



MIKROYRITTÄJYYTTÄ KEHITTÄMÄSSÄ

Tuloksia MikroX-hankkeesta

Timo Partala & Sinikka Mynttinen (toim.)



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Timo Partala & Sinikka Mynttinen (toim.)

MIKROYRITTÄJYYTTÄ KEHITTÄMÄSSÄ

Tuloksia MikroX-hankkeesta



XAMK KEHITTÄÄ 167

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MIKKELI 2021

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Manu Eloaho / Darcmedia

Taitto ja paino: Grano Oy

ISBN: 978-952-344-375-4 (nid.)

ISBN: 978-952-344-376-1 (PDF)

ISSN: 2489-2467 (nid.)

ISSN: 2489-3102 (verkkajulkaisu)

julkaisut@xamk.fi

ESIPUHE

Älykäs ja Kansainvälinen Etelä-Savo – Mikroista Kasvua (MikroX) -hankkeessa on otettu käyttöön MicroEntre-toimintamalli, joka on kehitetty mikroyrittäjien kasvun edellytysten tukemiseen Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutissa. MicroEntre-verkostossa toiminta perustuu alueellisille ryhmille, jotka kokoontuvat säännöllisesti. Sen lisäksi koko valtakunnallinen verkosto kokoontuu tasaisin väliajoin jakamaan uutta tietoa ja hyviä käytäntöjä. Verkosto tukee sekä yrityskehittäjiä että mikroyrityksiä kasvun ja viennin edellytysten luomisessa kokeiluhengessä.

Tässä MikroX-hankkeen loppujulkaisussa esitellään toimintamallin käyttöönottoa, soveltamista ja toimintaa Etelä-Savossa. Artikkeleissa avataan toiminnan lisäksi myös eteläsavolaisten mikroyritysten kasvun ja kansainvälistymisen kehittämistarpeita, joita on selvitetty sekä kyselyjen että haastattelujen avulla. Lisäksi Kymenlaakson HIOMO-hankkeessa mikroyrittäjyyttä kehittävä Mia Pakarinen on kirjoittanut julkaisuun artikkelin vierailevana kirjoittajana.

Etelä-Savossa MicroEntre-toimintamallia on sovellettu maakunnan älykkään erikoistumisen strategian (ÄES) mukaisilla aloilla, joiden osalta mikroyrittäjien kasvun ja liiketoiminnan mahdollisuuksia ja kokemuksia pohditaan alakohteisissa artikkeleissa.

Hanketta on toteutettu covid-19-pandemian aikana. Korona-aika on aiheuttanut omat haasteensa verkostoitumiselle ja yhteisille tapaamisille. Yritysten näkökulmasta siirtyminen virtuaalisiin tapaamisiin on ollut myös positiivista, kun siirtymäajat ja tapahtumat ovat olleet ajallisesti tiiviitä. Oman haasteensa yrityksille ovat aiheuttaneet koronan vaikutukset liiketoimintaan. Kolikolla on aina kaksi puolta, niin tässäkin tapauksessa. Virtuaalisuus tehostaa ajankäyttöä ja yhteydenpitoa, mutta ihan kaikki liiketoiminta ei ole siirrettävissä verkkoon.

Haasteet ovat mahdollisuus niin hankemaaailmassa kuin liiketoiminnassa. Uudistukset ja innovaatiot syntyvät, kun haasteiden avaamat mahdollisuudet oivalletaan. Parhaiten oivallukset tapahtuvat yhteisissä keskusteluissa ja tekemisissä. Toivonkin, että MikroX-hankkeen aikana aloitetut idut ja kokeilut kehittyvät edelleen eteläsavolaisten mikroyrittäjien ja yrityskehittäjien yhteistyönä. Tämä julkaisu tarjoaa koontia kokeiluista ja ideoita jatkokehittämiseen. Lukuiloa!

Mikkelissä kesän 2021 kynnyksellä,

Marja-Liisa Newonen-Rauhala

YTT, yliopettaja, vs. tutkimusjohtaja

Digitaalinen talous, Xamk

KIRJOITTAJAT

SANTERI HALONEN, KTM, projektitutkija
Oulun yliopisto, Kerttu Saalasti Instituutti

SAMI JANTUNEN, TkT, tutkimuspäällikkö
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

TOMMI KUUKKANEN, KTM, TKI-asiantuntija
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

HELENA MERIKOSKI, KTT, tutkimuspäällikkö
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

SINIKKA MYNTTINEN, MMT, MH, projektipäällikkö
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

MIA PAKARINEN, OTL, ratkaisukeskeinen työnohjaaja ja valmentaja
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu / HIOMO-hanke

TIMO PARTALA, FT, tutkimuspäällikkö
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

NIINA RANTAKARI, ETM, FM, TKI-asiantuntija
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

TEIJA RAUTIAINEN, restonomi (ylempi AMK), tutkimuspäällikkö
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

KYLLIKKI TAIPALE-ERÄVALA, TkT, tutkijatohtori
Oulun yliopisto, Kerttu Saalasti Instituutti

SUVI TOLONEN, HTM, projektitutkija
Oulun yliopisto, Kerttu Saalasti Instituutti

SISÄLTÖ

ESIPUHE	3
KIRJOITTAJAT	4

OSA I

MIKROYRITYSTEN KEHITTÄMISTOIMINTA KASVUN JA KILPAILUKYVYN VAHVISTAJANA.....7

MICROENTRE® YRITYSTEN VERKOSTOTOIMINTAMALLI.....8 Kyllikki Taipale-Erävala, Suvi Tulonen ja Santeri Halonen	8
MICROENTRE®-TOIMINTA ETELÄ-SAVOSSA..... 15 Suvi Tulonen, Santeri Halonen, Tommi Kuukkanen ja Kyllikki Taipale-Erävala	15
KOKEMUKSIA MIKROYRITYSTEN LIIKETOIMINNAN KOKEILEVASTA KEHITTÄMISESTÄ	26
Sami Jantunen, Teija Rautiainen, Niina Rantakari, Timo Partala ja Helena Merikoski	
METSÄALAN MIKROYRITTÄJYYS ETELÄ-SAVOSSA	39
Sinikka Mynttinen	
MIKROYRITYKSEN KEHITTÄMINEN JA KASVUN MIELENTILA..... 51 Mia Pakarinen	51

OSA II

MIKROYRITTÄJYYSTUTKIMUS ALUEEN YRITYSTEN KEHITTÄMISEN TUKENA 59

MIKROYRITYSTEN KASVUUN JA KANSAINVÄLISYYTEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ ETELÄ-SAVOSSA.....60 Timo Partala, Tommi Kuukkanen, Sami Jantunen ja Helena Merikoski	60
KEHITTÄMISTARVEKYSELY ETELÄ-SAVON PIENYRITYKSILLE	79
Timo Partala, Helena Merikoski, Sami Jantunen ja Tommi Kuukkanen	
KASVUYRITYSTEN MOTIVAATIOTYYPPEJÄ ETELÄ-SAVOSSA..... 89 Tommi Kuukkanen ja Sinikka Mynttinen	89

OSA I

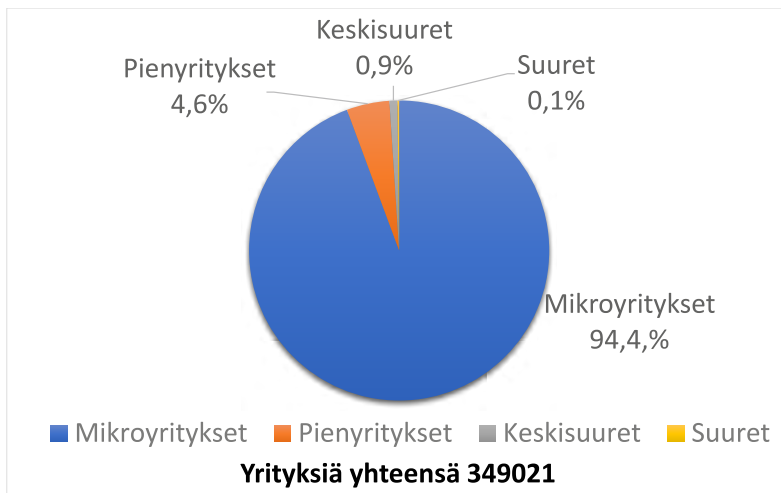
MIKROYRITYSTEN KEHITTÄMISTOIMINTA KASVUN JA KILPAILUKYVYN VAHVISTAJANA

MICROENTRE® YRITYSTEN VERKOSTOTOIMINTAMALLI

Kyllikki Taipale-Erävala, Suvi Tulonen ja Santeri Halonen

YLEISTÄ

Mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on 1–9 työntekijää. Lisäksi mikroyrityksen vuosiliikevaihto on enintään kaksi miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään kaksi miljoonaa euroa. Suomessa kaikista yrityksistä mikroyrityksiä on 94,4 prosenttia, ja kaikkiaan yrityksiä on 349 021. Muut yritysluokat työntekijämäärän perusteella ovat pienyritykset (10–49 hlöä), joita on 4,6 prosenttia kaikista yrityksistä. Keskisuuria (50–249 hlöä) yrityksiä on 0,9 prosenttia ja suuryrityksiä (yli 250 hlöä) 0,1 prosenttia kaikista yrityksistä (Tilastokeskus, 2019). Yritysten jakauma on esitetty alla (kuva 1).



Kuva 1. Yritysjakauma Suomessa (Tilastokeskus, 2019)

Verkostot ovat yrittämisessä entistä tärkeämmässä roolissa. Verkostolla tarkoitetaan joukkoa yksilöitä tai organisaatioita ja niiden välisiä suhteita. Verkosto perustuu toimintaan, joka hyödyttää kaikkia verkostossa mukana olevia. Verkoston avulla yritys voi tavoittaa uusia asiakkaita ja löytää yhteistyökumppaneita. Käytännössä toisen yrittäjän kanssa voi pystyä luomaan uusia ajatuksia, joka tukee yrittäjien liiketoimintaa ja hyvinvointia (Arila

& Bergbom, 2017). Verkoston toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, tasavertaisuuteen ja vastavuoroisuuteen, ja toiminta on itse organisoituvaa yhteistyötä, jonka osapuolet ovat nähneet hyödylliseksi omalle toiminnalleen yhdistämällä voimat ja saavuttaen siten synergiahyötyjä. Vapaaehtoinen halu tehdä verkostotyötä on verkostoitumisen perusta, ja kukin verkostoon osallistuva jäsen tekee valinnat oman hyötynäkökulmansa perusteella (Verkostojohtamisen opas, 2019).

Suomen ja Euroopan mittakaavassa ainutlaatuinen yritysten vertaisverkostotoiminta on saanut alkunsa Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutissa toimivassa Mikroyrittäjyyskeskus MicroENTRE[®]:ssä. MicroENTRE[®] on mikro- ja yksinyrittäjyyden tutkimukseen, koulutukseen ja kehittämiseen erikoistunut edelläkävijäorganisaatio Suomessa. Mikroyrittäjyyskeskus edistää tutkitun tiedon avulla mikroyritysten toimintaa. Noin 20 henkilön tutkimusryhmä koostuu eri alojen tutkijatohtoreista ja projektitutkijoista. Ryhmän tutkimuksen fokualueita ovat mikroyritysten kasvu, kansainvälistyminen ja johtaminen; arvot, motivaatio ja monimuotoisuus; toimintaympäristö ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus; yrittäjyyskasvatus ja yrittäjyyttä tukeva kulttuuri.

Mikroyrittäjyyskeskus MicroENTRE[®]:n perustamiseen vaikutti havainto, että mikroyrittäjyyttä on tutkittu vähän huolimatta sen suuresta kansantaloudellisesta vaikutuksesta. Mikroyritykset muodostavat lukumääräisesti noin 94 prosenttia Suomen yrityskannasta, joten on yhteiskunnallisesti tärkeää tutkia mikroyrittäjyyttä ja tutkimuksesta saadun osaamisen avulla edistää mikroyritysten kasvua, kehitystä ja kansainvälistymistä (MicroENTRE[®], 2021). Useamman vuoden menestyksellinen MicroENTRE[®]-toiminta mikroyrittäjyyden parissa tuotti tunnustuksena rekisteröidyn tavaramerkin vuonna 2019.

Mikroyrittäjyyskeskus MicroENTRE[®] koordinoi valtakunnallista MicroENTRE[®]-yritysverkostoa, jonka toimintamalli perustuu mikro- ja yksinyrittäjien, paikallisten yrityspalveluorganisaatioiden ja yrittäjyyden tutkijoiden yhteistyöhön. Vuonna 2015 käynnistetty ja nykyään viidellä Itä- ja Pohjois-Suomen maakunnan alueella toimiva yritysten vertaisverkosto mahdollistaa yrittäjille vertaistuen, kokemusten jaon, vertaiskehittämisen ja nopeat kokeilut yritysten kasvun ja kansainvälistymisen edistämiseksi.

TAUSTAA YDINRYHMÄTOIMINNAN LAAJENEMISESTA

MicroENTRE[®]-toiminta käynnistyi vuonna 2015 Pohjois-Pohjanmaalta leviten Keski-Pohjanmaan, Oulukaaren ja Ii–Simo–Pudasjärven alueen kautta Rovaniemen ja Meri-Lapin alueille vuonna 2017. Toiminta laajeni myös 2017 Pohjois-Savoon ja 2020 Etelä-Savoon (kuva 2). Yritysten vertaisverkostotoiminnasta käytetään termiä ydinryhmätoiminta. Koko verkoston toiminnassa on mukana tällä hetkellä noin 300 yritystä.



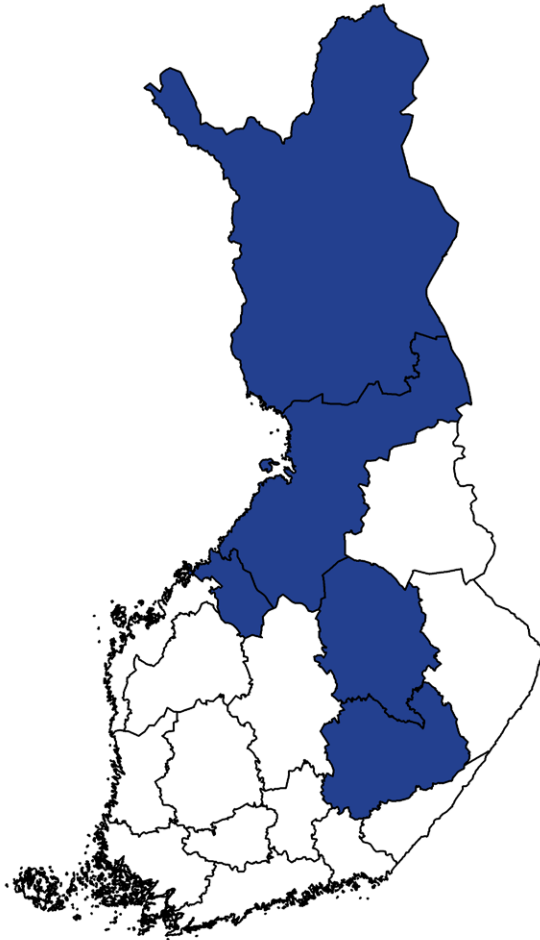
Kuva 2. MicroENTRE®:n laajeneminen vuosina 2015–2020 (MicroENTRE®, 2020a)

Ydinryhmätoiminta käynnistyy yleensä hankerahoituksella jatkuen hankkeen päättymisen jälkeen alueellisten yrityksiä lähellä toimivien organisaatioiden toimintana. Esimerkiksi toiminnan aloittanut MikroYK – Mikroyritysten kasvualusta -hanke käynnistyi Nivala–Haapajärven, Raahen ja Ylivieskan alueilla vuoden 2015 alussa. Hanke päättyi vuoden 2018 lopussa, minkä jälkeen mikroyritysverkoston konseptin kehittämisestä, koordinoimisesta ja toiminnan siirtämisestä saatu kokemus sekä tutkimustieto on siirretty ja se on ollut osa Keski-Pohjanmaan, Oulunkaaren, Lapin ja Pohjois-Savon elinkeinoyhtiöiden toimintaa. Etelä-Savon osalta ydinryhmätoiminta jatkuu syyskuussa 2021 hankkeen päättymisen jälkeen osana Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu XAMK:n Yrittäjyys ja innovaatiot -yksikön toimintaa.

YDINRYHMÄTOIMINNAN MALLI

Toiminta perustuu säännöllisesti kokoontuviin alueellisiin ja/tai paikkakuntakohtaisiin yritysryhmiin. Sen lisäksi koko valtakunnallinen verkosto kokoontuu tasaisin väliajoin, ja tällöin MicroENTRE®-yritysverkosto valtakunnallisena toimijana mahdollistaa yritysten välisten uusien asiakkuuksien ja kansainvälisten yhteyksien syntymisen. MicroENTRE®-yritysverkoston vahvuus on monipuolisuus, sillä mukana olevat yritykset ovat eri toimialoilta. Verkosto toimii matalalla kynnyksellä, ja sinne on helppo tulla aloittelevankin yrittäjän.

Ydinryhmätoimintaan liittyminen mahdollistaa yrityksille liiketoiminnan kehittymisen ja kasvun. Ydinryhmäverkoston kautta yritys saa positiivista näkyvyyttä verkoston toiminnoissa ja tapahtumissa sekä verkoston verkkoviestinnän (<https://www.microentre.fi/>) kautta. Lisäksi verkostomainen toiminta antaa jo itsessään vahvan verkoston ja kontaktit yrityksille luoda uusia asiakkuuksia valtakunnallisten ydinryhmäyritysten kautta. Verkoston tämänhetkinen toiminta-alue kattaa Lapin alueen, Pohjois-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan, Pohjois-Savon ja Etelä-Savon maakunnat (kuva 3).



Kuva 3. Ydinryhmätoiminnan tämänhetkinen toiminta-alue (MicroENTRE®, 2020b)

Toimintamallin lähtökohtana on yrittäjälähtöisyys. Paikallinen elinkeinoyhtiö sekä tutkimus-, kehitys- ja koulutustoimija vastaavat yritysten hankkimisesta ryhmään, ryhmän koollekutsumisesta ja tapaamisten toteutuksesta. Verkostotoiminta on konkreettisesti sitä, että mikroyrittäjät kokoontuvat oman alueen ydinryhmänsä kanssa kerran kuukaudessa ilta-aikaan jakamaan vertaistukea ja kehitysideoita. Ydinryhmäilta järjestetään yleensä kuukauden tietyinä viikonpäivinä, jotta yrittäjät pystyvät ennakolta varaamaan kalenteriinsa tilaa iltaa varten. Ryhmät kokoontuvat ydinryhmään kuuluvien yritysten tiloissa kiertävällä periaatteella. Tapaamisiin voi osallistua myös etäyhteyksien (mm. Teams) kautta.

Kulloinenkin verkostotapaaminen tapahtuu isäntä-/emäntäyrityksen tiloissa, jolloin muut yrittäjät pääsevät tutustumaan yrityksen tiloihin ja toimintaan. Illan isäntä/emäntä, yleensä

omistaja, esittelee ensin yrityksensä ja kertoo sen jälkeen aiheen, jota hän haluaa verkoston käsittelevän, pohtivan, keskustelemaan ja ideoivan tapaamisen aikana. Illan teemaan liittyen mukana on tavallisesti yksi asiantuntijan puheenvuoro. Vuosien saatossa muuttamat aiheet ovat nousseet jatkuvasti esille: myynti ja sen kehittäminen, markkinointi ja brändäys ja erityisesti digimarkkinointi, digitaalisten taitojen kehittäminen esimerkiksi some-markkinoinnissa sekä työssä jaksaminen ja ajanhallinnan haasteet. Koska kyseessä ei ole koulutus, vertaiskehittämisen ja -tuen peruserätykset ovat hyvin päässeet toteutumaan verkostotapaamisissa.

Ydinryhmätapaamisten lisäksi kasvuverkoston jäsenille järjestetään erilaisia työpajoja ja valtakunnallisia yhteistapaamisia, MicroMatcheja, ympäri Suomen. MicroMatch-konsepti on Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin Mikroyrittäjyyskeskus MicroENTRE[®]:n kehittämä ja koordinoima. MicroMatch-tapaamisia on järjestetty yrityksille vuosittain Pohjoinen työpaja -nimisten tapahtumien yhteydessä. MicroMatch eli pikatreffit on loistava verkostoitumismahdollisuus mikroyrittäjille etsiä liikekumppania, markkinoida omaa yritystä tai keskustella tutkijoiden kanssa yrityksen kehittämistarpeista. Pikatreffien osallistujille on varattu 15 minuuttia aikaa yhdelle tapaamiselle, jonka jälkeen vaihdetaan seuraaville ”treffeille”. Ahkerimmat treffaajat ehtivät tavata jopa 14 uutta potentiaalista yhteistyökumppania, sparraajaa tai vaikka rahoittajaa (Vehmas & Uusisalmi, 2019).

YDINRYHMÄTOIMINNAN SOSIAALISTEN VERKOSTOJEN VAHVUUS

Ydinryhmätöiminta perustuu sosiaaliseen kanssakäymiseen yritysten (eli yritysten edustajien) välisen vaihdannan perustana, jossa korostuu kunkin yksilön henkilökohtainen osaaminen, taidot, suorituskyky ja yhteistyökyvykkyys. Yrittäjien henkilökohtaisten verkostojen tärkeys ja henkilökohtaisuus ovat vastaavasti olennaisia yrityksen perustamisessa, resurssien hankinnassa sekä kasvun synnyttämisessä ja johtamisessa.

Verkostotapaamisissa yrittäjät ovat jakaneet liiketoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen liittyviä ideoita ja käytännön kokemuksiaan. Lisäksi he ovat yhteiskehittäneet toistensa ideoita sekä löytäneet uusia liikekumppaneita toisistaan. Osallistujien kesken luottamus kasvaa toiminnan edetessä, tietoa saatetaan vaihtaa jopa arkaluontoisista aiheista sekä jalostaa toisten ajatuksia. Vertaisrohkaisu ja innostaminen ovat verkoston arkea. Lisäksi yrittäjät oppivat toisiltaan vertaisoppimisen keinoin. Osallisuuden tunne ja henkilökohtainen hyöty synnyttävät vahvaa me-henkeä, mikä näkyy tunnelmaltaan mutkattomissa verkostotapaamisissa.

VAPAAEHTOISUUS JA VASTAVUOROISUUS VERKOSTOTOIMINNAN MENESTYSTEKIJÖINÄ

Verkostotoiminta perustuu täysin vapaaehtoisuuteen yrittäjän tulla, mennä ja osallistua omien aikataulujen ja jaksamisen mukaan. Sekin riittää, että hän on henkisesti mukana tapahtumissa silloinkin, kun se ei fyysisesti ole mahdollista. On luonnollista, että on olemassa joko aktiivisia tai passiivisia verkoston jäseniä. Vapaaehtoisuuteen perustuvassa verkostossa sovittu koollekutsuja on pysyvää – ei mikään muu.

Vapaaehtoisuuden lisäksi toimivan ja hyvin organisoidun verkoston pelisääntöihin kuuluu vastavuoroisuus; verkoston jäsenen tulee antaa jotain verkostolle. Se voi olla muun muassa tietoa, esimerkkejä hyväksi havaituista toimintamalleista, ehdotuksia, kysymyksiä, ideoita ja kyseenalaistamista. Antaessaan saa, joten näin yrittäjällä on ollut mahdollisuus oman tiedollisen pääoman kasvattamiseen.

Vaikka hyvin toimiva verkosto perustuu vapaaehtoisuuteen, antamisen näkökulmasta verkoston jäsenen tulee miettiä myös omaa vastuutaan verkoston toimivuuden kannalta. Usein voi olla niin, että tapaamisessa käsiteltävät aiheet eivät sillä hetkellä olisi itselle akuutteja ja relevantteja, mutta osallistumalla jäsen auttaa omalta osaltaan verkostoa toimimaan ja saa itse vastavuoroisesti apua ja tukea tarvittaessa. Vaikka ei aina huvittaisi lähteä tapaamaan toisia, on tärkeää, että näyttäytyy joukossa, keskustelee toisten kanssa, vaihtaa ideoita ja tuo esille osaamistaan. Jonain päivänä voi koittaa se hetki, jolloin verkoston voima konkretisoituu esimerkiksi hedelmälliseen liikekumppanuuteen.

YDINRYHMÄTOIMINNAN LAAJENEMINEN

Mikroyrittäjyyskeskuksen tavoitteena on laajentaa MicroENTRE®-yrittäjäverkoston toimintaa koko Suomeen, koska jo tähän mennessä toiminta on osoittanut, että mikroyritysten ja mikroyrittäjyyden erityispiirteistä tarvitaan lisätietoa. Nykyisin julkisessa keskustelussa mikroyritykset tunnustetaan ja huomioidaan entistä selkeämmin.

LÄHTEET

Airila, A. & Bergbom, B. 2017. Verkostot pienyrittäjän tukena. Työterveyslaitos. Suomen Yliopistopaino Py – Juvenes. ISBN 978-952-261-751-4 (PDF). Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135334/Verkostot%20pienyritt%C3%A4j%C3%A4n%20tukena.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 27.5.2021].

MicroENTRE® Mikroyrittäjyyskeskus. 2021. Verkkosivut. Saatavissa: <https://www.microentre.fi/> [viitattu 28.5.2021].

MicroENTRE®, 2020a. Miten kannustan mikroyrityksiä kehittämään? MicroENTRE_yritysverkosto_esite_Lapin esite.pdf.

MicroENTRE®, 2020b. MicroENTRE ydinryhmäesite Etelä-Savo.pdf.

Vehmas, K. & Uusisalmi, R. 2019. Pikatreffeillä yhteistyöhön – MicroMatch ja Mikroyrittäjien pohjoinen työpaja. [Pikatreffeillä yhteistyöhön – MicroMatch ja Mikroyrittäjien pohjoinen työpaja \(ulapland.fi\)](#) [viitattu 9.6.2021].

Verkostojohtamisen opas. 2019. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja. <http://urn.fi/> URN: ISBN:978-952-287-710-9. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9> [viitattu 3.6.2021].

Tilastokeskus, 2019. Yritysten toimipaikat toimialoittain ja henkilöstön muuttujina. Saatavilla: www.stat.fi

MICROENTRE®-TOIMINTA ETELÄ-SAVOSSA

Suvi Tulonen, Santeri Halonen, Tommi Kuukkanen ja Kyllikki Taipale-Erävala

MicroENTRE®-toiminta Etelä-Savossa käynnistyi osana MikroX-hanketta vuoden 2019 loppupuoliskolla, jolloin yritysten vertaisverkostoa aloitettiin rakentamaan. Etelä-Savossa on vahva osaaminen useilla kärkialoilla (metsä, vesi ja ruoka), ja niissä toimii myös runsaasti mikroyrityksiä. Yrityksissä on vielä runsaasti valjastamatonta kasvu- ja kansainvälistymispotentialia, jonka hyödyntämistä pyritään tukemaan MicroENTRE®-toiminnan kautta. Etelä-Savon MicroENTRE®-toiminnan käynnistämiseen toi lähes alusta alkaen oman mausteensa covid19-pandemia, joka haittasi lähitapaamisina järjestettäviä yritysten verkostoitumiseen tähtäviä iltoja, ns. ydinryhmäiltoja. Yrittäjien kohtaamisten ja verkostoitumisten kannalta tärkeät ydinryhmäillat toteutettiin poikkeustilan takia pääosin Etelä-Savon laajuisina verkkototeutuksina, jotka toisaalta mahdollistivat yrittäjien osallistumisen helposti isojen paikkakuntienkin ulkopuolelta. Muutamia ydinryhmäiltoja päästiin toteuttamaan myös hybridimallilla, eli verkoston jäsenillä oli mahdollisuus osallistua iltaan paikan päällä isäntäyrityksen tiloissa tai verkon välityksellä. Ensimmäinen ydinryhmäilta, eli verkostossa toimivien yritysten kokoontuminen, järjestettiin toukokuussa 2020 ja siitä lähtien yritysten toiminnan kehittämiseen kohdennettuja iltoja järjestettiin pääasiassa kuukausittain. Tapaamisissa on käsitelty reilun vuoden aikana lukuisia ajankohtaisia ja tärkeitä yritysteemoja, kuten julkista rahoitusta, digitalisaation mahdollisuuksia ja työhyvinvointia.

Osittain valtakunnallinen MicroENTRE®-toiminta on nivoutunut Etelä-Savossa osaksi Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulun kanssa toteutettua MikroX-hanketta. MikroX:n kokonaistavoitteet olivat:

- Vahvistaa maakunnan mikroyritysten osaamista kansainvälisesti kilpailukykyiselle tasolle tuomalla yritykset mukaan innovaatioekosysteemien toimintaan.
- Lisätä maakunnan älykkään erikoistumisen osaamisen näkyvyyttä kansainvälisillä foorumeilla.
- Lisätä yrittäjyysverkostojen luontevia johdannaisia eteläsavolaisten yritysten kehittämisen ja kansainvälistymisen mahdollistamiseksi.
- Jalkauttaa Oulun yliopiston Mikroyrittäjyyskeskuksen kansainvälistä mikroyrittäjyyden tutkimusosaamista Etelä-Savon elinkeinojen kehittämiseen yhteistyöverkostojen kautta ja vahvistaa maakunnallista yhteistyötä.

- Rakentaa Etelä-Savon alueelle mikroyritysten ja yritysrajoituksen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimijoiden (TKI-toimijat) kanssa MicroENTRE[®] toimintamalliin pohjautuva kasvu-, kansainvälisyys- ja vientikokeiluverkosto.

MicroENTRE[®]-toiminnan osalta edellisten tavoitteiden saavuttaminen tarkoitti erityisesti MicroENTRE[®]-toimintamalliin pohjautuvan yritysten kasvu-, kansainvälisyys- ja vientikokeiluverkoston rakentamista. Verkoston toiminta konkretisoitui ydinryhmäilloissa, joissa alueen yritykset pääsivät vaihtamaan ajatuksia liiketoimintaan liittyen, verkostoitumaan ja tutustumaan verkoston jäsenten toimintaan. Toiminnassa oli mukana erityisesti ruoka- ja matkailu- sekä teknologia-alan yrityksiä. Verkostossa mukana olleet yritykset kokivat monialaisen verkoston eduksi muun muassa aivan uudenlaisten avausten ja ideoiden sekä kumppanuuksien löytymisen. Verkostoa rakennettiin ja vahvistettiin suoran yritysrekrytoinnin, yhteistyökumppanien ja hankkeiden sekä olemassa olevien verkostojen ja esittely-/verkostoitumistilaisuuksien kautta. Tietoa toimintamallista pyrittiin tuomaan mahdollisimman monen saataville käyttäen erilaisia tiedotuskanavia.

Ydinryhmätoiminta sai paikallisia painotuksia alueen ominaispiirteistä, kuten strategiset kärkialat, yrityskanta ja toimintakulttuuri ja se muotoutui mukana olleiden yritysten tarpeiden mukaan säilyttäen MicroENTRE[®]-toiminnan ominaispiirteet. Etelä-Savon yrityksistä valtaosa on mikroyrityksiä, joiden vientipotentiaalia on vielä paljon hyödyntämättä tilastojen ja käytännön havaintojen pohjalta. Lisäksi yrityspalveluiden ja tuentarjoannon kenttää voidaan kehittää entisestään, ja saada palveluita helpommin ymmärrettäviksi ja hyödynnettäviksi yrittäjille. Ydinryhmätoiminnasta pyrittiin tiedottamaan alueen yrityksiä niin laajasti kuin mahdollista. Yrityksiä kontaktoitiin tapahtumissa, verkostojen kautta sekä suorakontaktoinneilla puhelimitse ja sähköpostilla. Lisäksi Facebookiin luotiin ”Etelä-Savon Microentre-ydinryhmäverkosto” -sivu (<https://www.facebook.com/Etel%C3%A4-Savon-MicroentreYdinryhm%C3%A4verkosto-103819001747115/>) yritysrekrytoinnin ja verkoston näkyvyyden tueksi. Facebookissa muun muassa tiedotettiin ja uutisoitiin yleisesti verkoston tapahtumista. Verkoston jäsenille tiedotettiin ydinryhmäilloista ja muista tapahtumista suoraan sähköpostin kautta.

Etelä-Savossa toimii useita verkostoja ja hankkeita päämääränä yritysten toiminnan kehittäminen ja parantaminen. MikroX-toiminnan tärkeä osa alusta alkaen on ollut toimiminen yhteistyössä jo olemassa olevien verkostojen kanssa Etelä-Savon alueella, jotta yrityksille palvelukenttä näyttäisi yhtenäisemmältä ja selkeämmältä eikä jokainen verkosto ja hanke myy vain omaa toimintaansa. Lisäksi pyrittiin vähentämään hankkeiden ja verkostojen päällekkäistä viestintää yritysten suuntaan.

Yhteistyö on mahdollistanut varsinkin synergiahyötyjä muiden hankkeiden kanssa toimimisesta sekä olemassa olevien verkostojen kanssa tehtävästä yhteistyöstä yritysten hyväksi. Esimerkkinä toimista on muun muassa kaupungin elinkeinojohtajan kanssa Savonlinnassa

pidetty tapaaminen, jonka pohjalta järjestettiin Laiturilla-hankkeen kanssa aamupala-tilaisuus alueen yrittäjäjärjestöille toukokuussa 2020. Tapahtuma jouduttiin siirtämään verkkototeutukseksi koronatilanteen pahenemisen vuoksi. Tilaisuuden tavoitteena oli aikaansaada yhden kanavan viesti yrittäjien suuntaan siitä, millaisia hankkeiden tarjoamia tukipalveluita alueella on yrityksille.

Savonlinnassa osallistuttiin yhteistyössä myös Savonlinna Live -hankkeen kanssa kivijalkakauppojen karnevaaleihin syyskuussa 2020. Karnevaalien aikana toteutettiin tapahtuman kävijöille asiakastytyväisyyskysely, jolla kerättiin tietoa asiakkaiden kokemuksesta karnevaaleista sekä toiveita ja kehitysideoita aluetta varten. Tulosten ja palautteen pohjalta kivijalkayritykset saivat ideoita ja suoraa tietoa asiakkaiden toiveista ja pystyivät näin halutessaan kehittämään toimintaansa.

