Tampereen yliopisto

Dani Warnicki

LIIKETOIMINNALLINEN ALKURÄJÄHDYS

Tapaustutkimus yrittäjyysprosessin varhaisista vaiheista

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2020

Ohjaaja: Kari Lohivesi

There can be no knowledge without emotion. We may be aware of a truth, yet until we have felt its force, it is not ours. To the cognition of the brain must be added the experience of the soul.

-Bennett, 1954

TIIVISTELMÄ

Dani Warnicki: Liiketoiminnallinen alkuräjähdys – tapaustutkimus yrittäjyysprosessin varhaisista vaiheista
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen
Huhtikuu 2020

Uutta liiketoimintaa synnyttäviä yrittäjiä pidetään taloudellisen, teknologisen ja yhteiskunnallisen kehityksen moottorina. Uudella liiketoiminnalla ratkotaan ongelmia, kuten ihmisten ja yhteisöjen tarpeita ja hyödyntämättömiä tai alihyödynnettyjä resursseja. Vielä on kuitenkin epäselvää, miksi ja miten uusi liiketoiminta saa alkunsa. Uuden liiketoiminnan siemen on liikeidea eli mielikuva keinoista ja niiden lopputulemista tietyn ongelman ratkaisemiseksi. Vaikka liikeideoita syntyy jatkuvasti, vain osa niistä hyödynnetään liiketoimintana. Tutkimuksissa onkin todettu, että yrittäjyystoiminta liikeidean hyödyntämiseksi edellyttää käsitystä liiketoimintamahdollisuudesta, jonka muodostumisesta on vielä vaillinainen kuva akateemisessa tutkimuksessa. Uuden liiketoiminnan synnyn tutkimiseksi tässä tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan, miten käsitys liiketoimintamahdollisuudesta kehkeytyy. Tutkimuksessa tarkastellaan uuden liiketoiminnan syntyvaihetta, joka alkaa yrittäjyysprosessin alkusysäyksestä ja etenee kohti päätöstä liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisestä sekä analysoidaan tämän vaiheen koostavia osatekijöitä. Lisäksi analysoidaan, miten syntyvaiheen osatekijät kietoutuvat yhteen liiketoimintamahdollisuuskäsitykseksi.

Tutkimuksen taustakirjallisuudessa käsitellään liiketoimintamahdollisuuksien muodostumiseen liittyvää prosessia sekä niitä keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tähän prosessiin ja käsityksiin liiketoimintamahdollisuudesta. Liiketoimintamahdollisuuden kuvataan muodostuvan yrittäjyysprosessin varhaisissa vaiheissa, joiden keskeisiä toimijoita ovat orastavat yrittäjät tai orastavien yrittäjien muodostamat tiimit. Yrittäjäoppimista käsittelevällä kirjallisuudella havainnollistetaan oppimisen ja tarkemmin kokeiluoppimisen keskeinen asema tutkittavassa ilmiössä. Samassa yhteydessä esitetään kokeiluoppimiseen ja luovuuteen perustuva yrittäjämäisen ideoinnin prosessi. Liiketoimintamahdollisuuksien arviointia käsittelevällä kirjallisuudella tarkastellaan niitä kriteereitä, joiden pohjalta orastavan yrittäjän käsitys liiketoimintamahdollisuudesta muodostuu. Keskeisinä vaikutustekijöinä liiketoimintamahdollisuuskäsitysten muodostumisessa tarkastellaan orastavien yrittäjien toimintaympäristöä ja sosiaalista kontekstia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys yhdistää yrittäjyysprosessin varhaiset vaiheet, yrittäjämäisen ideointiprosessin vaiheet, kokeiluoppimisen sekä toimintaympäristön ja sosiaalisen kontekstin vaikutukset.

Tutkimus on laadullinen monitapaustutkimus. Tutkimusaineisto koostuu yhdeksästä tapauksesta, jotka kerättiin seitsemässä teemahaastattelussa. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on kokemusta yrittäjyysprosessin varhaisista vaiheista. Tapaukset kuvasivat sekä liikeideoita, joita ei lähdetty hyödyntämään että sellaisia, joista syntyi uutta liiketoimintaa. Tutkimusaineiston kirjoitettiin tapauskuvaukset, jotka analysoitiin teoriaohjaavalla laadullisella sisällönanalyysilla. Analyysia tuki tutkijan esiymmärrys, joka perustui omiin kokemuksiin sekä kahteen asiantuntijahaastatteluun.

