

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Susanna Kankaanpää
YRITTÄJÄMÄINEN PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI
IDEASTA TOIMINTAAN

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu –tutkielma

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1 Tavoite	7
1.2 Aineisto	8
1.3 Menetelmä	8
2. YRITTÄJÄMÄINEN PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI	10
2.1 Yrittäjämäiset havaintoprosessit	11
2.2 Informaatioprosessi	11
2.3 Yrittäjämäinen havainto- ja päätöksentekoprosessimalli	13
2.4 Psykologinen mahdollisuuksien tunnistaminen	20
2.5 Yrittäjämäinen valppaus	21
2.6 Psykologinen valppaus	22
2.7 Krooninen valppaus	23
2.8 Yrittäjämäisen valppauden prosessimalli	24
2.9 Tapahtuminen käsittäminen toimintaympäristössä	26
2.10 Yrittäjämäinen valppaus ja yrittäjyys	38
2.11 Mahdollisuudet verrattuna menestyviin mahdollisuuksiin	39
3. AINEISTON ANALYYSI JA TULKINTA	41
3.1 Yritysten esittely	41
3.2 Yritysten analysointi	58
4. JOHTOPÄÄTÖKSET	67
LÄHDELUETTELO	70

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Päätöksentekoprosessin kolme eri osa-aluetta	15
Kuvio 2: Yrittäjämäinen päätöksenprosessimalli	17
Kuvio 3: Valppaus ja mahdollisuuksien tunnistamisprosessi	25
Kuvio 4: Teemoja ylittävät linkit	32

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

Tekijä:	Susanna Kankaanpää	
Tutkielman nimi:	Yrittäjämäinen päätöksentekoprosessi ideasta toimintaan	
Ohjaaja:	Jukka Vesalainen	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Laitos:	Johtamisen laitos	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Aloitusvuosi:	1997	
Valmistusvuosi:	2008	Sivumäärä: 81

TIIVISTELMÄ

Tutkimukseni tavoitteena on pohtia yrittäjien päätöksentekoprosessia kasvuvaiheessa. Tarkoitukseni on selvittää ne syyt ja tekijät, jotka vaikuttavat tähän päätöksentekoon. Tavoitteenani on selvittää myös miten päätöksentekoprosessi vaikuttaa yrittäjän menestymiseen.

Tutkimukseni teoreettinen osuus perustuu yrittäjämäisen päätöksentekoprosessimalliin. Tätä mallia olen analysoinut ja peilannut esimerkkiyritysten päätöksentekoon ja menestymiseen. Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jossa tutkimuskohteena on viisi eri alalla toimivaa pienyrittäjää, jotka elävät elinkaarivaiheellaan kasvamisen vaihetta. Tutkimukseni aineisto perustuu näiden yrittäjien haastatteluihin, lausuntoihin, muistiinpanoihin ja taloudellisiin laskelmiin.

Tutkimukseni tuloksena pystyn arvioimaan ne tekijät jotka ovat olleet oleellisia tekijöitä yrittäjien havainnointiprosessissa sekä päätöksentekoprosessissa. Näiden arvioiden avulla pystyn kertomaan, mitkä tekijät ovat olleet yrittäjien valintojen taustalla ja miten nämä tekijät ovat vaikuttaneet heidän yrityksensä menestymiseen. Näiden esimerkkiyritysten kohdalla yrittäjien persoonallisuustekijät, arvot ja asenteet vaikuttavat hyvin paljon mahdollisuuksien havainnointiin ja päätöksentekoon. Tuloksena on myös se havainto siitä, että yrittäjän seurattessa valppaasti toimintaympäristöään, pystyy hän havainnoinnin avulla tekemään nopeita päätöksiä.

AVAINSANAT: Havainnointi, päätöksenteko, kasvuvaihe, pienet yritykset

1. JOHDANTO

Olen työskennellyt yritysneuvojana Pietarsaaren uusyrityskeskus Concordiassa vuodesta 1999 lähtien ja saanut seurata aloittelevien ja toimivien yrittäjien päätöksentekoprosessin kulkua. Olen havainnut yrittäjien ajatuksen kulun ideasta toteutuskelpoiseen liiketoimintaan olevan monimutkainen ja pitkä prosessi, sillä työni puolesta olen ollut mukana yrittäjien kehittämistoimissa yritysten elinkaaren jokaisessa vaiheessa. Siksi valitsin aiheekseni tutkia nimenomaan yrittäjien päätöksentekoon johtavia ajatusprosesseja.

Jatkuvasti syntyy uusia ideoita, joita yrittäjämäiset henkilöt pyrkivät tietoisesti tai tiedostamattaan kehittämään kannattavaksi liiketoiminnaksi. Tähän kehitysprosessiin vaikuttavat lukemattomien eri tekijöiden yhteispeli, jossa nimenomaan ajatusprosessi on avainasemassa. Yrityksen perustamisen lähtökohtana on useimmiten uuden idean kehittäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi. Tutkimuksessani kannattavalla liiketoiminnalla tarkoitan yritykselle voittoa tuovaa toimintaa, kun taas menestyminen ja onnistuminen voivat sen lisäksi merkitä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista. Tällaisia tavoitteita ovat muun muassa itsensä ylittäminen ja toimivan idean toteuttaminen.

Tutkimuksessani en kuitenkaan kiinnitä huomiota juuri lainkaan taloudellisten tulosten analysoimiseen tai tilastotietoihin, vaan keskityn yrittäjien ajatteluprosessin kuvailemiseen päätöksenteossa. Kuvailemiseen käytän kognitiivisen psykologian ajattelua. Tästä syystä totean tutkimukseni sisältävän voittopuolisesti kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä.

1.1. Tavoite

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, mitä yrittäjien ajatusprosessi sisältää kulkiessaan ideasta menestyväksi liiketoiminnaksi. Siksi minua kiinnostaa tietää, miksi osa yrittäjistä onnistuu ja mikä onnistumisen taustalla vaikuttaa päätöksentekoon. Tutkimusongelmana on miten yrittäjämäinen päätöksentekoprosessi vaikuttaa yrittäjän menestymises-

sä? Tutkimusongelman ratkaisemiseksi haen vastauksia, miten yrittäjät havainnoivat uusia mahdollisuuksia ja toteuttavat ne liiketoiminnaksi. Tämän lisäksi etsin vastauksia myös siihen, mitkä taustatekijät ja syyt vaikuttavat yrittäjien tekemiin päätöksiin.

1.2 Aineisto

Tutkimukseni rajaan koskemaan sellaisia yrittäjiä, jotka ovat omalla elinkaarellaan kasvuvaiheessa. Kohdeyritykset sijaitsevat maantieteellisesti Uusyrityskeskus Concordian toiminta-alueella. Näiden yritysten kotipaikat ovat Pietarsaari, Pedersöre, Luoto ja Uusikaarlepyy. Lisäksi osa näistä kohdeyrityksistä on sellaisia jotka ovat tehneet lyhyellä aikavälillä eli noin viidessä vuodessa kääntöliikkeitä yrityksen liiketoiminnassa ja ovat menestyneet näiden ansiosta. Kohdeyritykset toimivat eri toimialoilla, ja niiden toimintakausi on yhdestä vuodesta seitsemään vuoteen. Tarkastelussa keskityn yrityksen perustamis- ja kasvuvaiheessa tapahtuviin ideoiden havainnointiin ja toteutuksiin. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää syitä yrittäjien menestymisen taustalla näissä edellä mainituissa elinkaaren vaiheissa.

Yritykset alkavat, laajentavat toimintaansa ja taantuvat. Tätä kehitystä voidaan tarkastella yrityksen elinkaarimallin avulla. Yksinkertaisimmillaan yrityksen elinkaareissa on kolme vaihetta: perustamis- eli aloittamisvaihe, kasvuvaihe ja myöhäisempi, hidastuvan kasvun vaihe. Yrityksen elinkaarta voidaan kuvailla myös hienojakoisemmin, jolloin se muodostuu viidestä eri vaiheesta: aloittaminen, henkiinjääminen, kasvu, laajentuminen ja kypsyys. Mielenkiintoani lisää myös se, että nämä kohdeyritykset ovat olleet aloitusvaiheessa pieniä yhden tai kahden hengen yrityksiä ja ne ovat lyhyellä aikavälillä tehneet päätöksiä, jotka ovat muuttaneet yrityksen toimintatapoja.

1.3 Menetelmä

Tutkimukseni on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Lähtökohtana tutkimukselleni on kuvailla yrittäjien ajatusprosessia päätöksenteossa ja esimerkkiyri-

tykset ovat todellisesta elämästä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse todellisen elämän kuvaamisesta kokonaisvaltaisesti. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Suosittuja metodien käyttöjä ovat mm. haastattelut, osallistuva havainnointi ja erilaisten dokumenttien ja tekstien analyysit. Lisäksi tunnusomainen piirre kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta.

Kohteena olevia yrityksiä olen haastatellut ennen yrityksen perustamista, toiminnan ensimmäisenä toimintavuonna ja silloin kun yrittäjä on havainnut uusia ideoita ja sen perusteella yrityksen toimintaa on muutettu tai kehitetty. Tutkimusprosessin empiriaa olen vuosien aikana kerännyt erilaisten lausuntojen, liiketoimintasuunnitelmien, budjettien, kannattavuuslaskelmien ja niiden päivitysten muodoissa. Lisäksi olen tallentanut paljon muistiinpanoja yhteisistä tapaamisista.

Kohdeyrityksistä on myös saatavilla tulos- ja tasetiedot jotka kertovat omalta osaltaan siitä, miten yritys on menestynyt numeroiksi käännettynä. Kohdeyritysten kanssa olen jatkuvasti tekemisissä, ja olen jokaiselta heiltä saanut luvan käyttää heidän tietojaan tässä tutkimuksessa. Päädyn kuitenkin esittelemään heidät anonyyminä, koska pienet yritykset ovat arkoja kertomaan omista päätöksistään ja valinnoistaan suuremmalle lukijaryhmälle. Kaikki heidän kanssaan käsiteltävät asiat ovat luottamuksellisia.

2. YRITTÄJÄMÄINEN PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI

Tässä luvussa tarkoitukseni on esitellä tutkimukseen liittyvä teoria. Luvun rungon muodostaa teoriakatsaus yrittäjämäiseen päätöksentekoprosessiin, sen elementteihin, vaiheisiin ja merkitykseen yrittäjämäiseen käyttäytymiseen ja uusien ideoiden havainnointiin.

Yrittäjillä sanotaan olevan taito löytää ympäriltään uusia yritysideoita ja saada ne menestyviksi toiminnoiksi. Mielestäni yrittäjillä on erilainen taito mahdollisuuksien etsimisessä kuin muilla ihmisillä.

2.1 Yrittäjämäiset havaintoprosessit

Yrittäjämäinen taito havaita mahdollisuuksia on ollut osana lukemattomissa tutkimuksissa. Se nähdään olevan hyvin tärkeä elementti kun puhutaan uusien liiketoimintojen kehittämisestä ja niiden menestymisestä. (Bird 1988; Herbert ja Link 1989; Aldrich 1990; Manimala 1992; Baumol 1993; Carree ja Thurik 1994; Cooper, Folta ja Woo 1995). Havaintoprosessit tuovat myös lisäarvoa olemassa oleville toiminnoille. Havaintojen välityksellä yritys voi muuttaa olemassa olevia tapoja toimia tai ottaa käyttöön uusia. (Aldrich ja Fiol 1994; Hamel 1998; Hamel 1999; Moran ja Ghoshal 1999; Ghoshal, Bartlett ja Moran 1999).

Mitchell ym. (2002a) ovat tuoneet tutkimuksessaan esiin sen, että yrittäjien ja ei-yrittäjien välillä on selviä eroja havainnollistamisessa. Tämä tukee myös käsitystäni havaitsemisen olevan yksilön aktiivista tiedon etsintää, johon vaikuttavat aiemmat tiedot ja uskomukset. Havaitsemisen prosessiin ja kykyyn havaita vaikuttavat ärsykkeiden ja yksilöiden ominaisuudet sekä sosiaaliset tekijät. Mitchell ym. (2002a) mukaan yrittäjät etsivät ja analysoivat mahdollisuuksia ja sen löydettyään järjestävät vaadittavat resurssit mahdollisuuden hyödyntämiseksi. He ehdottavat myös että tiedostamalla nämä ero-

vuudet on erilaisten koulutusten avulla mahdollisuus vaikuttaa yrittäjiksi aikovien päätöksentekoon ja sitä kautta rohkaista ihmisiä käyttäytymään yrittäjämäisesti.

Yrittäjämäinen havainnointi eroaa liikkeenjohdollisesta havainnoinnista siinä määrin, että yksilölliset uskomukset vaikuttavat vahvemmin yrittäjän strategiseen päätöksentekoon. Tällaisen yrittäjän kyky ja motivaatio etsiä ja havaita mahdollisuuksia ovat ratkaisevia elementtejä mahdollisuuden onnistumiseen. Päätöksentekoprosessin ja käyttäytymisen tunnistaminen on paljon tärkeämpää kuin yleisten demograafisten ja psykologisten tekijöiden luokitus silloin, kun haluamme ymmärtää paremmin yrittäjyyttä (Wright 2000) Mielestäni tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjämäistä havainnointikykyä voidaan kuvailla myös osana laajempaa prosessia. Tulkintani mukaan yrittäjien omat uskomukset ja asenteet heijastuvat havainnointikykyyn vaikuttamalla päätöksentekoon.

Mahdollisuuksien havaitseminen ja hyödyntäminen kuuluvat yrittäjyyteen (Bygrave 1993; Shane ja Venkataraman 2000). On myös ehdotettu että mahdollisuuksien havainnointi on yhtä tärkeä elementti menestykselle kuin yrittäjän ominaisuudet (Gaglio ja Taub 1992).

Demograafisia tekijöitä eli väestötieteellisiä tekijöitä ovat ikä, sukupuoli, rotu, kieli, tulot, koulutus, perheen koko ja elämän elinkaarivaihe. Psykograafisia tekijöitä ovat taas yksilön elämäntapaan ja persoonallisuuteen liittyvät tekijät kuten esimerkiksi arvot, mielipiteet, itsenäisyys ja kunnianhimo.

2.2. Informaatioprosessi

Suurin osa havaitsemastamme tiedosta ei aina päädy päätöksentekovaiheeseen asti. Tällä tarkoitan muun muassa sitä, ettei yrittäjä pysty tiedostamaan kaikkea samanaikaisesti havaitsemaansa tiedon suurta määrää. Psykologit ovat kehittäneet useita eri viitekehyksiä ja esimerkkejä siihen, että pystytään ymmärtämään ja selittämään käyttäytymistä ja sitä miten ihmiset rakentavat päätöksiään. Gross (1996) esittämä I-P -malli on hallitseva esimerkki kognitiivisessa psykologian ajattelumallissa. Tulkintani mukaan tämä vii-

tekehys on informaatioprosessia kuvaava malli, jota voidaan soveltaa myös yrittäjämäisen päätöksentekoprosessin kuvaamiseen.

I-P -mallin havainnot sisältävät vain muutamia perusprosesseja, kuten tunteminen, luokitus, yhdistäminen ja informaatiovirta. Kognitiivinen oppimisenäkemys painottaa ihmisen sisäistä, mielekästä ja tavoitteista tiedonkäsittelyä, tiedollisten mallien ja rakenteiden muodostamista, sekä niiden luovaa soveltamista (Gross 1996). Kognitiivisilla suorituksilla taas viitataan havaitsemiseen, tiedostamiseen, ymmärtämiseen ja tietämiseen. Lisäämällä motivaatiot ja tunteet näihin tekijöihin, muodostuu kognitiivinen struktuuri, jolla tarkoitetaan ihmisen sisäisen ajattelumaailman kokonaisrakennetta.

Matlin (2002: 10) tulkitsee I-P –mallissa mielen prosessin ymmärtämistä vertaamalla sitä tietokoneen toimintoihin. Tiedon eteneminen tapahtuu mielen prosessissa eri tasojen kautta, yksi askel kerrallaan.

Flanagan (1992: 5) taas pitää kognitiivista psykologian ajattelumallia ja I-P –mallia riittämättömänä koska nämä mallit kuvailevat hänen mielestään mielen työskentelyä ilman tietoisuus-elementtiä. Searlen (1995: 150-1) mukaan käyttämällä pelkästään I-P –mallia seuraavat asiat vaikeuttavat mielen ymmärtämistä:

1. Ihmisillä on hyvin yksilöllinen tapa esittää maailmanmenoa muille. Heillä on ajatuksia, kieli, uskomuksia, arvostuksia, valintoja jne.
2. Jotkut tavat näistä kuten uskomukset ja väitteet pyrkivät esittämään asioiden todellisuuden. Jos onnistumme, näiden sanotaan olevan totta ja epäonnistuessamme, olemme perustaneet päätöksemme vääriin uskomuksiin ja väitteisiin.
3. Esittämisen tavat kuten kielen käyttö ovat ihmisten luomia. On mahdollista esittää sama todellisuus monella eri tavalla.
4. Ihmisten pyrkimykseen totuuden saavuttamiseksi vaikuttavat eri kulttuurit, taloudelliset ja psykologiset tekijät.

Nämä väittämät vahvistavat omaa näkemystäni mielen ymmärtämisestä: Se on hyvin monimuotoinen prosessi johon vaikuttavat useat eri tekijät. Mielen ymmärtämiseen vai-

kuttavat tekijät esiintyvät yksin tai yhdessä. Toiset näistä kuten esimerkiksi yksilön omaksumat arvot ja asenteet voivat esiintyä hyvin voimakkaana.

Flanagan & Searle (1992). ovat esittäneet kysymyksiä siitä, mikä on todellisuus ja kuinka se voidaan havainnoida kognitiivisesta näkökulmasta. Matlin (2002) väittää I-P -mallin saaneen vaikutteita kognitiivisen psykologian ajattelumallista. Wickens & Flach (1988) taas mieltävät I-P -mallin yhdistävän tietoisuuden ja prosessit ihmismielen ymmärtämiseen demograafisten esitysten ja käyttäytymismallien perustana. Pech (2003) hyödyntää I-P -mallia kuvatakseen johtajuusilmiötä, jota ei voi kuvailla yksinkertaisella diagrammilla. Yrittäjämäistä toimintaa ei myöskään voi kattavasti kuvailla listaamalla yleisiä käyttäytymismalleja ja ominaisuuksia. I-P -mallia pyritään hyödyntämään myöhemmissä tutkimuksissa (ks. luku 2.3) lisäämällä siihen yrittäjämäisiä asenteita ja motivaatioita. Tämä malli keskittyy erityisesti havainnollistamaan päätöksentekoon liittyvää yrittäjämäistä käyttäytymistä kuin kuvailemaan mikrotason päätösprosesseja.

2.3. Yrittäjämäinen havainto- ja päätöksentekoprosessimalli

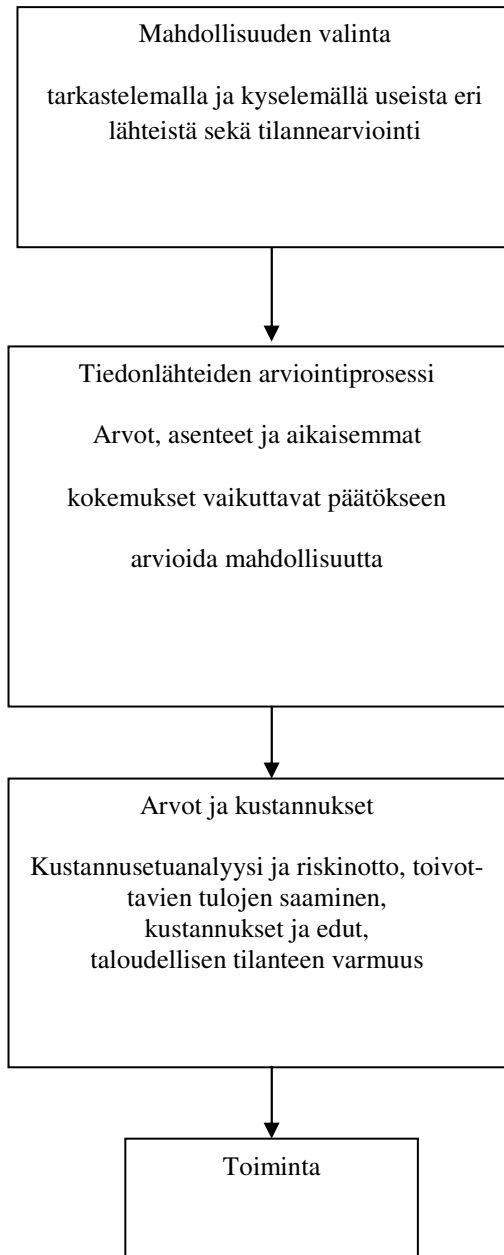
Wright ym. (2000: 592) väittävät yrittäjämäisten havaintojen, asenteiden ja uskomusten muodostavan päätöksentekoon vaikuttavan kokonaisuuden. Liikkeenjohdollinen päätöksenteko on taas enemmän laskelmoivaa verrattuna yrittäjämäiseen päätöksentekoon. Yrittäjämäisessä päätöksentekoprosessissa yrittäjien strategiaan päätöksiin vaikuttavat huomattavasti yksilön omat tuntemukset, asenteet ja arvot. Näiden tekijöiden avulla tuloksena on menestyvää päätöksentekoa ja valintoja.

Hodgkinson ym. (1999) mukaan yksilön omat tuntemukset näyttelevät suurta osaa strategisessa päätöksenteossa vaikuttamalla yritysten valintoihin kun toimitaan dynaamisessa yritysmaailmassa. Pratkanis'n (1989) tutkimuksessa käsitellään niitä tilanteita missä ihmiset enimmäkseen käyttävät uskomuksiaan ja tuntemuksiaan päätöksenteossa kuin tekevät rakenteellisia analyysseja. Omat tuntemukset korostuvat varsinkin tilanteissa missä ajanpuutteen takia ei ehditä sitoutua analyyttisiin prosesseihin. Tiedon määrää voi olla liian paljon tai vähän minkä perusteella päätöksiä ei voida tehdä. On myös tilanteita

missä huomioitavat asiat eivät ole niin tärkeitä tai jokin asia itse tilanteessa vaikuttaa siihen että havainnoidaan ensisijaisesti omien tuntemusten kautta. Tällaisia tilanteita ovat varsinkin ongelmatilanteet. Silloin omien tuntemusten käyttö strategisessa päätöksenteossa on luontevaa. Mielestäni omat tuntemukset voivat ohjailta vahvasti päätöksentekoa edellä mainituissa tilanteissa.

Kuvio 1 kuvailee päätöksentekoprosessiin vaikuttavat kolme osa-aluetta. (Wickens ja Flach 1988). Tässä kuviossa ei ole vertailtu eikä esitetty päätöksentekoprosessin eroja yrittäjän ja ei-yrittäjän välillä. Puuttuvat elementit tästä kuviosta ovat tuntemukset, ennakkoluulot, arvot ja asenteet. Nämä elementit esiintyvät siinä mallissa joka taas kuvailee yrittäjämäisen käyttäytymisen havainto- ja päätöksentekoprosessia. Cunningham ja Lischeron (1991: 47). mukaan yrittäjämäistä käyttäytymistä kuvaavat yksilön tuntemukset, arvot ja asenteet joita ovat riskinotto-kyky, korkea suoritusentarve, oma-aloitteisuus, mahdollisuus- ja innovaatio-suuntautuneisuus, ja kyky johtamiseen.

Myös psykologiset tekijät liittyvät yrittäjämäisen käyttäytymisen havainto- ja päätöksentekoprosessiin. Näitä tekijöitä ovat aikaisemmat kokemukset, älykkyys, tiedot, taidot ja tyytyväisyys. Pressley ja McCormick (1995: 80) osoittavat ajattelun sisältävän paljon tuotettua tietoa ja sen soveltamista. Ilman näitä kaikkien tekijöiden yhteisvaikutusta yrittäjä ei voi saavuttaa tavoitteitaan menestyksellisesti.