Verkostoyhteistyö ulotettiin myös kuntiin. Syyskaudella 2020 keskityttiin Kangasniemen ja Mäntyharjun kuntien yritysten aktivoimiseen. Marraskuussa järjestettiin Kangasniemellä kunnantalolla mikroyrittäjyysverkoston esittelytilaisuus, johon myös kunnanjohtaja toi terveiset. Iso osa alueen mikroyrityskannasta tavoitettiin puhelimitse ja kutsuttiin tilaisuuteen. Samanlainen tilaisuus järjestettiin marraskuussa myös Mäntyharjulla. Kuntayhteistyön taustalla oli ajatus saada myös kunnan elinkeinovastaavat kiinnostumaan ja tietoisiksi alueen mikroyrityskannasta ja mahdollisuuksista tukea mikroyrityksiä. Yrityksille ja kuntatoimijoille mahdollistettiin myös keskustelufoorumi neutraalin toimijan yhteen kutsumana ja fasilitoituina.

Verkoston rakentamisen suurimpana haasteena MikroX-hankkeen aikana ovat olleet korona-ajan rajoitukset. Ydinryhmätoiminta on parhaimmillaan silloin, kun ihmiset tapaavat kasvokkain ja ajatusten vaihtoa syntyy luonnollisesti. Yrittäjätkin toivoivat kasvokkain kohtaamista ja verkostoitumista. Toisaalta yrittäjälle verkossa toteutetut ydinryhmäillat ovat kuitenkin tarjonneet mahdollisuuden osallistumiseen myös ydinryhmäpaikkakuntien ulkopuolelta ilman paikasta toiseen siirtymistä. Hankkeen toimien toteutustapoja jouduttiin mukauttamaan erityisesti tapahtumien järjestämisen osalta, kun fyysiset tapaamiset eivät olleet mahdollisia. Vuosien 2020–2021 aikana olleiden rajoitusten takia ydinryhmät järjestettiin etä- ja hybriditoteutuksina. Aluksi illat pidettiin täysin etätoteutuksina ja kokoontumisrajoitusten puitteissa siirryttiin aina hybriditoteutuksiin. Yrittäjät kokivatkin myös hyviä puolia etä- ja hybriditoteutuksissa, kuten mahdollisuuden olla mukana niissä asioissa, jotka ovat itselle hyödyllisiä ja keskittyä välillä omiin tekemisiin illan aikana.

”Mutta sehän on sitten hyvä, kun sitä tuossa verkossa on, niin sen voi panna toispuoliseksi. Seuraa sitä ja toisella ruudulla tekee jotain omia juttujaan siinä. Saat-taa tämmöistäkin tapahtuu.” (Verkoston tapahtumiin osallistunut yrittäjä)

Toisaalta mukaan otettiin uusia toimia, joilla pyrittiin tukemaan yrittäjiä vallitsevassa tilanteessa. Keväällä 2020 covid-19-kriisin alettua reagoitiin tilanteeseen olemassa olevin keinoin järjestämällä yrityksille nopealla aikataululla hätätilarahoituksen hakemiseen ja liiketoiminnan uudelleensuuntaamiseen liittyviä työpajoja. Yritysten äkillisiä hätätilan selviytymistyöpajoja järjestettiin 26.3.2020, 27.3.2020 ja 1.4.2020. Työpajoissa tuettiin yrityksiä erityisesti Business Finlandin rahoitushauissa ja liiketoiminnan uudelleensuuntaamisen ideoinnissa. Yrittäjät saivat myös hanketoimijoilta ja muilta asiantuntijoilta konkreettista apua hakemusten täyttämiseen.

Yrittäjiä yhteen tuovat tapahtumat ovat merkittävä osa vertaisverkoston toimintaa. MicroENTRE®-verkoston vuoden päätapahtuma Mikroryttäjäyyden pohjoinen työpaja toteutettiin osana Teräväpiirtoa Tulevaan -tapahtumakokonaisuutta. Tapahtuma järjestettiin huhtikuussa 2021 sen hetkisten koronarajoitusten vuoksi etäwebinaarina Mikkelissä. Tapahtuma tarjosi yrittäjälle laajan katsauksen tutkimustietoon perustuvia puheenvuoroja mikroryttäjäyydestä, tuloksia maakunnan strategisiin kärkiin liittyvistä hankkeista, klusterityöstä ja yrittäjäyydestä sekä mahdollisuuksia verkostoitua alueellisesti ja valtakunnallisesti niin yrittäjien kuin tutkijoiden ja yrittäjäyden asiantuntijoiden kanssa.



Kuva 1. Mikroryttäjäyden pohjoisen työpajan esite

Webinaarin aamupäivä koostui kolmesta eri kanavasta, joiden välillä osallistujat pystyivät vapaasti surffaamaan mielenkiintonsa mukaan. Mikroyrittäjyydellä oli tapahtumassa oma kanava, ”Mikroyrittäjyyden pohjoinen työpaja”, jossa esiteltiin mikroyrittäjyyden ajankoh- taista tutkimusta ja koulutusta. Mikroyrittäjyyden pohjoisen työpajan kanavalla Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin Mikroyrittäjyyskeskuksen tutkijat esittelivät hank- keissa yrityksille luotuja työkaluja, mikroyrittäjyyden verkkokoulutuksia sekä ajankohtaista tutkimustietoa mikroyrittäjyydestä. Puheenvuoroja olivat pitämässä Anna-Mari Simuna- niemi, Mirja Väänänen, Markus Rytinki, Kai Hänninen, Kyllikki Taipale-Erävala, Eeva Leinonen, Päivi Lohikoski sekä Katariina Ala-Rämi. Mikroyrittäjyyden pohjoinen työpaja toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä, joka mahdollisti myös vuorovaikutteisuuden.

Kaksi muuta kanavaa Teräväpiirtoa tulevaan! -webinaarissa olivat ”Älykäs yritys 2030” ja ”MicroMatch”. Älykäs yritys 2030-kanavalla esiteltiin Etelä-Savon älykkään erikoistumisen kärkiin (metsä, vesi ja ruoka) liittyvien TKI-toimintojen tuloksia. MicroMatch-kanava, sisälsi BusinessMakerin toteuttamat business treffit, joissa osallistujat pääsivät tapaamaan toisia yrittäjiä sekä yrittäjyyden asiantuntijoita ja tutkijoita kahdenkeskisillä treffeillä ja verkostoitumaan. Kahdenkeskeiset kohtaamiset mahdollistivat omien palveluiden myynnin, markkinoinnin sekä tutustumisen ja keskustelun treffeille osallistuneiden kesken.

Iltapäivällä webinaarissa kuultiin sarjayrittäjän ja Suomen ensimmäisen myynnin professo- rin Petri Parvisen key note -puheenvuoro etäaikakauden myynnistä ja uudesta bisneksestä. Puheenvuorossaan Parvinen muun muassa muistutti kuulijoita tutkimustuloksista, joiden mukaan etäaikana myyjän tulisi entistä enemmän terävöittää vain yhtä asiaa, jota painottaa etänä tapahtuvissa asiakastapaamisissa. Hänen mukaansa asiakas ei pysty huomioimaan kuin maksimissaan kolme syytä, jonka takia ostaa tuotteen tai palvelun. (Parvinen 15.4.2021)

Päivän päätti paneelikeskustelu (kuva 2) aiheesta ”Mitä koronapandemia opetti ja miten oppeja voidaan hyödyntää jatkossa?”. Keskustelu tarjosi näkökulmia ja ajatuksia korona-ajan liiketoiminnasta sekä muun muassa pohdintaa siitä, mitä kukin tekisi, jos korona loppui- sikin seuraavan päivänä. Keskustelussa korostui erityisesti ihmisten kohtaaminen niin työ- kuin henkilökohtaisessa elämässä. Mielenkiintoinen nosto paneelikeskustelussa oli myös koronakriisin tuomat mahdollisuudet, kuten uudenlaiset, etänä annettavat palvelut, niin alkavalle kuin pitkään toimineelle yrittäjälle. Paneelikeskustelua oli juontamassa Piritta Parkkari Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoululta ja keskustelijoina olivat Anna-Mari Simunaniemi (Oulun yliopisto/ MicroENTRE®), Nina Rasola (Etelä-Savon Yrittäjät), Heli Tavasti (Mikkelin seudun uusyrityskeskus) sekä Ville Venäläinen (Mindhive Oy). Älykäs yritys 2030 -kanavan striimasi Youtubeen mikkeliläinen Darcmedia ([LIVESTREAM: Teräväpiirtoa tulevaan - Älykäs yritys 2030 –seminaari](#)).



Kuva 2. Kuvakaappaus Teräväpiirtoa tulevaan! -paneelikeskustelun livestriimistä

YDINRYHMÄILLAT

Ydinryhmätoiminnan sydän myös Etelä-Savossa ovat olleet kuukausittaiset ydinryhmäillat. Alkuperäisenä suunnitelmana oli muodostaa omat ryhmät Mikkeliin, Savonlinnaan ja Pieksämäelle, mutta vallinneen covid19-tilanteen vuoksi suurin osa illoista järjestettiin Etelä-Savon laajuisina verkkototeutuksina. Osa illoista pystyttiin järjestämään niin sanottuina hybriditoteutuksina, jolloin yrittäjillä oli mahdollisuus osallistua iltaan joko internetin välityksellä tai paikan päällä isäntäyrityksen tiloissa. Kaupunkikohtaisiin ryhmiin päästiin elokuussa 2021, jolloin kaikissa kaupungeissa järjestettiin omat ydinryhmäillat. Hankkeen jälkeen kaupunkien omat ryhmät jatkavat mahdollisuuksien mukaan toimintaansa.

Ydinryhmäilloja on järjestetty useilla eri teemoilla hyvin erilaisissa isäntäyrityksissä.

- Etelä-Savon ensimmäinen ydinryhmäilta järjestettiin 13.5.2020. Illan isäntänä toimi yrittäjä ja moderni maakellari idean isä Henrik Aschan. Teemana illassa oli liiketoimintamallin ja ansaintalogiikan arviointi ja jatkokehittäminen. Iltaan osallistui niin yrittäjiä kuin sidosryhmien edustajia. Illan isäntä koki saaneensa illasta tukea ja toteutuskelpoisia ideoita idean eteenpäinviemiseksi. Osallistujaryitykset puolestaan kokivat illan tukeneen yhdessä tekemisen henkeä ja vertaiskehittämistä sekä verkostoitumista.
- Kesäkuun 2020 ydinryhmäilta uutta erikoistuotteisiin perustuvaa kahvilaa Juvalla perustamassa olevan Jaana Lampisen emännöimänä. Illan aikana tarkasteltiin erilaisia rekrytointitapoja; omarekrytointia, rekrytointia henkilöstövuokrausyritysten kautta, kevytyrittäjyyttä sekä alustatalousapplikaatioita ja keikkatyötä. Asiantuntijapuheenvuorossa kuultiin muun muassa henkilövuokrauksen tämänhetkisestä

kehityksestä ja sen mahdollisuuksista mikroyrittäjän näkökulmasta. Rekrytoinnin eri mahdollisuuksia käytiin asiantuntijan johdolla monipuolisesti läpi ja yrittäjä sai näkemysten eri tapojen vahvuuksiin ja heikkouksiin. Osallistujat saivat lisänäkemyksiä ja ideoita oman yrityksen rekrytointitarpeiden täyttämiseen.

- Kesäkaudella 2020 ei järjestetty ydinryhmäiltoja. Syys- ja lokakuussa 2021 jo sovittuja iltoja jouduttiin siirtämään, koska isäntäyrityksen vaatimaa minimiosallistujamäärää ei saavutettu. Tänä aikana keskityttiin verkoston rakentamiseen kunta- ja hankeyhteistyön kautta.
- Marraskuun 2020 Etelä-Savon ydinryhmäilta järjestettiin 30.11.2020 hybriditoteutuksena Mikkelin Upseerikerholla. Illan emäntänä toimi yrittäjä Aija Lyytikäinen ja illassa pureuduttiin hakukoneoptimointiin ja diginäkyvyyteen asiantuntija Janne Tallqvistin alustamana. Yrittäjä sai illassa lähes henkilökohtaisen sparrauksen oman somenäkyvyytensä kehittämiseen. Illan emäntäyrittäjän kommenttien perusteella ilta antoi konkreettista hyötyä ja kehitysaskelaita omien verkkosivujen kehittämiseen ja diginäkyvyyden parantamiseen.
- Joulukuussa 2020 järjestettiin MicroENTRE®-verkoston pikkujoulut verkko-toteutuksena. Pikkujouluissa käytiin läpi yrittäjyyteen liittyviä asioita vapaasti keskustellen.
- Vuoden 2021 ensimmäinen ydinryhmä kokoontui etänä 28.1.2021 Viikinkikone Oy:n yrittäjä Jonne Väisäsen isännöimänä. Illassa käytiin läpi erilaiset julkiset rahoitusmahdollisuudet. Osallistujiin kuului niin yrittäjiä kuin eri sidosryhmien edustajia. Keskustelua käytiin muun muassa rahoitusten saatavuudesta ja hakemisesta. Vinkkejä hakemusten läpimenemiseksi olivat antamassa Aki Hakala (Miksei Mikkelä), Jarkko Rautio (Ely-keskus) ja Anssi Gynther (Leader Veej' jakaja). Yrittäjät saivat laajan katsauksen eri rahoituksiin ja suoraan hyödynnettävää tietoa niiden käytännön hakemisesta.
- Seuraavan ydinryhmän kokoontuminen järjestettiin jälleen etäkokouksena 23.2.2021 teemalla ”Verkostoista liikevaihtoa”. Poikkeuksellisesti helmikuun ydinryhmässä ei ollut isäntäyritystä, vaan illan tarkoituksena oli tutustua verkoston jäseniin, etsiä uusia kumppanuuksia ja myydä omia tuotteita/palveluita verkoston jäsenten kesken. Illan antiin kuului muun muassa yhden yrittäjän tarve kansainväliseen markkinointiin, jonka toteuttamista mietittiin yhdessä osallistujien kesken. Ilta lisäsi yrittäjien välistä yhteishenkeä ja yrittäjät saivat vertaistukea yhteissuunnittelusta.
- Maaliskuun 2021 ydinryhmäilta järjestettiin yhdessä MikroX-hankkeen ruoka-teemaryhmän kanssa. Illan emäntäyrittäjänä toimi Jaana Orava Ripesti Oy:stä. Illan keskustelussa mietittiin, mitä yhteistyöllä voi saada aikaan, mitä toimiva yhteistyö vaatii ja miten päästä alkuun yhteistyössä. Keskustelua oli alustamassa ja omista yhteistyökokemuksista kertomassa Mikke ry:n Kati Häkkinen sekä Tony Tavi Tentsile Oy:stä. Osallistujat saivat konkreettisia vinkkejä ja opastusta yhteistyön eduista helpottamaan yksinyrittämistä.

- Huhtikuun 2021 ydinryhmäilta jouduttiin siirtämään isäntäyrittäjien pyynnöstä toukokuulle, joten toukokuussa jäsenyrittäjät pääsivät verkostoitumaan sekä 19.5 että 25.5. ja molemmat ydinryhmät toteutettiin hybridijärjestelyin. 19.5 isäntäyrittäjänä toimi Tertin Kartanon Arttu Pylkkänen. Tertin kartanon upeassa miljöössä perehdyttiin yrittäjän työhyvinvointiin projektitutkija Eeva Leinosen alustamana. Keskustelu oli vilkasta ja illan parasta antia vertaistuki, vinkkien jakaminen sekä yleinen rupattelu. Verkoston jäsenet muun muassa pääsivät pohtimaan omia palautumiskeinojaan ja jakamaan parhaita vinkkejään ryhmän kesken. Mielenkiintoa herätti myös niin kutsutut aikavarkaajat, kuten netin selaaminen, muistiin luottaminen muistiinpanojen sijaan tai venyvät tauot. Yrittäjällä monesti aikavarkaaksi nousee ei-sanan sanomisen vaikeus.
- Varsinainen toukokuun 2021 ydinryhmäilta järjestettiin 25.5. Illassa syvennyttiin myyntiin Ahertava Oy:n Jyri Paasosen isännöimänä ja tutkijatohtori Mirja Väänänen alustamana. Mirjan alustus sisälsi myyntityöntekijästä ja kokemuksia pohjautuen Sales is a king -hankkeen tuloksiin. Yrittäjät saivat alustuksesta myös konkreettisia vinkkejä myynnin kehittämiseen. Illassa käytiin läpi muun muassa keinoja asiakkaiden tunnistamiseen, brändin luomiseen sekä markkinoinnissa käytettävien tekstien tekemiseen asiakasanalyysin pohjalta. Illan parasta antia oli uudet näkökulmat myyntiin käytännön esimerkkien kautta. Toisille asia oli jo tutumpaa, toisille uudempaa. Tällaisissa tilanteissa vertaisverkoston edut nousevatkin näkyviin.



Kuva 3. Esimerkki Ydinryhmäiltojen sähköisestä markkinointiesitteestä. Kuva: Saara Liukkonen



Kuva 4. Ydinryhmäilta Mikkelin Upseerikerholla

- Kesäkuun 2021 ydinryhmä järjestettiin Metatavu Oy:n isännöimänä ja illan teemana oli ”Tarvitsetko apua digitalisaation kanssa?”. Illassa käsiteltiin yritysten digikehitystarpeita ja niihin saatavissa olevia ratkaisuja. Teema herätti runsaasti keskustelua ja yhteistyön herättelyä. Kesäkuun ilta järjestettiin myös hybriditoteutuksella. Ilta tarjosi yrittäjälle työkaluja miettiä omia digikehitystarpeita ja niiden järkevintä käytännön toteutusta.
- Varsinaisen hankeajan viimeiset verkoston tapaamiset järjestettiin elokuussa 2021 ydinryhmäiltojen kiertueena Mikkelissä, Savonlinnassa ja Pieksämäellä teemalla ”Kaaoksesta fiksuun ajankäyttöön”. Jokaiseen iltaan tarjottiin myös etäosallistumismahdollisuutta. Iltojen asiantuntijana toimi yrittäjänä, kirjailijana ja toimittajana tunnettu Anna Perho. Ensimmäisenä ydinryhmäiltojen kiertue jalkautui Mikkeliin, Mikkelin Upseerikerhon upeisiin tiloihin tiistai-iltana 24.8. Aihe herätti runsasta mielenkiintoa ja iltaan osallistui niin vanhoja tuttavuuksia kuin uusia kasvoja. Seuraavana kiertue siirtyi Savonlinnaan Kahvila HerkkuPekkaan 26.8. Savonlinnan illassa yrittäjät hyödynsivät runsaasti myös etäosallistumisen mahdollisuutta. Hankeajan viimeinen ydinryhmäilta järjestettiin 31.8.2021 Pieksämäellä UKKO Bistro & Delissä. Pieksämäen tilaisuuteen saapui runsaslukuisesti osallistujia sekä paikan päälle että etäyhteyksillä. Tapahtuma kiinnosti varsinkin uusia kasvoja.

- Elokuun ydinryhmäillat tarjosivat yrittäjille mahdollisuuden verkostoitua entistä paremmin iltojen kiertäessä Etelä-Savon kaupunkikeskittymiä. Yrittäjät löysivät tapahtumat hyvin ja jokaisessa illassa osallistujia oli mukavasti niin paikan päällä kuin verkossa. Jokainen illoista näytti omanlaiseltaan riippuen mukana olleiden yrittäjien kokemuksista ja luottamuksellisista keskusteluista keskenään ja illan asiantuntijan kanssa. Elokuun ydinryhmäilloista yrittäjille tarttui mukaan konkreettisia tapoja ajanhallintaan, uusia kasvoja omiin verkostoihin ja ajattelemisen aiheita omissa tavoissa toteuttaa yrittäjyyttä. Lisäksi yrittäjät saivat Anna Perhon kirjoittaman Antisäätjä-ajanhallintaoppaan itselleen.

YLEISTÄ YDINRYHMÄTOIMINNASTA

Ydinryhmäiltojen ytimessä olivat yhteiskehittäminen, vertaistuki ja verkostoituminen. Yrittäjille jälkikäteen tehtyjen haastattelujen perusteella juuri ratkaisujen saaminen ja yhdessä miettiminen olivat tärkeitä.

”Yhdessä keskustellen ja muiden yrittäjien tarinoita kuunnellessa voi saada yllättäviä ratkaisuja myös omaan ongelmaan. Parhaimmillaan ryhmässä on joku, joka pystyy ratkaisemaan tämän ongelman” (verkkoston tapahtumiin osallistunut yrittäjä).

Lähtökohtaisesti ydinryhmäiltojen sisältö ja aihe toteutettiin yrittäjien toiveiden perusteella. Toiveiden lisäksi esitettiin mahdollisuuksia uusille avauksille. Tärkeinä teemoina nousivat digiasiat ja markkinointi yleensä. Toivottiin uusia ideoita ja kehittämisväyliä sekä uusien avauksien ja liiketoimintamahdollisuuksien avautumista yhteistyön kautta. Ydinryhmäillat tarjosivat alueen yrityksille parhaimmillaan juuri tätä; uusia ideoita ja näkökulmia sekä mahdollisuuden löytää yhdessä uutta.

YDINRYHMÄILTOJEN MARKKINOINTI

Viestiä ja tietoa ydinryhmätoiminnasta ja tapahtumista haluttiin levittää mahdollisimman laajasti yritysten tietoon. Iltoja markkinoitiinkin eri kanavien ja foorumien kautta sekä yhteistyötahojen avustuksella. Toiminnan jatkuessa myös hankkeen jälkeen suurinta osaa kanavista tullaan käyttämään myös jatkossa:

- Kaikista verkoston tapahtumista tiedotettiin MicroENTRE[®]:n valtakunnallisessa tapahtumakalenterissa. (www.microentre.fi)
- Tapahtumia markkinoitiin aktiivisesti myös Xamkin tiedotuskanavissa, kuten Facebook, uutiskirje ja asiantuntijaverkostot ja muut hankkeet.
- Hankkeen aikana pääsääntöisesti kaikki Etelä-Savon elinkeinotoimijat ja kuntien

elinkeinohenkilöt kontaktoitiin ja informoitiin ydinryhmätoiminnan eduista alueidensa yrityksille. Alueelliset toimijat jakoivat tietoa eteenpäin mm. ydinryhmäiltoista omissa verkostoissaan.

- Tietoa välitettiin kaikille Etelä-Savon yrittäjäjärjestöjen alueyhdistyksien hallituksen jäsenille, jotka jakoivat tietoa eteenpäin jäsenistölleen.
- Ostopalveluna hankittu somepäällikkö hoiti somemarkkinointia ja Facebook-sivujen päivitystä. MicroENTRE® Etelä-Savolle luotiin omat Facebook-sivut Etelä-Savon Microentre®-ydinryhmäverkosto (<https://www.facebook.com/Etel%C3%A4-Savon-Microentre-ydinryhm%C3%A4verkosto-103819001747115/>) ja sivulle ostettiin myös maksettua mainontaa.
- Teräväpiirtoa tulevaan! -tapahtumaa varten tehtiin omat verkkosivut (www.mikrox.fi) ja markkinointimateriaali. Tapahtuman esittelyvideota
- (<https://www.youtube.com/watch?v=k6rFxRMQozQ>) hyödynnettiin Facebook-mainonnassa.
- Osallistuminen ydinryhmäiltoihin tehtiin jäsenille helpoksi eikä verkoston jäsenten tarvinnut ilmoittautua iltoihin etukäteen. Tutustujilta ja ei-jäseniltä pyydettiin kuitenkin ilmoittautuminen.
- Toimintaa markkinoitiin ja tietoisuutta lisättiin hankkeen aikana myös blogi- ja verkkolehnikirjoituksilla:
 - o Artikkelit Read-verkkolehdestä: [Mikroyrittäjien vertaistuki tarpeen poikkeusajoina | READ Xamk](#)
 - o Blogikirjoitus: [Michael Porterin Five forces -teoria – MicroEntre - Luotettava asiantuntija yrittäjää lähellä.](#)
 - o Blogikirjoitus yhteiskehittämisestä: [Yhteiskehittäminen – nopeita ja vaikuttavia ratkaisuja myös uuden liiketoiminnan kehittämiseen - XAMK](#)
 - o Abstraktin kirjoittaminen ja esittely vuoden 2020 Yrittäjyyskasvatuspäivillä Mikkelissä.

Verkostoyrityksiä rohkaistiin osallistumaan valtakunnallisen MicroENTRE®-verkoston toimintaan ja muiden alueiden ydinryhmäiltoihin. Tämän lisäksi ydinryhmätoiminnan kautta paikalliset yrittäjät tutustuivat toisiinsa ja yrityksiä ohjattiin myös muihin alueen hankkeisiin ja Xamkin TKI-toiminnan pariin, siltä osin, kun ne tukivat yritysten omia tavoitteita ja kehittämistä. Hankkeen päättyessä MicroENTRE®-verkoston toiminnan jatkuvuus Etelä-Savossa ei ole vielä varmistunut Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun organisaatiomuutosten vuoksi, mutta suunnitteilla on verkostoitumispalvelun tarjonnan mahdollinen laajentuminen koko Xamkin toiminta-alueelle, kattaen Etelä-Savon lisäksi myös Kymenlaakson maakunnan. Ydinryhmäiltojen järjestämistä rajoittaneiden poikkeusolojen vaikutuksista huolimatta hankkeen aikana koettiin välähdyksiä niistä verkostoitumishyödyistä, joita yrittäjät ovat tuoneet esiin muillakin MicroENTRE®-verkoston alueilla ja saatiin viitteitä potentiaalista, johon toiminnalla olosuhteiden vakiinnuttua voidaan Kaakkois-Suomessakin yltää.

KOKEMUKSIA MIKROYRITYSTEN LIIKETOIMINNAN KOKEILEVASTA KEHITTÄMISESTÄ

Sami Jantunen, Teija Rautiainen, Niina Rantakari, Timo Partala ja
Helena Merikoski

Mikroyrittäjillä on yleensä yritysjohtajuuden lisäksi rooli myös operatiivisena työntekijänä, mikä usein vie voimavaroja yrityksen liiketoiminnan kehittämistyöltä (Achtenhagen ym. 2017). Ehkäpä osittain tästä syystä mikroyritysten on havaittu olevan usein toiminnaltaan konservatiivisia, vailla systemaattisia kehittämismenetelmiä ja riittävää kyvykkyyttä kehittyä muuttuvan liiketoimintaympäristön mukana (Achtenhagen ym. 2017).

Koronapandemian myötä kyvykkyys sopeutua muuttuviin olosuhteisiin on osoittautunut elintärkeäksi taidoksi kaikille yrityksille koosta riippumatta. Viime aikoina yritykset ovat joutuneet selviytyäkseen keksimään kiireellisesti uusia toimintatapoja (Denning 2020) haastaen tutut ja turvalliset tavat toimia (Cankurtaran & Beverland 2020). Muiden yritysten tavoin myös mikroyritykset ovat ajautuneet turbulentiin ja vaikeasti ennustettavissa olevaan tilanteeseen, jossa vanhat toimintatavat eivät enää toimi odotetulla tavalla (Fabeil ym. 2020). Monet mikroyritykset ovat kokeneet haastavaksi ennakoita yhä nopeampia muutoksia liiketoimintaympäristössä ja tulla toimeen epävarmuuden kanssa (Antonescu 2020).

Mikroyrityksille ei ole juurikaan kehitetty omia menetelmiä liiketoiminnan kehittämiseksi (Achtenhagen ym. 2017), puhumattakaan menetelmistä, jotka auttaisivat mikroyrityksiä sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Viime aikoina kokeilukulttuuriin pohjautuva Lean Startup -menetelmä on kuitenkin herättänyt kiinnostusta, sillä siinä pyritään kokeilemaan kehitysideoita käytännössä ja muuntautumaan tuottavammaksi ennen kuin yrityksen varat ehtyvät (Ries 2011). Markkinatutkimusten ja liiketoimintasuunnitelmien kirjoittamisen sijaan yrittäjä pikemminkin tunnistaa hypoteesinsa liiketoiminnastaan ja validoi näiden paikkansa pitävyyttä oikeilla asiakkailla niin varhain kuin mahdollista (Blank 2013). Keskeistä menetelmässä on jatkuvasti toistuva rakenna–mittaa–opi-sykli, jossa ensin rakennetaan yksinkertaisin mahdollinen asiakkaan tarpeita riittävästi tyydyttävä palvelu ja sen jälkeen mitataan asiakkaan reaktioita sekä havaintojen pohjalta kehitetään palvelua paremmaksi (Ries 2011). Tässä artikkelissa kuvaamme, miten pyrimme MikroX-hankkeessa tukemaan mikroyritysten palvelukehitystä kokeilevan kehittämisen keinoin kuudessa eteläsvolalaisessa ruokapalvelu- ja matkailualan mikroyrityksessä ja miten yrittäjät kokivat uudet toimintatavat.

Kaksi MikroX-kehittämissyhteistyöhön osallistuneista yrityksistä on tilausravintoloita, jotka tarjoavat myös tila-, tapahtuma- ja kokouspalveluita. Kahdessa yrityksessä ruokapalvelut ovat majoitustoiminnan ohella osa laajempaa palvelukokonaisuutta. Yksi yrityksistä toimii kesäkahvilana, yksi tarjoaa ateria- ja pitopalvelua. Viidellä yrityksistä on kiinteät toimitilat, joissa on asiakaspaikkoja. Näistä neljä sijaitsee kuntien keskusta-alueilla, yksi haja-asutus-alueella. Kaikki yritykset tuottavat ruokapalveluita tilauksesta myös mukaan tai muissa, esimerkiksi asiakkaan omista tiloissa tarjottavaksi.

KOKEILEVAN KEHITTÄMISEN TUKEMINEN MIKROX-HANKKEESSA

Järjestimme MikroX-hankkeessa vuoden 2020 kesäkuun ja helmikuun 2021 välisenä aikana yrittäjien kanssa tapaamisia, joissa pyrimme tukemaan heidän palvelukehitystään kokeilevan kehittämisen keinoin. Reilun tunnin mittaisia tapaamisia järjestettiin noin kahden viikon välein kehittämissyhteistyön aktiivisessa vaiheessa, joka kesti vaihtelevasti 3–8 kuukautta yrittäjän tavoitteista ja tuen tarpeista riippuen. Tapaamiset toteutettiin yrityksen tiloissa tai verkkotapaamisina, ja niihin osallistui tyypillisesti yrittäjän, yrityksen henkilöstön tai verkostokumppaneiden lisäksi kaksi hankeasiantuntijaa.

Toimintamme pohjautui pääosin palvelumuotoilun työpakin (JAMK 2012) kuvailemaan prosessiin (taulukko 1) sekä sitä tukeviin työlomakkeisiin, joita täydensimme soveltuvien osin Lean Service Creation -menetelmän (Futurice 2020) työlomakkeilla. Tämä tarjosi meille käytännönläheisen tavan tukea kokeiluun ja jatkuvaan oppimiseen pohjautuvaa kehitystyötä.

Taulukko 1. Palvelumuotoilun työkalupakin prosessikuvaus (JAMK 2012)

Vaiheen tavoite	Sisältö	Tuotokset
1. RAJAA Kehityshaaste	<ul style="list-style-type: none"> Valitse kehityskohde Aseta tavoitteet ja mittarit Tunnista kohderyhmät Mieti kysymykset ja valitse sopivat työkalut 	<ul style="list-style-type: none"> Suunnitelma ymmärryksen keräämiseen
2. OPI Asiakas-näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Sukella asiakkaasi maailmaan Ymmärrä asiakasarvo, mistä he ovat tai eivät ole valmiita maksamaan Valitse tärkeimmät kehitysteemat tai ratkaistavat haasteet 	<ul style="list-style-type: none"> Ratkaistava asiakkaan ongelma tunnistettu
3. RATKAISE Ratkaisujen ideointi	<ul style="list-style-type: none"> Ideoi ratkaisuja havaitsemiisi haasteisiin Kuvaile kehitysideat sanoin ja kuvin Arvioi ja priorisoi parhaat ratkaisut Piirrä prototyyppi parhaista ratkaisuista 	<ul style="list-style-type: none"> Top 5 kehitys- ja ratkaisuideaa priorisoitu
4. TESTAA Kokeile käytännössä	<ul style="list-style-type: none"> Tee suunnitelma Testaa asiakkailla Kerää palautetta Iteroi ja tuotteista 	<ul style="list-style-type: none"> Kehitysidea kokeilussa oikeilla asiakkailla

Yritystapaamisten tavoitteet seurasivat taulukon 1 mukaista järjestystä ja etenivät lopulta vaiheen 4 (testaa) alkuun. Hankkeen asiantuntijat valitsivat jokaisen tapaamisen tavoitteiden saavuttamiseksi parhaiten soveltuvat työlomakkeet, johon he kirjasivat vastauksia haastatteleamalla osallistujia. Yhteistyön aikana hyödynsimme yritysten palvelukehityksen tukena taulukossa 2 kuvattuja työlomakkeita. Täytetyt työlomakkeet lähetettiin aina yrittäjälle tilaisuuden jälkeen.

