

Lähtö yrittäjyysikäiseen oppimiseen - Pienyrittäjien oppimiskäyttäytyminen yrittäjyysohjauksessa

Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Ari Pitkämäki
2010

Markkinoinnin ja johtamisen laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Markkinoinnin ja johtamisen laitos



PIENYRITTÄJIEN OPPIMISKÄYTTÄYTYMINEN YRITTÄJYYSOHJAUKSESSA

Ari Pitkämäki k81255

Asettajantie 16 C 16

08700 Lohja

Tiivistelmä

Yrittäjämäinen ajattelu on monelle yrittäjälle kasvukynnys. Usealle pienelle yrittäjälle jää avautumatta liiketoiminnallisen miettimisen merkitys yrittäjäkurskien tai henkilökohtaisen valmennuksen jälkeenkin. Rungas joukko mikroyrittäjiä tyytyy yrittäjyyden rutiinien hyvään tai vaillinaiseen oppimiseen uskoen tämän osaamisen olevan hyvän yrittäjyyden siemen. Vain osa alkavista ja juuri alkaneista yrittäjistä havaitsee huomaamaan, mistä yrittäjämäisessä yrittäjyydessä on kysymys.

Tutkimuksessani keskityin pienten, juuri alkavien tai alkaneiden yrittäjien oppimiskäyttäytymisen pitkittävään seurantaan ja liiketoiminnallisen kyvykkyyden syntymiseen puolesta vuodesta puoleentoista vuoden ajan. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida yrittäjien oppimiskäyttäytymistä ja oppimisen tuotoksia suhteessa yrittäjyysprosessiin ja yrittäjätyyppiin.

Päätuotokseksi tutkimuksessa rakentui se, että ohjaukseen tai henkilökohtaiseen valmennukseen tulleet yrittäjät jakautuivat yrittäjätyyppittäin kahteen kategoriaan: ammatinharjoittajayrittäjiin ja yrittäjämäisiin yrittäjiin. Ammatinharjoittajayrittäjät suosivat kurssimuotoista opiskelua ja tyytyivät suureksi osaksi yritys- ja yrittäjyysrutiinien oppimiseen. Heitä ilmensi ajopuuhaisuus ja reaktiivinen sopeutuminen asiakkaiden esittämiin vaatimuksiin, eivätkä he pääsääntöisesti ohjanneet itse liiketoimintaansa. Ammatinharjoittajayrittäjät tukeutuivat vahvasti oman ammatin osaamiseen ja olivat selvästi tuote- tai palveluorientoituneita. Pakkooppijuus kuvasi huomattavaa osaa näitä yrittäjiä ja lisäksi muut syyt, jotka eivät kuitenkaan liittyneet tarpeeseen oppia liiketoiminnallisen ajattelun kykyä.

Yrittäjämäiset yrittäjät olivat edellisistä poiketen mahdollisuusorientoituvia. He suosivat henkilökohtaista ohjausta ja keskustelua kokeneen yrittäjäasiantuntijan kanssa. Heitä kuvaa tahto kehittää ja arvioida omaa liiketoimintaa suhteessa toimintaympäristöön ja siellä oleviin liiketoiminnan mahdollisuuksiin. Liiketoiminnalliseen oppimiseen ja liiketoiminnallisen ajattelun kykyyn sisältyi lisäksi ymmärrys strategiointiin ja sen toteuttamiseen. Ote yrittäjyyteen oli mieluummin proaktiivinen kuin reaktiivinen.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	2
Sisällysluettelo	3
Taulukoiden luettelo.....	5
1 Johdanto.....	6
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoite	7
1.3 Tutkimuksen rakenne	9
2 Aiemman tutkimuksen tarkastelu	11
2.1 Oppiminen.....	12
2.2 Oppiminen yrittäjäkontekstissa	13
2.3 Yrittäjyyden oppimiseen sysäävät syyt.....	16
2.4 Yrittäjän oppimistilanteet	17
2.5 Yrittäjän oppimistavoitteet ja oppimisen tuotokset.....	19
2.6 Yrittäjien luokittelu	22
2.7 Pienen yrityksen strategia ja strategiaoppiminen	26
3 Tutkimuksen toteuttaminen	30
3.1 Tutkimusmetodologia.....	30
3.2 Kohdeyrittäjät.....	31
3.3 Empiirisen tutkimuksen kulku	32
3.4 Koodaus.....	35
3.5 Yrittäjäjakaumat	37
3.6 Tutkimuksen toteutuksen pohdintaa.....	45
4 Tulosten tarkastelu.....	47
4.1 Oppimistavoitteet yrittäjätyypeittäin.....	48
4.2 Oppimiseen sysäävät syyt	49
4.3 Oppimiskäyttäytyminen	51
4.4 Oppiminen ja oppimiseen sysäävät syyt	54
4.5 Oppiminen yrittäjyysprosessissa	55

4.6	Yrittäjyys ja oppimiskäyttäytyminen	57
4.7	Yrittäjyys ja oppiminen	58
5	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	61
5.1	Yhteenveto	61
5.2	Johtopäätöksiä	63
5.3	Käytännöllisiä johtopäätöksiä	66
	Jatkotutkimusehdotuksia	68
6	Lähdeluettelo	69

Taulukoiden luettelo

Taulukko 1 Koodaus.....	36
Taulukko 2 Koodausjärjestelmä	36
Taulukko 3 Yrittäjien jakauma ohjauksen mukaan	38
Taulukko 4 Rutiinioppijoiden ja liiketoimintaoppijoiden suhde.....	40
Taulukko 5 Yrittäjien jakauma yrittäjyyden mukaan	42
Taulukko 6 Yrittäjien oppimiseen sysänneet syyt.....	42
Taulukko 7 Yrittäjätyypit	44
Taulukko 8 Yrittäjät yrittäjäprosessissa	44
Taulukko 9 Oppimistavoitteet yrittäjälukittain.....	48
Taulukko 10 Yrittäjätyypit ja oppimiseen sysäävät tarpeet	49
Taulukko 11 Yrittäjätyypit ja oppimisvalinnat	51
Taulukko 12 Oppiminen ja oppimiseen sysäävät syyt	54
Taulukko 13 Oppiminen ja yrittäjälukitus yrittäjyysprosessissa.....	55
Taulukko 14 Yrittäjyys suhteessa oppimiskäyttämiseen	57
Taulukko 15 Yrittäjyys suhteessa oppimiseen	58
Taulukko 16 Toistava ja mahdollisuusorientoiva oppiminen	63

1 Johdanto

Johdanto-osan taustoituksessa käsittelen työni ja tutkimuksen välistä yhteyttä ja perehtyneisyyttäni tutkimusalueeseen ja tutkimuksen piirissä olleisiin yrittäjiin. Arvioin sen avaavan lukijalle tyhjentävän käsityksen siitä, miksi olen valinnut tutkimusaiheekseni nimenomaisesti yrittäjän oppimiskäyttämisen.

Johdannon toisessa otsakkeessa tarkastelen laiveasti tutkimuksen tavoitteita ja oppimisen merkitystä yrittäjälle ja keskustelen yrittäjän suhtautumisesta liiketoiminnalliseen ajatteluun ja hänen ymmärryksestään siitä, miten liiketoiminnallinen ajattelu hyödyttää yritystä sen menestymisen polulla. Lopuksi kolmas otsake paneutuu tutkimuksen rakenteeseen.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Työni on pitkään painottunut alkavien, juuri aloittaneiden ja korkeintaan muutaman vuoden yrittäneiden pienyrittäjien liiketoiminnallisen osaamisen lisäämiseen. Yrittäjät osallistuvat myönteisen lukuisasti lyhyt- ja pitkäkestoisiin yrittäjäkoulutuksiin itse maksaen tai oppisopimustoimiston kustantamana, ilmoittautuvat yrittäjävalmennuksiin, tai hankkiutuvat omatoimisesti ja itsenäisesti henkilökohtaiseen yrittäjävalmennukseen. Oppia hakevien yrittäjien osuus perustettujen yritysten yrittäjistä jää silti vähemmistöksi Suomessa, mutta edustaa siitä huolimatta yhä kasvavaa joukkoa. Se osoittaa yrittäjäikältään nuorten ymmärtävän, että yrittäjyyttä on syytä opiskella ja hankkia yrittäjyysosaamista aivan samalla tapaa kuin on opittava jokainen ammatti. Ummikkoyrittäminen ilman tietoa yrittämisestä on nykypäivän kilpailutilanteessa tarpeettoman riskin kasaamista yrittäjän harteille, joka jo ottaa riskin elämässään asettamalla toimeentulonsa yrittäjyyden varaan.

Edellä oleva kuvaa omaa osuuttani yrittäjien ohjauksessa ja valmennuksessa. Olen kaikissa näissä toiminnoissa aktiivisesti mukana ja usein ohjaan yrittäjiä muutaman keskustelun ja joskus jopa parin vuoden ajan ennen kuin yrittäjä katsoo olevansa riittävän itsellinen aloittamaan tai jatkamaan yrittäjätaipaleitaan. Pitkäaikaisuus antaa erinomaisen tilaisuuden seurata erityyppisten yrittäjien oppimiskäyttämistä ja dynaamista oppimista yrittäjyysprosessissa.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Väitöstutkimuksensa johdannossa Äyväri (2002, 9) kirjoittaa pienten yritysten sanotun olevan tuotanto- tai tuotesuuntautuneita. Hän arvelee puutteellisen markkinointiosaamisen olevan näiden yritysten suurimpia heikkouksia. Äyväri lisää, että pienten yritysten resurssit ovat hyvin rajoitetut, jolloin ne pystyvät harvoin rakentamaan omia jakeluverkostojaan. Lisäksi niillä on monasti vaikeuksia löytää uusia asiakkaita ja jälleenmyyntikanavia. Vaikeudet eivät rajoitu välttämättä Äyvärin esittämiin. Pienillä yrityksillä näyttää olevan vaikeuksia pohtia liiketoimintamalliaan ja suunnitella liiketoimintaa siten, että siitä selviää vakuuttavasti mm.

- miten markkinoida
- mitä jakelukanavia käyttää
- minkälaisia asiakkaita se palvelee
- mikä on asiakkaille tuotettu tarjooman lisäarvo
- miten omat tuotteet eroavat muiden saman alan yritysten tuotteista
- mikä on ansaintalogiikka
- minkälainen on vallitseva markkinatilanne ja siinä oleva kilpailun rakenne, johon yrittäjä aikoo pystyttää yrityksensä.

Koko liiketoiminnallinen ajattelu on turhan monelle pienyrittäjälle ongelmia tuottava kynnys ylitettäväksi. Valtaosaltaan vaikuttaa siltä, että liian suuri osuus pienyrittäjistä tyytyy vain yrittäjyyden perusasioitten, rutiinien, opetteluun ja jättää koko liiketoiminnallisen ajattelun, yrittäjämäisen pohdinnan miettimättä. Äyvärin (2002, 9) johdannossaan toteama tuotanto- ja tuotesuuntautuneisuus jättää yrittäjän liiketoimintaosaamisen vaillinaiseksi ja kevyeksi. Tutkimukseni olettamuksena on se, että huomattava osa pienyrittäjistä on ammattisuuntautuneita ja ts. he harjoittavat yhtiömuotoisesti sitä ammattiaan, mihin ovat alun perin kouluttautuneet ja mistä ovat kokemuksensa kerryttäneet, jolloin ensimmäinen hypoteesi on, että heidän yrittäjyysopiskelunsa rajoittuu pääsääntöisesti yrittäjärutiinien oppimiseen. Toisena hypoteesina on se, että osalla yrittäjistä yhdistyy yrittäjämäinen yrittäjyys liiketoiminnallisen osaamisen kehittymiseen.

Pienyritykset, yksinyrittäjät tai vain muutaman työntekijän työllistävät yritykset ovat Suomessa merkittäviä tekijöitä. Tilastokeskuksen (2007, yritysten määrä) tilastot osoittivat Suomessa

olleen vuonna 2007 yrityksiä 308.917 kappaletta, joista korkeintaan neljä henkilöä työllistäviä oli 272.294 (88 %). Pienyritykset työllistivät 285.752 henkilöä kaikkiaan 1.481.868 työssä käyvistä (hieman runsas 19 %). Tämä yritysten juurikasvusto on alusta aidolle yrittäjämäiselle yrittäjyydelle ja kenties jopa voimakkaalle kasvuyrittäjyydelle. Kansantalouden kannalta on syytä paneutua saamaan mahdollisimman suuri osuus tästä joukosta ymmärtämään liiketoiminnallisen osaamisen merkityksen sen sijaan, että yrittäjä jää tai jättäytyy vain vajaasti hallitsemaan liiketoiminnallista ajattelua ja ryhtyy ainoastaan harjoittamaan elinkeinoa yksin- tai pienyrittämällä. Mainitusta valtavasta joukosta tutkimukseni kohdentuu siihen osaan yrittäjäistä, jotka ovat saaneet itsensä kytkettyä formaalin yrittäjyysoppimisen piiriin. Otos koostuu yrittäjistä, jotka ovat olleet valmennettavinani ja ohjauksessani viimeisen kahden vuoden aikana marraskuun 2009 loppuun mennessä.

Yrittäjien oppimista on tutkittu laajasti, mutta tulosten hyödyntäminen ei välttämättä näy yrittäjien oppimiskohtelussa tai koulutuksessa. Tutkimukseni yksi tarkoitus on antaa kontribuutiota yrittäjäkoulutukseen, jolloin tulosten tarkastelun käytännön osioon tavoittelen normatiivisia näkemyksiä, miten koulutusta yleisesti on hyvä muuttaa ja kehittää niin, että se nykyistä paremmin vastaa yrittäjien ja yhteiskunnan tavoitteita ja tarpeita. Tuloksien odotan antavan mahdollisuuksia miettiä koulutuksen antia, sisältöä ja keinoja, mikäli yrittäjien saama oppi halutaan aidosti tuotoksiksi yhteiskuntaan.

Kontribuutiona yrittäjien oppimiseen pyrin löytämään karikatyyrisen oppimiskäyttäytymisen pienyrittäjille, jossa yrittäjäytyypitys yhdistyy oppimiskäyttäytymiseen. Tavoiteltava kategorisointi pyrkii selvittämään onko eri yrittäjätyyppien välillä selväpiirteistä eroa oppimiskäyttäytymisessä, ja miten erot ilmenevät, mikä on luonteenomaista yrittäjätyypeittäin, riippuvatko oppimiskäyttäytyminen ja oppimisen odotukset ja tavoitteet yrittäjästä ja hänen suhteestaan omaan yrittämiseen.

Yrittäjille, niin uusille kuin vasta-alkaneillekin oppiminen palvelee monia tarkoituksia: nykyisen suorituskyvyn optimointi, suorituskyvyn optimointi pitkällä tähtäimellä ja yrittäjän oman kompetenssin edistäminen (Gelderens ym. 2005). Koska oppiminen riippuu olosuhde- ja yksilöllisistä determinanteista, Gelderen on tutkimuksessaan tavoitellut tietämään, mitkä ovat ne olosuhteet, jotka tarjoavat oppimistilanteita, ja miten pienen yrityksen perustaneitten on hyvä käyttäytyä oppiakseen oppimistilanteissa. Tutkimuksessani oletan yrittäjän oppimisen palve-

levan useita päämääriä: sekä yrittäjän oman ammattiosaamisen että yrittäjyysosaamisen tavoitteita. Ensiarvoisen tärkeätä on tunnistaa ne oppimistilanteet, jotka palvelevat ennen kaikkea yrittäjän oman yrittäjyyskompetenssin edistämistä ammattiosaamisen edistämisen lisäksi, jolloin yrittäjyuden kannalta häntä tukevat sellaiset oppimistilanteet erityisen hyvin, joissa kehittyy yrittäjän liiketoiminnallinen kokonaisnäkeminen. Yrittäjien täsmäkoulutus yrittäjälle, joka ei ole ensin hankkinut holistista näkemystä yrittäjyydestä ja liiketoiminnasta, jää kenties anniltaan vajaaksi, vaikka koulutus esimerkiksi verkottumiseen, sähköiseen markkinointiin, mainontaan, henkilökohtaiseen myyntivalmennukseen ja vastaaviin antaakin monelle tuiki tärkeää tietoa. Täsmäkoulutusta harmillisempaa saattaa olla yrittäjäkoulutuksen ja –ohjauksen keskittyminen pelkkään rutiinioppimiseen, vaikka tässäkin mm. verotus, juridiikka ja kirjanpito ovat osa tarvittavaa yrittäjyysosaamista. Tutkimukseni tuloksena huomattava osa aloittavista tai juuri aloittaneista yrittäjistä tyytyy rutiinioppijan rooliin ja käsittää liiketoiminnallisen oppimisen turhaksi ja jäykäksi painolastiksi, jota kenties yritetään oppia sitten, kun muut tärkeämmät tehtävät on saatu alta pois.

Tutkimukseni keskittyy yrittäjien oppimiskäyttäytymiseen suhteessa yrittäjyystyypitykseen, yrittäjyysprosessiin ja oppimiseen sysääviin syihin. Tulokset tuottavat mm. tietoa siitä, miten yrittäjät kokevat oppimisen tarpeen, onko yrittäjien oppiminen tietoista strategista, liiketoiminnallista oppimista vai sivuuttaako yrittäjä strategisen oppimisen, tai jättääkö strategisen oppimisen kokonaan oppimatta haluamattakaan ymmärtää sen merkitystä, tai onko yrittäjän tilanne se, että yrittäjä ei tarvitse tai usko tarvitsevansa liiketoiminnalliseen ajatteluun liittyvää osaamista.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen taustat avasin johdannossa. Tutkimusraportti etenee tutkimusaiheesta käytyyn keskusteluun, jossa kerron mitä on sanottu ja väitetty yrittäjän olevan oppijana, hänen oppimistarpeistaan ja oppimiseen sysäävistä syistä. Tästä jatkan käymällä keskustelua strategiasta ja strategiaoppimisesta, jotka katson kuuluvan osaksi yrittäjän olennaista yrittäjyuden oppimista. Tämän johdosta erittelen laveasti pienyrityksen strategiaa, jonka jälkeen siirryn seuraavaan vaiheeseen, jossa kohtaan yrittäjän oppimistilanteita. Viimeisenä viitekehykseen sisällytän vielä yrittäjien luokittelun erilaisiin yrittäjätyppeihin.

Metodologiaosuudessa kerron miten toteutin tutkimuksen ja vastaan ihmettelyyn: miksi laadullinen metodi. Näitä seuraa kohdevalinnat ja tutkimuksen kannalta merkittävä osuus eli tutkimuksen operationalisointi ja havaintojen koodaus. Lopulta päädyn selostamaan tutkimuksen toteutuksen.

Tulosten pohdinta sisältää havaintojen tarkastelua monesta eri näkökulmasta saadakseni tarttuvan otteen päätelmäosuuteen. Oppimistavoitteet, oppimiseen sysäävät syyt ja oppimiskäyttäytymisen yrittäjätyypeittäin esitän havainnollisesti taulukoiden. Tulosten tarkastelua jatkan pohtimalla oppimista suhteessa oppimiseen sysääviin syihin ja oppimista yrittäjyysprosessissa, jonka jälkeen tarkastelunäkökulma muuttuu yrittäjyyteen suhteessa oppimiskäyttäytymiseen ja lopulta yrittäjyyteen oppimisen funktiona.

Yhteenvedo-osuudessa luotaan johtopäätöksiä sekä teoreettisesta että käytännölliseltä kannalta. Arvelen hyväksi antaa mielteitani siitä, miten havaintoni ja päätelmäni on ja olisi syytä viedä käytännön yrittäjyyskoulutukseen ja –valmennukseen. Puhun mielelläni yrittäjyysohjauksen yhteydessä valmennuksesta, koska yrittäjää ei tule ohjata ja neuvoa, vaan valmentaa samanlaiseen suoritukseen kuin valmennettava urheilija tai urheilujoukkue. Lopuksi päädyn ehdottamaan jatkotutkimusaiheita.

2 Aiemman tutkimuksen tarkastelu

Paneudun alussa käsittelemään yrittäjän oppimista, jossa tarkastelen yrittäjyöksen oppimista informaation prosessoinnin näkökulmasta. Tämänkaltaisen käsittely antaa perustan arvioida yrittäjävalmennuksiin tulleiden yksilöiden oppimisen kognitiivista tuotosta ja helpottaa rajankäyntiä yrittäjien luokittelussa eri tyyppisiin oppijoihin.

Toinen otsake siirtää keskustelun oppimiseen yrittäjäkontekstissa. Se avartaa tietoisuutta siitä, miten yrittäjä kokee oppimisen, miten hän käyttäytyy oppimisessaan, miten yrittäjä suhtautuu oppimiseen, minkätyyppistä oppimista yrittäjä suosii, ja mitkä ovat ne mahdolliset oppimistilanteet, jossa yrittäjä käännähtää oppimiseen.

Kolmannessa otsakkeessa syvennyn tarkastelemaan keskustelua syistä, jotka sysäävät yrittäjän oppimispolulle. Hyvin usein yrittäjä näyttää oppivan työtään tehden ja oppimissykäys nousee yrittäjän ratkoessa työtehtäviään. Erotuksena työtehtäväkohtaisesta oppimisesta tällä tutkimuksella pyrin valottamaan yrittäjän ohjattua oppimista, tietoista ja tavoitteellista yrittäjyysosaamisen lisäämistä, joka tapahtuu vuorovaikutuksena yrittäjyyteen sisältyvien toimintojen asiantuntijoiden kanssa.

Yrittäjän oppimistilanteet ovat varsinaisesti niitä hetkiä, jotka luovat mahdollisuuden yrittäjän hankkia haltuunsa uusia tietoja ja taitoja, tai jotka joskus pakottavat yrittäjän omaksumaan oppimisen kautta johtuvia uusia käytänteitä. Tätä tarkastelen neljännen otsakkeen alla.

Oppimisen on tuotettava tulosta, jonka yrittäjän on havaittava. Viidennen otsakkeen aihe on yrittäjän oppimistavoitteet ja oppimisen tuotokset. Tämän jälkeen siirryn luotaamaan yrittäjän käsityksiä strategiasta ja strategisesta oppimisesta: onko sitä, mitä se tarkoittaa pienen yrittäjän kontekstissa.

Viimeisessä otsikossa luon viitekehyksen yrittäjien luokitteluksi kahteen yrittäjätuotantotyyppiin: ammatinharjoittajayrittäjiin ja yrittäjämäisiin yrittäjiin. Nämä kategorisoivat perusjaottelun kahdelle erilaiselle oppijatyypille.

2.1 Oppiminen

Vallitsevaa lähestymistapaa yksilön oppimiseen kognitiivisessa psykologiassa kutsutaan informaation prosessoinnin lähestymistavaksi (Agndal 1999, 53) ts. se tarkoittaa tapaa, jolla yksilö hankkii, varastoi ja käyttää tietoa. Agndal (emt., 53) määrittää kognitiivisen tyylin alakäsitteeksi oppimistyylin, joka on informaation prosessointia siten, että se johtaa tiedon ja taidon muutoksiin. Tämän kautta tutkija pääsee arvioimaan yrittäjän tietoa käsitteleviä prosesseja, kuten esimerkiksi havaitsemista, luovuutta ja ongelmanratkaisutaitoja tai näiden vajaata kehittymistä yrittäjävalmennuksen aikana. On oletettavaa, että yrittäjät jakautuvat oppimistyyliittäin vaihteleviin kategorioihin sen mukaan, miten nämä prosessoivat ja saavat hyödynnettyä uutta tietoa siten, että tiedon ja taidon muutokset johtavat konkreettisiin muutoksiin esimerkiksi tuotteissa, asiakasvalinnoissa, tuottamisen tavoissa tai muissa tekijöissä liiketoimintamallissaan tai -suunnitelmassaan.

Argyris ym. (1978) mallinsivat single- ja double -oppimistasot. Tason 1 oppiminen on virheiden korjaamista olemassa olevassa tekemisessä. Tason 2 oppimisessa oppija muovaa tekemisiä ohjaavia oletuksia ja tason 3 oppija on oppinut oppimaan, jolloin yksilö soveltaa syvällisempiä ongelmanratkaisutaitoja. Vasta korkeamman tyyppiset oppijat johtaa aktiviteetteihin, diskurssioihin ja käyttäytymiseen, joissa reflektoituu uudet oletukset ja normit.

Burgoyne ym. (1983) luokittelevat myös oppimisen ja kytkevät samalla Argyrisin ym. (1978) single- ja double -oppimistasojen yhtymäkohdat omaan kolmitasoiseen oppimiseen. Taso 1 sisältää tehtäväkohtaista ja rutiiniluontaista oppimista ilman vaikutuksia pitkäaikaiseen kehittymiseen. Taso 2 sisältää jo sellaista oppimista, jonka oppija voi toistaa vastaavanlaisiin tilanteisiin ollen edelleenkin tehtäväkohtaista oppimista ja liittyen paljolti arkisiin tekemisiin, joita yrittäjä kokee päivittäin. Burgoyne ym. (1983) pitää tätä edelleen Argyrisin single-loop – tyyppisenä oppimisena. Kolmas taso on varsinaista syväoppimista, jolloin oppija on oppinut oppimaan, joka vaikuttaa oppijan arvoihin ja asenteisiin ja jotka saavat aikaan muutoksia paitsi näissä myös tekemisen tavoissa.

