liittyy siihen, *miten prosessia tutkitaan*. Prosesseja koskevat teoriat (useissa lähteissä prosessiteoriat<sup>10</sup> [process theory], esimerkiksi Poole ym. 2000) kuvaavat sitä, miten ja miksi tarkasteltava ilmiö tai prosessi muuttuu ja kehittyy. Karkeasti prosessien selittäminen voidaan jakaa kahteen lähestymistapaan – varianssiteoriaan (VT) ja prosessiteoriaan (PT) (Aldrich 2001; Mohr 1982, 35; Van de Ven & Engleman 2004).

Mohr (1982) on ensimmäisenä esittänyt prosesseja koskevien teorioiden kategorisoinnin varianssiteoriaan (VT) ja prosessiteoriaan (PT) (Poole ym. 2000, 30). Prosessiteoriaa (PT) on kutsuttu myös narratiiviseksi lähestymiseksi (Abell 1987, 3), mutta tässä tutkimuksessa siitä käytetään nimitystä prosessiteoria. Nämä kaksi näkökulmaa lähestyvät prosessin selittämistä eri tavoin. Varianssilähestymisen mukaan prosessi määritellään logiikaksi, joka selittää riippumattomien ja riippuvien muuttujien välistä suhdetta. Prosessilähestymisen mukaan prosessi määritellään niiden tapahtumien järjestykseksi, jotka kuvaavat sitä, miten asiat muuttuvat ajan kuluessa. (Poole ym. 2000, 19.) Seuraavassa vertaillaan varianssi- ja prosessilähestymistä taulukossa 1 olevan Poole'n ym. (2000, 36) laatiman koosteen avulla.

---

<sup>10</sup> Prosessien tutkimuksessa käytetään prosessiteoria-termiä kahdessa merkityksessä: toisaalta kaikkien prosesseja koskevien teorioiden yleisenä nimityksenä, toisaalta erottamaan tapahtumien järjestykseen keskittyvään, eteenpäin rakentuvaan ajatteluun kuuluva prosessiteoria (PT) varianssiteoriasta (VT). Tässä tutkimuksessa käytetään yleisnimityksenä prosessiteoria-käsitettä ja kun tarkoitetaan vain eteenpäin rakentuvaa lähestymistapaa, käytetään ilmaisua ”prosessiteoria (PT)” tai ”PT”.

Taulukko 1 Varianssi- ja prosessilähestymisen vertailu (Poole ym. 2000, 36)

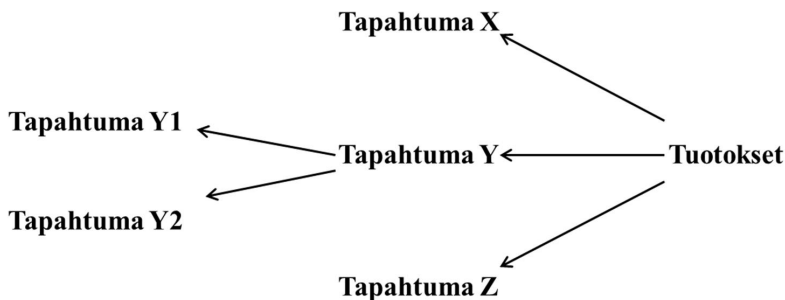
<b>Varianssilähestyminen</b>	<b>Prosessilähestyminen</b>
Kiinteät kokonaisuudet, vaihtelevilla selittäjillä.	Kokonaisuudet osallistuvat tapahtumiin ja voivat muuttua ajan kuluessa.
Selitykset perustuvat välttämättömään ja riittävään kausaalisuuteen.	Selitykset perustuvat välttämättömään kausaalisuuteen.
Selitykset perustuvat muutoksen aiheuttavaan syyhyn.	Selitykset perustuvat päämäärään, muodolliseen syyhyn <sup>11</sup> ja muutoksen aiheuttavaan syyhyn.
Yleistettävyyden riippuu yhtäläisyydestä kontekstien välillä.	Yleistettävyyden riippuu tapausten välisestä kirjosta.
Riippumattomien muuttujien välinen aikajärjestys on epäolennainen.	Riippumattomien tapahtumien välinen aikajärjestys on ratkaiseva.
Painotus on välittömässä kausaatiossa.	Selitykset ovat kerroksisia ja sisältävät sekä välittömiä että etäisempiä syy-seuraussuhteita.
Selittäjillä on yksi ja ainoa merkitys ajan kuluessa.	Kokonaisuudet, selittäjät ja tapahtumat voivat muuttua merkitykseltään ajan kuluessa.

Varianssiteoria lähestyy ilmiötä tuloksesta, joka ilmenee riippuvana muuttujana, jonka syinä ovat riippumattomat muuttujat. VT:n perustana olevaa, muutoksen aiheuttavaa syytä, voidaan kuvata ”työntötyyppiseksi” kausaliteetiksi (push-type causality), koska se saa ”voimallaan” aikaan tuloksen (Poole ym. 2000, 33; Mohr 1982, 41). Vahvasti tilastotieteeseen nojaavan varianssiteorian (Mohr 1982, 42) heikkouksina on pitkittäistutkimuksen näkökulmasta toisaalta se, että muuttujien laatua pidetään samana kaikkina tarkasteluajan kohtina ja näin osa kehityksen syistä saattaa jäädä piiloon sekä toisaalta se, että pitkittäistutkimus on ikään kuin useiden poikittaistutkimusten sarja.

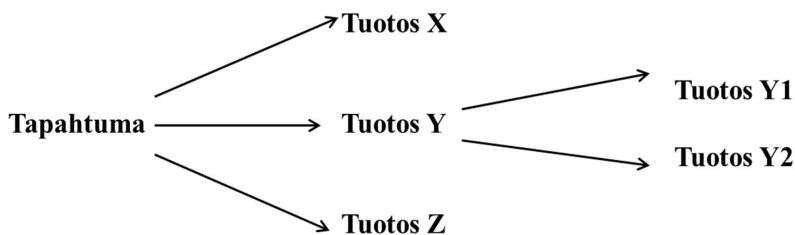
Prosessiteoria (PT) kuvaa jonkin ilmiön tapahtumisen tai syntyminen välttämättömän olosuhteen vallitessa. Olennaista tässä on se, että prosessin keskeisenä subjektina toimiva yksikkö (esimerkiksi ihminen tai organisaatio), osallistuu tapahtumiin saaden tapahtumat toteutumaan ts. asiat muuttumaan, mutta voi samalla myös itse muuttua. (Poole ym. 2000, 39.) Toisiinsa liittyvien tapahtumien järjestyksellä on prosessiteoriassa (PT) ratkaiseva merkitys (Mohr 1982, 59), toisin kuin VT:ssä. Prosessiteoriassa (PT) muutosten selittäminen perustuu päämääräsyihin ja muodollisiin syihin, joita täydentävät muutoksia aiheuttavat syyt. Päämääräsyihin ja muodollisiin syihin voidaan liittää nk. ”vetotyyppinen” kausaliteetti (pull-type causality), vastakohtanaan VT:n yhteydessä mainittu ”työntötyyppinen” kausaliteetti (Poole ym. 2000, 42; Mohr 1982, 59).

<sup>11</sup> Muodollinen syy (formal causation) viittaa malliin, joka muodostaa muutoksen. Tämä voi organisaatiossa olla esimerkiksi suunnitelma. (Poole ym. 2000, 42.)

Kun verrataan varianssiteorian (VT) ja prosessiteorian (PT) selittämisen rakentumisen suuntaa, voidaan todeta, että ne ovat siinäkin suhteessa vastakkaisia. VT viittaa panos-tuotos-malleihin tai lopputulos-malleihin, joissa riippumattomat muuttujat selittävät vaihtelua riippuvassa muuttujassa. Kuviossa 3 on esitetty VT:n lähestymistapa prosessien tutkimukseen, joka selittää lopputulosta. PT taas kuvaa sitä, kuinka asiat kehittyvät ja muuttuvat. Kuviossa 4 on esitetty PT:n lähestymistapa prosessien tutkimukseen, joka lähtee liikkeelle tapahtumista ja jossa selittäminen perustuu tapahtumien ajalliseen järjestykseen. Tällöin selittäminen rakentuu eteenpäin – tapahtumista tuloksiin ja edelleen nämä tulokset toimivat taas itsessään tapahtumina, joilla on taas niitä seuraavia tuloksia. (Van de Ven & Engleman 2004; Poole ym. 2000, 19).



Kuvio 3 Lopputuloksesta lähtevät prosessien selitykset (VT)



Kuvio 4 Tapahtumista lähtevät prosessien selitykset (PT)

Varianssiteoriaa (VT) ja prosessiteoriaa (PT) on käytetty myös mahdollisuusprosessien tutkimuksessa siten, että varianssiteorian kausaalinen prosessi on liitetty mahdollisuuksien löytämisen prosessiin ja prosessiteorian (PT) eteenpäin rakentuva prosessiajattelu mahdollisuuksien luomisen prosessiin

(Chandler, DeTienne, McKelvie & Mumford 2011; Sarasvathy 2001; Van de Ven & Engleman 2004). Tässä tutkimuksessa *uuden yrityksen markkinointia tutkitaan toiminnasta ja tapahtumista lähtevänä, eteenpäin rakentuvana prosessina*, noudattaen PT:n lähestymistapaa, mutta tässä tutkimuksessa ei suljeta pois myöskään mahdollisuuden löytämisestä tai tunnistamisesta liikkeelle lähteviä mahdollisuusprosesseja, vaan näiden eri tavoin identifioitujen mahdollisuuksien muovaamista tarkastellaan lähtökohtatilanteesta eteenpäin.

### 2.1.3 Narratiivinen vs. loogis-tieteellinen ajattelu

Kolmas vastakkainasettelu on osittain rinnasteinen kahden edellisen kanssa, mutta tässä huomio kiinnitetään edellä mainituista poiketen lähinnä *epistemologiseen katsantoon eli siihen, miten uuden yrityksen markkinoinnista voidaan saada tietoa*. Voidaanko prosessista saada tietoa esimerkiksi paradigman mukaisten käsitteiden, mallien tai hypoteesien testaamisen kautta (loogis-tieteellinen lähestymistapa) vai ennemminkin kerrotun tarinan kautta (narratiivinen ajattelu). Tarinan käytöllä ajassa ja kontekstissa eletyt tapahtumat ja niitä koskevat nyanssit säilytetään pakottamatta niitä paradigman lähestymisen vaatimiin abstraktioihin. (Langley & Tsoukas 2010, 7.) Loogis-tieteellistä lähestymistapaa ohjaa muodollisen tieteenteon ja loogisen selittämisen normit, jossa yleistyksiä tehdään kausaalista suhteista muuttujien välillä – kuten Mohr'n (1982) varianssiteoriassa. Vaikka Mohr'n (1982) prosessiteoria (PT) edustaa enemmän positivistista ja realismin mukaista prosessin ymmärtämistä, kun taas esimerkiksi Polkinghorne (1988)<sup>12</sup> lähestyy narratiiveja subjektiivisemmasta ja tulkinnallisesta näkökulmasta, yhteistä näille on kuitenkin se, että ne ottavat huomioon ajan, liikkeen, muutoksen ja järjestyksen (Poole ym. 2000, 30). Tässä tutkimuksessa uuden yrityksen markkinointia lähestytään *yrittäjän kertomuksena siitä, miten asiat tapahtuvat ja muuttuvat ajan kuluessa*.

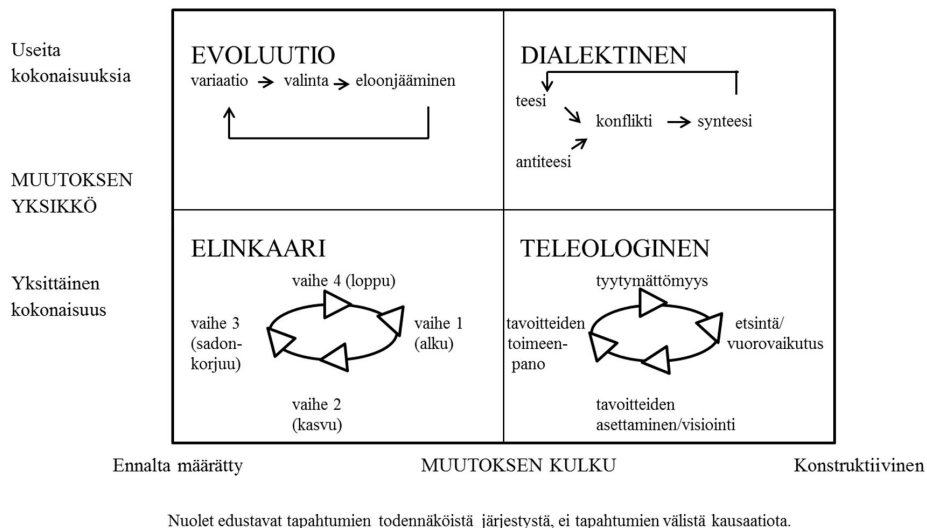
### 2.1.4 Mekanismit prosessien käynnistäjinä

Prosessien tutkimukseen valittavien teorioiden tulisi kyetä tunnistamaan ne mekanismit, jotka aiheuttavat muutokset prosessin kulussa. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi niitä tapahtumia, olosuhteita tai kontingensseja, jotka saavat tapahtumien kulun liikkeelle (Tsoukas 1989; Van de Ven & Poole 1995).

---

<sup>12</sup> Polkinghorne, D.E. (1988) Narrative knowing and the human sciences. Albany, NY: SUNY Press.

Langley ja Tsoukas (2010, 2) viittaavat tässä tapahtumakulkuihin, joita voidaan lähestyä niiden *käynnistävien mekanismien kautta* ja nojaavat Van de Ven'n ja Poole'n (1995) esittämään prosessien käynnistävien mekanismien typologiaan (kuvio 5). Mainittu typologia jaottelee mekanismit, jotka voivat toimia muutoksen ”moottoreina” neljään ideaalityyppiin – evoluutiomalliin, dialektiseen malliin, teleologiseen malliin ja elinkaarimalliin. Usein kuitenkin yksittäinen moottori voi olla epätäydellinen monimutkaisia prosesseja tutkittaessa, jonka vuoksi voidaan yhdistää kaksi tai useampia moottoreita sisäkkäin prosessin tutkimukseen (Poole ym. 2000, 79). Tällainen useampaa moottoria yhdistävä lähestyminen voi tapahtua tutkimuksen edetessä myös peräkkäisenä, kun havaitaan, että yksi lähestyminen ei tyydytäkään monisäikeisen prosessin avaamisessa (Poole ym. 2000, 22–24, 73).



Kuvio 5      Prosessien käynnistävien mekanismien typologia (Van de Ven & Poole 1995, 520)

Kuvion 5 typologian jaottelun perusteena on toisaalta muutoksen yksikön luonne, joko yksittäistä kokonaisuutta koskevana vs. useita kokonaisuuksia koskevana. Organisaation sisäinen kehittyminen on esimerkki yksittäisen kokonaisuuden prosessin tutkimuksesta, mutta vaikka tässä tutkimuksessa tarkastellaan uuden yrityksen markkinointia, sitä tarkastellaan vuorovaikutuksena asiakkaiden kanssa, joten *tämä tutkimus noudattaa useiden kokonaisuuksien lähestymistapaa*. Tällöin kysymykseen tulevat evoluutioprosessi- tai dialektinen prosessiajattelu.



Evoluutiota on verrattu usein biologiseen evoluutioon, jossa muutos tapahtuu jatkuvan vaihtelun, valinnan ja ylläpidon syklinä. Vaihtelun on esitetty tapahtuvan usein puhtaan sattuman kautta, kun taas valinta pohjautuu kilpailuun niukoista resursseista, jolloin ympäristö valitsee ne muodot, jotka ovat optimaaliset. Evoluutioteorian näkökulma on usein makro eli tarkastellaan muutoksia organisaatioiden ”esiintymisestä” yhteisöjen, toimialojen tai laajemman yhteiskunnan puitteissa. (Poole ym. 2000, 63–64.) Koska tämän tutkimuksen näkökulma mahdollisuusprosessien käynnistymiseen ja kehittymiseen *perustuu yrittäjän toimiin vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa*, ei evoluutioajattelu sovellu tämän tutkimuksen prosessien tarkasteluun.

Kuvion 5 toinen ulottuvuus perustuu muutoksen kulun ennalta määrääntyvyyteen vs. muutoksen rakentumiseen tapahtumien myötä. Ensin mainitussa tapahtumien kulun oletetaan olevan tiedossa ennalta määrääntymisen tai todennäköisyyslakien mukaan ja tutkimuksessa tarkastellaan tämän kulun toteutumista. Jälkimmäisessä muutoksen kulku ei ole ennalta tiedossa, vaan se nousee esiin tapahtumien myötä, usein epäjatkuvuutena ja menneiden tapahtumien ennustamattomina kulkuina. Tämä tutkimus tarkastelee uuden yrityksen markkinointia vuorovaikutuksena asiakkaiden kanssa *ennalta määräämättömän lähestymistavan mukaan*, jolloin kysymykseen tulevat dialektinen tai teleologinen prosessiajattelu. (Van de Ven & Poole 1995.)

Teleologinen malli nojaa logiikkaan, jossa tavoite ohjaa käyttäytymistä. Teleologian mukaan yksikkö oletetaan tarkoitushakuiseksi ja sopeutuvaksi tavoitteeseen pyrkimisessä. Yksikkö asettaa tavoitteensa ja toimii siihen pääsemiseksi, arvioiden ja muuttaen tarpeen mukaan toimintaansa. Toimilla ei ole sillä tavalla ennalta määrättyä luonnetta kuin elinkaarimallissa. (Poole ym. 2000, 61–62.) Yrittäjä ja yritys muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jolla voi olla useita mahdollisia polkuja tavoitellun lopputilan saavuttamiseksi (Van de Ven & Poole 1995). Alvarez ja Barney (2007) väittävät, että mahdollisuuksien löytäminen ja luominen ovat kumpikin esimerkkejä teleologisesta ajattelusta ja niillä on paljon yhteistä, mm. kumpikin yrittää selittää samaa riippuvaa muuttujaa – toimia, joita yrittäjä tekee identifioidakseen ja hyödyntääkseen mahdollisuuksia. Teleologiseen ajatteluun liittyvä intentionaalisuus sopii aloittavan yrityksen tutkimiseen – osalla yrittäjistä on kuitenkin vakaa aikomus selviytyä ja vahva usko omaan menestykseensäkin, vaikka täsmällisiä suunnitelmia tai tavoitteita he eivät asettaisikaan. Teleologinen malli ei kuitenkaan ole tähän tutkimukseen paras mahdollinen lähestymistapa, koska tässä tutkimuksessa ei tarkastella sitä, miten yritykset pääsevät ennalta asettamaansa tavoitteeseen, vaan *tavoitteet voivat muuttua toiminnan myötä – vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa*.

Edellä esitetyn perusteella myöskään elinkaarimalli ei sovellu tähän tutkimukseen, koska sen ideana on selittää organisaation kehittymistä, vaihe

vaiheelta etenevänä siten, että kukin vaihe on välttämätön edeltäjä seuraavalle vaiheelle ja prosessi etenee kohti ennalta määrättyä lopputilaa – mikä ei ole tämän tutkimuksen tavoite. (Van de Ven & Poole 1995; Poole ym. 2000, 58–61.) Vaikka elinkaariajattelua on aiemmin käytetty yrityksen kehittymisen vaiheiden kuvaamiseen (ks. esim. Greiner 1972), se ei sovellu tämän tutkimuksen prosessien tarkasteluun, koska tässä tutkimuksessa ei tutkita sitä, miten yritys ”saavuttaa” tietyn elinkaaren tai kasvun/kuoleman vaiheen, vaan niitä mikroprosesseja, joissa muutoksia tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, yhden elinkaaren vaiheen sisällä eli yrityksen alkutaipaleella.

Parhaiten tämän tutkimuksen prosessien käynnistäväksi mekanismiksi sopii dialektinen malli, jonka mukaan organisaatiot toimivat pluralistisessa maailmassa, jossa muutos nousee asettelusta ja konflikteista vähintään kahden kokonaisuuden välillä. Nämä konfliktit voivat olla sisäisiä (esim. tavoitteet, prioriteetit, niukkojen resurssien kohdistaminen) tai ulkoisia (Van de Ven & Poole 1995.) Konfliktien mekaniikka voi nousta esiin tahojen edustaessa vastakkaisia ”teesejä” ja ”antiteesejä”, jotka törmäävät tuottaakseen ”synteesin”, joka taas on seuraavan syklin teesi. Tällöin muutoksen kehityspolku ei ole ennalta määrätty, vaan se nousee edellä mainituista teesi-antiteesi-synteesisykleistä. Jännite ja konflikti esiintyvät epäsäännöllisin välein missä tahansa tapahtumassa ja kehityspolku muovautuu konfliktin jälkeisen synteesin luonteen mukaan. (Poole ym. 2000, 62–63.) Pettigrew (1990), samaten kuin Poole ym. (2000, 126) ovat nostaneet esiin tällaisten konfliktien tai käännekohtien käytön prosessien tutkimuksessa. Vaikka dialektisessa mallissa puhutaan konfliktista tai jännitteestä, tämä ei aina tarkoita ”negatiivista ristiriitaa”. ”Positiivinen jännite” (ks. Nielsen 1996) voi ilmetä esimerkiksi arvon muodostamisessa siten, että nykyinen toimintatapa ei tuota kummallekaan osapuolelle parasta mahdollista arvoa (esimerkiksi kilpailijan toimintaan verrattuna), jolloin molemmat osapuolet ovat voittamassa, jos mahdollisuutta muovataan. *Dialektinen malli sopii tämän tutkimuksen mikroprosesseihin eli niihin vuorovaikutustilanteisiin, kun yrittäjä toimii arvon muodostamiseksi vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, mutta myös laajemmasta näkökulmasta tapahtuvaan tarkasteluun, jossa yrittäjä on vuorovaikutuksessa markkinoiden kanssa.* Miten yrittäjän ja asiakkaiden, sekä yrittäjän ja markkinoiden välinen vuorovaikutus voi johtaa mahdollisuuden toteuttamiseen, muovaamiseen tai sen hylkäämiseen, voidaan dialektiikan kautta saada näkökulmaa tarkastelemalla sitä, miten arvo ja sen muodostaminen näkyvät mahdollisuuksien ”puntarina” ja prosessin jatkumisen moottorina/seisauttajana.

Jotta dialektiikan mukaista prosessia – teesiä, antiteesiä ja synteesiä voidaan tarkastella, on prosessitutkimuksessa korostettu aikaorientaatio avainroolissa. Toimien ja niitä seuraavien tapahtumien järjestyksen tavoittaminen on prosessitutkimuksessa olennaista. Tässä tutkimuksessa aikaorientaatio perustuu

menneen ajan, nykyisyyden ja tulevaisuuden tapahtumien tarkasteluun, joita käsitellään tarkemmin metodologia-luvussa. (ks. Langley & Tsoukas 2010, 2, 11.)

## 2.2 Tämän tutkimusprosessin myötä valikoituneet prosessiteoriat

Tämä tutkimus koskee uuden yrityksen markkinointia, joka on asetelmana sellainen, että on mietittävä, mikä tai mitkä prosesseja koskevista teorioista tulevat kyseeseen tutkimuksessa sovellettaviksi. Uuden yrityksen tilanne on erilainen kuin jo pidempään toimineen yrityksen, koska uudella yrityksellä ei ole historiaa, ei vakiintuneita toimintatapoja – rutiineja, eikä hyviksi havaittuja käytänteitä (ks. Katila & Shane 2005). Uuden yrityksen aloittamista leimaa myös epävarmuus (McKelvie, Haynie & Gustavsson 2011; McMullen & Shepherd 2006) ja sen on tarvittaessa kyettävä vastaamaan nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin äkillisiin muutoksiin – mikä voi toisaalta olla myös uudelle yritykselle mahdollisuus (Shane 2003, 22–23). Uusi yritys on käytännössä lähes aina pieni ja siitä syystä sen toiminta poikkeaa suuren yrityksen toiminnasta, esimerkiksi omistaja-johtajan persoonan heijastumisena päätöksentekoon ja toimintaan sekä resurssien niukkuutena (Carson 1985). Tämä ilmenee esimerkiksi taloudellisten ja aikaan liittyvien resurssien vähäisyytenä, mutta myös markkinointiosaamisen puutetta on korostettu (Davis, Hills & LaForge 1985). Pienen yrityksen toimintaa leimaa myös eteen tulevien tilanteiden kohtaaminen ja käsittely tässä ja nyt (ad hoc), mikä viittaa vähäiseen suunnitteluun, epämuodollisuuteen ja enemmänkin sattumanvaraisuuteen ja tekemisen (doing business) toimintatapaan (Carson & Gilmore 2000; Hill & Wright 2001). Koska tämän tutkimuksen ydin koskee uuden yrityksen markkinointia, on asiakkaiden löytäminen ja myynnin käynnistyminen (ks. Liao & Welsh 2008) erityisen huomion kohteena ja siksi yhtenä kriteerinä prosesseja koskevien teorioiden valinnassa on prosessin sopivuus *yrityksen ja asiakkaiden rajapinnassa oleviin tapahtumiin ja aktiviteetteihin sekä niissä tapahtuviin muutoksiin*. Tähän valintaan vaikuttaa markkinoinnin viimeaikaiset näkemykset siitä, että markkinoinnin keskeinen aktiviteetti on *vuorovaikutus asiakkaiden kanssa* (Read ym. 2009; Vargo & Lusch 2004), toisin kuin perinteisesti on ajateltu, että yritys markkinoi asiakkaille (Ballantyne & Varey 2006b).

Keskeiset kriteerit tämän tutkimuksen prosesseja koskevien teorioiden valinnassa ovat: *uuden pienyrityksen tilanne* (ei vakiintunutta toimintakäytäntöä, epävarmuus, epämuodollisuus, yrittäjän hallitseva rooli, resurssien niukkuus, tekemisen toimintatapa, suunnittelun vähäisyys), *yrittäjän markkinointitoimet* (ne toimet ja tapahtumat, joita yrittäjä tekee) *identifioidakseen mahdollisuuksia markkinoilla arvon muodostamiseksi vuorovaikutuksessa*

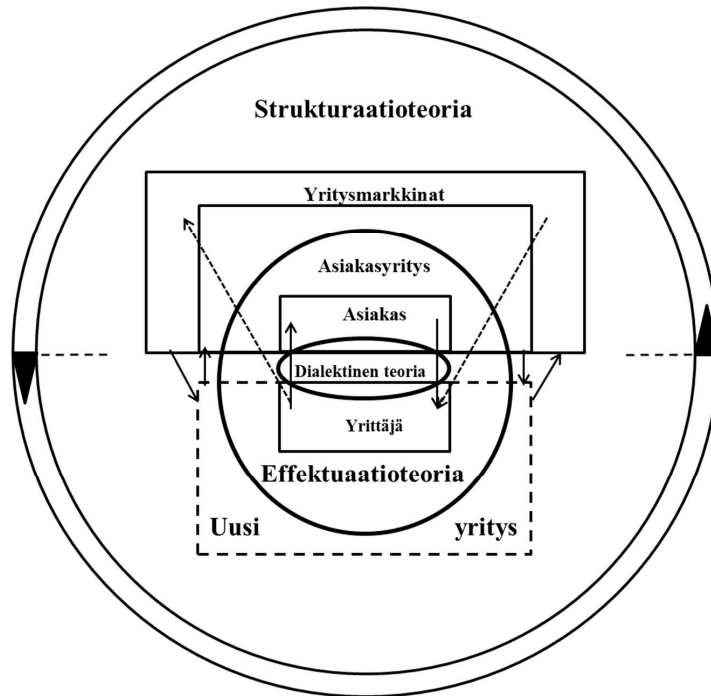
*asiakkaiden kanssa.* Tällöin yrittäjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus (mikrotaso) on mahdollista laajentaa markkinoiden arvon muodostamisen toimintakäytännön tasolle (makrotaso), jolloin kyetään tekemään *useita tasoja huomioon ottava tutkimus*, jota on erityisesti yrittäjäyystutkimuksessa kaivattu (Davidsson & Wiklund 2001; Low & MacMillan 1988).

Yrittäjän ja markkinoiden välisen prosessin tarkasteluun valittiin *struktuuraatioteoria*, koska sen avulla on esitetty voitavan yhdistää samassa tutkimuksessa mahdollisuustutkimuksen löytämisen ja luomisen perinteinen jaottelu (Bhowmick 2007; Chiasson & Saunders 2005 ja Saranson ym. 2006). Strukturaatioteoriaa on käytetty tällöin metateorianä, joka perustuu yrittäjän ja markkinoiden vuorovaikutukseen siten, että kumpikin vaikuttaa toinen toiseensa jatkuvana rakenteistumisen prosessina. Strukturaatioteorian sovellettavuus tähän tutkimukseen vahvistui tutkimuksen empirian myötä, kun havaittiin, että osa yrittäjistä pyrkii markkinoille – ainakin aluksi – samoilla keinoilla kuin siellä jo toimitaan, mutta osa yrittäjistä pyrki muuttamaan markkinoilla vallitsevia toimintatapoja.

Siihen, miten yrittäjä lähestyy markkinoita uuden yrityksensä tiimoilta, sopii *effektuaatioteoria*, koska se pohjautuu toiminnan ja sitouttamisen kautta tapahtuvaan vuorovaikutukseen sidosryhmien – tässä tapauksessa erityisesti asiakkaiden – kanssa. Tämä sopii uuden yrityksen tutkimukseen ja sen soveltamista edelleen markkinoinnin tutkimukseen on kaivattu lisää (ks. Read ym. 2009). Effektuaatioteorian sovellettavuus tässä tutkimuksessa kirkastui myös empirian myötä, kun osa yrittäjistä kertoi lähteneensä liikkeelle ”*avoimin mielin*”, ”*katsomaan, mihin omat resurssit riittävät*” tai tarttuen yllättäviin mahdollisuuksiin ja rakentaen yrityksensä toimintaa niissä ilmenevien käännteiden mukaan.

Kuten luvussa 2.1.4 todettiin, tämän tutkimuksen prosessien käynnistäväksi mekanismiksi valittiin dialektinen lähestymistapa – *dialektinen teoria*, yrittäjän ja asiakkaan välisen vuoropuhelun mikroprosessien tarkasteluun, kun arvon muodostamiseen kohdistuvat jännitteet havaittiin empirian kautta nousevan esiin mahdollisuusprosessien kulkuun vaikuttavina tekijöinä. Kuviossa 6 on esitetty tässä tutkimuksessa käytetyt prosessilähestymiset *sisäkkäin* – kuvaamassa niiden suhteita sikäli, että *struktuuraatioteoria on metateoria, joka luo sen asetelman, jossa yrittäjä ja markkinat kohtaavat.* Tämän sisällä tarkastellaan *effektuaatioprosessia yrittäjän lähestymisenä markkinoihin* (kun toisena lähestymistapana on kausaalinen – perinteiseen markkinointiajatteluun

nojautuva lähestymistapa<sup>13</sup>) ja edelleen sitä *dialektista prosessia, jossa yrittäjä toimii arvon muodostamiseksi vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa* – toisaalta yrittäjän ja hänen uuden yrityksensä sekä asiakkaan tasolla, mutta myös laajemmalla markkinoiden tasolla.

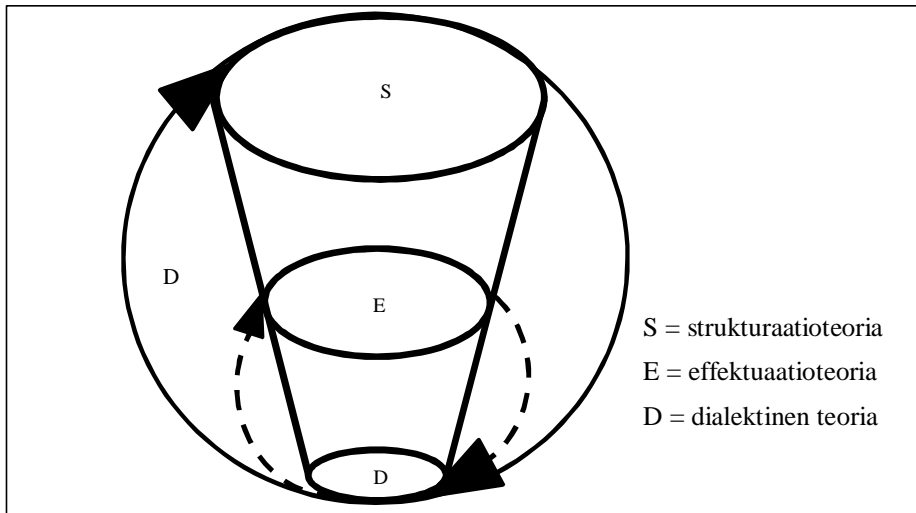


Kuvio 6 Tämän tutkimuksen myötä valikoituneet prosessiteoriat

Kuviossa 7 on esitetty edellä mainitut prosessilähestymiset *peräkkäisinä* – kuvaamalla sitä, miten yrittäjä ryhtyy toimimaan vuorovaikutuksessa markkinoilla (strukturaatioteoria), miten hän näitä markkinoita lähestyy (effektuaatioteoria) ja miten mahdollisuusprosesseja arvon muodostamiseksi ”koulitaan” vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa mikrotasolla (dialektinen teoria). Nämä mikrotason toimet ”heijastuvat” kuitenkin laajempaan markkinoiden tasoon, kun tarkastellaan sitä, miten arvoa markkinoilla muodostetaan. Tästä

<sup>13</sup> Ajatus efektuaatioteorian hyödyntämisestä tämän tutkimuksen yhtenä prosessiteorian nousee esiin empiriasta – yrittäjien erilaisena lähestymistapana markkinoille. Kausaation mukaista toimintaa käytetään lähinnä vain sen ja efektuaatiologiikan mukaisen toiminnan erottelun välineenä, kun hyödynnetään Read’n ym. (2009) mittaristoa yrittäjän lähestymistavan tunnistamisessa. Näin ollen kausaatiologiikkaa ei itsessään tarkastella tässä tutkimuksessa, vaan suhteutettuna efektuaatiologiikkaan, jolloin siitä käytetään myös nimitystä perinteisen markkinointiajattelun mukainen lähestymistapa (Read ym. 2009).

käytetään jatkossa käsitettä ”arvon muodostamisen toimintakäytäntö”, jolla viitataan vallitsevaan tapaan toimia markkinoilla. Näin *dialektiikka toimii moottorina kahdella tasolla – sekä mikrotason että makrotason prosessien kehittämisessä.*



Kuvio 7 Tämän tutkimuksen prosessiteorioiden yhteen nivoutuminen

Kuvion 7 nuolet kuvaavat ”paluuta” strukturaation näkökulmaan, jolloin yrittäjä joko sopeutuu – *toimimalla samalla tavalla kuin markkinoilla nyt toimitaan* – tai pyrkimällä *muuttamaan nykyistä toimintakäytäntöä*. Näin mikrotason toimet muovaavat makrotason toimintaa markkinoilla. Effektuaatioteorian mukaisen *yrittäjän ja asiakkaiden vuorovaikutuksen myötä tapahtuvan sitouttamisen kautta* (katkoviivanoolet) voidaan vallitsevia toimintakäytäntöjä kyetä muuttamaan.

Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu mahdollisuuksien rakentumista Giddens’n (1979, 1984<sup>14</sup>) strukturaatioteorian avulla ja efektuaatioteoriaa lähestymistapana markkinoihin (Sarasvathy 2001, 2003, 2008b) sekä vuorovaikutusta dialektisena prosessina yrittäjän ja asiakkaan tasolla sekä laajemmalla markkinoiden arvon muodostamisen toimintakäytännön tasolla.

<sup>14</sup> Tämän Giddens’n teoksen suomenkielistä käännöstä (Giddens, A., 1984, Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan, rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analyysissä. Suom. Pasi Andersson ja Ilkka Heiskanen, Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu) on käytetty tässä tutkimuksessa joidenkin käsitteiden suomentamisen tukena.

## 2.3 Mahdollisuuden rakentuminen strukturaatioteorian kautta

Yrittäjyyden juuret ovat yhteiskunnan sosiaalisissa prosesseissa (Gartner & Carter 2003, 196; Katz & Gartner 1988 ja Saranson ym. 2006). Kun yrittäjän ja mahdollisuuden kohtaamista (Shane & Venkatamaran 2000) tarkastellaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien – markkinoiden sosiaalisen järjestelmän – yhdistämisen prosessina, tarjoaa strukturaatioteoria tämän vuorovaikutuksen tutkimukseen hyvät mahdollisuudet.

Mahdollisuusprosessien tutkimuksessa on perinteisesti ollut kaksi leiriä – toisaalta ne tutkijat, joiden käsityksen mukaan mahdollisuudet ovat valmiina markkinoilla olemassa (Kirzner 1979; Shane & Venkatamaran 2000) sekä toisaalta ne tutkijat, jotka ovat sitä mieltä, että mahdollisuuksia ei ole olemassa markkinoilla ilman yrittäjän toimia (Gartner, Bird & Starr 1992; Sarasvathy 2001; Schumpeter 1934, 74–75). Näistä pääleireistä on kuitenkin lähtenyt liikkeelle joitakin toisinajatteliijoita (Berglund 2007; Bhowmick 2007; Chiasson & Saunders 2005; Saranson ym. 2006 ja Sarasvathy 2001; Sarasvathy ym. 2003), jotka eivät halua sitoutua tiukasti kumpaankaan äärilaitaan, vaan ovat kiinnostuneita näiden välimaastosta, käsittäen mahdollisuuksien löytämisen ja luomisen joko toisiaan täydentävinä, rinnakkaisina tai peräkkäisinä ilmiöinä.

Strukturaatioteorian ydinajatus on se, että toimija ja toimintaympäristö kehittyvät yhdessä, toinen toisiinsa vaikuttaen (Giddens 1979, 69–70). Kun tätä ajattelua sovelletaan mahdollisuusprosessien tutkimukseen, voidaan Chiasson'n ja Saunders'n (2005) mukaan *mahdollisuuksien tunnistamiseen/löytämiseen ja luomiseen perustuva jaottelu sovittaa yhteen* osoittamalla, että mahdollisuuksien tunnistaminen, löytäminen ja luominen ovat toistuvasti toisiinsa kytkeytyneitä. Saranson ym. (2006) yhtyvät siihen käsitykseen, että yrittäjyystutkimuksen ytimessä on yrittäjän ja mahdollisuuksien kohtaaminen (Shane & Venkatamaran 2000). Näitä ei kuitenkaan tulisi tutkia erillisinä, vaan nimenomaan käyttämällä sellaisen teorian viitekehystä, joka nojaa sekä yrittäjän että markkinoiden vuorovaikutukseen ja yhteiseen kehittymiseen, *markkinoiden toimiessa sekä mahdollistajana että rajoittajana*, mikä on strukturaatioteorian keskeinen sisältö (Giddens 1979, 69). Tarvetta strukturaatioteorian soveltamiseen yrittäjyystutkimuksessa on (Chiasson & Saunders 2005; Saranson ym. 2006), samaten kuin markkinoinnin tutkimuksessa, koska se auttaa ymmärtämään, miten yhteisymmärrys sosiaalisessa kontekstissa muodostuu yksilöiden vuorovaikutuksen tuloksena (Edvardsson, Tronvoll & Gruber 2011). Yhteisymmärryksen muodostuminen koskee esimerkiksi sitä, miten tietyssä kontekstissa toimitaan ja miten tämä toiminta vaikuttaa yleisesti hyväksytyihin toimintatapoihin – ja edelleen, miten yksilöt *vahvistavat – tai muokkaavat – käytöksellään* näitä kirjoittamattomia sääntöjä ajan kuluessa. Markkinoinnin kirjallisuudessa tällaisiin sosiaalisen konstruktion teorioihin on

viitattu kuitenkin vain satunnaisesti, vaikka markkinointi on mitä suurimmassa määrin sosiaalisessa kontekstissa – markkinoilla – tapahtuvaa toimintaa, johon vaikuttavat useat toimijat – esimerkiksi yritykset ja asiakkaat – ja joiden toimintaan tämä alati elävä sosiaalinen konteksti vaikuttaa. (Edvardsson ym. 2011.)

### 2.3.1 Giddens'n strukturaatioteoria

Strukturaatioteorian<sup>15</sup> kehittäjänä voidaan pitää brittiläistä sosiologia, Anthony Giddens'ia, (1979, 1984), joskin muitakin strukturaatioteoreetikkoja voidaan nimetä, mm. Bourdieu (1977) ja Bhaskar (1979)<sup>16</sup>. Tausta-ajatuksena on Berger ja Luckmann'n (1967) esittämä näkemys yksilöjen ja yhteiskunnan välisestä vastavuoroisuudesta todellisuuden sosiaalisessa rakentumisessa. (Jones & Karsten 2008.)

Strukturaatioteorian lähiteoriaa pidetään institutionaalista teoriaa (Selznick 1949<sup>17</sup>; Scott 1987), jonka lähtökohta painottuu kuitenkin enemmän siihen, miten sosiaalinen ympäristö vaikuttaa yritykseen kuin siihen, miten yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa ympäristöönsä (Whittington 1992). Strukturaatioteorian näkökulmassa kumpikaan näistä – ei yritys eikä markkinat – ole määrävässä asemassa, vaan niitä pidetään keskinäisesti toisiinsa vaikuttavina. Sitemmin institutionaalista teoriasta kehitetyn nk. institutionaalisen yrittäjyyden näkökulma on pyrkinyt harmonisoimaan instituution ja yrityksen rooleja siten, että yrittäjän ja heidän organisaatioidensa luovat toimet muuttavat vallitsevia instituutioita (Hwang & Powell 2005, 202). Kuitenkaan tämä institutionaalisen yrittäjyyden näkökulma ei sovellu tähän tutkimukseen, koska siinä keskitytään lähinnä kollektiiviseen ympäristön muuttamiseen (Santos & Eisenhardt 2009) ja *tässä tutkimuksessa näkökulma on yksittäisen yrittäjän tai yrittäjätimin, mutta joka tapauksessa yksittäisen yrityksen*. Strukturaatioteoriasta on polveutunut myös joitakin suuntauksia, esimerkiksi intersubjektiivisuutta semiotiikan ja narratiivien keinoin tarkasteleva refleksiivinen strukturaatioteoria (ks. Luoto 2010) tai adaptiivinen strukturaatioteoria (DeSanctis & Poole 1994), jossa painopiste on kuitenkin rakenteen hallinnassa, johon toimija pyrkii sopeutumaan.

<sup>15</sup> Giddens'n (1979) teoksen käsitteistön suomentamisen haasteista ovat kirjoittaneet Pasi Andersson ja Ilkka Heiskanen teoksen ”Anthony Giddens, Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan, rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analysissä” esipuheessa (1984, 14–17) ja päätyneet käyttämään strukturaatiosta suomenkielistä uudissanaa rakenteistuminen (ks. myös Aira 2012), mutta tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä strukturaatio ja strukturaatioteoria.

<sup>16</sup> Bhaskar (1979, 39–47) kuvaa yhteiskunnan ja yksilön vuorovaikutusta mm. dialektiisena jatkumona ja yhteiskuntaan soisaalistumisen myötä tapahtuvana uudelleen tuottamisena/muuttamisena.

<sup>17</sup> Selznick, P. (1949) *TVA and the grass roots; a study in the sociology of formal organization*. Berkeley, CA, University of California Press.



Strukturaatioteorian keskiössä on siis yksilöjen ja yhteiskunnan välinen suhde, jossa kumpikaan näistä ei yksin, eikä toista määräten, voi tuottaa sosiaalista ilmiötä. Sen sijaan yhteiskunnan rakenteet muodostetaan, uudelleen tuotetaan ja muokataan, yksilöjen toiminnan ja rakenteen välisenä vuorovaikutuksena. Tätä ilmiötä kuvaa Giddens'n dualisuuden eli kaksinaisuuden käsite, jossa yksilöt – ovat *yhteiskunnan rakenteen luoja ja samanaikaisesti sen luomuksia, eikä näitä voi ymmärtää toisilleen erillisinä* (Giddens 1979, 5; 1984, 25). Olennaista on se, että *rakenne sekä mahdollistaa (enable) että rajoittaa (constrain) yksilön toimintaa* (Giddens 1979, 69; 1984, 173–174) ja *yksilö taas toiminnallaan uusintaa tai uudistaa näitä mahdollisuuksia ja rajoituksia* jatkuvana prosessina (Giddens 1979, 114).

Strukturaatioteoria tarjoaa ainutlaatuisen näkökulman perinteiseen yrittäjäyhtymykseen, jossa ajatellaan, että yrittäjä täyttää markkinoilla olevia aukkoja, kun taas tässä yrittäjä ja markkinat kehittyvät yhdessä. Perinteinen ajattelu näkee yrityksen olevan etukäteen suunniteltu, kun taas strukturaatioteoria pitää *yrityksen syntyä rekursiivisena prosessina, joka kehittyy, kun yrittäjä kohtaa mahdollisuuden lähteitä ja tarttuu niihin*. Yrittäjäyhtymykselle strukturaatioteoria tarjoaa myös näkökulman siihen, *miten yrittäjä tulkitsee ympäristöönsä ja vaikuttaa siihen*, ottaen huomioon sosiaaliset rakenteet, jotka sekä *mahdollistavat että rajoittavat yrittäjiä* mahdollisuuksien tunnistamisessa/löytämässä/luomisessa, arvioinnissa ja toteuttamisessa. Tämän ajattelun mukaan mahdollisuudet eivät ole vain olemassa markkinoilla etukäteen, odottamassa löydyksi tulemistä, vaan ne ilmentyvät<sup>18</sup> yrittäjille ja muille toimijoille – tässä tutkimuksessa lähinnä asiakkaille – yrittäjän toiminnan myötä. Tähän liittyy olennaisena osana luova toiminta, jatkuvasti käynnissä oleva toiminnan ja markkinoiden arviointi sekä niiden keinojen ja resurssien hahmottaminen, hankinta ja kontrolli, joilla toiminta on mahdollista. Yrittäjäyhtymyksessä tämä merkitsee sitä, että yrittäjä ja sosiaalinen systeemi kehittyvät yhdessä (co-evolve) ja tässä yritys on sekä yrittäjän toimien väline että tulos (ks. Saranson ym. 2006).

Strukturaatioteorian keskeiset käsitteet ovat toimija ja toiminta sekä rakenne ja näiden välinen vuorovaikutus, joita tarkastellaan seuraavissa alaluissa tämän tutkimuksen näkökulmasta.

---

<sup>18</sup> Giddens'n strukturaatioteorian instantiation-käsitteen (ks. esim. Giddens 1979, 64) suomenkielisenä käännöksenä päädyttiin käyttämään ilmentymisen-termiä (vastaava verbi ilmentyä) Eija Karstenin kanssa käydyin sähköpostikirjeenvaihdon (23.1.2013) perusteella.

### 2.3.1.1 Yrittäjä ja uusi yritys toimijana

Tässä tutkimuksessa toimijalla tarkoitetaan *yrittäjää ja uutta yritystä*, jonka yrittäjä yksin tai yhdessä yrittäjätiimin kanssa perustaa. Toiminnalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa *yrittäjän toimintaa sekä tapahtumia, jotka koskevat yrittäjää, hänen yritystään sekä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa*. Muista markkinoiden tahoista ja toimijoista, jotka liittyvät edellä mainittuun toimintaan, käytetään heidän rooliaan kuvaavaa termiä, esimerkiksi asiakas, kilpailija, toimittaja/tavarantoimittaja tai päämies (tavaroiden ja palvelujen toimittajat/maahantuojat/oikeudet omistavat tahot) tai tarpeen mukaan myös vain muut toimijat, mikäli heidän roolinsa ei ole tämän tutkimuksen kannalta olennainen.

Toimintaa luonnehtii voluntarismi eli vapaa tahto, jolla tarkoitetaan Giddens'n strukturaatioteoriassa sitä, että ihmisillä on mahdollisuus toimia toisin (Jones & Karsten 2008). Vaikka tätä vapaata tahtoa on myös kritisoitu (ks. Bhaskar 1979, 216), toimiminen – tai vaihtoehtoisesti toimimatta jättäminen – voivat kuitenkin olla muutoksen siemenenä, joka voi uusintaa tai uudistaa sosiaalisen ”järjestyksen” ja tämä sosiaalinen järjestys eli rakenne sekä mahdollistaa että rajoittaa tulevia toimia.

Strukturaatioteorian yksi oletus on, että yksilöllä on tietoa siitä yhteiskunnasta, jonka jäsen hän on. Tällä tietämisellä tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä toimijat tietävät ja uskovat toimintansa olosuhteista ja toisten toiminnasta samassa kontekstissa. Tietämiseen liittyy myös jatkuva toiminnan reflektointi – toimijat eivät ole vain tietoisia, miten yhteiskunta toimii, vaan he tarkkailevat myös omaa toimintaansa vuorovaikutuksen virrassa toisten toimijoiden kanssa ja voivat olla tietoisia myös siitä, miten heidän oman toimintansa ymmärtäminen voi vaikuttaa sosiaalisiin käytäntöihin. (Jones & Karsten 2008.)

### 2.3.1.2 Markkinat rakenteena

Giddens määrittelee rakenteen epätyypilliseen tapaan ”sosiaalista järjestystä organisoivina sääntöinä ja resursseina” (Giddens 1979, 66), mikä viittaa vuorovaikutuksen prosessiin (Giddens & Pierson 1998, 76), mieluummin kuin pysyviin ominaisuuksiin. Näin yrittäjän toimintaa ohjaavat markkinoiden säännöt eli *vallitsevat toimintakäytännöt* (Jones & Karsten 2008). Nämä toimintakäytännöt voivat vahvistua ja uudistua, kun yrittäjä tai esimerkiksi samalla alalla toimivat muut yritykset tekevät valintoja toimia samalla tavalla tai toisin kuin aiemmin on toimittu. Resurssit voivat olla Giddens'n mukaan joko aineellisia tai aineettomia (Giddens 1984, 258) ja niiden hallinta sisältää keinoja, jotka koskevat esimerkiksi palvelun tai tuotteen tuottamista, tietoa ja

suhteita toisten toimijoiden kanssa (Ellis & Mayer 2001), jotka kaikki voivat toimia sekä rajoittavina että mahdollistavina tekijöinä.

Rakenne voidaan määritellä yrittäjyyden ja markkinoinnin näkökulmasta sinä *markkinapaikkana, jossa yrittäjä toimii tai aikoo toimia*. Markkinoiden käsite ei ole kuitenkaan yksiselitteinen. Perinteisen uusklassisen ajattelun mukaan markkinoita pidetään lähinnä tuotteiden määrittämänä kenttänä, jossa hintamekanismi hoitaa markkinoiden toiminnan ja toimijoilla oletetaan olevan täydellinen tieto markkinoista (Shane 2000) ja heidän oletetaan toimivan rationaalisesti tämän tiedon ohjaamana (Baumol 1968; Praag 1999). Sittemmin markkinoiden käsite on laajentunut, erityisesti yritysmarkkinoilla, kohti suhteiden ja verkostojen näkökulmaa (Snehota 2004, 22–23). Tällöin on kyse pidemmän aikavälin vaihtosuhteista, joiden puitteissa myös muut seikat – kuten toimijoiden välinen luottamus ja sitoutuminen – ovat merkityksellisiä (nk. IMP-koulukunnan ajattelu, ks. International Marketing and Purchasing of Industrial goods 1982).

Markkinoinnin tutkimuksessa markkinoiden käsitteen määrittelyyn ei ole kiinnitetty suurta huomiota – markkinoita ei ole ylipäänsä määritelty tai määrittelyssä on käytetty taloustieteen määritelmiä. Kiinnostus markkinoiden määrittelyyn on kuitenkin kasvamassa, koska mahdollisuudet arvon muodostamiseen yhdessä asiakkaiden ja toimittajien kanssa ovat sekä tutkimuksen että käytännön keskiössä (Storbacka & Nenonen 2011a.) Perinteisesti markkinoinnin kirjallisuudessa markkinat on nähty asetelmana, jossa toimijat taistelevat paikastaan markkinoilla ja uuden yrityksen ainoa mahdollisuus on täyttää markkinoilla oleva aukko. Nykyisin markkinoita koskevaa ajattelua kuvataan usein arvon muodostamiseksi yhdessä, mikä hämärtää selkeiden roolien ja pysyvien rajojen olemassaoloa markkinoilla. Tässä on taustalla muutos niissä käsityksissä, miten arvoa muodostetaan. Olemme siirtymässä lineaarisesta ja tuotteiden hallitsemasta liiketoimintalogiikasta (goods-dominant logic, G-D) kohti verkostoitunutta, yhteistoiminnassa tapahtuvaa ja palvelujen hallitsemaa logiikkaa (Vargo & Lusch 2004). Storbacka ja Nenonen (2011a) esittävät – aiempaan kirjallisuuteen nojaten – kuusi mahdollista lähestymistapaa markkinoita koskevaksi teoriaksi, jotka on esitetty liitteessä 2. Näiden lähestymistapojen perusteella voidaan todeta, että *markkinoilla muodostettava arvo on ymmärrettävä sekä vaihdon arvona* (exchange value) *että käytön arvona* (value-in-use) (Grönroos 2008; Venkatesh, Peñaloza & Firat 2006). Lisäksi *arvoa muodostetaan yhdessä yhdistämällä useiden toimijoiden resursseja* (Arnould 2008; Lusch & Vargo 2006; Vargo 2007; Vargo & Lusch 2008), jolloin toimijoiden tavoitteena on kasvattaa resurssejaan, mikä taas merkitsee kasvanutta arvoa (Normann 2001, 10). Toimijat ovat markkinoilla keskinäisessä riippuvuussuhteessa toistensa resursseihin nähden ja markkinoita on tarkasteltava laajemmasta, toisiaan täydentävien ja keskenään kilpailevien

toimijoiden, näkökulmasta (Vargo, Maglio & Akaka 2008), mikä kuvaa sitä, että markkinat ovat sosiaalisesti rakentuneet (Granovetter 1992; Krippner, Granovetter, Block ym. 2004). Näiden lähestymistapojen perusteella Storbacka ja Nenonen (2011a) toteavat, että markkinoita ei voi pitää pelkästään annettuina rakenteina, jossa toimijat vain kilpailevat asemasta markkinoilla. Sen sijaan *toimijat määrittelevät markkinat subjektiivisesti tunnistaen olennaiset verkostot, joihin osallistuvat – sekä toteuttamalla olemassa olevia mahdollisuuksia että luomalla uusia*. He viittaavat myös Read ym. (2009) ajatuksiin siitä, että perinteinen rationaalinen ajattelu, jonka mukaan mahdollisuudet ovat strategian edeltäjiä eli yritys sopeutuu markkinoilla tällä hetkellä oleviin mahdollisuuksiin (Storbacka & Nenonen 2011a) ei enää päde. Yrittäjä on keskeinen toimija aloitteentekijänä (Johannisson 1983), kun niitä käytänteitä muutetaan, joilla muodostetaan arvoa markkinoista – markkinoille (Storbacka & Nenonen 2011a, 2011b).

Storbacka ja Nenonen (2011a, 243) määrittelevät markkinat keskenään riippuvuussuhteessa olevien elementtien koosteeksi ”konfiguraatioksi”, joka helpottaa resurssien yhdistämistä ja lisää osallistuvien toimijoiden mahdollisuutta kasvattaa resurssejaan (eli käyttöarvoa, value-in-use). Tässä tutkimuksessa tästä elementtien koosteesta käytetään käsitettä ”asetelma”. Markkinoiden asetelma on jatkuvasti kehittyvä sen elementtien – markkinakäytäntöjen ja markkinatoimijoiden – vuorovaikutuksen tuloksena ja niiden välisinä suhteina. Santos ja Eisenhardt (2009) ovat tutkineet vasta kehitymässä olevia uusia markkinoita, joilla ei vielä ole olemassa toimintatapaa, vaan se syntyy toiminnan myötä samalla, kun markkinat syntyvät, mikä luo toimijoille toisaalta mahdollisuuksia, mutta myös haasteita.

Tässä tutkimuksessa markkinoilla tarkoitetaan sitä *jatkuvasti muutokselle alttiina olevaa asetelmaa, jossa yrittäjät ja markkinoinnin keskeiset sidosryhmät – asiakkaat, yhdistävät resurssejaan muodostaakseen arvoa*. Eli markkinat eivät ole olemassa muussa muodossa kuin arvon muodostamisen toimintakäytäntöinä. Toimintakäytännöt eivät markkinoilla kuitenkaan automaattisesti muutu, vaan ne muuttuvat silloin, kun *toimijat eivät enää vahvista aiempaa toimintakäytäntöä, vaan omaksuvat uusia toimintakäytäntöjä*.

### 2.3.2 Yrittäjän ja markkinoiden vuorovaikutus mahdollisuuksien identifioimisen kenttänä

Giddens'n strukturaatioteoriaa on sovellettu tässä tutkimuksessa yrittäjän toiminnan ja markkinoiden väliseen vuorovaikutukseen, mahdollisuuksien identifioinnin ja hyödyntämisen näkökulmasta ja arvon muodostamisen toimintakäytäntöön peilaten. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusta tarkastellaan *toisaalta markkinoiden mahdollistamisena ja rajoittamisena – toisaalta*

*yrittäjän toiminnan myötä tapahtuvana nykyisen toimintakäytännön uusintamisena*, kun yrittäjä toimii samoin kuin markkinoilla nyt toimitaan *tai nykyisen toimintakäytännön uudistamisena*, kun yrittäjä pyrkii toimimaan toisin. Sosiaalinen järjestelmä säilyy kuitenkin vain niin kauan kun toimijat ylläpitävät nykyistä rakennetta. Giddens'n (1984, 171) mukaan yksilöt eivät voi luoda ”tyhjistä” sosiaalisia järjestelmiä, vaan mieluumminkin uudistaa tai muuttaa nykyisen käytännön jatkumoa. Tämä viittaa siihen, että yhteiskunnassa on aina jonkinlainen historia – miten aiemmin on toimittu ja se kulkee toimijoiden mukana vähintään eräänlaisena muistijälkenä, mikä voi vaikuttaa uuden toimintatavan hyväksymiseen markkinoilla.

Giddens (1984, 28–29) on esittänyt strukturaation tarkasteluun eräänlaisen analyysikehikon, jossa on kolme rakenteen ulottuvuutta sekä niitä kutakin vastaava toiminta: merkitys-ulottuvuus (signification), sitä vastaava toiminta: kommunikaatio, hallinta-ulottuvuus (domination) ja sitä vastaava toiminta: valta ja laillistamisen ulottuvuus (legitimation) ja sitä vastaava toiminta: rankaisu tai kannustaminen. Mainittujen rakenteen ulottuvuuksien ja toiminnan väliin on esitetty myös ”modaliteetit”, joita Ellis ja Mayer (2001) kutsuvat ”työkaluiksi”. Nämä kolme ulottuvuuden paria ja niitä vastaavat toiminnat, eivät kuitenkaan ole irrallisia, vaan ne yhdistyvät yhteiskunnallisissa toimintakäytännöissä siten, että niitä ei suositella tarkasteltavan erillisinä. Vaikka joissakin tutkimuksissa näitä ulottuvuuksia on käytetty analysoinnin pohjana (ks. esim. Ellis & Mayer 2001; Nicholson, Lindgreen & Kitchen 2009 ja Saranson ym. 2006), tässä tutkimuksessa nämä ulottuvuudet ovat enemmän taustalla ja painopiste strukturaatioteorian soveltamisessa on mahdollistamisen ja rajoittamisen analysoinnissa.

Koskien päivittäistä vuorovaikutusta, voidaan rakenteita ajatella toteutettavan eräänlaisen toiminnan käsikirjoituksen (script) (Barley 1986) kautta. Tästä käsitteestä käytetään jatkossa käsikirjoitus-ilmaisua. Yrittäjämäisen käsikirjoituksen käsite on nostettu esiin myös efektuaatiokirjallisuudessa, missä sillä viitataan yrittäjän taipumukseen käyttää ymmärrykseensä perustuvaa logiikkaa (Mitchell, Seawright & Morse 2000). Markkinoinnin kirjallisuudessa käytettyä ”markkinointikäsikirjoituksen” käsitettä on kuvattu tietoisiksi aktiviteeteiksi, jotka yksittäinen toimija suorittaa muuttaakseen nykyistä markkinoiden asetelmaa (Storbacka & Nenonen, 2011a). Tässä tutkimuksessa yrittäjän toiminnan käsikirjoituksella tarkoitetaan sitä *ymmärrystä ja tulkintaa, jonka yrittäjä kuvaa olevan toimintansa pohjana*. Tämä toiminnan käsikirjoitus voi muuttua yrittäjän toiminnan myötä, jos hänen ymmärryksensä ja tulkintansa markkinoista muuttuvat.

Saranson ym. (2006) ovat ehdottaneet Giddens'n strukturaatioteorian analyysikehikon soveltamista mahdollisuustutkimukseen. Heidän mukaansa mahdollisuuden identifiointi tapahtuu tyypillisimmin sen kautta, kuinka

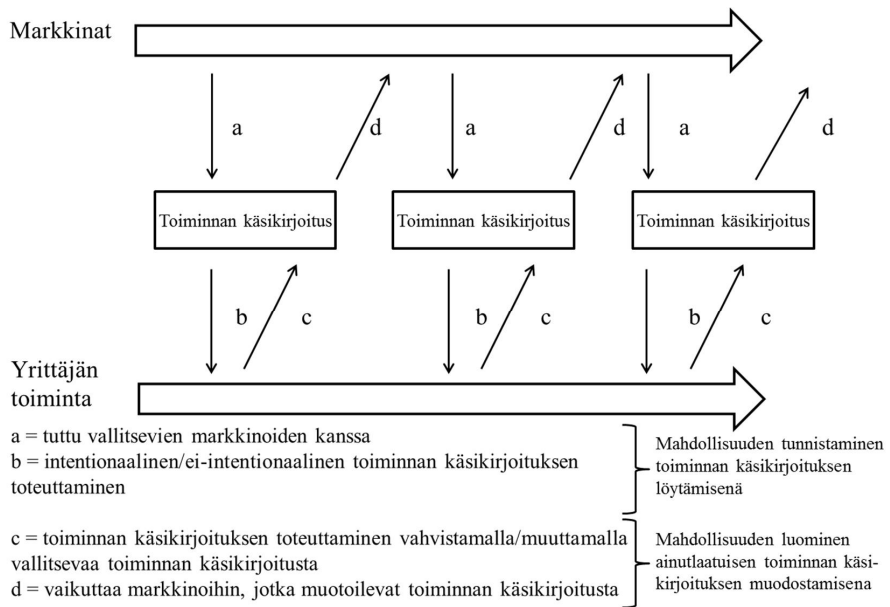
merkitystä luodaan ja kommunikoidaan. Mahdollisuuden arvioinnin he ehdottavat tapahtuvan tyypillisimmin normatiivisten kriteerien kautta – mikä on sopivaa ja mikä ei. Mahdollisuuksien toteuttaminen tapahtuu heidän mukaansa tyypillisimmin vallan ja resurssien kontrollin kautta. Kohdatessaan mahdollisuuksien lähteitä, yrittäjä nojaa sen hetkiseen tietovarantonsa eritellessään, mitä pitää käsityksensä mukaisena ”faktana” ja nämä käsitykset elävät vuorovaikutuksessa toisten toimijoiden kanssa. Näin markkinat tarjoavat perustan arvioinnille ja arviointikriteerien muutokselle. Samalla tavalla kuin arviointi, myös mahdollisuuden identifiointi on toistuva prosessi, joka tapahtuu ”ajan ja paikan yli”, jatkuvan sosiaalisten rakenteiden konstruktion ja uudelleenkonstruktion kautta (rakenteen duaalisuus). (Saranson ym. 2006.)

Tässä tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, että *yrittäjä voi identifioida mahdollisuuden, mutta onko se sellainen mahdollisuus, johon asiakkaat ovat valmiita sitoutumaan, määrittyy vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa*. Tällöin yrittäjän käsitys mahdollisuudesta voi muuttua ja vaikuttaa siten hänen toimintaansa markkinoilla. Näin strukturaatioteorian avulla voidaan ymmärtää sitä prosessia, jossa mikrotason toimija – yrittäjä – yhdistyy makrotason rakenteeseen – markkinoihin siten, että tuloksena on uusi yritys tai toimivan yrityksen kehittyminen. (Saranson ym. 2006.)

Mahdollisuuksien toteuttaminen koskee sekä inhimillisten että materiaaalisten resurssien hankintaa ja hyödyntämistä ja edustaa mahdollisuusprosessin näkyvintä osaa (Venkatamaran 1997). Tässä vaiheessa aktiviteetit painottuvat vähemmän löytämiseen ja arviointiin ja vastaavasti enemmän resurssien kontrollointiin hallinnan- ja merkitysrakenteiden kautta.

Strukturaatioteoriaa on esitetty sillan rakentavaksi teoriaksi markkinoilla olevien mahdollisuuksien ja uusien mahdollisuuksien luomisen lähestymistapojen välille (Chiasson & Saunders 2005). Mahdollisuuksien tunnistamisen tutkimus pitää mahdollisuuksia markkinoilla olevina, riippumatta yrittäjän toimista (Shane & Venkatamaran 2000), kun taas mahdollisuuksien luomisen tutkimus esittää, että yrittäjät luovat tai muodostavat mahdollisuudet (Sarasvathy 2001). Mahdollisuustutkimuksen eri lähestymistapojen yhteen sovittamisessa Chiasson ja Saunders (2005) sekä Chabaud ja Ngijol (2005) ovat käyttäneet Barley’n (1986) sekä Barley’n ja Tolbert’n (1997) kehittämää strukturaatioteoriaan pohjautuvaa käsitteellistä mallia, jota on käytetty myös muilla aloilla, kuten organisaation strategiaproessin muodostamisen tutkimuksessa (esim. Jarzabkowski 2008).

Kuviossa 8 on edellä mainittu Chiasson’n ja Saunders’n (2005) käyttämä strukturaatioteorian käsitteellinen malli.



Kuvio 8 Mahdollisuustutkimuksen käsitteellinen malli pohjautuen strukturaatioteoriaan (Chiasson & Saunders 2005)

Tässä mallissa rakennetta ja toimintaa kuvaavat rinnakkaiset vaakatasossa olevat nuolet osoittavat ajan jatkuvaa virtaa (Barley 1986). Pystyt ja vinot nuolet yhdistävät nämä kaksi todellisuutta toisiinsa vaikuttavina. Pystyt nuolet edustavat sitä, miten markkinat rajoittavat yrittäjän toimintaa, kun taas vinot nuolet edustavat markkinoiden ylläpitämistä tai muuttamista yrittäjän toiminnan kautta. Näin toiminta markkinoilla muodostaa rakenteita pitkällä aikavälillä, rekisteröiden myös tapahtumat, jotka ovat tapahtuneet toisiaan seuraavien ajan hetkien välissä (diakronisesti), kun taas markkinat rajoittavat yrittäjän toimintaa hetkittäin (synkronisesti). Mallissa ensimmäinen hetki (nuoli a) kuvaa vallitsevien markkinoiden koodaamista toiminnan käsikirjoitukseen. Tämän tutkimuksen näkökulmasta nuoli a kuvaa sitä, miten rakenne rajoittaa tai mahdollistaa yrittäjän toimintaa ts. yrittäjän käsitystä siitä, miten markkinoilla toimitaan ja miten siellä arvoa nykykäytännöissä muodostetaan. Tämän käsityksen perusteella yrittäjä löytää toiminnalleen käsikirjoituksen perustuen nykyiseen toimintatapaan markkinoilla, jota kuvaa nuoli b. Nuolten *a ja b tapauksessa on kysymys olemassa olevan mahdollisuuden tunnistamisesta markkinoilla*. Nuoli c kuvaa yrittäjän toiminnan vaikutusta markkinoihin yrittäjän valitseman käsikirjoituksen mukaan. Tämä toiminta *voi vahvistaa nykyistä, markkinoilla käytössä olevaa toimintatapaa* eli ”lisää samaa”, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys toimii samalla tavalla kuin kilpailevatkin

tarjoajat – vaikka tarjoaisi saman ratkaisun halvemmalla hinnalla. Nuolen c osoittama toiminta voi kuitenkin myös *uudistaa tai muuttaa markkinoiden toimintakäytäntöjä* eli yrittäjä voi toimia toisin kuin kilpailevat yritykset ja saada näin nuolen d kuvaamana *muutoksen markkinoiden toimintakäytäntöön*, joka rajoittaa tai mahdollistaa toimintaa tämän jälkeen eri tavalla kuin ennen. Tästä voi seurata se, että uusi yritys muuttaa markkinoita siten, että aiemmillä toimintatavoilla ei enää menestykään, jolloin esimerkiksi joku kilpailijoista saattaa jättäytyä pois markkinoilta tai joutua muuttamaan toimintaansa markkinoiden uuden toimintakäytännön mukaan. Nuolten c ja d tapauksessa on kysymys *yrittäjän toiminnasta johtuvasta uudenlaisen mahdollisuuden luomisesta markkinoilla*. (Chiasson & Saunders 2005.)

Tässä mallissa on käytetty nk. ajallisen vaiheistamisen (temporal bracketing) strategiaa, jakamalla prosessi vaiheisiin (toiminnan käsikirjoitukset eri aikoina). Tämä vaiheisiin jakaminen tehdään tutkimuksen teon helpottamiseksi (Lagley 1999) haastavassa tutkimustilanteessa, jossa on monta liikkuvaa osaa: yrittäjä, markkinat ja aika. Tämän ajallisen vaiheistamisen hyvänä puoleena on se, että muutos voidaan osoittaa tapahtuneen, mikäli ilmiö on erilainen eri vaiheissa. Langley (1999) suosittaa strukturaatioprosessien tutkimuksen analyysistrategiaksi nimenomaan tätä ajallista vaiheistamista, koska strukturaatioteorian ytimessä on se, että markkinat rajoittavat yrittäjän toimia, mutta nämä toimet voivat taas uudistaa markkinoita ajan kuluessa. Tällöin molempuolisten vaikutusten tavoittaminen yhtä aikaa on vaikeaa ja siksi näiden kahden – yrittäjän toimien ja markkinoiden muuttumisen – järjestyksellisten prosessien analysointi on helpompaa jaksottamalla ne ajallisesti. Tämä malli havainnollistaa markkinoiden ja yrittäjän vuorovaikutuksen periaatteen, kun toimitaan joko markkinoita vahvistavalla tai sitä muokkaavalla tavalla, mutta aikakäsitys jää silti tässä mallissa jäykäksi.

Bhowmick (2007) on soveltanut strukturaatioteoriaa mahdollisuuksien luomista koskevassa tutkimuksessaan käyttäen samantapaista asetelmaa kuin Barley'n (1986), Barley'n ja Tolbert'n (1997) kehittämässä ja Chiasson'n ja Saunders'n (2005) soveltamassa mallissa on käytetty, vaikkakaan hän ei viittaa näihin tutkimuksiin. Bhowmick (2007) käyttää Giddens'n (1984) käsitteitä – rakennetta ja toimijaa (yrittäjä) – sekä kuvaa erilaisia toimia näiden välillä esittäen tulokset tapahtumaketjuna, mutta hän ei ota raportissaan sinällään kantaa aikakäsitteeseen. Pozzebon ja Pinsonneault (2003) ovat tarkastelleet strukturaatioteorian empiirisen tutkimuksen haasteita ja esittävät ajallisen vaiheistamisen jakamista kahteen lähestymistapaan: laaja-alaiseen, ”karkeaan” ajalliseen vaiheistamiseen vs. hienojakoiseen, ”yksityiskohtaiseen” ajalliseen vaiheistamiseen. Nämä molemmat sopivat heidän mukaansa rakenteen duaalisuuden analysointiin samaten kuin nk. visuaalisen kartan (visual mapping) hyödyntäminen (Pozzebon & Pinsonneault 2003, 17). Tämän tutkimuksen



edetessä on selvinnyt, että *uuden yrityksen mahdollisuusprosessi ei ole vain lineaarisesti etenevä pelkistetty mahdollisuuden identifioinnin ja toteuttamisen prosessi, jossa arvoa muodostetaan, vaan se on ennemminkin rinnakkaisten ja toisiinsa liittyvien tapahtumien ja polveilevien syklisten prosessien ”rat-taisto”*. Tämän johdosta Chiasson’*n* ja Saunders’*n* (2005) käyttämää mallia on pyritty kehittämään paremmin tähän tutkimukseen sopivaksi yhdistämällä siihen syklisyyden ja liikkeen suunnan muuttumisen salliva näkökulma. Tähän palataan tarkemmin tapausten kuvausten yhteydessä (luku 6) sekä tulosluvussa (luku 7).

Rakenteet eli markkinat eivät ole ”annettuina” olemassa, vaan ne muodostuvat jatkuvasti uudelleen toimijoiden päivittäisten aktiviteettien virrassa (Giddens 1984, 35). Tämä asettaa strukturaation tutkimukselle toisaalta vaatimuksia, mutta toisaalta myös hyvän näkökulman tarkastella dynaamista prosessia. Strukturaatioteoria pyrkii selittämään sitä, miten markkinat muuttuvat yrittäjän valintojen ja toiminnan myötä ja vastaavasti sitä, miten markkinat muokkaavat yrittäjän mahdollisuuksia toimia markkinoilla. Eli ne ovat toinen toisensa peilejä – kumpikin on sekä väline että ajassa ilmentyvä tulos. Strukturaatioteoria painottaa rakenteen jatkuvaa tuottamista ja uudelleen tuottamista ajan kuluessa jatkuvan toiminnan myötä, jolloin rutiinit toimivat tärkeässä roolissa sosiaalisten instituutioiden pysyvyydessä. Uuden yrityksen tilanne on hieman erilainen, koska uutta yritystä leimaa nimenomaan rutiinien puute (ks. Reuber & Fisher 1999). Tämän tutkimuksen kannalta rutiineilla on merkitystä kahdestakin syystä – toisaalta sikäli, että uudessa yrityksessä kertyvän kokemuksen myötä rutiineja kehittyä (ks. esim. Espedal 2006), ja jopa tässä noin kolme vuotta uusia yrityksiä seuraavassa pitkittäistutkimuksessa niitä nousee yrittäjien puheessa esiin. Toisaalta rutiineilla on merkitystä aiemmasta kokemuksesta peräisin olevien rutiinien siirrettävyyden näkökulmasta, joskaan rutiinit eivät aiempien tutkimusten mukaan kuitenkaan aina päde tai säily uudessa kontekstissa, vaan ne voivat muuttua tai toimia muutoksen lähteenä (Feldman 2000). Aiemman kokemuksen myötä syntyneet rutiinit voivat myös aiheuttaa kapeakatseisuutta (knowledge corridor, Venkatamaran 1997) ja toimia näin mahdollisuuksien identifioinnin esteenä, mikäli ne rajoittavat luovuutta ja oppimista. Lisäksi rutiinit kuvaavat vakiintuneita toimintakäytäntöjä markkinoilla, joista yrittäjä tekee havaintoja tarkkailemalla toisten toimijoiden toimintaa ja muodostaa oman käsityksensä siitä, miten markkinoilla nyt toimitaan – ja ehkä hyödyntää myös tätä tietoa omassa toiminnassaan.

Jotta voidaan sanoa, että uusi yritys on perustettu ja aloittanut toimintansa, on yrittäjän ryhdyttävä toimiin. Yrittäjäystutkimuksessa nämä toimet liittyvät yleensä mahdollisuuksien identifiointiin ja hyödyntämiseen. Tässä tutkimuksessa on kysymys uuden yrityksen markkinoinnista, ja siksi tarkastelu painotuu niihin toimiin, joita yrittäjä tekee markkinoihin ja asiakkaisiin liittyen.

Strukturaatioteorian mukaan markkinat voivat sekä rajoittaa että mahdollistaa yrittäjän markkinointitoimia, mutta yrittäjä voi toisaalta toiminnallaan vaikuttaa siihen, miten markkinoilla toimitaan.

## 2.4 Yrittäjän lähestymistapa markkinoihin efektuaatioprosessiin tai kausaatioprosessiin painottuen

Yrittäjän toiminnassa voidaan erottaa kaksi näkökulmaa markkinoihin – toisaalta olemassa olevat markkinat ja toisaalta uudet markkinat. Yrittäjä voi lähestyä jo olemassa olevia markkinoita nojaten suunnitteluun asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, jotta sopeutuisi markkinoille ja löytäisi paikkansa niiltä. Sen sijaan markkinoita, joita ei vielä ole, ei voi lähestyä samalla tavalla, vaan yrittäjän on mahdollista luoda markkinat ”tekemisen kautta kehkeyttämällä<sup>19</sup>” (*fabricating*) (Dew, Read, Sarasvathy & Wiltbank 2008, 38). Näistä ensin mainittu viittaa *kausaaliseen logiikkaan, jossa yrittäjä pyrkii valitsemaan optimaalisen strategian, jolla se voi päästä asetettuihin tavoitteisiin*. Tämä lähestymistapa on ollut perinteisesti se, johon esimerkiksi liiketalouden opetus on nojannut (Sarasvathy 2001). Jälkimmäinen on noussut esiin yrittäjyystutkimuksessa vasta pääosin 2000-luvulla ja siitä käytetään nimitystä efektuaatiologiikka (Perry ym. 2012).

Kausaalisen ja efektuaation lähestymistapojen lisäksi Sarasvathy (2008b) esittää kausaaliseen hieman poikkeavan, luovan kausaalisen lähestymistavan, jossa ennalta määrättyyn tavoitteeseen pyrittäessä etsitään myös uusia keinoja. Pääosassa efektuaatiotutkimuksista on kuitenkin vertailtu vain kausaatiota ja efektuaatiota, eikä tätä luovan kausaalisuuden lähestymistapaa ole muissa tutkimuksissa noteerattu. Tässä luvussa tarkastellaan ensin efektuaatioteorian lähestymistapaa markkinoihin verrattuna kausaaliseen lähestymistapaan, jonka jälkeen sijoitetaan efektuaatioprosessin lähestymistapa markkinoinnin kirjallisuuteen.

---

<sup>19</sup> Sarasvathy (2008a, 10) käyttää englanninkielistä käsitettä ”*fabricating*”, josta tässä tutkimuksessa käytetään termiä ”kehkeyttää”, koska se kuvaa sanakirjan suosittamaa käännöstä ”keksiä, sepittää” paremmin ajan myötä, vähittäin tapahtuvaa toimintaa.

#### 2.4.1 Effektuaatio toiminnan kautta tapahtuvana markkinoiden luomisena

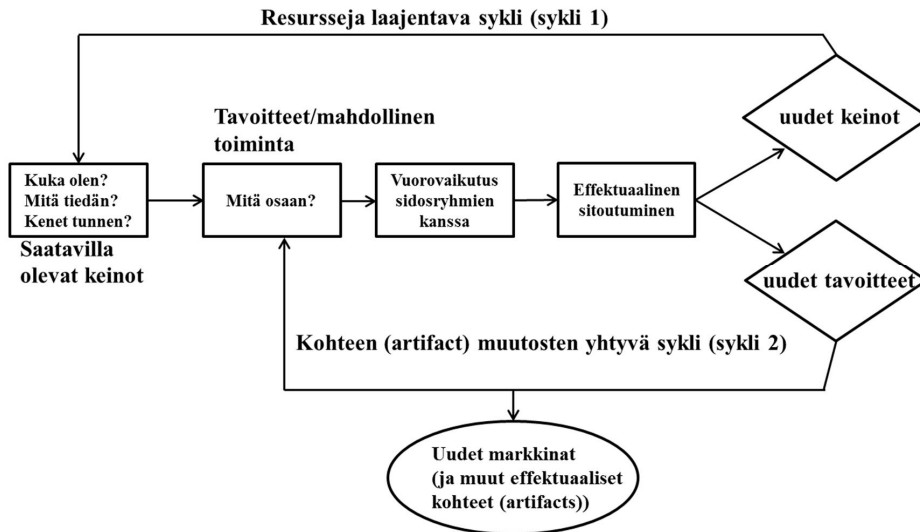
Effektuaatioteoria kuvaa yrittäjän toimintaa prosessina, jossa yrittäjä tekee päätöksiä epävarmuuden<sup>20</sup> tilanteessa (Read ym. 2009). Päätöksenteko voidaan ymmärtää laajasti käsittäen koko sen prosessin, jolla valitaan toiminnan suunta (Hastie 2001), mutta kuten yrittäjyystutkimuksessa painotetaan, yrittäjän päätöksenteko on välttämätön, mutta ei riittävä yrittäjyyden ilmentymä, sillä yrittäjän päätöksenteko koskee päätöstä toimia ja ollakseen yrittäjyyttä, *yrittäjän on myös toimittava* (McMullen & Shepherd 2006). On myös esitetty, että *effektuaatiologiikka koskee vielä enemmän toiminnan ”muotoilu”* (design) kuin päätöksentekoa tai löytämistä (Dew ym. 2008). Tämä viittaa siihen, että ei ole kysymys vaihtoehtojen valintaa koskevasta päätöksenteosta, vaan *toiminnasta, jossa tavoitteet muotoutuvat neuvotteluissa sidosryhmien kanssa ja jolloin myös ympäristö on muutettavissa ja ”maailma on edelleen tekeillä”* (Dew ym. 2008). Effektuaatioteoriassa on myös luomiseen ja erityisesti yhdessä luomiseen (co-creation) liittyviä näkökulmia (Chandler ym. 2011; Read & Sarasvathy 2012), jotka heijastuvat arvon muodostamiseen.

Effektuaatioajattelussa se tausta ja kokemus, jolla yrittäjä lähtee toimimaan – ne ”eväät”, joilla hän lähtee liikkeelle – on se pohja, jonka kautta voi ymmärtää, mitä markkinoiden nykykäytännöistä yrittäjä valitsee toimintansa kohteeksi ja mitä jättää huomiotta (Sarasvathy 2001). Tätä tukee myös Shane ja Venkatamaran’in (2000) tutkimukset aiemman tiedon vaikutuksesta yrittäjän toimintaan – joissakin tapauksissa se tuottaa menestystä, mutta joissakin tapauksissa se voi myös rajoittaa, esimerkiksi rohkeutta toimia toisin. Sarasvathy (2008a, 10–11) huomauttaa kuitenkin, että efektuaatiologiikan mukainen yrittäjä ei vain löydä ja hyödynnä mahdollisuuksia keinot-päämäärät-ajattelun mukaan, vaan ”päätyy tekemisen kautta kehkeyttämään mahdollisuuksia oman elämänsä ja arvojärjestelmänsä arkisesta todellisuudesta”. Tällä hän tarkoittaa sitä, että *mahdollisuudet markkinoilla nousevat esiin siitä toiminnasta, mitä yrittäjä tekee, vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa.*

Effektuaatioteorian mukaan yrittäjä voi toiminnallaan saada sidosryhmiä sitoutumaan yhteistyöhön – ja näin saada epävarmuutta hallintaan uuden yrityksen, uusien tuotteiden tai markkinoiden luomisessa vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa (Read ym. 2009, 4; Sarasvathy 2008a, 101), kuten kuviossa 9 esitetään.

---

<sup>20</sup> Knight’in (1921) mukaan epävarmuuden tilanteessa ei voida tietää, millainen tulevaisuus on ja mitä seurauksia saattaa aiheutua. Tämä eroaa riskin käsitteestä siinä, että riskin tapauksessa voidaan etukäteen tiedostaa, mitä riskejä on olemassa ja arvioida näin riskiä sekä tehdä tietoisia toimia riskin suhteen. (McMullen & Shepherd 2006.)



Kuvio 9 Effektuaation prosessimalli (Read ym. 2009; Sarasvathy 2008a, 101)

Sarasvathy'n (2008a) mukaan effektuaatioprosessissa lähdetään liikkeelle niistä *keinoista, joita yrittäjällä on käytettävissään* (Sarasvathy 2008a, 33, 54). Nämä keinot on ryhmitelty kolmeen ryhmään, joita voidaan luonnehtia seuraavilla kysymyksillä: *kuka olen?* (yksilötasolla mm. piirteet ja kyvyt, yritystasolla fyysiset resurssit), *mitä tiedän?* (yksilötasolla aiemman tiedon aiheuttama kapeakatseisuus [knowledge corridor, ks. Venkatamaran 1997], yritystasolla inhimilliset resurssit), *kenet tunnen?* (mm. sosiaaliset ja ammatilliset verkostot) sekä sillä, mitä hän niillä keinoilla voi tehdä eli *mitä osaan?* Tällöin yrittäjä hahmottaa yrityksensä toiminnan karkean viitekehysten, mutta ei määrittele tarkkoja tavoitteita, vaan nämä *tavoitteet elävät yrityksen muotoutuessa* ja muodostavat syklin (sykli 1), joka *laajentaa yrittäjän käytettävissä olevia keinoja*. (Dew, Read, Sarasvathy & Wiltbank 2009; Sarasvathy 2001.) Tämä voi tapahtua esimerkiksi siten, että yrittäjä kehittää uutta tuotetta yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin asiakkaan antama palaute voi toimia tuotteen jatkokehittämisen ohjenuorana – ja näin yrittäjän tieto siitä, mitkä asiakkaan tarpeet ovat, lisääntyy.

Sidosryhmien kanssa vuorovaikutuksessa luodaan myös uusia tavoitteita, joiden myötä muodostuu toinen sykli (sykli 2), joka yhdistyy siihen, mitä yrittäjä voi keinovalikoimallaan tehdä ja sen myötä on mahdollista *luoda uusia markkinoita* ja muita ”vaikuttavia” kohteita (effectual artifacts), kuten uusia tuotteita, palveluja tai toimintatapoja. Esimerkiksi uusi tuote voi olla pohjana uuden markkinan syntymiselle, jos yhteisen kehittämisen tuloksena syntyy jotakin sellaista, mitä markkinoilla ei ole aiemmin ollut.

Sidosryhmien sitouttaminen on myös *keino vähentää epävarmuutta ja esteitä markkinoille tuloon* – esimerkiksi alun asiakkuuksien ottaminen mukaan tuotekehitykseen tai osallistuminen asiakkaan toiminnan kehittämiseen (Sarasvathy 2008a, 34). Myös muut sidosryhmät voivat tulla mukaan mahdollisina tulevina kumppanuuksina, vaikkapa sijoittajina, jotka kaikki saattavat saada vaikuttaa siihen, millaiseksi yritys kehittyy (Dew ym. 2009). Effektuaatiolähestymisessä kilpailuun ei niinkään kiinnitetä huomiota, vaan puolletaan *kumppanuuksien solmimista* uusien markkinoiden luomiseksi (Sarasvathy 2008a, 35).

Effektuaatiologiikan mukaan tähdätään sellaisiin mahdollisuuksiin, joihin ei yrittäjä, eivätkä sidosryhmät joudu investoimaan enempää, kuin he ovat valmiit menettämään eli pyritään rajoittamaan mahdollista menetystä (Sarasvathy 2008a, 34). Toisin sanoen, pitäydytään keinovalikoiman sallimassa toiminnan laajuudessa. Näin myös verkostot (kenet tunnen?) ovat yksi keinoista, joiden kautta investointien määrää voidaan laajentaa – sitouttamisen kautta – verkostoa hyödyntäen. Kuten jo aiemmin esitettiin, effektuaatiologiikan mukaan yrittäjä pyrkii luomaan uusia markkinoita tekemisen kautta kehkeyttämällä ja näin kyse on mahdollisuuksien luomisesta eikä löytämisestä. (Sarasvathy 2008a, 36–37.) Effektuaatioprosessissa toimijat siis muodostavat – ainakin osittain – tulevaisuuden toiminnallaan, jolloin epävarmuutta ja tulevaisuutta voi hallita – eikä sitä tällöin ole tarvetta ennustaa. Tällöin valitaan mieluummin ennakoimattomat tulokset kuin ennalta valitut tavoitteet (Sarasvathy 2008a, 38).

#### 2.4.2 Effektuaatioprosessin erot kausaatioprosessiin nähden

Kummassakin ajattelutavassa – sekä effektuaatioprosessissa että kausaatioprosessissa pyritään hallitsemaan tulevaisuutta. Kausaatioprosessi keskittyy pyrkimyksiin ennustaa epävarmaa tulevaisuutta, joka voidaan esittää seuraavasti: ”*siinä määrin kuin voimme ennustaa tulevaa, voimme hallita sitä*”. Kun taas effektuaatioprosessi keskittyy ennustamattoman tulevaisuuden hallinnan näkökulmiin: ”*siinä määrin kuin voimme hallita tulevaa, meidän ei tarvitse ennustaa sitä*” (Sarasvathy 2001). Effektuaatioprosessissa vältetään ennustamista ja ollaan halukkaita käyttämään mielikuvitusta mahdollisuuksien uudelleentarkastelussa, sallien kohteiden jatkuva muuttuminen. Sen sijaan kausaatioprosessissa ennustaminen on välttämätöntä, koska kausaatioprosessissa tulevaisuus pohjautuu menneen jatkumolle. Tällöin yrittäjä pyrkii etsimään keinoja, joilla tavoitteisiin voi päästä, ja odottamattomia asioita pyritään välttämään tai pyritään saavuttamaan ennalta määrätyt tavoitteet yllättävistä seikoista huolimatta. Effektuaatioajattelussa taas *eteen tulevia – yllättäviä*

*asioita pyritään hyödyntämään mahdollisuuksina luoda uutta.* (Dew ym. 2009; Sarasvathy 2008a, 90.) Taulukossa 2 on esitetty efektuaatioprosessin ja kausaatioprosessin mukaisia eroja:

Taulukko 2 Kausaatioprosessin ja efektuaatioprosessin vertailu (Dew ym. 2009; Sarasvathy 2001)

	<b>Kausaatioprosessi</b>	<b>Effektuaatioprosessi</b>
Toiminnan perusta	Tavoiteorientaatio	Keino-orientaatio
Suhtautuminen tulevaisuuteen	Ennustaminen	Luominen, muodostaminen
Suhtautuminen toisiin toimijoihin	Kilpailuanalyysi	Kumppanuudet
Suhtautuminen riskiin ja resursseihin	Voiton tavoittelu	Menetykset, johon on varaa
Suhtautuminen odottamattomiin asioihin	Välttäminen	Hyödyntäminen
Tulos	Markkinaosuus olemassa olevilla markkinoilla	Uusien markkinoiden luominen

Kausaatiologiikassa uuden yrityksen perustaminen tähtää mahdollisuuksiin, jotka tuottavat maksimaalisen tuloksen ja tätä varten hankitaan tarvittavat resurssit ja otetaan riski. Tällöin kilpailija-analyysi on tärkeä ja kilpailullinen asenne toisia toimijoita kohtaan vallitsee. Yrityksen omistusta ei haluta laajentaa muihin toimijoihin. Kausaatiologiikka sopii staattiseen ympäristöön ja se pyrkii noudattamaan lineaarista kehityskulkua, kun taas efektuaatiologiikka sopii dynaamiseen ympäristöön ja sykliseen kehityskulkuun. Kun ajatellaan uuden yrityksen markkinoille tuloa, on kausaatiologiikan lähestyminen markkinaosuuden tavoittelua olemassa olevilta markkinoilta ja näin kyse on mahdollisuuden löytämisestä markkinoilla. (Sarasvathy 2001.)

Sarasvathy'n (2001, 2003, 2008b) tutkimustulosten mukaan pitkän ja menestyneen yrittäjäuran tehneet yrittäjät, ”*ekspertit*” (jatkossa kokeneet yrittäjät)<sup>21</sup> käyttävät *enemmän efektuaatiologiikkaa ja kokemattomat, ”noviisit*” (jatkossa noviisiyrittäjät), *nojaavat taas enemmän perinteiseen kausaatiologiikkaan.* Toisaalta joidenkin tutkimusten mukaan on esitetty, että yrittäjät käyttävät *enemmän efektuaatiologiikkaa aivan yrityksen alussa,* kun

<sup>21</sup> Sarasvathy'n tutkimuksessa kokeneet yrittäjät ovat perustaneet keskiarvon mukaan 7,3 yritystä, joissa he ovat työskennelleet keskimäärin yhteensä 21,6 vuotta. Osa heistä on menestyksestään palkittuja yrityksiä, syntymävuoden keskiarvo 1943. Noviisiyrittäjät ovat liiketalouden opiskelijoita (MBA), ja johtajia, joilla on lyhyt/ei lainkaan yrittäjyyskokemusta. Noviisiyrittäjät ovat perustaneet keskiarvon mukaan 0,2 yritystä, joissa ovat työskennelleet keskimäärin 0,5 vuotta, mutta heillä on muuta liike-elämän kokemusta, lähinnä suuryrityksistä, syntymävuoden keskiarvo 1970.

epävarmuus on korkeampi ja tavoitteet joustavia (Harmeling, Oberman, Venkatamaran & Stevenson 2004; Perry ym. 2012).

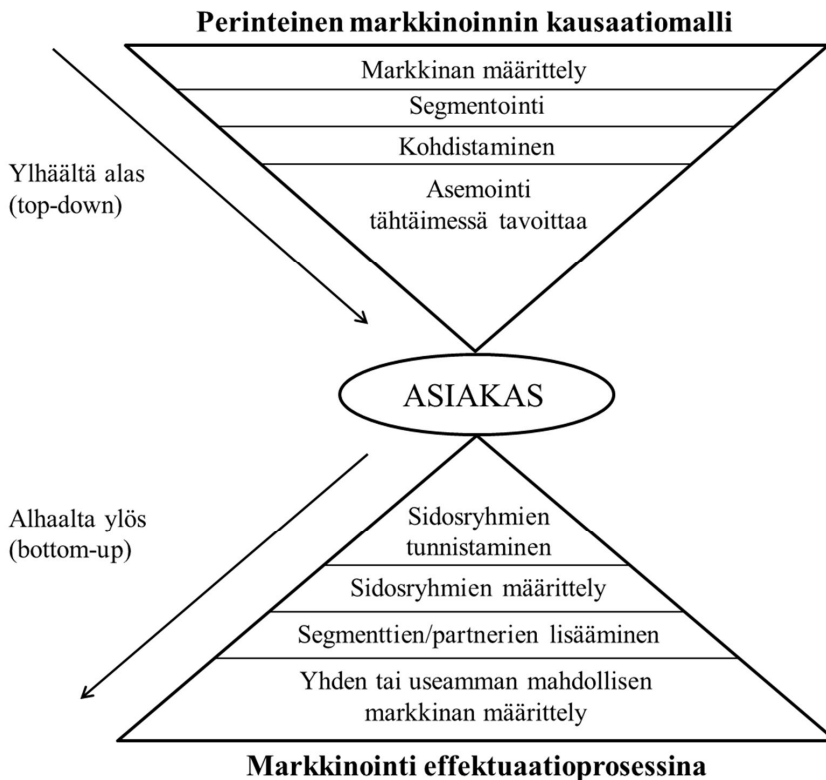
#### 2.4.3 Markkinointi effektuaatioprosessina haastaa markkinoinnin kausaatioajattelun

1950-luvulla liikkeelle lähtenyttä markkinoinnin johtamisen koulukuntaa (Sheth, Gardner & Garrett 1988, 96–97) on pidetty pitkään markkinoinnin valtavirtana. Se perustuu erityisesti kuluttajille suunnattujen teollisten tuotteiden massamarkkinointiin ja sitä on kutsuttu myös ”oppikirjanäkökulmaksi”, joka perustuu amerikkalaiseen markkinointiajatteluun (Carson ym. 1995, 81–83). Tätä markkinoinnin johtamisen paradigmaa on sittemmin usein kutsuttu klassiseksi tai perinteiseksi lähestymistavaksi markkinointiin ja sitä on käytetty kulloisenkin uuden, nousussa olevan paradigman vertailukohtana.