Taulukko 2. Yhteistyössä hyödynnetyt työlomakkeet (JAMK 2012, Futurice 2020)

TYÖLOMAKE <i>PMT = Palvelumuotoilun työkalupakki</i> <i>LSC = Lean Service Creation</i>	TARKOITUS
LSC: Liiketoiminnan tarkoitus ja tavoitteet	Ymmärryksen luominen yrityksen liiketoiminnasta ja sen tavoitteista
LSC: Uppoutuminen liiketoimintaympäristöön	Ymmärryksen luominen yrityksen liiketoimintaympäristöstä
LSC: Asiakasryhmät	Keskeisten asiakasryhmien tunnistaminen
PMT: Koontilomake 1: Rajaa kehityshaaste	Yhteenveto tunnistetuista kehityshaasteista ja niille annetuista tavoitteista
PMT: Työkalu 1A: Asiakkaan palvelupolku	Kartoitus, miten yritys vuorovaiuttaa asiakkaan kanssa, sekä kohtaamishetkien laadun arviointi asiakkaan näkökulmasta
PMT: Työkalu 2B: Vinkkejä asiakasarvon selvittämiseen	Asiakkaiden ominaispiirteiden tarkempi tarkastelu
PMT: Koontilomake 2: Asiakasnäkökulma	Asiakasnäkökulmien yhteenveto
LSC: Ideointi	Ratkaisuehdotuksien ideointi vastaamaan asiakkaan tarpeisiin/haasteisiin
LSC: Ratkaisujen konseptointi	Ehdotettavan ratkaisun tarkempi määrittely
PMT: Koontilomake 3: Ratkaisujen ideointi	Yhteenveto kehitysehdotuksista
LSC: Kokeile	Hypoteesien näkyväksi tekeminen ja pohdinta, miten niiden toteutumista voidaan mitata
PMT: Koontilomake 4: Kokeile käytännössä	Kehitysidean ja sen mittaamisen tarkempi kuvaus

Kokeilevan kehittämisen prosessia tuettiin yrittäjien ryhmätapaamisilla, joissa käytiin läpi kehittämisen taustalla olevaa teoriaa ja keskusteltiin kokemuksista. Tapaamisista viisi järjestettiin verkossa, yksi lähitoteutuksena. Ryhmätapaamisten teemat liittyivät asiakaskeskeiseen toimintatapaan ja asiakastiedon keräämiseen, kokeilevan kehittämisen periaatteisiin, datan ja data-analytiikan hyödyntämiseen sekä verkostoitumiseen ja yhteistyön edellytyksiin ja

mahdollisuuksiin. Lisäksi yrittäjille esiteltiin yritystoiminnan seurantaan työkaluja, kuten häiriöpäiväkirja, jotka olivat hyödynnettävissä edellä kuvattujen työlomakkeiden rinnalla.

Kokeilevan kehittämisen prosessi päätettiin kunkin yrittäjän kanssa käytyyn palautekeskusteluun. Yrittäjiä pyydettiin arvioimaan, mikä kehittämissyhteistyössä on toiminut hyvin, mikä on ollut hyödyllisintä ja mikä prosessissa kaippaa vielä kehittämistä. Yrittäjät reflektoivat myös omaa toimintaansa ja antoivat palautetta hankeasiantuntijoille. Palautekeskustelut tallennettiin, ja keskustelun jälkeen yrittäjät saivat lyhyen koosteen kehittämissyhteistyöstä ja palautteesta.

Seuraavassa kerromme, miten yrittäjät kuvasivat ja arvioivat MikroX-hankkeen kokeilevan kehittämisen prosessia palautekeskusteluissa, ja pohdimme toimintamallin etuja ja jatkokehitystarpeita. Lainaukset ovat yrittäjien kanssa käydyistä palautekeskusteluista.

YRITYSTEN KOKEMUKSIA KOKEILEVASTA KEHITTÄMISESTÄ

MikroX-hankkeen kokeilevan kehittämisen yhteistyöhön osallistuneet yrittäjät, henkilöstö ja kumppanit kuvasivat prosessia kokonaisuutena hyväksi, selkeäksi ja toimivaksi. Vaiheittain etenevää, hanketyöntekijöiden ohjaamaa prosessia oli helppo seurata. Työskentelytavan etuna pidettiin yksittäisten tapaamisten selkeää ja samanlaisena toistuvaa ohjelmaa: kehittämissivaiheen toteaminen, lyhyt kertaus tehdystä, kyseisen tapaamisen sisältö ja tavoitteet. Hyödylliseksi koettiin myös mahdollisuus kerrata kehittämissyhteistyön aikaisempia vaiheita itsenäisesti työlomakkeista.

”Ainakin olen kokenut vahvasti, että saadaan tukea ja te viette sitä prosessia eteenpäin, että meille jää se mahdollisuus miettiä niitä sisältöjä.”

”Ja se, että te olette tsempannut ja palauttanut mieleen just, ja tuo mikä on ollut hyvä juttu, että aina kerrataan se edellinen kerta tai se, että mihin ollaan päästy ja mistä nyt pitää jatkaa. Koska se ajatus on miljoonassa muussakin asiassa kuin vain tässä uuden kehittämisessä.”

Kehittämissyhteistyön aloittaminen koettiin haastavaksi, koska siinä vaiheessa kokonaisuus ei vielä hahmottunut, eikä kokonaistavoite ollut selkeä. Osallistujat hyväksyivät alun epäselvyyden osaksi prosessia. Aloittamisen vaikeutta vähensi se, jos yrittäjällä itsellään oli jo täsmällinen tavoite kehittämiselle.

”Niin no ehkä se mun päässä oli ehkä juuri sitä, että nyt lähdetään kyllä niin kuin niin kaukaa Siperiasta tulemaan tännepäin. Mutta, sehän meni nopeasti, ei siinä kauan mennyt siinä alkuhämmennyksessä.”

Käytetty analyyttinen ja ohjattu työskentelytapa pakotti osallistujat miettimään kehittämiskohdetta monelta kannalta ja keskittymään myös pieniin yksityiskohtiin. Hankkeen asiantuntijat siis ”pakottivat sanoittamaan asioita”. Osallistujat kokivat, että asiantuntijoiden tuki oli hyödyllistä ja havainnollista ja rikasti tarkastelua ja lopputulosta. Uusi kehittämis- ja ajattelutapa, kehittämismenetelmien ja uusien työkalujen käyttö ovat asioita, joita yritykset/osallistujat kokevat voivansa hyödyntää myös muussa kehittämistyössä. Yrityksen liiketoiminnan katsomista ulkopuolisin silmin pidettiin hyödyllisenä.

”... jos me oltaisiin [toisen yrittäjän] kanssa kahdestaan ruvettu tekemään näitä, niin meillä ei olisi ollut siinä oikein raamia. Me oltaisiin vaan, eihän oltaisi päästy näin hyvään lopputulokseen missään tapauksessa.”

Toisaalta analyyttinen, yksityiskohtainen ja monelta kantilta asioita tarkasteleva toimintatapa oli osallistujille uusi ja välillä raskas. Hyväksi koettua ideaa olisi haluttu kokeilla nopeammin eikä jatkaa pohdintaa eri näkökulmista.

”Että tuntuu, että minun harmaat aivosolut on ihan solmussa, että samaa asiaa pyöritellään. Se on ollut itselle semmoinen uusi toimintatapa, että joutunut sitä sellaista palloa pyörittämään moneen kertaan ja monelta suunnalta ja pilkkomaan, minä alussa just, että se on ollut myös hyvä.”

”Mutta se just, että kun tuntui, että ollaan saatu se pallo kasaan, niin sitten se pistetäänkin palasiksi, mulistetaan.”

KOKEMUKSIA VAIHEESTA 1: RAJAA KEHITYSNÄKÖKULMA

Liiketoiminnan tarkoituksen ja tavoitteiden selkiyttäminen, liiketoimintaympäristön tarkastelu sekä keskeisten asiakasryhmien tunnistaminen oli työskentelyn ensimmäinen vaihe. Yritysten alkuvaiheessa esille tuomat kehitystarpeet jäsenyivät keskustelun aikana ja ymmärrys siitä, mitä pitäisi kehittää, saattoi muuttua. Dialogi hankkeen asiantuntijoiden

kanssa koettiin arvokkaaksi liiketoiminnan kehittämisessä. Osallistujat toivat esille mikro-yrittäjän arkea. Keskustelukumppania peiliksi omalle tekemiselle on vaikea löytää, ja kaikki hoidettavana olevat asiat vievät ajan ja voimavarat liiketoiminnan kriittiseltä itsearvioinnilta.

”Kokisin näin että kun yksin on tässä puurtanut mene-
mään niin joskus on vähän väsynyt kaikkeen. Tämä on
kirkastanut asioita tai mielikuvia tekemiseen.”

”Ja sen osalta, kun tässä on yksin yrittäjä, niin asiat kir-
kastuvat paljon selkeämmin, kun on ulkopuolisia tahoja
mitkä vähän sparraa taustalla. Tämän osalta ainakin
minun tekemiseni tulevat nyt muuttumaan melko
oleellisesti.”

Aiheen rajaamisen yhteydessä nousi esille myös itsensä ja liiketoiminnan johtamisen vaikutus kehittämiseen ja yrityksen menestymiseen. Mikroyrityksissä oman työn johtamisen merkitys korostuu. Prosessin aikana yrittäjät pystyivät refleктоimaan omaa johtamistapaansa sekä tunnistamaan siihen liittyviä muutostarpeita. Liiketoiminnan painopisteiden ja tavoitteiden selkiyttäminen lisäsi myös varmuutta tehdä muutoksia toimintaan ja sitä kautta helpottaa omaa johtamista.

”Ja totta kai se on ehkä oleellisin asia, liiketoiminnassa
mielestäni on oleellista, varsinkin tämän jälkeen on
selkiytynyt se, ettei liikaa rönsyilisi ja ihan kaikkea ei
voi kaikille tarjota.”

KOKEMUKSIA VAIHEESTA 2: OPI ASIAKASNÄKÖKULMA

Asiakkaan palvelupolun läpikäynti vaiheittain ja asiakkaan näkökulman huomioiminen koettiin hyödylliseksi. Eri asiakasryhmien tunnistaminen auttoi selkeyttämään kokonais-kuvaa ja helpottaa jatkossa esimerkiksi markkinoinnin kohdentamista. Palvelujen asiak-
kaille tuottaman arvon merkityksen ymmärtäminen lisäsi kiinnostusta asiakaslähtöisten toimintatapojen käyttöön palvelujen/toiminnan kehittämisessä jatkossa.

”No minun mielestä ainakin se, kun me ollaan tehty
ne asiakasryhmät, niin ehkä itse ei tule niin silleellä
omatoimisesti mietittyä niin tarkkaan.”

”Minusta erityisen hyvää on ollut just se että lähdettiin
liikkeelle asiakaslähtöisesti, minkälaisia asiakkaita ta-
voitellaan, mitä asiakkaat odottaa. Sitä ei ole tullut itse
niin hirveästi mietittyä.”

Asiakkaan palvelupolun läpikäynti auttaa yrittäjää myös visualisoimaan ja havainnollistamaan tehtäviä, joita yrittäjä ja työntekijät tekevät palvelun tuottamiseksi. Se on myös keino omien palvelujen laadun ja sisällön kuvaamiseen ja luo pohjaa kannattavalle hinnoittelulle.

KOKEMUKSIA VAIHEESTA 3: IDEOI RATKAISUJA

Yritysten kehittämisprosesseissa yhdistäviä tekijöitä olivat käyttäjälähtöisen palvelun kehittäminen ja asiakastiedon hyödyntäminen. Kehittämisen kohteet lähtivät kuitenkin jokaisen yrityksen yksilöllisistä tarpeista. Myös ratkaisujen ideointi ja ratkaisuehdotukset poikkesivat siis toisistaan.

Yksi yrittäjästä tarvitsi uusien palvelutuotteiden tekemiseen lähialueen yrittäjien ja muiden toimijoiden osallistumista. Kehittämiselle oleellista oli verkoston kokoaminen ja yhteisen ymmärryksen sekä luottamuksen luominen ennen ideointia, palvelupolkujen kuvausta ja ratkaisuehdotusten luomista. Yrittäjä vastasi itse verkoston kokoamisesta. Systemaattinen työskentelytapa hankkeen asiantuntijoiden vetämänä tuki aloittavan yhteistyöverkoston toimintaa ja sen palvelujen suunnittelua. Hankkeen päättyessä verkostossa oli x toimijaa, yrityksiä ja järjestöjä.

”Voisin omalta kohdaltani sanoa, että siinä olen onnistunut kun olen saanut tätä verkostoa syntymään kuitenkin. Siinä ollaan onnistuttu vihdoin, koska tosiaankin on aikaisemminkin ollut [yhteistyökumppanin] kanssa puhetta että pitäisi luoda sellainen yhteinen joku juttu.”

Toisella yrittäjällä oli puolestaan jo työskentelyn alkuvaiheessa selkeä mielikuva uudesta palvelusta ja tavoite saada palvelu käyttöön kesäkaudelle 2021. Palvelun potentiaalisten käyttäjien, asiakasryhmien tarpeiden ja asiakaspolun miettiminen vei tuoteaihiota eteenpäin. Yrittäjä piti suunnittelussa käytettyjä lomakkeita käyttökelpoisina ja uskoi voivansa käyttää niitä itsenäisesti jatkossa.

”Ehkä minulla oli siinä ne suhtkoht valmiit tavoitteet, jotta mitä minä haen tällä ihan alun perin jo. Se oli kiva, kun te olitte siinä mukana ja sitä hiottiin sitä tuoteaihiota.”

Palvelun tuotteistaminen eteni, kun hankkeen asiantuntijat järjestivät yhteisen palaverin muiden asiaan liittyvien kehittämissankkeiden vetäjien kanssa. Näin yrittäjän aiemmin heidän kanssaan aloittama kehittämissyhteistyö jatkui ja laajeni.

... "[toisen hankkeen vetäjä] oli kans tyytyväinen. Sille pitäisi vielä minun laittaa sitten nämä nyt, mitkä mul-
la on ihan valmiita, niin hänelle vielä sitten ne jakoon
sinne. Hän oli kans tyytyväinen, että saatiin tämmöistä
aikaiseksi."

Kolmas yrittäjä halusi selkiyttää yrityksen ruokatuotteiden linjaa ja löytää keinoja erottua alueen muista ravintolayrityksistä. Yrittäjä piti tärkeänä yrityksen henkilökunnan osallistamista ja osallistumista prosessiin. Hankkeen asiantuntijat järjestivät kaksi työpajaa, joissa henkilöstö osallistui liikeyrityksen kirkastamiseen sekä ideoi tapoja, joilla liikeyritystä näkyisi yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa markkinoinnissa entistä selkeämmin.

"Niin siis on ollu todella tärkeetä se, että ollaan yhdessä henkilöstön kanssa pohdittu näitä meidän käsittelemiä asioita, eli näiden ruokapalveluiden tavoitteiden kirkastamista ja että mikä on meidän omistajapuolen näkemys siitä millainen [yrityksen] ruokapalvelun tulisi olla asiakkaan silmissä, ja minkälainen sen tulisi olla sisällöltään meidän kannaltamme katsottuna, tai mihin me toivottais sitä viettävän."

Työpajoissa syntyneiden ideoiden lisäksi yrittäjän käsitys henkilöstön osallistamisen tärkeydestä vahvistui. Osana kokeilevan kehittämisen prosessia järjestetyt työpajat tarjosivat mahdollisuuden työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen, avoimeen keskusteluun ja yhteiskehittämiseen. Osallistujat kokivat, että työpajatyöskentely edisti johdon ja henkilöstön vuoropuhelua ja yritystoiminnan kehittämistä sekä tuki yhteisen näkemyksen syntymistä esimerkiksi yritystoiminnan tavoitteista. Yrityksen johdolle jäi kokemus siitä, että henkilöstö rohkaistui tuomaan esille huomaamiaan kehittämistarpeita ja uusia ideoita.

"Mutta, että ite yllätyin kyllä että niinkin jotenkin paljon tuli sitä materiaalia, ehdotuksia, ajatuksia, että jotenkin en ehkä olettanut, että, en tiedä mitä mä nyt, en mä nyt varmaan voinut olettaakaan mitään, mutta yllätyin siitä, että tämä on hyvinkin semmosta niin kuin ettei aina tarvitse niin ajatella että joku on niin, että pitää tulla valmis ajatus vaan että voi heitellä niin kuin semmosia ajatuksia mitkä nyt ei välttämättä edes ole mahdollista toteuttaa. Mutta ne taas sitten ruokkii sitten sitä muuta juttua, niin siitä olin kyllä yllättynyt."

KOKEMUKSIA VAIHEESTA 4: KOKEILE KÄYTÄNNÖSSÄ

Kokeilevan kehittämisen prosessi jäi hankkeen aikana kesken. Palvelun testauksia oikeassa asiakastilanteessa voitiin toteuttaa vain yhden kerran covid-19-pandemian aiheuttamien rajoitusten takia. Yrittäjät tunnistivat puutteen ja pitivät tärkeänä mahdollisuutta toteuttaa koko kehittämisen kaari suunnittelusta käytännön kokeiluun ja siitä oppimiseen saakka yhden hankkeen aikana ja yhteistyössä samojen hankeasiantuntijoiden kanssa.

”Jos kehittämistä, niin sitten tietysti ihan se, sanotaan se käytäntö, kun mennään sitten testaamaan sitä ideaa. Siinä varmaan just se, että olisitte mukana ja että onnistuuko tämä juttu, että mennään se koko kaari alusta loppuun. Kun ollaan alussa lähdetty tyhjältä paperilta ja sitten on saatu siihen monia juttuja, niin sitten että saadaan se paperi kuitattua, että no niin, nyt on sitten vaikka se ensimmäinen testiryhmä tai testijuttu pidetty. Mutta nyt tietysti oli just toi korona.”

POHDINTAA YHTEISTYÖSTÄ

Pyrkimyksemme tukea mikroyritysten palvelukehitystä kokeilevan kehittämisen keinoin näytti tarjoavan mikroyrittäjille voimavaroja sekä käytännön työkaluja liiketoiminnan kehittämiseksi. Keskusteluapu ja tuki ideoiden suodattamiseen, arviointiin ja valintaan oli yrittäjille arvokasta. Asiat selkeytyivät, kun heille tarjoutui mahdollisuus keskustella niistä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Yrittäjille erittäin positiivinen asia oli myös kokemus huolenpidosta, aktiivisesta yhteistyön eteenpäin viemisestä ja rohkaisusta, mikä yrittämisen arjessa on harvinaista.

Hankkeen asiantuntijat huolehtivat kehittämisprosessin etenemisestä. Se vaati aktiivista yhteydenpitoa, useita palavereja, sovituisia tapaamisista muistuttamista ja useiden viestintäkanavien käyttöä sekä muistiinpanojen tekemistä ja asioiden kiteyttämistä seuraavaa tapaamiskertaa varten. Toimintatapa tuki yrittäjien omaa aikaansaamista ja tavoitteiden saavuttamista. Yrittäjät pystyivät heittäytymään johdettavaksi ja keskittymään enemmän sisältöön, eikä heidän tarvinnut vastata myös kehittämisprosessista yrityksen muun toiminnan ohella.

”On, tuo justiin, että tulee paperilla ja sitten tulee koneella ja just tulee tarpeeks muistutusta. Sitten tulee Whatsappissa, jos ei kuulu tohon sähköpostiin vastausta, niin sitten tulee vielä muistutus. Ihan älyttömän hyvä, on ollut semmoinen fiilis, että olette pitänyt huolta.

mitä yrittäjällä, yksinyrittäjällä ei varsinkaan hirveästi ole. Ei pidä huolta muuta kuin verottaja muistuttaa ja kaikki laskuttajat muistuttaa kyllä, että lasku on mak- samatta.”

”Tuo mitä [toinen yrittäjä] sanoi pitää hyvin paikkansa, että tässä on hyvä prosessi, jossa Xamkin edustajina te olette huolehtineet siitä, että prosessi kulkee eteenpäin. Ja kun [toisen yrittäjän] kanssa molemmat suhteellisen niukoilla resursseilla toimitaan, niin tämä ei ole jäänyt vain siihen, että silloin tällöin asiaan paneudutaan, vaan tässä on ollut selkeä prosessi.”

Systemaattinen, vaiheittain etenevä ja koko ajan toimintaa arvioiva prosessi antoi myös mahdollisuuden palautteen saamiseen ja antamiseen. Yrittäjät olivat kiitollisia palautteesta, joka teki näkyväksi yrittäjien onnistumisia, vahvuuksia ja kehittämistarpeita.

Yrityslähtöisyyden tavoite toteutui sekä kehittämistoiminnan sisällöissä että yhteistyötavois- sa. Prosessilla tuettiin sitä, että yrittäjä itse tunnistaa ja priorisoi kehittämisaiheet ja valitsee kokeilun aiheen itse. Palautteen perusteella käytetty yhteistyötapa vastasi hyvin yrittäjien tarpeita muuttuvissa tilanteissa.

”Mehän kävimme just niitä asioita mitä minä tarvitsin tai halusin uudistua. Ja sen osalta, kun tässä on yksin yrittäjä, niin asiat kirkastuvat paljon selkeämmin, kun on ulkopuolisia tahoja mitkä vähän sparraa taustalla.”

Yrittäjät tunnistivat myös oman panoksensa vaikutuksen prosessin etenemiseen. Vaikka covid-19-pandemiarajoitukset mahdollistavat osallistumisen tapaamisiin normaalitilannetta paremmin, kokivat yrittäjät huonoa omaatuntoa siitä, että valmistautuminen oli jäänyt vähälle ja sen takia ei asioissa päästy niin syvälle kuin olisi ollut mahdollista.

”Ja sitten jos asioita missä olisin voinut onnistua pa- remmin, niin olisi ollut se että meidän olisi pitänyt kumminkin vielä enemmän paneutua näihin asioihin, mennä vielä syvemmälle. Sehän on edelleenkin mah- dollista jatkaa tätä prosessia ja alkaa se alusta, mutta kyllä välillä vähän huono omatunto on ollut, että olisi pitänyt seuraavaa tapaamista varten vähän pidemmäl- le miettiä niitä asioita.”

Hankeasiantuntijoiden ohjaama, selkeästi vaiheistettu ja perusteltu prosessi helpotti uuden kehittämismenetelmän omaksumista ja loi yhteistyöhön osallistuneille yrittäjille edellytyksiä soveltaa menetelmää myös jatkossa. Vaikka kokeilevan kehittämisen menetelmä koettiin kokonaisuutena toimivaksi ja hyödylliseksi, voisi yhteistyön käytännön toteutusta kuitenkin vielä selkeyttää, erityisesti prosessiin perehtymisen ja työlomakkeiden käytettävyyden osalta.

”Mutta nyt tuo on tullut, että nämä lomakkeet mitkä meillä on, niissä voisi olla kehittämistä vähän. Tuo on aika kömpelö käyttää pelkästään näytöllä, taas tulostella niitä niin tulee hirveä paperinippu. En tiedä miten tuosta kehittäisi semmoisen, voisiko sanoa suunnittelu-käsikirjan, joka heti silloin kun aloitetaan, olisi nopeasti hahmotettavissa, että mikä tämä järjestelmä on. Nyt se ainakin minulle valkeni vasta tässä loppua kohti paremmin, kun oli koko prosessi käyty läpi. Eli (kotitöitä) enemmän tekemällä, että olisi heti alussa paneutunut, niin olisi hahmottunut paremmin.”

Kehittäisyhteistyön aikana hyödynsimme kahden eri menetelmän työlomakkeita (ks. taulukko 2). Jokaisella työlomakkeella oli oma tarkoituksensa, ja hyödyntämällä laajempaa kirjoa työlomakkeita pystyimme määrittelemään kehittämishaasteen syvällisemmin. Jatkossa saattaisi kuitenkin olla järkevää käyttää ensisijaisesti palvelumuotoilun työkalupakin työlomakkeita (JAMK 2012), jotka muodostavat valmiin kokonaisuuden ja ovat sovellettavissa monipuolisesti erilaisissa asiakaslähtöisen kokeilevan kehittämisen prosesseissa. Tämä voisi selkeyttää ja yksinkertaistaa käytännön yhteistyötä yrittäjien toivomalla tavalla.

MikroX-hankkeen kokeilevan kehittämisen yhteistyössä merkittävää oli yrittäjien vahva sitoutuminen prosessiin, joka edellytti yrittäjien sekä osassa yrityksiä myös henkilöstön tai sidosryhmien aktiivista osallistumista ja ajankäyttöä. Yksikään kuudesta yrityksestä ei keskeyttänyt yhteistyötä, ja kaikki kokivat tiiviin kehittämisprosessin myönteisenä ja hyödyllisenä.

Covid-19-pandemian aiheuttamien yritystoiminnan rajoitusten aikana ruokapalvelu- ja matkailualan yrittäjillä oli tavallista enemmän aikaa kehittämiseen. Yrittäjien palautteen perusteella tämä ei kuitenkaan yksin selitä aktiivista osallistumista, vaan myös MikroX-hankkeen kokeilevan kehittämisen yhteistyössä oli piirteitä, jotka vaikuttivat edistävän sitoutumista.

Vaiheistettu kehittämisprosessi, joka jo lähtökohtaisesti sisälsi useita yrittäjän ja samojen hankeasiantuntijoiden välisiä tapaamisia, mahdollisti avoimen keskinäisen vuoropuhelun, luottamuksen rakentamisen sekä syvällisen paneutumisen yrityksen tilanteeseen, yrittäjän valitsemaan kehittämiskohteeseen ja tuen tarpeisiin. Yrittäjien myönteiset kokemukset

hankeasiantuntijoiden ohjaavasta roolista, yritystoiminnan reflektoinnin tukemisesta, kannustamisesta ja huolenpidosta vaikuttavat tarjonnan yrittäjille myös sellaista psykologista tukea, jota tarvitaan Mia Pakarisen (2021) esittelemän yritysten kehittymistä edistävän kasvun mielentilan syntymiseen ja ylläpitämiseen. Yhteistyön aikana yrittäjille annettu palaute ja heidän kokemuksensa aikaan saamisesta vaikuttivat myös vahvistavan yrittäjien uskoa omaan tekemiseen sekä kykyyn kehittyä ja kehittää liiketoimintaa. Yrittäjien myönteiset kokemukset saadusta tuesta sekä selkeästä, käytännönläheisestä ja hyödyllisestä prosessista saattoivat edistää yrittäjien vahvaa sitoutumista MikroX-hankkeen kokeilevan kehittämisen yhteistyöhön.

LÄHTEET

Achtenhagen, L., Ekberg, S. & Melander, A. 2017. Fostering growth through business development: Core activities and challenges for micro-firm entrepreneurs. *J. Manag. Organ.* 23, 167–185.

Antonescu, D. 2020. Supporting small and medium size enterprises through the COVID-19 crisis in Romania. *Cent. Eur. J. Geogr. Sustain. Dev.* 2, 38–57.

Blank, S. 2013. Why the lean start-up changes everything. *Harv. Bus. Rev.* 91, 63–72.

Cankurtaran, P. & Beverland, M.B. 2020. Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic. *Ind. Mark. Manag.* 88, 255–260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.030>

Denning, S. 2020. Why a culture of experimentation requires management transformation. *Strategy Leadersh.* 48, 11–16. <https://doi.org/10.1108/SL-04-2020-0048>

European Union Commission, 2003. Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Off. J. Eur. Union* 46, 36–41.

Fabeil, N.F., Pazim, K.H. & Langgat, J. 2020. The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy. *J. Econ. Bus.* 3, 837–844.

Futurice, 2020. Lean Service Creation. Saatavissa: <https://futurice.com/lean-service-creation/>. Viitattu 15.5.2020.

JAMK 2012. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Palvelumuotoilijan työkalupakki. Saatavissa <https://yhteistyotilat.fi/wiki08/download/attachments/37067739/ServiceDesignToolkit.pdf>. Viitattu 15.5.2020.

Pakarinen, M. 2021. Mikroyrityksen kehittäminen ja kasvun mielentila. Teoksessa Partala, T. & Mynttinen, S. (toim.) Mikroyrittäjyyttä kehittämässä. Xamk Kehittää. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Ries, E. 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, 1. Edition. Currency, New York.

METSÄALAN MIKROYRITTÄJYYS ETELÄ-SAVOSSA

Sinikka Mynttinen

Metsäsektorin aluetaloudelliset vaikutukset ovat hyvin merkittäviä Etelä-Savossa. Vuonna 2019 maan toiseksi suurimmat hakkuumäärät kertyivät Etelä-Savon alueelta, 6,3 milj. m³ teollisuuspuuta (Luonnonvarakeskus, 2020a). Metsätalouden piirissä syntyy myös merkittävä osa maakunnan bruttokansantuotteesta, ja metsästä saatavat kantorahatulot olivat vuonna 2020 koko maan suurimmat, 248 milj. euroa (Luonnonvarakeskus, 2020b). Metsä onkin yksi Etelä-Savon maakuntaliiton määrittelemiä älykkään erikoistumisen strategian 2018–2021 kärkivalintoja.

Etelä-Savossa matkailun osuus bruttokansantuotteesta (3,6 %) on selvästi koko maan keskiarvoa (2,5 %) suurempi. Puhtaitten vesien ja vaihtelevan luonnon ansiosta Etelä-Savossa luonnon merkitys matkailun vetovoimatekijänä on merkittävä. Etelä-Savo on myös maatilamatkailun maakunta. Etelä-Savossa oli vuonna 2017 Suomen maakunnista eniten majoitustuloja ilmoittaneita tiloja. (Suomen metsäkeskus, 2020) Järvi-Suomi, jonka osa Etelä-Savo on, on yksi Suomen matkailun neljästä suuralueesta. Järvi-Suomelle on tyypillistä runsas pienten majoituskohteiden määrä, perheyrittäjyys ja maantieteellisesti hajanainen rakenne. (Pohja-Mykrä ym., 2018).

”MikroX – Älykäs ja kansainvälinen Etelä-Savo” -hankkeessa toteutetun tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa ajankohtainen kuva metsätalouselämän mikroyrittäjyydestä ja tarkentaa sitä erityisesti Etelä-Savon tilanteeseen. Tässä artikkelissa kuvataan kirjallisuuteen perustuen metsäpalvelu- ja metsäkonealan sekä luontomatkaileualan yrittäjyyttä Suomessa. Sen lisäksi esitellään eteläsavolaisille metsäalan mikroyrittäjille tehdyn tarkeskelyn tuloksia.

METSÄPALVELU- JA METSÄKONEALAN YRITTÄJYYS

Metsäsektorin toimintaympäristössä ovat viime aikoina vaikuttaneet useat muutostekijät: ilmastomuutoksen aiheuttamat haasteet, luontoarvojen säilyttämisen tuomat vaatimukset, trendit metsäteollisuustuotteiden loppukäytössä, teknologian kehittyminen, alan organisaattiorakenteen tiivistyminen, lainsäädännön muutokset, yksityismetsänomistuksen rakenteen muuttuminen, yrittäjien ikääntyminen. Nämä muutokset koskettavat vahvasti pieniä metsäkone- ja metsäpalvelualan mikroyrityksiä.

Metsätalouden yritykset toimivat laaja-alaisesti metsäpalveluissa, puunkorjuussa ja kuljetuksessa. Ne tarjoavat metsänomistajille metsäomaisuuteen liittyviä palveluja (metsäsuunnitelma, verotus, sukupolvenvaihdos jne.), metsänhoitopalveluja (metsänuudistaminen, taimikonhoito, nuoren metsän kunnostus, maanmuokkaus, metsäsertifiointi) ja puukauppapalveluja (puukauppa, energiapuun hankinta, puunkorjuu). Yksittäisinä yrityksinä ne ovat tyypillisesti melko pieniä mikroyrityksiä. Metsäyhtiöiden edellyttäessä metsäkoneyrittäjiltä suurempien palvelukokonaisuuksien hoitoa yhä useammat alan yritykset ovat lähteneet kasvattamaan markkinaosuuttaan ja/tai markkina-aluetta. (Soirinsuo, 2012). Yksinyrittäjän rinnalle syntynyt alueyrittäjämalli on merkinnyt sopimuskokonaisuuksien kasvua ja tehtävien monipuolistumista sekä alihankinnan lisääntymistä. (Rummukainen ym., 2006) Metsäpalveluyritysten liiketoiminnan kehittämistä on katsottu hidastaneen niin yritysten pieni koko kuin metsäkeskuksen ja alueellisten metsänhoitoyhdistysten pitkään jatkunut turvattu asema sekä suurten metsäyhtiöiden puun sopimusmyyjille tarjoamat palvelut (Saarinen, 2012). Muutokset, joita 2000-luvulla on tapahtunut metsäalan organisaatorakenteessa, lainsäädännössä sekä yksityismetsänomistajien rakenteessa, ovat kuitenkin avanneet uusia mahdollisuuksia metsäpalveluyrityksille. (Tuomi, 2016) Samansuuntaisesti on arveltu vaikuttavan myös ikääntyvien ja kaupungistuvien metsänomistajien omatoimisuuden vähenemisen metsänhoidossa. (Saarinen, 2012)

METSÄPALVELU- JA PUUNKORJUUALAN YRITYSTEN KEHITTÄMINEN

Metsätaloudessa yritystoiminnan kehittämiseksi on esitetty kolmenlaisia esteitä: rakenteelliset esteet, yrittäjän osaaminen sekä lait ja säädökset (Kronholm, 2019; Rummukainen ym., 2006). Metsäkone- ja metsäpalveluyrittäjän rohkeuteen etsiä ja testata uusia liiketoimintamalliratkaisuja vaikuttanee alan yleinen heikko kannattavuus, korkeat investointikustannukset, pienissä yrityksissä resurssien ja liiketoimintaosaamisen puute yrittäjän toimiessa monissa rooleissa sekä isojen asiakkaiden vahva asema muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kronholm, 2020; Penttinen, Mikkola & Rummukainen, 2009; Rummukainen, Brogt & Kastenholz, 2006).