Päätelen, että yrittäjän liiketoimintaoppimisen on sisällettävä ainoastaan Argyrisin ja Burgoynen määrittelemiä ylätasojen oppimista. Uuden tiedon hankinnan ja sen prosessoinnin tulee saada aikaan muutoksia, jotka integroituvat prosesseihin siten konkreettisesti, että proses-

seissa näkyvät uudet käsitykset ja tavat toimia. Konkretia ilmenee esimerkiksi yrittäjän visioinnissa ja markkinainformaation arkitietämystä syvemmässä ymmärtämisessä ja tiedostamisessa, joka saa yrittäjän näkemään ympäristöstä liiketoiminnan mahdollisuuksia ja tuottaa siten liiketoiminnallista pohtimista ja liiketoimintamallissa harkittuja valintoja.

Alemman tason oppiminen, jota kutsun rutiinioppimiseksi, jättää uuden tiedon omaksumisen ymmärryksen ja soveltamisen asteelle, jota yrittäjä osaa hyödyntää pääsääntöisesti vastaaviin tilanteisiin näiden uudelleen ilmaantuessa. Rutiinioppimisessa oppija pystyy tunnistamaan uuden tiedon, mutta yrittäjällä ei ole motiivia tai kykyä nähdä uuden tiedon yhteyttä strategisesti tärkeisiin toimintoihin tai ei osaa käyttää sitä pitkäaikaiseen tekemiseen. Alimman tason rutiinioppimista on tyytyä juridisten, verotuksellisten ja kirjanpitoon liittyvien asioiden tietämyksen lisäämiseen muistivaraiseen tietovarantoon ilman, että yrittäjällä tapahtuu Burgoynen (1983, 398) määrittelemää syvällistä, metatason oppimista, joka tapahtuu asteittain ja muuntuu hiljaiseksi yrittäjän tietoisuudeksi.

2.2 Oppiminen yrittäjäkontekstissa

Yrittäjän oppiminen, kuten kaikki oppiminen, on kognitiivista, ajattelua joka heijastaa yrittäjän yksilöllisiä normeja, strategioita ja oletuksia. (Argyris ja Schon. 1996). Rae (2005, 323-335) määrittelee yrittäjän oppimisen kiinteäksi osaksi yrittäjän sosiaalista ja käyttäytymisprosessia. Hän jalostaa ajatustaan edemmäksi: ”se on näkyvä, ymmärrettävä prosessi, jossa ihmiset kehittävät kykyä toimia toisin yhdistellen tietämistään, tekemistään ja ymmärtäen miksi yhdistely tehdään”. Edelleen Rae jatkaa, että yrittäjän oppiminen on oppimista tunnistamaan tilanteet, toimimaan niiden mukaan, toimimaan ja selviytymään sosiaalisista tilanteista.

Useat muutkin tutkijat korostavat oppimisen prosessiluonnetta ja yrittäjän merkitystä yrittämisessä oli kyseessä sitten muutaman tai useamman henkilön työllistävä yritys. Muun muassa Deakins (1999, 30) tähdentää sitä, että on hyväksi tarkastella, mitä yrittäjä oppii prosessissa. Penrose (1995, 1-8) tukeutuu resurssiteoriaan todeten yrittäjän johtavan ja vastaavan (yrittäjä)prosessistaan, ja hänen olevan olennainen inhimillinen voimavara (suluissa oma täsmäytys). Mintzberg ja Waters (1982, 495-498) käsittelevät yrittäjää ja tämän strategista roolia. He karakterisoivat yrittäjän olevan yrityksestään kokonaisvastuussa oleva visionääri, joka

pystyy muuttamaan fokustaan ja jonka aivot ovat se paikka, jossa tapahtuu kaikki se toiminta, mikä liittyy oppimisprosessiin.

Sadler (1998, 100) on käsitellyt oppimiskäyttäytymistä, jonka hän määrittelee lähestymistavaksi, joilla yksilö asennoituu oppimistilanteisiin. Sadler tukeutuu Martonin ym. (1976, 100) ja Megginsonin (1996, 100) oppimisasennoitumisiin:

- (1) merkitys- ja ohjausorientoivaan oppimiseen (meaning-oriented, instruction-oriented learning) (Marton 1976, 100)
- (2) suunnitelmalliseen ja ei-suunnitelmalliseen oppimiseen (planned and emergent learning) (Megginson 1996, 100).

Merkitysorientoitunut oppija pyrkii kaivautumaan oppimistilanteessa syvempiin merkityksiin ja sisältöihin, jonka tulkitsein keskusteluissa yrittäjien kanssa tarkoittavan mm. analysoivia miksi-kysymyksiä ja johtavan esimerkiksi syy-seurausyhteyksien ja syykimppujen löytymiseen niin, että yrittäjä osaa soveltaa oppimaansa laajoihin kokonaisuuksiin. Ohjausorientoitunut oppija keskittyy pääsääntöisesti täyttämään yrittäjävalmentajan ohjeita ja vastaamaan valmentajan ja muidenkin relevanttien sidosryhmien odotuksiin. Megginsonin suunnitelmallinen oppiminen sisältää tarkoituksellista ja proaktiivista lähestymistä oppimiseen ja ei-suunnitelmallinen rajoittaa yksilön reaktiiviseen oppimisasennoitumiseen.

Martonin ohjausorientoiva ja erityisesti Megginsonin ei-suunnitelmallinen oppiminen viittaa yrittäjän irrationaaliseen lähestymiseen omaan oppimiseensa. Sille vastakkaisen rationaalisen käyttäytymisen voi yrittäjäkontekstissa olettaa olevan sitä, että havaittuaan ongelman, yrittäjä tarttuu ongelmaan, hakee ratkaisua varten tietoa, punnitsee vaihtoehtoisia ratkaisuja ja tekee rationaalisen päätöksen. Rationaaliselle ja Martonin merkitysorientoituvaan ja Megginsonin suunnitelmalliseen yrittäjän oppimiseen antaa tukensa Agndal (emt. 57) väittäessään informaation ja informaation etsimisen olevan keskeistä yrittäjän käyttäytymiselle suhteessa palkkajohtajiin ja ei-yrittäjiin.

Dyer ym. (2007, 131) kallistavat pienyrittäjän oppimisen irrationaaliseen orientaatioon. Pienyrittäjät suosivat tekemällä oppimista ja välttivät teoreettista tietoa. Tutkijat pyrkivät vakuuttamaan kokemuksellisen oppimisen olevan tärkein tiedon hankkimisen keino sekä yrittäjille itselleen että heitä neuvoville asiantuntijoille. Myös Cope ym. (2000, 107) puhuvat kokemuk-

sellisen oppimisen puolesta ja viittaavat oppimisen ei-suunnitelmalliseen näkökulmaan. He päättelevät kokemuksellisen oppimisen olevan jatkuva prosessi ja sellaisena dynaaminen ilmiö.

Puolensa puhujia on myös rationaalisella yrittäjien oppimisella. Mm. Hurst ym. (2000, 381-402) toteavat pienyritysten johtajilla järjestyksen ja ajattelun olleen tutkittaviensa yrittäjien joukossa määräävässä asemassa, mutta intuitio ja tunteet jäivät merkitykseltään vähäisiksi. Nonaka ja Takeuchi (1995) kuiskaavat hiljaisesta tiedosta, joka on kokemusperäistä, henkilökohtaista ja intuitiivista, ja joka näkyy ammattiosaamisen ja tämän kautta liiketoiminnan perustana vaikuttamassa yrittäjänkin toimintaan ja ajattelumalliin.

Edellä esitettyjen perusteella päättelen, että pienyrittäjän oppiminen on hitaasti etenevä, joskus suunnitelmallinen, usein suunnittelematon, merkityshakuinen, toisinaan ohjauksessa tapahtuva, mutta aina prosessi, joka katkeilee ja kiinnittyy oppimistilanteisiin, jotka vähintään välillisesti liittyvät tekemisiin lähellä arkea ja mikroyrittäjän on oppimismotivaation kannalta havaittava tämä yhteys. Oppimistilanteiden ei tarvitse olla kriittisiä tämän termin viijaamana ts. yrityksen olemassaolon tai kilpailukyvyn kannalta elintärkeitä, vaikka voivatkin olla yrittäjälle henkilökohtaisesti stressaavia yrittäjän suhtautuessa niihin voimakkaan emotionaalisesti (Cope 2000, 114). Oppimistilanteet ilmaantuvat yrittäjälle usein satunnaisesti ja ajoittain joko myönteisinä tai yllättävinä ja vaikeina koettavina oppimistapahtumina. Ne eivät välttämättä kiinnity yrittäjän jokapäiväiseen arkeen liittyviin rutiinitehtäviin tai asiakastilausten suorittamiseen, mutta eivät ole niistä täysin irrallisiakaan. Oppimismahdollisuuksien kytkeytyminen arkirutiineihin tapahtuu siten, että oppiminen luo mahdollisuuksia muuttaa rutiineja ja aikaisempi, mahdollisesti tehoton tapa tehdä päivittyä uudeksi, paremmaksi tavaksi toimia. Oppimistilanteiden syntymahdollisuuksia todennäköisesti piileskelee yrittäjän kaikessa sellaisessa tekemisessä, josta suoriutuminen edellyttää pohdintaa siitä riittääkö suoriutumiseen aikaisempi rutiini, vai onko yrittäjän selvitettävä itselleen miten suoriutua, jotta tulos olisi aikaisemmasta muuttunut ja mieluummin yrittäjän mielestä parempaan suuntaan.

2.3 Yrittäjyyden oppimiseen sysäävät syyt

Yrittäjän oppiminen on sekä tiedostamatonta että tiedostettua uuden osaamisen hakua. Tiedostamatonta oppimista tapahtuu luonnostaan työtehtävien parissa ongelmia puntaroidessa. Tutkimukseni kannalta olennainen tiedostettu oppiminen käynnistyy ja tapahtuu määritykseni mukaan yrittäjän ollessa ohjatun oppimisen piirissä. Työperäistä oppimista en sisällyttänyt tutkimukseni piiriin, sen sijaan tarkastelin keskusteluja, jotka liittyivät yrittäjän formaaliin oppimiseen. Formaalityyppisellä oppimisella tarkoitan sekä yrittäjätutkintoon johtavaa että myöskin ohjattua opiskelua. Formaali oppiminen sisältää siten tutkinto-oppimisen että myös ohjatun valmennuksen yrittäjyyden asiantuntijan kanssa ilman, että ohjaus johtaisi yrittäjän ammattitutkinnon tai yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamiseen. Tällä laajennan formaalin oppimisen määritelmää perinteisestä yrittäjätutkintoon johtavasta oppimisesta kokeematta tutkintoperustaista oppimista vähempiarvoiseksi. Päinvastoin arvostan em. yrittäjätutkinnot erityisen merkittäviksi vaihtoehdoiksi yrittäjälle hänen tarpeessaan paneutua yrittäjyysasioihin.

Zhang ym. (2006, 305-307) konseptualisoi pk-yrityksen oppimisprosessin ja oppimiseen sysäävät syyt. Ensinnäkin he jakoivat kohderyhmänsä kahteen yritystyyppiin: stabiileihin ja innovatiivisiin. Erottelu perustui sisäiseen oppimisprosessiin ja tämän tuotoksena tapahtuneisiin merkittäviin muutoksiin esimerkiksi tuotteissa, prosesseissa tai suhdeverkostossa. Innovatiivisissa yrityksissä rohkaistiin em. muutoksiin, kun puolestaan stabiilit yritykset kyllä oppivat, mutta oppiminen oli pikemminkin reaktiivista saamatta aikaan syvällisiä muutoksia.

Kaksi selvimmin erottuvaa oppimiseen sysäävää syytä olivat kilpailu ja kriisi tai epäonnistuminen. Kilpailu loi tarpeen omistaja-yrittäjille saada uutta tietoa, jolla tukea uusia ratkaisuja. Innovatiiviset yritykset vastasivat kilpailuun proaktiivisesti, kun sen sijaan stabiilit yritykset viivyttelivät reagoinnissaan. Tämän lisäksi innovatiiviset yritykset etsiytyivät stabiileja aktiivisemmin ulkopuolisten tiedonlähteitten pariin. Zhangin tutkimuskohdejoukko käsitti pk-yrityksiä ja joukossa oli runsaasti työnantajayrittäjiä, jolloin hänen oli mahdollista havaita, että innovatiiviset yritykset sallivat oppimisen laajemmin paitsi yrittäjälle itselleen, myös muulle työyhteisölle verrattuna stabiileihin yrityksiin, joissa omistajayrittäjä keskitti oppimisen itselleen.

Zhang ym. (emt. 312) lisää diskurssissaan stabiilien yritysten keskittyvän lähes pelkästään hyödyntämään jo olemassa olevaa tietouttaan, mutta innovatiiviset yritykset haravoivat tietoa (knowledge exploration). Stabiilien yritysten oppimista ja samalla oppimistarvetta kuvasi oppimisen reaktiivisuus ja inkrementtaalisuus, adaptiivisuus ja oppimisen rajoittuminen yksilöön tai hyvin pieneen ryhmään. Sen sijaan innovatiivisten yritysten oppiminen oli jatkuvaa ja lisäsivät tietovarantoaan, jota innovatiiviset yritykset käyttivät proaktiivisesti.

Tutkimukseni kohderyhmä sisälsi valtaosaltaan yksinyrittäjiä muutamaa yrittäjätiimiä ja työnantajayrittäjää lukuun ottamatta, joten oppiminen kumuloitui pääasiassa yrittäjään. Oppimissyyn lähtivät liikkeelle yrittäjien omista tilannekohtaisista tarpeista, jotka olivat toisaalta selvästi ulkopuolisen toimijan pakottamia starttirahan myöntämisen yhteydessä ja toisaalta Zhangin ym. todentamista syistä johtuvia. Muut kuin ulkopuolisten pakottamat syyt oppimistarpeen sysäyksiksi niputan tutkimuksessani tarpeiksi oppia liiketoimintaosaamista.

2.4 Yrittäjän oppimistilanteet

McCauley (1986, 113) puhuu mahdollisuudesta oppimiseen nimenomaan silloin, kun johtaja joutuu kasvokkain vaikeiden tilanteiden ja omien heikkouksien kanssa. Oppimismahdollisuus kätkeytyy usein silloin, kun painottuu ja painotetaan vaikean tilanteen stressaavuutta. Cope (2000, 113) jatkaa sopivasti edelliseen, että on ilmeistä, että kriittiset tapahtumat eivät ole erillisiä, rajoitettuja tilanteita, kuten termi saattaa antaa ymmärtää. Siitä huolimatta Cope määrittelee tapahtuman kriittiseksi, jos tapahtuma on joko pahin tai paras yrityksen siihenastisena elinaikana. Myös Nonaka (1994) puhuu oppimisen ja sitä seuraavan sovelluttamisen aiheuttavan epäjatkuvuuksista tai tapahtumista, vaikka ei viittaa samalla tavoin epäjatkuvuuden olevan kriittistä. Oppimistilanteen kriittisyyttä laimentaa Murphy ym. (1995) ymmärtäessään yrittäjyyden oppimisen olevan luonteeltaan aikomuksetonta ja satunnaista.

Myöhemmin McCauley ym. (1994, 99) identifioivat oppimistilanteet DCP-malliksi. Heidän kategorioinnissaan oppimistilanteet luokittelevat transiatioiksi, tehtäväkohtaisiksi ominaisuuksiksi, esteiksi ja tuiksi, joista useimmat synnyttävät vaateita uusien asioiden omaksumiseen ja opettelemiseen ja tuki antaa mahdollisuuden uuden oppimiseen:

- (a) *Transitiot*. Transitio merkitsee muutosta työrooleissa kuten esimerkiksi työn sisällön muuttuessa tai muutosta työn sijainnissa.
- (b) *Tehtäväkohtaiset ominaisuudet*. Tehtäväkohtaiset ominaisuudet johtuvat varsinaisesta suoritettavasta tehtävästä tai tehtävistä. Toimeksiannot voivat olla
 - 1 sellaisen uuden toimeksiannon vastaanottamista, jonka toteuttaminen ja loppuunsaattaminen vaatii uutta oppimista
 - 2 uuteen asemaan pääsemistä, jolloin tehtävän vaatimukset edellyttävät uusien asioiden omaksumista
 - 3 muihin vaikuttamista omaamatta kuitenkaan formaalista vaikutusvaltaa.
- (c) *Esteet*. Yrittäminen muuttuvissa kilpailutilanteissa tarjoaa merkittävän oppimismahdollisuuden. Oppimista syntyy, kun yrittäjä pyrkii vähentämään sitä haittaa, joka liittyy tilannetta vastaamattoman nykykäytännön ja tilanteen vaatiman käytännön eroista.
- (d) *Tuki*. Neuvonantajat, yrittäjäkollegat ja mm. luotetut mentorit, jotka tarjoavat tukea ja palautetta, ja joiden kanssa on mahdollista keskustella kokemuksista ja ongelmista, mahdollistavat yrittäjän sekä oppimaan että yrittämään uusien ideoiden implementointia. Cope ym. (2000, 117) mainitsee kaksi tapaa yrittäjämentoroinnin antamaan tukimuotoa: olla (1) yrittäjän keskustelukumppanina (2) mukana luomassa yrityksen strategiaa erityisesti kasvukipukohdissa.

Edellinen kategorisointi on tarkoitettu palkkajohtajien oppimistilanteiden arviointiin käyden myös yrittäjien arviointiin, päättelee Gelderen ym. (2005, 100). Honig (2001, 100) on antanut tärkeän näkökulman, joka lisää edellisten kategorioitten täsmäämistä yrittäjiin. Hän kirjoittaa yrittäjien oppimisen tapahtuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa mm. asiakkaiden, liiketoimintakumppanien, alihankkijoiden jne. kanssa. Tämän perusteella Gelderen (2005, 100) listaa lisäksi viidennen oppimistilanteen, jonka hän nimeää

- (e) *ulkoisiksi osapuoliksi*.

Copen ym. (emt. 117) mainitsevat yrittäjämentorit sisältyvät hyvin Gelderenin ulkoisiin osapuoliin. Oppimistilanne yrittäjäasiantuntijoiden kanssa on todennäköisesti merkittävä apu tiedon ja kokemusten siirtämisessä mentorilta mestari – kisälli-oppipoika –prosessina yrittäjälle.

Minniti ym. (2001) jäsentää yrittäjän oppimistilanteiksi kaikki ne tilanteet, joissa yrittäjä pyrkii tai hänen on pyrittävä parantamaan vanhaa tai tekemään jotakin uutta samalla vieden yrittäjän oppimista iteratiiviseen päätöksentekoon, jossa yrittäjän on toistuvasti päätettävä toimiako aikaisemmin hankitulla osaamisella, vai onko pyrittävä saamaan uutta osaamista. Tämä jäsenitys ei rajaa yrittäjän oppimistilanteita erillisiksi saarekkeiksi muusta yrittäjän tehtäväkentästä, sillä yrittäjällä on mahdollisuus ja usein jatkuvan olemassaolon johdosta pakkokin nähdä jokainen toiminta ja tekeminen mahdollisuutena kehittymiseen uutta opettelemalla.

Päätelmäni käydystä diskurssiosta on, että oppimistilanteet ovat yrittäjälle ensinnäkin annettuja ja ts. ulkoiset syyt synnyttävät tarpeen oppimiseen, jonka seurauksena hän ajautuu reaktiivisesti joskus pakotettuun oppimiseen, kuten starttirahan myöntämisen yhteydessä. Toisaalta yrittäjä voi tehdä myös tietoisien proaktiivisen valinnan osaamislisäyksestä. Tässä tarkasteltuna oppimistilanteet ovat oppimishalukkuuteen tai -tarpeeseen sysääviä tekijöitä, kuten edellisessä otsikossa, mutta eroteltuna niistä tarkastelin tässä syitä oppimista kiihdyttävinä tai tarpeen herättävinä tekijöinä. Oppimistilanteiden kautta pääsin raottamaan yrittäjien odottamaa tai valitsemaa tarvetta joko rutiini- tai liiketoimintaoppimiseen. Tämä valotti myös ymmärrystäni siitä, miksi ja minkälaiseen vaihtoehtoiseen ohjattuun oppimistilanteeseen yrittäjä ohjautui tai ohjasi itsensä. Ohjattuna oppimistilanteena ymmärrän formaalin oppimisen, kuten aikaisemmin jo kirjoitin jättäen työtehtävien ohjaaman oppimisen ilman yhteyttä ohjaavaan oppimiseen pois tutkimuksesta.

2.5 Yrittäjän oppimistavoitteet ja oppimisen tuotokset

Rae (2004, 2005, myös Rae ja Carswell 2000, 2001) on tutkinut yrittäjän oppimista ja korostaa sitä, että oppimisen tuotoksena yrittäjä toimii toisin. Tämän tulkitseen siten, että oppiminen on tehokasta vain silloin, kun se saa aikaan muutoksia. Rae painottaa yrittäjän kehitysprosessin ajattelutapojen, asenteiden ja käsitysten muutosta ja sitä, että yrittäjä pyrkii aikaansaamaan henkilökohtaisen teorian, joka ohjaa hänen valintojaan Rae lisää vielä, että yrittäjät on käsitettävä yritystensä ainutlaatuisina, oman yrityksensä strategista liiketoimintaprosessia johtavina yksilöinä. Strategian muotoutuminen on ymmärrettävissä oppimisprosessiksi jatkuvan muutoksen kautta, jossa myös yrittäjän arvot, kulttuuri ja sosiaalinen konteksti muovaavat toiminnan perustaa.

Samaan tähdentää huomiota myös Agndal (1999) korostaen oppimistyyleissä kiinnitettävän huomiota siihen, miten informaatiota prosessoidaan, ja mistä prosessissa tehdään johtopäätöksiä, jotka saavat aikaan muutoksia ymmärryksessä ja taidoissa. Agndal painottaa, että oppiminen edellyttää informaation käsittelyä ja vertailua olemassa olevaan tilanteeseen niin, että se tuottaa muutoksia käyttäytymiseen. Toisaalta Cope ym. (2000, 105) väittävät, että oppimisen ei välttämättä tarvitse johtaa käyttäytymisen muutokseen, vaan oppimisprosessi luo mahdollisuuden muuttaa aikaisempaa käyttäytymistä. Copen ym. oppimisen tuotoksen tulkitsen tarkoittavan mm. tietorakenteiden lisäyksiä ja täydennyksiä, joita yrittäjä joko hyödyntää heti tai ne luovat mahdollisuuden hyödyntämiseen sopivassa yrittäjyysprosessin vaiheessa.

Deakins ym. (1998) käyttivät kompetenssikäsitettä kirjoittaessaan yrittäjyyden oppimisesta. Näihin kompetensseihin he sisällyttivät

- varhaisvaiheen verkostoitumisen
- kokemuksen ja mahdollisuuksien sopeuttamisen toisiinsa
- heijastuman aiempaan strategiaan
- virheitten tunnistamisen
- kyvyn saada resursseja
- kyvyn saada ulkopuolisia mukaan yrittäjyystiimiin.

On luultavaa, että Deakins ym. (1988) yhdistivät yrittäjän oppimistarpeet yrittäjyyden kompetensseihin, joilla on käyttöä oppimisen tuotoksen mittareina. Tuotoksena on pidettävä myös Sengen (2000) kyvykkyyden kehittämisvaatimusta hänen ehdottaessaan, että yrittäjän tulisi oppia sopeutumaan ja kehittämään kyvykkyyttään.

Gibb ja Scott (1986, 98-99) havaitsivat tutkimuksissaan pienyritysten selviävän paremmin ratkaisemalla ongelmia kuin odottamalla, ja totesivat koulutuksen auttavan yrittäjiä parhaiten. Tuotoksiksi voi siten ymmärtää ongelmien ratkaisutaidot tai suppeammin ratkaisut, mutta myös muutokset tavoissa, taidoissa, tiedoissa, taidoissa ja asenteissa, kuten Gibb (1997) on myöhemmin todennut kirjoittaessaan oppimisen olevan olennainen tekijä yrittäjyydessä. Oppiminen lisää tai muuttaa yrittäjän taitoja, tietoa, tapoja ja asenteita, jotka ovat olennaisia tekijöitä yrittäjän hoitaessa yritystään.

Young (1997, 66) käsittelee e-EDU:n (entrepreneurial education) tutkimuksessaan strukturoitua, formaalia yrittäjyystietämyksen ja -tietoisuuden siirtoa. Youngin formaali koulutus eroaa omasta määritelmästäni, johon sisällytän tutkintoon johtavan koulutuksen lisäksi myös yrittäjien henkilökohtaisen ohjauksen ja valmennuksen ilman siihen liittyvää ”pulpettiopetusta”. Yrittäjätietämys ja -tietoisuus viittaavat konsepteihin, kykyihin ja mielenlaatuun, joita osallistujat käyttävät koulutuksen aikana perustaessaan kasvuun suuntautuneen yrityksen (Alberti 1999, 66). Lisäksi yrittäjyysoppiminen viittaa aktiiviseen, kognitiiviseen prosessiin, jossa yrittäjät hankkivat, säilyttävät ja käyttävät yrittäjyystietämystään. Alberti (emt., 70) tiivistää yrittäjyystietämyksen sisällön, joka on oppimisen tuotosta oppimisen mittaamisen ja tuloksellisuuden näkökulmastani:

Olellainen yrittäjän tietämys: Tämä viittaa tiedon, konseptien ja tekniikoiden oppimiseen esimerkiksi kykyyn tunnistaa vaihtoehtoisia liiketoimintamahdollisuuksia, mahdollisia resursseja ja liiketoiminnallisia rajoitteita, riskejä jne.