Tutkimuksen tulokset kuvaavat uuden liiketoiminnan syntymiseen liittyvää vaiheittaista oppimisprosessia, joka perustuu kokeiluoppimiselle ja etenee yrittäjyysprosessin alkuvaiheiden mallia sekä yrittäjämäistä ideointiprosessia mukaillen. Oppimisprosessin myötä potentiaalisten yrittäjien kohtaamien ongelmien ratkaisuksi voi syntyä liikeideoita, joihin voi kehittyä liiketoiminnallisia ulottuvuuksia. Lisäksi keskeisiksi osatekijöiksi oppimisprosessissa tunnistettiin toimintaympäristö ja sosiaalinen konteksti, jotka tarjoavat oppimisprosessiin informaatiota sekä toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitys, jotka voivat tukea uuden liiketoiminnan syntymistä tai pysäyttää sen. Tutkimustulosten mukaan käsitys liiketoimintamahdollisuudesta kehkeytyy keskeisten tekijöiden tukiessa vaiheittaisen oppimisprosessin käynnistymistä ja jatkumista.

Tutkimustulokset kytkeytyvät ymmärrykseen siitä, miten uusi liiketoiminta saa alkunsa. Liiketoimintamahdollisuuskäsitysten kehkeytyminen vaikuttaisi tutkimustulosten valossa olevan tiiviisti kytköksissä orastavien yrittäjien toimiin uuden liiketoiminnan luomiseksi. Liiketoimintamahdollisuuskäsitys vaikuttaisi kehkeytyvän oppimisprosessissa niin kauan kuin toimintaympäristön ja sosiaalisen kontekstin vaikutuksille alttiit toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitykset tukevat orastavien yrittäjien tai heistä muodostuvien tiimien toimien jatkamista uuden liiketoiminnan hankkeiden parissa. Tämä tarkoittaa käytännössä, että voimme mahdollisesti vaikuttaa uuden liiketoiminnan syntymiseen ja sisältöön potentiaalisille ja orastaville yrittäjille tarjoamamme toivottavuus- ja toteutettavuusinformaation, toimintaympäristön ja sosiaalisen kontekstin sekä oppimismetodien välityksellä.

Avainsanat: Liiketoimintamahdollisuus, liikeidea, kokeiluoppiminen, yrittäjyysprosessi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO ... 1

1.1 Uuden liiketoiminnan alkuräjähdys ... 1
1.2 Tutkimuskysymykset ... 3
1.3 Tutkimuksen rajaus ... 4
1.4 Keskeiset käsitteet ... 6
1.5 Tutkimuksen rakenne ... 7

2 KIRJALLISUUS ... 9

2.1 Yrittäjyysprosessin varhaiset vaiheet ... 9
2.1.1 Käsitteellinen viitekehys ... 9
2.1.2 Liikeideoinnin alkusysäykset ... 12
2.1.3 Liikeideoiden syntypolut ... 13
2.1.4 Liiketoimintamahdollisuuden kehittyminen ja hyödyntäminen ... 14
2.2 Yrittäjäoppiminen ... 18
2.2.1 Oppimismallit ... 19
2.2.2 Kokeiluoppiminen ... 25
2.3 Toimintaympäristön ja sosiaalisen ympäristön vaikutukset ... 29
2.4 Liiketoimintamahdollisuuden arviointi ... 34
2.5 Teoreettinen viitekehys ... 41

3 METODI ... 44

3.1 Laadullinen tapaustutkimus ... 44
3.2 Tutkimusprosessin kuvaus ... 46
3.2.1 Esiymmärrys ... 47
3.2.2 Aineistonkeruu ... 49
3.2.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi ... 50
3.3 Aineiston kuvaus ... 52
3.4 Tutkimuksen arviointi ... 55

4 LIIKETOIMINTAMAHDOLLISUUSKÄSITYSTEN KEHKEYTYMINEN ... 59

4.1 Vaiheittainen oppimisprosessi ... 59
4.1.1 Alkusysäys ... 60
4.1.2 Liikeideointi ... 64
4.1.3 Liiketoimintamahdollisuuden kehittyminen ja arviointi ... 69
4.2 Keskeiset tekijät ... 79
4.2.1 Toimintaympäristö ... 80
4.2.2 Sosiaalinen konteksti ... 82
4.2.3 Toivottavuuskäsitys ... 85
4.2.4 Toteutettavuuskäsitys ... 87
4.3 Oppimisprosessin ja keskeisten tekijöiden yhteenkietoutuminen ... 90