Kuva 1. Etelä-Savon alueelta kertyivät maan toiseksi suurimmat hakkuumäärät vuonna 2019. (kuva: Sinikka Mynttinen)

Metsätalousyriyten liiketoimintamallien kehittämisessä on nähtävissä kaksi pääsuuntausta: erikoistuminen rajattuun määrään palveluja tai palvelujen monipuolistaminen useille eri alueille, jopa metsäsektorin ulkopuolelle (Kronholm, 2020). Metsäkoneyriyten palvelutarjonnan laajentamisen on todettu muun muassa parantavan käyttöastetta, työllisyyttä ja yritysten kannattavuutta vähentämällä kelirikon aikaisia seisokkeja. (Soirinsuo, 2012; Penttinen ym., 2009; Rummukainen ym., 2006) Kuitenkin pieni yrityskoko rajoittaa suorien sopimusten saantia suurilta asiakkailta, mikä johtaa riippuvuuteen alihankintasuhteesta suurempien metsäkoneyriyten kanssa (Soirinsuo, 2012). Huolestuttavana piirteenä on pidetty myös alalle muodostunutta osaavan työvoiman puutetta. (Kronholm, 2019; Rummukainen ym., 2006) On todettu, että metsäkoneyrittäjien ammattitaito omassa ydintoiminnassaan on vahva, kun taas liiketoimintaosaamisen taso on riittämätön erityisesti yritystalouden, hallinnon ja markkinoinnin osalta. (Kronholm, 2020; Kettunen & Hurttala, 2019; Penttinen ym., 2009; Rummukainen ym., 2006) Myös nopeasti kehittyvän teknologian on havaittu asettavan yrittäjille aivan uusia osaamistarpeita. Lopulta pienissä metsäkoneyriyöksissä toiminnan kehittämiseen jää hyvin rajoitetusti aikaa. (Rummukainen ym., 2006)

Puunkorjuualan ohella myös metsäpalvelualalla näyttäisi siltä, että sopimuksia tullaan yhä enemmän solmimaan yhä laajemmista työkokonaisuuksista. Tällöin pienelle metsäpalveluyrittäjälle jää usein heikosti kannattava alihankkijan rooli. Metsäpalveluyrityksen kasvun

on todettu edellyttävän isoja muutoksia töiden organisointiin ja markkinointiin. Onkin esitetty, että yrittäjien välinen yhteistyö tai tiiviimpi useamman yrityksen verkostoituminen mahdollistaisi pienenkin yrityksen pääsyn mukaan isompien palvelukokonaisuuksien toteutukseen ja voisi toimia kasvun vaihtoehtona metsäpalvelualalla. (Saarinen, 2012).

ETELÄSAVOLAISTEN METSÄPALVELU- JA PUUNKORJUUALAN MIKROYRITYSTEN OSAAMISTARPEET

”MikroX – Älykäs ja kansainvälinen Etelä-Savo” -hankkeessa toteutetussa tarvekyselyssä tarkasteltiin eteläsavolaisten metsäkone- ja metsäpalvelualan mikroyritysten valmiuksia vastata toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja kilpailukyvyn parantamiseen kehittämällä osaamistaan ja uusia ratkaisuja liiketoimintamalleihin. Puhelinkysely toteutettiin kymmenelle metsäkoneyritykselle ja 15 metsäpalveluyritykselle vuonna 2020. Yritykset sijaitsevat Etelä-Savon alueella ja työllistävät alle kymmenen henkilöä, pääasiassa 1–2 henkilöä. Valtaosa tarvekyselyyn osallistuneista metsäkone- ja metsäpalveluyrittäjistä toimi itsenäisinä mikroyrittäjinä. Haastatelluissa metsäkoneyrityksissä liiketoiminnan kehittäminen oli merkinnyt erikoistumista rajattuun määrään palveluja ja yhteen tai muutamaan asiakkaaseen pitkäaikaisilla sopimuksilla. Sen sijaan metsäpalvelualan mikroyrittäjät toimivat tyypillisesti laaja-alaisina yrittäjinä tuottaen myös muita kuin metsänistutus- ja taimikonhoitopalveluja joko toimeksiantoina tai sopimukseen perustuen. Metsäkoneyrityksissä vähäiset kasvu- ja kehittämishalut liitettiin henkilöstön saatavuusongelmiin, töiden epävarmuuteen, rajattuun toiminta-alueeseen sekä alan vahvaan riippuvuuteen toimintaympäristön olosuhteista, kuten metsäteollisuuden markkinoilla tapahtuvista muutoksista. Valtaosin hyvässä työtilanteessa olevat metsäpalveluyrittäjät liittyivät kasvuhaltomuuteen huolen kasvavista kustannuksista, toimenpiteen hankaluuden ja mahdolliset riskit uusien työntekijöiden palkkaamisessa. Kasvun edellyttämä yhteistyö ja verkostoituminen muiden puunkorjuu- ja metsäpalvelualan yrittäjien kanssa tuli tarvekyselyn vastauksissa vain harvoin esille.

Toisin kuin alan kirjallisuudessa, tässä tutkimuksessa yrittäjät itse tunnistivat osaamistarpeita vain vähän. Metsäpalveluyrityksissä nousi esiin lähinnä markkinointiosaaminen, kun taas muutama metsäkoneyrittäjä mainitsi taloushallinnon, henkilöstöjohtamisen ja digitaalisten järjestelmien tehokkaan hyödyntämisen. Markkinointiosaamisen vähyys tuli ilmi muun muassa puutteina digitaalisen markkinoinnin ja kotisivujen hyödyntämisessä myös aktiivisesti uusia asiakkaita etsivien yritysten keskuudessa. Tilitoimiston kuukausiraportteihin perustuvan seurannan ohella muutamassa pääomavaltaisessa metsäkoneyrityksessä nousi esille myös tarve lisätä osaamista taloussuunnittelun, talousseurannan ja rahoituksen alueilla. Osaamisalueiden heikko tunnistaminen saattoi olla yhteydessä haastateltujen vähäisiin laajentumishaluihin ja aikomuksiin säilyttää liiketoiminta tulevana vuosina ennallaan. On myös muistettava, että metsäalalla mikroyrittäjät ovat tyypillisesti mukana suorittavassa työssä, jolloin aikaa ja voimia strategiisiin pohdintoihin ei välttämättä ole.

LUONTOMATKAILU JA LUONTOMATKAILUYRITTÄJYYS

Noin neljännes kaikesta Suomessa tapahtuvasta matkailusta voidaan luokitella luontomatkailuksi (Suomen metsäkeskus, 2020). Luontomatkailuyritysten palvelutarjontaan kuuluu tyypillisesti erilaisia ohjelmapalveluita, kuten kalastus-, metsästys- ja eräretkiä, patikointia, kelkkailua, luontokuvausta, maastoratsastusta, rekiretkiä, koiravaljakkoajeluja tai muuta ohjelmaa luonnossa. Näistä erätalouden piiriin katsotaan kuuluvan metsästykseseen, vapaa-ajan kalastukseen ja suurpetojen katselu- ja kuvaustoimintaan perustuvat matkailutuotteet ja -palvelut sekä näiden alojen jatkojalostustuotteet ja harrastusvälineet. Ohjelmapalveluyritysten palvelutarjonta on monipuolisinta. Tarjolla on erilaisia ohjattuja aktiviteetteja, kuten moottorikelkkasafareita, kanoottiretkiä tai kalastustapahtumia, mutta myös majoitusta, ravitsemuspalveluita, kuljetusta, opastusta ja joskus myös opetusta. Luontomatkailuyritysten asiakkaat ovat kasvavassa määrin yksilö- ja omatoimimatkailijoita, vaikka edelleen ryhmät ovat monille yrittäjille tärkeitä. Suuri osa luontomatkailuyrityksistä on yhden tai kahden henkilöomistajan yrityksiä eli mikro- tai pienyrityksiä ja asiakasmäärältään melko pieniä. (Petäjistö & Selby, 2011) Mukana on sekä pienimuotoista majoitustoimintaa harjoittavia tai yhden eräoppaan mikroyrityksiä että suuria, jopa useita kymmeniä henkilöitä työllistäviä ohjelmapalvelu- ja majoitusyrityksiä. Usein yrityksillä on tarjolla ainakin majoitus- ja ravitsemuspalveluita oman päätoimialansa lisäksi. Lapissa ja Järvi-Suomessa majoitustarjontaa on muita alueita runsaammin.

LUONTOMATKAILUN KEHITTÄMINEN

Suomen matkailun kasvun tiekartan 2025 tavoitteena on nostaa Suomi hyvinvointimatkailun kärkimaaksi. Yksi hyvinvointimatkailun muoto on luontomatkailu. Suomalainen luonto tarjoaa kansainvälisesti eksoottisen toimintaympäristön sekä useita lisäarvoa tuottavia tekijöitä, kuten turvallisuus, luotettavuus, laatu ja teknologinen osaaminen. Luontomatkailun kasvusta ja yritystoiminnasta alalla on toistaiseksi vain vähän tilasto- tai tutkimustietoa, koska sen määrittelystä elinkeinotoimintana ei ole yhteisesti sovittu eikä toimintaa erikseen tilastoida (Konu ym., 2017).

Suomalaisten luontomatkailuyrittäjien joukosta on löydetty neljä eri yrittäjyysasenneryhmää (Petäjistö & Selby, 2014). Suurin ryhmä nimettiin *suuria riskejä kaihtaviksi* luontoyrittäjiksi. He pyrkivät epävarmassa taloudellisessa tilanteessa pitäytymään nykytilanteessa eivätkä ota suuria riskejä. Toiseksi suurin ryhmä yrittäjiä oli *staattisen asenteen omaavat*. Nämä yrittäjät pitäytyivät toiminnassaan totutuissa tavoissa eikä uusia mahdollisuuksia, vientimahdollisuuksia tai yhteistyökumppaneita etsitä. Ohjelmapalvelu- ja majoitusyrityksistä noin neljännes kuului tähän ryhmään. Kolmas *yhteiskunnalliseen tehtävään asennoituvien ryhmän* yrittäjät katsoivat luontomatkailun olevan erityisasemassa sen kasvatustehtävän vuoksi, joten yhteiskunnan tulisi subventoida sitä. Kaikista luontomatkailuyrityksistä viidennes kuului

tähän asenneryhmään. Asenteiltaan *business-orientoituneita* on luontomatkailuyritysten joukossa vähiten, noin 17 prosenttia. Nämä yrittäjät kehittivät toimintaansa markkinavoimien ehdoilla kysyntään perustuen. (Petäjäistö & Selby, 2014)



Kuva 2. Etelä-Savossa luontomatkailulle on erinomaiset edellytykset. (kuvat: Sinikka Mynttinen)

2000-luvun alussa noin 80 prosenttia suomalaisista luontomatkailuyrittäjistä käytti hyväksi maa-alueita, joita he eivät omistaneet (Nousiainen & Tyrväinen, 2002). Nykyisinkin jokamiehenoikeudet takaavat vapaan pääsyn sekä yksityisiin että julkisiin metsiin. Jokamiehenoikeuksilla on havaittu olevan sekä kielteisiä että myönteisiä vaikutuksia luontomatkailun kehittämismahdollisuuksiin. (esim. Fredman & Tyrväinen, 2010) Suomessa jokamiehenoikeudet muodostavat sääntelykehikon metsien ammattimaiselle käytölle luontomatkailutarcoitukseen, mihin liittyy kuitenkin erilaisia tulkintamahdollisuuksia. Mikäli käyttö ei ole intensiivistä eikä jäta näkyviä jälkiä metsiin tai käyttö on satunnaista tietyllä metsäalueella, maanomistajan lupaa ei periaatteessa vaadita. Luontomatkailun piirissä erilaisilla sidosryhmillä on kuitenkin havaittu olevan omia tulkintojaan jokamiehenoikeuksista (Lehtonen ym., 2007). Metsänomistajien keskuudessa on esiintynyt keskustelua siitä, pitäisikö kaupallisesti järjestetyt luontoaktiviteetit jättää yksiselitteisesti jokamiehenoikeuksien ulkopuolelle (ks. Tuulentie & Rantala, 2013). Tutkittaessa luontoon perustuvien yrittäjien sidosryhmäkäytänteitä on löydetty neljä erilaista strategiaa (Matilainen & Lähdesmäki, 2014), jotka on nimetty sidosryhmien hoitoon liittyvän keskustelun mukaisesti: *proaktiivinen, mukautuva, välinpitämätön ja yhteisöllinen* (Clarkson, 1995). Sidoryhmästrategioiden avulla luontomatkailuyrittäjät pyrkivät

tasapainoilemaan yhteistyön ja riskien minimoinnin välillä. On huomattava, että kaikki esille tulleet strategiat ovat lainmukaisia ja osoittautuneet menestykselliseksi käytännössä. Sidosryhmästrategian valinta riippui suuresti luontoon liittyvien aktiviteettien intensiteetistä ja luonteesta. Metsänomistaja ja yrittäjä voivat sopia yhteistyöstään eri keinoin, mutta kirjallisen sopimuksen avulla varmistetaan, että osapuolet sopivat yhteisymmärryksessä asioista, kuten korvauksesta, sopimukseen kuuluvista alueista ja niiden käytöstä. Tapio Oy ja Pellervon taloudellinen tutkimuskeskus PTT ovat tuoneet tarjolle yrittäjän ja metsänomistajan väliseen sopimiseen useita vaihtoehtoisia sopimusmalleja (Lahti ym., 2016).

Luontomatkailualalla erityisesti yhteistyö- ja arvoverkostojen kehittämistyö tulisi nähdä tärkeänä kehittämisen painopisteenä. Sopimus pohjainen verkostoituminen on pitkäjänteisen työn tulos, ja siinä tarvitaan myös kuntien ja kuntayhtymien apua esimerkiksi toimintaan liittyvän infrastruktuurin kehittämiseen. (Konu ym., 2017) Luontomatkailualalla yritysten verkostoitumisen ja yhä laajempien sidosryhmäsuhteiden ohella digitaalisuus on kasvava trendi. Se nousee vahvaan rooliin niin markkinoinnissa kuin itse palvelutuotannossa. Kovassa kilpailussa erityisesti sosiaalinen media on olennainen osa matkailuyrityksen näkyvyyttä ja markkinointia visuaalisuuden ja tarinallistamisen kautta. (Reitistöt Etelä-Savossa) Harvaan asutussa maassa luontokohteiden fyysisen saavutettavuuden ohella myös digitaalinen saavutettavuus on nykypäivänä keskeistä. Digitaalista luontomatkailua kuvataan luonnossa tapahtuvaksi matkailuksi, johon on liitetty jokin digitaalinen elementti, kuten mobiilisovellus tai virtuaalidodellisuutta hyödyntävä toteutus. (Juntunen ym., 2019) Kansallisesti matkailun digitalisaatiota edistetään Suomen matkailun digitekartan avulla (Business Finland, 2019). On havaittu, että Etelä-Suomen yrittäjät eivät ole tiedostaneet luonnon merkitystä ja luontomatkailun mahdollisuuksia siten kuin yrittäjät Lapissa. Eron on arvioitu johtuvan osittain alueiden asenneilmapiiristä ja suhtautumisesta luontomatkailuun. Luontomatkailuyritysten menestymiselle on tärkeää myös kansallispuistojen sekä retkeily- ja kelkkareittien perustamisen ja ylläpidon rahoittaminen. Matkailu tulee siis nähdä maakunta- ja aluesuunnitelmissa tasapainoista aluerakennetta vahvistavana tekijänä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020)

LUONTOMATKAILU ETELÄ-SAVOSSA

Vetovoimaisia luontokohteita Etelä-Savossa ovat kansallispuistot sekä Suomen Metsämuseo Lusto ympäristöineen. Luontomatkailun lisääntyminen haastaa kehittämään palveluita myös erityiskohteiden ulkopuolelle ja asutuskeskusten lähelle. Lisääntyvää kysyntää on myös erilaisille pienimuotoisillekin ohjelmapalveluille. Niiden tuottamisessa voidaan usein tukeutua valmiisiin reitistöihin tai rakenteisiin. (Suomen metsäkeskus, 2020) Tiedolle laa- vuista, reitistöistä ja luontopoluista on todettu olevan tarvetta helposti hyödynnettävässä muodossa koko Etelä-Savon alueelta.

Etelä-Savossa luontomatkailun kasvussa on erittäin tärkeää ottaa huomioon kestävyiden periaatteet ja varmistaa ekologinen kestävyys ottaen huomioon herkkä pohjoinen luonto.

Ekologisen ja taloudellisen kestävyuden ohella myös sosiaalinen kestävyys, erityisesti paikallisten työpaikkojen luominen, on arvokasta. (Suomen metsäkeskus, 2020) Kestävän matkailun mallin mukaisesti kestävyuden perustana ovat ympäristö ja luonnonresurssit, joista myös kestävyuden muut olottuvuudet – taloudellinen ja sosiaalinen kestävyys – ovat riippuvaisia (Reitistöt Etelä-Savossa) Etelä-Savon metsistä 76 prosenttia on yksityisten metsänomistajien omistuksessa (Suomen metsäkeskus, 2020), mikä edellyttää maanomistajien intressien ja luontoon liittyvän yritystoiminnan yhteensovittamista myös erilaisin sopimusjärjestelyin. Lisäksi yrittäjyyden arvostus, kannustaminen sekä yrittäjien yhteistyön tukeminen ovat olennaisia keinoja Etelä-Savon metsien monipuolista käyttöä edistettäessä (Suomen metsäkeskus, 2020).

Laajemmasta matkailualan verkostoitumisesta Kaakkois-Suomen alueella on hyvänä esimerkkinä viime vuosina käyntiin lähtenyt Saimaa Geopark -yhteistyö (Saimaa Geopark 18.2.2020), joka perustuu vuonna 2016 Etelä-Savon ja Etelä-Karjalan kesken solmitulle Saimaa-sopimukselle. UNESCO:n suojeluksessa toimiva Geopark on rajattu alue, joka sisältää tieteellisesti tai maisemallisesti merkittäviä geologisia kohteita, kiinnostavia luontokohteita sekä historiallisia nähtävyyksiä. Saimaa Geopark yhteistyöhön on lähtenyt mukaan jo 57 yhteistyöyrittäjästä, joista noin 30 on ohjelma-, luonto- ja elämyspalvelujen tuottajia ja lähes saman verran majoitus- ja ravintolapalveluyrityksiä (Saimaa Geopark 18.12.2020). Tietoa alueen palveluista välitetään Euroopassa merkittävän OutdoorActive-luontomatkailuportaalin kautta. Lisäksi Metsähallituksen www.luontoon.fi-portaali tarjoaa runsaasti tietoa kansallispuistoista, luonnonsuojelualueista ja retkeilyistä, ja retkikarttasovellus tuo retkeilijöille mahdollisuuden tarkastella alueita mobiilissa. Etelä-Savon luontokohteista löytyy tietoa myös www.nationalparks.fi-sivuilta. Visit Saimaa -portaalia kehitetään yhteistyössä Etelä-Karjalan ja GoSaimaa-portaalin kanssa. Suomalaisen blogiyhteisön ympärille syntynyt Retkipaikka-sivusto on kasvanut lyhyessä ajassa voimakkaasti. Sen sijaan kansainvälistymisohjelman portaali Outdoors Finland ei ole löytänyt tietään luontomatkailuedon ensisijaiseksi tietopankiksi. (Reitistöt Etelä-Savossa, 2017)

Luontomatkailun kehittämisen haasteina Etelä-Savossa on tuotu esiin palvelujen tarjonnan hajanaisuus, vielä heikko kansainvälinen tunnettuus sekä riittämätön tieto kysynnästä ja asiakasprofiileista. Liiketoiminnan onnistumista varten on esitetty tarkempaa tuotteistamista erityisesti kansainvälisille matkailijoille sekä yrittäjien parempaa verkostoitumista ja yhteismarkkinointia. (Suomen metsäkeskus, 2020)

ETELÄSAVOLAISTEN LUONTOMATKAILUALAN MIKROYRITYSTEN OSAAMISTARPEET

”MikroX – Älykäs ja kansainvälinen Etelä-Savo” -hankkeessa toteutetussa tarvekyselyssä tarkasteltiin eteläsavolaisten luontomatkailualan mikroyritysten valmiuksia kilpailukyvyn parantamiseen kehittämällä osaamistaan ja uusia ratkaisuja liiketoimintamalleihin.

Puhelinkysely toteutettiin 16 luontomatkailuyritykselle vuonna 2020. Yritykset sijaitsevat Etelä-Savon alueella ja työllistävät alle kymmenen henkilöä, pääasiassa 1–2 henkilöä. Muutama yrittäjästä toimi osa-aikaisena luontomatkailuyrittäjänä muun työn ohessa, pääasiassa kesäaikaan. Yritykset tarjosivat metsästys- ja kalastuspalveluja, opastettuja metsä-, melontaja veneretkiä, luontoon liittyviä hyvinvointipalveluja ja luonto-ohjelmalveluja, luontovalmennusta ja muita luontoon liittyviä matkailupalveluja. Asiakkaat olivat sekä kotimaisia että ulkomaalaisia, tosin covid-19-pandemian aikana lähinnä kotimaisia matkailijoita. Kaikki luontomatkailuyrittäjät olivat verkostoituneet, jotkut useamman tahon, kuten matkanjärjestäjien, ruoka- ja majoituspalveluyritysten sekä muiden luontomatkailualan yrittäjien, kanssa. Osa mainitsi rakentavansa yhteistyöverkosta aktiivisesti koko ajan. Sen sijaan osaamistarpeita tunnistettiin vain vähän. Ne liittyivät lähes yksinomaan digitalisaatioon, lähinnä digitaaliseen markkinointiin. Myös digitaalisten matkailupalvelujen kehittäminen tuli esille. Yritystoiminnan laajentamissuunnitelmia ei juurikaan mainittu.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Metsäkone-, metsäpalvelu- ja luontomatkailualan yrityksillä on Etelä-Savossa luontaisia mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa. Lisäksi monet metsäsektorilla käynnissä olevat muutostekijät tarjoavat kasvumahdollisuuksia pienille mikroyrityksille. Yritystoiminnan kehittäminen edellyttää kuitenkin verkosto-osaamista ja ajantasaista liiketaloudellista osaamista erityisesti taloushallinnon ja digitaalisen markkinoinnin osalta. Kuten tarvekyselyssä kävi ilmi, pienissä yrityksissä osaamistarpeita ei useinkaan tunnisteta. Yritykset ovat tyypillisesti syntyneet operatiiviseen toimintaan liittyvän osaamisen pohjalle, eikä kaikilla yrittäjillä ole liiketoiminta- ja yrittäjäyiosaamiseen liittyvää koulutusta taustalla.

Yritystoiminnan vahvistamisen keskeisinä keinoina voidaan nähdä verkostoituminen sitä tukevien sidosryhmien ja muiden yrittäjien kanssa sekä osaamisen kasvattaminen koulutuksen avulla. Verkostoitumista on mahdollista edistää sitä varten järjestettyjen tapaamisten avulla. On kuitenkin muistettava, että ne saattavat merkitä mikroyrittäjälle tuottavuuden laskua ja tulojen menetyksiä osallistumisen ajalta. Verkostoitumistapaamiset tulisikin rakentaa mahdollisimman pitkälle liiketoimintansa kehittämisestä kiinnostuneiden yrittäjien ehdoilla ja tarjota heille konkreettisia, hyödyllisiä sisältöjä sekä tukea liiketoimintamallin uusien ratkaisujen testaamiseen. Ajan ja rahan puute ovat nousseet esiin esteinä myös koulutustilaisuuksiin osallistumiselle usein pitkien välimatkojen vuoksi. Niinpä verkkototeutuksina järjestettäviä liiketoiminnan kehittämiseen tähtäviä koulutuksia on syytä tuottaa myös covid-19-pandemian jälkeen. Onnistuneen kasvun ja liiketoiminnan kehittämisen on todettu edellyttävän yrittäjältä erityisesti positiivista asennetta, aktiivisuutta, itsenäisyyttä ja halukkuutta kartoittaa uusia ideoita. Yrittäjämäisen asenteen edistämiseen tulisikin kiinnittää huomiota jo varhain eri koulutusasteilla.

LÄHTEET

Business Finland. 11/2019. Suomen matkailun digitiekartta: 1. päivitys. Saatavissa: https://www.businessfinland.fi/492e08/globalassets/julkaisut/visitfinland/tutkimukset/2019/suomen_matkailun_digitiekartta_2019.pdf. [viitattu 20.4.2020].

Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academic Management Review* 20, 92-117.

Fredman, P. & Tyrväinen, L. (2010). Frontiers in nature-based tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 10, 177-189.

Juntunen, A., Lehtisyryjä, J. & Lavonen, T. (2019). Digitaalinen kehittämistyö luontomatkailussa. *HAMK Unlimited Professional* 13.2.2019. Saatavissa: <https://unlimited.hamk.fi/biotalous-ja-luonnonvara-ala/digitaalinen-kehittamistyo-luontomatkailussa>. [viitattu 18.4.2020].

Kettunen, A. & Hurttala, H. (2019). Digital solutions in the forestry service business TTS:n julkaisuja 442. TTS Työteho-seura.

Konu, H., Tyrväinen, L., Pesonen, J., Tuulentie, S., Pasanen, K. & Tuohino, A. (2017). Uutta liiketoimintaa kestävän luontomatkailun ja virkistyskäytön ympärille – Kirjallisuuskatsaus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 45/2017.

Kronholm, T. (2020). Potential and approaches to stimulate, design and adopt new business models in the forestry service business in the NPA region. Fobia-project report. Swedish University of Agricultural Sciences, Umeå, Sweden. Saatavissa: <https://www.luke.fi/fobia/en/publications/>. [viitattu 19.4.2020].

Kronholm, T., Sosa, A., Bowditch, E., Pohlschneider, S., Hamunen, K. & Rikkinen, P. (2019). State of the art and development needs of forestry service contractors in the Northern Periphery and Arctic region. Saatavissa: <https://www.luke.fi/fobia/wp-content/uploads/sites/21/2019/11/State-of-the-art-and-development-needs-of-forestry-service-enterprises-in-the-NPA-region.pdf>. [viitattu 7.8.2020].

Lahti, E., Matila, A., Koistinen, A., Kniivilä, M., Haltia, E. & Lilja-Rothsten, S. (2016). Miten sovin metsäympäristön hyödyntämisestä? Työkaluja sopimiseen, ideoita toteutukseen. Tapio Oy, Julkaisu 11/2016.

Lehtonen, S., Heikkinen, T. & Hirvonen, J. (2007). Jokamiehen oikeuksien tulkintoja ja haasteita luontoliikunnan ja matkailun kannalta. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 1/2007.

Luonnonvarakeskus. (2020a). Kantorahatulot maakunnittain 2019. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Saatavissa: <https://stat.luke.fi/kantorahatulot>. [viitattu 5.8.2020].

Luonnonvarakeskus. (2020b). Teollisuuspuun hakkuut maakunnittain 2019. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Saatavissa: <https://stat.luke.fi/teollisuuspuun-hakkuut-alueittain>. [viitattu 5.8.2020].

Matilainen, A. & Lähdesmäki, M. (2014). Nature-based tourism in private forests: Stakeholder management balancing the interests of entrepreneurs and forest owners? *Journal of Rural Studies* 35, 70-79.

Nousiainen, I. & Tyrväinen, L. (2002). Matkailuyrittäjien näkemys Etelä-Suomen luontomatkailusta, 2002. Teoksessa Saarinen, J. & Järviluoma, J. (toim.) *Luonto matkailukohteena: virkistystä ja elämyksiä luonnosta*. Metlan työraportteja 866.

Penttinen, M., Mikkola, J. & Rummukainen A. (2009). Profitability of wood harvesting enterprises. Working Papers of the Finnish Forest Research Institute 126.

Petäjäistö, L. & Selby, A. (2011). Luontomatkailuyritystoiminnan laajuus: Internet-aineistoon pohjautuva selvitys. Metlan työraportteja 217. Saatavissa: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2011/mwp217.htm>. [viitattu 4.8.2020].

Petäjäistö, L. & Selby, A. (2014). Luontomatkailu ja virkistyskäyttö yritystoimintana. Teoksessa Tyrväinen L., Kurttila M., Sievänen T. & Tuulentie S. (toim.) *Hyvinvointia metsästä*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki: Kirjokansi. 129–140.

Pohja-Mykrä, M., Matilainen, A., Kujala, S., Hakala, O., Harvio, V., Törmä, H. & Kurki, S. (2018). Erätalouteen liittyvän yritystoiminnan nykytila ja kehittämisedellytykset, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 40/2018.

Reitistöt Etelä-Savossa. (2017). Luonnosta potkua kansainväliseen matkailuun. Outdoors ESA -esiselvityshanke. Toim. Sari Snellman. Xamk kehittää -julkaisusarja 2017.

Rummukainen, A., Brogt, T. & Kastenholz, E. (2006). Challenges for forestry contractors – Various structures but mutual problems in Finland, Germany, Poland and Romania. Teoksessa Niskanen, A. (toim.) *Issues affecting enterprise development in the forest sector in Europe*. University of Joensuu, Faculty of Forest Sciences, Res. Notes 169, 149-174.

Saarinen, V.-M. (2012). Metsäpalveluiden kehittäminen ja kasvumahdollisuudet. *Metsätieteen aikakauskirja* 2/2012.

Saimaa Geopark. <https://www.saimaageopark.fi/>. [viitattu 22.4.2020].

Soirinsuo, J. (2012). Growth and profitability of logging and transportation in wood procurement companies in Finland. (Doctoral theses, University of Helsinki, Department of Economics and Management Publications 54). Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37381/growthan.pdf?sequence=2> [viitattu 23.4.2020].

Suomen metsäkeskus. Etelä-Savon alueellinen metsäohjelma 2021-2025. Saatavissa: <https://www.metsakeskus.fi/sites/default/files/alueellinen-metsaohjelma-etela-savo-2021-2025.pdf>. [viitattu 5.1.2021].

Tuomi, J.V. (2016). Laki metsänhoitoyhdistyksistä. Oikeustieteellinen arvio lain tarpeellisuudesta. (Pro gradu, Helsingin yliopisto, Oikeustieteellinen tiedekunta). Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160054/Gradu_Laki%20metsanhoitoyhdistyksista_Juho%20Tuomi.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 5.8.2020].

Tuulentie, S. & Rantala, O. (2013). Will "free entry into the forest" remain? Teoksessa Müller, D.K., Lundmark, L. & Lemelin, R.H. (toim.) *New Issues in Polar Tourism*. In *New Issues in Polar Tourism. Communities, Environments, Politics*. Springer, 177-188.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Yhdessä enemmän - kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Matkailun tiekartta 2015-2025. TEM-raportteja 2/2015. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2735818/Matkailun+tiekartta+2015-2025.pdf/95521a94-5230-47c2-8dd7-bc7ff5bede04>. [viitattu 7.8.2020].

Visit Saimaa. Lakeland Finland. <https://www.visitsaimaa.fi/>. [viitattu 18.4.2020].

MIKROYRITYKSEN KEHITTÄMINEN JA KASVUN MIELENTILA

Mia Pakarinen

ONKO PIENEN KOHTALO OLLA AINA PIENI?

Miten mikroyritys voisi kasvaa ja kehittyä silloin, kun taloudelliset resurssit yrityksen kehittämistyöhön ovat hyvin rajalliset? Onko mikroyrittäjän ainoa mahdollisuus kehittää yritystään vain tekemällä itse enemmän työtä? Tässä artikkelissa pohditaan sitä, miten *kasvun mielentilan* ymmärryksellä ja siihen vaikuttamisella voidaan lisätä *start up*- ja mikroyritysten kykyä kasvuun ja oman liiketoiminnan kehittämiseen. Lisäksi tarkastellaan sitä, mitä kasvun mielentilan hyödyntäminen voisi merkitä yrityksen käytännön kehittämistyössä ja millaista liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää tukea mikroyrityksille voidaan antaa esimerkiksi hanketyössä.

MITÄ ON KASVUN MIELENTILA JA MIKSI SEN PITÄISI KIINNOSTAA YRITTÄJÄÄ?

Psykologian professori *Carol Dweck* Stanfordin yliopistosta on havainnut, että ihmisen kyky kehittyä on kiinteässä yhteydessä siihen, mikä on hänen oma *käsityksensä* kyvystään kehittyä. Eli käytännössä henkilön motivaation ja onnistumisen todennäköisyys kasvaa, jos tämä uskoo, että voi itse vaikuttaa omiin kykyihinsä. *Dweckin* mukaan kyse on *kasvun mielentilasta (Growth Mind Set)*, joka parantaa oppimista ja mahdollistaa siten nopeamman kehityksen. Käsitteestä on sittemmin tullut ilmiö sekä urheilumaailmassa että yritystoiminnan kehittämässä.

Yritystoiminnan kehittämisen kannalta kasvun mielentilaan liittyvä havainto on varteeno-tettava, sillä se tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen kasvuedellytyksiä voidaan suoraan parantaa vaikuttamalla yrityksessä toimivien ihmisten käsitykseen omista kyvyistään ja yrityksen kyvyistä kehittyä. Havainto on tärkeä erityisesti silloin, kun yrityksen taloudelliset resurssit oman liiketoiminnan kehittämiseen ovat rajalliset, mikä on usein tilanne *start up*- ja mikroyritysten kehittämässä. Esimerkiksi Kehittämistarvekysely Etelä-Savon pienyrityksille -tutkimuksen (Partala ym. 2021) perusteella rahoitukseen ja aikaan liittyvät resurssit olivat yksi keskeisimpiä yrityksen kehittämisen esteitä.

MIKSI KAIKKIEN PITÄISI KASVAA JA KEHITTYÄ – MITÄ KAIKKEA YRITYKSEN KASVU JA KEHITTYMINEN VOI OLLA?

Monelle mikroyrittäjälle yrityksen koon (liikevaihdon, henkilöstön) jatkuva kasvu ei välttämättä ole yrittäjäksi ryhtymisen tai yritystoiminnan ensisijainen tavoite. Motiivit ryhtyä ja jatkaa yritystoimintaa voivat olla muualla. Usein pelkkä itsensä työllistäminen, tekemisen autonomian lisääminen tai työn ja vapaa-ajan mielekkään suhteen mahdollistaminen voi olla yrityksen toiminnan pääasiallisena tavoitteena. Tämän vuoksi jo lähtökohtainen asenne kasvuun voi yrittäjillä olla hyvin erilainen.

On tärkeä huomata, että yritystoiminnan kehittämisessä kasvulla ei kuitenkaan tarkoiteta vain liiketoiminnan volyymin kasvua. Yrityksen kasvua ja kehitystä on myös esimerkiksi kannattavuuden tai kilpailukyvyyn lisääntyminen, joka taas mahdollistaa paremmin liiketoiminnan taloudellisen kestävyuden ja esimerkiksi yrittäjän työ- ja vapaa-ajan paremman tasapainon. Parempi kilpailukyky tai kannattavuus voi lisätä yrittäjän vapaa-aikaa, työhyvinvointia ja sitä kautta myös työkykyä. Yrittäjän työkyky taas on usein mikroyrityksen jopa keskeisin osaamis- ja tuotantopääoma ja siksi kaikkien mikroyritysten kannattaa kiinnostua liiketoiminnan kehittämisestä ja laadullisesta kasvusta.