Kyvykyys sellaisten tekniikoiden käyttöön, joilla yrittäjä voi analysoida liiketoimintatilanteita ja laatia toimintasuunnitelmia: Tämä puolestaan osoittaa analysointi- ja synteesiosaamista koskien holistista lähestymistapaa mm. laskentatoimessa, taloudessa, markkinoinnissa ja yleisessä yritysjohtamisessa. Holistisuudella tarkoitan esimerkiksi kykyä laatia liiketoimintasuunnitelma, jossa yrittäjä integroi yrityksen toiminnot keskenään ja markkinamahdollisuuksiin toimiviksi.

On luultavaa, että yrittäjä mittaa koulutusta, yrittäjyysohjausta tai oppimistilanteen mahdollistamaa osaamislisäystä tuotoksella, jolloin yrittäjä kysyy, mitä hän tästä hyötyy. Kysyminen ja mittaaminen on tietoisista numeeristen tai laadullisten mittareiden käyttöä, jos siihen on käytävissä relevantteja mittareita, tai mittaaminen tapahtuu mielessä suhteessa uhrattuun panostukseen. Mittaa yrittäjä miten tahansa, oppimisen hyödyllisyydestä on jäätävä jälki. Tutkimistani yrittäjistä riittävä otos asetti hyötykysymyksen retorisenä tai suoraan, ja ellei yrittäjä kyennyt antamaan tai saamaan tyydyttävää vastausta, oppiminen taantui tai lopahti kokonaan. Huomattavan monelle vastaukseksi ei riittänyt vakuuttelu siitä, että yrittäjän oppimisen hyöty tulee pyrkimyksestä uudistaa ja muuttaa liiketoimintaprosesseja ja omaksua uusia käytänteitä, vaikka myös Hakkarainen (2003) toteaa oppimisen ymmärrettävän olevan uusien käytänteiden omaksumista, eikä niinkään liity tietoon ja tiedonhankintaan. Epäilemättä oppiminen on sitä, mutta pelkkä tieto ja tiedonhankinta oli riittävä tavoite ja tuotos osalle yrittäjäjoukkoa il-

man, että nämä tunsivat tarvitsevansa käyttäytymisen muutosta tai uusien käytänteiden omaksumista. Näitä yrittäjiä kutsun rutiinioppijoiksi.

Rutiinioppijoiden vastajoukkona tutkimuksessa ovat liiketoimintaoppijat. Liiketoimintaoppijoiden määrittely antaa selväpiirteiset rajat niille yrittäjille, jotka sisällytän tähän ryhmään, ja jolloin ryhmään kuulumattomat sisältyvät automaattisesti rutiinioppijoiden joukkoon. Liiketoimintaoppijoilla on tarve liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen ja strategiseen liiketoiminnan mallintamiseen. Heille oppiminen on jatkuvaa muutosta uuden tietämyksen avulla ja nämä yrittäjät osaavat verrata tietämystä aikaisempaan tietämykseen, käyttäytymiseen, taitoihin ja asenteisiin. He syrjäyttävän vanhan käyttäytymisen mikäli uusi tieto parantaa yrityksen suorituskykyä tai lisää kilpailuetua tai -kykyjä. Liiketoimintaoppijat hankkivat ja osaavat käyttää relevantteja konsepteja ja tekniikoita mallintaessaan liiketoimintaansa, miettiessään riskejä, pohtiessaan liiketoiminnallisia rajoitteita ja mahdollisuuksia, laskiessaan taloudellisia ennusteita ja hyödyntäessään yritysjohtamisen tietämystä. Liiketoimintaoppimisen konkreettisenä tuotoksena yrittäjä esimerkiksi hankkii kyvyn laatia omaperäisiä tai kantavaan liiketoimintaan johtavia liiketoimintasuunnitelmia, joilla hän pystyy asemoitumaan kannattavasti valitsemalleen liiketoiminta-alueelle.

2.6 Yrittäjien luokittelu

Yrittäjätyypittelyä on lukuisasti. Gartner (1985) päätteli, että yrittäjien keskuudessa olevan paljon vaihtelua ja yrittäjien olevan hyvin heterogeeninen joukko. Seuraavissa osoitan joitakin muita esimerkkejä. Jätän lähteet tarkentamatta, jotta lähdeluettelo pysyy kohtuullisessa laajuudessa ja tyypittely korostaa Gartnerin päättelyä. Tyypittelyyn liittyen listaan silti referenssiluettelon, jota olen käyttänyt yrittäjien kategorisoinnissa. Stanworth & Curran (1981) ovat löytäneet käsityöläis-, klassinen- ja toimitusjohtajaidentiteettejä, Marjosola (1979) löysi tilaisuuksia hyödyntävät ja tilaisuutta etsivät yrittäjät, Koistinen (1987) havainnoi kolmannen sektorin elämäntapayrittäjiä ja kriisiyrittäjiä, Miner (1997) puolestaan tyypitteli ideoijat, johtajayrittäjät, empaattiset supermyyjät ja suoritusmotiveituneet saavuttajat. Tiusanen (1995) katsoi yrittäjien identifioituvan suunnitteleviin, rakentaviin, käynnistäviin ja innostaviin luonteesiin, Timmonsin (1985) nelikenttä jakoi yrittäjät innovointikyvyn ja liiketoimintaosaamisen kautta johtajiin, aikaansaajiin, keksijöihin ja todellisiin yrittäjiin. Smith jo vuonna 1976 näki

yrittäjissä ammattimies- ja opportunistityyppejä, Hornaday & Wheatley (1986) katsoivat yrittäjien olevan ammattimiesyrittäjiä, kasvuyrittäjiä tai hallinnollisia yrittäjiä, Aho & Ilola (1985) kirjoitti myös ammattimiesyrittäjistä sekä tavoitteellisista yrittäjistä, Lahti (1986) puhui ammattimies- ja liikemiesyrittäjistä, Lehtinen (1988) kaivoi esiin kasvu- ja ei-kasvuhaikuiset yrittäjät, Bergman (1980) tyypitteli yrittäjiä akateemiseen, self-made- ja pakkoyrittäjiin, Kettunen (1983) katsoi yrittäjiksi aikovien oleva joko uinuvia yrittäjiä tai yrittäjiksi haakeutuvia, Tamminen (1981) jakoi samalla periaatteella yrittäjät päätyneisiin ja määrätietoisin yrittäjiin.

Bruyat ja Julien (2000, 73-174) tarkastelevat yrittäjää muutoksen kautta. He ovat määritelleet yrittäjyystyypit, joista kaikki aiheuttavat uusiutumista oppimisen kautta ts. muutosta ja siis kehittymistä:

- *uudelleen tuottaja* tuottaa niukasti uutta arvoa
- *imitoija* ei tuota uutta arvoa, vaan toiminnan muutoksia
- *uutta luova* luo erityiskyvyillään ja verkostoillaan huomattavasti uutta arvoa
- *yrittäjyys-yrittäjä (entrepreneur)* luo muutoksia, jotka vaikuttavat yhteiskuntaan mullistavasti.

Carland ym. (1984, 354-359) tyypittelivät yritykset ensinnäkin pieneksi liikeyritykseksi tai pienyrittäjän yritykseksi ja toisaalta yrittäjävetoiseksi ”yrittäjyys-yritykseksi” pyrkien ymmärtämään yrittäjämäisen yrittäjän ja pienen yrityksen vetäjän eroavuuksia. Pienyrittäjän yrityksessä yrittäjä hoitaa sitä itse, yritys ei ole dominoiva, eikä luovakaan ja on perheen omistama pääasiallinen tulonlähde. Yrittäjämäinen yrittäjä pyrkii tuottoon ja kasvuun ja innovoi.

Elämäntapayrittämisen Juutilainen (2001) määrittelee yrittäjän omaksi ”toimintafilosofiseksi näkemykseksi” yrittämisestä. Shaw ja Williams (1987) totesivat yhteenvetona, että ei-taloudelliset motiivit ovat tyypillisiä matkailualan yrityksissä ja katsoivat näiden olevan elämäntapayrittämistä.

Yrittäjyys on käyttäytymisen ja toimintojen prosessi, jonka tavoite on hyödyntää mahdollisuuksia jatkuvaan taloudellisen toiminnan parantamiseen ja kasvuun (Alberti 1999, 66). Tämä vihjaa todellisen yrittämisen olevan kasvun ja jatkuvan toimintojen kehittämistä. Se rajaa pois

todellisista yrittäjistä Alberttia tulkiten sen valtaosan, jonka tarkoitus ei ole voimakas kasvu tai edes toimintojen systemaattinen kehittäminen.

Bruyat ym. (2000) yhdistivät yksilön uuden arvon luomiseen ($I \Leftrightarrow$ New value creation NVC), jossa yksilö on elävä olio, ei pelkästään ihmisyksilö, vaan myös olemassa oleva arvoa luova entiteetti. Entiteetin tuottama lisäarvo on sen työn määrä rahaksi muutettuna, jota ko. yksilö saa aikaan. Bruyatin nelikenttä jakaa yksilöt neljään kategoriaan sen mukaan miten uuden luominen vaatii muutoksia yksilössä, miten yritys luo uutta tai aiheuttaa muutoksia ympäristöön. Yksilöt luovat:

1. *yrittäjämäistä toistoa* (entrepreneurial reproduction), kun muutos oppimisen kautta yksilöön on vähäistä ja uuden arvon muodostuminen on samaten vähäistä. Tämänkaltaiset yritykset ovat perinteisesti pieniä. Esimerkiksi monivuotisen kokemuksen omaava henkilö perustaa oman pienyrityksen ja työllistää itsensä. Tyypiesimerkki on mm. kokeneen kirjanpitäjän perustaessa oman tilitoimiston.
2. *yrittäjämäistä kopiointia* (entrepreneurial imitation), kun yritys itsessään ei luo merkittävää uutta arvoa, mutta yksilö tarvitsee huomattavia muutoksia osaamisessaan, suhteissaan jne. Oppimisen prosessi yksilön osalta on pitkä. Tämänkaltaista tapahtuu, kun esimerkiksi suuren organisaation kokenut henkilö perustaa pienen tilitoimiston, joka ala ja siihen liittyvä osaaminen on entuudestaan vierasta.
3. *yrittäjämäistä rohkeutta* (entrepreneurial valorisation), kun kokenut yksilö perustaa toiminnan, joka luo merkittävästi uutta arvoa. Tämänkaltaisesti käy esimerkiksi silloin, kun suuressa organisaatiossa merkittävän innovaation kehittänyt yksilö siirtyy hyödyntämään sitä omaan yritykseen. Erityisesti tämä tilanne esiintyy silloin, kun yksilö kuuluu niihin harvoihin, jotka todella tietävät innovaatioon liittyvästä osaamisesta.
4. *innovatiivista liiketoimintaa* (entrepreneurial venture), kun yksilön on opittava merkittävästi uutta, tuotos on merkittävästi uutta luovaa ja kyseessä on uusi liiketoiminnan mahdollisuus. Harvoja esimerkkejä ovat Bill Gates pehmeine datoineen Bruyatin ym. mukaan.

Arto Lahti (2009) on jakanut yrittäjät kahteen käyttäytymiskategoriaan: käsityöyrittäjiin (craftsmen) ja opportunisteihin. Hän luonnehtii käsityöyrittäjien sosiaalinen osallistumisen ja tietoisuuden olevan matala. Lisäksi käsityöyrittäjillä on tunne siitä, että he eivät selviä kompleksisessa ympäristössä. Myös heidän aikajänteensä on rajoittunut. Opportunistinista yrittäjä-

käyttäytymistä leimaa korkea sosiaalisuus ja he ovat edellistä ryhmää luottavaisempia suhteessa kompleksiseen ympäristöön. Näiden yrittäjien aikajänne tähtää pitemmälle tulevaisuuteen kuin käsityöyrittäjien.

Käydyn keskustelun perusteella tein päätöksen jakaa yrittäjät ammatinharjoittajayrittäjiin ja yrittäjämäisiin yrittäjiin. Luokitin ammatinharjoittajayrittäjiksi ne, jotka ovat Lahden käsityöyrittäjien kaltaisia, ja lisäksi heitä kuvaavat seuraavat piirteet: ammatinharjoittajayrittäjät tuottavat niukasti uutta, toistavat jo olemassa olevaa yrittäjyyttä tai kopioivat toteutettuja liiketoimintamalleja ilman tahtoa tai pyrkimystä eriyttää omaa liiketoimintaansa muista alalla ja samojen asiakkaiden kanssa toimivista yrityksistä. Ammatinharjoittaja on tyypillisesti oman työpaikkansa rakentaja, johon hän tyytyy. Ammatinharjoittajayrittäjä on usein alkanut siten, että työnantaja on ehdottanut nykyisen ammatin harjoittamista yhtiömuotoisena tarjoten yrittäjälle asiakkuutta. Tämä riittää useille ammatinharjoittajille, mutta jotkut ammatinharjoittajat havahtuvat koettamaan löytää myös muita asiakkaita havaittuaan olevansa takerruksissa yhteen ainoaan dominoivaan asiakkaaseen. Ammatinharjoittajayrittäjä luo harvoin, eikä hän juuri pyri kasvuun, jollei kasvumahdollisuus aukene sattumalta. Ammatinharjoittajien ryhmään luokittevat myös elämäntapayrittäjät. Heillekään päällimmäinen tavoite ei ole kasvu tai merkittävän taloudellisen voiton kerääminen. Elämäntapayrittäjät joskus poikkeavat muista ammatinharjoittajayrittäjistä siten, että he tuottavat luovasti uutta arvoa, mutta arvo rajautuu designtuotteeseen, muotoilun tuomaan uuteen arvoon tai joskus inkrementaalisiin tuoteperänsuksiin, jotka luonnollisesti eivät ole vähäpätöisiä merkitykseltään. Ammatinharjoittajayrittäjiä tapaa sellaisina yrityksinä kuten kampaamot, tilitoimistot, konsultit, autoilijat. Kuvaan ammattiharjoittajiksi myös ne yrittäjät, joita asiakkaat ohjaavat ajopuomaisesti.

Yrittäjämäiset yrittäjät tuottavat uutta arvoa esimerkiksi erityiskyvyillään tai suhdeverkostoiltaan tai luovat liiketoimintamallin, joka poikkeaa omaperäisyydellään alan muista yrityksistä. Yrittäjämäinen yrittäjä luo muutosta, pyrkii kasvuun, tuottoon ja omintakeiseen yrittäjyyteen, joka näkyy tuotevalikoimana, tuotekehityksenä, tarkkoina asiakasvalintoina, muina strategisina valintoina ja keinoina pitkän yrityksen arvoketjua. Yrittäjämäistä yrittäjää kuvaan ympäristöä muokkaavana, yrittäjä ohjaa.

Sekä ammatinharjoittajayrittäjien ja yrittäjämäisten yrittäjien luonnehdinnan on tarkoitus kuvata yrittäjää tyyppinä, jolloin pystyn erottamaan tyyppityksen erilleen oppimiskäyttäytymises-

tä. Tutkimuksen vinoutumisen estämiseksi jokaisen yrittäjän koodaamisen yhteydessä pyrin pitämään tyyppityksen ja oppimiskäyttäytymisen erillään toisistaan. Siitä huolimatta saattaa olla mahdollista, että tyyppityksen ja oppimiskäyttäytymisen luonnehdinnat ovat limittäisiä ja päällekkäisiä, jolloin subjektiivinen operationalisointi on saattanut johtaa virhepäätelmiin, jonka merkitystä en ole voinut mitattavasti arvioida. Tietoisuus tästä on toivottavasti ja luultavasti lisännyt tutkimuksen objektiivisuutta. Lisäksi olen vakuuttunut siitä, että tutkimuskohteen kohdistuminen yrittäjyyttä harkitseviin ja juuri alkaneisiin yrittäjiin vähentää vääristymää, koska kohteet eivät olleet vielä työntyneet tiettyyn kategoriaan, ja koska kohteiden jakautuminen yrittäjyystyyppeihin ja oppimiskäyttäytymisiin tapahtui valmennusprosessin aikaisen arviointini perusteella.

2.7 Pienen yrityksen strategia ja strategiaoppiminen

Strategisen oppimisen käsittelyllä syvennyn arvioimaan rutiinioppimisen ja liiketoimintaoppimisen rajankäyntiä strategisen ajattelukyvyn kautta. On ilmeistä, että yrittäjyysoppimisen tuotoksena on joko strategisen pohdinnan kyvykkyyden paraneminen, jolloin yrittäjä harjaantuu liiketoimintaoppimiseen, tai tuotos jää yrittäjältä saavuttamatta, jolloin yrittäjä kallistuu helposti rutiinioppijoiden joukkoon.

Yrittäjät vaikuttavat käyttävän vähäisesti formaalia suunnittelua, jolloin strategia muodostuu pääasiassa tekemisten kautta strategisen päättämisen olevan joka tapauksessa elintärkeää pienissä yrityksissäkin (Kisfalvi 2002, 489). Hän lisää kognitiivisten tekijöiden lisäksi myös emotionaalisten tekijöiden vaikuttavan merkittävästi yrittäjän mielenkiintoon ja panokseen strategisessa prosessissa (emt. 492). Näiden lisäksi yrittäjän luonne vaikuttaa vaihtoehtoisten strategisten kysymysten priorisointiin ja strategiseen orientointiin, sekä millaiseksi yritys kehittyy ajan myötä (emt. 493). Myöhemmin Kisfalvi (emt. 514) päätelee yrittäjämäisten yritysten (entrepreneurial firms) strategiproessin poikkeavan toisista siinä, että muitten strategia painottuu puhtaasti taloudelliseen näkökulmaan. Jos pieni, innovatiivinen yrittäjä harjoittaa strategista suunnittelua, se tarkoittaa ennen kaikkia talousbudjetteja, rahoituslaskelmia, kannattavuusarviointeja, kassavirtasuunnittelua ja investointilaskelmia.

Perinteisesti Porter (1985, 51-52), Drucker 1994, 95-96), Hamel ja Prahalad (1994, 27-71) ja Mintzberg (1994, 5-46) löysivät omat strategiamallinsa ja –ajattelunsa. Argyris (1999, 164) yhteenliittää oppimisen ja strategian. Hänen mukaansa strategian luominen on virheen etsimistä ja korjaamista reflektion avulla ja se synnyttää jatkuvaa oppimista. Tähän on tarttunut myös Jennings ja Beaver (1997, 64-66) esittäessään, että pienten yritysten strateginen prosessi ei ole ennustavaa, vaan sopeuttavaa, joka korostaa oppimisen merkitystä. Kisfalvi (2002, 489-518) kirjoittaa sattumastrategiasta pienten yritysten strategisena käyttäytymisenä. Pienten yritysten strateginen suunnittelu on lähinnä asiasta toiseen selviytymistä sattumalta. Kisfalvi jatkaa, että strategia tunnistuu vasta tarkasteltaessa yrityksen toimintaa jälkikäteen. Tämän vastapainoksi Cope ja Watts (2000, 103) esittävät myönteisen näkemyksen. Yrittäjällä on tunnettu menneisyys ja yrittäjän odottama tulevaisuus, jonka vuoksi suunnittelu ei ole sattumaa. Beaver ym. (1998) määrittävät pienyritysten johtamisen olevan lähinnä sopeutuvaa. Yrittäjä toimii lyhyellä tähtäyksellä ja pyrkii kontrolloimaan ympäristöä reagoimalla muutoksiin. Juutilainen (2001, 45) kirjallisuuskatsauksessaan havaitsi, että pienten palvelualan yritysten strategista prosessia on luonnehdittu seuraavin ilmauksin: prosessi on yrittäjään henkilöitynyt, oppiva, sopeutuva, ei-muodollinen, vaikutteille altis ja sellainen, että toiminnot eivät ole erotettavissa. Strategisessa prosessissa yrittäjä hakee tiedot paikallisesti, hänen päätöksensä muuntuvat suorituksiksi ja olennaista prosessissa on, miten yhteen sovittaa ”strategiset” päätökset ja suorittaminen.

Osviittaa strategisen oppimisen tunnistamiseen antaa myös Pistrui ym. (1997, 101-102) luetellessaan suunnitellun kasvun toteutettavia ominaisuuksia, jotka selväpiirteisyydessään ovat:

1. uuden tuotteen tai palvelun lisääminen, uusille markkinoille myyminen, jakelukanavien lisääminen, markkinoinnin kehittäminen, uusien markkinointimahdollisuuksien arviointi
2. tuotantotilan laajentaminen, uusien laitteiden hankkiminen tai korvaaminen, lay-out -järjestelyt
3. nykyisten operaatioiden tietokoneistaminen, tietokonejärjestelmän päivittäminen
4. erikoisosaaajien hankkiminen, työntekijöiden ulkopuolinen kouluttaminen
5. lisärahoituksen hakeminen
6. asiantuntija-avun etsiminen.

Schein (1985) määrittää jokaisen ryhmän, myös yrityksen, ulkoisiksi tehtäviksi seuraavat: mission, toiminnot ja perustehtävät suhteessa organisaation ympäristöön; tavoitteet; peruskeinot, joilla organisaatio aikoo saavuttaa tavoitteet; mittarit tavoitteiden ja niiden saavuttamisen seurantaan ja lopuksi keinot tai parannusstrategian, joilla löydetään uusia keinoja, jos tavoitteita ei ole saavutettu. Schein pelkistää strategiasuunnittelun sisältöä ja antaa normatiivisen mallin myös pienyrittäjän liiketoiminnallisen oppimisen strategiseksi tuotokseksi.

Mintzberg ja Quinn (1991, 105-114) tiivistävät yritysten strategiat teeseihin, joiden he vakuuttavat soveltuvan eri kokoisten yritysten strategioiden tarkasteluun: strategia on malli menneisyydestä, suunnitelma tulevaisuutta varten ja se voi syntyä vahingossa tai kokeilun ja suunnittelun kautta. Edelleen heidän mukaansa pienet muutokset ovat tavanomaisia ja parhaat strategioiden laatijat näkevät ympäristössään muotoutuvia malleja, joita voidaan myös löytää luomisen sijasta.

Hanlon ja Scott (1995, 20) kritisoivat strategiakäsitteen käyttämistä pienissä yrityksissä. Jennings ja Beaver (1997, 64-66) toteavat, että strateginen prosessi pienissä yrityksissä ei ole enustava vaan sopeuttava, jolloin oppimisen rooli nousee esiin.

Juutilainen (2001, 14) havaitsi, että omistajat tai johto eivät välttämättä tunnista strategiaa, mutta tutkijan näkökulmasta se on tunnistettavissa. Kisfalvi (2002, 489-518) toteaa samantyyppisesti pienten yritysten strategisen suunnittelun olevan lähinnä asiasta toiseen selviytymistä sattumalta, ja että se on tunnistettavissa vasta yrityksen toimintaa jälkeinpäin tarkasteltaessa. Kenties, Juutilaisen sanoin, juuri yrittäjän visioiden toimeenpano on strategisen suunnittelun elementti pienissä yrityksissä (Juutilainen 2001, 19).

Margerison (1998, 114) havaitsi liiketoiminnan suunnittelun matkailualan yrityksissä lähinnä taloudellisten ennusteiden tekemiseksi, vaikka se hänen mukaansa tulisi olla liiketoimintasuunnitelmien tekemistä, koska rahoituspäätökset tehdään kuitenkin niiden tuella.

Strategiakeskustelun kautta määrittelen rutiinioppimiseen tyytyvän yrittäjän strategisen suunnittelun olevan sattumien ohjaamaa ja selviytymistä tilanteessa sen vaatiessa selviytymistä. Yrittäjä ei tietoisesti luo strategisia suuntaviivoja, mutta strategisen linjan, yleensä ehkä todennäköisemmin linjan haparoinnin, huomaa jälkikäteen, kun yritystä tarkastelee jälkeinpäin.

Rutiinioppija saattaa tehdä taloudellisia ennusteita, kuten Margerison (1994, 114) totesi, mutta useimmiten rutiinioppimiseen rajautunut yrittäjä toteaa seuraavasti:

Itse tuun keskittymään työhön. Paperiasiat jätän tilitoimistolle.

Rutiinioppijalle ei avaudu useinkaan taloudellisten ennusteiden merkitys yrityksen taloudellisen ohjauksen välineenä. Satunnaisesti yrittäjä laatii ennusteita, investointilaskelmia, kannattavuusarviointeja ja kassavirtaennusteita, erityisesti formaalin oppimisen ohjaamana tai investointien takia rahoituksen yhteydessä, mutta kuitenkin niin, että taloudellinen ohjaus jatkossa todennäköisesti ei sisälly rutiinioppijayrittäjän ohjaustyökaluihin. Ylipäätään rutiinioppija tyypillisesti vaikuttaa toimivan lyhyellä tähtäyksellä pyrkien kontrolloimaan markkinaympäristöään reagoimalla siellä tapahtuviin muutoksiin.