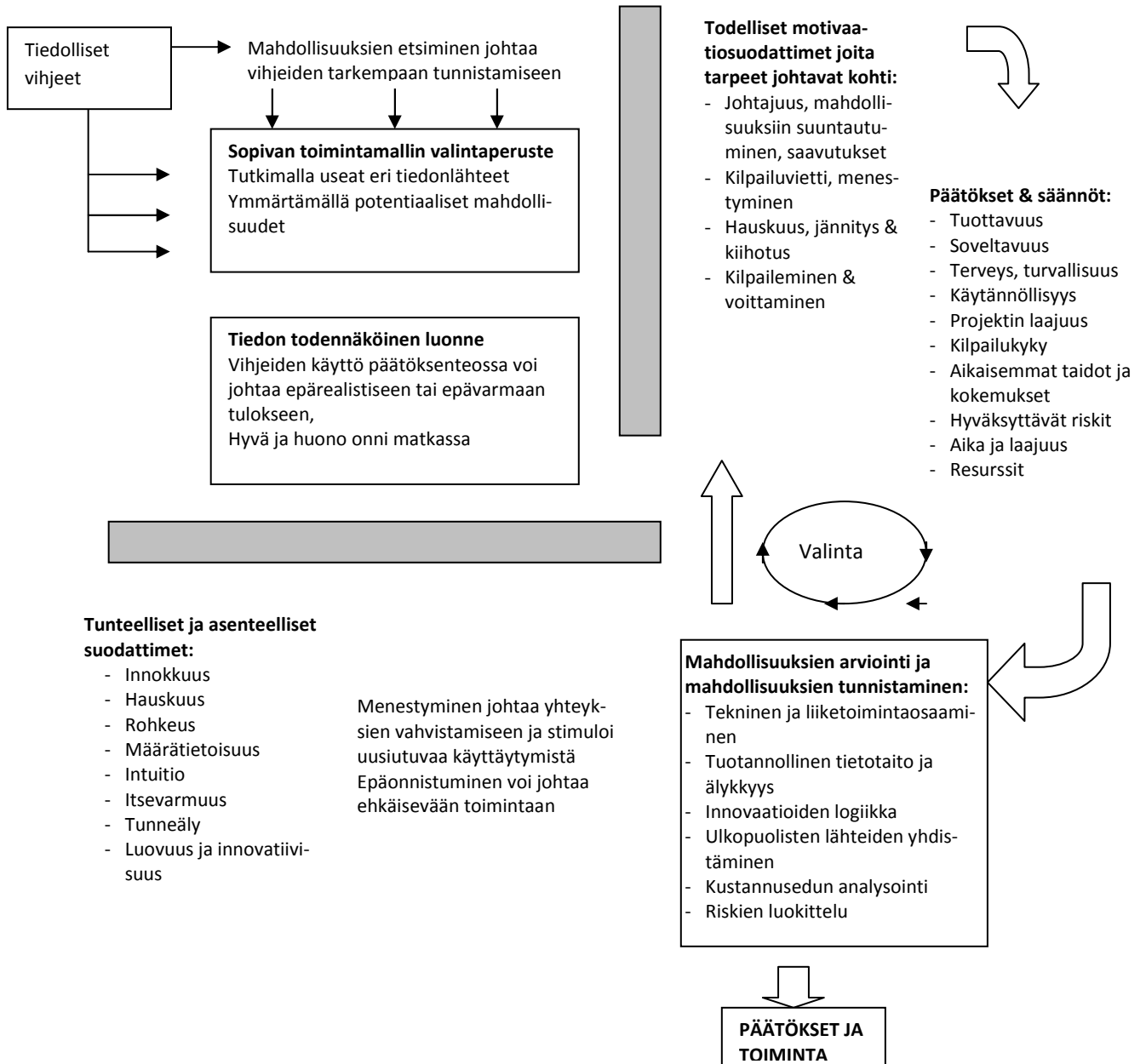
Kuvio 1. Päätöksentekoprosessin kolme eri osa-alueita (Wickens ja Flach 1998)

Päätöksiin vaikuttavat yksilön asenteet, uskomukset ja arvot. Jos omaksuttu tieto on ristiriitainen näiden mainittujen tekijöiden kanssa voi se johtaa vajaaseen tai huonoon päätöksentekoon ja tuloksiin. (Pech ja Durden, 2003). Sternbergin ja Lubartin (1995) mukaan luoville ihmisille on ominaista älykkyys, taidot ja motivaatio. Nämä etsivät ja löytävät uusia mahdollisuuksia ja toimivat rohkaisevassa ympäristössä. Lisäksi heillä on taito ajatella luovasti ja he omaavat yrittäjämäisiä ominaisuuksia jotka tukevat luovuutta ja yrittäjämäisyyttä. Amabilen (1997) tulkitsee sisäisen motivaation olevan ratkaisevassa asemassa luovassa käyttäytymisessä. Sisäinen motivaatio voi tulla esiin kiinnostuksena ympärillä oleviin asioihin, itsensä ylittämiseen annetussa tehtävissä jne. Rohkaiseva ympäristö ja palkitseva johtamistapa vahvistavat sisäistä motivaatiota. Luova käytös voidaan todeta olevan ominaista yrittäjämäiselle henkilölle. Tämä vahvistaa omaa käsitystäni siitä miten sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa jolloin luovan käytöksen määrä lisääntyy.

Walton (2003) pohtii luovuuden tärkeyttä yrittäjyydessä, korostaen sisäisiä tekijöitä kuten motivaatiota ja tiedon omaksumista. Luova havainnointikyky vaatii oivaltamista, muistamista, tavoitteisiin pyrkimystä ja oppimista. Nämä yhdessä psykologisten mekanismien kanssa, muodostavat yrittäjämäisen I-P -mallin. Kuvio 2 esittää tämän yrittäjämäisen päätöksentekoprosessimallin joka perustuu psykologiseen mekanismiin, päätöksiin, vihjeisiin, yksilön ominaisuuksiin ja tunnepuolella omaksuttuihin tekijöihin. Tämän yrittäjämäisen I-P -mallin tavoitteena on tunnistaa ainutlaatuisen yrittäjämäiseen päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä ja niistä muodostuvia prosesseja.

Yksilön käyttäytyminen on enimmäkseen suunniteltua ja tarkoituksenmukaista. Myös Ad Hoc tyylinen käyttäytyminen edustaa toivottavaa osaa yrittäjämäisessä käyttäytymisessä. Tämä tukee Balger'n väitettä että suurin osa elämästä on Ad Hoc kaltaista käyttäytymistä. Ad Hoc on latinalainen ilmaus ja se tarkoittaa ”vain tähän tarkoitukseen”. Se yleisesti ilmaisee asiakaslähtöistä, räätälöityä ratkaisua tiettyyn ongelmaan tai tehtävään. Tällaista ratkaisua ei voi yleistää tai käyttää toiseen tarkoitukseen. Kosko's väittää meillä olevan vai yksi sääntö elämässä päätöksenteossa ja se on: I'll do it if it feels right (Kosko 1994: 17). Mielestäni nämä teoriat vahvistavat käsitystäni siitä että yrittäjämäinen päätöksentekoprosessi sisältää enemmän kuin pelkästään tiedon havainnointia,

analysointia ja vertailua. Siihen kuuluu myös omat uskomukset, asenteet, arvot, sisäisestä motivaatiosta puhumattakaan.



Kuvio 2. Yrittäjämäinen päätöksentekoprosessimalli (Walton 2003)

Yrittäjämäistä päätöksentekoprosessimallia sovelletaan myös muihin teorioihin. Esimerkiksi Golemanin (1995) tunneälyteoriassa liitetään tähän kokonaisuuteen vielä tunneälykyvyt ja tunneälytaidot. Tunneälykykyjä ovat yksilön omien tunteiden ja impulssien säätely, vakuuttavuus ja sosiaalinen kyvykkyys. Tunneälytaitoja ovat taas stressinhallinta, optimisti ja vuorovaikutustaidot. Bass (1990) on esittänyt että kypsän ajattelun avainosat ovat yhteydessä johtamisen tehokkuuteen ja menestymiseen. Kuvio 2 on kokonaisvaltainen päätöksentekoprosessia kuvaileva malli. Siinä on esitelty tiedonvirran kulkua havainnosta toiminta-asteelle eri päätöksentekosuodattimien läpi. Nämä suodattimet vaikuttavat tiedon kulkuun ja sisältöön. Näitä ovat yrittäjän tunteelliset ja asenteelliset ominaisuudet kuten innokkuus, hauskuus, rohkeus, määrätietoisuus, intuitiokyky, itsevarmuus, tunneäly, luovuus ja innovatiivisuus. Motivaatiosuodattimia ovat ominaisuudet kuten aikaisemmin saavutetut menestymiset, hauskuus tehdä asioita, kilpailuvietti, voittamisen tahto jne. Kuvio havainnollistaa jokaisen näistä suodattimen missä päätöksiä aktivoidaan erillisenä, itsenäisenä ja suljettuna järjestelmänä. Yrittäjämäinen I-P -malli pyrkii yhdistämään nämä yhdenmukaiset järjestelmät toisiinsa aivoissa. Tietoa ei voi pitää vain yhdessä erillisessä aivojen osassa, vaan se liikkuu useisiin osiin ja on yhdistettävissä moniin monimutkaisiin aivojen osissa liikkuviin tietopolkuihin. (Hintzman, 1990; Hendry ja King, 1994; Solso, 1995; Matlin, 2002.) Klusteri tarkoittaa yleisesti joukkoa samanlaisia kohteita. Toiminnallisten kohteiden klusterit ajatellaan hyötyvän keskinäisestä yhteydestä toisiinsa.

Rumelhart ja McClelland (1986: 75) kuvailevat ihmismieltä omassa PDP -mallissaan. Tässä mallissa ajatteluprosessin aikana havainnot yhdistyvät useissa eri aivojen osissa toiminnoiksi esiintyen samanaikaisesti rinnakkain.

Kuviossa 2 esiintyy erisuuntaisia yhteyksiä päätöksentekoon vaikuttavien suodattimien välillä. Nämä yhteydet voivat olla esimerkiksi voimakkaita tunteita tai intohimoja uusista mahdollisuuksista, jotka stimuloivat ja virkistävät päätöksentekoa. Informoivat neuvot ovat toimintaympäristössä olevia uusia vihjeitä tai ideoita. Yrittäjien tunnetaan etsivän mahdollisuuksia ja toteuttavan näitä. (Boltonin ja Thompsonin, 2000) mukaan yrittäjien sanotaan tarkoituksella toteuttavan itseään etsimällä tietoa mahdollisuuksista niillä aloilla tai niissä asioissa, joita heitä kiinnostaa. Ympäristössämme olevat vihjeet ei-

vät välttämättä tuo esille itsestään tietoa mistä uusia mahdollisuuksia kannattaa hakea ja etsiä. Yrittäjämäiset henkilöt hakevat aktiivisesti merkkejä näistä vinkeistä ja suodattavat nopeasti nämä tiedot niitä nähdessään. Tieto kulkee tunteellisten ja asenteellisten suodattimien läpi. Näissä suodattimissa tietoa käsitellään jonka jälkeen tieto etenee analysointivaiheeseen, missä yrittäjät analysoivat sitä ja tekevät sen päätöksen johtaako tieto uuteen liiketoiminta-ajatukseen. Kuvio 2 pyrkii kuvaamaan kognitiivista ajattelu-prosessia esittämällä että yrittäjien sisäinen päätöksentekoprosessi tarvitsee neuvoja, tunneperäisiä kokemuksia ja asennetta. Yrittäjä perustelee päätöstään aivoissaan sijaitsevassa tunnekeskuksessa. Tuloksena voi olla uskottava ja perusteltu uuden mahdollisuuden hyväksyminen tai hylkääminen. (Schwartz ja Begley, 2003).

Yrittäjät osoittavat useiden tarpeiden vaikuttavan heidän mahdollisuuksien tavoitteluun päähänpinttymänä. Nämä tarpeet joko suodattavat tai vahvistavat mahdollisuuksia joko kaisessa vihjeessä. Goleman (1995) tuo esiin että tunteet ja intohimo ylittävät usein järjen tai logiikan. Voidaan sanoa että yrittäjien tunteilla on valtava vaikutus hänen tekemiinsä päätöksiin. Mahdollisuuksien havainnointi vaatii suuren määrän ulkoapäin tulevia neuvoja ja jos nämä neuvot löytävät yhdenmukaisuutta yrittäjien intohimoon, tieto taitoon ja samalla myös muihin sisäisiin tarpeisiin niin mahdollisuuksien tunnistamisprosessi tulee huomattavasti yksinkertaisemmaksi. Yrittäjiä eivät estä perinteet, eikä heidän ajatteluprosessiaan voida luokitella vanhoihin kaavoihin sopivaksi. Yrittäjä on kykenevä kiertämään tai kokonaan laiminlyömään kognitiivisia prosesseja päästäkseen lopputulokseen. Tämä auttaa määrittelemään sitä vauhtia millä yrittäjät pystyvät tekemään monitahoisia mahdollisuuksien havainnointia ja toteuttaa päätöksiä yhtä hyvin kuin selittämään miksi päätökset ovat heille helpompia tehdä kuin muille johtajille.

Yrittäjät tarvitsevat enemmän tietoa pystyäkseen tekemään lopullisen päätöksen. Tämä päätös on tulos kognitiivisesta palauteprosessista, missä tieto kulkee kahteen eri suuntaan. Korkean tavoittelun tarve voi stimuloida innostusta mahdollisuudesta josta yrittäjä on tullut tietoiseksi. Tällainen piirre yrittäjässä voi viedä häntä eteenpäin etsimään enemmän tietoa (Hockey, 1970). Vinkit ja ideat voivat myös sytyttää yrittäjän kilpailuvietin. Yrittäjän omat tuntemukset ja muistot menestymisestä ja korkea tehokkuus voivat myös stimuloida mahdollisuuden arvioimista ja perusteluja. Nämä tekijät kehottavat

nopeaan päättelykykyyn. Lisäksi laskelmat ja analysoinnit mahdollisesta voitosta, riskistä ja menestymisen todennäköisyydestä ja vaadittavista resursseista takaavat yrittäjälle valmiudet tehdä päätöksiä. Jos riskit on laskettu liian korkeiksi, voittomahdollisuus liian alhaiseksi tai kilpailuvietti ja jännitys elämässä liian vähäisiksi, yrittäjä voi hylätä mahdollisuuden ja alkaa etsiä jotain muuta mahdollisuutta sen sijaan.

2.4 Psykologinen mahdollisuuksien tunnistaminen

Mahdollisuuksien havainnointi edustaa ainutlaatuista yrittäjämäistä käyttäytymistä, vaikka sen prosessit ja dynamiikka pysyttelevät edelleen arvoituksina. Yrittäjämäinen valppaus tuo etua yrittäjälle mahdollisuuksien havainnointiprosessissa. Yrittäjämäinen valppaus muodostuu yksilön kyvystä havainnoida asioita ja omaksua tietoa.

Useiden eri koulukuntien edustajien ja tutkijoiden mukaan mahdollisuuksien havainnointiprosessi edustaa osaa huomiota herättävää ja keskeistä yrittäjämäistä käytöstä (Gaglio, 1997a; Kirzner, 1979; Stevenson ja Jarillo, 1990; Venkateraman, 1997). Yrittäjämäiset ottavat vastuuta kehittääkseen ja luodakseen innovatiivisia mahdollisuuksia. Kun ymmärtää mahdollisuuksien havainnoinnissa tapahtuvaa tunnistamisprosessia, tulee myös ymmärrettyä yrittäjämäisyyden keskeiset kysymykset. Mahdollisuuksien tunnistamisessa käytettävät tutkimukset ovat luonteeltaan kuvailevaa tutkimusta. Tutkijat ovat tutkineet onko yrittäjämäisten mahdollisuuksien havainnointi seurausta harkitusta mahdollisuuksien etsimisestä (Koller, 1988; Peterson, 1988). Lisäksi on tutkittu millainen vaikutus on idean lähteellä itse havainnointiprosessin tulokseen (Long ja Graham, 1988; Peterson, 1988). Toiset ovat tutkineet tuloksen muodostumista valittujen strategioiden perusteella (Busenitz, 1996; Gilad ym. 1988; Kaish ja Gilad, 1991). Myös yrittäjien sosiaalisten verkostojen vaikutusta ja strategioiden toteuttamista on tutkittu (Aldrich ja Zimmer, 1985; Long, 1979; Pekerti, 1985). Arviointistrategiat (Crawford, 1980; Long ja McMullan, 1984) on myös huomioitu ja tutkimukset ajan vaikutuksesta havainnointiprosessissa ideasta kannattavaan liiketoimintaan asti. (Singh ym. 1999; van de Ven, 1980). Mielestäni nämä laajat tutkimukset kuvailevat sitä, että yrittäjämäisellä ajattelu-

prosessilla on suuri vaikutus yrittäjien päätöksenteossa ja erilaiset ominaisuudet kuten valppaus on avaintekijä tässä prosessissa.

Shaver ja Scott (1991) mukaan havainnointiprosessin lopputulos perustuu siihen millaiset kyvyt havainnoida ja tehdä päätöksiä yrittäjällä on. Nämä tutkijat pohtivat kuinka toimintaympäristö on edustettuna ja tutkittavissa yrittäjän mielessä silloin, kun havainnollistaminen tapahtuu. Kirznerin (1979) mukaan yrittäjien mielen tulkinnat eroavat muista tavallisista ihmisistä. Yrittäjämäinen valppaus on se ominaisuus joka ajaa yrittäjää eteenpäin ainutlaatuisella tavalla yhdistämällä ja ohjailemalla yrittäjät suoraan kohti mahdollisuuksien tunnistamisprosessia.

2.5 Yrittäjämäinen valppaus

Israel Kirzner (1973, 1970, 1985) on määrittänyt yrittäjämäisen valppauden kahdella eri tavalla. Se on taito huomata mahdollisuudet ilman etsintää (1979: 48) tai kertoa sanoin tulevaisuuden mielikuvat (1985: 56). Valppautta käsitellään enimmäkseen ensimmäisen määritelmän mukaan. Valppaustutkimukset keskittyvät niiden syiden etsimiseen, miksi yksilö voi huomata mahdollisuuksia ilman tietoista etsintää.

Esimerkiksi Kaish ja Girad (1991) tulkitsevat sen taitona osoittaa ja kohdata mahdollisuuksia ilman harkittua etsintää johtaen tiedonsaannin maksimaaliseen tulokseen. Tätä tulosta vahvistaa heidän tekemä tutkimus, jossa yrittäjiä pyydetään miettimään sen ajan ja tuoton määrää mitä on mennyt informaatiovirran tuottamiseen. Yrittäjiä pyydetään palauttamaan mieleen myös ne tiedonlähteet mitkä he valitsivat tiedonsaannin synnyttämiseen ja mitkä ovat ne tiedostetut luontaiset vihjeet jotka antavat signaaleja mahdollisuuksien olemassaolosta. Tutkimuksessa kartoitetaan myös tiedon määrää ja saannin monipuolisuutta.

Tulokset vahvistavat odotuksia, mutta myös tuovat esiin yllättäviä asioita. Kun verrataan johtavassa asemassa olevaa ei-yrittäjää ja yrittäjämäistä yksilöä, niin jälkimmäinen ryhmä käyttää enemmän epätavallisia tiedon lähteitä hyväkseen. Mielenkiintoa tuloksiin lisää se, että yrittäjämäiset ovat tarkkaavaisempia riskejä kohtaan kuin uusien mahdolli-

suuksien suhteen. Tutkimustulokset paljastavat myös sen, että vain kokemattomat ja menestymättömät yrittäjät pyrkivät liian intensiivisesti keräämään tietoa. Menestyvät yrittäjät itse asiassa käyttäytyvät enimmäkseen samalla lailla kuin johtavassa asemassa olevat ei-yrittäjät. Cooper ym. (1995) ovat löytäneet samansuuntaisia piirteitä omilla tutkimuksissaan.

Kirznerin (1985) mielestä on huomattava ero yrittäjämäisissä henkilöissä kuin ei-yrittäjämäisissä henkilöissä, kun kysymykseen tulee omat arviot markkinoilla toimimisesta, markkinatilanteesta ja tiedollisten vihjeiden havaitsemisesta. Hänen mukaansa vertaamalla muita toimijoita samalla toimialalla, yrittäjillä on parempi ote nykytilan hallitsemisessa koska he havainnoivat tarkemmin ja tekevät nopeammin johtopäätöksiä muutoksen tai vihjeen tullessa kohdalle. Tämä johtaa uuteen, kypsempään toiminnalliseen ajattelutapaan yrittäjämäisestä valppaudesta. Yrittäjämäinen yksilö havaitsee toimintaympäristössä tapahtuvia asioita, hän tunnistaa näiden kriittiset tekijät, ja sen jälkeen yhdistelee todelliset toisiinsa kytketyt dynamiikat näiden kolmen elementin välillä. Havainnot ja tulkinnat auttavat yrittäjää hahmottamaan nykyiset tuotantomenetelmät, jakelutiet, palvelut ja tuotteet. Kun kyseessä on muutokset toimialalla tai sosiaaliset muutokset, yrittäjä pystyy havainnoimaan ja erottamaan ne tekijät jotka vaikuttavat tuotannon ja tuotteiden huonoon menekkiin tai laatuun. Lisäksi yrittäjämäinen yksilö pystyy havainnoimaan tilanteessa kaupallisen mahdollisuuden.

2.6 Psykologinen valppaus

Psykologiseen valppauteen kuuluvat dynaamiset, kehittyvät henkiset mallit jotka edustavat yksilön tietoa, uskomuksia ja arvoja siitä kuinka fyysinen ja sosiaalinen maailma toimii. Nämä henkiset mallit auttavat suuntaamaan huomiota ja opastavat informaatio-prosessissa ja perusteluissa erikoistilanteissa, todellisuudessa ja mielikuvituksessa. Jos Kirzner on oikeassa, niin valppailla yksilöillä on tarkempi henkinen malli kuin muilla. Jos haluaa ymmärtää, kuinka yrittäjä havaitsee ja tulkitsee toimintaympäristöä verrattuna ei-yrittäjiin, silloin teemat tyytyväisyys ja dynaamisuus ovat mielenkiintoisia tutkimuskohteita koska niiden esiintymisessä näiden kahden ryhmän välillä on eroa.

Toimintaympäristöstä tehtävät havainnot ja tulkinnat eroavat eri yksilöiden välillä useista eri syistä. Näitä voivat olla esimerkiksi erot ja monimutkaisuudet valppaudessa. Kognitiiviset psykologit (Chase ja Simon, 1973; Chi ym. 1982) tulkitsevat eroja päätöksenteossa ja toteuttamisessa asiantuntijoiden ja kokelaiden välillä. Asiantuntijoiksi kutsutaan pitempään toimineita yrittäjiä ja kokelaiksi kutsutaan hiljattain oman yrityksen perustaneita yrittäjiä. Erityisesti asiantuntijoilla eli osaavilla yksilöillä on monimutkaisempi valppauden malli kuin kokelailla on. Tässä mallissa yhdistyvät useat eri tekijät mielen muista malleista. Nämä auttavat osaavia havainnoimaan nykyistä toimintaympäristöä laajemmin ja selvittämään havaitut poikkeukset nopeammin. Käyttäytymiserot näiden kahden ryhmän välillä johtuvat ilmeisesti monimutkaisuusmallin ilmenemisestä. Kaish ja Giland tulkitsevat omia tutkimustuloksiaan samanlaisin tulkinnoin. Kun muutoksia tapahtuu ja ne havainnoidaan toimiympäristössä niin kokemattomat tai ei – menestyneet yksilöt ovat edelleen siinä vaiheessa teemaa miettimässä kuinka toimintaympäristöä havaitaan, kun taas kokeneet ovat jo lähellä osaavien tasoa. Mielestäni kokemuksen myötä osaavilla tulee varmuutta ja nopeutta havainnoida ja analysoida toimintaympäristöään kuin juuri hiljattain aloittaneilla yrityksillä.