Perinteisessä lähestymistavassa kyse on päätöksentekoprosessista, joka lähtee liikkeelle suunnittelusta, jatkuen strategian valitsemiseen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja edelleen operatiiviseen toteutuksen suunnitteluun käyttäen optimaalisella tavalla markkinoinnin kilpailukeinoja (esim. Brooksbank 1996) – tuotetta, hintaa, jakelua ja promootiota (McCarthy 1960<sup>22</sup>). Sittemmin asiakas on nostettu keskeiseen rooliin tässä lähestymistavassa, jossa markkinatutkimuksen avulla pyritään saamaan tietoa asiakkaiden tarpeista, joiden perusteella markkinat määritellään, segmentoidaan ja näistä valitaan ne kohderyhmät, joihin keskitytään ja joiden keskuudessa pyritään saavuttamaan haluttu asema. Seuraavan kuvion 10 yläosa kuvaa tätä klassisen markkinoinnin kausaalista lähestymistapaa, josta käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä *perinteistä markkinointiajattelua noudattava lähestymistapa*.

---

<sup>22</sup> McCarthy, E.J. (1960) Basic Marketing. A Managerial Approach. Homewood, IL, Richard D. Irwin.



Kuvio 10 Perinteisen markkinoinnin kausaatiomallin ja efektuaatioprosessin vertailu (Read ym. 2009)

Klassista markkinoinnin lähestymistapaa ovat haastaneet useat markkinoinnin lähestymistavat, joita Vargo ja Lusch (2004, 4) kutsuvat nouseviksi paradigmoiksi ja nimittävät niitä yhteisellä otsikolla ”markkinointi sosiaalisena ja taloudellisena prosessina”. Näiden kehittyminen on alkanut 1980-luvusta eteenpäin. Näitä ovat mm. suhdemarkkinointiprosessit (Grönroos 1994; Gummesson 1998) ja palvelujen markkinoinnin prosessit (Shostack 1977) sekä markkinaorientaatioprosessit (Jaworski & Kohli 1993; Narver & Slater 1990), laatujohtamisen prosessit, arvo- ja toimitusketjun hallinnan prosessit, resurssinäkökulmiin liittyvät prosessit ja verkoston hallinnan prosessit (Håkansson & Snehota 1995). (Vargo & Lusch 2004.) Sitten palveluliikkeen on esitetty muodostuvan kaivatuksi paradigmaksi, joka yhdistää näitä markkinoinnin koulukuntia, joskin osa tutkijoista toteaa, että on ennen aikaista puhua markkinointiajattelun – ja käytännön yhdistävästä paradigmasta. Palveluliikka korostaa myös toiminnan ja resurssit yhdistävää markkinoinnin prosessinäkökulmaa arvon muodostamiseen ja se on yhdistetty myös efektuaatiologiikkaan (Read & Sarasvathy 2012).



Koska tämä tutkimus sijoittuu markkinoinnin ja yrittäjyyden yhdistävään ajatteluun, on syytä mainita jo aikaisemmin tarkasteltu markkinoinnin ja yrittäjyystutkimuksen kohtaamispiirillä syntynyt lähestymistapa – yrittäjämäinen markkinointi (entrepreneurial marketing, EM) (esim. Morris ym. 2002), joka on yhdistetty myös efektuaatiologiikkaan (Read ym. 2009). Effektuaatiologiikan prosessiajattelu ja yrittäjämäisen markkinoinnin prosessiajattelu ovat kumpikin lähteneet liikkeelle lähinnä uuden ja/tai pienen yrityksen näkökulmasta. Effektuaatiologiikan mukaista – ja samalla yrittäjämäistä markkinointia kuvaa perinteiselle markkinointiajattelulle vastakkainen lähestymistapa, jota on havainnollistettu edellisen kuvion 10 alaosassa. Tällöin yrittäjä lähtee liikkeelle käytettävissä olevilla keinoillaan (kuka olen? mitä tiedän? ja kenet tunnen?) pyrkien tunnistamaan sidosryhmiä, esimerkiksi yksittäisiä asiakkaita ja saamaan heiltä sitoumuksia vuorovaikutuksen myötä. Tällöin yrittäjä voi laajentaa keinovalikoimaansa sitoutuneiden sidosryhmien myötä ja laajentaa näin toimintaa muihin sidosryhmiin. Effektuaatiota on kuvattu polkuriippuvaiseksi – tai sidosryhmäriippuvaiseksi, koska se keiden kanssa lähdetään toimimaan, viitoittaa polun suuntaa. Laajentamalla tätä toimintaa sitten muihin asiakkaisiin ja sidosryhmien edustajiin voi kehittyä myös kokonaan uusi markkina. (Sarasvathy 2008a, 38–40.) Tätä ajattelua on yrittäjämäisessä markkinoinnissa kuvattu nk. alhaalta ylös (bottom-up) markkinoinniksi, kun perinteinen markkinointiajattelu sen vastakohtana etenee ylhäältä alas (top-down) (Stokes 2000).

Kuviossa 10 esitetyn perinteisen markkinointiajattelun ja markkinoinnin efektuaatiolähestymisen empiiriseen tutkimukseen on kehitetty alustava mittaristo (Read ym. 2009), jonka avulla voidaan pyrkiä tunnistamaan, toimiiko yritys enemmän perinteisen markkinointiajattelun mukaan vai efektuaatiolähestymisen mukaan. Tässä tutkimuksessa tätä mittaristoa on sovellettu sen tunnistamiseen, miten yrittäjä lähestyy markkinoita. Tähän palataan lähemmin metodologia-luvussa (luku 5) sekä tapausten kuvauksissa (luku 6).

Kuten edellä todettiin, efektuaatioajattelussa tulevaisuuden hallinta on mahdollista saavuttaa vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa siten, että saadaan heiltä sitoumuksia. Se, miten tämä vuorovaikutus uuden yrityksen alkutaipaleella tapahtuu – johtaako se sitoumuksiin vai ei, tai millaisiksi nämä sitoumukset muotoutuvat, on uuden yrityksen markkinoinnin haaste. Tätä yrittäjän ja sidosryhmien sitoutumiseen liittyvää prosessia ja siihen liittyviä käännteitä ja tapahtumia ei ole kuvattu tähän mennessä efektuaatioteoriaa soveltaneissa tutkimuksissa riittävästi. Tähän prosessiin, sen muovautumiseen – jatkumiseen sellaisenaan tai muuttuneena tai ehkä päättymiseen voidaan päästä kiinni dialektisella tarkastelulla, jossa prosessin tapahtumien kulkua seurataan vaihe vaiheelta – prosessina, jossa voidaan edetä tai mennä taaksepäin ja taas edetä. Effektuaatioteoria lähtee ”säyseiden” (docility) ajatuksesta

eli toimijoiden välinen konflikti ei ole välttämätön (Dew ym. 2008). Konflikti voidaan kuitenkin ymmärtää myös ”positiivisena jännitteenä” yrityksen ja asiakkaan välillä (ks. Nielsen 1996), kuten seuraavassa alaluvussa kuvataan. Tämä tukee sitä, että efektuaatioteoria sopii tähän tutkimukseen. Tässä yrittäjän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa sekä vakuutetaan omien ideoiden oikeellisuutta, mutta myös tullaan vakuutetuiksi toisten ideoista, jolloin tuloksena saattaa olla molemminpuolinen sitoutuminen yhteiseen tekemiseen, niin yrittäjän ja asiakkaan kuin yrittäjän ja laajempien markkinoidenkin tasolla.

## 2.5 Yrittäjän ja asiakkaan sekä yrittäjän ja markkinoiden välinen dialektiikka

Prosessien tutkimuksessa pyritään löytämään se logiikka tai generoiva mekanismi, joka toimii ajassa muuttuvan prosessin moottorina (Van de Ven 1992), kuten luvussa 2.1.4 todettiin. On esitetty, että oleminen ei milloinkaan ole pysyvässä tilassa, vaan jatkuvan muutoksen alainen, missä erilaisilla jännitteillä ja vastakkainasetteluilla on merkittävä rooli. Tässä tutkimuksessa *mahdollisuusprosessin muovaamista tarkastellaan yrittäjän toimien, esimerkiksi arvoehdotusten, myötä tapahtuvana vuorovaikutuksena asiakkaan kanssa*. Prosessin käynnistävänä voimana voi kuitenkin yhtä lailla olla asiakas, jonka aloitteiden perusteella yrittäjä toimii – eli prosessien liikkeelle paneva voima voi olla kumpi tahansa tai myös jokin muu markkinoilla tapahtuva tekijä. Tällöin prosessia liikuttavana *mekanismina on dialektisen moottorin myötä tapahtuva vuorovaikutus yrittäjän ja asiakkaan – ja laajemmin tarkasteltuna yrittäjän ja markkinoiden välillä* (ks. Langely & Tsoukas 2010, 7). Dialektiikan ajattelun mukaan siis laajempikaan markkinoiden tila ei ole pysyvä eikä itsestään selvä, vaan fokus on vastakkaisissa voimissa, jotka selittävät pysyvyyttä ja muutosta ajassa ja joissa toimijoilla ja heidän toiminnallaan on tärkeä rooli. Dialektiikkaan on liitetty myös polkuriippuvuus – se mitä on tapahtunut aiemmin vaikuttaa siihen, mitä nyt tapahtuu. (Farjoun 2002.)

Dialektiikassa tarkastellaan muutosta sosiaalisena konstruktiona prosessin sisältämien jännitteiden ja vastakkainasettelujen kautta. Dialektiikka sopii sosiaalisen vuorovaikutuksen tutkimukseen, koska sosiaalisiin suhteisiin kuuluvat luontaisesti vastakkaiset voimat, jotka ovat kuitenkin toisistaan riippuvia. Näistä vastakkaisista voimista ja jännitteestä osapuolet voivat olla joko tietoisia tai eivätkä. Muutos on dialektiikan idean mukaan vastakkaisten voimien reaktioiden tulos ja jatkuvaa muutosta voidaan pitää olennaisena osana suhteita, jolloin suhteen ”valta” voi vaihdella osapuolten välillä ajan kuluessa. (Montgomery 1993.) Bantham, Celuch ja Kasouf (2003) ovat käyttäneet

liikesuhteiden dialektiikkaa analysoidessaan avioliiton metaforaa ja käsitteitä, joita on käytetty myös esimerkiksi kilpailuedun tutkimuksissa (ks. esim. Dwyer, Schurr & Oh 1987; Morgan & Hunt 1994).

Dialektiikan lähikäsite on dialogi, jolla tarkoitetaan arkikielessä ”laajennettua” (extended) keskustelua kahden tai useamman ihmisen välillä (Ballantyne & Varey 2006a). Abstraktimmassa merkityksessä, dialogi käsittää myös yhdessä oppimisen vuorovaikutteisen prosessin (Ballantyne 2004), jossa luottamuksella on ratkaiseva rooli (Varey & Ballantyne 2005). Erityisesti viimeaikaisessa markkinoinnin kirjallisuudessa ja erityisesti palvelulogiikan (Vargo & Lusch 2004) ja palvelututkimuksen piirissä<sup>23</sup> sekä arvon muodostamisen kirjallisuudessa (esim. Ballantyne 2004; Ballantyne & Varey 2006b; Grönroos 2011b) on puhuttu dialogisista prosesseista, jotka yhdistyvät yhdeksi koordinoitujen toimien prosessiksi, jossa kumpikin osapuoli on aktiivinen, kumpikin osapuoli oppii yhdessä toinen toisiltaan ja voi näin vaikuttaa toinen toisiinsa. Tämä voi ilmetä asiakkaan sitoutumisena, esimerkiksi resurssien muodossa, yrityksen hallitsemaan tuotantoprosessiin (esimerkiksi uuden tuotteen kehittämiseen) ja samanaikaisesti yritys sitoutuu asiakkaan käyttöprosessiin (esimerkiksi kehittämällä ratkaisua asiakkaan täsmätarpeisiin). Näin yritys toimii asiakkaan arvon muodostamisen prosessin resurssina, josta siis asiakas vastaa, mutta johon yritys vaikuttaa sekä prosessin virran että lopputuloksen myötä. Tällöin nämä kaksi tahoja – yritys ja asiakas toimivat toinen toistensa prosessien sisällä ja näin kahdesta prosessista tulee yksi. (Grönroos 2011b.) Dialogi on myös pohja innovaatioille ja luovuudelle markkinoilla – sekä yrityksen sisällä että yritysten välillä. Perinteiseen tuotelähtöiseen markkinointiajatteluun on liitetty monologin käsite (Ballantyne & Varey 2006b, 224), johon verrattuna dialogin kautta on mahdollista tuoda jotakin uutta, saavuttaa uutta tietoa. Tämän positiivisen näkökulman lisäksi, tutkimuksessa dialogiksi nimetyssä prosessissa on myös osapuolten erimielisyyden mahdollisuus – mikä on nostettu esiin erityisesti dialektisessa ajattelussa. (Ballantyne & Varey 2006a.) Vaikka dialogiikan käyttö markkinointikirjallisuudessa on nousussa, dialogin määrittelyyn ei ole panostettu riittävästi. Samaten dialektiikkaa soveltavissa tutkimuksissa dialektiikan määritelmää ei juuri ole esitetty, vaan niissä viitataan laajempiin tieteenfilosofisiin keskusteluihin (Singh 2000)<sup>24</sup>. Tässä tutkimuksessa *yrittäjän ja asiakkaan sekä yrittäjän ja markkinoiden välisen vuoropuhelun lähestymistapana sovelletaan teesi-antiteesi-*

<sup>23</sup> Ks. dialoginen paradigma (Tronvoll, Brown, Gremler & Edvardsson 2011).

<sup>24</sup> Dialektiikan juuret juontavat Sokrateen (470–399 eKr.) dialogeihin, joita on koottu Platonin (428–348 eKr.) teksteihin. Näistä ovat keskustelleet mm. Kant (1724–1804) vastakkainasetteluna, Hegel (1770–1831) teesi-antiteesi-synteesinä ja Marx (1818–1883) dialektisena materialismina. (Singh 2000.)

*synteesi-mallia*, jota Poole ym. (2000, 62–63, 66) ovat kuvanneet yhtenä prosessimooottorina (ks. kuvio 5, sivu 40).

Nielsen (1996) on esittänyt dialektisten prosessiteorioiden variaatioita ja toteaa, että osassa näistä teorioista ei mainita eksplisiittisesti dialektiikkaa, vaikka dialektisuudesta on kysymys. Osa dialektiikan tutkijoista on ollut sitä mieltä, että on olemassa vain yhdentyypinen dialektinen prosessi: Churchman'n (1971) tulkinta hegeliläisestä teesi-antiteesi-synteesi-prosessista, joskin muitakin lähestymistapoja dialektiseen prosessiin on esitetty. Dialektiselle teorialle on ominaista jännite tai konflikti osapuolien välillä. Kuten luvussa 2.1.4 esitettiin, konfliktin aiheuttaa teesin ja antiteesin kohtaaminen, joista voi syntyä uusi innovatiivinen yhdistelmä, synteesi. Lähellä dialektista tarkastelua ovat myös dilemموjen<sup>25</sup> tai paradoksien kautta tapahtuva muutosprosessien tutkimus, jota on käytetty myös yrittäjyys- ja innovaatiotutkimuksessa (ks. Seet 2007).

Strukturaatioteoriassa esiintyvä käsite on kontrollin dialektiikka, jolla viitataan siihen, että valta on luontainen osa toimijuutta – eli autonomisuuden ja keskinäisen riippuvuuden suhde, jolla toimijat uusintavat toimintakäytäntöjä niitä noudattaessaan (Giddens 1984, 15–16). Dialektiikkaa on käytetty myös mahdollisuustutkimuksessa (esim. Kang & Uhlenbruck 2006), ja sitä on yhdistetty joihinkin efektuaatioteoriaa (Kauppinen & Puhakka 2010) tai strukturaatioteoriaa (esim. Sawabe & Ushio 2009) soveltaviin tutkimuksiin, mutta *näiden kolmen yhdistelmää ei ainakaan yrittäjyyden ja markkinoinnin kirjallisuudesta ole löytynyt* – joskin myös efektuaatioteoriaa ja strukturaatioteoriaa yhdistäviä tutkimuksia on joitakin (ks. esim. Bhowmick 2007, 2011; Chabaud & Ngijol 2005). Vastakkaisina voimina on käytetty esimerkiksi strategisten allianssien tutkimuksessa yhteistyötä vs. kilpailua (esim. Das & Teng 2000; deRond & Bouchikhi 2004). Tämän tutkimuksen asetelmat ovat toisaalta yrittäjän ja asiakkaan välinen dialektiikka ja toisaalta markkinoilla vallitsevan arvon muodostamisen toimintakäytännön ja uudella tavalla toimimisen dialektiikka. Ensin mainitussa tarkastellaan *dialektiikkaa efektuaatioteorian mukaisessa viitekehyksessä* – yrittäjän pyrkiessä sitouttamaan asiakkaita vuorovaikutukseen arvon muodostamiseksi ja jälkimmäisessä tarkastellaan *dialektiikkaa strukturaatioteorian duaalisessa vuorovaikutuksessa* yrittäjän ja markkinoiden arvon muodostamisen toimintakäytäntöjen välillä, kun markkinat mahdollistavat ja/tai rajoittavat yrittäjän toimintaa.

<sup>25</sup> Ks. Hampden-Turner, C.M. – Trompenaars, F. (2000) Building cross-cultural competence: How to create wealth from conflicting values. Wiley, Chichester, GB.

### 3 YRITTÄJYYS MAHDOLLISUUSPROSESSINA

Mahdollisuudet ovat yrittäjyystutkimuksen keskiössä, kuten Shane ja Venkatamaran (2000, 218) määrittävät tätä tutkimusaluetta: ”mahdollisuuksien lähteiden tutkimukseksi”, ”mahdollisuuksien löytämisen, arvioimisen ja toteuttamisen prosesseiksi” ja ”yksilöiden tutkimiseksi, jotka näitä mahdollisuuksia löytävät, arvioivat ja toteuttavat”. Yrittäjyystutkimuksessa on kaksi painopistettä mahdollisuuksiin liittyen: toinen pohjautuu siihen *prosessiin, jolla mahdollisuuksia tunnistetaan, löydetään, luodaan* ja toinen itse *mahdollisuuden käsitteeseen*, sen luonteeseen ja lähteisiin tai alkuperään (McMullen ym. 2007). Mahdollisuusprosessien tutkimuksessa voidaan erottaa myös eri lähestymistapoja, kuten *mahdollisuuksien tarkastelu luovana prosessina*, jossa ideat kehittyvät synteisinä ajan kuluessa (Dimov 2007a). Tähän viimeiseen lähestymistapaan liittyen on esitetty, että mahdollisuus ei ole milloinkaan sellaisenaan valmis tunnistettavaksi tai löydettäväksi, vaan mahdollisuuteen liittyy aina ajan kuluessa tehtävää proaktiivista kehittämistä, jotta mahdollisuudesta voi tulla liiketoimintaa (Ardichvili ym. 2003). Näiden lisäksi mahdollisuuksia on tutkittu eri konteksteissa, esimerkiksi mahdollisuuksien roolia *uuden yrityksen tai uuden liiketoiminnan luomisessa* (esim. Baron 2008) tai tilaisuuksina esitellä uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluja sekä prosesseja (esim. Gaglio 2004).

Mahdollisuuden luonteen tutkimus on yrittäjyyskirjallisuudessa mittavaa ja se on usein luokiteltu kahteen päälinjaan sen mukaan, miten mahdollisuus tutkimuksessa ymmärretään ja minkälaista mahdollisuutta ollaan tarkastelemassa (Sanders 2007). Aiempien tutkimusten lähtökohtana on yleensä ollut joko oletamus siitä, että *mahdollisuudet ovat olemassa valmiina* markkinoilla ja valpas yrittäjä (Kirzner 1979, 1997; Shane 2000, 2003) voi näitä mahdollisuuksia löytää tai tunnistaa tai siitä, että *mahdollisuuksia ei ole olemassa valmiina, vaan yrittäjä luo niitä omalla toiminnallaan* (mm. Alvarez & Barney 2007; Ardichivili ym. 2003; Bhave 1994; Gaglio & Katz 2001; Sarasvathy 2001, 2008b; Sarasvathy ym. 2003; Venkatamaran 1997). Mahdollisuuden alkuperästä on esitetty neljä näkökulmaa (Eckhardt & Shane 2003) – *tiedon epäsymmetriaan ja uuden tiedon aiheuttamaan ulkoiseen, äkilliseen muutokseen* perustuva ajattelu (Schumpeter 1934), *kysynnän ja tarjonnan muutoksiin* perustuva näkökulma (mm. Drucker 1985; Kirzner 1997; Schumpeter 1934), *tuottojen – tai arvon – etsimisen* näkökulma (mm. Baumol

1990; Venkatamaran 1997) ja *toimijan aiheuttamaan muutokseen* perustuva näkökulma (Klevatorick, Levin, Nelson & Winter 1995).

Merkittävän avauksen yrittäjyystutkimuksen nykyiselle pohjalle tekivät Shane ja Venkatamaran (2000) nostamalla mahdollisuus-käsitteen yrittäjyystutkimuksen keskiöön. Mahdollisuuden on sanottu olevan monissa tapauksissa yrittäjyyden prosessin alkupiste, mitä kaikki muut vaiheet sitten seuraavat (mm. Baron 2006; Bhave 1994; Gaglio & Katz 2001). Yrittäjyystutkimuksen kirjallisuuskatsauksissa on esitetty, että hauilla löytyneiden artikkelien määrä eri vuosikymmeniltä kertoo, että mahdollisuuksien tutkimus on noussut erityisen mielenkiinnon kohteeksi vasta 2000-luvulla (Hansen ym. 2011), uraa uurtavien yrittäjyystutkimuksen artikkelien (Kirzner 1997; Shane & Venkatamaran 2000 ja Venkatamaran 1997) julkaisemisen jälkeen.

Mahdollisuuksien löytämisen vs. luomisen vastakkainasettelusta poiketen on myös olemassa tutkimuksia, jotka eivät sitoudu kumpaankaan edellä mainittuun koulukuntaan, vaan pyrkivät kuvaamaan mahdollisuuksien löytämistä, tunnistamista ja luomista rinnakkaisina ja sisäkkäisinäkin prosesseina. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita myös mahdollisuuksien ilmaantuminen (Alsos & Kaikkonen 2006, 308) joko onnekkaan sattuman kautta (Dew 2009) tai yrittäjän muun toiminnan sivutuotteena (Buensdorf 2007) sekä mahdollisuuksia uusia mahdollisuuksia tuottavana prosessina (Plummer, Haynie & Godesiabois 2007). Tarve pureutua mahdollisuustutkimuksen *löytämisen ja luomisen näkökulmat yhdistävään, laajakatseisempaan tutkimuksen lähestymistapaan* on noussut esiin viime aikoina (Saranson ym. 2006; Short ym. 2010) ja se *valikoitui tämän tutkimuksen lähestymistavaksi*.

### 3.1 Mahdollisuuden käsite

Yrittäjyyttä ei ole ilman mahdollisuutta (Alsos & Kaikkonen 2006, 301; Short ym. 2010). Yrittäjyystutkimuksen ja yhtenäisen yrittäjyysteorian peruskysymys onkin se, että mitä mahdollisuudella tarkoitetaan. Mahdollisuudella – tai tarkemmin yrittäjyystutkimuksen yhteydessä, yrittäjämäisellä mahdollisuudella (entrepreneurial opportunity) tai yrittäjyysmahdollisuudella, ei ole yhtä määritelmää, johon yrittäjyysteoria nojaisi. Sen sijaan alan tutkimuksessa on kiistelty lähes sen koko kehityskaaren ajan mahdollisuuden ontologiasta – siitä, että onko mahdollisuus olemassa valmiina yrittäjän löydettäväksi ja hyödynnettäväksi vai onko mahdollisuus sisäsyntyinen – yrittäjän osaamisesta tai luovuudesta lähtöisin oleva (Alvarez & Barney 2007).

### 3.1.1 Mahdollisuuden luonne

Mahdollisuuden käsitteen tekee erityisen mielenkiintoiseksi sen tulevaisuus-orientaatio (ks. Haynie, Shepherd & McMullen 2009). Mahdollisuushan on vain mahdollisuus siitä, että jotakin voi tapahtua.<sup>26</sup> Siis voiko, esimerkiksi yritystä perustamassa oleva henkilö sanoa, että hän on löytänyt mahdollisuuden, ennen kuin tämän suhteen on ryhdytty toimiin ja sitä on kokeiltu tai sille on haettu vastakaikua joiltakin yritykselle tärkeiltä tahoilta – esimerkiksi potentiaalisilta asiakkailta sen suhteen, että kokevatko he tämän mahdollisuuden mukaisen palvelun riittävän kiinnostavana (ks. Kaish & Gilad 1991)? Tähän liittyy myös edellä mainittu mahdollisuuden kehittämisen näkökulma – potentiaalinen asiakas ei ehkä hahmota yrittäjän ideassa arvoa itselleen, jolloin ideaa on työstettävä ja sen asiakkaalle tuomia hyötyjä on selitettävä (Ardichvili ym. 2003).

Yrityksen perustamiseen, uuden tuotteen kehittämiseen, innovatiiviseen toimintatapaan, yrityksen kasvuun liittyy siis olennaisena osana mahdollisuus. Tästä käsitteestä käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa yleisesti termiä ”opportunity” tai yrittäjyyskirjallisuudessa ”entrepreneurial opportunity”. Läheisiä englanninkielisiä käsitteitä ”opportunity”-sanalle ovat ”possibility” ja ”chance”, joita käytetään joissakin lähteissä toistensa synonyymeinä, mutta niillä on kuitenkin joidenkin lähteiden mukaan hienoisia vivahte-eroja (ks. Sandström 2005). Suomenkielisessä yrittäjyyskirjallisuudessa opportunity-käsite on yleensä käännetty termiksi mahdollisuus tai tilaisuus tai liiketoimintamahdollisuus<sup>27</sup>

Kulttuurisesti mahdollisuus voidaan myös mieltää eri tavoin, koska länsimaisissa kulttuureissa mahdollisuus nähdään yleensä positiivisessa valossa, kun taas esimerkiksi Kiinassa kriisi koostuu mahdollisuutta ja vaaraa edustavista piirteistä (Short ym. 2010). Tässä tutkimuksessa mahdollisuutta pidetään suotuisana tilaisuutena, mutta mikäli tekstiyhteys sisältää mahdollisuuden negatiivisemmässä valossa, pyritään se tuomaan esiin korostamalla mahdollisuuden sisältämää riskiä tai uhkaa. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitteitä mahdollisuus (opportunity) ja yrittäjyysmahdollisuus sekä yrittäjämäinen mahdollisuus (entrepreneurial opportunity) rinnakkaisina.

<sup>26</sup> Suomen kielen sana mahdollisuus tarkoittaa sitä, että jokin on mahdollista, jokin voi tapahtua tai toteutua. Monikollisena se viittaa tilaisuuteen, edellytyksiin, oloihin, joiden vallitessa jokin on mahdollista, jokin voi toteutua tai tapahtua. (Kielitoimiston Sanakirja 2006, 16.)

<sup>27</sup> Esimerkiksi Huuskonen (1992) käyttää Yrittäjäksi ryhtymistä käsittelevässä tutkimuksessaan tilaisuus- ja mahdollisuus-ilmaisuja rinnakkain sekä niitä yhdistäen mm. mahdolliset yrittämistilatet, mahdolliset yrittäjyyteen viittaavat tilaisuudet, liiketoimintatilaisuus ja -mahdollisuus ja Puhakka (2003) käyttää liiketoimintamahdollisuus-ilmaisua.

Yrittäjämäistä mahdollisuutta on perinteisesti luonnehdittu Casson'n (1982) ajatuksiin pohjautuen tilaisuudeksi esitellä uusia tuotteita, palveluja, raaka-aineita, markkinoita ja organisointimenetelmiä uusien keinojen, lopputulosten tai keino-päämäärä-suhteiden muodostamisen kautta (Eckhardt & Shane 2003, 336; Shane & Venkatamaran 2000, 220). Yrittäjyyskirjallisuudesta löytyy kasvava määrä yrittäjämäiseen mahdollisuuteen liittyviä – sekä käsitteellisiä että empiriaan tukeutuvia – tutkimuksia, mutta kuitenkin niissä käytetty käsitteistö ei tunnu yhdenmukaistuvan (ks. esimerkiksi seuraavat kirjallisuuskatsaukset Busenitz, West III, Shepherd, Nelson, Chandler & Zacharakis 2003 [vuodet 1985–1999]; Crump, Singh & Abbey 2011 [vuodet 1995–2006]; Hansen ym. 2011 [vuodet 1999–2009]; Short ym. 2010 [vuodet 1992–2009]). Esimerkiksi Hansen ym. (2011) ovat tunnistanee kuusi käsitteellistä lähestymistapaa mahdollisuuden määrittelyyn: 1) mahdollisuus on tilaisuus esitellä uusi tuote markkinoille siten, että se tuo voittoa 2) mahdollisuus on tilaisuus luoda uusi keino-päämäärä-viitekehys 3) mahdollisuus on idea, joka on kehitetty liiketoiminnan muotoon 4) mahdollisuus on yrittäjän havainto sopivista keinoista saavuttaa hyötyjä 5) mahdollisuus on yrittäjän kyky luoda ratkaisu ongelmaan sekä 6) mahdollisuus on tilaisuus palvella asiakkaita eri tavoin ja paremmin kuin aikaisemmin.

Mahdollisuuden käsitteeseen liittyen jotkut tutkijat erottavat mahdollisuuden käsitteen sitä edeltävistä “esivaiheista”, alustavista mahdollisuuksista tai mahdollisuuden alkuvaiheiden käsitteistä (initial stages of opportunity, ks. Gaglio & Katz 2001), kuten esimerkiksi mahdollisuutta edeltävä vaihe (pre-opportunity, ex ante), idea tai unelma (mahdollisuudesta) (Short ym. 2010). Tällainen mahdollisuuden jakaminen vaiheisiin – esimerkiksi ex ante ja ex post – onkin olennaista mahdollisuuksien tutkimuksessa ja siksi mahdollisuuksia on hyvä tutkia ajan myötä elävänä prosessina, kuten tässä tutkimuksessa tehdään.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta tärkeä aktiivisen yrittäjän näkökulma ja mahdollisuuden prosessuaalinen luonne tulevat esiin seuraavassa mahdollisuuden määritelmässä: *”mahdollisuus on idea tai unelma, jonka yrittäjä löytää tai luo ja joka osoittautuu analyysin kautta potentiaalisesti tuottoisaksi ajan kuluessa”* (Short ym. 2010, 55). Tässä määritelmässä yhdistyvät mahdollisuuksien luominen endogeenisesti yrittäjän toiminnan kautta (Alvarez & Barney 2007), mahdollisuus osana jatkuvasti kehittyvien ja muuttuvien ideoiden virtaa (Dimov 2007b), se, että mahdollisuutta ei voi erottaa yksilöstä (Companys & McMullen 2007; Dimov 2007a; Saranson ym. 2006) sekä se, että mahdollisuus on olemassa ennen toteuttamistaan vain ajatuksen tasolla (Klein 2008). Näiden näkökulmien kautta yrittäjä ja hänen luovuutensa sekä tekemisen kautta tapahtuva toimintansa muuttavat ratkaisevasti mahdollisuuden määritelmää ja korostavat mahdollisuuksien prosessuaalista luonnetta,



perinteisemmän lopputulokseen painottuvan määritelmän sijaan. Tässäkään määritelmässä ei avata ”potentiaalisesti tuottoisan idean tai unelman”, mahdollisuuden kohdetta tarkemmin – eli sisältöä eikä sitä, kenelle tai keille se mahdollisesti osoittautuu tuottoisaksi, mutta se sopii vahvan prosessuaalisen näkökulman sisältävänä tähän tutkimukseen.

### 3.1.2 Näkemyksiä mahdollisuuden olemassaolosta

Mahdollisuuksien olemassaolon erottelu perustuu ilmiön objektiivisuuden ja subjektiivisuuden oletuksiin. Objektiivisuus merkitsee sitä, että mahdollisuus on olemassa markkinoilla valmiina yrittäjien hyödynnettäväksi. Subjektiivisuus taas merkitsee sitä, että mahdollisuutta ei voi löytää markkinoilta valmiina, vaan yrittäjä luo sen endogeenisesti eli luovuuteensa, kokemukseensa, osaamiseensa, tietoonsa – tai intuitioonsa (ks. Baron 2004; Blume & Covicin 2011) perustuen. Tällöin mahdollisuus ei avaudu kaikille mahdollisille yrittäjille, vaan ainoastaan tälle yksilölle, jolla on oma taustansa ja historiansa työ- ja koulutuskokemuksineen.

Tarkasteltaessa mahdollisuuksia laajemmasta markkinanäkökulmasta taustalla ovat taloustieteen keskustelut uusklassismin (1700–1800-luku) ja nk. itävaltalaisen koulukunnan (1800–1900-luvun vaihe) lähtökohdista sekä tutkijat, jotka liikkuvat joko tiukemmin tai löyhemmin näiden piirissä. Näiden koulukuntien merkittävimmät erot mahdollisuusajatteluun liittyen ovat talouden tasapaino vs. epätasapaino. Uusklassisen ajattelun mukaan toimijoilla on käytettävissään täydellinen tieto ja markkinoilla on taipumus hakeutua tasapainoon. Tätä näkökulmaa edustavia tutkijoita ovat mm. Drucker (1985). Itävaltalaisen taloustieteen koulukunnan ajattelussa talouden epätasapaino korostuu ja toimijan aktiviteeteillä on suuri merkitys tasapainon rikkomisessa ja kilpailuedun saavuttamisessa. Tämän jälkimmäisen koulukunnan kaksi siteeratuinta yrittäjyyden tutkijaa ovat Schumpeter (1934) ja Kirzner (1979, 1997). Nämä eroavat ajattelussaan lähinnä siten, että Kirzner’n ajattelussa näkyy myös uusklassisen taloustieteen vaikutus. Tämä tulee esiin hänen kehittämänsä valppaan yrittäjän -käsitteen (alert) myötä, jonka mukaan toiset yrittäjät löytävät, esimerkiksi muiden toimijoiden virheisiin tai erehdyksiin perustuvia mahdollisuuksia, kun taas toiset eivät. Valppaalla yrittäjällä tarkoitetaan ainutlaatuisista valmistautuneisuutta mahdollisuuksien löytämiseen, erityisesti silloin, kun yksilöllä on näkemys siitä, mikä on tietyn resurssin arvo tilanteessa. Tällöin on kyse erityisestä näkemyskyvystä, jolla henkilö kykenee tunnistamaan mahdollisuuden, kun se tulee kohdalle. (Baron 2006; Kirzner 1997; 2009.)

Schumpeter edustaa puhtaammin itävaltalaisista taloustiedettä kehittämällään käsitteellä ”luova tuho” (creative destruction), joka perustuu toimijoiden innovatiiviseen tapaan luoda uusia yhdistelmiä nykyisistä resursseista (Schumpeter 1934, 66). Tällöin uusi tapa toimia vie markkinat epätasapainoon.

Itävaltalaisen taloustieteen radikaalia edustajaa, Ludwig Lachmann’ia on siteerattu yrittäjyystutkimuksessa vähemmän, mutta Chiles, Bluedorn ja Gupta (2007) ovat tarkastelleet Lachmann’n työtä peilaten sitä schumpeteriläiseen ja kirzneriläiseen ajatteluun. Heidän mukaansa Lachmann’n subjektiivisemmassa näkökulmassa mahdollisuudet eivät ole pelkästään ”luovan tuhon” myötä tapahtuvia resurssien uudelleen yhdistämisistä (kuten Schumpeter esittää), eivätkä myöskään vain valppaan yrittäjän löytämiä mahdollisuuksia (kuten Kirzner esittää), vaan yrittäjät luovat mahdollisuuksia kuvittelemansa tulevaisuuden odotusten pohjalta<sup>28</sup> ja hyödyntävät näitä mahdollisuuksia jatkuvan resurssien yhdistelemisen ja uudelleen yhdistelemisen myötä. Effektuaatioteorian yhteydessä on käyty myös keskustelua tästä lachmannilaisesta subjektiivisuudesta (ks. Chiles ym. 2007) ja Sarasvathy ja Dew (2008) ovat esittäneet, että efektuaatio perustuu davidsonilaiseen (Davidson 2001) tiedon käsitykseen, jossa subjektiivista, intersubjektiivista ja objektiivista tietoa ei voi erottaa, sekä resurssiperustaiseen ajatteluun (Penrose 1959)<sup>29</sup> ja lachmannilaiseen (Lachmann 1970)<sup>30</sup> käsitykseen instituutioista, joissa kohteet (artifaktit) ovat inhimillisen toiminnan tulosta.

Osa tutkijoista on sillä kannalla, että mahdollisuuksien subjektiivinen tai sosiaalisesti rakentunut luonne tekee mahdottomaksi erottaa mahdollisuudet yksilöstä. Toiset taas ovat sillä kannalla, että mahdollisuus on objektiivinen käsite, joka on tietävän tai tiedostavan yrittäjän nähtävissä tai luotavissa. (McMullen ym. 2007.) Mahdollisuuden objektiivisen näkökulman edustajat ovat pääosin positivismia tai realismia edustavia tutkijoita (esimerkiksi Gartner, Carter & Hills 2003; Shane 2003), kun taas mahdollisuuden subjektiivinen näkökulma edustaa Alvarez’n ja Barney’n (2007) mukaan sosiaalisen konstruktionismin piiriin lukeutuvaa evolutionääristä realismia.

Tässä tutkimuksessa mahdollisuuksia tarkastellaan *toiminnan ja käytännön kautta, jolloin ajatuksia voidaan kyetä avartamaan tiukan vastakkainasettelun sijaan ja näin lieventämään mahdollisuuksien objektiivisen tai subjektiivisen leirin valintaa*. McMullen ja Shepherd (2006) ovatkin ehdottaneet, että tuleva tutkimus voisi hyötyä objektiivisuuden yleistettävyyden ja subjektiivisuuden välisen sillan rakentamisesta. Tällöin erityisestä tilanteesta, ympäristöstä, yksilöstä riippuva – subjektiivinen – voi lähentyä objektiivista, kun yksilöiden

<sup>28</sup> Cyert, R.M. – March, J.G. (1963) A behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

<sup>29</sup> Penrose, E.T. (1959) The theory of growth of the firm. Oxford: Oxford University Press.

<sup>30</sup> Lachmann, L.M. (1970) The legacy of Max Weber, Berkeley, CA: Glendessary.

lukumäärä, jotka jakavat saman tavoitteen tai lopputuloksen, kasvaa, ja sitä todennäköisemmin mahdollisuutta voitaisiin pitää objektiivisena. Lisäksi mitä sovellettavampi mahdollisuus on laajemmin, sitä todennäköisemmin sitä pidetään objektiivisena.

### 3.1.3 Mahdollisuuksien lähteiden ryhmittely

Mahdollisuuksien alkuperä pohjautuu useimmissa tutkimuksissa joko löytämiseen (discovery) tai luomiseen (creation), kuten jo aikaisemmin esitettiin.

Mahdollisuuksia koskevassa kirjallisuudessa, eräs tärkeimmistä tutkijoista, joka on innostanut tämän käsillä olevan tutkimuksen tekemisessä, on ollut Saras Sarasvathy. Hän on ryhmitellyt mahdollisuudet suhteessa markkinoihin sen mukaan, onko kysyntää tai tarjontaa tai molempia tai ei kumpaakaan markkinoilla olemassa. Seuraavassa kuviossa 11 on esitetty Sarasvathy'n ym. (2003) esittämät kolme näkökulmaa yrittäjyysmahdollisuuksiin.

Mahdollisuuden tunnistaminen	Mahdollisuuden löytäminen	Mahdollisuuden luominen
Kysyntää on Tarjontaa on  → Kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen	Kysyntää on – tarjontaa ei ole  tai  Tarjontaa on – kysyntää ei ole	Kysyntää ei ole    Tarjontaa ei ole
Toimintamallin tai signaalin tunnistaminen	Huolellinen etsiminen	Effektuaatio

Kuvio 11 Kolme näkökulmaa yrittäjyysmahdollisuuksiin (Sarasvathy ym. 2003)

*Mahdollisuuksien tunnistamisesta* (recognition) on kysymys, kun *sekä kysyntä että tarjonta ovat olemassa* ja kyse on lähinnä uuden tai toimivan yrityksen toiminnasta niiden yhteen sovittamiseksi. Tällöin yrittäjä tulee olemassa oleville markkinoille ja hänen tehtävänä on tunnistaa markkinoilla

olevia toimintamalleja ja signaaleja. Tästä on käytetty myös nimitystä allokaatiivinen näkökulma, koska sen mukaan niukkoja resursseja pyritään hyödyntämään optimaalisimmalla tavalla. Esimerkkeinä ovat arbitraasi (tilapäisesti voittoa ilman riskiä) tai franchising-toiminta. (Sarasvathy ym. 2003.)

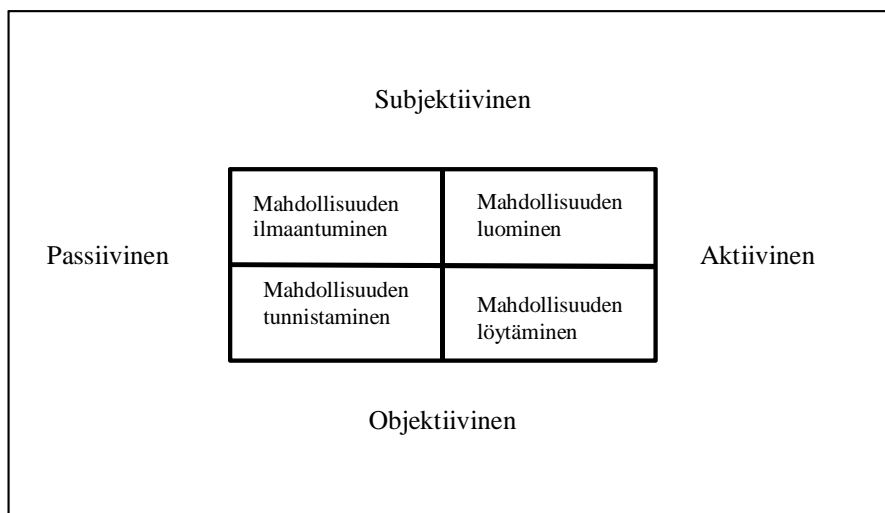
*Mahdollisuuksien löytäminen* perustuu siihen, että *joko kysyntää tai tarjontaa on markkinoilla olemassa*. Esimerkkeinä voidaan mainita uudet tuotteet tiedossa oleviin tarpeisiin (tarjontaa ei ole – kysyntää on) ja nykyisten teknologioiden uudet sovellukset (tarjontaa on - kysyntää ei [vielä] ole). Tämä näkökulma painottaa yrittäjän valppautta, tarkkailua ja tiedon epäsymmetriaa markkinoilla (Ardichivili ym. 2003; Kirzner 1973, 1997; Shane 2000). Talouden epätasapaino tuo mahdollisuudet yrittäjän hyödynnettäviksi, esimerkiksi uusien toimintatapojen tai hintojen kautta.

Kun *sekä markkinoiden kysyntä että tarjonta puuttuu, puhutaan mahdollisuuden luomisesta* (Sarasvathy ym. 2003). Tällöin sekä kysyntä että tarjonta on luotava markkinoinnin, rahoituksen ja muiden yrittäjyyden aktiviteettien myötä, jotta mahdollisuus olisi hyödynnettävissä. Kysymys on tällöin innovatiivisesta toiminnasta ja tällöin yrittäjän proaktiiviset toimet asiakkaiden ja muiden sidosryhmien sitouttamiseksi ovat merkittävässä roolissa, jotta mahdollisuus nousisi esiin.

Buensdorf (2007) on kritisoinut yrittäjän kysynnän ja/tai tarjonnan ”tekemiseen” perustuvaa Sarasvathy’n ym. (2003) mahdollisuuksien jaottelua ja tarjoaa evolutionääristä lähestymistapaa mahdollisuuksien tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa mahdollisuuksia lähestytään kuitenkin vahvasti yrittäjän ja hänen toimintansa näkökulmasta – eikä evoluutionääriseen populaatio-ajattelun näkökulmasta, jolloin Sarasvathy’n ym. (2003) jaottelua voidaan soveltaa tähän tutkimukseen.

Yksi kysymys mahdollisuuksien tutkimuksessa on ollut se, että ovatko mahdollisuudet ”onnekkaan sattuman” (serendipity) (Dew 2009) vai huolellisen etsimisen tulos (Gaglio & Katz 2001). Mahdollisuuden etsintä taas voi olla joko aktiivista tai passiivista – joskaan näiden välinen jaottelu ei ole yksiselitteinen. Mahdollisuuden passiivisesta etsimisestä vielä pidemmälle viety ajattelu on viime aikoina esiin noussut näkökulma, jonka mukaan henkilöt eivät etsi aktiivisesti mahdollisuuksia, vaan ne ennemminkin tapahtuvat, ilmaantuvat tai sattuvat onnekaasti (serendipiously) yrittäjän kohdalle ja hän tunnistaa uuden tiedon arvon (Dew 2009; Ardichivili ym. 2003). Seuraavassa kuviossa 12 on esitetty Alsos’n ja Kaikkosen (2006, 314) esittämä mahdollisuuksien typologia, joka ottaa myös tämän sattuman tuoman mahdollisuuden mukaan. Kuvion 12 toisena ulottuvuutena on yrittäjän aktiivisuus mahdollisuuden identifiomisessa ja toisena mahdollisuuden luonne joko objektiivisena – markkinoilla valmiina olevana – tai subjektiivisena – yrittäjän toiminnan kautta luotuna. Heidän esittämänsä jaottelua on muokattu tässä siten, että edellä esitetty

Sarasvathy'n ym. (2003) ryhmittely on istutettu tähän jaotteluun, ja samalla suomenkielistä mahdollisuustermistöä on muokattu selkeämmäksi. Alsos ja Kaikkonen (2006) käyttävät objektiivisesta, passiivisesta mahdollisuudesta nimitystä ”opportunity discovery”, joka on korvattu tässä Sarasvathy'n ym. (2003) tunnistamisen (recognition) nimikkeellä sellaisesta mahdollisuudesta, jossa kysyntä ja tarjonta ovat markkinoilla valmiina – ja kuten Sarasvathy ym. (2003) tätä luonnehtivat, kyse on ”toimintamallin tunnistamisesta” markkinoilta eikä yrittäjä ole aktiivisessa roolissa mahdollisuuksien esiin nousemisessa, vaan kyse on enemmänkin hetkellisestä tilanteesta markkinoilla, kunnes markkinat hakeutuvat taas tasapainoon. Alsos ja Kaikkonen (2006) ovat käyttäneet objektiivisesta, aktiivisesti etsitystä mahdollisuudesta nimitystä ”opportunity search”, joka vastaa Sarasvathy'n ym. (2003) jaottelussa enemmän mahdollisuuden löytämistä, koska jälkimmäisen mukaan mahdollisuuden löytämisen tilanteessa markkinoilla vallitsee epätasapaino ja tiedon epätasaisen jakautumisen vuoksi, aktiivinen yrittäjä voi löytää mahdollisuuden<sup>31</sup>.



Kuvio 12 Mahdollisuuksien lähteiden ryhmittely (soveltaen Alsos & Kaikkonen 2006, 314; Sarasvathy ym. 2003)

Näistä neljästä kategoriasta käytetään vaihtelevasti mainittuja nimityksiä – osin toinen toisiaan erottaen, mutta osin samaa tarkoittavina. Selvytyden vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään ilmaisua *mahdollisuuden identifioiminen*

<sup>31</sup> Chandler, Dahlgvist & Davidsson (2002) ovat esittäneet tähän liittyen kolme kategoriaa: proaktiivisen etsimisen, reaktiivisen etsimisen ja onnekkain löytämisen.

(identification), kun tarkoitetaan mahdollisuuteen ja siihen liittyvään prosessiin liittyviä toimia, joilla ei haluta ottaa kantaa onko kysymys mahdollisuuden tunnistamisesta (recognition), löytämisestä (discovery), luomisesta (creation) tai ilmaantumisesta (occurrence). Toisin sanoen mahdollisuuden identifikaatio on tässä tutkimuksessa käsittehierarkian yläkäsite.

Yrittäjämäisen mahdollisuuden käsittehierarkiaa ajatellen tutkimustyötä on siis vielä tehtävä, ennen kuin voidaan muodostaa käsittehierarkian looginen rakenne (ks. Ardichvili ym. 2003). Liitteessä 3 on esitetty yrittäjämäinen mahdollisuus -käsitteestä ja mahdollisuusprosessin vaiheista englanninkielisessä kirjallisuudessa käytettyjä käsitteitä ja niiden keskeisiä tutkijoita sekä näistä käsitteistä tässä tutkimuksessa käytettyjä suomenkielisiä käännöksiä.

### 3.2 Mahdollisuusprosessi

Mahdollisuusprosesseja koskevat tutkimukset ovat usein retrospektiivisiä – mahdollisuuden hyödyntämisen ja toteuttamisen jälkeen tehtyjä tutkimuksia, joista osassa on tarkasteltu lähinnä tunnistettujen, löydettyjen tai luotujen sekä toteutettujen mahdollisuuksien määrää eikä niinkään itse mahdollisuusprosessia. Hansen'n ym. (2011) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan vain alle kolmanneksessa mahdollisuusprosesseja tarkastelleista tutkimuksista menttiin syvemmälle mahdollisuusprosessiin – sen ”mustan laatikon” sisäpuolelle (Hansen ym. 2011). Olennaista prosessinäkökulmassa on se, että mahdollisuuksiin ja niiden jalostamiseen sekä toimeenpanoon liittyy useita vaiheita, joihin liittyen *yrittäjä tekee aktiviteetteja joko oman ajattelunsa, toimionsa* (Saranson ym. 2006) *tai ulkoisesta toimintaympäristöstä peräisin olevien tapahtumien ja tiedon myötä* (Ucbasaran, Westhead & Wright 2001). Nämä toimet muodostavat yleisesti yrittäjyysprosessin (entrepreneurial process), jonka olennainen ydin on siis mahdollisuuksia koskeva prosessi ja josta yrittäjyystutkimuksessa käytetäänkin usein nimitystä yrittäjämäinen mahdollisuusprosessi (entrepreneurial opportunity process) yrittäjyysprosessin synonyyminä (ks. esim. Ardichvili ym. 2003). Tässä tutkimuksessa käytetään tästä prosessista nimitystä mahdollisuusprosessi.

Mahdollisuuden tunnistaminen, löytäminen tai luominen sekä päätös ryhtyä toimenpiteisiin ja itse toimet liittyvät aikaan ja siksi niiden tarkastelu ajassa kehittyvänä, kokonaisvaltaisena prosessina on tärkeää (McMullen & Shepherd 2006). Mahdollisuutta voidaan kutsua mahdollisuudeksi ja sen olennaiset ominaisuudet voidaan ymmärtää vasta, kun on kulunut aikaa – ja mahdollisuuden suhteen on ryhdytty toimiin. Ennen mahdollisuuden realisoimista, se on idea, ajatus tai uskomus mahdollisuuden olemassaolosta tai sen tuoman potentiaalisen arvon odotus. Näin ollen mahdollisuuden idea tai siemen on

vasta toiminnan kautta arvioitavissa. Mahdollisuuden idean tai siemenen kohdalla on aina myös se vaihtoehto, että mahdollisuuden osalta ei ryhdytä mihinkään toimenpiteisiin – joko lainkaan, tai ei tässä vaiheessa. Tällainen idea voi pysyä tai elää yrittäjän mielessä pitkäänkin ja yrittäjä voi ryhtyä ”haudotun” idean suhteen toimenpiteisiin myöhemmin – harkinnan jälkeen tai myös jonkin seikan myötä, joka laukaisee tapahtumaketjun. (Dimov 2007a.) Ajalla on mahdollisuuksien identifioinnin kannalta myös sikäli merkitystä, että mikäli yrittäjällä on aikaisemmin hankittua tietoa asiakkaiden tarpeista, markkinoiden luonteesta ja tavoista, joilla tuotteita ja palveluja luodaan, nämä voivat aiempien tutkimusten mukaan vaikuttaa siihen, tunnistaako tai löytääkö yrittäjä mahdollisuuksia ja jos, niin millaisia (Shane 2000; Shane & Venkatamaran 2000).

Hansen ym. (2011) ovat koonneet kirjallisuuskatsauksensa perusteella kahdeksan mahdollisuusprosessin määrittelyn lähestymistapaa: 1) idean tunnistamisen kognitiivinen prosessi ja idean muuttaminen liiketoimintakonseptiksi (mistä he käyttävät nimitystä mahdollisuuden kehittäminen), 2) ”skannaamisen” ja valppaana olemisen prosessi, 3) kognitiivinen prosessi, jossa kysyntä ja tarjonta sovitetaan yhteen, 4) tarpeen havaitseminen, 5) uusien vaihtoehtojen tuottamisen luova prosessi (mistä he käyttävät nimitystä mahdollisuuden luominen), 6) ongelman ratkaiseminen, 7) uuden kannattavan liiketoiminnan luomisen tai nykyisen liiketoiminnan parantamisen mahdollisuuden havaitseminen (mistä he käyttävät nimitystä liiketoimintamahdollisuudet) ja 8) mahdollisuuden rakentuminen sosiaalisena konstruktiona ajan kuluessa. Tässä tutkimuksessa mahdollisuusprosessi ymmärretään moninaisena yhdistelmänä edellä mainituista lähestymistavoista – *ajassa tapahtuvana kehityskulkuna, jossa yrittäjä identifioi mahdollisuuksia, joista hän voi omalla toiminnallaan vuorovaikutuksessa sidosryhmien (erityisesti asiakkaiden) kanssa muodostaa arvoa. Tässä mahdollisuusprosessissa voi olla useita – sekä tunnistettuja, löydettyjä, luotuja tai toiminnan myötä ilmaantuneita mahdollisuuksia rinnakkaisina tai peräkkäisinä ja niiden kehittymistä tarkastellaan yrittäjän näkökulmasta.*

Mahdollisuusprosessi koostuu vaiheista, jotka kuvataan toisissa tutkimuksissa enemmän lineaarisina (Shane 2003, 12) ja toisissa enemmän syklisinä (Bhave 1994; Read ym. 2009; Sarasvathy 2008a, 101). Monet tutkijat kuitenkin korostavat, että vaikka prosessi esitetään lineaarisena, vaiheiden järjestys voi vaihtua ja joitakin vaiheita voi myös jäädä pois (Schwartz & Teach 2000). Lineaarinen prosessi on yleensä yhdistetty mahdollisuuden löytämisen näkökulmaan ja syklinen prosessi mahdollisuuden luomiseen ja kehittämiseen. Näiden kahden prosessin yhdistämisen myötä voidaan ajatella puhuttavan rinnakkaisista tai monimutkaisista prosesseista, joissa saattaa kulkea useita polkuja, joista nousee sekä lineaarisia toimintamalleja sekä luovaa toimintaa,

jossa kokeilu, palaute ja oppiminen ovat merkittäviä prosessia muovaavia tekijöitä. Jälkimmäinen viittaa mahdollisuusprosessin kehittyvään luonteeseen, jossa mahdollisuuksien kokoonpano muuttuu jatkuvasti ajan kuluessa. (Short ym. 2010.).

Mahdollisuusprosessien tapahtumaketjuista on esitetty useita malleja, joista useimpien päävaiheet ovat mahdollisuuden identifiointi ja hyödyntäminen (ks. esim. Shane 2000). Osassa malleista on omana vaiheenaan näiden välissä mahdollisuuden arviointi (esim. Ardichvili ym. 2003; Morris, Kuratko & Schindehutte 2001), joka koskee usein mahdollisuuteen liittyvää riskiä ja epävarmuutta (Keh, Foo & Lim 2002), mutta osa tutkijoista on esittänyt, että mahdollisuuden arviointi on jatkuvaa (Ardichvili ym. 2003). Yksityiskohtaisempina esimerkkeinä prosessien vaiheista voidaan mainita Shane'n (2003, 12) esittämä prosessi – alkaen mahdollisuuden olemassaolosta, sen löytämisestä, päätöksestä ryhtyä toimeen sen suhteen, resurssien hankinnasta, toiminnan organisointiin ja suoriutumiseen.

Hyvin samanlaisen kuusivaiheisen viitekehysten ovat esittäneet Morris ym. (2001), mutta he ovat jakaneet kunkin vaiheen vielä yksityiskohtaisempiin toimiin, joissa he nostavat esiin näkyvämmiin myös markkinoihin ja markkinointiin liittyvät muuttujat, kuten mahdollisuuden identifiointiin heijastuvat muutokset asiakkaiden tarpeissa, uusien markkinasegmenttien nousemisen tai konseptin kehittämisen vaiheessa olevat uudet tuotteet, uudet palvelut, uudet prosessit, uudet markkinat ja uudet myynti- ja jakelukanavat. Yhtenä esimerkkinä mainittakoon Schwartz'n ja Teach'n (2000) esittämät vaiheet, joissa arviointi on toistuvaa: kehittämisen kriteerit, informaation etsintä, identifikaatio, investointi, arviointi, priorisointi, toiminta, uudelleenarviointi, uuden yrityksen markkinoille tulo, uudelleenarviointi, menestys tai epäonnistuminen ja uudelleenarviointi.

Jotkut tutkijat ovat käyttäneet mahdollisuusprosessin pohjana uuden tuotteen kehittämisen prosessin vaiheita (esim. Cooper & Kleinschmidt 1986), joissa on havaittavissa yhtymäkohtia uuden yrityksen mahdollisuusprosessiin. Bygrave (1989) on esittänyt mallin, jossa yksilön ja ympäristön yhteisvaikutuksena syntyvä innovaatio on yrittäjyysprosessin alku, mutta jonka etenemisessä tietyt laukaisevat tekijät (triggering events), kuten henkilöön liittyvät (esimerkiksi tyytymättömyys nykyiseen työhön), verkostot ja roolimallit sekä ympäristön kilpailu, tarjolla olevat resurssit ja erilaiset julkiset yrittäjyyttä tukevat toimet, vaikuttavat siihen, miten innovaation kanssa edetään ja kuinka se menestyy.

Syklisyyttä kuvaavia malleja ovat mm. Bhave'n (1994) esittämä kaksiosainen malli, jonka ensimmäisessä osassa tarkastellaan mahdollisuuden tunnistamista ja toisessa osassa mahdollisuuden toteuttamista yrityksen perustamisena. Mahdollisuuden tunnistamisessa Bhave (1994) erottaa kaksi polkua, joista



toinen lähtee liikkeelle ulkoisena prosessina ja toinen sisäisenä, oman tarpeen kautta havaitusta kehittämiskohteesta. Olennaista tälle mallille on se, että se ottaa huomioon edes jossakin määrin markkinat ja sitä myötä mahdollisuuden ”suodattamisen” ja täsmentämisen markkinoille sopivammaksi. Lisäksi siinä otetaan huomioon sisäisenä polkuna yrittäjän kokemuksen tai osaamisen linkittyminen tunnistettuun mahdollisuuteen, joka johtaa liiketoimintakonseptin tunnistamiseen ja edelleen yrityksen perustamiseen. Bhave'n (1994) mallin toisessa, yrityksen perustamista kuvaavassa osassa, on vahva organisoinnin näkökulma. Mainitussa mallissa on tämän tutkimuksen näkökulmasta hyvää se, että asiakkaat ja markkinat ovat näkyvissä ja palautelenkki kuvaa sitä, että mahdollisuutta voidaan suunnata jo tunnistamisvaiheessa, mutta myös liiketoimintakonseptin jalostamisessa asiakkaiden tarpeiden ja palautteen mukaan. Mainittu Bhave'n malli keskittyy yhden mahdollisuuden tarkasteluun ja sen kehittämiseen eikä ota huomioon potentiaalisia rinnakkaisia mahdollisuuksia, joita voi nousta esiin prosessin myötä. Jones ja Coviello (2005) ovat esittäneet myös syklisen mallin koskien kansainvälistymiseen liittyvää yrittäjyysprosessia, jossa ympäristön muutokset ja valittu toimintatapa kehittyvät organisaation oppimisen myötä. Ardichivili ym. (2003) ovat esittäneet yksilön ominaisuuksien, verkostojen ja aiemman tiedon muodostavan yrittäjämäisen valppauden johtavan sykliseen mahdollisuusmalliin, jossa mahdollisuus voi olla havaittu, löydetty tai luotu ja sen kehittäminen ja arviointi ovat tärkeässä asemassa, kun päätös yrityksen perustamisesta tai mahdollisuuden hylkäämisestä tehdään. Tässä mallissa – kuten myös Bhave'n (1994) mallissa on yhtymäkohtia Sarasvathy'n (2008a, 101) kehittämään efektuaatioprosessiin (ks. kuvio 9, s. 60), joka on noussut kiinnostuksen kohteeksi tällä tutkimuskentällä (Perry ym. 2012).

Mahdollisuuden toteuttamisesta on käytetty englanninkielisessä kirjallisuudessa pääasiassa exploitation-käsitettä (ks. esim. Kirzner 1973; Bhave 1994; Venkatamaran 1997, Shane & Venkatamaran 2000, Schwarz & Teach 2000). Jotkut tutkijat liittävät tämän kuitenkin vain jo löydettyihin tai luotuihin mahdollisuuksiin erotuksena kokonaan uusien mahdollisuuksien, ”vielä toteuttamisen aikanakin kehittyvään” hyödyntämiseen, josta he käyttävät exploration-käsitettä (ks. Ucbasaran ym. 2001), mikä on lähellä Ardichivili'n ym. (2003) esittämää mahdollisuuden kehittämisen ajattelua. Ensin mainittu voi liittyä vähäiseenkin innovaatioasteeseen, kun jälkimmäisessä kyse voi olla radikaalista innovaatiosta. (Sharma & Salvato 2011.) Tässä tutkimuksessa näistä käsitteistä käytetään rinnakkaisina ilmauksia mahdollisuuden toteuttaminen tai hyödyntäminen.

Mahdollisuuteen liittyvä riski ja epävarmuus siitä, että toteutuuko mahdollisuus sellaisenaan, vai onko se lainkaan toteuttamiskelpoinen. Vai voiko mahdollisuudesta muovautua toteuttamiskelpoinen siinä tapauksessa, että

olosuhteet muuttuvat, tai joku tai jotkut seikat sen suhteen muutetaan. Tämä herättää kysymyksen siitä, että *mikä on toteuttamiskelpoinen mahdollisuus ja mikä tekee mahdollisuudesta sellaisen*. Tähän liittyen on esitetty *arvokkaan mahdollisuuden* (valuable opportunity) käsite (Eckhardt & Shane 2003; Venkatamaran 1997, ks. myös Barney 1991) tai *mahdollisuuden arvo* (value of opportunity, opportunity value) (Haynie ym. 2009; Shane 2003 ja Venkatamaran 1997) sekä *arvoa muodostava mahdollisuus* (value-creating opportunity) (Ireland, Hitt & Sirmon 2003)<sup>32</sup>. Seuraavassa luvussa yhdistetään markkinointikirjallisuuden arvon muodostamisen käsitteistöä yrittäjäystutkimuksen mahdollisuusprosessien käsitteistöön.

---

<sup>32</sup> Joissakin tutkimuksissa on käytetty arvon muodostamisen rinnalla myös hyvinvoinnin luomisen -käsitettä (wealth creation), ks. esim. Ireland, Hitt & Sirmon (2003), mutta tätä mahdollisuuden ja arvon yhteyttä on tutkittu vähän (Hills ym. 2005).

## 4 MARKKINOINTI ARVON MUODOSTAMISEN PROSESSINA

Markkinointikirjallisuudessa ja strategiakirjallisuudessa arvo juontaa juurensa teollisen tuotannon kehitykseen, massatuotantoon ja massamarkkinointiin, jolloin suuruuden ekonomian kautta kyettiin saavuttamaan kilpailuetua ja sitä kautta saavuttamaan taloudellista arvoa. Yrityksen kykyä toimittaa ylivertaista arvoa asiakkaille pidettiin 1990-luvulla menestyksekkäimpänä strategiana kestävän kilpailuedun löytämisessä ja ydintuotteeseen lisätyllä arvolla pyrittiin parantamaan asiakastytyväisyyttä ja -uskollisuutta. (Ravald & Grönroos 1996.) Myös resurssipohjaisessa ajattelussa arvo on nostettu esiin – yritykselle kilpailuetua tuovina pidetään sellaisia resursseja, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä ja vaikeasti korvattavissa (Barney 1991).

Erityisesti yritysmarkkinoita tarkastelevan markkinoinnin (industrial marketing) kirjallisuudessa arvoa on lähestytty kahdesta päänäkökulmasta. Transaktionäkökulman mukaan arvo liitetään tuotteeseen tai palveluun kilpailuilla markkinoilla, joilla tarjooma standardisoituu ja hinnalla on tärkeä rooli. Suhdenäkökulman mukaan arvo liittyy suhteisiin ja sitoutumiseen, jossa aktiviteetit yhdistävät toimijoita ja heidän resurssejaan, tähtäimessä arvon saavuttaminen alhaisemmin kustannuksin. (Lindgreen, Hingley, Grant & Morgan 2012.)

Arvoon liittyen on kuitenkin tärkeä erottaa kaksi käsitettä: arvo ja arvon muodostaminen. Arvo on joko objektiivisesti tai subjektiivisesti hahmotettu (perceived) erilaisin arviointikriteerein, joihin palataan myöhemmin tässä luvussa. Ratkaisevaa on, että *arvossa on kysymys tietynä hetkenä tehdystä ”arvon arvioinnista”* (value judgement) (Flint, Woodruff & Gardial 1997), tiettyssä kontekstissa. *Arvon muodostaminen taas on prosessi, jossa arvoa tuotetaan tai muodostetaan* myyjän ja ostajan tai heidän verkostojensa välillä (Ulaga 2001). Lisäksi käsite arvo – usein monikollisena arvot – on erotettava edellä mainitusta arvon ”hetkellisyydestä” ja arvon muodostamisesta eli prosessuaalisesta näkökulmasta. Arvoilla viitataan henkilön arvoihin, joita ovat muun muassa jaetut ja keskeiset uskomukset oikeasta ja väärästä, jotka ohjaavat käyttäytymistä (Flint & Woodruff 2001).

Toisaalta arvon käsitteen on esitetty olevan sosiaalinen konstruktio. Tällä viitataan siihen, että *arvo rakentuu prosessina, jossa on toisiaan seuraavia tapahtumia ja tekoja, joita tehdään sekä ennen kuin todellinen vaihto ja*

*käyttöönotto tapahtuvat, niiden aikana että niiden jälkeen.* (Edvardsson ym. 2011; Peñaloza & Venkatesh 2006.)

Arvon muodostamisen prosessiin liittyen englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään lähinnä ”value creation” (arvon luominen) -ilmaisua (sekä siitä johdettuja tarkennuksia, kuten ”value co-creation” eli arvon yhdessä luominen). Näihin käsitteisiin liittyen Vargo ja Lusch (2008) ovat esittäneet kysymyksen siitä, että mitkä ovat itse asiassa ne prosessit, jotka sisältyvät arvon yhdessä luomiseen. Grönroos (2011b) on myös kritisoinut luoda-verbin (create) käyttöä arvoprosessista, koska se antaa vaikutelman tietoisesta, harkitusta prosessista. Arvo koetaan kuitenkin hänen mukaansa usein tiedostamattomalla tavalla, jolloin hänen mukaansa olisi täsmällisempää käyttää ilmaisua ”arvo nousee esiin” (value emerges), jota Korkman (2006) on esittänyt väitöskirjassaan. Grönroos päätyy kuitenkin käyttämään mainitussa artikkelissaan vakiintunutta ilmaisua ”value creation”. Toisessa artikkelissaan Grönroos (2011a) nostaa kuitenkin myös esiin value creation -ilmaisun aiheuttaman mahdollisen sekaannuksen, rajaten sen vain asiakkaan käytön myötä tapahtuvaan arvon muodostamiseen. Kokonaisvaltaisesta arvoprosessista, jossa ovat mukana sekä myyvän yrityksen kattavat prosessit kehittämisestä valmistukseen ja toimituksiin sekä niitä tukevat toiminnot, mutta myös asiakkaan arvon muodostaminen, hän käyttää ilmaisua arvon generointi/tuottaminen (value generation) ja arvon generointiprosessi (value-generating processes) (ks. myös Grönroos 2006).

Tässä tutkimuksessa käytetään arvoprosessin kokonaisuutta kuvaamaan arvon muodostaminen -ilmaisua, jonka vastinetta ”value formation” ovat käyttäneet myös mm. Echeverri ja Skålén (2011). Toisin sanoen, vaikka kirjallisuudessa olisi käytetty value creation -ilmaisua, se on käännetty tässä tutkimuksessa *arvon muodostamiseksi*.<sup>33</sup>

#### 4.1 Arvon ulottuvuudet

Arvon käsitettä voidaan tarkastella useista näkökulmista. Yksi näkökulma on luonnehtia arvoa erilaisten ulottuvuuksien kautta, kuten *rationaalisina tai tunneulottuvuuksina*. Ensin mainittuja ovat esimerkiksi käsitys hinnasta, laadusta, saavutettavasta hyödystä tai sisältyvästä riskistä. Tunneulottuvuuden esimerkkejä ovat käsitys arvovallasta, maineesta, sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, uutuudesta tai nautinnosta. (Holbrook 1994; Flint ym. 1997; Flint & Woodruff 2001.) Vastaava jaottelu on arvon luonnehtiminen *taloudellisin ja*

<sup>33</sup> Poikkeuksena tästä arvon muodostamisen prosessin yhdestä vaiheesta käytetään nimitystä arvon luominen (value creation, ks. Anderson & Narus 1999, 4; Lindgreen & Wynstra 2005), jotta koko prosessi ja tämä vaihe kyetään erottamaan tekstissä.

*sosiaalisin ulottuvuuksin* (Flint, Woodruff & Gardial 2002). Yksi näkökulma on jakaa arvo toisaalta *aineellisiin ja aineettomiin ominaisuuksiin* (Flint & Woodruff 2001), joista tyypillisiä esimerkkejä ovat aineellisina tuote ja hinta (Zeithaml 1988) sekä aineettomina myyjän ja ostajan väliset suhteet (Dwyer ym. 1987). Näitä näkökulmia voidaan lähestyä *objektiivisena vs. subjektiivisena arviointina* (Echeverri & Skålén 2011), jolloin objektiivisena mittarina on usein käytetty taloudellisia seikkoja – rahaa (Anderson & Narus 1999, 5). Tätä ajattelua voidaan kutsua myös ”viivan alle” -lähestymiseksi (bottom-line approach), koska tuotteen tai palvelun hinta on ainoa arvon muoto, johon kaikki taloudellinen toiminta redusoituu (Miller 2008). Subjektiivisia arvon ”mittareita” voivat olla sosiaaliset, psykologiset, esteettiset, moraaliset seikat sekä kyky luoda arvoa tehokkaammin, alhaisemmin kustannuksin (kun kustannukset ymmärretään laajemmin kuin hintana, esimerkiksi vaivana), mutta myös esimerkiksi nopeammin, luotettavammin, turvallisemmin, merkityksellisemmin (Kim & Mauborgne 2000). Kuten esitetyistä ulottuvuuksista voidaan havaita, ne menevät – ainakin osin – *limittäin keskenään*, esimerkiksi asiakas-suhde aineettomana arvona voi olla rationaalinen tai tunnepitoinen, mutta lopulta kuitenkin *kukin arvon osapuoli määrittää itse – omilla ehdoillaan – sen, milloin voidaan puhua arvosta* (Ballantyne ym. 2011; Truong, Simmons & Palmer 2012). Yksilön subjektiiviseen arvon arviointiin on esitetty myös nk. *hyöty/kustannuslähestymistä*, jolloin henkilö vertailee ratkaisun arvoa sen tuomien hyötyjen ja kustannusten tai muiden uhrausten, kuten vaivan erotuksena (Flint & Woodruff 2001; Woodruff & Gardial 1996, 57–58; Zeithaml 1988). Myös tässä puntaroinnissa voivat olla käytössä edellä mainitut – rationaalinen- ja tunneulottuvuus, jolloin hyöty on enemmän kuin laatu tai vastaavasti kustannus on ymmärrettävä laajempaan kuin hinta – rahassa ilmaistun hinnan lisäksi ei-rahallisena arvona, kuten ajan menetyksenä, vaivana tai riskinä (Flint ym. 2002).

Arvoa voidaan tarkastella myös *aikajänteen perusteella* – onko kyse lyhyen tähtäimen näkökulmasta, esimerkiksi yksittäisestä transaktiosta tai pitkän tähtäimen investoinnista esimerkiksi merkittävään asiakassuhteeseen (Ballantyne ym. 2011). Lisäksi arvo voidaan määritellä sen suhteen, *kuinka hyvin ratkaisulla saavutetaan haluttu lopputulos*. Tässä määrittelyssä *arvoa lähestytään hierarkiana* lähtien liikkeelle yksilön arvoista eli mikä hänelle on tärkeää, millaisia seurauksia ratkaisulla halutaan saada aikaan ja millaisia ominaisuuksia tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan (Woodruff 1997). Tätä lähestymistapaa on kutsuttu myös *keinot-päämäärät-lähestymiseksi* (means-ends) ja se on mainituista arvon käsitteen määritelmistä ainoa, joka *nostaa esiin arvon prosessiluonteen*. Arvon muodostamisen prosessiluonne nousee esiin myös näkökulmassa, jossa arvoa tarkastellaan *muodostuneena arvona* (received) – *sinä mitä asiakas saa suhteessa haluttuun* (desired) *tai odotettuun*

(expected) *arvoon* (Lapierre 2000; Truong ym. 2012) – sinä mitä asiakas haluaa saada tuotteiden/palvelujen käytöstä ja niitä tarjoavista yrityksistä (Flint & Woodruff 2001). Merkittävää on kuitenkin huomata se, että asiakkaan arvo-odotukset ja hänen kokemansa arvo *eivät ole pysyviä, vaan kumpikin niistä voi muuttua*. (Flint ym. 2002).

Tämän tutkimuksen painopiste ei ole siinä, millaista arvoa muodostuu, vaan siinä, *miten arvon muodostamisen prosessi kehittyy, millaisia vaiheita arvon muodostamisen prosessissa on sen alkaessa ja jatkuessa tai päättyessä*. Tällöin arvon ominaisuuksista ja ulottuvuuksista liikkeelle lähteminen ei ole tämän tutkimuksen keskiössä; arvon ominaisuuksilla – ja niiden muutoksella (ks. Flint ym. 1997) – on kuitenkin prosessin etenemisen ja jatkumisen kannalta merkitystä.

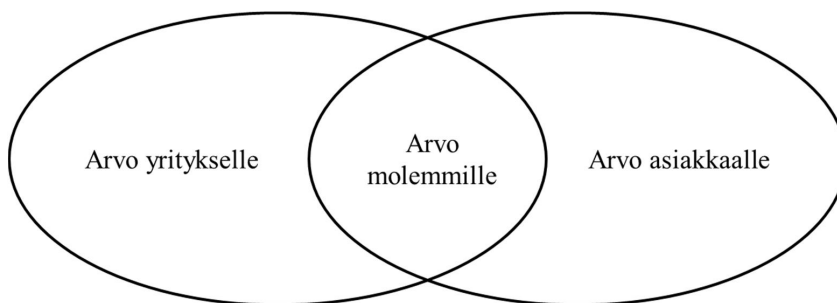
## 4.2 Arvo asiakkaalle ja yritykselle

Pitkään vallinnut näkökulma on ollut se, että samalla tavalla kuin markkinointiaktiviteetit yleisesti suunnataan asiakkaille, myös arvoa tarkastellaan usein markkinointikirjallisuudessa arvona asiakkaille (value to/for customers), vaikka kolikon toinen puoli onkin yritykselle muodostuva arvo asiakkaista (value of the customer to the firm) (Gupta & Lehmann 2005, 43; ks. myös Holbrook 2006, 211). *Asiakkaalle muodostuva arvo ja yritykselle muodostuva arvo ovat kuitenkin keskinäisessä suhteessa toisiinsa* (Grönroos & Helle 2010). Esimerkkinä tästä voidaan mainita se, että vaikka arvo muodostetaan asiakkaalle – ostajalle, asiakas on myös arvo yritykselle – myyjälle, esimerkiksi asiakaspääomana (Ulaga 2001). Yrityksen näkökulmasta asiakasarvo voidaan siis ymmärtää sinä taloudellisena arvona (esimerkiksi voittona), jonka yritys asiakkaasta saa asiakkuuden elinkaaren aikana<sup>34</sup> (Flint ym. 2002; Gupta & Lehmann 2005, 15; Holbrook 2006, 211; Woodall 2003, 1).

Viimeaikaisia arvon muodostamisen keskusteluja on hallinnut se, voidaan-ko ylipäänsä puhua arvon muodostamisesta silloin, kun tarkastelun kohteena on vaihtoa koskeva arvo (value-in-exchange) vai onko arvon muodostamisesta kysymys vain silloin, kun asiaa tarkastellaan arvon yhdessä muodostamisen (value co-creation) näkökulmasta ja silloinkin vain asiakkaan käytön yhteydessä syntyvästä arvosta (value-in-use) (ks. Grönroos 2011b). Jälkimmäisessä on kyse vuorovaikutteisesta arvon yhdessä muodostamisesta, kun taas ensin mainittu ei perustu vuorovaikutukseen (Echeverri & Skålén 2011), vaan yritys on valmistellut arvoehdotuksensa (value proposition) etukäteen ja tarjoaa sen

<sup>34</sup> Yrityksen asiakkaasta saamasta arvosta on käytetty englanninkielisessä kirjallisuudessa nimitystä ”customer lifetime value (VLC)”, asiakkaan saamaan arvoon liittyen käsitteet ovat kirjavia, mutta esimerkiksi Woodall (2003, 1) käyttää englanninkielistä ilmaisua ”value for the customer” (VC).

asiakkaan hyödynnettäväksi. Vuorovaikutteisessa lähestymisessä arvoa tarkastellaan usein yrityksen ja asiakkaan välisenä (between), yhdessä asiakkaan kanssa muodostettavana arvona (Truong ym. 2012). Näissä arvon muodostamisen keskusteluissa on nostettu esiin molemmille syntyvä arvo (mutual value) (Grönroos & Helle 2010), molemminpuolinen/keskinäinen/vastavuoroinen arvo (reciprocal value) (Ballantyne ym. 2011; Truong ym. 2012), jaettu arvo (shared value) (Porter & Kramer 2011) ja vuorovaikutteinen arvon muodostaminen (interactive value creation) (Eckeverri & Skålén 2011). Keskustelua on käyty myös siitä, että kumpi osapuoli on arvon muodostamisen prosessin käynnistämisestä vastuussa oleva – yritys, joka ”kutsuu” asiakkaan mukaan arvon yhteisen muodostamisen prosessiin vai asiakas, joka muodostaa arvon omissa prosesseissaan ja myyjäyritys voidaan ”kutsua” tähän prosessiin vain ”tukemaan” asiakkaan prosesseja ja näin osallistumaan arvon yhteiseen muodostamiseen (Grönroos 2011b). Tähän liittyen on nostettu esiin myös arvoehdotuksen käsite (value proposition) (Vargo & Lusch 2004), jonka voi nostaa esiin yhtä lailla yritys kuin asiakas (Ballantyne ym. 2011; Truong ym. 2012). Arvon muodostamiseen liittyykin usein myös muita toimijoita – sidosryhmiä – joita voidaan tarkastella toimijaverkoston näkökulmasta (Ulaga 2001). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin *yrittäjän ja uuden yrityksen näkökulmasta muodostuvaan arvoon vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa* eikä asiaa lähestytä verkostoteorioiden valossa. Seuraavassa kuviossa 13 on esitetty yrityksen ja asiakkaan arvon sekä molempien arvon tarkastelukulmat.



Kuvio 13 Arvon muodostamisen tarkastelukulmat (soveltaen Prahalad & Ramaswamy 2004)

Näiden arvon muodostamisen tarkastelukulmien lisäksi arvon muodostamista voidaan tarkastella tilana – missä arvo muodostetaan, kuten viimeaikaisissa tutkimuksissa on esitetty – arvo toteutuu vasta asiakkaan prosesseissa (Grönroos 2011a). Tässä yhteydessä on käytetty käsitteitä yhteisen arvon muodostaminen (englanninkielisissä lähteissä value co-creation) ja yhteisen arvon

tuottaminen (englanninkielisissä lähteissä value co-production)<sup>35</sup> (Normann & Ramirez, 1994, 54<sup>36</sup>; Vargo & Lusch 2004).

Kuten edellä todettiin, arvon muodostaminen voidaan myös jakaa kahteen tyyppiin: vuorovaikutteiseen arvon muodostamiseen ja ei-vuorovaikutteiseen arvon muodostamiseen (Echeverri & Skålén 2011). Ei-vuorovaikutteisessa arvon muodostamisessa toimittajat tuottavat arvon sisällyttämällä sen tuotteisiin ja palveluihin. Vaihdannan myötä tämä arvo siirtyy toimittajalta asiakkaalle, joka kuluttaa tuotteen tai palvelun. Tämä vaihdon näkökulma on hallinnut arvon käsitystä markkinoinnin tutkimuksessa (Alderson 1965, 75; Bagozzi 1975) ja sen mukaan asiakkaan maksama hinta toimii objektiivisena arvon mittarina. Toimittajan ja asiakkaan arvo säilyvät toisistaan erillisinä toisin kuin vuorovaikutteisessa arvon muodostamisessa, jossa arvo on toimittajalle ja ostajalle yhteinen (joskaan ei välttämättä sama eikä osapuolten välinen voimasuhde ole symmetrinen) (Echeverri & Skålén 2011). Tässä lähestymistavassa arvo muodostetaan yhteisesti vuorovaikutuksessa toimittajan ja asiakkaan välillä (Berthon & John 2006, 196; Prahalad & Ramaswamy 2004; Vargo & Lusch 2004). Tällöin toimittaja ei sisällytä arvoa tuotteisiin tai palveluihin erillisenä, vaan tuotteet ja palvelut luodaan yhteisesti ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa samanaikaisesti. Taustalla tässä ajattelussa on palvelujen markkinoinnin tutkimus (Grönroos 1982) ja interaktiivinen markkinointi (Grönroos 1982; Gummesson 1987).

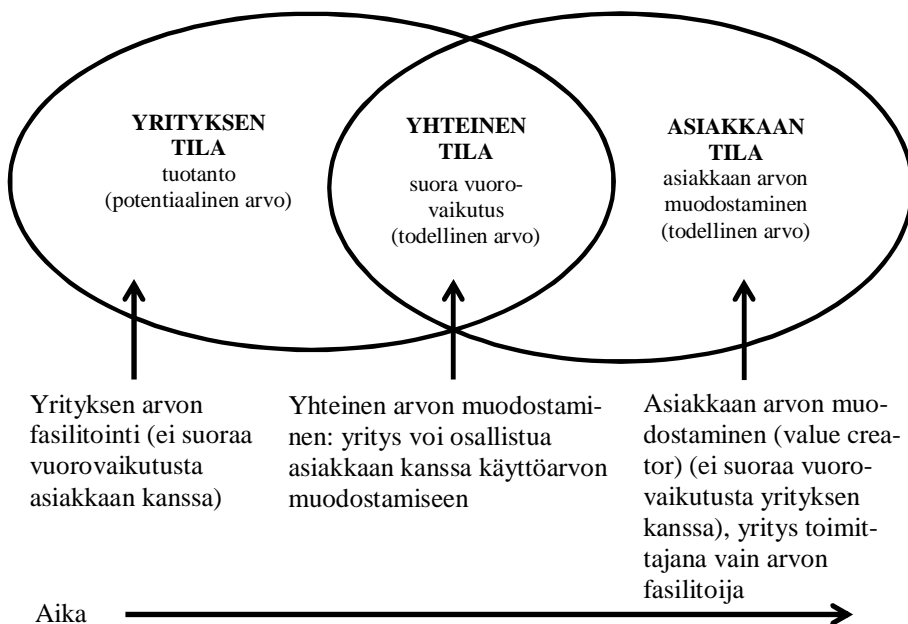
Oleennaista on kuitenkin se, että *arvoa ei synny, ellei ole asiakasta*, ts. asiakas on aina osallisena arvon muodostamisessa (Grönroos 2011b; Vargo & Lusch 2008). Asiakasarvoon liittyen Grönroos (2011a) onkin vetänyt yhteen, että ”asiakas muodostaa arvon käytön yhteydessä” ja näin ”asiakas on aina muodostamassa yhdessä arvoa yrityksen kanssa” sekä ”yritys ei ole arvon muodostaja, vaan se on muodostamassa yhdessä arvoa”. Tällöin voidaan todeta, että ”*arvon muodostamisella voidaan tarkoittaa sitä koko prosessia, joka tapahtuu yrityksen kehittämisen, suunnittelun, tuotannon ja toimittamisen sekä niihin liittyvien asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien tukitoimien toiminnan kautta ja asiakkaan käytössä tapahtuvan arvon muodostamisen kautta*” (Grönroos 2011a, 242), mikä on valittu *tämän tutkimuksen arvon muodostamisen prosessin määritelmäksi*.

<sup>35</sup> Ballantyne ja Varey (2008, 12) ovat kritisoineet Lusch'n ja Vargo'n (2006) esittämää käsitystä siitä, että co-creation on ”otsikko”, jonka alle co-production kuuluu. He ovat erottaneet co-creation-käsitteen co-production-käsitteestä sillä, että ensin mainitun myötä ainutlaatuista arvoa voi muodostua dialogisessa vuorovaikutuksessa syntyneestä ideasta, kun taas jälkimmäinen koskee jo tunnettujen resurssien käyttöä ja edellytettävää osaamista sekä kuten viimeaikaisimmissa julkaisuissa on esitetty: arvoa muodostetaan käyttäjien prosesseissa tuotteiden ja palvelujen käytön myötä, josta tässä tutkimuksessa käytetään ilmaisua käyttöarvo tai arvo käytössä (value-in-use).

<sup>36</sup> Ilmaisu ”use-value” on myös käytetty kuvaamaan varhaisimpia arvoon liittyviä käsittemäärittelyjä, jotka juontavat juurensa Aristotele'n kirjoituksiin vaihtoarvosta (exchange value) ja käyttöarvosta (use-value) (ks. esim. Grönroos 2011b; Vargo ym. 2008, 146).



Seuraavassa kuviossa 14 on esitetty yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksessa syntyvä arvo (yhteinen tila) sekä asiakkaan puolella (tilassa) syntyvä arvo, jotka kumpikin edustavat todellista, toteutuvaa arvoa.



Kuvio 14 Arvon muodostamisen tilat (soveltaen Grönroos & Voima 2013)

Oheisessa kuviossa 14 yrityksen puolella (tilassa), ilman vuorovaikutusta tapahtuvat toimet – esimerkiksi suunnittelu, kehittäminen, tuotanto – eivät ole todellista arvoa, vaan ainoastaan *mahdollista arvoa, joka vaatii toteutuakseen vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa.*

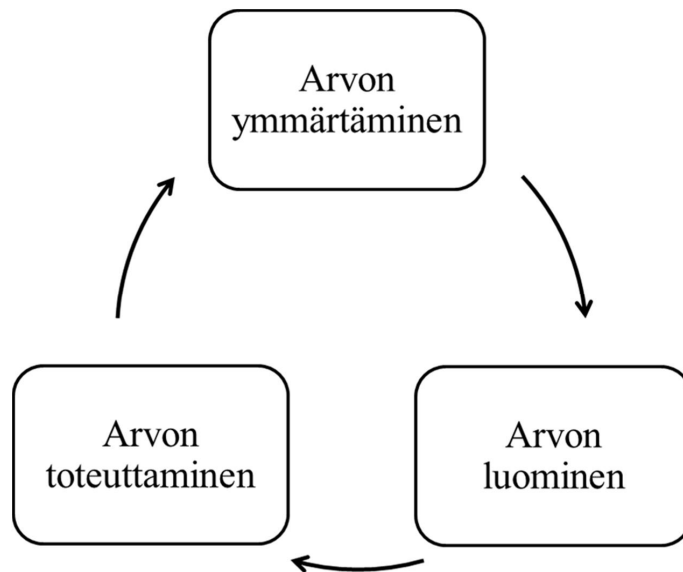
### 4.3 Kehittyvä arvon muodostamisen prosessi

Edellisissä alaluvuissa tarkasteltiin arvon ulottuvuuksia staattisina – tietyssä hetkessä tehtyinä arvon arviointeina ja kuten jo edellä todettiin, tämän tutkimuksen ensisijainen tarkoitus ei ole analysoida sitä, millaista arvoa kenellekin syntyy, vaan *miten arvo muodostetaan.* Tähän liittyen edellisen luvun lopussa esitettiin tämän tutkimuksen määritelmä arvon muodostamisen prosessista, mikä perustuu Grönroos'n (2011a, 242) arvon muodostamisen prosessin määrittelyyn.

Kuitenkin myös itse arvon käsitettä on luonnehdittu dynaamiseksi – asiakkaiden muodostamaan arvoon liittyvien havaintojen on esitetty muuttuvan ajan kuluessa (Flint ym. 1997; Flint ym. 2002; Lapierre 2000). Eli *arvon muodostaminen on ajassa muuttuva prosessi, mutta myös muodostettava arvo voi muuttua*. Arvon muodostaminen on määritelty “*prosessiksi, jonka kautta käyttäjä tulee jossakin suhteessa paremmaksi kuin ennen*” (Grönroos 2008) ”*tai joka lisää käyttäjän hyvinvointia*” (Vargo ym. 2008, 149) eli siihen liittyy aika- ja tilaulottuvuus. Tilaulottuvuutta tarkasteltiin jo edellisessä alaluvussa, mutta on todettava vielä, että tila liittyy myös aikaulottuvuuteen. Tämän vuoksi ”vaatimukset” muodostettavan arvon suhteen saattavat vaihdella ajan myötä – esimerkiksi siten, että yrittäjä investoi asiakassuhteeseen ja odottaa saavansa arvoa vasta myöhemmin ajan kuluessa, kun taas asiakas saattaa odottaa, että arvoa muodostuu välittömästi. Muodostuvan arvon sisältö – ulottuvuudet voivat erota sen mukaan, kenen näkökulmasta arvoa tarkastellaan.

Aikaulottuvuus arvon muodostamisen prosessien tutkimuksissa merkitsee yleensä sitä, että arvon muodostamisen käytäntöä kuvataan erilaisin vaihein. Liitteessä 4 on esitetty aiemmissa tutkimuksissa esitettyjä arvon muodostamisen prosessin vaiheita. Osassa näitä malleja *arvon muodostamisen prosessia kuvataan lineaarisena*, jolloin ne lähestyvät arvon muodostamista perinteisen markkinointiajattelun mukaan, jossa ensin määritetään markkinat, valitaan segmentit ja laaditaan asiakasarvon muodostamisen strategia, joka sitten toteutetaan. Anderson ja Narus (1999, 4) ovat esittäneet vastaaviksi vaiheiksi arvon ymmärtämisen (understanding), arvon luomisen (creating) ja arvon toimittamisen (delivery), jotka seuraavat myös toisiaan tietyssä järjestyksessä. Ballantyne ym. (2011) ovat tarkastelleet arvoehdotusten roolia arvon muodostamisessa ja esittäneet osapuolten välisen kommunikatiivisen vuorovaikutuksen sellaiseksi alustaksi, jossa käydään läpi kolme vaihetta: arvoehdotusten, resurssien yhdistämisen ja arvon käytön vaiheet. Tällöin arvioidaan toimijoiden välisiä vastavuoroisia arvoehdotuksia ja niiden kehittämistä vuorovaikutteisoin episodein. Vargo ym. (2008) tarkastelevat arvoprosessia laajemman palvelujärjestelmän näkökulmasta, jonka vaiheet ovat arvon ehdotus (proposition), hyväksyntä (acceptance) ja arviointi. Lindgreen ja Wynstra (2005) ja Lindgreen ym. (2012) ovat esittäneet *syklisen arvon muodostamisen prosessin*, jota kuvaa oheinen kuvio 15, jonka vaiheina ovat hyvin samanlaiset toimet kuin Anderson ja Narus’n (1999, 4) mallissa, joskin hieman eri käsittein ilmaistuna eli arvon analysoiminen (analysis), arvon luominen (creation) ja arvon toimittaminen (delivery) (Lindgreen & Wynstra 2005; Lindgreen ym. 2012). *Tässä tutkimuksessa sovelletaan tätä Lindgreen’n ja Wynstra’n (2005) sekä Lindgreen’n ym. (2012) esittämää mallia*, mutta arvon analysoimisesta päädyttiin käyttämään ilmaisua arvon ymmärtäminen, koska se kuvaa paremmin kyseisen vaiheen eteenpäin vievää ”lopputulosta” – eli sitä, että

arvopotentiaalia on tulkittu olevan olemassa verrattuna analysointiin. Vaikka sekä Lindgreen ja Wynstra (2005), Lindgreen ym. (2012) sekä Anderson ja Narus (1999, 4) käyttävät arvon toimittaminen -ilmaisua, käytetään tässä tutkimuksessa arvon toteuttaminen -ilmaisua, koska se sopii paremmin arvon yhdessä muodostamisen ajatteluun – ja kuvaamaan arvon muodostamisen prosessiluonteen mukaista jatkuvuutta.



Kuvio 15 Arvon muodostamisen syklinen prosessi (soveltaen Lindgreen & Wynstra 2005; Lindgreen ym. 2012)

Arvon muodostamisen prosessista – mistä se alkaa, mitä siihen sisältyy ja mihin se päättyy – tiedetään edelleen kuitenkin liian vähän (Grönroos 2011b). Lindgreen’n ym. (2012) esittämässä mallissa prosessin vaihteita on viety pidemmälle täydentämällä mainittuja kolmea vaihetta, vaihteiden väliin sijoitetuilla aktiviteeteilla: rakenteistamisen (structuring) aktiviteeteillä, yhteen sitomisen (bundling) aktiviteeteillä ja ”vivuttamisen” (leveraging) aktiviteeteillä. Rakenteistamisen aktiviteeteina on mainittu hankinta (acquire), kerääminen (accumulate) ja luopuminen (divest) – ja ne on sijoitettu mallissa arvon toteuttamisen ja arvon ymmärtämisen väliin. Yhteen sitomisen aktiviteeteina on mainittu tasapainottaminen (stabilize), rikastaminen (enrich) ja ”tienraivaaminen” (pioneering) – ja ne on sijoitettu mallissa arvon ymmärtämisen ja arvon luomisen väliin. ”Vivuttamisen” aktiviteeteina on mainittu liikkeelle laittaminen (mobilize), koordinointi ja käyttöön ottaminen (deploy). Nämä

*eivät kuitenkaan ota riittävästi huomioon arvon muodostamisen vuorovaikutuksellisuutta, kuten tässä tutkimuksessa tehdään.* Muita kirjallisuudessa mainittuja välivaiheita tai aktiviteetteja, joilla on esitetty olevan merkitystä arvon muodostamisen prosessin kehittymiseen – joko eteen- tai taaksepäin – ovat esimerkiksi jo aiemmin mainittu arvoehdotus (value proposition/suggested value, ks. Grönroos 2006), mutta myös kirjallisuudessa vain pintapuolisesti mainitut arvolupaus (value promise, ks. Ballantyne ym. 2011) ja odotettu arvo (expected value, ks. Lapierre 2000; Truong ym. 2012). Effektuaatioteorian sidosryhmien vuorovaikutuksen myötä tapahtuvan *sitouttamisen yhteyttä yhteisen arvon muodostamiseen ei myöskään ole riittävästi otettu huomioon* arvon muodostamisen prosessimalleissa. Vastaavasti *ei myöskään efektuaatioteoria yhdistä näkyvästi efektuaatioprosessia arvon muodostamiseen.* Näitä näkökulmia pyritään tässä tutkimuksessa yhdistämään arvon muodostamisen prosessiin – mikäli niitä empiriasta tunnistetaan.