Kehittämistyössä tärkeä näkökulma on myös kilpailukyvyyn kasvattaminen ja ylläpitäminen. Kasvu voi syntyä innovaatioista, jotka mahdollistavat uuden kilpailukykyisemmän tuotannon tai toimintatavan. Kasvun potentiaalin etsiminen näistä näkökulmista on tärkeää silloinkin, kun keskeisenä tavoitteena on (vain) itsensä työllistäminen.

Monella mikroyrityksellä on kuitenkin selkeä tavoite kasvattaa myös liiketoiminnan volyymiä, ja tarkoituksena on saavuttaa tilanne, joka mahdollistaa sekä työllistämisen että joidenkin toimintojen ulkoistamisen. Start up -vaiheessa yrityksen kasvuvisiot voivat olla kirkkaina mielessä ja toiminnan kehittämiseen löytyy intoa. Tärkeää on silloin kiinnittää huomiota kasvulle otollisen mielentilan säilymiseen.

AIKA MIKROYRITYKSEN KEHITTÄMISEN KRIITTISENÄ RESURSSINA

Aikapula on hyvin yleinen syy sille, ettei yrityksen liiketoimintaa kehitetä (Partala ym. 2021). Myös rahoituksen puute ja lisärekrytoinnin riskit ovat keskeisiä mikroyrityksen kehittämistä rajoittavia tekijöitä, ja siksi kehittämistyölle ei useinkaan löydy aikaa yritystoiminnan arjessa.

Aika on yrittäjälle tosiasiallinen ja aina rajallinen resurssi. Tämän tosiasiallisen aikapulan lisäksi on huomioitava, että samoin kuten aika, myös aikapula on ennen kaikkea *kokemuksellinen* asia. Työaika on taloudellinen resurssi, mutta aikapula on aina yksittäisen ihmisen kokemus.

Voidaan kysyä, voiko tuota *aikapulan kokemusta* vähentämällä konkreettisesti lisätä yrityksen kehittämiseen käytettävissä olevaa aikaa. Jatkuva kiire on myös usein yrittämisen arjessa yleinen *narratiivi* eli tarina, jota toistetaan. Kiirepuhe on yleistä ehkä myös siksi, että jatkuvan kiireen ajatellaan olennaisesti kuuluvan yrittäjän elämään.

Yrittäjän arjessa on kuitenkin usein käytännössäkin vaikea pysähtyä, koska oma vastuualue saattaa kattaa koko yrityksen toiminnan. Mikroyrityksissä työn tekijöistä on usein myös pulaa, sillä tehtävien ulkoistamisen tai lisätyövoiman rekrytoinnin mahdollistavaa rahoitusta ei useinkaan ole. Tämä on tilanne erityisesti yrityksen alkutaipaleella. Aikaresurssin niukkuus on siten usein todellinen ja jatkuva haaste mikroyrittäjälle. Mikroyrityksen kehittämisen kannalta voi kuitenkin olla kohtalokasta, jos yrittäjä lähtee ratkaisemaan aikapulaa pelkästään tekemällä (itse) enemmän.

Kasvun mielentilan ymmärtämisessä on nimittäin keskeistä se, ettei yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi ole koskaan pelkästään kyse tekemisestä ”enemmän” eli käyttämisestä enemmän työaikaa yritystoimintaan. Kehittyminen edellyttää aina kykyä *nähdä asioita toisin*. Vain ajattelemalla ja näkemällä asioita toisin voi alkaa tehdä asioita toisin.

Yrityksen toimintaa kehittävät innovaatiot edellyttävät mahdollisuutta ja kykyä pysähtyä, pohtia, visioida sekä kuunnella henkilökuntaa ja sidosryhmiä. Pysähtymisen, asioiden tutkimisen ja dialogin kautta voi muuttaa omia ja muiden näkemyksiä/kokemuksia ja sitä kautta myös yrityksen tapaa toimia.

Tällaisen mentaalisen prosessin avulla voi muuttua se, miten yrityksessä toimitaan, ja sitä kautta kehitys tulee mahdolliseksi. Esimerkiksi palvelumuotoilu ja brändin rakentaminen ovat yrityksen kehittämiseen liittyviä keskeisiä prosesseja, jotka edellyttävät aina yrityksen sisällä tapahtuvaa pohdintaa ja dialogia.

Kehittämistyössä kasvun mielentilalla eli uskolla yrityksen kykyyn kehittyä/kehittää toimintaa on olennainen merkitys: Jos yrityksessä uskotaan siihen, että siellä voidaan kehittää ja oppia parempia tapoja harjoittaa sen liiketoimintaa, on todennäköisyys siinä onnistumiseen kasvun mielentilaa koskevan tutkimustiedon perusteella suurempi.

OPPIVA ORGANISAATIO ORGANISAATIOIDEN KEHITTÄMISEN DISKURSSISSA – MIKÄ YRITYS OIKEASTAAN ON JA MITEN YRITYS VOI OPPIA?

Liiketoiminnan kehittämisen diskurssissa yritykseen viitataan yleensä itsenäisenä olentona. Eli samalla tavalla kuin oikeudellisessa kontekstissa yritys on aina oma oikeussubjektinsa. Myös yritystoiminnan retoriikassa yritys mielletään itsenäiseksi orgaaniksi, jolla on oma tahtotila, toimintakyky ja kapasiteetti. Yritystoiminnan kehittämisen kannalta on kuitenkin tärkeä huomata, että yritys koostuu aina *joukosta ihmisiä* tai mikroyritysten kohdalla usein jopa vain *yhdestä ihmisestä*. Yrityksen kehittyminen on siten aina riippuvainen tuon ihmisen tai rajallisen ihmisjoukon kyvystä muuttaa omaa ajatteluaan ja toimintaansa, vaikka yrityksen toimintaan aina liittyy myös systeemiä ja organisaatiokulttuurisia tekijöitä (Argyris 2002).

Kasvun ja kehittämisen mahdollisuus on aina riippuvainen siitä, mitä potentiaalisia (uusia) todellisuuksia ihminen kykenee kuvittelemaan. Usein käytännössä voimme toteuttaa vain sen, mitä olemme ensin kuvitelleet. Liiketoiminnan suunnittelu sisältää aina toivotun tulevaisuuden kuvittelua ja käytännössä uskoa siihen, että tuo todellisuus voi toteutua. Kasvun mielentilalla on siten olennainen merkitys liiketoiminnan suunnittelussa ja erityisesti suunnitelmien toteuttamisessa. Käsite kyvystämme muuttaa omaa osaamistamme ja kehittää toimintaamme on siten avainasemassa.

Myös organisaatioiden kehittämisen ja johtamisen diskurssissa on jo pitkään puhuttu organisaation *kyvystä oppia* (*Learning Organization*) ja on katsottu, että organisaatioissa toimivien yksilöiden henkilökohtaiset uskomukset ja käsitykset ovat avainasemassa organisaation toiminnan tehokkuuden parantamisessa (mm. Argyris 1982 ja 2002). Myös varhaisempi organisaatiotutkimus korosti yksilöiden merkitystä (Schein 1965, 2015).

Havainnot kasvun mielentilan vaikutuksesta yksilöiden oppimiseen sopivat siten hyvin tähän organisaatioiden ja liiketoiminnan kehittämistä koskevan tutkimuksen traditioon, jossa painotukset vaihtelevat behavioristisen, systeemisen ja organisaation kulttuurin näkökulmien korostamisen välillä. Kaikki nämä näkökulmat täydentävät käsitystä oppivasta organisaatiosta ja siitä, miten voidaan saada aikaan muutosta yrityksen toimintaan (Edmonson 1996).

MITEN KASVUN MIELENTILAA VOI TUKEA?

Mikroyrityksiin kohdistuvassa tutkimuksessa on havaittu, että mikroyritykset tarvitsevat erityisesti *psykologista tukea* selviytyäkseen ja kasvaakseen (Samuhj 2011). Psykologinen tuki tarjoaa mahdollisuuden myös kasvun mielentilan ylläpitoon. Oman (liike)toiminnan ohjattu reflektointi auttaa hahmottamaan sen, mikä on toiminnan kehittämisen kannalta

keskeistä. Toisaalta reflektointi voi auttaa myös tunnistamaan ne arvot, joiden vuoksi yritystoiminta on aloitettu tai joihin yrityksen toiminta perustuu, millä voi olla tärkeä merkitys sekä yrittäjän että henkilöstön motivaatiolle.

Motivaation kannalta on tärkeää myös autonomian ylläpito ja sen vaaliminen yritystoiminnan arjessa. Jos yrittäjän autonomian ja hallinnan tunne häviää, on yritystoiminnan jatkamiseen ja kehittämiseen vaikea motivoitua, erityisesti jos yrittäjäksi lähtemisen yksi tärkeistä motiiveista on ollut oman autonomian lisääminen. Voi myös ajatella, että kasvun mielentilan ylläpitäminen yrityksessä edellyttää siellä toimivien autonomian ja itseohjautuvuuden vaalimista yhdessä ohjautumisen rinnalla.

Kasvun mielentilaan voidaan vaikuttaa myös yrityksen ulkopuolelta, esimerkiksi hanke-työssä tarjottavalla ohjauksella. HIOMO-hankkeessa keskeinen osa hankkeen toimintaa on ollut yrittäjille tarjottava työnohjaustyypinen yksilöohjaus ja ohjattujen yritysryhmien tarjoama vertaistuki sekä yhdessä muiden yrittäjien kanssa tapahtuva työpajatyöskentely.

Ohjauksessa yrittäjää voidaan ohjausmetodien avulla tukea havaitsemaan yrityksen ja omia vahvuuksia, visioimaan kasvua ja yrityksen optimia tulevaisuutta. Erilaisia fasilitoivia ohjausmetodeja voidaan käyttää tehokkaasti tukena, jotta yrittäjä voi hetkellisesti vapautua arjen realiteeteista ja näin voidaan myös vahvistaa uskoa muutосkykyyn ja saada kehittämislle otollinen *kasvun mielentila* aikaan.

TARINAT JA NARRATIIVISUUS YRITYKSEN KASVUN JA KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Organisaatiotutkimuksessa hyödynnetään narratiivista tarkastelua ja tarinallista tutkimusta, jossa yrityksen toiminnasta tehdään havaintoja tarkastelemalla sitä, miten siellä toimivat ihmiset kertovat yrityksen toiminnasta eli millaisia eri tarinoita, narratiiveja on yrityksen sisällä (esim. Puusa, Mönkkonen & Hytti 2014).

Myös (mikro)yrityksessä merkitysmaailma ja yrityksen identiteetti rakentuvat narratiivisesti jatkuvana prosessina, jossa itsestä (yrityksestä) rakennetaan tulkintaa kerrottujen kertomusten välityksellä (Polkinghorne 1988). Erityisesti markkinoinnissa ja yrityksen identiteetin rakentumisessa tarinallisuus korostuu. Liiketoiminnassa yrityksen maine määrittää sen menestystä, maine taas syntyy kohtaamisissa yrityksen ja/tai sen tuotteiden kanssa ja kohtaamisista rakentuneista kertomuksista. Brändin rakentamisessa yritys tietoisesti rakentaa tarinaa (narratiivia) yrityksestä ja sen tuotteista.

Mikroyrittäjän oma narratiivi siitä, miksi yritys on olemassa ja miten se erottuu kilpailijoista, on aina yrityksen brändin ja maineen rakentamisessa keskeinen. Myös liiketoiminnan kehittämisen ja kasvun kannalta yrityksen identiteetti ja niin sanottu *kasvun narratiivi* ovat

tärkeitä. Jotta kasvu olisi mahdollinen, on luotava kasvun mahdollistava tarina. Kasvutarinan ja siihen liittyvien tavoitteiden selkeyttämisessä ja toteuttamisessa ohjauksellisella tuella voi olla olennainen merkitys.

Yrittäjän ja yrityksessä toimivien henkilöiden ajattelun muuttumisen kautta voi myös toiminta yrityksessä ratkaisevalla tavalla muuttua ja mahdollistaa yrityksen kasvun. Toiminnan muutoksen kautta voidaan vaikuttaa myös yrityksen maineeseen: eli vaikutetaan siihen, mitä muut (myös yrityksen organisaation ulkopuolella) ajattelevat yrityksestä ja kuinka houkutteleva yritys on sen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.

YHTEENVETO – KASVUN MIELENTILAN VAALIMISELLA VOI PARANTAA YRITYKSEN KASVUEDELITYKSIÄ

Kasvun mielentilan ja sen merkityksen ymmärrys voi tarjota mikroyritykselle uuden näkökulman yritystoiminnan kehittämiseen. Myös rajallisilla resursseilla voidaan parantaa mikroyrityksen mahdollisuuksia kehittyä. Psykologisen tuen, kuten vertaistuen, ja työn-ohjauksen avulla voidaan tukea mikroyrityksen kasvuprosessia ja rakentaa sekä ylläpitää kehittymiselle otollista kasvun mielentilaa. Liiketoiminnan kehittäminen edellyttää aina uudenlaista vuorovaikutusta sekä yrityksen sisällä sen henkilöstön kesken että yrityksen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa.

Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeä kasvattaa myös sen kilpailukykyä. Käytännössä se yleensä tarkoittaa kilpailukyvyn mahdollistavia uusia innovaatioita eli uusia tekemisen tapoja ja niihin liittyviä oivalluksia. Siksi yrityksessä tulee vaalia innovaatioille otollista ilmapiiriä, joka mahdollistaa kokeilun, erehtymisen ja oppimisen. Psykologinen turva eli organisaation sisäinen kyky käsitellä virheitä ja oppia niistä on kehittymisen kannalta tärkeä (Edmonson 2018). Kasvun mielentila luo taas uskoa omiin kykyihin ja on tärkeä mahdollistaja innovaatioiden edellyttämille kokeiluille ja riskinotoille.

On myös tärkeää huomata, miten yrityksessä suhtaudutaan omaan tekemiseen ja millaista tarinaa yrityksen toiminnasta kerrotaan – myös yrityksen sisällä. Osataanko esimerkiksi pysähtyä yritystoiminnassa tapahtuviin, ehkä pieniinkin, onnistumisiin, juhlistaa niitä ja tehdä samalla tärkeitä havaintoja niihin sisältyvästä mahdollisesta ”onnistumisen kaavasta” vai kiirehditäänkö onnistumisen jälkeenkin vain muistuttamaan itseä ja henkilökuntaa siitä, mikä on vielä tekemättä. On tärkeä huomata, että keskittymällä vain siihen, mikä on vielä tekemättä, yritystoiminnasta tulee helposti yhtä ”suorittamisen ja riittämättömyyden tunteen putkea”. Silloin myös yrityksen tarina on helposti tarina jatkuvasta riittämättömyyden tunteesta ja alisuoriutumisesta.

On tärkeää huomata pysähtymisen merkitys, sillä pelkkä ”enemmän tekeminen” kasvun mahdollistamiseksi voi jopa vaikeuttaa yrityksen kehittämistyötä. Jatkuva kiire voi estää

kehittämisen prosessia tukevan kasvun mielentilan syntymisen, ja pelkästään enemmän tekemällä lisääntyy myös sekä yrittäjän että henkilökunnan kuormittuneisuus. Sen seurauksena kehittämisen kannalta olennainen mielentila on vaikea säilyttää, ja myös kuormittuneisuuden seurauksena toimiva dialogi sidosryhmien kanssa voi vaikeutua.

Pysähtymisellä, toiminnan reflektoinnilla ja erityisesti myös onnistumisiin pysähtymisellä voimme taas vahvistaa kasvun mielentilaa ja vaikuttaa siihen, miten potentiaalisesti yrityksen sisällä menestyminen koetaan. Kasvun mielentilan vaikutusta koskeva tutkimus tukee vahvasti näkemystä siitä, että vahvistamalla uskoa onnistumiseen ja uuden oppimiseen voimme konkreettisesti parantaa myös yrityksen mahdollisuutta kehittyä ja kasvaa.

LÄHTEET

- Argyris, C. 1991. Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 69.
- Dweck, C. S. 2006. *Mindset*. New York: Random House.
- Edmonson, A. C. 1996. Three faces of Eden: The Persistence of Competing Theories and Multiple Diagnosis in Organizational Intervention Research. *Human Relations*, 49, 5, 571-595.
- Edmonson, A. C. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning Innovation and Growth*. John Wiley & Sons.
- Partala, T., Merikoski, H., Jantunen, S., & Kuukkanen, T. 2021. Kehittämistarvekysely Etelä-Savon mikroyrityksille. Teoksessa Partala, T. & Mynttinen, S. (toim.) *Mikroyrittäjyyttä kehittämässä*. Xamk Kehittää. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.
- Polkinhorne, D. E. 1988. *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany: State University of New York Press.
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Hytti, U. 2014. Narratiivisuus organisaatiotarinan rakentamisessa. *Hallinnon tutkimus*, 33, 2.
- Samuhj, H. 2011. Micro-businesses need support: Survival precedes sustainability. *Corporate Governance: International Journal of Business Society*.
- Schein, E. 2015. Organizational Psychology Then and Now. Some Observations. *Annual Review of Psychology and Organizational Behavior*, 2, 1-19.

OSA II

MIKROYRITTÄJYYSTUTKIMUS ALUEEN YRITYSTEN KEHITTÄMISEN TUKENA

MIKROYRITYSTEN KASVUUN JA KANSAINVÄLISYYTEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ ETELÄ- SAVOSSA

Timo Partala, Tommi Kuukkanen, Sami Jantunen ja Helena Merikoski

Yritysten kasvua ja kansainvälistymistä on tutkittu jo pitkään ja tutkimusta on tehty systemaattisesti toisen maailmansodan jälkeen ja Suomessakin ainakin 1970-luvulta lähtien. Tutkimuksen haasteena ovat olleet vaihtelevat kontekstit: tutkimusten kohteena olevat yritykset ja niiden liiketoimintaympäristöt vaihtelevat suuresti, mikä aiheuttaa haasteita tutkimustulosten yleistettävyydelle. Lisäksi yritykset ja niiden ympäristöt muuttuvat ajan myötä. Alun perin tutkimuksessa oli keskisuurilla ja suurilla yrityksillä merkittävä rooli, mutta viime aikoina on kiinnitetty entistä enemmän huomiota pienien yritysten ja mikroyritysten tutkimukseen. Tutkimusten taustalla on usein kehittämistavoite, ja tälläkin hetkellä mikroyritystutkimuksesta suuri osa tehdään kehitysmaissa tai kehittyneiden maiden aluekehityshankkeissa.

Yritysten kasvua suositellaan perinteisesti mitattavaksi useammalla kuin yhdellä mittarilla. Muhoksen ym. (2010) kirjallisuuskatsauksessa kolme kasvun mittaria nousivat ylitse muiden: työntekijöiden määrä (77 % tutkimuksista), myynti (50 %) ja varat (14 %). 40 prosenttia tutkimuksista käytti kahta tai useampaa mittaria. Fadahunsi (2012) toteaa katsauksessaan, että liikevaihto ja työntekijämäärä ovat yleisiä kasvun mittareita ja liikevoitto ja varallisuus ovat näiden lisäksi huomionarvioisia täydentäviä mittareita. Kasvuun vaikuttavat tekijät voidaan saman kirjoittajan mukaan luokitella kolmeen ryhmään: yrittäjän ominaisuudet (esim. motivaatio), organisaation ominaisuudet (esim. ikä, toimiala), liiketoimintastrategia (esim. resurssienhallinta, toiminta-alueet) ja liiketoimintaympäristö.

Dobbs ja Hamilton (2007) totesivat katsauksessaan, että pienyritysten kasvuun vaikuttavia tekijöitä on eri tutkimuksissa ja konteksteissa tunnistettu jopa kymmeniä. Yleisiä löydöksiä ovat esimerkiksi toimialan ja iän vaikutus kasvuun (esim. Achtenhagen ym. 2017) sekä iän ja koon vaikutus kasvuun (esim. Blackburn ym. 2013). Innovatiivisuuden ja erityisesti avoimen innovaation on todettu olevan yhteydessä kasvuun pk-yrityksissä (Love ym. 2011; Love & Roper 2015). Verkostojen on puolestaan todettu vaikuttavan uusien yritysten menestykseen (Brüderl & Preisendörfer 1998).

Digitaalisen kypsyyden ja digitaalisen transformaation on usein ehdotettu olevan yhteydessä yritysten kasvuun (Kane ym. 2017; Teichert 2019; Vial 2019), samoin Lean-toimintatavan soveltaminen (Harms & Schwery 2020). Wiklund ym. (2009) puolestaan korostavat muun muassa kasvuaikomuksen ja yrityksen toimintaympäristön merkitystä. Toimintaympäristön vaikutusta voidaan yrittää ymmärtää esimerkiksi Porterin (1994; 2011) timanttimallin avulla, jota voidaan soveltaa myös alueiden tasolla (Porter 2003), eri toimialoilla (Bakan & Doğan 2012) ja yksittäisten yritysten toimintaympäristön kilpailukykyä tutkittaessa (Márkus 2008).

Tässä artikkelissa esitellään Etelä-Savon mikroyrityksille loppuvuodesta 2020 suunnattu kyselytutkimus, jossa tutkittiin edellä mainittuja muuttujia ja niiden vaikutusta kasvuun ja kansainvälisyyteen maakunnan pienissä yrityksissä. Tutkimukseen valittiin mukaan edustava joukko keskeisiä muuttujia. Kirjallisuudessa esiintyvistä muuttujista tästä tutkimuksesta jätettiin pois mm. yrittäjän persoonallisuuteen ja taustaan liittyviä muuttujia, koska haluttiin keskittyä asioihin, joihin voidaan vaikuttaa aluekehitystyön kautta. Lisäksi kysyttiin yritysten havaitsemia kasvun esteitä suomenkielisen kirjallisuuden (Liukko ym. 2006; Tornikoski ym. 2011) perusteella laadittuun valmiiseen listaan pohjautuen.

MENETELMÄ

Osallistujat

Tutkimukseen vastasi avainhenkilöitä 108 eteläsavolaisesta yrityksestä. Vastaaajien ilmoittamat tittelit jakautuivat seuraavasti: 62 toimitusjohtajaa, 12 yrittäjää, 12 omistajaa tai partneria, 6 hallituksen puheenjohtajaa ja 6 muuta johtajaa (esim. liiketoimintajohtaja tai kehitysjohtaja). Alun perin kyselyyn saadusta 111 vastauksesta kolme vastausta jätettiin pois analyysistä muun muassa puuttuvien vastausten vuoksi. Lopullisessa analyysissä mukana olevista yrityksistä lähes kaikki täyttivät mikroyrityksen kriteerit, mutta mukana oli myös alle 10 yritystä, jotka luokitellaan virallisesti pieniksi yrityksiksi.

Toteutus

Kutsukirje tutkimukseen osallistumiseksi lähetettiin sähköpostilla joulukuun alussa 2020 Vainu-yritystietokannasta löytyneisiin eteläsavolaisten pk-yritysten sähköpostiosoitteisiin. Yrityksille, jotka eivät olleet tutkimuksen kannalta relevantteja (esim. kiinteistöosaakeyhtiöt), ei lähetetty kutsua. Kutsuja, joihin ei tullut automaattista vastausta sähköpostiosoitteen toimimattomuudesta tai yrittäjän poissaolosta, lähti noin kaksituhatta. Kutsukirje sisälsi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja MikroX-hankkeesta, jonka puitteissa tutkimus järjestettiin. Vastajia motivoitiin muun muassa kertomalla, että tuloksia käytetään Etelä-Savon

y yrityksille suunnattujen palvelujen ja yhteistyömahdollisuuksien parantamiseen. Vastaajille kerrottiin myös, että vastaukset ovat nimettömiä ja annetut tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja raportoidaan keskiarvotasolla.

Tässä artikkelissa kuvatus kyselyn jälkeen vastaajilla oli mahdollisuus vastata seuraavassa luvussa kuvattuun kehittämistarvekyselyyn, johon oli mahdollisuus vastata myös yhteystiedoilla ja ilmoittautua kasvuyrityksille suunnattuihin haastatteluihin tai yhteistyömahdollisuuksien kartoitukseen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kanssa. Näitä kahta kyselyä hallinnoivat eri henkilöt (tämän artikkelin ensimmäinen ja toinen kirjoittaja), ja vastaajille kerrottiin jo ennen ensimmäistä kyselyä, että kyselyjen tietoja ei yhdistetä ja ensimmäisen kyselyn tiedot säilyvät anonyymeinä, vaikka yritys antaisi yhteystietonsa toisen kyselyn yhteydessä. Yrityksillä oli aikaa vastata kyselyyn noin kolme viikkoa ja muistutussähköposti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin noin viisi päivää ennen määräaikaa niille yrityksille, jotka eivät olleet vielä vastanneet.

Kysely

Kysely toteutettiin Webropol-järjestelmällä laadittuna verkkokyselynä. Kyselyn ensimmäisellä sivulla annettiin kyselyn ohjeistus ja vastaaja vahvisti edustavansa eteläsavolaista pk-yritystä, jolla on aktiivista toimintaa. Toisella sivulla kysyttiin seuraavat tiedot:

- vastaajan asema yrityksessä
- yrityksen ikä vuosina
- yrityksen toimiala: valittiin virallisen TOL 2008 -yritysluokituksen kategoria
- AES-erikoistuminen: metsä, vesi, ruoka, digi tai ei mikään mainituista
- työntekijöiden määrä
- viimeisin toteutunut vuotuinen liikevaihto
- viimeisin toteutunut vuotuinen tuotto

Näistä yrityksen ikä, työntekijöiden määrä, liikevaihto ja tuotto valittiin valmiista vaihtoehtoista, joissa oli näille muuttujille tyypillisiä vaihteluvälejä. Valmiita vaihtoehtoja käytettiin, koska ajateltiin, että vastaajien voi olla vaikeaa muistaa tai tarkastaa tarkkoja tietoja esimerkiksi liikevaihdosta ja tuotosta. Toisella sivulla oli vielä yksi kysymys, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan prosenttiosuudet, joilla yrityksen liikevaihto jakautuu Etelä-Savon, muun Suomen ja ulkomaiden (vientii) välillä. Prosenttiosuuksien summan tuli olla 100 prosenttia.

Kolmannella sivulla oli yhteensä viisitoista kysymystä liittyen yrityksen kasvuun, kasvuihkomukseen, kasvukyvykkyyteen, verkostoihin ja kansainvälistymiseen. Ensimmäisessä kolmessa kysymyksessä vastaajan tehtävänä oli arvioida muutos yrityksen liikevaihdossa,

tuotossa ja työntekijämäärässä skaalalla 1 = vähentyi merkittävästi – 9 = kasvoi merkittävästi. Lisäksi vastaaja pystyi valitsemaan oman yrityksensä kannalta keskeisiä kasvun esteitä valmiista listasta ja antamaan myös laadullisia kommentteja liittyen yrityksen kasvun esteisiin. Loput kymmenen arviointikohtaa sisälsivät väittämiä, jotka koskivat kasvuaikomusta, kasvukyvykkyyttä, verkostoja ja kansainvälistymistä ja käyttivät Likert-asteikkoa (1–9). Lopuksi vastaajan oli mahdollista antaa vapaamuotoisia kommentteja liittyen verkostoitumiseen ja kansainvälistymiseen ja mainita niihin liittyviä esteitä ja edistäviä tekijöitä.

Neljännellä sivulla oli yhteensä 16 digitalisaatioon ja innovaatioihin liittyvää kohtaa. Ensimmäisen vastaajan pyydettiin arvioimaan omaa yritystä parhaiten kuvaava vaihtoehto liittyen innovatiivisuuteen ja uusien teknologioiden käyttöönottoon. Vaihtoehdot kuvasivat seuraavia innovaatioiden diffuusiomallin vaiheita (Rogers 2010): innovaattori, varhainen omaksuja, varhainen enemmistö, myöhäinen enemmistö, myöhäinen enemmistö ja viivyttelijät. Lisäksi oli 12 väittämää, jotka käyttivät Likertin asteikkoa (1-9). Yhdeksän väittämää tutki yritysten digitaalista kypsyyttä Gillin ja Boskirkin (2016) maturiteettimallin neljän aspektin kautta: kulttuuri, teknologia, organisaatio ja asiakkaiden näkemykset. Tämän jälkeen tutkittiin kolmen väittämän avulla Lean-periaatteiden toteutumisen astetta yritysten toiminnassa. Sivulla oli myös kolme tekstikenttää, joissa vastaajien oli mahdollista antaa laadullisia kommentteja liittyen innovatiivisuuteen, digikypsyyteen tai Lean-periaatteen toteutumiseen prosesseissa.

Viidennellä ja viimeisellä sivulla luodattiin yhdeksällä väittämällä (skaala: 1–9 Likert) yritysten liiketoimintaympäristöä. Porterin suosittu timanttimallin (1990) neljälle osa-alueelle (tuotannontekijät; kysyntäolosuhteet; lähi- ja tukialat; strategia, rakenne ja kilpailu) laadittiin kaksi väittämää kullekin, jotka luotasivat kyseisten liiketoimintaympäristön osa-alueiden suotuisuutta Etelä-Savossa toimivien yritysten näkökulmasta. Lisäksi Porterin mallissa mukana olevaa hallituksen käsitettä mukaillen arvioitiin yhden väittämän avulla Suomen julkisen hallinnon vaikutuksia yritysten toimintaan ja sivun lopussa oli myös tekstikenttä laadullisia kommentteja varten yritysten toimintaympäristöön liittyen.

Kyselyn kysymyksistä sivun 2 yrityksen perustiedot ja kaikki määrälliset arvioinnit olivat pakollisia kysymyksiä, kun taas kaikki kohdat, joissa vastaaja pystyi antamaan vastauksia tarkentavia laadullisia kommentteja, olivat vapaaehtoisia. Määrälliset väittämät on esitetty liitteessä 1.

Datan analyysi

Datan normaalius tutkittiin Shapiro-Wilkin testillä, jonka mukaan määrällisten muuttujien data ei odotetusti noudata normaalijakaumaa ja tämän vuoksi tilastollisessa testauksessa käytettiin ei-parametrisia menetelmiä. Friedmanin testeillä tutkittiin erot monen eri muuttujan

välillä ja muuttujien parittaisissa vertailuissa käytettiin Wilcoxonin parittaista merkittyjen sijalukujen testiä ja tarvittaessa Bonferroni-korjattuja merkitsevyytasvoja. Yritysryhmien välisissä riippumattomien otosten parittaisissa vertailuissa käytettiin Mann-Whitneyn U-testiä. Lineaaristen monimuuttujaregressioiden avulla tutkittiin muun muassa kasvua, kansainvälisyyttä ja digikypsyystasoa selittäviä tekijöitä muiden muuttujien joukosta, joita olivat: kasvuhalukkuus, kasvukyvykykyys, kansainvälistymisaikomus, verkostot, Lean-prosessit ja toimintaympäristö. Multikollineaarisuusindikaattorit olivat selvästi hyväksyttävissä rajoissa näissä analyyseissä.

Tulokset

Osallistuneiden yritysten perustiedot on esitetty alla taulukossa 1. Taulukossa on esitetty vastaajien kyselyssä valitsemat vaihtoehdot yrityksen iän, työntekijämäärän, liikevaihdon ja liiketuloksen osalta. Ryhmät, jotka sisältävät eniten yrityksiä, on esitetty kunkin muuttujan osalta lihavoituna. Tyypillisin kyselyyn osallistuja oli yksinyrittäjä, jonka yritys oli ollut toiminnassa 11-20 vuotta ja liikevaihto oli alle 50 000 euroa ja tulos alle 10 000 euroa vuodessa.

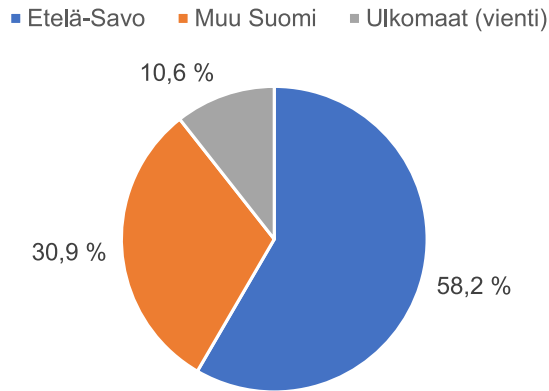
Yrityksistä suurin osa eli 86 yritystä ilmoitti, että yrityksen toiminta ei kuulu suoraan millekään Etelä-Savon älykkään erikoistumisen kärkialoista eikä kärkialoja poikkileikkaavan digitalisaation piiriin. Kärkialalle metsä yrityksistä ilmoitti kuuluvansa 11 yritystä, kärkialalle vesi kaksi yritystä, kärkialalle ruoka kaksi yritystä ja digitalisaatioon seitsemän yritystä.

Yritykset jakautuivat melko tasaisesti Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaisille toimialoille. Toimialan ”S Muu Palvelutoiminta” ilmoitti 19 yritystä, toimialan ”F Rakentaminen” tai ”Q Terveys- ja sosiaalipalvelut” ilmoitti kymmenen yritystä, toimialan ”M Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta” yhdeksän yritystä ja toimialan ”C Teollisuus”, ”G Tukku- ja vähittäiskauppa” tai ”I Majoitus- ja ravitsemistoiminta” ilmoitti kahdeksan yritystä. Ainostaan toimialoilta ”B Kaivostoiminta ja louhinta”, ”O Julkinen hallinto ja maanpuolustus” ja ”T Kotitalouksien toimiminen työnantajana” ei ollut mukana yhtään yritystä.