5 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 92

5.1 Tieteellinen merkitys ... 92
5.2 Käytännön merkitys ... 97
5.3 Jatkotutkimusehdotukset ja loppusanat ... 99

LÄHTEET ... 101
LIITTEET ... 112

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys: yrittäjyysprosessin varhaiset vaiheet 9
Kuvio 2. Yrittäjäoppiminen: rajat sekä avainoppimistyypit 20
Kuvio 3. Oppimisen ja luovuuden sykli 26
Kuvio 4. Liikeideoinnin vaiheiden ja kokeiluoppimisen teoriakartta 28
Kuvio 5. Mahdollisuuden arvioinnin synteettinen malli 38
Kuvio 6. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys 42
Kuvio 7. Tutkimusprosessin kuvaus 47
Kuvio 8. Havaintoja vaiheittaisesta oppimisprosessista 59
Kuvio 9. Tutkittujen tapausten keskeisiä tekijöitä ja niiden suhde toisiinsa 79
Kuvio 10. Alkusysäyksestä liiketoimintakonseptiin - liiketoimintamahdollisuuskäsityksen kehkeytyminen. 91

Taulukko 1. Haastatellut asiantuntijatahot ja haastattelujen kestot 49
Taulukko 2. Aineistohaastattelut ja niiden kestot 53
Taulukko 3. Aktiiviset kokeilut ja oppiminen liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisessä ja arvioinnissa 70

1 JOHDANTO

1.1 Uuden liiketoiminnan alkuräjähdys

Uutta liiketoimintaa synnyttäviä yrittäjiä pidetään taloudellisen, teknologisen ja yhteiskunnallisen kehityksen moottorina ja hyvinvoinnin lähteenä talousjärjestelmässämme (esim. Parker, 2018). Yrittäjyyden aikaansaannoksia ovat monet tuotteet, palvelut ja organisaatiot, kuten (liike)yritykset, jotka luovat arvoa ratkomalla ongelmia, minkä ne vastavuoroisesti pyrkivät muuntamaan esimerkiksi taloudellisiksi voitoiksi – toisin sanoen liiketoiminnaksi. Siksi yrittäjyyden tutkimisen on luonnehdittu vievän kohti ymmärrystä ”yhdestä ihmisten pyrkimysten jännittävimmistä puolista – ’tulevaisuuden’ syntymisestä ja luomisesta” (Dimov, 2007, 725). Suurimmassa osassa maista yrittäjät tuottavat puolet liiketoiminnallisista aikaansaannoksista, vaikka yrittäjiä on väestöstä keskimäärin vain 5-10 prosenttia (Parker, 2018). Esimerkiksi Ardichvilin ja kumppanien (2003) mukaan liiketoiminnan ytimessä on liikeidea eli käsitys keinoista ja niiden lopputulemista tietyn ongelman ratkaisemiseksi. Ongelmina pidetään ihmisten ja yhteisöjen, kuten organisaatioiden tarpeita, haluja sekä hyödyntämättömiä tai alihyödynnettyjä resursseja, kuten aikaa, rahaa ja tietoa (esim. Ardichvili ym., 2003.) Ne voivat toimia *alkusysäyksinä* uuden liiketoiminnan syntymiselle (Vogel, 2017). Koska ongelmien määrä on kuitenkin merkittävästi suurempi kuin tarjolla olevien ratkaisujen (Ardichvili ym., 2003), herää kysymys, mistä tämä johtuu.

Uuden liiketoiminnan siemeniä ja yrittäjyysprosessin avaintekijöitä eli (liike)ideoita syntyy jatkuvasti, mutta vain osaa niistä hyödynnetään liiketoimintana, mikä osoittaa potentiaalisten yrittäjien arvioivan liikeideoidensa arvon ennen päätöksiään hyödyntää niitä (esim. Ardichvili ym., 2003). Liikeidean arvo voidaan todellisuudessa mitata vasta sen hyödyntämisen seurausten kautta, minkä vuoksi yrittäjien arvioita nykyhetkessä ja niiden paikkansapitävyyttä tulevaisuudessa yhdistää merkittävä epävarmuus (Knight, 1921; Dimov, 2007). Kuinka yrittäjä siis muodostaa nykyhetkessä käsityksensä liikeidean potentiaalisesta arvosta, joka selviää vasta kaukana tulevaisuudessa? Käytännössä ongelmaan on pureuduttu Lean Startup -metodiikalla, jolla pyritään validoidun oppimisen keinoin luomaan arvoa tuottavia asiakkuuksia jo ennen tuotteen valmistamista ja liiketoiminnan käynnistämistä (Blank & Dorf, 2012). Metodi on kuitenkin ennemmin ideaalinen ohjenuora ideoiden kehitystyölle kuin kuvaus siitä, eikä se siksi vastaa tässä tutkimuksessa tarkasteltavaan ilmiöön.