Arvon muodostamista on pidetty pääasiassa aiemmissä tutkimuksissa positiivisena ilmiönä sikäli, että arvon yhteinen muodostaminen johtaa positiiviseen kehitykseen arvon muodostamisen prosessissa. Toisin sanoen arvoprosessi tuottaa haluttuja asioita ja asiointiloja ja näin prosessi menee eteenpäin. Kuitenkin on esitetty myös toinen näkökulma – arvon muodostamisen prosessin yhteydessä on mahdollista myös se, että se johtaa negatiiviseen kehitykseen, jolloin arvo vähenee tai häviää (value co-destruction). Tällöin arvoprosessi voi pysähtyä tai mennä ”taaksepäin”, jolloin prosessi on ehkä aloitettava alusta tai se ei osapuolten välillä ole ehkä enää mahdollista, jos kokemus on ollut niin negatiivinen. Eckefferri ja Skålén (2011) ovat tutkineet tätä ilmiötä kuluttajamarkkinoilla, mutta yritysmarkkinoilla tätä ilmiötä koskevia tutkimuksia on ollut vaikea löytää ja mainitut tutkijat ovatkin esittäneet jatkotutkimusehdotuksissaan tarpeen tutkia ilmiötä yritysmarkkinoilla (Eckefferri & Skålén 2011). Se, miten tämä *arvon muodostamisen prosessin liike ja positiivinen vs. negatiivinen arvo koetaan suhteessa edellä mainittuihin arvoprosessin vaiheisiin, saattaa olla se linkki, joka yhdistää uuden yrityksen mahdollisuusprosessin ja arvon muodostamisen prosessin ja sitä myötä uuden yrityksen toiminnan jatkumisen tai päättymisen.*

#### 4.4 Mahdollisuusprosessien ja arvon muodostamisen prosessien kohtaaminen

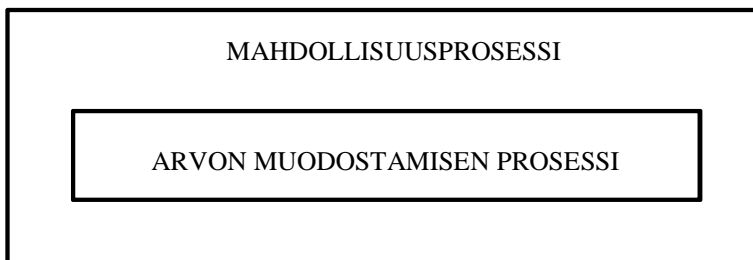
Yrittäjyys vaatii toimintaa (McMullen & Shepherd 2006), ymmärretään se sitten uusien tuotteiden tai prosessien luomisena (Schumpeter 1934, 66), tulona uusille markkinoille (Lumpkin & Dess 1996) tai uusien yritysten luomisena (Gartner 1985), joissa kaikissa tilanteissa yksilön aloitteellisuus

vaikuttaa tulokseen (Stevenson & Jarillo 1990). Yrittäjän on siis toimittava sen tilaisuuden suhteen, jonka hän on identifioinut sellaiseksi mahdollisuudeksi, jonka eteen kannattaa ponnistella. Se, mikä tekee mahdollisuudesta ponnistelijan arvoisen, viittaa *mahdollisuuden tuottamaan, potentiaaliseen arvoon*, esimerkiksi taloudelliseen voittoon. (McMullen & Shepherd 2006). Taloudellisen arvon lisäksi mahdollisuuden toteutumisen myötä voi syntyä jotakin uutta markkinoille (esimerkiksi edellä mainittuja tuotteita, palveluja tai toimintatapoja), mutta myös muunlainen arvo voi olla mahdollisuuden myötä saavutettavissa. Yrittäjän näkökulmasta esimerkiksi osaamisen kehittyminen tai luottamuksen saavuttaminen asiakassuhteessa voivat toimia aineettomana arvona, lisäten yrittäjän mahdollisuuksia – keinoja ja niiden myötä laajempaa liiketoimintaa, kuten Sarasvathy'n efektuaatioprosessissa (2008a) esitetään. Yksilöt voivat identifioida mahdollisuuksia tunnistamalla uuden tiedon arvon, jonka he voivat saada muissa yhteyksissä tai myös sattumalta (Shane 2000). Ryhtyykö yrittäjä käyttämään tätä tietoa ja tarttuuko hän tähän mahdollisuuteen, voi perustua *yrittäjän arviointiin mahdollisuuden arvosta tai hyödystä* (opportunity value) ja *mahdollisuuden kustannuksista* (opportunity cost). Mahdollisuuden kustannuksiin liittyen on tehty paljon tutkimusta, mutta sen sijaan mahdollisuuden arvo – tai sen suhteen havaitut aineelliset ja aineettomat hyödyt, jotka siitä voidaan mahdollisesti saada, on melko vähän tutkittu alue, samaten kuin mahdollisuuden arvon ja kustannusten yhdistäminen uusien yritysten tutkimuksessa (Zane, DeCarolis & DiRenzo 2007).

Mahdollisuuden arvon määrittelyyn ei ole juurikaan aiemmissa tutkimuksissa kiinnitetty huomiota. Yhtenä poikkeuksena on seuraava Haynie'n ym. (2009, 343–344) esittämä resurssiperusteiseen teoriaan nojautuva mahdollisuuden arvon määritelmä: ”*mahdollisuuden hyödyntämisestä syntyvät potentiaaliset resurssit, jotka lisäävät olemassa olevien tuotteiden tai prosessien tehokkuutta ja tuottavuutta*” ja jossa resursseilla viitataan myös yrittäjän inhimillisen pääomaan. Baron (2006) kuvaa mahdollisuuksia niiden kolmen keskeisen piirteen – taloudellisen arvon potentiaalin (voiton tuottamisen kyky), uutuuden (tuotetta, palvelua tai teknologiaa ei ollut aiemmin) ja havaitun haluttavuuden (esimerkiksi moraalinen tai laillinen hyväksyttävyys yhteiskunnassa) mukaan. Hills ym. (2005) ovat koonneet aiemmissä tutkimuksissa käytettyjä viittauksia *mahdollisuuden ja arvon yhteydestä*, joita ovat esimerkiksi erityisen tiedon saaminen markkinoista, voitolla myyminen sekä se, että ideasta tulee mahdollisuus, kun sen kaupallinen arvo on tunnistettu (ks. Kirzner 1973, 1979). Lisäksi he mainitsevat koosteessaan potentiaalisesti kannattavan tyydyttämättömän tarpeen havaitsemisen (Hulbert, Brown & Adams 1997) tai toiminnan, joka on mahdollinen ja pyrkimysten arvoinen ja joka

vaatii epälineaarista ja luovaa ajattelua (deBono 1978<sup>37</sup>). Christensen (1990) yhdistää mahdollisuuden ja arvon uuden liiketoiminnan luomisena tai nykyisen aseman parantamisena siten, että kummassakin tapauksessa tuloksena on uutta voittopotentiaalia. Edellä mainitut tutkijat lähestyvät mahdollisuutta ja arvoa lähinnä vain yrityksen näkökulmasta – yksipuolisesti, mutta poikkeuksena mainitussa listassa on Ardichvili'n ym. (2003) lähestymistapa. Sen mukaan *mahdollisuus on markkinoilla olevan tarpeen (tai halun) kohtaaminen, luovalta resurssien yhdistelmällä, erinomaisen arvon muodostamiseksi sidosryhmille, joihin kuuluvat myös asiakkaat, mikä on tämän tutkimuksen kannalta keskeistä.*

Aiempien mahdollisuustutkimusten perusteella voidaan siis todeta, että mahdollisuus kohdistuu yrittäjän näkökulmasta johonkin tuottavaan, jolla voidaan luonnehtia mahdollisuutta arvokkaaksi tai että mahdollisuudella on potentiaalista arvoa (Alsos & Kaikkonen 2006, 302; Shane 2003, 18), vaikka arvon muodostaminen ei olekaan ollut aiemmissa mahdollisuustutkimuksissa riittävän näkyvää (Hills ym. 2005). Tästä voidaan kuitenkin johtaa päätelmä, että *mahdollisuus sisältää potentiaalisesti arvoa ja näin ollen myös mahdollisuusprosessi sisältää arvon muodostamisen potentiaalin.* Mahdollisuusprosessin ja arvon muodostamisen prosessin keskinäinen suhde on esitetty seuraavassa kuviossa 16.



Kuvio 16 Mahdollisuusprosessin ja arvon muodostamisen prosessin keskinäinen suhde

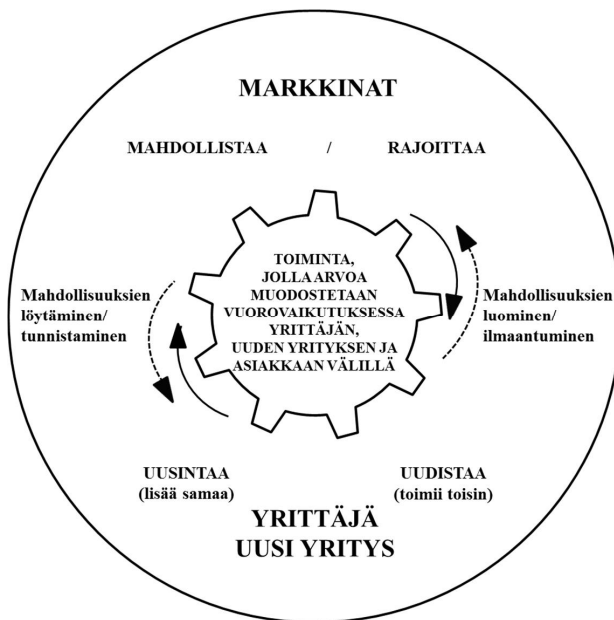
Mahdollisuus ja arvo ovat yhtenevät, jos potentiaalinen arvo tunnistetaan ja se toteutuu (odotusten mukaisesti). Arvon muodostamisessa on siis aina mukana mahdollisuus, mutta mahdollisuus voi myös osoittautua sellaiseksi, ettei se tuota arvoa (jolloin se hylätään) tai odotettu arvo ei toteudu (jolloin

<sup>37</sup> deBono, E. (1978) When opportunity knocks. Management today, September, 102–105.

prosessi ei etene sellaisenaan, mutta se saattaa edetä muuttuneena). Kuitenkin se, miten mahdollisuusprosessi ja arvon muodostaminen kytkeytyvät toisiinsa, on jäänyt aiemmissa tutkimuksissa niukaksi (Forsell & Paloniemi 2010; Hills ym. 2005). On myös esitetty, että arvon muodostaminen asiakkaalle on välttämätön, mutta ei riittävä olosuhde mahdollisuuden tunnistamiseksi (Hills ym. 2005). Tämä on perusteltavissa sillä, että myös yrittäjän arvon odotuksen on oltava vähintään potentiaalinen. Näin voidaan esittää, että *arvo määrittää sen, osoittautuuko mahdollisuus mahdollisuudeksi vai ei*.

Tuottoisat tai kannattavat mahdollisuudet ovat sellaisia, joiden kustannukset ovat pienemmät kuin tuotot – ja ne viittaavat yrittäjän odottamaan voittoon (ks. Alsos & Kaikkonen 2006, 302; Shane 2003, 18). Vaikka mahdollisuus yrittäjämäiseen tuottoon olisikin olemassa, yrittäjä voi ansaita tämän voiton vain, jos hän identifioi mahdollisuuden ja sen muodostama arvo toteutuu. Lisäksi yrittäjän on tehtävä päätös, että hän tarttuu mahdollisuuteen ja hyödyntää sen. Se, että kokeeko yrittäjä mahdollisuuden sellaiseksi, että hän haluaa siihen tarttua, riippuu mahdollisuuden ulottuvuuksista/ominaisuuksista, mitkä taas vaikuttavat odotettuun arvoon. Yrittäjä puntaroi mahdollisuuden arvoa sen tuottamisen kustannuksia vastaan – ja suhteessa niihin kustannuksiin, jotka aiheutuvat tuottaessa arvoa joillakin muilla tavoilla. (Shane & Venkatamaran 2000.) Mahdollisuuden arviointi suuntautuu tulevaan sikäli, että yrittäjä arvioi sitä, että mitä on odotettavissa – mitä saavutetaan, jos mahdollisuuteen tartutaan (Haynie ym. 2009). *Odotettu arvo* onkin ulottuvuus, mikä voi toimia sekä mahdollisuuden arvioinnin että potentiaalisen arvon yhdistävänä tekijänä ja jonka perusteella voidaan tehdä päätöksiä siitä, lähde-täänkö mahdollisuutta toteuttamaan ja vastaavasti arvioida mahdollisuuden toteuttamisen jälkeen, toteutuiko odotettu arvo. Shane ja Venkatamaran (2000) tarkastelevat tätä vain yrittäjän ja mahdollisuuden välillä, mutta tässä tutkimuksessa tarkasteluun otetaan mukaan markkinoinnin käsitteet – arvon muodostaminen asiakkaille – tai asiakkaiden kanssa.

Tämä tutkimus on tehty yrittäjän näkökulmasta – siitä, miten hän toimii arvon muodostamiseksi vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Tällöin tarkastellaan sitä, miten yrittäjä identifioi mahdollisuuksia arvon muodostamiseksi ja mitkä tekijät yrittäjän mukaan tätä arvon muodostamista mahdollistavat tai rajoittavat sekä pyrkiikö yrittäjä muodostamaan arvoa samalla tavalla vai toisin kuin markkinoilla tällä hetkellä toimitaan. Tätä yrittäjän ja markkinoiden toisiinsa vaikuttamista on kuvattu seuraavassa kuviossa 17.



Kuvio 17 Yrittäjä ja markkinat toisiinsa vaikuttavina yrittäjän identifioimissa mahdollisuuksia arvon muodostamiseksi vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa

Yhdistämällä strukturaatioteoria (Giddens 1979, 1984) mahdollisuuksien identifiointiin arvon muodostamiseksi markkinoilla, voidaan todeta, että yrittäjä voi pyrkiä muodostamaan arvoa samalla tavalla kuin markkinoilla tällä hetkellä tehdään, jolloin hän *uusintaa nykyistä arvon muodostamisen toimintakäytäntöä*. Toisaalta yrittäjä voi myös pyrkiä toimimaan toisin kuin markkinoilla nyt toimitaan, jolloin hän pyrkii *uudistamaan nykyistä arvon muodostamisen tapaa*. (ks. Ellis & Mayer 2001.)

Kuviossa 17 on esitetty asetelma, jossa yrittäjän toiminnan käännteitä ajan kuluessa kuvaa keskellä sijaitseva *ratas, jonka suunta muuttuu sen mukaan, mahdollistavatko vai rajoittavatko markkinat yrittäjän arvon muodostamista*. Huomattavaa kuitenkin on, että arvon muodostamisen alulle panija voi olla myös muu kuin yrittäjä, esimerkiksi asiakas. Tällöin on yrittäjän näkökulmasta kysymys mahdollisuuden ilmaantumisesta (vrt. Alsos & Kaikkonen 2006, 304–305), jota tarkasteltiin mahdollisuuksien lähteiden ryhmittelyn yhteydessä, luvussa 3.1.3. Arvon muodostamisen nykykäytäntö markkinoilla voi siis sekä rajoittaa että mahdollistaa yrittäjän toimintaa. Esimerkkinä uusintamista mahdollistavasta toiminnasta on se, että markkinoilla on tilaa uusille yrityksille ja uusintamista rajoittavasta toiminnasta se, että kilpailu on kovaa eikä markkinoille enää ”mahdu” samoin keinoin kilpailevia yrityksiä. Vastaavasti esimerkkinä uudistamista mahdollistavasta toiminnasta on se, että asiakkaat



ovat kiinnostuneita tehostamaan toimintaansa, säästämään kustannuksissa tai parantamaan muulla tavoin omaa kilpailukykyään. Uudistamista taas saattaa rajoittaa esimerkiksi ennakkoluulot tai asiakkaiden tiedon puute.

Rajanveto sen suhteen, että milloin rajoittava tekijä on markkinoilla oleva – markkinoiden nykyisen arvon muodostamisen toimintakäytännön mukainen – tai enemmänkin uuden, pienen yrityksen resurssien saatavuudesta johtuva, nousi esiin tämän tutkimuksen empiriaa analysoitaessa. Tämä rakenteen ja toimijan välinen suhde Giddens’ n strukturaatioteoriassa on herättänyt keskustelua kirjallisuudessa (ks. Healy 1998) ja esimerkiksi Mouzelis (1995)<sup>38</sup> painottaa sisäisen rajoittamisen huomioon ottamista, kun taas Archer (1995)<sup>39</sup> painottaa ulkoista rajoittamista. Tässä tutkimuksessa on käytetty *yrittäjän kuvaamia mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä, vaikka niistä osa olisi ymmärrettävissä myös uuden yrityksen sisäisiksi*. Esimerkkinä tästä voidaan mainita tilanne, jossa asiakkaat ovat halukkaita ostamaan uuden maahantuontiyrityksen tuotteita, mutta yritys ei pysty niitä toimittamaan, koska rahoitusta oston tekemiseen tehtaalta ei ole saatavana. Tällöin markkinat mahdollistavat arvon muodostamisen sikäli, että asiakkaat halusivat ostaa tuotteita. Tätä mahdollistamista yrittäjä ei kuitenkaan kyennyt hyödyntämään, koska yrittäjän näkökulmasta markkinat rajoittivat arvon muodostamista, vaikeasti saatavan rahoituksen vuoksi. Effektuaatioteoria sallii tällaisen rajoittamisen ”kääntämisen” mahdollistamiseksi yrittäjän vähäisten keinojen laajentamisen kautta, kun yrittäjä pyrkii sitouttamaan sidosryhmiä. Tällöin uusi yrittäjä voi ”vastata” resurssien vähäisyyteen lisäämällä keinojaan ja esimerkiksi hyödyntämällä yllättäviä tilanteita eli ilmaantuneita mahdollisuuksia.

Uusien yritysten lähtökohtatilanteen aineiston perusteella täsmentyi ensimmäinen tutkimuskysymys: *Miten yrittäjät identifioivat mahdollisuuksia arvon muodostamiseksi markkinoilla?* Uusien yritysten lähtökohtatilanteen perusteella nousi esiin tarve seurata prosessien kehittymistä yrittäjän seuraavien toimien ja asiakkaiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta hyödyntämällä dialektista prosessiteoriaa (Poole ym. 2000). Tätä varten valittiin teorian perusteella Sarasvathy’ n ym. (2003) ja Alsos’ n & Kaikkosen (2006) mahdollisuustypologioista yhdistetyn – mahdollisuuksien lähteiden ryhmittelyn mukaan eri tavoin identifioituja mahdollisuuksia seurantahaastatteluihin. Näistä eri tavoin identifioiduista mahdollisuusprosesseista pyrittiin saamaan selville, arvon muodostamista mahdollistavat ja rajoittavat mikrotason käänneet ja tapahtumakulut hyödyntäen dialektista prosessiteoriaa (Poole ym. 2000). Tällöin täsmentyi seuraava tutkimuskysymys: *Miten yrittäjä muovaa mahdollisuuksia arvon muodostamiseksi vuorovaikutuksessa*

<sup>38</sup> Mouzelis, N. (1989) Restructuring structuration theory. *Sociological Review*, Vol. 37, 613–635.

<sup>39</sup> Archer, M. (1982) Morphogenesis versus structuration: On combining structure and action. *British Journal of Sociology*, Vol. 33, 455–483.

*asiakkaiden kanssa?* Tutkimuksen edetessä yrittäjät muovasivat toiminnallaan mahdollisuusprosesseja dialektiikassa asiakkaiden ja markkinoiden mahdollistamisen ja rajoittamisen kanssa. Tällöin joidenkin yrittäjien mahdollisuusprosessit jatkuivat tai muuttuivat, ja joidenkin prosessit päättyivät. Tämän perusteella täsmentyi kolmas tutkimuskysymys: *Miksi mahdollisuusprosessi arvon muodostamiseksi jatkuu/muuttuu/päättyy?* Näihin kolmeen tutkimuskysymykseen vastaamiseen tähtäävää, tämän tutkimuksen metodologiaa kuvataan seuraavassa luvussa.

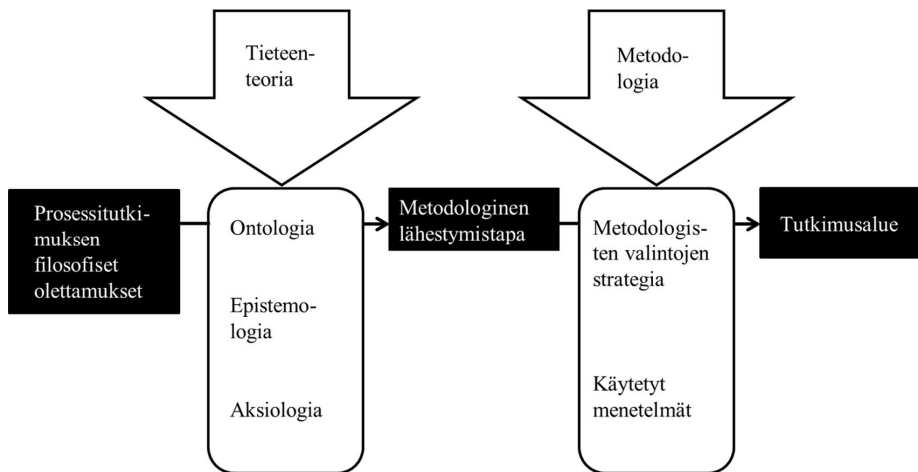
## 5 TUTKIMUKSEN METODOLOGINEN LÄHESTYMISTAPA

Tämän tutkimuksen tavoitteena on sekä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä että rakentaa sitä kuvaavaa teoriaa. Tätä tematiikkaa lähestytään yrittäjän näkökulmasta ja hänen uuden yrityksensä puitteissa tapahtuvan toiminnan kautta. Tätä toiminnan kautta tapahtuvaa metodologista lähestymistapaa on suositeltu mahdollisuustutkimuksen epistemologisten haasteiden ylittämiseksi, jotta näkyvämmästä mahdollisuuden käsitteestä ja sen kehittymisen prosessista, voidaan saada tietoa (Dimov 2011; Venkatamaran ym. 2012).

Koska tässä tutkimuksessa paneudutaan prosessuaaliseen ilmiöön, leimaa tätä tutkimusta pyrkimys saada tietoa uuden yrityksen markkinoinnin – arvон muodostamisen – ja yrittäjän toiminnan – mahdollisuuksien identifioinnin ja toteuttamisen – prosessiluonteesta niin teorian, metodologian kuin empiriankin kautta. Prosesseja koskevien teorioiden ja prosessien tutkimukseen soveltuvan metodologian tarkastelussa on käytetty mm. Poole’n ym. (2000), Van de Ven’n (1992, 2007), Van de Ven’n ja Huber’n (1990), Pettigrew’n (1985, 1990, 1992, 1997) sekä Langley’n (1999, 2007, 2009), Langley’n ja Royer’n (2006), Langley’n ja Sloan’n (2012) sekä Langley’n ja Tsoukas’n (2010) ajatuksia ja lisäksi on etsitty esimerkkejä markkinoinnin ja yrittäjäystutkimuksen parissa tehdyistä empiirisistä tutkimuksista, jotta on saatu kokonaiskuva siitä, miten prosessiteorioita on sovellettu.

Tutkimuksen metodologiset kysymykset liittyvät kahteen lähtökohtaan: toisaalta siihen, *millainen käsitys tutkijalla on todellisuudesta ja miten tästä todellisuudesta voi saada tietoa* sekä toisaalta siihen, *mikä on tutkittava aihealue ja mihin tutkimuskysymyksiin halutaan vastata* (Arbnor & Bjerke 1997, 4–6). Tutkimuksen aihealueeseen kuuluvat sekä tutkimuksen sisältö että konteksti (Easton 1995, 416). Mainitut lähtökohdat määrittävät sen, miten tutkimus toteutetaan. Seuraavassa kuviossa 18 on esitetty tämän tutkimuksen metodologia, joka sitoo edellä mainitut lähtökohdat ja tutkimuksessa sovellettavat paradigmat kokonaisuudeksi. Arbnor’n ja Bjerke’n (1997, 17) esittämässä alkuperäisessä kaaviossa olevat tieteen ideaalit, eettiset ja esteettiset näkökulmat on tässä yhdistetty aksiologiaksi, jota ovat käyttäneet mm. Creswell (2013, 20) sekä Lincoln ja Guba (2000, 167–169). Arbnor ja Bjerke (1997, 17) ovat lisäksi käyttäneet operatiivisen paradigman käsitettä, joka ”kokoavana otsikkona” on jätetty tästä tutkimuksesta pois. Sen sijaan mennään suoraan sen alle kuuluviin metodologisiin prosedureihin, joista käytetään

tässä tutkimuksessa metodologisten valintojen strategia -nimitystä sekä itse käytettyihin menetelmiin.



Kuvio 18 Metodologisen lähestymistavan kokonaisuus (mukaellen Arbnor & Bjerke 1997, 17)

Paradigma on alun perin Thomas Kuhnin (ks. Kuhn 1994, 23) esittämä käsite, jolla hän viittasi siihen, miten vallitseva tieteenteon oppi kulloisenakin ajanjaksona määritetään (Eriksson & Kovalainen 2008, 16). Tällöin uusi käsitys voi korvata aiemman käsityksen, mutta aiemmat käsitykset voivat myös jäädä elämään, erityisesti sosiaalitieteissä, uusien paradigmojen rinnalla (ks. Törnebohm 1974)<sup>40</sup>. (Arbnor ja Bjerke 1997, 12–13.) Tässä tutkimuksessa paradigmalla tarkoitetaan sosiaalitieteellisen tutkimuksen ontologista, epistemologista ja aksiologista lähestymistapaa, jotka vastaavat käsityksiäni uuden yrittäjän maailmasta ja siitä, miten tästä ilmiöstä voi saada tietoa. Käsitteeni mukaan ei ole olemassa ennalta määrittävää tapaa, miten yrittäjä toimii tai hänen ennustetaan toimivan, jotta hänen yrityksensä lähtisi käyntiin ja toiminta jatkuisi. Yrittäjä toimii sosiaalisesti rakentuvassa maailmassa, missä yrittäjät ja asiakkaat sekä muut sidosryhmät luovat toimintaansa koskevat käsitteet ja toimintatavat ja jotka ovat alttiita jatkuvalla muutokselle. Tämä näkemys sopii konstruktionismin paradigmaan. Tämän tutkimuksen metodologiset valinnat nojaavat tapaustutkimuksen strategiaan, pitkittäistutkimukseen sekä laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan

<sup>40</sup> Törnebohm, H. (1974) Paradigm i vetenskapens värld och i vetenskapsteorin [Paradigms in the world of science and theory of science]. Göteborg, Sweden: Universitij of Gothenburg, Department of Theory of Science.

metodologisen lähestymistavan kokonaisuutta ja sen osa-alueita tässä tutkimuksessa.

## 5.1 Prosessitutkimuksen filosofiset olettamukset

Tieteenfilosofiset oletukset sisältävät ontologiset, epistemologiset ja aksiologiset ulottuvuudet. Prosessien tutkimuksen luonne asettaa omat haasteensa ilmiön tieteenfilosofisille olettamuksille, kun pyrkimyksenä on saada “todellisuudesta kiinni lennossa”, kuten Pettigrew (1992, 11) asiaa kuvaa – tai jos tutkijan käsitys onkin se, että ei ole olemassa todellisuutta, johon tarttua, vaan ilmiöt ovat jatkuvassa “tulemisen” (becoming) prosessissa (Tsoukas & Chia, 2002). Yrittämisen ymmärtäminen yrittäjän toiminnan kautta, tekemisenä, korostaa yrittämistä verbinä (yrittäminen, entrepreneurship) – ei stabiilina substantiivina (yrittäjyys) – ja siten fokusoii näkökulman yrittäjyyden prosessiluonteeseen, millä on vaikutuksensa siihen, miten suhtaudutaan tietoon, tiedon tuottamisen menetelmiin ja teoriaan (Steyaert 2007).

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofisten ulottuvuuksien kuvaamisessa käytetään Burrell ja Morganin (1979, 3) sosiaalitieteiden luonteen olettamuksia erittelevää analyysikehikkoa. Easton (1995, 423–424) on analysoinut tätä Burrellin ja Morganin kehikkoa ja toteaa, että pääajaottelun – subjektiivinen vs. objektiivinen – pohjaksi on otettu paradigmaa laajempi käsite, orientaatio, joka toimii muiden ulottuvuuksien kategorisoinnin perustana. Yrittäjyystutkimuksessa mahdollisuuksia on lähestytty näistä kahdesta vaihtoehdoisesta näkökulmasta ja niiden välillä on käyty pitkään keskustelua (ks. esim. McMullen ym. 2007). Tässä keskustelussa on ollut kyse siitä, ovatko mahdollisuudet markkinoilla valmiina (objektiivinen lähestymistapa) vai luoko yrittäjä mahdollisuuksia omalla toiminnallaan (subjektiivinen lähestymistapa) (Alvarez & Barney 2007). Joissakin tutkimuksissa (ks. esim. Saranson ym. 2006; Sarasvathy 2008a) esitetään, että nämä prosessit voidaan yhdistää, jolloin taustaolettamukset mahdollisuuksien olemassa olosta nojaavat sekä objektiiviseen että subjektiiviseen ajatteluun. Näiden prosessien yhdistämiseen on ehdotettu (Saranson ym. 2006) sosiologi Anthony Giddensin (1979; 1984) strukturaatio-teoriaa, jota sovelletaan tässä tutkimuksessa.

Mahdollisuuksien löytämisen tutkimus on perustunut positivistiseen paradigmaan ja realismiin, jossa mahdollisuudet ovat olemassa yrittäjältä riippumatta (Alvarez & Barney 2007; Shane & Venkatamaran 2000). Sen sijaan luovassa prosessinäkökulmassa on nojaututtu antipositivistisiin paradigmoihin, esimerkiksi interpretativismiin, ja sosiaaliseen konstruktionismiin (Fletcher 2006), mutta myös pragmatismiin (ks. esim. Sarasvathy 2008a, 59–60) ja radikaaleihin prosessinäkökulmiin, joissa mahdollisuudet nousevat

esiin, niitä luodaan ja rakennellaan improvisoiden (entrepreneurial bricolage: Baker & Nelson 2005) jatkuvassa prosessissa, jossa ne ovat ”tulollaan” (emerging, entrepreneuring) (Johannisson 2011; Tsoukas & Chia 2002). Tähän ”tulemisen” (becoming) tutkimukseen on sovellettu myös dialektista lähestymistapaa (Langley & Sloan 2012, 262; Tsoukas & Chia 2002), joskin se on ollut vasta vähäistä.

Langley (2007) on esittänyt prosessiajatteluun kuusi tulokulmaa (ks. taulukko liitteessä 5), jotka voivat olla toisiaan täydentäviä. Tämän tutkimuksen prosessiajatteluun niistä voidaan soveltaa neljää lähestymistapaa. Ensinnäkin ”eteenpäin seuraaminen” (following forward) sopii tämän tutkimuksen prosessiajatteluun, koska yritys on uusi ja aineiston keruu aloitetaan aivan yrityksen alkuvaiheessa, jolloin toiminta on jo käynnissä, mutta monet toimet ovat vasta idea-asteella. Koska tämä on pitkittäistutkimus, on tarkoitus seurata yrittäjien mainitsemien tulevien toimenpiteiden toteutumista sekä jo aiemmin tehtyjen toimien seurauksia, joten myös taaksepäin jäljittäminen (tracing back) sopii tämän tutkimuksen prosessiajatteluun. Edelleen kolmas prosessiajattelun lähestymistapa – ”tuotokset panoksina” (outcomes as inputs) sopii tämän tutkimuksen prosessiajatteluun, aivan kuten luvussa 2.1.2 esitettiin – prosessit ovat tulevaa kohti rakentuvia, jossa edellisen toimen ”tulos” on seuraavien toimien pohjana. Viimeisenä tämän tutkimuksen prosessiajatteluun sopii Weick’n (1979) jatkuvuutta osoittavien verbien – ”substantiiveista verbeiksi” (nouns to verbs) tarkastelu.

Tässä tutkimuksessa yrittäjyys nähdään *sosiaalisessa kontekstissa rakentavana prosessina, jossa toimijat luovat sosiaaliset rakenteet ja samalla nämä rakenteet muovaavat toimijoita* (Giddens 1979, 5; 1984, 25). Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin todettu, rakenteilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa *markkinoita – asiakkaita, jotka mahdollistavat ja rajoittavat yrittäjien toimintaa ja uuden yrityksen paikan löytämistä markkinoilta*. Paikan löytämisellä ei viitata tässä vain markkinoilla valmiina oleviin markkina-aukkoihin (gap), vaan myös uusien markkinoiden luomista innovatiivisten ratkaisujen tai toimintatapojen myötä. Markkinat ovat olemassa toimijoiden luomina eli niitä ei voida pitää olemassa olevana todellisuutena, jota voisi tarkastella ottamatta huomioon yrittäjien ja asiakkaiden toimia, jotka muokkaavat niitä ja näin ne ilmentyvät tuon toiminnan myötä joko samanlaisina kuin aiemmin – uusintetuina – tai erilaisina – uudistettuina.

### 5.1.1 Ontologia

Ontologia tarkoittaa todellisuutta koskevia olettamuksia ihmisten, yhteiskunnan ja maailman olemassaoloon ja näiden välisiin suhteisiin liittyen. Tällöin

on kysymys siitä, pidetäänkö tutkittavan ilmiön todellisuutta ulkopuolisena toimijoihin – tässä tapauksessa yrittäjiin nähden – vai sellaisena, johon he vaikuttavat ja jonka he itse luovat.

Mikäli olettamuksena on, että maailma ja todellisuus ovat ”annettuina” – olemassa yrittäjistä ja asiakkaista sekä heidän toiminnastaan riippumatta, on kyse objektiivisesta lähestymistavasta (Burrell & Morgan 1979, 1), jolloin objektiivinen todellisuus on olemassa ja tutkimuksessa on kysymys sen löytämisestä. Tätä lähestymistapaa kuvaa realismi, joka olettaa, että maailma on annettu ja yksilön ulkopuolella oleva. Yrittäjäystutkimuksen mahdollisuustutkimuksessa tämä lähestymistapa olettaa, että mahdollisuudet ovat valmiina markkinoilla yrittäjien tunnistettaviksi tai löydettäviksi (Gaglio & Katz 2001; Kirzner 1997, Shane 2003).

Mikäli olettamuksena on, että maailma ja todellisuus ovat olemassa vain toimijoiden mielen tuotteena (Burrell & Morgan 1979, 1) – ja heidän toimintansa seurauksena, on kyse subjektiivisesta lähestymistavasta. Tätä lähestymistapaa kuvaa nominalismi, jonka oletuksena on, että mahdollisuudet luodaan aktiivisten toimijoiden toimesta (Gartner 1985; Sarasvathy 2001; Schumpeter 1934).

Prosessien tutkimuksessa ontologiaa voidaan tarkastella prosessien ja substanssien näkökulmista (ks. luku 2.1.1). Sosiaalitieteissä maailma nähdään usein implisiittisesti koostuvan asioista, jotka säilyttävät identiteettinsä ajan kuluessa, vaikka muuttuvatkin (substantiivinen ontologia). Prosessien näkökulmasta maailma perustuu liikkeeseen ja prosesseihin (prosessiontologia). Langley (2009, 736) viittaa Nicholas Resher’n vertaukseen joesta, joka on alati muuttuva virta, jonka prosessiontologia perustuu veden liikkeeseen ja substantiivinen ontologia siihen, että se on joki ja se säilyy jokena, vaikka se muuttuukin – esimerkiksi tulviessaan.

Ontologisesta näkökulmasta *tämä tutkimus noudattaa prosessiontologiaa ja enemmän nominalismin lähestymistapaa*, jolloin mahdollisuuksia voi myös olla markkinoilla valmiina olemassa, mutta niiden ”oikeutus on kuitenkin lunastettava aina uudelleen” vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Näillä ontologisilla valinnoilla on vaikutuksia myös siihen, miten tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada tietoa eli epistemologiaan.

### 5.1.2 Epistemologia

Epistemologia tarkoittaa tietokäsitystä – siis sitä, kuinka tutkittavaa ilmiötä koskevaa maailmaa voi pyrkiä ymmärtämään ja kuinka sitä koskevaa tietoa voi välittää edelleen. Tietokäsityksen mukaan tietoa voidaan pyrkiä tuottamaan joko sen mukaan, vastaako tieto ”totuutta” objektiivisesti vai onko tieto

toimijan kokemuksen tai näkemyksen mukaan ”totta” eli subjektiivisesti. (Burrell & Morgan 1979, 1–2.) Positivistinen tutkimustraditio juontaa juurensa luonnontieteisiin ja tutkimuksen tavoitteena on tuottaa selittävää tietoa (Erklären), kun taas ihmistieteissä tavoitteena on tuottaa ymmärtävää tietoa (Verstehen), johon antipositivistiset tutkimussuuntaukset nojaavat (Schwandt 2000, 190). Prosessien tutkimuksessa objektiivinen lähestymistapa ilmenee kausaatiotutkimuksena, jossa selitetään riippumatonta muuttujaa riippuvien muuttujien kautta (Poole ym. 2000, 16–17). Antipositivistiset tutkimussuuntaukset<sup>41</sup> vastustavat lakien ja säännönmukaisuuksien etsimisen kautta tapahtuvaa tiedon tuottamista (Burrell & Morgan 1979, 5). Prosessien tutkimuksessa tämä näkyy nk. narratiivilähestymisenä (Poole ym. 2000, 30; Van de Ven & Engleman 2004). Vaikka tutkijat ovat perinteisesti painottuneet joko hermeneuttisen eli ymmärrystä lisäävän tiedon tuottamiseen tai selittävän, kausaalisen tiedon tuottamiseen, näiden raja on sekoittumassa varsinkin sosiaaliteiteiden tutkimuksessa, jossa tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja heidän toimintansa yhteiskunnassa (Arbnor & Bjerke 1997, 39–45). Esimerkkinä eri tavoin identifioitujen mahdollisuuksien tutkimuksen tieteenfilosofisten rajaintojen madaltamiseksi on esitetty Giddens’n strukturaatioteoriaa (1979; 1984), joka sallii sekä olemassa olevien että toiminnan kautta luotavien mahdollisuuksien tutkimuksen samassa tutkimuksessa (Saranson ym. 2006).

Epistemologisessa lähestymistavassa otetaan kantaa myös tutkijan rooliin suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Positivismin mukaan tutkija on ilmiön ulkopuolinen ”tarkkailija” ja hänen tehtävänsä on kerätä ja analysoida havaittavissa ja mitattavissa oleva objektiivinen tieto eikä saatu tieto riipu tutkijasta. Antipositivismissa tutkittavan näkökulma voidaan ottaa tai pitää ottaa huomioon ja tutkija voi ymmärtää ilmiötä vain ”sisältäpäin”, mikä edellyttää jossakin määrin osallistuvaa roolia. (Burrell & Morgan 1979, 5.)

Positivismin ja antipositivismin välillä on käyty pitkään kärjistävääkin väittelyä, joka on osin pelkistänyt keskustelun määrällisen ja laadullisen tutkimuksen erityispiirteisiin ja soveltuvuuteen tiedon tuottamiseen (ks. Lincoln & Guba 2000, 169–174; Töttö 2000). Positivistinen-antipositivistinen akselilla voidaan kuitenkin erottaa useita paradigmoja ja erityisesti laadullisessa tutkimuksessa omaksutaan vivahde-eroiltaan toisistaan poikkeavia antipositivistisia paradigmoja. Langley ja Royer (2006) ovat esittäneet prosessuaalisen tapaustutkimuksen positivistista traditiota noudattavaksi esimerkiksi Eisenhardt’n (1989, 1991) ja Yin’n (2003) sekä tulkinallista tutkimusta edustavaksi esimerkiksi Lincoln’n ja Guba’n (1985). Guba ja Lincoln ovat vertailleet vaihtoehtoisia paradigmoja ja jaotelleet ne ensin neljään (Guba &

<sup>41</sup> Tässä tutkimuksessa käytetään antipositivismi-käsitettä, kuvaamaan positivistisen paradigman vastakohtaa, vaikka Easton (1995, 432) huomauttaa, että ne eivät ole toisilleen täysin vastakkaiset.



Lincoln 1994, 109), ja sittemmin viiteen (Lincoln & Guba 2000, 168) kategoriaan. Mainitut paradigmat ovat 1) positivismi, 2) postpositivismi, 3) kriittinen teoria (ja siihen kuuluvat lähiparadigmat) sekä 4) konstruktivismi ja uusimpana 5) osallistumiselle avoin/vapaaehtoinen (participatory) lähestymistapa. Näistä *konstruktivinen lähestymistapa sopii tähän tutkimukseen, koska tässä halutaan ymmärtää prosessin aikana tapahtuvaa ilmiötä yrittäjän näkökulmasta* (ks. Stevens & Dimitriadis 2004).

### 5.1.3 Aksiologia

Aksiologia koskee arvoja. Kuten jo aiemmin todettiin, aksiologian osuutta tieteenfilosofissa olettamuksissa on eri lähteissä kuvattu hieman eri käsittein. Esimerkiksi inhimillisen luonteen (human nature) käsitteellä, mikä viittaa ihmisten ja heidän ympäristönsä välisiin suhteisiin. (Burrell & Morgan 1979, 3.) Vaihtoehtoisesti inhimillinen luonne on esitetty eettisinä näkökulmina, joilla tarkoitetaan tutkijan käsitystä moraalisesti hyväksyttävästä tutkimuksesta tai esteettisinä näkökulmina, joilla viitataan siihen, miten tutkimuksen tuloksia esitetään (Abrnor & Bjerke 1997, 15–16).

Aksiologia koskee myös laajempaa sosiaalista ja poliittista yhteisöä, jossa tutkimus tehdään. Nämä voivat vaikuttaa siten, että yksilöt eivät olekaan vapaita päättämään, miten voivat toimia. (Easton 1995, 415.) Objektiiivisessa tutkimuksessa näkökulma ihmiseen on deterministinen, millä tarkoitetaan sitä, että ihmisen rooli redusoidaan ja heidät nähdään ennalta määrättyjen ympäristön voimien tuotteina. Subjektiiivisen näkemyksen mukaan ihmiset ovat vapaita toimimaan itsenäisinä päätöksentekijöinä ja autonomisina toimijoina, jotka kontrolloivat ja luovat ympäristönsä. Tätä kuvaa voluntarismin käsite. (Burrell & Morgan 1979, 2; 6.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija asemoi itsensä tutkimukseen nähden, tuoden esiin arvot, joihin hän sitoutuu ja ne seikat, jotka saattavat vääristää tutkimustuloksia. Tämä ilmenee esimerkiksi tulkitsevassa tutkimuksessa siten, että tutkija osallistuu tutkimukseen tulkitsemalla informanttien puhetta (Creswell 2013, 20). Asetun tutkijana *voluntaristisen ja deterministisen käsityksen välille*, joskin *läheemmäs voluntaristista näkökulmaa*, koska käsitykseni mukaan, vaikka yrittäjä joutuu ottamaan toiminnassaan huomioon esimerkiksi rajalliset resurssinsa ja toimialaa koskevat kulttuuriset ja lainsäädännölliset seikat, hän voi kuitenkin muovata ympäristöönsä omalla toiminnallaan luomalla mahdollisuuksia, esimerkiksi uusilla tuotteilla, innovatiivisilla toimintatavoilla ja synnyttämällä kokonaan uusia markkinoita.

Tässä aluvussa tarkastellut tieteenfilosofiset olettamukset – ontologia, epistemologia ja aksiologia vaikuttavat siihen, miten tutkimusta metodologisesti lähestytään ja miten tutkimus toteutetaan erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen.

## 5.2 Metodologinen lähestymistapa prosessien tutkimukseen

Tässä aluvussa tarkastellaan tämän prosesseja koskevan tutkimuksen metodologista lähestymistapaa, kuvaten ensin metodologisten valintojen strategiaa sekä sen jälkeen käytettyjä menetelmiä. Näihin heijastuvat sekä tutkimuksen prosessiluonne että se konteksti, jossa tutkimus tehdään. Tämä on pitkittäistutkimus ja empirian myötä tässä tutkimusprosessissa on noussut esiin monia seikkoja, niin sovellettujen teorioiden kuin käytettyjen menetelmienkin suhteen.

### 5.2.1 Metodologisten valintojen strategia

Metodologisten valintojen strategialla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä valintoja, joita tutkimuksen toteuttamisessa on tehty, jotta tutkimuskysymyksiin kyetään vastaamaan. Tämän tutkimuksen strategisia valintoja ovat olleet idiografinen tutkimusote, abduktiivinen päättely sekä tapaustutkimus – erityisesti usean tapauksen tutkimus, pitkittäistutkimuksena ja laadullisella lähestymistavalla. Näitä valintoja perustellaan seuraavissa aluvuissa.

#### *Idiografinen tutkimusote*

Idiografinen ote metodologiaan perustuu siihen näkökulmaan, että maailmaa voi ymmärtää vain yksilön tai ryhmän subjektiivisten kokemusten kautta. Tällöin painotetaan läheistä kosketusta aiheeseen ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden taustoihin ja jokapäiväisen elämään ja siihen, miten erilaiset ilmiöt nousevat esiin arjen toiminnassa. Tarkoituksena on tällöin tuottaa ymmärrystä ilmiön “sisäpuolelta”.

Nomoteettinen tutkimusote taas painottaa tutkimuksen systemaattista toteuttamista, esimerkiksi hypoteesien testaamisen kautta, jolloin käytetään kvantitatiivisia analyysimenetelmiä ja pyritään tuottamaan yleistettävää tietoa. Tällöin tieto on kuitenkin melko pinnallista ja tällöin prosessi on redusoitu usein “pelkäksi” muuttujaksi, mikä taas heikentää jatkuvan, ajassa kehittyvän muutoksen tutkimusta (Poole ym. 2000, 145). Idiografinen tutkimus tuottaa sen sijaan rikasta, mutta ei niinkään yleistettävää tietoa. (Burrell & Morgan 1979, 2–3, 6–7.)

Tähän tutkimukseen on valittu *idiografinen lähestymistapa*, koska tarkoituksena on lisätä ymmärrystä uuden yrityksen alkutaipaleen markkinointiprosessista tekemisestä ja toimintana. Tässä tutkimuksessa pyritään keräämään seikkaperäistä tietoa, joka auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja kehittämään aihealueen teoriaa.

#### *Abduktiivinen päättely*

Perinteisesti tutkimuksissa on valittu joko deduktiivinen tai induktiivinen päättely teorian ja empirian yhdistämiseksi. Esimerkkinä deduktiivisesta tutkimuksesta on tilastollinen kyselytutkimus ja induktiivisesta tutkimuksesta on nk. grounded theory -tutkimus (Glaser & Strauss 1967). Jotkut tutkijat ovat kuitenkin todenneet, että puhtaasti deduktiivista tai puhtaasti induktiivista päättelyä ei ole eikä sellainen ole hyväksikään (ks. esim. Poole ym. 2000, 115). Jostakin teorit ovat saaneet alkunsa, jolloin induktiivista päättelyä on jossakin määrin sovellettu – ja vastaavasti on vaikea tehdä tutkimusta puhtaasti induktiivisesti, koska tutkijoilla on yleensä ainakin joitakin ennakkokäsityksiä aihealueesta, jota tutkivat.

Deduktion ja induktion yhdistäväksi lähestymistavaksi on ehdotettu abduktiivista päättelyä, joka on alun perin Charles S. Peircen esittämä käsite, jolla hän viittasi uusien ideoiden tai hypoteesien arvioimiseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 23). Abduktiosta on esitetty myös rinnakkaisia käsitteitä, kuten retroduktio (Poole ym. 2000, 115) tai systemaattinen ”yhteen sovittaminen” (systematic combining), joka sopii erityisen hyvin tapaustutkimukseen, koska tällöin joudutaan yleensä yhdistämään erilaisia elementtejä, liikkuen tutkimusaktiiviteetista toiseen ja takaisin empirian ja teorian välillä (Dubois & Gadde 2002). Tässä tutkimuksessa käytetään *abduktiivisen lähestymisen käsitettä*.

Abduktiivinen lähestyminen sopii tähän tutkimukseen, koska tavoitteena on ilmiön ymmärtämisen lisäksi kehittää teoriaa. Dubois ja Gadde (2002) painottavatkin enemmän teorian kehittämistä tai täsmentämistä kuin kokonaan uuden teorian tuottamista. Abduktiivista lähestymistä on sovellettu tässä tutkimusprosessissa siten, että empiria antoi syötteet teorioiden valintaan ja teoria taas ohjasi nk. seurantavaiheen tapausten valintaa (vrt. theoretical sampling: Glaser & Strauss 1967). Tutkimuksen myötä kehittyvää ymmärrystä, jonka abduktiivinen lähestymistapa sallii, on kuvattu myös nk. hermeneuttisella kehällä (Wilhelm Dilthey 1833–1911).

#### *Laadullinen monitapaustutkimus*

Prosessien tutkimuksessa tarkastellaan ilmiön muutosta, mikä vaatii sellaista strategiaa, jolla pystytään kulkemaan ilmiön matkassa niin ajallisesti kuin tilaankin liittyen. Aika on merkityksellinen siksi, että prosessissa on kysymys tapahtumien ja aktiviteettien järjestyksestä. Tila on merkityksellinen siksi, että

prosessi liittyy aina johonkin kontekstiin, jossa tapahtumat ja aktiviteetit toteutuvat.

Vaihtoehtona on lähestyä muutosprosessin tutkimusta määrällisenä tutkimuksena, esimerkiksi aikasarja-analyysillä tai tapahtumahistorian kautta (Poole ym. 2000, 99), mutta tällöin ei yleensä saavuteta niin rikasta ja yksityiskohtaista kuvaa siitä, miten ja miksi prosessi etenee tietyllä tavalla (Langley 2007). Poole ym. (2000) ovat pyrkineet yhdistämään laadullisen ja määrällisen prosessien tutkimuksen siten, että laadullinen aineisto muutetaan määrälliseksi. Tällä saavutetaan tiettyjä etuja, mutta kuten he itsekin toteavat, laadullista, rikasta aineistoa ei yleensä kannata pelkistää vain numeroiksi (Poole ym. 2000, 145–146). Langley (2007) puoltaa laadullisen – kerronnallisen aineiston käyttöä prosessien tutkimuksessa. Kuitenkin ajatukset siitä, että laadullinen aineisto on syytä analysoida systemaattisesti ja niin läpinäkyvästi, että lukija pystyy seuraamaan, mistä tulokset tulivat, on omiaan vähentämään laadullisiin tutkimuksiin kohdistunutta kritiikkiä siitä, että tuloksiin on päästy vain subjektiivisen ”silmiilyn” keinoin (Poole ym. 2000, 153). Tässä tutkimuksessa analyysi on pyritty tekemään systemaattisesti ja ”jäljitettävästi” siten, että kaikki yrittäjien mainitsemat tapahtumat, aktiviteetit ja niiden muutosta koskevat ilmaisut numeroitiin ”tekstillään”, jolloin tapahtumaketjussa pystytään kulkemaan ajassa taaksepäin ja näkemään, mitä yrittäjä kyseisestä asiasta sanoi milloinkin ja miten kehityskulku eteni. Aineiston analysointia kuvataan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Tapaustutkimuksella tutkitaan ajankohtaista ilmiötä sen todellisessa kontekstissa, jossa rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole selvät. Tapaus voi olla henkilö, ryhmä, organisaatio, suhde, mutta myös tapahtuma tai prosessi (Langley & Royer 2006; Yin 2003, 23). Tässä tutkimuksessa *tapaus on uusi yritys ja siihen liittyvä mahdollisuusprosessi*. Tutkittava ilmiö on tämän uuden yrityksen markkinointi – erityisesti se, miten uuden yrityksen mahdollisuusprosessi ja arvon muodostamisen prosessi liittyvät toisiinsa. Tapaustutkimuksella voidaan onnistua tarttumaan muuttuvaan ilmiöön, joka on aikaan ja tilaan sidottu, kun empiiristä aineistoa ilmiöstä kerätään riittävän yksityiskohtaisesti ja syvällisesti. Tällöin on suositeltavaa käyttää useita erityyppisiä aineistoja, kuten kyselyjä, haastatteluja, dokumentteja ja havainnointia (Yin 2003, 98–99). Tässä tutkimuksessa pääasiallisena aineistona ovat yrittäjien haastattelut, mutta haastatteluaineistoa tukemaan on käytetty mm. liiketoimintasuunnitelmia, asiakastietokantaa ja muita markkinointiviestintään liittyviä materiaaleja sekä yritysten internetsivuja. Tässä tutkimuksessa aineistotriangulaatiota vahvempana käytetään eri aikaan kerättyä aineistoa (Patton 1980, 330–331), eräänlaisena *aikatriangulaationa*, johon palataan myöhemmin tässä luvussa.

Tapaustutkimusta voi luonnehtia eri ulottuvuuksin. Se voi olla luonteeltaan teoriaa testaavaa, teoriaa rakentavaa tai kuvailevaa, mutta myös näiden yhdistelmiä (Yin 2003, 15). Tutkimusstrategiana tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuden muutoksen ymmärtämiseen tietyssä asetelmassa (Eisenhardt 1989). Toisaalta tapaustutkimuksia voidaan ryhmitellä niiden intressin mukaan joko yksitapaustutkimus (intrinsic) tai välineellinen (instrumental) tai kollektiivinen eli monitapaustutkimus (Stake 1995, 3–4). Yhden tapauksen tutkimus sallii monitapaustutkimusta paremmin induktiivisen lähestymisen ja hyvinkin hienojakoisen tiedon tarkastelun, mutta toisaalta yhden tapauksen tutkimus on usein hyvin kontekstisidonnaista, jolloin tulosten yleistettävyyttä kärsii. Tapaustutkimuksen ei kuitenkaan ole tarkoituskaan tehdä tilastollisia yleistyksiä perusjoukkoon, vaan lähinnä analyttisenä yleistettävyytenä teoriaan (Yin 2003, 32). Monitapaustutkimuksessa voidaan saavuttaa parempi ymmärrys ilmiön ja kontekstin suhteesta – usein erityyppisiä tai vastakkaisia tapauksia valitsemalla. Toisaalta monitapaustutkimus vaatii yleensä tarkemmin ennalta määritetyn viitekehyksen, jotta tapausten välinen vertailu on mahdollista. (Aabo, Dubois & Lind 2012; Dubois & Gadde 2002.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty *monitapaustutkimusta* useastakin syystä. Ensinnä siksi, että ilmiötä haluttiin ymmärtää laajasti – mahdollisimman erilaisten yritysten ja eri tavoin liikkeelle lähtevien yrittäjien kautta, jolloin teoriaan yleistettävyydelle saadaan parempi pohja kuin yhden tai samanlaisten tapausten tutkimuksen kautta. Toiseksi siksi, että uuden pienen yrityksen ajassa kehittyvän prosessin tutkimuksessa on haastetta – kaikki uudet yritykset eivät koskaan tosiasiallisesti käynnisty tai toiminta päättyy hyvin varhaisessa vaiheessa ja yhteen tapaukseen tukeutuminen olisi ollut riski. Tästä johtuen tähän tutkimukseen valittujen tapausten määrää nostettiin vielä tutkimuksen edetessä, koska ensimmäinen yritys, joka oli valittu seurattavaksi yritykseksi, oli lopettanut toimintansa ensimmäisen vuoden aikana. Tapausten määrään, valintaan ja aineiston keruuseen palataan myöhemmin tässä luvussa.

Tämä tutkimus on *luonteeltaan teoriaa rakentava* (ekploratiivinen) ja *kuvaileva* (deskriptiivinen). Vaikka kuvailevaa tutkimusta ei ole pidetty erityisen ansiokkaana teorian kehityksen kannalta, on ilmiön kuvailu yleensä olennainen osa teorian rakentamista, jotta lukija kykenee seuraamaan teorian kehityksen kulkua (ks. Yin 2003, 3–5). Tapaustutkimus sopii myös *tutkimus-alueajat ylittävään tutkimukseen* (Hartley 1994, 213) – mikä tässä tutkimuksessa toteutuu *yrittäjyystutkimuksen mahdollisuusprosessien ja markkinoinnin arvon muodostamisen prosessien yhdistämisenä*. Prosessuaalisen tapaustutkimuksen myötä voidaan osoittaa empiirisiä todisteita sille, miten ja miksi jokin ajassa kehittyvä ilmiö tapahtuu ajan kuluessa (Langley 2009, 736).

### *Pitkittäistutkimus*

Kun tarkastellaan mahdollisuusprosesseja ja arvon muodostamisen prosesseja, yhteistä näille on se, että niistä voi saada tietoa vain ajan kuluessa yrittäjän toiminnan ja toiminnan muutoksen kautta. Kun tarkastellaan ilmiötä ajan kuluessa, sitä miten tapahtumat ja toimet nousevat esiin, seuraavat toisiaan ja muuttuvat (Langley & Sloan 2012, 225) on suositeltu käytettävän pitkittäistutkimuksen menetelmiä empiirisessä tutkimuksessa (Halinen & Törnroos 1995, 494). Erityisesti pieniä yrityksiä ja yrittäjyyttä koskevien ilmiöiden tutkimuksessa, yhtenä hetkenä, kyselytutkimuksella kerätty aineisto tai ”viikon etnografinen tutkimus” kentällä, eivät anna riittävää kuvaa tapahtuvista muutoksista (Blackburn & Kovalainen 2009).

Se, milloin voidaan puhua pitkittäistutkimuksesta, ei ole täsmällisesti määriteltä kirjallisuudessa, vaan hyvinkin erilaisen aikajänteen omaavista tutkimuksista on käytetty pitkittäistutkimuksen nimitystä. Selkeästi on kuitenkin todettu se, että jos aineisto on kerätty yhtenä ajankohtana (snapshot), kyseessä ei ole pitkittäistutkimus (Kimberly 1976), mutta kaksi kertaa tai useammin samasta tapauksesta kerätty aineisto sopii pitkittäistutkimuksen kuvaan (Bryman & Bell 2007, 60; Yin 2003, 42). Kimberly (1976, 329) on esittänyt pitkittäistutkimuksen määritelmän, joka ”koostuu sellaisista tekniikoista, metodologioista ja aktiviteeteista, jotka mahdollistavat organisaatiota koskevan ilmiön tarkkailun, kuvailun ja/tai luokittelun sellaisella tavalla, että prosessi voidaan tunnistaa ja dokumentoida empiirisesti”.

Yhtenä näkökulmana aikaan pitkittäistutkimuksena tehtävässä tapaustutkimuksessa on se, koskeeko ajallinen ulottuvuus aloittavan yrityksen toiminnan aikaa, esimerkiksi yrityksen alkutaivalta vuodesta 2008 vuoteen 2011 vai tutkimuksen tekemisen aikaa, joka viittaa siihen aikaan, jonka tutkija on viettänyt kentällä keräten aineistoa. Tapauksen – tässä tapauksessa uuden yrityksen – toiminnan aika ja tutkimuksen tekemisen aika voidaan myös yhdistää esimerkiksi siten, että ne jatkuvat samanmittaisen ajan ja samanaikaisesti (aineisto kerätään jatkuvana koko tapauksen ajalta) tai peräkkäisesti (aineisto kerätään vasta tapauksen ajan päättymisen jälkeen) tai tietyin väliajoin, jolloin aineisto kerätään esimerkiksi noin vuoden välein, kuten tämän tutkimuksen aineisto on kerätty. Lisäksi voidaan erottaa tutkimuksen ajallinen perspektiivi sikäli, että tutkitaanko käynnissä olevaa prosessia vai jo toteutunutta prosessia historiaan nojaten (ex post). (Blazejewski 2011, 256–257.) Tässä tutkimuksessa *tapauksen aika on lähes sama kuin tutkimuksen aika eli tutkitaan uutta yritystä sen olemassa olon ajan*, mutta aineistoa kerätään kuitenkin tietyin väliajoin. Lisäksi yrittäjältä kysytään ennen yrityksen rekisteröintiä koskevia tapahtumia, esimerkiksi sitä, miksi hän lähti yrittäjäksi ja oliko päätös perustaa yritys ennen kuin idea vai toisinpäin (ks. Krueger 1993). *Tutkimuksen aika pyrittiin käynnistämään niin lähellä yrityksen rekisteröimisen aikaa kuin mahdollista.*

Kun keskustellaan yrittäjän aiemmasta kokemuksesta, käytetään retrospektiivistä aineiston keruuta.

Leonard-Barton (1990) on perustellut retrospektiivisen ja reaaliaikaisen pitkittäistapauksen yhdistämistä samaan tutkimukseen sillä, että näin saavutetaan kattavampi ja luotettavampi kuva ilmiön kehittymisestä ajassa. Mainela ja Puhakka (2008) korostavat myös retrospektiivisen ja reaaliaikaisen aineistonkeruun etuja palautteen saamisena informanteilta, jolloin tutkijan tekemät johtopäätökset aineistosta saavat vahvistusta. *Tämän tutkimuksen ajallinen perspektiivi yhdistää edellä mainitut reaaliaikaisen ja retrospektiivisen ajan tuoden mukaan myös tulevaisuusaspektin sen myötä, mitä yrittäjä aikoo seuraavaksi tehdä.* Näin kolme pitkittäistutkimuksen toisiaan seuraavaa aikaa: mennyt, nykyinen ja tuleva (Halinen & Törnroos 1995, 510) yhdistetään keräämällä aineistoa ”rullaavana” (rolling) (Aaboen ym. 2012) jo toteutuneiden, nyt käynnissä olevien ja aiottujen toimien kautta ja siten, että seurattavien yritysten osalta palataan aina seuraavalla haastattelukerralla edellisen haastattelun teemoihin – mitä niille tapahtui sen jälkeen, miten niiden kanssa nyt toimitaan ja mitä niiden suhteen aiotaan seuraavaksi tehdä. Näin ollen aika ilmenee tässä tutkimuksessa iteratiivisena syklinä, jossa menneeseen palataan nykyisyyden kautta – sisältäen myös paluulenkien ehkä aiemmin keskeytyneeseen prosessiin, joka taas käynnistyy uudelleen – samaten kuin nykyistä tulevaa ”jäljitetään” taas seuraavalla tapaamiskerralla. Näin voidaan saavuttaa sekä reaaliaikaisen aineistonkeruun edut tunnistaen muutokset mahdollisimman aitoina että retrospektiivisen aineistonkeruun edut avaamalla tapahtumien kulku taaksepäin – miten kaikki tapahtui – jolloin voidaan helpommin tunnistaa tapahtumakulkujen jatkuvuus (Pettigrew 1985, 1) sekä parantaa tutkimuksen luotettavuutta (ks. luku 5.3). Tulevaisuusnäkökulmalla voidaan ”seurata” nykyisiä tapahtumia eteenpäin (following forward) sekä käyttää prosessien tuloksia panoksina seuraaviin tapahtumiin (Langley 2007). *Kutsun tätä aineistonkeruun menneen, nykyisyyden ja tulevan yhdistämistä aikatriangulaatioksi.*

Aaboen ym. (2012, 244) käyttävät uuden yrityksen ensimmäisten asiakkaiden hankintaa ja verkostoitumista käsittelevässä tutkimuksessaan osuvaa elokuvan metaforaa kuvaamaan prosessin etenemistä ja jatkuvuutta, aiemmin esitetyn staattisemman valokuvan metaforan (Lowe & Hwang 2010) sijaan. Tämän tutkimuksen toteuttamisessa elokuvan metaforaa voisi vielä täsmentää siten, että kyse ei ole vain elokuvan katsomisesta alusta loppuun, vaan ennemminkin interaktiivisesta katselun, pysäyttämisen ja edestakaisin kelailun prosessista. Tutkija onkin siis tässä ajattelussa elokuvan tuottaja ja editoija, joka pyrkii tekemään dokumentin yhdessä yrittäjän kanssa uuden yrityksen alun tapahtumien kulusta.

Prosessien tutkimuksessa on käytetty erilaisia lähestymistapoja aikaan, mikä on heijastunut sekä aineiston keruun että käytettävien analyysien menetelmien valintaan. Kuten jo aiemmin todettiin Langley (1999) on esittänyt Giddens'n strukturaatioteoriaa soveltavaan tutkimukseen ajallisen vaiheistamisen strategiaa (temporal bracketing strategy)<sup>42</sup>. Koska rakenteen – markkinoiden – ja toimijan – yrittäjän – toinen toisiinsa vaikuttamista on vaikea tavoittaa samanaikaisesti, on Langley'n (1999) mukaan helpompi analysoida kahta prosessia vuorollaan vaiheistamalla toinen niistä ajan suhteen. On kuitenkin esitetty varoittavia sanoja siitä, että vaiheistettu analyysi saattaa piilottaa sen, että jatkuvan prosessin ilmiöt eivät ole tämän vaiheistamisen mukaisia (Pozzebón & Pinsonneault 2003). Jotkut tutkijat ovat kuitenkin tästä huolimatta sillä kannalla, että aineiston purkaminen toisiaan seuraaviksi periodeiksi mahdollistaa sen tutkimisen, kuinka toimet yhdessä periodissa johtavat muutoksiin kontekstissa, joka taas vaikuttaa toimiin sitä seuraavissa periodeissa (Langley 1999; Barley & Tolbert 1997).

Ajallisen vaiheistamisen mallille tällaisenaan oli vaikea löytää tässä tutkimuksessa sellaisia vaiheistamisen perusteita, jotka eivät olisi tuntuneet keino-tekaisilta. Tämän tutkimuksen *aineisto on kerätty käyttäen yrittäjän kuvaamia merkittäviä tapahtumia tai toimia, jotka liittyvät erityisesti mahdollisuuksien identifiointiin ja asiakkaisiin*. Joskus nämä tapahtumat saattoivat olla vain sivulauseessa aiemmalla haastattelukerralla, mutta myöhemmissä haastatteluissa ne saattoivat hallita yrittäjän puhetta. Näin ollen jotkut tapahtumat ”vahvistuivat” merkittäviksi vasta pitkittäistutkimuksen edetessä. Tällöin kiinnostavampaa on se, *mitä näille tapahtumille tai toimille on myöhemmin tapahtunut tai miten yrittäjä aikoo niiden suhteen toimia tulevaisuudessa*, miten yrittäjä kommentoi aiempia tapahtumia myöhemmin, kun aikaa on kulunut ja asiat ovat ratkenneet jollakin aiemmin odottamattomalla tavalla, useiden käänteiden myötä. Yrityksissä voi olla tapahtumaketjuja, jotka rytmittyvät ajassa (Gersick 1994) kukin eri tahdilla, mutta jotka usein liittyvät kuitenkin myös toisiinsa, jolloin on hankala analysoida useita eri teemoihin liittyviä rinnakkaisia prosesseja samanaikaisesti, säilyttäen kuitenkin aika jatkuvana käsitteenä. Näin ollen tähän tutkimukseen on kehitetty ajallista vaiheistamista jatkuvampi *ajan lähestymistapa, jota on kuvattu rattaistolla* (ks. kuvio 17, s. 96). Tähän palataan tarkemmin tapausten kuvauksissa (luku 6) ja tulosten esittämisen yhteydessä (luku 7).

---

<sup>42</sup> Strukturaatioteorian käsitteellinen malli, joka nojaa ajalliseen vaiheistamiseen on esitetty kuviossa 8 sivulla 55.



### 5.2.2 Käytetyt menetelmät

Tässä aluvussa kuvataan tutkimustapausten valintaprosessia, sekä valittuja aineiston keruun ja analysoinnin menetelmiä.

#### *Tapausten valintaprosessi*

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen valitaan usein pieni määrä informantteja, vähimmillään yksi, jos on kyse yhden tapauksen tutkimuksesta. Tällöin käytetään usein nk. tarkoituksenmukaista näytettä<sup>43</sup> (purposeful sampling) (Patton 1990, 169), joka poikkeaa logiikaltaan tilastollisesti populaatiota mahdollisimman hyvin edustavasta satunnaisotannasta. Tarkoituksenmukaisen näytteen logiikka nojaa tapauksiin, joista saadaan mahdollisimman rikas aineisto, joka usein vielä pureutuu teemaan hyvinkin syväälle, jotta niistä voidaan oppia mahdollisimman paljon tutkimuksen tarkoituksen kannalta keskeisistä asioista. Patton (1990, 169–181) on listannut 15 tarkoituksenmukaisen näytteen keinoa, joista esimerkiksi yksittäisen tapauksen tutkimus on metodologisesti toimiva, kun tutkitaan ainutlaatuista tai kriittistä tapausta, josta halutaan mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa, kun taas monen tapauksen tutkimusta pidetään sopivampana tyypillisten tapausten tutkimuksessa.

Monitapaustutkimuksen tarkoituksena on usein toistaa eli replikoida tutkimus seuraavissa tapauksissa joko samansisältöisenä (iteratiivinen replikaatio) tai tapaus tapaukselta kehittyvänä (teoreettinen replikaatio) (ks. Yin 2003, 47), jolloin tapaukset voivat olla esimerkiksi toisistaan poikkeavia erilaisuudessaan, toistensa ääripäitä (nk. polar types) tai maksimivaihtelua edustavia (Eisenhardt 1989).

Shakir (2002) on esittänyt tapausten valintaan kolmen klusterin viitekehyksen, perustuen Patton'n (1990, 182–183) tapausten valinnan strategioista tunnistamiinsa ulottuvuuksiin. Nämä ulottuvuudet ovat 1) merkittävien vs. tavanomaisten tapausten klusteri 2) erilaisten vs. samanlaisten tapausten klusteri ja 3) ennalta määrättyjen vs. ennalta määräämättömien (ad hoc) tapausten klusteri.

Tässä tutkimuksessa tapaukset valittiin kaksivaiheisesti siten, että ensin valittiin aloittavia yrityksiä lähtökohtaastatteluun ja sitten näistä yrityksistä valittiin seurattavat yritykset. Lähtökohtaastatteluun tarkoituksena oli valita

- *tavanomaisia tapauksia*, joilla tarkoitetaan tässä yrittäjää, joka on aivan hiljattain rekisteröinyt yrityksensä kaupparekisteriin<sup>44</sup> ja joka

<sup>43</sup> Tässä tutkimuksessa käytetään englanninkielisen sampling-käsitteen käännoksenä näyte-käsitettä, joka sopii paremmin laadulliseen tutkimukseen.

<sup>44</sup> Yhdelle yrityksen perustamista suunnittelevalle yrittäjälle tehtiin pilottihaastattelu, jonka perusteella päätettiin ottaa mukaan vain sellaisia yrityksiä, jotka on rekisteröity kaupparekisteriin, koska sen myötä saatu y-tunnus legitimoii yrityksen virallisesti toimintakelpoiseksi (ks. Kolvereid & Isaksen 2006).

on aloittanut/nyt aloittamassa toiminnan yrityksessään. Lisäksi yrityksen on sovittava tutkimuksen kehykseen sikäli, että on tähtäämässä pääosin yritysmarkkinoille.

- *erilaisia tapauksia*, jolla tarkoitetaan tässä eri aloille perustettuja yrityksiä sekä eri sukupuolia edustavia yrittäjiä. Tämä oli osin myös käytännön määrittämä seikka, sillä tutkijan oli valittava niitä yrityksiä tutkimukseen, joita oli saatavilla.

Ensimmäiset tapaukset valittiin Turun Seudun Yrityspalvelupiste Potkurin asiakaskunnasta<sup>45</sup>. Myöhemmin yrityksiä valittiin myös kaupparekisterin Katka-tietokannasta<sup>46</sup>, jotta välttyttäisiin näiden rekisterien mahdollisen erilaisuuden aiheuttamat vinoumat tapausten valinnassa<sup>47</sup>. Koska tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli kehittää teoriaa, päädyttiin toiseksi tapausten valinnan kriteeriksi ottamaan erilaisia yrityksiä, jotta tulokset eivät olisi sovellettavissa vain tietyn alan yrityksiin. Erilaisten yritysten suhteen analyysijä ei ole kuitenkaan tarkoitus eritellä eikä vertailla, vaan niiden kautta saadaan kattavampi käsitys uuden yrityksen markkinoinnista.

Seurattavien yritysten valinnan edellytyksenä oli se, että yrityksen tiimoilta oli tehty konkreettisia toimia ja nämä toimet edustivat Sarasvathy'n ym. (2003) ja Alsos'n ja Kaikkosen (2006) typologioista yhdistettyä mahdollisuuksien lähteiden ryhmittelyä (mahdollisuuden tunnistaminen, löytäminen, luominen, ilmaantuminen). Tällaisia olivat esimerkiksi yhteydenotot potentiaaliin asiakkaisiin. Vaikka aiemmassa kirjallisuudessa on esitetty, että uudet yritykset ponnistelevat ennen kaikkea ”hengissä selviytymiseksi”, eivätkä niinkään tähtää kasvuun (ks. esim. Dodge, Fullerton & Robbins 1994), yhdeksi seurattavien yritysten kriteeriksi asetettiin se, että yrittäjä oli esittänyt lähtökohtaas-tattelussa jonkinlaisia kasvuajatuksia. Tähän päädyttiin siksi, että näin arveltiin, että yrittäjä on ”tosissaan liikkeellä”, eikä yrityksen toiminta ”kutistu” liian pienimuotoiseksi tai harrastusluonteiseksi. Kun lähtökohtavaiheen yritysten valintaa ohjasi se, millaisia yrityksiä oli saatavilla, vasta seurantavaiheessa kyettiin käyttämään ennalta määrättyjä tapauksia, aiempaa teoriaa hyödyntäen. Seurattaviksi yrityksiksi pyrittiin valitsemaan

- *ennalta määrättyjä tapauksia, teorian määrittämiä valintakriteerejä käyttäen.*

<sup>45</sup> Turun Seudun Yrityspalvelupiste Potkuri on Turun seudun kuntien yritysneuvontaorganisaatio, johon on keskitetty julkisen sektorin yritysneuvontapalveluja. (Kaarina, Lieto, Masku, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Paimio, Raisio, Rusko, Sauvo ja Turku).

<sup>46</sup> Tässä tutkimuksessa käytetty Katka-tietokanta oli kaupparekisterin ylläpitämä yritystietokanta, josta Potkuriin toimitettiin CD:llä vuosineljänneksittäin kaikkien ko. ajanjaksona Suomessa rekisteröityjen yritysten tiedot. Tästä tietokannasta valittiin Turussa ja sen lähialueilla sijaitsevia yrityksiä (ks. tapausten valinta tässä luvussa).

<sup>47</sup> Tilastokeskuksen tietokannan mukaan Turun seudulla (ks. alaviitteen 45 kuntaluettelon mukaan) perustettiin yhteensä 1235 yritystä vuonna 2008 ja 1185 yritystä vuonna 2009. Potkurin kautta näistä yrityksistä perustettiin 619 kpl vuonna 2008 ja 781 kpl vuonna 2009.

Tällöin valinnan perustana käytettiin lähtökohtahaastatteluissa eri tavoin identifioituja mahdollisuuksia. Samassakin yrityksessä saattoi kuitenkin olla useita eri tavoin identifioituja mahdollisuuksia jo lähtökohtatilanteessa, jolloin tapausten valinta tapahtui lähinnä sen mukaan, minkä suhteen yrittäjä oli ryhtynyt toimiin.

Tapausten sopivasta määrästä ei ole metodologiakirjallisuudessa ohjetta, vaan esimerkiksi Eisenhardt (1989) suosittelee, että tapauksia valitaan sellainen määrä, että teoreettinen saturaatio saavutetaan. Patton (1990, 81) ei myöskään suosittele täsmällistä määrää, vaan toteaa, että laadullisen tutkimuksen näytteen kokoon ei ole sääntöjä. Usein käytännön syyt, kuten käytettävissä oleva aika tai taloudelliset seikat määrittävät, kuinka monta tapausta voidaan valita. Joitakin kokemukseen perustuvia ehdotuksia kuitenkin on olemassa; esimerkiksi Eisenhardt (1989) toteaa, että neljän ja kymmenen tapauksen välillä oleva määrä on usein toimiva, koska alle neljän tapauksen perusteella on vaikea luoda monimutkaista teoriaa ja empiirinen perusta on tuolloin luultavimmin epäuskottava. Joidenkin mielestä minimimäärä on kaksi, mutta usein käytännössä tapauksia on neljästä kuuteen. Maksimiksi mainitaan 12 tapausta, koska tällöin kustannukset ja aineiston määrä, jota voidaan tehokkaasti työstää, alkavat olla kriittisiä. Tärkeämpää kuitenkin on empiirisen aineiston rikkaus ja tutkijan havainnointikyky kuin otannan määrä (Patton 1990, 185). Lisäksi prosessien tutkimuksessa on todettu tapahtumien määrä tapausten määrää tärkeämmäksi (Poole ym. 2000, 14). *Tämän tutkimuksen tapausten tavoitemääräksi asetettiin Eisenhardt'in (1989) tukeutuen kolme-kuusi tapausta.*

#### *Aineiston keruun menetelmät*

Kun tutkitaan ajassa kehittyvää prosessia, tämän hetken tapahtumat, mutta myös taaksepäin jäljittäminen ja tulevan seuraaminen (Langley & Tsoukas 2010, 11), asettavat haasteita aineiston keruun menetelmille. Tässä tutkimuksessa *pääasiallisena aineiston keruun menetelmänä ovat yrittäjien haastattelut*, mutta haastatteluaineistoa tukemaan (ks. Yin 2003, 98–99), on käytetty mm. liiketoimintasuunnitelmia ja muita dokumentteja, kuten asiakastietokantaa, markkinointiviestinnän materiaaleja sekä yritysten internetsivuja. Näiden rooli oli lähinnä haastatteluja tukeva, koska niiden kautta voitiin päästä kiinni haastattelujen välillä tapahtuneisiin asioihin.

Prosessitutkimuksessa tapahtumat (mitä-kysymykset) ja niiden järjestys (milloin-kysymykset) ovat tärkeässä roolissa (ks. Van de Ven 1992), jolloin yrittäjän päivittäisestä tapahtumavirrasta pitäisi pystyä tunnistamaan ne asiat, jotka ovat tutkimuskysymysten kannalta merkittäviä. Tällaisten merkittäviksi tapahtumiksi kutsuttujen teemojen esiin kaivamiseksi on haastatteluissa sovellettu kriittisten tapahtumien menetelmää (ks. Flanagan 1954), joka tässä tutkimuksessa perustuu *yrittäjän itsensä esiin nostamiin asioihin*. Näin on pyritty

löytämään ne yrittäjän toimet, tapahtumat ja tapahtumakulut, jotka kuvaavat hänen toimiaan vuorovaikutuksessa sidosryhmien – pääasiassa asiakkaiden kanssa (missä-kysymykset). Näiden yrittäjän esiin nostamien merkittävien tapahtumien kehittymiseen palattiin seurantahaastatteluissa, joissa käytiin läpi yrittäjän edellisellä kerralla esiin nostamia tapahtumia ja toimia.

Haastattelut sopivat aineiston keruun menetelmiksi silloin, kun halutaan saada kuvaus todellisista tapahtumista ja inhimillisistä kokemuksista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42). Tämän tutkimuksen aineiston keruu on kaksiosainen. Uusia yrittäjiä haastateltiin mahdollisimman pian yrityksen rekisteröinnin jälkeen – nk. *lähtökohtatilanteen haastattelut* ja toisaalta osaa ensimmäisiin haastatteluihin osallistuneista yrittäjistä haastateltiin seuraavien kahden–kolmen vuoden aikana<sup>48</sup> – nk. *seurantahaastattelut*.

Tässä tutkimuksessa *sekä lähtökohta- että seurantahaastattelut aloitettiin strukturoimattomina eli avoimina haastatteluina*, jotka muistuttivat hyvin paljon keskusteluja. Tämä menetelmä sopii, kun tutkijan tarkoitus on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45). Kun keskustelunomainen haastattelu ei enää tuntunut tuovan lisää tietoa, siirryttiin puolistrukturoituun haastatteluun, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samansisältöiset, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Tässä tutkimuksessa puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua *teemahaastatteluksi*, jossa keskitytään tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan, esimerkiksi asiakkaat, tuotteet/palvelut ja myynnin organisointi (ks. lähtökohtatilanteen ja seurantavaiheen keskustelurungot ovat liitteessä 6). Teemoja ei käyty kaikkien yrittäjien kanssa samassa järjestyksessä, koska yrittäjän puheessa saattoi tulla vastauksia useampaan teemaan samalla kertaa. Samaten, kun yrittäjä kertoi jostakin tapahtumasta, tutkija pyrki syventämään keskustelua esittämällä siihen liittyviä jatkokysymyksiä. (ks. Eriksson & Kovalainen 2008, 82–85.) Seurantahaastatteluissa palattiin edellisten haastattelujen merkittäviin tapahtumiin: mitä niille oli tapahtunut sen jälkeen, miten niiden kanssa nyt toimittiin ja mitä niiden suhteen aiottiin seuraavaksi tehdä.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä aineistotriangulaation hyödyntäminen (Yin 2003, 97–99), mutta tässä tutkimuksessa aineistotriangulaatiota vahvempana käytetään eri aikaan kerättyä aineistoa (Patton 1980, 330–331) eli aineistotriangulaationa, joka mainittiin aiemmin tässä luvussa.

<sup>48</sup> Mari ja Meglio (2013, 217) ovat tehneet kirjallisuuskatsauksen prosesseja koskevista pitkittäistutkimuksista ja useimmiten näissä tutkimuksissa aineistoa oli kerätty alle kolme vuotta.

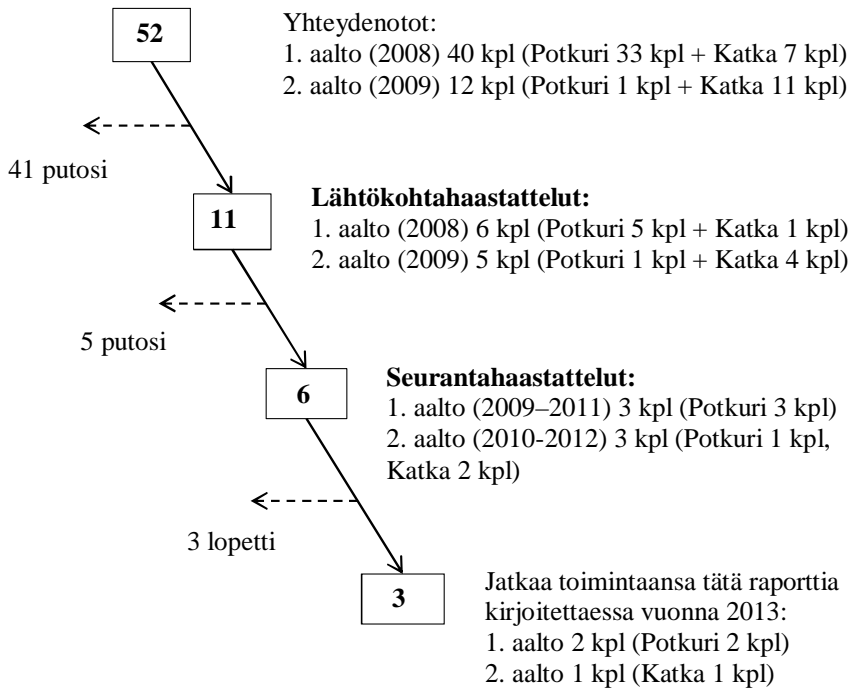
### *Lähtökohtatilanteen aineiston keruu*

Aineiston keruu aloitettiin keväällä 2008 Turun Seudun Yrityspalvelupiste Potkurin (jatkossa Potkuri) uusien yrittäjien neuvontatilaisuuksiin osallistuneiden yrittäjien keskuudessa (ks. seuraava kuvio 19). Ennen varsinaisia lähtökohtatilanteen haastatteluja tehtiin yhden yrittäjän *pilottihaastattelu*. Tämän perusteella tarkennettiin tutkimukseen valittavien yrittäjien kriteerejä (ks. alaviite 44, s. 113) sekä yksinkertaistettiin hieman teemahaastattelun runkoa (ks. liite 6).

Tämän jälkeen etsittiin Potkurin asiakasrekisteristä sellaisia yrityksiä, jotka ovat käyneet neuvonnassa ja jotka ovat hiljattain rekisteröineet yrityksen. Pilottihaastattelu mukaan lukien otettiin yhteyttä kaikkiaan 33 yrittäjään, joista viisi yrittäjää oli sellaisia, jotka täyttivät tämän tutkimuksen lähtökohtatilanteen tapausten valinnalle asetetut kriteerit (ks. s. 113–114) – ja yrittäjä suostui osallistumaan tutkimukseen. Mukaan otettiin lisäksi kaupparekisterin Katkatielokannasta seitsemän sellaista uuden yrityksen perustajaa, jotka eivät olleet olleet yhteydessä Potkuriin, jotta varmistuttaisiin siitä, että mukana on mahdollisimman monenlaisia aloitettavia yrityksiä (ks. alaviite 47 sivulla 114). Yritysten valinnassa käytettiin hyväksi kaupparekisterin toimialaluokitusta, jotta sellaiset yritykset jätettiin ulkopuolelle, jotka luokituksen perusteella arvioituna tarjoavat todennäköisemmin palvelujaan/tuotteitaan kuluttajille (esim. vähittäiskaupan ja terveydenhuollon palvelut ja muut henkilökohtaiset palvelut).

Kuuden yrittäjän lähtökohtahaastattelun jälkeen (nk. ensimmäinen aalto) valittiin ne yrittäjät, joita oli tarkoitus seurata tutkimuksen toisessa vaiheessa (ks. tapausten valinnan kriteerit s. 113–114). Ensimmäiseen seurattavaksi valittu yritys oli kuitenkin lopettanut toimintansa – mihin haasteeseen uusien yritysten prosessitutkimuksia käsittelevässä kirjallisuudessa on viitattukin (ks. Davidsson 2008, 128). Näin syntyi tarve hankkia lisää lähtökohtahaastateltavia yrittäjiä (nk. toinen aalto), koska tarkoituksena oli seurata 3–6 yritystä (ks. Eisenhardt 1989) tulevien vuosien aikana. Seuraavassa kuviossa 19 on esitetty tämän tutkimuksen aineiston keruun prosessi, josta ilmenee, että yhteyttä otettiin, kahdessa aallossa, kaikkiaan 52 yrittäjään, joista lähtökohtahaastatteluun osallistui 11 yrittäjää ja joista seurattiin kuutta yrittäjää. Tätä tekstiä kirjoitettaessa niistä yrityksistä, joita seurattiin, toimii edelleen kolme<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> Kesällä 2013 olivat toiminnassa Paulin, Saulin ja Anssin yritykset.



Kuvio 19 Tutkimushaastattelut

*Seurantahaastattelut*

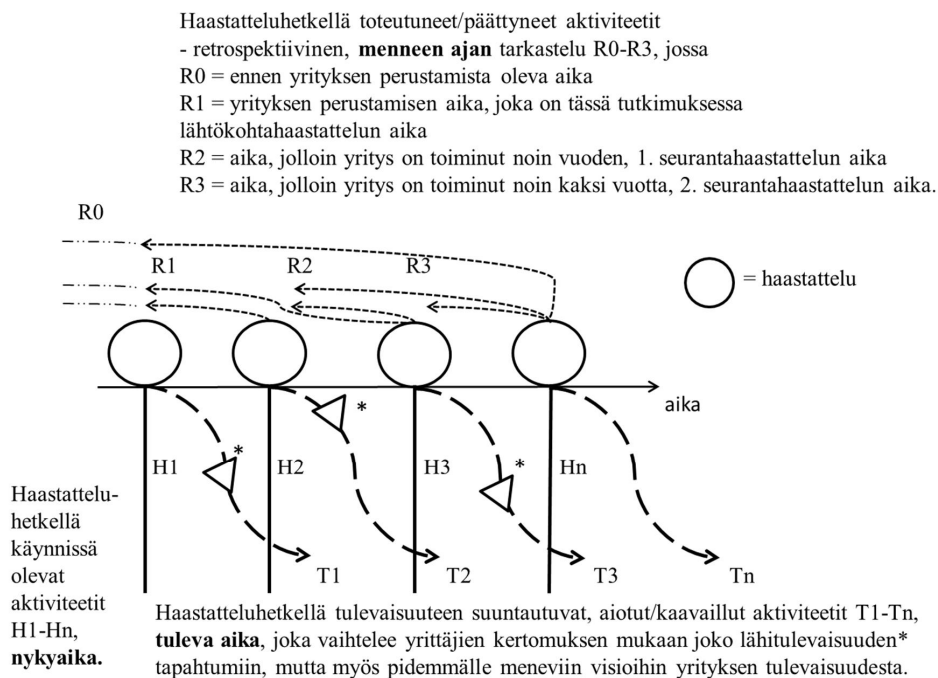
Seurantahaastattelut aloitettiin noin vuoden kuluttua kunkin yrittäjän lähtökohtahaastattelusta ja niitä tehtiin noin vuoden välein kolmena seuraavana vuonna (ks. liite 6, seurantaahaastattelun runko). Kaikkien kuuden seurattaviksi valittujen yritysten osalta näin pitkä seurantajakso ei kuitenkaan ollut mahdollinen, koska joidenkin yritysten toiminta päättyi kesken tutkimusajan, kuten kuviossa 19 esitetään. Seuraavassa taulukossa 3 on esitetty tapaukset ja niistä kerätyt aineistot kuudesta seurantaan valitusta yrityksestä kronologisessa järjestyksessä lähtökohtahaastattelujen mukaan.

Taulukko 3 Tutkimustapaukset ja aineistot

Yrittäjä Yrityksen ala	Rekiste- röity	Lähtökohta- haastattelu, kesto	1.seuranta- haastattelu, kesto	2.seuranta- haastattelu, kesto	3.seuranta- haastattelu, kesto
Pauli Tukku- kauppa	3/2008	<b>AALTO 1</b> 29.4.2008 2:30	13.2.2009 2:05	23.2.2010 2:40	27.6.2011 1:35
Anssi Ohjelmisto- ala	1/2008	<b>AALTO 1</b> 15.5.2008 1:20	19.5.2009 1:10	24.5.2010 0:40	23.2.2011 0:55
Olli Yritysten kehittämis- palvelut, ”Yritys- hautomo”	2/2008	<b>AALTO 1</b> 27.5.2008 1:50	18.9.2009 0:35	24.6.2010 <i>puhelin- keskustelu, lopettanut</i>	
Lasse Ohjelmisto- ala	6/2009 <sup>50</sup>	<b>AALTO 2</b> 5.5.2009 1:35	24.10.2010 <i>puhelin- keskustelu, lopettanut</i>		
Sauli Maahan- tuonti	1/2009	<b>AALTO 2</b> 25.5.2009 1:35	14.6.2010 1:15	13.6.2011 0:25	19.6.2012 1:50
Laura Valmennus	2/2009	<b>AALTO 2</b> 16.6.2009 1:30	10.6.2010 0:50	27.5.2011 <i>0:20 lopettanut</i>	

Seuranta-aineistojen keruu tapahtui ajassa ”rullaavana” (rolling) (ks. Aaboen ym. 2012; Hurmerinta-Peltomäki 2001, 33), kuten aiemmin tässä luvussa mainittiin. Tämä tapahtui siten, että kullakin haastattelukerralla käytiin läpi toteutuneita tapahtumia ja aktiviteetteja, nyt käynnissä olevia toimia ja esiin nousseita tulevaisuuteen suuntautuvia, aiottuja tai kaavailtuja aktiviteetteja. Näitä menneen toteutuneita, nykyhetken jatkuvia tai tulevia toimia (ks. Langley 2007; Langely & Tsoukas 2010) käytettiin seurantavaiheen merkittävänä tapahtumina, joiden kulkua käsiteltiin seuraavissa tapaamisissa (vrt. critical incident interview, Flanagan 1954). Tällaisten kriittisten tai merkittävien tapahtumien tunnistaminen on tärkeää myös prosessien tutkimuksen analyysien kannalta (Poole ym. 2000, 104–105) ja oman haasteensa tälle aiheuttaa se, että nämä merkittävät tapahtumat muuttuvat ja jopa päättyvät, kuten tässäkin tutkimuksessa kävi. Näin ollen kunkin seurattavan yrityksen keskustelurunko eli sen mukaan, mitä aiemmin oli tapauksessa tapahtunut, joskin kaikille yrittäjille esitettiin joka kerta myös tietyt samat kysymykset (Aaboen ym. 2012). Seuraavassa kuviossa 20 on esitetty aineistonkeruun prosessi.

<sup>50</sup> Lasse oli rekisteröinyt yrityksensä toiminimenä 3/2009 ja tehnyt rekisteröintimuutoksen osakeyhtiöksi 6/2009.



Kuvio 20 Rullaava aineistonkeruun prosessi

Rullaavan aineistokeruun myötä saatiin tietoa mahdollisuusprosessien etenemisestä, mutta myös siitä, jos jokin aiemmin mahdollisuutena identifioitu prosessi ei ollutkaan edennyt yrittäjän kuvittelemalla tavalla, ja siitä, miksi näin oli käynyt. Tässä arvon muodostaminen nousi esiin mahdollisuusprosessien jatkumisen/muuttumisen/päätymisen ”puntarina”, mitä käsitellään seuraavassa aineiston analyysissä käsittelevässä alaluvussa.

### *Aineiston analyysiprosessi*

Aineiston analyysi koostui kolmesta vaiheesta. Ensin perustettiin tutkimuksen tietokanta, sitten analysoitiin lähtökohtatilanteen aineistot ja tämän jälkeen tehtiin seurantahaastatteluihin pohjautuen prosessien muutoksia koskevat analyysit.