2.7 Krooninen valppaus

Havainnot ja tulkinnat voivat erota myös teemoittain ja niiden osissa. Valppauden krooninen teema syntyy useista eri tekijöistä, joista tärkeimmät ovat tiedon laatu, saatavuus ja henkilökohtaiset motiivit. Tätä teemaa käytetään silloin kun reagoidaan todellisiin tai mielikuvituksellisiin tapahtumiin tai ärsykkeisiin. Osa yksilöistä käynnistää jatkuvasti tätä kroonista teemaa välittämättä siitä onko se perusteltua juuri siinä tilanteessa (Fiske ja Taylor, 1991; Higgins ja King, 1981). Optimistit käynnistävät jatkuvasti tätä teemaa joka auttaa heitä havainnoimaan ja ymmärtämään ärsykeitä ja tapahtumia. He näyttävät olevan erityisen herkkiä toimimaan nopeasti mutta ovat analysoineet tarkasti saamansa tiedon. Tämä korostuu varsinkin epäselvissä tilanteissa, joissa tiedon määrä voi olla hyvinkin laajaa tai liian suppeaa (Bargh, 1989; Fiske ja Taylor, 1991). Jokainen yksilö tuottaa omaa kroonista teemaa tiedostamatta sitä.

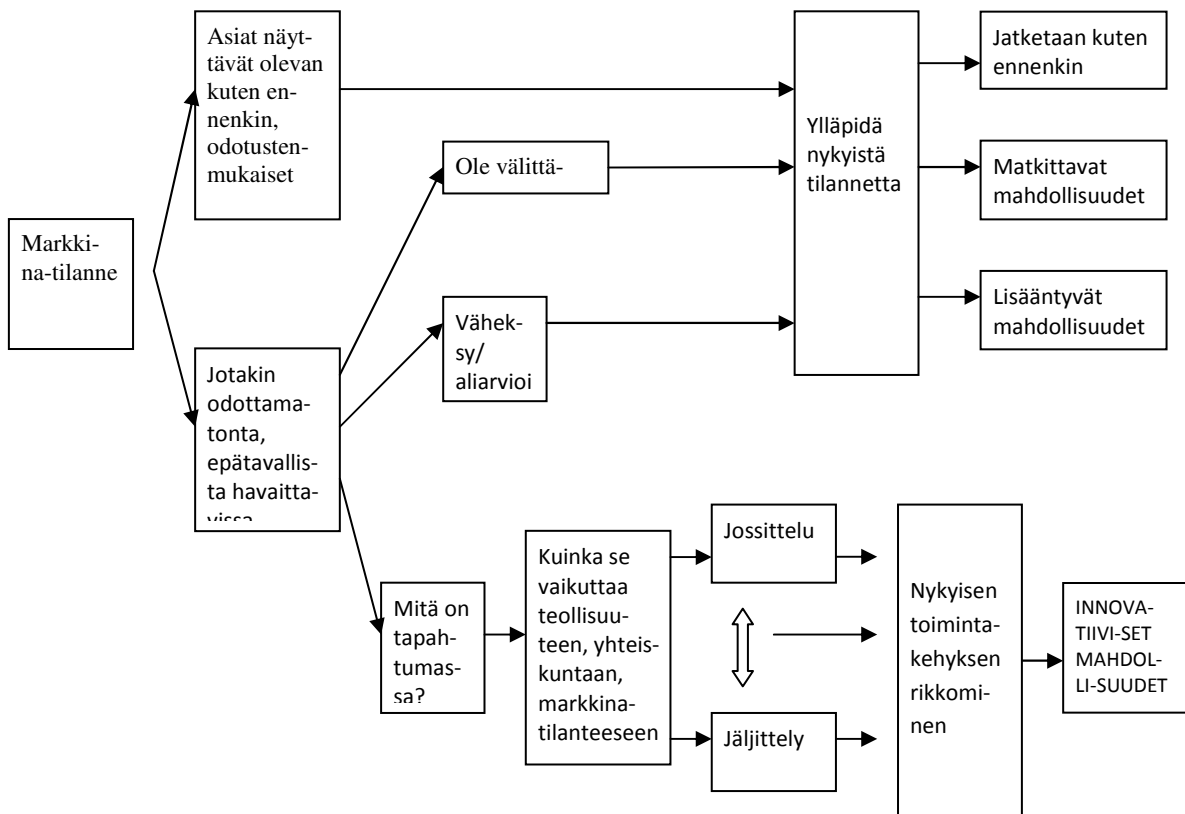
Yksilöiden erot havainnossa ja tulkinnoissa vaihtelevat ja johtavat erilaisiin arvioihin koska he käyttävät erilaisia teemoja eri aikaan. Lisäksi teemojen vahvuudet voivat olla erilaiset. Toiset ovat tyytyväisiä lopputulokseen pienemmällä ponnistelulla kun toiset. Erot ilmenevät myös lopputuloksen laadussa. Toiset käyttävät useita teemoja samanaikaisesti työkaluina suuntaamaan toimintoja kohti tulevaisuuden haasteita tai muutoksia. Näin ollen näiden pyrkimykset todellisessa elämässä ovat ilmeisesti kaikki toteuttamiskelpoisia sekä teoriassa että käytännössä. Yrittäjämäinen krooninen malli on taustalla vaikuttamassa yrittäjien tietoisuuteen havaita innovaatioita ja kaupallista potentiaalia.

2.8 Yrittäjämäisen valppauden prosessimalli

Tässä osassa tarkoitukseni on kuvailla yrittäjämäisen valppauden teemaa kokonaisuudessaan. Tätä havainnoidaan kehittämällä sarja eri hypoteeseja jotka kuvaavat ehdotetun teeman toimintaa. Kuvio 3 kuvaa teorian järjestystä aloittamalla ensin toimintalueen esimerkeillä ja jatkamalla siitä teeman eri vaiheisiin sovellusten käyttöön valppaiden ja ei-valppaiden yksilöiden välillä.

Keskeisintä valppausteorioissa (Kirzner, 1979, 1985, 1992) ovat väitteet, että erot valppaiden ja ei-valppaiden yksilöiden välillä perustuvat heidän tekemiin erilaisiin päätöksiin koskien heidän nykyisiä toimintaolosuhteitaan. Ei-valppaat henkilöt epäonnistuvat yrittäjämäisten mahdollisuuksien määrittelyssä ja luomisessa koska he arvioivat väärin toimintaympäristössä olevat tiedolliset vihjeet ja kaikki ne toiminnot ja käyttäytymiset joita tarvitaan näiden mahdollisuuksien havainnointiin juuri sillä hetkellä. Ei-valppaat yksilöt eivät joko tutki, välitä, tai he eivät anna arvoa näille tiedollisille vinkeille joita toimintaympäristö tarjoaa. Pitkällä aikavälillä tämä ei voi olla menestyvän liiketoiminnan edellytyksenä. Se johtaa siihen ajatukseen että ei-valppaat yksilöt uskovat että käyttäytyminen tällä tavalla vaatii pelkästään nykyisten resurssien käytön hyväksymisen. He tekevät liiketoimintaa samalla lailla kuin sitä on aikaisemmin yrityksen historian aikana tehty.

Valppaiden yksilöiden yrittäjämäisen käyttäytymisen taustalla vaikuttavat objektiivinen tarkkuus ja muutosten ymmärtäminen toimintaympäristössä. He tajuavat että perusteltavissa oleva käyttäytyminen juuri tässä tilanteessa vaatii tilanteiden ja ympäristötekijöiden uudelleenarviointia, toisin sanoen havainnoimalla ja tiedostamalla mitä juuri nyt on menossa.



Kuvio 3. Valppaus ja mahdollisuuksien tunnistamisprosessi

Kuvio kolme kuvailee yrittäjämäistä valppautta ja mahdollisuuksien tunnistamisprosessia. Uuden ja epätavallisuuden kohdatessa valppaus ohjaa informaatioprosessia kohti tavoiteltua lopputulosta. Kun toimintaympäristössä tapahtuu jotain ihmeellistä, niin yksilöllä on yleensä kaksi tapaa reagoida tähän. Hän joko jatkaa samalla lailla kuten aikaisemmin eikä ota huomioon muutosta tai ärsykettä. Kun valpas yksilö havaitsee tilanteen, hän analysoi sitä ja sen mukaan joko on välittämättä koko asiasta, väheksyy muutoksen vaikutukset tai hän alkaa miettiä muutoksen vaikutuksia muihin tekijöihin toiminta-alalla. Valppauden teoramalli esittää että toisin kuin muut markkinoilla toimivat, valppaat yksilöt jääräpäisesti etsivät muutoksia.

2.9 Tapahtumien käsittäminen toimintaympäristössä

Mitä voisi valppausteema sisältää ja kuinka se toimisi jos olisi tiedossa tarkempaa tietoa tai arvailuja nykyisestä markkinatilanteesta. Kirzner (1979, 1985) osoittaa että valpas yksilö on hyvin herkkä ottamaan vastaan signaaleja toimintaympäristössä mikä ilmenee mikrotaloustieteellisellä ja makrotaloustieteellisellä tasolla. Mikrotaloustiede muodostaa taloustieteen perustan. Se tarkastelee yksittäisten toimijoiden päätöksiä ja niiden yhteisvaikutusta. Makrotaloustiede on taloustieteen osa-alue, joka tarkastelee pääasiassa taloudellisten toimijoiden summaa, yleensä valtion tasolla.

Makrotaloustieteellinen toimintaympäristö on Kirznerin teorian mukaan vähiten huomioitu toimintaympäristö. Tämän teorian mukaan markkinatilanteeseen vaikuttavat häiritsevät muutokset, joita uusi teknologia, tietotaito, demograafiset tekijät ja sosiaaliset arvot tuovat. Nämä tekijät Drucker (1985) jo oivalsi omista tutkimuksissaan. Kun näitä häiritseviä tekijöitä esiintyy toimintaympäristössä, ne pakottavat teollisuuden keksimään itsensä uudelleen radikaalisten innovaatioiden kautta. Näyttää kuitenkin loogiselta odottaa valppausteeman sisältävän henkisiä malleja tällaisista muutoksista ja laajan kuvauksen niistä signaaleista tai vinkeistä jotka eivät osoita pelkästään näitä häiriöitä mutta paljon tärkeämpää, näyttävät niiden mahdollisuudet. On mahdollista että valppausteema suuntaa huomionsa ja keskittyy etsimään epäsäännöllisyyksiä, odottamatonta tai jotain aivan uutta ja erilaista.

Ei-valppaat yksilöt eivät välttämättä ole välinpitämättömiä yleisiin häiriöihin toimintaympäristössä. Kun joku kohtaa jotain erilaista tai odottamatonta jonka signaali on ollut selvästi havaittavissa, se on tullut vahvasti esiin tai esiintynyt toistona, yksilö pyrkii sovittamaan uutta tietoa nykyiseen. (Fiske, 1993). Weick (1995) huomioi tällaisten häiriöiden synnyttävän laajamittaista järkeilyä ja vaikuttavan yritysten toimintoihin. Järkeily voi johtaa siihen että ei-valppaan toimet voivat kääntyä aivan päinvastaiseen suuntaan kuin mihin alun perin on tarkoitus.

Kiesler ja Sproull (1982) väittävät että johtajat aktivoivat heidän yrityskulttuurinsa opastamaan heitä tilanteen arvioinnissa ja tämä historiallinen perintö yleensä johtaa enakkoluuloisuuteen toiminnassa eli he eivät näe kaikkia tarpeellisia vinkkejä ja signaaleja muutoksesta markkinatilanteessa. Cowan (1986) mukaan johtajat kyllä huomioivat muutoksen signaalit mutta käyttävät toiminnallista teemaa väheksyäkseen näiden signaalien tarkoitusta. Johnson et al. (1991) väittävät olevan olemassa joukko ihmisiä jotka näyttävät mukauttavan näitä epäsäännöllisiä ja poikkeavia tekijöitä omiin toimintoihin. Cowan, Johnson ym. taas tulkitsevat että suurin osa vinkkien huomioista ei johda mihinkään erityiseen oivallukseen. Jotkut ihmiset määrittelevät tai väheksyvät jokaista häiriötä sen kohdatessaan ja tämä selittävä käyttäytyminen sallii heidän tekemään sellaiset johtopäätökset että mikään ei tule muuttumaan. Toisin sanoen he ylläpitävät vallitsevaa nykytilaa. Vain ne jotka onnistuvat yhdistämään havaitut häiriöt nykyiseen toimintamalliin joita hypoteesit vahvistavat, menestyvät. Välttämättä vallitseva nykytila ei ole kuitenkaan se kaikista tarkin malli siinä tilanteessa.

Silloin kun makrotaloustieteellisellä tasolla häiritsevät markkinamuutokset ovat pakottavia ja yleisesti ottaen helppo huomata, nämä ovat vain ainoastaan yksi tiedon lähde markkinoiden nykytilasta. Toinen tiedon lähde voi olla mikrotaloustieteellinen, joka on vähemmän dramaattinen muoto, mutta jolla on etuna olla mukana kaikessa koska se tulee perintönä. Olemassa oleva mikrotaloustieteellinen toimintaympäristö kasvaa jokaisesta virheestä ja virhearvioinnista minkä jokainen toimitsija markkinoilla tekee. Ovat nämä virheet sitten vääränlaisia investointeja, alihinnoitettuja tuotteita, käyttämättä kapasiteettia, tiedostamattomia tarpeita jne. Yleisimmillä termeillä kuvattuna nämä tekijät ovat markkinoiden valttikortteja, mistä uusia innovaatioita pitäisi syntyä.

Kirzher löytää mielenkiintoisia asioita tutkiessaan markkinoiden nykytilaa mikrotalous-tieteellisellä tasolla; Hänen vertailut valppaan ja ei- valppaan yksilön välillä toimivat pääasiassa jalustana tässä kontekstissa. On aivan mahdollista että valppaat yrittäjät yksinkertaisesti huomaavat sen että ymmärtämättömyyttä ja virhearviointeja tapahtuu ja he yrittävät hyötyä niistä. Keskustelu koskien vaihtoehtoisia tiedonlähteitä markkinoiden nykytilanteesta on tärkeää, koska toimijoiden täytyy tutkia sekä omat että kilpailijoiden toiminnot markkinoilla, varsinkin silloin kun testaavat yrittäjämäistä valppauden olemassaoloa. Käyttämällä mitä tiedon lähdettä tahansa, yrittäjämäinen valppaus teoria ennustaa että valppaat yksilöt ovat herkempiä havaitsemaan. Tämä johtaa Kirznerin mukaan hypoteesiin 1:

H1: Jokaisessa markkinatilanteessa, valppaat yksilöt ovat herkempiä toimintaympäristön signaaleihin kuin ei valppaat yksilöt.

Muuttuva teema vastaan informaatio

Ihmiset pyrkivät sovittamaan yhteen ympäristöstä tulevat signaalit ja oman toimintansa. (Fiske ja Taylor, 1991; Mitchell ja Beach, 1990). Jos tehtävän tulos on tarpeeksi hyvä, huomio kiinnittyy toimintaan ja palautteen kehittämiseen. Jos tehtävän tulos ei yllä tavoitteisiin, silloin tarvitaan lisää kognitiivista ajatteluprosessia. Esimerkiksi jos toimintaympäristössä havaitaan epätavallista tai odottamatonta ja toimija on motivoitunut olemaan tarkkaavainen, se yleensä yrittää yhdistää uuden informaation nykyiseen tilanteeseen kehittämällä tai luomalla uusia perusteellisia linkkejä, jotka laajentavat erikoistumista ja monimutkaisuutta hänen teemassaan (Fiske ja Taylor, 1991; Sherman ym. 1989). Jos toimija taas arvostaa nopeaa toimintaa enemmän, ja nykyinen toimintamuoto on hyvä pysyäkseen uskollisena teemalleen, silloin toimija joko väheksyy uuden informaation arvon tai yhdistää yksityiskohtaiset uudelleentulkinnat, jolloin hän pystyy ylläpitämään nykyiset rakenteet ja dynamiikat samanlaisena. (Fiske, 1993; Kiesler ja Sproull, 1982). Tässä kognitiivisessa dynamiikassa, valppausteoria ennustaa:

H2: Valppaat yksilöt muuttavat heidän teemaansa mukauttamalla sopimatonta tietoa; ei-valppaat yksilöt haluavat muuttaa tiedon eivätkä teemaa.

Kognitiivinen virhekontrolli

Epäonnistuminen huomata ja yhdistää tietoa toimintaympäristössä eivät ole ainoastaan niitä kognitiivisia virheitä mitä ei-valppaat toimivat tekevät. Kirzner (1985) mukaan ei-valppaat yksilöt tekevät virheitä monessa muussakin asiassa. He epäonnistuvat huomaamaan että oletukset eivät koskaan olleet tai eivät enää ole perusteltuja. Ei-valppaat olla välittämättä uusien resurssien olemassaolosta tai he ovat ikuisia optimisteja tai pessimistejä tekemilleen päätöksilleen ja valinnoilleen tai niiden tuloksiin. Yhteinen tekijä näissä kaikissa erehdyksissä näyttää olevan epätarkkuus. Epätarkkojen prosessien sarja voi alkaa yksinkertaisesti ihan siitä, että ei-valpas yksilö seuraa järkevää suuntaa ja ilman kritiikkiä valitsee ja hyväksyy informaation vain sen alkuperäisessä muodossa (konkreettinen periaate, Slovic, 1972) tai ilman kysymyksiä hyväksyy tiedon alkuperäisen lähteen (Kahneman ja Tversky, 1986).

Valppaat yksilöt välttävät tekemästä näitä virheitä kognitiivisessa prosessissa, koska he toimivat varauksellisesti uutta tietoa kohtaan eivätkä hyväksy sitä ilman perusteellista analysointia. Gundersonin (1990) mielestä yrittäjämäinen oivalluskyky auttaa tässä prosessissa analysoida tiedolliset vihjeet ja havainnot. Tämä johtaa kolmanteen hypoteesiin:

H3: Jokaisessa annetussa markkinatilanteessa, valppaat yksilöt ovat piittaamattomia olemassa olevista oletuksista ja haastavat nämä, kun ei-valppaat yksilöt antavat periksi ja hyväksyvät tiedon sellaisenaan

Tarkkuus vastaan aika

Kirzner tulkitsee että valppailla yksilöillä on tarkkuutta, havainnointikykyä ja arviointikykyä. Tarkkuus näyttää olevan pääkomponentti valppausteemassa Psykologisesta nä-

kökulmasta katsottuna, aihe valppaus on jotenkin hyvin ongelmallinen, koska tarkkuus-tekijä voi olla myös osana yksilön motivaatiossa, joka taas laukaisee toimintaa. Keskeinen menettely kognitiivisessa motivaatiossa on se, että ihmiset valitsevat sen tavan joka parhaiten auttaa heitä pääsemään tavoitteisiin (Fiske, 1993; Showers ja Cantor, 1985). Sen päätöksen minkä ihminen tekee ensimmäisenä, epäsuorasti tai suoraan avoimesti voi olla tulosta nopeasta ajattelutoiminnasta tai tarkkuudesta.

Tämä nopea valinta minimoi ratkaisevat ja omaperäiset tekijät mahdollisuuden tunnistamisessa. Ympäristössä olevat tekijät voivat muuttua nopeasti, täytyä, tai huveta tyhjiksi. Mahdollisuuksien ikkuna josta näitä muutoksia katsotaan, on myös rajallinen ja kutistuu huomattavasti jos joku toinen huomaa saman mahdollisuuden ja käyttää sen hyväkseen ensin. Kuitenkin on tarvetta tasapainottaa keskenään elementit aika, havainnollinen tarkkuus ja aika toimia. Jopa isojen yritysten johtajat ovat havainneet sen että aika on rajallista kun kyseessä on mahdollisuudet ja niiden havainnointi.

Weick (1979) väittää että johtajien pitää prosessoida informaatiota sellaisilla tavoilla, jotka ovat tarpeeksi hyviä määrittelemään yrityksen toiminnan suuntaa. Hänen mielestään monet johtajat lopettavat järkeilyn siinä vaiheessa kun he ovat löytäneet ensimmäisen uskottavan selityksen sille mahdollisuudelle miten toimitaan (Weick, 1995). Isenbergin (1986) yksityiskohtainen analyysi johtajien päätöksenteosta näyttää vahvistavan Weickin ehdotusta, että johtajat tuntevat enemmän painostusta silloin kun pitää löytää sopiva tapa toimia ilman tilanteen analysointia. Tällainen tapa toimia on yleensä se kaikkein sopivin yrityksen suunnalle. Jos toimiminen tapahtuisi sen perusteella että johtajat ovat ehtineet rauhassa tilanteen analysoida, niin silloin itse toiminta tyydyttäisi johtajia myös omalla henkilökohtaisella tasolla. Toisin sanoen, johtajien päätöksenteko on yksinkertainen esimerkki March ja Simon's (1958) teoriasta missä tarpeeksi tehdyt analyysit tyydyttävät henkilökohtaisia odotuksia riittävän huomioonottamisen ja tarkkuuden nimissä ja ovat perustana toimimiseen.

Kun valppaus toimii käsitteenä kroonisessa teemassa, merkitys ajattomuuden ja tarkkuuden välillä on sumentunut. Yksi etu kroonisessa teemassa on se että informaatio koskien avainominaisuuksia voi prosessoitua nopeasti ilman että tarkkuus siitä kärsisi.

Siksi teoria pyrkii tähdentämään, että valppaat yksilöt eivät hyväksy tyydyttävän tavoitteen saavuttamista koska he haluavat tasapainottaa heidän saamansa tiedonprosessin strategiat ajattomuuden vaatimuksiin.

H4: Ei valppaat yksilöt tyytyvät; valppaat yksilöt etsivät objektiivista tarkkuutta.

Monimutkaisuus

Kuten huomioitu aikaisemmin, erot osaajien ja aloittelevien tai luovien ja ei-luovien yksilöiden välillä johtuvat tarkennuksen asteesta, monimuotoisuudesta, ja rajoja ylittävistä toisiin teemoihin yhdistyvistä linkeistä. (Bonner ja Pennington, 1991; Camerer ja Johnson, 1991) mukaan tietyn asteinen valmistelu, kokemus ja koulutus eivät välttämättä johda erikoiseen ja monimutkaiseen teemaan. Pääseminen tähän monimuotoiseen alueeseen on riippuvainen yhdestä tiedonmekanismista joka tuottaa suhteellisen tarkkaa, joskin hyvin nopeaa mahdollisuuksien tunnistamista ja ongelman selvittelyä osaajissa enemmän kuin aloittelevissa yrityksissä (Chase ja Simon, 1973; Chi ym. 1982). Tämä taitavuus tai osaaminen on havaittavissa tietyissä osa-alueissa ja nämä eivät esiinny elämän jokaisessa eri vaiheessa. Valppausteema sisältää yksilön henkiset mallit joita toimintaympäristöstä tulevat vinkit stimuloivat tuoden esiin taitavuutta. Seuraava hypoteesi kuuluu:

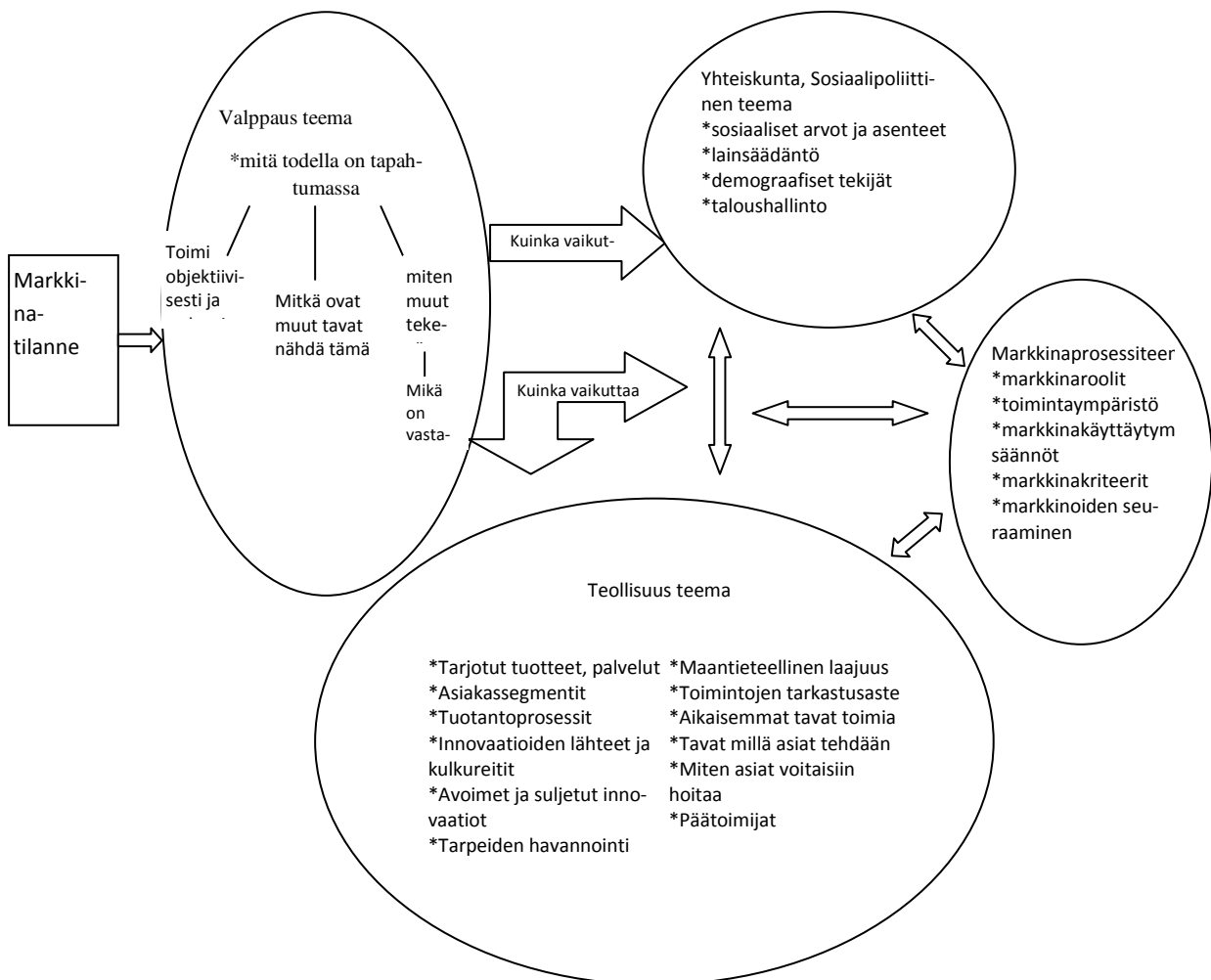
H5: Valppaiden yksilöiden muutosteema toimintaympäristössä sisältää enemmän monimutkaisuutta kuin ei valppailla yksilöillä.