Yrittäjyystutkijoiden keskuudessa vallitsevan käsityksen mukaan potentiaaliset yrittäjät eivät niinkään perusta arvioitaan ja toimeenpanopäätöksiään itse idealle, vaan siihen liitettävälle liiketoimintamahdollisuudelle (esim. Shane & Venkataramana, 2000; Dimov, 2007). Pelkkä idea ei riitä, koska liiketoiminta edellyttää myös kykyä hyödyntää se arvoa tuottavalla tavalla, mikä tarkoittaa liiketoimintamahdollisuutta (Shane & Venkataraman, 2000). Miten yrittäjälle sitten muodostuu käsitys liiketoimintamahdollisuudesta?

Vaikka kysymys liiketoimintamahdollisuuskäsityksen muodostumisesta osuu yrittäjyyden ytimeen (Alvarez & Barney, 2010), ilmiöstä ei ole tutkijoiden keskuudessa yhtenäistä käsitystä (Short ym., 2010). Erään yleisimmän käsityksen mukaan liiketoimintamahdollisuus syntyy yrittäjyysprosessissa, jossa potentiaalinen yrittäjä havaitsee, arvioi ja päättää hyödyntää liiketoimintamahdollisuuden (Shane & Venkataraman, 2000). Liiketoimintamahdollisuuden havaitsemisesta on lukuisia teorioita (Short ym., 2010): mahdollisuudet voidaan *löytää* yksilön oivalluksena, tai *luoda* toimeenpanemalla sosiaalisissa rakenteissa kannatusta saanut konsepti (Alvarez & Barney, 2013; Wood & McKinley, 2010; Short ym., 2010). Joidenkin tutkijoiden mukaan osa mahdollisuuksista löydetään ja osa luodaan (Short ym., 2010). Näitä käsityksiä on kuitenkin kritisoitu niiden yksinkertaisuudesta ja lineaarisuudesta (esim. Dimov, 2007; Vogel, 2017). Vaihtoehdoksi on esitetty yrittäjien luovaan oppimiseen ja ideoiden asteittaiseen jalostumiseen perustuvaa *mahdollisuuksien kehittymistä* (Dimov, 2007; Gemmell ym., 2012; Vogel, 2017), sekä klassisen luovuuden teorian (Csikszentmihalyi, 1996) mukaisen ongelmanratkaisuprosessin lopputulemaa, *mahdollisuuksien tunnistamista* (Hills ym., 1999). Liiketoimintamahdollisuuskäsityksen on nähty kehittyvän myös ulkoisten olosuhteiden ja yksilöllisten ominaisuuksien myötä syntyneistä *mahdollisuushavainnoista* (Davidsson, 2015).

Hajanaisella tutkimuskentällä pientä mutta kasvavaa tutkijajoukkoa on alkanut yhdistää käsitys siitä, että liiketoimintamahdollisuus ei suoraan löydy tai sitä ei luoda, vaan se kehkeytyy (*emerges*) (esim. Aldrich & Cliff, 2003; Dimov, 2007; Venakataraman ym., 2012; Selden & Fletcher, 2015; Vogel, 2017). Tämä lähestymistapa noudattelee myös käsitystä siitä, kuinka uudet organisaatiot kehkeytyvät (vrt. Gartner, 1988). Alkuidean ja mahdollisuuden havaitsemisen välissä tapahtuu jotain, mitä tutkijat ovat alkaneet kutsua kehkeytymiseksi. Dimovin (2007, 714) mukaan ”mahdollisuudet voidaan esittää jatkuvasti kehittyvien ideoiden virtana, jota ohjaa ja muovaa yksilön sosiaalinen vuorovaikutus, luovat oivallukset sekä toiminta kussakin vaiheessa”. Ymmärrys tästä ilmiöstä on kuitenkin vielä puutteellista, ja tutkimus uuden liiketoiminnan syntymisen alkuvaiheista on usean tutkijan luonnehdinnan mukaan vasta kehitysasteella (esim. Vogel, 2017; Alvarez & Barney, 2013; Eckhardt & Shane 2013; Garud & Giuliani 2013; Shane 2012; Venkataraman ym., 2012).