Tutkimuksen tietokantaa varten yrittäjien kanssa käydyt keskustelut ja haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tämän jälkeen aineisto siirrettiin laadullisten aineistojen analyysiohjelmaan, NVivo8:aan, johon tämän tapaustutkimuksen aineiston tietokanta perustettiin (ks. Poole ym. 2000, 113). Tässä tietokannassa kunkin yrittäjän kuvaamat tapahtumat ja toimet koodattiin ”tekstillään”



numerojärjestykseen (0001, 0002, jne.) tekojen ja niiden ilmaisujen<sup>51</sup> mukaan mahdollisimman hienojakoiseksi toisiaan seuraaviksi osateoiksi. Tällaisia tapahtumakoodauksia on esimerkiksi ”Saulin” tietueessa, lähtökohtahaastattelusta 713 tapahtumaa, tekoa ja niiden ilmaisuja ja kaikista hänen yritystään koskevista haastatteluista yhteensä 3514 kpl. Lähtökohtana oli se, että kussakin numeroidussa ilmaisussa tai osailmaisussa oli tekemistä tai toimintaa osoittava verbi, jonka perusteella kyettiin sijoittamaan kyseinen toimi ajassa joko toteutuneeksi, käynnissä olevaksi tai tulevaisuudessa tehtäväksi. Oman haasteensa toi se, että suomenkielessä ei ole futuuria, joten ero nykyisen ja tulevan tekemisen välille tehtiin lauseyhteyden perusteella. Tämän yksityiskohtaisen koodausmenetelmän ansiosta rikkaasta laadullisesta aineistosta ei häviä mitään luokittelun myötä ja tapahtumien kulkuun ja toimien yksityiskohtiin on helppo palata mukana kulkevan numeroinnin vuoksi.<sup>52</sup> Näin säilytetään aineiston hienojakoisuus, mutta sallitaan myös karkeampi tarkastelu – kadottamatta hienojakoisuutta (Poole ym. 2000, 135–136). Tätä lähestymistapaa Poole ym. (2000) suosittelevat, koska tällöin aineistossa voidaan liikkua eri tasoilla – yksityiskohdista laajempiin tapahtumakulkuihin ja päinvastoin. Joidenkin muiden, tutkimuksessa lähinnä tukiaineistoina käytettyjen dokumenttien, kuten liiketoimintasuunnitelmien sisältöjä tallennettiin myös soveltuvien osin samaan tietokantaan omilla tunnistekoodillaan.

Kun lähtökohtatilanteen tiedot oli koodattu tietokantaan, kunkin yrittäjän kertomuksesta pyrittiin saamaan ensin kokonaiskuva, mitä yrittäjä on tehnyt, tekee parhaillaan tai ryhtymässä tekemään sekä se, miten hän kuvaa mahdollisuuksia markkinoilla. Se, miten yrittäjä kuvasi mahdollisia asiakkaitaan tai markkinoita, joilla oli aikeissa lähteä toimimaan, nosti esiin tarpeen löytää tutkimukselle kokonaisvaltainen yrittäjän ja markkinoiden vuorovaikutusta koskeva teoria, joka tässä tutkimuksessa on Giddens’ n (1984) strukturaatioteoria. Strukturaatioteoriaa hyödynnettiin eräänlaisena metateorianalyysien taustalla, lähtökohtatilanteessa konkretisoituen esimerkiksi siinä, miten yrittäjän mukaan markkinoilla muodostetaan arvoa sekä markkinoiden rajoittamisena ja mahdollistamisena, mitä käytettiin myös tutkimuksen seuranta-haastattelujen analyyseissä. Strukturaatioteorian idean – rakenteen ja toiminnan dualisuuden mukaan yksilön toimintaa sekä rajoittaa että mahdollistaa rakenne, jonka jatkuvaan ”elämiseen” taas vaikuttaa yksilön toiminta. Nämä siis muovaavat toinen toistaan – ja sitä, millainen toiminta on mahdollista ja mikä rajoittaa toimintaa. Tässä vaiheessa aineisto siirrettiin excel-tilukoon,

<sup>51</sup> Tekojen ilmaisuilla tarkoitetaan tässä tapahtumien ja toimien käännteitä, joita yrittäjä kuvaa. Tällaisia käännteitä saattoi ilmetä yrittäjän puheessa siten, että yhdessä virkkeessä oli sekä mahdollisuusprosessia eteenpäin vieviä ilmaisuja että samaisen prosessin pysäyttäviä tai taaksepäin vieviä ilmaisuja. Tällöin yksi numeroitu yksikkö voi olla vain sivulauseen tai muutaman sanan mittainen.

<sup>52</sup> Tapahtumien numerointi poistettiin yrittäjien sitaateista käsikirjoituksen viimeistelyvaiheessa luettavuuden helpottamiseksi.

johon tapahtumat koodattiin käyttäen luokkina ”mahdollistaa” (M), ”rajoittaa” (R). Tässä taulukossa kukin tapahtuma oli varustettu samalla tapahtumanumerolla kuin NVivo:ssa, jolloin kunkin toimen tai sen ilmaisun numero auttoi palaamaan laajempaan asiayhteyteen milloin tahansa tutkimuksen edetessä (ks. Poole ym. 2000, 113). Tämän jälkeen käytiin läpi mahdollistavia ja rajoittavia seikkoja niiden ajallisessa ulottuvuudessa – oliko jokin seikka tässä vaiheessa jo toteutunut vai oliko se työstössä parhaillaan vai oliko se vasta orastava ajatus. Esimerkkinä tästä yhden yrittäjän asiakkaiden hankkimiseen liittyvä puhe, jossa on näkyvässä mennyt aika yrittäjän aiempina kontakteina ja nykyhetki uutena markkinana: ”Jonkin verran on entisiä kontakteja (M), mutta tavallaan tää on niin erityyppistä (R), jos myydään x:ää tai myydään koulutusta, niin ne on eri ihmiset, jotka niitä ostaa (R)”. (Laura, yritys toiminut noin 4 kk).

Yrittäjien identifioimia mahdollisuuksia ryhmiteltiin sen mukaan, miten yrittäjä kuvasi markkinoilla olevaa kysyntää ja/tai tarjontaa käyttämällä *Sarasvathy’n ym. (2003) sekä Alsos’n ja Kaikkosen (2006) typologioista yhdistettyä mahdollisuuksien lähteiden ryhmittelyä*. Kaikissa tapauksissa eri tavoin identifioitujen mahdollisuuksien erottaminen toisistaan ei ollut aivan helppoa, koska luokittelu perustettiin yrittäjän käsitykseen, onko kysyntää tai tarjontaa olemassa. Aivan yrityksen alussa yrittäjällä saattoi olla hyvin positiivinen kuva kysynnän ja/tai tarjonnan tilasta, mikä sitten myöhemmin muuttui hänen kertomuksessaan, kun hän oli tekemisen kautta havainnut esimerkiksi sen, että alalla on useita kilpailevia tarjoajia.

Kun yrittäjien kertomuksia luettiin edelleen ja peilattiin edellä mainittuun mahdollisuuksien identifiointiin, huomattiin, että yrittäjät lähtevät liikkeelle ja lähestyvät markkinoita eri tavoin. Jotkut yrittäjät painottivat kertomuksessaan markkinoita, joista he aikovat saada tietyn markkinaosuuden ja niitä suunnitelmia, miten he tämän tavoitteen aikovat saavuttaa. Toiset yrittäjät eivät kuvanneet niinkään markkinoita, joille tähtäävät, vaan enemmänkin sitä toimintaa, mitä ryhtyvät tekemään ja katsovat sitten, mihin se johtaa. Tästä empirian syötteestä johtuen tutkimuksen toiseksi prosesseja koskevaksi teoriaksi valikoitui efektuaatioteoria, jota hyödynnettiin, kun pyrittiin tunnistamaan sitä, miten yrittäjät lähestyvät markkinoita. Näissä *analyyseissä käytettiin Read’n ym. (2009) kehittämää mittaristoa* (ks. liite 7), jonka avulla pyrittiin tunnistamaan, lähestyykö yrittäjä markkinoita enemmän efektuaatiologiikan mukaan tai enemmän perinteisen markkinointiajattelun mukaan. Tämä mittaristo on kehitetty erityisesti markkinoinnin tutkimuksessa käytettäväksi (ks. liite 7)<sup>53</sup>. Mittaristo on vielä laajemmin testaamatta (Read ym. 2009), mutta se on kuitenkin *ainoa, mikä oli löydettävissä efektuaatioteorian soveltamisesta*

<sup>53</sup> Markkinoiden lähestymistavan mittaristosta, joka on esitetty liitteessä 7, käytetään tässä tutkimuksessa tekstin sujuvuuden vuoksi viittauksena vain Read ym. (2009), vaikka mukana on myös Dew’n ym. (2009) ja Sarasvathy’n (2001) elementtejä.

*markkinointiin* ja siksi sitä on sovellettu tässä tutkimuksessa. Tässä mittaristosssa ovat taulukon 2 vertailun pohjana esitettyjen (Dew ym. 2009; Sarasvathy 2001) seikkojen lisäksi erityisesti markkinointia koskevia seikkoja sekä aieman kokemuksen hyödyntämistä. Read'n ym. (2009) ensimmäisten tutkimustulosten mukaan, mittarit vahvistivat kokeneen yrittäjän enemmän effektuaatiologiikan mukaista toimintatapaa verrattuna johtajiin, paitsi jakeluun liittyvän toiminnan osalta eroa ei kaikilta osin voitu tunnistaa. Tässä tutkimuksessa on sovellettu tätä Read ym. (2009) mittaristoa yrittäjän markkinoita koskevan lähestymistavan analysoinnissa liitteessä 7 esitetyin, numeroiduin mittarein, jotka on esitetty tapauskohtaisesti samaa numerointia käyttäen (ks. liitteet 8–13).

Arvon muodostaminen ja sen kuvaaminen on haastava haastattelun aihe – arvon käsite on jatkuvan keskustelun aiheena kirjallisuudessakin ja se on hankalasti ymmärrettävissä käytännön toimijan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskustelussa lähdettiinkin käsittelemään tätä asiaa tekojen ja niiden perustelujen myötä, joita yrittäjä itse nostaa esille. Arvon ja sen muodostamisen tunnistaminen yrittäjien puheesta tehtiin käyttäen melko väljiä kriteereitä sen suhteen, mikä merkittiin arvoksi, koska yrittäjän itselleen tai asiakkaalleen kuvaamaa arvon muodostamista ei haluttu rajata ennakkokäsityksillä (ks. esimerkki liitteessä 14). Näihin arvon muodostamiseen liitettyihin toimiin linkitettiin yrittäjän puheesta ilmenneet mahdollistavat ja rajoittavat seikat, jotka siirrettiin excel-tilukoon. Arvon muodostamisen mahdollistavien ja rajoittavien seikkojen analyysissä käytettiin visuaalisen kartan menetelmää (Langley 1999), jota kuvaava pelkistetty esimerkki on liitteessä 14.

Lähtökohtatilanteen perusteella kustakin uudesta yrityksestä oli muodostunut kuva, jonka perusteella kyettiin vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”Miten yrittäjät identifioivat mahdollisuuksia arvon muodostamiseksi markkinoilla?” Tämä sisältää sen, miten yrittäjä lähestyy markkinoita (effektuaatioteoria), miten hän kuvaa arvon muodostamista ja sitä mahdollistavia ja rajoittavia seikkoja (struktuuraatioteoria).

Seurantavaiheen analyysit aloitettiin taas tapahtumien ja niiden ilmaisujen numeroinnilla ja nyt otettiin käyttöön haastattelun ajankohtaa (1. seurantahaastattelu, 2. seurantahaastattelu ja 3. seurantahaastattelu) kuvaava koodaaminen, jotta tapahtumien kulkua pystyttiin seuraamaan eri aikoina tehtyjen toimien mukaan. Tiedot lisättiin ensin tutkimuksen tietokantaan ja tämän jälkeen tapahtumat numeroineen siirrettiin kunkin tapauksen omaan excel-tilukoon. Kun lähtökohtahaastattelussa oli ollut puhetta jostakin toimesta tai tapahtumasta, johon yrittäjä seurantahaastattelussa palaa, merkitään asiaa koskevat ilmaisut sen kohdalle, jotta voidaan nähdä, miten prosessi eteni ja miten mahdollistaminen ja rajoittaminen vaikuttivat arvon muodostamiseen ajan kuluessa. Tällöin oli kyse tapauksen sisäisestä vertailusta ajan kuluessa (within

case analysis) (Eisenhardt 1989). Oheisesta esimerkistä (taulukko 4) näkyy, miten perinteisen markkinointiajattelun mukaan markkinoita lähestyvälle yrittäjälle arvoa muodostava – ja itse asiassa koko yrityksen perustamisen sen alussa mahdollistanut heikon valuutan vaikutus muuttuu:

Taulukko 4 Esimerkki arvon muodostamisen mahdollistamisen ja rajoittamisen analysoinnista

vuosi 2009	vuosi 2010	vuosi 2011	vuosi 2012
>”Et se, että niitä tuo muualta ja ostaa huomattavasti heikommalla valuutalla, niin <b>se on selkeä (hyöty)</b> ” (0475, M) >”siis jos näin ei olis niin meilläkään ei olis tätä yritystä” (0476, M)	>”Mut nythän on tää <b>kannattavuusasia</b> ollut tässä talvella ja viime syksynä siinä mielessä” (j0942, M) >”kun dollari on ollu niin heikko” (j0943, M)	<”No se, että jos dollarin <b>kurssi yhtäkkiä vahvistuu</b> euroon nähden vaikka kuinka paljon” (jj2159, R)	<”Mut onhan siis dollarin <b>kurssi on vahvistunut</b> euroon nähden tosi paljon” (jjj3210, R) <”Aa, se (valuuttakurssi) on tällä hetkellä 1.26 (kun) se on ollut 1.06” (jjj3218, R) <”Nyt se heittelehtii tietenkän” (jjj3219, R) ”kun on ollut tää kriisi päällä” (jjj3220, R) ><”Ei se silleen” (valuuttakurssien muutos ei kiinnosta) (jjj3223, M/R) >”No siis, heh – tavaltaan hiukan <b>laskutan enemmän</b> ” (jjj3214, M)

Merkkien selitykset: > mahdollistaa (M), < rajoittaa (R), >< käännekohta, jossa mahdollistaminen ja rajoittaminen kohtaavat. Numero kuvaa tapahtuman numeroa yrittäjän kertomuksessa, j= 1. seuranta-haastattelu, jj=2. seurantahaastattelu, jjj=3. seurantahaastattelu. Lihavoitu teksti viittaa arvon muodostamiseen.

Tällä tavalla analysoitiin yrittäjän kuvaamat toimet ja tapahtumat ja linkitettiin ne arvon muodostamisen mahdollistavien ja rajoittavien seikkojen suhteen käyttäen visuaalisen kartan menetelmää (Langley 1999), jossa *oikealle osoittavat nuolet kuvaavat sitä, että rakenne mahdollistaa arvon muodostamisen ja vasemmalle osoittavat nuolet kuvaavat sitä, että rakenne rajoittaa arvon muodostamista*. Prosessien kulkua on havainnollistettu tapausten esittämisessä tätä liikettä kuvaavina *rattaistoina* (ks. tapauskuvaukset luvussa 6).

Yrittäjien mahdollisuusprosessien tapahtumavirtoja analysoitiin tarkastelemalla mahdollistamista ja rajoittamista kuvaavien nuolien suunnan vaihtelua. Eri suuntaan osoittavien nuolien kohtaamispaikka osoitti *käännekohtaa*, mikä herätti halun päästä vielä syvemmälle siihen, miten ja miksi mahdollisuusprosessi näiden jännitteiden tuloksena muuttuu. Näitä mahdollisuusprosessien kulkua ohjaavia jännitteitä yrittäjän ja asiakkaan välillä analysoitiin

dialektiikan keinoin. Tällöin analysoitiin tapahtuma tapahtumalta mahdollisuusprosessien kulkua ja todettiin, että arvon muodostamisen prosessi on linkittyneenä mahdollisuusprosessin etenemiseen. Yrittäjän identifioima mahdollisuus saattoi näkyä asiakkaalle yrittäjän ehdotuksena (teesi), asiakas ei ymmärtänyt ehdotuksen muodostavan hänelle arvoa (antiteesi), jolloin yrittäjä saattoi muuttaa ehdotustaan siten, että asiakkaalle muodostuva arvo ”kasvaa” (synteesi). Esimerkki tällaisesta analyysistä on kuviossa 30, sivulla 205. Dialektiikkaa hyödynnettiin myös sen tarkastelussa, mikä saa markkinoiden rajoittamisen muuttumaan mahdollistamiseksi. Tällöin saattoi olla kysymys uuden markkinan luomisesta. Aiempi toimintatapa markkinoilla voi saada ”särön”, kun uusi yrittäjä keksii jonkin erilaisen tavan toimia ja asiakas kiinnostuu tästä ja haluaa kokeilla. Jos kokeilusta saatu arvon arvioiminen on asiakkaan kannalta positiivinen, hän haluaa jatkaa – ja näin markkinoita uudistava mahdollisuusprosessi jatkuu. Tähän liittyy kuitenkin – ei vain asiakkaan haluama, odottama ja saama arvo, vaan myös yrittäjälle on synnyttävä arvon odotus, jotta prosessi hänen puolestaan jatkuu arvon toteuttamiseen sellaisenaan tai muuttuneena. (ks. liite 14 esimerkki visuaalisena karttana olevasta dialektisesta analyysistä).

### 5.3 Tutkimuksen laatu

Tutkimuksen laatu liittyy niiden tutkimusmenetelmien valintaan, joilla tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan. Valitun tutkimusmenetelmän läpinäkyvällä sääntöjen noudattamisella ja raportoinnilla tutkija kykenee osoittamaan, miten tutkimustuloksiin päädyttiin. Empiirisessä tutkimuksessa laatu edellyttää tutkimusmenetelmän lisäksi teorian käsitteiden asianmukaista käyttöä. (ks. Ghauri & Grønhaug 2002, 35.) Laadullisissa tutkimuksissa on esitetty käytettävän hieman eri tavalla painottavia arviointikriteerejä kuin positivistisessa, määrällisessä tutkimuksessa (Miles & Huberman 1994, 277). Lincoln ja Guba (1985) ovat esittäneet laadullisen tutkimuksen laadun arviointiin seuraavat kriteerit: *luotettavuus* (credibility), *siirrettävyys* (transferability), *riippuvuus* (dependability) ja *vahvistettavuus* (confirmability) (Lincoln & Guba 1985, 301–318). Miles ja Huberman (1994, 278) ovat käyttäneet vastaavia kriteerejä ja toteavat, että ne menevät osittain keskenään päällekkäin. Miles ja Huberman (1994, 278–279) ovat käyttäneet niistä osin myös rinnakkaisia nimiä, kuten luotettavuutta he kuvaavat myös autenttisuutena (authenticity) ja siirrettävyyttä sopivuutena (fittingness). Lisäksi he puhuvat tulosten hyödynnettävyydestä soveltamisena (application) tai toimintaorientaationa (action orientation). Riippuvuudesta he käyttävät myös arvioitavuuden (auditability) käsitettä. *Tässä tutkimuksessa käytetään pääasiassa Lincoln’n ja Guba’n*

(1985) käyttämiä nimityksiä, mutta niiden sisältöjä on tarkasteltu Miles'n ja Huberman'n (1994, 278–279) esittämän, kattavamman kuvauksen mukaan.

Tutkimuksen laatua voidaan arvioida toisaalta kerätyn aineiston ja sen analysoinnin suhteen ja toisaalta koko tutkimusprosessin ja tuloksista vedettävien johtopäätösten suhteen sekä raportoinnin laatua. Tässä luvussa tarkastellaan tämän tutkimuksen laatua muilta osin, mutta tutkimuksen hyödynnettävyyteen palataan tutkimuksen arvioinnin yhteydessä luvussa 8.3, johon on otettu mukaan myös Miles'n ja Huberman'n (1994, 280) esittämä laadullisen tutkimuksen hyödynnettävyyden sovellettavuutena.

### *Luotettavuus*

Luotettavuus tai totuudellisuus liittyy siihen, kuinka hyvin tutkimuksen toteuttaminen ja tuloksina esitetyt johtopäätökset vastaavat tutkimuskohteen todellista tilaa. Tällöin pyritään kuvailemaan tapahtumia sellaisina kuin ne – tässä tutkimuksessa yrittäjän kertomina olivat, tutkimuksesta huolimatta. Luotettavuutta lisää rikkaan ja ”tiheän” kuvauksen käyttö, jolloin voidaan nähdä helpommin ne yhteydet, joilla tutkija on yhdistänyt empirian ja teorian. Tässä tutkimuksessa tämä toteutuu yrittäjän puheen *autenttisena, tarkkana, ”tekstilään” koodaamisena laadullisten aineistojen analyysiohjelman, NVivo8:an*. Luotettavuuteen liittyy myös tutkimuksen menetelmien huolellinen kuvaus, jolloin lukija pystyy seuraamaan sitä, miten tutkimus toteutettiin ja miten johtopäätökset vedettiin. (Miles & Huberman 1994, 278–279.)

Tapaustutkimuksessa triangulaatio on tärkeää ja se voi tapahtua usealla tavalla – metodologisena-, tutkija- ja aineistotriangulaationa (Yin 2003, 97–99). Tutkimuksen laadun näkökulmasta triangulaatio heijastuu useisiin laadun arvioimisen kriteereihin. Luotettavuuden näkökulmasta tutkijatriangulaatio on suositeltava, mutta tässä tutkimuksessa se ei ollut mahdollinen. Sen sijaan tässä tutkimuksessa *teoriatriangulaatio toteutuu käyttämällä kolmea prosessiteoriaa* – strukturaatioteoriaa, efektuaatioteoriaa ja dialektista teoriaa. Nämä kolme prosessiteoriaa tukevat toisiaan uuden yrityksen monimutkaisten prosessien tutkimuksessa ja näin päästään lähemmäs ilmiön syvempää olemusta, ja johtopäätöksiin voidaan saada vahvistusta (ks. Brignall & Ballantine 2004; Denzin 1970, 26–27). Joissakin tutkimuksissa teoriatriangulaatio on toteutettu saman ilmiön tarkasteluna eri teorioiden linssein. Tässä tutkimuksessa käytetyt prosessiteoriat valikoituivat tutkimusprosessin myötä ja ovat ennemminkin sisäkkäisiä – toisiaan täydentäviä kuin vertailevia. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun lähdettiin liikkeelle strukturaatioteorian yrittäjän ja markkinoiden asetelmasta (Giddens 1984; Saranson ym. 2006), havaittiin tarve löytää teorian tukea sille, että miksi jotkut yrittäjät toimivat eri tavoin kuin toiset, jolloin pyrittiin tunnistamaan yrittäjien efektuaatiologiikan mukainen toiminta, suhteessa perinteiseen, kausaaliseen markkinointiajatteluun

nojaavaan lähestymistapaan (ks. Read ym. 2009). Kun mentiin syvemmälle siihen, miten yrittäjä toimii mahdollisuusprosessissa arvon muodostamiseksi, havaittiin, että mahdollisuusprosessin jatkuminen, muuttuminen tai päättymisen liittyi arvon muodostamista koskevaan jännitteeseen ja tämän tutkimiseen sopi dialektinen teoria prosessien muovaamisen mekanismina (Poole ym. 2000, 62–63).

*Aineistotriangulaatiota* käytettiin kahdella tavalla, joista ensimmäinen koski dokumenttien (kuten liiketoimintasuunnitelmien, asiakastietokannan ja erilaisten markkinointiviestinnän materiaalien sekä yritysten verkkosivustojen) käyttöä tukimateriaalina ja keskusteluja ohjaamassa. Toinen aineistotriangulaatiota soveltava tapa, erityisesti pitkittäistutkimuksen luotettavuutta parantamaan, on tässä tutkimuksessa kehitetty *aikatriangulaatio*, jossa tapahtumia ja niiden kehittymistä on tarkasteltu menneen, nykyisen ja tulevan ajan rullausena siten, että seurantahaastattelussa on aina palattu edellisellä – ja muilla aiemmilla – kerroilla kuvattuihin toimiin ja keskusteltu niissä tapahtuneista muutoksista ja toimista, joita yrittäjä on niiden suhteen tekemässä tulevaisuudessa. Näin pystyttiin torjumaan retrospektiiviseen tiedonkeruuseen liitettyä kritiikkiä muistivirheistä (ks. esim. Golden 1992; Langley & Tsoukas 2010). Lisäksi tapausten vertailu tehtiin tapausten sisäisenä (kuten jo edellä todettiin), jolloin voitiin saada vahvistusta tapahtumille ja niistä tehdyille johtopäätöksille, eri ajankohtina kerätystä aineistosta (ks. George & Bennett 2005; Mainela & Puhakka 2008).

Uuden yrityksen alussa osa yrittäjistä uskoi vahvasti mahdollisuuksiin, joita oli identifioinut ja omaan tekemiseensä näiden mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Kuitenkin osa yrittäjistä oli lähtenyt liikkeelle enemmän katsomaan, mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja mihin ”omat rahkeet riittävät”. Tässä pitkittäistutkimus ja aikatriangulaatio toimivat tutkimuksen luotettavuutta parantavina verrattuna siihen, jos tutkimus olisi tehty poikkileikkaustutkimuksena, jolloin lähtökohtahaastattelun joskus ylioptimistinenkin (ks. Boyd & Vozikis 1994) kuvaus olisi jäänyt ainoaksi yrittäjän toiminnan kuvaajaksi. Näin voidaan sanoa, että valittu tutkimusstrategia – tapaustutkimus laadullisena pitkittäistutkimuksena ja tapausten sisäinen vertailu ajan kuluessa, puoltaa paikkaansa uuden yrityksen alun prosessien tutkimuksessa.

### *Siirrettävyys*

Siirrettävyys tai sovellettavuus viittaa siihen, onko tutkimustuloksilla laajempaa merkitystä ja voidaanko tutkimustuloksia yleistää (Lincoln & Guba 1985, 316; Miles & Huberman 1994, 279). Tapaustutkimuksen kritiikin aihe on yleensä ollut nimenomaan se, että tuloksia ei voi yleistää. Erityisesti yhden tapauksen tutkimuksessa yleistäminen on vaikeaa ja siksi monitapaustutkimus on suositeltavampi, jos se muuten soveltuu tutkittavan ilmiön tutkimukseen.

Kyselytutkimuksessa on tärkeää, että otos edustaa perusjoukkoa, jotta tilastollinen yleistäminen on mahdollista, mutta laadullisessa tutkimuksessa ja tapaustutkimuksessa yleistäminen on yleensä mahdollista vain teoriaan yleistämisenä, eli nk. analyttisenä yleistämisenä. (Yin 2003, 10.) Miles ja Huberman (1994, 279) mainitsevat lisäksi toisiin tapauksiin tapahtuvan yleistämisen laadullisessa tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyys painottuu yleistettävyytensä teoriaan eikä tuloksia voi yleistää kaikkiin uusiin yrityksiin, vaan tutkimuksen tuloksina esitetyt ehdotuksia voidaan seuraavissa tutkimuksissa testata, jonka jälkeen voidaan tehdä johtopäätöksiä muihin yrityksiin tehtävistä yleistyksistä ja siirrettävyyden mahdollisuudet paranevat. Tapaustutkimuksessa käytetään replikointia sen varmistamiseksi, että yleistyksiä teoriaan voidaan tehdä (Yin 2003, 47–49). Tässä tutkimuksessa tämä tehtiin ennen kaikkea tapausten sisäisesti (ks. Eisenhardt 1989), kun *samaa yrittäjää haastateltiin useaan otteeseen*, jolloin tapahtumien kulusta ja käänteistä saatiin vahvistusta ja voitiin tehdä johtopäätöksiä teorian kehittämiseksi.

Tähän tutkimukseen valittiin uusia yrityksiä sekä Potkurin asiakastietokannasta että kaupparekisterin Katka-tietokannasta, jotta mukaan saatiin mahdollisimman kattavasti, eri ”reittejä” yrityksensä perustamisessa käyttäneitä yrittäjiä, jolloin tutkimustulosten siirrettävyys uusiin yrityksiin paranee.

### *Riippuvuus*

Tutkimuksen luotettavuus on yhteydessä riippuvuuteen, jossa tutkimusprosessia tarkastellaan aineiston, tulkintojen ja johtopäätösten johdonmukaisuutena (Lincoln & Guba 1985, 316–317). Tällöin arvioidaan sitä, perustuvatko löydökset aineistoon, ovatko johtopäätökset loogisia – mutta myös sitä, onko tutkimuksen luotettavuutta analysoitu. Myös tutkijan ennakkokäsitysten vaikutusta ja tutkijan osallistumisen vaikutusta tutkimuksen toteuttamiseen arvioidaan. (Flick 2005, 230.) Tällöin on pyrittävä välttämään tutkijan subjektiivista arviointia aineiston keruussa (Yin 2003, 35; Ghauri & Grønhaug 2002, 20–21). Tässä voidaan hyödyntää useiden aineistolähteiden käyttöä ja rakentamalla todisteluketju läpinäkyvästi sekä näyttämällä luonnos tapauksen raportista informanteille (Yin 2003, 36), kuten tämän tutkimuksen seurattaville tapauksille on tehty. Tällöin informantit validoivat omalta osaltaan tehdyt analyysit<sup>54</sup>.

Aineiston keruun luotettavuutta voidaan arvioida, esimerkiksi sen suhteen, kuinka haastattelujen kysymykset on muotoiltu, mitä käsitteitä käytetään ja miten voidaan varmistaa, että haastateltava on ymmärtänyt kysymykset oikein.

<sup>54</sup> Neljä kuudesta yrittäjästä on tarkistanut yrityksestään kirjoitetun raportoinnin (Lasse ei halunnut enää paneutua lopettamaansa yritystä koskeviin asioihin ja Olli ei lupauksestaan huolimatta ehtinyt kiireiltään raportointia tarkistamaan).



(Lincoln & Guba 1985, 302.) Tässä tutkimuksessa aineiston keruun luotettavuutta pyrittiin varmistamaan sillä, että aineiston kerääminen aloitettiin vapaamuotoisin keskusteluin, jolloin yrittäjä kertoi uudessa yrityksessä tekemistään toimista omin sanoin eikä näin ollen ollut vaaraa siitä, että hän ei ymmärtäisi käsitteitä oikein. Haastattelun edetessä käytettiin pilotoitua, ja sen perusteella yksinkertaistettua teemarunkoa, jossa pyrittiin käyttämään tutkimuksen tarkoitukseen parhaiten sopivia käsitteitä. Kirjallisuudessa käytettyä markkinoinnin käsitteistöä pyrittiin välttämään yrittäjien kanssa keskusteltaessa, koska nämä käsitteet saattavat olla varsinkin sellaiselle henkilölle vieraita, joka ei ole opiskellut markkinointia (ks. Gilmore & Coviello 1999). Yrittäjiä kannustettiin kertomaan aluksi toimista, joita he ovat yritykseen liittyen tehneet. Näistä pyrittiin toisaalta tunnistamaan ne, jotka liittyivät mahdollisuuksiin sekä ne, jotka liittyvät asiakkaisiin ja arvon muodostamiseen. Myös sellaisia toimia, jotka yrittäjä alussa mainitsi, esimerkiksi keskustelu jonkin muun henkilön kuin asiakkaan kanssa, saattoi seurantahaastattelussa nousta esiin, esimerkiksi ilmaantuneen mahdollisuuden yhteydessä, jolloin palattiin yrittäjän kertomuksessa aiempaan kuvaukseen ja saatiin näin täydennettyä mahdollisuusprosessin kulku menneestä nykyhetkeen.

Haastattelutilanteella on Lincoln'n ja Guba'n (1985, 302) mukaan myös merkitystä aineiston luotettavuuden kannalta. Keskustelujen ilmapiiri oli rento, jolloin yrittäjä voi kysyä, ellei ymmärtänyt jotakin sanaa ja myös toisin päin, tutkija pyysi yrittäjää tarkentamaan tai perustelemaan toimiaan, jos ei heti ymmärtänyt, mistä oli kysymys tai halusi tarkennettua tietoa tapahtumista. Se, että tutkija on itsekin ollut yrittäjä ja työskennellyt paljon uusien ja pienten yritysten kanssa, auttoi ymmärtämään sitä kontekstia, jossa uusi yrittäjä toimii (ks. Lincoln & Guba 1985, 301–302). Luottamuksellisen suhteen rakentaminen tutkijan ja yrittäjän välille varmistettiin, toisaalta sillä, että yrittäjän anonymiteetti säilytettiin (Lincoln & Guba 1985, 303) muuttamalla nimet ja toisaalta sillä, että tämän pitkittäistutkimuksen seurantahaastattelussa tutkija ja yrittäjä olivat jo tutustuneet toisiinsa. Samaten myös edellisen haastattelun litteroitu teksti lähetettiin aina yrittäjälle ennen seuraavaa haastattelukertaa, jolloin yrittäjä pystyi korjaamaan mahdolliset väärinkäsitykset tai täydentämään kertomustaan. Lisäksi joihinkin epäselviin kohtiin palattiin pian haastattelun jälkeen sähköpostitse, jotta saatiin täsmennykset asioihin. Haastattelunauhoja kuunneltiin myöhemmin vielä uudelleen esimerkiksi silloin, kun jatkohaastatteluun valmistauduttiin, jotta tutkija kykeni palaamaan kunkin yrittäjän aiempaan kertomukseen.

*Vahvistettavuus*

Tutkimuksen vahvistettavuus viittaa tutkimuksen neutraalisuuteen siten, että tutkijasta johtuvat syyt eivät ole vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin (Miles & Huberman 1994, 278). Tässä tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumenetelmä eli vapaat keskustelut ja avoimin kysymyksin tehdyt teemahaastattelut edistävät tutkimuksen laatua, koska ne sallivat vastausten taustoittamisen, laajentamisen, täsmentämisen ja perustelut. Samaten mainittu aikatriangulaatio mahdollistaa sen, että seuraavalla haastattelukerralla voitiin täsmentää tapahtumia tai tapahtumien kulkua ja saada yrittäjältä perusteluja siihen, miksi asiat tapahtuivat kyseisellä tavalla. Tämän tutkimuksen laatua pyrittiin parantamaan myös laajalla aiempien tutkimusten hyödyntämisellä (esim. mahdollisuuskäsitteistön kirjavuus, ks. liite 3). Tavoitteena on myös ollut kuvata tutkimusprosessi ja yrittäjien kertomukset niin selkeästi kuin mahdollista, jotta lukija pystyy arvioimaan aineistosta johdettuja päätelmiä. Aineiston jäljitettävyyden parantaa tutkimuksen laatua, koska tutkimuksen tietokanta mahdollistaa niin yksittäisten repliikkien kuin laajemman kertomuksen yhteydenkin jäljitämisen.

## 6 MAHDOLLISUUKSIEN IDENTIFIOIMINEN ARVON MUODOSTAMISEKSI JA NÄIDEN PROSESSIEN MUOVAAMINEN

Tämän tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä uuden yrityksen markkinoinnista. Markkinoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa arvon muodostamisen prosessia, jota tarkastellaan yrittäjän ja hänen uuden, yritysmarkkinoille tähtäävän yrityksensä sekä asiakkaan välisen vuorovaikutuksen kautta. Uuden yrityksen yrittäjäyysprosessia tarkastellaan mahdollisuusprosessina, jonka jatkumisen, muuttumisen ja päättymisen yhteyttä arvon muodostamisen prosessiin tutkitaan yrittäjän näkökulmasta. Tämä tapahtuu yrittäjän markkinointitoimien kautta – miten yrittäjä identifioi mahdollisuuksia markkinoilla, miten hän lähestyy markkinoita ja mitkä tekijät hänen toimintaansa markkinoilla mahdollistavat ja rajoittavat – erityisesti asiakkaisiin liittyen. Yrittäjän markkinointitoimiin paneuduttiin syvällisesti etsien tietoa yrittäjän mikrotason toimista ja tarkastellen yrittäjän toteutuneita – menneitä toimia, nykyisyydessä käynnissä olevia toimia ja toimia, joita yrittäjä aikoo tehdä.

Tässä luvussa kuvataan kunkin uuden yrityksen lähtökohtatilanne ja sen jälkeen kyseisen yrityksen yrittäjän kertomuksen perusteella merkittävien tapahtumien kautta tunnistetut mahdollisuusprosessit ja niiden kehittyminen. Lähtökohtatilanteesta kuvataan, *mille markkinoille* yrittäjä näkemyksensä mukaan tähtää, jonka perusteella saadaan Giddens'n strukturaatiteorian (1979, 1984) mukaisen rakenteen eli markkinoiden ja toimijan eli yrittäjän asetelma hahmotettua – sellaisena kuin se yrittäjälle uuden yrityksen alussa näyttäytyy. Tämän jälkeen kuvataan sitä, *miten yrittäjä identifioi mahdollisuuksia*, käyttäen Sarasvathy'n ym. (2003) ja Alsos'n ja Kaikkosen (2006) typologioista yhdistettyä mahdollisuuksien lähteiden ryhmittelyä (mahdollisuuden tunnistaminen/löytäminen/luominen/ilmaantuminen). Sitten tarkastellaan sitä, *miten yrittäjä lähestyy markkinoita*, sen perusteella, mitä yrittäjän alun markkinointitoimista on tunnistettu ”hallitsevammaksi” lähestymistavaksi markkinoihin. Tällöin ei varsinaisesti ole vertailtu sitä, miten efektuaation ja kausaation toimintatavat eroavat, vaan viitekehyksenä on käytetty Read ym. (2009) esittämää kehikkoa, joka on enemmän suuntaa antava kuin jommankumman lähestymistavan poissulkeva (enemmän efektuaatiologiikan mukaan/enemmän kausaatiologiikan mukaan eli perinteisen markkinointiajattelun mukaan) (ks. liite 7). Seuraavaksi tarkastellaan sitä, miten yrittäjän näkemyksen mukaan *arvoa markkinoilla muodostetaan* ja aikooko yrittäjä pyrkiä

muodostamaan arvoa *samalla tavalla* – eli uusintamaan markkinoiden arvon muodostamisen toimintakäytäntöä, vai pyrkiikö yrittäjä *toimimaan toisin* – eli uudistamaan markkinoiden arvon muodostamisen toimintakäytäntöä. Lähtökohtatilanteen lopuksi on käytetty tämän tutkimuksen metateorian käytetyn strukturaatioteorian viitekehystä, lähinnä tulkintakehyksenä siihen, että miten *markkinat mahdollistavat ja/tai rajoittavat yrittäjän toimia* aivan yrityksen alussa, mahdollisuuksien identifioimisessa arvon muodostamiseksi.

Tämän tutkimuksen tapausten identifioimien mahdollisuusprosessien kulkua on kuvattu seuraavan noin kolmen vuoden aikana kerätyn seuranta-haastatteluaineiston perusteella. Näitä mahdollisuusprosesseja on kaikkiaan *yhdeksän ja osa niistä jatkuu, osa muuttuu ja osa päättyy*. Tätä mahdollisuusprosessien kehittymistä on kuvattu *rattaistolla*, jonka liikettä ohjaavat strukturaatioteorian markkinoiden mahdollistaminen ja rajoittaminen. Sitä, miten arvon muodostaminen näkyy mahdollisuusprosessien kulussa, tarkastellaan dialektisen prosessiteorian (Poole ym. 2000) avulla (teesi-antiteesi-synteesi) – toisaalta *yrittäjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tasolla*, mutta toisaalta myös *yrittäjän ja markkinoiden arvon muodostamisen toimintakäytännön uusintamisen/uudistamisen tarkastelun tasolla*.

Kunkin uuden yrityksen mahdollisuusprosessien päätteeksi esitetään yhteenveto, joka luo kokonaiskuvan yrityksen mahdollisuusprosesseista arvon muodostamiseksi.

## 6.1 Paulin yritys

Pauli kuvaa liiketoimintaa, johon on nyt ryhtymässä:

*”Oikeestaan se on ihan puhdasta, omaa myyntiä se on. Elikkä käytännössä se on konttoritarvikkeitten ja siihen liittyvien asiointen, liikelahjojen, kaikkien tämmösten myyntiä, yritysmyyntiä.”*  
(Pauli, yritys toiminut noin 2 kk)

Pauli on toiminut pitkään samalla alalla, johon on nyt perustanut yrityksen. Hän on toiminut aikaisemmin puolisonsa perheyrityksessä ensin myyntitehtävissä ja myöhemmin sen toimitusjohtajana. Idea oman yrityksen perustamisesta sai alkunsa työpaikan toimintojen muuttuessa. Pauli kertoo miettineensä, että *”Miksi en voisi tehdä tätä työtä omiinkin nimiini, tää on oikeesti semmonen, mistä tykkään kauheesti”*. Paulilla on nyt yksi määräaikainen työntekijä. Paulilla on muun alan ammatillinen tutkinto, mutta aiemman työnsä ohessa hän on kouluttautunut alalle ja suorittanut mm. erilaisia alan myyntikoulutuksia, toimitusjohtajakurssin ja yrittäjän ammattitutkinnon. Pauli on syntynyt 1970-luvun alussa.

### *Pauli identifioi mahdollisuuksia*

Sarasvathy'n ym. (2003) sekä Alsos'n ja Kaikkosen (2006) mahdollisuustypologioista yhdistettyä mahdollisuuksien lähteiden ryhmittelyä soveltaen Pauli on *tunnistanut mahdollisuuden* (kysyntää ja tarjontaa on) toimisto- ja lahjatarvikkeiden myymisestä yritysasiakkaille. Tällöin on kyse siitä, että Pauli on havainnut toimintatavat, joilla tätä liiketoimintaa tällä hetkellä markkinoilla tehdään ja hän aikoo päästä näille olemassa oleville markkinoille. Markkinoiden valtavasta potentiaalista Pauli pyrki saamaan tietyn määrän asiakkaita, minkä ei hänen mukaansa pitäisi kilpailijoita kiinnostaa.

Paulilla on myös toinen idea – ostotoiminnan konsultointi, jonka sijoittaminen edellä mainittuun mahdollisuuksien lähteiden ryhmittelyyn on haastavaa, koska Pauli ei mainitse ideasta tässä vaiheessa mitään tarkempaa eikä ole asian eteen ryhtynyt vielä mihinkään toimiin. Kysymys lienee kuitenkin uudeltaisesta palvelusta, jonka Pauli on havainnut oman pitkän kokemuksensa myötä (ks. Bhave 1994) eli kyse on tällöin *mahdollisuuden luomisesta* (kysyntää ja tarjontaa ei ole). Tähän myyjän ja ostajan väliin sijoittuvaan palveluun, jonka ideana on auttaa asiakasta ostamaan tehokkaammin, palataan myöhemmin Paulin yrityksen seurantaosiossa (ks. luku 6.1.2).

### *Pauli lähestyy markkinoita perinteisen markkinointiajattelun mukaan*

Pauli pyrki pääsemään tutuille markkinoille vastaavalla tavalla kuin aiemmassa työssäänkin on tehnyt – nyt omalla yrityksellään. Paulin toimintaa voisi luonnehtia Read'n ym. (2009) mittariston mukaan *enemmän perinteistä markkinointiajattelua noudattavaksi eli kausaaliseksi* lähestymiseksi kuin efektuaatiologiikan mukaiseksi (ks. liite 8). Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että Pauli asettaa toiminnalleen konkreettisia tavoitteita, puhuu paljon kilpailusta ja pyrki saamaan osuutta olemassa olevilta markkinoilta. Hänellä on myös ajatuksia siitä, minkälaista asemaa hän markkinoilta tavoittelee ja miten hän tähän tavoitteeseen aikoo päästä. Kilpailijoinaan hän pitää erityisesti sellaisia yrityksiä, jotka tarjoavat niin laajaa valikoimaa, että asiakas saa kaikki tarvitsemansa tuotteet yhdestä paikasta.

Vaikka Pauli ei panosta kirjalliseen suunnitteluun juuri enempää kuin liiketoimintasuunnitelman ja budjetin laatimiseen, jotka olivat starttirahan ja Finnveran lainan edellytyksinä, hänen puheestaan on tunnistettavissa paljon suunnitteluun viittaavaa. Kuten hän toteaa ”*alku on ollut ihan mukava, ihan suunnitelmien mukaan on menty kyllä*”. Markkinointisuunnitelmaa hänellä ei ole, mutta myyntiä hän on suunnitellut, ja seuraa sitä myös aktiivisesti. Hän puhuu paljon asiakkuuksista ”*massana*”, jonka hoitamiseen tarvittavia resursseja hän laskeskelee ja tulevaa hän miettii toden ”*katotaan, mikä on tilanne, kun tää työntekijä lähtee niin, paljonko sitä (asiakas)massaa on, että pystyykö sitä edes tän massan hoitamaan*”. Potentiaalisia asiakkaita on Paulin mukaan jo

Turun talousalueella valtava määrä. Yrittäjyyden riskeihin liittyen Pauli sanoo, että hän pelaa melko varman päälle.

*Pauli muodostaa arvoa markkinoiden toimintakäytännön mukaan*

Pauli kuvaa kokemukseensa nojaten alan markkinoiden toimintaa ja arvon muodostamisen tapoja. Hän aikoo muodostaa arvoa markkinoilla *samalla tavalla kuin markkinoilla nytkin toimitaan*, mutta panostaa erityisesti palveluun. Hän korostaa sitä, että tuotteilla ei pysty erottumaan, vaan tarvitaan jokin *lisäarvo tuotteeseen*. Tämä lisäarvo voi olla palvelu, toimitusvarmuus ja –nopeus, sekä se, että kaikki tarvikkeet saa yhdestä paikasta ja kilpailukykyinen hinta. Hintaa sellaisenaan – ainakaan pidemmällä aikavälillä, Pauli ei pidä menestyksen avaimena. Hän toteaa, että *”jos yritys on asiakkaan mielestä luotettava, niin kovin on vaikeeta kenenkään tulla hinnalla eikä millään muullakaan siihen väliin”*.

Pauli toteaa, että hänen yrityksensä tuote on hän itse – se ammattitaito ja kontaktit tavarantoimittajiin sekä ylivertainen palvelu, joilla hän arvelee pystyvänsä erottumaan kilpailijoista. Pauli panostaa henkilökohtaiseen myyntiin ja pyrkii läheiseen vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa, joista osa on tuttuja aiemmilta vuosilta, mutta osa on kokonaan uusia. Pauli nostaa myös esiin sen, että hän osaa neuvoa asiakkaita siinä, mitä he tarvitsevat. Hän pyrkiiikin sitouttamaan asiakkaita itseensä luonnehtien asiakassuhteidensa olevan enemmän *henkilöityneitä häneen ihmisenä* kuin yritykseen.

Yrittäjälle muodostuvana arvona Pauli mainitsee yrittäjyyden tuoman vapauden ja korostaa yrittäjyyden tuomaa taloudellista puolta mainiten *”jollei tästä nyt palkkaa sais, niin miksi tämmöstä sitten oikein tekiskään”*.

*Pauli kuvaa arvon muodostamista mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä*

Strukturaatioteorian (Giddens 1979, 1984) näkökulmasta, Paulin kertomuksesta voi tunnistaa useita arvon muodostamisen mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä. Mahdollistavia tekijöitä ovat *isot markkinat, kasvava ala, maltilliset sesonkivaihtelut ja markkinoiden sekä siellä olevien toimijoiden* (asiakkaat, toimittajat, kilpailijat, muut verkostot, esim. nuorkauppakamaritoiminta) *tuntemus*. Esimerkkinä tavarantoimittajien tuntemuksesta Pauli mainitsee mahdollistavana tekijänä kontaktinsa kaikkiin Suomessa toimiviin alan tavarantoimittajiin, jolloin hän *pystyy toimittamaan kaikki tarvikkeet eikä ole sidottu mihinkään tuotemerkkiin*. Pauli sanoo, että asiakastuntemus mahdollistaa esimerkiksi siksi, että *”mä tiedän ne paikat, mihin mun pitää mennä...ne on mun päässä”*. Asiakkaisiin liittyviä mahdollistavia tekijöitä ovat myös aktiivisuus asiakassuhteiden hoidossa, asiakkaiden neuvominen siinä, miten kannattaa toimia sekä luottamuksen syntyminen.

Rajoittavina tekijöinä nousevat esiin erityisesti *kilpailijat ja heidän saavuttamansa kiinteät asiakassuhteet*, joihin on vaikea uuden, pienen yrityksen päästä väliin sekä isojen kilpailijoiden mahdollisuus käyttää *hintaa kilpailukeinona* tarvittaessa. Toimistotarvikkeet ovat usein niitä ensimmäisiä, joita *karsi-taan, jos taloudellisessa tilanteessa tapahtuu kiristymistä*. Koska toimistotarvikkeiden hankinta on yleensä asiakkaille lisätyö, sen pitäisi sujua helposti ja sujuvasti. *Asiakkaiden vaativuus ja aikaavievuus* onkin yksi haaste Paulin yritykselle, samaten ”*uskottavuuden saavuttaminen uusissa asiakkaissa*”.

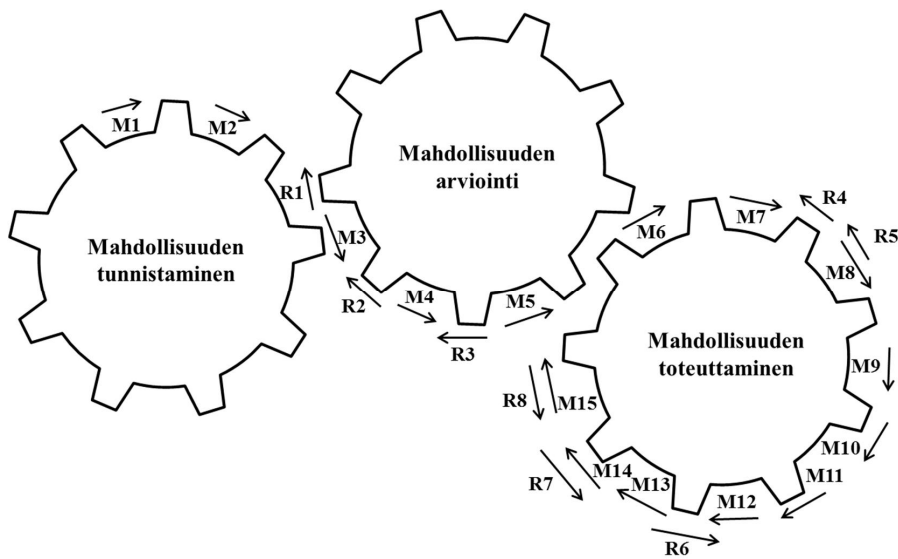
Eräs sekä mahdollistava – mutta tällä hetkellä Paulin toimintaa rajoittava tekijä – on *sähköinen tilausmahdollisuus*, jollaisia kilpailijat jo tarjoavat. Paulin yrityksellä sellaista palvelua ei vielä ole. Ainakin yksi isohko asiakas on kiinnostunut tekemään ostoja Paulin yritykseltä, mutta edellytyksenä on sähköinen tilausjärjestelmä.

Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu seurantahaastattelujen myötä tapahtunut kehitys Paulin tunnistamassa mahdollisuusprosessissa ja luomassa mahdollisuusprosessissa, johon ilmaantui mahdollisuus sekä näiden prosessien jatkuminen ja päättyminen.

### 6.1.1 Mahdollisuuden tunnistamisen prosessi – jatkuu

Pauli tasapainoilee tunnistamansa mahdollisuuden hyödyntämisessä asiakaskunnan työllistävyyden kanssa, minkä syynä on Paulin mukaan runsas joukko pieniä asiakkaita, joista saatavaa kauppaa hän kuvaa ”*nyppimiseksi*”. Pauli puhuu alussa myös ykköstoimittajan ja kakkostoimittajan asemasta asiakkaissaan. Tähän liittyen hän kokee tavoiteltavammaksi pienemmän yrityksen ykköstoimittajan roolin, joskin pitää sitä vaativana ja työläänä hoidettavana.

Pauli mainitsi jo lähtökohtahaastattelussa (v. 2008), että hän on ollut yhteydessä joihinkin isompiin asiakkaisiin, mutta hänellä ei ole tarjota näiden edellyttämää verkkotilausmahdollisuutta. Siihen liittyen hän toteaa, että ”*mikä mulla on tässä nyt ollut työn alla, että saan tämän mun toimittajan verkkokaupan, tai siis nettitilaussysteemit heidän käyttöönsä*”. Tällaisen ison asiakkaan hankkimiseen ja sitouttamiseen liittyy monta vaihetta – käännteitä, jotka mahdollistavat ja rajoittavat mahdollisuuden toteuttamista, joita on kuvattu seuraavassa kuviossa 21 olevana mahdollisuusprosessin *rattaistona*. Kuvion jälkeen olevassa taulukossa 5 on esitetty tämän mahdollisuusprosessin mahdollistavat (M) ja rajoittavat (R) tekijät, joita kuvion rattaissa ovat nuolet ja niihin kohdistetut koodit osoittavat.



Kuvio 21 Esimerkki mahdollisuuden tunnistamisen prosessista, joka jatkuu (Paulin yritys)

Kuten kuviosta 21 nähdään, tämän mahdollisuusprosessin tunnistamisvaiheessa on jo ensimmäinen rajoittava tekijä (R1) – eli ison asiakkaan edellytys sähköisestä tilausmahdollisuudesta, mikä leimaa koko prosessin kulkua. Toteutusvaihe etenee asiakkaan ja Paulin ratkaisun ”hakemisen” dialektiikana, kun Pauli tekee asiakkaalle ehdotuksia, jotka vähän kerrallaan vievät prosessia eteenpäin. Välillä vuorovaikutus asiakkaan kanssa saa rattaan liikkeen pysähtymään tai kääntymään, kun asiakkaalle ei muodostu riittävästi arvoa Paulin näkemyksen mukaan.



Taulukko 5 Tunnistetun mahdollisuusprosessin mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Paulin yritys)

Mahdollistavat tekijät	Rajoittavat tekijät
<p>M1 Yhteydenotto isoon asiakkaaseen  M2 Tapaaminen asiakkaan kanssa  M3 Pauli selvittää päämiehen verkkokaupan saamista käyttöönsä  M4 Lupaus päämieheltä verkkokaupan saamisesta käyttöön  M5 Pauli ehdottaa asiakkaalle sähköpostitilausta, jolloin koko maan toimipisteet voivat tilata  M6 Asiakas kokeilee sähköpostitilausmallia ja on tyytyväisempi kuin edelliseen toimittajaan, koska Pauli helpottaa tilaustekniikkaa  M7 Yhden tuoteryhmän osalta sähköpostitilaus toimii – Pauli haluaisi tarjota muitakin tuoteryhmiä tälle asiakkaalle  M8 Pauli hankkii verkkotilausjärjestelmän, jonka valikoiman räätälöi vain tälle yhdelle asiakkaalle  M9 Asiakkaan kanssa yhteistyössä täydennetään/muokataan tilattavaa valikoimaa  M10 Asiakkaan yhteyshenkilö laatii ohjeituksen kaikille toimipisteille Suomessa, että vain tältä yhdeltä toimittajalta (Paulin yritykseltä) tilataan  M11 Asiakas pyytää Paulilta tilastoja, että ovatko kaikki tilanneet häneltä  M12 Pauli ehdottaa asiakkaalle joidenkin tuotemerkkien vaihtoa  M13 Pauli varastoi ja toimittaa myös asiakkaan painotuotteita  M14 Paulilla on muitakin asiakkaita, jotka voisi saada, jos pystyy tarjoamaan verkkotilausmahdollisuuden  M15 Päämies myytiin isolle kansainväliselle yritykselle ja nyt sieltä on ilmoitettu uudesta verkkotilausmahdollisuudesta, jonka Pauli voisi tarjota asiakkailleen</p>	<p>R1 Asiakas edellyttää verkkotilausmahdollisuutta  R2 Päämiehen verkkokauppa ei ole käytettävissä  R3 Päämiehen verkkokauppa ei toimi  R4 Asiakkaan ostot eivät laajene yhdestä tuoteryhmästä  R5 Verkkokaupan hankkiminen on kallis investointi Paulille  R6 Räätälöity verkkotilausmahdollisuus on työläs Paulille, se on ”aikavaras”  R7 Pauli ei voi tarjota omaa verkkotilausmahdollisuuttaan muille asiakkaille, koska se on hankalakäyttöinen  R8 Pauli ei halua ottaa päämiehen tarjoamaa uutta verkkotilausmahdollisuutta käyttöön ennen kuin on varma, että se toimii</p>
<p>&gt;&gt;Mahdollisuusprosessi jatkuu</p>	<p>-asiakas on keskittänyt ostonsa Paulin yritykseen ja on nyt Paulin suurin asiakas  -Paulilla on mahdollisuus saada lisää asiakkaita, jos verkkotilausmahdollisuus on tarjottavissa muillekin asiakkaille – tämä edellyttää kuitenkin integrointia päämiehen järjestelmään tai henkilön palkkaamista tilausrutiinien hoitamiseen</p>

Pauli pyrkii saamaan päämiehensä verkkokaupan asiakkaan käyttöön – oman yrityksensä näköisenä, mutta tässä on useita haasteita, eikä päämiehen

verkkokauppaa voi ottaa käyttöön siinä ilmenneiden ongelmien vuoksi. Hän oli hankalassa tilanteessa: *”kun tää on luvattu, että heille (isolle asiakkaalle) tämmöinen tulee”*. Arvon muodostamisen käsittein Pauli on antanut asiakkaalle *arvolupauksen, että sähköinen tilausmahdollisuus järjestyy, jolloin asiakkaalle on syntynyt arvon odotus* – ja näin mahdollisuusprosessin rattaisto nytkähtää eteenpäin. Mutta koska Pauli ei tuossa tilanteessa pystynyt tarjoamaan sähköistä järjestelmää, rattaiston liike kääntyy. Sitten Pauli tekee uuden ehdotuksen, että tulostustarvikkeiden tilaukset tehtäisiin asiakkaalle avattuun sähköpostiosoitteeseen. Tähän asiakas suostuu ja rattaisto pyörähtää eteenpäin. Asiakas oli Paulin mukaan sähköpostitilausmalliin erittäin tyytyväinen, sillä tämä malli on erittäin *helppo asiakkaalle verrattuna aiempaan käytäntöön*, jossa asiakkaan piti tarkkaan merkitä yksityiskohtaista tietoa tuotteesta.

Pauli on tarjonnut aktiivisesti tälle asiakkaalle myös mahdollisuutta tilata toimistotarvikkeet häneltä, *”mut ne ei ole vielä ymmärtänyt sitä, että tilais samalla, kun ne laserkasetit”*. Koska asiakas edellyttää kuitenkin edelleen sähköistä tilausjärjestelmää, eikä Paulilla ole mahdollisuutta investoida omaan verkkokauppaan, Pauli ehdotti tälle asiakkaalle omaa, räätälöityä, suppeamman valikoiman sähköistä tilausjärjestelmää. Näin Pauli vastaa asiakkaan tottumaan toimintakäytäntöön, mutta pystyy samalla muodostamaan asiakkaalle arvoa uudella tavalla. Tämä näkyy *asiakkaan tilausten tekemisen helpottumisena*, koska järjestelmässä on heille räätälöity oma tuotevalikoima, mutta myös siksi, että suppeampaan valikoimaan Pauli pystyy *”antamaan hiukan paremmat hinnat, kun...mun pitäis koko varastoon antaa”*. Pauli ehdotti valikoimaan tulevia tuotteita kokemuksensa nojalla, mihin asiakas oli tyytyväinen – ja halusi *laajentaa vielä tuoteryhmiä* sellaisiin tuotteisiin, joita Pauli ei ollut aiemmin myynyt (kahvio- ja siivoustarvikkeet).

Oman yrityksensä arvon muodostamisen näkökulmasta Pauli toteaa: *”mikä oli mullekin se porkkana, että kun sais ne toimistotarvikkeet sinne”*. Näin tälle yhdelle asiakkaalle rakennetusta tilausjärjestelmästä tuli Paulille keino saada asiakas keskittämään kaikki tulostus- ja toimistotarvikeostot Paulin yritykseen ja lisäksi mainitut uudet tuoteryhmät. Tämän toimintamallin ydin oli tälle asiakkaalle räätälöity kapeahko valikoima, jolloin Pauli pystyi muodostamaan *asiakkaalle arvoa aineettomana* – nopean ja täsmällisen palvelun ja helppouden myötä sekä *aineellisena* – edullisempien hintojen ja uusien tuoteryhmien myötä. Yhdessä kehitetystä ”täsmävalikoimasta” muodostui *Paulin yritykselle erityisesti aineellista, taloudellista arvoa* myynnin lisääntymisen kautta, mutta myös *aineetonta arvoa ison asiakkaan sitouttamisen kautta* tapahtuneena järjestelmää koskevan osaamisen kehittymisenä, jota hänen olisi mahdollista laajentaa muihin asiakkaisiin.

Asiakkaan ostojen keskittämiseen liittyen laadittiin asiakkaan pääkonttorilla toimintaohje ympäri Suomen oleville toimipisteille, että Paulin yrityksen

sähköisestä tilausjärjestelmästä tilataan kaikki nämä tarvikkeet eikä muita toimittajia saa käyttää. Asiakas pyysi Paulia myös seuraamaan näiden toimipisteiden tilauksia, joten voidaan sanoa, että Pauli on *saavuttanut asiakkaan luottamusta* – siirtäen näin pääkonttorissa työskentelevän henkilön työtä Paulille. Paulin ja asiakkaan pääkonttorin yhdessä rakentama valikoima muodosti arvoa asiakkaalle myös siksi, että toimipisteiden henkilöt eivät aina tarkalleen tienneet, mitä heidän pitäisi tilata – mihin Pauli totesi: *”ei heidän tarvitsekaan tietää – tämä on tehty niin helpoksi”*.

Arvon muodostamisen dialektiikkaa kuvaavat myös Paulin tekemät ehdotukset joidenkin tuotemerkkien vaihdosta, kuten hän toteaa: *”mä ehdotin, että heille tulee tästä näin suuri säästö”* ja *”asiakas tietysti sanoi, että kyllä hänen ymmärtää ja sä saat varmaan paremman katteen”*. Paulin mielestä tällainen kaupanteon läpinäkyvyys on hyvä asia. Jossakin vaiheessa Pauli ehdottaa asiakkaalle myös sellaiseen tuotemerkkiin vaihtamista, joka antaa Paulille itselleen hieman alhaisemman katteen, mutta josta ei pitäisi tulla reklamaatioita, kuten aiemmin käytetystä merkistä oli pelättävissä ja joitakin oli jo tultukin. Näin Pauli halusi varmistaa asiakkaan tyytyväisyyden tuotteeseen sekä laadullisesti että hinnan osalta, vaikka lyhyellä tähtämellä tarkastellen joutui-kin hieman tinkimään omasta tuotostaan. Pauli toteaa, että kuitenkin pitkällä tähtämellä *”se tulee takaisin”* eli arvon muodostamisen aikajänne voi vaihdella. Pauli näkee tässä asiakkaassa pidemmällä aikavälillä *kasvavan arvon odotuksen*. Hän jatkaa asiakkaalle muodostuvan arvon kuvaamista pyrkimyksenään kasvattaa luottamusta asiakkaassa siten, että *”ei oo ihan luunkova myyntimies joka kohtaan, vaan mieltii, et miten se olis heillekin hyvä”*.

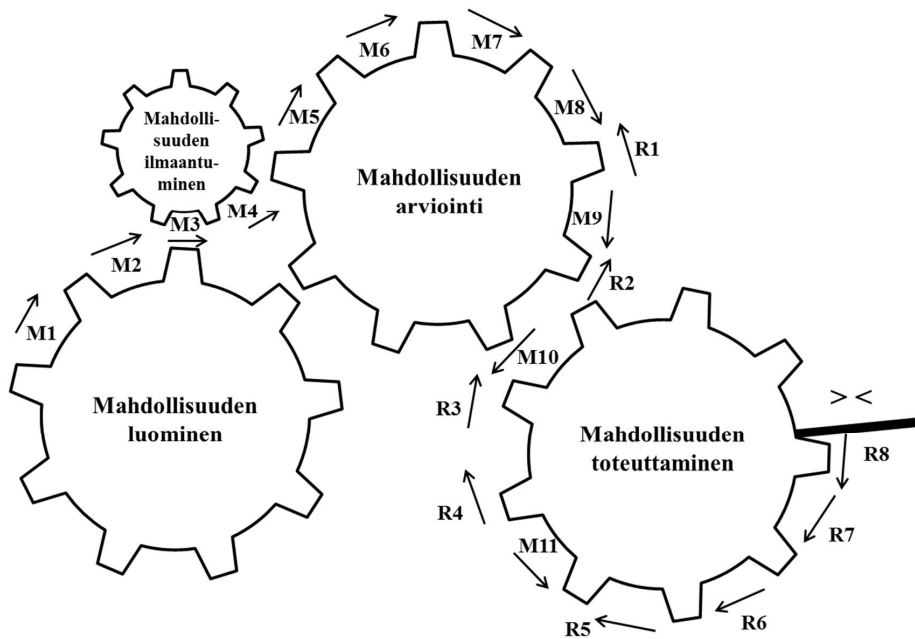
Asiakkaan sitoutumisen kannalta, eräs merkittävä askel oli asiakkaan omien, valmiiksi painatettujen kirjekuorien varastointi ja jakelu, mikä oli aiemmin ollut postin hoitamana kallis ja vaati toimipisteiltä enemmän vaivaa. Tämän asiakkaan sitoutumisen merkitystä itselleen Pauli kuvaa seuraavasti: *”Siihen kaikki tähtää, että mä koitan saada naulattua niin tiukkaan sen arkun, että heillä ei ole mitenkään järkevää lähteä edes keneltäkään kysymään mitään”*. Myös se, miten Pauli toimii laskutuksen suhteen, on ylittänyt asiakkaan odotukset, kuten Pauli toteaa: *”heillä oli ilmeisesti ollut aikaisempien toimittajien kanssa vähän sitä, että hinnat oli saattanut muuttua ilman, että oli erikseen mitään sovittu”*. Asiakas oli ottanut noin vuoden yhteistyön jälkeen asian Paulin kanssa puheeksi ja sanonut, että verrattuaan Paulin lähettämiä laskuja tilauksiin: *”niin sulla ei ole mitään ylimääräistä täällä”*. Tästä on tunnistettavissa se, että asiakas on tottunut siihen, että markkinoilla yritykset saattavat toimia omaa etuaan tavoitellen, eivätkä aina niin eettisesti ja läpinäkyvästi hyväksyttävällä tavalla. Tässä Pauli pystyy tarjoamaan asiakkaalle *aineetonta arvoa läpinäkyvyyden tuoman luottamuksen muodossa*.

Prosessi jatkuu ja asiakas on viimeisen haastattelun aikaan (2011) Paulin suurin asiakas ostoiltaan, jota Pauli kuvaa seuraavasti *”tää oli semmoinen pieni lottovoitto, että sen sai”*. Pauli pitää tätä ison asiakkaan hankinnan myötä esiin nousutta sähköisen tilausjärjestelmän tarjoamista myös koko yrityksensä kannalta tärkeänä, tulevaisuudessa arvoa muodostavana asiana. Isompien asiakkaiden ykköstoimittajaksi pääsemistä, hän on tämän yhden asiakkaan saamisen kautta ruvennut pitämään tärkeämpänä kuin alussa.

Tässä tälle asiakkaalle räätälöidyssä tilausjärjestelmässä – ja toimintamallissa – on sellaisia arvon muodostamisen tapoja, jotka ovat erilaisia asiakkaan aiempaan toimintatapaan nähden, kuten räätälöidyn valikoiman tuoma helpous ja hallittavuus, tuotemerkkien vaihto siten, että asiakkaan maksama hinta on edullisempi ja reklamaatiot laadun suhteen vältetään, mutta myös siten, että Pauli saa paremman taloudellisen tuoton ja hän varmistaa asiakkaan tyytyväisyyden reklamaatioiden ennalta ehkäisemisenä. Näin Pauli pystyy *muodostamaan arvoa myös uudella tavalla asiakkaalle – luottamuksellisen asiakassuhteen saavuttamisen myötä ja yhdessä sitoutuneen asiakkaan kanssa.*

#### 6.1.2 Mahdollisuuden luomisen prosessi, johon liittyy ilmaantunut mahdollisuus – päättyy

Toinen mahdollisuusprosessi liittyy Paulin ideaan ostotoiminnan konsultoinnista. Tämän mahdollisuuden Pauli on oivaltanut asiakkaissa kierrettyään, koska hän on havainnut, että asiakkaat voisivat tehostaa ostotoimintaansa. Hänen ideansa ostotoiminnan konsultoinnista on uusi – hän asettaa tässä oman osaamisensa asiakkaiden käyttöön ja siirtyy markkinoilla eräänlaiseen ”välirooliin” ostajan ja myyjän välille. Pauli ei mainitse eksplisiittisesti, onko tällaista ”puolueetonta” ostokonsultointia tarjolla alan markkinoilla, eikä myöskään sitä, onko sille kysyntää. Hän on kuitenkin sitä mieltä, että ostotoiminnan konsultoinnilla on mahdollisuus muodostaa asiakkaille arvoa, kuten hän mainitsee *”monessa paikassa olis ihan hyväkin, että joku kertois, miten ne asiat kannattaa tehdä”*. Seuraavassa kuviossa 22 on tämän mahdollisuuden luomisen prosessin *rattaisto*, jonka käänneet – mahdollistavat (M) ja rajoittavat (R) tekijät on esitetty kuvion alapuolella olevassa taulukossa 6. Mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä osoittavat tässä rattaisto-kuviossa olevat nuolet ja niihin kohdistetut koodit.



Kuvio 22 Esimerkki mahdollisuuden luomisen prosessista, johon liittyy mahdollisuuden ilmaantuminen, mutta joka päättyy (Paulin yritys)

Kuten edellisestä kuvioista 22 nähdään, erityisesti mahdollisuusprosessin toteutusvaiheessa on useita rajoittavia tekijöitä ja prosessi päättyy. Tästä osto-toiminnan konsultoinnista tehty sopimus oli määräaikainen, joten sikäli prosessin päätyminen oli jo tiedossa. Toisaalta Pauli arvioi ennen toteutusta, että työtä saattaisi jatkaakin, jos kaikki menee hyvin. Keskeistä mahdollisuuden luomisen näkökulmasta on se, että Pauli ei halua jatkaa tätä toimintaa tällaisenaan – siksi, että se *ei tuota vaivaan nähden riittävästi taloudellista arvoa hänelle itselleen eikä – myöskään asiakkaalle.*

Taulukko 6 Mahdollisuuden luomisen prosessin mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Paulin yritys)

Mahdollistavat tekijät	Rajoittavat tekijät
M1 Idea asiakkaan ostotoiminnan konsultoinnista M2 Pauli on oivaltanut mahdollisuuden asiakkaissa kiertäessään M3 Pauli sai yhteydenoton ja yhteistyöehdotuksen aiemman työn kontaktista M4 Pauli ehdotti, että hän menisi käynnistämään toimitotarvikemyyntiä kaupunki x:ään M5 He innostuivat ideasta M6 Pauli teki selvitykset heille M7 Pauli selvitti itselleen, että toimeksiantajalla on resursseja ja mitkä ovat heidän tavoitteensa M8 Pauli arvioi toimeksiannon sopivan hänelle – erityisesti omien tuntien laskuttaminen tuntui hyvältä asialta M9 Paulilla pitkä kokemus M10 Lähti liikkeelle Paulin ehdotuksen mukaan M11 Toimeksiantajalle saatiin hyvä pohja toimitotarvikkeiden myynnistä, josta on hyvä jatkaa	R1 Paulin omista asiakkaista osa voi kärsiä R2 Siellä lähdetään nollasta R3 Toimintamallit ja työnjako ei riittävän selvät R4 Kaikki ei ollutkaan, niin kuin oli sovittu R5 Ei jatkajaa työlle R6 Tilaja ei tiennyt, mitä halusi R7 Paulin ammattietikka edellyttää, että ”asiakkaan rahoja ei tuhleta” R8 Raskas työ hoidettavaksi
<b>&gt; &lt; Mahdollisuusprosessi päättyy</b>	Pauli uskoo edelleen mahdollisuuteen, mutta ei ehdi tässä vaiheessa paneutua tähän. Pauli hyödyntää oppimaansa kuitenkin tunnustettuun mahdollisuuteen ja tämän mahdollisuuden luomisen kehittämiseen.

Tämä mahdollisuus konkretisoitui aiemmasta työstä olevan kontaktin yhteydenoton myötä. Pauli teki ensin selvitykset heille ajatuksistaan, aikataulusta ja tavoitteista. Pauli oli alussa tyytyväinen tähän mahdollisuuteen laskuttaa omat tunnit. Hän pohti, että jos tämä kokeilu menee hyvin, tulee sieltä ehkä lisätöitäkin ja sitten ”*ehkä kehtaa vähän enemmän rahaakin jo*”. Konsultointia rajoittavina tekijöinä Pauli piti työmäärää ja sitä, ettei ole mitään varmuutta siitä, miten se menee.

Sopimuskauden päättymisen jälkeen Pauli arvioi tapahtumia seuraavasti: ”*olis pitänyt laittaa enemmän asioita paperille*”. Ostokonsultointiprojekti oli lopulta hieman pidempi kuin oli sovittu, mutta Pauli oli tyytyväinen, ettei sopimusta uusittu, koska toisella paikkakunnalla työskentely oli raskasta. Työnä se oli kuitenkin sitä, mitä Pauli oli olettanutkin, mutta toimeksiantaja ei Paulin mukaan tiennyt tarkkaan, mitä he halusivat. Pauli jatkaa vielä, että jatkossa toimintamallit pitäisi tehdä selemmäksi. Vaikka hän sai itse palkkionsa, hän sanoo että ”*tulee semmoinen olo, että mä olen ihan turhasta saanut,*

*vaikka olisit kuinka paljon tehnyt, jos se tilaaja ei saa mitään rahallista vastinetta – koska sitä siinä kuitenkin haettiin*”. Tästä kokeilusta viisastuneena Pauli pohtii, että aikoo hyödyntää tätä kokeilua omassa yrityksessään, esimerkiksi rationalisoimalla toimintaansa ja aktivoitumalla asiakashankinnassa eli Paulille muodostuu aineetonta arvoa.

Strukturaatioteorian (Giddens 1979, 1984) rajoittamisena voidaan tässä tapauksessa pitää Paulin omaa käsitystä siitä, miten arvoa voi markkinoilla muodostaa hyväksyttävällä tavalla, kuten hän toteaa ”*ei sitä nyt oma ammat-tietikka ja kunnianhimo anna periks, että sitä ihan läskiks lyödään.*” Vaikka hän sai sen hinnan, minkä pyysi – joskin hän oli sen työmäärään nähden hinnoitellut liian alhaiseksi, hänen mielestään asiakas ei saanut riittävästi arvoa, kuten hän on asiakkaalle sanonut ”*tää on teidän rahojen tuhlausta*”.

Arvon muodostaminen nousee siis keskeiseen asemaan tämän prosessin päättymisen kannalta. Paulin alkuperäinen idea pohjautui siihen, että asiakas kykenisi tehostamaan ostotoimintaansa ja säästämään rahaa. Kun sopimus syntyy ja toiminta käynnistetään, Pauli havaitsee, että se mielikuva, minkä osapuolet ovat muodostaneet saavutettavasta arvosta eli *arvon odotus ei ole osapuolten välillä sama*. Vaikka Pauli saa itse sovitun korvauksen eli aineellista arvoa muodostuu, nousee työmäärä odotettua korkeammaksi, koska käsitys työnjaosta ei ollutkaan molemmille osapuolille sama, eikä sitoutuminen toteutukseen. Näin *toteutunut arvo ei vastaa Paulin arvon odotuksia hänen omalta osaltaan, mutta ei myöskään asiakkaan osalta*. Nämä molemmat seikat vaikuttavat siihen, että mahdollisuus ei tällaisenaan muodosta arvoa siinä määrin, että Pauli olisi halukas toistamaan saman uudelleen. Tässä tapauksessa yrittäjän ja asiakkaan välisen dialektisen prosessin (Poole ym. 2000, 62–63) myötä ei muodostu synteisiä arvon muodostamisesta. Vaikka asiakas hyväksyy Paulin ehdotuksen toimintatavasta, hän ei kuitenkaan sitoudu prosessin toteutusvaiheessa riittävästi.

### 6.1.3 Yhteenvedo Paulin yrityksen mahdollisuusprosesseista

Paulin toiminnasta erottui kaksi mahdollisuusprosessia. Pauli lähti liikkeelle raivaamaan itselleen tilaa markkinoilta, nojaten omaan osaamiseensa ja kontakteihinsa *tunnistamallaan mahdollisuudella*, jolloin hän pyrki muodostamaan arvoa *samalla tavalla* kuin markkinoiden vallitseva toimintakäytäntö on. Myöhemmin Pauli onnistuu kuitenkin muodostamaan asiakkaalle arvoa myös osittain toisin kuin muut yritykset tekevät, esimerkiksi hoitamalla joitakin ostoseurantaan liittyviä tehtäviä, varastoimalla asiakkaan painotuotteita sekä toimimalla laskutuksen suhteen avoimesti ja luottamusta herättäen.

Paulin toinen mahdollisuusprosessi pohjautuu Paulin uuteen ideaan osto-toiminnan konsultoinnista, joka on *mahdollisuuden luomisesta* liikkeelle lähtevä prosessi, jonka käynnistää *ilmaantunut mahdollisuus*. Tällä ostokonsultoinnilla Pauli pyrkii muodostamaan arvoa *toimimalla toisin* kuin markkinoilla toimitaan. Mahdollisuuden tunnistamisen prosessi *jatkuu*, mutta mahdollisuuden luomisen prosessi, jonka ilmaantunut mahdollisuus käynnisti, *päätyi*. Nämä *mahdollisuusprosessit linkittyvät toisiinsa lähinnä yrittäjän aikaresurssien kautta*, mutta myös siitä näkökulmasta, että Pauli huomaa oppineensa asioita ostokonsultoinnin kokeilun myötä ja aikoo siirtää tätä oppimaansa oman yrityksensä toimintaan, esimerkiksi aktivoitumisena asiakashankinnassa ja toiminnan tehostamisena. Näiden *prosessien linkittyminen liittyy myös arvon muodostamiseen* sikäli, että vaikka mahdollisuuden luomisen prosessi ei muodostanut yritykselle arvoa ”riittävästi” siihen vaivaan nähden, mitä Pauli joutui siihen panostamaan, eikä Paulin kokemuksen mukaan arvoa muodostunut riittävästi myöskään asiakkaalle, hän sai kuitenkin *arvokasta tietoa tästä kokeilusta* eli muodostuu aineetonta arvoa.

Ison asiakkaan hankinnan prosessi muodosti *arvoa sekä asiakkaalle että Paulin yritykselle* ja tämä toiminta oli viimeisen haastattelun aikaan kasvu-suuntaista. Pauli on saavuttanut ison asiakkaan luottamuksen toimistotarvikkeiden ja siivous- ja kahviotarvikkeiden toimittajana, koska asiakkaan sisäinen ohjeistus velvoittaa toimipisteitä ympäri Suomen tilaamaan Paulin yritykseltä. Tästä prosessista Paulin on kuitenkin *mahdollisuus myös tulevaisuudessa muodostaa arvoa muiden asiakkaiden kanssa*, jos hän saa sähköisen tilausjärjestelmän päämieheltä käyttöönsä tai päättää investoida joko omaan järjestelmään tai palkata työntekijän. Paulin idea ostotoiminnan konsultoinnista on jäänyt toistaiseksi yhteen kokeiluun, josta Pauli oppi, miten asia tulisi jatkossa hoitaa siten, että myös asiakas saa yhteistyöstä arvoa. Tämän uuden mahdollisuuden suhteen Pauli ei ole ryhtynyt toimiin ajan puutteen vuoksi.

## 6.2 Lauran yritys

Laura kuvaa liiketoimintaa, johon on nyt ryhtymässä:

*”Yrityksen ala on koulutus ja konsultointi. Idea on tuoda yrityksille johtamistaitoa, työhyvinvointia ja menestystä sitä kautta.”*

*(Laura, yritys on toiminut noin 5 kk)*

Laura on toiminut lähes 20 vuotta valtakunnallisen suuryrityksen Varsinais-Suomen alueen myynti- ja markkinointitehtävissä ja hänellä on myös liiketalouden ja markkinoinnin opintoja (MBA). Hän ryhtyi opiskelemaan liiketoiminnan valmentajaksi (business coach) sekä myöhemmin myös aikuiskasvatustiedettä yliopistolla työnsä ohessa. Hän rekisteröi yrityksen toiminimenä jo



2004, mutta aloitti yritystoiminnan vuodenvaihteessa 2008–2009, välittömästi sen jälkeen, kun työntuoja keskitti myynnin ja markkinoinnin työt pääkaupunkiseudulle – mitä Laura oli jo osannut uumoillakin. Samassa yhteydessä hän muutti yrityksensä osakeyhtiöksi. Lauralla on ollut aikoinaan lyhyt yrittäjyykokemus – hän toi maahan kuluttajille suunnattuja tuotteita ystävänsä kanssa ollessaan hoitovapaalla. Hän jäi pois yrityksestä palatessaan omaan työpaikkaansa.

Laura perusti tämän valmennusyrityksen, koska ei halunnut lähteä Varsinais-Suomesta ja tämä se on työ, jota hän sanoo haluavansa tehdä. Laura on syntynyt 1950-luvun lopulla.

#### *Laura identifioi mahdollisuuksia*

Laura kertoo, että hänen osaltaan yrittäjyydessä on kyseessä suunnitelmallinen projekti 2000-luvun alusta alkaen, jolloin hän aloitti opiskelun tätä varten työn ohessa. Sarasvathy'n ym. (2003) mahdollisuustypologian *mahdollisuuden tunnistamisen* (kysyntää ja tarjontaa on) kuvaavana esimerkkinä on mainittu franchising-yrittäjyys, mikä toteutuu Lauran yrityksessä. Hän on tulossa markkinoille, joilla on sekä kysyntää että tarjontaa ja hänen edustamansa tuotteet ovat valmiita sapluunoja, joita hän käyttää. Laura mainitsee kuitenkin myös oman koulutustuotteen, jota hän on kehittämässä toisen yrittäjän kanssa. Koska koulutuspalveluja on runsaasti tarjolla ja joillekin niistä on myös kysyntää, on oma koulutustuote myös kategorisoitu lähtökohtavaiheessa *mahdollisuuden tunnistamisen* luokkaan. Tätä täsmennetään myöhemmin, mikäli asiasta saadaan lisää tietoa.

#### *Laura lähestyy markkinoita perinteisen markkinointiajattelun mukaan*

Laura painottaa asettamiensa tavoitteiden saavuttamista suunnittelemalla toimintaansa sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä. Laura kertoo tehneensä myös kirjallisen myyntisuunnitelman, mutta markkinointibudjettia hän ei ole tehnyt. Nämä viittaavat *enemmän perinteiseen markkinointiajatteluun eli markkinoiden kausaaliseen lähestymistapaan* Read ym. (2009) mittariston mukaan (ks. liite 9). Tätä tukevat myös ne seikat, että Laura aikoo segmentoida asiakkaat ryhmiin – ja etsii sopivaa strategiaa tavoitteidensa – alueen parhaan valmentajan aseman saavuttamiseen. Laura ei kerännyt tietoa potentiaalisten asiakkaiden tarpeista ennen yrityksen perustamista, mutta tarkkaili kilpailevien yritysten toimintaa jo ennen kuin aloitti yrityksen.

#### *Laura muodostaa arvoa markkinoiden toimintakäytännön mukaan*

Laura kuvaa asiakkaille muodostettavaa arvoa johtamistaidon, työhyvinvoinnin paranemisen kautta seuraavana menestyksenä. Valmennuksessa otetaan huomioon ihminen kokonaisuutena, ei ainoastaan työroolia. Hän puhuu

valmennuksen tuloksellisuudesta: ”*se on nimenomaan se tuloksellisuus, minkä on tavallaan saanut siinä yrityksessä aikaan*”. Hän viittaa myös valmennuksen myynnissä käyttämäänsä, valmennuksesta tehtyyn väitöstutkimukseen, joka tuo lisäarvoa hänen työlleen, koska ero perinteiseen koulutukseen tulee tutkimuksessa esille.

Valmennus on Lauran mukaan markkinoilla melko tuntematonta, ainakin pk-yrityksissä, joissa se sekoitetaan konsultointiin. Valmennus muodostaa arvoa asiakkaalle eri tavalla kuin konsultointi, mutta Lauran yritys toimii kuitenkin *samalla idealla kuin muutkin valmennusta tarjoavat yritykset*.

Laura mainitsee arvon muodostamisesta itselleen ja omalle yritykselleen, että hänen ensisijainen tarkoituksensa on työllistää itsensä, vaikka puhuukin yrityksen mahdollisesta kasvattamisesta tulevaisuudessa. Lisäksi hän sanoo tekevänsä unelmatyötään, mikä heijastuu hänen mukaansa taas vakuuttavuutena asiakkaisiin päin.

#### *Laura kuvaa arvon muodostamista mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä*

Strukturaatioteorian (Giddens 1979, 1984) käsittein tarkastellen Lauran puheesta voi tunnistaa useita arvon muodostamisen mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä. Markkinoiden mahdollistava seikka on Lauran mukaan se, että valmennuksen suhteen on vielä *neitseelliset markkinat*, mutta tässä asiassa on toinen puoli, joka taas rajoittaa toimintaa. Nimittäin se, että varsinkaan pk-yrityksissä, mitkä Laura on ajatellut kohderyhmäkseen, *valmennusta ei tunneta, vaan se sekoitetaan konsultointiin*, jossa vallitsee kireä kilpailu.

Sopimus valmennustuotteen edustuksesta mahdollistaa sikäli Lauran arvon muodostamista markkinoilla, että hän sai *sopimuksen kautta valmiin koulutustuotteen* käyttöönsä. Sopimus kuitenkin myös rajoittaa hänen toimintaansa, koska Lauran pitää esiintyä ko. yrityksen nimissä myydessään lisensoitua tuotetta. Luottamuksen rakentamista asiakkaiden keskuudessa rajoittaa *päämiehen yrityksen tuntemattomuus* markkinoilla, kuten Laura asian ilmaisee ”*yksi 50:stä on koskaan kuullutkaan koko firmasta mitään*”. Laura korostaa luotettavuuden ja yhteistyön merkitystä asiakkaan kanssa mahdollistavana tekijänä. Hän on sitä mieltä, että *yrittäjän rooli ja kasvot ovat tärkeä luottamuksen rakentamisessa* ja yritys henkilöityykin Lauran mielestä häneen ihmisenä. Hän sanoo myös, että yrittäjän pitää uskoa itseensä ja yritykseensä, jotta voi menestyä.

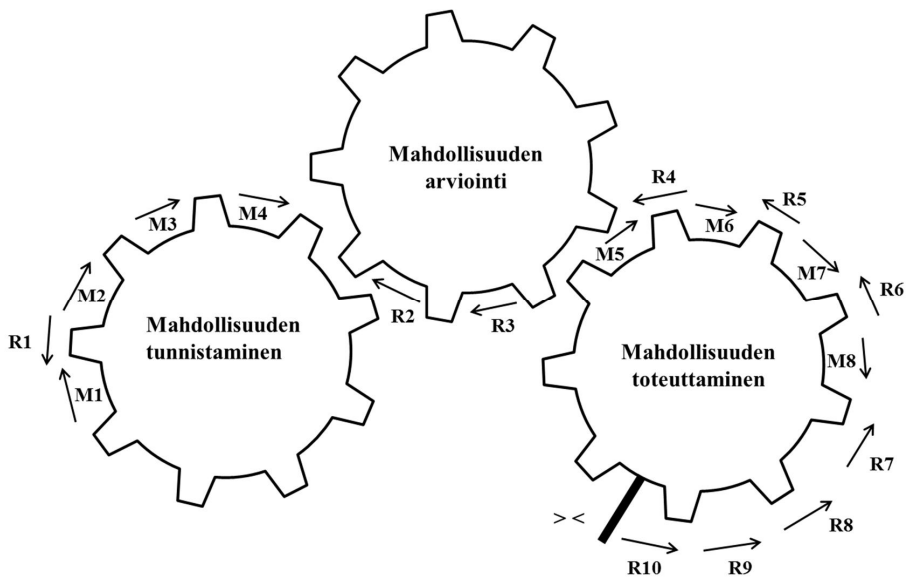
Lauralla on kontakteja aiemmasta työstään, joita hän on ajatellut hyödyntää, mutta kontaktit eivät ole aivan niin paljon edistäneet hänen markkinoille pääsyään kuin olisi voinut odottaa. Tämä johtuu siitä, että *koulutuspalveluja ostavat yrityksissä eri henkilöt* kuin hänen aiemmin edustamaansa tuotetta. Kuten Laura toteaa, kyseessä on eri markkinat.

Laura nostaa esiin *taantuman* ja kertoo, että hän on ollut yhteydessä tietynlaisiin yrityksiin ja huomannut, että niillä menee niin huonosti, etteivät ne edes ota vastaan koulutusta ja siksi hän on jättänyt tällaiset yritykset kokonaan pois asiakaskannastaan. Mutta hän toteaa kuitenkin, että ei kaikilla yrityksillä mene huonosti, osalla menee hyvinkin.

Seuraavassa alaluvussa on kuvattu seuranta-aastattelujen myötä tapahtunut kehitys Lauran tunnistamassa mahdollisuusprosessissa sekä tämän prosessin päättymiseen liittyvät tapahtumat.

### 6.2.1 Mahdollisuuden tunnistamisen prosessi – päättyy

Lauran tapauksessa kyse on *mahdollisuuden tunnistamisesta* eli Laura tulee franchising-yrittäjänä markkinoille, joilla on kysyntää ja tarjontaa (Saravathy ym. 2003). Laura oli jo edellisenä syksynä, ennen yrityksen perustamista, käynyt neuvotteluja päämies x:n kanssa ja solmi sopimuksen lisenssillä myytävästä valmennustuotteesta. Hänellä oli myös toinen päämies, mutta pääosa toiminnasta kohdistui päämies x:n tuotteisiin. Lauran tunnistaman mahdollisuuden prosessia kuvataan seuraavassa kuviossa 23 mahdollisuusprosessin *rattaiston* avulla, josta näkyvät mahdollistavat tekijät (M) ja rajoittavat tekijät (R), joita rattaissa olevat nuolet ja niihin kohdistetut koodit osoittavat.



Kuvio 23 Esimerkki tunnistetun mahdollisuuden prosessista, joka päättyy (Lauran yritysy)

Lauran tapauksessa prosessin edetessä rajoittavien tekijöiden määrä kasvaa ja Laura päättääkin irtisanoa sopimuksensa päämiehen kanssa ja laittaa yrityksensä ”jähin”. Seuraavassa taulukossa 7 on esitetty edellisen kuvion mahdollistavat ja rajoittavat tekijät.

Taulukko 7 Tunnistetun mahdollisuusprosessin mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Lauran yritys)

Mahdollistavat tekijät	Rajoittavat tekijät
M1 Haluaa tehdä valmennustyötä M2 Suunnitelmallisuus M3 Sopimusneuvottelut potentiaalisen päämiehen kanssa (saa koulutusohjelman, ajatus tunnetun brändin taustatuesta) M4 Sopimus päämiehen tuotteen edustamisesta M5 Laura tunnetaan, aikaisemmista kontakteista ensimmäinen asiakas M6 Pilottivalmennuksella luottamusta ja sitten lisää valmennuksia samalle asiakkaalle M7 Kauppa on käynyt, uusia asiakkaita saatu M8 Oman itsensä näkyvyyttä (tilaisuudet, lehtiartikkeli)	R1 Kokemus eri alalta R2 Päämiehen yritystä ei tunneta, Lauran yritystä ei tunneta R3 Kaupat pitkiä prosesseja R4 Vieraisiin yrityksiin on vaikea päästä sisälle R5 Lama R6 Sopimus kieltää oman yrityksen mainostamisen (pitää esiintyä päämiehen mandaatilla) R7 Valmennusohjelma on aikansa elänyt R8 Moraalinen ongelma (ei pystynyt myymään tuotetta, johon ei itse enää uskonut) R9 Tulos jäi tavoitteesta R10 Pettymys franchising-yrittäjyyteen
>< Mahdollisuusprosessi päättyy	yritys ”hyllylle”

Laura kertoi, että valmennuksessa on kyse hänen unelmatyöstään, johon hän on suunnitelmallisesti tähdännyt jo usean vuoden ajan. Koska hän lähti nyt eri alalle yrittäjäksi kuin hänen aiempi työuransa oli ollut, hän kaipasi valmista tuotetta, jonka avulla aloittaa ja siksi hän teki sopimuksen päämiehen tuotteen edustamisesta. Hän arveli näin pääsevänsä hyvin alkuun tunnetun tuotemerkin avulla, mikä kuitenkin osoittautui ajan myötä virhearvioksi, kuten tässä prosessikuvauksessa myöhemmin kerrotaan.

Laura sai yhden aiemman asiakkaansa kanssa tapaamisen sovittua ja aloitettua neuvottelut valmennuksesta, josta sitten tulikin Lauran ensimmäinen kauppa. Kauppojen saaminen valmennuksesta on Lauran mukaan pitkä prosessi. Tämän aikajänteen lyhentämiseksi Laura on ehdottanut asiakkaalle *ensin pilottivalmennusta*, jonka myötä luottamusta on saatu ja tämän jälkeen on sovittu lisävalmennuksista. Tässä dialektisessa prosessissa *yrittäjän aineellisen arvon muodostaminen liittyy toisaalta asiakkaalle muodostuvaan aineelliseen arvoon* – luottamukseen, mutta myös *aineelliseen arvoon*, kun asiakas pystyy hankkimaan valmennusta ”pienemmissä erissä”, jolloin *kustannukset jakautuvat pidemmälle ajalle*. Haasteeksi asiakkuuksien saamisessa ilmeni se, että *päämiehen yritystä ei tunnettu*. Lauran omaa yritystä ei myöskään tunneta,

vaikka hänet itsensä tunnetaan aiemman työn kautta tutuiksi tulleissa asiakkaissa, kun taas vieraisiin yrityksiin oli vaikeampi päästä sisälle.

Laura on käynyt puhumassa valmentamisesta, esimerkiksi nuorkauppakamarin ja yrittäjäjärjestön tilaisuuksissa, joista jälkimmäisen pyynnöstä hän kirjoitti myös artikkelin paikalliseen valtalehteen. Lauran on sopimuksensa mukaan esiinnyttävä päämiehen nimissä, kun hän myy sen tuotteita ja näin ollen hänen näkyvyytensä, esimerkiksi internetissä, on päämiehen sivuilla.

Laura nostaa esiin toimintaa rajoittaneena tekijänä *laman*, mikä vaikutti hänen asiakashankintaansa – toisaalta siinä, että *asiakkaat eivät olleet valmiita panostamaan koulutukseen* ja toisaalta siinä, että *Laura ei halunnut edes tarjota palvelujaan sellaisille yrityksille, joilla meni huonosti*. Tämä näkyi ensimmäisen toimintavuoden tuloksessa, joka jäi tappiolliseksi. Tosin hän toteaa, että hänen asettamansa tavoitteet olivat epärealistiset. Haasteelliseksi on Lauran mukaan osoittautunut myös itse valmennuksen vaativuus, mutta toisaalta hän toteaa, että jatkuva kehittyminen on myös motivoiva tekijä. Haasteista huolimatta Laura sai joitakin asiakkuuksia.