Taulukko 1. Osallistuneiden yritysten perustiedot

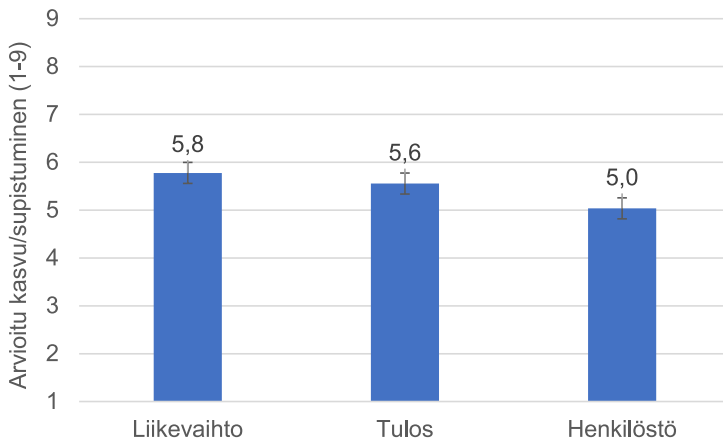
Muuttuja	Yritysten lukumäärä	Osuus yrityksistä
Yrityksen ikä		
Alle 1 vuotta	6	5,6 %
1-2 vuotta	14	13,0 %
3-5 vuotta	17	15,7 %
6-10 vuotta	18	16,7 %
11-20 vuotta	33	30,6 %
20-50 vuotta	17	15,7 %
yli 50 vuotta	3	2,8 %
Yrityksen työntekijämäärä		
1	53	49,1 %
2-5	39	36,1 %
6-10	13	12,0 %
11-20	3	2,8 %
Yrityksen liikevaihto		
0-50 000 e	35	32,4 %
50 000-100 000 e	19	17,6 %
100 000-200 000 e	15	13,9 %
200 000-500 000 e	17	15,7 %
500 000-1 000 000 e	14	13,0 %
yli 1 000 000 €	8	7,4 %
Yrityksen liike-tulos		
negatiivinen	14	13,0 %
0 - 10 000 e	34	31,5 %
10 000 - 50 000 e	32	29,6 %
50 000 - 100 000 e	20	18,5 %
100 000 - 200 000 e	5	4,6 %
yli 200 000 e	3	2,8 %

Yritysten ilmoittama liikevaihdon jakautuminen Etelä-Savon maakunnan, muun Suomen ja ulkomaiden välillä on esitetty alla kuvassa 1. Yli puolet yritysten liikevaihdosta tuli oman maakunnan alueelta, vajaa kolmannes muualta kotimaasta ja kymmenisen prosenttia ulkomailta.



Kuva 1. Yritysten liikevaihdon jakautuminen alueellisesti

Yritysten arvioima kasvu tai supistuminen viimeisen kolmen vuoden aikana on esitetty kuvassa 2. Yritykset arvioivat keskimäärin lievää kasvua sekä liikevaihdossa että tuloksessa. Henkilöstön osalta arviot osuivat keskimäärin skaalan puoliväliin, joka kuvasi, ettei kasvua eikä supistumista ole tapahtunut. Tätä tulosta tulkittaessa tulee ottaa huomioon yksityrittäjien suuri osuus aineistossa. Kuvassa 2 ja myös tämän artikkelin muissa pylväsdiagrammeissa virhepalkit kuvaavat keskiarvon keskivirheitä.



Kuva 2. Yritysten arvioima toteutunut kasvu eri mittareilla

Aineistossa oli 21 yritystä, joiden kasvuindikaattorien keskiarvoksi tuli vähintään 7. Näitä tarkasteltiin tarkemmin. Yritykset jakautuivat kymmenelle eri toimialalle, ja eniten yrityksiä oli toimialoilla rakentaminen (4 yritystä), informaatio ja viestintä (3 yritystä), kiinteistöalan

toiminta (3 yritystä), muu palvelutoiminta (3 yritystä) ja terveys- ja sosiaalipalvelut (3 yritystä). Yritysten ikää tarkasteltaessa ilmeni, että kasvuyritykset olivat keskimääräistä nuorempia (10 vuotta tai alle: 17 yritystä; yli 10 vuotta: 4 yritystä). Työntekijämäärällä mitattuna korostui enemmän kuin yhden henkilön työllistävien yritysten määrä (15/21 yritystä). Liikevaihtoa tarkastellessa eniten muusta aineistosta poikkesi yli 500 000 euron liikevaihdon yritysten suhteellinen määrä (8/21 yritystä). Eniten kasvaneiden yritysten liikevoitot olivat pääasiassa maltillisia. Vain yksi yritys teki voittoa yli 100 000 euroa ja vain yhden yrityksen liiketulos oli negatiivinen.

Kaikkien kyselyyn vastanneiden yritysten arvioima kasvuaikomus (tähtäys kasvuun ja siihen liittyvien riskien ottamiseen) sai keskiarvon **5,5** ja kasvukyvykkyys (kasvustrategia ja -resurssit) keskiarvon **5,9** skaalalla 1–9. Näin ollen vastaajayritykset arvioivat kasvuhallukkuutensa ja -kyvykkyytensä keskimäärin hieman keskitason yläpuolelle.

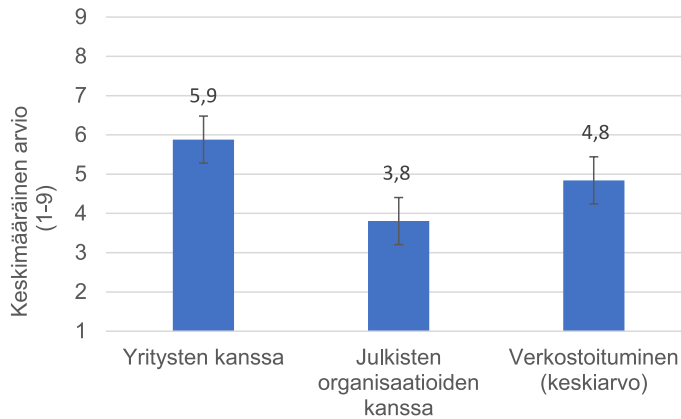
Yritysten valmiista vaihtoehtoista valitsemat kasvun esteet tai hidasteet oman yrityksen kohdalla on esitetty taulukossa 2. Vaihtoehdot valittiin aikaisemman kotimaisen kirjallisuuden pohjalta (mm. Liukko ym. 2006; Tornikoski ym. 2011). Lisäksi yrityksillä oli mahdollisuus nimetä omia kasvun esteitä tai hidasteita, joista kolme useamman kuin yhden yrityksen kohdalla toistunutta vastausta on esitetty taulukon alalaidassa.

Taulukko 2. Yritysten valitsemat kasvun esteet tai hidasteet

Kasvun esteet	Yritysten lkm.
Ajan puute yrityksen kehittämiseksi	39
Henkilökunnan palkkaamisen kynnyks	36
Rahoituksen riittävyys	34
Kilpailutilanne	26
Kasvumotivaation puute	23
Muu, mikä*	22
Markkinointistrategian tai -osaamisen puute	17
Yrityksen sijaintipaikka	16
Jakelukanavien tai muiden liikeyhteistyöyhteisöjen puute	14
Yritykselle ei ole tiedossa jatkajaa	10
Osaamisen puute	9
Organisaation hallittavuus ja johtamisen haasteet	6

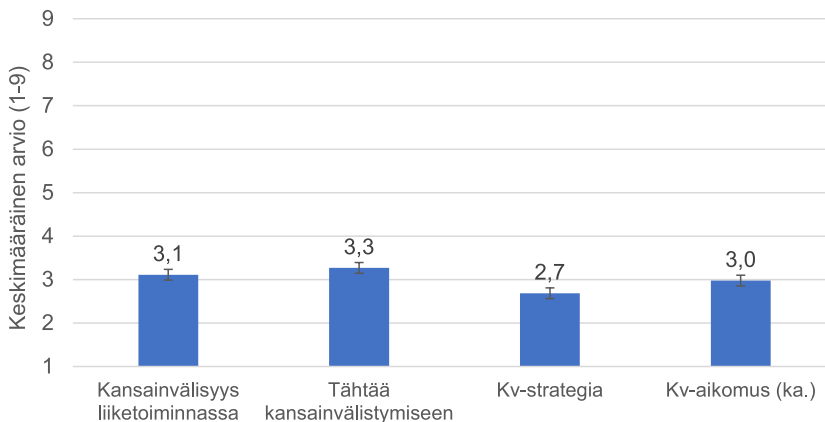
* Osaavan työvoiman saatavuus, sopivien toimitilojen saatavuus, markkinatilanne jne.

Yritysten itsensä arvioima verkostoitumisen aste muiden yritysten ja julkisten toimijoiden kanssa on esitetty kuvassa 3. Yritysten kanssa verkostoituminen arvioitiin keskimääräistä suuremmaksi, mutta julkisten toimijoiden kanssa selvästi keskiarvon alapuolelle. Näiden kahden arvioinnin välinen ero oli myös tilastollisesti merkitsevä ($Z = 6,5$; $p < 0,001$). Yritysten verkostoitumisen asteessa oli vaihtelua selvästi muita indikaattoreita enemmän.



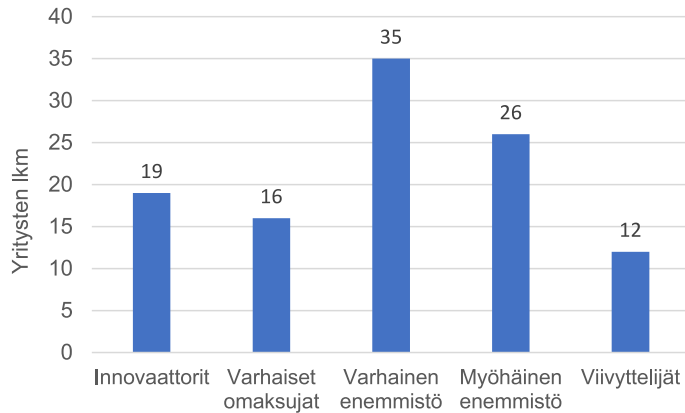
Kuva 3. Verkostoituminen yritysten ja julkisten organisaatioiden kanssa

Yritysten arvioima kansainvälisyys tällä hetkellä ja kansainvälistymisaikomus on kuvattu alla kuvassa 4. Vasemmanpuolimmainen pylväs kuvaa kansainvälisyyttä tällä hetkellä, kaksi keskimäistä pylvästä kansainvälistymisaikomuksen kahta eri osa-aluetta ja oikeanpuolimmainen pylväs kansainvälistymisaikomusta, joka laskettiin edellä mainitun kahden osa-alueen keskiarvona.



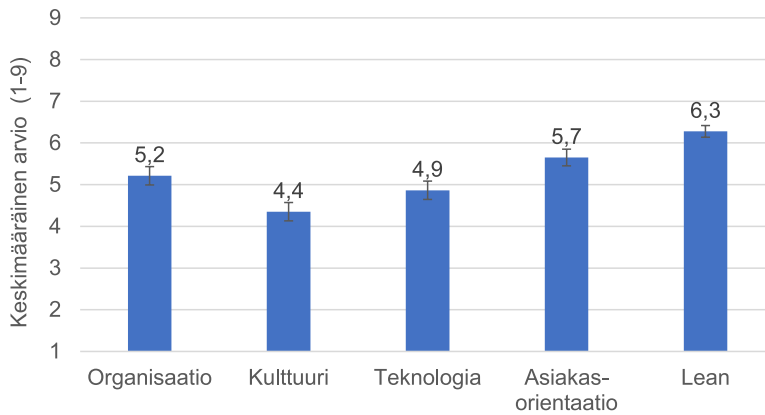
Kuva 4. Kansainvälisyys ja kansainvälistymisaikomus

Tulokset liittyen yritysten kokemaan paikkaan Rogersin (2010) innovaatiomallissa suhteessa muihin suomalaisiin yrityksiin on esitetty kuvassa 5. Eniten yrityksiä (35) ilmoitti kuuluvansa varhaiseen enemmistöön innovaatioiden ja teknologioiden käyttöönnotossa.

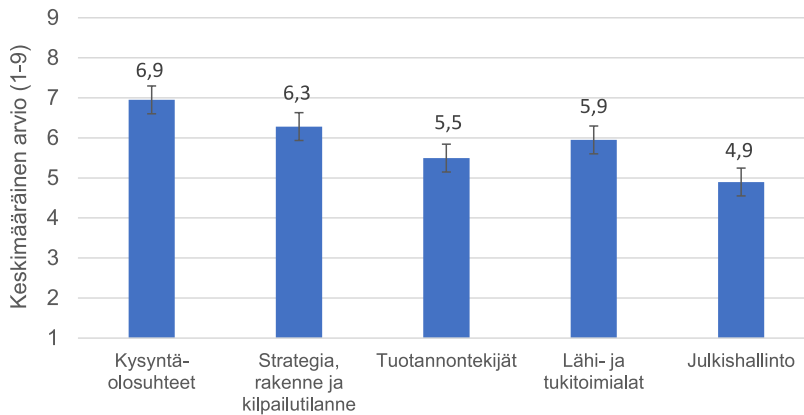


Kuva 5. Innovatiivisuus

Tulokset liittyen yritysten kokemaan digikypsyytasoon Gillin ja VanBoskirkin (2016) mallin mukaisilla neljällä digikypsyyden osa-alueella on esitetty alla kuvassa 6. Lisäksi on esitetty arviointien keskiarvo Lean-periaatteiden toteutumisesta yrityksen liiketoiminnassa. Digikypsyyden eri osa-alueiden välillä oli tilastollisesti merkitsevää vaihtelua $X^2_F = 32,4$, $p < 0,001$. Vastaajat arvioivat yritysten asiakasorientaation paremmaksi kuin digiteknologian hyödyntämisen $Z = 3,2$, $p < 0,01$ ja digikulttuurin (digin huomioimisen strategiasa) $Z = 5,0$, $p < 0,001$. Lisäksi digin huomioiminen organisaation prosesseissa $Z = 4,4$, $p < 0,001$ ja digiteknologian hyödyntäminen $Z = 3,5$, $p < 0,001$ saivat molemmat merkitsevästi digikulttuuria suuremmat arviot.



Kuva 6. Digikypsyyden ja Lean



Kuva 7. Yritysten arvot liiketoimintaympäristöstään

Yritysten keskimääräiset arvot liittyen liiketoimintaympäristönsä Porterin (1990, 2011) mallin mukaisiin osa-alueisiin on esitetty kuvassa 7. Porterin timanttimallin neljän varsinaisen osa-alueen arvioiden välillä oli tilastollisesti merkitsevää vaihtelua $X^2_F = 32,4$, $p < 0,001$. Kysyntäolosuhteet saivat paremmat arvot kuin strategia, rakenne ja kilpailutilanne $Z = 3,4$, $p < 0,01$, tuotannontekijät $Z = 6,0$, $p < 0,001$ ja lähi- ja tukitoimialat $Z = 4,4$, $p < 0,001$. Lisäksi strategia, rakenne ja kilpailutilanne $Z = 4,0$, $p < 0,001$ ja lähi- ja tukitoimialat $Z = 2,7$, $p < 0,05$ saivat molemmat korkeammat arvot verrattuna tuotannontekijöihin. Porterin mallissa myös mainittu julkishallinto sai alhaisemmat arvosanat verrattuna neljän pääosa-alueen keskiarvoon $Z = 5,3$, $p < 0,001$. Tuotannontekijöiden osalta osaavan työvoiman saatavuus arvioitiin myös skaalan puolivälin alapuolelle (ka. 4,5).

KASVUUN JA KANSAINVÄLISYYTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Monimuuttujaregressioiden tulokset on esitetty alla taulukoissa 3 ja 4. Muuttuja Lean jätettiin pois lopullisista analyyseistä, koska sillä ei havaittu olevan merkitsevää yhteyttä muihin tutkittuihin muuttujiin alustavissa analyyseissä. Toteutunutta kasvua selittivät merkitsevästi kasvuaikonus ja verkostot, kansainvälisyyttä puolestaan kansainvälistymisaikonus ja innovatiivisuus.

Taulukko 3. Monimuuttujaregressioanalyysin tulokset selitettävänä muuttujina kasvu ja kansainvälisyys.

Muuttuja	Kasvu			Kansainvälisyys		
	B	SE	β	B	SE	β
Kasvuaikonus	0,167	0,073	0,264*	0,65	0,068	0,057
Kasvukyvykkyys	0,064	0,087	0,075	-0,32	0,081	-0,021
Kv-aikonus	-0,083	0,069	-0,134	0,903	0,065	0,820***
Verkostot	0,217	0,078	0,279**	-0,112	0,073	-0,081
Innovatiivisuus	0,014	0,137	0,011	0,344	0,128	0,150**
Toimintaympäristö	-,041	0,149	-0,028	-0,191	0,139	-0,072
R ²		0,147			0,767	
F (6, 101)	2,89*			55,29***		

* Tilastollisesti merkitsevä tasolla $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Muuttujalla digikypsyys ei ollut alustavissa analyyseissä tilastollisesti merkitsevää yhteyttä kasvuun tai kansainvälistymiseen. Sille tehtiin oma regressioanalyysinsä selitettävänä muuttujana samoilla kuudella selittävällä muuttujalla $F(6,101) = 5,68$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,252$. Tässä analyysissä ainoaksi digikypsyyttä merkitsevästi selittäväksi muuttujaksi nousivat verkostot $\beta = 0,305$; $p < 0,01$.

Kasvua merkitsevästi selittäneille kasvuaikonuselle ja verkostoille sekä kansainvälisyyttä selittäneelle kansainvälistymisaikonuselle tehtiin omat regressioanalyysinsä, jotta ymmärrettäisiin niihin vaikuttavia tekijöitä muiden muuttujien joukosta. Kasvuaikonuselle tehdyn regressioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 4. Analyysissä löydettiin neljä kasvuaikonuselta selittävää muuttujaa, jotka olivat: kasvukyvykkyys, kansainvälistymisaikonus, innovatiivisuus ja toimintaympäristö. Kasvuaikonusen ja verkostojen välillä ei ollut suoraa merkitsevää yhteyttä. Muuttujalle verkostot tehdystä analyysistä $F(4,103) = 5,03$; $p < 0,01$; $R^2 = 0,163$ ainoaksi sitä merkitsevästi selittäväksi tekijäksi nousi innovatiivisuus $\beta = 0,352$; $p < 0,001$. Kasvukyvykkyys, toimintaympäristö ja kansainvälistymisaikonus

eivät tulleet merkitseviksi. Kansainvälistymisaikomukselle tehdyssä regressiossa $F(4,103) = 5,59$; $p < 0,01$; $R^2 = 0,178$ merkitsevästi selittäväksi tekijäksi nousi niin ikään innovatiivisuus $\beta = 0,303$; $p < 0,01$. Kasvukyvykkyys, toimintaympäristö ja verkostot eivät tulleet merkitseviksi.

Taulukko 4. Monimuuttujaregressioanalyysin tulokset selitettävänä muuttujana kasvuaikomus.

Muuttuja	Kasvuaikomus		
	B	SE	β
Kasvukyvykkyys	0,368	0,112	0,274**
Kansainvälistymisaikomus	0,414	0,085	0,425**
Verkostot	0,067	0,106	0,055
Innovatiivisuus	0,419	0,182	0,207*
Toimintaympäristö	0,397	0,199	0,170*
R^2		0,359	
F (5, 102)	11,43***		

* Tilastollisesti merkitsevä tasolla $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Regressioiden lisäksi tutkittiin parittaisilla vertailuilla yrityksiä ryhmittelevien muuttujien eli iän, työntekijämäärän, liikevaihdon ja liikevaihdon alueellisen jakautumisen vaikutusta tutkimuksen päämuuttujiin karkealla tasolla. Korkeintaan kymmenen vuotta toimineet yritykset ($n = 55$) olivat kasvultaan merkitsevästi suurempia $U = 882,5$, $p < 0,01$ ja digikypsyytasoltaan parempia $U = 1088,0$, $p < 0,05$ kuin yli kymmenen vuotta toimineet yritykset ($n = 53$). Yritykset, joilla oli enemmän kuin yksi työntekijä ($n = 55$), kasvoivat enemmän $U = 1045,0$, $p < 0,05$, olivat paremmin verkostoituneita $U = 963,0$, $p < 0,01$ ja arvioivat liiketoimintaympäristönsä paremmaksi $U = 1088,0$, $p < 0,05$ verrattuna yksinyrittäjiin ($n = 53$). Liikevaihdoltaan yli 100 000 euron yritysten ($n = 54$), kasvuaikomus oli suurempi verrattuna yrityksiin, joiden liikevaihto oli alle 100 000 euron ($n = 54$). Liikevaihtonsa pääosin oman maakunnan ulkopuolelta saavien yritysten ($n = 45$) kasvuaikomus $U = 1040,0$, $p < 0,05$ ja kansainvälistymisaikomus $U = 627,5$, $p < 0,001$ oli suurempi kuin liikevaihtonsa pääosin omasta maakunnasta saavien yritysten ($n = 63$). Ensin mainittu ryhmä arvioi myös tämänhetkisen kansainvälisyyden tasonsa suuremmaksi $U = 591,0$, $p < 0,001$.

LOPPUKESKUSTELU

Kyselyn tulokset osoittivat Etelä-Savon pienyrityksiin liittyen sekä positiivisia asioita että asioita, joissa on selvästi parantamisen varaa. Positiivista oli se, että yrityksissä oli toteutunutta kasvua viimeisen kolmen vuoden aikajänteellä koronaviruskriisistä huolimatta. Myös kasvuhalukkuus ja -kyvykkyys arvioitiin keskimääräistä korkeammalle tasolle, ja

vastaajayritykset olivat melko hyvin verkottuneita muiden yritysten kanssa. Innovatiivisuus arvioitiin alueella jopa yllättävän suureksi. Etelä-Savossa noin kaksi kolmasosaa pienyrityksistä arvioi olevansa innovaattoreita, varhaisia omaksujia tai varhaista enemmistöä, kun alkuperäisen Rogersin (2010) mallin mukaan noin puolet yrityksistä kuuluu näihin ryhmiin. Myös yritysten asiakasorientoituneisuus ja Lean-prosessit (mm. varhainen tulo markkinoille ja hukan välttäminen) arvioitiin keskiarvon yläpuolelle. Lopuksi yritysten liiketoimintaympäristö arvioitiin melko selvästikin positiiviseksi. Erityisesti kysyntäolosuhteet ja kilpailun asettamien haasteiden kanssa pärjääminen saivat korkeat arviot.

Tulokset osoittivat myös kehittämisen kohteita. Suurin osa maakunnan pienistä yrityksistä on paikallisia, ja liikevaihto tulee kokonaan tai pääosin omasta maakunnasta. Kansainvälisyys liiketoiminnassa on keskimäärin vähäistä ja myös kansainvälistymishalukkuus ja -kyvykkyys arvioitiin alhaisiksi. Vientiä oli kuitenkin vastaajista yli 20 yrityksellä, joista noin kymmenellä yrityksellä vienti nousi kotimaan liikevaihtoa suuremmaksi. Verkostoituminen julkisten toimijoiden kanssa jäi melko alhaiselle tasolle, ja mielikuva julkishallinnon vaikutuksesta yritysten toimintaan jäi hieman keskiarvon alapuolelle. Digikypsyys arvioitiin kyselyssä olleilla menetelmillä suunnilleen keskimääräiselle tasolle. Yritysten liiketoimintaympäristöstä haastavaksi tekijäksi nousi kyselyssä osaavan työvoiman saataavuus. Kasvun esteistä nousivat esiin ajan puute, kynnys henkilökunnan palkkaamiseksi ja rahoituksen puute.

Kun tutkittiin regressioanalyysillä kasvuun ja kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä, havaittiin yhteys yritysten verkostoitumisen asteen ja toteutuneen kasvun välillä. Lisäksi kasvuun vaikutti kasvuaikomus. Kansainvälisyyttä selittäviksi tekijöiksi nousivat tutkimuksessa kansainvälistymisaikomus ja lisäksi innovatiivisuus. Kasvuaikomukseen puolestaan vaikuttaa yrityksen havaitsema kasvukyvykkyys ja liiketoimintaympäristö sekä lisäksi kansainvälistymisaikomus ja innovatiivisuus. Yrityksen digikypsyystaso ei ollut suorassa yhteydessä kasvuun tai kansainvälisyyteen, mutta digikypsyystasoon vaikuttivat yrityksen verkostot. Kokonaisuutena tulokset korostavat eniten innovatiivisuuden ja verkostojen kehittämisen sekä kasvuhalukkuuden motivoimisen merkitystä, jos halutaan tukea yritysten kasvua ja kansainvälistymistä ja näihin liittyviä aikoja. Erityisen kiinnostava kasvuyritysten ryhmä alueella ovat nuoret yritykset, jotka ovat jo onnistuneet kasvamaan ja saavat suuren osan liikevaihdostaan alueen ulkopuolelta.

Mikroyrittäjien kannalta johtopäätökset ovat samansuuntaiset. Yrittäjien kannattaa ajanpuutteestakin huolimatta hakeutua kasvua potentiaalisesti tukeviin verkostoihin. Tutkimuksessa kasvuyritykset olivat keskimääräistä paremmin verkostoituneita sekä yritysten että julkisten toimijoiden kanssa ja myös oman maakunnan ulkopuolelle. Digikypsyyskehittämiseen kannattaa panostaa yrityksen jokapäiväisen toiminnan kannalta, mutta kasvun ja kansainvälistymisen kannalta tärkeämmältä vaikuttaa innovatiivisuuden aste uusien ideoiden ja teknologioiden käyttöönnotossa.

Tuloksia tulkittaessa on huomattava, että tutkimuksen otos ei välttämättä kaikilta osin edusta täydellisesti Etelä-Savon pienyrityksiä, vaikka esimerkiksi toimialajakauma olikin tutkimuksessa kattava. Toisena huomioitavana asiana on se, että osa menetelmistä laadittiin tätä tutkimusta varten. Vaikka kysymykset ja väittämät laadittiin hyvien tutkimusperiaatteiden mukaisesti ja ne pohjautuivat olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen, tuloksissa voi olla jonkin verran käytetyistä menetelmistä johtuvaa varianssia. Tutkimuksen tulokset olivat kuitenkin pääosin selkeät, ja tärkeimpiin esitettyihin tuloksiin voidaan suhtautua suurella varmuudella.

LÄHTEET

Achtenhagen, L., Ekberg, S., & Melander, A. 2017. Fostering growth through business development: Core activities and challenges for micro-firm entrepreneurs. *Journal of Management & Organization* 23, 167-185.

Bakan, İ., & Doğan, İ. F. 2012. Competitiveness of the industries based on the Porter's diamond model: An empirical study. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 11(3), 441-455.

Blackburn, R. A., Hart, M., & Wainwright, T. 2013. Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of small business and enterprise development*.

Brüderl, J., & Preisendörfer, P. 1998. Network support and the success of newly founded business. *Small business economics*, 10(3), 213-225.

Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research*.

Fadahunsi, A. (2012). The growth of small businesses: Towards a research agenda. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4(1), 105.

Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). The digital maturity model 4.0. *Benchmarks: Digital Transformation Playbook*.

Harms, R., & Schwery, M. (2020). Lean startup: Operationalizing lean startup capability and testing its performance implications. *Journal of small business management*, 58(1), 200-223.

Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen-Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving digital maturity. *MIT Sloan Management Review*, 59(1).

Liukko T., Airola, M., Ilomäki S.-K., Mikkola, M., Simons, M. & Pohto, P. (2006). Kasvukompassi 50+ -yritysten menestyksellisen kasvun ja kehittämisen mallit. VTT tiedotteita – Research notes 2353.

Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International small business journal*, 33(1), 28-48.

Love, J. H., Roper, S., & Bryson, J. R. (2011). Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services. *Research policy*, 40(10), 1438-1452.

Márkus, G. (2008). Measuring company level competitiveness in Porter's Diamond model framework. In *Proceedings of FIKUSZ 2008 Business Sciences Proceedings*, 149-158.

Muhos, M., Kess, P., Phusavat, K., & Sanpanich, S. (2010). Business growth models: review of past 60 years. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 8(3), 296-315.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.

Porter, M. E. (2003). The economic performance of regions. *Regional studies*, 37(6-7), 549-578.

Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.

Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, 67(6), 1673-1687.

Tornikoski, E., Saarakkala, M., Varamäki, E. & Kohtamäki, M. (2011). Pk-Vial, G. 2019. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. 2009. Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.

LIITE 1. KYSELYN VÄITTÄMÄT, JOIDEN YHTEYDESSÄ KÄYTETTIIN 1-9 LIKERT-SKAALAA.

Käsite	Väittämät
Kasvuaikomus	Yrityksemme tähtää systemaattisesti kasvuun seuraavien muutamien vuoden aikana.
	Yrityksemme on valmis ottamaan riskejä kasvun saavuttamiseksi.
Kasvukyvyykyys	Yrityksellämme on kasvua tukeva, selkeästi määritelty kasvustrategia ja -suunnitelma.
	Yrityksellämme on riittävästi kasvun edellyttämiä resursseja, osaamista ja työvoimaa.
Verkostot	Yrityksemme on monipuolisesti verkottunut toisten yritysten kanssa.
	Yrityksemme on monipuolisesti verkottunut julkisorganisaatioiden (esim. tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden) kanssa.
Kansainvälisyys	Kansainvälisyydellä on tällä hetkellä keskeinen rooli yrityksemme liiketoiminnassa.
Kansainvälistymisaikomus	Yrityksemme tähtää systemaattisesti aikaisempaa laajempaan kansainvälistymiseen seuraavien muutamien vuoden aikana.
	Yrityksellämme on kansainvälistymistä tukeva, selkeästi määritelty kansainvälistymisstrategia.
Digikypsyys/ Organisaatio	Meillä on selkeät prosessit digitaalisten teknologioiden käytön otossa ja hyödyntämisessä.
	Meiltä löytyy monipuolisia digitaalisia taitoja omasta organisaatiosta.
Digikypsyys/ Kulttuuri	Meillä ajatellaan, että yrityksemme menestys riippuu siitä, miten hyvin onnistumme digitalisaation hyödyntämisessä.
	Meillä on digitaalinen strategia, joka on helppo pukea sanoiksi ja kommunikoida sisäisesti ja ulkoisesti.
Digikypsyys/ Teknologia	Digitaaliset työkalut mahdollistavat yrityksessämme työntekijöiden innovoinnin, yhteistyön ja liikkuvuuden.
	Käytäntömme ja budjettimme digitaalisen teknologian suhteen ovat joustavia.
Digikypsyys/ Asiakasorientaatio	Yrityksemme asiakaskokemus on systemaattisesti suunniteltu sekä fyysisissä että digitaalisissa kanavissa.
	Yrityksemme kerää systemaattisesti tietoa asiakkaiden tarpeista ja tuotteiden ja palvelujen käyttäjäkokemuksesta.
	Asiakkailta kerätyt näkemykset ohjaavat yrityksen strategiaa ja tuotteiden tai palvelujen kehittämistä.

Käsite	Väittämät
Lean	Kehitämme tuotteitamme/palvelujamme eteenpäin ketterästi ja asteittain.
	Pyrimme kokeilemaan tuotteitamme/palvelujamme markkinoilla mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.
	Yrityksemme toteuttaa toimintatapaa, jossa pyritään mahdollisimman suureen tuottavuuteen mahdollisimman pienillä resursseilla.
Toimintaympäristö/ Kysyntäolosuhteet	Yrityksemme tuotteille tai palveluille on olemassa laaja asiakaspohja.
	Yrityksemme asiakkailta on erikoistuneita tarpeita, joiden toteuttaminen kehittää meitä yrityksenä.
Toimintaympäristö/	Yrityksemme liiketoiminta kohtaa kovaa paikallista tai kotimaista kilpailua.
Strategia, rakenne ja kilpailutilanne	Yrityksemme tämänhetkinen johtaminen ja strategia pystyy ottamaan hyvin huomioon kilpailun asettamat haasteet.
Toimintaympäristö/	Osaavan työvoiman saatavuus on yrityksemme näkökulmasta hyvä.
Tuotannontekijät	Yrityksemme toimintaympäristön infrastruktuuri (tekninen infrastruktuuri, liikenne- ja tietoliikenneyhteydet jne.) on yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta hyvä.
Toimintaympäristö/ Lähi- ja tukitoimialat	Yrityksemme toimintaympäristössä on runsaasti hyviä oman yrityksen toimintaa suoranaisesti tukevia yrityksiä (esim. tavarantoimittajia tai palveluntarjoajia).
	Yrityksemme toimintaympäristössä on paljon kilpailukykyistä toimintaa yrityksemme toimialaan välillisesti liittyvillä muilla toimialoilla.
Julkinen hallinto	Julkinen hallinto vaikuttaa yrityksemme toimintaan positiivisesti.

KEHITTÄMISTARVEKYSELY ETELÄ-SAVON PIENYRITYKSILLE

Timo Partala, Helena Merikoski, Sami Jantunen ja Tommi Kuukkanen

Mikroyritysten rooli kehittyneissä talouksissa on merkittävä, ja suuri osa yhteiskuntien taloudellisesta kasvusta kohdistuu juuri mikroyrityksiin. Mikroyritysten kehittämiseen on saatavilla ja käytetään huomattavia määriä julkista rahoitusta. Pienyritysten tukemisen taustalla on usein ajatus, että tuen avulla voidaan välttyä markkinahäiriöiltä, jotka johtaisivat esimerkiksi alhaisempaan tulo- ja varallisuustasoon, vähäisempään innovatiivisuuteen ja lisääntyneeseen työttömyyteen (Storey 2014). Kuitenkaan mikroyrittäjillä ei ole taipumusta hakeutua yhteistyöhön julkisten tukiorganisaatioiden kanssa, vaikka yhteistyö olisi hyödyllistä yrityksen kasvun ja kannattavuuden kannalta (Samuhj 2011). Mikroyrityksillä on myös rajallisesti yritysten ja korkeakoulujen yhteistyön kannalta keskeisiä tunnistettuja resursseja: rahoitusta, aikaa, henkilökuntaa ja laitteita (Rybnicek & Königsguber 2019). Nämä ovat haasteita julkisen kehittämisrahoituksen vaikuttavuuden kannalta. Oikeanlaisella kehittämisyhteistyöllä voidaan tukea mikroyritysten kasvupyrkimyksiä, ja mikroyritykset hyötyvät myös vertaistuesta, joka tulee paikalliselta yhteisöltä ja verkostoilta (Samuhj 2011).