Tarkoittamani liiketoimintaoppija visioi ja vision ohjaama, kontrolloitu prosessi on strategisen liiketoimintaoppijan tunnusmerkki. Oppija havaitsee ympäristössään tapahtuvia muutoksia ja epäjatkuvuuksia ja reagoi niihin proaktiivisesti mahdollisuuksien mukaan, mutta myös reaktiivisesti, joskin tavoitteellisesti silloinkin. Pienen yrityksen strategia saattaa olla virheiden eliminoimista, mutta liiketoimintaoppijan ryhmään pääseminen edellyttää korjaamista reflektion avulla. Uuden oppiminen reflektoidulla tulee myös olla jatkuva prosessi, mutta ei täydellisen keskeytymätön. Konkreettisesti liiketoimintaoppija osaa kehittää uusia tuotteita tai kehittää entisiä nykyisille tai uusille asiakasryhmille, pyrkii tietoisin jakelukanavapäätöksiin, valikoi ja rakentaa suhdeverkostoaan määritellysti, toteuttaa strategisia tuotannon laajennuksia tai supistamisia, lisää osaamistaan ja pyrkii kehittämään erityisosaamista ja hankkii tarvittaessa asiantuntija-apua myös liiketoimintaa kehittäessään.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Aluksi kerron tutkimuksen toteuttamisen, jonka jälkeen lavennun tutkimusmenetelmän tarkentamiseen. Kolmanneksi paneudun vakuuttamaan laadullisen menetelmän oikeutuksesta tässä tutkimuksessa. Kohdeyrittäjät kuvaan seuraavaksi. Valtaosa heistä oli yrittäjyyttä harkitsevia ja juuri alkaneita. Joukkoon mahdutin muutaman jo yrittämisestä kokemusta hankkineita ja myös sellaisia, jotka formaalin koulutuksen jälkeenkin jäivät harkitsemaan josko yrittäjyys on heille oikea elämänvalinta.

Tutkimuksen koodausjärjestelmän kuvaan seikkaperäisesti, jonka jälkeen tarkastelen lähemmin yrittäjäjakaumaa ja tutkimuksen toteutusta. Tutkimus ja kohdejoukon seuranta vei aikaa kaiken kaikkiaan lähes kaksi vuotta. Tämä pitkä ajanjakso antoi minulle varsin oivan tilaisuuden seurata oppimiskäyttäytymistä, vaikka tutkimusta en luonnehdikaa varsinaiseksi pitkitäiseksi dynaamiseksi prosessiksi, jossa seuraisin muutoksia yrittäjyystyypityksessä, oppimiskäyttäytymisessä tai muissa muuttujissa.

3.1 Tutkimusmetodologia

On kolme periaatteellista metodologista tutkimustyyppiä, jotka olivat vaihtoehtoisia ja käytettäviä tähän tutkimukseen: toimintatutkimus, kausaalinen ja kuvaileva tutkimusmetodologia. Kukin eroaa toisistaan ja jokaisella on omat vahvat hyvät puolensa. Näistä käytän kuvailevaa tutkimusta, jonka perustelen. Metodologiassa tukeudun Eastonin (1995) tyypitykseen kuvailevasta tutkimustavasta.

Kuvaileva tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen ja sen valaiseminen. Kuvaileva tutkimus sisältää paitsi kuvauksen ilmiöstä myös ilmiön analyysia ja sen tulkintaa. Metodologisesti tämä on lähtökohtaisesti tämän tutkimuksen tutkimusote. Tarkoitukseni on saada ymmärrys yrittäjien oppimiskäyttäytymisestä suhteessa yrittäjätyyppiin, yrittäjyyteen ja opiskelun syihin. Tutkimuksen tapa, tavoitteet ja läheinen ote yrittäjiin ohjasivat valitsemaan metodin, jolla pääsin seuraamaan ja tutkimaan yrittäjää hänen omassa oppimis- ja yrittäjäkontekstissaan ja sain tilaisuuden kuunnella yrittäjien omia ajatuksia oppimisesta.

Olennaiseksi nousevat tulkinta ja yrittäjän toiminnan ymmärtäminen oppimistilanteissa (Gummesson 1991, 153). Tarkoitukseni on syventää ymmärrystä yrittäjästä ensinnäkin oppijana ja oppimistilanteiden hyödyntäjänä ja toiseksi yrityksen strategisen johtamisen oppijana. Myös Stake (1995, 21) näkee asian samankaltaisesti. Kokonaisvaltainen ja vaikeasti määriteltävissä oleva käsitys yrittäjänä toimimisen vaikutuksista, yrittäjän omista näkemyksistä ja hänen kokemastaan todellisuudesta vaatii ymmärtävän lähestymistavan. Koskinenkin (1996, 199-200) tukee samaa näkökulmaa: Yrittäjien uskotaan olevan parhaita asiantuntijoita yrityksensä tekemisissä, yrityksensä prosesseissa, havainnoissaan ja ajattelussaan. Näiden lisäksi myös Senge (2000) korostaa sitä, että yrittäminen ja liiketoiminta eivät ole vain opin siirtämistä ja tiedon käyttöä, vaan myös kokemuksesta oppimisesta. Tästäkin syystä on ensiarvoista kuunnella yrittäjän omia näkemyksiä ja ajatuksia. Lopuksi Kisfalfi (2002, 489-518) toteaa laadullisen otteen olevan hyvä yrityksen tutkimusotteeksi silloin, kun kohteena on yrittäjän dynaaminen prosessi. Hän havaitsi yrittäjien subjektiiviset tulkinnat omasta strategisesta toiminnastaan vaikuttavat suuresti yrityksen suuntaan. Yrittäjän sisäisen näkemyksen tutkiminen laadullisella otteella vaikuttaa mahdolliselta ja toimivalta tavalta, vaikka vastaukset eivät olisikaan aina jäsenneiltyjä.

3.2 Kohdeyrittäjät

Tutkimuksen kohdejoukko sisälsi yrittäjyyttä vakaasti miettivä tai yrittäjiä, jotka ovat jo toimineet yrittäjinä jo ohjauksen alussa aina sellaisiin yrittäjiin, joilla oli monikymmenvuotinen yrittäjyysura. Suurin osa yrittäjistä oli kuitenkin yrittäjyyden alkuvaiheissa ja tämä oli oppimiskäyttäytymisen kannalta oiva ratkaisu kohdejoukoksi, koska yrittäjillä on suurin oppimistarve juuri yrittämisen alussa. Myös Gelderen (2005, 102) perustelee valintansa juuri alkaneisiin pienyrittäjiin siksi, että hän otaksuu oppimisen olevan erittäin ajankohtaista yrittäjyyden alkuvaiheissa. Gibb (1997) puolestaan toteaa yrittäjien tekemällä oppimisen tapahtuvan suurelta osin yrityksen perustamis- ja sen jälkeisissä vaiheissa.

Joukossa oli myös muutama jo yli viisi ja joitakin yli 10 vuotta yrittäneitä. Pitkäaikaisimmista yrittäjistä yhdellä oli konkurssi takanaan ja yhdellä jo muutaman vuoden yrittäneillä yrittämissään suuria kannattavuusongelmia, jotka ratkaistiin ohjauksessa jäsentämällä liiketoimintamallia pullonkaulakohdista. Näillä sinänsä ei ollut tutkimuksen kannalta erityismerkitystä,

koska en korostanut sinänsä kokemusten aikaansaamaa oppimiskäyttäytymistä. Tämä ainoastaan kuvaa kohdeyrittäjien heterogeenisyyttä. Heterogeenisyyttä lisäsi yrittäjien taustat. Jotkut yrittäjät pyrkivät työllistämään itsensä irtisanomisten johdosta, osa oli ammattiinsa vastavalmistuneita mutta ilman työpaikkaa jääneitä, suurin osa oli yrittäjyyspäättökseen tietoisesti ilman pakkoyrittäjyyttä tehneitä, joukossa oli velkasaneeraukseen pyrkivä, eläkkeelle siirtyviä ja yrittäjyyttä eläkeaikana harrastavia, ja nykyisen yrityksen lisäksi jo toisen tai kolmannen yrityksen perustavia ja myös niitä, jotka nykyisen työnantajan palveluksessa olivat nähneet alalla mahdollisuuden, jolloin irtisanoutuivat ja perustivat kilpailevaa toimintaa.

Maantieteellisesti rajasin yrittäjät pohjoiseen Länsi-Uusimaahan. Rajaus oli luonnollinen siksi, että koko laaja yrittäjäjoukko valikoitui ohjaukseeni tältä alueelta. Samaten, koska yrittäjät olivat enimmäkseen vasta-alkavia tai juuri alkaneita, yrityskoko oli hyvin pieni. Jokainen yritys oli mikroyritys ja useimmat yksinyrittäjiä. Ohjauksessa olleista 11 olivat kaksinyrittäjiä ja yksi yritys käsitti kolmen yrittäjäomistajan ryppään. Työnantajayrittäjiä joukossa oli ainoastaan kolme. Näistä kaksi työllisti yhden työntekijän ja kolmas aloitti työllistämisen ohjauksen alussa ja työllisti lopussa kolme työntekijää.

Yrittäjät olivat kaikki sellaisia, joiden parissa työskentelin muutamasta käyntikerrasta ja kuu-kaudesta lähes kahteen vuoteen. Jokaisen kanssa kävin henkilökohtaista yrittäjyysohjausta vähintään kolme kertaa, useimpien kanssa tätä useammin ja joidenkin kanssa ohjaukset oli tätäkin useammin. Ohjauksetojen vaikutusta oppimiskäyttäytymiseen en käyttänyt muuttujana. Henkilökohtaista ohjausta täydensivät yrittäjien laatimat yrittäjyyteen liittyvät dokumentit, liiketoimintasuunnitelmat ja taloudelliset ennusteet. Näitä kommentoitaessani pääsin täydentämään henkilökohtaisen ohjauksen antamia havaintoja.

Sukupuoleltaan yrittäjät jakautuivat tasaisesti. Sukupuoli ei kuitenkaan ollut havaintomuuttuja, kuten ei myöskään ikä, vaikka ikäjakauma hajaantui armeijasta juuri tulleista yli 60-vuotiaaseen. Suurin ikäkausi oli 30-50 –vuotiaat yrittäjät.

3.3 Empiirisen tutkimuksen kulku

Yrittäjät aloittivat yrittäjyyden oppimisen ohjatusti kolmella eri tavalla:

1. He ilmoittautuivat pitkäkestoiseen yrittäjäkurssiin tavoitteena suorittaa yrittäjän ammattitutkinto. Osa yrittäjistä teki oppisopimuksen Länsi-Uudenmaan oppisopimustoimiston kanssa, jonka yhteydessä yrittäjät valitsivat itselleen työpaikkaohjaajan, joka yrittäjistä kyseenollen on kokenut yrittäjätutor. Tätä kautta useimmat yrittäjäopiskelijat tulivat henkilökohtaiseen ohjaukseeni.
2. Starttirahaa saaneet yrittäjät joutuvat suorittamaan yrittäjyyden opiskelua. Yksi väylä oli suorittaa ja saada todistus suoritetusta yrittäjyyden verkkokurssista. Ne yrittäjät, jotka eivät suoriutuneet pelkän verkko-ohjauksen varassa, kävivät henkilökohtaisessa ohjauksessani.
3. Yrittäjät tulivat suoraan ESR-rahoitteisen yrittäjyysprojektin asiakkiksi. Projekti tarjoaa pitkäkestoista yrittäjyysohjausta ja tähtää siihen, että yrittäjä saa aikaan yrittäjyyteen hyvän alun ja luo menestyvää liiketoimintaa. Ohjaus paneutuu erityisesti liiketoiminnallisen ajattelun kehittämiseen yrittäjissä.

Ohjauspaikka oli useimmissa tapauksissa projektin konttori, mutta ohjausta annoin myös yrittäjien yrityksissä. Kolmas olennainen ohjauspaikka oli verkkoympäristö. Muuhun ohjaukseen sisältyi myös jonkin verran puhelinkeskusteluja, mutta näillä oli kuitenkin selvästi vähäinen merkitys.

Jokaisen yrittäjän kanssa vietin useita tunteja. Minimissään, havaintojoukkoon mukaan ottamiani kanssa henkilökohtaisia ohjaustunteja oli noin viisi ja kolme tapaamiskertaa. Enimmillään tapaamisia oli lähes kahden vuoden aikana 10, kun myös lähi- eli ryhmäohjauspäivät lasketaan mukaan. Käytetty aikamäärä yrittäjää kohden oli hyvin runsas. Ne antoivatkin erityisen hyvän kuvan kunkin yrittäjän tyypistä yrittäjänä ja oppimiskäyttäytymisestä.

Ohjauksen aikana kaikki yrittäjät laativat liiketoiminnallisia dokumentteja, kuten liiketoimintasuunnitelman, johon sisältyi kannattavuuslaskelmia, taloudellisia ennusteita ja erillisiä markkinointisuunnitelmia. Keskustelut eivät dokumentoituneet tarkasti suunnitelmiin, koska ohjaus ja siihen liittyvä keskustelu oli teemoittain vapaamuotoista, mutta ohjattua sikäli, että ne kuljettivat yrittäjää oppimisessa. Hyvin pitkälle keskustelu oli yhteistä ideointia ja yrittäjän omien ajatusten ja vaihtoehtojen punnintaa.

Tutkimustani varten havainnoin yrittäjän kykyä, halua ja tarvetta kahteen erilaiseen oppimistyylisiin: rutiinioppijoihin tai liiketoimintaoppijoihin. Tämä jakotapa syntyi pitkän ajan kuluessa teemoittaessani havaintoja ja havaitessani jokaisen yrittäjän jakautuvan kahteen usein selvästi toisistaan eriytyvään oppimisryhmään. Taustatutkimusten avulla vähitellen loin kummallekin tyypille tunnusmerkistön, jonka avulla yrittäjien kategorisointi onnistui kahteen em. oppimistyyliin. Yrittäjissä oli myös veitsenterävalintoja, joiden kategorisointi kallistui jompaan kumpaan punnitsemalla oppimista ja oppimisen tuotosta tähän liittyvien aikaisempien tutkimusten avulla.

Lopuksi loin koodausjärjestelmän ja asetin jokaisen yrittäjän erikseen kuhunkin tarkastelemaani muuttuun: oppimiskäyttäytymiseen, oppimiseen, yrittäjyyteen, oppimiseen sysänneisiin syihin, yrittäjätyypitykseen ja yrittäjyyden prosessiin otsikon 3.4 'Koodaus' mukaisesti.

3.4 Koodaus

Jokaisen yrittäjän kohdalle merkitsin kuusi koodinumeroa, jolloin kukin yrittäjä luokitui kuu-teen erilaiseen tarkasteluryhmään. Esimerkiksi Yrittäjä Oy luokitui seuraavaan koodikoko- naisuuteen: 1.1; 2.1; 3.2; 4.2; 5;3 ja 6.1. Koodausnumerointi on seuraava:

1 Oppimiskäyttäytyminen

- 1.1 Yksinomaan henkilökohtainen ohjaus: Yrittäjä on mukana ainoastaan yhdessä formaalissa oppimis- järjestelmässä (=henkilökohtaisessa ohjauksessani)
- 1.2 YAT: Yrittäjä osallistuu tai on osallistunut formaaliin koulutukseen eli tutkintoon johtavaan yrittäjän ammattitutkintoon tai yritysjohtamisen erikoisammattitutkintoon, jonka tueksi yrittäjä on joko oppi- sopimustoimiston työssäoppijana henkilökohtaisessa ohjauksessani tai kurssiin sisältyvässä henkilö- kohtaisessa ohjauksessa
- 1.3 Verkkokurssi: Yrittäjä osallistuu yrittäjän verkkokurssille ja tukee kurssia henkilökohtaisella ohjauk- sella.
- 1.4 Muu lyhytkestoinen koulutus: Yrittäjä osallistuu muuhun lyhytkestoiseen yrittäjäkoulutukseen ja tu- kee oppimista henkilökohtaisella ohjauksella.
- 1.5 Oppiminen ohjauksetta: Yrittäjä on keskeyttänyt formaalin kouluttautumisen tai ohjauksen, mutta jat- kaa muuten yrittämistä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että olen päässyt yrittäjän kanssa riittävään ohjauk- seen ja yrittäjän ajatusten tutustumiseen.
- 1.6 Yrittäjä ei ole ollut kiinnostunut formaalista oppimisesta, vaan antaa työn opettaa tekijäänsä. Tämä ryhmä on lopettanut heti ensimmäisen tilaisuuden, ensimmäisen tai parin keskustelun jälkeen tai lo- pettanut pitkäaikaisen yrittäjäkurssin heti alussa. Tämän ryhmän yrittäjiä ei ole laskettu mukaan ha- vaintojoukkoon. Ryhmän lukumäärä on likimääräinen, koska oli vaikea erottaa kuka lyhyistä kontak- teista oli syytä laskea mukaan. Ryhmän suuruudella ei silti ollut mitään merkitystä, joten likimääräi- syyys on suuntaa-antavanakin riittävä osoittamaan keskeyttäneiden suuren suhteellisen osuuden.

2 Oppiminen

- 2.1 Rutiinin oppiminen: Yrittäjälle riittää yrittäjyyteen liittyvien rutiiniasioiden tietäminen ja oppiminen
- 2.2 Liiketoimintaoppiminen: Yrittäjä kehittää itsessään liiketoiminnallisen ajattelun kykyjä

3 Yrittäjyys

- 3.1 Yksinyrittäjä
- 3.2 Yrittäjätiimi: Yrittäjä on mukana osaomistajana ryhmässä, jossa omistajat ovat mukana yrityksen jo- kapäiväisessä toiminnassa
- 3.3 Työnantajayrittäjät: Yritys työllistää yhden tai korkeintaan muutaman työntekijän. Yritys on mik- royritys.

4 Oppimiseen sysäävät tarpeet

- 4.1 Starttirahaa saaneita tai starttirahaa hakevia pakko-opiskelijoita
- 4.2 Yrittäjyystarpeet: Omaehtoisesti ilman starttiraha-ajatuksia ohjaukseen tulleita formaalin henkilökohtaisen ohjauksen piiriin

5 Yrittäjätyyppi

- 5.1 Ammatinharjoittajayrittäjä: Yrittäjä joka harjoittaa omaa ammattiaan yhtiöittämisen kautta.
- 5.2 Yrittäjämäinen yrittäjä: Yrityksensä markkinoille tietoisesti positioiva (koodinumeron 5 koodauksen luonnehdinta tässä epätarkka. Tarkka piirteiden kuvaus toisaalla tutkimuksessa)

6 Yrittäjäprosessi

- 6.1 Yrittäjällä on pitkä yrittäjätausta
- 6.2 Yrittäjä on perustanut yrityksen hieman aikaisemmin ennen formaaliin ohjaukseen tulemistä
- 6.3 Yrittäjä on perustanut yrityksen ohjauksen aikana
- 6.4 Yrittäjä harkitsee vielä yrityksen perustamista
- 6.5 Yrittäjä on perustanut yrityksen ohjauksen jälkeen.

Taulukko 1 Koodaus

Menetelmänä käytin yksinkertaista ympyröintiä. Kunkin yrityksen kävin huolellisesti läpi ja merkitsin ympyrällä jokaiseen yritykseen liittyvät luokitukset. Alla oleva esimerkki kuvaa menetelmää.

Yritys	1 Oppimiskäyttäytyminen	2 Oppiminen	3 Yrittäjäyys	4 Tarpeet	5 Tyyppi	6 Prosessi
Yritys 1	(1.1) 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6	2.1 (2.2)	(3.1) 3.2 3.3	4.1 (4.2)	(5.1) 5.2	6.1 6.2 6.3 (6.4) 6.5
Yritys 2	1.1 1.2 1.3 (1.4) 1.5 1.6	(2.1) 2.2	3.1 (3.2) 3.3	(4.1) 4.2	5.1 (5.2)	6.1 (6.2) 6.3 6.4 6.5
...	1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6	2.1 2.2	3.1 3.2 3.3	4.1 4.2	5.1 5.2	6.1 6.2 6.3 6.4 6.5
...	1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6	2.1 2.2	3.1 3.2 3.3	4.1 4.2	5.1 5.2	6.1 6.2 6.3 6.4 6.5
...	1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6	2.1 2.2	3.1 3.2 3.3	4.1 4.2	5.1 5.2	6.1 6.2 6.3 6.4 6.5
Yritys 53	1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6	2.1 2.2	3.1 3.2 3.3	4.1 4.2	5.1 5.2	6.1 6.2 6.3 6.4 6.5

Taulukko 2 Koodausjärjestelmä

Yrittäjien perustietoja en lähtenyt harkintani jälkeen keräämään, joista esimerkkejä ovat yrittäjien sukupuolijakauma, ikäjakauma, yrittäjävuodet tarkemmin tai muut demografiset tekijät, koulutustiedot ja vastaavat. Nämä tiedot olivat kuitenkin taustalla ja tiedossa, koska ne kerättiin jokaiselta ohjauksen alussa. Gelderen ym. (2005, 100) toteaa, että henkilökohtaiset eroavuudet eivät vaikuta oppimiskäyttäytymiseen, eivätkä ne ole täysin tilanteesta johtuviakaan. Päättelin, että niiden kerääminen ei tuo tutkimaani aiheeseen olennaista lisävalaistusta.

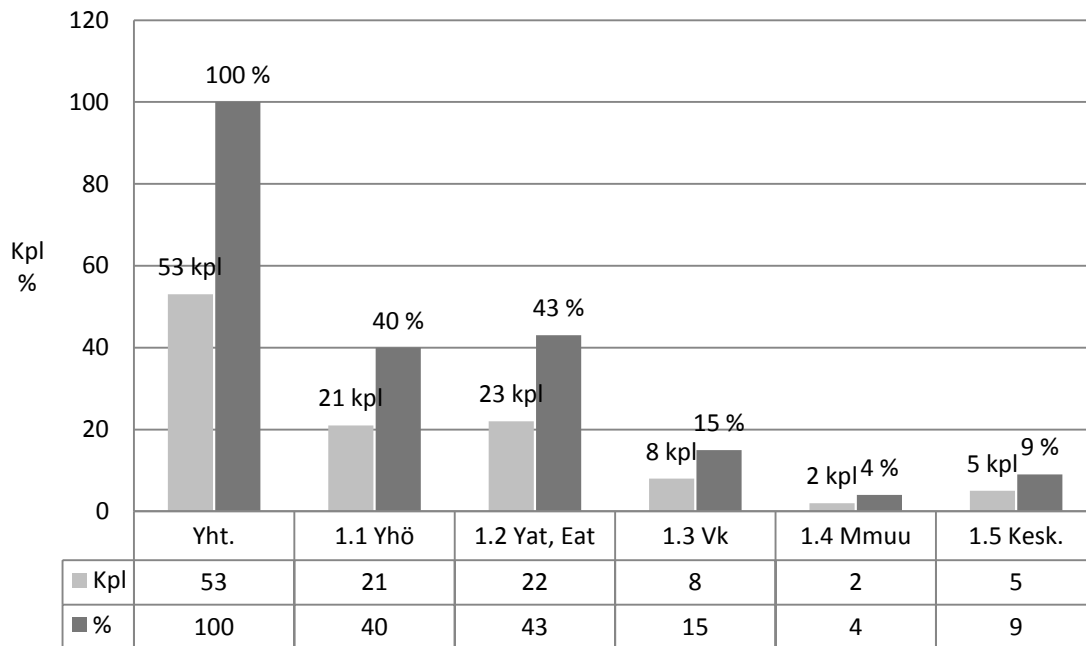
Ohjaukseen tulleiden yrittäjien lisäksi haastattelin kolmea ulkopuolista yrittäjää heti tutkimuksen alussa. Kaikki olivat pitkän uran yrittäjänä tehneet ja yhdellä oli käynnissä jo sukupolvenvaihdos. Lopetin kuitenkin kolmeen, koska heidän kokemuksensa oppimisesta olivat pääsääntöisesti oppimista työn yhteydessä yhdenkään osallistumatta minkäänlaiseen formaaliin oppimistapahtumaan yrittäjyyteen liittyen. Päätin, että vertailutiedon hakeminen tätä kautta ei anna lisäarvoa tutkimuskysymykselle, ja muutenkin rönsyilyn takia ohjaukseni ulkopuoliset yrittäjät oli syytä rajata pois.

3.5 Yrittäjäjakaumat

Havaintojakson jälkeen ryhmitin yrittäjät koodiluokkiinsa. Pitkäkestoisen henkilökohtaisten kosketusten aikana havainnoin yrittäjien oppimiskäyttäytymistä käydyn tutkimuskeskustelun tukemana. Alun perin otos käsitti yli 150 yrittäjää, joista karsin pois ne yrittäjät, joiden kanssa ohjaus ei ollut riittävän pitkäaikaista eikä edennyt riittävän syvälle keskusteluun ja tilanteeseen, jotta olisin voinut tehdä relevantteja havaintoja ja valintoja. Yrittäjäotos käsitti lopussa 53 yrittäjää. Tästä joukosta yrittäjät jakautuivat taulukon 3 mukaisesti sen mukaan minkälaiseen ohjaukseen yrittäjät osallistuivat kaiken kaikkiaan.

Pelkästään henkilökohtaiseen ohjaukseen tulleet yrittäjät saapuivat yhteyteeni ESR-rahoitteen projektin kautta. Projekti alkoi vuonna 2008 ja kestää vuoden 2010, tai jatkon ehkä saaneena 2011 loppuun. Sen tavoitteeksi on asetettu Länsi-Uusimaalaisen yrittäjyyden kehittäminen. Projektin yhtenä olennaisena toimintamuotona on valmentaa yrittäjiä henkilökohtaisesti heidän pyrkimyksissään perustaa tai kehittää kantavaa yritystoimintaa. Yrittäjät ohjautuivat valmennukseen mm. lehti-ilmoitusten, yrittäjille järjestettyjen täsmätapahtumien ja –

iltojen, Länsi-Uudenmaan uusyrityäjyyskeskusten, Länsi-Uudenmaan Yrityskeskuksen kautta ja osa osallistui ohjaukseen myös paikallisen työvoimatoimiston kehottamana.