Viimeisessä haastattelussa (vuonna 2011) Laura kertoi, että hän on jättäytynyt pois franchising-yrittäjyydestä vuoden vaihteessa ja nyt *”mä olen päätynyt siihen tilanteeseen, että mä laitan mun firman jäihin”*. Hän kertoo, että ei ole lopettamassa yritystä kokonaan, vaan laittaa sen ”hyllylle” vuodeksi ja katsoo sitten, mikä on tilanne<sup>55</sup>. Laura on aloittanut työn kouluttajana toisen yrityksen palveluksessa (eri teemaan liittyvää koulutusta kuin omissa yrityksessä). Päätökseen jättäytyä pois franchising-sopimuksesta vaikutti muun muassa se, että Laura huomasi *”et tällainen tietty kaava (mitä päämies x tekee), ei riitä mulle eikä sovi”*. Hän jatkaa: *”mä koin, että se ohjelma, mikä on rakennettu joskus 70-luvulla, on aikansa elänyt”*. Hän kertoo, että nykyisin on saatavana paljon parempia ja uudempia systeemejä ja siksi hänelle tuli *”tämmöinen moraalinen ongelma, että mä en pystynyt myymään vanhentunutta ohjelmaa – mä en uskonut itse siihen enää”*. Sopimuksen purkamisen päämiehen kanssa sujui ongelmitta. Lauralla on edelleen voimassa oleva sopimus toisen päämiehen kanssa, mutta hän ei ole tehnyt kyseisiä valmennuksia.

Haastattelun lopuksi Laura kuvasi yrityksensä ”jäädymiseen” johtaneita syitä ja niitä asioita, joita olisi voinut tehdä toisin. Yksi toimintaa rajoittanut asia oli se, että tavoitteisiin ei toisenakaan tilikautena päästy, vaikkakin saavutettiin *”plustulos”*. Hän sanoo myös että *”pettymys franchising-yrittäjyyteen oli se iso asia”*. Vaikka hän koki tekevänsä paljon töitä, oli kauppojen saaminen vaikeaa, mihin vaikutti Lauran mukaan myös se, että hän aloitti yrityksensä lama-aikana. Yhdeksi syyksi Laura toteaa sen, että *”epäonnistuin itse myyntityössä, kun en ollut enää tuotteeni takana”*, mutta myös oman

<sup>55</sup> Keskustelu 26.7.2013: Lauran yritys on edelleen ”pöytälaatikossa”.

uskottavuutensa uudella alalla, koska asiakkaat tunsivat hänet myynti-markkinointi-ihmisenä eivätkä kouluttajana.

## 6.2.2 Yhteenveto Lauran yrityksen mahdollisuusprosesseista

Lauran yrityksessä käynnistyy vain yksi mahdollisuusprosessi – *mahdollisuuden tunnistamisen prosessi, joka päättyy*. Laura puhuu myös oman koulutus-tuotteen kehittämisen mahdollisuudesta, mutta hän kommentoi toisessa haastattelussa, ettei asialle ole tapahtunut mitään ja viimeisessä haastattelussa, että hän ei ollut lopulta kiinnostunut lähtemään siihen mukaan, koska se meni niin kauas ”business coachingista”.

Laura pyrkii muodostamaan arvoa *samalla tavalla* kuin markkinoilla nykyisen toimintakäytännönkin mukaan muodostetaan, joskin arvon muodostaminen jää tässä mahdollisuusprosessissa vähäiseen rooliin. Laura kuitenkin kuvaa sitä arvoa, mitä valmennuksella asiakkaalle voi muodostaa ja on asettanut itselleen tavoitteeksi tulla toimeen omillaan ja työllistyä oman yrityksensä kautta, mutta myös pidemmällä aikavälillä kasvattaa yritystä siten, että se työllistää useampia henkilöitä. Lauran henkilökohtainen tavoite on tulla vuosien myötä Varsinais-Suomen parhaaksi valmentajaksi. Hän onnistui saamaan joitakin asiakkaita ja käytti sitomisen keinona pilottivalmennusta, jonka myötä valmennuksen tuloksellisuutta voi osoittaa. *Asiakkaita ei kuitenkaan saatu riittävästi sitoutettua ja yritys jäi tavoitteistaan*. Laura ei kerro suoraan yksittäisten asiakkaiden tyytyväisyyttä valmennukseen, mutta esimerkiksi aiemman tutun kontaktin kanssa tehty valmennussopimus jatkui usean ryhmän valmennuksella. Toisaalta Laura oli sitä mieltä, että tuote on vanhentunut, eikä *hän enää itse uskonut siihen* riittävästi, saattaa olla, että asiakkaiden palautteet ovat olleet vaikuttamassa tähän arvioon, vaikka Laura ei sitä sano ääneen.

## 6.3 Saulin yritys

Sauli kuvaa liiketoimintaa, johon on nyt ryhtymässä:

*”Me myydään kertakäyttömukeja, ihan take away -mukeja, mitä nyt voi kuvitellaakaan. Ja koko homman idea on se, että kertakäyttömukien painatuksen voi suunnitella itse tai me voidaan suunnitella se asiakkaalle.”* (Sauli, yritys toiminut noin 4 kk)

Sauli on perustanut ystävänsä kanssa maahantuontiyrityksen, jonka toimitusjohtaja hän on. He omistavat yrityksen puoliksi, mutta toinen osakas on päätyönsä vuoksi välillä pidempiä jaksoja ulkomailla, jona aikana vastuu yrityksestä on Saulilla. Heillä kummallakaan ei ollut lainkaan aiempaa kokemusta alalta eikä markkinoinnista, eikä markkinointiin liittyviä opintoja.

Heillä oli lyhyt kokemus maahantuontialan yrittäjyydestä kahden muun ystävän kanssa, mutta tuo yritys kaatui nopeasti ristiriitoihin. Sauli on syntynyt 1980-luvun alkupuolella.

Päätös perustaa yritys syntyi ennen kuin oli tiedossa, mitä ruvetaan teemmään – Saulin sanoin ”*olimme päättäneet, että yritys perustetaan vaikka väkisin*”. Sitten he ryhtyivät ideoimaan, että mitä yritys voisi tehdä ja keksivät kertakäyttömukien maahantuomisen.

#### *Sauli identifioi mahdollisuuksia*

Sauli on aloittamassa yrityksen vakiintuneella alalla, jossa on sekä tarjontaa että kysyntää eli hän on Sarasvathy’n ym. (2003) sekä Alsos’n ja Kaikkosen (2006) mahdollisuustypologioista yhdistettyä mahdollisuuksien lähteiden ryhmittelyä soveltaen *tunnistanut mahdollisuuden* tuoda Kiinasta vastaavanlaisia tuotteita, mutta vain edullisemmalla hinnalla. Asiakkaat ostavat mikit nykyisin joko tukusta tai suoraan tehtaalta. Sauli kaavailee, että tulevaisuudessa he tekevät oman mukimalliston, jota he tarjoavat tukkuliikkeisiin myytäväksi, ”*niitten juhlamokkamukien viereen*”.

Lisäksi hänen ideansa myydä omalla painatuksella olevia kertakäyttömukeja (ja myöhemmin muitakin kertakäyttöastioita) siten, että myös pienten yritysten on mahdollista hankkia niitä – toisin kuin aikaisemmin – alhaisemman minimipainosmäärän vuoksi, viittaavat *mahdollisuuden löytämiseen* (kysyntää tai tarjontaa on). Kilpailijoiden tarjoamat mikit ovat yleensä geneerisiä, eikä Saulin mukaan Suomessa ole ollut tähän mennessä yritystä, joka tarjoaa mahdollisuutta omalla painatuksella oleviin mukeihin pienemmissä erissä. Sauli oli siis sitä mieltä, että kysyntää tällaiselle räätälöidylle kertakäyttömukille markkinoilla oli jo olemassa, mutta tarjonta oli vähäistä ja kankeaa.

Saulilla on myös mielessä kokeilu ”*nimeltään kahvilapaketti, jota ruvetaan tällaisille pikkukahviloillekin tarjoamaan*”. Tämä viittaa myös *mahdollisuuden löytämiseen*, koska sen sijaan, että pienet kahvilat ostaisivat ”juhlamokkamukeja”, he voisivat nyt ostaa valmiin paketin, jossa on ”*kivannäköisiä, erikokoisia tuotteita*”.

#### *Sauli lähestyy markkinoita perinteisen markkinointiajattelun mukaan*

Sauli lähti markkinoille selvittämällä, miten kilpailijat toimivat. Hän otti yhteyttä molempiin kilpailijoihin esiintyen asiakkaan roolissa. Saulin lähestymistapa markkinoihin on Read ym. (2009) mittariston mukaan *enemmän perinteisen markkinointiajattelun mukainen eli kausaalinen*, vaikkakaan Sauli ei panosta erityisemmin suunnitteluun, vaan lähtee liikkeelle toiminnasta (ks. liite 10). Näin hänen lähestymistavastaan on tunnistettavissa myös *effektuaatiologiaa*.

Mahdollisia asiakkaita on Saulin arvion mukaan tuhansia ja kertakäyttömuiden kokonaisuusmarkkinoiksi Sauli arvioi noin 50 miljoonaa mukia. Kilpailijoita Suomessa on kaksi ja toisen yrityksen omistama ruotsalainen yritys tuo myös kertakäyttömukeja Suomeen.

Ennen kuin yrittäjät ryhtyivät ottamaan yhteyttä mahdollisiin asiakkaisiin, tilattiin mainostoimistolta internetsivut. Kun ne olivat valmiit, voitiin käynnistää mainontaa Googlessa sekä asiakashankinta. Internetsivut ovat tälle yritykselle hyvin tärkeitä – Sauli sanookin, että heidän yrityksensä on *”pieni yritys, joka toimii tietyllä tavalla internetissä”*. Tämä internetin hyödyntäminen on Saulin mukaan alalla poikkeavaa. Sauli ei selvittänyt ennen yrityksen perustamista asiakkaiden tarpeita, vaan kuvaa tilannetta seuraavasti: *”ihan mutu-tuntumaan luotettiin”*. Vasta perustamisen jälkeen *”ruvettiin miettimään konkreettisesti, että kenelle soitetaan”*. Soittaessaan asiakkaille hän pyrkii *”kartoittamaan siinä, että onks tää sopiva heille tää tuote”*.

*Sauli muodostaa arvoa markkinoiden toimintakäytännön mukaan, mutta uudelle kohderyhmälle*

Saulin kuvaamana arvoa muodostetaan yrityksen toimialan markkinoilla siten, että asiakkaat ostavat mukeja ja toimittajat saavat niistä rahaa. Mukeja (nk. juhlamokkamukeja) on Saulin mukaan ostettavissa tukuista pienissäkin määrissä, mutta suoraan tehtaalta tilattaessa minimimäärät ovat korkeita. Saulin selvityksen mukaan kilpailevissa yrityksissä palvelu oli hidasta ja kaikkiin tiedusteluihin ei edes vastattu. Hän sai myös tietoa kilpailijoiden hinnoista, jotka olivat korkeita. Saulin ajatus *perustuu samaan arvon muodostamisen toimintatapaan kuin markkinoilla nyt toimitaan*, joskin hän pystyy myymään tuotteet halvemmalla hinnalla. Tämän mahdollistivat maahantuonti Kiinasta ja heikko dollarin kurssi. Muuten Sauli sanoo heidän pystyvän toimittamaan yhtä laadukkaita mukeja ja yhtä nopeasti kuin kilpailijatkin.

Toiselta kilpailevalta yritykseltä on mahdollisuus tilata myös asiakkaan omalla painatuksella olevia mukeja (isommissa erissä), mutta jota mahdollisuutta yritys ei Saulin mukaan aktiivisesti tarjoa. Näitä omalla painatuksella olevia mukeja, Sauli aikoo tuoda markkinoille siten, että niitä on mahdollista tilata pienemmissä määrissä, jolloin se tulee pienempienkin asiakkaiden saataville. Tämä viittaa *arvon muodostamiseen samalla periaatteella* kuin markkinoilla nytkin toimitaan, mutta Saulin toiminnan myötä tämä tulee *mahdolliseksi uudelle kohderyhmälle*. Arvo, jota yritys tuo nyt markkinoille on se, että pienillekin yrityksille tarjotaan mahdollisuus tuoda omaa yrityskuvaa esiin kertakäyttömukeissa.

Yritykselle muodostettava arvo painottuu toisaalta taloudelliseen arvoon ja toisaalta eräänlaiseen kokeilunhaluun: *”halu luoda tyhjästä jotakin, saada se*



*menestymään tai pyörimään itsellään – vähän kokeilla siipiä oikeastaan ja katsoa, mihin omat resurssit riittää”.*

*Sauli kuvaa arvon muodostamista mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä*

Strukturaatioteorian (Giddens 1979, 1984) mahdollistamisen ja rajoittamisen valossa, Sauli mainitsee ratkaisevana mahdollistavana tekijänä hänen yrityksensä toiminnan kannalta heikon dollarin kurssin: *”se, että niitä tuo muualta ja ostaa huomattavasti heikommalla valuutalla – jos näin ei olis, niin meilläkään ei olis tätä yritystä”.* Sauli korostaa Kiinasta tuotujen tuotteiden ja edellä mainitun heikon dollarin mahdollistavaa vaikutusta: *”meidän pitääkin olla (halvempia), koska me ollaan uusia ja halutaan saada tuotteita tonne (markkinoille)”.*

Kilpailu osin rajoittaa, mutta enemmänkin Sauli korostaa jäykkien ja isojen toimijoiden hallitsemien markkinoiden tarjoavan hänen yritykselleen mahdollisuuksia halvempien hintojen, mutta myös pienempien painosmäärien vuoksi, jolloin omalla painatuksella olevat mukit tulevat myös pienempien asiakkaiden saataville. Mahdollistavana Sauli mainitsee internetin, josta asiakkaat hakevat nykyisin tietoa – ja jonka kautta suuri osa heidän asiakkaistaan on löytänyt yrityksen.

Toimintaa rajoittavat lähinnä pääoman tarve ja rahoituksen heikko saataavuus. Tämä seikka on aiheuttanut myös sen, että tällä hetkellä (lähtökohta-haastattelun aikaan) Sauli ei tee aktiivista uusiasiakashankintaa, koska ei pysty rahoittamaan uusien asiakkaiden mahdollisia tilauksia.

Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu seurantahaastattelujen myötä tapahtunut kehitys Saulin löytämässä mahdollisuusprosessissa, johon ilmaantui mahdollisuus ja tunnistamassa mahdollisuusprosessissa, johon myös ilmaantui mahdollisuus sekä näiden prosessien jatkuminen.

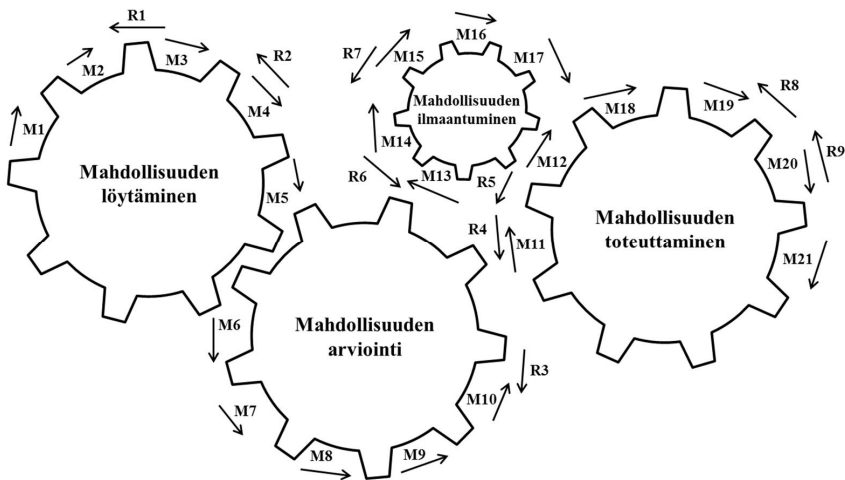
### 6.3.1 Mahdollisuuden löytämisen prosessi, johon liittyy ilmaantunut mahdollisuus – jatkuu

Asiakkaat käyttävät kertakäyttömukeja, joita he ostavat tehtaalta ja tukuista, joissa on tarjolla geneerisiä mukeja. Omalla painatuksella olevia mukeja voi tilata suoraan tehtaalta, mutta niiden minimipainosmäärät ja hinnat ovat korkeat, joten niitä ei ole pienten yritysten saatavilla.

Sauli löysi Kiinasta toimittajan, joka ei kuitenkaan kyennytkään toimittamaan Saulin ensimmäisen asiakkaan tilausta. Tältä toimittajalta hän sai kuitenkin tiedon eräänlaisesta agentista, joka välittää useiden tehtaiden tuotteita. Tältä agentilta Sauli teki tilauksen. Mukien tuomisen Kiinasta mahdollisti

heikko dollari ja halpa merirahti, joiden ansiosta Sauli pystyi tarjoamaan mukeja edullisempaan hintaan kuin kilpailijat.

Omalla painatuksella olevien kertakäyttömukien tuominen markkinoille pienemmissä erissä viittaa *mahdollisuuden löytämisen prosessiin*, joka kulki monien mahdollistavien ja rajoittavien tekijöiden kautta siihen, että Sauli totesi “*uuden markkinan syntyneen*”. Seuraavassa kuviossa 24 on kuvattu tämän mahdollisuusprosessin *rattaistoa*, jossa tapahtumat vievät prosessia eteenpäin – tai pysäyttävät, hidastavat tai kääntävät prosessin kulkua. Kuvion jälkeen olevassa taulukossa 8 on esitetty tämän mahdollisuusprosessin mahdollistavat (M) ja rajoittavat (R) tekijät, joita rattaissa olevat nuolet ja niihin kohdistetut koodit osoittavat.



Kuvio 24 Esimerkki löydetyn mahdollisuuden prosessista, johon liittyy ilmaantunut mahdollisuus ja joka jatkuu (Saulin yritys)

Saulin yrityksen löydetyn mahdollisuusprosessin tapahtumat sijoittuvat koko yrityksen toiminnan ajalle. Tässä prosessissa on tapahtunut paljon asioita ja niiden esittäminen samassa rattaistossa on haastavaa. Tähän on koottu nyt ne olennaisimmat tapahtumat, joista Sauli on puhunut ja esimerkiksi hintaa koskeviin tekijöihin on yhdistetty useita toimintaa rajoittavia asioita (M20), joihin Sauli on löytänyt mahdollistavia seikkoja, jotta prosessi on voinut jatkua. Löydetyn mahdollisuuden prosessiin ilmaantui kaksikin erilaista tapahtumaa – jälleenmyyjien yhteydenotot sekä asiakkaan yhteydenotto, jonka myötä Saulin yrityksen tarjoama tuotevalikoima laajeni. Nämä ilmaantuneet tapahtumat on kuviossa 24 kuvattu yksinkertaisuuden vuoksi yhdellä mahdollisuuden ilmaantumista kuvaavalla rattaalla.

Taulukko 8 Löydetyn mahdollisuusprosessin mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Saulin yritys)

Mahdollistavat tekijät	Rajoittavat tekijät
M1 Asiakkaat käyttävät kertakäyttömukeja M2 Idea – asiakkaan omalla ilmeellä/logolla olevat mikit M3 Kilpailijoiden toiminnan selvittäminen M4 Toimittajan löytäminen Kiinasta M5 Heikko dollari M6 Minimierä pienempi kuin kilpailijoilla M7 Halvempi hinta (rahti ja tulli) M8 Hyvä laatu M9 Nopea toimitus M10 Mielikuvan luominen M11 Internetsivut (suunnittelutyökalu) M12 Google-mainonta M13 Jälleenmyyjien yhteydenotot M14 Asiakkaiden yhteydenotot M15 Asiakkaan yhteydenotto uuteen tuoteeseen liittyen M16 Riskinotto M17 Uudet toimittajat Euroopasta M18 Uudet tuoteryhmät M19 Aiempaa pienemmät minimierät M20 Hinnoittelu (voi nostaa hintaa, yksi hinta, joka sisältää kaiken, asiakaskohdainen hinnoittelu mm. riskin mukaan, mielikuvahinnoittelu) M21 Tietoisuus lisääntyy	R1 Kilpailu R2 Ensimmäinen toimittajaehdokas ei kyennytkään toimittamaan R3 Tuonti Kiinasta R4 Suunnittelutyökalu tuo aluksi vääränlaisia yhteydenottoja R5 Ostojen rahoitus R6 Jälleenmyyjät hinnoittelevat liian korkealle ja asiakkaita menetetään R7 Ei tietoa muiden tuoteryhmien hankintaprosessista R8 Dollari kallistuu R9 Asiakkaat eivät maksa laskujaan
<b>&gt;&gt;Mahdollisuusprosessi jatkuu ja laajenee</b>	uusi markkina on syntynyt

Sauli selvitti kilpailua ja kilpailijoiden toimintatapoja ottamalla yhteyttä kilpailijoihin asiakkaan roolissa. Tällöin hän sai selville, kilpailijoiden hinnat, minimitoimitusmäärät, toimitusajat ja sen, miten nopeasti kilpailijat reagoivat asiakkaiden yhteydenottoihin. Näiden tietojen perusteella Sauli pyrki toimimaan vähintään samalla tavalla kuin kilpailijatkin, mutta hinnoittelemalla tuotteet alemmas, palvelemalla asiakkaita nopeasti ja ennen kaikkea toimittamaan omalla painatuksella olevia mukeja pienemmissä erissä, jolloin ne tulivat myös pienten yritysten saataville.

Saulin ja hänen yhteistyökumppaninsa väliset ristiriidat yritykseen panostamisen suhteen kärjistyivät toisena toimintavuonna aiheuttaen sen, että Sauli ei ollut halukas kehittämään yritystä. Hän harkitsi jopa tämän yrityksen alasajoa ja uuden perustamista, mutta asiat ratkesivat siten, että Sauli osti toisen osakkaan pois yrityksestä ja jatkoi yrityksen kehittämistä yksin.

Yrityksen ensimmäisenä toimintavuonna Saulilla oli vaikeuksia saada ostoja tehtaalta rahoitettua, koska pankki ei myöntänyt lainaa. Tästä syystä hän pysäytti asiakashankinnan vähäksi aikaa kokonaan. Myöhemmin hän sai Finnveran lainan helpottamaan tätä asiaa.

Sauli painotti yrityksen internetsivujen merkitystä todeten, että *”se on meidän yritys käytännössä”*. Sauli sanoo, että he pystyvät antamaan laadukkailla internetsivuilla asiakkaalle sellaisen kuvan että tämä olisi *”joku isompi-kin firma”*. Jo lähtökohtahaastattelussa Sauli kertoi, että he panostavat google-mainontaan ja kuvaa sen toimivuutta myöhemmissä haastatteluissa *”meidän mainos on näytetty tässä historiansa alussa kolmisen miljoonaa kertaa ja meidän nettisivuille on tullut sitä kautta kävijöitä tommoset 3000 tai 3500. Et se on aika tehokasta – se on semmoista täsmämarkkinointia”*. Heidän internetsivuilleen laitettiin jo alusta alkaen suunnittelutyökalu, jolla asiakas voi saada mielikuvan, että millaiselta omalla layoutilla oleva muki voisi näyttää. Sauli sanoo kuitenkin (vuonna 2010), että siitä ei ole tullut yhtään kauppaa, mutta se auttaa asiakasta muistamaan heidät. Suunnittelutyökalu aiheutti myös vääränlaisia yhteydenottoja, koska yksityishenkilökin laittoivat sinne valokuviaan, eivätkä olleet ymmärtäneet, että minimi tilausmäärä on kuitenkin 15 000 kpl. Viimeisenä haastattelukertana (vuonna 2012) Sauli kertoo, että kun he myöhempien tapahtumien myötä löysivät uusia yhteistyökumppaneita, ja 1 000 kpl:n tilaukset tulivat mahdollisiksi, niin suunnittelutyökalu olikin osoittautunut toimivaksi – se oli tuonut tuossa vaiheessa niin paljon pieniä tilauksia, että Sauli oli itse yllättynyt niiden määrästä.

Alussa Sauli teki omalla painatuksella olevien mukien layoutin suunnittelun veloituksetta, mutta viimeisellä haastattelukerralla (vuonna 2012), hän kertoo laskuttavansa suunnittelutyöstä. Vastaavanlainen kehitys leimaa muutenkin Saulin toimintaa – alussa hän jousti hyvin monissa asioissa ja oli valmis myymään halvemmalla, mutta *mitä kauemmin yritys on toiminut, sitä selvemmin Sauli on ryhtynyt miettimään sitä, mikä on hänen omalta kannaltaan kannattavaa*. Tämän hän kiteyttää viimeisessä haastattelussa seuraavasti *”ennen pyrin vaan miellyttämään asiakkaita tässä mun toiminnassa, mut nyt mä olen lähtenyt tekemään tätä myös itselleni miellyttäväksi”*. Näin Sauli pyrkii muodostamaan arvoa myös itselleen dialektisessa prosessissa asiakkaiden kanssa. Esimerkkinä tästä ajattelun muutoksesta on korkeamman hinnan antaminen hankalilta vaikuttaville asiakkaille. Sauli käyttää ajan kuluessa hintaa muutenkin yhä aktiivisempänä keinonaan myös monissa muissa tilanteissa ja hän kertoo (vuonna 2011), että *”kannattavuus on kehittynyt huomattavasti”*. Syynä tähän on se, että hän on oppinut, mitä tällaisista tuotteista voi pyytää ja mitä asiakas olisi valmis maksamaan – *”ja sitä kautta olen saanut sitä hintaa ylöspäin”*.

Sauli kertoi ratkaisevana tekijänä yrityksen perustamisessa olleen heikon dollarin kurssin, joka mahdollisti halvemmat myyntihinnat kuin kilpailijoilla.

Jossakin vaiheessa (vuonna 2011) hän pohtii sellaista uhkakuvaa, että dollarin kurssi vahvistuu ja viimeisellä haastattelukerralla hän toteaaakin, että dollari on vahvistunut euroon nähden tosi paljon, koska on ollut *”tämä kriisi päällä”* ja rahditkin ovat kolminkertaistuneet viime vuodesta. Tämä ei kuitenkaan enää kiinnosta häntä, koska hän sanoo vain laskuttavansa enemmän. Viimeisellä haastattelukerralla se, miten asiakkaat maksavat laskujaan, on muuttunut ja saanut Saulin ryhtymään toimiin. Vuonna 2011 Sauli vielä sanoo, että lampaheet eivät ole vaikuttaneet tältä osin hänen toimintaansa, mutta nyt hänellä on useita asiakkaita, jotka jättävät laskujaan maksamatta tai maksaa ne myöhässä. Tähän liittyen hän on ottanut perinnän käyttöön tai *”niissä asiakkaissa, joissa mulla on isompi riski, niin ne myös maksaa enemmän”* sekä ne, jotka eivät ole maksaneet laskuaan, heille *”myyn, jos he maksaa ennakkoon”*.

Se, miten yritys löysi pienien erien toimittajia, liittyy muuhun tuotevalikoiman laajentamiseen. Jo lähtökohta haastattelussa Sauli mainitsee, että heillä on ajatuksena jossakin vaiheessa laajentaa valikoimaa muihinkin kertakäyttöastioihin, mutta lähtölaukauksena tämän käynnistämiseen on se, että *uusi asiakas ottaa yhteyttä ja kysyy, onko mahdollista ostaa kertakäyttölautasia omalla painatuksella*. Sauli kertoo jälkeenpäin, ottaneensa tässä riskin ja luvanneensa, että sellaisia saa, vaikka ei tiennyt, miten ja mistä. Tästä ilmaantuneesta tapahtumasta lähti liikkeelle uusien eurooppalaisten tavarantoimittajien löytyminen ja Saulin tuotevalikoiman laajentuminen – vuonna 2012 Saulilla on lukuisa joukko erilaisia, omalla painatuksella tilattavia kertakäyttötuotteita sekä kartonkisina että muovisina – sekä kasvanut asiakasmäärä ja liikevaihto. Hänellä on myynnissä nyt sellaisia tuotteita, joita muut yritykset eivät Suomessa myy. Toinen Saulin yritykseen ilmaantunut mahdollisuus olivat jälleenmyyjien yhteydenotot, jotka johtivat kokeiluihin, mutta jotka eivät jatkuneet, koska tuotteiden hinnat nousivat liian korkeiksi ja asiakkaita menetettiin tämän vuoksi.

Kilpailussa tapahtuu Saulin mukaan muutoksia vuosien varrella. Saulin yritys on saanut kilpailijoilta isoja asiakkuuksia ja pienille asiakkaille ei ole aiemmin ollut tarjollakaan omalla painatuksella olevia vaihtoehtoja. Markkinatilannetta Sauli kuvaa (vuonna 2011) seuraavasti: *”jos puhutaan tästä oman painatuksen systeemistä, niin kyllä mä laitan itseni ihan sinne, sanotaan top kakkoseen – et ykköseks tai kakkoseks”*. Varsinkin, jos puhutaan *”et joku haluaa 15 000 kpl kertakäyttömukeja, silloin mä olen ykkönen”*. Viimeisellä haastattelukerralla (vuonna 2012) Sauli sanoo, että *”itse asiassa on hiukan tullut ehkä (uutta) kilpailua – et mä tiedän netissä ainakin yhden, tai kaksi toimittajaa, jotka toimittaa pieniä eriä.”* Näistä toinen oli lähestynyt Saulia, että he haluaisivat myydä Saulin tuotteita, mutta Sauli ei pidä tämän kilpailijan toimintaa kovin merkittävänä, koska kertakäyttömukit ovat heille vain yksi

tuote monien joukossa, kun taas Sauli on keskittynyt vain kertakäyttöastioiden myyntiin.

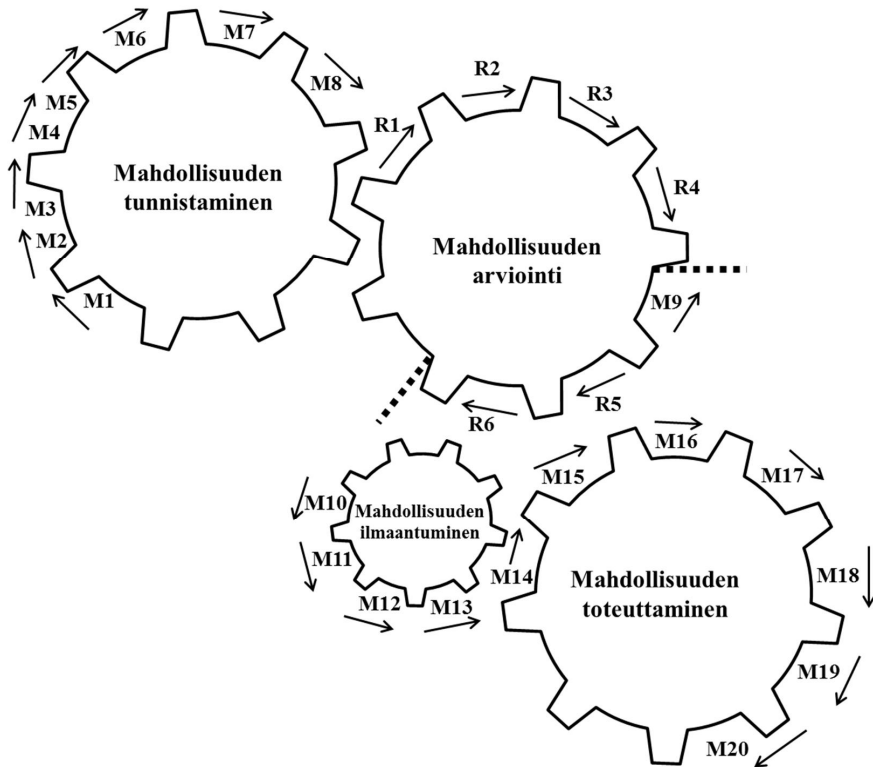
Saulia huolestuttaa hieman yrityksen alussa se, että tuotteet tulevat Kiinasta. Tämä asia kuitenkin muuttuu, kun Sauli on nähnyt toisen ison kilpailijan tehtaan Kiinassa käydessään. Nyt hän toteaa helpottuneena, että ”*ehkä se ookkaan niin väärin, koska muutkin tekee sitä*”.

Sauli kuvaa toimintaansa markkinoilla todeten, että uusi asiakaskunta on syntynyt. Tätä hän perustelee sekä hinnalla että minimipainosmäärän laskulla, jotka ovat tuoneet omalla painatuksella olevat mukit kaikkien, esimerkiksi pientenkin kahviloiden, saataville.

### 6.3.2 Mahdollisuuden tunnistamisen prosessi, johon ilmaantuu mahdollisuus – jatkuu

Toinen Saulin identifioima mahdollisuus liittyi geneeristen mukien tuomiseen markkinoille, tukkumyyntiin, siellä jo olevien ”juhlamokkamukien” rinnalle. Tämä on *tunnistettu mahdollisuus, koska sille on sekä kysyntää että tarjontaa olemassa* (Saravathy ym. 2003). Tämän prosessin osalta Sauli törmäsi vakiintuneiden, isojen toimijoiden jakamiin markkinoihin, joille pääsy olisi vaatinut investointeja ja isojen kauppaketjujen määrittämiä toimintatapoja. Sauli hylkäsi tämän vaihtoehdon ja suunnitteli omaa tukkumyyntiä, mutta totesi sen liian sitovaksi. Tähän polkuun *ilmaantui kuitenkin mahdollisuus* (Alsos & Kaikkonen 2006), kun kilpaileva alan tukun omistaja otti Sauliin yhteyttä ja he aloittivat yhteistyön.

Seuraavassa kuviossa 25 on kuvattu tämän mahdollisuusprosessin *rattais-toa*, jossa tapahtumat vievät prosessia eteenpäin – tai pysäyttävät tai kääntävät prosessin kulkua, jolloin Sauli oli jo luopumassa koko mahdollisuudesta. Kuvion jälkeen olevassa taulukossa 9 on esitetty tämän mahdollisuusprosessin mahdollistavat (M) ja rajoittavat (R) tekijät, joita rattaissa olevat nuolet ja niihin kohdistetut koodit osoittavat.



Kuvio 25 Mahdollisuuden tunnistamisen prosessi, johon ilmaantuu mahdollisuus ja joka jatkuu (Saulin yritys)

Sauli oli siis jo luopumassa kertakäyttömukien tukkumyynnistä useiden markkinoiden rajoittavien tekijöiden vuoksi, kun häneen otti yhteyttä kilpaileva mukien tarjoaja. Sauli oli tehnyt tarjouksen asiakkaalle, joka oli tämän kilpailevan yrityksen asiakas ja nyt tämä kilpailija (yritys Z) tarjosi Saulille yhteistyömahdollisuutta. Näin mahdollisuuden ilmentymisen laukaisee jo pysähtyneen mahdollisuusprosessin uudelleen liikkeelle.

Taulukko 9 Tunnistetun mahdollisuusprosessin mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Saulin yritys)

Mahdollistavat tekijät	Rajoittavat tekijät
M1 Asiakkaat käyttävät kertakäyttömukeja M2 Asiakkaat ostavat mukeja tukusta M3 Toimittajan löytäminen Kiinasta M4 Heikko dollari M5 Kivannäköinen mallisto M6 Halvempi hinta (rahti ja tulli) M7 Hyvä laatu M8 Tarjotaan tukkuihin myytäväksi M9 Oman tukkumyynnin perustaminen M10 Kilpailijan yhteydenotto (yritys Z) M11 Yhteistyöneuvottelut uudesta mukimallistosta M12 Saulin kontaktit Kiinassa M13 Saulille tuttu maahantuontiprosessi M14 Koe-erän toimitus M15 Tuotteen suunnittelu ja pakkauskehittely yhdessä yritys Z:n kanssa M16 Kaupan ehdoista sopiminen (yritys Z maksaa osan ennakkoon) ja tilauksen tekeminen M17 Varastointi yritys Z:n tiloissa M18 Yritys Z:n asiakaskontaktit Suomessa M19 Laajentaminen muihin tuoteryhmiin M20 Yhteistyön syventäminen	R1 Vaaditaan investointeja R2 Menekistä ei tietoa R3 Välikäsien määrä nousee R4 Hinta nousee R5 Vaaditaan investointeja R6 Vaaditaan sitoutumista
<b>&gt;&gt;Mahdollisuusprosessi jatkuu ja laajenee muihin tuoteryhmiin</b>	

Saulin yrityksen ideana on *“suunnitella kiva mukimallisto”* – eli pyrkiä tuomaan asiakkaalle vaihtoehto perinteisen ”juhlamokkamukin” rinnalle isoissa valtakunnallisissa tukkuliikkeissä myytäväksi. Tämä viittaa siihen, että asiakkaalle pyritään muodostamaan ensisijaisesti *aineetonta arvoa*. Kuitenkin Sauli korostaa, että he ovat myös edullisempia hinnoiltaan kuin kilpailijat. Näin ollen asiakkaille ollaan tarjoamassa myös *aineellista, taloudellista arvoa*. Nämä asiakkaalle ajatellut hyödyt vievät prosessia eteenpäin – toistaiseksi kyläkin ideatasolla. Sauli odottaa tämän idean tuovan heille itselleen arvoa – suoranaista taloudellista arvoa, mutta myös asiakaskunnan laajentamisen kautta välillisesti *“ettei olisi sellaista asiakasta, joka käyttää kertakäyttömukeja, joka ei voisi olla meidän asiakas”*.

Sauli otti isoihin tukkuliikkeisiin yhteyttä, mutta kohtasi rajoittavia tekijöitä. Isot tukkuliikkeet vaativat, että Saulilla on oltava *valmius toimittaa lyhyellä varoitusaajalla suuriakin määriä mukeja*, mutta vain heidän tilauksestaan.



Tämä olisi tarkoittanut Saulin kannalta sitä, että hänen olisi pitänyt tilata iso määrä mukeja ja varastoida ne itselleen sekä toimittaa varastostaan tavaraa tukkuun sitä mukaan, kun he tilaavat ennalta ilmoittamattomia määriä. *Epävarmuus* siitä, kuinka paljon mukeja milloinkin pitäisi toimittaa, olisi aiheuttanut sen, että varastoitavien mukien määrä olisi ollut suuri ja näin se olisi vaatinut Saulilta *suurehkoja investointeja*. *Tukut eivät kuitenkaan olleet valmiita sitoutumaan mihinkään määriin*, jolloin riski olisi yksinomaan Saulilla. Mukien *hinnat myös nousisivat*, koska välikäsien määrä kasvaisi – ja tämä taas olisi voinut aiheuttaa sen, että mukeja ei olisikaan ehkä saatu myytyä. Dialektisena prosessina tämä mahdollisuusprosessi ei etene, koska Saulin arvoehdotukset eivät saa vastakaikua, vaan markkinat vain rajoittavat Saulin pyrkimyksiä. Tässä vaiheessa Sauli oli valmis jättämään kokonaan mukien tukkumyyntin (katkoviiva kuviossa 25).

Sitten Sauli ryhtyi suunnittelemaan omaa tukkumyyntiä siten, että hän tilaisi varastoonsa kohtuullisen määrän mukeja ja myisi niitä sitten suoraan omasta varastostaan. Tämä edellytti *investointeja varastotilaan*, mutta myös ajallista panostusta, koska Sauli olisi *joutunut päivystämään* varastolla palvelemassa mahdollisia asiakkaita. Sauli sanoi, että *”se volyyymi, millä sitä itse pystyisi tekemään – se ei olisi kannattavaa, se kaatui hieman omaan mahdotomuuteensa”*. Tässä vaiheessa Sauli oli siis valmis hylkäämään tämänkin tukkumyyntimahdollisuuden (toinen katkoviiva kuviossa 26).

Sauli ei ollut aiemmin tiennyt, että Suomessa on useita muitakin tukkuliikkeitä kuin isot valtakunnalliset ketjut, mutta tämä asia selvisi hänelle keväällä (v. 2011), kun häneen oli ottanut yhteyttä tällaisen pienemmän tukkuliikkeen (yritys Z) omistaja ja ehdottanut yhteistyötä. Yritys Z oli aiemmin ostanut mukit toiselta suomalaiselta tehtaalta. Nyt yrityksen Z henkilö oli saanut tietää, että Sauli oli tarjonnut heidän asiakkaalleen omalla painatuksella olevia mukeja suunnilleen samaan hintaan kuin tukkuliike tarjosi geneerisiä mukeja. Tukkuliike, joka oli siis Saulin kilpailija, otti Sauliin yhteyttä ja he ovat käynnistäneet nyt yhteistyössä uuden mukimalliston maahantuonnin, jossa Sauli vastaa Kiinan yhteyksistä ja tukku tarjoaa asiakaskontaktinsa täällä Suomessa. Tällöin jo Saulin hylkäämä ajatus tukkumyyntistä *sai uuden käänteen, kun tämä mahdollisuus ilmaantui*. Tässä prosessissa edettiin siten, että Sauli tilasi ensin koe-erän yritys Z:lle koemarkkinointia varten, minkä Sauli arveli lisäneen luottamusta hänen ja yritys Z:n välillä. Tässä dialektisessa prosessissa asiakkaalle muodostui aineetonta arvoa luottamuksen muodossa, ja se oli osana muodostamassa arvon odotusta syvempään yhteistyöhön. Tämän jälkeen he *suunnittelivat mukimalliston ja kehittivät yhdessä myyntipakkauksen mukeille*, minkä vuoksi Sauli meni Kiinaan tehtaille käymään ja sopimaan uudenlaisen pakkauksen toimittamisesta. Sauli ja yritys Z neuvottelivat kaupan ehdot, jonka mukaan *yritys Z sai mukit selvästi edullisemmalla hinnalla*

kuin aiemmin Suomesta tilaamansa mukit. Sopimuksessa sovittiin, että yritys Z maksaa osan maksusta etukäteen, jolloin Sauli pystyi rahoittamaan oston Kiinasta. Kun tavara saapui Suomeen, se varastoitettiin yritys Z:n tiloihin, eikä Saulin tarvinnut investoida varastotiloihin. Sitten käynnistettiin tuotteiden myynti yrityksen Z jälleenmyyjille.

Vuoden 2011 seurantahaastattelussa Sauli pohti, että ”harjoittelee” tämän tukun kanssa tätä tukkumyyntiä ja laajentaa ehkä myöhemmin saman toimintamallin muiden pienempien tukkujen kanssa. Tätä hän ei kuitenkaan toteuttanut, koska yhteistyö syveni yritys Z:n kanssa myös muihin tuoteryhmiin, joista heillä oli vuonna 2012 tulossa ensimmäinen tuote markkinoille. Vuoden 2012 seurantahaastattelussa Sauli kertoi, että he ovat laajentaneet yhteistyötään edelleen niin, että he lähestyvät nyt yhdessä muita pienempiä tukkuliikkeitä Suomessa. Tämä yhdessä toimiminen on Saulille tärkeää ja tuossa viimeisessä haastattelussa hän korostaakin sitä, että ei haluaisi olla yrityksen Z kanssa enää myyjä-asiakas-asetelmassa, vaan kaipaisi vielä syvempää yhteistyötä, koska volyymit ja tilausten edellyttämä pääomantarve ovat kasvaneet niin suuriksi.

### 6.3.3 Yhteenvedo Saulin yrityksen mahdollisuusprosesseista

Saulin yrityksessä toteutuu kaksi mahdollisuusprosessia – *toinen on mahdollisuuden löytämisen prosessi* ja toinen *mahdollisuuden tunnistamisen prosessi*, joihin *kumpaankin ilmaantuu mahdollisuus*. Nämä kummatkin prosessit *jatkuvat*. Lisäksi Sauli on tunnistanut yrityksen alussa vielä yhden mahdollisuuden, mutta se ei käynnisty, koska Sauli huomaa toimittuaan markkinoilla, että se mahdollisuus ei ollut toteuttamiskelpoinen siksi, että se ei olisi muodostanut asiakkaalle riittävästi arvoa.

Mahdollisuuden löytämisen prosessissa Sauli pyrkii muodostamaan arvoa *samalla tavalla* kuin markkinoilla jo muodostetaan, mutta *eri kohderyhmälle*. Tästä uudesta kohderyhmästä syntyy myöhemmin Saulin mukaan *uusi markkina*. Tällöin aivan pienetkin yritykset voivat tilata kertakäyttömukeja omalla painatuksella ja näin näille asiakkaille muodostuu arvoa yrityskuvan luomisen kautta, mutta myös edullisella hinnalla. Tähän mahdollisuusprosessiin *ilmaantuu myöhemmin uusi mahdollisuus* asiakkaan yhteydenoton myötä, ja Sauli ryhtyy tämän perusteella etsimään uusia toimittajia uusille tuoteryhmille. Näin Sauli muodostaa arvoa *toisin* kuin markkinoilla aiemmin on tehty, sillä hän pystyy toimittamaan monenlaisia muita kertakäyttötuotteita omalla painatuksella ja pienissä erissä, mikä ei aiemmin ollut markkinoilla mahdollista. Sauli kuvaa arvon muodostamista itselleen pääasiassa *taloudellisena arvona*, mutta myös *aineettomana arvona*, hänen oppiessaan, miten maahantuontiprosessi tapahtuu. Tässä *dialektinen prosessi toteutuu ensin asiakkaan kanssa*

vuorovaikutuksessa, mutta *laajenee markkinoiden tasolle*, kun Sauli löytää uusia tavarantoimittajia ja pystyy muodostamaan arvoa sellaiselle asiakasryhmälle, jolle se aiemmin ei ollut mahdollista.

Toisessa tapahtumaketjussa Saulin ajatus oli oman geneerisen malliston tuominen tukkumyyntiin – aluksi valtakunnallisiin suuriin tukkuihin, sitten oman tukkumyynnin perustamisen kautta, kunnes kilpailija otti yhteyttä ja kysyi yhteistyön mahdollisuutta. Tämä vaiherikas tapahtumaketju alkoi Saulin tunnistaessa mahdollisuuden, joka kohtasi markkinoiden vastustusta useaan kertaan, kunnes toiminta lähti käyntiin yritys Z:n kanssa. Koska arvoa on muodostettu jo aiemmin tällä *samalla tavalla* – eli asiakkaat ovat ostaneet tukuista geneerisiä mukeja ja niille on ollut sekä kysyntää että tarjontaa, jolloin voidaan puhua *mahdollisuuden tunnistamisesta*. Tällaisessa tilanteessa kysymys markkinoiden nykyisen toimintakäytännön uusintamisesta eli toimitaan samalla tavoin kuin aikaisemminkin. Saulin yrityksen idea on pyrkiä tuomaan asiakkaalle tuotteen ominaisuuksien suhteen jollakin tavalla poikkeava vaihtoehto ja koska toimintaperiaatteet ovat pääosin muuten samat, niin kyse on tässä tapauksessa lähinnä ulkonäköseikoista. Tämä viittaa siihen, että asiakkaalle pyritään muodostamaan ensisijaisesti *aineetonta arvoa*. Kuitenkin Sauli korostaa, että he ovat edullisempia hinnoiltaan kuin kilpailijat. Näin ollen asiakkaille ollaan tarjoamassa myös *taloudellista arvoa*. Nämä asiakkaalle ajatellut hyödyt vievät prosessia eteenpäin. Sauli odottaa tämän idean tuovan itselleen arvoa – suoranaista taloudellista arvoa, mutta myös asiakaskunnan laajentamisen kautta välillisesti *“ettei olisi sellaista asiakasta, joka käyttää kertakäyttömukeja, joka ei voisi olla meidän asiakas”*. Tässä on kuitenkin mahdollisuus aineettoman arvon muodostamiseen yrittäjälle sikäli, että koska asiakkaat käyvät tukussa tällaisia tuotteita ostamassa, eikä Saulin tarvitse itse päivystää asiakkaita odottelemassa, kuten oman tukkumyynnin perustamisessa olisi joutunut. Tähän hän viittaa myös nostamalla esiin halunsa saada yritys toimimaan *“itsellään”*, jolloin he voisivat keskittyä seuraaviin ideoihin, kuten Sauli asian ilmaisee *“meillä on muitakin ideoita”, “yritetään laittaa tämä nyt pystyyn ja tehdä toimintatavat selviksi, että sitä voi joku muukin meidän puolesta tehdä”*. Kun tuotteita tarjotaan tukkuihin myytäväksi, odottaa yrittäjä pääsevänsä vähemmällä vaivalla, jolloin tukkumyynti voisi muodostaa myös aineetonta arvoa yrittäjälle.

Saulin identifioimia *mahdollisuusprosesseja yhdistää arvon muodostamisen* sikäli, että hän oppii löytämänsä mahdollisuusprosessin – ja siihen ilmaantuneen mahdollisuuden myötä – pikkuhiljaa, miten tuotteiden maahantuonti tapahtuu sekä kasvattaa kontaktiverkostoaan tehtaisiin Kiinassa ja Euroopassa. Erityisesti Kiinassa olevilla kontakteilla ja maahantuonnista kertyneellä kokemuksella, Saulin yrityksen mahdollisuuden tunnistamisen prosessi saa tukea ja sen liikkeelle lähtemisen käynnistää ilmaantunut mahdollisuus. Sauli

kuvaa tätä käännettä sillä, että *arvon odotus syntyy kummallekin, kun hänen kontaktinsa Kiinassa ja yritys Z:n asiakaskontaktit Suomessa yhdistetään.*

#### 6.4 Anssin yritys

Anssi kuvaa liiketoimintaa, johon on nyt ryhtymässä:

*”Me tehdään ohjelmistotuotantoa – tietojenkäsittely on tietääkseni kaupparekisterissä – asiakkaiden tarpeisiin.” (Anssi, yritys toiminut noin 4 kk)*

Anssi on jo vuosia ajatellut, että jossain vaiheessa perustaa yrityksen. Hän on viimeksi ollut työssä uudessa, pienessä IT-alan yrityksessä sen alusta asti. Hän toteaa, että *”näin, että niitä asioita vois tehdä ehkä paremminkin”*. Samaan aikaan hän ryhtyi *”kattelemaan yritystä”* ja *”Valtteriin kanssa ruvettiin molemmin puolin ideoita heitteleen, että mistä lähdetään liikenteeseen”*. Sitten hän lähti työpaikastaan perustamaan tätä – ohjelmistokehitystä tekevää – yritystä, johon lähtivät vähemmistöosakkuuksilla mukaan myös Valtteri ja Kalle – kuten hän toteaa *”kun (oli) hyvä tiimi kasassa, hyviä osajia...ja hyvähenkisiä tyyppejä, jotka tietää, että yrityksellä on alkuun vaikeeta saada liikevaihtoa, niin löytyi intoo lähtee liikkeelle”*. Anssin yrityksessä on lähtökohtahaastattelun aikaan kaksi muuta osakasta ja lisäksi joitakin henkilöitä projektitöissä. Anssi on syntynyt 1980-luvun alussa.

##### *Anssi identifioi mahdollisuuksia*

Anssi on identifioinut kahdenlaisia mahdollisuuksia. Toinen polku liittyy oman tuotteen kehittämiseen, missä on kysymys lähtökohtaisesti *mahdollisuuden luomisesta* Sarasvathy’n ym. (2003) mahdollisuustypologian mukaan (kysyntää ja tarjontaa ei ole).

Toinen Anssin yrityksen toiminnan polku viittaa Sarasvathy’n ym. (2003) jaottelun mukaan *tunnistettuun mahdollisuuteen* (kysyntää ja tarjontaa on), joka on jo lähtenyt toteutumaan erilaisina ”nopeina” tuotteina, kuten internet-sivujen tekemisenä tai alihankintaprojekteina, joiden tehtävänä on rahoittaa mahdollisuuden luomista. Mahdollisuuden luomisen polkuun myös *ilmaantuu yllättävä mahdollisuus* (ks. Alsos & Kaikkonen 2006, 304–305), kun asiakas ryhtyy myös yrityksen osakkaaksi ja näin yritys ja asiakas kehittävät yhdessä uutta tuotetta.

##### *Anssi lähestyy markkinoita effektuaatiologiikan mukaan*

Anssin yritys lähestyy markkinoita Read ym. (2009) mittariston mukaan *enemmän effektuaatiologiikan keinoin* (ks. liite 11), mikä ilmenee esimerkiksi siinä, että eri tahojen aktiivinen kontaktointi painottuu toiminnassa ja näiden kontaktien myötä tapahtuu toiminnan suuntaamista. Vaikka Anssi on laatinut

liiketoimintasuunnitelman, sen merkitys on enemmänkin välineellinen (starttirahan saamiseksi). Tähän viittaa esimerkiksi se, ettei Anssi sanojensa mukaan edes muista, mitä liiketoimintasuunnitelmaan on kirjoittanut. Lisäksi Anssi kertoo, että sitä mukaa, kun asioita tehdään, mietitään eikä tavoitteita asetettu etukäteen. Yleisen tason tavoitteena nousee esiin se, että tuotteista voisi saada sen verran rahaa, että *”sitä kautta vois tehdä jotakin ihan uutta koko maailmalle”*.

Anssi sanoo, että kilpailu on kovaa, mutta *”tää on niin erilainen ala – tuotteita on miljoona erilaista ja kaikki tekee ne vielä omalla tavallaan”*. Hän sanoo, ettei mitenkään systemaattisesti ole kerännyt kilpailijoista tietoa, mutta tietää suurimmat alan yritykset ja heidän asiakkuustilanteensa.

Anssi kertoo, että he eivät selvittäneet potentiaalisten asiakkaiden tarpeita ennen kuin ryhtyivät yrittäjiksi, vaan ovat lähteneet liikkeelle asiakas kerrallaan, kuten hän toteaa *”katotaan sitä vähän, sitä hommaa”*. Potentiaalisten asiakkaiden määrää Anssi ei pysty sanomaan, mutta toteaa – saamansa asiakkaan myötä, että *”kyllä me otetaan tälle tuotteelle nämä pk-tukkurit. Ja mä veikkaan, että niitä on paljon”*. Anssi toteaa, että kehitteillä olevan tuotteen strategiaa mietitään samaan aikaan, kun tuotetta tehdään.

*Anssi pyrkii muodostamaan arvoa toimimalla toisin kuin markkinoilla nyt toimitaan*

Anssin yrityksen tapaa muodostaa asiakkaalle arvoa pohjautuu varhaiseen räätälöintiin ja siihen, että asiakas on mukana kaikissa uuden tuotteen kehittämisen vaiheissa. Tällöin *asiakas saa turvaa* siitä, että *tuote on heidän yritykseen-sä sopiva* ja pystyy näin kehittämään asiakkaan liiketoimintaa. Tässä toimintatavassa yritys saa arvoa siitä, että *asiakas rahoittaa tuotteen kehittämistä antaen jatkuvaa palautetta*. Tuote luovutetaan asiakkaan käyttöön vasta sitten, kun se on valmis ja silloin yritys voi aloittaa tuotteen *myynnin muille asiakkaille*. Näin kumpikin – sekä asiakas että yritys – muodostavat arvoa yhdessä ja vähitellen – vaiheittain ja tämä on Anssin mielestä *”makee tilanne”*. Anssin *yrityksen toimintatapa on toisenlainen kuin markkinoilla on totuttu*, vaikka itse tuote ei ole vielä valmis.

Anssin mukaan asiakkaille muodostuva arvo perustuu niiden liiketoiminnan kehittämiseen ja prosessien yksinkertaistamiseen. Anssi korostaa, että jokainen asiakas on uudelle yritykselle erittäin tärkeä ja siksi he yrittävät maksimoida asiakkaan tyytyväisyyden *”että se tuote vastaa sen odotuksia”*. Tässä Anssi pitää yrityksensä pienuutta etuna suuriin kilpailijoihin nähden, koska he pystyvät keskittymään yhteen asiakkaaseen kerrallaan.

Anssi kuvaa yritykselle muodostuvan arvon logiikkaa seuraavasti *”se olis ideana, että saatais rahaa sen verran näistä tuotteista, että voitais tehdä semmosta, mikä oikeasti olis uutta ja mielenkiintoista. Tämmöisestä ne kaikki on*

*kuitenkin lähteneet liikenteeseen, kaikki noi googlet ja muut”. Anssi toivoo, että yritys selviytyisi ensimmäisestä vuodesta ja pystyisi maksamaan palkkoja työntekijöille. Hän nostaa esiin työntekijöiden arvon ”ollaan vähän eri asenteella liikenteessä, työntekijöiden ehdoilla, että kaikilla olis hyvä paikka olla”. Lisäksi hän toteaa, että ”me ollaan jokainen vähän yrittäjiä ja saadaan päättää tästä omasta toiminnastamme”.*

*Anssi kuvaa arvon muodostamista mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä*

Strukturaatioteorian (Giddens 1979, 1984) markkinoiden mahdollistamisen ja rajoittamisen valossa Anssin mukaan heidän toimintaansa markkinoilla ja arvon muodostamista rajoittavat eniten *rahoituksen puute*, mutta myös *yrityksen uutuus*, koska liian ison ja haastavan projektin vastaanottaminen saattaa merkitä yrityksen liian nopeaa kasvua. Hän täsmentää tätä kertomalla, että aivan yrityksen alussa tuli tarjouspyyntöjä, jotka olivat vuoden tai jopa useamman vuoden mittaisia. Anssin mukaan nämä asiakkaat tiesivät, että uudelta, pieneltä yritykseltä voi saada ostaa halvalla. Tämä voi kuitenkin olla uuden yrityksen kannalta kohtalokasta, jos osaaminen ei riitäkään *”niin sit tarkoittaa käytännössä koko firman kuolemista. Mieluummin tehdään pikkuprojekteja alusta loppuun asti”*. Näin ollen kaikki asiakkuudet eivät olekaan vain mahdollisuuksia, vaan ne voivat olla samanaikaisesti rajoittavia. Hän pohtii vielä yrityksen toiminnan mahdollista päättymistä liian nopean kasvun myötä toden *”sitten se lähtee hanskasta ja sä olet taas töissä yhtäkkiä jollakin muulla”*. Vaikka nykyisille asiakkaille on myyty alhaisella hinnalla – *”heidän maksukykynsä mukaan”*, kuten Anssi asian ilmaisee – ne kuitenkin mahdollistavat toimintaa markkinoilla jatkossa, koska asiakkaat ovat tässä vaiheessa tärkeitä referensseinä. Lisäksi halvallakin tehdyt projektit mahdollistavat sen, että Anssin yritys saa kaivattua kokemusta.

Anssi nostaa esiin myös *muiden kokemuksen hyödyntämisen* mahdollisuutena, joka auttaa selviytymään yrityksen alussa: *”kuuntelee vaan fiksumpia ihmisiä, jotka on tehny nää virheet aikoinansa”*. Myyntiin liittyen Anssi kertoo, että he ovat pohtineet alihankintamahdollisuuksia ja saaneet ensimmäisen tarjouksen, mutta se oli niin kallis, että Anssi arvelee omien myyjien palkkaamisen olevan halvempaa kuin myynnin ulkoistamisen.

Yhtenä rajoittavana seikkana Anssi kuvaa *talouden heilahtelua* ja pohtii, että yrittää hankkiutua mahdollisimman pitkiin ja varmoihin asiakassuhteisiin. Esimerkiksi pelkästä alihankinnasta riippuva toiminta on vaarallista *”jos ne vaan pistää hanat kiinni, niin sitten on itse yhtäkkiä tyhjän päällä”*.

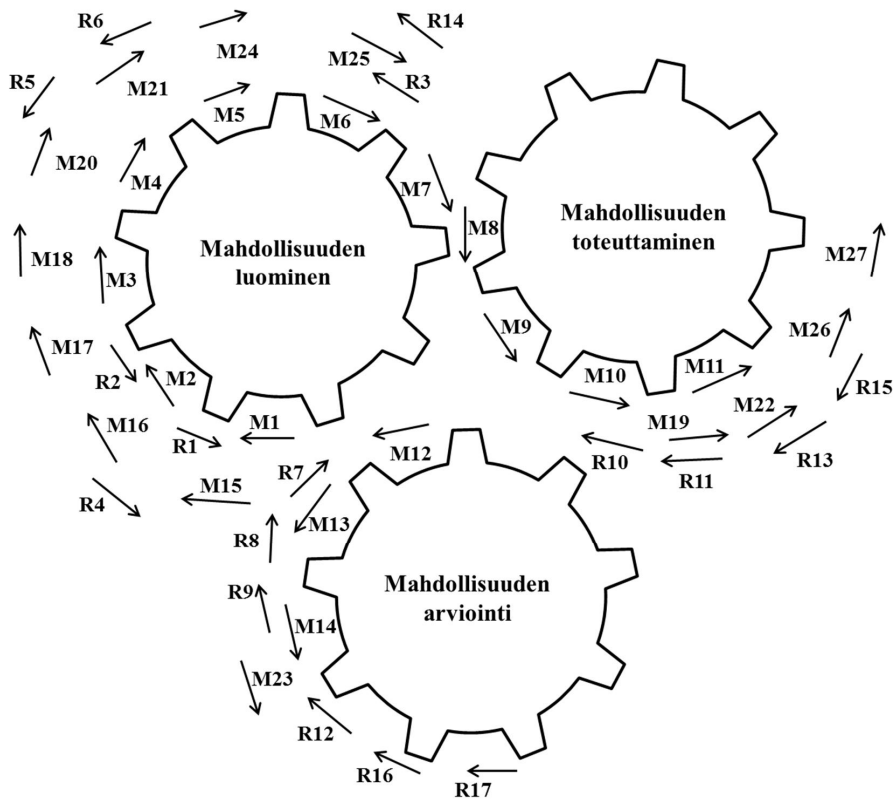
Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu seurantahaastattelujen myötä tapahtunut kehitys Anssin mahdollisuuden luomisen prosessista, joka jatkuu sekä ilmaantuneen mahdollisuuden prosessista, joka muuttuu. Tunnistetun mahdollisuuden prosessia ei tarkastella tässä tutkimuksessa, koska sillä on vain muita

prosesseja tukeva rooli, jota kuvataan Anssin yrityksen mahdollisuusproses-  
sien yhteenvedossa, luvussa 6.4.3.

#### 6.4.1 Mahdollisuuden luomisen prosessi – jatkuu

Anssin yrityksessä on aloitettu kehittämään omia tuotteita. Tätä prosessia leimaavat rajoitteet liittyvät siihen, miten yritys tasapainoilee tuotteen kehittämisen rahoituksen suhteen. Tähän löytyy keinoja yhteistyökumppaneilta – asiakkailta, jotka osallistuvat sekä tuotekehityksen rahoitukseen, että itse tuotteen sisällön kehittämiseen palautetta antamalla. Toisaalta omien tuotteiden kehittämisen polulle tulee rajoituksia myös yrityksen ajankäytön osalta, koska ilmaantuneen mahdollisuuden prosessi on sitonut uuden yrityksen kapasiteetin niin täydellisesti, että aika ei riitä jatkokehitykseen – ja asiakkaille joudutaan myymään “ei oota”.

Anssin yrityksen luodun mahdollisuuden prosessia kuvataan seuraavassa kuviossa 26 mahdollisuusprosessin *rattaiston* avulla. Taulukossa 10 on esitetty mahdollistavat tekijät (M) ja rajoittavat tekijät (R), joita rattaissa olevat nuolet ja niihin kohdistetut koodit osoittavat.



Kuvio 26 Luodun mahdollisuuden prosessi, joka jatkuu (Anssin yritys)

Kuviossa 26 olevat rattaiston liikettä kuvaavat nuolet muodostavat useaman kehän, jotka esittävät ensimmäisten toimintavuosien tapahtumia tässä monimutkaisessa prosessissa. Vaikka omien tuotteiden kehittäminen hidastuu ilmaantuneen mahdollisuuden myötä, tämä prosessi lähtee vauhdikkaasti eteenpäin – ja jatkuu, ilmaantuneen mahdollisuuden prosessin muuttuessa.



Taulukko 10 Luodun mahdollisuuden mahdollistavat ja rajoittavat tekijät  
(Anssin yritys)

Mahdollistavat tekijät	Rajoittavat tekijät
<p>M1. Omien tuotteiden kehittäminen  M2. Rääätälöinti asiakkaan tarpeiden mukaan  M3. Läheinen yhteys asiakkaaseen asiakastyytyväisyyden maksimoimiseksi  M4. Keskitytään yhteen asiakkaaseen täysin  M5. Kansainvälistyminen  M6. Käytettävyys on ulkomailla jäänyt jälkeen  M7. Suhteiden luominen  M8. Yhteistyökumppanit rahoittamaan tuotekehitystä  M9. Tuote 1 valmistui asiakkaan käyttöön (korvasivat aikaisemman)  M10. Tuotteelle 1 useita asiakkaita  M11. Kaikki asiakkaat tuotekehitykseen mukaan (halvempi hinta – saadaan palaute - asiakas ymmärtää, jos tulee virheitä vastaan)  M12. Konsulttiapua ja markkinatutkimus Saksassa  M13. Jälleenmyyjäneuvottelut  M14. Tuote 2 (ei valmis) kiinnostaa asiakkaita (ei vastaavaa kenelläkään muulla)  M15. Advisory board’ n perustaminen  M16. Toimiston avaaminen Helsinkiin  M17. Sijoituskierrokset ja suunnattu osakeanti alan merkittävälle toimijalle  M18. Viestinnässä vältetään liian hienoja termejä, käytetään asiakaspalautetta  M19. Uusien yhteistyökumppanien löytäminen (myyntiin)  M20. Verkkokauppaliiketoiminta kasvaa  M21. Markkinoilla on tilaa  M22. Korvataan toisten tekemiä tuotteita omalla  M23. Toisten neuvojen kuunteleminen  M24. Uusien tuotteiden kehittäminen (trendit maailmalta, Piilaakso)  M25. Brändiudistus ja puitteet sellaisiksi, että näytetään isolta ja vahvalta  M26. Muutamat henkilöt päättävät isoimmista verkkokaupoista  M27. Isoja puitesopimuksia (kun ilmaantuneen mahdollisuuden prosessi muuttui)</p>	<p>R1. Tuote on vasta kehitteillä  R2. Mistä asiakkaat – suoramarkkinointi on ”loppuun asti revitelyä”  R3. Kansainvälistymisen luottotappioriskit  R4. Päättäjät pääkaupunkiseudulla – eivät ota ohjelmistoja ”kehä III:n ulkopuolelta”  R5. Kilpailijoita tulee markkinoille  R6. Taloustilanteen heikkeneminen  R7. Jälleenmyyjät/yhteistyökumppanit myynnissä vievät aikaa ja kannattavuutta  R8. Yhteistyökumppanilla vaatimuksia sovelluskehityksen suhteen  R9. Riski, että yhteistyökumppani ”pääsee sisälle meidän koodiin”  R10. Ei aikaa – jouduttiin myymään ”ei oota”  R11. Asiakkaat, jotka eivät tiedä, mitä haluavat, vievät aikaa  R12. Kansainvälisille markkinoille lähteminen kannattamatonta  R13. Asiakkaat valitsevat toisen toimittajan  R14. Ei voi näyttää sijoittajille, että on mennyt huonosti  R15. Asiakastilauksia on tiedossa aina vain muutaman kuukauden eteenpäin  R16. Suomessa on pienet markkinat ja yrityksillä ei ole varaa panostaa  R17. Kilpailu on kovaa</p>
<p>&gt;Mahdollisuusprosessi jatkuu</p>	

Anssin yrityksessä ryhdytään kehittämään omia tuotteita, joista myöhemmin kehittyi tuoteperhe. Tästä tuoteperheestä erkanee osa, ilmaantuneen mahdollisuuden myötä yhteisyritykseen, yrityksen X kanssa. Tuotteen keskenräisyys rajoittaa toimintaa tuotekehityksen alussa. Hyvin pian Anssi löytää yhteistyökumppanin asiakkaasta, joka maksaa tuotekehityksestä. Tämä asiakas saa aikanaan valmistuvan tuotteen käyttöönsä sellaisilla ominaisuuksilla, jotka vastaavat tämän asiakkaan odotuksia. Näin *arvon odotus toimii yhteistyön käynnistäjänä* ja se vuorovaikutus, jolla tuotetta hiotaan, toimii *yhteisenä dialektisena arvon muodostamisen prosessina, jossa kumpikin osapuoli kykenee muodostamaan sellaista arvoa, joka ei muuten olisi mahdollista*. Asiakkaalle muodostuvana arvona on edullisempi *hinta* – joskin asiakas maksaa sitä ennen kuin tuote on olemassa sekä sellainen tuote, joka *vastaa asiakkaan odotuksia* ja jota testataan koko ajan tämän asiakkaan toimesta, samalla kun tuotetta kehitetään. Tämä merkitsee asiakkaalle myös *turvallisuutta* sikäli, että asiakas saa vaikuttaa tuotteeseen ja siihen, että tuote sopii heidän käyttöönsä. Anssin yritykselle tämä toimintamalli muodostaa arvoa sikäli, että he pystyvät *kehittämään tuotetta asiakkaan rahoittamana*, ja tuotteen valmistuttua he voivat *myydä testatun tuotteen muille asiakkaille*. Lisäksi tämä yhteinen tuotekehitysprosessi muodostaa Anssin yritykselle aineetonta arvoa, tarjoamalla heille *tilaisuuden oppimiseen*. Tätä vuorovaikutteista arvon muodostamisen toimintatapaa Anssi kutsuu *“makeeksi tilanteeksi”*.

Kansainvälistymisen Anssi mainitsee yhtenä mahdollisuutena markkinoilla ja he tekevätkin yhdelle asiakkaalle, jolla on toimintaa kuudessa maassa, kieli-versiot tuotteesta. Tämän asiakkaan myötä Anssi on saanut selville, että Suomessa ohjelmisto-osaaminen, erityisesti käytettävyyden suhteen on edellä muita maita ja siksi hän puhuu tuotteen tuomisesta *“globaaleille markkinoilla”*. Tähän liittyen aloitetaan konsultin avustuksella selvitys Saksassa sekä käynnistetään markkinatutkimus. Mahdollisuuden ilmaantumisen myötä (ks. luku 6.4.2) näitä kansainvälistymismahdollisuuksia selvitetään yhteistyökumppanin kanssa ja Anssin yrityksen muu tuotekehitys painottuu tässä vaiheessa Suomen markkinoille.

Anssi pyrkii selvittämään mahdollisuuksia löytää omille tuotteille jälleenmyyjä, mutta haasteina tässä ovat toisaalta se, että jälleenmyyjien suhteiden hoitamiseen *menee aikaa* ja toisaalta se, että on oltava varovainen, etteivät jälleenmyyjät pääse *”sisälle meidän koodiin”*. Ajan myötä yhteistyötä tehdään esimerkiksi mainostojen kanssa, jotka kaipaavat IT-osaajaa verkostoon – ja tätä kautta Anssin yritys saa projekteja.

Asiakashankinta on haasteellista, koska sopivien asiakkaiden löytäminen ja myynnin organisointi hakevat muotoaan. Anssi kertoo, että hän pyrkii välttämään *”liian hienojen”* termien käyttöä, jota kilpailijat tekevät. Hänen mielestään on tärkeää, että asiakas ymmärtää mistä puhutaan ja asiat pitää viestiä

asiakkaille mahdollisimman selvästi, koska kukaan ei heidän messuilla tekemänsä analyysin perusteella lue pitkiä, monimutkaisia tekstejä. Asiakaspa-lautteen käyttö sen sijaan kiinnostaa asiakkaita Anssin mukaan. Anssin yritykseen palkataan omia myyjiä, vaikka jälleenmyynnin lisäksi myynnin ulkoista-mista selvitetään. Eräs asiakashankintaa rajoittava seikka on se, että suurin osa yritysten päättäjistä on pääkaupunkiseudulla ja he *eivät Anssin mukaan osta IT-palveluja ”kehä III:n” ulkopuolelta*. Tästä syystä Anssin yritys *perustaa toimipisteen myös Helsinkiin*.

Anssi on maininnut useaan otteeseen, että *kokeneempien henkilöiden kuuntelemista kannattaa hyödyntää*. Tähän hän lukee mukaan niin yhteiskunnan tarjoamat yritysneuvontapalvelut (Potkuri, Ely-keskus) kuin yrityshautomon-kin (Turku Science Park), jossa he olivat jonkin aikaa, mutta erityisesti myös liike-elämän kokeneet johtajat. Anssin yritykseen perustettiin nk. advisory board, jossa on pitkän kokemuksen omaavia yritysjohtajia sekä Turun alueelta että myös muualta Suomesta. Näistä varsinkin yhden yritysjohtajan neuvoja (NN) on käytetty useaan otteeseen ja ehkä eniten juuri ilmaantuneen mahdolli-suuden (ks. luku 6.4.2) muuttamisen yhteydessä ja sen jälkeisessä brändiuudis-tuksessa, jolloin myös toiminnan painopisteitä pyrittiin suuntaamaan kohti kannattavimpia projekteja. NN on viimeisen haastattelun (v. 2011) aikaan myös Anssin yrityksen osakas. Anssin yritykseen on haettu pääomaa nk. sijoituskierroksilla, joista yhden myötä mukaan saatiin IT-alalla merkittävän yrittä-jäuran luonut henkilö, joka on auttanut asiakashankinnassa pääkaupunki-seudulla.

Taloustilanteen heikkeneminen voi Anssin mukaan rajoittaa toimintaa markkinoilla, joskin hän sanoo kireän talouden tuovan kauppaa ilmaantuneen mahdollisuuden (ks. 6.4.2) myötä syntyneeseen yhteisyrietykseen. Anssi ker-too, että verkkokauppaliiketoiminta kuitenkin kasvaa kovaa vauhtia, ja tämä on aiheuttanut sen, että alalle tulee uusia kilpailijoita. Markkinoilla on kuiten-kin edelleen tilaa ja Anssi sanookin, että heidän tuotteensa on niin hyvä, että he ovat myös *korvanneet useita asiakkaiden aiempia järjestelmiä omalla uudella tuotteellaan*. Uusimmat trendit Anssi etsii maailmalta ja hän matkusti-kin Yhdysvaltoihin, Piilaaksoon alan merkittävään tapahtumaan (vuonna 2011) – joskin tuon matkan päätarkoitus oli uuden mahdollisuuden luominen eli peliliiketoimintaan lähteminen, johon tässä tutkimuksessa ei paneuduta.

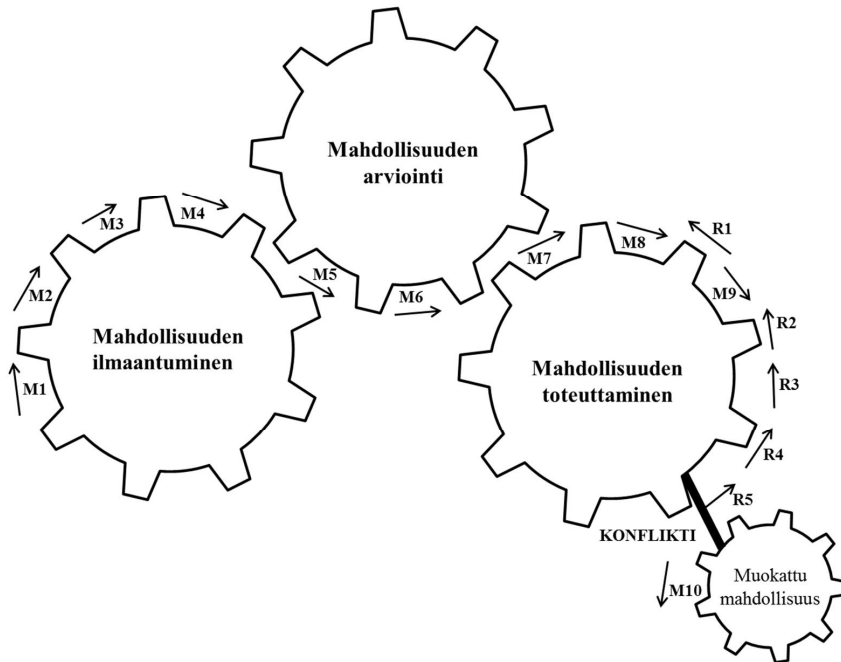
Ilmaantuneen mahdollisuusprosessin muututtua, Anssin yritykseen saatiin uusia, isoja – valtakunnallisesti merkittäviä – asiakkaita ja ryhdyttiin panosta-maan uusiin tuotteisiin. Anssi sanoo, että *kun saa yhden ison asiakkaan, avautuu mahdollisuuksia saada myös muita isoja asiakkaita*. Jotkut isot asiak-kaat ovat kuitenkin päätyneet muuhun ratkaisuun, mutta Anssi sanoo, että sijoittajien suuntaan pitää luoda koko ajan hyvää imagoa *eikä epäonnistumisia voi tuoda esiin*.

Anssin mukaan toimintaa rajoittavat myös Suomen *pienet markkinat* ja pääosin pienet yritykset, joilla ei ole varaa investoida suuria summia tietojärjestelmiin. Toimintaa rajoittaa myös *aikajänteen lyhyys* eli se, että asiakas-tilauksia on tiedossa vain muutamaksi kuukaudeksi eteenpäin, jolloin yrittäjällä on jatkuva huoli siitä, mistä seuraavat tilaukset saadaan. Vaikka Anssin yrityksen luodun mahdollisuuden prosessi hidastui ilmaantuneen mahdollisuuden myötä, prosessi pääsi uuteen vauhtiin tuon ilmaantuneen mahdollisuuden prosessin muututtua.

#### 6.4.2 Ilmaantuneen mahdollisuuden prosessi – muuttuu

Toisena toimintavuonna Anssi kohtaa sattumalta henkilön, joka toimii yrityksessä X, jossa on etsitty saatavien hallintajärjestelmää jo pitkän aikaa. He aloittavat yhteistyöneuvottelut yrityksen X ehdotuksesta.

Anssi kertoo uudesta mahdollisesta yhteistyökumppanista, että *“heillä on valtava asiakaspotentiaali meihin verrattuna”* ja *“heillä on tietysti markkinointia varaa tehdä – niin he pystyis meidän tuotetta saamaan esille”*. Tästä mahdollisuudesta ei tuolla haastattelukerralla (vuonna 2009) puhuttu enempää, mutta teemaan palataan myöhemmin uudelleen, jolloin voidaan todeta, että kysymys on *mahdollisuuden ilmaantumisesta*, jota tarkastellaan seuraavassa kuviossa 27 mahdollisuusprosessin *rattaiston* avulla.



Kuvio 27 Esimerkki ilmaantuneen mahdollisuuden prosessista, joka muuttuu (Anssin yritys)

Kuten tästä kuviosta nähdään, mahdollisuusprosessia leimaa sen toteutusvaiheessa arvon muodostamisen rajoittavat tekijät ja prosessi päättyy konfliktiin, mutta mahdollisuus jatkuu muokattuna. Seuraavassa taulukossa 11 on esitetty tämän prosessin mahdollistavat (M) ja rajoittavat (R) tekijät, joita kuvaavat edellisessä kuviossa 27 rattaan liikettä ja suuntaa osoittavat nuolet sekä niitä vastaavat koodit.

Taulukko 11 Ilmaantuneen mahdollisuuden mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Anssin yritys)

Mahdollistavat tekijät	Rajoittavat tekijät
M1. ”Käsittämätön yhteensattuma” M2. X oli lukenut meidän nettisivuilta, mitä me tehdään M3. He olivat etsineet saatavienhallintaan järjestelmää M4. Ehdotti yhteistyöneuvotteluja M5. Valtava asiakaspotentiaali M6. Heillä on varaa markkinoida (meidän tuote esille) M7. Muutto lähelle yhteistyökumppania (osa työntekijöistä tekee töitä tiiviisti yhteisyrityksessä) M8. Kansainvälistymisselvitys M9. Ensimmäiset isommat yritykset ottivat tuotteen käyttöön (vuodenvaihteessa 2010) M10. Neuvonantajan ja sittemmin osakkaaksi tulleen henkilön avustamana yhteisyrityksen omistuspohjan muutos ja uusi sopimus	R1. Tuotekehitys venyy R2. Lisää tuotekehitystarvetta R3. Parhaiden työntekijöiden aikaa menee venyvään tuotekehitykseen R4. Myydään ”ei oota” muille asiakkaille R5. Yhteisestä yrityksestä ei saada rahaa näillä näkymin vielä pitkään aikaan omaan yritykseen
>> >Mahdollisuusprosessi katkeaa, mutta	jatkuu muuttuneena

Anssi kuvaa tämän ilmaantuneen mahdollisuuden prosessin kulkua tarkemmin seuraavalla haastattelukerralla (v. 2010). Hän nimittää tämän tapahtumaketjun alkua *”onnenkantamoiseksi, että me löysimme toisemme”*. Hän meni hoitamaan muita asioita ystävänsä vihjaamaan yritykseen. Tapaamisessa kävi ilmi, että yrityksen X henkilö *”oli lukenut meidän nettisivuilta, että mitä me tehdään ja sillä oli jo suuret visiot meidän päälle”*. Anssi kertoo, ettei hän tuntenut yritystä muuten, mutta tiesi, millä alalla se toimii. X oli kertonut Anssille, että he olivat etsineet jo vuosia ratkaisua saatavienhallintajärjestelmäksi, jotta pystyisivät kilpailemaan alansa isojen toimijoiden kanssa.

Anssin yritys muutti tuolloin uuden kumppaninsa viereiseen toimistohuoneistoon, koska *”meillä on yhteinen tuote – tai yhteinen yhtiökin”*, joka perustettiin viime syksynä (2009). Yhteiseen tuotteeseen yhdistettiin X:n tuote ja Anssin yrityksen kehittämää osia, muun muassa saatavien hallinta. Nämä Anssin yrityksen kehittämät tuotteet ovat osa sitä ohjelmistoperhettä, jota Anssin yritys ei koskaan itsenäisesti kaupallistanut, vaan sen kehittämistä jatkettiin edelleen tämän uuden kumppanin kanssa. Anssi sanoo, että *”nyt se on valmis”* ja *”aletaan olla aika ylpeitäkin tuotteesta vähitellen”* (vuonna 2010). Hän kertoo myös, että vuoden vaihteessa tuotteen otti käyttöön jotkut isommat yritykset ja he ovat sanoneet, että tuote on erinomainen. Vuoden 2010 haastattelun aikaan tuotteella on useita kymmeniä asiakkaita – tarkkaa lukua Anssi ei osaa sanoa, koska tuotteen myynti ei ole enää heillä. Anssi kuvaa yhteisen tuotteen

roolia oman yrityksensä arvon muodostamisessa seuraavasti: *“sen tehtävä on tulla olemaan meidän yrityksen rahantekijä – siinä on valtava potentiaali, se on havaittu viimeistään nyt, kun meillä on yksi kilpailija, joka myy samanlais-ta palvelua”*. Anssi kertoo yhteistyökumppanin kanssa tehdystä matkasta Saksaan, jossa selvisi, että sielläkin oli kiinnostuneita asiakkaita. Anssi sanoo kuitenkin, että ensin on tavoitteena saada Suomessa pysyvä jalansija kuluvan vuoden (2010) aikana – nyt on *”tai ehkä mieluummin markkinoista tietty osuus”*. Anssi harmittelee sitä, että yhteisen tuotteen myynnistä tuleva taloudellinen arvo – raha, on niin vähäinen. Tuotteen kehitys venyi paljon arvioitua pidemmälle, *”koska vaatimukset tuotteen suhteen kasvoi koko ajan”* sekä asiakkaitten että omalta taholta. Hän toteaa myös, että heidän omat tavoitteensa olivat aluksi hieman epärealistiset, koska heillä ei ollut juuri kokemusta taloushallintajärjestelmän tekemisestä. Tässä vaiheessa siis *arvon odotukset tuotteen suhteen ovat korkealla*, joskin sen vaatima, aikaa vievä ja *kustannuksia aiheuttava parantelu* vaikuttavat hieman huolestuttavan Anssia.

Seuraavassa haastattelussa (2011) Anssi kuvaa edellisen vuoden tapahtumia seuraavasti *“loppuvuonna käytiin mittavat kädenväännöt”*, joihin *“toi NN tuli avuksi – että meidän oli päästävä eroon siitä, että me ollaan ilmatteeksi kehit-tävä IT-talo”*, koska *“ei sieltä rahaa tule, eikä ole tulossakaan”*. Hän jatkaa vielä, että seuraavana kesänä saattaisi tulla osinkoja, mutta tuskin yritys niitä jakaa, koska kaikki rahat käytetään nyt myynnin kasvattamiseen. Se, mikä Anssia tässä erityisesti harmittaa, on se, että *“me kulutettais koko ajan valtava määrä parhaiten koodarien osaamista”*. Hän pohtii vielä menetettyä aikaa, jona he olisivat pystyneet tekemään niin paljon enemmän rahaa. Mutta *“me myytiin ei oota, kun me ei voitu tehdä isoja diilejä kenenkään kans”*. Hän toteaa, että tuntuu hyvältä päästä eroon kiinteästä puitesopimuksesta, missä ei voi laskuttaa.

Nyt yhteistyö jatkuu uuden sopimuksen puitteissa, jonka mukaan he tekivät vielä sovitut muutokset ja sen jälkeen kaikki työ tehdään siihen *laskutuksella, tuntityönä*. Oman yrityksensä jatkon ja arvon muodostamisen näkökulmasta Anssi toteaa, että heti, kun mainitusta yhteistyöstä päästiin eroon, saatiin isoja asiakkuuksia *”Suomen mittakaavassa yksi ihan suurimmista toimijoista tietyllä tavalla”* ja *”sitä kautta, kun sä yhden saat, niin sitä kautta on ruvennut tulemaan aika paljon kaikkea muutakin”*.

Kun peilataan tätä prosessia strukturaatioteorian mahdollistamisen ja rajoittamisen kautta (Giddens 1979, 1984), voidaan todeta, että Anssin yrityksessä *resurssien yhdistäminen yritykseen sijoittavien asiakkaiden kanssa mahdollistaa omien tuotteiden kehittämisen sekä taloudellisesti että itse tuotteiden sisällön kannalta*. Kun Anssin yrityksessä lähdettiin luomaan jotakin sellaista, mitä ei aikaisemmin ollut olemassa, oli yhdessä asiakkaan kanssa tapahtuva kehittäminen toisaalta asiakkaan sitomisen näkökulmasta ja toisaalta jatkuvan

palautteen saamisen näkökulmasta sekä *yrittäjälle uusia keinoja tuova että uusia tavoitteita mahdollistava* – aivan kuten Sarasvathy'n (2008a, 101) efektiivuaatioprosessissa on esitetty. Tällä tavalla tiiviisti asiakkaan kanssa vuorovai-  
kuttaen, on myös mahdollista toimia toisin siinä rajapinnassa, jossa *markkinoiden nykyistä toimintakäytäntöä muutetaan* ja luoda uutta siten, että asiakkaat –  
ottavat uuden tuotteen tai toimintatavan omakseen samanaikaisesti, kun sitä  
kehitetään. Tähän Anssi viittaa sillä, että tämä on asiakkaalle turvallinen tapa  
toimia uudenlaisten ja räätälöityjen ratkaisujen hankkimiseksi. Vaikka uusi  
tuote on asiakaskohtaisesti ”koulittu”, se on kuitenkin yrityksen oma tuote,  
jota he voivat *ryhtyä myymään muille asiakkaille*, kun se on riittävän valmis.  
Tällöin tuote on *testattu todellisessa, yhteistyökumppaniasiakkaan käytössä ja  
samalla nämä asiakkaat toimivat referensseinä*, mikä helpottaa tuotteen  
myymistä ja muodostavat näin yritykselle aineetonta arvoa.

Anssin mahdollisuuden luomisen prosessista erkani ilmaantuneen mahdolli-  
suuden myötä toinen prosessi, joka *ei johtanut ajan kuluessa molemminpuoli-  
sen arvon riittävään muodostamiseen, vaan konfliktiin*. Tässä dialektisessa  
prosessissa *ei lopulta muodostunut synteisiä yhteistyön jatkumiselle siinä  
muodossa, kuin Anssi alussa odotti*, vaan vähitellen jännite kasvoi, koska  
venynyt tuotekehitys ja jatkuva tuotteen parantelu, vievät Anssin yrityksen  
aikaresurssija muilta mahdollisuuksilta, joiden *arvon odotus oli uudessa  
tilanteessa parempi kuin yhteisen tuotteen*.

Koska *arvon toteutuminen oli jäämässä kasvavaa arvon odotusta pienem-  
mäksi*, paineet sopimuksen purkamiseen nousivat Anssin taholta. Syynä tähän  
oli se, että Anssin yritys teki hänen mukaansa ”ilmaista työtä” yhteiseen  
yritykseen eikä odotusten toteutumista, esimerkiksi osinkojen maksatuksena  
Anssin yritykselle, ollut lähiaikoina näköpiirissä. Näiden tapahtumien myötä  
sopimus purettiin ja solmittiin uusi sopimus, joka muistuttaa enemmän sellais-  
ta suhdetta, jossa kumpikin osapuoli kykenee muodostamaan arvoa myös  
lyhyemmällä tähtäimellä eli Anssin yritys laskuttaa tekemistään työtunneista  
muodostaen näin taloudellista arvoa.

Vaikka alun alkaen tämä lupaavalta vaikuttanut mahdollisuusprosessi oli  
strukturaatioteoriaa soveltaen monelta osin markkinoiden mahdollistama,  
*prosessi kuitenkin muuttui vähitellen markkinoiden rajoittamaksi*. Tämä ilmeni  
esimerkiksi siinä, että kokeneempi yhteisyrityksen osapuoli vaati jatkuvaa  
parantelua ottamatta huomioon sitä panosta, jonka Anssin yritys teki – ilman  
korvausta. Vastaavasti Anssin yrityksen resurssien niukkuus ”pakotti” heidät  
tekemään sellaisia töitä, joista saa rahaa, jotta pystyy tekemään sellaisia  
asioita, mitä haluaa.



### 6.4.3 Yhteenveto Anssin yrityksen mahdollisuusprosesseista

Anssin yrityksessä on useampia mahdollisuusprosesseja, jotka *limittyvät keskenään*. Anssi lähti markkinoille pyrkien muodostamaan arvoa *toisin* kun markkinoilla tähän asti on toimittu. Olennaista tämän yrityksen tapauksessa on se, että *tunnistetut mahdollisuudet tukevat mahdollisuuksien luomista* jo aivan yrityksen alusta alkaen. Tämä ilmenee siten, että Anssin yrityksessä tehdään nk. ”basic-tuotteita”, kuten yritysten internetsivuja tai muita ”nopeita” tuotteita, jotta niistä saadaan rahaa oman tuotekehityksen mahdollistamiseksi ja jotta he pystyisivät luomaan jotakin maailman tasollakin uutta. Lisäksi *ilmaantuu mahdollisuus*, joka aiheuttaa myöhemmässä vaiheessa *konfliktin*, koska se vie niin paljon aikaa yrityksen työntekijöiltä eikä muodosta yritykselle arvoa. Tämän vuoksi kyseinen mahdollisuuspolku irrotetaan alkuperäisestä yrityksestä ja sen ympärille muodostetaan uusi yritys, jossa Anssi ja hänen yrityksensä ovat vähemmistöosakkaana. Tähän uuteen polkuun ei tässä tutkimuksessa paneuduta erikseen.

Anssin yrityksessä on *useita rinnakkaisia ja peräkkäisiä mahdollisuusprosesseja*: 1) omien tuotteiden kehittäminen (mahdollisuuden luominen), joka *jatkuu* 2) internetsivut ym. ja erilaiset pienet alihankintaprojektit (mahdollisuuden tunnistaminen), jotka *jatkuvat* 3) oman ohjelmistoperheen osan yhdistäminen yhteistyökumppanin kanssa yhteiseksi tuotteeksi ja yritykseksi (mahdollisuuden ilmaantuminen), joka muuttui prosessin päättyessä 3a) tunnistetuksi mahdollisuudeksi, jossa Anssin yritys tekee tuntityönä laskutettavaa työtä ja joka *jatkuu näin muuttuneena*. Lisäksi Anssin yrityksessä on 4) muita mahdollisuusprosesseja, joita ensimmäisten vuosien aikana yritykseen on kehitetty, mutta jotka toimivat samalla yrityksen sisäisinä tukipalveluina (näitä ei tarkastella tässä tutkimuksessa sen enempää). Seurantahaastatteluissa (2010 ja 2011) käy ilmi, että yksi kokonaan uusi mahdollisuus on 5) pelien kehittäminen, jonka Anssi paljastaa haastatteluissakin vasta kolmantena vuonna (2010) olleen koko yrityksen perustamisen taustalla: *”peliyhtiöksi tää perustettiin – me halutaan tehdä pelejä, se on meidän juttu”*. Hän jatkaa, että pelien tekeminen on kallista ja siksi he tiesivät, että joutuvat tekemään muita projekteja, jotta saavat rahaa. Anssin yritys on tehnyt yhden pelin iPhonelle, joka on saatavana AppStoresta ja toinen peli on kehitteillä (2012). Vielä viimeisen haastattelun jälkeen Anssi kertoi<sup>56</sup>, että oikeudet mainittuun peliin on myyty ja että yritys keskittyy tällä hetkellä erilaisten mobiilisovellusten kehittämiseen ja isoihin puitesopimuksiin valtakunnallisten asiakkaiden kanssa. Siitä, jatkavatko he tulevaisuudessa pelinkehitystä, ei ole haastattelujen päättyessä tietoa. Näistä voidaan siis todeta, että *kaikki prosessit liittyvät toisiinsa yrityksen*

<sup>56</sup> Yrittäjäyystapahtuman tauolla käyty keskustelu 8.2.2011.

*arvon muodostamisen kannalta*, koska toisten prosessien tehtävänä on toimia toisten prosessien rahoittajina, kuten Anssi asian ilmaisee *“et toinenhan tuottaa ja toinen kuluttaa”*. Hän jatkaa vielä, että *”tämä yritys on aina kantanut henkilöitä, jotka käyttää aikansa johonkin tuotekehittelyyn, mikä ei tuota rahaa”*. Vuonna 2012 Anssin yrityksessä ja sen tytäryhtiöissä on yhteensä noin 30 henkilöä töissä.

Arvon muodostaminen – ja *arvon odotus* – nousevat ilmaantuneessa mahdollisuusprosessissa keskeiseen asemaan ja toimivat *ratkaisevana tekijänä konfliktin syntymisessä ja sitä seuranneessa uudessa, muokatussa mahdollisuusprosessissa*, jonka suhteen Anssin odotukset eivät ole enää niin korkealla kuin yhteistä yritystä käynnistettäessä. Mahdollisuuden luomisen prosessissa asiakkaalle muodostuva arvo on aineellista – sekä taloudellista että itse tuotteen ominaisuuksiin liittyvää. Lisäksi asiakkaalle muodostuu aineetonta arvoa – osallistuminen tuotteen kehittämiseen on asiakkaalle turvallinen tapa, koska asiakas voi näin varmistua, että tuotteessa on ne ominaisuudet, jotka he haluavat ja he saavat testata tuotetta ennen sen valmistumista.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Anssin yrityksessä oman tuotteen kehittäminen on mahdollisuuden luomisen prosessina haastava, koska tämä *prosessi on mahdollistettava jollakin toisella mahdollisuudella*. Tässä tapauksessa kaikkein selvimmin kulminoituvat prosessien limittäisyys, rinnakkaisuus ja sisäkkäisyys, eikä *mahdollisuuden luomisen prosessi olisi tässä tapauksessa voinut toteutua ilman ”tukijalkoina” toimineita tunnistettuja mahdollisuusprosesseja* ja yhteistyökumppaneita, jotka toivat sen taloudellisen arvon, jota luomisen prosessi vaati.