Teemoja ylittävät linkit

Monimutkaisten esitysten lisäksi on olemassa teemoja ylittäviä linkkejä. Tämä tarkoittaa sitä että valpas yksilö haluaa nähdä miten ne muutokset mitä hän itse havaitsee, vaikuttavat myös muissa hänen toimiympäristössään olevissa teemoissa. Hyvänä esimerkkinä vaikka kuinka dieselin hinnan nousu vaikuttaa muiden alalla toimivien liiketoimintaan kuten esimerkiksi markkinarooleihin tai demografisiin tekijöihin. Valppaat yksilöt

automaattisesti ajattelevat muutosten vaikuttavan muihinkin olemassa oleviin toimintaympäristössä esiintyviin teemoihin. Tämä taas johtaa seuraavaan hypoteesiin numero kuusi:

H6: Valppaat yksilöt haluavat ympärilleen enemmän monimutkaista teemaa toimintaympäristössään tai markkinaprosesseissaan kuin ei valppaat yksilöt.



Kuvio 4. Yli teemojen menevät linkit

Muutos vastaan jossittelu

Jossitteleva ajattelutyylili (mitä jos; jos vain, jne.) on tavanomaista palautetta odottamattomille tapahtumille (Roese ja Olsen, 1995). Valppaat ja ei-valppaat ihmiset käyttävät jossittelua eri tavoin. Ei -valppaat yksilöt enemmän käyttävät tätä strategiaa ollessaan tekemisissä odottamattomien tapahtumien kanssa. He tekevät mielessään kaikki havaitut epäedulliset tekijät toimintaympäristössään tekemättömäksi, jotka aiheuttavat ylimääräisiä menoja ja päänvaivaa. Kun henkisellä tasolla tehdään kaikki odottamattomat haasteet tekemättömäksi, se korostaa näiden poikkeavaa laatua mutta myös palauttaa keskittymisen takaisin tavanomaiseen eli normaaliin käytäntöön. Tällainen jossitteleva käyttäytyminen voi olla yksi kognitiivisista mekanismeista väheksyä muutosten vaikutukset. Toisin sanoen, jos valpas yksilö kasvattaa monimutkaisuutta hänen teemassaan ja muuttaa sen mukauttamaan uusia tapahtumia, vaatii sen heidän omassa päässään ylläpitämään epätavallisia olosuhteita ja käyttämään jossittelua keinona tehdä tekemättömäksi muut tekijät, siinä järjestyksessä kuinka hän ajattelee epätavallisen tiedon vaikuttavan muihin elementteihin tai muihin teemoihin. Lisäksi on hyvinkin mahdollista, että valppaat yksilöt tekevät tekemättömäksi useat linkit, joka johtavat heidät rikkomaan olemassa olevan syy-seuraus viitekehyksen. Tämä johtaa seuraavaan hypoteesiin:

H7: Valppaat ihmiset käyttävät jossittelua ajatteluaan silloin kun haluavat korvata nykyisen järjestyksen. Ei valppaat yksilöt jossittelevat silloin kun haluavat tehdä tekemättömäksi pelkästään jonkun epätavallisen syyn.

Muutos- kehysten rikkominen

Valppaiden yksilöiden ainutlaatuiset kyvyt huomata asioita ympärillään, johtavat siihen havaintoon että muutosten aika ja tapahtumat eivät välttämättä johda yrittäjämäisten mahdollisuuksien tunnistamiseen tai luomiseen. Mahdollisuuksien havainnointi tällä innovatiivisella tasolla on riippuvainen valppaan yksilön käyttämästä oivalluskyvystä ympäristössä huomatakseen, milloin on ajankohtaista mukauttaa ymmärtämistään tee-

massa teollisuus, yhteiskunta, markkinatilanne ja ehkä mahdollista kaikissa näissä kolmessa tekijässä.

Kirzher (1985) tulkitsee tämän tarkoittavan olemassa olevan syy-seuraus viitekehysten rikkomista. Hänen mielestään tämä toiminta selittää yrittäjämäisen valppauden sydäntä ja sielua. Lisäksi tämä on myös vahvin ero yrittäjämäisten ja ei-yrittäjämäisten ja muiden markkinoilla toimivien toimijoiden välillä. Ei-yrittäjämäiset päätöksentekijät keskittyvät siihen, kuinka tehdä töitä tehokkaasti nykyisen viitekehysten mukaan. He yrittävät tehdä hyviä päätöksiä siitä kuinka käyttää hyväkseen yrityksessä olevat omat resurssit tarkoituksena maksimoida kaikki voitot. Syy-seuraus viitekehys on muodostunut aikaisemmin ja lopputulos onkin seurausta jonkin muun toimista kuin omien. Tämä joku toinen oli valpas yrittäjä joka aikaisemmin on tunnistanut uusia ideoita ja on ponnistellut niiden eteen ja tehnyt uusia tarkoituksia käyttöömmee.

Usko olemassa olevaan syy-seuraus viitekehysten rikkomiseen on tarpeellinen askel varsinaisen innovaation löytämiseen. Tätä mieltä ovat myös luovuuden empiiriset tutkimukset (Amabile, 1983; Csikszentmihalyi, 1996). Se on huomioitu myös johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa (Argyris ja Schon, 1978) sekä on osana ominaisuutena tehokkuus painoisessa päätöksenteossa (Katz ja Kahn's 1978). Kognitiivisilla termeillä kerrottuna, tämä askel voidaan tulkita joko nykyisen viitekehysten hajoamisella tai sitten erimerkkinä teeman muutoksesta viitekehysten sisällä. Antamalla keskeisen tärkeyden viitekehysten hajoamiselle yrittäjämäisessä valppaudessa, valppaat yksilöt todennäköisesti rikkovat sen. (Gaglio, 1997b) mukaan tämä on ratkaiseva askel yrittäjämäisten mahdollisuuksien tunnistamisessa.

H8: Valppaat yksilöt todennäköisesti rikkovat olemassa olevan syy-seuraus viitekehysten kuin ei valppaat yksilöt.

On olemassa useita kognitiivisia tapoja rikkoa olemassa oleva tai nykyinen viitekehys. Joko muuttamalla kategorian sisältöä eli aktivoimalla toista teemaa tai käyttämällä analogiaa eli yhdistelemällä eri teemoja keskenään tai etsimällä vaistonvastaista eli ihan päinvastaista strategiaa. Ja lopuksi, harjoittaa jossittelevaa ajattelutapaa tekemällä kaikki kulut, syyt, syy-seuraus linkit tekemättömiksi, tai stimuloida itseään henkisesti eli luo-

malla uusia vaihtoehtoja. Valppaat yksilöt käyttävät osaa näitä tai kaikkia tapoja viitekehyksen rikkomisessa.

Herkkyys kohti tuottomahdollisuutta

Lopuksi on olemassa vielä yksi havainnollinen ja kognitiivinen komponentti valppaus-teeman kuvailemiseen joka perustuu Kirzherin teoriaan yrittäjämäisestä valppaudesta. Tämä on yksilön herkkyys tuottomahdollisuuteen. Tätä herkkyyttä voidaan kuvailla ainakin kahdella eri tavalla. Yksilö voi suunnata hänen huomiotaan etsiäkseen alihinnoiteltuja tuotteita, palveluita, prosesseja jne. Toiseksi yksilö voi itsekseen miettiä että miten voisin tienata näillä rahaa. Tällainen tilanne on yhdenmukainen innovaatiokirjallisuudessa keksimisen ja innovaation erojen välillä. Keksiminen voi sisältää uuden idean tai mahdollisuuden tunnistamisen mutta siitä muodostuu innovaatio silloin vasta, kun tämä keksiminen tai idea on muokattu sellaiseen muotoon, että se osoittaa taloudellista potentiaalia (Kirzner, 1979; Schumpeter, 1971; Timmons, 1999).

Kaish ja Gilad (1991) ovat yrittäneet testata tätä ehdotusta heidän aikaisemmissa valppaustutkimuksissa ja ovat löytäneet yrittäjien olevan herkempiä pienentämään riskiä kun samanaikaisesti ei- yrittäjämäiset johtajat ovat enimmäkseen kiinnostuneita markkinapotentiaalista. Kuitenkin aineiston keräämistävät painottuvat pääasiassa katsauksiin menneestä; tämä tekniikka sekoittaa mahdollisuuksien tunnistamisen prosessit ja näiden arviointi herkkyydestä tuottomahdollisuuksiin vaatii todellista tutkimusaineiston testusta. On todellakin mahdollista että valppaat yksilöt ovat herkempiä havaitsemaan kaupallisia arvoja sisältäviä ideoita ja pystyvät nopeasti tunnistamaan nämä tai luomaan yrittäjämäisiä mahdollisuuksia näistä, mutta siirryttäessä toteuttamisvaiheeseen, heistä tulee silloin enemmän herkempiä alentamaan riskejä (Ronen, 1983).

Teorian kehitys vaatii tekemään tärkeitä analyttisiä eroja mahdollisuuden tunnistamisen ja arvioinnin välillä, ennustaen että tunnistamisvaiheessa, valppaat yksilöt ovat enemmän vastaanottavaisempia kaupallisille arvoille ja ideoiden tuottomahdollisuuksiin kuin ei-valppaat yksilöt. Hypoteesi 9 esittää seuraavaa:

H9: Valppaat yksilöt ovat herkempiä voiton mahdollisuuksiin ideoiden tunnistamisvaiheessa kuin ei valppaat yksilöt.

Yrittäjämäisen valppauden jatkuma

Hypoteesit edustavat kognitiivista mallia yrittäjämäisestä valppaudesta joka peilaa Kirznerin teoreettista viitekehystä. Luottamalla vaistonvaraiseen vetovoimaan ja havaitsemiseen ilman etsintää on ensimmäinen askel kohti yrittäjämäisen valppauden ja mahdollisuuksien tutkimista. Kirzner kiteyttää valppauden jatkuvuuden. Hän kuvailee valppasta yksilöä 1-10 skaalalla numerolla 10. Tällainen yksilö huomaa omassa toimintaympäristössä olevia ideoita, hän on halukas tehdä muutoksia yrityksen viitekehyksissä, prosessien arvioinneissa, ennustamisessa ja voiton tavoittelussa uuden tiedon myötä. Hänen tarkoituksena on analysoida uutta tietoa ja sen vaikutuksia. Skaalan toisessa päässä on ei-valpas yksilö jonka oivaltamiset ja prosessit muokkaavat markkinatilanteessa hänen käyttäytymistä. Toisaalta ei-valppaat yksilöt eivät ole välttämättä edes tietoisia markkinatilanteista tai tapahtumista, jotka voisivat olla potentiaalisia mahdollisuuksien lähteitä tuoden taloudellista tuottoa. Heidän päämääränä on ylläpitää nykyistä olemassa olevaa toimintatilaa.

Kuinka voimme kuvailla sellaista käyttäytymistä jotka ovat näiden kahden ääripään välissä. Logiikka ja havainnot ehdottavat ainakin kahta huomioitavaa asiaa. Kuten aikaisemmin on tullut ilmi, on olemassa sellaisia yksilöitä, jotka havainnoivat ympäristössä olevia ideoita, vihjeitä mutta useasta syystä johtuen he valitsevat tulkitsemaan näitä vihjeitä sellaisella tavalla joka alentaa niiden vaikutuksia. On olemassa useita syitä tällaiseen käyttäytymiseen. Ehkä poliittinen paine ylittää tarkkaavaisuuden tarpeen. Weick (1995) ehdottaa että monet toimijat lopettavat järkeilyn kun he löytävät ensimmäisen uskottavan selityksen epätavalliseen tapahtumaan tai ideaan. On tärkeää myös havaita että tällaiset toimijat eivät suoraan päättää hylkää uutta informaatiota. Mieluiten he pyrkivät tulkitsemaan uutta tietoa mukauttamalla sen olemassa olevaan kognitiiviseen rakenteeseen. Tällaista ihmisryhmää yleensä kutsutaan jossittelijoiksi tai rajallisesti valppaiksi. Kun he toimivat markkinoilla, he voivat löytää liiketoimintamahdollisuuksia mutta

he mielellään tunnustavat ja tavoittelevat näitä kuin etsivät lisää todistuksia olemassa olevista tuotteista, palveluista ja prosesseista tai edustavat olemassa olevien mahdollisuuksien jäljittelyä.

Neljäs ryhmä tässä skaalassa edustaa sellaisia yksilöitä, jotka myös havainnoivat signaaleja ja vihjeitä toimintaympäristössä mutta valitsevat sen vaihtoehdon etteivät välitä niiden olemassaolosta. Tällaiset yksilöt jatkavat toimintaa käyttämällä niitä olemassa olevia kognitiivisia rakenteita ja jäävät näkemättä niitä mahdollisuuksia mitä ympäristö tarjoaa. Tuloksena he jatkavat olemassa olevien rakenteiden mukaan ilman minkäänlaisia muutosta. Tätä ryhmää voidaan kutsua epäonnistujiksi tai tarpeettomiksi. Nämä ajatukset johtavat seuraavaan hypoteesiin:

H10: Yksilöt voidaan ryhmitellä neljään eri ryhmään: täysin yrittäjämäisiin, rajallisesti yrittäjämäiset, tarpeettomat yrittäjämäiset ja ei- yrittäjämäiset yksilöt.

Ei yrittäjämäisyys

Valppaat yksilöt toimivat sen teeman mukaisesti joka ohjaa heidän havaintojaan ja informaatioprosessejaan sellaisella tavalla, joka määrää heitä tarkkailemaan havaintoja ja innostamaan heitä täydellisiin ja tarkkoihin selityksiin. He kehittävät useita vaihtoehtoisia viitekehysjä joita testaavat sitten todellisuutta vastaan.

Kuitenkin eivät kaikki ei- yrittäjämäiset yksilöt ole piittaamattomia tai välittämättä tapahtumista heidän ympärillään. He tekevät päätöksiä, jotka myötäilevät heidän henkilökohtaisia ja asemaan perustuvia ominaisuuksia ja nämä päätökset taas perustuvat siihen miten he kokevat ja ymmärtävät tämän maailmanmenon.

Yleensä oletetaan johtajien toimivan organisaation teeman mukaisesti. Johtajat voivat verrata nykyistä tilannetta niihin odotuksiin jotka perustuvat aikaisempaan yrityksen historiassa tehtyihin olettamuksiin ja päätöksiin (Kiesler ja Spourr, 1982). Näitä ovat mm. organisaatioiden historia; arvioidut laskelmat ja budjetit; osakkeenomistajien odotukset voitoista (Pounds, 1969); valittu strategian suunta (Peters, 1979); tai ne odotukset

mitä organisaation rakenne vaatii (March ja Simon, 1958; Spencer, 1990). On mahdollista, että nämä teemat eivät ole pitkäaikaisia, joihin johtajien toimintatavat määräytyvät. Tämä rajoittaa ei-valppaiden yksilöiden tiedonprosessien kapasiteettia, ja voi hillitä heidän havainnointiprosesseja. On myös uskottavaa että tällaiset teemat määräävät todellista tai kuviteltua sosiaalisia ja poliittisia rajoituksia jotka taas rajoittavat havainnointia ja prosessien kulkua.

Tämä keskustelu ei-valppaiden teemasta näyttää olevan kaukana uskottavasta silloin kun otetaan huomioon kuinka johtajat mielenkiintoisessa organisaatiossa voivat havaita ja tulkita. Millainen voima tällaisella teemalla on? Monet ilmoittavat että he uskovat toimivansa silloin kun tunnistavat mahdollisuuden. Tämä voi olla totta tunnepuolella silloin kun he tunnistavat mahdollisuudet hyvin erilaisella tavalla verrattuna tilanteeseen missä he jäljittelevät markkinoita tarkoituksenaan etsiä uusia liiketoiminta-alueita joissa mahdollisuudet ja ratkaisujen vaihtoehdot on jo tunnistettu ja toteutustavat esitelty ja dokumentoitu. Silloin kun tällainen tapa toimia havaitaan tehokkaaksi, tavoitteena on aloittaa uutta liiketoimintaa tai korvata menetettyjä tuloja. Ei-valppaat yksilöt hyväksyvät siinä tapauksessa ulkoisen teeman ja soveltavat siihen aikaisempia menestysstrategioita.

Teoria valppaudesta tulkitaan siten että ei-valppaat yksilöt toimivat toisen teeman mukaisesti, enimmäkseen sen mukaan mikä on ajankohtaisempi heille olemassa olevan markkina-aseman mukaan, kun taas valpas yksilö aktivoi valppausteemaa koska se sopii juuri silloin hänen nykytilanteeseen markkinoilla.

H11: Ei-valppaat yksilöt aktivoivat valppausteeman joka on tulosta olemassa olevasta ja markkinoiden tunnustamasta teemasta.

2.10 Yrittäjämäinen valppaus ja yrittäjyys

Kaikki yksilöt joilla on yrittäjämäisiä ominaisuuksia ja ovat yrittäjämäisesti valppaita, eivät välttämättä lähde yrittäjiksi tai heistä ei ole siihen. Yrittäjyyttä selitetään usein vakavaraisuuden luomisella joka perustuu McChelland (1976) ja myöhemmässä vai-

heessa Stevenson ym. (1988) yrittäjyystutkimuksiin. Lisäksi Gartner ym. (1988) ja Reynolds (1991) ovat tutkineet tätä määritelmää. Nämä ovat tulleet siihen lopputulokseen että käyttämällä vakavaraisuuden luomisteoriaa, yksilö jolla on yrittäjämäistä valppautta voi olla itsenäinen yrittäjä tai pienyrityksen johtajana. Tällainen vaatii yrittäjämäistä valppautta varsinkin kun täytyy tunnistaa uusia tuotteita, palveluita tai kun hyödynnetään ja uudistetaan olemassa olevia. Kun uusi idea on havaittu, ei ole olemassa mitään tiettyä ehdotusta tai mallia siitä millainen yritys tai organisaatio täytyy olla jotta tämä havaittu mahdollisuus saadaan markkinoille. Yleisesti puhutaan että uusien yritysten luominen on tuloksena uusien mahdollisuuksien havainnoimisesta. On aivan kaksi eri asiaa miten teoria yrittäjämäisestä valppaudesta tulkitsee mahdollisuuden. Itse asiassa, päätökseen perustaa oma yritys vaikuttaa huomattavasti moni muukin tekijä, kuin pelkästään yrittäjämäinen valppaus huomata mahdollisuuksia (Carter ym. 1996; Cooper ja Dunkelberg, 1986).

Kirtzerin teoriassa yrittäjämäisessä valppaudessa keskeisiä tekijöitä ovat markkinat tai toimintaympäristö. Tässä teoriassa mahdollisuuksien tunnistaminen on rinnastettavissa konkreettisesti mahdollisuutena tarjota uusia tuotteita, palveluita ja prosesseja markkinoille. Mahdollisuus tulla itsenäiseksi elinkeinoharjoittajaksi tai luoda uusia ideoita on epäolennainen tässä tilanteessa. Toimiva määritelmä koskien yrittäjämäistä valppautta on yrittäjän keskittyminen itse asiassa markkinoilla olevien mahdollisuuksien havainnointiin. Silloin sitä ei voida sekoittaa mahdollisuuksien tunnistamiseen uusien yritysten luomisessa.

2.11 Mahdollisuudet verrattuna menestyviin mahdollisuuksiin

Toinen tärkeä aspekti yrittäjämäisen valppauden tunnistamisessa on välttää sekoittamasta mahdollisuudet menestyviin mahdollisuuksiin. Erot valppaiden yrittäjien ja muiden toimijoiden välillä on se, että heidän tarkat arviot auttavat heitä toteuttamaan menestyviä mahdollisuuksia. Mahdollisuuden menestyminen on taas riippuvainen suuresta joukosta muista tekijöistä, myös yrittäjän näkemyksistä ja kommunikointitaidoistaan saada järjestetyksi tarvittavat resurssit ja stimuloida ostajien kiinnostuksen. Tämä ominaisuus

on osa vakavaraisuuden luomisessa yrittäjyyden tunnistamisessa (Stevensson ym. 1988). Heidän mielestään yrittäjämäisten tavoitteena on käyttää hyväksi mahdollisuudet riippumatta siitä, onko yritys yrittäjävetoinen vai ei.

Ajatuksen kulku ideasta uskottavaksi mahdollisuudeksi ja lopuksi menestyväksi mahdollisuudeksi selitetään yrittäjysteoriassa (Long ja McMullan, 1984; Timmons, 1999). Yrittäjämäinen valppausteoria esittää ensimmäiset askeleet mahdollisuuksien muodostamisesta ja valppauden tutkimuksesta. Kun yrittäjältä kysyy voiko tämä kuvailla kuinka hän on löytänyt mahdollisuudet, se on hyvin ongelmallista tutkijoille, koska vastauksessa tulee esiin se yksi hetki, jolloin yrittäjälle syntyy ahaa-elämys, mutta hän ei välttämättä pysty havainnoimaan tätä hetkeä sanoin. Busenitz (1996: 35) esimerkiksi ei pystynyt omissa tutkimuksissaan vahvistamaan tätä väitettä yrittäjämäisestä valppaudesta. Yrittäjämäisessä valppaudessa tärkeällä sijalla ovat havainnot ja kognitiiviset prosessit. Näillä on myös hyvin syväiset vaikutukset niihin metodeihin mitä käytetään kun tätä teoriaa testataan.

3. AINEISTON ANALYYSI JA TULKINTA

Vuosittain kauttani perustetaan 150 uutta yritystä. Työhistoriani aikana olen auttanut 1100 yritystä alkuun. Näistä noin 600 yritystä on jatkuvasti asiakkaanani. Heidän kanssaan päivitän yritysideoita, teen laskelmia, kehitän yritystoimintaa ja analysoin heidän tekemiään valintojaan tulos- ja tasetiedoista. Näiden vuosien aikana olen oppinut tuntemaan, mitä asiakkaani ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Havainnoinnin kautta saan tietoa siitä, miten yrittäjät havaitsevat mitä ympärillä tapahtuu ja miten havainnoista syntyy uusia toimivia yritysideoita. Olen valinnut näistä asiakkaistani 5 sellaista kohdetta, joiden menestymistä ja yrittäjänä olemista olen tiiviisti seurannut. Jokainen näistä on etsinyt ja löytänyt ympäriltään idean ja saanut sen toteutuskelpoiseksi. Pysin kuvaamaan tutkimuksessani yrittäjämäistä päätöksentekoprosessia näissä kohdeyrittäjissä. Nämä toimivat seuraavilla toimialalla. Yritys A toimii tekstiilialalla, yritys B teknokeemiallisella alalla, yritys C ravintola- ja hotellialalla, yritys D venealalla, yritys E leipomoalalla.