Taulukko 3 Yrittäjien jakauma ohjauksen mukaan

Yht. on havainnoitavien yritysten kokonaismäärä; 1.1 Yhø on yksinomaan henkilökohtaiseen ohjaukseen tulleet yrittäjät; 1.2 Yat, Eat merkitsee sitä, että yrittäjä on suorittanut tai suorittamassa yrittäjän ammattitutkintoa tai yritysjohtamisen erikoisammattitutkintoa; 1.3 Vk:ssä yrittäjä on osallistunut verkkokurssiin tai muuhun lyhytaikaiseen koulutukseen tai ohjaukseen ko. koulutuslaitoksessa henkilökohtaisen ohjauksen lisäksi; 1.4 Mmuu yrittäjä on osallistunut myös muuhun lyhytaikaiseen koulutukseen muussa koulutuslaitoksessa tai yhteydessä; 1.5 Kesk. tarkoittaa yrittäjän keskeyttäneen ohjauksen ja oppiminen tapahtuu ohjauksetta tai tapahtuu lähinnä työn ohjaamana.

Yrittäjien ammattitutkinnon tai yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon suorittajat olivat pääsääntöisesti henkilökohtaisessa ohjauksessa tutkinnon suorittamisen aikana. Kolmesta yrittäjäkurssista huomattava osa oli tehnyt sopimuksen työpaikkakoulutuksesta oppisopimustoimiston kautta ja tähän liittyvä pakollinen työpaikkaohjaaja eli yrittäjistä kyseenollen kokenut yrittäjätutor olin useimmiten itse. Tämä antoi erinomaisen mahdollisuuden seurata yrittäjää hänen oppimisessaan koko lähes kaksivuotisen kurssin ajan. Ensimmäinen kolmesta tutkimukseen sisältyvästä kurssista päätti urakkansa vuoden 2008 lopussa, seuraava antaa näyttöjä

vuoden 2009 aikana tai seuraavan vuoden alussa ja kolmas tähtää tutkinnon suorittamiseen vuoden 2010 loppupuolella.

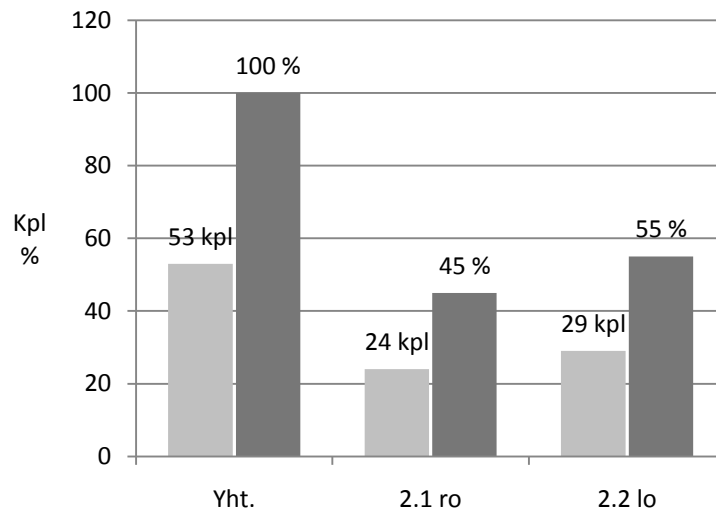
Yrittäjillä on vaihtoehtona myös yrittäjyyden verkkokurssi, jonka useat suorittavat itsenäisesti, mutta varsin monet joutuvat tai haluavat turvautua myös kurssin vaatimusten täyttämiseen henkilökohtaisen ohjauksen avulla. Jos verkkokurssilainen oli osallistunut riittävän moneen ohjaukseen, valitsin hänet tutkimukseen havaintokohteeksi.

Neljännessä ryhmässä muutama yrittäjä on myös suorittanut lyhytaikaisen, useimmiten vain kuudesta kahdeksaan illan yrittäjyyskoulutuksen. Näitä täydentämään joukko yrittäjiä pyrki ja halusi käydä myös henkilökohtaista keskustelua yrityksensä perustamiseen tai suunnitteluun liittyvistä ongelmakohdista.

Sen jälkeen kun pääsin havaintojoukkoon valittujen 53 yrittäjien kanssa ohjauksessa tilanteeseen, jossa he saivat auttavaa ohjausta ja pääsivät hyvin alkuun, otin erikseen selvitykseen mukaan viisi yrittäjää, jotka usean ohjauskeskustelun, mutta riittämättömän avun jälkeen keskeyttivät henkilökohtaisen ohjauksen. Keskeyttämisten syitä en keneltäkään tiedustellut. Sen sijaan käytin heitä erillisenä oppimiskäyttäytymisen vertailu- ja tausta-aineistona, mutta en muuten sisällä heitä raporttiini. Näiden viiden yrittäjän havainnointi ei tuonut tämän tutkimuksen piiriin olennaista tietämystä. Nämä eivät myöskään sisälly siihen 30-60 yrittäjän joukkoon, joita olin tavannut kerran tai pari, mutta joiden kiinnostus henkilökohtaiseen ohjaukseen lopahti ja yleensä koko yrittämisen formaaliin oppimiseen. Suuri, jo alussa lopettaneiden joukko muodosti kiinnostavan suuren joukon ja on ilmeisen hyvä tutkimuskohde selvittää, miksi alussa innostuneet, mutta nopeasti mielenkiintonsa menettäneet menettivät mielenkiintonsa.

Jaoin yrittäjät rutiinioppijoihin ja liiketoimintaoppijoihin (Taulukko 4) tarkastelemalla oppimiskäyttäytymistä suhteessa yrittäjien oppimisesta käytyyn tutkimuskeskusteluun. Kategorisointi kunkin yrittäjän kohdalla kävi mahdollisimman tarkan analyysin perusteella, vaikkakin jakaumaan on täytynyt vaikuttaa subjektiivinen näkemykseni, jonka täyttä merkitystä en pysty todentamaan. Edelleen jakaumaan vaikutti arvelematta yrittäjän liiketoiminta, hänen taustansa ja ymmärryksensä siitä, mitä liiketoimintaosaaminen sisältää. Koska kuitenkin tiedostin subjektiivisen vaikutuksen ja toisaalta tarkkailin kategorisointia tutkimuskeskusteluun, katson ja-

kauman kuvaavan riittävän hyvin yrittäjien jakaumaa joko rutiinioppijoiksi tai liiketoimintaoppijoiksi.



Taulukko 4 Rutiinioppijoiden ja liiketoimintaoppijoiden suhde

Taulukossa yht. tarkoittaa havainto-otoksessa olevien yrittäjien lukumäärää yhteensä, 2.1 ro rutiinioppijat ja 2.2 lo liiketoimintaoppijat

Nostan lyhyesti esille aiemmin esittämistäni merkitsevät tekijät, jotka katson tunnusomaisiksi liiketoimintaoppijalle. Yrittäjä on ensinnäkin laatinut yrittäjämäisen liiketoimintasuunnitelman, jossa yrittäjä tarkkailee liiketoimintaansa aidosti suhteessa markkinoihin ja sen suomiin liiketoiminnan mahdollisuuksiin. Hän on tunnistanut mm. kilpailuympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia, visioinut, sopeuttanut liiketoimintamallia markkinoihin, arvioinut kilpailijoita ja heidän liiketoimintamallejaan ja miettinyt yritystä strategisena yksikkönä. Liiketoiminnallinen oppiminen sulkee pois pelkän ajopuomaisen, reaktiivisen mukautumisen asiakkaiden esittämiin vaatimuksiin, joka on enemmänkin luonteenomaista rutiinioppijalle. Liiketoiminnallinen yrittäjäoppija on kasvanut ajattelemaan yrittämistä liiketoimintana ammatinharjoittamisen sijaan tai sen lisäksi.

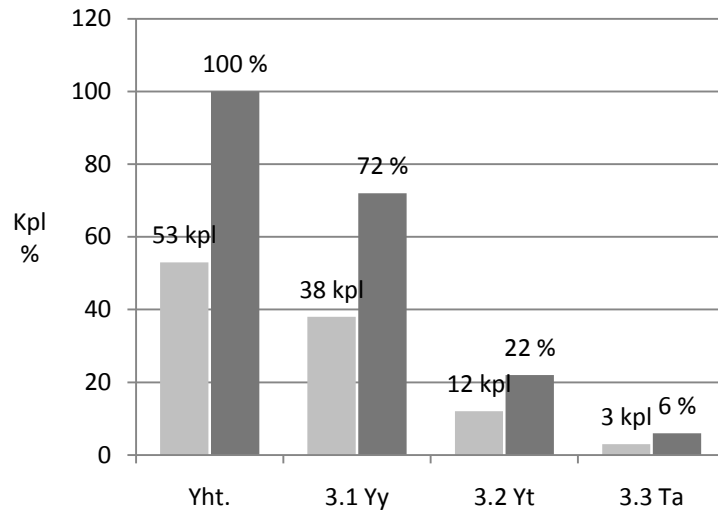
Liiketoiminnalliseen oppimiseen ja liiketoiminnallisen ajattelun kykyyn liittyy strategian luominen ja toteuttaminen, se on sopeuttava tai sopeutettu ja jälkikäteen yrittäjän itsensä huomaama tai ohjaajan johdattelemana havaittu. Tämä on liiketoiminnalliseen oppimiseen liittyvää siten, että pienen yrityksen strategia ja liiketoiminnallinen johtaminen kumpuaa yrit-

täjän kokemuksista, havainnoista, tiedon keruusta ja tiedon hyväksikäytöstä, ja lisäksi yrittäjän omista näkemyksistä, jotka parhaimmillaan ovat usein opittua ja joskus ehkä synnynnäistä yrittäjän bisnesvainua, joka sen kaltaisena on merkittävä yrittäjän taito ja oppimisen tuotoskin. Tämänkaltainen etukäteen tiedostamatonkin strateginen sopeutuminen tunnistuu liiketoiminnalliseksi oppimiseksi, jos sopeutuminen on seurausta tunnistettavista liiketoiminnallisista pohdintoista. Tiedostamatonta liiketoiminnallista käytöstä on todennäköisesti päätös tai ratkaisu, jolla yrittäjä pyrkii viemään yritystä eteenpäin omien inhimillisten resurssien ja näkemysten varassa jatkuvasti vanhaa ja huonoa purkaen ja tilalle uutta luoden.

Liiketoiminnallisena oppimisena pidin myös taloudellisten ennusteiden tekemistä mm. sellaisissa oppimistilanteissa, joissa yrityksen oli ne tehtävä lainaa tai avustuksia hakiessaan. Usein niihin liittyi rutiinimaista tai aidosti liiketoiminnallista suunnittelua, mutta toisinaan taloudelliset laskelmat ilmaisivat yrittäjän liiketoiminnallisten ajatusten piirtyvän numeroiksi taloudellisiin ennusteisiin. Kun laskelmat ilmensivät selvää strategista taustapohdintaa, kallistuin oppijan olevan mieluummin liiketoimintaoppija kuin rutiinioppija.

Rutiinien ja rutiiniluonteisten tehtävien osaamisen oppiminen jää liiketoiminnallisen oppimisen ulkopuolelle. Liiketoimintaoppimisen rajaaminen määrittelee siten rutiinioppimisen. Kun liiketoimintaoppija strategioinnin avulla pyrkii sopeutumaan tai sopeuttamaan liiketoiminnan tietoisesti vastaamaan kilpailutilanteeseen, markkinoiden mahdollisuuksiin ja yrityksen asemointiin, jää rutiinioppijan toiminnan kulmakiveksi lähinnä havahtuminen tilanteen kaatuessa päälle. Rutiinioppijan tunnistukseen käytin myös pysyttäytymistä tarkastelemaan liiketoimintaa vain ammatin tai asiantuntijan näkökulmasta. Ilman tarkempaa määrittelyä yrittäjän liiketoiminnallisessa pohdinnassa ilmentyy joko jämähtäminen asiantuntijan rooliin tai näkeminen oma ala myös liiketoimintana ja liiketoiminnallisesta näkökulmasta.

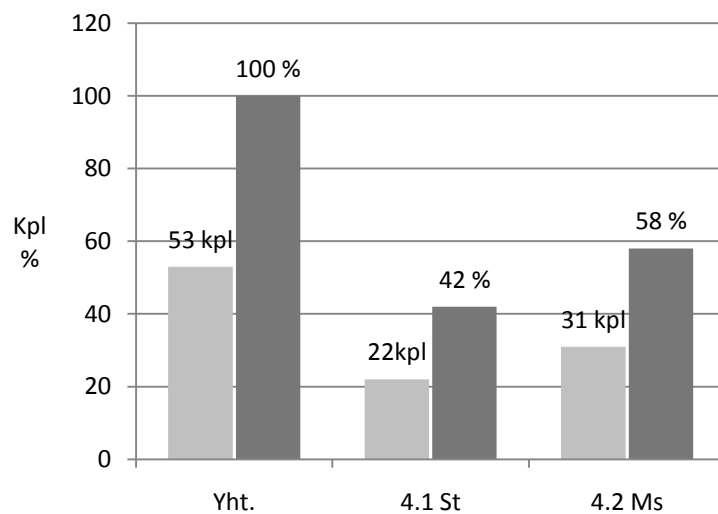
Jaoin yrittäjät seuraavaksi sen mukaan, olivatko nämä yksin- tai muuntyyppisiä yrittäjiä (taulukko 5). Yksinyrittäjien osuus oli merkittävän suuri. Yrittäjyyskoulutuksen ja -ohjauksen pääpaino kohdistui ja kohdistuu yrittäjyyttä harkitseviin, juuri aloittaneisiin ja vasta jonkin aikaan yrittäneisiin. Toisaalta on oletettavissa, että yrittäjyysiltään nuorten tiedon ja oppimisen tarve on suurin ja tästä syystä nämä hakeutuvat oppimaan kokeneilta yrittäjiltä ja hakevat osaamista yrittäjyyttä tarjoavilta koulutusorganisaatioilta.



Taulukko 5 Yrittäjien jakauma yrittäjyyden mukaan

3.1 Yy yksinyrittäjät, 3.2 Yt yrittäjätiimissä, 3.3 Ta työnantajayrittäjät

Yrittäjätiimillä tarkoitan yritystä, jossa on kaksi tai useampi omistaja. Työnantajayrittäjät työllistivät puolestaan yhden, mutta harvemmin tätä useamman työntekijää. Kolmesta työnantajayrittäjästä vain yhdellä oli havaintojakson lopulla enemmän kuin yksi työntekijä. Tämä yritys myös pyrki kasvamaan nopeasti muutaman, kuitenkin alle 10 hengen työyhteisöksi.



Taulukko 6 Yrittäjien oppimiseen sysänneet syyt

4.1 St starttirahayrittäjiä; 4.2 Ms muut syyt, oppimiseen sysänneet syyt muut kuin starttirahan pakottamat

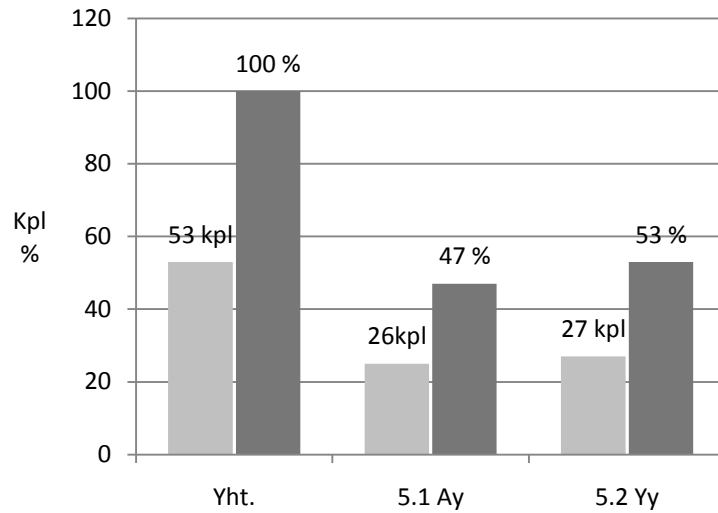
Yrittäjien oppimiseen sysänneistä yksittäisistä syistä esille nousivat starttirahayrittäjät. Tuen saamisen ehtoihin sisältyy vaadittava yrittäjyyskouluttautuminen, joka on työvoimaviranomaisten hyväksymä. Vaikka tämä oli suurin yksittäinen syy hakeutumiseen formaalin opinpiiriin, se ei luonnollisesti poistanut yrittäjän tarvetta erilaiseen oppimistuotoksiin. Muita syitä en tässä ole eritellyt, mutta keskustelujen yhteydessä ilmeni yrittäjien tarve mm. siihen, mistä tietoa yleensä on saatavissa, miten rahoittaa liiketoiminnan alku ja mitä on tehtävä saadakseen pääomaa ja myös se, miten saada liiketoiminta kannattavaksi, miten löytää asiakkaita, miten tuotteistaa idea, miten markkinoida ja miten saattaa tuote asiakkaitten saataville.

Muista syistä tulleita oli myös Länsi-Uudenmaan Uusyrityskeskukseen läheteiden kautta ohjaukseen työnnettyt ja kehotetut yrittäjät tai yrittäjiksi aikovat. Uusyrityskeskuksilla on omat ajalliset resurssirajoitteensa, johon yrittäjyysprojekti toi tarvittavaa lisäkapasiteettia ja samalla mahdollisuuden antaa yrittäjille pitkäkestoista ohjausta ja valmennusta.

Aidosti vapaaehtoisesti tulleiksi on katsottava ne yrittäjät, jotka varasivat ajan ohjaukseen lehdistöilmoitusten perusteella. Muutamat tulivat avointen ovien kautta ts. sinä viikonpäivänä ja aikana, jolloin projektikonttorin ovet olivat avoinna ilman etukäteistä aikavarausta.

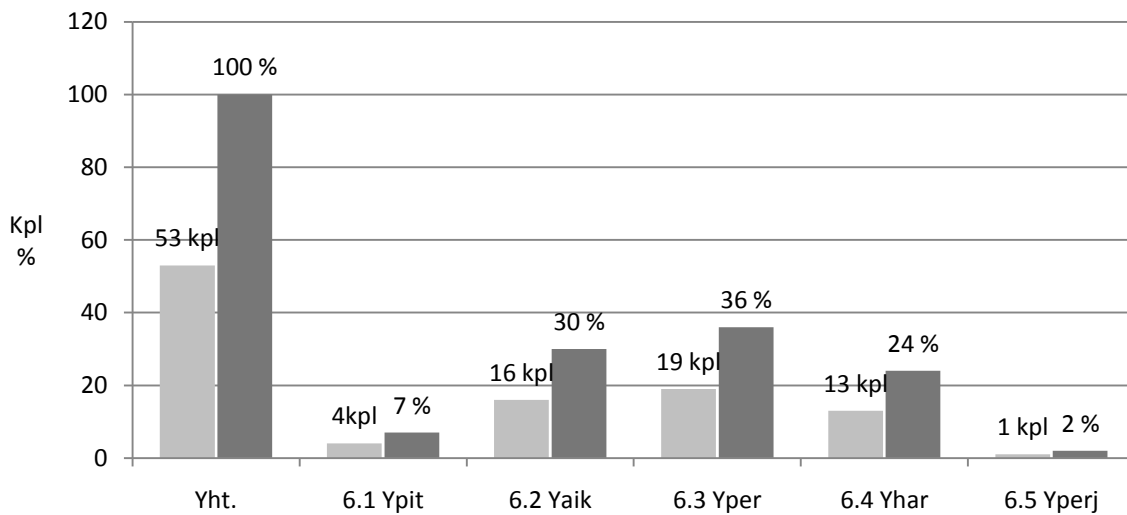
Kaiken kaikkiaan yrittäjät ovat hyvin heterogeeninen joukko. Yhtäläistä on erilaisuus ja jokaisella yrittäjällä on omanlainen elämisen kontekstinsa, joka antaa reunaehdot yrittäjyyteen ja liiketoiminnan mahdollisuuksiin.

Taulukko 7 jakaa yrittäjät ammatinharjoittajayrittäjiin ja yrittäjämäisiin yrittäjiin. Jako meni kutakuinkin puoliksi kumpaankin yrittäjätyyppiin. Huomattavia vaikeuksia tuotti tunnistaa yrittäjät jompaankumpaan ilman, että tunnistamiseen sekoittui oppimiskäyttäytymisen tunnusmerkkejä. Jakamisen ja aikaisemman kirjallisuuskeskustelun tueksi määrittelin ammatinharjoittajat siten, että he nojautuvat voimakkaasti oman ammatin osaamiseen ja harjoittavat sitä yhtiömuotoisena. He ovat rajaukseni mukaan tuote- tai palveluorientoituneita, eivätkä koe niinkään tekevänsä bisnestä tai liiketoimintaa. Elanto on pääasia, iso raha ei. Asiakasohjautuvuus jopa ajopuun lailla ilmentää karrikoidusti ammatinharjoittajayrittäjyyttä. Muut yrittäjät luokittuivat tämän perusteella yrittäjämäisiksi yrittäjiksi.



Taulukko 7 Yrittäjätuypit

5.1 Ay ammatinharjoittajayrittäjät, 5.2 Yr yrittäjämäiset yrittäjät



Taulukko 8 Yrittäjät yrittäjäprosessissa

6.1 Ypit yrittäjällä on takanaan pitkä yrittäjätausta; 6.2 Yaik yrittäjä on perustanut yrityksen hieman aikaisemmin ennen ohjauksen aloittamista; 6.3 Yper Yrittäjä on perustanut yrityksen ohjauksen aikana; 6.4 Yhar Yrittäjä harjoittaa perustamista vielä ohjauksen jälkeen; 6.5 Yperj yrittäjä on perustanut yrityksen ohjauksen jälkeen

Joillakin pitkäaikaisilla yrittäjillä oli vuosikymmenien yrittäjätausta. Mukana havaintojoukossa oli yrityksensä kanssa pieneen tai suureen ahdinkoon joutuneita, toisen yrityksen perustavia ensimmäisen rinnalle tai tauon jälkeen uudelleen yrittäviä. Erilaisista yrittäjäkokemuksista huolimatta tai sen vuoksi nämä olivat tottuneet luomaan yrittämistä tukevaa suhdeverkostoa ja hakivat lisää verkostoa tässä tapauksessa yrittäjyysohjaukseen hankkiakseen saatavilla olevan osaamistuen yrittämiselle. Näitten yrittäjien suhteellinen osuus oli kuitenkin vaatimaton.

Huomattava osa yrittäjistä tuli ohjaukseen tai yrittäjyyskoulutukseen pian yrityksen perustamisen jälkeen. Hakeutumisen yleisin syy oli starttirahan saamisen jälkeen perustettu yritys. Merkitykseltään yksittäinen olennainen syy oli myös hakea tietoa, miten saada asiakasvirtaa. Monelle yrittäjälle vaikutti olevan havahduttava kokemus se, että pelkkä yrityksen rekisteröinti ja muutaman A4-esitteen kaltaisen lapun jakaminen tai ilmoitus kaupan seinällä tai ilmaisjakelulehdessä ei vielä tuo jonoja yrityksen oven eteen.

Ne, jotka perustivat yrityksen ohjauksen aikana, saivat osittain vältettyä heikon asiakas- ja tulovirran sudenkuopan. Voimakkaat liiketoiminnalliset toimenpiteet ja erityisesti pienelle yritykselle ongelmallinen myynti johtui siitä tietoisuudesta, että yrittäjä joutuu rakentamaan työpaikkansa usein vahvoilla otteilla. Ohjauksen jälkeen yrittäjyyttä harkitsemaan jääneet muodostivat neljänneksen yrittäjäjoukosta. Yksi havaintojoukkoon mahtunut yrittäjä valitsi yrittäjyyden heti ohjauksen jälkeen.

3.6 Tutkimuksen toteutuksen pohdintaa

Oppimiskäyttäytymiseen olisi ollut mahdollista käyttää esimerkiksi Megginsonin (1997) Learning Strategies Questionnaire –kysymyssarjaa koskien suunnitelmallista ja ei-suunnitelmallista oppimiskäyttäytymistä. Vastaava olisi löytynyt myös merkitys- ja ohjaus-orientoituvaan havainnointiin. Kummatkin on laadittu kvantitatiivisen tutkimuksen havaintoihin, joten päätin jättää laajemmin soveltamatta tämänkaltaisia kysymyksiä. Vaikka mitään ratkaisevaa roolia en asettanutkaan kysymyssarjoille, eivätkä ne muodostaneet tutkimukselle osittaista viitekehystä, niin siitä huolimatta kysymyssarjat antoivat taustatukea, kun reflektoin omaa havaintokykyä tarkkailla ja kategorisoida yrittäjien oppimiskäyttäytymistä

Miettimistä aiheutti myös se, miten ja mitä uutta valoa antavat yrittäjien taustatiedot tutkimuskysymykseen. Päätin taustatietojen hajauttavan kysymystä liian laajaksi. En katsonut relevantiksi tarkastella sukupuolen tai ikäjakauman vaikutusta oppimiseen tai oppimiskäyttäytymiseen. Tämä siitäkin huolimatta, että tarve koulutukselle syntyy yleensä vasta yrityksen perustamisen jälkeen, ja yritys perustetaan harvoin nuorena (Kokkonen 2006, 10). Havainnoiduista yrittäjistä nuorimmat olivat juuri armeijaan lähteviä tai sieltä vapautuneita ja iäkäämmät yli 60-vuotiaita. Suurin ikäryhmä oli väliltä 30-50 –vuotiaita, joka on myös Kokkonen (emt. 10) mielestä tyypillistä aikuiskoulutettaville.