Mikroyritysten kohdalla myös digitalisaatio on suuri haaste koko Euroopan tasolla, sillä ne muodostavat 95 prosenttia yrityskannasta, mutta vain pienellä osuudella mikroyrityksistä ja myös pienistä ja keskisuurista yrityksistä digitalisaation aste on korkea (ECA, 2019). Viime aikoina haasteeksi mikroyritysten kehittämisessä on koko maailmassa tullut koronaviruspandemia, joka vaikuttaa erityisesti mikroyrityksiin. Myös Etelä-Savossa suurin osa yrityksistä kärsi Suomen kauppakamarien liiton kyselyn mukaan liikevaihdon laskusta vuonna 2020, mutta tilanne on sittemmin tasaantunut (YLE 2021). Kriisillä voi olla myös myönteisiä vaikutuksia digitalisaatioon, sillä suurin osa yrityspäättäjäistä uskoo digitalisaation vauhdittuvan kriisin seurauksena.

Etelä-Savossa on kerätty systemaattisesti tietoa yritysten digitalisaatiosta. Vuosittain julkaistavassa Etelä-Savon Digipuntarissa on tutkittu yritysten digiosaamista ja mukana on ollut paljon mikroyrityksiä. Kysely on keskittynyt enimmäkseen yrittäjien perusdigitaalisiin ja muun muassa sosiaalisen median hyödyntämiseen, mutta jonkin verran myös edistyneempiin teknologioihin. Esimerkiksi viimeisimmässä digipuntarissa (Rajahonka 2020) on todettu osaamiskuilu alueella data-analytiikan hyödyntämisessä. Digitalisaatiolla on suuri positiivinen vaikutus innovaatioekosysteemeissä (Lampi & Partala 2018), ja perusdigitaalisten lisäksi myös edistyneempien digitaalisten teknologioiden käytön edistämällä on suuri merkitys alueen kilpailukyvyn kannalta.

Tässä artikkelissa esitellään MikroX-hankkeen puitteissa toteutettu kehittämistarvekysely, jonka tavoitteena oli tutkia erityisesti mikroyritysten tarpeita liittyen edistyneiden digitaalisten teknologioiden hyödyntämiseen nyt ja lähitulevaisuudessa. Tätä tietoa voidaan käyttää muun muassa Etelä-Savon digitalisaatioon liittyvän TKI-hanketoiminnan suunnatamisessa. Toisena tavoitteena oli ymmärtää sitä, millaiset yhteiskehittämisen toimintatavat ovat mikroyritysten näkökulmasta toivottavia. Tämän tiedon pohjalta voidaan suunnitella houkuttelevampia kehittämistoimenpiteitä alueen yrityksille. Lisäksi kysyttiin mikroyrittäjiltä mielipidettä siihen, millaisena Etelä-Savon yritysten kehittämisspalvelut näyttäytyvät yritysten näkökulmasta ja millaisia esteitä mikroyritysten osallistumiselle yhteistyöhön on Etelä-Savon innovaatioekosysteemeissä.

MENETELMÄ

Osallistujat

Kehittämistarvekyselyyn osallistui 61 eteläsavolaista mikro- tai pienyritystä samojen yritysten joukosta, jotka vastasivat edellisessä artikkelissa kuvattuun kasvuun ja kansainvälistymiseen liittyvään kyselyyn. Kaikki saadut vastaukset hyväksyttiin mukaan analyysiin aineiston tarkastamisen jälkeen.

Toteutus

Kehittämistarvekysely järjestettiin joulukuussa 2020 samassa yhteydessä kuin suurempi, mikroyritysten kasvuun ja kansainvälisyyteen liittyviä tekijöitä tutkinut kysely. Kyselyitä markkinoitiin yhdessä sähköpostin välityksellä alueen mikroyrityksille, ja edellisessä luvussa kuvatun kyselyn jälkeen vastaajilla oli mahdollisuus jatkaa halutessaan kehittämistarvekyselyyn, joka oli ensimmäisen kyselyn tapaan Webropolilla laadittu verkkokysely. Kyselyillä oli eri laatijat ja hallinnoijat, jotta datat voitiin analysoida erillisinä, ja ensimmäisessä kyselyssä oli mahdollista vastata nimettömästi. Kehittämistarvekysely oli mahdollista myös suorittaa nimettömänä tai yritykset voivat ilmoittautua nimellään ja yhteystiedoillaan kasvuyrityksille suunnattuihin haastatteluihin tai yleisempiin yhteistyökeskusteluihin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kanssa. Jos yritykset antoivat yhteystietonsa, tämän kyselyn vastauksia voitiin käyttää pohjana jatkoyhteistyötä suunniteltaessa. Vastanneiden yritysten perustietoja ei kysytty uudestaan tämän kyselyn yhteydessä, mutta niiden 31 yritysten perusteella, jotka antoivat yhteystietonsa, otos vaikutti edelleen hyvin samansuuntaiselta edelliseen kyselyyn vastanneiden yritysten kanssa (ks. edellisen artikkelin tulokset). Mukana oli edelleen muun muassa paljon yksinyrittäjiä.

Kyselymateriaalit

Kysely sisälsi yhteensä yhdeksän kysymystä tai arviointikohtaa, joista ensimmäiset kuusi olivat varsinaisia tutkimuskysymyksiä ja viimeiset kolme liittyivät jatkotoimenpiteisiin ilmoittautumiseen ja yhteystietojen keräämiseen. Ensimmäinen ja toinen kysymys olivat matriisikysymyksiä, joissa vastaajat arvioivat ennalta määritellyn teknologiajoukon tärkeyttä omassa toiminnassaan tällä hetkellä ja viiden vuoden tähtäimellä:

1. Ole hyvä ja arvioi, kuinka tärkeitä seuraavat teknologiat ovat yrityksenne kannalta tällä hetkellä.
2. Ole hyvä ja arvioi, kuinka tärkeitä seuraavat teknologiat ovat yrityksenne kannalta seuraavan viiden vuoden aikajänteellä.

Arvioitavat teknologiat olivat:

1. Data-analytiikka tai liiketoiminta-analytiikka (business analytics)
2. Tekoäly tai muut kognitiiviset teknologiat
3. Esineiden Internet - Internet of Things
4. Mobiiliteknologiat tai -sovellukset
5. Sosiaalinen media
6. Virtuaalitodellisuus tai lisätty todellisuus
7. Robotiikka
8. Uudet valmistusteknologiat (esim. 3D-printtaus)
9. Tietoturvaluusteknologiat
10. Muu, mikä? (Vastaaja pystyi nimeämään yrityksen kannalta tärkeän teknologian).

Arviointiskaalana kahdessa ensimmäisessä kohdassa käytettiin skaalaa ”1 Ei lainkaan tärkeä – 9 Erittäin tärkeä”, ja lisäksi jokaisessa kohdassa oli valittavana En osaa sanoa -vaihtoehto. Jokainen teknologia arvioitiin erikseen tällä skaalalla sekä nykyhetken osalta että viiden vuoden aikajänteellä. Kolmannessa, laadullisessa kysymyksessä kysyttiin lisätietoa mainittujen tai muiden edistyneiden teknologioiden hyödyntämisestä seuraavalla kysymyksellä:

3. Miten yrityksenne hyödyntää tällä hetkellä tai aikoo hyödyntää seuraavan viiden vuoden aikana edellä mainittuja tai muita edistyneitä teknologioita?

Neljännessä kysymyksessä vastaajille esitettiin lista kehittämistoimenpiteistä tai -muodoista, jotka vastaajien tehtävänä oli arvioida sen perusteella, kuinka kiinnostunut yritys olisi osallistumaan kyseisen tyyppisiin toimenpiteisiin skaalalla: 1 Ei lainkaan – 9 Erittäin paljon. Valittavissa oli jälleen myös En osaa sanoa -vaihtoehto. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti:

4. Kuinka paljon seuraavat kehittämistoimenpiteet kiinnostavat yrityksessänne?

Arvioitavat kehittämistoimenpiteet olivat: 1. Tutkimus- tai kehittämishanke yhteistyössä korkeakoulun kanssa, 2. Kansainvälinen tutkimus- tai kehittämishanke, 3. Yhteiskehittäminen korkeakoulun kanssa, 4. Seminaarit, 5. Työpajat, 6. Valmennukset, 7. Tietoiskut ajankohtaisista aiheista, 8. Innovoinnin tuki, 9. Digikokeilut / Digitaalisen transformaation kokeilut, 10. Digitaalisen talouden alustojen hyödyntäminen, 11. Avoimen innovaation edistäminen, 12. Yksityisen rahoituksen hankkiminen (esim. joukkorahoitus, pääomasi-joitukset), 13. Tuki julkisten rahoitusinstrumenttien hyödyntämiseksi, 14. Liiketoiminnan kehittäminen, 15. Startup-kilpailut/-tapahtumat, 16. Verkostoituminen Etelä-Savon alueen sisällä, 17. Kansallinen verkostoituminen, 18. Kansainvälinen verkostoituminen, 19. Vientikokeilut, 20. Kokeilevat tuote- ja palvelujulkaisut ja 21. Muu, mikä?

Kaksi viimeistä varsinaista tutkimuskysymystä tutkivat laadullisesti alueellisia kehittämispalveluja yritysten näkökulmasta sekä yhteistyötä estäviä ja edistäviä asioita maakunnan innovaatioekosysteemissä.

5. Miltä Etelä-Savon yritysten kehittämisspalvelut näyttävät yrityksenne näkökulmasta?
6. Mitkä tekijät estävät yrityksenne näkökulmasta yhteistyötä Etelä-Savon innovaatioekosysteemin toimijoiden (korkeakoulujen, julkisorganisaatioiden ja muiden yritysten) kanssa? Miten yhteistyötä voisi edistää?

Data-analyysi

Määrällinen, skaalalla 1–9 annettu aineisto analysoitiin deskriptiivisesti ja vastaajien antamista arvioista laskettiin keskiarvot ja myönteisten arvioiden (6–9) prosenttiosuus kaikista arvioista. Tilastollisesti merkitsevät erot testattiin yhdessä kohdassa: sen tutkimiseksi, eroavatko mikroyritysten arviot eri digitaalisten teknologioiden tärkeydestä nykyhetken ja lähitulevaisuuden (viiden vuoden aikajänne) välillä. Kyselytutkimuksille tyypillisesti data ei noudattanut normaalijakaumaa, joten paritettiin vertailuihin käytettiin ei-parametrinen Wilcoxonin merkittyyden sijalukujen testiä. Laadulliset vastaukset luokiteltiin temaattista analyysiä käyttäen aineistosta nouseviin luokkiin ja tulokset esitetään taulukoissa luokkiin ryhmiteltyinä.

TULOKSET

Yritysten arviot eri teknologioiden tärkeydestä oman yrityksen näkökulmasta tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa (viiden vuoden aikajänne) on esitetty alla taulukossa 1. Taulukossa on esitetty arvioiden keskiarvo (skaala: 1 ei lainkaan tärkeä – 9 erittäin tärkeä), myönteisten arvioiden (arviot 6–9) prosenttiosuudet ja vastanneiden yritysten lukumäärät (N).

Taulukko 1. Yritysten arviot eri teknologioiden tärkeydestä omalle yritykselle tällä hetkellä ja tulevaisuudessa viiden vuoden aikajänteellä.

Teknologia	Tällä hetkellä			Tulevaisuudessa (5 v)		
	ka.	%	N	ka.	%	N
Sosiaalinen media	6,2	60 %	57	6,9	79 %	57
Mobiiliteknologiat tai -sovellukset	6,1	66 %	58	6,6	71 %	59
Tietoturvallisuusteknologiat	5,3	53 %	53	6,1	63 %	54
Data-analytiikka tai liiketoiminta-analytiikka	3,5	25 %	53	4,4	38 %	55
Esineiden Internet - Internet of Things	3,6	30 %	54	4,2	37 %	51
Tekoäly tai muut kognitiiviset teknologiat	3,6	28 %	53	4,0	31 %	51
Virtuaalitodellisuus tai lisätty todellisuus	2,9	15 %	52	4,0	30 %	54
Robotiikka	3,0	18 %	55	3,9	27 %	55
Uudet valmistusteknologiat	3,1	15 %	55	3,8	26 %	54
Keskiarvo	4,1	34 %	54	4,9	45 %	54

Seuraavaksi tutkittiin tilastollisesti, oliko vastaajien arvioiden välillä eroa sen suhteen, kuinka tärkeiksi eri teknologiat arvioitiin tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa viiden vuoden aikajänteellä. Tulokset osoittivat, että vastaajat arvioivat lähes kaikkien teknologioiden tärkeyden kasvavan lähitulevaisuudessa verrattuna nykyhetkeen. Erittäin merkitsevä ero ($p < 0,001$) löydettiin seuraaville teknologioille: tietoturvallisuusteknologiat $Z = 4,6$; sosiaalinen media $Z = 4,3$; virtuaali- ja lisätty todellisuus $Z = 4,0$; robotiikka $Z = 4,0$; data-analytiikka $Z = 3,5$. Lisäksi merkitsevät erot löydettiin liittyen mobiiliteknologioihin $Z = 3,4$, $p < 0,01$, uusiin valmistusteknologioihin $Z = 2,4$, $p < 0,01$ ja esineiden Internetiin $Z = 2,0$, $p < 0,05$. Tekoälyn ja muiden kognitiivisten teknologioiden tärkeyden arvioitu kasvu osallistuneiden mikroyritysten kannalta ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

Kysymysten yhteydessä oli mahdollista valita myös vaihtoehto ”Muu, mikä”. Tässä yhteydessä yksittäisiä mainintoja saivat edellä mainittujen lisäksi myös käännösteknologia, kierrätysteknologia, terveysteknologia, markkinoinnin teknologiat (kaksi mainintaa), pilvipalvelut ja digitaaliset kartta- ja inventointiaineistot sekä tällä hetkellä että viiden vuoden aikajänteellä tärkeinä teknologioina.

Taulukossa 2 on esitetty vastaajayritysten vapaamuotoisia kommentteja liittyen kysymyksissä 1 ja 2 arvioituihin teknologiakategorioihin. Taulukossa on esitetty teknologialuokka, vapaamuotoisten kommenttien lukumäärä ja esimerkkejä saaduista kommentteista. Näiden yksityiskohtaisten kommenttien lisäksi viisi yritystä totesi uusien teknologioiden olevan ylipäätäänkin tärkeitä yritykselle, kuusi yritystä näki uudet teknologiat jonkin verran tärkeinä ja

viisi mikroyrittystä totesi vastauksissaan, että kysytyt tai muut edistyneet teknologiat eivät ole tai ovat hyvin vähän relevantteja yrityksen toiminnan kannalta. Esimerkiksi käsityöalan yritys kommentoi, että käsityötä tai siihen liittyvää asiakaspalvelua on vaikeaa korvata tekoälyllä tai roboteilla. Lisäksi kaksi yritystä korosti etäyhteysteknologioiden merkitystä korona-aikana.

Taulukossa 3 on esitetty kysymyksessä 4 selvitetty yritysten kiinnostusten keskiarvo erilaisia kehittämistoimenpiteitä ja yhteistyömuotoja kohtaan. Taulukossa on esitetty arvioiden keskiarvo (skaala: 1 ei lainkaan kiinnostusta – 9 erittäin paljon kiinnostusta), kiinnostuneiden yritysten (arviot 6–9) prosenttiosuus ja vastanneiden yritysten lukumäärä (N).

Taulukko 2. Laadulliset kommentit eri teknologiakategorioihin liittyen.

Luokka	Lkm.	Kommentti
Sosiaalinen media	4	"Mikäli sosiaalisen median aikakausi ei ole väistymässä, on some se pääasia." "Käytetään joka päivä googlea, facebookia, sähköposti-markkinointia asiakkaiden hankinnassa." "Some-markkinointia lisätään."
Mobiiliteknologiat tai -sovellukset	3	"Sosiaalinen media, pankkisovellus, varastonhallinta ja laskutus ovat lähinnä käytössä mobiilina. Asiakkaiden käytössä tuntuu olevan mobiililaitteita suurimmaksi osin."
Tietoturvallisuus-teknoteknologiat	2	"Tietoturvaa asiakkaiden henkilötietojen suojaamiseen ja etätöissä mobiilipalveluja" "Turvallisuusteknologia älytaloihin ja mobiilisovelluksiin sekä tietoturvaan."
Data-analytiikka tai liiketoiminta-analytiikka	1	"Data-analytiikka - tulevien päätösten avuksi."
Tekoäly tai muut kognitiiviset teknologiat	4	"Tekoäly toimii markkinoinnissa. Kaikkea muuta pitäisi käyttää ja kehittää vielä enemmän." "Data-analytiikka - tulevien päätösten avuksi." "Käytössä tekoäly markkinoinnissa, tuotteen jakelussa sekä sähköpostiautomaatiot."
Virtuaalitodellisuus tai lisätty todellisuus	3	"AR/VR hyödyntäminen - historia / pelillistäminen yms" "Odotan, että toimintaan soveltuvia virtuaalitodellisuuden työkaluja kehitetään ja että ne yleistyvät niin, että ruohonjuuritason yrityksilläkin on mahdollisuus ottaa niitä käyttöön käytännön potilastyössä." "Virtuaalimatka työhuoneelleni voisi olla joskus mahdollinen - sitä toki muistuttaa nykyisin sosiaalisen median live-tila."
Robottiikka / automaatio	3	"Robottiikka on osa omia tuotteitamme jo nyt, eikä tule muuttumaan." "Massatuotantoautomaatio, tuotantoklusterin luominen." "Yrityksemme aikoo hankkia enemmän modernia teknologiaa jossa automaatiikka näyttää suurempaa roolia."
Uudet valmistus-teknoteknologiat	2	Kehittyneet valmistusmenetelmät (mm. 3D-tulostaminen) tulevat mukaan toimintaan, tällä hetkellä ei ole vielä." "Ehkä jatkossa voisi ratkaista uusien työvälineiden valmistusta 3D-tulostuksella."

Taulukko 3. Yritysten kiinnostusten keskiarvo erilaisia kehittämistoimenpiteitä kohtaan, toimenpiteistä kiinnostuneiden yritysten osuus vastaajista ja vastauksen antaneiden yritysten määrä.

Kehittämistoimenpide	Arvio ka. (1-9)	Kiinnostuneiden yritysten osuus	N
Liiketoiminnan kehittäminen	6,3	71 %	58
Verkostoituminen Etelä-Savon alueen sisällä	6,0	67 %	58
Tietoiskut ajankohtaisista aiheista	5,6	58 %	59
Kansallinen verkostoituminen	5,5	60 %	58
Tuki julkisten rahoitusinstrumenttien hyödyntämiseksi	5,4	59 %	56
Innovoinnin tuki	5,3	54 %	56
Tutkimus- tai kehittämishanke yhteistyössä korkeakoulun kanssa	5,2	53 %	59
Avoimen innovaation edistäminen	5,1	55 %	53
Digikokeilut / Digitaalisen transformaation kokeilut	5,1	48 %	54
Valmennukset	5,1	46 %	56
Digitaalisen talouden alustojen hyödyntäminen	5,1	44 %	55
Yhteiskehittäminen korkeakoulun kanssa	4,9	50 %	56
Kokeilevat tuote- ja palvelujulkaisut	4,6	45 %	58
Työpajat	4,5	46 %	59
Kansainvälinen verkostoituminen	4,5	42 %	59
Seminaarit	4,2	33 %	58
Kansainvälinen tutkimus- tai kehittämishanke	4,1	39 %	57
Yksityisen rahoituksen hankkiminen (esim. joukkorahoitus, pääomasijoitukset)	3,7	23 %	57
Vientikokeilut	3,6	26 %	58
Startup-kilpailut/-tapahtumat	3,3	18 %	56

Kysymykseen 5 (Miltä Etelä-Savon yritysten kehittämispalvelut näyttävät yrityksenne näkökulmasta?) saatiin laadullinen vastaus 38 yrityksestä. Päällimmäinen löydös vastauksista on, että noin puolet vastanneista mikroyrityksistä ei tunne alueen palveluita joko lainkaan tai riittävän hyvin vastatakseen kysymykseen. Positiivisia ja negatiivisia kommentteja tuli suunnilleen yhtä paljon, ja niiden lisäksi muutama kommentti oli sävyiltään neutraali. Suurimmat kehittämiskohteet ovat vastausten perusteella palvelujen tunnettuus ja tavoitettavuus. Tulokset liittyen tähän kysymykseen on koottu seuraavalle sivulle taulukkoon 4.

Kysymykseen 6 (Mitkä tekijät estävät yrityksenne näkökulmasta yhteistyötä Etelä-Savon innovaatioekosysteemin toimijoiden (korkeakoulujen, julkisorganisaatioiden ja muiden yritysten) kanssa? Miten yhteistyötä voisi edistää?) vastasi puolestaan 35 yritystä, joista

28 keskittyi pääosin analysoimaan yhteistyötä estäviä tekijöitä ja seitsemän yhteistyötä edistäviä asioita. Myös tähän kysymykseen liittyvät tulokset on koottu seuraavalle sivulle ja ne esitetään taulukossa 5.

Taulukko 4. Mikroyritysten vastaukset kysymykseen ”Miltä Etelä-Savon yritysten kehittämispalvelut näyttävät yrityksenne näkökulmasta?” luokiteltuina.

Luokka	Lkm.	Esimerkkikommentteja
Palveluja ei tunnetta / en osaa sanoa	19	”En oikein edes tiedä Etelä-Savon kehittämispalveluista.” ”Tarjontaa on jonkin verran mutta yritykset eivät tunne tarjontaa riittävästi.” ”Tarvitsee liian paljon aikaa syventyä asiaan.”
Positiiviset kommentit	8	”Miksei tarjoa hyödyllisiä verkostoitumismahdollisuuksia ja kehittää toimintaympäristöä kiertotalouden suuntaan. Mikkelin kaupunki tarjoaa kehittämislustan mm. EcoSairila. XAMK:lla paljon aktiivisuutta osaamisalueellani.” ”Olen saanut tarvittavaa apua Uusyrittäjäkeskuksesta ja Digiportaati-hankkeesta.” ”Palvelua on hyvin saatavissa.”
Negatiiviset kommentit	7	”Ei kovin tehokkaita.” ”Hankalalta lähestyä.” ”Toimialaosaaaminen ja varsinkin viennin osaaminen ja palvelut näyttävät vajailta.”
Neutraalit kommentit	4	”Yhteistyötä on jonkin verran, mutta enemmänkin saisi olla.” ”Kohtuulliset.”

Taulukko 5. Havaittuja esteitä yhteistyölle Etelä-Savon innovaatioekosysteemin toimijoiden kanssa.

Luokka	Lkm.	Esimerkkikommentteja
Ei riittävästi tietoa mahdollisuuksista tai käytännöistä	8	”Ei koskaan tiedä mitä kautta verkostoitua ja aloittaa.” ”Tietämys oppilaitosten yhteistyömahdollisuuksista.” ”En tiedä mistä lähteä liikkeelle. (...) Uskon että Xamkilta löytyisi tilat ja paljon tietotaitoa asiaan, mutta en itse tiedä miten asiaa saisi nykäistyä liikkeelle.” ”Kuinka avata keskustelu?”
Ajan puute	6	”Itsellä ei ole aikaa selvittää yhteystietoja” ”Ajanpuute yhteistyölle. Muuta estettä ei ole.”
Yritysten tai yrittäjän ominaisuudet	6	”Yrityksen pieni koko ja toimiala (metsänhoito). ”Me tarvitsemme aika räättälöityjä asioita.” ”Alueella ei ole valtavasti kasvu-, uudistumis- ja innovaatiohaluisia yrityksiä. Niiden keskimääräinen koko on pienekkö.”
Ei estettä yhteistyölle	4	”En näe mitään esteitä.”
Muut	4	”Ulkopuolisten alueiden/toimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö.” ”Epäonnistumisia kehittämissyhteistyössä.” ”Löytää yhteistyökumppaneita, joiden ensisijaisena tarkoituksena ei ole tehdä maksimaalista voittoa.”

Yhteistyötä edistäviä asioita ehdotettiin myös jonkin verran. Sisältöpuolella toivottiin yhteistyötä muiden yritysten kanssa, vientiin liittyviä asiantuntija- ja rahoituspalveluja, apua myyntiin ja yrityksen kehittämiseen sekä pienimuotoisen yritystoiminnan pyörittämiseen (ajanhallinta, kustannukset). Yhteistyömuotoihin liittyen toivottiin helpompia ja ketterämpiä toimintatapoja yhteistyölle (esim. webinaarit) ja kaikille avoimia tilaisuuksia. Toisaalta toivottiin myös pitkäjänteistä työtä ja isompia kokonaisuuksia sekä toimialakohtaisia selkeitä aloitteita. Toivottiin myös, että julkisorganisaatiot pääsevät lähemmäs yritysten liiketoimintaa ja ottavat huomioon loppukäyttäjät ja tuotteiden markkinat toimintansa suunnittelussa.

LOPPUKESKUSTELU

Digitaalisten teknologioiden tärkeysarvioissa tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa parhaat arviot saivat teknologiat, jotka koskevat kaikkia yrityksiä jollain tavalla (sosiaalinen media, mobiiliteknologiat ja tietoturvaluusteknologiat). Kuitenkin myös erikoistuneemmat teknologiat nähdään tärkeinä. Ylipäätään ottaen tulokset vahvistavat, että edistyneille teknologioille, joita alueella on alettu tutkimaan ja kehittämään on kysyntää myös mikroyritysten parissa. Erityisesti lähitulevaisuudessa muun muassa data-analytiikan, tekoälyn ja virtuaali- ja lisätyn todellisuuden ratkaisut sekä robotiikan ja uudet valmistusmenetelmät arvioi tärkeiksi jo 25–40 prosenttia yrityksistä kutakin teknologiaa kohden. Tulokset tukevat panostamista jatkossa sekä yleisempiin digitalisaatiota edistäviin hankkeisiin että erikoistuneempiin, tiettyihin keskeisiin teknologioihin keskittyviin hankkeisiin. Kaikkien kysytyjen teknologioiden tärkeys arvioitiin viiden vuoden päästä suuremmaksi kuin tällä hetkellä mikroyritysten näkökulmasta.

Mikroyritysten näkökulmasta toivottavia yhteistyömuotoja koskeva kysely tuotti vastauksia, jotka ovat osittain linjassa alueella tapahtuvan kehittämistoiminnan kanssa, mutta osittain mikroyritysten tarpeet myös eroavat nykyisistä käytännöistä. Esimerkiksi yritysten verkostoitumista ja digitaalisuutta, jotka arvioitiin tässä kyselyssä yritysten kannalta tärkeiksi, edistetään jo monissa alueen EU-osarahoitteisissa hankkeissa. Suurinta kiinnostus oli liiketoiminnan kehittämiseen liittyvään yhteistyöhön, ja kyselyn perusteella tähän voisi kohdistaa resursseja aikaisempaa enemmänkin. Sen sijaan työpajat ja seminaarit, joita järjestetään alueella runsaasti, saivat tässä kyselyssä keskimääräistä alhaisemmat tärkeysarviot. Kasvuyrittäjyyden edistämisen kannalta huolestuttavalta vaikuttaa myös mikroyritysten vähäinen kiinnostus ulkopuolista pääomarahoitusta kohtaan. Toisaalta kiinnostus julkisten rahoitusinstrumenttien hyödyntämiseen tuetusti oli melko korkealla tasolla.

Alueen yrityksille tarjolla olevia kehittämismahdollisuuksia/-palveluja arvioitaessa saatiin suunnilleen yhtä paljon positiivisia ja negatiivisia kommentteja, ja lisäksi osa kommentteista oli sävyltään neutraaleja. Tärkeämpänä asiana kyselyssä ilmenikin selkeä tarve tiedottaa paremmin mikroyrityksille tarjolla olevista kehittämispalveluista ja yhteistyömahdollisuuksista muun muassa korkeakoulujen ja julkisen sektorin kanssa. Yrittäjillä ei ole myöskään

ylipäättään ottaen aikaa ottaa itse selvää palveluista, vaan erilaiset mahdollisuudet ja palvelut tulisi tuoda yrittäjien tietoon mahdollisimman pienellä vaivalla yrittäjän näkökulmasta.

LÄHTEET

European Court of Auditors. 2019. Audit Preview: Digitising European Industry. Saatavilla: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/AP19_13/AP__digitising_industry_EN.pdf (21.5.2021).

Lampi, M., & Partala, T. 2018. Mitä innovaatioekosysteemit ovat ja miten ne toimivat? Teoksessa Tervaniemi T. (toim.) Innovaatioekosysteemeillä kohti alueen yhteistä kehittämistä, Xamk Kehittää, 63, 11-18.

Rajahonka, M. 2020. Mikä on yritysten digikunto? Osaamiskartoituksen tuloksia. Teoksessa Ollanketo, A. ja Rajahonka, M. (toim.). PK-yritysten askelmia digiportaita. Etelä-Savon Digipuntari 2020.

Rybniček, R., & Königsgruber, R. 2019. What makes industry–university collaboration succeed? A systematic review of the literature. *Journal of Business Economics*, 89(2), 221-250.

Samujh, H.R. 2011. Micro-Businesses Need Support: Survival Precedes Sustainability, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol 11, No. 1, pp 15–28.

Storey, D.J. 2014. Understanding the Small Business Sector: Reflections and Confessions. Swedish Entrepreneurship Forum.

Yle Uutiset. 2021. Kysely: Etelä-Savon yrityksillä raskas koronavuosi - maakunta selvisi kuitenkin monia alueita paremmin. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-11774272> (21.5.2021).

KASVUYRITYSTEN MOTIVAATIOTYYPPEJÄ ETELÄ- SAVOSSA

Tommi Kuukkanen ja Sinikka Mynttinen

Maakunnan elinvoiman kehittäminen edellyttää yhteistyötä yrittäjien ja yritysten kanssa, sillä ne muodostavat merkittävimmän osan alueen kansalliseen ja kansainväliseen kilpailukykyyn vaikuttavasta taloudellisesta lisäarvosta. Yhteistyö vaatii molemminpuolista ymmärrystä, mutta aluekehittämisen kohdalla erityisen tärkeäksi muodostuu kehittäjäorganisaatioiden ymmärrys yrittäjyyden tilasta (Rodríguez-Pose & Wilkie 2017). Ymmärtääkseen yrityksiä ja yrittäjiä täytyy ymmärtää heidän motiivejaan, niiden taustalla olevia tarpeita ja näiden tarpeiden juurisyytä. Itseohjautuvuusteoria tarjoaa tähän vahvan teoreettisen viitekehyksen.

TEOREETTINEN TAUSTA

Yrittäjiin yhdistetään usein ajatuksia itseohjautuvuudesta, jopa niin keskeisesti, että muissa yhteyksissä itseohjautuvuuden piirteitä ilmentäviä yksilöitä kuvataan yrittäjämäisiksi (Puhakka 2007). Palkkasuhteessa toimivien työntekijöiden kohdalla käytetään termiä sisäinen yrittäjyys, joka kuvaa yrittäjämäisesti toimivaa yksilöä ilman yrittäjyyden ulkoisten kriteerien täyttymistä, kuten erillisen y-tunnuksen alla operoimista ilman hierarkkista esimiestä (Antoncic & Hisrich 2003).

Itseohjautuvuus määritellään toimijan vapaudeksi vaikuttaa omaan tilaansa ja toimiinsa ilman ulkoista pakkoa. Englanninkielinen termi ”self-determination” yhdistetään yksilön (tai valtion) itsemääräämisoikeuteen ja siten yksilöllisten vapauksien puolustamiseen (Malyarenko & Galbreath 2013). Tämän lähestymiskulman korostuminen on historiallisesti sikäli luontevaa, kun huomioidaan, miten verrattain tuoreista yhteiskunnallisista muutoksista demokraattisen kehityksen ja yksilönvapauksien yleistymisessä on kyse ja miten suuria alueellisia ja kulttuurisia eroja maailmassa yhä vallitsee.

Itseohjautuvuutta tarkastellaan myös positiivisemmin sävyin pyrittäessä löytämään vastauksia siihen, miksi toiset ihmiset saavuttavat itsestään potentiaaliinsa nähden enemmän ja miksi erilaisissa olosuhteissa ja toimintaympäristöissä saman yksilön kohdalla voidaan havaita merkittävää vaihtelua työn tuottavuudessa, aikaansaannoksissa ja yleisessä suorituskäytössä. Tällöin huomion keskipisteessä on yksilön motivaation syntyminen ja ylläpito (Deci & Ryan 2004).

Aluksi motivaatio jaettiin karkeasti kahteen tyyppiin sen perusteella, oliko tarkastelun kohteena oleva toiminta yksilöä suoraan vai välillisesti kiinnostavaa. Suoraan kiinnostavan toiminnan määriteltiin olevan sisäsyntyisesti motivoivaa ja henkilön kyseistä toimintaa suorittaessaan sisäisesti motivoitunut. Tämän motivaatiotyypin termi englanninkielisessä kirjallisuudessa on ”intrinsic motivation”. Välillisesti kiinnostava toiminta puolestaan ei itsessään herätä yksilön halua tarttua toimeen tai jatkaa sen suorittamista, ellei hän havaitsella selkeää yhteyttä jonkin toisen tavoitteen toteutumiseen. Kirjallisuudessa puhutaan tällöin ”extrinsic motivation” -tyypin motivaatiosta. (Gagné & Deci 2005)

Olenainen jaottelu on erityisesti niiden löydösten valossa, jotka osoittivat sisäisen motivaation useissa tapauksissa vähenevän, kun rinnalle tulee ulkoisen motivaation elementtejä (Deci 1971). Käytännössä tämän tyyppinen tilanne voidaan kuvata tapahtuvan esimerkiksi silloin, kun harrastus muuttuu ammatiksi. Olettaen, että harrastamisen taustalla olevat motivaatiotekijät kiteytyvät yksilön aitoon, luontaiseen, sisäsyntyiseen haluun harrastuksen kohteeseen, voi tämä mielenkiinnon palo vaurioitua, kun ammattilaistumisen seurauksena toiminnan perusteina olevien syiden kirjoon tulee välillisiä, ulkoisia tekijöitä, kuten elannon hankkiminen.