## 6.5 Ollin yritys

Olli kuvaa liiketoimintaa, johon on nyt ryhtymässä:

*”Mä kiteyttäisin sen tällä hetkellä tähän hautomoideaan eli erilaisten ideoiden jatkojalostaminen tai tuotteistaminen. Lähinnä puhutaan henkisistä resursseista, elikkä ei niinkään pääomaisijoittajamaisesta toiminnasta. Nimenomaan markkinoinnillista näkökulmasta vielä, joka taas on meidän, tän porukan, leipälaji.” (Olli, yritys toiminut noin 2 kk).*

Olli on tehnyt pitkän uran markkinoinnin ja myynnin tehtävissä – lähinnä isommissa yrityksissä. Heitä on kolme osakasta, jotka kaikki ovat yrityksen perustajajäseniä. Olli kertoo, että hänellä ja hänen yhtiökumppaneillaan on kaikilla pitkä kokemus yrityselämästä mm. johtotehtävistä. Kuitenkin ne

yritykset, jotka ovat tällä hetkellä asiakkaina<sup>57</sup> hautomossa, ovat eri alalta kuin osakkaiden kokemus. Tässä raportissa on analysoitu pääasiassa hautomoyritystä koskevat asiat, joskin yhden käynnistyneen asiakasyhtiön kautta, koska hautomoyrityksen toiminta keskittyy ainakin tässä alkuvaiheessa tämän yhden asiakasyhtiön toimintaan, Ollin puheen mukaan. Yrityksellä on toimitilat Turun keskustassa. Olli on syntynyt 1960-luvun alussa ja hänellä on opistotasoinen kaupallinen koulutus ja lisäksi hän on suorittanut erilaisia täydennyskoulutuksia mm. palvelujen markkinoinnista.

#### *Olli identifioi mahdollisuuksia*

Olli kertoo, että tämä yritys on perustettu sitä varten, että se löytäisi sellaisia yrityksiä, jotka haluavat laajentua, mutta eivät siihen yksinään kykene. Ollin yritys on hänen mukaansa ainoa laatuaan markkinoilla, koska sen tarjoamat palvelut ovat osakkaidensa kokemuksen, osaamisen ja kontaktien mukaisia ja aivan samanlaisia keinoja ei muilta yrityksiltä voi hänen mukaansa löytyä. Hän kuvaa alan tarjontaa seuraavasti ”varmaan...on näitä hautomoita, mutta ei tällä konseptilla”. Sarasvathy’n ym. (2003) mahdollisuustypologian mukaan Ollin yrityksessä on kysymys *mahdollisuuden luomisesta* (kysyntää ja tarjontaa ei ole).

Hän kuvaa myös muita mahdollisia tapoja toteuttaa hautomotoimintaa, esimerkiksi yritysten ulkoistamisen organisoimista ja yksityishenkilöitä, joilla on yritysidea, mutta eivät halua tai voi ryhtyä yrittäjäksi, esimerkiksi siksi, että ovat niin hyvässä työsuhteessa tällä hetkellä. Tavoitteena on, että hautomoyritys itsessään ja/tai sen osakkaat yksityishenkilöinä ovat omistajina tulevissa asiakasyhtiöissä yli 50 %:n omistusosuudella.

Yksi uusi idea on nyt käynnistyneen asiakasyhtiön toiminnan laajentaminen valtakunnalliseksi franchising-konseptiksi, johon liittyen Olli toteaa ”*me harjoitellaan tää kesä täällä ja sit ruvetaan hommaamaan yrittäjiä muualta*”. Olli jatkaa oman yrityksensä mahdollisia markkinoita kuvaten ”*se nyt voi tehdä melkein mitä vaan toi yritys, niin ei voi yksilöidä mitään, että joku toimii samalla tavalla*”.

#### *Olli lähestyy markkinoita efektuaatiologiikan mukaan*

Olli mainitsee, että yrityksessä on tehty paljon suunnittelua, pidetty kokouksia ja konseptoitu ideaa, jotka viittaavat enemmän perinteisen markkinointiajattelun mukaiseen lähestymistapaan markkinoihin. Kuitenkin Ollin toimintatapa viittaa vielä *enemmän efektuaatiologiikan mukaiseen lähestymistapaan* Read ym. (2009) mittariston mukaan (ks. liite 12). Perusteluina tälle ovat muun

<sup>57</sup> Tässä yhteydessä käytetään käsitteiden erottelemiseksi yrityksistä tai henkilöistä, joiden kanssa neuvotellaan tai on sovittu uuden yhteisen yhtiön perustamisesta, nimitystä asiakas tai asiakasyhtiö, vaikka heistä tuleekin idean mukaan yhtiökumppaneita, kun uusia asiakasyhtiöitä perustetaan.

muassa olemassa olevista keinoista liikkeelle lähteminen, kumppanuuksiin perustuvat mahdollisuudet ja se, että yritys ei ole tulossa olemassa oleville markkinoille, joilla on vastaavaa tarjontaa. Muiden osakkaiden ja Ollin lähestymistavoissa on tässä hienoista ristiriitaa, kuten Olli toteaa: ”*me (yrityksen osakkaat) ollaan hyvin erilaisia kaikki*” ja kuvaa itseään seuraavasti ”*ehkä tietty kärsimättömyys – haluaisin, et asiat menis nopeammin*”.

Yrityksessä on tähän mennessä hyödynnetty yrittäjien verkostoja ja käyty tapaamassa paljon ihmisiä. Yrityksellä on kaksi tai kolme asiakasta tällä hetkellä, joista yhden kanssa on jo perustettu asiakasyhtiö, jossa Olli on osakkaana sekä yksityishenkilönä että hautomoyrityksen kautta.

Potentiaalisten asiakkaiden eli hautomon kanssa perustettavien asiakasyhtiöiden määräksi Olli arvioi, että niitä on ainakin kymmeniä. Asiakkaiden segmentointia he tekevät lähinnä oman taustaosaamisensa perusteella.

*Olli pyrkii muodostamaan arvoa toimimalla toisin kuin markkinoilla nyt toimitaan*

Ollin yritys tarjoaa ideoiden jatkokehittämistä ja tuotteistamista toisille yrityksille tai yksityishenkilöiden yritysideoille. Hän kutsuu tätä ”hautomotyyppi-seksi” toiminnaksi. Ollin mukaan samanlaista yritystä ei markkinoilla ole, vaan aiemmat ”hautomoyritykset” ovat painottuneet enemmän pääomasijoittamiseen. Ollin yrityksen idea on *toimia toisin eli muodostaa arvoa ryhtymällä kumppaneiksi toisille toimijoille*, jolloin asiakkaalle muodostuva arvo on se, että ”*me tuodaan tää verkosto, meidän osaaminen, kaikki tää siihen mukaan – ja lisäksi he hankkivat uudelle asiakasyhtiölle ensimmäiset asiakkaat*. Ollin myyntikokemus pohjautuu palvelujen myyntiin ja hän korostaakin tässä ”*odotusten luomista ja lupauksen myymistä*”.

Yritykselle taloudellista arvoa muodostuu Ollin mukaan asiakasyhtiöistä laskutettavalla hallintopalvelumaksulla, sitten kun sinne on rahaa kertynyt. Olli kertoo, että osakkaat ovat sijoittaneet yritykseen pääomia ja tarkoitus on selvittää ilman velkarahaa. Lisäksi osakkaat ovat valmiita ”*sietämään, että ei tule niitä tuloja, mitä oli ennen*”. Ensimmäisenä tilikautenaan yritys ei tavoittele voittoa. Yrittäjän tasolla arvo muodostuu toisaalta yrittäjyyden kokemiseen ja taloudelliseen arvon odotukseen.

*Olli kuvaa arvon muodostamista mahdollistavien ja rajoittavien tekijöitä*

Strukturaatioteorian (Giddens 1979, 1984) markkinoiden mahdollistamisen ja rajoittamisen kautta tarkasteltuna, Ollin kertomuksesta voi tunnistaa useita arvon muodostamisen mahdollistavia seikkoja – esimerkiksi sen, että yrityksillä on liiketoimintoja, joilla on kehityspotentiaalia, mutta *yrityksillä ei itsellään ole mahdollisuutta lähteä niitä kehittämään*. Myös yritysten joidenkin toimintojen *ulkoistamistarve* – esimerkiksi logistiikan koordinointi vaatii

osaamista, jota Ollin yritys voi tarjota. Vastaavasti yksityiset ihmiset keksivät erilaisia ideoita, mutta ovat esimerkiksi tällä hetkellä niin hyvässä työsuhteessa, *etteivät halua itse ryhtyä yrittäjiksi*.

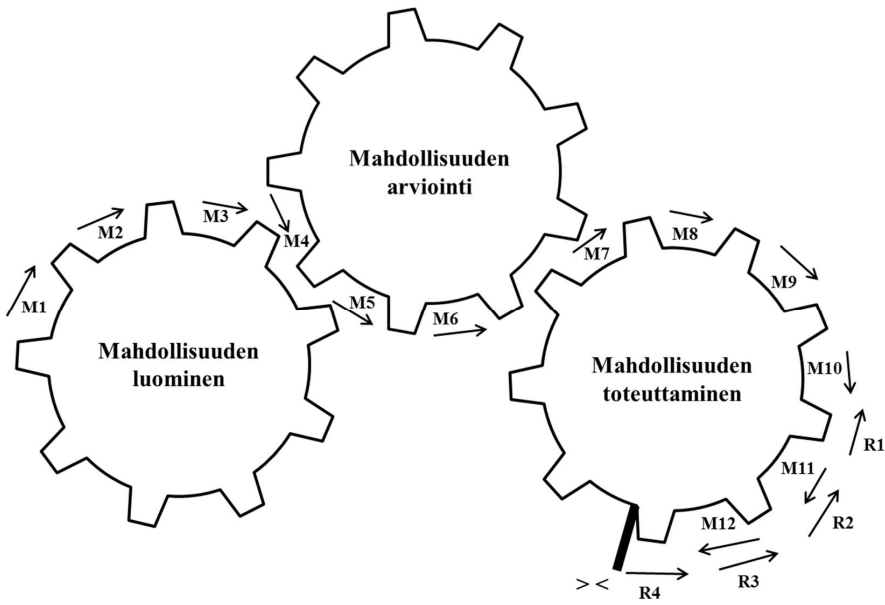
Olli korostaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa todeten, että ”*kommunkaation täytyy olla toimivaa*”. Vuorovaikutuksen hän yhdistää yhteistyöhön asiakkaan kanssa ja toteaa, että asiakas odottaa saavansa kustannussäästöjä (esimerkiksi ulkoistamisessa), mutta myös kehityspanosta – eikä näitä synny ilman toimivaa vuorovaikutusta. Mahdollistavana asiana Olli pitää myös heidän *kontaktejaan ja verkostojaan*, joiden myötä esimerkiksi ulkoistamisen tapauksessa heidän on mahdollista löytää toimijoita erilaisten tehtävien käytännön hoitamiseen.

Arvon muodostamista rajoittaa asiakasyhtiö X:n osalta esiin nousseet haasteet, kuten *ammattitaitoisen työvoiman saanti*. Tässä Olli viittaa lainsäädäntöön todeten, että Suomessa on liian hyvä työttömyysturva. Yrityksiä ei myöskään tueta, kuin ehkä lainoituksen muodossa, mutta mahdollistavana asiana Olli mainitsee yhteiskunnan taholta ”*esimerkiksi tän Potkurin roolin täs yrityksen alussa, niin se on ihan merkittävä. Erityisesti silloin, jos ei ole ihan varma sen liikeidean kantavuudesta*”.

Seuraavassa alaluvussa on kuvattu seurantahaastattelujen myötä tapahtunut kehitys Ollin luomassa mahdollisuusprosessissa, joka päättyy.

### 6.5.1 Mahdollisuuden luomisen prosessi – päättyy

Olli ja hänen yhtiökumppaninsa lähtevät etsimään verkostojensa kautta yrityksiä, joilla on liiketoimintoja, joita niillä ei ole mahdollisuus itse kehittää – tai yksityishenkilöitä, joilla on yritysidea, mutta ei mahdollisuutta lähteä nyt yrittäjäksi. Tällaisten tahojen kanssa Ollin yritys perustaa uuden yhtiön (asiakasyhtiö), jonka toiminnan kehittäminen ja laajentaminen pohjautuu Ollin ja hänen yhtiökumppaniensa osaamiseen ja verkostoihin. Ollin mukaan tällä konseptilla ei ole markkinoilla yrityshautomopalveluja tarjolla, vaan muut hautomot pohjautuvat enemmän pääomasijoittamiseen. Tätä *mahdollisuuden luomisen prosessia* on kuvattu seuraavassa kuviossa 28 *rattaistona*, jossa olevien nuolien ja niihin kohdistettujen koodien sisältö on esitetty taulukossa 12.



Kuvio 28 Luodun mahdollisuuden prosessi, joka päättyy (Ollin yritys)

Kuten kuviosta 28 havaitaan, mahdollisuusprosessin toteutusvaiheessa rajoittavien tekijöiden määrä hallitsee ja prosessi päättyy.

Taulukko 12 Luodun prosessin mahdollistavat ja rajoittavat tekijät (Ollin yritys)

Mahdollistavat tekijät	Rajoittavat tekijät
M1 Yrityksillä on halua laajentua ja kehittyä, mutta eivät kykene siihen yksin M2 Yritysten ulkoistamistarve M3 Yksityishenkilöillä on yritysideoita, mutta ei mahdollisuutta ryhtyä yrittäjäksi M4 Potkurin neuvontapalvelut ja starttiraha M5 Potentiaalisia asiakkaita on kymmeniä M6 Markkinoilla ei ole samalla konseptilla toimivaa yritystä M7 Verkostojen hyödyntäminen M8 Toimiva vuorovaikutus M9 Kumppanuus (yhteisen asiakasyhtiön perustaminen) M10 Asiakkaat kiinnostuneita M11 Ensimmäisten asiakkaiden hankkiminen asiakasyhtiölle M12 Työvoiman tuominen muualta	R1 Ammattitaitoisen työvoiman saanti R2 Työttömyysturva liian hyvä R3 Asiakkaat edellyttävät alan osaamista R4 Asiakkaita ei pystytty hoitamaan
>< <b>Mahdollisuusprosessi päättyy</b> Olli siirtyy asiakkaansa palvelukseen	

Ollin yrityksen idea oli tarjota kehittämispalveluja sellaisille yrityksille, joilla on kiinnostusta kasvattaa tai kehittää jotakin osaliiketoimintaansa, mutta ei mahdollisuutta tehdä sitä itse. Myös yksityishenkilöiden yritysideoita Ollin yrityksen oli tarkoitus lähteä jalostamaan ja toteuttamaan. Ollin yrityksen ideana oli se, että asiakkaan kanssa perustetaan aina uusi yhtiö, jossa Ollin yritys on mieluiten vähintään 50 %:n osuudella mukana. Ollin yritys laskuttaa tätä perustettua asiakasyhtiötä nk. *hallintopalvelumaksulla*. Olli arveli, että tällaisia potentiaalisia yrityksiä tai yksityishenkilöitä olisi markkinoilla ainakin kymmeniä. Vaikka markkinoilla on Ollin mukaan yrityshautomoja, ei kuitenkaan samalla konseptilla toimivaa yritystä ole, jossa ei ole kyse niinkään pääomajoittamisesta, mitä muut hautomoyritykset tekevät, vaan Ollin ja hänen yhtiökumppaneidensa *osaamisen ja verkostojen tarjoamisesta asiakasyhtiön käyttöön*. Tällöin toimiva vuorovaikutus asiakasyhtiön perustajien kesken on ratkaisevan tärkeää.

Olli kuvaa yhden asiakasyhtiön kautta yrityksensä toimintaa. Yhtenä toimintatapana Ollin yrityksellä on se, että Olli *hankkii asiakasyhtiölle ensimmäiset asiakkaat*. Olli ryhtyi asiakashankintaan sekä käynnisti mainoskampanjan mediassa. Olli saa hankittua asiakasyhtiölle tilauksia, mutta ongelmaksi nousee *ammattitaitoisen työvoiman saaminen* tilausten toteuttamiseksi. Ollin mukaan Suomesta ei löydy ammattitaitoisia työntekijöitä – ainakaan sellaisia,

jotka olisivat valmiita muuttamaan työn mukana toiselle paikkakunnalle. Työvoiman saatavuutta rajoittaa Ollin mukaan myös yhteiskunnan tuki työttömille. Niinpä Ollin yritys tuo *Kiinasta työntekijöitä Suomeen*, jotta pystyisi toimittamaan tilatut työt. Asiakasyhtiön asiakashankintaa rajoittaa se, että Olli ei tunne asiakasyhtiön alaa ja siksi hänen on vaikea myydä palveluja. Asiakkaat edellyttävät kuitenkin, että *myyjä tuntee alan ja pystyy tekemään suunnitelman asiakkaalle tehtävistä projekteista*. Tätä arvon muodostamisen rajoittavaa tekijää Olli pyrkii poistamaan etsimällä myyjää, joka tuntisi asiakasyhtiön alaa, mutta sellaista ei löydy. Näin ollen kaikkia mainoskampanjan ja henkilökohtaisen myyntityön kautta tulleita asiakaskontakteja ei pystytä hoitamaan. Tämä arvon muodostamisen dialektinen prosessi päättyy näihin markkinoiden rajoittamiseen, koska *laskutusta ei saatu yritykselle riittävästi*. Tämä johtui siitä, että asiakasyhtiön myynti ei kehittynyt toisaalta siksi, että alan myyjää ei löytynyt ja osin siksi, että ammattitaitoisia työntekijöitä ei ollut saatavilla. Näin ollen arvoa ei muodostunut yrittäjille ja koska starttirahakausi päättyi, yrityksen toimintaa ei enää voitu jatkaa. Tästä syystä – sekä myös siksi, että osakkaiden näkemykset siitä, miten yritystä johdetaan, poikkesivat voimakkaasti toisistaan. Tähän Olli viittasi jo lähtökohtaahaastattelussa (2008) todeten, että hän on kärsimätön ja haluaisi toimintaa – eikä kaikista asioista tarvitsisi hänen mielestään pitää kokousta pöytäkirjoineen. *Osakkaiden välinen konflikti* johti heidän yhteistyönsä päättymiseen, kun Olli halusi irtaantua yhteisestä yhtiöstä. Hän sanookin, että pitäisi tarkemmin miettiä, kenen kanssa lähtee yritystä perustamaan. Yritystä ei kuitenkaan lopetettu, vaan Olli jatkaa nyt yksin yrityksen kanssa, jonka puitteissa hän teki *konsulttisopimuksen yhden asiakkaan kanssa*, joka työllistää hänet nyt lähes täysipäiväisesti. Olli sanoo kuitenkin, että mahdollisesti jatkaa yrityksen toimintaa jossakin vaiheessa, tämän konsulttisopimuksen ohessa.

Vuonna 2010 käytiin lyhyt seurantaahaastattelu Ollin kanssa puhelimitse, jolloin Olli kertoi, että hän on nyt siirtynyt konsulttisopimuksen tehneeseen yritykseen työsuhteeseen ja työnantaja on edellyttänyt, että Olli ei harjoita omaa yritystoimintaa tässä vaiheessa – niinpä yritys on nyt ”lepotilassa”. Lopuksi Olli pohtii vielä sitä, mitä hän oppi yrittäjyydestä yrityksen toiminnan aikana: *”pienen yrityksen ei pidä suunnitella liikaa – kyllä suunnitella pitää, mutta joustavuus ja nopeus ovat tärkeitä, pitää olla valmis muutoksiin”*.

### 6.5.2 Yhteen veto Ollin yrityksen mahdollisuusprosesseista

Ollin yrityksen toiminnan idea oli yhteisten asiakasyhtiöiden perustaminen toisten yritysten osaliiketoimintojen tai yksityishenkilöiden yritysideoiden ympärille. Tällä *mahdollisuuden luomisen* prosessilla Olli pyrki muodostamaan arvoa *toisin* kuin markkinoilla tähän asti on toimittu. Tämä tapahtuu



Ollin mukaan siten, että yrittäjien osaaminen ja verkostot annetaan asiakasyhtiön käyttöön, eikä pelkkään pääomasijoittamiseen painottuva toiminta, mikä on useimmiten yrityshautomojen nykykäytäntö markkinoilla Ollin mukaan. Näiden yhteisyritysten myötä mahdollisuusprosessit olisivat voineet olla hyvinkin erilaisia, yrityksestä ja esimerkiksi sen omistuksen jakautumisesta riippuen. Olli puhuu haastattelussa kuitenkin pääasiassa yhdestä asiakasyhtiöstä, jonka puitteissa heidän yrityksensä mahdollisuusprosesseja on tässä tutkimuksessa analysoitu. Tämä luodun mahdollisuuden prosessi kuitenkin päättyy, koska ala on Ollille vieras, työvoimaa on vaikea saada, eikä taloudellista arvoa yrittäjille synny. Myös osakkaiden tapa johtaa yritystä poikkeaa toisistaan, aiheuttaen konfliktin.

Olli omistaa siis yrityksen nyt yksin, ja saattaa tulevaisuudessa käynnistää sen puitteissa uusia projekteja, mutta nyt hän on *työsuhteessa yrityksensä entiseen toiseen asiakkaaseen*, joka edellyttää, että Olli ei nyt harjoita omaa yritystoimintaa.

## 6.6 Lassen yritys

Lasse kuvaa liiketoimintaa, johon on nyt ryhtymässä:

*”Toimiala on lähinnä IT-järjestelmien konsultointia, räätälöintiä, myyntiä, tukea, puhtaasti IT-alan asioita. Meillä ei ole omaa tuotetta, vaan me etsitään muiden tuotteita, muokataan niitä ja myydään eteenpäin” (Lasse, yritys toiminut noin 3 kk).*

Lasse sai idean yrityksen perustamisesta ollessaan ulkomailla globaalin IT-alan yrityksen palveluksessa. Sittemmin hän palasi Suomeen ja meni uuden, pienen IT-alan yrityksen myyntipäälliköksi. Tämän jälkeen, Lasse päätti, että *”mä ulkoistan itseni ja alan myymään niitten tuotteita ja teen siinä ohella omia projekteja”*. Hän perusti ohjelmistotuotantoa tekevän toiminimen alkuvuodesta 2009, mutta hänen aikomuksensa on perustaa osakeyhtiö toisen henkilön kanssa heti, kun saa tässä tehdyistä töistä rahat kotiutettua osakepääomaa varten. Pian Lasse kuitenkin huomasi, että edellisen työnantajan tuotteet eivät ole *”ihan sitä, mitä mä haluan myydä ja mun nähdäkseni, asiakkaan helppo ostaa”*. Lasse jatkaa, että *”päädyin etsimään oman tuotteen maailmalta – avoimeen lähdekoodiin perustuvia ohjelmistoja, joita nyt sit aletaan tekemään”*. Lasse on syntynyt 1980-luvun puolivälissä.

Lasse on yrityksen alussa tehnyt joitakin yksityishenkilöiden elektroniikkalaitteiden korjauksia, mutta ei aio niitä jatkaa osakeyhtiössä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan jatkossa lähinnä vain yritysasiakkaille suunnattua palvelua.

### *Lasse identifioi mahdollisuuksia*

Sarasvathy'n ym. (2003) mahdollisuustypologiaa sovellettaessa räätälöidyn, vapaaseen lähdekoodiin perustuvan toiminnanohjausjärjestelmän ”lainaaminen ja myyminen” sekä siitä edelleen kehitettävä yksinkertaistettu ilmaisversio verkkoon edustavat lähinnä *mahdollisuuden luomista* markkinoille (kysyntää ja tarjontaa ei ole). Vaikka toiminnanohjausjärjestelmiä tarjotaan – ja kysyntääkin on, on Lassen mukaan hänen yrityksensä tarjoama toimintamalli sellainen, että vastaavaa yritystä ei Suomessa ole – lukuun ottamatta yhtä, joka tekee tällaista tuotetta itse, kun taas Lasse käyttää vapaata lähdekoodia, mikä tapahtuu joustavasti ja nopeasti. Markkinoilla olevaa kysyntää Lasse ei kuvaa kuin epäsuorasti todeten, että ”*tosin usein varsinkin IT-alalla asiakas ei tiedä, mitä se ostaa*” ja kuvaa tilannetta edelleen ”*he ei tiedä, mitä he hyötyy siitä, että he investoivat tämmöseen*”.

Aivan pienet – yhden tai kahden hengen yritykset ovat uusi markkina, jolle ei ole tähän asti ollut tarjolla vastaavaa ratkaisua ja Lassen mukaan asiakkaat niissä eivät myöskään tunne toiminnanohjausjärjestelmiä, jolloin selvää kysyntää ei valmiina ole, vaikka toiminnan tehostamisentarvetta olisikin. Lasse mainitsee myös useita tulevia mahdollisuuksia ideatasolla, esimerkiksi globaalin kauppakeskuksen kehittämisen, kosketusnäyttöihin sopivat järjestelmät ja ylipäänsä ”*pitää silmät auki, että mitä vois tehdä*”.

### *Lasse lähestyy markkinoita effektuaatiologiikan mukaan*

Lasse lähestyy markkinoita eri tavoin kuin alalla on tähän mennessä tehty. Tämän mahdollistaa avoimen lähdekoodin käyttö toiminnanohjausjärjestelmän räätälöinnissä asiakkaille sekä tästä yksinkertaistetun verkkoon laitettavan ilmaisen – mainosrahoitteisen – version tuominen markkinoille.

Read'n ym. (2009) mittariston mukaan Lassen toimintaa voi luonnehtia *enemmän effektuaatiologiikan mukaiseksi* kuin perinteistä markkinointiajattelua noudattavaksi (ks. liite 13). Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että Lasse lähestyy markkinoita kokeilemalla ja hän luottaa myös asiakaskohtaisesti saatuu tietoon siitä, mitä asiakkaat odottavat toiminnanohjausjärjestelmältä.

Asiakaskuntaa Lasse ei juuri kuvaile, mutta hän sanoo segmentoivansa potentiaalisia asiakkaita ainakin koon, liikevaihdon ja toimialan mukaan todeten: ”*ne toimialat, missä meidän kyvyt ja meidän järjestelmät taipuu parhaiten, ne on otettu huomioon siinä, että minkälaisia yrityksiä lähdetään etsimään*”. Potentiaalisten asiakkaiden kokonaismäärän Lasse arvioi Suomessa olevan kymmeniä tuhansia ja maailmalla miljoonia. Tulossa olevan ilmaisen verkkoversion Lasse sanoo olevan suunnattu hyvin pienille yrityksille ”*puhutaan yhden kahden hengen yrityksistä*”. Häntä ei juuri alan kilpailu kiinnosta, vaan hän aikoo mennä omaa polkuaan.

*Lasse pyrkii muodostamaan arvoa toimimalla toisin kuin markkinoilla nyt toimitaan*

Toiminnanohjausjärjestelmä muodostaa asiakkaalle Lassen mukaan arvoa automatisoimalla yrityksen toimintoja ja tuotantoprosessien hallinnalla, jolloin pystytään lisäämään koneiden käyttökatetta. Lasse kertoo, että tunnettujen isojen yritysten edustamat toiminnanohjausjärjestelmät perustuvat lisenssimak suihin, joita asiakas joutuu maksamaan jokaisesta käyttäjästä. Ohjelmiin saa näin käyttöoikeuden lisenssin myötä, mutta ei omistusoikeutta. Lasse aikoo *toimia toisin* ja ryhtyy tarjoamaan asiakkaille vapaaseen lähdekoodin perustuvia järjestelmiä, jotka asiakas saa itselleen ja joihin voi lisätä käyttäjiä ilman lisäkustannuksia. Hänen tarkoituksenaan on tuoda hyvää ohjelmistoa kaikkien saataville – myös aivan pienille yrityksille.

Oman yrityksensä osalta hän mainitsee aineellisena arvona asiakkaalle myös halvemman hinnan ja sen, että he aikovat toimia avoimesti ja läpinäkyvästi, toisin kuin isot kilpailijat. Hän sanoo, että isoissa yrityksissä projekteissa on useita henkilöitä, jolloin tulee informaatiokatkoksia, koska asiakkaalle ei näytetä riittävän usein, missä projekti menee. Lasse mainitsee, että markkinoilla toimii myös paljon pieniä yrityksiä, jotka ovat tuntemattomia ja joiden tuotteiden toimintaan asiakkaat eivät luota.

Arvoksi asiakkaalle Lasse mainitsee myös sen, että hän toimittaa asiakkaalle järjestelmän lisäksi myös tietokoneet, ja opastaa järjestelmän käyttöönotossa, koska kaikki asiakkaat – ainakaan pienemmissä yrityksissä – eivät ole aina niin teknisesti valveutuneita. Tämä merkitsee myös sitä, että *asiakkaan on helppo ostaa* järjestelmä, jonka Lassen yritys räätälöi asiakkaalle ja tarjoaa vielä tuen sen käytössä.

Itselleen ja uudelle yritykselleen muodostuvana arvona Lasse mainitsee taloudellisen arvon, joka tähtää osakeyhtiön osakepääoman keräämiseen. Jatkossa hänen on tarkoitus nostaa palkkaa ja yrityksen on tarkoitus tuottaa voittoa ensimmäisenä tilikautenaan.

*Lasse kuvaa arvon muodostamista mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä*

Strukturaatioteorian (Giddens 1979, 1984) markkinoiden mahdollistamisen ja rajoittamisen kautta tarkasteltuna, Lassen kertomuksesta voi tunnistaa sekä arvon muodostamisen mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä. Yksi rajoittava asia on se, että *asiakkaat eivät ymmärrä, mitä hyötyä* heille on investoimisesta tällaisiin järjestelmiin eli arvon odotusta ei synny. Tämä on Lassen mukaan asiakkaiden ostopäätöksiä hidastava ja rajoittava seikka, josta syystä projektit eivät käynnisty.

Kilpailusta Lasse puhuu enemmän toimintaa rajoittavana asiana, vaikka kertoo, että puhtaasti samanlaisella liikeidealla toimivaa kilpailijaa ei ole markkinoilla. Alalla on isoja, kansainvälisiä yrityksiä, joilla on rahaa, mutta

joiden ”putkinäköisissä” toimintatavoissa on Lassen mukaan parantamisen varaa. Näitä *toisten virheitä hän pitää mahdollisuuksina itselleen*. Rajoittavimmaksi kilpailutekijäksi Lasse mainitsee *yrityksen omat, valveutuneet IT-henkilöt*. Tätä hän perustelee sillä, että hänen myymänsä ilmainen järjestelmä on kaikkien saatavissa, lähdekoodeineen kaikkineen ja hänen pelkonsa on nyt se, että yritykset alkavat itse käyttämään ja kehittämään avoimia lähdekoodijärjestelmiä. Tähän vapaan lähdekoodin riskiin hän viittaa myös puhuessaan mahdollisesta yhteistyöstä laitetoimittajien kanssa, koska myös he voivat ryhtyä tekemään itse järjestelmiä.

Lasse sanoo, että asiakkaan liiketoiminnan, heidän prosessiensa ja asiakaskuntansa ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on tärkeä mahdollistava asia. Lasse näkee *talouden laman myös mahdollistavana* asiana oman yrityksensä kannalta, koska asiakasyritykset pakotetaan säästämään ja Lassen kilpailijoita halvempi ja enemmän etuja tarjoava ratkaisu, kääntyvät hänelle hyödyksi.

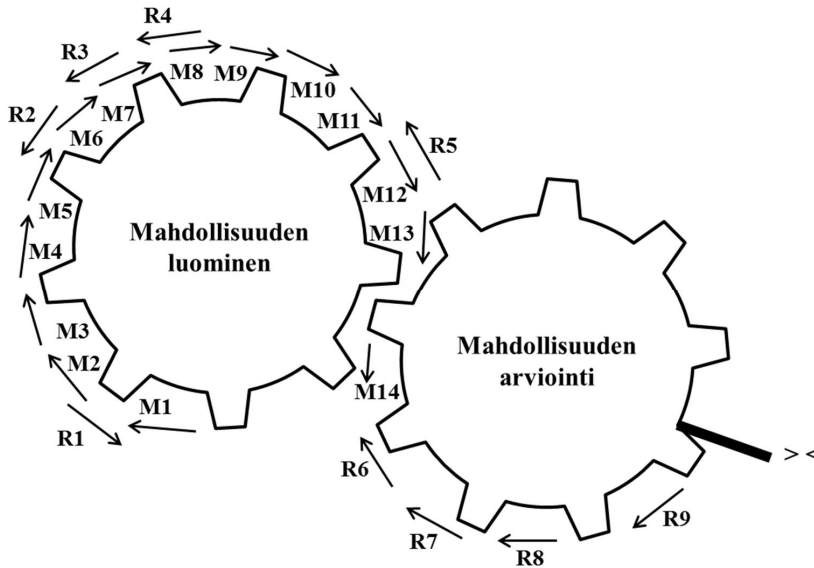
Lasse puhuu yrityksen alussa paljon tulevaisuuden mahdollisuuksista eli mitä muutoksia markkinoilla voi tulla, jotka voivat mahdollistaa hänen yrityksensä toimintaa. Esimerkkeinä hän mainitsee *uudistukset yrityksissä*, esimerkiksi kosketusnäyttöjen käyttöönoton tai *globaalin kauppakeskuksen* luomisen ja laajentumisen kansainvälisille markkinoille, jota kuitenkin rajoittaa eri maiden erilainen lainsäädäntö ja toimintatavat. Hän kuvaa myös uutta ideaansa *ilmaisesta, mainosrahoitteisesti toimivasta*, verkkoselaimen kautta käytettävästä järjestelmästä, joka on tehty asiakkaalle hyvin yksinkertaiseksi ja helppoksi. Näiden ideoiden rajoitteista hän ei tässä vaiheessa mainitse mitään.

Lassen mahdollisuusprosessia oli tarkoitus seurata pidempään, mutta kun häneen otettiin yhteyttä noin vuoden kuluttua lähtökohtahaastattelusta, yrityksen toiminta oli päättynyt. Seuraavassa alaluvussa on kuitenkin kuvattu Lassen luodun mahdollisuusprosessin kulku, joka päättyy ennen toteuttamista. Tässä toteuttamisella tarkoitetaan sitä, että yksikin asiakas on ostanut tuotteen/palvelun.

#### 6.6.1 Luodun mahdollisuuden prosessi – päättyy ennen toteuttamista

Lassen ensimmäinen ajatus on myydä entisen työnantajansa tuotteita (yritys Y) ja tehdä siinä sivussa omia projekteja. Hän luopuu kuitenkin hyvin pian entisen työnantajansa tuotteiden myymisen ajatuksesta, koska asiakkaan ei ole niitä hänen mielestään helppo ostaa – eikä hän halunnut niitä sitten myydäkään. Tämän jälkeen Lasse ryhtyi hyödyntämään vapaata lähdekoodia, johon liittyen hän esittää paljon mahdollistavia tekijöitä, mutta prosessin edetessä asiakaskontaktointiin, rajoittavat tekijät nousevat voimakkaammin esiin. Seuraavassa kuviossa 29, tämän mahdollisuusprosessin kulku on esitetty

*rattaistona*. Kuvion jälkeen olevassa taulukossa 13 on esitetty tämän mahdollisuusprosessin mahdollistavat (M) ja rajoittavat (R) tekijät, joita kuvion rattaissa olevat nuolet ja niihin kohdistetut koodit osoittavat.



Kuvio 29 Luodun mahdollisuuden prosessi, joka päättyy ennen toteuttamista (Lassen yritys)

Kuten kuviosta 29 voidaan nähdä, ja Lassen yrityksen mahdollisuusprosessi päättyy ennen toteutumistaan, koska asiakas, jonka kanssa Lasse on käynyt aktiivisesti neuvotteluja, ei tee myönteistä ostopäätöstä.

Taulukko 13 Luodun mahdollisuuden mahdollistavat ja rajoittavat tekijät  
(Lassen yritys)

Mahdollistavat tekijät	Rajoittavat tekijät
M1 Myy yrityksen Y tuotteita M2 Kehittää omia tuotteita perustuen vapaaseen lähdekoodiin M3 Vastaavaa yritystä ei Suomessa ole M4 Aivan pienille yrityksille ei ole tarjolla toiminnanohjausjärjestelmiä M5 Potentiaalisia asiakkaita on paljon M6 Toiminnanohjausjärjestelmä automatisoi yrityksen toimintoja ja nostaa (asiakkaan) käyttökatetta M7 Vapaaseen lähdekoodiin perustuva järjestelmä ei perustu lisensointiin, kuten isojen kilpailijoiden tuotteet M8 Asiakkaalle halvempi hinta M9 Läpinäkyvä ja avoin toiminta M10 Teknisesti vähemmän valveutuneen asiakkaan helppo ostaa M11 Lasse tarjoaa käyttöönotto-opastuksen ja tuen M12 Yhteistyö laitetoimittajien kanssa M13 Lama (yritykset joutuvat säästämään ja ostavat halvempia järjestelmiä) M14 Lasse käy aktiivisesti myyntineuvotteluja ison asiakkaan kanssa	R1 Asiakkaan ei ole helppo ostaa yrityksen Y tuotteita, eikä Lasse halua niitä myydä R2 Asiakkaan liiketoimintaprosessien ja asiakkaan asiakkaan ostokäyttäytymisen ymmärtäminen R3 Merkittävin kilpailija on yrityksen valveutunut IT-henkilö, joka voi tehdä itse järjestelmän yritykselle R4 Vapaa lähdekoodi on riski R5 Laitetoimittajat voivat ryhtyä kilpailijoiksi R6 Asiakas ei tiedä, mitä hyötyä tuotteesta on hänelle R7 Asiakkaat eivät tee päätöksiä R8 Lasse ei voi hankkia muita isompia asiakkaita odotellessaan ison asiakkaan päätöstä, koska ei pystyisi toteuttamaan useampaa isoa projektia R9 Iso asiakas ei osta tuotetta
>< <b>Mahdollisuusprosessi päättyy ja yritys lopetetaan</b>	

Lassen mukaan hänen olisi ymmärrettävä asiakkaan liiketoimintaa ja sitä, millaista asiakkaan asiakkaiden ostokäyttäytyminen on, jotta hän pystyy tarjoamaan asiakkaalle toiminnanohjausjärjestelmän, joka muodostaa asiakkaalle arvoa. Hän on huomannut, että potentiaaliset asiakkaat eivät ymmärrä, miksi toiminnanohjausjärjestelmään kannattaisi investoida – eli mikä on sen muodostama arvo asiakkaalle. Tässä dialektisessa prosessissa Lassen toiminta rajoittaa myös se, että asiakkaat eivät tee päätöksiä, mikä aiheuttaa Lassen pienelle yritykselle sen, että hän ei voi hankkia tänä “odotusaikana” myöskään muita asiakkaita, koska ei pystyisi toimittamaan useampaa isoa projektia yhtä aikaa. Näin Lasse on tämän yhden asiakkaan varassa, mikä osoittautui ratkaisevaksi tekijäksi Lassen yrityksen kannalta.

Vaikka Lassen arvoehdotukset – kuten se, että hän pyrkii toimimaan avoimesti ja tarjoaa hinnaltaan edullisemman ja asiakkaalle helposti käyttöön otettavan ratkaisun – muodostavat asiakkaalle arvoa Lassen näkemyksen mukaan

enemmän kuin isojen kilpailijoiden lisensointiin perustuvat tuotteet, asiakkaalle ei muodostu kuitenkaan riittävää arvon odotusta, eikä asiakas näin päädy tekemään ostopäätöstä. Näin ollen Lassen mahdollisuuden luomisen prosessi, jonka mukaan Lasse pyrki muodostamaan arvoa toisin kuin markkinoilla nyt muodostetaan, ei etene – vaan päättyy.

## 6.6.2 Yhteenveto Lassen yrityksen mahdollisuusprosesseista

Lassen ensimmäinen ajatus oli tehdä yhteistyötä entisen työnantajansa kanssa oman yrityksensä kautta, ja tätä varten hän perusti toiminimen, jonka puitteissa hän aikoi tehdä myös yksityishenkilöiden elektroniikkalaitteiden korjaustöitä. Tämän mahdollisuusprosessin tarkoitus oli toimia toisen mahdollisuusprosessin ”rahoittajana” eli Lasse pyrki saamaan sen avulla tuloja yritykselle, koska hänellä oli tarkoituksenaan muuttaa toiminimi osakeyhtiöksi, kun saa riittävän osakepääoman kokoon. Joitakin toimeksiantoja Lasse saikin ja hän perusti osakeyhtiön muutaman kuukauden kuluttua lähtökohtahaastattelusta, yhdessä vähemmistöosakkaan kanssa.

Yhteistyö entisen työnantajan kanssa ei kuitenkaan lähtenyt liikkeelle – eikä Lasse sitä sitten halunnutkaan tehdä, koska asiakkaiden ei ollut helppo ostaa entisen työnantajan tuotteita Lassen mukaan. Näin ollen Lasse keskittyi *mahdollisuuden luomiseen*, hyödyntäen vapaata lähdekoodia. Tällöin hän pyrki muodostamaan arvoa *toisin* kuin markkinoilla muodostettiin. Asiakkaalle muodostuisi arvoa oman – eikä lisensoidun – ohjelman kautta, edullisemman hinnan myötä sekä esimerkiksi siten, että Lasse aikoi toimittaa pienille asiakkaille kokonaistoimituksen, joka sisältää myös tietokoneen, ohjelman asennuksen ja tuen. Viimeksi mainittu muodostaa arvoa erityisesti sellaisille pienille asiakkaille, joille IT-asiat eivät ole aina tuttuja. Lasse kävi pitkään neuvotteleja asiakkaan kanssa kaupasta, joka olisi tuonut valtaosan Lassen yrityksen ensimmäisen tilikauden liikevaihtotavoitteesta. Tämä asiakas ei kuitenkaan lopulta päätenyt ostamaan tuotetta. Lasse ei ollut voinut hankkia samanaikaisesti muita asiakkaita, koska hänen yrityksensä kapasiteetti ei olisi riittänyt toimittamaan useampia projekteja tämän isomman asiakkaan projektin rinnalla. Näin Lassen yrityksen mahdollisuusprosessi *päätyi* ennen toteuttamistaan. Lasse puhui monista mahdollisuuksista markkinoilla, joista olisi voinut nousta uusia mahdollisuusprosesseja, mutta koska edellä kuvattu mahdollisuusprosessi ei toteutunut, ei Lasse voinut myöskään lähteä viemään eteenpäin muita ideoitaan ja tämän yrityksen toiminta päättyi.





## 7 YHTEENVETO YRITTÄJIEN MAHDOLLISUUS-PROSESSEISTA ARVON MUODOSTAMISEKSI

Tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle yrittäjän markkinointitoimista uudessa yrityksessään. Kaikki tämän tutkimuksen uudet yrittäjät olivat rekisteröineet yrityksensä kaupparekisteriin ja saaneet näin y-tunnuksen, joka oikeuttaa heidät tekemään uuden yrityksen nimissä erilaisia toimia (ks. Kolvereid & Isaksen 2006). Tämän merkityksen yksi yrittäjä nosti esiin kertoessaan, että heidän ensimmäinen tarjouksensa ei mennyt läpi ja arveli sen osittain johtuneen siitä, että heidän yrityksensä ei ollut ehkä uskottava vaiheessa, jossa sillä ei ollut vielä y-tunnusta.

Tämän tutkimuksen haastattelut tehtiin kaksivaiheisena – lähtökohtahaastattelut mahdollisimman pian yrityksen rekisteröinnin jälkeen ja seuranta-haastattelut seuraavina noin kolmena toimintavuonna niiden yritysten osalta, joiden toiminta jatkui. Tässä yhteenvedossa on esitetty tutkimuksen tulokset ensin uusien yritysten lähtökohtatilanteen mukaan ja sitten myöhemmin tapahtuneen kehityksen mukaan, kun yrittäjät muovasivat mahdollisuusprosessija arvon muodostamiseksi vuorovaikutuksessa asiakkaiden – ja laajemmin markkinoiden kanssa.

### 7.1 Yrittäjät lähtivät liikkeelle

Tutkimuksen lähtökohtahaastatteluissa yrittäjät kuvasivat oman näkemyksensä mukaan niitä markkinoita, joille he uuden yrityksensä kanssa olivat tähtäämässä. Yrittäjien näkemykset markkinoista olivat erilaisia – osa yrittäjistä ei kyennyt juuri kuvaamaan markkinoita, kun taas osalle yrittäjistä markkinat olivat tutut. Markkinoita kuvattiin esimerkiksi kilpailijoiden toiminnan perusteella, asiakkaiden kautta tai alan kuvaamisena. Osa yrittäjistä haarukoi potentiaalisten asiakkaiden määrää markkinoilla. Esimerkiksi Pauli totesi, että potentiaalisia asiakkaita on valtava määrä ja *kuinka suuren osuuden markkinoista – ”asiakasmassan”* hän toisaalta tarvitsee ja toisaalta pystyy hoitamaan. Paulilla oli myös asiakkaita, jotka olivat hänelle tuttuja edellisestä työstään ja kuten hän sanoi, hänellä on tiedossa ne asiakkaat, joita hän lähestyy. Anssilla ei ollut vielä selkeää kuvaa siitä, mille markkinoille he ovat tulossa – hän sanoi, että *”samaa aikaa mietitään, kun tuotetta kehitetään”*. Lasse oli soittanut tuhansia puheluita, joiden perusteella hän oli muodostanut näkemyksensä, että

asiakkaat eivät aina ymmärrä, mitä hyötyä alan tuotteista heille on. Osa yrittäjistä peilasi näkemystään kilpailijoiden toimintaan perustaen, kuten esimerkiksi Sauli, joka oli ottanut yhteyttä kilpailijoihin asiakkaan roolissa. Osa ei juuri puhunut kilpailusta – tai kuten Lasse totesi, että häntä ei kiinnosta, mitä kilpailijat tekevät.

#### *Yrittäjät identifioivat mahdollisuuksia*

Mahdollisuuksien identifioinnin analysoinnissa käytettiin Sarasvathy'n ym. (2003) sekä Alsos'n ja Kaikkosen (2006) mahdollisuustypologioista yhdistettyä mahdollisuuksien lähteiden ryhmittelyä: *mahdollisuuden tunnistaminen, mahdollisuuden löytäminen, mahdollisuuden luominen ja mahdollisuuden ilmaantuminen*. Lähtökohtatilanteessa ei kuitenkaan yhdellekään yritykselle ollut ilmaantunut mahdollisuutta, vaan kaikki identifioidut mahdollisuudet pohjautuivat joko tunnistamiseen, löytämiseen tai luomiseen. Seuraavassa taulukossa 14 on esitetty yhteenveto yrittäjien lähtökohtatilanteen mahdollisuuksien identifioinnista.

Taulukko 14 Yhteenveto yrittäjien mahdollisuuksien identifioinnista lähtökohtatilanteessa

	<b>Tunnistaminen</b>	<b>Löytäminen</b>	<b>Luominen</b>
Pauli	A		D
Laura	A D		
Sauli	D	A D D	
Anssi	A C		B
Olli			A D
Lasse	A <sup>58</sup>		C D

A=mahdollisuus on toteutusvaiheessa, B=mahdollisuusprosessi on käynnistynyt toteutusvaiheesta, mutta tuotetta ei vielä ole, vaan sitä kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa, C=mahdollisuus, jonka suhteen asiakas ei ole tehnyt vielä ostopäätöstä, D=idea-asteella oleva mahdollisuus

Taulukossa 14 on merkitty A-kirjaimella ne mahdollisuudet, jotka ovat mahdollisuusprosessin toteutusvaiheessa. Toteutusvaiheeksi on tässä määritelty se, että *vähintään yksi asiakas on ostanut tuotteen/palvelun*. Huomattavaa

<sup>58</sup> Lasse on tähän mennessä toteuttanut vasta yksityishenkilöille tarjoamiaan korjauspalveluja, joita hän ei luultavasti aio sen jälkeen enää jatkaa, kun saa nyt käynnissä olevat neuvottelut asiakkaan kanssa päätökseen, jolloin C:llä merkitty mahdollisuus lähtisi toteutumaan.

on myös se, että mahdollisuusprosessi ei aina etene todellisuudessa identifioinnista arvioimiseen ja toteuttamiseen, vaan nämä voivat sekoittua. Esimerkkinä tästä on Anssin tapaus<sup>59</sup>, jossa *asiakas on ryhtynyt rahoittamaan ja kehittämään yrityksen kanssa tuotetta, jota ei siis vielä ole* (taulukossa B). Ne mahdollisuudet, joissa *vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on aloitettu, mutta asiakkaat eivät ole tehneet ostopäätöstä*, on merkitty C-kirjaimella. Ne mahdollisuudet, jotka ovat yrittäjän mielessä vasta *idea-asteella* tai niistä ei ole ainakaan asiakkaiden kanssa keskusteltu, on merkitty D-kirjaimella. *Kaikilta yrittäjiltä on tunnistettavissa useampia kuin yksi identifioitu mahdollisuus*, mutta kaikki yrittäjät ovat tässä aivan alussa toimineet yhden identifioidun mahdollisuuden puitteissa siinä määrin, että ovat kontaktoineet asiakkaita ja vähintään yksi asiakas on ostanut tuotteen/palvelun.

#### *Yrittäjät lähestyvät markkinoita*

Kun yrittäjä lähtee liikkeelle kontaktoimaan yksittäisiä asiakkaita ja suuntaa toimintaa asiakkaan kanssa käydyin vuoropuhelun ohjaamana, on kyse efektuaatiologiikkaan perustuvasta markkinoiden lähestymisestä. Tällöin yrittäjä lähtee rakentamaan toimintaansa niillä keinoilla, jotka hänellä on käytettävissään, pyrkien sitouttamaan sidosryhmiä – tässä tapauksessa asiakkaita – vaikka vain yksi kerrallaan. Markkinoinnin perinteisen – kausaalisen ajattelutavan mukaan markkinoita lähestytään selvittämällä markkinatilannetta kokonaisvaltaisemmin, asettamalla tavoitteet omasta asemasta markkinoilla ja suunnitteleamalla, miten tähän asemaan voidaan päästä. (Read ym. 2009; Sarasvathy 2008a, 38–40.)

Yrittäjien lähestymistapaa markkinoihin analysoitiin Read'n ym. (2009) esittämää mittaristoa soveltaen, jonka perusteella tunnistettiin kunkin yrittäjän suuntaa antava lähestymistapa. Tällä tarkoitetaan sitä, että kukaan yrittäjistä ei ole mainittujen mittarien mukaan puhtaasti jompaakumpaa lähestymistapaa edustava. Kuten Read ym. (2009) itsekin käyttävät ilmaisua ”enemmän/todennäköisemmin efektuaatiologiikan mukaan toimiminen” vs. ”enemmän/todennäköisemmin perinteisen markkinointiajattelun mukaan toimiminen”, myös liitteissä (8–13) olevat yrittäjäkohtaiset luonnehdinnat perustuvat tutkijan yrittäjien puheesta tekemiin analyyseihin. Näiden analyyseiden perusteella ryhmiteltiin tämän tutkimuksen tapaukset sen mukaan, noudattaako yrittäjä *enemmän efektuaation mukaista lähestymistä vai enemmän perinteisen, kausaalisen markkinointiajattelun mukaista lähestymistä* markkinoihin (ks. taulukko 15).

<sup>59</sup> Esitysteknisistä syistä prosesseja kuvaavissa rattaistoissa näiden vaiheiden sekoittumista on jouduttu yksinkertaistamaan (ks. esim. kuvio 26, s. 168).

Taulukko 15 Yrittäjien lähestymistapa markkinoihin lähtökohtatilanteessa

Yrittäjän lähestymistapa markkinoihin	Yrittäjä
Enemmän perinteisen, kausaalisen markkinointiajattelun mukainen	Pauli Laura Sauli
Enemmän perinteisestä poikkeava, effektuaation mukainen	Anssi Olli Lasse

Aiemmissa effektuaatiologiikkaa vs. kausaatiologiikkaa tarkastelleissa yrittäjäyystutkimuksissa (esim. Dew ym. 2009 ja Sarasvathy 2001) on esitetty, että kokeneet yrittäjät noudattavat useammin effektuaatiologiikkaa ja noviisiyrittäjät taas kausaatiologiikkaa. Tosin on myös mainittu, että *yrityksen alussa noudatetaan enemmän effektuaatiologiikkaa* ja toiminta voi muuttua vakiintuessaan enemmän kausaatiologiikan mukaiseksi (Sarasvathy 2008a, 54). Tämän tutkimuksen kaikki yrittäjät ovat Sarasvathy'n (2008a) kriteerien mukaan noviiseja (ks. alaviite 21, s. 62), mutta he kaikki ovat tässä lähtökohta-aastattelun vaiheessa yrityksensä suhteen aivan alussa. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan yrityksen toimintaa seuraavina vuosina ja siihen liittyen mahdollista toimintalogiikan muutosta.

Effektuaatiologiikka näkyy tämän tutkimuksen yrittäjien toiminnassa aivan alussa ensisijaisesti suorina kontakteina yksittäisiin asiakkaisiin ja myyntityönä, jonka yrittäjä itse tekee. Yrittäjät eivät ole selvittäneet etukäteen asiakkaiden tarpeita, vaan luottavat enemmän ”*mutu-tuntumaan*”, ”*intuitioon*” tai ”*fiilikseen*”. Yrittäjät saavat tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan *asiakas kerrallaan*. He hyödyntävät näitä tietoja esimerkiksi prospektien liiketoiminnan ymmärtämisessä, vuorovaikutukseen liittyen keinojensa kehittämisessä sellaisiksi, että asiakkaan saama hyöty tulee paremmin esiin, mutta myös tuotekehityksessä. Osa yrittäjistä kokee, että heillä ei ole suoranaista kilpailua, koska samalla tavalla toimivia tai samaa konseptia tarjoavia yrityksiä ei ole heidän mukaansa markkinoilla. Effektuaatiologiikka on tunnistettavissa osalla yrittäjistä siinä, että he *eivät ole asettaneet selkeitä tavoitteita toiminnalleen*, vaan katsovat, *mihin omilla keinoilla voi päästä*, kokeilevat ”*kepillä jäätä*”, ”*katsomalla sitä hommaa*” ja ”*miettimällä samalla, kun tehdään*” tai kuten Lasse toteaa ”*pitää vain lähteä tekemään jotain ja sit sen jälkeen katsoa, että*

*meniks se hyvin vai huonosti ja olikse loppujen lopuks sen arvoista*". Effek-tuaatiologiikan mukaista on myös Ollin mainitsema *"kassan kautta ajattelu"* eli tehdään, mihin on varaa ja ollaan valmiita tinkimään omista tuloista. Vastaavasti Anssin puheessa nousee esiin se, että tuotteista pitäisi saada sen verran rahaa, että voitaisiin tehdä sellaista, mikä on oikeasti uutta ja mielenkiintoista – jolloin *nykyiset keinot toimivat uusien mahdollisuuksien luomisen välineinä*.

#### *Yrittäjien näkemys arvon muodostamisesta markkinoilla*

Yrittäjät kuvasivat näkemystään arvon muodostamiseksi toisaalta asiakkailleen ja toisaalta omalle uudelle yritykselleen ja/tai itselleen. Asiakkaalle muodostuvaa arvoa he kuvasivat erilaisina hyötyinä – ajan, vaivan ja rahan säästämisenä, helppoutena, huolettomuutena, nopeutena, liiketoiminnan tehostumisena, menestymisenä, kannattavuuden kasvuna tai yrityskuvan luomisena. Omalle yritykselleen, ja/tai itselleen, yrittäjät mainitsivat taloudellisen arvon, halun tehdä jotakin, mikä *"oikeasti olis uutta...ihan koko maailmalle"*, mutta myös yrittäjänä olemisena itsessään, kokeilun- tai näyttämisenhalun ja toisaalta myös toimimisen *"työntekijöiden ehdoilla, että kaikilla olis hyvä paikka olla"*.

Strukturaatioteoriaa (Giddens 1979, 1984) sovelletaan tässä tutkimuksessa siten, että markkinat voivat vaikuttaa siihen, miten yrittäjä voi muodostaa arvoa markkinoilla ja vastaavasti, yrittäjä voi toiminnallaan vaikuttaa siihen, miten arvoa markkinoilla muodostetaan. Tällöin yrittäjä voi pyrkiä muodostamaan arvoa samalla tavalla kuin markkinoilla tällä hetkellä tehdään, jolloin hän uusintaa nykyistä arvon muodostamisen toimintakäytäntöä. Toisaalta yrittäjä voi pyrkiä toimimaan toisin kuin markkinoilla nyt toimitaan, jolloin hän pyrkii uudistamaan nykyistä arvon muodostamisen toimintakäytäntöä, kuten luvussa 4.4 esitettiin. (ks. Ellis & Mayer 2001.)

Seuraavassa taulukossa 16 on yhdistetty tämän tutkimuksen yrittäjien mahdollisuuksien lähteiden ryhmittely ja arvon muodostamisen tapa uuden yrityksen lähtökohtatilanteessa. Arvon muodostamisen tapa on jaettu kahteen luokkaan: *pääosin samalla tavalla toimimalla* tai *pääosin toimimalla toisin* kuin markkinoiden nykyinen toimintatapa arvon muodostamiseksi on.

Taulukko 16 Yrittäjien mahdollisuusprosessit ja arvon muodostamisen tapa yrityksen lähtökohtatilanteessa

	<b>Tunnistaminen</b>	<b>Löytäminen</b>	<b>Luominen</b>
Pauli	<b>samalla tavalla</b>		toimimalla toisin
Laura	<b>samalla tavalla</b>		
Sauli	samalla tavalla	<b>samalla tavalla, mutta uudelle kohderyhmälle</b>	
Anssi	<b>samalla tavalla</b>		ei vielä tietoa, koska tuotekehitys on alussa
Olli			<b>toimimalla toisin</b>
Lasse			toimimalla toisin

Lihavoidulla tekstillä on merkitty ne mahdollisuudet, jotka ovat lähtökohtatilanteessa toteutusvaiheessa, mikä tässä tutkimuksessa on määritelty siten, että vähintään yksi asiakas on ostanut tuotteen/palvelun.

Täysin samalla tavalla kuin aiemmat kilpailijat uusi yritys harvoin voi toimia – tämä on mahdollista lähinnä vain sellaisessa tilanteessa, että kysyntää on enemmän kuin tarjontaa, mikä on harvinaista, eikä ole yleensä pitkään markkinoilla säilyvä asetelma. Siihen, mikä on samalla tavalla toimimista ja mikä on toisin toimimista, oli joissakin tapauksissa vaikea vetää rajaa. Davidsson (2008, 16–18) on luokitellut uudeksi toiminnaksi markkinoilla uuden tarjoaman, joka voi olla uusi tuote tai palvelu, niiden yhdistelmä, mutta myös uusi hinta-arvosuhde (new price/value relation). Viimeksi mainittu ei luo uusia markkinoita, vaan muuttaa markkinaprosesseja, koska se vaikuttaa asiakkaiden valintaan ja tämä vaikuttaa kilpailevien yritysten tarpeeseen muuttaa omia tarjoomiaan. *Tässä tutkimuksessa samalla tavalla toimimiseksi on luokiteltu samalla ”periaatteella” tai samoin kilpailukeinoin toimiminen, vaikka esimerkiksi hinta olisi halvempi tai yrittäjä pyrki palvelemaan paremmin.* Eri tavoin arvoa muodostaviksi on ryhmitelty sellaiset yrittäjät, joilla on *tarkoituksena kehittää uusi tuote tai palvelu, uudenlainen toimintatapa, mikä voi johtaa myös uuden asiakaskunnan – markkinan – syntymiseen* (ks. Sarasvathy 2008a, 101). Kun yrittäjä kertoo toimintaperiaatteensa olevan omasta mielestään uudenlainen – esimerkiksi se, että asiakkaalle ei myydä konsultointipalveluja tiettyyn hintaan, vaan asiakkaan kanssa perustetaan uusi yhteinen yhtiö, jonka osakkaaksi yrittäjä lähtee ja ryhtyy kehittämään asiakkaan ideaa ja pääosa arvosta muodostuu tämän yhteisen asiakasyhtiön menestyksen myötä (esimerkkinä Ollin yritys), on tämä ryhmitelty toisin toimimiseksi. Joidenkin yrittäjien toiminta tai idea, esimerkiksi uudesta tuotteesta, on lähtökohta-haastattelun aikaan vasta idea-asteella, eivätkä he vielä kuvaa siihen liittyvää arvon muodostamista.

*Markkinat mahdollistavat ja rajoittavat yrittäjien toimintaa*

Kuten edellä todettiin, strukturaatioteorian (Giddens 1979, 1984) mukaan markkinat vaikuttavat yrittäjän toimintaan – rajoittaen ja mahdollistaen, mutta samanaikaisesti yrittäjällä on mahdollisuus toiminnallaan vaikuttaa markkinoiden toimintakäytäntöihin.

Yrittäjät luonnehtivat lähtökohtatilanteessa markkinoilla olevan *enemmän mahdollistavia kuin rajoittavia tekijöitä*. Jotkut tekijät olivat *toisille yrittäjille mahdollistavia ja toisille rajoittavia*, kuten esimerkiksi talouden tilanne tai lama, joka nousi esiin vuonna 2009 toisessa lähtökohta-aastattelun aallossa. Heikko taloudellinen tilanne rajoitti toimintaa esimerkiksi Lauran mukaan, koska kaikki yritykset eivät panosta heikompina aikoina koulutukseen. Sen sijaan Lasse piti lamaa mahdollisuutenaan, koska hänen vapaaseen lähdekoodin perustuva tuotteensa on halvempi kuin isojen yritysten tarjoamat lisensoidut tuotteet. Kilpailua pidettiin myös toisaalta rajoittavana ja toisaalta mahdollistavana. Esimerkkeinä rajoittamisesta oli se, että isoilla yrityksillä on isot resurssit ja mahdollisuus käyttää hintaa kilpailukeinona, ne ovat tunnettuja markkinoilla ja jos niillä on kiinteä asiakassuhde – jossa on ehkä joitakin kytköksiä – siihen on vaikea päästä väliin. Mahdollistavina tekijöinä kilpailun osalta mainittiin muun muassa se, että isot yritykset ovat kasvottomia, ”putkinäköisiä” ja jäykkä, eivätkä niitä kiinnosta pienet asiakkaat.

Markkinoiden mahdollistavia tekijöitä olivat yrittäjien näkemyksen mukaan lähtökohtatilanteessa *kysyntään liittyvät seikat*, kuten se, että isot yritykset eivät ole kiinnostuneita pk-yrityksistä asiakkaina, markkinoilla on tilaa uusille yrityksille tai se, että samalla konseptilla toimivaa yritystä ei ole. Osaamiselle ja hyvälle verkostolle on myös kysyntää, mitkä toimivat mahdollistavina tekijöinä. Yrittäjät pitivät mahdollistavina tekijöinä niitä *hyötyjä, joita he pystyvät asiakkaalle tuomaan eli muodostamaan asiakkaalle arvoa*, kuten esimerkiksi edullisempia hintoja, nopeampaa reagointia, joustavuutta, hyvää palvelua, vaittomuutta, keskittymistä yhteen asiakkaaseen kerrallaan, avoimuutta, aktiivista ja tiivistä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, jolloin asiakasta pystytään auttamaan nopeasti erilaisissa muutostilanteissa, sekä sitä, että yhteyshenkilö säilyy asiakkaalle samana eikä vaihdu tiheästi, kuten isoissa yrityksissä Anssin mukaan tapahtuu. Toisaalta *globaalit markkinat* ja esimerkiksi edullinen dollari euroon nähden olivat Saulin näkemyksen mukaan mahdollistavia tekijöitä, mutta toisaalta Pauli korosti *paikallisuuden* ja henkilökohtaisen, tutun kontaktin merkitystä asiakkaalle mahdollistavina tekijöinä. Uuden yrityksen tuntemattomuus, uskottavuus ja luottamuksen puuttuminen olivat rajoittavia tekijöitä, mutta kuten Sauli korosti, *internetin hyödyntäminen* ja esimerkiksi vakuuttavien kotisivujen myötä näitä rajoittavia seikkoja voidaan pyrkiä muuttamaan mahdollisuuksiksi. *Yhteistyö* toisaalta asiakkaiden kanssa, mutta myös muiden toimijoiden, kuten tavarantoimittajien tai toisten yrittäjien

kanssa nousi esiin mahdollistavana tekijänä. Yhteistyö mainittiin joissakin tapauksissa sellaisena tekijänä, jolla uuden yrityksen sisäisiä rajoittavia tekijöitä kyettiin pienentämään, jotta markkinoilla olevia mahdollisuuksia pystytään paremmin hyödyntämään.

Markkinoiden rajoittavia tekijöitä olivat yrittäjien näkemyksen mukaan lähtökohtatilanteessa jo edellä mainittu *talouden tila, kilpailu sekä ennakkoluulot* uuden yrityksen kykyyn toimittaa tuotteita tai palveluja. Rajoittavina tekijöinä yrittäjät mainitsivat myös erilaiset *oikeuksiin liittyvät asiat*, kuten Lauran franchising-sopimus, joka määritteli, mitä hän voi päämiehensä nimissä tehdä tai Lassen mainitsema vapaa lähdekoodi, joka on kaikkien käytettävissä eikä heidän yrityksellään ole siihen mitään eri oikeutta. Lasse mainitsi tähän liittyen myös sen, että valveutuneet asiakasyritykset voivat itse hyödyntää vapaata lähdekoodia yhtä lailla ja siis tehdä itse itselleen järjestelmän, mitä hän piti keskeisimpänä kilpailijanaan. Talouden tilanteeseen liittyen yrittäjät mainitsivat myös sen, että asiakkaat eivät tee päätöksiä ja tämä rajoittaa yrittäjän toimintaa sikäli, että on kuitenkin varauduttava siihen, että joku asiakkaista päättää tilata työn, jolloin on oltava kapasiteettia toimittaa sovittu tuote – eikä yrittäjä uskalla hankkia uusia asiakkaita ennen kuin nyt käynnissä olevat neuvottelut on saatu päätökseen. Tämä liittyy yrittäjän *resurssien* – rahan ja rahoituksen, työvoiman (ja sen kalleuden), ajan ja osaamisen – *saatavuuteen*, mikä oli monen yrittäjän näkemyksen mukaan rajoittava tekijä. Tähän liittyy myös *sopivien asiakkaiden löytäminen*, minkä miltei jokainen yrittäjä mainitsi toimintaansa rajoittavana tekijänä – mistä löytää sopivat asiakkaat ja miten saada nämä asiakkaat ostamaan yrityksen tuotteita/palveluja. Toisin sanoen ”yli- tai alimitoitettut” asiakkaat voivat myös olla rajoittava tekijä, kuten Anssi mainitsee – uuden yrityksen alussa on riski ottaa liian suuria projekteja vastaan, koska ellei niitä pystykään hoitamaan, se voi johtaa koko yrityksen toiminnan päättymiseen. Tai kuten Pauli mainitsee – isojen asiakkaiden hoitaminen on vaativaa, eikä erityisen kannattavaa, mutta toisaalta hyvin pieniä ostoja tekevät asiakkaat vievät paljon aikaa. Asiakkaiden löytämisessä henkilökohtainen myyntityö mahdollistavana tekijänä nousee esiin monen yrittäjän puheessa.

Näiden ensimmäisten tulosten myötä nousi tarve seurata prosessien kehittymistä yrittäjän seuraavien toimien ja asiakkaiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen myötä. Seurantahaastattelujen avulla pyrittiin saamaan selville arvon muodostamista mahdollistavat mikrotason käännteet ja tapahtumakulut hyödyntäen dialektista prosessiteoriaa (Poole ym. 2000) ja se, jatkuivatko, muuttuivatko vai päättyivätkö uusien yritysten eri tavoin identifioidut mahdollisuusprosessit.



## 7.2 Mahdollisuusprosessien muovaaminen arvon muodostamiseksi

Tässä luvussa kuvataan yrittäjien eri tavoin identifioimien mahdollisuusprosessien jatkumista, muuttumista tai päättymistä käyttämällä empiriaosiossa (luku 6) esitettyjä mahdollisuusprosessien kulkua kuvaavia rattaistoja. Mainitut rattaat kuvaavat prosessien – mahdollisuuksien identifiointia, arviointia ja toteuttamista (Ardichvili ym. 2003; McMullen & Shepherd 2006; Morris ym. 2001; Shane 2003) – etenemistä, pysähtymistä tai suunnan kääntymistä sen dialektisen prosessin perusteella, mitä empiriasta on tunnistettavissa yrittäjän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Mahdollisuusprosessin muuttumisesta käytetään käsitettä muovaaminen, koska tässä tutkimuksessa näkökulma on yrittäjän ja tietoa prosessien käännteistä saadaan sen kautta, miten hän kuvaa toimintaansa.

Lähtökohtatilanteessa kaikilta yrittäjiltä voitiin tunnistaa *vähintään kaksi identifioitua mahdollisuutta*, joista osa oli vasta idea-asteella eikä niiden suhteen oltu ryhdytty toimiin. Lähes kaikki yrittäjät olivat *ensimmäisten 2–5 kauden aikana toimineet yhden identifioidun mahdollisuuden suhteen siten, että ainakin yksi asiakas oli ostanut tuotteen/palvelun*. Yksi yritys oli jo varhain lähtenyt liikkeelle useammalla mahdollisuudella siten, että oli saanut vähintään yhdeltä asiakkaalta sitoumuksia yhteistyöstä (asiakas rahoittaa tuotekehitystä, Anssin yritys). Kaikkiaan seurantalutkimusosiossa tarkasteltiin kuudessa uudessa yrityksessä identifioitua, yhdeksää mahdollisuusprosessia, joista osaan liittyy mahdollisuuden ilmaantuminen. Näiden uusien yritysten yrittäjät muovasivat mahdollisuusprosessejaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa seuraavassa taulukossa 17 esitetyllä tavalla.

Taulukko 17 Yrittäjien mahdollisuusprosessien muovaaminen

	<b>Tunnista-</b> <b>minen</b>	*	<b>Löytä-</b> <b>minen</b>	*	<b>Luomi-</b> <b>nen</b>		<b>Ilmaan-</b> <b>tuminen</b>	*
Pauli	<b>mahd. 1</b>	>			<b>mahd. 2</b>	<<	<b>mahd. 2+</b>	<<
Laura	<b>mahd. 1</b> (mahd. 2)	<< -						
Sauli	<b>mahd. 1</b>	<< ks. mahdol- lisuuden ilmaan- tuminen	<b>mahd. 2</b> (mahd. 3)	> >	<b>mahd. 2+</b>	>	<b>mahd. 1+</b>	>
Anssi <sup>60</sup>	mahd. 1 mahd. 2	> >			<b>mahd. 3</b> <b>mahd. 4</b> mahd. 5	> > ?	<b>mahd. 3+</b>	<< →
Olli					<b>mahd. 1</b>	<<		
Lasse	mahd. 1				<b>mahd. 2</b>	<<		

\*> prosessi jatkuu, << prosessi on (toistaiseksi) päättynyt, << → prosessi jatkuu muuttuneena, ? prosessi on niin alussa, ettei sen jatkumisesta ole vielä tietoa. Sulkeissa olevia mahdollisuuksia ei koskaan käynnistetty. Lihavoitujen mahdollisuuksien prosessit on kuvattu tässä tutkimuksessa. Ne mahdollisuudet, jotka on merkitty yrittäjän kohdalla samalla numerolla tarkoittavat sitä, että alkuperäinen mahdollisuus on muuttunut tai siihen on ilmaantunut mahdollisuus (+-merkintä).

Paulilla, joka lähestyi markkinoita enemmän perinteisen markkinointiajattelun mukaan, tapahtuu *keskittymistä yhteen tunnistettuun mahdollisuuteen* (mahd. 1), joka jatkuu. Tätä kehitystä *leimaa resurssien vähäisyys* eli se, että yrittäjällä ei ole aikaa panostaa muihin mahdollisuuksiin, vaikka hän uskoo edelleen mahdollisuuden luomiseen (mahd. 2) eli kokeilemaansa ostokonsultointiin – mitä koskeva mahdollisuuden ilmaantumisen myötä käynnistynyt kokeilu kuitenkin päättyi.

Laura lähestyi markkinoita perinteisen markkinointiajattelun mukaan. Hän ryhtyi kokonaan uudelle alalle yrittäjäksi, jossa *tunnistamansa mahdollisuuden* (mahd. 1) *prosessi päättyy*, kun hän laittaa yrityksensä ”hyllylle” eikä hän käynnistä lainkaan alussa mainittua oman koulutustuotteen suunnittelua (mahd. 2).

Sauli lähestyi markkinoita enemmän perinteisen markkinointiajattelun mukaan. Hänen *tunnistamansa mahdollisuus* (mahd. 1) *ei lähtenyt liikkeelle, koska hän törmäsi markkinoiden vallitsevaan toimintakäytäntöön*, mikä oli uudelle pienelle yritykselle vaikea siksi, että se vaati sekä taloudellisia resursseja että aikaa ja sen eteen olisi pitänyt nähdä Saulin mielestä liikaa vaivaa. Myöhemmin tähän Saulin tunnistamaan mahdollisuuteen *ilmaantui mahdollisuus*

<sup>60</sup> Yritys on identifioinut myöhemmin myös useita muita mahdollisuuksia, esimerkiksi omaa toimintaa tukevia toimintoja, joita ei enää osteta yrityksen ulkopuolelta, vaan niitä varten perustetaan uusi yritys (vrt. nk. portfolioyrittäjyys, portfolio entrepreneurship, esim. Wiklund & Shepherd 2008). Näistä kaikista ei ole kuitenkaan keskusteltu yrittäjän kanssa, joten niitä ei ole luokiteltu erikseen eikä niiden toiminnan toteutumisesta ole tietoa.

(mahd. 1+), joka käynnisti prosessin uudenaikaisena. Toisesta, Saulin löytämästä mahdollisuudesta (mahd. 2) syntyi vähitellen uusi markkina, jossa pienetkin asiakkaat voivat tilata omalla painatuksella olevia erilaisia kertakäyttöastioita, mikä ei ollut ennen mahdollista ja hinnat olivat suurissa määrissä pienten yritysten ulottumattomissa. Tällöin voidaan sanoa, että mahdollisuuden löytämisestä nousi mahdollisuuden luomisen (mahd. 2+) prosessi, osin siihen ilmaantuneen mahdollisuuden myötä. Myös Saulin joustava toimintatapa tuotteiden varastoinnin, hinnoittelun ja internetin hyödyntämisen suhteen poikkesivat markkinoiden aiemmasta toimintatavasta. Toisen löytämänsä mahdollisuuden (mahd. 3) Sauli hylkäsi kokonaan ennen toteuttamista, koska oppi tuntemaan alaa toimintansa kautta ja ymmärsi, ettei mahdollisuus ollut toteuttamiskelpoinen.

Anssi lähestyi markkinoita enemmän efektuaatiologiikan mukaan ja hän on identifioinut useita mahdollisuuksia, mukaan lukien yhden ilmaantuneen mahdollisuuden, josta ei lähtökohtatilanteen analyyseissä ollut lainkaan tietoa. Anssin mahdollisuuden luomisen (mahd. 3) prosessiin ilmaantui mahdollisuus (mahd. 3+), joka ajan myötä päättyi sellaisenaan ja muuttui kokonaan uudeksi yhteisyritykseksi. Tämä muutos paransi Anssin yrityksen tilannetta mahdollisuuden luomisen (mahd. 4) suhteen, koska tällöin vapautui sekä aikaresurssija että myös taloudellisten resurssien lisääntyminen edisti muiden mahdollisuusprosessien kulkua. Lisäksi Anssin yritys lähtee luomaan tutkimuksen loppupuolella uutta, lähinnä kuluttajamarkkinoille tähtäävää mahdollisuusprosessia (mahd. 5), jota ei tässä tutkimuksessa tarkastella.

Olli lähestyi markkinoita enemmän efektuaatiologiikan mukaan, mutta hänen mahdollisuuden luomisen (mahd. 1) prosessinsa päättyi. Myös Lasse lähestyi markkinoita efektuaatiologiikan mukaan ja hänenkin mahdollisuuden luomisen (mahd. 2) prosessinsa päättyi jo ennen sen toteuttamista. Lassen tunnistaman mahdollisuuden (mahd. 1) prosessia ei tässä tutkimuksessa analysoitu, koska se oli suunnattu kuluttajille.

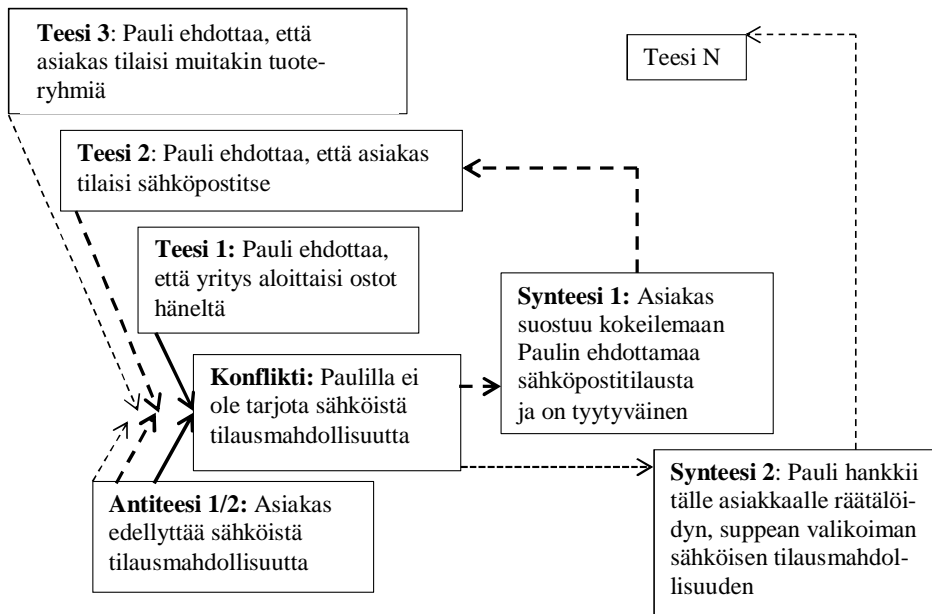
Kaikkiaan tässä tutkimuksessa siis analysoitiin yhdeksän mahdollisuusprosessia, joista neljä päättyi ja viisi jatkui enemmän tai vähemmän muuttuneena. Lähes kaikilla yrittäjillä oli jo yrityksen alussa kaksi tai useampiakin identifioituja mahdollisuuksia, vaikka he yleensä olivat tuolloin ryhtyneet toimiin vain yhden identifioitun mahdollisuuden suhteen. Näin ollen muut identifioidut mahdollisuudet jäivät tuolloin mahdollisuuden idean tai aihion asteelle – ainakin toistaiseksi. Seurantahaastattelujen myötä saatiin tietoa myös toimista, jotka liittyivät muihin identifioituihin mahdollisuuksiin ja siihen, miten nämä mahdollisuusprosessit liittyivät toisiinsa. *Mahdollisuusprosessien yhteen liittyminen* – rinnakkaisuus, peräkkäisyys, sisäkkäisyys – toteutui niiden kolmen yrittäjän kohdalla, jotka tutkimuksen päättyessä edelleen jatkavat toimintaansa.

Pauli hyödynsi mahdollisuuden luomisen kokeiluaan tunnistetussa mahdollisuudessa, lähinnä siinä, että hänen silmänsä avautuivat, kun hän meni toiselle paikkakunnalle tekemään ostokonsultointityötä. Voidaan siis sanoa, että Pauli sai aineetonta arvoa – hän oppi toimimaan tehokkaammin tunnistetun mahdollisuuden suhteen, mikä ilmeni tunnistetun mahdollisuuden osalta aktivoitumisena ja järjeistämisenä. Anssin *prosessit liittyvät tiiviisti toisiinsa* erityisesti *taloudellisen arvon kautta* tarkasteltuna. Hän nostaa esiin useaan otteeseen sen, että toiset mahdollisuudet tuottavat ja toiset vain kuluttavat ja näin tuottavat mahdollisuudet mahdollistavat uusien tuotteiden kehittämisen. Myös Anssin yrityksen mahdollisuuden ilmaantuminen on alussa lupaava sekä osaamisen kehittämisen että taloudellisen arvon muodostamisen kannalta, mutta se osoittautuu myöhemmin taloudellisen arvon muodostamisen kannalta resursseja kuluttavaksi ja näin ollen sen tuoma arvo kääntyy negatiiviseksi (ks. Echeverri & Skålén 2011). Saulin *tunnistamaan mahdollisuuteen ilmaantuu myöhemmin mahdollisuus*, joka saa prosessin vihdoinkin liikkeelle. Tässä kummallekin osapuolelle syntynyt arvon odotus oli keskeisessä roolissa. Toisaalta hänen löytämänsä mahdollisuusprosessi jatkuu sellaisenaan, mutta sen rinnalle kehittyy uusi markkina, jolloin voidaan puhua *rinnakkaisesta mahdollisuuden luomisen prosessista*.

Joidenkin yrittäjien osalta *mahdollisuuksia identifioitiin lisää toiminnan myötä*. Osa näistä mahdollisuuksista ilmaantui (Alsos & Kaikkonen 2006) yrittäjille tilaisuuksina, joihin osa heistä tarttui. Tämä on efektuaatioteorian mukaista toimintaa, jolloin *yllättäviä tilanteita hyödynnetään* eikä pyritä pääsemään niistä eroon (Sarasvathy 2001). Osa myöhemmin identifioidusta mahdollisuuksista ilmeni vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, jolloin mahdollisuuden alkuperä saattoi olla myös asiakkaasta liikkeelle lähtevä, kuten esimerkiksi Saulin yrityksessä. Esimerkiksi Anssin yrityksellä oli *useita rinnakkaisia ja peräkkäisiä mahdollisuusprosesseja*, joista osa oli itse toiminnan myötä identifioituja ja osa suunnitelmallisesti – jo alun perin tavoiteltuja, mutta *keinoina uusien mahdollisuuksien luomiseen yritys tarvitsi tunnistettujen mahdollisuuksien prosesseja*. Näin mahdollisuusprosessit olivat tässä tapauksessa ”sisäkkäisiä” eli *mahdollisuusprosessi mahdollisti uuden mahdollisuusprosessin*.

Siihen, miksi jotkut mahdollisuusprosessit eivät lähteneet alun alkaenkaan liikkeelle, oli syynä toisaalta yrittäjän niukat resurssit – ajan tai taloudellisten resurssien puute (Carson 1985; Davis ym. 1985). Kuitenkin mahdollisuusprosessien hidas käynnistyminen tai mahdollisuuden täsmentyminen kuin myös mahdollisuusprosessin päättyminen johtuivat useimmiten siitä, että *asiakkaat eivät hyväksyneet yrittäjän arvoehdotuksia tai näistä arvoehdotuksista ei syntynyt ”riittävää” arvon odotusta*. Sen tarkasteluun, miten yrittäjä toimi näiden arvoehdotusten ”hiomisen tai täsmentämisen” suhteen asiakkaan kanssa

vuorovaikutuksessa, käytettiin dialektista prosessiteoriaa (Poole ym. 2000, 62–63), jota on havainnollistettu yhdellä esimerkillä seuraavassa kuviossa 30.



Kuvio 30 Tunnistetun mahdollisuuden arvon muodostamisen dialektinen prosessi: vuorovaikutus asiakkaan saamiseksi ja sitouttamiseksi (esimerkkinä Paulin yritys)

Tässä dialektisessa prosessissa yrittäjä toimii aloitteentekijänä ja tekee yhteistyötä koskevan arvoehdotuksen (teesi 1) asiakkaalle. Asiakas kuitenkin vastaa (antiteesi 1), että hän edellyttää sähköistä tilausjärjestelmää, ollen alun perin se ehto, että asiakassuhde syntyy. Tästä seuraa konflikti, koska yrittäjällä ei ole tarjota tällaista järjestelmää asiakkaalle. Yrittäjä tekee kuitenkin uuden ehdotuksen (teesi 2) ja asiakas suostuu kokeilemaan tätä sähköpostitilausmallia vaatimansa tilausjärjestelmän sijaan. Asiakas on tyytyväinen tähän järjestykseen (synteesi 1), joka ylittää hänen arvon odotuksensa. Tämän dialektisen prosessin ensimmäisen ”kierroksen” synteesisistä yrittäjä johtaa uuden teesin (teesi 3) eli pyrkii saamaan asiakkaan ostamaan muitakin tuoteryhmiä. Kuitenkaan tätä ei tapahdu, koska asiakas edellyttää edelleen sähköistä tilausmahdollisuutta (antiteesi 1/2). Yrittäjä hankkii vain tätä asiakasta varten sähköisen tilausjärjestelmän, johon luodaan yrittäjän ehdotuksesta räätälöity, kapea tuotevalikoima tälle asiakkaalle (synteesi 2). Tämä prosessi jatkuu sitoutumisena yhteistyön tiivistymiseen askel askeleelta kohti keskittävää asiakasta, joka ohjeistaa yrityksensä toimipisteet tilaamaan kaikki (myös uusiin

tuoteryhmiin kuuluvat) tuotteet vain tältä yrittäjältä. Tässä prosessissa asiakas vaati uudelta yrittäjältä arvon muodostamista samalla tavalla kuin hänen aiemmatkin toimittajansa olivat toimineet eli asiakkaan haluama *arvon muodostamisen toimintakäytäntö oli sama kuin markkinoilla aiemmin oli toimittu*, joskin yrittäjällä ei ollut tätä markkinoiden nykykäytännön mukaista keinoa tarjolla. Näin ollen voidaan sanoa, että *yrittäjän arvoehdotus oli eri kuin asiakkaan haluama arvo, jolloin syntyi konflikti, koska molemmille osapuolille ei syntynyt arvon odotusta*.

Tämän mahdollisuuden tunnistamisen prosessi eteni siis *asiakkaan haluan arvon suuntaan*, kun yrittäjä muovasi mahdollisuutta siten, että *asiakkaalle syntyisi arvon odotus*. Samalla *yrittäjälle muodostuva arvo kasvoi*, kun asiakas ryhtyi ostamaan ensin yhtä tuoteryhmää ja sitten muita tuoteryhmiä – myös sellaisia, joita yrittäjä ei ollut aiemmin tarjonnut. Tämä prosessi johti vähin askelin *asiakkaan sitouttamiseen – ensin vuorovaikutuksen kautta tapahtuneeseen sitoutumiseen yhteen tuoteryhmään ja myöhemmin syvempään yhteistyöhön*, jossa yrittäjä ja asiakas täsmentävät tuotevalikoimaa ja seuraavat yhdessä, että kaikki yrityksen ympäri Suomea sijaitsevat toimipisteet ostavat kaikki ko. tuotteet yrittäjältä. Tällöin voidaan todeta, että *asiakas on saanut taloudellisen arvon lisäksi myös aineetonta arvoa*, koska hän pääsee itse helpommalla ja voi luottaa, että asiat hoituvat kuten on sovittu (ks. tarkempi kuvaus tapahtumien kulusta luvusta 6.1.1). Tästä asiakkaasta on tullut yrittäjän suurin asiakas eli yrittäjän sama taloudellinen arvo on kasvanut. Käytössä olevana arvona on hyvä yhteistyö, jonka eteen yrittäjä on valmis panostamaan, esimerkiksi tuotemerkkien vaihtamisella reklaamaatiouhan ilmetessä, mutta myös saadakseen itselleen paremman myyntikatteen. Tämän *yhden asiakkaan myötä yrittäjä on saanut myös aineetonta arvoa saamalla tietoa alan arvon muodostamisen nykyisistä toimintakäytännöistä* ja näin ollen hänellä voi olla mahdollisuus saada muitakin isoja asiakkaita. Haastattelujen päättyessä yrittäjä ei kuitenkaan ole löytänyt ratkaisua sellaisen sähköisen tilausjärjestelmän käyttöönottoon, mikä ei teettäisi hänellä itsellään päällekkäistä työtä. Alkuperäiseen teesi-antiteesi-synteesi-asetelmassa (Poole ym. 2000, 66) olevat *paluulenkit kuvaavat arvoprosessin sykliä paluuna ”lähtökohtatilanteeseen”*, jolloin *prosessi voi myös pysähtyä tai päättyä*. Näillä paluunuolilla voidaan myös kuvata sitä, että vaikka arvoprosessi päättyisi, tapahtuu kuitenkin *ymmärryksen lisääntymistä siitä, miten prosessi ei etene – tai pysähtyneen prosessin voi tarjota oppimisen kautta arvoa*, joka taas voi myöhemmin johtaa prosessin jatkumiseen vaikka muuntuneena. Tällöin yrityksen toiminta voi vähitellen siirtyä yrittäjien mukaan ”uudelle tasolle” tai ”pienistä virroista kasvaa vähitellen iso virta”. Tässä on yhteys *effektuaatioteorian keinojen lisääntymiseen*.

Yrittäjien mahdollisuusprosesseissa tapahtui siis muutoksia, mutta myös siinä, miten osa yrittäjistä lähestyi markkinoita lähtökohtatilanteessa, muuttui ajan kuluessa. Esimerkiksi Pauli lähestyi lähtökohtatilanteessa markkinoita enemmän perinteisen markkinointiajattelun mukaan Read'n ym. (2009) mittariston mukaan. Paulin aloittaessa vuorovaikutuksen isomman asiakkaan kanssa eli itselleen uudenlaisessa tilanteessa, hänen toiminnassaan *nousee esiin myös efektuaatiologiikan mukaista toimintaa hänen pyrkiessään sitouttamaan isoa asiakasta yhteistyöhön* (Sarasvathy 2008a, 101), *jossa rajoittavia tekijöitä käännetään mahdollistaviksi pienin askelin*. Arvon muodostaminen nousee keskeiseen asemaan tätä mahdollisuusprosessia tarkasteltaessa ja toimii ratkaisevana tekijänä tämän prosessin etenemisen kannalta. Pauli tarjoaa asiakkaalle aiempaa parempaa palvelua, virheettömiä toimituksia, ammattitaitoonsa nojaten ehdottaa kapeaa valikoimaa, joka helpottaa asiakkaan ostojen hallintaa sekä mahdollistaa asiakkaalle edullisemmat hinnat. Pauli rakentaa räätälöidyn sähköisen tilausmahdollisuuden vain tälle asiakkaalle ja yhdessä asiakkaan kanssa esimerkiksi mukaan otettavia tuoteryhmiä laajennetaan, jolloin Pauli ryhtyy myymään myös sellaisia tuoteryhmiä, mitä hän ei ole aiemmin myynyt. Näin toteutuu *sekä efektuaatioprosessin keinojen lisääntyminen että uusien tavoitteiden asettaminen*. Nämä efektuaatioprosessissa esiin nostetut yrittäjän keinot – ja keinojen lisääntyminen ovat yrittäjälle arvoa muodostavia, tässä tapauksessa erityisesti taloudellisena arvona yrittäjälle, kun tästä asiakkaasta kehittyy yrityksen suurin asiakas. Myös efektuaatioprosessissa esiin nostetut uudet tavoitteet toteutuvat asiakkaan ostojen keskittämisen myötä, jolloin Pauli tarjoaa uudenlaisia palveluja, esimerkiksi valmiiksi painettujen kirjekuorien varastoinnin ja jakelun myötä, myös asiakkaalle uutena ja kustannuksia sekä vaivaa säästävänä toimintatapana. Tässä tapauksessa voidaan sanoa Paulin *toimintatavan muuttuneen tämän yhden asiakkaan kohdalla perinteisestä markkinointiajattelusta efektuaalisempaan lähestymistapaan*.

Saulin toiminnassa tapahtuu myös muutosta perinteisestä markkinointiajattelun lähestymistavasta enemmän efektuaatiologiikan mukaiseen toimintaan, kun Sauli *tarttuu ilmaantuneeseen mahdollisuuteen eli kilpailijan ehdotukseen yhteistyöstä*. Samaten hänen mahdollisuuden löytämisen prosessissaan ilmenee efektuaatiologiikkaa – esimerkiksi siinä, kun Sauli lupaa toimittaa hänelle itselleen uusia tuoteryhmiä yhden asiakkaan tiedustelun perusteella, vaikka ei tiedä, mistä niitä saa ja pystyykö niitä toimittamaan. Hän kasvattaa vähitellen keinovalikoimaansa ja sanoo *uuden markkinan syntyneen*, toimien aiempaa enemmän efektuaatiologiikan mukaan. Yhteistä näille esimerkeille on se, että yrittäjät *tarttuvat heidän eteensä tuleviin yllättäviin tilanteisiin* – asiakkaiden ja myös kilpailijoiden ehdotuksiin tai jopa vaatimuksiin, jotka koskevat arvon muodostamista.





## 8 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämän tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä uuden yrityksen markkinoinnista. Markkinoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa arvon muodostamisen prosessia, jota tarkastellaan yrittäjän ja hänen uuden, yritysmarkkinoille tähtäävän yrityksensä sekä asiakkaan välisen vuorovaikutuksen kautta. Uuden yrityksen yrittäjyysprosessia tarkastellaan mahdollisuusprosessina, jonka jatkumisen, muuttumisen ja päättymisen yhteyttä arvon muodostamisen prosessiin tutkitaan yrittäjän näkökulmasta. Tavoitteena on tällöin toisaalta ymmärtää tätä ilmiötä, sekä toisaalta rakentaa sitä kuvaavaa teoriaa. Tätä varten yhdistettiin *markkinoinnin arvon muodostamista koskeva kirjallisuus yrittäjyiden mahdollisuusprosessien tutkimukseen*.

Uuden yrityksen prosesseja koskeva tutkimus, joka tehdään aidosti pitkäikäistutkimuksena, on haastava tutkimusalue, koska suuri osa uusista yrityksistä lopettaa toimintansa ensimmäisten vuosien aikana – niin kuin kävi osalle tähänkin tutkimukseen osallistuneista yrityksistä. Uuden yrityksen markkinoinnin tutkimukselle on tarvetta (Gruber 2004) – kuin myös mahdollisuusprosessien ja arvon muodostamisen tutkimukselle laajemminkin, mutta selkeimmin *tämä tutkimus tuo uutta tietoa näiden kahden prosessin yhteyteen*. Tässä luvussa esitetään tämän tutkimuksen johtopäätökset, jonka jälkeen esitetään kootusti tämän tutkimuksen kontribuutio markkinoinnin kirjallisuuteen ja yrittäjyiden kirjallisuuteen sekä niitä yhdistävään kirjallisuuteen. Tämä tutkimus tuo uutta tietoa myös yritysjohdolle, erityisesti uuden, pienen yrityksen näkökulmasta, mitä voidaan hyödyntää myös yritysneuvontaorganisaatioissa ja yrittäjyyskoulutuksessa. Näitä tutkimustulosten käytännön sovellutuksia tarkastellaan tämän luvun loppupuolella. Luku päättyy tämän tutkimuksen toteuttamisen arviointiin sekä niiden rajoitusten analysointiin, jotka on otettava huomioon tuloksia hyödynnettäessä sekä jatkotutkimustarpeisiin.