Kolmas pohdittava tekijä oli yrittäjäkokemuksen pituus. Tämäkin olisi saanut tutkimuksen rönsyilemään, joten päätin jättää yrittäjäkokemuksen arvioimatta. Päätökseni ei merkitse luonnollisesti sitä, etteikö yrittäjäkokemuksella olisi vaikutusta opiskelukäyttäytymiseen ja odotuksiin oppimisen tuotoksista. Havaintojoukosta pisimpään yrittäjinä toimineet olivat toimineet yrittäjinä jo vuosikymmeniä ja joidenkin kohdalla takana oli jo vankkaa yrittäjäkokemusta konkurssien ja velkajärjestelyjen opettamana.

Myös toimialajakauma olisi tarjonnut yhden näkökulman. Yrittäjien toimialajakauma oli laaja. Kirjo käsitti ravitsemus- ja majoitusalan, it-ala oli hyvin edustettuna; kauppa-ala, kahvila- ja ravintolatoiminta, agentuuriyrittäjyys, teollisuus ja teollisuuden alihankintatoiminta ja liikelämän konsultit olivat vastaavasti hyvin joukossa mukana. Samaten muita palveluja tarjoavia yrittäjiä oli runsaasti mm. tilitoimistoyrittäjyyttä, markkinointipalvelun suorittajia, tulkkaukspalveluja, kokoustilojen rakentajia, koulutustarjontaa, maahantuontiyrittäjiä, vaatealan yrittämistä ja suurena ryhmänä rakennusalan pienyrittäjät. Viimeksi mainittu ryhmä oli korostuneesti esillä tämänhetkisen taantumien aiheuttavan työttömyyden johdosta. Aikaisemmin jo vuodesta 1995 näissä tehtävissä toimineena rakennusala ei ole ollut yhtä selvästi edustettuna. Erikseen en lähtenyt tutkimaan toimialan vaikutusta oppimiskäyttäytymiseen johtuen halussani rajata tutkimuskysymystä ja osittain siksi, että toimialajakauma oli hyvin kirjava, jolloin erilaisiin toimialoihin ei olisi riittänyt tarpeeksi laajaa otosta.

4 Tulosten tarkastelu

Tutkimukseen osallistujien ”vastausprosentti” oli erityisen hyvä, koska sain seurata jokaista yrittäjää useasti ja erilaisissa yhteyksissä. Henkilökohtaista ohjausta oli minimissäänkin kolme 1,5 tunnin jaksoa kerrallaan ja enimmillään yrittäjä oli puolentoista vuoden aikana jopa kymmenessä henkilökohtaisessa keskustelussa. Tämän lisäksi havainnoin yrittäjiä heidän laatimiensa liiketoimintasuunnitelmien ja muiden dokumenttien perusteelta, joita yrittäjät kirjoittivat osallistuessaan lyhyt- tai pitkäkestoisiin kursseihin.

Tulosten tarkastelua varten pohdin, miten saan aineistosta irti ilmiöt. Koska havainto on usein suhteessa johonkin, päätin ryhmitellä yrittäjyysryhmät ja eri tekijät suhteessa toisiinsa nähdäkseni onko ja minkälaisia eroja tai samankaltaisuuksia esiintyy eri ryhmissä suhteessa toisiin ryhmittelyn perusteisiin. Koska tavoitteena oli tutkia oppimiskäyttäytymistä ja oppimista suhteessa yrittäjätyyppitykseen ja yrittäjyysprosessiin, pääpainon asetin näiden ryhmitysten vertailuun toisiinsa.

Ensimmäisessä taulukossa 9 vertaan oppimistavoitteita yrittäjätyypeittäin. Jakauma suhteessa toisiinsa on varsin vahva. Vertailu antaa aiheen miettiä tutkimuksen kontribuutiota: kuvaako se erilaisten yrittäjätyyppien vahvasti erilaisia oppimiskäyttäytymisiä, vai luonnehtiiko se entistä selvemmin nämä kaksi erilaista yrittäjätyyppiä.

Toinen taulukko 10 vertaa yrittäjätyyppitystä oppimiseen sysäviin syihin ja kolmas taulukko 11 tarkastelee yrittäjätyyppityksiä suhteessa oppimiseen sysänneisiin syihin. Neljännessä taulukossa pohdin miten vaihtoehtoiset yrittäjätyyppit, ammatinharjoittaja- ja yrittäjämäiset yrittäjät, valitsevat itselleen sopivan oppimisen tavat, jonka jälkeen vaihdan näkökulmaa oppimiseen suhteessa oppimiseen sysäviin syihin. Kuudes taulukko paneutuu oppimiseen suhteessa yrittäjälukuokituksen ja yrittäjyysprosessiin. Seuraava taulukointi analysoi yrittäjyyden ts. yksin-, tiimi- ja työnantajayrittäjien ja oppimiskäyttäytymisen välistä suhdetta ja viimeinen taulukko pyrkii näkemään miten yrittäjyys suhtautuu oppimiseen.

4.1 Oppimistavoitteet yrittäjätyypeittäin

Yrittäjäloukka		Oppiminen	
		Rutiinioppijoita	Liiketoimintaoppijoita
Ammatiharjoittajayrittäjät	26	23	3
Yrittäjämäiset yrittäjät	27	1	26
	53	24	29

Taulukko 9 Oppimistavoitteet yrittäjäloukittain

Silmiinpistävää, mutta ei yllättävää oli ammatiharjoittajien osoittautuneen rutiinioppijoiksi ja yrittäjämäisten yrittäjien liiketoimintaoppijoiksi. Näin voimakas jakautuminen saattaa osittain johtua kategorisoinnin kriteereistä, jolloin samat tai samankaltaiset tunnistimet ohjasivat jakauman valintaani. Tämän epäilyn olen jo aikaisemmin tuonut esille ja puuttunut mahdollisen vinouman estämiseen. Siitä huolimatta on huolestuttavaa havaita, että ammatiharjoittajilla on kuvatus vahva ymmärtämättömyys tai halu vain yrittäjyyden rutiinien oppimiseen liiketoiminnallisen ajattelun tarpeen jättäytyessä kutakuinkin kokonaan tiedostamatta.

Tästä päättelen, että ohjaus ei nostata ammatiharjoittajille riittävää motivaatiota katsoa yrittämistä myös liiketoiminnallisena toimintona ts. ohjaus ei saanut heitä aina näkemään sitä, että ammatiharjoittamistakin voi katsoa bisneksen näkökulmasta, ei pelkästään oman ammatin harjoittamisena omaan laskuun. Yrittäjyysvalmennuksessa tähän on varmasti kiinnitettävä huomiota, jos lähtökohtaisesti ollaan sitä mieltä, että yrittäminen on pääsääntöisesti liiketoimintaa, joka vaatii liiketoimintamahdollisuutta ja yrityksen asemoitumista markkinoille. Jos sen sijaan uskotaan, että osa ammatiharjoittamista on sen kaltaista, että sitä ohjaavat asiakkaat tarpeineen, joihin ammatiharjoittajan tulee vastata reaktiivisesti, niin voidaan asettaa kysymys: ”riittääkö rutiiniasioiden opettelu kantavaan yritystoimintaan”.

Yrittäjämäisissä yrittäjissä oli runsaasti niitä, joiden liiketoiminta perustui voittopuolisesti oman ammatin harjoittamiseen. Nämä kuitenkin omaksuivat ohjauksen aikana tai uumoilivat jo sitä ennen, että yrittämisen taustalla on muutakin kuin pelkkä ammatin harjoittaminen. Yrittäjät tulivat ohjaukseen ammatiharjoittajina ja poistuivat yrittäjämäisinä yrittäjinä, jotka omaksuivat liiketoiminnallista ajattelua. Ohjauksen teho ja tarkoitus versoi hedelmälliseen

maaperään. Voin siten päätellä, että osa ohjaukseen ja valmennukseen tulleista imi itseensä yrittäjämäistä yrittäjyyttä ja sai itsensä ymmärtämään, että aito yrittäjyys, yrittäjämäinen yrittäjyys, on mm. tuotteistamista, asiakas- ja markkinavalintoja, hintajohtamista ja yrittäjyyttä tukevan suhdeverkoston luomista, ja kaikki nämä ovat osa jatkuvaa dynaamista prosessia.

4.2 Oppimiseen sysäävät syyt

Yrittäjätyyppi		Oppimiseen sysäävät syyt	
		Starttirahalaiset	Muut syyt
Ammatinharjoittajayrittäjät	26	12	14
Yrittäjämäiset yrittäjät	27	9	18
	53	21	32

Taulukko 10 Yrittäjätyyppit ja oppimiseen sysäävät tarpeet

Oppimiseen sysäävät syyt jakautuvat ammatinharjoittajien keskuudessa lähes puoliksi pakko-oppijoihin eli starttirahan saaneisiin ja muihin syihin. Kun tätä vertaa ammatinharjoittajien rutiinioppimiseen, muut syyt eivät voi olla halu oppia liiketoiminnallista ajattelua. Tästä voi varovasti päätellä, että ammatinharjoittajat tyytyvät pääsääntöisesti rutiinioppimiseen ja syyt oppimiseen ovat tarpeessa omaksua yrittäjyyden perusasiat tuli ammatinharjoittajayrittäjä oppimistapahtumaan joko starttirahan velvoittamana tai omaehtoisesti muista syistä.

Jako starttirahalaisiin pakko-oppijoihin ei kuitenkaan kerro sitä, minkälaista oppimista heidän yrittäjyytensä edellyttäisi ja mikä pitäisi olla oppimisen tuotos. Tämän havaitseminen edellytti riittävää tutustumista yrittäjään ja yritysideaan, jolloin idea kiteytyi ensin liikeideaksi ja siitä edelleen liiketoimintamalliksi, jos yrittäjä eteni tai halusi edetä liiketoiminnan pohdinnoissaan. Tässä suhteessa ammatinharjoittajayrittäjät jakautuivat kahteen osaan, joista ensimmäinen puolikas ryhtyi oppimaan lähtökohtaisesti vain starttirahaehdot täyttääkseen.

Minulle riittää se, että saan todistuksen. Enempää en tällä hetkellä halua tätä yrittäjyyttä opiskella.

Osalle tämä käsitys säilyi ohjauksen loppuun saakka. Heille ei välttämättä auennut edes tarve opetella yrittäjyyden perus- ja rutiiniasioita.

Mä hoidan tämän yrittämisen ja jätän paperihommat tilitoimistolle.

Näiden yrittäjien yrittäjyysosaaminen jäi valitettavan ohueksi. Erilliseksi ryhmäksi en jaotellut näitä yrittäjiä, mutta karkeasti luonnehdin heitä olevan noin puolet starttirahan saaneista ammatinharjoittajayrittäjistä. Puutteellisesti omaksunut taidot saivat aikaan sen, että ohjauksen jälkeen he eivät osanneet tulkita tilitoimiston raportteja tai miettiä markkina- ja asiakasvalintoja. Jopa oman yhtiömuodon juridiikan, verotuksen periaatteiden ja yrittäjän sosiaaliturvan perusteet jäivät riittävästi tiedostamatta. Huomionarvoista oli, että näiden yrittäjien yrittämisen tavoitteetkin jäivät voittopuolisesti vaatimattomiksi: pienet tulot ja vähäinen liikevaihto tuntuivat riittävän.

Geldereren ym. (2005, 105) toteaa yksilöllisen oppimisen riippuvan henkilökohtaisista ja tilanteenmukaisista ajureista. Starttirahan saaminen on vahva ajuri, määritelmäni mukaan pakottava syy paneutua opiskelemaan yrittäjyyttä. Muut syyt nousevat mm. yrittäjän yrittäjyystarpeista ja näihin lukeutuu Gelderenin ym. (emt. 105) suunnitelmalliset oppijat, jotka tietoisesti pyrkivät kehittämään kompetenssejaan. Suunnitelmallisten oppijoiden näen lähestyvän tutkimukseni liiketoimintaoppijoita ja heidän oppimisen tarpeitaan ja tavoitteitaan. Tästä huolimatta muitten syitten ei pelkästään voi sanoa johtuvan tarpeesta oppia liiketoiminnallista ajattelua ammatinharjoittajien keskuudessa.

Yrittäjämäisten yrittäjien suhteen pääpaino on selvästi muissa syissä, ts. yrittäjämäiset yrittäjät ovat saaneet sysäyksen oppimiseen muista kuin starttirahaan liitetystä pakko-oppimisesta. Näiden oppijoiden pääasiallinen lähtökohta oli se, että he havaitsivat yrittäjyysosaamisessaan puutteita, joihin yrittäjät lähtivät hakemaan ratkaisua uutta opiskelemalla.

Koottuna edellisistä päättelen, että ammatinharjoittajayrittäjien syyt opiskella ja valmentautua yrittäjyyteen ovat puoliksi pakko-oppijuudessa ja muissa syissä, jotka voivat olla, mutta eivät välttämättä ole tarpeessa oppia liiketoimintaa. Yrittäjämäisten yrittäjien pääosa sen sijaan tietoisesti hakeutuu oppimaan yrittäjyyttä sen liiketoiminnallisessa mielessä.

4.3 Oppimiskäyttäytyminen

Yrittäjätyyppi		Oppimiskäyttäytyminen					
		Hlökohtainen ohjaus	YAT	Verkko-kurssi	Lyhytkurssi	Ohjauksetta	Ei kiinnostunut
Ammatinharjoittajayrittäjät	26	5	14	5		2	(1)
Yrittäjämäiset yrittäjät	27	16	9	2			
(lukumäärä!)	53	21	23	5		2	(30-50)

Taulukko 11 Yrittäjätyyppit ja oppimisvalinnat

Oppimiskäyttäytyminen tässä ei merkitse samaa, miten Gelderen ym. (2005, 100) määrittelee sen. Hänen lausumanaan oppimiskäyttäytyminen on lähestymistapa (approach), jota yksilö käyttää oppimistilanteissa. Oppimiskäyttäytymisen ymmärrän tässä yrittäjän suosimaksi tavaksi saada ja hankkia yrittäjyystietoa ts. oppimiskäyttäytyminen tarkoittaa valintoja vaihtoehtoisista oppimisen tarjoomista.

Koska vaihtoehtoja osoitettiin, niin yrittäjät pääsivät valitsemaan mieleisensä. Valinnat painottuvat selvästi. Yrittäjämäiset yrittäjät eivät tyydy pääasiassa formaalin yrittäjätutkinnon suorittamiseen, jossa tutkinnon perusteet määrittelevät opetuksen ja oppimisen sisällön. He painottavat henkilökohtaista ohjausta, jossa käydään läpi yrityksen ja yrittäjän spesifisiä ongelmia ja asioita ja jotka liittyivät enemmän liiketoiminnalliseen valmennukseen kuin perusasioiden neuvomiseen tai etätehtävien ohjaamiseen.

Yrittäjän ammattitutkintoon hakeutumisen syitä on Kokkonen (2006, 17) selvittänyt perusteellisemmin ja todennut yrittäjän ammattitutkintoon hakeutumisen yleiseksi syyksi yleisen oppimisen halun (28,8 % oppijoista). Hänen mukaansa vaikuttaa siltä, että koulutukseen ohjaavat enemmän sisäiset syyt ja halu oppia uutta, kuin ulkoiset syyt, kuten kilpailun paine. Hän lisää muiksi yleisiksi syiksi tietyn alan spesifisiä osaamisvaatimuksia. Syynä tämä on outro, sillä ammattitutkinnon perusteet ovat kaikille samanlaiset, eikä niihin sisälly minkään alan erityistietoutta, ainoastaan yrittäjyyden yleistä osaamista. Sen sijaan tehtävän näyttöaineiston

jokainen yrittäjä tekee omasta yrityksestään, jolloin se sisältää kunkin oman tilanteen ja alan markkinatilanne- ja kilpailutiedon hankkimista ja soveltamista liiketoiminnan suunnitteluun. Kokkosen (emt. 18) listaamat muut merkittävät motiivit osallistumiseen ovat halu päivittää osaamista ja halu kehittyä. Viimeksi mainitun Kokkonen pitää syvällisempänä kuin pelkkää oppimista. Lisäksi yksilökohtaisen ohjauksen hän mainitsee myös merkittävänä motiivina yrittäjän ilmoittautuessa suorittamaan yrittäjän ammattitutkintoa.

Huomionarvoista Kokkosen (emt. 20) selvityksessä oli se, että kyselyyn vastanneet yrittäjät olivat olleet tyytymättömiä yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen. Yhteenvedossaan Kokkonen (emt. 29) tähdentää osallistujien kaivanneen ennen kaikkea enemmän yksilökohtaista opetusta ja ohjausta. Kokonaisuutena suorittajat olivat kokeneet, että koulutus oli vaikuttanut enimmäkseen heidän yleiskuvaansa asioista. Kokkonen olettaa, että yksilöllisyyden lisääminen tarkoittaisi nimenomaan myös niiden yksityiskohtien painottamista, joita koulutukseen osallistuvat itse pitävät tärkeänä. Todennäköisesti osallistujat kaipaavat myös hyötyä yritykselle, josta Westhead ym. (s. 21) toteavat subjektiiviseksi kannakseen, että jonkintyyppiset yrittäjäkoulutukset (management training) voivat olla tehokkaita ajatelleen yrityksen suorituskykyä, kun taas jotkut eivät sitä ole. Kiistatta ei kuitenkaan ole osoitettu koulutuksen ja suorituskyvyn välistä positiivista korrelaatiota.

Ammatinharjoittajayrittäjien kyky tai halu henkilökohtaiseen ohjaukseen on merkittävästi vähäisempää ja he suosivat formaalia oppimista. Lyhyt verkkokurssi on suosittu, mutta pääosa valitsi pitkäkestoisen yrittäjän ammattitutkinnon suorittamisen, johon liittyi jonkin verran henkilökohtaista ohjausta.

Verkossa tapahtuva yksinomainen yrittäjyyden opiskelu ilman henkilökohtaista neuvontaa ei saavuttanut yrittäjien suosiota. Neuvonta merkitsee verkkokurssin perusasioitten kertausta tai tulkintaa yrittäjille. Ohjaus puolestaan tarkoittaa verkkokurssin tehtävien täyttämistä tutorin vieressä. Valmennusta, joka merkitsee liiketoiminnallista pohtimista yhdessä yrittäjän kanssa, oli vähäisempää ammatinharjoittajien keskuudessa. Verkkokurssin anti ja materiaali ovat kovin yleisluontoisia, eikä yrittäjien kertomana pureudu yhtä hyvin omaan yritykseen kuin henkilökohtainen ohjaus. Siihen tosin ei ollut aina tarvetta tai haluakaan ammatinharjoittajien puolelta. Tyypillistä kommenttia kuvaa seuraavan yrittäjän sanominen verkkokurssista:

En viitsi iltaisin töitten jälkeen mennä nettiin. Väsyttää jo muutenkin kotiin tultaessa. Netti on jotenkin sekava. Kaikkiin lomakkeisiin en tiedä mitä niihin pitää kirjoittaa. Jos olen jostain saanutkin tehtyä, niin en ole ymmärtänyt, mitä palautteen antaja haluaa lisää.

Erityisen merkittävän osuuden muodostivat ne yrittäjät, jotka katkaisivat neuvonta- tai ohjausyhteyden heti alussa. Suurimman osan jälkiseurantaa en tehnyt, eivätkä läheskään kaikki ilmaisseet syytä, miksi eivät halunnet jatkaa yrittäjyyden oppimista. Ne, jotka ilmaisivat syyn, noudattivat samaa kaavaa, kuin eräs käsityöalan vähittäisliikkeen perustanut starttirahayrittäjä kertoessaan keskeytyksensä syyn yrittäjän ammattitutkintokurssin läpikäymiseen.

Minulla on puoti auki lauantaisin, enkä ole kertaakaan päässyt lähiopetuspäiville. Koska en ole niihin päässyt, en ole katsonut tarpeelliseksi sopia mistään henkilökohtaisesta keskustelutakaan. Liiketoimintasuunnitelmaa en ole tarvinnut. Tämä yritys on lähtenyt pyörimään ihan kohtalaisesti ilman sitäkin. Joudun lopettamaan kurssin. En oikein tiedä, mitä hyötyä siitä minulle olisi.

Toinen yksinyrittäjä kertoo saman eri sanoin. Hänkin oli suorittamassa yrittäjän ammattitutkintoa.

Olen estynyt osallistumaan lähiopiskelupäiviin töiden vuoksi. Yritystoimintani on niin alusta, että minun on otettava vastaan kaikki työtarjoukset mitä ilmenee. Asiakaskunnastani valtaosa ostaa palveluja viikonloppuisin (lähipäivät ovat lauantaisin, oma huomautukseni) ja yrityksetkin käyttävät mielellään perjantain ja lauantain. Tällainen koulutus olisi kuitenkin ollut minulle erittäin tarpeenmukainen.

Kommentissaan hän lisäsi henkilökohtaisen ohjauksen olleen hänelle erittäin antoisaa ja se olisi ollut hänelle tarpeen.

En lähde pitemmälle arvioimaan, miksi osa alkaneista yhteyksistä katkesi lyhyeen. Lopettaneita oli sekä ammatinharjoittajayrittäjiä että yrittäjämäisiä yrittäjiä. Westhead ym. (s. 20) tuo viitteitä sekä keskeyttämissiin että siihen, miksi pienten yritysten omistajat eivät osallistu yrittäjäkoulutukseen. Syyt rahallisen panostuksen lisäksi ovat (1) ensinnäkin se, että oppiminen on liian yleistä, (2) toisaalta että oppimisen tuottavat henkilöt, joilla ei ole riittävää tietoa lii-

ketoiminnan harjoittamisesta, vaan opettajat olivat opettajia eivätkä liiketoiminnan harjoittajia. Myöskin syynä (3) oli se, että oppimista ei tuotettu sopivasti ts. sopimaton paikka, väärä oppimisen muoto tai media.

4.4 Oppiminen ja oppimiseen sysäävät syyt

Oppimiseen sysäävät syyt		Oppiminen	
		Rutiinioppiminen	Liiketoimintaoppiminen
Starttirahalaiset	22	6	10
Muut syyt	31	13	24
	53	19	34

Taulukko 12 Oppiminen ja oppimiseen sysäävät syyt

Taulukko 12 antaa oppimisesta jo tyystin toisenlaisen kuvan. Sekä starttirahalaiset että muista syistä tulleet painottavat loppupeleissä liiketoimintaoppimista. Merkillepantavaa on, että muista syistä tulleista osa uskoi rutiiniasioiden oppimisen riittävän yrittäjyyden opinnoiksi eivätkä nähneet liiketoiminnallisen osaamisen merkitystä omalle yritykselleen, mutta kuitenkin pääasiassa tähtäsivät tai heräsivät liiketoiminnalliseen ajatteluun ohjauksen ja valmennuksen aikana. Tämä viittaa siihen, että oppimiseen sysäävät syyt eivät lähtökohtaisesti selitä oppimiskäyttäytymistä.

Mahdollisena syynä liiketoimintaoppimisen painottumiseen on annettu ohjaus ja valmennus tämän suuntaiseen ajatteluun. Siltä osin tutkimusotteeseen sekoittuu toimintatutkimuksen piirteitä. Koska toimintatutkimuksen tavoite on vaikuttaa ja saada aikaan muutoksia tutkittavassa joukossa, antaa tämä viitteitä siitä, että ohjaus on vaikuttanut lisäävästi yrittäjien liiketoiminnalliseen ajatteluun ja vähentänyt taipumusta jäädä rutiinioppimisen varaan. Tästä huolimatta on huolestuttavaa havaita, että ohjauksesta huolimatta lähes kolmannes jättäytyi rutiinioppimiseen.

4.5 Oppiminen yrittäjyysprosessissa

Yrittäjyysprosessi		Oppiminen		Yrittäjätyyppi	
		Rutiinioppijoita	Liiketoimintaoppijoita	Ammatinharjoittaja	Yrittäjämäinen yrittäjä
Yrittäjä perustanut yrityksen ohjauksen jälkeen	1	1	3	1	3
Yrittäjä harkitsee yrittäjyyttä vielä ohjauksen jälkeen	13	10	6	10	6
Yrittäjä perustanut yrityksen ohjauksen aikana	19	8	11	11	8
Yrittäjä perustanut yrityksen ennen ohjausta	16	5	8	4	9
Yrittäjällä pitkäaikainen yrittäjätausta	4		1		1
	53	24	29	26	27

Taulukko 13 Oppiminen ja yrittäjälukitus yrittäjyysprosessissa

Yrittäjyysprosessin tarkastelu suhteessa oppimiseen ei anna viittauksia siitä, että liiketoimintaoppimisen halu kasvaisi tai vähenisi prosessin edetessä; ei myöskään siitä, että rutiini- tai liiketoimintaoppiminen painottuisi tiettyyn yrittäjyysprosessin kohtaan. Taulukosta pääteltynä on ilmeistä, että rutiinioppiminen ja liiketoimintaoppiminen riippuvat pääsääntöisesti muista tekijöistä kuin yrittäjyyden vaiheesta. Sen sijaan tarkastelu antaa osviittaa yrittäjyyden ohjauksen painottamiseen. Gelderer ym. (2005, 105) mainitsee, että uusille, kokemattomille yrittäjille on avuksi, kun näitä ohjataan informaation ja neuvojen avulla. Tämä ymmärrän merkitsevän sitä, että pelkkä liiketoimintasuunnitelman laatiminen ei voi olla ohjauksen ainoa päämäärä yrittämisen alkuvaiheissa, vaan epävarmojen tai alkavien yrittäjien on hyvä saada neuvontaa myös yrityksen perustamisen prosessista, rutiiniasioista, riskeistä ja ohjausta ensivaikeuk-

sien turvalliseen ohittamiseen. Geldererin mukaan rutiinien oppiminen nousee merkittävään asemaan yrittämisen alkutaipaleella liiketoimintaoppimisen rinnalle.