3.1 Yritysten esittely

Yritys A Textel Oy, Pietarsaari

Yritys A omistaja Mirja tuli sattumalta käymään ystävänsä kanssa toimistollani maaliskuussa 2000. Hän oli silloin paraikaa äitiyslomalla ja asui nelihenkisen perheen kanssa isossa puutalossa Uudessakaarlepyyssä. Mirja on koulutukseltaan muotoilija ja hän on valmistunut Helsingin taidekorkeakoulusta. Hän on paljasjalkainen helsinkiläinen ja muutti tänne Pohjanmaalle vuonna 1995 kun tutustui nykyiseen mieheensä. Hänen lopputyön aiheena oli kalannahan parkitseminen ja käyttäminen vaateteollisuuden raaka-aineena. Jo siinä vaiheessa hänellä oli itse suunnittelema vaatemallisto. Mirja oli aikansa kuluksi mennyt mukaan paikalliseen ESR-hankkeeseen, missä Uudessakaarlepyyssä toimivat muotoilijat koottiin yhteen ja heidän tuotteitaan myytiin Fero Design markkinointiosuuskunnan kautta. Tässä samaisessa pienessä 7 000 asukkaan kaupungissa toimii edelleen ruotsinkielinen taideteollinen ammattikorkeakoulu. Siksi paikkakunnalla oli vuonna 1997 useita muotoilijoita, jotka olivat mukana tässä projektissa. Mirja oli

mukana siinä omalla vaatemallistollaan jossa materiaaleina käytettiin turkista ja puuvillaa. Hän kokeili käyttää haukea materiaalina omissa tuotteissaan, koska hänellä oli jäljellä lopputyöhön tarvittavat parkitsemisvälineet sekä materiaaleja. Siinä vaiheessa Mirja ei oikeastaan tuntenut ketään vielä Pietarsaaren alueella ja jokainen kontakti oli kullanarvoinen hänelle.

Ensimmäisen käynnin jälkeen Mirja soitti viikon kuluttua ja tilasi uuden ajan. Hän oli alkanut ajattelemaan mitä mahdollisuuksia Pohjanmaa hänelle tarjoaa muotoilijana. Hän on valmis muotoilija, perhetilanne näytti hyvältä, Mirjalla alkoi olla aikaa myös keskittyä itsensä toteuttamiseen. Kotona oli hyvää tilaa yläkerrassa aloittaa oman vaatemalliston suunnittelemisen ja toteuttamisen. Hänellä oli jo ajatuksia siitä mitä tuotteita hän tulee tarjoamaan. Mirjalla oli itse suunniteltu viiden tuotteen naistenmallisto, mutta hän halusi tehdä jotain omaleimasta, joten päämateriaaliksi hän valitsi suomalaisen kalannahan eli mateen. Materiaalin vaihdoksen lisäksi hän suunnitteli vapaa-ajanmallistoa miehille, pääasiassa kalastus- ja metsästysasun näköistä takkia ja housuja.

Syksyllä 2000 Mirja lähti yksin Pariisiin kangasmessuille. Ne ovat Euroopan suurimmat kangasmessut ja silloin hän sai itselleen muutaman hyvän kontaktin koskien pellava- ja öljykankaan toimittajia. Ulkomailta on helpompaa tilata, koska tilauksen määrä voi olla vaikka 20 metriä kangasta. Valitettavasti täällä Suomessa ei löytynyt sopivan laadukasta öljykangasta ja minimi tilaus on 100 metriä. Pienellä yrittäjällä ei ole varaa sellaista määrää ostaa kerralla. Tässä vaiheessa valmiina oli tuotantopuoli eli materiaalihankinnoissa kontaktit ja oma mallisto miesten puolella valmis. Lisäksi Mirjalla oli jo ennestään teollisuuskoneet joilla pystyi aloittamaan ompelutyöt. Silloin kuvitelmissa oli Malboro-mies metsällä ja markkina-alueena koko maailma. Mirjalla on alusta alkaen ollut kova usko itseensä. Hänellä on oma mielikuva mielessään johon hän tähtää ja tämä kuvitelma on pitänyt hänet hengissä näiden vuosien aikana. Mirjassa on paljon yrittäjämäisiä ominaisuuksia, hän on periksi antamaton, aktiivinen, ulospäin suuntautunut ja luova. Hän haluaa tehdä tätä koska tämä on hänen juttunsa ja hän nauttii itsensä laittamisesta likoon. Mirja rakastaa luonnonmateriaalia ja yksinkertaista designia.

Mirja alkoi tehdä tilaustöinä näitä takkeja, mutta toiminta junnasi paikallaan. Mirja sai erilaisia apurahoja jotta voisi elääkin koska tämä idea ei elättänyt. Hän yritti silloin tehdä ekologista vallankumousta käyttämällä kalannahkaa materiaalina tekstiiliteollisuudessa. Kalannahka materiaalina oli työlästä ja raskasta ommella, se oli kallista, ja ongelmaksi tuli ettei löytynyt enää yhtäkään parkitsemoa Suomesta joka olisi näitä nahkoja parkinnut. Lisäksi Ruotsissa toimiva parkitsemo paloi maan tasalle. Mirjan oli pakko ajatella käyttämään jotain muuta materiaalia kalan sijasta ja laittaa kalannahka hieman pienemmälle osalle. Tänä päivänä kalannahasta Mirja valmistaa laukkuja, avaimenperiä ja sitä on mukana hieman vaatemallistossa korostuksena ja hänellä on myös oma kenkämallisto jossa on myös kalannahkaa. Koska mateen nahkaa huonon saatavuuden takia ei ollut enää mahdollisuus käyttää niin Mirja käytti Niilin ahventa materiaalina. Toki sekin yritys joka näitä myi, teki konkurssin ja tänä päivänä kalan saaminen materiaaliksi on melkein mahdotonta.

Mirja oli kovassa tilanteessa kesällä 2003. Hän oli saanut vihdoin ja viimein vaatemalliston miehille valmiiksi, mutta sillä ei ollut menekkiä. Kalannahkaa ei voinut enää käyttää materiaalina ja rahat olivat loppu. Finnveran laina painoi päälle, yrityksellä ei ollut tuloja eikä asiakkaita. Yrittäjänä oli vaikeaa olla, Mirja joutui myös tekemään muita töitä koska perheen oli elettävä. Oli päätettävä että jos jatkaa yritystoimintaa niin millä kaavalla ja mitä alkaa tehdä. Pohjanmaa alkoi näyttää liian pieneltä ja mahdottomalta paikalta ponnahtaa. Itku tuli, koska taloudellinen tilanne alkoi olla kestämaton ja tuotteita pitäisi markkinoida, jotta kassavirtaa olisi syntynyt. Keinot olivat lopussa. Tässä vaiheessa Mirja oli muuttanut perheensä kanssa Pietarsaareen ja hänellä oli talon yläkerassa tuotantotilat. Mirja oli kuitenkin alkanut jo saamaan nimeään tunnetuksi Pietarsaaren seudulla. Kesäkuussa juuri pahimmassa tilanteessa Kirsti Salo Nordikilta soitti ja pyysi Mirjan järjestämään muotinäytöksen hänen yrityksensä kansainvälisille asiakkaille. Heille on tulossa sata vierasta ympäri maailmaa ja heinäkuun puolessa välissä olisi kaksipäiväinen näytös, minkä Mirja saa itse suunnitella ja esitellä vaatemallistoaan. Mirjalla ei ollut muuta kuin miesten mallistossa yksi takki ja housumalli öljykankaasta sekä kalannahasta tehty liivi ja takki. Mirja otti tarjouksen vastaan. Hänen lähtökohtansa ei ollut se paras mahdollinen, mutta hän ajatteli että jos tämä menee penkin alle, niin

hän lopettaa koko touhun. Sata ulkomaalaista rikasta asiakasta tulossa tänne ja hän saa suunnitella kaiken itse. Siinä sellainen mahdollisuus mitä ei voi olla ottamatta vastaan. Riskit olivat myös suuret, hänellä ei ollut mitään konkreettista tarjota ja aikaisemmin ei ollut muotinäytöstä noin suurelle yleisölle järjestänyt. Oli kuukausi aikaa suunnitella naisille vaatemallistoon viisi vaatetta ja lisäksi miehille takki pellavasta. Nyt materiaalina käytettiin Pariisin matkalta ostetut pellavakankaat sekä vanhaa öljykangasmateriaalia mitä oli jäänyt jäljelle. Mirja näki että tämä oli sellainen markkinarako hänen tuotteilleen ja nimelleen että sitä ei voinut olla käyttämättä. Hän sai taas lisää tuulta purjeisiin. Koko perheen voimin ja sukulaisten avulla näytös laitettiin pystyyn ja se oli menestys. Koko vierailun kohokohta oli Mirjan järjestämä muotinäytös ja asiakkaat sen jälkeen ostivat kaikki vaatteet mitä mallien päällä oli. Mirja ei ollut varautunut tällaiseen suosioon ja jälkitoimituksia suoritettiin vielä monta kuukautta tämän näytöksen jälkeen. Vaikka taloudellisesti näytös ei tuonut paljon voittoa, se ei ollut menestymisen kriteerinä, vaan se, että Mirja näytti mihin pystyi ja teki sen taidolla ja laadulla. Tämä tilaisuus muutti koko Mirjan pienen yrityksen elämän täydellisesti. Hän alkoi elää haavettaan uudelleen.

Tässä vaiheessa toiminimi yritysmuotona tuntui liian pieneltä. Se muutettiin avoimeksi yhtiöksi, mihin yhtiökumppaniksi tuli lisäksi Mirjan mies Johannes ja Mirjan yrityksestä aikaisemmin harjoittelijaksi palkattu Heidi. Heidän työpanos oli tärkeää koska hän oli mallimestari koulutukseltaan. Heidi oli ollut Mirjan apulaisena jo vuoden verran ja yhteistyö toimi hyvin. Mirja alkoi miettiä toiminnan laajentamista Suomessa.

Muotinäytöksessä oli saatu vauhtia toimintaan ja se ei pelkästään riittänyt Mirjalle, että vaatteita myydään vain Pietarsaareissa. Tuotantotilat ja konttoritilat siirrettiin kotoa pois Heidän taloon, missä oli yksi siipi tyhjänä. Tässä vaiheessa Heidi leikkasi kankaat ja ompeli ne kun Mirja hoiti yrityksen muita asioita. Lisäksi Mirja pyrki suunnittelemaan uusia vaatteita. Hän oli huomannut että alkuperäinen kohderyhmä miehet oli jäänyt vähemmälle. Nyt hän muutti suunnitelmia siten, että suunnitteli naisille vaatteita ja ainoastaan pellavasta. Väreinä oli musta, ruskea ja harmaa. Yritysmuodon vaihdon yhteydessä Mirja löysi nimen tuotteille eli Textel. Tämä nimen löytäminen oli yksi pitkäaikaisista prosesseista. Sen löytämiseen kesti kaksi vuotta. Mirja ja Johannes olivat internetistä

hakeneet sellaiset 200 eri kansainvälisiä nimiä mutta mikään ei tuntunut siltä oikealta. He päätyivät tähän nimeen koska se on helppo ja yksinkertainen.

Johannes alkoi suunnitella yrityksen graafista ilmettä. Hän on itse suunnitellut internetsivut, käyntikortit, esitteet tuotteista, julisteet ym. markkinointimateriaalit. Mirja alkoi tosissaan markkinoida yritystään muihin kaupunkeihin. Hän halusi jälleenmyyjä varsinkin suurimpiin kaupunkeihin. Vaatemallisto oli hyvin vaativa. Se oli suomalaista designia, materiaalit olivat korkealaatuista ja tuotteiden hinnatkin oli keskimääräistä korkeampia. Hyvä tuote mutta pieni myynti. Mirja osallistui Vatevan messuille. Hänet oli valittu vuonna 2005 vuoden vaatesuunnittelijatulokkaaksi. Mirja satsasi paljon aikaa messuille osallistumisiin, sillä valitettavasti vaatetusallalla on hyvin vaikea saada jalansijaa ja varsinkin kun tulee muualta Suomesta kuin pääkaupunkiseudulta.

Liikevaihto vuonna 2005 oli 40 000 euroa. Tämä oli kaukana siitä mitä tavoitteeksi oli asetettu. Yritys teki samana vuonna nollatuloksen. Vuodelle 2006 Mirja asetti seuraavat tavoitteet eli kotimaassa jälleenmyyjä 20 eri kaupungeissa vuoden loppuun mennessä. Osa kontakteista oli tullut Vatevan messuilta, missä jälleenmyyjät itse ottivat Mirjaan yhteyttä hänen messuosastollaan. Tällä tavoin Mirja sai itselleen jälleenmyyjiksi vaatetusalan erikoisliikkeitä Leville, Saariselälle ja Turkuun. Helsinkiin Mirja yritti saada jälleenmyyjää, mutta se tehtävä näytti olevan vaikea. Oli edellytys että pääkaupungissa on liike, mutta sopivia liikepaikkoja oli vähän tarjolla ja paikan on hyvä sijaita keskustassa.

Tässä vaiheessa Mirja oli saanut itselleen uuden työharjoittelijan oppisopimuskoulutuksella ja Heidi sanoi itsensä irti avoimesta yhtiöstä jäädessään äitiyslomalle. Samana vuonna syksyllä Mirjaan otti yhteyttä helsinkiläinen nainen, joka perusti liikkeen ja otti myös Mirjan vaatteita sinne myyntiin. Lisäksi Mirjalla oli loppuvuodesta Ideaparkissa yksi jälleenmyyjä. Vuoden 2006 lopulla Suomessa oli 9 jälleenmyyjää. Mirja osallistui Vatevan messujen jälkeen Seinäjoella pidettävään markkinointiluentoon. Siellä hän tapasi Suomessa lomalla olleen naisen, joka asuu Norjassa. Tämä nainen kertoi haluavansa aloittaa Textelin tuotteiden lanseerauksen Norjaan. Itse asiassa tämä nainen on kotoisin Pietarsaaren seudulta ja on myös aikoinaan vienyt Marimekon Norjan markkinoil-

le, joten vientitaitoa ja kontakteja näytti hänellä olevan. Mirja teki markkinointimatkan maaliskuussa Osloon. Siellä hän teki agenttisopimuksen tämän naisen kanssa ja Norjan myynti alkoi. Norjalaiset ihastuivat Noolanin tuotteisiin, ja puolen vuoden kuluessa Norjan osuus liikevaihdosta oli jo 40 %. Tilauskannan kasvettua, Mirja alkoi järjestellä tuotannollisia resursseja. Toimitilat alkoivat käydä pieniksi ja yrittäjän arki meni kaikkien käytännöllisten asioiden pyörittämiseen. Mirja muutti myös Pietarsaaren keskustaan kävelykadulle, missä sai hyvät tilat myydä tuotteitaan ja samalla tuotantotilat. Hän kohtasi uuden ongelman. Hänen oli vaikea löytää hyviä alihankkijoita Pohjanmaalta, jotka ompelevat hyvin ja tekevät laadukasta työtä. Koska tuotteet ovat Designia, niin Mirja vaatii myös että ompelutulos täytyy olla ensiluokkaista. Mirja löysi Concordian kontaktien avulla kolme alihankkijaa jotka ompelivat ja kaavoittivat hänelle. Lisäksi hän löysi Kokkolasta yhden isomman yrityksen, joka tänä päivänä hoitaa suurimman osan vaatteiden ompelemisesta. Vuonna 2006 liikevaihto ylitti juuri 100 000 euron rajan. Voittoa jäi 20 000 euroa.

Nyt tässä vaiheessa näytti siltä, että tässä liikeideassa voi ollakin jotain ideaa. Tuotteita oli tullut lisää ja väri vaihtoehtoja myös pellavatuotteissa. Mirja otti myös kaksi uutta materiaalia valikoimiin, huovan ja keittovillan. Mirjan valttikortteina ovat ekologiset luonnonmateriaalit. Huovasta ja keittovillasta hän on suunnitellut viittoja ja takkeja. Ensimmäiset viisi vuotta olivat kovia aikoja. Itse tuote ei ollut ongelma vaan markkinointi. Erikoistuotteelle oikean myyntikanavan löytäminen on vaikeaa. Pietarsaaren toimipiste on esimerkiksi myynyt eniten tuotteita koko Suomessa moneen vuoteen vaikka jälleenmyyjä on hyvin suurissakin kaupungeissa. Tämä kuvastaa sitä ongelmaa jota toimiympäristössä vallitsee. Vaatetusalalla on vaikeaa toimia. Vuoden 2008 alusta avoin yhtiö muutettiin osakeyhtiöksi. Lisäksi Mirjan omassa elämässään tapahtui odottamaton käänne. Perheenisästä oli tulossa ja huhtikuussa 2008 Mirja synnytti poikavauvan. Nyt Mirja on kotona ja hoitaa perhettään ja yritystään, mutta pienemmällä työmäärällä. Toiminta on pysynyt sillä tasolla että yritys tuottaa voittoa, mutta Mirja haluaa kasvattaa markkina-alueitaan. Tällä hetkellä hänellä on Norjassa, Ruotsissa, Sveitsissä ja Belgiassa agentit ja kotimaassa toimii 16 jälleenmyyjää. Yritys elää nyt elinkaarellaan hidastuvan kasvun vaihetta. Tavoitteisiin on päästy ja toiminta pyörii omalla painollaan, mutta

paikalleen ei saa jäädä. Toki kasvua nyt hidastavat se että Mirjalla on vauva hoidettava ja ei voi täysipäiväisesti keskittyä yrityksen toimintoihin. Onneksi hänellä on kaksi työntekijää jotka hoitavat yrityksen käytännölliset asiat, mutta Mirjan tehtäväksi jää miettiä uusien valintojen tekemiset ja laajentamiset.

Yritys B AMA Tuotteet

Siskokset Maisa ja Kaisa kävivät luonani ensimmäisen kerran vuonna 2000. Heillä oli yhteinen hauska luonnonläheinen harrastus. He poimivat yrtejä ja kukkia luonnosta, kuivattavat, keittävät niitä ja valmistavat niistä saippuaa, ihovoiteita, shampoota, hoitovälineitä, kylpysuolaa jne. muita kauneudenhoitotuotteita. Tätä he ovat harrastaneet jo usean vuoden ajan. Idea oli syntynyt kummankin kiinnostuksesta luonnontuotteisiin ja Kaisan ihoallergia johti siihen, että naiset alkoivat itse valmistaa näitä ihonhoitotuotteita. Syntyi ahaa -idea, olisiko mahdollista aloittaa yritystoimintaa. Suomesta löytyy varmasti muitakin jotka ovat allergisia voiteiden aineosille. Nämä siskokset asuivat kumpikin pienessä 3000 asukkaallaan Luodon kunnassa. Erityispiirre tässä kunnassa on se että siellä asuu paljon lestadiolaisia. Myös nämä naiset kuuluvat tähän uskonlahkoon. Tämä tarkoittaa sitä että arvojärjestyksessä perhe ovat ensimmäisenä ja loput tulevat perässä. Maisalla on kuusi ja Kaisalla viisi lasta.

Maisa on koulutukseltaan sihteerin ja Kaisa hammashoitaja. Silloin vuonna 2000 Maisa oli äitiyslomalla ja Kaisa töissä, mutta perustimme maaliskuussa avoimen yhtiön nimeltään AMA Tuotteet avoin yhtiö. Kaisa sain kuuden kuukauden starttirahan toiminnan aloittamiseksi. Toimitilat olivat Luodon keskustassa ja naisilla oli jo valmiina pakastimet, keittotarvikkeet ja muut välineet, mitä olivat jo käyttäneet ennen kuin yritys perustettiin. Heidän ei tarvinnut ottaa lainaa pankista koska investoinnit oli jo tehty.

Naisten tavoitteena oli tehdä sitä työtä mistä he nauttivat sekä samalla tehdä sellaisia työpäiviä että ehtivät hoitaa lapset ja kodin työpäivän jälkeen. Koska perhearvot ovat heille hyvin tärkeitä, ne ovat myös johtavassa asemassa kun puhumme heidän yritystoiminnan kehittämisestä ja menestymisestä. Naiset aloittivat myymään kymmentä eri

tuotetta. He löysivät Uudessakaarlepyyssä toimivasta taideteollisesta ammattikorkeakoulusta muotoilijan joka suunnitteli heille kaikki yrityksen logot ja tuotteiden etiketit pulloihin. Tuotteet näyttivät hyviltä ja koska naiset itse olivat kokeilleet ja testanneet näitä jo useamman vuoden ajan, he tiesivät mitä myydä. Naiset alkoivat myydä ensin paikallisille luontaistuotekaupoille, ja parturi-kampaajille. Siihen aikaan ns. ekotuotteet olivat harvinaisia. Markkinoilla ei ollut kuin muutamia tuotemerkkejä mitkä eivät sisältäneet teollisuusperäisiä aineosia. Näille tuotteille oli olemassa hyvä markkinarako.

Ensimmäiset kaksi vuotta meni tasaisella tahdilla. Maisa ja Kaisa valmistivat luonnon- tuotteita ja huomasivat että paikalliset markkinat olivat täytetyt joten oli aika tehdä päätös lähteä myymään niitä suomenkielisille paikkakunnille. Tässä vaiheessa vielä kaikki heidän yrityksen esitteet ja tuoteselostukset olivat ruotsiksi ja siskokset itse olivat äidinkieltään ruotsinkielisiä, joten uusia markkina-alueita harkittiin suomenkielisiltä paikkakunnilta. Tämä oli siskoksille ensimmäinen ison päätöksen paikka. He olivat tottuneet tekemään hiljaisuudessa näitä tuotteita, olivat tyytyväisiä kun saivat mennä aamulla töihin ja illalla takaisin kotiin, ilman mitään stressiä. Työ oli mukavaa, ja kumpikin oli tyytyväinen siihen tulokseen mitä saivat itselleen palkkaa nostetuksi. Elämänlaatu oli hyvää.

He halusivat kuitenkin hieman haastetta jokapäiväiseen elämään. Perusasiat olivat yrityksessä kunnossa, tuotanto oli käynnissä, tilauksia tuli ja yritys tuotti voittoa. Harkitseminen myynti suomenkielisille paikkakunnille sai sysäyksen kun Suomen luontoliitosta soitettiin. He olivat kuulleet AMA Tuotteet nimisestä yrityksestä ja halusivat kokeilla näitä tuotteita ja myydä niitä luontopuodeissa ja internetissä. Siskokset lähtivät pienen harkinnan jälkeen mukaan. Suomen luontoliitto sopi imagoaltaan heidän tuotteiden myymiseen ja koska tämä oli kokeilu, he ajattelivat ettei se ainakaan heidän työpäivään pidennä, joten mikä ettei. Päätös oli loppujen lopuksi helppo.

He alkoivat laatia mainoksia, ja esitteitä ja purkkien etiketit Suomeksi. Haasteena he näkivät itse suomen kielen. Kumpikin oli hyvin varauksellisia puhumaan Suomea ja pelkäsivät sitä. Se on ollut esteenä heille lähteä suomenkielisille markkinoille jo aikaisemmin. Tämä Luontoliiton kanssa tekemä kokeilu kesti yhden vuoden. Yritys sai lisää

asiakkaita ja naiset saivat enemmän itseluottamusta kommunikoidessaan Suomen kielellä. Vuonna 2003 naiset muuttivat toimitilat Pietarsaareen jolloin he saivat paljon iso-
maat tuotantotilat, koska myynti oli kuitenkin kasvanut 30 % tämän kokeilun ansiosta.