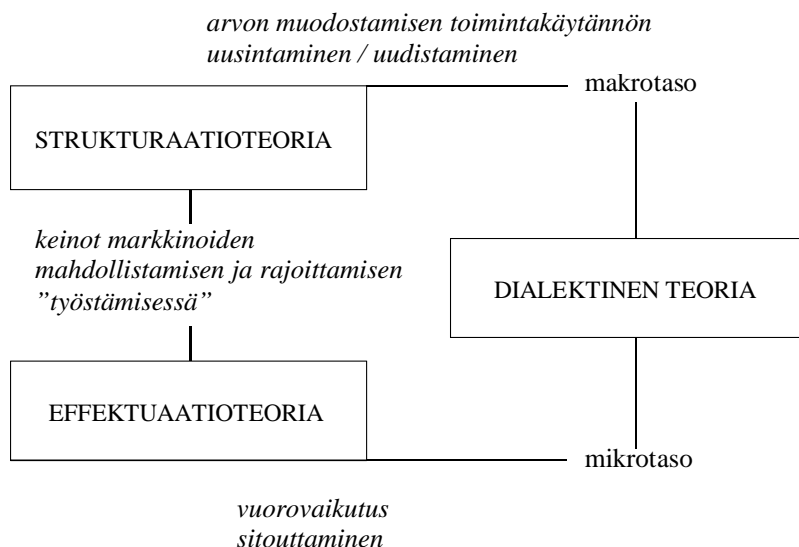
### 8.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Aiemmissa yrittäjyystutkimuksissa on kaivattu lisää tutkimuksia, joissa tarkastellaan *yrittäjän todellista toimintaa* aktiviteettien toteuttajana (Frese & Fay 2001; Hills ym. 2005). Näiden yrittäjän aktiviteettien, toimien ja tapahtumien seuraamisen kautta on mahdollista tavoittaa uuden yrityksen markkinointia

koskevien *prosessien kulkua sekä uuden yrityksen toiminnan liikkeelle lähtemistä ja mahdollisuusprosessien jatkumista, muuttumista tai päättymistä.*

Yrittäjyystutkimuksessa keskeistä on mahdollisuuksien identifiointi ja niitä koskevien prosessien tarkastelu. Tähän mahdollisuusprosessien tutkimukseen on kuitenkin kaivattu markkinoinnin tuomaa kontribuutiota (Hansen & Eggers 2010). Tämä on tässä tutkimuksessa toteutettu tuomalla *asiakkaat yrittäjyyden mahdollisuusprosessien tutkimukseen*, mitä on yrittäjyyden ja markkinoinnin yhdistävässä kirjallisuudessa ehdotettu (ks. Webb ym. 2011). Yrittäjyyden ja markkinoinnin yhdistävää tutkimusta on ryhmitelty neljään näkökulmaan: näiden välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tarkasteleviin näkökulmiin sekä yrittäjyyden käsitteistön tuomista markkinoinnin kirjallisuuteen ja markkinoinnin käsitteistön tuomista yrittäjyyskirjallisuuteen (Hansen & Eggers 2010). Tämä tutkimus edustaa viimeksi mainittua, *tuomalla asiakkaat ja arvon muodostamisen yrittäjyyden mahdollisuusprosessien tutkimukseen.*

Tässä tutkimuksessa käytettiin kolmea prosessiteoriaa: 1) *strukтураatioteoriaa* (Giddens 1979, 1984), 2) *effektuaatioteoriaa* (Read ym. 2009; Sarasvathy 2001, 2003, 2008a, 2008b) sekä 3) *dialektista prosessiteoriaa* (Poole ym. 2000, 62–63). Effektuaatioteoriaa on tarkasteltu usein aiemmissa tutkimuksissa kausaatiolähestymiseen verraten (esim. Chandler ym. 2011; Brettel, Mauer, Engelen & Küpper 2012; Dew ym. 2009; Sarasvathy 2001). Ajatus effektuaatioteorian hyödyntämisestä tämän tutkimuksen yhtenä prosessiteorianana nousi esiin empiriasta – yrittäjien erilaisena lähestymistapana markkinoille. Kausaation – perinteisen markkinointiajattelun mukaista toimintaa, käytettiin lähinnä vain sen ja effektuaatiologiikan mukaisen toiminnan erottelun välineenä, kun hyödynnettiin Read’n ym. (2009) mittaristoa yrittäjän lähestymistavan tunnistamisessa. Tästä syystä kausaatioajattelu ei ole esillä seuraavassa kuviossa 31, jossa esitetään tässä tutkimuksessa käytettyjen prosessiteorioiden suhteita. Seurantavaiheessa effektuaatioteoriasta saatiin tukea myös mahdollisuusprosessien muovaamisen tarkasteluun, jolloin sen merkitys tämän tutkimuksen prosessiteorianana laajeni.



Kuvio 31 Strukturaatioteorian, efektuaatioteorian ja dialektisen teorian suhteet tässä tutkimuksessa mikrotason ja makrotason yhdistämisenä

Dialektista teoriaa käytettiin toisaalta mikrotasolla, *yrittäjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen* tarkastelussa. Toisaalta sitä sovellettiin yrittäjän ja markkinoiden *arvon muodostamisen toimintakäytännön uusintamisen/uudistamisen* tarkastelun tasolla. Mikrotason dialektiikassa hyödynnetään efektuaatioteorian ajattelua yrittäjän keinojen käytössä tämän pyrkiessä sitouttamaan asiakkaita vuorovaikutukseen. Makrotason dialektiikkaa käytetään strukturaatioteorian yrittäjän ja markkinoiden välisen duaalisen toiminnan tarkastelussa, kun on kysymys siitä, että uusintaako tai uudistaako yrittäjä markkinoilla vallitsevaa arvon muodostamisen toimintakäytäntöä. Kun yhdistetään strukturaatioteoria (Giddens 1979, 1984) (jota sovelletaan markkinoiden rajoittamisena ja mahdollistamisena) efektuaatioteoriaan (Sarasvathy 2001, 2003, 2008a), kytetään tuomaan mukaan *yrittäjän keinot markkinoiden rajoittamisen ja mahdollistamisen "työstämisessä"*.

Read ym. (2009) ovat harvoina tutkijoina soveltaneet efektuaatiologiikkaa markkinointiin ja tunnistaneet tällöin yhteyksiä myös palvelulogiikan ajatteluun (Vargo & Lusch 2004). Read ym. (2009) ja Sarasvathy (2003) ovat esittäneet, että efektuaatioteorian mukainen lähestymistapa markkinoihin lähtee liikkeelle asiakas kerrallaan, josta toimintaa voidaan vähitellen laajentaa aina uuden markkinan luomiseen saakka. Vastakohtaksi tälle he esittävät perinteistä lähestymistapaa markkinoihin, jossa asetetaan ensin tavoitteet ja sitten

suunnitellaan keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Effektuaatiologiikan mukaisessa markkinointiprosessissa on yhtäläisyyttä yrittäjämäisen markkinoinnin lähestymistapaan, jota on kutsuttu alhaalta ylöspäin eteneväksi (bottom-up), kun vastaavasti perinteisen markkinointiprosessin lähestymistapa on kuvattu ylhäältä alaspäin eteneväksi (top-down) (Stokes 2000). Tässä alhaalta ylöspäin etenemisen lähestymistavassa on mahdollista luoda pienin askelin uusia toimintatapoja, tuotteita ja markkinoita (vrt. Dew ym. 2008), mikä soveltuu hyvin uudelle, pienelle yritykselle. Kuten edellä todettiin, efektuaatioteoriaa on sovellettu vasta vähän markkinoinnin tutkimukseen, mutta myöskään siihen, miten yrittäjät pyrkivät asiakkaita vuorovaikutuksella sitouttamaan, ei ole aiemmissa tutkimuksissa paneuduttu. Edelleen siitä, miten nämä pyrkimykset johtavat sitoutumiseen, ei ole aiempien tutkimusten perusteella riittävästi tietoa, sillä useat efektuaatioteorian tutkimukset (esim. Dew, Read, Sarasvathy & Wiltbank 2011; Read ym. 2009; Sarasvathy 2008a, 21–23) pohjautuvat nk. ääneen ajattelun protokollaan, jolloin tutkimusaineisto ei pohjaudu todellisiin toimiin ja niitä seuraaviin tapahtumiin. Tässä pitkittäistutkimuksessa yrittäjän toimet ovat nimenomaisena analysoinnin välineenä, jolloin saadaan tietoa myös siitä, miten sitoutuminen tapahtuu ja miten arvon muodostaminen siihen liittyy.

Mahdollisuuksia koskeva käsitteistö on aiemmassa kirjallisuudessa ollut kirjavaa (ks. liite 3). Pääjaon – mahdollisuuksien löytäminen ja mahdollisuuksien luominen, lisäksi on käytetty muun muassa mahdollisuuksien tunnistamista sekä näitä kaikkia edellä mainittuja kuvaavia ”sateenvarjokäsitteitä”, jotka menevät osin päällekkäin keskenään, eivätkä tutkijat aina määrittele, mitä he käyttämällään käsitteellä täsmällisesti tarkoittavat. Kirjallisuudessa on vähemmän kiinnitetty huomiota mahdollisuuksien ilmaantumiseen (Alsos & Kaikkonen 2006; 304–305), vaikka osa yrittäjyystutkijoista onkin paneutunut onnekkaan sattuman merkitykseen yrittäjyydessä (Dew 2009; Martello 1994). Aiemmissä tutkimuksissa mahdollisuuden ilmaantuminen on yhdistetty aikaisempaan tietoon ja kokemukseen (Alsos & Kaikkonen 2006, 305), eikä sitä ole tarkasteltu efektuaatioteorian valossa. Tämän tutkimuksen myötä esitetään, että *mahdollisuuden ilmaantuminen tukee efektuaatiologiikan mukaista toimintaa* ja sikäli tukee tässä tutkimuksessa esitettyä Sarasvathy’n ym. (2003) esittämän mahdollisuustypologian täydentämistä Alsos’n ja Kaikkosen (2006) mahdollisuuden ilmaantumisen kategoriolla (ks. kuvio 12, s. 77).

Tämän tutkimuksen yrittäjien lähestymistavoissa markkinoihin on tunnistettavissa sekä enemmän efektuaatiologiikan<sup>61</sup> mukaan markkinoita lähestyviä

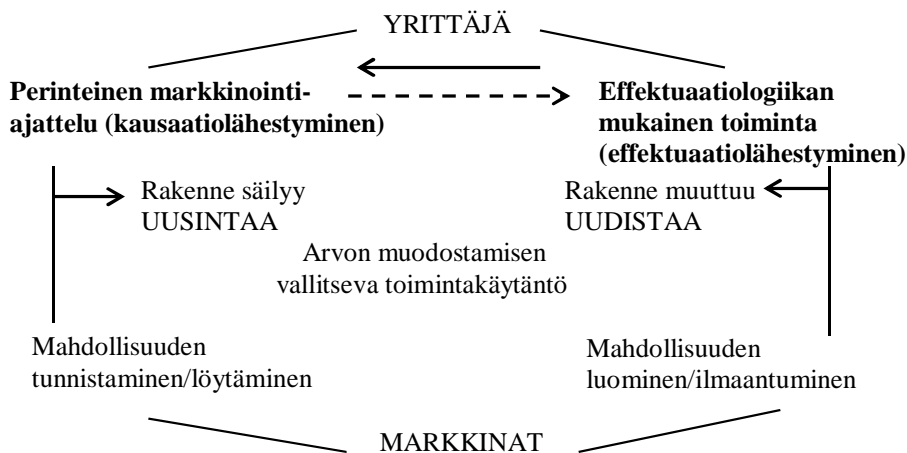
<sup>61</sup> Read ym. (2009) käyttävät ”enemmän” efektuaatiologiikan mukaan toimiva – ilmaisua vs. ”enemmän” kausaatiologiikan mukaan toimiva – ilmaisua, eivätkä he mainitse puhtaasti vain jompaakumpaa logiikkaa noudattavaa toimintatapa. Tätä samaa, ajattelua ts. enemmän jompaankumpan toimintatapaan painottuvaa, noudatetaan myös tässä tutkimuksessa.

tapauksia että enemmän perinteisen markkinointiajattelun mukaan markkinoita lähestyviä tapauksia. Eli nämä tapaukset eivät kaikki tue Sarasvathy'n (2008a) tutkimustuloksia noviisiyrittäjien enemmän perinteisen markkinointiajattelun lähestymistavasta. Yrittäjän *lähestymistavalla ja mahdollisuuden identifioinnilla on kuitenkin tunnistettavissa jossakin määrin yhteyttä*. Tämä liittyy markkinoiden epävarmuuteen sikäli, että kun on kysymys mahdollisuuden luomisesta – jolloin kysyntää eikä tarjontaa ole, eli markkinat eivät ole vielä olemassa tai ne ovat vasta kehitymässä, toteutuu enemmän efektuaatiologiikan mukainen lähestymistapa markkinoihin tämän tutkimuksen yrityksissä. Tämän mukaan *markkinoiden kehitysvaiheella on enemmän merkitystä efektuaatiologiikan noudattamisessa kuin yrittäjän kokemuksella tai ”eksperttiydellä”*. Effektuaatioteoria koskee nimenomaan epävarmuuden tilassa tapahtuvaa päätöksentekoa eikä vakiintuneilla markkinoilla tapahtuvaa toimintaa, mutta kuten Read ym. (2009) toteavat, epävarmuus koskettaa tänä päivänä kaikkia markkinoita, mutta erityisesti uusia yrityksiä.

Effektuaatiologiikkaa ja kausaalista lähestymistapaa on vertailtu aiemmissa tutkimuksissa, osin toistensa vastakohtina, mutta kuten Sarasvathy (2008a, 54) esittää, ne eivät ole toisensa poissulkevia lähestymistapoja, vaan niitä voidaan noudattaa samassa yrityksessä rinnakkaisinakin. Tällainen voi olla uuden yrityksen tilanne, jossa kokenut yrittäjä lähtee liikkeelle efektuaatiologiikan mukaan, mutta saattaa siirtyä kausaalisempaan lähestymistapaan yrityksen toiminnan vakiintuessa (Harmeling ym. 2004; Perry ym. 2012). Tämän tutkimuksen yrittäjät olivat kaikki Sarasvathy'n (2001, 2003, 2008b) käyttämän jaotellun mukaan noviisiyrittäjiä, jotka hänen mukaansa toimivat enemmän kausaatiolähestymisen mukaan. Tässä tutkimuksessa yrittäjän lähtökohtatilanteessa tekemien toimien perusteella yrittäjiä pyrittiin luonnehtimaan joko enemmän efektuaatioajattelun mukaan markkinoita lähestyviksi tai enemmän perinteisen markkinointiajattelun mukaan markkinoita lähestyviksi, mutta joissakin tapauksissa havaittiin myös, että *yrittäjä saattoi muuttaa toimintatapaansa* perinteisen markkinointiajattelun mukaisesta toiminnasta enemmän efektuaaliseen toimintatapaan. Tämä *liittyi usein ilmaantuneeseen mahdollisuuteen*, mikä tukee efektuaatioteorian ajattelua siinä, miten yrittäjät suhtautuvat yllättäviin tilanteisiin – efektuaatiologiikkaa noudattava yrittäjä pitää yllättäviä tilanteita mahdollisuuksina ja suhtautuu niihin avoimesti, kun taas kausaatiologiikkaa noudattava yrittäjä pyrkii minimoimaan yllättävien tilanteiden vaikutuksen siihen, miten hän voi ennalta asettamaansa tavoitteeseen päästä.

Yhteenveto mahdollisuuksien identifioinnista, yrittäjän lähestymistavasta markkinoihin ja arvon muodostamisen tavasta suhteessa siihen, miten markkinoilla arvoa muodostetaan, on esitetty kuviossa 32. Effektuaatiologiikka on yhdistetty aiemmissa tutkimuksissa mahdollisuuksien luomiseen, kun taas perinteinen, kausaatioajattelu on liitetty mahdollisuuksien tunnistamiseen

ja/tai löytämiseen (Chandler ym. 2011; Sarasvathy 2001; Van de Ven & Engleman 2004). Effektuaatiologiikan mukaiseen toimintaan yhdistetään tässä nyt uutena mahdollisuuksien ilmaantuminen, perustuen edellä esitettyyn. Näistä kahdesta lähestymistavasta markkinoihin, ja arvon muodostamisesta, voidaan johtaa edellä esitettyjen dialektisten mikro- ja makrotasojen prosessien perusteella kuvion 32 perusasetelmat efektuaatioteorian ja strukturaatioteorian yhdistämisenä:

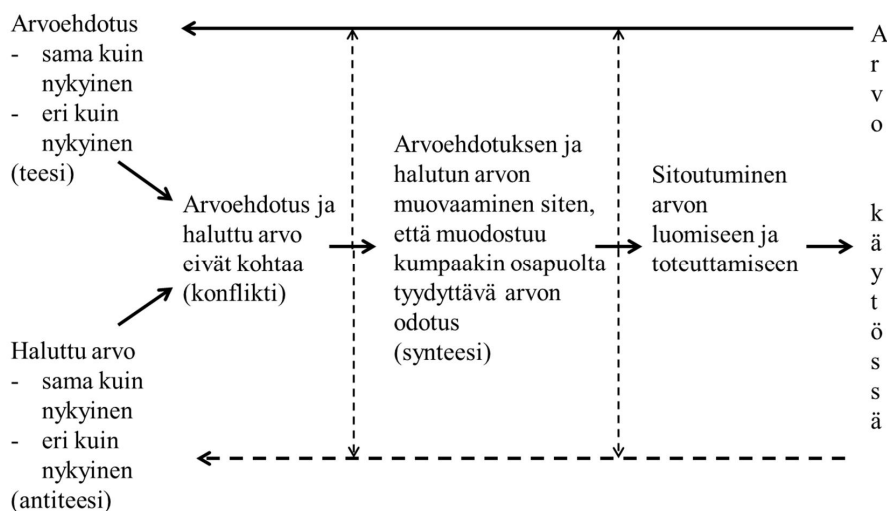


Kuvio 32 Perinteisen markkinointiajattelun ja efektuaatiologiikan yhdistäminen arvon muodostamisen uusintamiseen/uudistamiseen

Vaikka kausaalinen lähestyminen tuottaa ensisijaisesti rakenteen – tässä tutkimuksessa markkinoiden arvon muodostamisen toimintakäytännön, säilymisen, se voi tuottaa myös rakenteen uudistamisen efektuaation kautta (katkoviiva). Tällöin yritys lähestyy markkinoita samalla toimintakäytännöllä kuin nykyisinkin, mutta tällä toimintatavalla voidaan saada lisää keinoja uuden arvon muodostamisen toimintatavan kehittämiseen. Esimerkkinä tästä voi olla tilanne, jossa yrittäjä oppii tuntemaan asiakkaita ja muita toimijoita tunnistetun mahdollisuuden kautta ja pystyy sitten näiden kontaktien avulla, sitouttamalla sidosryhmiä, siirtymään mahdollisuuden luomiseen. Kuitenkin vain efektuaalinen lähestyminen voi tuottaa muutoksen siihen, miten arvoa markkinoilla muodostetaan. Tämä asetelma kuvaa sitä, että vaikka yritys lähestyisi markkinoita tietyllä tavalla, tämä tapa voi toimia välineenä toimia toisin. Sarasvathy (2008a, 54) on esittänyt, että uuden yrityksen toiminta voi muuttua efektuaalisesta kausaatiolähestymiseen, kun toiminta vakiintuu. Tämän

tutkimuksen johtopäätöksenä esitetään, että tämä muutos voi tapahtua myös toisin päin eli mahdollisuuksien luominen voi tapahtua tunnistetun mahdollisuuden keinojen lisäämisen kautta. Se, mikä vaikutus markkinoiden kehitysvaiheella on tähän – onko kyse markkinoista, jotka ovat vasta syntymässä vai jo vakiintuneemmista markkinoista, on seuraavien tutkimusten aihe.

Tässä tutkimuksessa esitetään, että liiketoimintamahdollisuutta arvioidaan aina suhteessa asiakkaaseen ja arvon muodostamisella on tässä ratkaiseva rooli. Yrittäjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta arvon muodostamiseksi tarkasteltiin dialektisen prosessiteorian avulla. Tällöin yrittäjän arvoehdotus (teesi) voi poiketa asiakkaan haluamasta arvosta (antiteesi), jolloin syntyy jännite (konflikti) esitetyn arvoehdotuksen ja halutun arvon välille. Arvoehdotuksen voi myös esittää joku muu kuin yrittäjä – tässä tutkimuksessa asiakas, mutta yhden yrityksen tapauksessa myös kilpailija. Tätä asetelmaa on kuvattu seuraavassa kuviossa 33.



Kuvio 33 Dialektisen prosessin soveltaminen arvon muodostamiseen vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (mikrotaso)

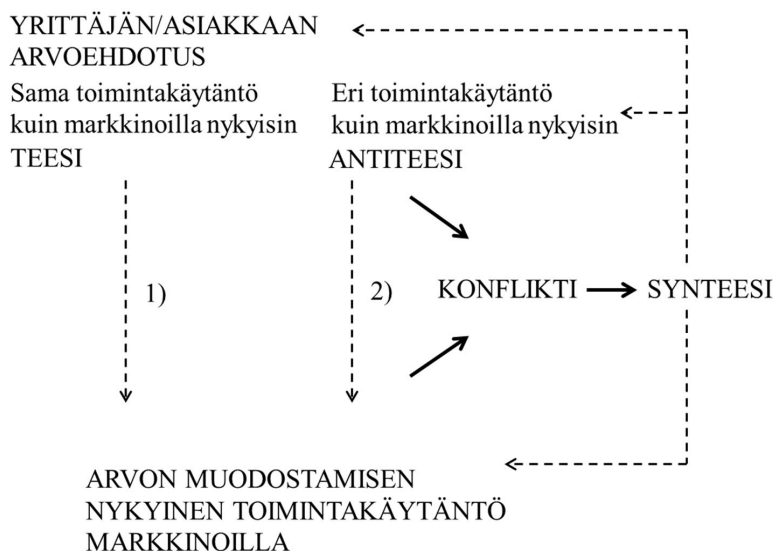
Mikäli arvoehdotuksen ja halutun arvon välille syntyy jännite, ei osapuolille ole muodostunut arvon odotusta. Kuviossa 33 olevat nuolet osoittavat toiminnan *dialektiikkaa yrittäjän ja asiakkaan vuorovaikutuksessa*, jossa arvoehdotusta ja haluttua arvoa muovataan siten, että muodostuu kumpaakin osapuolta tyydyttävä arvon odotus (synteesi). Tällöin jotkut toimet saattavat viedä prosessia eteenpäin, mutta toiset toimet pysäyttävät etenemisen ja jopa kääntävät prosessin – ja tässä tutkimuksessa sitä kuvaavan rattaan suuntaa, kun yrittäjä

joutuu palaamaan ”lähtöpisteeseen” ja etsimään uusia tapoja arvon muodostamiseen. Tähän liittyy tässä tutkimuksessa käytetty rullaava aika (Aaboen ym. 2012), jota tarkasteltiin metodologia-luvussa. Kun yrittäjä *toimii toisin kuin markkinoiden nykykäytäntö, rattaan liike voi pysähtyä – ”törmätessään”* vallitsevaan tapaan muodostaa arvoa. Näitä tilanteita havainnollistettiin tapausten mahdollisuusprosesseja kuvaavilla rattaistoilla ja niihin merkityillä ”kapuloilla” (ks. esim. kuvio 25, s. 159). Tällöin *konflikti voi johtaa uudenlaiseen tapaan muodostaa arvoa*, joka vakiintuessaan voi muodostua *uudeksi arvon muodostamisen toimintakäytännöksi* markkinoilla ja tällöin on kysymys mahdollisuuden luomisesta. Rattaan pysähtyminen voi kuitenkin myös johtaa siihen, että yrittäjän *arvoehdotus ei tule hyväksytyksi lainkaan tai ainakaan sellaisenaan* – ja tällöin arvoehdotusta voidaan joutua muuttamaan tai sen suhteen on palattava taaksepäin harkitsemaan muita vaihtoehtoja. Kuitenkin *myös samalla tavalla toimiminen voi johtaa rattaan pysähtymiseen* yrittäjän arvoehdotuksen osalta, jos kilpailu on kovaa eikä yrittäjä pysty tarjoamaan mitään syytä, miksi asiakas vaihtaisi toimittajaa.

Mikäli arvon odotus syntyy kummallekin osapuolelle, osapuolet sitoutuvat arvon muodostamiseen ja arvon muodostamisen prosessi toteutuu. Arvo käytössä kuvaa sitä, täyttyivätkö syntyneet arvon odotukset osapuolille vai eivät, mikä vaikuttaa seuraaviin arvoehdotuksiin ja haluttuun arvoon – ja arvon muodostamisen prosessin jatkumiseen.

Kun tarkastellaan edellä käsiteltyä mikrotason dialektista prosessia, voidaan laajentaa dialektinen ajattelu yrittäjän ja markkinoiden vuorovaikutukseen, jolloin dialektiikka yhdistetään Giddens’n (1979, 1984) strukturaatioteoriaan. Tätä on kuvattu seuraavalla kuviolla 34.





- 1) Mahdollisuuden tunnistaminen tai löytäminen
- 2) Mahdollisuuden luominen tai ilmaantuminen

Kuvio 34 Dialektisen prosessin soveltaminen arvon muodostamiseen markkinoiden tasolla (makrotaso)

Oheisen kuvion 34 mukaan yrittäjän/asiakkaan *arvoehdotuksen ollessa sama kuin markkinoiden nykyinen arvon muodostamisen toimintakäytäntö, kysymys on mahdollisuuden tunnistamisesta tai löytämisestä* (ks. Sarasvathy ym. 2003; Chiasson & Saunders 2005) ja arvon muodostamisen *toimintakäytäntö uusinnetaan*. Kun *arvoehdotus on eri (antiteesi) kuin markkinoiden nykyinen toimintakäytäntö (teesi), kysymys on mahdollisuuden luomisesta* (Sarasvathy ym. 2003; Chiasson & Saunders 2005) tai ilmaantumisesta (Alsos & Kaikkonen 2006) ja tällöin arvon muodostamisen *toimintakäytäntöä uudistetaan, mikäli konflikti johtaa synteisiin*. Synteesi voi johtaa sekä yrittäjän ja asiakkaan että markkinoiden tasolla *uuteen käsitykseen siitä, miten arvoa muodostetaan* – kunnes taas esitetään uusi arvoehdotus (antiteesi). Tämä on linjassa strukturaatioteorian ytimen – yrittäjän ja markkinoiden duaalisuuden kanssa, samaten kuin efektuaatioteorian toiminnan kautta tapahtuvan uusien markkinoiden ja yrittäjän keinojen luomisen kanssa.

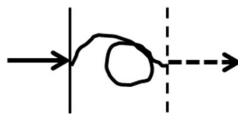
Arvon muodostamisen prosessi liittyy mahdollisuusprosessin muovaamiseen, kuten kuviossa 30 (s. 205) esitetyssä esimerkissä oli kuvattu ja sitä seuraavissa dialektisen prosessin mikro- ja makrotason asetelmissä (kuviot 33 ja 34). Mainituissa kuvioissa nousevat esiin empirian toimien kautta tunnistetut käsitteet – kuten arvon ehdottaminen, haluttu arvo, arvolupaus ja arvon odotus

sekä toteutunut arvo. Näillä *arvon muodostamisen prosessin vaiheilla on tämän tutkimuksen mukaan merkitystä mahdollisuusprosessin jatkumisen, muuttumisen tai päättymisen kannalta*. Seuraavassa kuviossa 35 on esitetty tämän tutkimuksen tuloksena tunnistetut neljä erilaista mahdollisuusprosessien ja arvon muodostamisen prosessien muovaamisen kulkua:

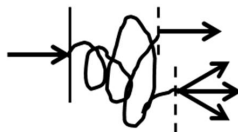
”Rattaat pyörimään”



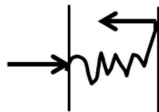
”Viilataan rattaita”



”Vivulla vauhtia rattaisiin”



”Kapulaa rattaisiin”

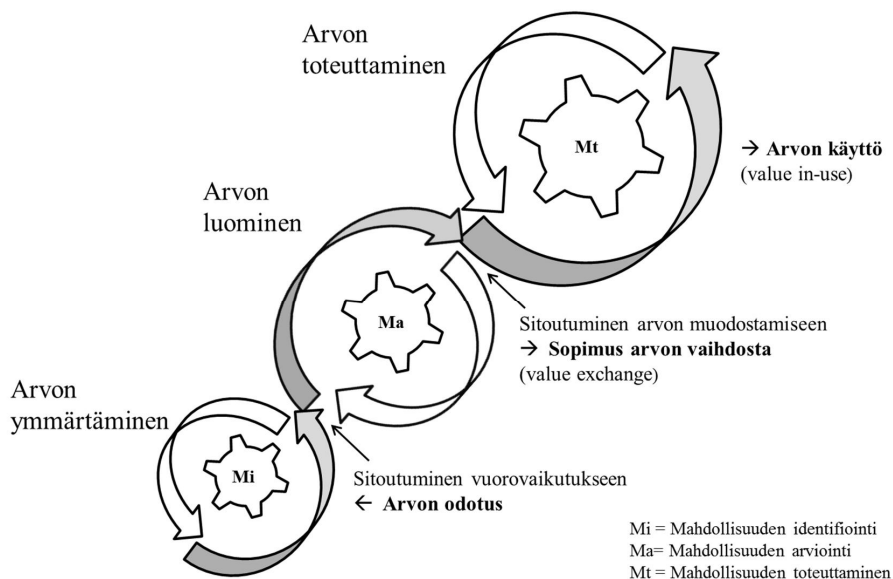


Kuvio 35 Neljä erilaista mahdollisuusprosessien ja arvon muodostamisen prosessien muovaamisen kulkua

Uuden yrityksen mahdollisuusprosessin muovaamisen ja arvon muodostamisen prosessin yhteyteen liittyen, tässä tutkimuksessa esitetään, että kun arvon muodostaminen *vastaa osapuolten arvon odotuksia, prosessi jatkuu* ja mahdollisuus toteutuu (“Rattaat pyörimään”). Kun arvon muodostaminen *ei vastaa toisen osapuolen arvon odotuksia, prosessi voi jatkua, jos mahdollisuutta muovataan* ja arvo muuttuu (“Viilataan rattaita”). Kun arvon muodostamisen mahdollisuus toteutuu, sen myötä voi *syntyä uusia mahdollisuuksia*, jolloin prosessi jatkuu sekä nykyisenä että uutena prosessina, jonka osapuolet voivat olla kokonaan uusia (“Vivulla vauhtia rattaisiin”). Sekä kun arvon muodostaminen *ei vastaa osapuolten odotuksia, prosessi pysähtyy tai sen suunta kääntyy eikä mahdollisuus toteudu* sellaisenaan (“Kapulaa rattaisiin”). Ellei yrittäjä tunnista/löydä/luo uusia mahdollisuuksia tai niitä ei ilmaannu, yrittäjäprosessi päättyy.

Esitettyjen neljän ehdotuksen sisältämä *arvon odotus on arvon muodostamisen prosessin ja mahdollisuusprosessin etenemisen kulminaatiopiste*. Tässä arvon odotuksella tarkoitetaan enemmänkin *vuorovaikutuksessa kehittynyttä* – efektuaatiologiikan käsittein ”tekemisen kautta kehkeytettyä” (fabricating) – arvon muodostamista kuin ennakkoon olemassa ollutta ”odotusta” (ks. Dew ym. 2008), jota kuvaa paremmin haluttu arvo. Halutulla arvolla tarkoitetaan esimerkiksi sellaista yleisluonteisempaa lähtökohtaa, jonka mukaan asiakas haluaa säästää hankintamenoissa, kun taas odotettu arvo viittaa johonkin sellaiseen, jota ei täsmällisesti etukäteen kyetty nimeämään, mutta joka sai osapuolet prosessin myötä sitoutumaan vuorovaikutukseen siinä määrin, että halusivat jatkaa.

Arvon muodostamisen vaiheiden (Anderson & Narus 1999, 4) on ehdotettu kohtaavan mahdollisuusprosessin vaiheet siten, että *arvon ymmärtäminen tapahtuu mahdollisuuden identifioinnin vaiheessa, arvon luominen mahdollisuuden arvioinnin vaiheessa ja arvon toteuttaminen mahdollisuuden toteuttamisen vaiheessa* (Wullinck 2007). Tämän tutkimuksen tuloksia on sovellettu tähän ajatteluun, jota on tarkennettu arvon muodostamisen välivaiheilla – arvoehdotus, joka voi johtaa arvolupaukseen ja tärkeimpänä prosessin jatkumisen kannalta *syntyvään arvon odotukseen ja liittämällä tähän asetelmaan efektuaatioteorian asiakkaiden sitouttaminen*. Yhteenveto mahdollisuusprosessin ja arvon muodostamisen prosessin yhteydestä on esitetty seuraavassa kuviossa 36.



Kuvio 36 Mahdollisuusprosessin ja arvon muodostamisen prosessin yhteys

Oheisessa kuviossa arvon muodostamisen prosessin vaiheet on yhdistetty mahdollisuusprosessin vaiheisiin ja tähän pohjaan on *täsmennetty arvon muodostamisen vaiheita, jotka tämän tutkimuksen tulosten mukaan vaikuttavat siihen, jatkuuko mahdollisuusprosessi vai ei*. Näistä vaiheista prosessin etene-  
 misen kannalta ratkaisevassa asemassa on arvon ymmärtämisen vaiheeseen sisältyvä *arvon odotus*. Mikäli siis arvon odotusta ei synny, ei prosessi etene sellaisenaan – tätä kuvaavat kuvion 36 kaarevat nuolet ja niiden sisällä olevat rattaat, joiden liikettä määrittää aiemmin esitetty dialektinen prosessi, jossa kummallekin osapuolelle arvon odotuksen synnyttävää toimintatapaa ”haetaan”. On kuitenkin mahdollista, että *arvon odotus muuttuu, jolloin myös mahdollisuusprosessi voi jatkua muuttuneena*. Effektuaatiprosessista on tuotu tähän sitoutuminen, johon tämän tutkimuksen myötä esitetään arvon muodostamisen merkitys – eli *sitoutuminen vuorovaikutukseen edellyttää arvon odotuksen syntymistä*, jota ei aiemmissa efektuaatioteoriaa soveltaneissa tutkimuksissa ole esitetty. *Arvon luomisen vaiheessa sitoudutaan arvon muodostamiseen*, esimerkiksi kauppasopimuksen laatimisella tai muulla sopimuksella, joka vastaa englanninkielisessä kirjallisuudessa esitettyä käsitettä ”exchange value”. *Arvon toteuttamisen vaiheessa arvo otetaan käyttöön*, mistä on käytetty englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitettä ”value-in-use”. Vaikka tämä prosessi etenisi arvon odotuksesta sopimuksen syntymiseen ja arvon käyttöön, voi kuitenkin olla niin, että toteutunut arvo ei vastaakaan odotuksia, jolloin mahdollisuusprosessi ei toistu enää samanlaisena. Kun tätä yksittäisen asiakkaan tasolla toteutuvaa arvon muodostamisen prosessia peilataan markkinoiden tasoon eli vallitsevaan arvon muodostamisen toimintakäytäntöön, on seuraavien tutkimusten tehtävänä selvittää, missä määrin yksittäisen asiakkaan tasolla tapahtuva arvon muodostamisen tapa muuttaa markkinoilla vallitsevaa arvon muodostamisen toimintakäytäntöä. Eli esimerkiksi, kuinka monta kertaa/kuinka monen asiakkaan kanssa on prosessi toteuduttava, jotta voidaan sanoa toimintakäytännön muuttuneen.

## 8.2 Tutkimuksen kontribuutio

Tämän tutkimuksen teoreettiset kontribuutiot kohdistuvat *yrittäjyystutkimuksen mahdollisuusprosesseja sekä markkinoinnin arvon muodostamisen prosessia koskevaan kirjallisuuteen* – mutta myös näiden tutkimusalueiden *yhdistävään kirjallisuuteen*. Lisäksi tutkimus avaa uusia näkökulmia *prosessien tutkimuksen kirjallisuuteen* sekä *kolmen prosessiteorian yhdistämisen* uuden yrityksen tutkimuksessa että *prosessien tutkimuksen menetelmien myötä*. Tämän tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää myös käytännön yritys-elämässä, erityisesti uuden yrityksen markkinoinnissa.

### 8.2.1 Kontribuutio teoreettiseen keskusteluun

Mahdollisuusprosessit ovat kiinnostaneet tutkijoita jo pitkään, mutta edelleen tutkimus jakautuu mahdollisuuksien olemassaolon suhteen joko mahdollisuuden löytämisen tutkimuslinjaan tai mahdollisuuksien luomiseen. On esitetty vain joitakin näkemyksiä siitä, että tämä kahtiajako tulisi “sulattaa” (Chiasson & Saunders 2005) tai että mahdollisuuksia sekä löydetään että luodaan (Sarasvathy 2008a, 177) samassa yrityksessä peräkkäisinä tai rinnakkaisina. Tämä tutkimus jatkaa näiden tutkijoiden suosittamalla linjalla, paneutuen “avoimin mielin” *mahdollisuusprosessien dikotomian yhdistämiseen strukturaalioteoriaa hyödyntäen*, kuten Chiasson ja Saunders (2005) ovat suosittaneet.

Mahdollisuuksien tunnistamisen, löytämisen ja luomisen lisäksi tunnistettiin *mahdollisuuden ilmaantuminen* (Alsos & Kaikkonen 2006), josta ei ole riittävästi aiempaa tutkimustietoa. Tässä tutkimuksessa yhdistettiin Sarasvathy’n ym. (2003) markkinoinnin näkökulmasta esitettyyn – kysyntään ja tarjontaan pohjautuvaan mahdollisuustypologiaan Alsos’n ja Kaikkosen (2006) mahdollisuuksien aktiiviseen/passiiviseen etsimiseen ja mahdollisuuden ontologiaan perustuva typologia. Näin muodostettiin *uuden yrityksen markkinointiin ja markkinoiden lähestymistapaan pohjautuva, kattavampi mahdollisuuksien lähteiden ryhmittely*.

Tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa myös mahdollisuuksien alkuperästä sikäli, että *mahdollisuuksien tunnistaminen, löytäminen, luominen ja ilmaantuminen tukevat toinen toisiaan sellaisissa yrityksissä, joiden toiminta jatkuu*. Tässä efektuaatiologiikan periaatteet – esimerkiksi yllätysten pitäminen mahdollisuuksina (Sarasvathy 2008a, 89–91) auttavat uusien mahdollisuuksien luomisessa, kun yrittäjä lähtee liikkeelle niillä “eväillä”, jotka hänellä on – toimien ja sidosryhmiä sitouttaen – toisin kuin kausaalaisessa lähestymistavassa, jossa asetetaan ensin tavoite ja lähdetään liikkeelle suunnittelusta.

Tämä tutkimus tuo *arvon käsitteistön yrittäjäyystutkimukseen*, jota on kaivattu lisää (ks. Hansen & Eggers 2010). Arvoprosessien tutkimuksessa on viime aikoina paljolti keskitytty siihen, milloin voidaan sanoa, että arvoa muodostuu ja tuoreimmat väitteet esittävät, että arvoa voi syntyä vain asiakkaan prosesseissa ja yritys (toimittaja) voi vain fasilitoida tätä prosessia (Grönroos & Voima 2013) ja tuottaa vain arvoehdotuksia. Tärkeäksi arvoprosessien tutkimuksessa on noussut myös vuorovaikutus – yhteinen arvon tuottaminen ja luominen. Toinen näkökulma arvoprosessiin painottuu enemmän sen prosessiluonteeseen eli aikaan ja niihin tapahtumiin, joita arvoprosessissa on. Tämä tutkimus *kokoaa kirjallisuudessa olevia käsitteitä* ja ehdottaa arvoprosessin vaiheiksi aiemmin ehdotettujen arvon ymmärtämisen (understanding), luomisen (creating) ja toimittamisen (delivering) (Anderson & Narus 1999, 4) tai arvon analysoinnin (analysis), luomisen (creation) ja toimittamisen

(delivery) (Lindgreen & Wynstra 2005) yksityiskohtaisemman vaiheistuksen, ja yhtyy Grönroos'n (2004) esitykseen, että nämä vaiheet voivat esiintyä *limittäin* ja Lindgreen'n ja Wynstra'n (2012) mukaisesti *syklisenä*. Ehdotetut vaiheet ovat: 1) arvon ymmärtäminen – arvoehdotus, arvolupaus, *arvon odotus, jotka voivat johtaa vuorovaikutukseen sitoutumiseen* 2) arvon luominen, *joka voi johtaa sitoutumiseen arvon muodostamiseen* ja kaupan solmimiseen sekä 3) arvon toteuttaminen, *joka on arvon käyttöä*.

Tässä tutkimuksessa käytettiin kolmea prosessiteoriaa, jotka *löydettiin tutkimusprosessin aikana empirian ja teorian vuorottelevan, abduktiivisen lähestymistavan myötä*. Lähtökohtatilanteessa lähdettiin liikkeelle yrittäjän toimista, joita hän on tehnyt ja ensimmäisistä mahdollisista kontakteista potentiaaliin asiakkaisiin. Pian havaittiin kuitenkin, että jos tutkimus olisi jäänyt vain yrittäjän ja asiakkaiden välisen dyadin tasolle, se ei olisi vastannut sitä, mitä empiriasta ilmeni. Tämän jälkeen löydettiin *strukтураatioteoria, joka toi laajemman kehyksen sille, mitä mahdollisuuksia ja rajoituksia markkinat asettavat uudelle yritykselle* – sekä yksittäisen markkinoilla olevan asiakkaan että laajempien markkinoiden arvon muodostamisen toimintakäytännön tasolla, joihin osa yrittäjistä törmäsi ja joita osa yrittäjistä toiminnallaan muutti. Strukturaatioteorian soveltamista sekä yrittäjyyden että markkinoinnin tutkimukseen on kaivattu aiemmissä tutkimuksissa (ks. esim. Edwardsson ym. 2011; Saranson ym. 2006; Chiasson & Saunders 2005). Toiseksi prosessiteoriaksi löydettiin *effektuaatioteoria, joka lähtee liikkeelle yrittäjän keinoista ja siitä, miten yrittäjä pyrkii sitouttamaan sidosryhmiä – tässä tutkimuksessa lähinnä asiakkaita – vuorovaikutukseen*. Effektuaatioteoria linkittyy tässä tutkimuksessa myös strukturaatioteoriaan siinä, että *miten yrittäjä käyttää keinojaan, ja luo uusia keinoja arvon muodostamiseksi, vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa, markkinoiden mahdollistamisen ja rajoittamisen ”työstämisessä”*.

Poole'n ym. (2000) dialektinen prosessiteoria oli jo varhaisessa vaiheessa mukana arvon muodostamisessa *yrittäjän ja yksittäisen asiakkaan tasolla* (mikrotaso), jolloin se yhdistyy effektuaatioteorian ajatteluun sidosryhmien sitouttamisesta. Myöhemmin dialektinen teoria sai kuitenkin *laajemman ulottuvuuden strukturaatioteorian myötä* (makrotaso), kun yrittäjä pyrki toimimaan arvon muodostamiseksi joko *samalla tavalla kuin markkinoilla nyt toimitaan tai toisin* ja miten markkinat ottavat vastaan yrittäjän ehdotukset siitä, miten arvoa muodostetaan.

Arvon muodostamisen uusintavan ja uudistavan lähestymistavan väliseen jännitteeseen on tässä tutkimuksessa paneuduttu dialektisen prosessiteorian avulla, kun yrittäjä pyrkii muuttamaan arvon muodostamisen toimintakäytäntöä markkinoiden rajoittamisen ja mahdollistamisen paineessa. Effektuaatioteoria tuo näkökulmia nimenomaan uudistamiseen ja myös mahdollisuuksien

ilmaantumiseen, jotka tuottavat yrittäjälle/uudelle yritykselle arvoa uusina keinoina ja markkinoille uusia tuotteita, palveluja ja toimintatapoja. Myös uusintaminen voi tuoda yrittäjälle/uudelle yritykselle keinoja hänen oppiensa, miten kilpailussa voi selviytyä, mutta *markkinoille uusintaminen ei tuotta.*

Effektuaatioteoriaan tämä tutkimus tuo myös kontribuutiota yrittäjän *todellisten toimien kautta, jolloin saadaan aiempiin tutkimuksiin nähden paremmin tietoa prosessien muuttumisesta.* Effektuaatiologiikkaa on todettu aiemmissä tutkimuksissa noudatettavan lähinnä kokeneiden yrittäjien keskuudessa, kun taas noviisiyrittäjät käyttivät enemmän kausaatiologiikkaa. On myös esitetty, että uuden yrityksen alussa yrittäjät voivat toimia enemmän effektuaatiologiikan mukaan ja kun toiminta vakiintuu, he voivat muuttaa toimintatapaansa enemmän kausaatiologiikan mukaiseksi (Sarasvathy 2008a, 54). Tämän tutkimuksen kaikki yrittäjät ovat Sarasvathy'n (2003, 2008a, 21–23) jaottelun mukaan noviisiyrittäjiä, joskin heidän kokemuksensa alalta ja markkinoinnista vaihtelee. Tässä tutkimuksessa enemmän effektuaatiologiikan lähestymistapaa noudattavat ne yrittäjät, jotka *identifioivat mahdollisuuksia markkinoilta, joita ei vielä ole tai jotka ovat vasta kehitymässä.* Tämä viittaa siihen, että *yrittäjän kokemusta merkityksellisempi on markkinoiden epävarmuus,* mikä onkin yksi effektuaatioteorian lähtökohdista, vaikka siinä korostetaan kokemusta merkittävänä keinona. Lisäksi *arvon käsitteistön tuominen effektuaatioprosessiin lisää markkinoinnin näkökulmaa effektuaatioteoriaan.* Tämä avaa erityisesti sitä, miten sidosryhmiä sitoutetaan ensin vuorovaikutukseen ja sen myötä arvon muodostamiseen, jolloin *arvon odotuksen syntyminen – sekä yrittäjälle että asiakkaalle ovat ratkaisevia prosessin etenemisen kannalta.*

Tämän tutkimuksen yhtenä kontribuutiona voidaan siis todeta, että tässä tutkimuksessa on *yhdistetty kolmea prosessiteoriaa,* joiden avulla *yrittäjän toiminta toisaalta yksittäisen asiakkaan kanssa kyetään laajentamaan siihen, miten markkinoilla toimitaan ja miten yrittäjä voi olla näitä markkinoita muodostamassa – joko uusintamalla tai uudistamalla vallitsevia arvon muodostamisen toimintakäytäntöjä.* Tämä on *edistysaskel pelkän yrityskohtaisen prosessiajattelun tutkimuksesta* (esimerkiksi yrityksen elinkaariajattelusta tai teleologisesta ajattelusta, ks. Poole ym. 2000, 74) kohti *mikrotason ja makrotason prosessiteorioiden synteisiä.* Nämä prosessiteoriat eivät olleet ennalta valittuja, kun tätä tutkimusta ryhdyttiin tekemään, vaan tarve löytää vuoroin lähemmäs mikrotasoa ja vuoroin taas laajempaa markkinoiden mahdollisuuksien tasoa tukeva teoria, ohjasi näiden prosessiteorioiden valikoitumista tähän tutkimukseen. Tämän on mahdollistanut vain pitkäaikainen tutkimus ja jatkuva empirian ja teorian välinen keskustelu. Lopuksi voidaan todeta, että näillä kolmella prosessiteorialla on *kaikilla oma, mutta myös toisiinsa liittyvä rooli*

tässä tutkimuksessa, ja jos niistä jokin jätettäisiin pois, tämä tutkimus ei olisi saavuttanut niitä tuloksia, jotka nyt löydettiin.

Tämä tutkimus yhdistää mahdollisuusprosessin ja arvon muodostamisen prosessin strukturaatioteorian ja efektuaatioteorian viitekehyksessä, käyttäen dialektista teoriaa a) mikroprosessien analyysimenetelmänä ja b) arvon muodostamisen toimintakäytäntöjä uusintavana – mahdollisuuksien tunnistamisen ja löytämisen lähestymisenä sekä arvon muodostamisen toimintakäytäntöjä uudistavana – mahdollisuuksien luomisen tai ilmaantumisen lähestymisenä. Uusintaminen merkitsee sitä, että toimitaan samalla tavalla kuin arvoa muodostetaan tällä hetkellä markkinoilla. Uudistaminen merkitsee vastaavasti sitä, että pyritään toimimaan toisin kuin arvoa tällä hetkellä markkinoilla muodostetaan. Tämän perusteella esitetään, että mahdollisuuksien tunnistaminen ja löytäminen uusintavat markkinoilla vallitsevaa arvon muodostamisen toimintakäytäntöä, kun taas mahdollisuuksien luominen ja ilmaantuminen uudistavat markkinoilla vallitsevaa arvon muodostamisen toimintakäytäntöä.

Tämä tutkimus tuo kontribuutiota yrittäjyystutkimukseen yrittäjän ja asiakkaiden sekä laajemmin markkinoiden välisen vuorovaikutuksen kautta, johon on ollut aiemman tutkimuksen mukaan tarvetta (Venkatamaran ym. 2012). Tämän tutkimuksen myötä esitetään, että liiketoimintamahdollisuutta arvioidaan aina suhteessa asiakkaaseen. Tämän johdosta ehdotetaan, että uuden yrityksen mahdollisuusprosessin muovaaminen liittyy arvon muodostamisen prosessiin kulminoituen arvon odotuksen ratkaisevaan rooliin prosessin jatkumisen kannalta. Yksinkertaisimmillaan tämä merkitsee sitä, että kun arvon muodostaminen vastaa osapuolten arvon odotuksia, prosessi jatkuu ja mahdollisuus toteutuu. Tätä mahdollisuusprosessin kulkua kuvattiin tässä tutkimuksessa nimellä ”rattaat pyörimään”, joka tarkoittaa sitä, että arvon muodostaminen toteutuu ilman muutoksia. Mikäli arvon muodostaminen ei vastaa jommankumman osapuolen – yrittäjän tai asiakkaan – arvon odotuksia, prosessi voi jatkua, jos mahdollisuutta muovataan. Tätä mahdollisuusprosessin kulkua kuvattiin tässä tutkimuksessa nimellä ”viilataan rattaita”, joka tarkoittaa sitä, että arvon on muututtava, jotta prosessi jatkuisi. Kun arvon muodostaminen ei vastaa osapuolten arvon odotuksia, prosessi päättyy ja mahdollisuus ei toteudu sellaisenaan. Tätä mahdollisuusprosessin kulkua kuvattiin tässä tutkimuksessa nimellä ”kapulaa rattaisiin”, joka tarkoittaa sitä, että ellei yrittäjä identifioi uusia mahdollisuuksia arvon muodostamiseen, prosessi – ja mikäli tämä oli yrittäjän ainoa identifioitu mahdollisuus, myös yrityksen toiminta saattaa päättyä. Mielenkiintoinen on neljäs tässä tutkimuksessa ehdotettu mahdollisuusprosessin kulku, jota kuvattiin nimellä ”vivulla vauhtia rattaisiin”. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa arvon muodostamisen mahdollisuus toteutuu, mutta sen rinnalla, sisäkkäin sen kanssa tai peräkkäin,



*voi syntyä uusi mahdollisuus*, jolloin prosessi jatkuu sekä nykyisenä että uutena prosessina, jonka osapuoli voi olla kokonaan uusi.

Osa mahdollisuusprosesseista jatkuu ja osa päättyy ja joissakin tapauksissa, kun kysymys on uuden yrityksen ainoasta mahdollisuusprosessista, jolla yritys pyrkii muodostamaan arvon odotuksen, koko yrityksen toiminta päättyy, jos kyseinen mahdollisuusprosessi päättyy. Tämä tutkimus *vahvistaa Saranson ym. (2006) esittämää ajatusta siitä, että perinteinen kahtiajakoinen mahdollisuuksien löytämisen ja luomisen tutkimus, on yhdistettävissä – ja on myös syytä yhdistää*. Mahdollisuuden löytämisen prosessi ja mahdollisuuksien luomisen prosessi *tarvitsevat toisiaan useissa tapauksissa*. Tämän tutkimuksen tuloksena todetaan, että *mahdollisuusprosessit ovat monimutkaisempia kuin aiemmissa tutkimuksissa on esitetty sikäli, että uusissa yrityksissä on useita mahdollisuusprosesseja, jotka ovat rinnakkaisia, sisäkkäisiä tai peräkkäisiä*. Lisäksi esitetään, että *uuden yrityksen on vaikea muodostaa riittävästi arvoa vain mahdollisuuden tunnistamisella tai löytämisellä*. Strukturaatioteorian mukaisesti kysymyksessä voi olla markkinoiden rajoittaminen tilanteessa, jossa uusi, pieni yritys ei ehkä selviä kilpailussa isojen yritysten resurssien kanssa. Samaten tässä esitetään, että *uuden yrityksen on vaikea muodostaa riittävästi arvoa vain mahdollisuuden luomisella*. Strukturaatioteorian mukaisesti, yrittäjän toimintaa markkinoilla rajoittaa se, että yrittäjän on rahoitettava mahdollisuuden luominen, joka voi viedä pitkänkin ajan, kun markkinoita ei vielä ole. Samaten se, että uusi yritys ja sen tuote/palvelu ovat tuntemattomia, eikä asiakas ole tästä syystä ehkä vakuuttunut uuden ratkaisun arvon muodostamisen mahdollisuuksista. Uusi yritys ei ole ehkä myöskään uskottava uuden tuotteen kehittäjänä. Vaikka pienen yrityksen markkinoinnin haasteita on aiemmissa tutkimuksessa kuvattu resurssien vähäisyytenä (Carson 1985; Davis ym. 1985) ja uutuuden ja pienuuden aiheuttamana luottamuspulana (Aldrich & Auster 1986, 173–174; Venkatamaran ym. 1990), ei näitä teemoja ole aiemmin riittävästi yhdistetty yrittäjän ja asiakkaan sekä laajemmin markkinoiden vuorovaikutuksen tutkimukseen.

Tämä tutkimus tuo kontribuutiota uuden yrityksen prosessien tutkimukseen, mikä on haastava asetelma. Prosesseja on suositeltu tutkittavan pitkittäistutkimuksena, jolloin voidaan saada tietoa tapahtumien kulusta ja muutoksista. Pelkästään retrospektiivistä prosessien tutkimusta on kritisoitu, koska siihen liitetään useita tutkimuksen luotettavuuteen liitettäviä riskejä, esimerkiksi heikkous muistaa yksityiskohtia tarkasti, muistin valikoivuus ja asioiden näkeminen erilaisina ja niiden perusteleminen, kun tulokset ovat tiedossa. Tämä tutkimus tuo pitkittäistutkimuksen luotettavuutta nostavan käsitteen – *aikatriangulaation uutena pitkittäistutkimuksen sanastoon*. Aikatriangulaatiolla tarkoitetaan rullaavaa aikäkäsitystä (ks. Aaboen ym. 2012; Hurmerinta-Peltomäki 2001, 33) ja sen mukaista *aineiston keruuta ja analysointia, jossa*

*liikutaan menneen, nykyisen ja tulevan välillä* useana ajankohtana, jolloin saadaan varmistettua menneessä ajassa ollut nykyisyys tai tulevaisuus myöhemmän ajankohdan toteutuneina tapahtumina. Tällöin voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja päästään paremmin sisälle muutokseen ja sen käännteisiin. Aikatriangulaatiossa mennyt, nykyinen ja tuleva aika rullaavat jatkumona siten, että reaaliajassa tarkastellaan menneitä toteutuneita tapahtumia ja tulevia tapahtumia. Seuraavalla kerralla edellisen kerran nykyhetki on menneisyyttä ja silloinen tulevaisuus saattaa olla nyt nykyisyyttä. Näin pystytään saamaan vahvistusta siitä, miten asiat kehittyivät ja oliko tapahtunut tai tapahtumassa uusia käännteitä, joita ei aiemmin oltu nähty mahdollisuuksina. Tämän aikatriangulaation kehittämisen mahdollisti rikas pitkittäistutkimuksena kerätty aineisto uuden yrityksen noin kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana ja sitä on käytetty tässä tutkimuksessa aiemmin strukturaatioteorian soveltamisessa suositellun (Langley 1999) *vaiheistetun aikakäsityksen* (Barley & Tolbert 1997) *sijaan*. Tähän päädyttiin, koska vaiheistettu aikakäsitys ei tukenut riittävästi mahdollisuusprosessien ja arvon muodostamisen prosessien vaatimaa jatkuvuutta. Aikatriangulaation käsitettä ei ole esitetty aiemmin myöskään muussa metodologiakirjallisuudessa, edes yleisesti triangulaatiota painottavissa teoksissa (ks. esim. Yin 2003). Aikatriangulaation käsite syntyi oivalluksena Aaboen'n ym. (2012) esittämän rullaavan ajan sekä Hurmerinta-Peltomäen (2001, 33) esittämän pyörivän pyörän (rolling wheel) käsitteiden pohjalta. Erona mainituille käsitteille on se, että aikatriangulaatio määrittää tässä tutkimuksessa sekä aineiston keruuta että analysointia nostoen tutkimuksen laatua, kun yrittäjän kuvaamiin menneisiin ja nykyisiin tapahtumiin sekä tuleviin, aiottuihin toimiin voitiin palata uudelleen seurantahaastatteluiissa, seuraavina vuosina. Samalla se havainnollistaa myös tulosten esittämistä tässä tutkimuksessa käytettynä *rattaistona*, joka kuvaa hyvin liikettä, joka voi mennä eteenpäin, taaksepäin tai välillä myös pysähtyä.

Tänä päivänä tieteellinen tutkimus tehdään yleisesti englanninkielisenä, mutta se, että tämä tutkimus on tehty suomeksi, voidaan nähdä myös kontribuutiona sikäli, että suomenkielistä kirjallisuutta on uuden yrityksen markkinoinnista vähän. Tämän tutkimuksen myötä on pyritty myös selkeyttämään erityisesti mahdollisuuksiin, mutta myös arvon muodostamiseen liittyvää suomenkielistä käsitteistöä.

## 8.2.2 Tutkimustulosten soveltaminen yritysten käytäntöön

Käytännön yritysjohdolle tämän tutkimuksen tulokset puoltavat markkinointiajattelun käytännöllistämistä ja arkipäiväistämistä uuden yrityksen tapauksessa. Yrittäjillä on osin sellainen käsitys, että markkinointi on mystistä tai

niin vaikeaa, että se suljetaan oman toimintakentän ulkopuolelle tai delegoidaan mieluummin jollekin muulle, joka osaa sen paremmin. Kuitenkin uuden yrityksen tapauksessa on kysymys ”jokapäiväisestä” toiminnasta, jossa yrittäjä ottaa yhteyttä toisiin ihmisiin ja yrityksiin sekä ryhtyy toimeen arvon muodostamiseksi. Se, missä arvon muodostamisen vaiheessa mahdollisuudet konkretisoituvat, on tärkeä ymmärtää mahdollisuusprosessin toteutumisen kannalta. *Jos yrittäjä pystyy muodostamaan asiakkaalle arvon odotuksen, joka sisältää arvon odotuksen myös yrittäjälle ja uudelle yritykselle, on sitoutuminen vuorovaikutukseen saavutettu.* Se, minkälainen arvon odotus pyritään muodostamaan, on merkityksellistä sikäli, että ”ylisuuren” arvon odotuksen keinoin voidaan saada asiakas sitoutumaan vuorovaikutukseen, mutta pystytäänkö tällainen arvon odotus täyttämään, voi olla haasteellista. Prosessi voi päättyä ennen sopimuksen tekemistä tai jos toteutusvaihe tuottaa pettymyksen suhteessa odotettuun arvoon, on yhteistyön jatkuminen vaakalaudalla. Tähän liittyy erityisesti uuteen ja pieneen yritykseen liitetty luottamuspula (Aldrich & Auster 1986, 173–174).

Tämän tutkimuksen myötä käsitys siitä, että mahdollisuuksia on tunnistettavissa ja löydettävissä valmiina markkinoilta tai mahdollisuuksia voidaan luoda omalla toiminnalla, on toisaalta vahvistunut, mutta toisaalta kuva on laajentanut kattamaan näiden yhdistelmiä. Eli osa yrittäjistä voi luoda uusia mahdollisuuksia joko samanaikaisesti, rinnakkain, peräkkäin tai sisäkkäin, vaikka olisi aloittanutkin uuden yrityksen olemassa olevan mahdollisuuden puitteissa. Yrityksen alussa on tärkeää identifioida sellaisia mahdollisuuksia, jotka tukevat toisiaan. Tutkimusprosessin edetessä ja empirian myötä kävi selväksi, että osa yrittäjistä käyttää tietoisesti valmiita mahdollisuuksia yrityksen selviytymisen keinona, jotta kykenee panostamaan uusien mahdollisuuksien luomiseen. Näin empiria tukee sitä näkökulmaa, että mahdollisuuksien tunnistamisen, löytämisen, luomisen ja ilmaantumisen prosessit voivat kytkeytyä toisiinsa uuden yrittäjän toiminnassa. Tämä merkitsee käytännön kannalta sitä, että uuden yrityksen on hyvä toimia ainakin ensimmäisinä vuosinaan suhtautumalla avoimesti mahdollisuuksiin ja hyväksyä mahdollisuuksien muuttuminen ja ”monijalkaisuus” – jos yrittäjä lähtee liikkeelle yhdellä, esimerkiksi mahdollisuuden luomisen kautta, voi olla vaikeaa selvittää luomisen vaatimasta ajasta, ellei tukena ole jo markkinoilla opittua tapaa toimia eli tunnistettua tai löydettyä mahdollisuutta, jolla voidaan mm. rahoittaa mahdollisuuden luomiseen liittyvää toimintaa, luoda uskottavuutta ja kontakteja. Samalla tavoin toisinpäin, mikäli yrittäjä nojaa vain tunnistamaansa mahdollisuuteen, toiminta saattaa ”jämähtää” liian pienimuotoiseksi ja jäädä kilpailun jalkoihin – vaikka uusi yritys pienine kuluineen aluksi pystyisikin myymään halvemmalla, niin kuin useat yrittäjät tekevät.

Myös se aikajänne, jolla identifioitu mahdollisuus toteutuu, voi vaihdella ja myös siksi toiminta on käynnistettävä jollakin mahdollisuudella, josta voidaan saada muodostettua arvoa nopeammin. Keinoina tässä voivat olla yhteistyö sidosryhmien kanssa, jolloin sidosryhmiä sitouttamalla voidaan saada lisää keinoja – esimerkiksi rahaa, osaamista tai kontakteja, joiden avulla mahdollisuudetkin voivat laajeta – esimerkiksi uusien toimintatapojen tai uusien tuotteiden luomisena.

Mikäli asiakkaalle ja yrittäjälle ei synny arvon odotusta, ei mahdollisuusprosessi jatku. Tästä syystä on tärkeää tarkastella mahdollisuuksia aina asiakkaiden kautta ja saada asiakkaat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mukaan suuntaamaan yritystä sinne, mikä synnyttää asiakkaassa arvon odotuksen. Tämä voi tarkoittaa asiakkaan kanssa tehtävää tuotekehitystä tai vaikkapa asiakkaan arkea helpottavaa toimintatapaa, kuten tämän tutkimuksen yrityksissä tapahtui. Hyvin usein asiakkaalla on jo jokin ratkaisu käytössään ja tällöin yrityksen on kyettävä tunnistamaan se, miten markkinoilla nyt muodostetaan arvoa – sekä asiakkaille että yritykselle. Tällöin yrittäjä voi pyrkiä olemassa oleville markkinoille toimimalla samoin kuin siellä nytkin toimitaan – jolloin yleensä päädytään kilpailuun olemassa olevien yritysten kanssa. Tällöin usein uusi tulokas joutuu myymään hieman halvemmalla hinnalla – kuten osassa tämän tutkimuksen yrityksistäkin tapahtui, jotta pääsee toimittajaksi asiakkaalle. Hinta on kuitenkin ainoana keinona vain lyhyen tähtäimen keino, kuten yksi yrittäjistä korosti – sillä ei pitkälle pötkitä, ja siksi toinen vaihtoehto on toimia toisin kuin asiakkaat ovat tähän asti tottuneet. Tällainen uudistettu tapa toimia voi myös viedä aikaa – ennen kuin asiakas oppii ymmärtämään, että se on parempi kuin aiempi ja ennen kuin yritys saa uuden toimintatavan kehitettyä. Tässä efektuaatioajattelu tukee yrittäjän toimintaa, koska sen myötä yrittäjä voi ”työstää” keinojaan – esimerkiksi löytämällä hyviä kumppaneita, solmimalla kontakteja, kartuttamalla tietoaan, osaamistaan ja taloudellisia edellytyksiään jatkaa toimintaansa ja uudenlaisen toimintatavan kehittämistä.

Mahdollisuuksien ilmaantumiseen suhtautuminen voi olla uudelle yritykselle keino identifoida myös muita mahdollisuuksia tai vauhdittaa jo identifioitua mahdollisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että joustavuus uuden yrityksen alussa on tärkeämpää kuin tiukka suunnitelmien toteuttaminen. Ilmaantunut mahdollisuus voidaan hyödyntää, kun yrittäjä tarttuu yllättävään tapahtumaan – esimerkiksi toisen yrittäjän tai asiakkaan ehdotukseen. Sitä, millaisiin investointeihin uusi yritys ilmaantuneen mahdollisuuden suhteen ryhtyy, on hyvä peilata siihen, mitä yrittäjä on valmis menettämään, ettei lähde ylimitoitettuihin panostuksiin, niin ajan, osaamisen kuin rahankaan suhteen.

Uusi yritys joutuu usein taiteilemaan niukkojen resurssien kanssa, mutta sitouttamalla sidosryhmiä näitä keinoja voidaan lisätä. Tällöin tarvitaan

kumppaneita, joiden kanssa keinoja voidaan ”vivuttaa” ja tämän myötä toimintaa voidaan suunnata siten, että arvoa kyetään muodostamaan toisin kuin markkinoilla nyt muodostetaan. Uudelle, pienelle yritykselle tällaisia keinoja voivat olla myös internetin hyödyntäminen, jolloin on mahdollista ”näyttää” vakuuttavammalta ja isommalta kuin toiminnan puitteet todellisuudessa ovat. Toisaalta myös esimerkiksi fyysisten toimitilojen avulla voidaan pyrkiä vähentämään tätä uutuuden ja pienuuden aiheuttamaa luottamuspulaa (Aldrich & Auster 1986, 173–174). Tukeutuminen verkostoihin sekä mahdollisuuksien lähteinä että keinojen laajentajana voi auttaa uutta yrittäjää.

Yrittäjän ja asiakkaan vuorovaikutuksessa arvon muodostamisen prosessia muovataan siten, että kummallekin osapuolelle syntyy arvon odotus. Tähän voidaan päästä tekemällä arvoehdotuksia, saamalla niihin toisen osapuolen näkemyksiä, suuntaamalla arvoehdotuksia näiden perusteella siten, että synergiaetuja saavutetaan, toisin sanoen, ”kehkeyttää” odotus sellaisesta arvosta, mitä ei kumpikaan osapuoli ilman toista kykene muodostamaan.

Arvon muodostaminen asiakkaalle ja yrittäjälle ovat keskeisiä asioita uuden yrityksen markkinoinnissa ja niitä tulisi painottaa myös yritysneuvonnassa ja yrittäjyyskoulutuksessa. Ei siis pelkästään riitä se, että uusi yrittäjä löytää potentiaalisia asiakkaita, vaan hänen on identifioitava mahdollisuuksia, joiden myötä sekä asiakkaalle että yrittäjälle syntyy arvon odotus. Tällöin mahdollisuusprosessi voi jatkua – joko sellaisenaan tai muuttuneena.

### 8.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus on eksploratiivinen, joka pyrkii lisäämään ymmärrystä uuden yrityksen markkinoinnista, jolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa arvon muodostamisen prosessia. Tätä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa yrittäjän ja hänen uuden, yritysmarkkinoille tähtäävän yrityksensä sekä asiakkaan välisen vuorovaikutuksen kautta. Uuden yrityksen yrittäjyysprosessia tarkasteltiin mahdollisuusprosessina, jonka jatkumisen, muuttumisen ja päättymisen yhteyttä arvon muodostamisen prosessiin tutkittiin yrittäjän näkökulmasta. Tällöin lähdettiin liikkeelle yrittäjän markkinointitoimista – miten hän lähestyi markkinoita, miten identifioi mahdollisuuksia ja mikä yhteys arvon muodostamisella – niin yrittäjälle, hänen uudelle yritykselleen kuin asiakkaalleen oli sen suhteen, mitä mahdollisuusprosessissa tapahtui ja jatkuuko prosessi vai ei. Tällöin ei pyritä laskemaan määriä eikä todennäköisyyksiä, vaan tunnistamaan sellaisia toimia, jotka johtavat toisiin tapahtumiin ja uuden yrityksen arvon muodostamiseen sekä itselleen että asiakkaalleen niin, että yrityksen prosessi – tai jokin tietty mahdollisuusprosessi, esimerkiksi oman tuotteen kehittäminen jatkuu. Koska tämä tutkimus on tehty tietyssä kontekstissa – uuden pienen

yrittäjien alkutaipaleella ja sellaisten yritysten keskuudessa, jotka ainakin pääosin toimivat yritysasiakkaiden kanssa, tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää kaikkiin yrityksiin – eikä edes kaikkiin uusiin yrityksiin. Sen sijaan tässä tutkimuksessa esitetyt ehdotukset voivat johtaa yleistämiseen myöhempien tutkimusten myötä tehtyjen testaamisten jälkeen.

Yrittäjän tilanne on uuden yrityksen alussa monessa mielessä epävarma. Yrittäjä on ehkä irtisanoutunut työpaikastaan, on investoimassa rahaa uuteen yritykseen eikä yrityksen selviytymisestä ole mitään varmuutta. Pienten yritysten tapauksessa yrittäjyys linkittyy yrittäjän persoonaan ja yksityiseen elämäntilanteeseen, mikä voi tehdä aiheesta herkän sen suhteen, millaista tietoa yrittäjä on valmis antamaan ja pyrkiikö hän kenties antamaan yritykseltään optimistisemmän kuvan kuin itse ajattelee. Vaikka yrittäjiä on luonnehdittu positiivisiksi, motivoituneiksi ja itseluottamusta omaaviksi (ks. Boyd & Vozikis 1994), on kuitenkin myös todettu, että yrittäjät saattavat yliarvioida mahdollisuuksiaan ja toimia opportunistisesti (ks. Lumpkin & Dess 1996).

Tässä tutkimuksessa aineisto pyrittiin keräämään siten, että yrittäjät kertoisivat mahdollisimman avoimesti toimistaan ja aikomuksistaan toimia. Tässä avoimilla keskusteluilla ja tutkijan kannustavalla sekä rennolla otteella oli merkitystä, koska keskusteluissa saavutettiin hyvä ilmapiiri ja luottamuksellinen asetelma ja näin ollen yrittäjät kertoivat varsin seikkaperäisesti toimistaan ja niiden seurauksista. Tämä on mahdollista laadullisen tutkimusotteen myötä, jolloin voidaan saada tapahtumille taustoja ja perusteluja. Prosessien tutkimuksissa on todettu, että muutokseen on vaikea päästä kiinni nk. poikkileikkaustutkimuksella ja esimerkiksi yksinomaan kyselytutkimuksella.

Tämä tutkimus on tehty *yrittäjän näkökulmasta*, joten se, miten asiakas kokee yrittäjän toiminnan ja arvon muodostamisen on vain yrittäjän tulkinnan varaista. Kuitenkin, koska tämä tutkimus on pitkittäistutkimus, voitiin yrittäjän tulkintoihin palata ja hän voi täsmentää tai korjata niitä asioita, joista oli saanut asiakkaaltaan palautetta. Tässä esitetty aikatriangulaation käsite lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Jälkeenpäin ajateltuna tutkimuksen tekemiselle olisi voinut olla hyödyksi se, että joidenkin yrittäjien kanssa olisi keskusteltu useammin kuin noin kerran vuodessa. Tämä koski lähinnä yhtä yrittäjää, jonka yrityksessä tapahtui paljon ja yritys kasvoi nopeasti. Sen sijaan muiden yrittäjien kohdalla aikaväli oli sopiva sikäli, että toimia oli ehditty tehdä ja muutoksia oli tapahtunut. Tiheämpää haastatteluväliä harkittiin, mutta esimerkiksi juuri tämän nopeasti kasvaneen yrityksen yrittäjä oli usein niin kiireinen, että haastatteluajoja jouduttiin siirtämään ja haastattelut jäivät välillä lyhyiksi ja useat puhelut katkaisivat haastattelun. Sellaisten yritysten osalta, joissa oli useampi toimintaan osallistuva osakas, yhtenä aineistonkeruuta hyödyntävänä asiana olisi voinut olla ryhmähaastattelu tai kaikkien toimintaan aktiivisesti osallistuvien osakkaiden

haastattelu. Käytännön syistä päädyttiin kuitenkin siihen, että haastatellaan vain yrityksen perustajajäsentä, joka toimii toimitusjohtajana, koska hänellä tulisi olla kaikkein kokonaisvaltaisimmin käsitys siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Tämä kuitenkin asetti joiltakin osin nimenomaan nopeasti kasvaneen yrityksen osalta sellaisia tilanteita, että yrittäjä ei tiennyt kaikista arjen toimista aivan tarkkaan, vaan oli delegoinut esimerkiksi myynnin kokonaan sitä varten palkatuille henkilöille.

Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä on se, että mahdollisuusprosessin ja arvon muodostamisen prosessin yhteyden kulminaationa on arvon odotuksen muodostaminen. Se, mistä ulottuvuuksista tämä arvon odotus koostuu, onko sillä merkitystä, onko kysymys esimerkiksi taloudellisesta tai muusta aineellisesta arvosta tai aineettomasta arvosta, kaipaava lisä tutkimusta näiden prosessien jatkumisen näkökulmasta. Samaten tulevat tutkimukset voisivat paneutua siihen, mikä merkitys on arvon muodostumisen aikajänteellä. Esimerkiksi siitä näkökulmasta, onko yrittäjä valmiimpi joustamaan arvon muodostumisen ajan suhteen kuin asiakas. Edelleen tulevien tutkimusten selvitettäväksi jää se, mikä on riittävä arvon odotus, jotta prosessi jatkuu ja onko siinä eroa, kenelle arvon odotus on kuinkakin merkittävä. Tässä tutkimuksessa esitetään, että mahdollisuusprosessit liittyvät toisiinsa ja tukevat toisiaan arvon muodostamisessa, mutta edelleen olisi hyvä selvittää vielä tarkemmin mahdollisuusprosessien ja arvon muodostamisen potentiaalinen siirtovaikutus. Tämä voi tapahtua esimerkiksi siten, millä tavoin toinen mahdollisuusprosessi tukee tai pitää toista mahdollisuusprosessia käynnissä. Lisäksi useiden mahdollisuusprosessien välisen synergiavaikutuksen tutkiminen eli voivatko erilaiset mahdollisuusprosessit vain yhdessä toimia muiden mahdollisuusprosessien käynnistävänä voimana ja miten nämä prosessit linkittyvät toisiinsa.

Uuden yrityksen kontekstissa on tarvetta myös jatkaa yrittäjän identifioitumista uuteen yritykseensä arvon muodostamisen näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä, mikä suhde on yrittäjälle yksilönä muodostuvalla arvolla ja uudelle yritykselle muodostuvalla arvolla. Vastaavaa suhdetta voisi tutkia myös asiakkaalle yksilönä muodostuvan arvon ja asiakkaan yritykselle muodostuvan arvon osalta yhtä lailla uuden kuin vakiintuneen yrityksen tilanteessa. Tämän tutkimuksen empiriasta saatiin tietoa siitä, miten vuorovaikutus asiakkaan ja yrittäjän välillä toimii sitouttajana arvon muodostamiseen. Tällöin sekä yrittäjä että asiakas tekivät vastavuoroisia arvoehdotuksia yhteistyön syventämisessä, mutta tämän tutkimuksen puitteissa ei erikseen tarkasteltu sitä, miten se vaikuttaa arvon muodostamiseen ja markkinoilla vallitsevaan arvon muodostamisen toimintakäytäntöön, kun yrittäjä ja asiakas muodostavat arvoa yhdessä (value co-creation). Seuraavissa tutkimuksissa voidaan strukturaatioteorian viitekehyksessä tarkastella sitä, muuttuvatko arvon muodostamisen mahdollistavat ja rajoittavat tekijät, kun arvoa muodostetaan yhdessä asiakkaan

kanssa. Tällä tarkoitetaan sitä, kun yrittäjä ja asiakas ovat esimerkiksi kolmannsiin tahoihin nähden ”samassa veneessä”, vaikuttaako se arvon muodostamiseen tai siihen, keiden arvon odotukset silloin ratkaisevat prosessin kulun.

Tämä tutkimus tuo uutta tietoa siitä, miten yrittäjä voi toimia arvon muodostamiseksi joko nykyistä arvon muodostamisen toimintakäytäntöä uusintavana eli toimien samalla tavalla kuin markkinoilla nyt toimitaan tai nykyistä arvon muodostamisen toimintakäytäntöä uudistavasti eli toimien toisin kuin markkinoilla nyt toimitaan (Ellis & Mayer 2001). Tässä strukturaatioteoria ja efektuaatioteoria kohtaavat sikäli, että sitouttamalla asiakkaita vuorovaikutuksen ja resurssien yhdistämisen kautta voidaan uudistaa arvon muodostamisen tapaa asiakas kerrallaan. *Se, milloin voidaan sanoa, että arvon muodostamisen toimintakäytäntö on muuttunut alalla, vaatii vielä lisää tutkimuksia.* Onko tällöin kysymys uuden toimintatavan monistamisesta ja miten tämän monistamisen on tapahduttava, jotta toimintakäytäntö alalla muuttuu, ei selviä vielä tästä tutkimuksesta. Yrittäjän keinojen käyttö ja niiden laajentaminen markkinoiden mahdollistamisen ja rajoittamisen työstämisessä on se lisä, jonka efektuaatioteoria tuo vuorovaikutukseen sitouttamisen lisäksi tämän tutkimuksen prosessiteorioihin.

Tämän tutkimuksen yrittäjistä osa lähestyi markkinoita enemmän perinteisen markkinointiajattelun eli kausaatiologiikan mukaan ja osa enemmän efektuaatiologiikan mukaan. Tässä tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin se, että *enemmän kausaatiologiikan mukaan markkinoita lähestyvistä yrittäjistä osa muutti toimintatapaansa enemmän efektuaatiologiikan mukaiseksi vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.* Sarasvathy (2008a, 54) on esittänyt, että toiminnan vakiintumisen myötä muutos voisi tapahtua toisin päin, kuten edellä todettiin. Sen sijaan tämä havainto enemmän kausaatiologiikkaa noudattavasta toimintatavasta enemmän efektuaatiologiikkaa noudattavaan toimintatapaan ei ole ollut esillä aiemmassa kirjallisuudessa. Tämä toiminnan logiikan muuttuminen kausaatiologiikasta enemmän efektuaatiologiikkaan ja esimerkiksi taloudellisesti epävarman ajan vaikutus tähän havaintoon, vaatii jatkotutkimuksia. Vaikka tässä tutkimuksessa havaittiin, että sama yrittäjä voi myös toimia eri mahdollisuuden suhteen eri tavoin, esimerkiksi mahdollisuuden ilmaantumisen osalta toiminnan logiikka voi muuttua enemmän efektuaation mukaiseksi, on efektuaatiologiikkaa ja kausaatiologiikkaa yhdistävien uusien yritysten tutkimusta jatkettava (ks. Sarasvathy, Kumar, York ja Bhagavatula 2014).

Van de Ven ja Poole (1995) toteavat, että muutos ilmenee, kun vastakkain asetetut arvot, voimat tai tapahtumat saavat riittävän voiman uhmata ja asettua vallitsevaa tasapainoa vastaan. Tässä tutkimuksessa on esitetty, että yrittäjä voi dialektisen prosessin myötä toimia asiakkaan kanssa toisin kuin markkinoilla tällä hetkellä toimitaan arvon muodostamiseksi. Seuraavissa



tutkimuksissa voidaan paneutua siihen, miten ja missä määrin markkinoilla vallitseva arvon muodostamisen toimintakäytäntö muuttuu uudeksi – myös muiden yritysten uudeksi toimintakäytännöksi.

Tässä tutkimuksessa ehdotettiin arvon muodostamisen prosessiin useampia vaiheita kuin aiemmat tutkimukset ovat esittäneet ja näiden arvon odotuksen muodostaminen on esitetty olevan ratkaisevassa asemassa prosessin kulun kannalta. Tähän liittyen esitettiin halutun arvon, odotetun arvon ja toteutuneen arvon kombinaatiot, joista lisäanalyysjä kaivataan erityisesti niistä tilanteista, joissa haluttu arvo on yhtenevä tai pienempi kuin odotettu arvo, mutta toteutunut arvo on pienempi kuin odotettu arvo. Tämän tutkimuksen tuloksena esitetyt ehdotukset mahdollisuusprosessin jatkumisen/muuttumisen/päättymisen kytkeytymisestä arvon muodostamisen prosessiin siten, että syntyvällä arvon odotuksella on ratkaiseva merkitys prosessien kulun kannalta, vaatii tulevien tutkimusten myötä vahvistusta.

Sarasvathy (2008a, 54) on esittänyt, että uuden yrityksen toiminta voi muuttua efektuaatiologiikan mukaisesta kausaatiologiikan mukaiseksi, kun toiminta vakiintuu. Tässä tutkimuksessa esitetään, että tämä muutos voi tapahtua myös toisin päin, mutta se, mikä merkitys markkinoiden kehitysvaiheella on tässä, kaipaa lisää tutkimuksia. Jos markkinoita ei ole, ne ovat vasta syntymässä, miten se vaikuttaa yrittäjän efektuaatiologiikan tai kausaatiologiikan lähestymistapaan ja niiden muutokseen.

Tässä tutkimuksessa osa yrittäjistä ”jäädettiin” yrityksensä toiminnan tai laittoi yrityksensä ”hyllylle”. Tämän tutkimuksen lähtökohtana ei alun alkaen ollut tutkia sitä, miksi uudet pienet yritykset lopettavat toimintansa, mutta uusien yritysten lopettaminen ensimmäisten toimintavuosien aikana on tunnettu ilmiö, ja siksi se nousi esiin tässäkin tutkimuksessa. Mahdollisuusprosessien ja arvon muodostamisen prosessien yhteyden näkökulmasta tämä oli tämän tutkimuksen tulosten kannalta kuitenkin ”onnellinen sattuma”, koska näin saatiin vahvistusta sille, että ellei molemmille osapuolille – uudelle yritykselle ja yrittäjälle sekä asiakkaalle muodostu arvoa, ei yhteistyö voi jatkua pitkään – eikä arvon muodostamisen toteutusvaihe edes käynnisty ellei synny arvon odotusta. Uuden yrityksen toiminnan päättyminen on jo jonkin aikaa ollut tiedeyhteisöä kiinnostava teema (ks. esim. Blackburn & Kovalainen 2009) ja vaikka tässä tutkimuksessa tähän näkökulmaan kyettiin tuomaan lisää tietoa, on teeman ympärillä vielä runsaasti tutkittavaa. Aihepiirinä se on tutkimuksen kannalta haastava, koska kaikki yrittäjät eivät ole ehkä halukkaita jakamaan tietoa yrityksensä päättymisestä, mikäli he ovat kokeneet sen epäonnistumisena. Yrityksen lopettaminen ei kuitenkaan aina ole epäonnistuminen, vaan se voi olla tietoinen oppimisprosessi, jonka myötä yrittäjän keinot – efektuaatioteorian käsittein – ovat kehittyneet. Tähän liittyen yksi jatko-tutkimuksen aihe on se, miten yrittäjät käyttävät aiemmasta, päättyneestä

yrityksestään saamia keinoja, myöhemmin perustamissaan yrityksissä, mistä on mahdollista saada lisää tietoa laadullisen prosessitutkimuksen avulla (Blackburn & Kovalainen 2009). Tähän liittyen myös vallitsevan yrittäjyyskulttuurin tutkimus eri syistä tapahtuvan yrityksen toiminnan lopettamisen ja uuden aloittamisen näkökulmasta on alue, jota koskevaa tutkimusta kaivataan lisää. Tämä tutkimus vahvistaa sitä aiemmin esitettyä näkemystä, että Giddens'n (1979, 1984) strukturaatioteoria sopii erityisesti sellaiseen yrittäjyystutkimukseen, missä yrittäjän ja yhteiskunnan tasot kohtaavat. Näin ollen myös yrittäjyyskulttuurin – ja sen mahdollisen muuttumisen – tutkimukseen toisaalta yrittäjän näkökulmasta ja toisaalta esimerkiksi yrittäjän verkostojen tai myös laajemman yhteiskunnan näkökulmasta, voidaan suositella strukturaatioteoriaa.

## LÄHTEET

- Aaboen, L. – Dubois, A. – Lind, F. (2012) Capturing processes in longitudinal multiple case studies. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (2), 235–246.
- Abell, P. (1987) *The Syntax of Social Life. The Theory and Method of Comparative Narratives*. Clarendon Press, Oxford.
- Ahonen, A. (2009) *Kasvuyrittäjän oppiminen*. Pro Gradu tutkimustyö, Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta.
- Aira, A. (2012) *Toimiva työyhteisö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Studies in Humanities 179, Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.
- Alderson, W. (1965) *Dynamic Marketing Behavior. A functionalist theory of marketing*. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, USA.
- Aldrich, H. E. (2001) Who wants to be an evolutionary theorist: remarks on the occasion of the year 2000 OMT distinguished scholarly career award presentation. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 10 (2), 115–127.
- Aldrich, H. – Auster, E. (1986) Even dwarfs started small: liabilities of size and age and their strategic implications. Teoksessa *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, toim. B. M. Staw ja L. L. Cummings, 165–198. JAI Press Greenwich, CT.
- Aldrich, H. – Zimmer, C. (1986) Entrepreneurship through social networks. Teoksessa *The art and science of entrepreneurship*, toim. D. L. Sexton ja R. W. Smilor, 2–23. Cambridge, MA, Ballinger Publishing.
- Alsos, G. A. – Kaikkonen, V. (2006) Opportunities and prior knowledge: a study of experienced entrepreneurs. Teoksessa *Frontiers of Entrepreneurship Research*, toim. S. A. Zahra – C. G. Brush – P. Davidsson, 301–314. Wellesley, MA, Babson College.
- Alvarez, S. A. – Barney, J. B. (2007) Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Organizações em context*, Vol. 3 (6), 123–152.
- AMA (2004) in American Marketing Association, Press release, January 14, 2008. <<http://www.marketingpower.com/aboutama/documents/american%20marketing%20association%20releases%20new%20definition%20for%20marketing.pdf>>, haettu 15.10.2013.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1999) *Business Market Management. Understanding, Creating, and Delivering Value*. Prentice Hall, Inc., USA.
- Arbnor, I. – Bjerke, B. (1997) *Methodology for Creating Business Knowledge*. 2nd edition. Sage Publications, Inc., USA.

- Ardichvili, A. – Cardozo, R. – Ray, S. (2003) A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 (1), 105–123.
- Arnould, E. J. (2008) Service-dominant logic and resource-theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (1), 21–24.
- Atuahene-Gima, K. (2005) Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, Vol. 69 (4), 61–83.
- Auvinen, T. – Niittykangas, H. – Kuhmonen, T. (2010) *Yrittäjän subjektiivinen rationaalisuus mekanististen selitysmallien maailmassa: esimerkinä paikallinen kehittäminen*. Working Paper N:o 366/2010, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Bagozzi, R. P. (1975) Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, Vol. 39, Oct., 32–39.
- Baker, T. – Nelson, R. (2005) Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50 (3), 329–366.
- Ballantyne, D. (2004) Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 (2), 114–123.
- Ballantyne, D. – Frow, P. – Varey, R. J. – Payne, A. (2011) Value propositions as communication practice: taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (2), 202–210.
- Ballantyne, D. – Varey, R. J. (2006a) Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing, *Marketing Theory*, Vol. 6 (3), 335–348.
- Ballantyne, D. – Varey, R. J. (2006b) Introducing a dialogical orientation to the service-dominant logic of marketing. Teoksessa *The service dominant logic of marketing. Dialog, debate, and directions*, toim. Robert F. Lusch ja Stephen L. Vargo, 224–235. M.E. Sharpe Inc., USA.
- Ballantyne, D. – Varey, R. J. (2008) The service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 36, 11–14.
- Bantham, J. H. – Celuch, K. G. – Kasouf, C. J. (2003) A perspective of partnerships based on interdependence and dialectical theory. *Journal of Business Research*, Vol. 56 (4), 265–274.
- Barley, S. R. (1986) Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31 (1), 78–108.
- Barley, S. R. – Tolbert, P. S. (1997) Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. *Organization Studies*, Vol. 18 (1), 93–117.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 (1), 99–120.

- Baron, R. A. (2004) The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19 (2), 221–239.
- Baron, R. A. (2006) Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20 (1), 104–119.
- Baron, R. A. (2008) The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, Vol. 33 (2), 328–340.
- Baron, R. A. – Ensley, M. D. (2006) Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, Vol. 52 (9), 1331–1344.
- Baumol, W. J. (1968) Entrepreneurship in economic theory. *The American Economic Review*. Papers and proceedings of the eightieth annual meeting of the American Economic Association. Vol. 58 (2), May, 64–71.
- Baumol, W. J. (1990) Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, Vol. 98 (5), 893–921.
- Berger, P. L. – Luckmann, T. (1967) *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY.
- Berglund, H. (2007) Opportunities as existing and created: a study of entrepreneurs in the Swedish mobile internet industry. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 15 (3), 243–273.
- Berthon, P. – John, J. (2006) From entities to interfaces. Delineating value in customer–firm interactions. Teoksessa *The service-dominant logic of marketing. Dialog, debate, and directions*, toim. Robert F. Lusch – Stephen L. Vargo, 196–207. M.E. Sharpe Inc., USA.
- Bhaskar, R. (1979) *The possibility of naturalism. A philosophical critique of the contemporary human sciences*. The Harvester Press Limited, John Spiers, Redwood Burn Limitedm Trowbridge and Esher, GB.
- Bhave, M. P. (1994) A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation. *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 (3), 223–242.
- Bhowmick, S. (2007) Opportunity creation as structuration: empirical data from three technology entrepreneurial initiatives. *Regional Frontiers of Entrepreneurship Research*. Best paper awards, 16–29.
- Bhowmick, S. (2010) Sarasvahtian effectuation and Weickian enactment in the entrepreneurial opportunity process (summary). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 30 (15), article 7. <<http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol30/iss15/7>>, haettu 15.6.2013.
- Bhowmick, S. (2011) Effectuation and the dialectic of control. *Small Enterprise Research*, Vol. 18 (1), 51–62.
- Bjerke, B. – Hultman, C. M. (2002) *Entrepreneurial marketing – the growth of small firms in the new economic era*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

- Blackburn, R. – Kovalainen, A. (2009) Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11 (2), 127–148.
- Blazejewski, S. (2011) When truth is the daughter of time: longitudinal case studies in international business research. Teoksessa *Rethinking the case study in international business and management*, toim. Rebecca Piekkari ja Catherine Welch, 251–276. Edwar Elgar, MPG Books Group, UK.
- Blume, B. D. – Covin, J. G. (2011) Attributions to intuition the venture founding process: do entrepreneurs actually use intuition or just say that they do? *Journal of Business Venturing*, Vol. 26 (1), 137–151.
- Boag, D. A. (1987) Marketing control and performance in early-growth companies. *Journal of Business Venturing*, Vol. 2 (4), 365–379.
- Bourdieu, P. (1977) *Outline of a theory of practice*. Cambridge studies in social anthropology. Käänn. Richard Nice. Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- Boyd, N. G. – Vozikis, G. S. (1994) The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18 (4), Summer, 63–77.
- Brettel, M. – Mauer, R. – Engelen, A. – Küpper, D. (2012) Corporate effectuation: entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 27 (2), 167–184.
- Brignall, S. – Ballantine, J. (2004) Strategic enterprise management systems: new directions for research. *Management Accounting Research*, Vol. 15 (2), 225–240.
- Brockhaus, R. H. (1982) The psychology of the entrepreneur. Teoksessa *Encyclopedia of Entrepreneurship*, toim. C. A. Kent – D. L. Sexton – K. H. Vesper, 39–55, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brooksbank, R. (1996) The basic marketing planning process: a practical framework for the smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 14 (4), 16–23.
- Bryman, A. – Bell, E. (2007) *Business research methods*. 2. pain., Oxford University Press CPI Bath Ltd, Bath.
- Buensdorf, G. (2007) Creation and pursuit of entrepreneurial opportunities: an evolutionary economics perspective. *Small Business Economics*, Vol. 28 (4), 323–337.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. Atheneum Press Ltd, GB.
- Busenitz, L. W. – West III, P. – Shepherd, D. – Nelson, T. – Chandler, G. N. – Zacharakis, A. (2003) Entrepreneurship research in emergence: past trends and future directions. *Journal of Management*, Vol. 29 (3), 285–308.

- Bygrave, W. D. (1989) The entrepreneurial paradigm: a philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 14 (1), Fall, 7–26.
- Bygrave, W. D. – Hofer, C. W. (1991) Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 (2), Winter, 13–22.
- Cardinal, L. – Sitkin, S. B. – Long, C. P. (2004) Balancing and rebalancing the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*, Vol. 15 (4), Jul/Aug, 411–431.
- Carson, D. (1985) The evolution of Marketing in Small Firms. *European Journal of Marketing*, Vol. 19 (5), 7–16.
- Carson, D. – Cromie, S. – McGowan, P. – Hill, J. (1995) *Marketing and Entrepreneurship in SMEs. An Innovative Approach*. Prentice Hall, Antony Rowe Ltd., Eastbourne.
- Carson, D. – Gilmore, A. (2000) SME marketing management competencies. *International Business Review*, Vol. 9 (3), 363–382.
- Carter, S. – Jones-Evans, D. (2000) *Enterprise and small business. Principles, Practice and Policy*. Prentice Hall. Financial Times.
- Carter, N. M. – Gartner, W. B. – Reynolds, P. D. (1996) Exploring the start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, Vol. 11 (3), 151–166.
- Casson, M. (1982) *The entrepreneur. An economic theory*. Barnes & Noble Books, GB.
- Chabaud, D. – Ngijol, J. (2005) Opportunity recognition: toward a constructivist view. 17<sup>th</sup> Annual Research Symposium on Marketing and Entrepreneurship, University of Illinois at Chicago, Metz Technopole, 30<sup>th</sup> of June – 2<sup>nd</sup> of July 2004. <<http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/editeur/CR30.pdf>>, haettu 6.12.2013.
- Chandler, G. N. – Dahlqvist, J. – Davidsson, P. (2002) Opportunity recognition processes: a taxonomy and outcome implications. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. <[http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/II/II\\_P1/II\\_P1.htm](http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/Babson2002/II/II_P1/II_P1.htm)>, haettu 2.2.2014.
- Chandler, G. N. – DeTienne, D. R. – McKelvie, A. – Mumford, T. V. (2011) Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, Vol. 26 (3), 375–390.
- Chiasson, M. – Saunders, C. (2005) Reconciling diverse approaches to opportunity research using the structuration theory. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20 (6), 747–767.
- Chiles, T. H. – Bluedorn, A. C. – Gupta, V. K. (2007) Beyond creative destruction and entrepreneurial discovery: a radical Austrian approach to entrepreneurship. *Organization Studies*, Vol. 28 (4), 467–493.
- Christensen, P. S. (1990) *Strategy, opportunity identification, and entrepreneurship. A study of the entrepreneurial opportunity identification process*. Aarhus University Press.