Taulukosta havaitaan, miten huomattavan suuri osa yrittäjistä perusti yrityksen oppimisen aikana (36 %). Kun tämä yhdistetään harkitsemaan jääneisiin, nousee näiden yrittäjien osuus jo yli 60 %:n. Tämän perusteella voisin arvioida, että suurin osa yrittäjistä tarvitsee rutiiniasioiden tietämystä, mutta koska jakauma taulukossa ei tätä tue, niin päädyn siihen, että pitkäaikainen ohjaus rutiinien oppimiseen luultavasti kääntyy pitkäaikaiseen valmennukseen, jossa pääpaino on jo liiketoiminnallisen tietämyksen lisäämisessä.

Yrittäjien pitkäaikainen tutkintoon johtava oppiminen vaikuttaa olevan harvinaista yrittäjien keskuudessa. Vuoden 2007 aikana toimintansa aloitti 35 276 uutta yritystä ja toimintansa lopetti 23 049 yritystä. Yritysten nettokasvu oli 12 227 yritystä. Nettokasvun osuus koko yrityskannasta oli 3,9 %. Vuoteen 2006 verrattuna aloittaneiden yritysten määrä kasvoi 7,1 % ja loppittaneiden yritysten 3,3 %. Yrittäjien ammattitutkinnon tai yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaneiden määrä vuonna 2008 oli vaatimattomasti 1139 yrittäjää ja tutkintojen osien suorittaneita samanaikaisesti 166 yrittäjää. (Tilastokeskus)

Näin pieni osuus pitkäaikaiseen yrittäjyyskoulutukseen sitoutuminen osoittaa vahvasti sen, että yrittäjät eivät yleensä sitoudu pitkäaikaiseen tutkintoon tähtäävään yrittäjyyden oppimiseen. Lisäksi kun omasta havaintojoukosta yrittäjätutkinnon suorittajia oli 23 kpl (43 % kaikista) antaa tämä aiheita epäillä sitäkin, että yrittäjien valtaenemmistö ei juuri sitoudu myöskään formaaliin lyhytaikaiseen yrittäjyyden opiskeluun tai henkilökohtaiseen sparraukseen.

Kokkonen (2006, 10) on todennut koulutustarpeen syntyvän vasta yrityksen perustamisen jälkeen. Taulukossa 12 ohjauksen aikana yrityksen perustaneita oli 19 ja ennen ohjausta perustaneita 13. Kokonaismäärästä näiden osuus oli 60 %, joten tutkimus antaa jonkin verran tukea Kokkosen huomioille. Kokkonen kuitenkin tutki yrittäjän ammattitutkintoon osallistuneita, joten vertailuun on syytä jättää runsaasti harkinnan varaa. Tästä huolimatta sekä Kokkosen että oma tutkimus antavat yhdensuuntaisia päätelmiä siitä, että yrittäjyyden oppimiseen hakeutuvat voittopuolisesti yrittämisen alkutaipaleella olevat. Kun Kokkonen (emt. 12) lisää vielä, että on luonnollista olettaa, että yrittäjäkoulutukseen osallistumisen motivaatio on suurimmillaan juuri yrittämisen alussa, jolla hän lienee tarkoittanut jo hieman yrittäjäkokeamista hank-

kineita, koska hänen havaintojoukostaan kolmella neljänneksellä oli yrittäjäkokemusta vähintään vuoden ja lähes puolella vähintään kuusi vuotta tai enemmän. Tässä suhteessa Kokkosen havainnot eroavat voimakkaasti omistani. Oma päätelmäni on, että oppimisen tarve on suurimmillaan juuri ennen yrityksen perustamista tai pian perustamisen jälkeen. Ero Kokkosen päätelmiin voi osaltaan selittää se, että yrittäjän ammattitutkinnon suorittajat keskittyvät liiketoimintasuunnitelman laatimiseen oman yrityksensä osalta, jolloin oppiminen paneutuu liiketoiminnallisen osaamisen lisäämiseen, kun puolestaan oma kohdejoukkoni oli alkavia tai juuri alkaneita yrittäjiä ilman tietämystä, mitä osaamista yhteiskunta vaatii yrittäjältä. Kun tämä tieto on noussut yrittäjän tietoisuuteen ja yrittäminen rutinoituu, kasvaa tarve liiketoiminnalliseen osaamiseen. Tämän prosessin läpikävivät suurin osa kohdeyrittäjistäni ja tämä selittää osaltaan myös liiketoimintaoppijoiden osuuden.

Voin yhtyä Kokkosen ajatukseen (emt. 12), että pitkään yrittäjänä toiminut voi joutua tilanteeseen, jossa ideat ovat loppuneet ja yrittäjät tarvitsevat uusia. Omat havaintoni keskusteluita pitkäaikaisten ja ennen ohjausta yrityksen perustaneiden yrittäjien kanssa vahvistavat oletusta siitä, että pitkäaikainen yrittäjyys rutinoituu ja yrittäminen väljähtyy, jos yrittäjä toimii pitkään samalla liiketoimintamallilla. Sen havainneet yrittäjät ilmaisivat suoraan tai epäsuorasti oppimismotiivikseen halun kehittää yritystään ja saada uusia ajatuksia ja ideoita.

4.6 Yrittäjyys ja oppimiskäyttäytyminen

Yrittäjyys		Oppimiskäyttäytyminen							
		Hlökohtainen ohjaus		Yrittäjäkurssi		Verkko-kurssi	Muu lyhytkestoinen kurssi	Oppiminen ohjauksetta	Työ opettaa
		kpl	%	kpl	%				
Yksinyrittäjä	38	17	45	14	36	5		1	1
Yrittäjätiimi	12	3	25	8	67	1			
Työnantajayrittäjä	3	2				1			
	53								

Taulukko 14 Yrittäjyys suhteessa oppimiskäyttäytymiseen

Yksinyrittäjistä 45 % suosi henkilökohtaista ohjausta ja 36 %:lle riitti yrittäjäkurssin suorittaminen ilman henkilökohtaista ohjausta. Yrittäjätimiyrityksistä sen sijaan valtaosa eli 67 % suosi henkilökohtaista keskustelua tutorin kanssa. Kun seuraavassa taulukossa tarkastelen yrittäjyyttä suhteessa oppimiseen, nousee esiin yrittäjätimiläisten ja yksinyrittäjien ero tahdossa rutiini- tai liiketoimintaosaamiseen.

Kokkonen (2006, 13) tutkimuksessaan koulutusohjelmien vaikuttavuudesta yrittäjän ammattitutkinnon suorittajista jakoi vastaajat yksinyrittäjiin ja työnantajayrittäjiin. Hänen havaintojoukostaan yrittäjistä 45 % oli yksinyrittäjiä ja 55 % työnantajayrittäjiä. Nämä poikkeavat merkittävästi omasta havaintojoukosta, jossa kaikista yrittäjätutkintoa suorittamassa olevista 23 yrittäjästä ei yhdelläkään ollut työntekijöitä kurssin alkaessa. Yksi yrittäjä tosin kurssin loputtua työllisti jo kolme ihmistä yrittäjäparin lisäksi.

Taulukosta 14 en voi lähteä päättämään mitään, vaan totean että jostain syystä Länsi-Uudenmaan alueen sen hetkiset yrittäjäkurssit ovat houkutelleet osallistujiksi lähes ainoastaan yksinyrittäjiä.

4.7 Yrittäjyys ja oppiminen

Yrittäjyys		Rutiinien oppiminen		Liiketoimintaoppiminen	
		kpl	%	kpl	%
Yksinyrittäjä	38	20	53	18	47
Yrittäjätimi	12	3	25	9	75
Työnantajayrittäjä	3	1		2	
	53				

Taulukko 15 Yrittäjyys suhteessa oppimiseen

Yksinyrittäjät jakautuivat 53 %:sti niihin, joille riitti rutiinien oppiminen ja niihin 47 %:iin, joille liiketoimintaoppiminen oli tärkeää. Liiketoimintaoppimisen valinta vahvistui ohjaus-

prosessin aikana, jolloin em. jakauma edustaa lopputulemaa. Ohjauksen alussa yksinyrittäjillä ei ollut tietoa, mitä heidän pitäisi tietää ja mitä sisältyy liiketoimintaosaamiseen. Saatuaan riittävää opastusta, heille tiedostui tarve rutiinien oppimisen lisäksi myös ymmärrys liiketoiminnallisen osaamisen tarpeesta. Yksinyrittäjistä silti runsas puolikas eli 53 % ei katsonut edelleenkin olevan tarvetta muuhun kuin välttämättömimmän rutiiniosaamisen hallintaan. Keskusteluista havainnoin syyksi sen, että yksinyrittäjät eivät joko osanneet yhdistää liiketoimintaosaamisen tarvetta omaan yrittämiseensä tai katsoivat tekevänsä senkaltaista liiketoimintaa, että se hoituu muutenkin ilman panostuksia liiketoiminnalliseen pohdintaan. Tyypivastausta edustaa seuraavan yksin- ja ammatinharjoittajayrittäjän toteamus:

Mulle riittää, että mä teen niin kuin mun asiakkaat pyytävät ja mahdollisimman hyvin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Ei siinä enää sen kummempaa tarvita kuin pitkä päivää.

Keskustelut ja niiden perusteella tekemäni havainnot antoivat viittauksia siihen, että liiketoiminnallisen osaamisen tarve avautui niille yksinyrittäjille, joilla oli ongelmia nykyisessä yrittämisessään. Ongelmia liittyi heikkoon sisään tulevaan kassavirtaan, yleisesti töiden vähyyteen ja paljoon työhön, johon yhdistyi heikko kannattavuus. Ongelmaa kuvaa kaksi esimerkkiä, joista toinen oli yrittäjä, jolla oli kannattavuusongelmia siksi, että töiden vähyyteen yhdistyi suhteettoman korkeat työntekijäkustannukset. Liiketoiminnalliset ratkaisut selvensivät liiketoimintamallia, jonka lopputulemana tämä yrittäjä siirtyi työnantajayrittäjistä yksinyrittäjäksi samalla keskittäen asiakasryhmäänsä ja tarkentaen palvelutarjoomaansa.

Mennyt vuosi on ollut raskas. Firma ei ole kannattanut minulle yhtään. Sen verran olen pärjännyt, että työntekijä on saanut palkkansa, mutta minulle itselle ei ole jäänyt edes samansuuruista palkkaa, vaikka olen tehnyt joskus lauantaisikin töitä. Mun pitäis nyt miettiä uudelleen koko liiketoimintaa.

Toinen vastakkainen esimerkki oli alkava vaatealan vestonomiyrittäjä, joka ohjauksen alussa pohti syvästi omaa liiketoimintamalliaan, mutta heti kun työt lisääntyivät liiketoiminnallinen pohdinta lopahti samaten kuin yhteys ohjaukseen. Liiketoiminnallisessa mietinnässään yrittäjä haki tiiviisti omaa ja omaperäistä liiketoimintamalliaan, mutta päätyi kuitenkin perusalihankintaan ja samankaltaiseksi yrittäjäksi kuin muutkin alalla ja samalla paikkakunnalla toimivat yrittäjät.

Mulla on nyt kädet täynnä töitä ja oon saanu uusia asiakkaita niin paljon, että ne riittää. On yhteistyötä yhden vaateputiikin kanssa ja lähialueen ihmisten tilauksia ja teen alihankintaa yhden marketin vaatepuolelle, kun ihmiset haluavat tehdä muutoksia vaatteisiinsa. En nyt oikein enää tarvitse ohjausta, ainakaan toistaiseksi. Katsotaan sitten myöhemmin, jos työt vähenevät.

Ohjauksessa olevista yksinyrittäjistä erottui myös se joukko, jolla oli vaikeuksia hahmottaa liiketoimintamalliaan tai edes jäsentää tuotteensa siten, että siitä näkyi kaupallistettava tuote. Sen enempiä analysoimatta tätä joukkoa se jakaantui kahtia, joista toinen puolisko sai alun rönsyilystä selkiytettyä tuotteensa ja liiketoimintamallinsa käsiteltävään kokonaisuuteen, ja toinen joka ryhtyi toteuttamaan lähes jokaista ideaansa. Oletan tästä, että liiketoimintamallinsa kiteyttänyt tai erilaisia vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja koettamaan lähteneisiin yrittäjiin oli tarttunut yrittäjämäistä oppimista.

Yrittäjätiimin yrittäjistä 75 % koki liiketoimintaoppimisen tärkeyden omalle liiketoiminnalleen ja yrittämiselleen. Yrittäjätiimeillä oli havaittavaa liiketoiminnallista keskustelua omistajayrittäjien kesken, jonka tavoite oli saada jokainen osakas tietämään mihin mennään, mitä tehdään ja mikä on kunkin rooli yhteisessä yrityksessä. Tämänkaltaisen tavoitteellisen keskustelun käyminen osoittaa sitä, että valtaosa yrittäjätiimiläisistä tunsi liiketoiminnallisen pohdinnan tarpeelliseksi. Osaltaan ohjasin näitä yrittäjiä tiiviin keskinäisen keskustelun kulttuuriin silloin, kun havaitsin, että keskusteluyhteys puuttui tai kun yrittäjillä oli toisistaan selvästi poikkeavia ajatuksia yrityksen perustehtävästä ja sen toteuttamisen keinoista. Sellaista päätelmä, että yrittäjätiimiläiset luonnostaan ymmärtävät liiketoiminnallisen suunnittelun merkityksen ja toteuttavat keskinäistä liiketoiminnallista mietintää, ei siten voi tehdä.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Aluksi puran yhteenvetomaisesti ajatuksia havainnoista ja arvioinneista sen aineksen, jonka katson olevan merkittävää pitkästä tutkimusprosessista. Ajatusten en tarkoita käsittelevän tutkimusta siten yhteenvetomaisesti, että ne olisivat tiukasti kiinni havainnoissa ja tulkinnoissa. Katson niiden olevan mieluummin tutkimusprosessista ja saaduista kokemuksista kumpuavaa löysää henkilökohtaista pohdintaa, jonka kuitenkin haluan liittää loppupäätelmiin. Tätä seuraa tutkimuksen varsinaisten tulosten käsittely, tiivistys ja teoreettiset päätelmät. Niissä pyrin hyvin tiukkaotteisesti arvioimaan tutkimuksen kontribuution. Pragmaattinen osuus sisältää käytännön johtopäätöksiä, ehdotuksia ja ajatelmia siitä, miten tutkimustuloksia voidaan hyödyntää arkiseen yrittäjyysopiskeluun ja opiskelun suuntaamiseen. Lopuksi annan jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Yhteenveto

Yhteenvedon aloitan negaatiolla. Tulokset eivät anna viitteitä, eikä ollut tarkoituskaan tutkia oppimiskäyttäytymisen vaikutusta yrittäjän tai yrityksen suorituskykyyn tai yrittäjän käsitykseen suorituskyvyn paranemisesta oppimisen vaikutuksesta. Koska tämä kysymys on olennainen yrittäjälle ja hän haluaa todennäköisesti nähdä oppimisen tulokset, on tämä varsin erinomainen jatkotutkimuksen kohde. Gelderen ym. (2005) saivat mielenkiintoisia korrelaatioita oppimiskäyttäytymisen ja erilaisten suorituskykymittareiden välillä kvantitatiivisen tutkimuksensa perusteella (vaikutuksista myös Cope ja Watts 2000, Gibb 1997). En syvenny kertomaan näitä tarkemmin, mutta totean, että erityisesti yrittäjävalmentajien on yrittäjän kysyessä pystyttävä osoittamaan oppimisen vaikutukset mieluummin todistettavasti ja konkreettisesti, kun hän tarjoaa pitkäkestoista yrittäjyyskoulutusta. Tällöin yrittäjävalmentaja myy tuotetta ja tuotteen ominaisuuksien on annettava todistettavia hyötyjä ostajalle. Vaikka tämä on hankalaa, ja yksimielisen luotettavaa tutkimustietoakaan en tiedä olevan, niin yrittäjälle on tarjottava kättä pitempää. Perustelut eivät voi lähteä niistä tutkimuksista, joissa yrittäjät itse kertovat omista oppimistarpeistaan, koska yrittäjät eivät usein tiedä mitä yrittäjyyden oppimiseen sisältyy eivätkä sitä, mitä heidän pitäisi tietää. Oletusarvoisesti yrittäjät tuntevat oppimistarpeensa mukaan, mistä yleisesti puhutaan. Silloin, kun yrittäjyysyhteiskunta kohisee markkinoinnista, yrittäjät ovat kaipaavinaan nimenomaan markkinointiosaamista, ja kun kuhina käy ver-

kostoinnin ympärillä, yrittäjien oppimistarve yhtäkkiä kohdistuukin verkosto-osaamiseen. Tämän oletuksen tutkiminen olisi myös hyvä tutkimuskohde.

Käytännön hyötyä tämä tutkimus antaa yrittäjävalmentajille siten, että yhdistämällä oppimistilanteet ja oppimiskäytännöt he voivat aiempaa paremmin teemoittaa ja mentoroittaa ohjauksensa. Mikäli tutkimus jatkuisi vielä tarkemmin kuvaamaan oppimistilanteet, niiden frekvenssin ja laajuuden, sekä kuhunkin erityyppisten yrittäjien oppimiskäytänteet, yrittäjävalmentajat voisivat vielä tarkemmin miettiä sitä, mitä yrittäjille on aihetta tarjota sekä miten ja missä laajuudessa. Kenties se johtaisi monen yrittäjävalmentajan ja –laitoksen muuttavan toimintojaan ja vähentämään keskittymistä vain liiketoimintasunnitelmien kirjallisiin väentämisiin ja toisi valmennuksen lähemmäksi yrittäjän arkipäivää ja huomaamaan miten myös yrityksen strateginen johtaminen on jokapäiväisiin oppimistilanteisiin sidottu. Kenties yrittäjyysvalmennus lähentyisi yrittäjien aitoja tarpeita nykyistä enemmän.

Aineisto ei ole niin laaja, että siitä voi tehdä koko yrittäjyyskenttään koskevia yleistyksiä. Mutta se on laajuudessaan sikäli mittava, että tuloksia voi yleistää siihen yrittäjäjoukkoon, joka osallistuu sellaiseen formaaliin yrittäjäohjaukseen, johon liittyy henkilökohtaista neuvontaa ja valmennusta. Yleistystä ei pidä ulottaa yrittäjiin, joita ohjattu henkilökohtainen yrittäjyysvalmennus ei tavoita, tai tehdä yleistäviä päätelmiä valmennukseen osallistuvien tai osallistumattomien välillä, tai niihin, jotka luopuivat jo alussa yrittäjyysvalmennuksesta. Nämä eivät todennäköisesti uskoneet tai havainneet tämänmuotoisen valmennuksen tarpeellisuutta omaan yrittäjyyteensä. Syyt eivät välttämättä ole yrittäjän näin perustelemaa, vaan oletan, että valmentautumattomaan johtavia syitä on paljon muitakin, joiden pohtiminen ei kuitenkaan ollut tämän tutkimuksen tavoite.

Vaikka oppimiskäyttämisen yleistystä koko yrittäjäkuntaan en halua enkä suosittelen tehtävän, niin potentiaalinen joukko yrittäjyysvalmennukselle käsittää Suomessa noin 80.000 yrittäjää (Tilastokeskus). Näistä valtaosa, eli jokseenkin suurin piirtein 70.000 mikro- tai peräti yksinyrittäjää ovat sellaisia, jotka eivät ole suorittaneet pitkäkestoisia yrittäjyysopintoja. Arvio perustuu siihen, että yrittäjätutkintoja suorittaa maassamme noin tuhat vuosittain. Yhteiskunnan kannalta hyvälle yrittäjyysvalmennukselle ja oppimiskäyttämisen suuntaamiselle on siis mahdollisuusikkuna auki.

5.2 Johtopäätöksiä

Tutkimuksen varsinainen kontribuutio kohdistuu havaintoon siitä, miten vahvan poikkeavasti ammatinharjoittajayrittäjät ja yrittäjämäiset yrittäjät käyttäytyvät oppimisen tavoissaan ja tavoitteissaan. Ammatinharjoittajayrittäjät tukeutuvat ja tyytyivät rutiinioppimiseen ja yrittäjämäiset yrittäjät puolestaan puolsivat liiketoimintaosaamista. Tulosta ei voi pitää yllättävänä eikä uuden arvaamattomana. Päätelmien odotan antavan kontribuutiota keskusteluun kahden erilaisen yrittäjätyyppityksen luonnehdintaan ja tässä tapauksessa karakterisoivan sitä, miten kumpaakin tyyppiä on mahdollista määritellä oppimiskäyttäytymisen suhteen. Taulukko 16 ja taulukkoa avaavat kuvaukset selventävät rutiinioppijamaisia ammatinharjoittajayrittäjiä ja toisaalta liiketoimintaoppijamaisia yrittäjämäisiä yrittäjiä. Taulukko havainnollistaa myös, miten harvassa ovat liiketoimintaoppijamaiset ammatinharjoittajayrittäjät ja rutiinioppijamaiset yrittäjämäiset yrittäjät.

	Rutiinioppijat	Liiketoimintaoppijat
Ammatinharjoittajayrittäjät	23 kpl Nykyiseen tyytyvät yrittäjät (toistavat yrittäjät, mahdolliseen hyväksikäyttöön alistuneet yrittäjät)	3 kpl
Yrittäjämäiset yrittäjät	1 kpl	26 kpl Mahdollisuusorientoituneet yrittäjät (ja oletusarvoisesti kasvukyvyykkäät yrittäjät)

Taulukko 16 Toistava ja mahdollisuusorientoiva oppiminen

Kutsun ammatinharjoittajayrittäjiä rutiinioppijoina nykyiseen tyytyviksi yrittäjiksi. Suluissa olen antanut heille subjektiivisen ja negatiivissävytteisen luonnehdinnan mahdollisiksi hyväksikäytettäviksi yrittäjiksi. He suosivat kurssimuotoista opiskelua. Nimitän rutiinien oppimiseen tyytyvät ammatinharjoittajayrittäjät myös toistaviksi tai mahdollisesti hyväksikäytettäviksi yrittäjiksi, jolla viittaa siihen, että markkinatilanteen tulevat muutokset eivät juuri saa aikaan proaktiivista toimintaa tai etukäteen mietittyä tarvetta vastata muutokseen oppimalla, vaan pikemminkin yrittäjät havahtuvat muutostilanteen kaatuessa päälle ja joko toimivat tai jättäytyvät toimeettomiksi. Toistavat yrittäjät liikkuvat ajopuumaisesti, reaktiivisesti sopeutuen asiakkaiden esittämiin vaatimuksiin ilman, että he itse ohjaavat liiketoimintaansa. Liiallinen asiakasohjaava toiminta jättää nämä yrittäjät helposti markkinoiden vietäviksi ts. pelkästään asiakkaiden ehdoilla työtään tekeviksi yksittäisiksi puurtajiksi, joita asiakkaiden on helppo ohjailta ja hyväksikäyttää. Rajaukseni mukaan ammatinharjoittajayrittäjät tukeutuvat voimakkaasti oman ammatin osaamiseen ja ovat tuntuvasti tuote- tai palveluorientoituneita. Kun siihen yhdistyy tyytyminen rutiinien oppimiseen, jolloin liiketoimintaoppiminen ei ohjaa heitä liiketoimintamahdollisuuksien hakemiseen, on täysi syy kuvata tätä ryhmää entistä tekemistä toistavaksi yrittäjäjoukoksi, jota asiakkaiden on mahdollista hyväksikäyttää.

Toistavaa yrittäjyyttä kuvaa se, että ko. yrittäjät tyytyivät pääsääntöisesti rutiinioppimiseen ja syyt oppimiseen ovat tarpeessa omaksua yrittäjyyden perusasiat tai pelkästään siksi, että tietynmääräinen opiskelu on pakko, koska se liittyy edellytyksiin saada yhteiskunnan yrittäjyydestä tukea. Varovasti arvioin, että toistavien yrittäjien oppimiseen sysäävä syy oli yhteiskunnan myöntämä starttiraha. Toisaalta ero muihin syihin (muu syy kuin starttirahan pakottavuus) oli pieni, joten selvää johtopäätöstä tästä ei ole syytä tehdä. Siten toistaville yrittäjille oli luonteenomaista osittain pakko-oppijuus, osittain muut syyt, jotka eivät kuitenkaan liittyneet tahoon oppia liiketoiminnallisen ajattelun kykyä. Oppimiskäyttäytymiseltään he suosivat luokkamaista opetustyyliä ryhmätöineen, mutta eivät niinkään halunneet henkilökohtaista keskustelua yrittäjyysvalmentajan kanssa joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta.

Nykyiseen tyytyvät yrittäjät käyttäytyivät omanlaisesti myös yrittäjyyden harkinnassaan. Heistä 42 % perusti yrityksen valmennuksen aikana tai jäivät vielä harkitsemaan perustamista vielä ohjauksen jälkeenkin. Tämä voi johtua siitä, että ammatinharjoittajayrittäjät ovat epävarmoja yrittäjyydessään ja omien kykyjensä suhteen ts. he eivät luottaneet ennen valmennusta, eivätkä edelleen sen jälkeenkään luottaneet mahdollisuuksiinsa pärjätä yrittäjänä. Yrittä-

yyden oppimisen kannalta tämäkin on varteenotettava oppimisen tuotos ja osa oppimiskäyt-
täytymistä, jolloin oppiminen ei tuonut muassaan yrittäjämäistä otetta.