Vaikka liikevaihto kasvoi suomenkielisille markkinoille mentäessä, naiset olivat edelleenkin epäröiviä kasvattaa toimintaa. Kaisa on tyytyväinen mutta Maisa on alkanut miettimään uusia mahdollisuuksia mihin yritys voisi olla menossa. Kummalakin on lapset jo sen verran isoja, että aikaa löytyy kehittää yritystä. Lisäksi Maisa on alkanut tuntea menestymisen painetta. Hän on ihan tyytyväinen että yrityksellä menee hyvin, mutta haluaisi tehdä jo jotain muutakin. Nyt yritystoiminta ei enää motivoi häntä. Hän tietää että mahdollisuuksia on olemassa ja tuotteet ovat hyviä, asiakkaat ovat tyytyväisiä. Uusia markkinointikanavia täytyy etsiä. Ainoa asia mikä estää on rohkeuden puute.

AMA Tuotteet on saanut uuden yhteistyökumppanin täältä Pietarsaaresta. Tällä naisella on ollut Herba Shop Kokkolassa ja nyt hän on luomassa uutta tuotemerkkiä luonnonkosmetiikassa jossa perusaineina hän käyttää AMA Tuotteet yrityksen raaka-aineita. Hän on täysin suomenkielinen, joten tämä on hyvä linkki naisille ja yrityksen kehittämiselle. Tällä naisella on kontakteja ja halua auttaa Maisaa ja Kaisaa laajentamaan toimintaansa suomenkielisillä markkinoilla.

Yritys C Hotelli Valo

Janne on Pietarsaareessa asuvien nuorten esikuva. Hän on ahkeruudellaan ja riskinotto-
kyvyllään vaikuttanut merkittävästi pietarsaarelaisten päivittäiseen elämään. Hän on toteuttanut sellaisia haaveitaan ja tehnyt haaveistaan totta hyvällä ammattitaidolla ja sisulla. Janne on periksi antamaton ja hänessä on sellaista rohkeutta mikä on vaikuttanut suuresti hänen tekemiin valintoihin. Aloittaessaan Janne oli 24-vuotias kun hän vuokrasi Sundissa sijaitsevan kesäravintolan Pietarsaaren kaupungilta itselleen ja aloitti sen pyörittämisen vuonna 1998. Tämä ravintola on auki vain neljä kuukautta vuodessa ja se sijaitsee kauniilla kallioisella ja hiekkaisella rannalla Sundin kylän liepeillä 10 km Pietarsaaren keskustasta. Sinne ei pääse veneellä, mutta hyvä autotie vie ja pyörälläkin sin-

ne on mahdollisuus päästä. Kesäravintolassa sisällä on asiakaspaikkoja 40 asiakkaalle ja ravintolan ympäri menee katettu terassi missä asiakaspaikkoja on 50. Janne aloitti yhdessä ystävänsä Markuksen kanssa tämän pyörittämisen. Homma pyörii vuodesta toiseen ja liiketoiminta on kannattavaa. Tämä paikka on hyvin suosittu yritysten ja turistikeskusten kesken ja paikkana se houkuttelee ihmisiä kesäisin menemään yhdelle lasilliselle. Ravintolatoiminnan lisäksi Jannella oli pitopalvelu, eli hän toi suoraan asiakkaille eri tilaisuuksiin ruuat ja juomat. Tällä kaavalla toiminta pyöri neljä vuotta.

Vuonna 2000 Pietarsaaren kaupungin keskustassa kävelykadun kulmassa olevassa kiinteistössä tapahtui muutoksia. Yksi vaatetusliike muutti toisiin tiloihin ja kulmahuoneisto katutasolla jäi vapaaksi. Janne toimi välittömästi. Hän otti vuokranantajaan yhteyttä ja oli valmis vuokraamaan nämä tilat ja perustaa siihen kahvilan jonka nimeksi tulee Cafe Valo. Pietarsaari on 20 000 hengen pienkaupunki ja keskustan liikepaikat ovat sijoittuneet hyvin tiiviisti kahdelle pääkadulle. Tämä kahvila sijaitsee juuri näiden kahden pääkadun kulmassa, ja toinen näistä on kävelykatu, jolloin paikka on täydellinen terasseineen kahvilatoiminnalle A-oikeuksineen. Janne sai vuokrasopimuksen ja hän alkoi remonttoimaan paikkaa. Hänen haaveenaan oli tehdä tästä paikasta koko Pietarsaaren suosituin kahvila ja ajanviettopaikka. Hän panosti varsinkin laatuun, ulkonäköön ja sisustukseen. Laatu on aina ollut Jannelle tärkeää, asioiden täytyy näyttää ja tuntua hyvältä. Hän valitsi erilaisia omaan tyyliinsä sopivia tuoleja, pöytiä ja astiat myös. Kaikki kulkiivat väriskaalan mukaisesti. Kahvilasta tuli trendikäs. Sen on ottanut omakseen sekä nuoret että aikuiset. Kahvilassa saa kahvilatuotteiden lisäksi myös kevyttä lounasta seisovasta pöydästä. Kesäisin ulkona kävelykadulla on 70 paikkainen terassi ja varsinkin Jaakonpäivien aikaan (tämä on vuoden suurin tapahtuma Pietarsaareissa) tämä paikka toimii tapahtumien keskipisteenä. Jannella käy esiintymässä soittajia ja hän pitää erilaisia teemailtoja. Keskustassa sijaitsee 20 eri kahvilaa. Kilpailijat eivät katsoneet kovin suopein silmin Jannen touhuja. Cafe Valo todellakin vei paljon muilta asiakkaita ja tätä tilannetta kuvaa myös se että ensimmäisen tilikauden tulos näytti voittoa vaikka Janne oli satsannut remontiin ja alkuinvestointeihin 100 000 euroa vierasta pääomaa. Cafe Valo alkaa olla jo käsite tässä kaupungissa. Tänä päivänä kukaan muu kahvila esimerkiksi ei voi ottaa kahvikupista hintaa 1,80 mutta Janne voi ja asiakkaat maksaa. Hän on

saanut ihmiset omaksumaan sen että laadusta kannattaa maksaa. On mukavampaa istua ja nauttia kahvikupista siistissä ja trendikkäässä kahvilassa, kuin ei niin hyvällä maulla sisustetussa kahvilassa. Janne tavallaan siisti kahviloiden ilmettä, ja muidenkin oli hänen tulonsa jälkeen aika tehdä omille sisustuksilleen hieman muutoksia että ne houkuttaisivat asiakkaita sisään.

Kilpailutilanne oli kovaa. Janne oli vuodessa saanut itselleen johtavan aseman. Sundin kahvila oli edelleen avoin yhtiö ja Cafe Valo oli osakeyhtiö. Jannella oli Markus, joka hoiti pääasiassa Sundin toiminnan ja Valon puolella hänellä oli Reijo niminen henkilö, joka otti paljon vastuuta Jannen puolesta. Jannella oli hyviä työntekijöitä mutta kahden yrityksen pyörittäminen vaatii aina voimia. Seuraavana kesänä tapahtui hyvin odottamatonta. Janne paiski töitä kovasti vuorokauden ympäri. Hän halusi itse olla aina mukana kaikissa tapahtumien järjestämisessä ja asioiden hoitamisessa. Jaakon päivät oli siltä kesältä juuri ohi ja työrupeama oli hieman hellittänyt. Janne sai sydänkohtauksen. Yksi varteenotettava syy oli epäsäännöllinen rytmi elämässä, liian vähäinen nukkuminen ja elämisen tempo liian kiivas. Yrittäminen oli vienyt hänestä voimat. Alkoi rauhoittumisen aika. Janne tahdin löysääminen oli kova paikka, mutta tosiasioiden tunnustaminen ja niiden analysointi oli nyt paikallaan. Onneksi hän sai itsensä takaisin ruotuun muutaman kuukauden sisällä, mutta järjestelyjä se vaati. Kumpikin yritystoiminta oli hänen käsissään, toki hänellä oli yhteistyökumppaneita ja hyviä työntekijöitä, mutta lopullisen päätöksen asioista teki Janne aina. Janne järjesteli toiminnot ottamalla lisää työntekijöitä ja palkkaamalla erillisen henkilön hoitamaan kaikki yrityksen laskutukset, palkkojen maksut ja päivittäiset kirjanpidot. Lisäksi Janne nimesi avainhenkilöitä hoitamaan ostot ja henkilöstöasiat Valossa. Nämäkin hän oli itse aina hoitanut. Hän lähti kuuden kuukauden sairauslomalle ulkomaille hengähtämään ja rauhoittumaan. Janne otti etäisyyttä yrityksiinsä ja mietti mitä tulee jatkossa tekemään ja kuinka. Hän itse ei voisi enää tällaista työmäärää tehdä ja elämässä on muutakin kuin yritysten pyörittäminen. Ennen kaikkea oman terveyden vaaliminen kuuluu perusedellytyksiin myös oman yrityksen pyörittämisessä.

Puolen vuoden aikana yritykset pyörivät omalla painollaan ja asiat palautuivat normaaliin järjestykseen. Janne tuli takaisin sairauslomalta ja aloitti työt uudestaan, mutta hie-

man löyhemmällä tahdilla. Janne keskittyi yritystensä pyörittämiseen ja terveytensä hoitamiseen. Näin meni kaksi vuotta.

Pietarsaaren keskustassa on toiminut vanha tullimakasiini, jonka toiminta loppui vuonna 2005. Kiinteistö jäi tyhjilleen ja Janne teki siitä tarjouksen. Hän halusi ostaa museosuo-
jatun kiinteistön ja rakentaa siitä hotellin. Kaikkien tavallisten ihmisten ja kilpailijoiden mielestä tämä nyt oli jo järjetön juttu. Eikö tälle pojalle nyt riitä jo kaksi yritystä ja vielä yksi pitäisi saada lisää. Mutta Jannella oli suunnitelmat taas valmiina. Hän oli kytännyt tätä kiinteistöä jo monta vuotta ja tiesi sen tulevan jonain päivänä myyntiin. Kävimme katsomassa kiinteistöä. Se oli huonossa kunnossa mutta siinä kiinteistössä oli sellaisia elementtejä että itsekin ajattelin että jos Janne toteuttaa suunnitelmansa niin tästä tulee koko kaupungin kaunein rakennus. Sijainti on keskellä kaupunkia ja ympärillä on vihreitä puistoja ja rauhallisuutta. Alkoi kova suunnittelu ja vääntäminen. Tällainen salaisuus ei kauan salassa pysynyt. Ihmisten reaktio oli odotusten mukainen. Koska kaikki tiesivät Jannen ja hänen liiketoimintansa aikaisemmin, niin toiset olivat sitä mieltä että tästä ei kerta kaikkiaan hyvä tule. Kaupungissa oli olemassa jo yksi hotelli, joka oli juuri saanut remontoida paikat kuntoon. Hotellikäyttöasteessa oli parantamisen varaa, ja jos vielä tulee toinen hotelli lisää, se vie kannattavuutta keskushotellilta. Rahoituksen järjestämiseen yritettiin vaikuttaa kaikenmoisilla tavoilla, mutta loppujen lopuksi Janne aloitti tullikamarin remontoimisen vuonna 2006. Välillä tuntui siltä että Jannen ideaan uskoivat vain hän, hänen perheensä, minä ja rahoittajat. Mutta joskus sekin riittää, Janne ei ole koskaan kuunnellut muita kuin omaa sisäistä vaistoaan. Ainut asia mikä häntä voi estää, on lainsäädäntö, kaikki muut hän pystyy ylittämään. Hyvänä esimerkkinä oli vuonna 2002 hänen ideansa perustaa viiden mökin mökkikylä Sundiin. Ajatus oli taas hyvä, edellä aikaansa ja sillä oli mahdollisuuksia mutta nyt se kaatui kaavoitusasioihin, mutta tiedän että tämä idea on edelleen muhimassa ja Janne tekee toimenpiteitä sitten kun se on ajankohtaista.

Hotellin avajaisia vietettiin joulukuussa 2006. Hän oli saanut ränsistyneestä makasiinista upean ja kauniin hotellin. Tässä on kansainvälistä makua. Huoneita on 17 ja erillinen sviitti ja alakerrassa ovat ruokailutilat ja kokoustilat. Sisustuksessa näkyi Jannen kädenjälki. Hotelli on nyt ollut toiminnassa 1 ½ vuotta ja Janne on tyytyväinen saamaansa

tulokseen. Tässä toiminnassa kestää toki kauemmin kuin vuosi saada toiminta plussalle koska investoinnit nousivat 40 % arvioidusta budjetista. Janne liitti Sundin toiminnan tähän hotellitoimintaan pyörittävään osakeyhtiöön, koska se puoli oli velaton ja voitto ja liikevaihto oli suuri, ja sitä kautta se vaikuttaa positiivisesti myös tämän yrityksen tuloslaskelmaan. Tässä hotellissa tulosta laskivat isot investoinnit ja satsaukset. Cafe Valo jatkaa erillisenä yhtiönä. Janne oli jo myymässäkin sitä tässä välillä, mutta koska se pyörii ja hän ei löytänyt siihen ostajaa, niin jatkaa senkin toimintaa. Jannen tulevaisuudensuunnitelmat ovat hyvin kiinni näissä yrityksissä. Hän on luonut itselleen sellaista massaa ympärilleen alle 30 vuotiaana ja tällä hetkellä hänen aikansa menee näiden yhtiöiden hoitamiseen. Mutta kun kyseessä on Janne niin tiedän että ehkä taas kahden vuoden kuluttua hän on taas kehittämässä joitain uutta Pietarsaaren kaupungin ilmeeseen.

Yritys D LaKu Ab,

Yritys D toimii sellaisella toimialalla joka on hyvin tyypillinen Pietarsaaren seudulle, nimittäin veneteollisuus. Pedersöressä toimii suuri purjeveneitä valmistava yritys Nautor jolla on toiminnassaan tapahtunut paljon muutoksia viimeisten viiden vuoden aikana. Omistuspohjan muutokset ovat vaikuttaneet huomattavasti henkilöstön määrään ja tulevaisuuden suunnitelmiin. Nautorilla on ollut viimeisen viiden vuoden aikana menossa useita ulkoistamisprosesseja. Nautorin tehtailla on ollut työntekijöitä, jotka ovat lähteneet yrittäjiksi ja tehneet alihankintana Nautorille töitä tai sitten on ollut tilanteita että alihankkijoiden työntekijöistä osa on lähtenyt yrittäjyyden polulle. Kun huhut lähtevät liikkeelle että saneerauksia ja irtisanomisia on tulossa, vaikuttaa se ensisijaisesti myös uusyrityskeskuksen toimintaan. Venealan työntekijät varaavat aikoja ja alkavat miettiä onko yrittäjyys yksi varteenotettava vaihtoehto saada itsellensä turvaksi oma elintaso. Näin kävi myös tämän esimerkin henkilöille Lasselle ja Kurtille. Lasse oli ollut 20 vuotta ja Kurt 30 vuotta töissä Nautorilla.

He kävivät ensimmäisen kerran luonani vuonna 2004. Silloin Nautorille oli tullut uudet omistajat ja myllerrystä oli menossa. Työntekijät eivät oikein tienneet mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Uudet omistajat olivat myymässä osaa toiminnasta ulkopuolisille, toisia

osastoja he yhdistivät ja lopettivat. Silloin oli pahoja kriisien merkkejä ilmassa. Lasse ja Kurt eivät oikein tienneet mitä haluavat ja mitä voisivat tehdä. He olivat huolissaan työpaikoistaan vaikka kumpikin olivat avainasemassa. Lasse toimi purjeveneiden tarkastustiimissä ja Kurt kokoonpanotiimissä. Heidän työpaikat eivät olleet saneerausuhan alla, mutta miehet alkoivat etsiä muita vaihtoehtoja sen päivän varalle kun niin työnantajan toimesta tapahtuu. Silloin keskustelimme hyvin yleisellä tasolla yrittäjyydestä, tukimuodoista, rahoitusvaihtoehdoista ym. mitään konkreettista ei vielä ollut keskustelun alla, heittoja vaan. Ajatusprosessi oli lähtenyt muhimaan.

Vuonna 2006 miehet ottivat uudelleen yhteyttä. He olivat pari vuotta tässä miettineet ja tehneet töitä. Samalla he olivat luoneet kontakteja ja pyrkineet saamaan uusia projekteja alihankintatyöksi muilta venevalmistajilta. Lasse oli lisäksi tehnyt alustavan sopimuksen Nautorin kanssa että hän alkaa kokonaisuudessaan hoitaa Nautorin purjeveneiden vuositarkastukset oman yrityksen kautta. Tämä on ollut sellainen asiakasryhmä, joka on jäänyt hieman toisarvoiseksi Nautorille. Lassella oli hyvät suhteet veneiden omistajiin, joten asiakkaille oli ihan sama maksaako he maksun Nautorille vai jollekin toiselle. Tässä oli yksi mahdollisuus johon tarttua. Näitä asiakkaita on ympäri maailman sellaiset 50. Kyseessä on yli 43 jalkaisten purjeveneiden vuositarkastukset. Yhden veneen tarkastamiseen voi mennä viisikin päivää.

Alihankintapuolella miehet saivat Lasmarin moottoriveneiden alihankintaa eli kokoonpanoa itselleen. Miehet ajattelivat aloittaa Lassen varastorakennuksessa, mutta nämä tilat olivat liian pienet. Miehet ostivat Luodon kunnasta hallitilat ja siellä alkoivat kokoonpanoa ja laminoida veneitä. Rekisteröimme yrityksen 22.12.2006 ja nimeksi tuli LaKu Ab. Lasmarinilla oli töitä tiedossa toistaiseksi ja miehillä tuli kiire palkkaamaan työvoimaa, ensimmäisen puolen vuoden aikana he työllistivät itsensä lisäksi viisi miestä. Kurt hoiteli pääasiassa kokoonpanon ja Lasse kävi välillä tarkastusmatkoilla ulkomailla. Marraskuussa 2007 miehet soittivat taas ja tulivat käymään. Nyt he olivat ostaneet pienemmän venevalmistajan venetuotannon eli Seafish nimisen moottoriveneen muotit ja oikeudet. Seafish on moottorivene missä materiaaleina on käytetty alumiinia ja lasikuitua yhdistettynä. Tämä venemerkki ei ollut vielä päässyt markkinoille kunnolla koska sen aikaisempi valmistaja toimi metallialalla ja hänellä ei ollut tarpeeksi aikaa

eikä osaamista venealalla. Nyt LaKu:n miehillä oli myös oma venemalli, minkä markkinointiin voivat satsata aikaa ja resursseja.

Vuoden 2007 lopulla miehillä oli toiminnassaan kolme eri päälinjaa. Nämä olivat yli 43 jalkaisten purjevereiden vuositarkastukset, alihankintaa Lasmarinille ja oma moottori-venemalli jonka elinkaari oli vielä käynnistymisvaiheessa. Ei mennyt kuin kolme kulkua, miehet tulivat taas käymään. Nyt kyseessä oli isojen tuotantotilojen rakentaminen sataman lähelle. Alihankintaa on niin paljon että nykyiset tilat eivät riitä. Nyt heillä oli jo 15 miestä palkkalistoilla. Lisäksi he tulevat laittamaan veneille säilytystilat satamaan missä veneet voidaan nostaa syksyllä ja laskea keväällä veteen. Pietarsaareissa toimi toinen yritys joka rakensi tällaiset veneiden säilytystilat, mutta asiakkaina oli pääasiassa moottoriveneiden asiakkaat, ei isojen veneiden omistajat. Hallin korkeus tällä yrittäjällä oli liian matala. Lasse ja Kurt aikovat laittaa sellaisen hallin pystyyn jonka katon korkeus on 25 metriä. Pienemmät veneet mahtuvat neljään eri kerrokseen hallin reunoille ja isommat menevät keskelle. Tällä hetkellä Pietarsaaren kaupunki on näyttänyt vihreää valoa ja yritys on nyt rahoituksen tarvetta laskemassa.

Yritys on toiminut yhden tilikauden verran ja sen aikana ostaneet hallitilat ja toisen toimivan yrityksen. Yritys teki voittoa tällä tilikaudelta. Nyt on kyseessä isommat satsaukset eli tuotantotilat sekä erillinen tila yksityisten asiakkaiden veneiden säilytystiloiksi. Investointitarve liikkuu 400 000 – 500 000 euron välillä. Yritys elää hurjassa kasvuvauhdissa. Vuoden aikana he ovat työllistäneet itsensä lisäksi 15 venealan työntekijää ja se on harvinaista pienelle kahden hengen yritykselle, jotka lopulta päätyivät omaan yritystoimintaan koska eivät jaksaneet enää katsella Nautorin toimia. Lisäksi heillä yrittämisen liekki oli palanut jo neljä vuotta ennen kuin uskalsivat tehdä sen ratkaisevan askeleen eli sanoa itsensä irti ja perustaa oman yrityksen. Alun perin oli tavoitteena pitää yritys pienenä alle viiden hengen yrityksenä, mutta toimialalla on tapahtunut paljon ja miehet ottivat vastaan mahdollisuuksia. Tällä hetkellä en voi analysoida kuin ensimmäisiä toimintoja koska näissä uusissa investoinneissa päätöksentekoprosessi on hyvin pahasti kesken. Nämä miehet ovat tehneet puolen vuoden aikana sellaisia päätöksiä, mitä joillakin menee useita kymmeniä vuosia päästäkseen samaan lopputulokseen.

Yritys E Sandells Bageri

Uudessakarlepyyssä oli aikoinaan toiminut pieni paikallinen leipomo joka oli tunnettu maukkaista possuistaan ja vuokalimpusta. Tämä yritys oli toiminut 1950 – 1970 luvulla. Omistajan kuoltua myös silloinen leipomotoiminta kuoli. Yrittäjällä ei ollut ketään jatkajaa leipomotoiminnalle. Aika kului ja possut ja vuokaleipä jäivät unholaan. Paikalliset joskus muistelivat kuinka hyvää se leipä oli silloin aikoinaan ja kun tänä päivänä ei hyviä leipiä enää saakaan kaupoista. Salainen reseptikin oli kadonnut jonnekin.

Vuonna 2003 luonani kävi 20 -vuotias nuori mies Anton. Hän oli saanut Amerikasta kirjeen joka sisälsi myös salaisen reseptin vuokaleipään. Antonin täti oli aikoinaan ollut sen yrittäjän tytär joka oli leipomoa pyörittänyt ja hän oli muuttanut Amerikkaan 1970 luvulla. Resepti oli mennyt hänen mukanaan valtameren toiselle puolelle. Anton näytti kulunutta paperinpala ja kertoi että hän haluaisi aloittaa uudestaan leipomotoiminnan joka hänen suvussaan on aikaisemmin toiminut. Anton oli mielestäni nuoresta iästään huolimatta hyvin tasapainoinen ja rauhallinen. Kirje oli herättänyt henkiin mahdollisuuden palata takaisin siihen aikaan joka joskus oli ollut. Paikalliset vanhemmat ihmiset tunsivat tuotteet ja Anton ajatteli että hän voisi kokeilla mihin tämä johtaa. Leipomon vanhat tilat olivat seisonet tyhjillään Forsbyn kylässä jo 30 vuotta, siellä olivat tallella vielä uunit, pannut, vuoat ja tarvittavat varusteet. Tämä leipomo sijaitsi pienessä Forsbyn kylässä jossa asuu 500 henkilöä ja leipomo oli sijainnut vanhan rautatieaseman vieressä. Andreas osti talon itselleen, siinä oli mahdollisuus myös asua ja toisessa siivessä toimisi tuotantotilat. Otimme yhteyttä Uudenkaarlepyyn terveystarkastajaan, hän tuli katsomaan että tilat ovat kunnossa ja leipomotoiminta lähtee käyntiin. Anton herätteli henkiin vanhan yrityksen logon ja jatkoi samalla tavalla. Hän aloitti leipomotoiminnan 12.05.2003.