- Churchman, C. W. (1971) *The design of inquiring systems: basic concepts of systems and organization*. Basic Books, Inc., USA.
- Companys, Y. E. – McMullen, J. (2007) Strategic entrepreneurs at work: the nature, discovery, and exploitation of entrepreneurial opportunities. *Small Business Economics*, Vol. 28 (4), 301–322.
- Cooper, R. G. – Kleinschmidt, E. J. (1986) An investigation into a new product process: steps, deficiencies, and impact. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 3 (2), 71–85.
- Cooper, L. G. (2000) Strategic marketing planning for radically new products. *Journal of Marketing*, Vol. 64 (1), 1–16.
- Cooper, A. C. – Willard, G. E. – Woo, C. Y. (1986) Strategies of high-performing new and small firms: a reexamination of the niche concept. *Journal of Business Venturing*, Vol. 1 (3), 247–260.
- Coviello, N. E. – Brodie, R. J. – Munro, H. J. (2000) An investigation of marketing practice by firm size. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15 (5–6), 523–545.
- Covin, J. G. – Slevin, D. P. (1991) A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 (1), 7–25.
- Creswell, J. W. (2013) *Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches*. 3rd edition. Sage, USA.
- Crump, M. E. S. – Singh, R. P. – Abbey, A. (2011) Examining opportunity recognition research output: 1995–2006. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Vol. 5 (5), 64–79.
- Das, T. K. – Teng, B-S. (2000) Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science*, Vol. 11 (1), 77–101.
- Davidson, D. (2001) Subjective, intersubjective, objective: *Philosophical essays*, Vol. 3. New York: Oxford University Press.
- Davidsson, P. (2008) *The entrepreneurship research challenge*. Edward Elgar, MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, GB.
- Davidsson, P. – Wiklund J. (2001) Levels of analysis in entrepreneurship research: current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 (4), 81–99.
- Davis, C. D. – Hills, G. E. – LaForge, R. W. (1985) The marketing/small enterprise paradox: a research agenda. *International Small Business Journal*, Vol. 3 (3), July, 31–42.
- DeBonis, J. N. – Balinski, E. – Allen, P. (2002) *Value-based marketing for bottom-line Success: 5 steps to creating customer value*. New York, McGraw-Hill.
- Denis, J.-L. – Lamothe, L. – Langley, A. (2001) The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (4), Aug., 809–837.
- Denzin, N. K. (1970) *The research act in sociology. A theoretical introduction to sociological methods*. 2. pain., Butterworths, London, USA.
- DeSanctis, G. – Poole, M. S. (1994) Capturing the complexity in advanced technology use: adaptive structuration theory. *Organization Science*, Vol. 5 (2), 121–147.



- Dew, N. (2009) Serendipity in entrepreneurship. *Organization Studies*, Vol. 30 (7), 735–753.
- Dew, N. – Read, S. – Sarasvathy, S. D. – Wiltbank, R. (2008) Outline of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 66 (1), 37–59.
- Dew, N. – Read, S. – Sarasvathy, S. D. – Wiltbank, R. (2009) Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 (4), 287–309.
- Dew, N. – Read, S. – Sarasvathy, S. D. – Wiltbank, R. (2011) On the entrepreneurial genesis of new markets: effectual transformations versus causal search and selection. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 21 (2), 231–253.
- Dimov, D. (2007a) Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31 (5), 713–731.
- Dimov, D. (2007b) From opportunity insight to opportunity intention: the importance of person-situation learning match. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31 (4), 561–583.
- Dimov, D. (2011) Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35 (1), 57–81.
- Dodge, H. R. – Fullerton, S. – Robbins, J. E. (1994) Stage of organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (2), Feb., 121–134.
- Dougherty, D. (2004) Organizing practice in services: capturing practice-based knowledge for innovation. *Strategic Organization*, Vol. 2 (1), 35–64.
- Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*. William Heinemann Ltd, London/Richard Clay (The Chaucer Press) Ltd, Bungay, Suffolk.
- Dubois, A. – Gadde, L-E. (2002) Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, Vol. 55, 553–560.
- Dwyer, F. R. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987) Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51 (2), April, 11–27.
- Easton, G. (1995) Methodology and industrial networks. Teoksessa *Business marketing: an interaction and network perspective*, toim. Kristian Möller – David T. Wilson, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Echeverri, P. – Skålén, P. (2011) Co-creation and co-destruction: a practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, Vol. 11 (3), 351–373.
- Eckhardt, J. T – Shane, S. A. (2003) Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, Vol. 29 (3), 333–349.

- Edvardsson, B. – Tronvoll, B. – Gruber, T. (2011) Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, 327–339.
- Eggert, A. – Ulaga, W. – Schultz, F. (2006) Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 (1), 20–27.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (1991) Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, Vol. 16 (3), 620–627.
- Ellis, N. – Mayer, R. (2001) Inter-organisational relationships and strategy development in an evolving industrial network: mapping structure and process. *Journal of Marketing Management*, Vol. 17 (½), 183–222.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications Ltd, TJ International Ltd, Great Britain.
- Espedal, B. (2006) Do organizational routines change as experience changes? *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, Vol. 42 (4), 468–490.
- Farjoun, M. (2002) The dialectics of institutional development in emerging and turbulent fields: the history of pricing conventions in the on-line database industry. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45 (5), 848–874.
- Feldman, M. S. (2000) Organizational routines as source of continuous change. *Organization Science*, Vol. 11 (6), 611–629.
- Flanagan, J. C. (1954) The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, Vol. 51, 327–358.
- Fletcher, D. (2006) Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 18 (5), 421–440.
- Flick, U. (2005) *An introduction to qualitative research*. 2. pain., Sage Publications, Cromwell Press Limited, Trowbridge, Wiltshire, GB.
- Flint, D. J. – Woodruff, R. B. (2001) The initiators of changes in customers' desired value: results from a theory building study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 (84), 321–337.
- Flint, D. J. – Woodruff, R. B. – Gardial, S. F. (1997) Customer value change in industrial marketing relationships. A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26 (2), 163–175.
- Flint, D. J. – Woodruff, R. B. – Gardial, S. F. (2002) Exploring the phenomenon of customers' desired value exchange on a business-to-business context. *Journal of Marketing*, Vol. 66 (4), October, 102–117.

- Forsell, M. - Paloniemi, K. (2010) Critical realism based entrepreneurial action theory. University of Twente, Dutch Institute for Knowledge Intensive Entrepreneurship (NIKOS) (2010) *Proceedings of the 18th Annual High Technology Small Firms Conference*. NIKOS, University of Twente. ISBN 9789036530316.
- Frese, M. – Fay, D. (2001) Personal initiative: an active performance concept for work in the 21<sup>st</sup> century. <<http://bschool.nus.edu/departments/ManagementNOrganization/publication/MichaelFreseJournal/frese%20fay%20personal%20initiative%20rob01.pdf>>, haettu 15.10.2013.
- Frow, P. – Payne, A. (2011) A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (12), 223–240.
- Fuller, P. B. (1994) Assessing marketing in small and medium-sized enterprises. *European Journal of Marketing*, Vol. 28 (12), 34–49.
- Gaglio, C. M. (2004) The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28 (6), 533–552.
- Gaglio, C. M. – Katz, J. A. (2001) The psychological basis of opportunity identification: entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, Vol. 16 (2), 95–111.
- Gaglio, C. M. – Taub, P. (1992) Entrepreneurs and opportunity recognition. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, 136–147.
- Gartner, W. B. (1985) A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, Vol. 10 (4), 696–706.
- Gartner, W. B. – Bird, B. J. – Starr, J. A. (1992) Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 (3), 13–31.
- Gartner, W. B. – Carter, N. M. (2003) Entrepreneurial behaviour and firm organizing processes. Teoksessa *Handbook of entrepreneurship research*, toim. Z. J. Acs – D. B. Audretsch, 195–221. Kluwer Academic Publishers, GB.
- Gartner, W. B. – Carter, N. M. – Hills, G. E. (2003) The language of opportunity. Teoksessa *New movements in entrepreneurship*, toim. Chris Steyaert – Daniel Hjorth, 103–124. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Massachusetts, USA.
- Gatignon, H. – Robertson, T. S. (1985) A propositional inventory for new diffusion research. *Journal of Consumer Research*, Vol. 11 (4), 849–867.
- George, A. L. – Bennett, A. (2005) *Case studies and theory development in social sciences*. Mitt Press, Cambridge, Mass.
- Geroski, P. A. (1995) What do we know about entry? *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 13 (4), 421–440.
- Gersick, C. J. C. (1994) Pacing strategic change: The case of a new venture. *Academy of Management Journal*, Vol. 37 (1), 9–44.

- Ghauri, P. – Grønhaug, K. (2002) *Research methods in business studies: a practical guide*. 2. painos. Harlow: Financial Times Prentice Hall: GB.
- Giddens, A. (1979) *Central problems in social theory. Action, structure and contradiction in social analysis*. The MacMillan Press Ltd, London and Basingstoke.
- Giddens, A. (1984) *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. T.J. Press (Padstow) Ltd, Padstow, Cornwall, Great Britain.
- Giddens, A. – Pierson, C. (1998) *Conversations with Anthony Giddens. Making sense of modernity*. T.J. International Ltd, Padstow, Cornwall.
- Gilmore, A. – Carson, D. – Grant, K. (2001) SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19 (1), 6–11.
- Gilmore, A. – Coviello, N. (1999) Methodologies for research at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 1 (1), 41–53.
- Glaser, B. – Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Co., Chicago, IL.
- Golden, B. R. (1992) The past is the past – or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, Vol. 35 (4), 848–860.
- Granovetter, M. (1992) Economic institutions as social constructions. *Acta Sociologica*, Vol. 35 (1), 3–11.
- Grégoire, D. – Shepherd, D. A. (2004) Opportunity acknowledgement and insight: An experiment. Teoksessa *Frontiers of Entrepreneurship Research*, toim. C. Brush – P. Davidsson – J. Fietym, 239–253. Wellesley, MA: Babson College.
- Greiner, L. E. (1972) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July–August, 37–47.
- Gruber, M. (2004) Marketing in new ventures: Theory and empirical evidence. *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56, April, 164–199.
- Grönroos, C. (1982) *Utveckling av marknadsföringsfunktionen i tjänsteföretaget. En artikelsamling*. Förlaget Akademilitteratur Ab, Stockholm.
- Grönroos, C. (1994) From marketing mix to relationship marketing. Toward a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, Vol. 32 (2), 4–32.
- Grönroos, C. (2004) The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 (2), 99–113.
- Grönroos, C. (2006) On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, Vol. 6 (4), 395–417.
- Grönroos, C. (2008) Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, Vol. 20 (4), 298–314.
- Grönroos, C. (2011a) A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (2), 240–247.

- Grönroos, C. (2011b) Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, Vol. 11 (3), 279–301.
- Grönroos, C. – Helle, P. (2010) Adopting a service logic in manufacturing. Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management*, Vol. 21 (5), 564–590.
- Grönroos, C. – Voima, P. (2013) Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41 (2), 133–150.
- Guba, E. G. – Lincoln, Y. S. (1994) Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa *Handbook of qualitative research*, toim. Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 105–117, Sage Publications, Inc., USA.
- Gummesson, E. (1987) The new marketing: developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, Vol. 20 (4), 10–20.
- Gummesson, E. (1998) Implementation requires relationships marketing paradigm. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 26, 242–249.
- Gupta, S. – Lehmann, D. R. (2005) *Managing customers as investments. The strategic value of customers in the long run*. Pearson Education, Inc., Wharton School Publishing, NJ.
- Halinen, A. – Törnroos, J-Å (1995) The meaning of time in the study of industrial buyer-seller relationships. Teoksessa *Business marketing: an interaction and network perspective*, toim. Kristian Möller – David T. Wilson, 493–529. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Hansen, D. J. – Eggers, F. (2010) The marketing/entrepreneurship interface: a report on the “Charleston Summit”, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 12 (1), 42–53.
- Hansen, D. J. – Shrader, R. – Monllor, J. (2011) Defragmenting definitions of entrepreneurial opportunity. *Journal of Small Business Management*, Vol. 49 (2), 283–304.
- Harmeling, S. S. – Oberman, S. – Venkatamaran, S. – Stevenson, H. S. (2004) That my neighbor’s cow might live: Effectuation, entrepreneurship education, and regional development in Croatia. Teoksessa *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 24, toim. A. Shaker – S. A. Zahra – C. G. Brush – P. Davidsson – J. Fietv – P. G. Greene – R. T. Harrison – M. Lerner – C. Mason – G. D. Mayer – J. Sohl – A. Zacharakis, 1–14. Wellesley, MA: Babson College. <[http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/fer\\_2004/web-content/Section%20XIX/P1/XIX-P1.html](http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/fer_2004/web-content/Section%20XIX/P1/XIX-P1.html)>, haettu 15.9.2013.
- Hartley, J. (1994) Case studies in organizational research. Teoksessa *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*, toim. Catherine Cassell ja Gillian Symon, 208–229. Sage, London.
- Hastie, R. (2001) Problems for judgement and decision making. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, 653–683.

- Haynie, J. M. – Shepherd, D. A. – McMullen J. S. (2009) An opportunity for me? The role of resources in opportunity evaluation decisions. *Journal of Management Studies*, Vol. 46 (3), 337–361.
- Hayton, J. – Chandler, N. – DeTienne, D. R. (2011) Entrepreneurial opportunity identification and new firm development processes: a comparison of family and non-family new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 13 (1), 12–31.
- Healy, K. (1998) Conceptualising constraint: Mouzelis, Archer and the concept of social structure. *Sociology*, Vol. 32 (3), 509–522.
- Hill, J. (2001) A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part I. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 7 (5), 171–204.
- Hill, J. – Wright, L. T. (2001) A qualitative research agenda for small to medium-sized enterprises. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19 (6), 432–443.
- Hills, G. E. (1995) Opportunity recognition by successful entrepreneurs: A pilot study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley MA: Babson College. <<http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers95/hills.htm>>, haettu 6.12.2013.
- Hills, G. E. – Hansen, D. J. – Hultman, C. (2005) A value creation view of opportunity recognition processes. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 4, 404–417.
- Hills, G. E. – Hultman, C. M. (2011) Academic roots: the past and present of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business and entrepreneurship: The Journal of Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 24 (1), 1–10.
- Hills, G. E. – Hultman, C. M. – Miles, M. P. (2008) The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 (1), Jan., 99–112.
- Hills, G. E. – Lumpkin, G. T. – Singh, R. P. (1997) Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. <<http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers97/hills/hill2.htm#INTRODUCTION>>, haettu 6.12.2013.
- Hills, G. E. – Shrader, R. C. – Lumpkin, G. T. (1999) Opportunity recognition as a creative process. *Frontiers of Entrepreneurship research*. [http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers99/x/x\\_a/x\\_a.html](http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers99/x/x_a/x_a.html), haettu 6.12.2013.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press, Yliopistopaino, Helsinki.
- Hisrich, R. D. (1992) The need for marketing in entrepreneurship. Commentary. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 7 (3), Summer, 53–57.

- Holbrook, M. B. (1994) The nature of customer value. An axiology of services in the consumption experience. Teoksessa *Service quality. New directions in theory and practice*, toim. Roland T. Rust – Richard L. Oliver, 21–71. Sage Publications, USA.
- Holbrook, M. B. (2006) ROSEPEKICECIVECI versus CCV. The resource-operand, skills-enhancing, performance-experiencing, knowledge-informed, competence-enacting, co-producer-involved, value-emerging, customer-interactive view of marketing versus the concept of customer value: “I can get it for you wholesale”. Teoksessa *The service-dominant logic of marketing. Dialog, debate, and directions*, toim. Robert F. Lusch – Stephen L. Vargo, 208–223. M.E. Sharpe Inc., USA.
- Holmqvist, M. (2004) Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: an empirical study of product development. *Organization Science*, Vol. 15 (1), Jan/Feb, 70–81.
- Hulbert, B. – Brown, R. B. – Adams, S. (1997) Towards an understanding of “opportunity”. *Marketing Education Review*, Vol. 7 (3), 67–73.
- Hunt, S. D. (1981) Macromarketing as a multidimensional concept. *Journal of Macromarketing*, Vol. 1 (1), 7–8.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. (2001) Time and internationalisation. The shortened adoption lag in small business internationalisation. *Publications of the Turku School of Economics and Business Administration*, Sarja A-7:2001. Kirjapaino Grafia Oy, Turku.
- Huuskonen, V. (1992) *Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2:1992. Kaarinan Tasopaino.
- Hwang, H. – Powell, W. W. (2005) Institutions and entrepreneurship. Teoksessa *Handbook of entrepreneurship research. Disciplinary Perspectives*. toim. Sharon A. Alvarez – Rajshree Agarwal – Olav Sorenson, 179–210. New York, Springer.
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1995) *Developing relationships in business networks*, Routledge, London.
- International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach. (1982) By IMP Project Group, toim. Håkan Håkansson, John Wiley & Sons, New York.
- Ireland, R. D. – Hitt, M. A. – Sirmon, D. G. (2003) A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, Vol. 29 (6), 963–989.
- Jarzabkowski, P. (2004) Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*, Vol. 25 (4), 529–560.
- Jarzabkowski, P. (2008) Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal*, Vol. 51 (4), 621–650.
- Jaworski, B. J. – Kohli, A. K. (1993) Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (3), Jul., 53–70.

- Johannisson, B. (1983) Swedish evidence of the potential of local entrepreneurship in regional development. *European Small Business Journal*, Vol. 1 (2), 11–24.
- Johannisson, B. (2011) Towards a practice theory of entrepreneuring. *Small Business Economics*, Vol. 36 (2), 135–150.
- Jones, M. R. – Karsten, H. (2008) Giddens's structuration theory and information systems research. *MIS Quarterly*, Vol. 32 (1), 127–157.
- Jones, M. V. – Coviello, N. E. (2005) Internationalisation: conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36 (3), 284–303.
- Kaish, S. – Gilad, B. (1991) Characteristics of opportunities search of entrepreneurs vs. executives: sources, interests, and general alertness. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6 (1), 45–61.
- Kang, E. – Uhlenbruck, K. (2006) A process framework of entrepreneurship: from exploration to exploitation, to exit. *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 12 (1), 47–72.
- Kasouf, C. J. – Darroch, J. – Hultman, C. M. – Miles, M. P. (2008) Service-dominant logic: implications at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of research in marketing and entrepreneurship interface*, Vol. 10 (1), 57–69.
- Katila, R. – Shane, S. (2005) When does lack of resources make new firms innovative? *Academy of Management Journal*, Vol. 48 (5), 814–829.
- Katz, J. – Gartner, W. B. (1988) Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 13 (3), 429–441.
- Kauppinen, A. – Puhakka, V. (2010) Creating entrepreneurial opportunities: an organisational and social constructive phenomenon in the creation of new business. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 1 (4), 432–448.
- Keh, H. T. – Foo, M. D. – Lim, B. C. (2002) Opportunity evaluation under risky conditions: the cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27 (2), Winter, 125–148.
- Kielitoimiston Sanakirja (2006) 2. osa, L-R. Eija-Riitta Grönros (päätoim.), Minna Haapanen, Tarja Riitta Heinonen, Leena Joki, Liisa Nuutinen, Marjatta Vilkamaa-Viitala. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2000) Knowing a winning business idea when you see one. *Harvard Business Review*, Vol. 78 (5), 129–137.
- Kimberly, J. R. (1976) Issues in the design of longitudinal organizational research. *Sociological Methods and Research*, Vol. 4 (3), 321–347.
- Kirzner, I. M. (1973) *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.
- Kirzner, I. M. (1979) *Perception, opportunity, and profit*. *Studies in the theory of entrepreneurship*. The University of Chicago Press, Chicago, London, USA.



- Kirzner, I. M. (1997) Entrepreneurial discovery and competitive market process: an Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, March, 60–85.
- Kirzner, I. M. (2009) The alert and creative entrepreneur: a clarification. *Small Business Economics*, Vol. 32 (2), 145–152.
- Klein, P. G. (2008) Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2 (3), 175–190.
- Klevatorick, A. – Levin, R. – Nelson, R. – Winter, S. (1995) On the sources of significance of industry differences in technology opportunities. *Research Policy*, Vol. 24, 185–205.
- Knight, F. H. (1921) *Risk, uncertainty and profit*. p. 1964 Augustus M. Kelly, Bookseller, Sentry Press, New York, USA.
- Kolvereid, L. – Isaksen, E. (2006) New business start-up and subsequent entry into self-employment. *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 (6), 866–885.
- Korkman, O. (2006) *Customer value formation in practice. A practice-theoretical approach*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Nr 15, Edita Prima, Helsingfors.
- Kraus, S. – Harms, R. – Fink, M. (2009) Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Special Issue.
- Krippner, G. – Granovetter, M. – Block, F. – Biggart, N. – Beamish, T. – Hsing, Y. – Hart, G. – Arrighi, G. – Mendell, M. – Hall, J. – Burawoy, M. – Vogel, S. – O’Riain, S. (2004) Polanyi symposium: a conversation on embeddedness. *Socio-Economic Review*, Vol. 2 (1), 109–135.
- Krueger, N. (1993) The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of a new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18 (1), 5–21.
- Krueger, N. F. Jr – Reilly, M. D. – Carsrud, A. L. (2000) Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15 (5–6), 411–432.
- Kuhn, T. S. (1994) *Tieteellisten vallankumousten rakenne*. Vuoden 1969 alkuperäisteoksesta Thomas S. Kuhn, The structure of scientific revolutions, 2. p., suom. Kimmo Pietiläinen. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.
- Langley, A. (1999) Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, Vol. 24 (4), 691–710.
- Langley, A. (2007) Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, Vol. 5 (3), 271–282.
- Langley, A. (2009) Processual case research. Teoksessa *Sage encyclopaedia of case study research*, toim. Albert Mills, Gabrielle Durepos ja Elden Wiebe, 736–740, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Langley, A. – Royer, I. (2006) Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations. *M@n@gement*, Vol. 3 (9), 81–94.

- Langley, A. – Sloan, P. (2012) Organizational change and dialectic processes. Teoksessa *The Routledge companion to organizational change*. toim. David M. Boje – Bernard Burnes – John Hassard. Routledge Companions, GB.
- Langley, A. – Tsoukas, H. (2010) Introducing “Perspectives on process organization studies”. Teoksessa *Process, sensemaking, and organizing*, toim. Tor Hernes – Sally Maitlis, 1–26. Oxford University Press.
- Lapierre, J. (2000) Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 (2/3), 122–140.
- Leonard-Barton, D. (1990) A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, Vol. 1, 248–266.
- Levinson, C. (1993) *Guerilla marketing: secrets for making big profits from your small business*. Boston, Houghton Mifflin Company.
- Liao, J. – Welsch, H. (2008) Patterns of venture creation process: exploring the differences between tech and non-tech nascent entrepreneurs. *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 19, 103–113.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage Publications, Inc., USA.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (2000) Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. Teoksessa *Handbook of qualitative research*. 2. pain., toim. Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 163–188. Sage Publications, Inc. USA.
- Lindgreen, A. – Wynstra, F. (2005) Value in business markets: what do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 (7), 732–748.
- Lindgreen, A. – Hingley, M. K. – Grant, D. B. – Morgan, R. E. (2012) Value in business and industrial marketing: past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (1), 207–214.
- Low, M. B. – MacMillan, I. C. (1988) Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, Vol. 14 (2), 139–161.
- Lowe, S. – Hwang, K. S. (2010) Time, process and discource in business network research. Paper presented at the 26th Annual IMP Conference, Budapest, Hungary. <<http://impgroup.org/uploads/papers/7440.pdf>>, haettu 20.3.2013.
- Luoto, S. (2010) *The reflective structuration of entrepreneurship. As contextualized to the Finnish University and Polytechnics students' narratives*. Publications of Acta Wasaensia no 233, Business Administration 96, Management and Organization, Universitas Wasaensis.
- Lumpkin, G. T. – Dess, G. G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21 (1), 135–172.

- Lumpkin, G. T. – Hills, G. E. – Shrader, R. C. (2004) Opportunity recognition. Teoksessa *Entrepreneurship the way ahead*, toim. Harold P. Welsch, 73–90. Routledge, Taylor & Francis Group, TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, GB.
- Lusch, R. F. (2007) Marketing's evolving identity: defining our future. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 26 (2), Fall, 261–268.
- Lusch, R. F. – Vargo, S. L. (2006) Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, Vol. 6 (3), 281–288.
- McCartan-Quinn, D. – Carson, D. (2003) Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, Vol. 21 (2), 201–213.
- Mainela, T. – Puhakka, V. (2008) Embeddedness and networking as drivers in developing an international joint venture. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24 (1), 17–32.
- Mari, C. – Meglio, O. (2013) Temporal issues in process research. Teoksessa *Handbook of longitudinal research methods in organization and business studies*, toim. Melanie E. Hassett – Eriikka Paavilainen-Mäntymäki, 204–228. Edward Elgar, T.J. International Ltd, Padstow, GB.
- Martello, W. E. (1994) Serendipity as an entrepreneurial tool. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Vol. 1, 80–84.
- Matsuno, K. – Menzer, J. T. – Ozsomer, A. (2002) The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, Vol. 66 (3), 18–32.
- McClelland, D. C. (1967) *The achieving society*. New York: Free Press.
- McKelvie, A. – Haynie, J. M. – Gustavsson, V. (2011) Unpacking the uncertainty construct: implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, Vol. 23 (3), 273–292.
- McMullen, J. S. – Plummer, L. A. – Acs, Z. J. (2007) What is an entrepreneurial opportunity? *Small Business Economics*, Vol. 28 (4), 273–283.
- McMullen, J. S. – Shepherd, D. A. (2006) Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, Vol. 31 (1), 132–152.
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. 2<sup>nd</sup> edition. Sage Publications, Inc., USA.
- Miller, D. (2003) An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal*, Vol. 24 (10), 961–976.
- Miller, D. (2008) The uses of value. *Geoforum*, Vol. 39 (3), 1122–1132.
- Mitchell, R. K. – Seawright, K. W. – Morse, E. A. (2000) Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (5), 974–993.
- Mohr, L. (1982) *Explaining organizational behavior*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Montgomery, B. M. (1993) Relationship maintenance versus relationship change: a dialectical dilemma. *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 10, 205–223.

- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (3), July, 20–38.
- Morris, M. H. – Kuratko, D. F. – Schindehutte, M. (2001) Towards integration: understanding entrepreneurship through frameworks. *Entrepreneurship and Innovation*, February, 35–49.
- Morris, M. H. – Lewis, P. S. (1995) The determinants of entrepreneurial activity. Implications for marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 29 (7), 31–48.
- Morris, M. H. – Schindehutte, M. – LaForge, R. W. (2002) Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10 (4), Fall, 1–19.
- Murray, J. A. (1981) Marketing is home for the entrepreneurial process. *Industrial Marketing Management*, Vol. 10 (2), 93–99.
- Narver, J. C. – Slater, S. F. (1990) The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (4), 20–35.
- Nielsen, R. P. (1996) Varieties of dialectic change processes. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 5 (3), 276–292.
- Nicholson, J. – Lindgreen, A. – Kitchen, P. (2009) Spatial and temporal specificity and transferability: structuration as the relationship marketing meta-theory. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 12 (2), 187–207.
- Normann, R. (2001) *Reframing business. When the map changes the landscape*. John Wiley & Sons, Ltd, Biddles Ltd, King's Lynn, Norfolk, GB.
- Normann, R. – Ramirez, R. (1994) *Designing interactive strategy. From value chain to value constellation*. John Wiley & Sons, GB.
- Oakes, L. – Townley, B. – Cooper, D. (1998) Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43 (2), 257–292.
- Oksanen, M. (2012) *Opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksien kehittämisen tukeminen suomalaisessa tekniikan korkeakoulutuksessa*. Tekniikan akateemiset TEK.
- Pajarinen, M. – Rouvinen, P. – Ylä-Anttila, P. (2006) Uusiyrittäjien kasvuhakuisuus. ETLA, *Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen keskusteluaiheita* No. 1052.
- Patton, M. Q. (1980) *Qualitative evaluation methods*. Sage Publications, Inc.
- Patton, M. Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*, Sage Publications, Inc.
- Peñaloza, L. – Venkatesch, A. (2006) Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets. *Marketing Theory*, Vol. 6 (3), 229–316.
- Perry, J. T. – Chandler, G. N. – Markova, G. (2012) Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36 (4), 837–861.
- Pettigrew, A. M. (1985) *The awakening giant. Continuity and change in ICI*. Basil Blackwell, Oxford.

- Pettigrew, A. M. (1990) Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, Vol. 1 (3), 267–292.
- Pettigrew, A. M. (1992) The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 5–16.
- Pettigrew, A. M. (1997) What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13 (4), 337–348.
- Plummer, L. A. – Haynie, J. M. – Godesiabo, J. (2007) An essay on the origins of entrepreneurial opportunity. *Small Business Economics*, Vol. 28 (4), 363–379.
- Poole, M. S. – Van de Ven, A. H. – Dooley, K. – Holmes, M. E. (2000) *Organizational change and innovation processes. Theory and methods for research*. Oxford University Press. USA.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage*, Free press, New York.
- Porter, M. E. – Kramer, M. R. (2011) Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February, 1–17.
- Pozzebon, M. – Pinsonneault, A. (2003) *Challenges in conducting empirical work using structuration theory: learning from IT research*. HEC Montréal, no 03–15, Cahier du GRESI, ISSN 0832–7203.
- Praag, C. M. (1999) Some classic views on entrepreneurship. *De Economist*, Vol. 147 (3), 311–335.
- Prahalad, C. K. – Ramaswamy, V. (2004) Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 (3), Summer, 5–14.
- Puhakka, V. (2003) Yrittäjyyden keskeinen taito luoda liiketoimintamahdollisuuksia. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 545–556.
- Quintens, L. – Matthyssens, P. (2010) Involving the process dimensions of time in case-based research. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 (1), 91–99.
- Ravald, A. – Grönroos, C. (1996) The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30 (2), 19–30.
- Read, S. – Dew, N. – Sarasvathy, S. D. – Song, M. – Wiltbank, R. (2009) Marketing under uncertainty: the logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, Vol. 73 (3), May, 1–18.
- Read, S. – Sarasvathy, S. D. (2012) Co-creating a course ahead from the intersection of service-dominant logic and effectuation. *Marketing Theory*, Vol. 12 (2), 225–229.
- Reuber, A. R. – Fisher, E. M. (1999) Understanding the consequences of founders' experience. *Journal of Small Business Management*, Vol. 37 (2), Apr., 30–45.
- Rond, M., de – Bouchikhi, H. (2004) On the dialectics of strategic alliances. *Organization Science*, Vol. 15 (1), 56–69.
- Sanders, M. (2007) Scientific paradigms, entrepreneurial opportunities and cycles in economic growth. *Small Business Economics*, Vol. 28 (4), 339–354.

- Sandström, K. (2005) *Is an opportunity a possibility and a chance? A semantic study of three similar nouns*. C Extended Essay, English Department of Language and Culture. Luleå University of Technology.
- Santarelli, E. – Vivarelli, M. (2007) Entrepreneurship and the process of firm's entry, survival and growth. *Industrial and corporate change*, Vol. 16 (3), 455–488.
- Santos, F. M. – Eisenhardt, K. M. (2009) Constructing markets and shaping boundaries: entrepreneurial power in nascent fields. *Academy on Management Journal*, Vol. 52 (4), 643–671.
- Saranson, Y. – Dean, T. – Dillard, J.F. (2006) Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view. *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 (3), 286–305.
- Sarasvathy, S. D. (2001) Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, Vol. 26 (2), 243–263.
- Sarasvathy, S. D. (2003) Entrepreneurship as science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24 (2), 203–220.
- Sarasvathy, S. D. (2008a) *Effectuation. Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar, Cheltenham, U.K.
- Sarasvathy, S. D. (2008b) What makes entrepreneurs entrepreneurial? Saatavana SSRN: <<http://ssrn.com/abstract=909038>>, haettu 12.3.2013.
- Sarasvathy, S. D. – Dew, N. (2008) Is effectuation Lachmannian? A response to Chiles, Bluedorn, and Gupta. *Organization Studies*, Vol. 29 (2), 239–245.
- Sarasvathy, S. D. – Dew, N. – Velamuri, R. – Venkatamaran, S. (2003) Three views of entrepreneurial opportunity. Teoksessa *Handbook of entrepreneurship research*, toim. Z. J. Acs – D. B Audretsch, 141–160. Kluwer Academic Publishers, Great Britain.
- Sarasvathy, S. D. – Kumar, K. – York, J. G. – Bhagavatula, S. (2014) An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38 (1), 71–93.
- Sawabe, N. – Ushio, S. (2009) Studying the dialectics between and within management credo and management accounting. *The Kyoto Economic Review*, Vol. 78 (2), 127–156.
- Schumpeter, J. A. (1934) 14. painos vuodelta 2008, *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Alkuperäinen painos. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. Uusintapainatus John E. Elliott'n johdanna. Transaction Publishers, New Brunswick, USA.
- Schwandt, T. A. (2000) Three epistemological stances for qualitative inquiry. Interpretivism, hermeneutics, and social constructionism. Teoksessa *Handbook of qualitative research*, 2 painos, toim. Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 189–214. Sage Publications, Inc. USA.

- Schwartz, R. G. – Teach, R. D. (2000) A model of opportunity recognition and exploitation: an empirical study of incubator firms. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 2 (2), 93–107.
- Scott, R. (1987) The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32 (4), 493–511.
- Seet, P-S. (2007) Reconciling entrepreneurial dilemmas – a case study of a huaqiao entrepreneur in China. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Vol. 3 (3), 75–97.
- Shakir, M. (2002) The selection of case studies: strategies and their applications to IS implementation cases studies. *Research Letters in Information and Mathematical Sciences*, Vol. 3, 191–198.
- Shane, S. D. (2000) Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, Vol. 11 (4), July-August, 448–469.
- Shane, S. (2003) *A general theory of entrepreneurship. The individual – opportunity nexus*. New horizons in entrepreneurship. Edward Elgar Publishing, Biddens Ltd, King's Lynn, Norfolk, GB.
- Shane, S. D. – Venkatamaran, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. Vol. 25 (1), 217–226.
- Sharma, P. – Salvato, C. (2011) Commentary: exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35 (6), 1199–1205.
- Sheth, J. N. – Usley, C. (2007) Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 26 (2), Fall, 302–307.
- Sheth, J. N. – Gardner, D. M. – Garrett, D. E. (1988) *Marketing theory: evolution and evaluation*. USA, John Wiley & Sons, Inc.
- Shostack, G. L. (1977) Breaking free from product marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 41 (2), 73–80.
- Shook, C. L. – Priem, R. L. – McGee, J. E. (2003) Venture creation and the enterprising individual: a review and synthesis. *Journal of Management*, Vol. 29 (3), 379–399.
- Short, J. C. – Ketchen, Jr, D. J. – Shook, C. L. – Ireland, R. D. (2010) The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, Vol. 36 (1), 40–65.
- Simpson, M. – Padmore, J. – Taylor, N. – Frecknall-Hughes, J. (2006) Marketing and small and medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12 (6), 361–387.
- Smith, J. B. – Colgate, M. (2007) Customer value creation: a practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15 (1), Winter, 7–23.

- Snehota, I. (2004) Perspectives and theories of market. Teoksessa *Rethinking marketing. Developing a new understanding of markets*. toim. Håkan Håkansson – Debbie Harrison – Alexandra Waluszewski, 15–32. John Wiley & Sons, Ltd, England.
- Singh, R. P. (2000) From dialogue to dialectic: Sokrates, Kant, Hegel and Marx. *Indian Philosophical Quarterly*, XXVII, Vol. 3, 259–274).
- Siu, W. – Kirby, D. A. (1998) Approaches to small firm marketing. A critique. *European Journal of Marketing*, Vol. 32 (½), 40–60.
- Stake, R. E. (1995) *The art of case study research*. Sage Publication, Inc., USA.
- Stenholm, P. – Kovalainen, A. – Heinonen, J. – Pukkinen, T. (2012) *GEM Finland 2011 Report*. <<http://www.gemconsortium.org/docs/2427/gem-finland-2011-report>>, haettu 9.6.2013.
- Stevens, E. – Dimitriadis, S. (2004) New service development through the lens of organisational learning: evidence from longitudinal case studies. *Journal of Business Research*, Vol. 57 (10), 1074–1084.
- Stevenson, H. H. – Jarillo, J. C. (1990) A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (5), 17–27.
- Stevenson, H. H. – Roberts, M. J. – Grousbeck, H. I. (1989) *New business ventures and the entrepreneur*. Irwin, Homewood, IL, USA.
- Steyaert, C. (2007) “Entrepreneurship” as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19, 453–477.
- Stokes, D. (2000) Putting entrepreneurship into marketing: the process of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 2 (1), 1–16.
- Storbacka, K. – Nenonen, S. (2011a) Markets as configurations. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (½), 241–258.
- Storbacka, K. – Nenonen, S. (2011b) Scripting markets: from value propositions to market propositions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (2), 255–266.
- Tronvoll, B. – Brown, S. W. – Gremler, D. D. – Edvardsson, B. (2011) Paradigms in service research. *Journal of Service Management*, Vol. 22 (5), 560–585.
- Truong, Y. – Simmons, G. – Palmer, M. (2012) Reciprocal value propositions in practice: constraints in digital markets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (1), 197–206.
- Tsoukas, H. (1989) The validity of idiographic research explanations. *Academy of Management*, Vol. 14 (4), 551–561.
- Tsoukas, H. – Chia, R. (2002) On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, Vol. 3 (5), 567–582.
- Tyejee, T. T. – Bruno, A. V. – McIntyre, S. H. (1983) Growing ventures can anticipate marketing stages. *Harvard Business Review*, Vol. 16 (1), January–February, 62–66.
- Töttö, P. (2000) *Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Vastapaino, Jyväskylä.



- Ucbasaran, D. – Westhead, P. – Wright, M. (2001) The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 (4), 57–80.
- Ulaga, W. (2001) Customer value in business markets. An agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 (4), 315–319.
- Van de Ven, A. H. (1992) Suggestions for studying process: a research note. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, 169–191.
- Van de Ven, A. H. (2007) *Engaged scholarship. A guide for organizational and social research*. Oxford University Press, GB.
- Van de Ven, A. H. – Engleman, R. M. (2004) Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19 (3), 343–358.
- Van de Ven, A. H. – Huber, G. P. (1990) Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, Vol. 1 (3), 213–219.
- Van de Ven, A. H. – Poole, M. S. (1995) Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20 (3), 510–540.
- Varey, R. J. – Ballantyne, D. (2005) Relationship marketing and the challenge of dialogical interaction. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 4 (3/4), 11–18.
- Vargo, R. F. (2007) On a theory of markets and marketing: from positively normative to normatively positive. *Australasian Marketing Journal*, Vol. 15 (1), 53–60.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2008) Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36 (1), 1–10.
- Vargo, S. L. – Maglio, P. P. – Akaka, M. A. (2008) On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, Vol. 26 (3), 145–152.
- Venkatamaran, S. (1997) The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective. Teoksessa *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, toim. J.Katz ja R.Brockhaus, 119–138. JAI Press, Greenwich, CT.
- Venkatamaran, S. – Sarasvathy, S. D. – Dew, N. – Forster, W. R. (2012) Reflections on the 2010 AMR Decade Award: whither the Promise? Moving forward with Entrepreneurship as a Science of the Artificial. *Academy of Management Review*, Vol. 37 (1), 21–33.
- Venkatamaran, S. – Van de Ven, A. – Buckeye, J. – Hudson, R. (1990) Starting up in a turbulent environment: a process model of failure among firms with high customer dependence. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5 (5), 277–295.

- Venkatesh, A. – Peñaloza, L. – Firat, F. (2006) The market as a sign system and the logic of the market. Teoksessa *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, toim. Robert F. Lusch – Stephen L. Vargo, 251–265. M.E. Sharpe Inc., USA.
- Von Hippel, E. (1994) Sticky information and the locus of problem solving: implications for innovation. *Management Science*, Vol. 40 (4), 429–439.
- Webb, J. W. – Ireland, D. – Hitt, M. A. – Kistruck, G. M. – Tihanyi, L. (2011) Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39 (4), 537–554.
- Weick, K. E. (1979) *The social psychology of organizing*. 2<sup>nd</sup> ed. Random House, New York.
- Whittington, R. (1992) Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. *Journal on Management Studies*, Vol. 29 (6), November, 693–712.
- Wiklund, J. – Sherperd, D. A. (2008) Portfolio entrepreneurship: habitual and novice founders, new entry, and mode of organizing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32 (4), July, 701–725.
- Woodall, T. (2003) Conceptualizing “value for the customer”: an attributional, structural and dispositional analysis. *Adademy of Marketing Science Review*, 1–42. Saatavana <<http://www.amsreview.org/articles/woodall12-2003.pdf>> haettu 6.12.2013.
- Woodruff, R. B. (1997) Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 (2), 139–153.
- Woodruff, R. B. – Gardial, S. F. (1996) *Know your customer. New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Blackwell Publishers Inc., USA.
- Wullinck, E. C. (2007) *Business-to-business marketing, an entrepreneurial process? A research on constructing and applying a framework for business-to-business marketing as an entrepreneurial process in the North West European Offshore Industry*, Twente University.
- Yin, R. K. (2003) *Case study research. Design and methods*. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, 3. pain. Sage Publications, USA.
- Zane, L. J. – DeCarolis, D. M. – DiRenzo, M. S. (2007) An examination of the role of opportunity cost and opportunity value in new venture creation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Zeithaml, V. A. (1988) Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52 (3), July, 2–22.

Zinger, J. T. – LeBrasseur, R. – Zanibbi, L. R. (2001) Factors influencing early stage performance in Canadian microenterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 6 (2), 129–150.

[www.prh.fi](http://www.prh.fi)

[www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi)

[www.ytj.fi](http://www.ytj.fi)



Liite 1 Uuden yrityksen aloittamiseen liittyviä aktiviteetteja/tehtäviä

<b>Aktiviteetit/tehtävät<sup>1</sup></b>	<b>Gartner 1985</b>	<b>Carter ym. 1996</b>	<b>Shook ym. 2003</b>
Mahdollisuus	Liiketoiminta- mahdollisuuden paikallistaminen		Mahdollisuuden etsiminen ja löytäminen
Toimeenpano/hyödyn- täminen			Mahdollisuuden toimeenpano/ hyödyntäminen
Päätös toimeenpanosta			Päätös toimeenpanosta luomalla (aloittamalla) yritys
Resurssit	Resurssien kasaaminen (accumulation)	Toimitiloja ja tarvikkeita etsitty, ostettu/vuokrattu	Resurssien löytäminen
Rahoitus		Omaa rahaa sijoitettu ja/tai rahoituksen hakeminen/taloudellista tukea saatu	
Markkinointi	Tuotteiden ja palvelujen markkinointi		Myynti
Tuotanto	Tuotteen valmistaminen		
Organisointi	Organisaation rakentaminen	Tiimi organisoitu	
Työntekijöiden palkkaaminen		Työntekijät palkattu	
Vastuut ja lakiin liittyvät asiat	Vastaaminen hallinnolle (government) ja yhteiskunnalle	Muodostettu laillinen yksikkö	
Suunnittelu		Valmisteltu suunnitelma	Suunnittelu
Rakenteet, prosessit ja järjestelmät		Kehitetyt mallit	
Verkostot ja allianssit			Verkostoituminen
Henkilökohtainen sitoutuminen ja panos		Kokoaikainen omistautuminen	
Rahan säästäminen investointeihin		Säästetty rahaa investoimiseen	
Immateriaalioikeudet		Haettu lisenssi/patentti	

<sup>1</sup> Aktiviteettien/tehtävien kuvaavia nimityksiä ei ole alkuperäisissä lähteissä, vaan ne on nimetty tähän jotta on voitu ryhmitellä yksityiskohtaisempia, samaan aiheeseen liittyviä aktiviteetteja taulukon lukemisen helpottamiseksi.

Liite 2 Kuusi mahdollista lähestymistapaa markkinateoriaksi (Storbacka & Nenonen 2011a)

<b>Lähestymistapa markkinoita koskevaksi teoriaksi (markkinateoria)</b>	<b>Tutkijat, joiden ajatuksiin lähestymistapa perustuu</b>
Markkinateorian pitää sisältää sekä vaihdon arvo (exchange value) ja käytön arvo (use value).	Grönroos 2008; Venkatesh ym. 2006
Markkinateorian pitää tunnustaa taloussosiologian ajatukset siitä, että taloudellinen toiminta on sisäänrakentuneena sosiaalisten suhteiden verkostoihin eli markkinat ovat sosiaalisesti rakentuneet.	Granovetter 1992; Krippner ym. 2004
Markkinatoimijoita voidaan pitää järjestelminä, jotka ovat ratkaisevasti riippuvaisia toisten resursseista selviytyäkseen. Markkinat pitäisi nähdä liiketoiminnan ekosysteeminä (järjestelmien järjestelmä).	Vargo ym. 2008
Systeemilähestyminen vaatii dyadin kahleista ja siihen liittyvästä kapeakateisuudesta vapautumisen sekä vaatii keskittymään laajempaan, toisiaan täydentävien ja keskenään kilpailevien toimijoiden, suhdeverkostojen kontekstiin.	Vargo 2007
Toimijoiden keskinäinen riippuvuus ehdottaa, että markkinat pitäisi nähdä tiloina, joissa toimijat yhdistävät resurssejaan luodakseen yhdessä arvoa, eikä olla paikkoja, jossa kysyntä ja tarjonta kohtaavat ja saavuttavat tasapainon, kuten uusklassinen taloustiede esittää. Markkinatoimijoita ovat kaikki aktiiviset osapuolet markkinoilla: toimittajat, yritykset, asiakkaat, viranomaiset jne.	Arnould 2008; Lusch & Vargo 2006; Vargo 2007; Vargo & Lusch 2008
Markkinoiden logiikka on suhteutettavissa resurssien ”tiheyteen” (density). Toimijat ovat vuorovaikutuksessa markkinoilla kasvattaakseen resurssiensa ”tiheyttä”. Suurempi resurssitiheys, joka on toimijalle, ajalle, tilanteelle ja tilalle olennainen, vastaa enempää/suurempaa arvoa.	Normann 2001

Liite 3 Yrittäjämäiseen mahdollisuuteen ja mahdollisuusprosessiin liittyvää käsitteistöä ja niistä käytetyt käännökset tässä tutkimuksessa

Käsite englanniksi	Käsite suomeksi <sup>1</sup>	kirjoittajat, esim.
identification <sup>2</sup>	identifikaatio (tunnistaminen)	Ardichvili ym. 2003; Gaglio & Katz 2001; Hayton, Chandler ja DeTienne 2011; Krueger, Reilly & Carsrud 2000; Schwarz & Teach 2000
perception	havaitseminen	Ardichvili ym. 2003
acknowledgement	tunnistaminen (recognition-, discover- ja creation-käsitteet yhdistävä yläkäsite)	Grégoire & Shepherd 2004
recognition <sup>3</sup>	tunnistaminen	Baron & Ensley 2006; Bhava 1994; Christensen ym. 1994 <sup>4</sup> ; Gaglio & Taub 1992; Hills 1995; Hills, Lumpkin & Singh 1997; Hills, Schrader & Lumpkin 1999; Kirzner 1979; Timmons, Musyka, Stevenson & Bygrave 1987 <sup>5</sup>
location	paikantaminen, sijainti	Gartner 1985
discovery <sup>6</sup>	löytäminen	Kirzner 1973, 2009, Shane & Venkatamaran 2000; Venkatamaran 1997
creation	luominen/muodostaminen	Buchanan & Vanberg 1991 <sup>7</sup> ; Chiles ym. 2007; Sharma & Salvato 2011
occurrence	ilmaantuminen	Alsos & Kaikkonen 2006

<sup>1</sup> Osaa näistä käsitteistä on käytetty tässä tutkimuksessa eksplisiittisesti, osaa vain tutkijan ymmärryksen syventämisessä.

<sup>2</sup> Mahdollisuuden identifikaation kolminaisuus voidaan jakaa tunnistamiseen (recognition), kehittämiseen (development) ja arviointiin (evaluation) (esim. Ardichvili ym. 2003). Tässä tutkimuksessa identifikaatiota käytetään käsittehierarkian yläkäsitteenä, jolloin sitä käytettäessä ei oteta kantaa mahdollisuuden ontologiaan.

<sup>3</sup> Recognition voidaan jakaa myös osavaiheisiin, esim. luovan prosessin vaiheita soveltaen discovery-vaihe, joka koostuu valmistautumisesta (preparation), hautomisesta (incubation) ja näkemyksestä (insight) ja formaatio-vaihe, joka koostuu työstämisestä (elaboration) ja arvioinnista (evaluation) (Hills, Shrader & Lumpkin 1999).

<sup>4</sup> Christensen, P. – Madson, O. – Peterson, R. (1994). Conceptualizing entrepreneurial opportunity recognition. Teoksessa *Marketing and Entrepreneurship: Research ideas and opportunities*. Quorum Books, London.

<sup>5</sup> Timmons, J. A. – Musyka, D. F. – Stevenson, H. H. – Bygrave, V. D. (1987). Opportunity recognition: The core of entrepreneurship. Teoksessa *Frontiers of Entrepreneurship Research*, toim. N. C. Churchill ym. Wellesley MA: Babson College.

<sup>6</sup> Informaatio voidaan löytää, huomata, tehdä näkyväksi, paljastaa/saattaa näkyviin tai nähdä – se on eräänlainen tietoisuuden prosessi (Gartner ym. 2003).

<sup>7</sup> Buchanan, J. M. – Vanberg, V. J. (1991) The market as a creative process. *Economics and Philosophy*, Vol. 7, 167–186.

enactment (enacted)	voimaansaattaminen, täytäntöönpano <sup>8</sup> (mahdollisuus on yrittäjän toiminnan kautta ymmärtämän merkityksen [ks. sensemaking, Weick 1979, 133] tulos)	Gartner ym. 1992; Gartner, Carter & Hills 2003, 108–110; Weick 1979, 133
formation	muodostaminen	Alvarez & Barney 2007; Lumpkin, Hills & Shrader 2004, 75
made	tehty	Ardichvili ym. 2003; Sarasvathy 2008a, 17
evaluation	arviointi, arvostelu	Morris ym. 2001; Schwarz & Teach 2000; Shane & Venkatamaran 2000; Venkatamaran 1997
investigation	tutkiminen, tutkimus	Schwarz & Teach 2000
assessment	arvio, arviointi	Shane & Venkatamaran 2000
refinement	hiominen, parantelu, jalostus	Bhave 1994
development	kehittäminen (joka voi johtaa tai olla johtamatta liiketoimintaan)	Ardichvili ym. 2003
exploitation	hyödyntäminen, hyväksikäyttäminen, toteuttaminen	Bhave 1994; Kirzner 1973; Schwarz & Teach 2000; Shane & Venkatamaran 2000; Venkatamaran 1997
pursue	tavoitella, jahdata, harjoittaa, suorittaa	Dimov 2011
converted to reality	muuttaa/muuntaa todellisuuteen, realisoida	Bhave 1994
exploration	tutkimus, etsintä, ”kehittävä” toteuttaminen	Ardichvili ym. 2003; Sharma & Salvato 2011; Ucbasaran ym. 2001
abortion	keskeyttäminen	Ardichvili ym. 2003

<sup>8</sup> Bhowmick (2010) on esittänyt enactment-käsitteen ja efektuaatio-käsitteen eroksi sen, että edellä mainitussa toiminta tapahtuu ennen toiminnan analysointia, kun taas jälkimmäisessä toimintaa ohjaa hallinnan logiikka sekä sitä rajoittaa yrittäjän suhtautuminen siihen, mitä on varaa menettää, jos toimintaan ryhtyy. Hänen mukaansa nämä kuitenkin täydentävät toisiaan.



## Liite 4 Arvon muodostamisen prosessin vaihteita aiemman kirjallisuuden mukaan

<b>Tekijät</b>	<b>Kenelle arvoa muodostetaan ja näiden suhteet</b>	<b>Vaiheet</b>	<b>Lineaarisuus/sykliisyys</b>
Anderson & Narus (1999)	asiakkaille ja markkinoille, joiden myötä arvoa muodostuu yritykselle	1) arvon ymmärtäminen 2) arvon luominen 3) arvon toimittaminen	lineaarinen
Ballantyne & Varey (2006b)		1) tietäminen 2) suhteellistaminen (relating) 3) kommunikointi	
Ballantyne ym. (2011)	toimijoiden kommunikatiivinen vuorovaikutus	1) arvoehdotukset 2) resurssien yhdistäminen 3) arvo käytössä	
DeBonis, Balinski & Allen (2002)	yritykselle ja asiakkaalle muodostettava arvo	1) löytäminen asiakkaan ymmärtämisenä 2) sitoutuminen asiakkaaseen 3) asiakasarvon muodostaminen 4) arviointi asiakaspalautteen kautta 5) arvon mittaaminen ja parantaminen	lineaarinen
Eggert, Ulaga & Schulz (2006)	arvon dynamiikka asiakassuhteessa	Arvon lähteet 1) ydintarjooma (tuote/palvelu) 2) hankintaprosessi 3) asiakkaan toiminnot	
Frow & Payne (2011)	molemminpuolisesti yhdessä muodostettu ja jaettu arvo sidosryhmien kesken	1) tunnista sidosryhmät 2) määritä ydinarvot 3) johda (facilitate) dialogia ja tiedon jakamista 4) tunnista arvon yhdessä muodostamisen mahdollisuudet 5) muodosta arvoehdotukset yhdessä sidosryhmien kanssa	syklinen
Lanning & Michaels (1988) <sup>1</sup>	yrityksen arvoehdotus asiakkaalle	1) valitse arvo (asiakkaan arvotarpeet, arvon asemointi) 2) hanki/tarjoa arvo (tuotekehitys, palvelukehitys, hinnoittelu, hankinta/valmistus, jakelu/palvelu) 3) kommunikoi arvo (myynti, menekinedistäminen, mainonta, pr jne.)	lineaarinen
Lindgreen & Wynstra (2005)	tuotteiden ja asiakas-yritys-suhteen myötä muodostettava arvo	1) arvon analyysi (tuotteet/suhteet) 2) arvon luominen (tuotteet/suhteet) 3) arvon toimittaminen (tuotteet/suhteet)	syklinen
Lindgreen ym. (2012)	arvon muodostaminen asiakas-yritys-suhteiden välillä	1) rakenteistamisen aktiviteetit → arvon analyysi 2) yhteen sitomisen aktiviteetit → arvon luominen 3) ”vivuttamisen” aktiviteetit → arvon toimittaminen	syklinen

<sup>1</sup> Lanning, M. & Michaels, E. (1988). A business is a value delivery system. McKinsey Staff Paper, No. 41, (July).

## Liite 5 Näkökulmia prosessien tutkimukseen (Langley 2007)

<b>Näkökulma prosessien tutkimukseen</b>	<b>Ydinkohdat</b>	<b>Tutkijoita, jotka ovat soveltaneet tätä prosessiajattelua</b>
Taaksepäin jäljittäminen	selvitetään miten lopputulokseen tultiin menneiden tapahtumien avulla	Baker & Nelson (2005): arvon muodostaminen arvottomilta näyttävien resurssien yhdistämisenä - "kyhäämisen" (bricolage) kautta Miller (2003): liiketoiminnan aloittaminen resurssien jäljittelemättömyyteen perustaen
Eteenpäin seuraaminen	nykyisten toimien ja tapahtumien seurausvaikutuksen selvittäminen tulevaisuuteen	Cardinal, Sitkin & Long (2004): pitkittäistutkimus organisaation hallinnan kehityksestä syklisenä mallina vastakkaisten voimien kohtaamisena Denis, Lamothe ja Langley (2001): dialektisen jännitteen johtaminen sykliseen heilahteluun monimutkaisissa asetelmissa
Tuotokset panoksina	seikat, joita pidetään jonkin prosessin tuloksena, voidaankin nähdä loputtomasti jatkuvien prosessien alkuna tai välivaiheena	Holmqvist (2004): suoriutumisen arvioinnin vaikutus siirtymänä uusintavan ja uudistavan oppimisen välillä
Substantiiveista verbeiksi	klassinen Weick'n (1979) esittämä gerundien (esim. doing, tekee parhaillaan/tekeminen) käyttö jatkuvan tekemisen ilmaisuna substantiivien käytön sijaan	Dougherty (2004): innovaatiotutkimus Jarzabkowski (2004): käytäntöjen toistuva ja adaptiivinen luonne
Vakauden epävakauttaminen	tyypillisesti muuttumattomina pidettyjen ilmiöiden muodostumisen tarkastelu	Feldman (2000): rutiinien toistuvan uudelleentuottamisen ja sopeuttamisen tarkastelu
Kieli	erityisesti joidenkin käsitteiden diskursiivinen rakentuminen	Oakes, Townley ja Cooper (1998): liiketoiminnan suunnittelun kieli laajeni muille kuin liiketalouden alueelle

## Liite 6 Haastattelurungot

### **Lähtökohtahaastattelun runko**

Tausta (syntymävuosi, kokemus, koulutus, miksi ryhtymässä yrittäjäksi).

*Keskustelun avaava kysymys:*

Mitä uuden yrityksen suhteen on tähän mennessä tehty?

Mitä tärkeitä/merkittäviä tapahtumia on tähän mennessä tapahtunut?

*Teemat*

Yrityksen liikeidea.

Liikevaihto (Mistä yrityksen liikevaihto/tulot muodostuvat?).

Tuotteet/palvelut (Miksi asiakkaat ostavat/ostaisivat näitä tuotteita/palveluja?).

Yrityksen toimintatapa (Tuotteiden/palvelujen tuottamisessa ja asiakkaille tarjoamisessa).

Yrityksen henkilökunnan määrä.

Liiketoiminnan suunnittelu (Oletteko laatinut kirjallisen liiketoimintasuunnitelman?).

Tavoitteet (Ensimmäinen tilikausi/viiden vuoden kuluttua).

Yrityksen menestystekijät ja voimavarat (Mitkä asiat ovat tärkeitä, jotta uusi yritys selviytyy ja toiminta lähtee käyntiin/menestyä? Vahvuudet/heikkoudet).

Yrityksen toimintaympäristö/yhteiskunta/markkinat (Seikat/olosuhteet, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja niiden hyödyntäminen).

Asiakkaat (Keitä he ovat? Paljonko potentiaalisia asiakkaita on? Asiakassuhteet, yhteistyö asiakkaiden kanssa, tavoitteet asiakkaiden suhteen, asiakkaita koskeva tieto ja sen hyödyntäminen).

Kilpailu (Keitä kilpailijat ovat? Miten he toimivat? Kilpailijoiden vahvuudet/heikkoudet).

Myyntikanavat.

Markkinointitoimien organisointi (suunnittelu/toteutus/seuranta).

Markkinointitoimet (tehdyt, käynnissä olevat, aiotut toimet) ja niiden arviointi.

### **Seurantahaastattelun runko**

*Keskustelun avaavat kysymykset*

Mitä yritykselle nyt kuuluu? Mitä olette tehnyt? Mitä muuta mielestänne merkittävää yrityksessänne on tapahtunut? (toteutuneet, käynnissä olevat, aiotut).

Tavoitteet (edellisellä kerralla mainittuun sekä tulevaan peilaten)

*Edellisen/edellisten haastattelujen merkittävien tapahtumien läpikäynti:*

Viimeksi oli puhetta, että... mitä tälle asialle on sen jälkeen tapahtunut? (toteutuneet, käynnissä olevat, aiotut toimet ja niiden arviointi).

Lähtökohtahaastattelun teemojen päivitys soveltuvin osin.

## Liite 7 Effektuaatio- vs. kausaatioprosessien kriteerit

Toimii enemmän kausaatiologiikan mukaan	Mittarit	Analyy- seissä nro	Toimii enemmän effektuaatiologiikan mukaan
<i>Tavoiteorientaatio</i> Toimintaa ohjaavat enemmän tavoitteet	<i>Toiminnan perusta</i>	1)	<i>Keino-orientaatio</i> Toimintaa ohjaavat enemmän keinot
<i>Ennustaminen</i> <b>USKOO ENEMMÄN MARKKINATUTKIMUK- SEEN</b>	<i>Suhtautuminen tulevaisuuteen</i> MARKKINA- TUTKIMUS	2)	<i>Luominen, muodostaminen</i> <b>USKOO VÄHEMMÄN MARKKINATUTKIMUK- SEEN (mutta asiakas- kohtaiseen tietoon kyllä)</b>
<i>Kilpailuanalyysi</i> LUOVAT VÄHEMMÄN YHDESSÄ <b>Suhtautuu toisiin enemmän kilpailijoina</b>	<i>Suhtautuminen toisiin toimijoihin</i> JAKELUKANAVA: KUMPPANUUDET	3)	<i>Kumppanuudet</i> LUOVAT ENEMMÄN YHDESSÄ <b>Suhtautuu toisiin enemmän kumppaneina</b>
<i>Voiton tavoittelu</i> <b>HUOLEHTII ENEMMÄN SIITÄ, MITÄ TUOTTAÄ</b>	<i>Suhtautuminen riskiin ja resursseihin</i> MENETYS, JOHON ON VARAA (affordable loss)	4)	<i>Menetys, johon on varaa</i> <b>HUOLEHTII ENEMMÄN SIITÄ, MIHIN ON VARAA</b>
<i>Välttäminen</i> <b>Panostaa enemmän suunnitteluun kuin toimintaan – välttäen yllätyksiä</b>	<i>Suhtautuminen odot- tamattomiin asioihin <sup>1</sup></i>	5)	<i>Hyödyntäminen</i> <b>Panostaa enemmän toimintaan kuin suunnitteluun – hyödyntäen yllätyksiä</b>
<i>Markkinaisuus olemassa olevilla markkinoilla</i> <b>TUNNISTAA ENEMMÄN OLEMASSA OLEVIA MARKKINOITA/TUOT- TEITA, joilta pyrkii saamaan markkinaosuuden</b>	<i>Tulos</i>  MARKKINAT JA TUOTE	6)	<i>Uusien markkinoiden luominen</i>  <b>TUNNISTAA/LUO ENEMMÄN UUSIA MARKKINOITA/TUOT- TEITA</b>
<b>HINNOITTELEE ALEMMAS, JOTTA SAA MARKKINOITA</b>	HINTA	7)	<b>HINNOITTELEE KORKEAMMALLE MAKSIMOIDAKSEEN TUOVIRRAN</b>
<b>MYY VÄHEMMÄN ITSE</b>	JAKELUKANAVA: HENKILÖKOHTAI- NEN MYYNTITYÖ	8)	<b>MYY ENEMMÄN ITSE</b>
<b>HANKKII ENEMMÄN LISÄÄ ERI ASIAKASRYHMIÄ, JOILLE MYYDÄÄN</b>	JAKELUKANAVA: SEGMENTIT, JOILLE MYY	9)	<b>HANKKII VÄHEMMÄN LISÄÄ ERI ASIAKASRYHMIÄ, JOILLE MYYDÄÄN</b>
<b>VIITTAÄ VÄHEMMÄN KOKEMUKSEN HYÖDYNTÄMISEEN EPÄVARMUUDEN TILANTEESSÄ</b>	AIEMPI KOKEMUS	10)	<b>VIITTAÄ ENEMMÄN KOKEMUKSEN HYÖDYNTÄMISEEN EPÄVARMUUDEN TILANTEESSÄ</b>

Kursiivilla tekstillä on esitetty Dew'n ym. (2009) ja Sarasvathy'n (2001) jaottelu. Read'n ym. (2009) markkinoinnin tutkimuksen edellä mainitusta laajennettu jaottelu on merkitty versaalein kirjaimin. Tässä tutkimuksessa käytetty jaottelu on lihavoidulla tekstillä. Mikäli käytetty muoto on sama kuin lähteessä, se on mainitun lähteen tekstillä, lihavoituna.

<sup>1</sup> Read ym. (2009) käyttävät päätöksenteon kokonaisvaltaisuudesta ja aikajänteestä omaa mittaria, mutta tässä todelliseen toimintaan perustuvassa tutkimuksessa se on sisällytetty suunnitelmallisuuteen/toimintaan.

## Liite 8 Paulin lähestymistapa markkinoihin

Toimii enemmän kausaatiologiikan mukaan	Pauli, yritys toiminut noin 2 kk		Toimii enemmän efektuaatiologiikan mukaan
Toimintaa ohjaavat enemmän tavoitteet	1)		Toimintaa ohjaavat enemmän keinot
Uskoo enemmän markkinatutkimukseen			2)
Suhtautuu toisiin enemmän kilpailijoina	3)		Suhtautuu toisiin enemmän kumppaneina
Huolehtii enemmän siitä, mitä tuottaa	4)		Huolehtii enemmän siitä, mitä on varaa menettää
Panostaa enemmän suunnitteluun kuin toimintaan – välttäen yllätyksiä		5)	Panostaa enemmän toimintaan kuin suunnitteluun – hyödyntäen yllätyksiä
Tunnistaa enemmän olemassa olevia markkinoita/tuotteita, joilta pyrkii saamaan markkinaosuuden	6)		Tunnistaa/luo enemmän uusia markkinoita/tuotteita
Hinnoittelee alemmas jotta saa markkinoita		7)	Hinnoittelee korkeammalle maksimoidakseen tulovirran
Myy vähemmän itse			8)
Hankkii enemmän lisää eri asiakasryhmiä, joille myydään	9)		Hankkii vähemmän lisää eri asiakasryhmiä, joille myydään
Viittaa vähemmän kokemuksen hyödyntämiseen epävarmuuden tilanteessa			10)
			Viittaa enemmän kokemuksen hyödyntämiseen epävarmuuden tilanteessa

Taulukon keskimäinen sarake kuvaa sitä, että yrittäjä toimii osin molemmin tavoin ja on vaikea kallistua kumpaankaan suuntaan tai se ei ilmene yrittäjän puheesta eikä ole tulkittavissa muista asiayhteyksistä:

- 1) ”ykköstoimittajaksi pienemmille yrityksille, isommille luotettava kakkostoimittaja”, ”jos mä 300 sieltä saan bongattua 300 asiakasta, joista 150–200 aktiivista”, ”150–200.000 liikevaihto”
- 2) ”vakoielen hyvin paljon”, ”en ole mikään tilastoheviujuuseri”, ”kun mä siel yrityksessä olen paikan päällä, niin kyl mä oikeestaan ongin kauheesti”
- 3) ”jos hirveesti rummutat ja herättelet noita nukkuvia karhuja tossa”, ”mä koetan miettiä, että minkä kokoinen se asiakas on mitä mä koetan siltä kilpailijalta viedä”
- 4) ”myydä kohtalaisen hyvällä tuotolla ja jonkinlaisia määriäkin”, ”jollei tästä palkkaa sais, niin miks tämmöistä sit oikein tekiskään”
- 5) liiketoimintasuunnitelma ja budjetti on tehty kirjallisina, mutta osin myös siksi, että ne ovat starttirahan ja Finnveran lainan edellytyksiä – puheesta tunnistettavissa suunnittelua, mutta toisaalta on ryhtynyt myös suoraan toimintaan
- 6) puhuu pääosin olemassa olevista markkinoista – mainitsee liiketoimintasuunnitelmassaan ostamisen organisoimisen konsultoinnin, joka voisi viitata uuteen markkinaan, mutta ei tuo asiaa tässä keskustelussa esille
- 7) ”hinnalla ei hirveen pitkälle pötkitä kyllä”
- 8) ”käytännössä omalla myyntityöllä se homma toimii”
- 9) ”jos pystyiskin oikeinkin tarkkaan niitä jakamaan, ihan vaikka toimialan mukaisesti segmentoitua niitä asiakkaita”
- 10) ”vuosien varrella oppinut missä ne sudenkuopat on...nyt pystyy välttelemään niitä ja tuomaan sen palvelun ehkä hieman kilpailijoita paremmin”

## Liite 9 Lauran lähestymistapa markkinoihin

Toimii enemmän kausaatiologiikan mukaan	Laura, yritys toiminut noin 5 kk			Toimii enemmän efektuatiologiikan mukaan
Toimintaa ohjaavat enemmän tavoitteet	1)			Toimintaa ohjaavat enemmän keinot
Uskoo enemmän markkinatutkimukseen		2)		Uskoo vähemmän markkinatutkimukseen (mutta asiakaskohtaiseen tietoon kyllä)
Suhtautuu toisiin enemmän kilpailijoina		3)		Suhtautuu toisiin enemmän kumppaneina
Huolehtii enemmän siitä, mitä tuottaa	4)			Huolehtii enemmän siitä, mitä on varaa menettää
Panostaa enemmän suunnitteluun kuin toimintaan – välttäen yllätyksiä	5)			Panostaa enemmän toimintaan kuin suunnitteluun – hyödyntäen yllätyksiä
Tunnistaa enemmän olemassa olevia markkinoita/tuotteita, joilta pyrkii saamaan markkinaosuuden	6)			Tunnistaa/luo enemmän uusia markkinoita/tuotteita
Hinnoittelee alemmas jotta saa markkinoita		7)		Hinnoittelee korkeammalle maksimoidakseen tulovirran
Myy vähemmän itse			8)	Myy enemmän itse
Hankkii enemmän lisää eri asiakasryhmiä, joille myydään	9)			Hankkii vähemmän lisää eri asiakasryhmiä, joille myydään
Viittaa vähemmän kokemuksen hyödyntämiseen epävarmuuden tilanteessa			10)	Viittaa enemmän kokemuksen hyödyntämiseen epävarmuuden tilanteessa

Taulukon keskimmäinen sarake kuvaa sitä, että yrittäjä toimii osin molemmin tavoin ja on vaikea kallistua kumpaankaan suuntaan tai se ei ilmene yrittäjän puheesta eikä ole tulkittavissa muista asiayhteyksistä.

- 1) ”mulla on suunnitelmat ja tavoitteet, mitä kohti mä menen”, ”tavoitteeni – se lukee mun seinällä, Länsi-Suomen paras valmentaja”
- 2) Ei kerännyt tietoa potentiaalisten asiakkaiden tarpeista ennen yrityksen perustamista, ”sen mä teen ihan haastattelemalla asiakasta - asiakaskäynnillä”
- 3) ”olen seurannut saman alan yritysten toimia ja miettinyt sitä, että voisinko tehdä jotain ihan muulla tavalla - pohtinut sitä sinisen meren strategiaa”, ”mä teen yhteistyötä eri koulutusyrittäjien kanssa”, ”me ollaan yksittäisiä yrityksiä, jos me lähdetään isoihin firmoihin, meidän pitää hakea kollegoista apua”
- 4) ”työllistää itsensä ja myy oman työnsä”, ”tulla toimeen omillaan”, ”tarkoitus on tuottaa voittoa”
- 5) ”mulla on selkeästi päämäärät, osatavoitteet, välitavoitteet., periaatteessa ihan sinne monen vuoden päähän ja siitä pilkottuna pienempiin osatavoitteisiin, ihan päivätavoitteisiin asti”
- 6) ”tuotteet valmiit lisenssituotteet”, ”valmis sapluuna otetaan käyttöön, toki yritykset ovat erilaisia, mutta periaatteessa se prosessi on sama kaikilla”, ”coaching on kuitenkin vieras asia monessakin yrityksessä, varsinkin pk-yrityksessä”, ”pk-yrityksissä ei oo hirveesti tän tyyppistä toimintaa ollut, että siellä on neitseelliset markkinat”
- 7) Laura ei tuo esiin hinnoittelua millään tavalla. Alustavassa liiketoimintasuunnitelmassa (päivätty 12/2008) hän mainitsee kilpailijoiden tuotteiden olevan vastaavia, mutta kalliimpia
- 8) ”mä itse myyn tän tuotteen”, ”mun pitää myydä itseni ja tuotteeni yritykselle”
- 9) ”ensimmäisen toimintavuoden aikana mulla on tavoitteena 150 asiakkuutta”, ”jatkossa tulee olemaan a-, b-, c-asiakkaita”
- 10) ”se henkilökohtainen myyntityö, jalkatyö, mitä on tehny entisessä firmassa ja mitä tekee tässä nykyisessäkin...se että siihen on rutinoitunut jo, niin se on se tärkeä asia”

## Liite 10 Saulin lähestymistapa markkinoihin

<b>Toimii enemmän kausaatiologiikan mukaan</b>	<b>Sauli, yritys toiminut noin 4 kk</b>			<b>Toimii enemmän effektuaatiologiikan mukaan</b>
Toimintaa ohjaavat enemmän tavoitteet			1)	Toimintaa ohjaavat enemmän keinot
Uskoo enemmän markkinatutkimukseen			2)	Uskoo vähemmän markkinatutkimukseen (mutta asiakaskohtaiseen tietoon kyllä)
Suhtautuu toisiin enemmän kilpailijoina	3)			Suhtautuu toisiin enemmän kumppaneina
Huolehtii enemmän siitä, mitä tuottaa			4)	Huolehtii enemmän siitä, mitä on varaa menettää
Panostaa enemmän suunnitteluun kuin toimintaan – välttäen yllätyksiä			5)	Panostaa enemmän toimintaan kuin suunnitteluun – hyödyntäen yllätyksiä
Tunnistaa enemmän olemassa olevia markkinoita/tuotteita, joilta pyrkii saamaan markkinaosuuden	6)			Tunnistaa/luo enemmän uusia markkinoita/tuotteita
Hinnoittelee alemmas jotta saa markkinoita	7)			Hinnoittelee korkeammalle maksimoidakseen tulovirran
Myy vähemmän itse		8)		Myy enemmän itse
Hankkii enemmän lisää eri asiakasryhmiä, joille myydään	9)			Hankkii vähemmän lisää eri asiakasryhmiä, joille myydään
Viittaa vähemmän kokemuksen hyödyntämiseen epävarmuuden tilanteessa	10)			Viittaa enemmän kokemuksen hyödyntämiseen epävarmuuden tilanteessa

Taulukon keskeisin sarake kuvaa sitä, että yrittäjä toimii osin molemmin tavoin ja on vaikea kalliista kumpaan suuntaan tai se ei ilmene yrittäjän puheesta eikä ole tulkittavissa muista asia-yhteyksistä.

- 1) ”halu luoda tyhjistä jotakin ja vähän kokeilla siipiä... ja katsoa mihin omat resurssit riittää”
- 2) ”ei kerätty varsinaisesti tietoa, et mutua-tuntumaan luotettiin”, ”jos mä soitan jollekin, niin kyllä mä sen puhelun aikana...pyrin kartoittamaan”
- 3) ”kilpailijoita on tarkasteltu, että mitä ne tekee”, ei muita mainintoja yhteistyöstä tai kumppanuuksista, paitsi mainostoimisto teki internetsivut
- 4) ”meillä ei ollut hirvittäviä pääomia laittaa”, ”katsotaan, mihin tällä pääsee”, ”koska me ei saatu pankista rahoitusta, että me voisit ostaa tuotteita, sen takia me ei tällä hetkellä markkinoida, eikä tarjota aktiivisesti meidän tuotteita”, ”että ei olisi tarvinnut itse laittaa kaikkea”
- 5) ”ei (tehty liiketoimintasuunnitelmaa, fiiliksellä mennään”, ”tällä hetkellä ei suunnitella markkinointia etukäteen”, ”kyllä se tulee oikeastaan semmoisesta intuitiosta”
- 6) ”tällä sektorilla, missä meidän hommat menee samoilla poluilla kun heidän (kilpailijoiden)...ihan presis samaa juttua tehdään”, ”se ettei ole kilpailua tässä pikkuerässä ja tietynlaisissa (tuotteissa), niin se onkin tietenkin oikeastaan se juttu, minkä takia me on tähän ruvettu”, ”kyllä me yli 50 %:in tässä meidän omassa sektorissa pyritään jossakin vaiheessa pääsemään”
- 7) ”me ollaan halvempia, mutta tavallaan meidän pitääkin olla, koska me ollaan uusia ja halutaankin saada noita (tuotteita) tonne (markkinoille)”
- 8) ”kahteen suuntaan, joko asiakas löytää meidät tai sitten me etsitään se asiakas”
- 9) ”meillä on tällaisia eri kohderyhmiä, mihin meidän pitää markkinoida, niin useampia. Ja nyt kun me ollaan käyty niistä hyvin suppea ala vasta läpi, niin sit kun tavallaan se yksi laatikko on hoidettu, niin sit vaan siirrytään seuraavaan”
- 10) ”varsinaisesti yrittäjäkokemusta mulla ei ole”, ”tämän alan kokemusta ei ole”

## Liite 11 Anssin lähestymistapa markkinoihin

Toimii enemmän kausaatiologiikan mukaan	Anssi, yritys toiminut noin 4 kk	Toimii enemmän efektuaatiologiikan mukaan
Toimintaa ohjaavat enemmän tavoitteet		1) Toimintaa ohjaavat enemmän keinot
Uskoo enemmän markkinatutkimukseen		2) Uskoo vähemmän markkinatutkimukseen (mutta asiakaskohtaiseen tietoon kyllä)
Suhtautuu toisiin enemmän kilpailijoina	3)	Suhtautuu toisiin enemmän kumppaneina
Huolehtii enemmän siitä, mitä tuottaa		4) Huolehtii enemmän siitä, mitä on varaa menettää
Panostaa enemmän suunnitteluun kuin toimintaan – välttäen yllätyksiä		5) Panostaa enemmän toimintaan kuin suunnitteluun – hyödyntäen yllätyksiä
Tunnistaa enemmän olemassa olevia markkinoita/tuotteita, joilta pyrkii saamaan markkinaosuuden		6) Tunnistaa/luo enemmän uusia markkinoita/tuotteita
Hinnoittelee alemmas jotta saa markkinoita	7)	Hinnoittelee korkeammalle maksimoidakseen tulovirran
Myy vähemmän itse	8)	Myy enemmän itse
Hankkii enemmän lisää eri asiakasryhmiä, joille myydään		9) Hankkii vähemmän lisää eri asiakasryhmiä, joille myydään
Viittaa vähemmän kokemuksen hyödyntämiseen epävarmuuden tilanteessa	10)	Viittaa enemmän kokemuksen hyödyntämiseen epävarmuuden tilanteessa

Taulukon keskimäinen sarake kuvaa sitä, että yrittäjä toimii osin molemmin tavoin ja on vaikea kallistua kumpaankaan suuntaan tai se ei ilmene yrittäjän puheesta eikä ole tulkittavissa muista asia-yhteyksistä.

- 1) ”katotaan vähän sitä hommaa”, ”ruvettiin kattelemaan henkilöitä, jotka olis yrittäjähenkisiä, et olis sitä ohjelmistokehitystä”, ”meillä oli kolme asiakastakin heti, suhteitten kautta tullu”
- 2) ”me lähdettiin aika pitkälle sillä liikenteeseen vaan, että asiakas kerrallaan”
- 3) ”kylhän kilpailu kovaa on”, ”tää on niin erilainen ala, joka toimittaja omalaatuinen, tuotteita on miljoona erilaista ja kaikki tekee omalla tavallaan”, ”on hankittu yhteistyökumppaneita”
- 4) ”se olis ideana, et saatais rahaa sen verran riittävästi näistä tuotteista, että voitais tehdä semmosta, mikä oikeasti olis niinku uutta ja mielenkiintoista”, ”kun selvittää ensimmäisestä vuodesta hengissä, niin se on jo paljon”, ”katotaan nyt, kun kaikki saisi palkkaa.”
- 5) ”kyl semmonen oli Potkuriin pakko tehdä (liiketoimintasuunnitelma), mut se on todellakin, kirjoitettu marraskuussa, silloin kun ei ymmärtänyt vielä mitään yrittäjyydestä”, ”me vaan yritettiin keksiä sinne jotakin, ettei se jääny tyhjäksi. Mut en mä edes muista mitä siinä lukee”, ”samaa aikaan, kun tehdään, mietitään”, ”et kokeiltu vaan kepillä jäätä enemmänkin”
- 6) ”ajateltiin, että omia tuotteitakin voisi kehittää ja ruvettiin tekee sitten niitä”, ”meillä on strategia (minkätyyppisiä asiakkaita tavoitellaan) justiin nyt mietittävänä kun tuotetta tehdään - samaa aikaan mietitään”
- 7) ”ollaan tehty yksinkertaisesti vaan niin halvalla, et mikä on heidän maksimaalinen maksukykynsä, et on tiputettu meidän tarjousta niin alas, et me saadaan ne varmasti”
- 8) ”kaikkihan (me) tehdään siinä mieles että, puhutaan ympäri kaiken aikaa”, ”kyllä mä sitten osaan pitää ääntä, kun tiedän kohteen”, ”Pekka on soitellu näiden kahden julkaisujärjestelmän puolesta”, ”jos ulkoistais myynnin, mut tuntuu, että halvemmaks taitaa tulla palkata myyjä”
- 9) ”me ollaan siinä mieles pieni yritys ja jos meillä on yksi asiakas, niin me pystytään täysin keskittymään siihen”, ”kyl me nyt otetaan tälle tuotteelle nää pk-tukkurit”
- 10) ”jos ei ole kokemusta, pitää konsultoida mahdollisimman paljon joka suunnasta”



## Liite 12 Ollin lähestymistapa markkinoihin

Toimii enemmän kausaatiologiikan mukaan	Olli, yritys toiminut noin 2 kk	Toimii enemmän effektuaatiologiikan mukaan
Toimintaa ohjaavat enemmän tavoitteet		1) Toimintaa ohjaavat enemmän keinot
Uskoo enemmän markkinatutkimukseen		2) Uskoo vähemmän markkinatutkimukseen (mutta asiakaskohtaiseen tietoon kyllä)
Suhtautuu toisiin enemmän kilpailijoina		3) Suhtautuu toisiin enemmän kumppaneina
Huolehtii enemmän siitä, mitä tuottaa		4) Huolehtii enemmän siitä, mitä on varaa menettää
Panostaa enemmän suunnitteluun kuin toimintaan – välttäen yllätyksiä	5)	Panostaa enemmän toimintaan kuin suunnitteluun – hyödyntäen yllätyksiä
Tunnistaa enemmän olemassa olevia markkinoita/tuotteita, joilta pyrkii saamaan markkinaosuuden		6) Tunnistaa/luo enemmän uusia markkinoita/tuotteita
Hinnoittelee alemmas jotta saa markkinoita	7)	Hinnoittelee korkeammalle maksimoidakseen tulovirran
Myy vähemmän itse		8) Myy enemmän itse
Hankkii enemmän lisää eri asiakasryhmiä, joille myydään	9)	Hankkii vähemmän lisää eri asiakasryhmiä, joille myydään
Viittaa vähemmän kokemuksen hyödyntämiseen epävarmuuden tilanteessa		10) Viittaa enemmän kokemuksen hyödyntämiseen epävarmuuden tilanteessa

Taulukon keskeisin sarake kuvaa sitä, että yrittäjä toimii osin molemmiin tavoin ja on vaikea kallistua kumpaankaan suuntaan tai se ei ilmene yrittäjän puheesta eikä ole tulkittavissa muista asia-yhteyksistä.

- 1) ”hyödynnetty meidän verkostoa elikkä me ollaan käyty tapaamassa paljon ihmisiä”, ”yrityksen identiteetti muodostuu näistä omistajista, joilla on vaan ainoastaan jokaisella se yks oma taustansa”
- 2) ”kehityspanosta (ei) synny ilman sitä yhteistyötä, ilman sitä toimivaa vuorovaikutusta sen yrityksen kanssa”
- 3) ”on näitä hautomoita, mutta ei tällä konseptillä”, ”siellähän nimenomaan tulee erityisen tärkeäksi tämä yhteistyö”
- 4) ”kassan kautta ajatteluun”, ”meillä on kunnianhimoinen tavoite selvittää tästä ilman velkarahaa, käynnistää nää kaikki toiminnot”, ”jokainen on pystynyt näihin sijoittamaan tietyn määrän pääomia ja ainakin sietämään sitä, et ei tule niitä tuloja, mitä oli ennen.”
- 5) ”ensin tietysti suunnitellaan asioita”, ”se vaatii sitä suunnittelua, niin että luodaan se konsepti ihan oikeasti sellaiseksi, kun sitä lähdetään toteuttamaan”
- 6) ”ei voi yksilöidä mitään, et joku toimii samalla tavalla”, ”se nyt voi tehdä melkein mitä vaan toi yritys, niin ei voi yksilöidä mitään”
- 7) yritys veloittaa asiakasyritystä hallintopalvelumaksulla
- 8) ”minä myyn”
- 9) ”yksi alue on nämä ulkoistuskohdeet”, ”olisi muutama tämmönen pelle pelottoman idea, jota lähdetään yhdessä jalostamaan”, ”me haetaan ihmisiä, joilla on ideoita, mut ei oo mahdollisuuksia joko heti lähteä viemään sitä yritykseksi saakka”, ”löytäisi tällaisia yrityksiä, jotka haluaa laajentaa toimintaa”
- 10) ”kyllä se tieto vaan tästä kokemuksesta toiminnasta tulee että, kyllä mä tiedän”

## Liite 13 Lassen lähestymistapa markkinoihin

Toimii enemmän kausaatiologiikan mukaan	Lasse, yritys toiminut noin 3 kk		Toimii enemmän efektuaatiologiikan mukaan
Toimintaa ohjaavat enemmän tavoitteet		1)	Toimintaa ohjaavat enemmän keinot
Uskoo enemmän markkinatutkimukseen		2)	Uskoo vähemmän markkinatutkimukseen (mutta asiakaskohtaiseen tietoon kyllä)
Suhtautuu toisiin enemmän kilpailijoina		3)	Suhtautuu toisiin enemmän kumppaneina
Huolehtii enemmän siitä, mitä tuottaa	4)		Huolehtii enemmän siitä, mitä on varaa menettää
Panostaa enemmän suunnitteluun kuin toimintaan – välttämällä yllätyksiä		5)	Panostaa enemmän toimintaan kuin suunnitteluun – hyödyntäen yllätyksiä
Tunnistaa enemmän olemassa olevia markkinoita/tuotteita, joilta pyrkii saamaan markkinaosuuden		6)	Tunnistaa/luo enemmän uusia markkinoita/tuotteita
Hinnoittelee alemmas jotta saa markkinoita	7)		Hinnoittelee korkeammalle maksimoidakseen tulovirran
Myy vähemmän itse		8)	Myy enemmän itse
Hankkii enemmän lisää eri asiakasryhmiä, joille myydään		9)	Hankkii vähemmän lisää eri asiakasryhmiä, joille myydään
Viittaa vähemmän kokemuksen hyödyntämiseen epävarmuuden tilanteessa		10)	Viittaa enemmän kokemuksen hyödyntämiseen epävarmuuden tilanteessa

Taulukon keskeisin sarake kuvaa sitä, että yrittäjä toimii osin molemmilla tavoin ja on vaikea kalliista kumppaanin suuntaan tai se ei ilmene yrittäjän puheesta eikä ole tulkittavissa muista asiayhteyksistä:

- 1) ”pitää vaan lähteä tekemään jotain ja sit sen jälkeen katsoa, et meniks se hyvin vai meniks se huonosti, mitä siitä sai, mitä siihen meni ja oliko se loppujen lopuksi sen arvoista. Eli siis pitää vaan tökkii kepill jättää, et mistä menee läpi”
- 2) ”ennen ku me voidaan mitää tuottaa, meidän täytyy täysin ymmärtää heidän liiketoimintaprosessit”, ”jokaisen yrityksen prosessit on vähän erilaisia ja järjestelmät pitää aina saada sopimaan niihin”, ”oon paljon puhunu prospektien kanssa – sieltä on tullu paljoa tietoa, et mitä yritykset etsii”
- 3) ”olin tämmösessä pienen turkulaisen IT-firmassa myyntipäällikkönä hetken aikaa ja sit mä totesin, et mä ulkoistan itseni ja alan myymään niitten tuotteita ja teen sit siinä ohella omia projekteja”, ”se on periaattees jossain määrin ihan se ja sama mitä kilpailijat tekee”
- 4) ”pitää vaan uskaltaa pyytää tarpeeks rahaa ja sä pystyt jo myyntivaiheessa laskemaan, et kuin paljon sä sit tarviit itselles”
- 5) Lasse on tehnyt liiketoimintasuunnitelman Potkuriin, mutta hänen puheessaan korostuu enemmän toiminta, esimerkiksi ”mä oon tuhansia ja taas tuhansia puhelua soittanu tänä aikana”, hän viittaa muutoksiin, joita asiakkaisissa voi tapahtua ja joihin hän on heti valmis tarttumaan
- 6) ”tämmöst firmaa ei oo viel Suomessa”, ”ei puhtaasti samalla liikeidealla toimivaa”, ”kaikkien asiakkaiden saataviksi (ei vain isojen) – hyvin pienil yrityksille”
- 7) ”toistaseks nyt se menee viel ilmatteeks, mut heti vaan ku heistä tulee oikeesti asiakas, niin sit ruvetaan laskuttan myöskin”, ”tuoda hyvää ohjelmistoa halvalla kaikkien saataviksi”
- 8) ”se on suora kontakti yritykseen ja mielellään itse”
- 9) ”odotetaan sormet ristissä, et saatas tollanen iso projekti ja ei uskalla oikein tehdä mitään et ollaan tämmöses suvantovaiheessa”
- 10) ”mulla itselläni on IT-alalta kokemusta ja sit taas isän kautta mulla on huomattava määrä yrittäjäkokemusta, jolloin mä pystyn välttelemään sudenkuoppia”, ”samoja ideoita pystytään käyttämään uudestaan, muokataan niitä nyt vähän, että ne sopii enemmän mun liiketoimintaan”

Liite 14 Esimerkki arvon muodostamisen mahdollistavista ja rajoittavista tekijöistä  
(Saulin yritys, toiminut noin kolme ja puoli vuotta)

Mahdollistaa 2012 (nyt)	Mahdollistaa 2012 (tuleva)	Rajoittaa 2012 (mennyt)	Rajoittaa 2012 (nyt)	Rajoittaa 2012 (tuleva)
			<jjj3107 No just oikeastaan siitä tarpeesta,	
			<jjj3108 et asiakkaat sanoo,	
				<jjj3109 et kyl he mielellään tilais,
			<jjj3110 mut heil ei oo missään tiloja säilyttää niitä.	
	>jjj3111 Niin, totta kai mun tarvii ne sit järjestää			
>jjj3112 ja jos mä sanon,				
>jjj3113 et nää on sit <b>ilmaiset</b> nää varastoinnit,				
>jjj3114 niin totta kai se <b>siellä</b> <b>hinnassa on aina</b> <b>sitten mukana.</b>				
		<jjj3115 Mut se tuli ihan siitä,		
			<jjj3116 et mä en halua,	
				>jjj3117 että kukaan <b>jättää</b> <b>tilaamatta sen</b> <b>takia,</b>
				>jjj3118 <b>ettei</b> <b>olis tilaa</b> säilyttää
	>jjj3119 Sit mä vaan <b>säilytän</b> ne tuolla			
	>jjj3120 ja <b>lähetän sitä</b> <b>mukaa,</b> kun <b>asiakas haluaa.</b>			

Arvo yrittäjälle on tilaus, jota asiakkaan tilanne rajoittaa.

Arvo asiakkaalle: ilmainen varastointi

Arvo yrittäjälle: varastointi on hinnassa

Arvo yrittäjälle: lisää asiakkaita ja myyntiä

Arvo asiakkaalle: hän saa tuotteita sitä mukaa, kun tarvitsee.

Katkoviivat havainnollistavat dialektiikkaa arvon muodostamisen mahdollistavien ja rajoittavien tekijöiden työstämisessä. Lihavoidulla tekstillä on merkitty yrittäjien puheesta tunnistetut arvoon ja sen muodostamiseen yhdistetyt ilmaiset ja ellipsien sisällä on tutkijan niistä tekemät tulkinnat.

**THE FOLLOWING PUBLICATIONS HAVE BEEN RELEASED SINCE 2013  
IN TURKU SCHOOL OF ECONOMICS PUBLICATION SERIES A**

- A-1:2013 Hanna Pitkänen  
Theorizing formal and informal feedback practices in  
management accounting through three dimensions
- A-2:2013 Samppa Suoniemi  
The impact of CRM system development on CRM acceptance
- A-3:2013 Kirsi Lainema  
Managerial interaction – Discussion practices in management  
meetings
- A-4:2013 Sueila Pedrozo  
Consumption, youth and new media: The debate on social issues  
in Brazil
- A-5:2013 Jani Merikivi  
Still believing in virtual worlds: A decomposed approach
- A-6:2013 Sanna-Mari Renfors  
Myyjän toiminnan laatu kuluttajapalvelujen  
myyntikohtaamisessa – Ostajan näkökulma myyjän  
suoritusarviointiin
- A-7:2013 Maria Höyssä  
Where science meets its use – Exploring the emergence of  
practical relevance of scientific knowledge in the regional  
context
- A-8:2013 Karri Rantasila  
Measuring logistics costs – Designing a general model for  
assessing macro logistics costs in a global context with empirical  
evidence from the manufacturing and trading industries
- A-9:2013 Taina Eriksson  
Dynamic capability of value net management in technology-  
based international SMEs
- A-10:2013 Jarkko Heinonen  
Kunnan yritysilmapiirin vaikutus yritystoiminnan kehittymiseen
- A-11:2013 Pekka Matomäki  
On two-sided controls of a linear diffusion
- A-12:2013 Valtteri Kaartemo  
Network development process of international new ventures in  
internet-enabled markets: Service ecosystems approach
- A-13:2013 Emmi Martikainen  
Essays on the demand for information goods

- A-14:2013 Elina Pelto  
Spillover effects of foreign entry on local firms and business networks in Russia – A Case study on Fazer Bakeries in St. Petersburg
- A-15:2013 Anna-Maija Kohijoki  
ONKO KAUPPA KAUKANA?  
Päivittäistavara-kaupan palvelujen saavutettavuus Turun seudulla – Ikääntyvien kuluttajien näkökulma
- A-1:2014 Kirsi-Mari Kallio  
”Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...?”  
– Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön
- A-2:2014 Marika Parvinen  
Taiteen ja liiketoiminnan välinen jännite ja sen vaikutus organisaation ohjaukseen – Case-tutkimus taiteellisen organisaation kokonaisohjauksesta
- A-3:2014 Terhi Tevameri  
Matriisirakenteen omaksuminen sairaalaorganisaatiossa – Rakenteeseen päätyminen, organisaatiosuunnittelu ja toimintalogiikan hyväksyminen
- A-4:2014 Tomi Solakivi  
The connection between supply chain practices and firm performance – Evidence from multiple surveys and financial reporting data
- A-5:2014 Salla-Tuulia Siivonen  
“Holding all the cards”  
The associations between management accounting, strategy and strategic change
- A-6:2014 Sirpa Hänti  
Markkinointi arvon muodostamisen prosessina ja sen yhteys yrittäjyyden mahdollisuusprosessiin  
–Tapaustutkimus kuuden yrityksen alkutaipaleelta

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy

Rehtorinpellonkatu 3

20500 Turku, Finland

Phone +358-2-333 9422

E-mail: [info@ky-dealing.fi](mailto:info@ky-dealing.fi)