Ammatinharjoittajayrittäjät tyytyvät oppimaan yrittämisen rutiineita, niitä asioita, jotka yh-
teiskunta on ajatellut yrittäjän tueksi tai velvollisuuksiksi. Yrittämisen kannalta nämä ovat
tärkeitä, sillä niillä on kaksi perusfunktiota: (1) ne estävät yrittäjää virheiltä, jotka heikentävät
yrittäjän mahdollisuuksia ja (2) luovat yrittäjälle samoja etuja, kuin muillakin yhteiskunnan
kansalaisilla. Tutkimusotantaan liittyvän yhden lyhyen yrittäjäkurssin jälkeen saadun palaut-
teen mukaan ammatinharjoittajayrittäjät kaipasivat enemmän käytäntöä ts. verotusasioita, so-
siaaliturvasta keskustelua ja jopa lisää ammattiin liittyvää osaamista. Palautteen perusteella
liiketoiminnallinen osaaminen, taloudellisten ennusteiden laatiminen, liiketoimintamallin
miettiminen, tuotteiden miettiminen asiakkaan lähtökohdista ja markkinointiasioitten ajattelu
vaikuttivat menneen ohi heidän tarpeensa. Tämä sama nousi voimakkaasti ilmi käydyissä
kahdenkeskisissä keskusteluissa. Jokainen 53 yrittäjää laativat jonkinlaisen liiketoimintasuun-
nitelman. Ammatinharjoittajayrittäjien liiketoimintasuunnitelmista huokui yleisyys ja suunni-
telman ja sitä edeltävän suunnittelun vahva käyttökelpottomuus liiketoiminnan ohjaukseen.

Mahdollisuusorientoituneiksi yrittäjiksi nimittämäni yrittäjät suosivat henkilökohtaista ohja-
usta ja heillä oli muu, kuin starttirahan pakottama syy oppimiseen. Kutsun näitä yrittäjiä mah-
dollisuusorientoituneiksi ja kasvukyvykkäiksi yrittäjiksi kategorisoinnin määritelmäni joh-
dosta. Liiketoiminnalliseen oppimiseen ja liiketoiminnallisen ajattelun kykyyn sisältyy strate-
gian luominen ja sen toteuttaminen. Yrittäjän liiketoiminnallinen käytös tunnistui myös pää-
töksistä ja ratkaisuksista, joilla yrittäjä pyrki viemään yritystään eteenpäin omien inhimillisten
resurssien ja näkemysten varassa jatkuvasti vanhaa ja huonoa purkaen ja tilalle uutta luoden.
Schumpeterilainen luova tuho, joskin vaatimaton pienyrittäjien kohdalla, antaa aiheen olettaa,
että liiketoimintaoppijat yhdistyneenä yrittäjämäiseen yrittämiseen antaa syyn kuvata nämä
yrittäjät mahdollisuusorientoituneiksi ja kasvukyvykkäiksi siitakin huolimatta, että he eivät
tietoisesti tartu mahdollisuuksiin tai kasvata yritystään. Yhtenä mahdollisuusorientoituneen
yrittäjän tunnusmerkkinä pidän myös sitä, että liiketoimintaoppija ja yrittäjämäinen yrittäjä
strategioinnin avulla pyrki sopeutumaan tai sopeuttamaan liiketoiminnan vastaamaan kilpailu-
tilanteeseen, markkinoiden mahdollisuuksiin ja yrityksen asemointiin. Lisänä tunnistusele-
mentteihin asetin taloudellisten ennusteiden tekemisen esimerkiksi lainan tai avustusten ha-
kemiseen. Tämä viittasi tietoisesti harkittuun liiketoimintaan, joka puolestaan viittaa siihen,

että yrittäjän mielessä oli liiketoiminnan mahdollisuus. Kun lisäksi taloudelliset ennusteet liittyivät taustalla oleviin strategisiin pohdintoihin, arvioin tässä nelikentän lohossa olevat yrittäjät sellaisiksi, joilla on tietoinen tai itse tiedostamaton kykymahdollisuus toteuttaa kasvuhakuista yrittäjyyttä verrattuna ammatinharjoittajayrittäjien rutiinioppimiseen.

Mahdollisuusorientoituneiden yrittäjien syy oppia on pääasiassa muu kuin starttirahapakko. Koska näitä oli kaksi kertaa enemmän kuin starttirahalaisia, on syytä päätellä, että jo alkujaan mahdollisuusorientoituvien tai kasvukyvykkäiden yrittäjien lähtötilanne on liiketoiminnallinen oppimisorientaatio tai siihen suuntaava ajattelutapa ja mielenlaatu.

Kasvukyvykkäät ja mahdollisuusorientoituneet yrittäjät suosivat henkilökohtaista valmennusta ja keskustelua saadakseen tuekseen pohdintaa ja erilaisia näkökulmia. Oppimiskäyttämässä he suosivat valintaa, jossa yrittäjät saavat mahdollisuuden keskustella kokeneen ja asiantuntevan osaajan kanssa. He haluavat kehittää ja arvioida omaa liiketoimintaansa suhteessa toimintaympäristöön ja siellä oleviin mahdollisuuksiin. Nämä yrittäjät luottavat omiin kykyihinsä enemmän verrattuna toistaviin yrittäjiin, ja siihen, että he löytävät liiketoimintamallin, johon uskovat. Päätelmäni perustuu osaksi siihen, että 63 % tämän ryhmän yrittäjistä oli joko perustanut yrityksen jo ennen valmennusta tai viimeistään valmennuksen aikana. Tätä taustaa vasten on syytä vahvasti olettaa, että mahdollisuusorientoituvilla yrittäjillä on selvempi tahto hakea ja ymmärrys tietää hakevansa liiketoiminnallista ohjausta.

On niin äärettömän hienoa, että yhteiskunta on varannut tällaisen mahdollisuuden keskustella omista ajatuksista kokeneen asiantuntijan ja yrittäjän kanssa. Ilman tällaista sitä on helpposti yksin omien ajatustensa kanssa ja sitä ei aina osaa luottaa tekeekö oikeita ratkaisuja.

5.3 Käytännöllisiä johtopäätöksiä

Yrittäjäkoulutusta, -ohjausta tai -valmennusta antaville tahoille tutkimus antaa joukon mietittävää. On huolestuttavaa, jos ammatinharjoittajayrittäjät eivät omaksu pitkäaikaisessaan prosessissa riittävää ymmärrystä liiketoiminnallisen osaamisen merkityksestä. Tähän on syytä kiinnittää merkittävää huomiota. Ammatinharjoittajayrittäjänkin on tiedostettava, että hänen on myös syytä tarkastella toimintaansa liiketoiminnan näkökulmasta, jos ylipäätään ollaan sitä

mieltä, että yrittäminen on pääsääntöisesti liiketoimintaa, joka vaatii yrityksen saavan itselleen kilpailukykyisen aseman markkinoilla. Tämän oppiminen ei tule tulla kantapään kautta sen jälkeen, kun ammatinharjoittaja on tehnyt riittävän pitkää yrittäjän päivää olemattomalla vastikkeella kykenemättä lisäksi huolehtimaan vastaavasta eläketurvasta kuin yrittäjäriskittä työtä tekevä palkansaaja.

Toisena miettimisen arvoisena tekijänä on yrittäjäohjaukseen ja -koulutukseen valittavien yrittäjien kohdentaminen. Yhteiskunnan kannalta merkittävien kohderyhmä ovat ne yrittäjät, joilla on tai jotka saavat ohjauksen aikana kyvyn liiketoiminnallisten mahdollisuuksien näkemiseen ja kasvuun. Vaikka toistavien yrittäjien on saatava hallintaan yrittämisen rutiiniasiat, jotta yrittäminen ylipäätään on mahdollista ilman vaikeasti korjattavia erehdyksiä ja yrittäjä osaa ne asiat, jotka muut ovat ajatelleet hänen puolestaan, niin yrittäjäkoulutukselle erityisen otollinen ryhmä ovat ne, jotka haluavat itse ajatella, miten vievät yrittäjyyttään eteenpäin ja joille kasvaa kyky liiketoiminnalliseen pohdintaan. Ehkäpä yksi merkittävä ajatus on siinä, että ohjauksen tai koulutuksen alkuvaiheessa yrittäjille on hyvä tehdä alkutunnistus, jolloin yrittäjiä ohjataan joko lyhytkestoiseen rutiinioppimiseen tai pitkäkestoiseen yrittäjävalmennukseen. Valinta on tehtävä aikaisiin, jotta kummankaan osapuolen resurssit eivät kohdistu epämielikkääseen toimintaan. Yrittäjille on myös selvitettävä jako ja jakamisen tarkoitus, jotta yrittäjä saa mahdollisuuden ymmärtää, mitä oppii ja mistä oppimisesta jää paitsi.

Koska toistavien yrittäjien epävarmuus yrityksen perustamiseen on suurempi kuin mahdollisuusorientoituvien yrittäjien, on ilmeisesti kiinnitettävä huomiota myös näiden yrittäjien liiketoiminnallisen osaamisen oppimiseen ja saada nämä ohjauksella ymmärtämään näkemään yrittämistä myös liiketoimintana pelkän yhtiömuotoisen ammatinharjoittamisen sijaan. Epäilemättä epävarmuus saattaa johtua siitä, että rutiiniosaamisen hallinta ei tuo asiakkaita eikä tuota kassavirtaa, ja tämänkaltaiseen oppimiseen tyytyminen jättää yrittäjän epätietoiseksi siitä, onko hänellä toimiva liikeidea ja liiketoimintamalli: houkutteleeko se asiakkaita, tuottaako se sellaisia tuotteita tai palveluja, jotka herättävät asiakkaiden riittävän kiinnostuksen. Tämä jättää ammatinharjoittajayrittäjän koettelemaan markkinoita hapuilemalla ja vasta asiakkaiden reaktiot tai reagoimattomuus avaa yrittäjän silmät, joskus ajoissa, mutta turhan usein liian myöhään.

Jatkotutkimusehdotuksia

Deakins ym. (1998, 150-154) näkivät oppimisen luovan kasvua siten, että yrittäjä on pystynyt verkostoitumaan aikaisessa kasvuvaiheessa, tunnistamaan virheitä, refleктоimaan nykytilanetta suhteessa menneeseen strategiaan, hakemaan resursseja, hankkimaan ulkopuolista osaamista ja apua. Tässä mielessä jatkotutkimus voisi tuoda valaistusta siihen, onko ammatinharjoittajayrittäjillä ja yrittäjämäisillä yrittäjillä toisistaan poikkeava kasvukäyttäytyminen ja millä todennäköisyydellä kumpikin ryhmä pääsee ja lähtee kasvu-uralle. Hypoteettina esitän, että mahdollisuusorientoituneet yrittäjät ovat alttiimpia tarttumaan kasvutilaisuuksiin ja jopa hakemaan niitä verrattuna nykytilaan tyytyväisiin ja rutiinioppimiseen tyytyviin ammatinharjoittajayrittäjiin.

Oppimishalun taustalla on alla olevia asenteita oppimiskäyttäytymiseen. Niiden perusteelta yrittäjä kokee, määrittää ja arvostaa oppimista. Oppiminen tai oppimisen haluttomuus ei ole sattumanvaraista. Miksi yrittäjä kokee tai ei koe oppimista tärkeäksi liiketoiminnan kannalta, on kysymys, joka vaatii selityksen. Onko syynä kenties oma määritelmä yrittäjyydestä, jolloin yrittäjä näkee yrittämisen pelkkänä ammatin harjoittamisena, vai onko laajempi yrittäjämääritelmä yrittämisestä esimerkiksi innovatiivisena ja uutta luovana avain liiketoiminnalliseen oppimiseen. Ensimmäinen rajaa yrittäjän käsityksen siitä, mitä hänen tulee tietää yrittämisestä ehkä liian kapeaan, ja jälkimmäisessä tapauksessa avartuminen oppimiseen on todennäköisesti laajempi.

6 Lähdeluettelo

- Agndal, H. 1999. Individual learning among Entrepreneurs – Towards a Research Agenda. Teoksessa Salvato, C, Davidsson, P, Persson, A. (toim.). *Entrepreneurial Knowledge and Learning: Conceptual Advances and Directions for Future Research*. Jönköping International Business Scholl.
- Alberti, Fernando. 1999. Entrepreneurship education: Scope and theory. Teoksessa Salvato, C, Davidsson, P, Persson, A. (toim.). *Entrepreneurial Knowledge and Learning: Conceptual Advances and Directions for Future Research*. Jönköping International Business Scholl.
- Argyris, C. & Schon, D.A. 1978. *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley
- Argyris, C. & Schon, D. A. 1996. *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. USA: Addison-Wesley
- Argyris, C. 1999. *On Organizational Learning*. Oxford. Blackwell
- Beaver, G, Lashley, C., Stewart, J. 1998. Management Development. Teoksessa Thomas, R. (toim.). *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*. London, Cassell
- Bruyat, C. & Julien, P-A. 2000. Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 16, 165-180
- Burgoyne, J. G. ja Hodgson, V. E. 1983. Natural learning and managerial action. Arikkelissa Cope, J. ja Watts, G. 2000. Learning by doing. An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *Industrial Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 6, 3, 104-204

- Carland, J. W., Hoy, F. ja Carland, A. 1988. Who is an Entrepreneur? Is a Question Worth Asking. *American Journal of Small Business*. (Spring) 33 – 39.
- Cope, Jason., Watts, Gerard. (2000) Learning by doing. An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *Industrial Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 6, 3, 104-204
- Deakins, D. ja Freel, M. 1998. Entrepreneurial Learning and the Growth Process in SMEs'. *The Learning Organization* 5:3 150-154.
- Deakins. D. 1999. Entrepreneurship and Small Firms. 2nd edition. London. McGraw-Hill
- Drucker, P. F. 1994. The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. Sep-Oct. 95-104
- Dyer, Linda. M & Ross, Christopher, A. 2007. Advising the Small Business Client. *International Small Business Journal* Vol 25, 130-151
- Easton, Geoffrey. 1995. Methodology and Industrial Networks. Teoksessa *Business Marketing: An Interactive and Network Perspective*. Toimittanut Kristian Möller ja David Wilson. Kluwer Academic Publishers, USA 411-492.
- Gelderen, van Marco & Lidewey, van der Sluis & Jansen, Paul 2005. Learning Opportunities and Learning Behaviours of Small Business Starters: Relation with Goal Achievement, Skill Development and Satisfaction. *Small Business Economics* 25: 97-108
- Gibb, A. 1997. Small Firms Training and Competiveness. Building up the Small Business as Learning Organization. *International Small Business Journal*. 15 (3), 13 – 29.
- Gibb, A. ja Scott, A 1986. Understanding Small Firm Growth. Teoksessa Scott, M., Gibb, A. Lewis, J. ja Faulkner, T. (toim.). *Small Firms Growth and Development*. Aldershot. Gower

- Gummesson, E. 199. Qualitative Methods in Management Research. Väitöskirjassa Juutilainen, A. 2001. *Entrepreneurs' Perceptions of Strategy and Success in Small Firms of Tourism and Hospitality Industry*. Department of Business Administration. Research Report 24. Lappeenranta University of Technology
- Hamel, G., Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the Future*. Boston. Harvard Business School Press.
- Hakkarainen, K. 2003. Verkostoälykkyys, jaettu asiantuntijuus ja tutkiva oppiminen. Väitöskirjassa Juutilainen, Anneli. 2005. Pienen matkailuyrityksen yrittäjän taival. Oppiminen yrittäjyysprosessissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Hanlon, D. ja Scott, M. G. 1995. Strategy Formulation in the Entrepreneurial Small Firm. Teoksessa Birley, S. ja MacMillan, I. C. *International Entrepreneurship*. London. Routledge.
- Honig, B. 2001. Artikkelissa Gelderen, van Marco & Lidewey, van der Sluis & Jansen, Paul 2005. Learning Opportunities and Learning Behaviours of Small Business Starters: Relation with Goal Achievement, Skill Development and Satisfaction. *Small Business Economics* 25: 97-108
- Hurst, D. K., Rush, J. C., White, R. E. 2000. Top Management Teams and Organizational Renewal. Teoksessa Starkey, K. (toim). *How Organizations Learn*. Thomson. London. UK.
- Jennings, P. Beaver, G. 1997. The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. *International Small Business Journal* 15 (2), 63-75
- Juutilainen, A. 2001. *Entrepreneurs' Perceptions of Strategy and Success in Small Firms of Tourism and Hospitality Industry*. Department of Business Administration. Research Report 24. Lappeenranta University of Technology

- Kisfalvi, Veronika. 2002. The entrepreneur's character, life issues, and strategy making. A field study. *Journal of Business Venturing* 17, 489-518
- Kokkonen, Vesa. 2006. *Oma yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus*. Helsinki School of Economics. Mikkeli Business Campus publicationsa N-50
- Koskinen, A. 1996. Pienyrityksen kehityskaaret ja areenat. Helsingin Kauppakorkeakoulu. A-116. Väitöskirjassa Juutilainen, A. 2001. *Entrepreneurs' Perceptions of Strategy and Success in Small Firms of Tourism and Hospitality Industry*. Department of Business Administration. Research Report 24. Lappeenranta University of Technology
- Lahti, Arto. 2009. Globalization, international trade, entrepreneurships and dynamic theory of economics. The nordic resource based view. Part one. *Hse kurssimoniste (Arto Lahti)*.
- Margerison, J. 1998. Business Planning. Teoksessa Thomas, R. (toim.). *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*. London, Cassell
- Marton, F. ja Saljo, R. 1976. On Quolitative Differences in Learning. Artikkelissa Gelderen, M., Sluis, L. ja Jansen, P. 2005. Learning Opportunities and Learning Behaviors of Small Business Starters: Relations with Goal Achievement, Skill Development and Satisfaction. *Small Business Economics*. 25, 97-108
- Megginson, D. 1996. Planned and Emergent Learning. Artikkelissa Gelderen, M., Sluis, L. ja Jansen, P. 2005. Learning Opportunities and Learning Behaviors of Small Business Starters: Relations with Goal Achievement, Skill Development and Satisfaction. *Small Business Economics*. 25, 97-108
- Minniti, M. ja Bygrave, W. 2001. A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning. *Entrepreneurship Theory and Practice* 25 (spring), 5-16
- Mintzberg, H. ja Waters, J. A. 1982. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*. 25 (3), 465 - 499

- Mintzberg, H. ja Quinn, J. B. 1991. *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. Väitöskirjassa Juutilainen, A. 2001. *Entrepreneurs' Perceptions of Strategy and Success in Small Firms of Tourism and Hospitality Industry*. Department of Business Administration. Research Report 24. Lappeenranta University of Technology
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York. Prentice Hall.
- McCauley, D. D. 1986. Artikkelissa Cope, J. ja Watts, G. Learning by doing. An exploration of experience, critical incidents and reflekti in entrepreneurila learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 6 (3), 104-124, 2000.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. ja Morrow, J. E. 1994. Artikkelissa Gelderen, van Marco & Lidewey, van der Sluis & Jansen, Paul 2005. Learning Opportunities and Learning Behaviours of Small Business Starters: Relation with Goal Achievement, Skill Development and Satisfaction. *Small Business Economics* 25: 97-108
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press. Oxford. UK.
- Pistrui, D., Harold, P, Welsch, Roberts, J. 1997. Growth Intentions and Expansion Plans of New Entrepreneurs in the Former Soviet Bloc. Teoksessa Donckels, Rik, Miettinen, Asko (toim.). *Entrepreneurship and SME Research: On Its Way to the Next Millennium*. Ashgate Publishing Company. Vermont. USA
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. The Free Press
- Rae, D. 2000, 2004, 2005. Väitöskirjassa Juutilainen, A. 2001. *Entrepreneurs' Perceptions of Strategy and Success in Small Firms of Tourism and Hospitality Industry*. Department of Business Administration. Research Report 24. Lappeenranta University of Technology
- Rae, D. ja Caswell, M. 2000, 2001. Väitöskirjassa Juutilainen, A. 2001. *Entrepreneurs' Perceptions of Strategy and Success in Small Firms of Tourism and Hospitality*

Industry. Department of Business Administration. Research Report 24. Lappeenranta University of Technology

Sadler-Smith, E. 1998. Artikkelissa Gelderen, M., Sluis, L. ja Jansen, P. 2005. Learning Opportunities and Learning Behaviors of Small Business Starters: Relations with Goal Achievement, Skill Development and Satisfaction. *Small Business Economics*. 25, 97-108

Schein 1978, 1987. Teoksessa Viitala, Riitta. *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Helsinki 2003, 145.

Shaw, G. ja Williams, A. M. 1987. Firm Formation and Operating Characteristics in the Cornish Tourism Industry – The Case of Looe. Väitöskirjassa Juutilainen, A. 2001. *Entrepreneurs' Perceptions of Strategy and Success in Small Firms of Tourism and Hospitality Industry*. Department of Business Administration. Research Report 24. Lappeenranta University of Technology

Senge, P. M. 2000. The Leader's New Work. Building Learning Organizations. Teoksessa Starkey, K (toim.). *How Organizations Learn*. London, Thomson

Stake, R. E. 1995. The Art of Case Study Research. Väitöskirjassa Juutilainen, A. 2001. *Entrepreneurs' Perceptions of Strategy and Success in Small Firms of Tourism and Hospitality Industry*. Department of Business Administration. Research Report 24. Lappeenranta University of Technology

Westhead, Paul. Storey, David. Management Training and Small firm Performance. Why is the Link So Weak. *International Small Business Journal* 14,4

Zhang, Michael. Macpherosn, Allan. Jones, Oswald. 2006. Conceptualizing the Learning Process in SMEs. Improving Innovation through External Orientation. *International Small Business Journal* Vol 24(3), 299-323

Young, J. E. 1997. Entrepreneurship Education and Learning for University Students and Practising Entrepreneurs´ Teoksessa Sexton, D. L. ja Smilor, R. W. (toim.). *Entrepreneurship 2000*. Upstart Publishing Company.

Äyväri, Anne. 2002. Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykkyys. *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-41*.

http://tilastokeskus.fi/til/aly/2007/aly_2007_2008-10-23_kat_001_fi.html

<http://tilastokeskus.fi/til/aop/tau.html> (näyttötutkintojen määrä)

<http://www.tilastokeskus.fi/tup/yrityksille/index.html> (yritysten määrä)

http://www.oph.fi/tietopalvelut/tilastotiedot/muita_koulutustilastoja/aikuisten_ammattiliset_nayttotutkinnot

YRITTÄJÄTYYPITYKSEEN LIITTYVÄ REFERENSSIKIRJALLISUUS

- Aho, S. & Ilola, H. Lapin pienyritystoiminnan tukemiskokeilu. *Työministeriön suunnitteluosaston työvoimapoliittisia tutkimuksia 57*. Helsinki 1985
- Bergman, T. Pätevä yrittäjä. Näkökohtia yrittäjyyden kehittämiseksi Suomessa 1980-luvulla. *Turun korkeakoulujen yhteiskunnallis-taloudellinen tutkimusyhdistys*, Turku 1980
- Gartner, W. B. A. A Conceptual Framework of Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy on Management Review 1985:4*, 696-706
- Hebert, R. F. & Link, A. N. In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics 1989:1*, 39-49
- Hornaday, R. W. & Wheatley, W. J. Managerial Characteristics and the Financial Performance of Small Business. *Journal of Small Business Management. April 1986* 1-7
- Kettunen, P. Yrittäjäkirja (ei painopaikkaa) 1983.
- Lahti, A. Yrittäjyyden voima on rajaton. *Yritystalous 1989:4*, 28-36
- Lehtinen, J. R. Asiakasyrittäjä: Liiketoiminnan resurssi. *SMG Kustannus*. Hämeenlinna 1988
- Low, M. B. & MacMillan, I. C. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management 1988:2*, 139-161
- Lorrain, J. & Dussault, L. Relation Between Psychological Characteristics, Administrative Behaviors and Success of Founder Entrepreneurs at the Star-Up Stage. Teoksessa: *Frontiers of Entrepreneurship Research 1988*. Center for Entrepreneurial Studies. Toim. Kirchhoff Bruce A., Long Wayne A., McMullan W. Ed, Vesper Karl, H. Wetzel, William, E. Jr. Babxon College. Wellesley Massachusetts, USA 1988, 150-164

Marjosola, I. Yrittäjyys tahtona ja mahdollisuutena. *Jyväskylän Yliopiston taloustieteen laitoksen julkaisuja 49*. 1979

Miner, J. B. The Expanded Horizon for Achieving Entrepreneurial Success. *Organizational Dynamics*. Winter 1997:54-66

Koiranen, M. Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. *Tammer-Paino Oy*, Tampere 1993

Smith, N. R., The Entrepreneur and his Firm, The Relationship Between Type of Man and the Type of Company. Graduate School of Business Administration, Michigan State University, East Lansing 1967

Stanworth, M.J.K. & Curran, J. Growth and the Small firm – an alternative view. Teoksessa: *Small Business Perspectives*. Toim. Gorb, P. Dowell, P. & Wilson P. London, UK 1981

Tamminen, R. Perustamisvaiheen pienyritystyyppit. *Jyväskylän taloustieteen laitos*. Working papers 10. 1981

Tiusanen, O. Menestyvä pienyrittäjä. *Loimaan Kirjapaino Oy*, Loimaa 1995