Ensin hän keskittyi vuokaleivän, possujen ja ranskanleivän valmistamiseen. Hän otti yhteyttä Uudessakaarlepyyssä toimiviin vähittäiskaappoihin ja pieniin kyläkaappoihin ja kaikki nämä halusivat ottaa nämä tuotteet valikoimiin. Toiminta lähti pyörimään pienimuotoisesti ja varovasti. Anton oli tehnyt myös hieman hankintoja, eli varastoa ostanut sisään ja varustetasoa uudistanut. Lainaa hänen ei onneksi tarvinnut ottaa, sillä in-

vestoinnit olivat pienet. Toiminnan ensimmäisenä vuonna hän kuljetti tuotteet omalla autolla kaappoihin. Ensimmäinen vuosi meni näiden kolmen tuotteen valmistamisessa. Anton samalla remontoi tiloja ja toista asuntoaan. Perheen lisäystäkin oli tulossa. Seuraavana vuonna hän laajensi tuotevalikoimaa sämpylöillä ja viinereillä. Anton huomasi että hänen parhaat tuotteet on edelleen tämä vuokaleipä ja possut. Näitä hän myi myös kaupungissa toimiville kahdelle ravintolalle ja kahvilalle. Liiketoiminta oli nousuvaiheessa, menekki kasvoi ja vähittäiskaupat ostivat suurempia määriä. Lisäksi Anton sai myyntipaikoiksi Pietarsaassa Prisman ja Citymarketin.

Näiden turvin hän investoi uuteen pakettiautoon ja tuotanto pyöri ja Anton tarvitsi lisää työvoimaa. Nyt hän pyörittää vaimonsa kanssa tätä pientä yritystä. Perhekin on kasvanut samaan tahtiin kuin yrityskin. Heillä on kolme lasta ja nuorin on 3 viikkoa vanha. Tänä päivänä hänellä on pakettiauto ja hänen vaimonsa kuskaa tuotteita ympäri Uuttakaarlepyytä. Nyt syksyllä Antonin toiminta on saamassa uuden käänteen. Hän joutuu laajentamaan tuotantotilojaan koska tarvitsee uuden uunin ja muita välineitä lisää. Nykyiset ovat vanhoja ja koska tuotanto on noussut, niin tarvitaan lisää välineitä jotka vastaavat markkinoiden menekkiin. Anton on saanut vuosien aikana yrityksen pyörimään sillä tasolla että se tuo leivän pöytään heidän perheelleen ja antaa kaksi työpaikkaa heille. Lisäksi hän on pystynyt investoimaan pakettiautoon ja nyt tulee kysymykseen toiminnan laajentaminen.

Tämä tarkoittaa myös yhden työntekijän ottamista yritykseen. Tämä on iso päätös Antonille. Hän on valmis ottamaan haasteen vastaan. Näiden vuosien aikana hän on tehnyt ahkerasti töitä ja tuonut esille hyviä tuotteita ja pitkäjänteisellä työllä saanut yrityksen toiminnan kasvamaan omien ehtojen mukaisesti. Samalla hän on tehnyt ison remontin itse asuntopuolella joten nyt kun sekin on valmis Anton voi keskittyä toimintansa laajentamiseen. Hän on edelleen hyvin varovainen ja harkitsee päätöksiään.

Vaikka tänä päivänä suurimmat leipomot yhdistyvät ja ketjuuntuvat, niin Anton kokee että paikallisia pieniä leipomoita joilla on erikoistuotteita tulevat pärjäämään kilpailussa. Hän satsaa näihin tähtituotteisiin eikä lähde liikaa valikoimaansa laajentamaan. Hän ei esimerkiksi lähde tekemään kakkupuolta vaan keskittyy pelkästään leipäpuoleen lu-

kuun ottamatta possujen ja viinereiden valmistamista. Hän perustaa päätöksensä myös siihen, että jos on liian suuri valikoima, niin myös ostojen määrä on suuri ja nämä tuotteet joilla ei ole niin suurta menekkiä, materiaalit lämmittävät vain hyllyä. Anton keskittyy siihen oleelliseen. Hänellä ei esimerkiksi ole myyntipistettä leipomon yhteydessä, koska kylällä on 500 metrin päässä kauppa joka myy hänen tuotteitaan joten se ei olisi myöskään järkevä ratkaisu.

Antonille myönnettiin viikko sitten vuoden yrittäjäpalkinto Uudessakaarlepyyssä. Hän oli hyvin yllätynyt koska on aina pitänyt hyvin matalaa profiilia. Hän on keskittynyt vain leipien leipomiseen ja perheensä huolehtimiseen. Anton oli hyvin otettu tästä kuniamaininnasta. Hän on mielestäni hyvä esimerkki siitä että maailmassa on paljon tällaisia pieniä omien ehtojen mukaisesti menestyneitä pienyrittäjiä jotka tekevät äärimmäisen arvokasta työtä. Anton halusi jatkaa perinteitä jotka olivat havaittu hyviksi sekä paikallisella että henkilökohtaisella tasolla. Hän on mielestäni onnistunut näissä tekemissään valinnoissa erinomaisesti. Anton on onnellinen leipuri.

3.2 Yritysten analysointi

Yritys A Textel Oy

Tämän yritys elää tällä hetkellä kasvun vaihetta. Kahdeksan vuoden aikana on tapahtunut paljon asioita ja muutoksia yrityksen toiminnassa. Analysoin Mirjan tekemiä päätöksiä ja toimintaa yrittäjämäisen päätöksentekoprosessimallin pohjalta.

Ensimmäiset vihjeet toimintaympäristöstä, jotka käynnistivät tämän ajatusprosessin liikeidean löytämiseksi tuli yllättäen, täysin impulsiivinen käynti Concordiassa. Siellä Mirja havaitsi että pääsemällä kaukana olevaan haaveeseen, hänen täytyy perustaa toimintamalli ja alkaa kehittää myyntikanavia. Hänellä oli ajatuksissaan liikeidea, miesten vaatemallisto kalannahasta ja öljykankaasta. Tavoitteena jo silloin olivat Euroopan markkinat. Mirja oli motivoitunut, häneltä löytyi oikeaa asennetta. Hän oli erittäin määrätietoinen ja innokas. Luovuutta löytyi tuotteiden suunnittelussa. Tuote oli laadukas, kotimainen ja erilainen. Taloudelliset resurssit olivat olemattomat ja niiden vaikutuk-

sesta tuotetta ei voitu markkinoida tarpeeksi. Lisäksi kohderyhmän saavuttaminen oli vaikeaa.

Ensimmäinen vaikuttava käänne tämän yrityksen toiminnassa oli Nordikin muotinäytös. Tällä tilanteella oli myös siinä mielessä ratkaiseva rooli, että se nosti Mirjan itsetuntoa ja motivoi jatkamaan tätä työtä. Mirja ymmärsi että valitsemalla oikeat myyntikanavat, tuote menee kaupaksi. Hänen oli päästävä pois Pohjanmaalta suuremmille markkinoille koska tämä ympäristö ei enää kyennyt toimintaa kasvattamaan.

Tunnuspiirteitä tällä alalla on sen monimuotoisuus. Tuntemattomalla nimellä ei pääse eteenpäin ja ensimmäinen vaikutusvaltainen markkinointikanava oli Vatevan messut. Se toimi myös kontaktien valossa Mirjalle ponnahduslautana. Hyvien jälleenmyyjien löytäminen kotimaassa on ollut aina haaste tällä toimialalla. Lisäksi myös saada omat tuotteet näkyville tässä tuotemerkkien paljoudessa mitä muut toimijat tarjoavat. Mirja tajusi että keskittymällä itsensä näköisiin tuotteisiin, on mahdollisuus pärjätä. Hän on alusta alkaen ajatellut ja suunnitellut tuotteiden menevän kansainvälisille markkinoille. Hänen visionsa on ollut Textelin liike Lontoossa, Pariisissa ja New Yorkissa. Ei niinkään myyntipiste Seinäjoella Tampereella tai Vaasassa.

Mutta jostakin on aina aloitettava. Mirja ymmärsi että hänen on saatava jalansijaa ensin Suomessa ja sen jälkeen voisi aloittaa vientiponnistelut, koska pelkästään tuotteiden markkinointitoimenpiteet, tuotannon alihankintaverkoston ja taloudellisen resurssien järjestäminen vastaamaan kysyntää oli haaste. Mirja otti isoja riskejä taloudellisesti. Ensimmäiset vuodet menivät siinä sivussa pikkuhiljaa, mutta hän havaitsi myös sen tosiseikan, että osa-aikayrittäjyydellä ei pitkälle mennä. Hänen oli satsattava 100 % tähän yrityksen kehittämiseen ja se vaati paljon rahaa sillä messut ja markkinointitoimenpiteet olivat kalliita kustannuksia. Näiden lisäksi myynti laahasi perässä, koko ajan oli kassakriisi. Vuonna 2006 Mirja teki pelottavan päätöksen, hän otti 100 000 euron lainan jolla osti varastoon yhden vuoden menekin verran materiaalia, lisäksi hän maksoi laskuja pois ja yhdisteli vanhoja lainoja. Mirjan kohdalla menestymisen yksi edellytys on ollut hänen kova usko itseensä ja hän on saanut myös muut tärkeät sidosryhmät uskomaan häneen. Ilman pankin ja Finnveran luottamusta Mirja ei olisi voinut tätä yrityside-

aa kehittää siinä laajuudessa, koska omaa pääomaa hänellä ei ollut. Sidosryhmät hänen yrityksenä ympärillä ovat olleet tärkeitä. Mirjan kova usko itseensä, perheen tuki, ra-
hoittajien ymmärrys ja kärsivällisyys sekä uskolliset työntekijät ja asiantuntijaverkosto
ovat tukeneet Mirjan päätöksiä.

Hän itse on tehnyt valintansa ja aina nämä valinnat eivät ole menneet kuten suunniteltu,
koska Mirja on joutunut tekemään nopeita päätöksiä ja ne eivät ole aina välttämättä ol-
leet niin harkittuja. Nämä ei- menestyneet päätökset johtuivat vääristä valinnoista ja
toimiympäristön impulssien analysoiminen väärin perustein. Esimerkkinä on ollut jäl-
leenmyyjän valinta Helsinkiin. Kaikki näytti hyvältä, jälleenmyyjässä piti olla potenti-
aalia ja innostusta ja kaiken piti mennä käsikirjoituksen mukaan. Mirja ei saanut tar-
peeksi vahvistusta ympäristöstään mihin perustaa päätöksensä. Tämä satsaus osoittautui
huonoksi valinnaksi. Liike oli toiminnassa puoli vuotta ja yrittäjä ei edes maininnut että
lopettaa. Marja oli markkinoinut jälleenmyyjäänsä Helsingissä tietämättään hänen lopet-
tamisaikeistaan. Samoin kävi myös Vaasan jälleenmyyjän kanssa. Mirjalla on ollut
ongelmia myös sopivien alihankkijoiden valitsemisissa. Tässä toimintaympäristössä
impulssien määrä on valtava, Mirja joutui useaan otteeseen sellaiseen tilanteeseen, että
ei tiennyt oikein varmasti mihin omat päätökset perustaa. Siksi useat valinnat, mitkä
Mirja on tehnyt, ovat sisältäneet riskejä. Mirja on itse impulsiivinen ja ajattelee hyvin
luovasti. Hänellä ei ole ollut kokemusta yrityksen pyörittämisestä ja taloudelliset las-
kelmat ovat olleet hänelle kauhistus. Hän ei ole koskaan ollut kiinnostunut numeroista.
Tämä korosti sidosryhmien tärkeää roolia näissä rahallisesti isoissa päätöksissä.

Myös nopea kasvunhakuisuus on vaikuttanut oleellisesti Mirjan päätöksentekoproses-
siin. Kiire ja mahdollisuuksien suuri määrä samanaikaisesti ei ole hyvä yhdistelmä. Kii-
re vaikutti negatiivisesti Mirjan päätöksentekoon, tuloksena huonompia valintoja. Nämä
kahdeksan vuotta ovat olleet sellainen oppimisprosessi Mirjalle. Hän on tänä päivänä
rauhallisempi ja pystyy analysoimaan päätöksiään toisella lailla. Vuosien mittaan hänel-
lä on tullut varmuutta liikeidean menestymisestä ja itse perusasiat hänen yrityksessään
ovat kunnossa. Hänen ei tarvitse laittaa energiaa enää alihankintaverkoston toimivuuden
tarkasteluun tai materiaalien hankintoihin vaan tämä puoli menee omalla painollaan
eteenpäin. Hänellä on kaksi ahkeraa työntekijää joille voi delegoida päätöksentekoa ja

lisäksi taloudellinen tilanne on sellainen, ettei tarvitse miettiä että riittääkö rahat palkkojen maksamiseen. Mirja saa nyt keskittyä uusien tuotteiden suunnitteluun ja toiminnan laajentamiseen, mutta ei niin kovalla vauhdilla kuin viimeisten kahden vuoden aikana. Mirjalla ei ole tarkoituksena jäädä paikalle pyörimään vaan kansainväliset markkinat odottavat eli Lontoo, Pariisi ja New York.

Yritys B AMA Tuotteet

Tämä yritys toimii mielestäni myös kasvun vaiheessa. Kasvun vauhti ei ole niin kovaa kuin yritys A:n kohdalla. Maisa ja Kaisa ottivat mahdollisuuden vastaan ja alkoivat valmistaa luonnontuotteita. He havainnoivat että tarpeita ja asiakkaita on olemassa näille tuotteille ja ovat täyttäneet mielestäni hyvinkin tämän markkinaraon. Nämä naiset eroavat yrittäjäominaisuuksiltaan Mirjasta. Heidän perusarvot ja arvomaailma johtavat myös yritystoimintaa. Naiset eivät halua ottaa riskejä, he ovat varovaisia ja vaatimattomia. Nämä asiat ovat vaikuttaneet huomattavasti heidän tekemien yritystoimintaan koskeviin päätöksiin. Menestymistekijät markkinoilla ovat ekologisuus, hyvät tuotteet ja laatu sekä sopiva hintataso. Naisille itselleen menestymisen kriteereinä ovat olleet tyytyväisyys omaan palkkaan, työ on miellyttävää ja saa olla lähellä perhettä ja arjen pyörittäminen on mukavaa ilman suurempia stressitekijöitä. Myös liiketoiminta on kannattavaa. Vuonna 2007 yhtiön liikevaihto oli 75 000 euroa. Mielestäni tässä esimerkissä yrittäjien arvomaailmat ja asenteet ovat olleet tärkeässä roolissa päätöksentekoprosessissa. Naiset havaitsevat mahdollisuuksia ja ovat kiinnostuneita mitä ympäristössä tapahtuu, mutta eivät aina ota kiinni näistä mahdollisuuksista. Heidän kohdallaan päätöksentekoprosessissa vahvistamista tarvitaan uskaltamisessa joka on nyt esteenä ideoiden analysoimisessa. Vaikka naiset tietävät että tekevät hyvää työtä ja tuotteet ovat menestyviä kaupallisesti, he jarruttavat itse kehittymistä. Maisa on havainnut nyt että yrityksen täytyy kehittyä ja luoda uutta, paikalleen ei tarvitse jäädä. Tässä tapauksessa heidän täytyy kehittää omia yrittäjäominaisuuksiaan eikä välttämättä yrityksen toimintoja. Toivon että tämä uusi yhteistyö tuo naisille enemmän sitä uskallusta mennä markkinoimaan tuotteitaan suomenkielisille yhteistyökumppaneille. Sen kautta he olisivat myös

valmiit hyödyntämään mahdollisuuksia ja analysoida tilanteita jotka johtaisivat hyviin päätöksiin kaikkien kriteerien osalta.

Yritys C Hotelli Valo

Jannen yritykset ovat Cafe Valon osalla hidastuvassa kasvun vaiheessa ja Hotelli Valon osalta kasvuvaiheessa. Cafe Valo pyörii omalla painollaan, mutta Janne on nytkin uudistamassa sen ilmettä eli hän edelleen haluaa että tämä Cafe näyttää trendikkäältä ja on yhtä houkutteleva kuin aikaisemmin. Hänen ei tarvitse kiinnittää niin paljon huomiota tämän yrityksen toimintoihin koska kilpailutilanne Pietarsaaren keskustassa kahviloiden osalta on hyvin tasainen ja ei ole näkyvissä merkkejä siitä että Cafe Valon menestys olisi taantumassa. Janne kuitenkin remontoi ja uudistaa ilmettä jotta pystyisi ylläpitämään sitä imagoa minkä hän silloin vuonna 2001 loi. Vaikka toimintaympäristö on vakaata ja kilpailuasema hyvä, Janne pitää silmällä mitä ympärillä tapahtuu. Hänellä on hyvät resurssit aina iskeä takaisin jos jotain odottamatonta tapahtuu.

Janne on hyvä esimerkki sellaisesta yrittäjästä, joka on ennakkoluuloton ja rohkea. Jannella on myös kova riskinotto-kyky. Jannella on paljon ideoita ja hän havainnoi toimintaympäristöään jatkuvasti. Hän etsii vastauksia ja ratkaisuja ilmiöihin ja tarpeisiin joita esiintyy jokapäiväisessä elämässä. Cafe Valon perustaminen liittyi pelkästään siihen havainnointiin, että hyvällä paikalla toimitilat vapautuivat ja nopealla toiminnalla hän sai ne itselleen. Tarvetta laadukkaalle ja trendikkäälle kahvilalle oli olemassa ja siihen tarpeeseen hänellä oli vastaus. Jannen päätöksenteon taustalla vaikuttavat paljon hänen omat yrittäjäominaisuudet. Janne on innokas jäärapää, joka ei anna periksi. Hän pitää periaatteistaan kiinni ja on sisulla näyttänyt koko kaupungille sen miten näitä yrityksiä hoidetaan vastoin käymisistä huolimatta. Hän on luonut sellaista millä on vaikutusta varsinkin nuorisoon. Usein luonani käy paljon nuoria ihmisiä, ja he kertovat että haluaisivat tehdä asioita miten Janne on tehnyt. Oman kahvilan perustaminen on yleinen haave nuorison keskuudessa.

Janne yritysideoita eivät ole perustuneet esimerkiksi taitoon laittaa ruokaa. Hän ei ole mikään kokki ammatiltaan vaan on käynyt kauppaoppilaitoksen. Janne on aina ottanut sellaisia työntekijöitä jotka osaavat kokata ja tarjoilla. Janne itse tekee kaikkea muuta mitä kuuluu yrityksen toimintaan. Hän eroaa siinä mielessä näistä muista esimerkeistä koska yritysten perustaminen ei ole perustunut hänen kädentaitoihin vaan niihin otteisiin millä hän yrityksiä pyörittää. Hän mieluiten tarjoilee pöytiin, vie pitopalvelun tilauksia asiakkaille ja seisoo hotellin vastaanoton takana. Hän ei vierasta myöskään ottaa mappiin kiinni ja siivota. Koen Jannen olevan enemmän yleismies Jantusen roolissa näissä yrityksissä kuin yritysjohtajan. Hän havainnoi mahdollisuuksia, analysoi ne ja järjestelee resurssit ja toteuttaa ne. Yrittäminen ei aina perustu käsientaitoihin vaan yrittämistä on taito myös ylläpitää sellaista yritystä mihin ei sitä osaamista ole taustalla. Jannea motivoi paljon ominaisuus itsensä ylittäminen. Hän haluaa nähdä ja testata itseään ryhtyessään isoihin projekteihin. Hyvänä esimerkkinä on tämä hotellihanke. Hän nauttii kun saa vastoinkäymisen voitetuksi. Jannella on kova kilpailuvietti. Hän ottaa mahdollisuudesta (tässä hotellihankkeessa mahdottomasta) kiinni, tekee ideasta liiketoimintaa, nostaa sen hyvälle tasolle, ja kun toiminta on löytänyt tasaisen vaiheen, hän taas havainnoi jotain mahdollisuutta jota alkaa toteuttaa. Jannen tapauksessa nämä kolme menestymistä varmasti vahvistavat häntä itseään yrittäjänä ja stimuloi uusiutuvaan käyttäytymiseen. Hän on oppinut tekemään syvällisiä analyyseja ja harkitsemaan vakavasti toimenpiteitä joihin on ryhtynyt. Hän on kuitenkin säilyttänyt sen iloisen ja positiivisen otteen elämässä vaikka on monen tulen läpi kulkenut. Luulen että kahden vuoden sisällä hänellä on tiedossa taas uusia haasteita mitä pitäisi kehittää. Jannen toimilla on jatkuvuutta.

Yritys D LaKu Ab

Viimeiset vuodet venealalla ovat olleet noususuhteisia. Uusia yrityksiä on syntynyt varsinkin alihankintapuolella. Nämä yritykset keskittyvät kokoonpanoon ja laminoimiseen. Näin on myös käynyt LaKu Ab:n kohdalla. Havaittavissa on myös että painopiste alalla alihankinnassa on keskittynyt enemmän pienempien moottoriveneiden valmistamiseen

kuin isojen. Nautorin kohdalla tuotanto-osia on jo ulkoistettuna, mutta suurin osa näistä töistä tehdään edelleen Nautorin hallissa suoraan veneissä, tällöin kyseeseen ei tule omien tuotantotilojen rakentaminen tai vuokraaminen ja toiminta keskittyy oman osaamisen myyntiin. Pienempien veneiden kohdalla myynti on kasvussa.

Lassen ja Kurtin lähtökohtana oman yrityksen perustamiseen oli tyytymättömyys silloisen työnantajan toimintatapaan. He alkoivat peilata mitä mahdollisuuksia veneala ylipäättänsä voi heille tarjota, koska kummallakin oli 20 vuoden ja 30 vuoden työkokemus veneiden parissa. Tähän myös liikeidea perustui, miehet ovat ammattilaisia alallaan, ja kumpikin keskittyy omaan osaamiseen jota pystyvät oman yrityksen kautta vahvistamaan. Miehet etsivät parin vuoden ajan mahdollisuuksia samalla kun tekivät töitä. Lopujen lopuksi itse päätös lähteä yrittäjäksi oli suhteellisen helppo, kunhan olivat havainnoineet tarpeeksi hyvän idean mistä lähteä ja jonka varaan toimintaa oli hyvä aloittaa. Jos Lasse ja Kurt eivät olisi saaneet Lasmarinin alihankintaa ja Lasse vuositarkastusta, niin he edelleen olisivat Nautorilla töissä. Nämä mahdollisuudet takasivat sen että he voivat laskea toiminnan olevan kannattavaa ja kumpikin saavat itselleen palkkaa. Näiden miesten kohdalla päätöksentekoprosessissa korostuvat heidän ammattiosaaminen ja hyvät kontaktit. heillä kummallakin on teknistä osaamista ja tuotannollista tietotaitoa ja toimiympäristössä tarjottiin heille liiketoimintamahdollisuuksia. Miehet tulevat jatkosakin toimimaan venealalla, ja luulen että tämä nykyinen alihankintatoiminta takaa tasaisen tulonlähteen ja miehet voivat keskittyä myös uusien mahdollisuuksien havainnointiin. Oman yrityksen kautta he voivat nyt toteuttaa näitä ideoitaan mitkä ovat aikaisemmin muhineet alitajunnassa. LaKun kohdalla tulevaisuus näyttää hyvältä, kunhan miehet eivät ota liian suuria riskejä. Mutta toisaalta ne päätökset mitä he tekevät perustuvat harkintaan ja analysoimiseen. Miehet eivät halua ottaa liikaa lainaa, koska laina on aina maksettava takaisin ja heillä on kuitenkin iso vastuu kun yritys on kasvanut kahden hengen yrityksestä vuodessa jo 15 hengen yritykseksi. Kaikki heidän tekemät päätökset vaikuttavat tänä päivänä myös monen muun ihmisen elämään, joten harkitsevuutta tarvitaan enemmän. Sitä miehissä onneksi on. heidän yrittäjäominaisuuksissa on kärsivällisyys ja harkittu päätöksenteko vahvana vaikka ovat tehneet useita isoja päätöksiä lyhyessä ajassa.