Vaikka alun perin tulokset yllättivät siltä osin, että motivaation kokonaismäärä ei ulkoisen tekijän vaikutuksesta lisääntyneäkään, merkittävimmät vaikutukset havaittiin sisäisen ja ulkoisen motivaation eroissa erityisesti vaativissa ongelmanratkaisutilanteissa, luovuudessa ja oppimisessa. Sisäinen motivaatio on osoittautunut huomattavasti tehokkaammaksi polttoaineeksi varsinkin silloin, kun perinteiset toimintamallit eivät riitä ja yksilöltä kysytään innovatiivisuutta (Gagné & Deci 2005). Näin ollen olettaen siitä, että sisäisen motivaation aikaansaama suorituskyky paranisi entisestään motivoivien syiden lisääntyessä, osoittautui vääräksi suorituskyvyn käännyttyä laskuun, mikäli suoritettava tehtävä on kognitiivisesti haastava ja lisääntyneet motivaatiotekijät ovat ulkoisia.

Itseohjautuvuusteorian myötä ymmärrys motivaatioon ja suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden vaikutusmekanismeista on sittemmin tarkentunut ja teorian sovellettavuus käytäntöön on parantunut. Alkuperäisen intrinsic/extrinsic-jaottelun ongelmaksi muodostui yksinkertaisesti se, että todellisuudessa harvat lisäarvoa tuottavat toimenpiteet ja erityisesti toimenpidetekonaisuudet ovat puhtaasti sisäsyntyisesti kiinnostavia (Gagné & Deci 2005). Tämän vuoksi ihmiset ponnistelevat jatkuvasti myös ulkoisen motivaation ajamina, eikä pyrkimys puhtaasti sisäisen motivaation varaan nojaavasta toiminnasta ole käytännössä realistinen tai edes teoreettisesti optimaalinen.

Itseohjautuvuusteoria on intrinsic/extrinsic-jaottelun sijaan nostanut tarkastelun keskiöön motivaation autonomisuuden asteen. Taustalla on havainto, että ulkoisen motivaation vaikutukset toimintaan ovat stereotyyppistä poikkeavia tapauksissa, joissa henkilö kokee toimivansa puhtaasti omasta tahdostaan (Reeve & ym. 2008). Tällöin ulkoiseen motivaatioon tyypillisesti liitettyjä, esimerkiksi luovassa ongelmanratkaisukyvyssä ilmeneviä, negatiivisia

vaikutuksia ei juurikaan esiinny, vaan yksilön suorituskyky muistuttaa erehdyttävästi luontaisesta sisäisestä motivaatiosta kumpuavaa kykyä.

Autonomian tarve on yksi kolmesta psykologisesta perustarpeesta, joiden täyttymiseen ja ylläpitämiseen yksilön käyttäytyminen tähtää. Kaksi muuta perustarvetta ovat yhteenkuuluvuuden tarve ja pärjäämisen tarve. Yhdessä ne määrittelevät koetun motivaation tyyppin, jotka vaikuttavat keskeisesti suorituskykyyn ja potentiaalain saavuttamiseen (Ryan & Deci 2017).

Autonomian tarpeen tyydyttyminen edellyttää, että yksilö tuntee olevansa itsenäinen toimija, joka tekee omia tavoitteitaan edistäviä päätöksiä (self-determined), tuntee itsensä eheäksi (self-congruent) ja tuntee arvostavansa samoja asioita sosiaalisen ympäristönsä kanssa (value-congruent). Yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttyminen edellyttää, että yksilö tuntee olonsa turvalliseksi ja kokee läheisyyttä ja yhteenkuuluvuutta suhteessa toisiin ihmisiin. Pärjäämisen tarpeen tyydyttyminen edellyttää, että yksilö kohtaa sopivan vaativia haasteita ja kokee suoriutuvansa niistä hyvin. (Gagné & Deci 2005)

Motivaation puuttuminen kokonaan (amotivation) on yksi motivaation tyypeistä. Toiminta edellyttää pärjäämisen tarpeen tyydyttymistä, sillä jos yksilö ei usko mahdollisuuksiinsa, toimintaan johtavia aikomuksia ei synny tai aikaisempi motivaatio vaimenee (Granero-Gallegos ym. 2019). Pärjäämisen tarpeen tyydyttyminen ei yksistään kuitenkaan riitä, sillä toiminta edellyttää myös jonkin perusteen eli syyn. Sisäsyntyisen motivaation (intrinsic motivation) kohdalla syy piilee yksinkertaisesti siinä, että yksilö haluaa tehdä jotain, koska kokee toiminnan itsessään palkitsevaksi. Tällöin pärjäämisen tarpeen tyydyttymisen lisäksi tyydyttyy myös autonomian tarve (Gagné & Deci 2005). Ulkoisen motivaation kohdalla toiminta itsessään ei ole kiinnostavaa eikä täten myöskään palkitsevaa, vaan syy toimintaan on epäsuorasti sen seurauksissa. Ulkoinen motivaatio syntyy pärjäämisen tarpeen ja niin sanotun kontrollitekijän yhteisvaikutuksesta, jolloin kontrollitekijä voi olla sisäinen tai ulkoinen (Gagné & Deci 2005). Seurausten merkitys yksilölle suhteessa tämän identiteettiin määrittelee ensinnäkin sen, aikooko hän suorittaa toimintaa myös siinä tapauksessa, jos suora ulkoinen syy-yhteys toiminnan ja seurauksen välillä eli ulkoinen kontrollitekijä hetkellisesti katkeaa, kuten käy niin sanotun valvovan silmän välttäessä, vai jatkuuko toiminta tästä huolimatta. Mikäli toimintaa säätelee puhtaasti ulkoinen kontrollitekijä, kuten valvova esimies, ei toiminta ole lainkaan itsesäädelyä (Gagné & Deci 2005). Mikäli toiminta ei suoraan riipu ulkoisesta tekijästä, puhutaan sisäistetystä ulkoisesta motivaatiosta, jota säätelee sisäinen kontrolli. Yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttyminen tukee motivaation sisäistymistä (Baumeister & Leary 1995). Toinen identiteetin ja toiminnan seurausten välisen yhteyden tiiviyydestä riippuva vaikutus motivaation laatuun ilmenee kokemuksena autonomiasta, eli tuntee yksilö motivaation kumpuavan omista tavoitteistaan, uskomuksistaan ja arvoistaan vai kokeeko hän itsesäätelyä huolimatta motivaation tulevan itsensä ulkopuolelta. Näin ollen sisäistetty ulkoinen motivaatio jakautuu kontrolloituun ja

autonomiseen sisäistettyyn motivaatioon, joista jälkimmäiselle löytyy vielä kaksi alatyyppeä (Gagné & Deci 2005). Autonomian tarpeen tyydyttyminen tukee sisäistetyn motivaation jalostumista puhtaasti itsensäedellyksi toiminnaksi, joten autonominen ulkoinen motivaatio nojaa kaikkiin kolmeen psykologiseen perustarpeeseen.

Vaikka sisäsyntyinen motivaatio ja sisäistetty autonominen motivaatio muistuttavat toisiaan, niissä on merkittäviä eroja. Sisäsyntyinen motivaatio ei edellytä yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymistä toisin kuin sisäistetty autonominen motivaatio. Lisäksi sisäistetty autonominen motivaatio johtaa todennäköisemmin innovaatioihin, sillä se ajaa yksilöä eteenpäin myös silloin, kun toiminta itsessään ei tunnu palkitsevalta (Gagné & Deci 2005). Innovaatioiden syntyminen edellyttää usein sinnikkyyttä ja määrätietoista ponnistelua (Quinn 1985), joiden kohdalla sisäsyntyinen motivaatio on sisäistettyä autonomista motivaatiota suuremmassa vaarassa sammua.

Itseohjautuvuusteoria perustuu laajaan kansainvälisen tutkimusaineiston kertymään, ja sitä tukevaa tutkimusta on toteutettu laboratoriokokeiden lisäksi kenttätutkimuksina muun muassa koulutuksen, urheilun, terveydenhuollon ja kasvatuksen konteksteissa (Deci & Ryan 2004). Itseohjautuvuutta on tutkittu myös jonkin verran organisaatioiden sisällä, ja tutkimuskohteena on tyypillisesti ollut työmotivaatio (Gagné & Deci 2005). Yrittäjyyden kontekstissa itseohjautuvuutta on jonkin verran tutkittu muun muassa yrittäjyysaikomusten yhteydessä, mutta valtaosa motivaatioon liittyvästä yrittäjyystutkimuksesta on keskittynyt Ajzenin suunnitellun käyttäytymisen teorian ympärille (Al-Jubari ym. 2019). Ehkä yrittäjiä piderään oletusarvoisesti itseohjautuvina, sillä yleisen käsityksen mukaan he vastaavat päätöksistään ja toiminnastaan vain itselleen. Yrittäjät muodostavat kuitenkin varsin kirjavan joukon yksilöitä, joiden tavoitteet ja niiden taustalla olevat juurisyyt voivat poiketa toisistaan merkittävästi.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kehittymishaluisten eteläsavolaisten mikroyrittäjien kasvuaikomuksia, kuvaillaan niiden taustalla vaikuttavia motivaatiotekijöitä ja tehdään niihin liittyviä havaintoja pyrkien kuvaamaan motivaatiotekijöiden ja kasvutavoitteiden välisiä yhteyksiä aluekehittämisen näkökulmasta.

AINEISTO JA ANALYYSI

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on yleistämisen sijaan kuvata jotakin tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai tarjota teoreettisesti merkityksellinen tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998). Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä. Tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. Tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin yleistäminen. (Yin 1994)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää yrittäjän motivaatiota kasvattaa tai olla kasvattamatta liiketoimintaansa ja siihen vaikuttavia seikkoja. Tutkimuksen perustana on yrittäjähaastattelujen avulla kerätty aineisto. Haastateltavat olivat Etelä-Savon alueella toimivia yksinyrittäjiä tai alle kymmenen henkilön yrityksiä. Kaikkiaan tutkimuksessa haastateltiin 20 mikroyrittäjää eri toimialoilta. Yrittäjien teemahaastattelut toteutettiin maalīs–toukokuussa 2021. Koronaviruspandemian olosuhteissa haastattelut järjestettiin videohaastatteluina käyttäen Microsoft Teams -sovellusta. Puhelinhaastatteluun verrattuna videohaastattelu mahdollisti vuorovaikutuksellisemman haastatteluilmapiiirin. Haastattelut, jotka kestivät puolesta tunnista tuntiin, tallennettiin. Haastattelun alussa haastateltaville kerrattiin tutkimuksen tarkoitus ja heidän kanssaan sovittiin videohaastattelun tallentamisesta. Heille myös kerrottiin, että heidän vastauksiaan käsitellään tutkimusprosessissa anonymisti. Haastattelujen teemoja olivat yrityksen perustamissyys, yrityksen pärjääminen suhteessa tavoitteisiin, menestys yrittäjän määrittelemänä, yrityksen markkina-asema, yrityksen pyrkimykset, yrittäjän aikomukset kehittää liiketoimintaa seuraavan vuoden aikana, yrittäjän aikomukset laajentaa maantieteellistä toiminta-aluetta seuraavien 2–3 vuoden aikana sekä yrityksen kasvuaikomukset ja -tavoitteet.

Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 85 sivua. Aineisto analysoitiin teoria- lähtöisesti tavoitteena kuvata itseohjautuvuusteorian pohjalta sisällönanalyysin menetelmin yrittäjien motivaatiota kasvattaa yritystoimintaa sekä siihen vaikuttavia seikkoja. Analyysin tavoitteena oli järjestää aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon siten, että sen tarjoamaa informaatiota ei kadoteta. Aluksi aineisto luokiteltiin käyttäen hyväksi itseohjautuvuusteorian kolmea psykologista perustarvetta: pärjääminen, yhteenkuuluvuus sekä autonomisuus. Luokittelussa haastatteluaineistoa käytiin useampaan kertaan läpi ja sitä tulkittiin, yksinkertaistettiin ja tiivistettiin taulukkomuotoon. Luokitellun aineiston analyysiä jatkettiin tyypittelemällä kukin haastateltu yrittäjä yhteen kolmesta itseohjautuvuusteorian mukaisesta motivaatiotyypistä: motivoitumaton, kontrolloitu motivaatio, autonominen motivaatio. Tämä toteutettiin valitsemalla teoreettisen ymmärryksen kannalta kiinnostavat seikat, tulkitsamalla yrittäjien luokiteltuja vastauksia sekä kiinnittämällä huomiota yrittäjien vastauksissa esiintyviin samanlaisuuksiin ja eroihin. Lopulliset johtopäätökset tehtiin aineiston sisäisen vertailun avulla, minkä pohjalta tutkijat muodostivat yhteisen tulkinnan.

Yrittäjien motivaation avaamista haastatteluaineiston kautta voidaan pitää ainutlaatuisena kuvauksena, jolloin perinteiset luotettavuuden ja pätevyuden mittarit eivät välttämättä ole käytännöllisiä (Hirsjärvi ym. 2007). Luotettavuutta on haluttu vahvistaa kuvaamalla analyysin kulku mahdollisimman tarkasti sekä tuomalla analyysiin kahden tutkijan näkökulmaa. Tapaustutkimus valittiin menetelmäksi, koska haluttiin ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Vaikka tutkimuksen pohjalta ei voi esittää yleistyksiä, sen tapausten huolellinen tutkiminen lisää ymmärrystä ilmiöstä ja voi tarjota myös tapausten ylittävää tietoa.

TULOKSET

Taulukko 1. Case-yritysten kuvaus.

Yrittäjä	Toimiala	Perustamissy	Motivaatiotyyppi	Kasvutavoite
1	Puutuoteala	Sattuma	Autonominen	Selkeä
2	Puutuoteala	Sattuma	Kontrolloitu	Rajallinen
3	Metsäkoneala	Perheyritys	Kontrolloitu	Rajallinen
4	Metsäkoneala	Perheyritys	Kontrolloitu	Maltillinen
5	Metsäpalveluala	Koulutus ja osaaminen	Motivoitumaton	Ei
6	Sosiaaliala	Yritysosto	Kontrolloitu	Maltillinen
7	Kuntoutus- ja terveysala	Pakko	Motivoitumaton	Ei
8	Kuntoutus- ja terveysala	Sattuma	Motivoitumaton	Ei
9	Sosiaaliala	Sattuma	Autonominen	Selkeä
10	Elintarvikeala	Yritysosto	Kontrolloitu	Maltillinen
11	Ravintola-ala	Haasteiden tarve	Kontrolloitu	Maltillinen
12	Kiinteistö- ja matkailuala	Sarjayrittäjä	Autonominen	Selkeä
13	Ohjelmistokehitys	Mukaan tuttujen yritykseen	Autonominen	Selkeä
14	Kiinteistönvälitys	Yritysosto	Autonominen	Selkeä
15	Majoitus- ja ohjelmalvelu	Mukaan miehen yritykseen	Motivoitumaton	Ei
16	Some- ja sisältöala	Pakko	Motivoitumaton	Ei
17	Ajoneuvo-korjaamo	Pakko	Kontrolloitu	Rajallinen
18	Kauneusala	Kokeilunhalu	Autonominen	Maltillinen
19	Ajoneuvo-korjaamo	Pakko	Motivoitumaton	Epävarma
20	Urheiluvalmennus	Perheyritys	Kontrolloitu	Rajallinen

20 haastateltavan joukosta löytyi viisi kasvua selkeästi tavoittelevaa, yhdeksän maltillista tai rajallista kasvua tavoittelevaa, yksi kasvuaikomustensa kanssa epäröivä ja viisi kasvua tavoittelematonta yritystä. Kasvuaikomukset ja kasvuun suhtautuminen tulivat esille joko suoraan kysyttäessä yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia tai erikseen kasvuaikomuksista kysyttäessä.

Selkeää kasvua tavoittelevat yritykset olivat luottavaisia kasvumahdollisuuksiinsa, ja niitä vahvistavat tekijät kumpusivat aiemmasta kokemuksesta. Itseluottamusta rajoittavista tekijöistä keskusteltaessa nousi esille rahoituksen saamiseen, osaajien rekrytointiin ja koulutukseen tai kumppanien löytämiseen, uusille markkinoille murtautumiseen, toimintatapojen muuttamiseen ja omaan kyvykkyyteen liittyvää epävarmuutta.

”saatiin sitten tosi hienoa palautetta, kannustavaa palautetta... olemme saaneet aivan mielettömästi yhteydenottoja ja kannatusta ja kyselyjä... nämä on niitä mahdollisuuksia, mutta ei ne tietysti sellaisenaan ole vielä mitään. Sitten tulee tietysti markkinointi- ja henkilöstöasiat, monenlaiset asiat sitten siinä, jotka ratkaisee sitä menestymistä. Ja siinä tarvitaan apua, niin kuin ehkä juuri teidän tämän ammattikorkeakoulun ja monien, monien muiden tahojen kanssa”. Haastateltava 12

”Kyl mä uskon että se kasvu on ihan mahdollista. Me ollaan sitä tehty aika paljon kymmenessä vuodessa. Meit oli kymmenen vuotta sitten kaks henkee, yksi konttori. Me ollaan nytte 20 henkee, viis konttoria että on kymmenkertaistunu kymmenessä vuodessa mejän porukkamäärä... kisa hyvistä osaajista on todella raju ja niissäkin on alueellisia eroja”. Haastateltava 14

Kasvuunnielmien taustalla vaikutti pääosin luontaisia, omista valinnoista kumpuavia päätöksiä. Yksi yrittäjä toi esiin kireän kilpailutilanteen vaikutuksen kasvuunnielmiin, mutta ei kokenut sen pakottavan ratkaisuihin, joita ei muuten haluaisi tehdä. Kaikki selkeää kasvua tavoittelevat yritykset ilmensivät autonomisen motivaation piirteitä.

”suhtaudun kasvuajatukseen oikein ilolla ja haluaisin että sitä tapahtuisi nyt sitten määrätietoisella työllä... puoliso aina vähän sitä mieltii, että onko pakko tehdä niin paljon tai onko pakko haaveilla niin isosta tai mitään semmoista”. Haastateltava 09

”sitten, kun meidän palvelut teknisesti skaalautuu minne tahansa, niin pystytään silloin myös hyödyntämään sitä potentiaalia. Toki sitten lähitulevaisuuden suunnitelmissa on toki kasvaa kyllä kotimaan markkinoillakin, ja luultavasti se ihan lähivuosien kasvu tulee pääsääntöisesti sieltä.” Haastateltava 13

Maltillista tai rajallista kasvua tavoittelevien yritysten tavoitteet poikkesivat selkeää kasvua tavoittelevista yrityksistä siten, että kasvu nähtiin pääosin välttämättömänä jonkin tärkeemmän päämäärään turvaamiseksi. Kasvua itsessään ei pidetty erityisen tavoittelemisen arvoisena asiana. Yrittäjät puhuivat itsestään enemmän ammatinharjoittajina kuin kasvuyrittäjinä, joille työn mielekkyyden ylläpitäminen ja päätöksenteon vapaus olivat merkityksellisiä asioita liikevaihdossa mitatun menestyksen sijaan. Yksi yrittäjästä toi selkeästi esiin, että huolimatta yrittäjyyden merkityksestä omalle identiteetilleen sillä on ainakin tällä hetkellä korostuneen välineellinen arvo muiden elämän osa-alueiden mahdollistamisessa, ja kasvu kiinnostaa lähinnä siinä määrin, että kausiluonteisesta toiminnasta saadaan ympärivuotista ja täten vahvempi tuki yrittäjäelämän ulkopuolisille asioille. Vastauksissa korostui yrittäjän elämäntavan ja siihen liittyvän vapauden arvostaminen, ja kasvua tavoiteltiin vain siinä määrin kuin se tukisi valitun elämäntavan ylläpitämistä tai riittävää kohentamista. Yrittäjät olivat lähes pääsääntöisesti kiinnostuneita kasvusta kontrolloidun motivaation kautta.

”minä olen ollut 11 vuotta tai kohta 11 vuotta ollut yrittäjänä, niin silloin vähän yli 11 vuotta sitten, niin etsi itselleen haastetta. Se alkoi tuntumaan normipuurtamiselta. Sinä käyt vain töissä ja sinulla ei ole mitään tarkoitusta, käyt vaan töissä. Avaat oven, laita oven kiinni ja vaatii jotain sisältöä tähän, että minä itse, puhutaan nyt ihan suoraan, niin tämä...ala itsellä on todella lähellä sydäntä, että tämä on enemmän intohimo kuin työ. Ja siitähän se sitten melkein lähti...”. Haastateltava 11

”Kyl mie koen, et miust ois aika kauheeta, jos miulla ois joku semmonen kaheksasta neljään duuni, jossa ei millään tavalla ehkä pystyis vaikuttaa siihen sisältöön tai ainaki hyvin pienesti. Tääki on vähän tämmönen tietyllä tapaa oma paradoksi, että miehän oon hyvin sidottu ja kiinni tässä yrityksessä, mutta se on ajatus siitä vapaudesta, mikä viehättää... Tietysti se pyrkimys on, että pystyy itsensä elättämään”. Haastateltava 20

”Rahan takiahan sitä yleensä työtä tehdään... että meillä ei tulisi missään vaiheessa semmoista tilannetta, että tulot romahtaisi niin paljon, että ei pystyttäisi lainoja maksamaan... Että on pakko koko ajan kehittää, ja kyllä se stressaavaa on”. Haastateltava 04

”Ei se nyt itseisarvo tarvi kasvun olla, jos oikein hyvin kannattava yritys löytyy pienemmällä ponnistelulla, täytyy siinä ajatella se ihmisen kestoressurssitkin”. Haastateltava 10

Yrittäjien kasvuun liittyvä itseluottamus oli selkeästi matalammalla tasolla kuin selkeää kasvua tavoittelevien yrittäjien. Osa osoitti vahvaa luottoa maltillisen kasvun toteutumiseen, mutta koki siitä eteenpäin kasvamisen käyvän liian haastavaksi erityisesti johtamisen näkökulmasta. Ylipäättään rajallisesta kasvusta kiinnostuneet yrittäjät puhuivat selvästi enemmän kasvun haasteista kuin selkeää kasvua tavoittelevat yrittäjät. Yksi yrittäjä osoitti vahvoja autonomisen motivaation tunnusmerkkejä, mutta tavoitteli tässä vaiheessa vain maltillista kasvua. Hänen luottamuksensa kasvutavoitteen onnistumiseen oli vahvalla pohjalla.

”No siis kyllä se sanotaanko siis tuo Mikkeli-homma, niin sen jos saisin laitettua käyntiin, niin kyllä minä jaksan uskoa, että ensi syksynä/vuodenvaihteeseen, niin minä yhden (toimipaikan) vielä lisää lisäksi siihen, että niitä olisi kolme...Koska korona...kaikki ollaan yhtä löysässä hirressä tällä hetkellä. Että eihän semmoista rehellistä vilpittöntyä kilpailua tällä hetkellä ei ole. Että kaikki yrittää sinnitellä päivä kerrallaan eteenpäin”. Haastateltava 11

”Sitten toinen asia on tämä, että tällä hetkellä, kun olen yksin toiminut koko ajan, niin en uskalla mainostaa ollenkaan enää. Että viime vuonna meinasi voimat loppua jo kesken, kun en kerennyt tekemään oikein kaikkea. Sain vielä puristettua kaiken sitten kuitenkin tehdyksi. Nyt tällä hetkellä meinaa.. nyt tulvii jo hommat yli, ja tuntuu, että kerkeäkö tehdä. Ja sitten kuitenkin työntekijän palkkaaminen tuntuu tosi hankalalta, koska se pitäisi opettaa tälle alalle itse samaan aikaan, että miten siitä saisi.. että se tuntuu, että se vie vaan sitten lisää aikaa...Mutta toisaalta sitten, kun minä mietin, että mitä tein... miksikäs sitä sanotaan, liiketoimintasuunnitelmaa silloin, tein starttirahaa ajatellen, niin silloin taisin laittaa, että sen ensimmäisen viiden vuoden aikana, jos saisi työntekijän palkattua, niin se olisi hienosti onnistunut, siihen liiketoimintasuunnitelmaan. Niin kyllä minä nyt sitten kuitenkin jotenkin olen luottavainen, että nyt on muutama vuosi takana

tässä, niin että siinä on jo tilojen rakentamiset sisältyy siihen ja tämmöiset asiat. Että tämä homma on mennyt eteenpäin aika lailla, että jos tässä ollaan puolessa välissä sitä viisivuotiskautta, niin kyllä minä sen aikana vielä työntekijän tähän saan palkattua. Sellainen perusko on yhä siihen asiaan.” Haastateltava 17

”Kyllähän se siihen rahaan liittyy. Toisina päivinä tuntuu, et kyl se on ihan järjestettävissä, ja sit seuraavana päivänä tuntuu, et hirveen iso summa, et tästä ei tuu mitään, et pelkästään konkurssi iskee... Kyllähän mie nyt tunnistan itsessäni semmosen epäonnistumisen pelon yrittäjänä...Tietysti se, mikä mie, vähän ahdistaa ja pidättelee, et mie en halua ainakaan nyt tässä tilanteessa mitään hirmusta pankkilainaa ottaa. Ehkä nyt sit kuitenkin sen verran varovainen ihminen, että ei haluais itseään saattaa mihinkään vaikeaan tilanteeseen.” Haastateltava 20

”Meillä on rautainen ammattitaito. Me tehdään paljon erikoistöitä... meidän johtamisen malli. Tavallaan kaikki osataan vähän kaikkea...Me varmasti pärjätään paremmin kuin moni muu...me ollaan suunniteltu strategia tulevaisuuteen ja koneitten ja kalustojen vaihtoajat on kaikki suunniteltu... Kasvaminen sinänsä olisi mahdollista..., mutta sitten tulee jo sellaista asiaa, mitä me ei enää hallita.” Haastateltava 04

Kasvua tavoittelemattomat yrittäjät eivät osoittaneet kiinnostusta liikevaihdon kasvattamiseen, vaikka olivat selkeästi halukkaita kehittämään liiketoimintaansa. Heidän puheessaan korostui oman ammattitaidon kehittäminen, tarjonnan uudistaminen, näkyvyyden parantaminen, kannattavuuden turvaaminen ja liiketoiminnan siirtäminen seuraavalle sukupolvelle.

”se on se tärkein tietenki että saa aika todella vapaasti ku vertaat että oot toisella töissä ja just kaikkia uusia ideoita ja näin nii, se on aika paljon helpompi tälle yrittäjänä toteuttaa niitä kun yrittää saada ison firman, pomot samaa mieltä ittensä kanssa”. Haastateltava 15

"No, olen yksinyrittäjä ja minulla ei ole tarvetta kasvat-
taa tätä yritystä. Minulla on kyllä lapsia ja se olisi ihan
siistiä, että jos joku nyt haluaisi lähteä jollain tavalla
tähän yritystoimintaan mukaan, että periaatteessa täs-
sä nyt on heillekin mahdollisuus erilaisia juttua tehdä
tämän yrityksen kautta, mutta siis varsinaisesti en nyt
haaveile yrityksen henkilömäärän kasvattamisesta."
Haastateltava 16

"No totta kai se on tärkeä asia, että sanotaan näin että
en halua sitä että joko minun lapset tai yhteiskunta
joutuu minun tekemisiä maksamaan että kyllä minä
haluan ja pyrin siihen että minä pystyn silleen menes-
tymään että se kantaa loppuun asti se yritys, että ei
jää jollekin hallitsemattomaksi taakaksi se yrityksen
olemassaolo". Haastateltava 19

"menestyminen yrittäjänä on minulle nimenomaan
sitä ammatillista pätevyyttä ja tunnettavuutta enem-
mänkin kuin liikevaihdon tai kassarahan mittaaminen".
Haastateltava 08

Hieman yllättäen kasvua tavoittelemattomien yrittäjien puheessa nousi esille useita kasvun
onnistumista tukevia merkkejä ja usean kohdalla luottamus omaan kasvukykyyn oli vahva,
vaikkei kasvua koettukaan tavoittelemisen arvoiseksi.

"Kyllä minä uskon siihen, että firman tulevaisuus olisi
silleen varmalla pohjalla...Kyllä meillä koko ajan töitä on
ollut oikeastaan mitä ehditään vastaanottaa ja tehdä...
kohtuvarma toimeentulo on". Haastateltava 05

"kasvua on mahdollista saada, uskon siihen... mulla on
osaamista ja mulla on erikoisosa-alueita mitkä on hal-
lussa ja mulla on kokemusta...mulla ole mitään sellaista
ettei se kompetenssi riittäisi siinä alalla." Haastateltava 07

"Meillä on hyvää erityisosaamista, ja koen ja pyrin sitä
koko ajan myös lisäämäänkin...Minulla on hyvä tuote,
minulla on hyvä palvelu mitä ei ole äkkiseltään, en ole
löytänyt vastaavia." Haastateltava 08

LOPUKSI

Resurssien tehokkaan allokaation näkökulmasta on luonnollista, että voimavaroja kohdistetaan toimenpiteisiin, joita pidetään tärkeinä mutta saavutettavina (Vancouver 2018). Näin ollen kasvukykyyn uskominen on kasvuaikomusten olennainen tukijalka, kuten suunnitellun käyttäytymisen teoria osoittaa (Ajzen 1991). Flow-teorian mukaan ihmisillä on luontainen taipumus suunnata voimavaroja toimintaan, joka on sopivan haastavaa. Kun yksilön huomio keskittyy täysin käsillä olevaan haasteeseen, hän saavuttaa tilan, johon yhdistetään suorituskyvyn huomattavan parantumisen lisäksi mielihyvän tuntemuksia. Mikäli haaste on liian suuri kykyihin nähden, yksilö ahdistuu, ja jos tehtävää ei koeta riittävän haastavaksi, sen suorittaminen ei edellytä täyttä huomiota eikä uppoutumiskokemusta synny (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi 1992). Toisaalta haastavaan tehtävään ryhtyminen edellyttää, että yksilö pitää sitä tärkeänä.

Kasvua tavoittelevien yritysten tapauksissa kasvun henkilökohtaista tärkeyttä korostavia seikkoja nousi selkeästi esiin ja usko omaan kasvukykyyn oli vahvaa, mikä on linjassa itseohjautuvuusteorian kanssa. Samoin yrittäjät, jotka tavoittelivat vain rajallista kasvua tai eivät olleet kasvusta suoranaisesti lainkaan kiinnostuneita, mainitsivat haastatteluissa aikomusten taustatekijöinä asioita, joita teorian valossa tarkasteltuna on helppoa ymmärtää. Yrityksen liiketoiminnan kasvattaminen vaatii pitkäjänteistä ponnistelua ja tukijaloikseen vahvat henkilökohtaiset perusteet, jotka kestävät vaikeina hetkinä tapahtuvan kriittisen itsetutkiskelun hyökkäykset. Yrittäjälle, jolle esimerkiksi liiketoiminnan laadullinen kehittäminen tai oman ammatillisen osaamisen vahvistaminen ovat liikevaihdon kasvattamisen sijasta oman identiteetin ydintä kuvaavia heijasteita, on näiden haasteiden arvostus täten henkilökohtaisessa tärkeysjärjestyksessäkin korkeammalla. Ne johtavat luonnollisesti todennäköisemmin myös konkreettisiin kehittämissaikomuksiin kasvuaikomusten jäädessä pinnallisiksi tai tyystin puuttumaan.

Aluekehittämisen näkökulmasta itseohjautuvuusteoria antaa pohdittavaa. Alueellinen elinvoimaisuus ja hyvinvointi ovat riippuvaisia yritystoiminnan yliaalueellisesta, ihanteellisesti jopa kansainvälisestä kilpailukykyvystä, joka puolestaan pitkällä aikavälillä tarkasteltuna kysyy staattisten tuotannontekijöiden sijasta jatkuvaa uudistamiskykyä (Porter 2011). Itseohjautuvuusteorian mukaan innovaatiot syntyvät todennäköisimmin autonomisesti motivoituneiden yksilöiden työn tuloksina, mutta alueen elinvoimalle ne säteilevät positiivisia vaikutuksia täydellä voimallaan vasta sitten, kun niiden ympärille rakennetaan menestyvä ja kasvuhakuista liiketoimintaa. Kaupallistaminen ja yrityksen liikevaihdon kasvattaminen ovat tavallaan eräänlaisia innovaatioita nekin, syntyihän niiden seurauksena uusia lisäarvoa sisältäviä rakenteita, mutta ne vaativat polttoainekseen erityyppisiä autonomisen motivaation taustatekijöitä kuin puhtaasti teknologisten haasteiden ratkominen.

LÄHTEET

Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

Al-Jubari, I., Hassan, A., & Liñán, F. 2019. Entrepreneurial intention among University students in Malaysia: integrating self-determination theory and the theory of planned behavior. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1323-1342.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*.

Baumeister, R., & Leary, M. R. 1995. The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.

Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.). 1992. *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge university press.

Deci, E. L. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). 2004. *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Gagné, M., & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

Granero-Gallegos, A., Ruiz-Montero, P. J., Baena-Extremera, A., & Martínez-Molina, M. 2019. Effects of motivation, basic psychological needs, and teaching competence on disruptive behaviours in secondary school physical education students. *International journal of environmental research and public health*, 16(23), 4828.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Malyarenko, T., & Galbreath, D. J. 2013. Crimea: Competing self-determination movements and the politics at the centre. *Europe-Asia Studies*, 65(5), 912-928.

Porter, M. E. 2011. *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Puhakka, V. 2007. Yrittäjämäinen luovuus liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisena ja hyödyntämisenä. *Hallinnon tutkimus*, 26(3).

Quinn, J. B. 1985. Managing innovation: controlled chaos. *Harvard business review*, 63(3), 73-84.

Reeve, J., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Jang, H. 2008. Understanding and promoting autonomous self-regulation: A self-determination theory perspective. *Motivation and self-regulated learning: Theory, research, and applications*, 223-244.

Rodríguez-Pose, A., & Wilkie, C. 2017. Institutions and the entrepreneurial discovery process for smart specialization. *Governing smart specialisation*, 34-48.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2017. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

Vancouver, J. B. 2018. Self-efficacy's role in unifying self-regulation theories. In *Advances in motivation science* (Vol. 5, pp. 203-230). Elsevier.

Yin, R. K. 1994. *Case study research design and methods: applied social research and methods series*. Second edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