Yritys E Sandells Bakeri Fma

Antonin yritys elää myös toiminnan kasvuvaiheessa. Hän on laajentamassa toimintaansa ja työllistämässä ensimmäistä ulkopuolista työntekijää nyt syksyllä. Yritys on ottamassa suurimman askeleen sitten toiminnan käynnistämisen jälkeen. Kaikki nämä päätökset, jotka Anton on tehnyt toiminnan kasvattamiseen, ovat tulleet niistä impulsseista mitä toimintaympäristö hänelle tarjoaa. Hän on havainnut että pysymällä pienenä paikallisena leipomona ja keskittymällä muutamiin tähtituotteisiin, toiminnan menestyminen on taattu. Anton on aina ollut hyvin harkitsevainen ja hänellä on matala riskinotto-kyky. Hänen yrityksensä on kasvanut samassa suhteessa kuin hänen perheensä. Hän on tehnyt pitkäjänteistä työtä ja seurannut taukoamatta toimintaympäristöään, sillä pienetkin muutokset ympäristössä voivat vaikuttaa pienen leipomon toimintaan ratkaisevasti. Antonin menestymisen salaisuutena voidaan pitää ahkeraa työntekoa leipomossa, keskittyminen sopivaan markkinarakoon eli paikallisiin markkinoihin ja pitämällä valikoima sopivalla tasolla. Näin hän voi pitää myös kustannukset kurissa. Anton on täysin ruotsinkielinen ja paikallisella tasolla markkinointi ja myyminen tapahtuu helposti. Lähitulevaisuudessa hänen täytyy ajatella oppimaan myös suomenkieltä, nimittäin Härmästä on muutama vähittäiskauppa jo soitellut Antonille jos hän voisi myös heille viedä myyntiin vuokaleipää. Antonin leipomo on tunnettu Uudessakaarlepyyssä ja Oravaisissa, mutta esimerkiksi Pietarsaaren valloittaminen on alkanut. Prisma ja Citymarket ostavat häneltä tuotteita ja tulevaisuus näyttää siltä että toiminta tulee vain kasvamaan. Siksi hän tekeekin näitä investointeja.

Anton ei hae tarkoituksellisesti kasvua vaan hän haluaa pitää ohjokset käsissään. Hänelle on tärkeää pitää kontrollia siitä mitä tapahtuu. Hänen toimintaansa vievät eteenpäin pienet tärkeät asiat elämässä. Hänen visionsa ei ole valloittaa koko pohjanmaata vaan tehdä maukasta leipää ja saada itselleen siitä palkan. Lisäksi hän haluaa elää onnellista perhe-elämää, ilman että työ ja yrittäjäisyys lisäävät stressitekijöitä. Anton mielestä yrittäjäisyys on elämäntapa. Se on suonut hänelle mahdollisuuden jatkaa vanhan reseptin suosiota ja hän on itse omilla päätöksillään vaikuttanut siihen miten tätä suosiota jatkaa. Anton on perhe hyvin tärkeä ja perhearvot vaikuttavat hänen päätöksien taustalla. Mielestäni nämä perhearvot eivät kuitenkaan jarruta hänen kasvuvauhtiaan. Hän asuu per-

heensä kanssa samassa talossa kuin leipomo sijaitsee, joten tavallaan rajat työpaikan ja perhe-elämän välillä ovat hämärtyneet. Anton on tyytyväinen siihen päätökseen että lähti yrittäjäksi viisi vuotta sitten. Hän elää omaa unelmaansa tällä hetkellä oman perheensä kanssa pienessä Forsbyn kylässä.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrittäjämäistä käyttäytymistä ei voida kokonaisuudessaan koskaan selittää. Tekijät jotka vaikuttavat yrittäjien menestymiseen ovat osana yrittäjämäistä päätöksentekoprosessia. Yrittäjän omat arvot, ominaisuudet ja asenteet vaikuttavat tämän prosessin läpiviemiseen. Näitä ovat esimerkiksi innokkuus, luovuus, määrätietoisuus, itsevarmuus, riskinotto-kyky ja rohkeus. Myös motivaatio on tarpeellinen. Yrittäjillä yleensä on suoriutumisen tarvetta päästä tavoitteisiin. Lisäksi tarvitaan havainnointi- ja analysointikykyä. Mahdollisuuksien analysoiminen on esitetty useilla psykologisilla mekanismeilla. Nämä mekanismit sisältävät tietotaitoa ja tuntemuksia, taitoa ajatella loogisesti ja perustelutaitoa. Mutta nämä ominaisuudet ovat väritettyinä vielä seuraavilla huomioitavilla seikoilla kuten hauskuus, tarve hyväksyä ja voittaa luonnostaan haasteet jne. Nämä kuuluvat yksilön persoonallisuuteen. Yrittäjämäinen I-P -malli esittää että tarpeilla ja asenteilla on toistuva vaikutus mahdollisuuksien havainnoinnissa ja päätöksentekoprosessissa. Niillä, jotka eivät ajattele yrittäjämäisesti, voi olla vaikea näitä tekijöitä stimuloida.

Shaverin ja Scottin (1991) mukaan mahdollisuuksien tunnistamisprosessien tutkimuksissa on hyvä ottaa huomioon edellisten keskeisten tekijöiden lisäksi myös toimintaympäristö miellettyinä yrittäjän mielessä. Yrittäjämäistä käyttäytymistä on kuvailtu eri hypoteesien muodossa ja verrattu ei-yrittäjämäisiin yksilöihin. Nämä eroavuudet havainto- ja päätöksentekoprosessissa esitetään hypoteesien muodossa, ja vastaukset näihin eroavuuksiin löytyy niistä. Yrittäjämäisen valppauden tutkiminen vaatii tietoa eri toimintateemoista, kuinka ne toimivat, onko toiminta jatkuvaa, kuinka se on hankittu ja miksi, helpottaako sen käyttö havainnollistamista ja arviointia, sekä teeman roolia mahdollisuuden havainnollistamisprosessissa. Motivaatioiden vaikutusten tutkiminen yrittäjämäisen valppaaseen ja ei valppaaseen käyttäytymiseen vaatii myös huomiota ja aikaa.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, mitä yrittäjien ajatusprosessi sisältää ideatasolta menestyväksi liiketoiminnaksi. Tarkoitukseni on saada vastaus siihen miten yrittäjämäinen päätöksentekoprosessi vaikuttaa yrittäjän menestymisessä, ja mitkä syyt yrittäji-

en havainnointi- ja päätöksentekoprosessin taustalla ovat. Tutkimukseni olen perustanut yrittäjämäiseen päätöksentekoprosessimalliin. Tässä mallissa selvitetään miten yksilöt havaitsevat mahdollisuuksia, mitkä seikat tunne- ja asennetasolla sekä motivaatiotasolla vaikuttavat heidän havaitsemiseen sekä mihin heidän päätöksenteko perustuu. Katso kuvio 2.

Tutkimuksessani käytän viittä eri toimialalla toimivaa yritystä esimerkkeinä. Nämä yritykset eroavat myös toimintatavoiltaan. Pyrin heidän kautta esittämään asioita siitä, että yrittäminen on muutakin kuin pelkästään liiketoimintasuunnitelman laatimista ja sen noudattamista. Juuri havainnointi- ja päätöksentekoprosessissa tulee esiin asioita mitä ei ole valmiiksi kirjoitettu mihinkään. Jokaiseen havainnointiin ja päätökseen liittyy useita eri tekijöitä joiden asema riippuu jokaisen yrittäjän omista ominaisuuksistaan, arvomaailmastaan ja asenteistaan. Yksi palapelin osana on vielä motivaatio, joka omalla osallaan vaikuttaa päätöksen toteuttamiseen.

Tutkimuksessani selviää, että yrittäjien omaksumat arvot, asenteet ja ominaisuudet ovat avainroolissa kun mahdollisuuksia havainnoidaan ja toteutetaan liikeideoiksi. Esimerkiksi yritys A:n kohdalla impulsiivisuus ja luovuus ovat Mirjan valttikortteja. Yritys B:n kohdalla taas varovaisuus ja tyytyväisyyden tunne jarruttavat mahdollisuuksien havaitsemista ja toiminnan kehittämistä koska ne esiintyvät hyvin vahvoina yrittäjien elämässä. Yritys C:n kohdalla taas korostuvat rohkeus ja periksi antamattomuus. Jannen korkea suoriutumistarve ja voittamisen vietti ovat hänen voimavaroina uusien haasteiden etsimisessä. Menestyminen on vahvistanut hänen ominaisuuksiaan. Yritys D elää kiihkaassa kasvuvaiheessa. Lasse ja Kurt ovat onnistuneet valitsemaan ne heille oikeat mahdollisuudet yritystoiminnan menestymisen kannalta. Heidän kohdallaan ajoituksella on suuri merkitys. Veneala on murroksen kourissa ja ne jotka tekevät laadukasta työtä pärjäävät. Vaatimustaso on noussut ja LaKu Ab alkaa olla niiden alihankkijoiden listalla, jotka tekevät laadukasta työtä. Miehet havaitsivat havainnot oikeaan aikaan ja toimivat välittömästi. Yritys E on taas esimerkki siitä kuinka pitkäjänteinen työ havaitsemansa tavoitteen eteen kannattaa. Antonille yrittäminen on elämäntapa. Hän on luontevasti pystynyt yhdistämään perheensä ja yritystoimintansa toisiinsa. Anton kasvattaa yritystoimintaansa pikku hiljaa jolloin hänellä itselleen jää tunto siitä että kontrolli pe-

laa. Anton ei halua ottaa suuria riskejä, hän on ahkera ja keskittymällä oleelliseen asiaan hän on tuonut itselleen menestymistä ja nauttii siitä kaikella tavalla.

Mielestäni jokainen näistä esimerkistä ovat luoneet menestymistä itselleen ja yritystoiminnalleen. Toisia yrittäjiä vie eteenpäin kova kilpailutahto ja suoriutumisen tarve. Toisille tyytyväisyyden tunnetta taas luovat kontrollin tarve ja perhearvot. Jokainen näistä yrittäjistä ovat kovasti menossa kohti niitä tavoitteitaan mistä uskalsivat haaveilla vain omissa unissaan. Tämä kertoo siitä, että menestymisen takana vaikuttavat paljon yksilön omat ajatukset ja asenteet. Näiden lisäksi tarvitaan havaitsemiskykyä siitä mitä ympärillä tapahtuu ja taitoa valita ne oikeat ideat joista voidaan kannattavaa ja menestyksellistä liiketoimintaa aloittaa. Jokainen yrittäjä perustaa päätöksentekonsa niihin asioihin joita omassa mielessään puntaroivat. Valitaanko oikea vai väärä toimintamalli vaikuttaa myös toimialalla vallitsevat muut tekijät. Yrittäjä peilaa ajatuksiaan ja päätöksiään myös ympärillä olevaan toimintakenttään jolloin hän pyrkii analysoimaan ja ennalta ehkäisemään häiritsevien tekijöiden vaikutusta päätöksiinsä. Yrittäjämäinen havainnointi ja päätöksentekoprosessi on kokonaisuudeltaan hyvin laaja-alaista toiminta. Se sisältää paljon tekijöitä jotka vaikuttavat suuresti joko yksin tai yhteisvoimin tehtyyn päätökseen ja valittuun toimintamalliin. Laaditut liiketoimintasuunnitelmat ovat siis tulosta tästä prosessista.

Näiden viiden esimerkin kohdalla havaintoja esiintyi runsaasti toimintaympäristössä. Yrittäjät käyttivät erinomaisesti hyödykseen näitä havaintoja omissa päätöksenteoissaan, jotka johtivat uusien tuotteiden tai toimialojen käyttöönottamiseen. Jokainen päätös aloittaa jotain uutta alkaa ajatusprosessista. Idea alkaa muhia ja kunnes se on toimintasteella, on ideaa sulateltu motivaatioasteella ja henkisellä asteella. Lisäksi ympäristön reagointi ja valmiit ratkaisut vaikuttavat siihen millaiseksi yritysidea lopuksi muodostuu. Menestyminen on tulos onnistuneesta havainnointi- ja päätöksenprosessista.

LÄHDELUETTELO

Aldrich, H. (1990). Using an ecological perspective to study organizational founding rates. *Entrepreneurship Theory and Practice* 14:3. 7-24

Aldrich, H. & C.M Fiol (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review* 19:4, 645-670.

Amabile, T. (1983). *The Social Psychology of Creativity*, New York: Springer-Verlag.

Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in organizations, on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Vol. 40 NO.1 39-58.

Argyris, C. & D. A. Schon (1978). *Organizational Learning*, Reading, MA: Addison Wesley.

Bargh, J.A. (1989). Conditional Automaticity: Varieties of Automatic Influence in Social Perceptions and Thoughts in J.S. Uleman & J. A. Bargh (eds.). *Unintended Thought*, New York: Guilford 3-51.

Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York, NY.

- Baumol, W. (1993). Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds. *Journal of Business venturing* 8:4, 197-210.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *Academy of Management Review* 13:3, 442-454.
- Bolton, W.K. and Thompson, J.L. (2000). *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*. Butterworth, Heinemann, Oxford.
- Bonner, S. E. & N. Pennington, N. (1991). Cognitive Processes & Knowledge as Determinants of Auditor Expertise. *Journal of Accounting Literature* 10, 1-50.
- Busenitz, L.W. (1996). Research on Entrepreneurial Alertness. *Journal of Small Business Management* 34(4), 35-44.
- Bygrave, W. (1989). Theory building in the entrepreneurship paradigm. *Journal of Business Venturing* 8:3, 255-280.
- Carree, M. & R. Thurik (1994). The dynamics of entry, exit and profitability: an error correction approach for the retail industry. *Small Business Economics* 6:2, 107-116.
- Carter, N.M., W. B. Gartner & P. D. Reynolds (1996). Exploring Startup Event Sequences. *Journal of Business Venturing* 11(3), 151-167.

- Chase, W. G. & H. A. Simon (1973). The Mind's Eye in Chess. in W.G. Chase (ed.) *Visual Information Processing*, New York: Academic Press 215-281.
- Chi, M. T. H. R. Glaser & E. Rees. (1982). Expertise in problem Solving, in R.S. Sternberg (ed.). *Advances in the Psychology of Human Intelligence*, Vol. 1 Hillsdale, NJ: Erlbaum 1-75.
- Cooper, A. C. & W. C. Dunkelberg (1986). Entrepreneurship and Paths to Business Ownership. *Strategic Management Journal* 7 (1) 53-69.
- Cooper, A., T. Folta & C. Woo (1995). Entrepreneurial Information search. *Journal of Business Venturing* 10:2, 107-120.
- Cowan, D.A. (1986). Developing a Process Model of Problem Recognition. *Academy of Management Review* 11, 763-776.
- Crawford, C.M. (1980). The Idea Evaluation Function in Smaller Firms. *Journal of Small Business Management* 18 (2) 31-40.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*, New York. HarperCollins.
- Cunningham, J.B. and Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business management*, Vol. 29 No. 1, 45-61.

Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper and Row.

Fiske. S. T. & S. E. Taylor (1991). *Social Cognition*, 2 nd ed. New York: McGraw Hill.

Fiske, S. T. (1993). Social Cognition and Social Perception. *Annual Review of Psychology* 44. 155-194.

Flanagan, O. (1992). *Consciousness Reconsidered*, Bradford Books, MIT Press, Cambridge, MA.

Gaglio, C. M. (1997a) Opportunity Identification; Review, Critique and Suggested Research Directions, in J.A. Katz (ed.). *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 3 139-202.

Gaglio, C.M (1997b). *The Entrepreneurial Opportunity Identification Process*, Ph.D thesis, University of Chicago.

Gartner, W. B., J. W. Carland, F. Hoy & J.A.C. Carland, (1988). Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question, *Entrepreneurship Theory and Practise* 12(4), 11-33.

Ghoshal, S., C. Bartlett & P. Moran (1999). A new manifesto for management. *Sloan Management review* 40:3, 9-20

Gilad, B., S. Kaish and J. Ronen, (1988). The Entrepreneurial Way With Information, in

S. Maital (ed.). *Applied Behavioral Economics* 2, 481-503.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can Matter More than IQ*, Bloomsbury, London.

Gross, R. (1996). *Psychology: The Science of Mind and Behaviour*, 3rd ed., Hodder & Stoughton, London.

Gunderson, G. (1990). Thinking About Entrepreneurs: Models, Assumptions and Evidence. in C.A. Kent (ed.). *Entrepreneurship Education*, New York: Quorum books, 41-52.

Hamel, G (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review* 39:2, 7-14.

Hamel, G (1999). Bringing Silicon Valley inside. *Harvard Business Review* 77:5, 71-94.

Herbert, R. & A. Link (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics* 1, 39-49.

Hendry, G.D. and King, R.C. (1994). On Theory of learning and Knowledge: Educational implications of advances in neuro-science. *Science Education*, Vol. 78 No. 3. 223-53.

Higgins, E. T. & G. King (1981). Accessibility of Social Individual and Constructs: Information Processing Consequences of Individual and Contextual Variability,

in N. Cantor and J. F. Kihlström (eds.). *Personality, Cognition and Social interaction*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum 69-121.

Hintzman, D.L. (1990). Human learning and memory: connections and dissociations. *Annual Review of Psychology*, Vol. 41. 109-39.

Hockey, G.R. (1970). Signal Probability and spatial location as possible bases for increased selectivity in noise. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, Vol. 22, 37-42.

Hodgkinson, G.P., Bown, N.J., Maule, A.J., Glaister, K.W. and Pearman, A.D. (1999). Breaking the frame; an analysis of strategic cognition and decision-making under uncertainty. *Strategic Management Journal*, Vol 20, 977-85.

Isenberg, D.J (1986). Thinking and Managing. A verbal protocol Analysis of Managerial Problem Solving. *Academy of Management Journal* 29 (4), 775-778.

Johnson, P. E., K. Jamal and R. G. Berryman (1991). Effects of Framing on Auditors Decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (1), 75-105.

Kahneman, D. and A. Tversky (1986). Choices, Values, and Frames. *American Psychologist* 39 (4). 341-350.

Kaish, S. and B. Gilad (1991). Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs Versus, Executives: Sources, Interest, General Alertness. *Journal of Business Venturing* 6(1), 45-61.

Katz, D. and R. L. Kahn (1978). *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.

Kiesler, S. and L. Sproull (1982). Managerial Response to Changing Environments. Perspectives on problem Sensing from Social Cognition. *Administrative Science Quarterly* 27, 548-570.

Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*, Chicago. University of Chicago Press.

Kirzner, I. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit*, Chicago. University of Chicago Press.

Kirzner, I. (1980). The Primacy of Entrepreneurial Discovery, in A. Seldon (ed.). *The Prime Mover of Progress*, London: The Institute of Economic Affairs 5-30.

Kirzner, I. (1985). *Discovery and the Capitalist Process*, Chicago: University of Chicago Press.

Kirzner, I. (1992). Entrepreneurship, Uncertainty and Austrian Economics, in B. J. Caldwell and S. Boehn (eds.). *Austrian Economics: tensions and New Directions*, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers 85-102.

Kosko, B. (1994). *Fuzzy Thinking: The New Science of Fuzzy Logic*, Harper Collins, London.

Long, W. and J.B. Graham (1988). Opportunity Identification Process: Revisited, in G. E. Hills, R. W. Laforge and B. J. Parker (eds.). *Research and the Marketing/Entrepreneurship Interface*, Chicago: Office of Entrepreneurial Studies, University of Illinois, Chicago.

- McClelland, D. C. (1976). *The Achieving Society*, New York: Irvington Press.
- McClelland, J.L. and Rumelhart, D.E. (1986). parallel distributed processing exploration in the microstructure of cognition. *Psychological and Biological Models*, 2, Bradford Book, MIT Press, Cambridge, MA.
- Manimala, M. (1992). Entrepreneurial heuristics: A comparison between high PI (pioneering-innovative) and low PI ventures. *Journal of Business venturing* 6:7, 477-504.
- March, J. G. and H. A. Simon (1958). *Organizations*, New York: Wiley.
- Matlin, M.W. (2002). *Cognition*, 5 th ed., Wadsworth/Thompson Learning, Belmont, CA/Boston, MA.
- Mitchell, R.K., Smith, B.J., Morse, E.A., Seawright, K.W., Peredo.,A.M and McKenzie, B. (2002a). Are Entrepreneurial cognitions universal? Assessing entrepreneurial cognitions across cultures. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Vol. 27 No.2.
- Mitchell, T. R and L. R. Beach (1990). Toward An Understanding of Intuitive and Automatic Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 47, 1-20.
- Moran, P. & S. Ghoshal (1999). Markets, firms, and the process of economic development. *Academy of Management Review* 24:3, 390-412.
- Pech, R.J. (2003). Developing a leadership knowledge architecture: a cognitive approach. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 No. 1, 32-42.

- Pech, R.J. and Durdenm G. (2003). Manoeuvre Warfare: a new paradigm for business decision-making, *Management Decision*, Vol. 41 No.2, 168-79.
- Pekerti, A. (1985). *The Personal Networks of Successful Entrepreneurs*, Ph.D. Thesis, University of Southern California.
- Peters, T. (1979). Leadership: Sad Facts and Silver Linings. *Harvard Business Review* 57 (6), 164-172.
- Peterson, R.T. (1988). An Analys of new Product ideas in Small Business. *Journal of Small Business Management* 26, 25-31.
- Pounds, W. F., (1969). The Process of Problem-Finding. *Industrial Management Review* 11 (1), 1-19.
- Pratkanis, A.R. (1989), The Cognitive representation of attitudes. In Pratkanis, A.R. Breckler, S.J. and Greenwald, A.G. (Eds.). *Attitudes, Structure, and Function*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 71-98.
- Pressley, M. and McCormick, C.B. (1995). *Advanced Educational Psychology*, Harper Collins, New York, NY.
- Reynolds, P. D. (1991). Sociology and Entrepreneurship: Concepts and Contributions. *Entrepreneurship Theory and Practise* 16 (2), 47-71.
- Roese, N.J. and J.M. Olson. (1995). *What Might Have Been: The Social Psychology of Counterfactual Thinking*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ronen, J. (ed.). (1983). *Entrepreneurship*, Lexiston, MA: Lexiston Books.

- Rumelhart, D.E. and McClelland, J.L. (1986). *Parallel Distributed Processing: Explorations in the Microstructure of Cognition*, 1, Foundations, Bradford Book, MIT Press, Cambridge, MA.
- Schumpeter, J.A. (1971). The Fundamental Phenomenon of Economic Development *Entrepreneurship and Economic Development New York: Free press* 43-70.
- Schwartz, J.M. and Begley, S. (2003). *The Mind and the Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force*. HarperCollins Publishers, New York. NY.
- Searle, J.R. (1995). *The Construction of Social reality*, penguin Press, London.
- Shaver, K. G. and L. R. Scott (1991). person, process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (2), 23-45.
- Shane, S. & S. Venkataraman (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25:1, 217-226.
- Sherman, S. J., C. M. Judd and B. Park (1989). Social Cognition. *Annual Review of Psychology* 40, 218-326.
- Showers, C. & N. Cantor (1985). Social Cognition. A Look at Motivated Strategies. *Annual Review of Psychology* 36, 275-305.
- Slovic, P.(1972). From Shakespeare to Simon: Speculations and Some Evidence about Man's Ability to Process Information. *Oregon Research Institute Bulletin*, 12.
- Solso, R.L. (1995). *Cognitive psychology*, 4 th ed., Allyn & Bacon, Boston, MA.

- Spencer, B.A., (1990). Reframing Techniques for Creative Strategy Development. *SAM Advanced Management Journal* 55(1) 4-8.
- Sternberg, R.J. and Lubart, T.I. (1995), *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*, Free Press. New Yprk, NY.
- Stevenson, H. H. & J. C. Jarillo (1990). A Paradigm of Entrepreneurship. Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal* 11, 17-27.
- Stevenson, H. H., M. J. Robert & H.I. Grousbeck (1998). *New Business Ventures and The Entrepreneur*. 5 th Ed. Burr Ridge, IL: Irwin Press.
- Timmons, J.A. (1999). *New Venture Creation*, Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship, Research, in J.A. Katz (ed.). *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. Vol. 3 Greenwich, CT: JAI Press 119-138.
- Walton, A.P. (2003). The Impact of interpersonal factors on creativity. *International Journal of Entrepreneurial behavior and Research*, Vol. 9 No. 4, 146-62.
- Weick, K.E. (1979) Cognitive Processes in Organizations. In B. M. Staw (ed.). *Research in Organizational Behavior*. Vol.1, Greenwich, CT: JAI Press 41-74.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Newbury Park, CA:Sage.
- Wickens, C.D. and Flach, J.M. (1988). *Human Factors in Aviation*, Academic Press, Orlando, FL.
- Wright, M., Hoskisson, R.E., Busenitz, L.W. and Dial, J.(2000). Entrepreneurial growth

through privatization: the upside of management buyouts, *Academy of Management Review*, Vol. 25 No.3, 591.