Uuden liiketoiminnan syntymiseksi kehkeytyvää liiketoimintamahdollisuutta tulee myös arvioida havaintoihin perustuen. Liiketoimintamahdollisuuden hyödyntäminen ja yrittäjätoiminta (*entrepreneurial action*) vaikuttavat edellyttävän, että orastava yrittäjä arvioi liiketoimintamahdollisuuden henkilökohtaisesti houkuttelevaksi (Shane & Venkataraman, 2000; Wood ym., 2017; (Scheaf ym., 2019). Tästäkään yrittäjyysprosessin vaiheesta ei olla akatemiassa yksimielisiä. Esimerkiksi liiketoimintamahdollisuuden toivottavuutta ja toteutettavuutta, mahdollisuuteen luottamista tai uskomista sekä mahdollisuuden hyöty- ja menetyspotentiaalia on pidetty keskeisimpinä kriteereinä, joiden mukaan liiketoimintamahdollisuuksia arvioidaan. (Scheaf ym., 2019) Laajassa kirjallisuuskatsauksessa Scheaf ja kollegat (2019) huomasivat, että arviointia yhdistää lopulta liiketoimintamahdollisuuden henkilökohtainen houkuttelevuus. Se voidaan karkeasti tiivistää lukuisten yksilön sisäisten ja ulkoisten tekijöiden aikaansaamaksi (McMullen & Shepherd, 2006) käsitykseksi toivottavuudesta ja toteutettavuudesta (esim. Krueger, 1993).

Liiketoimintamahdollisuuksien tutkimusta on kritisoitu käsitteellisistä epämääräisyyksistä, kuten mahdollisuuksien ja ideoiden kirjavasta, löyhästä tai olemattomasta määrittelystä (esim. Vogel, 2017). Sen johdosta tutkimusten vertailu ja aiemman tutkimuksen päälle rakentaminen on ollut haastavaa (esim. Vogel, 2017). Ideoiden osuutta liiketoimintamahdollisuuksien muodostumisessa ei tyypillisesti käsitellä, tai ideaa ja mahdollisuutta pidetään yhdessä hetkessä muodostuvina oivalluksina. Se on merkittävästi rajoittanut ymmärrystä uuden liiketoiminnan syntymisen alkuvaiheista eli alkuideoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien välisistä kehitysvaiheista. Myös ymmärrys yrittäjyysprosessin alkuvaiheen vaikutuksista yrittäjyysprosessin myöhäisempiin vaiheisiin ja uuden liiketoiminnan syntymiseen on jäänyt vajavaiseksi. (Vogel, 2017). Näiden tutkimusaukkojen täyttämiseksi Vogel (2017) on luonut teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla voidaan tutkia alkuideoiden kehittymisen dynaamista ja iteratiivista luonnetta aina alkusysäyksestä liiketoimintakonseptin jalostumiseen ja liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämiseen asti. Lisäksi tarkastelemalla ilmiötä yrittäjien näkökulmasta on mahdollista tutkia yksilöiden ja liiketoimintamahdollisuuksien välistä yhteyttä osana uuden liiketoiminnan syntymiseen johtavaa yrittäjyysprosessia (Shane & Eckhardt, 2003).

1.2 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan liiketoimintamahdollisuuskäsitysten muodostumista. Tutkimus perustuu vahvasti Vogelin (2017) malliin, ja tutkimuksessa käytetään Vogelin kirjallisuuskatsauksessaan yhtenäistämiä käsitteitä tutkimusten vertailukelpoisuuden edistämiseksi. Lisäksi tutkimus vastaa

akatemiassa sekä käytännössä tunnistettuun tarpeeseen tarkastella sitä, miten orastavat yrittäjät käytännössä päätyvät arvioihin mahdollisuuden henkilökohtaisesta houkuttelevuudesta (Scheaf ym., 2019). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yrittäjien toiminnan ja liiketoimintamahdollisuuskäsitysten välistä yhteyttä, samoin kuin yrittäjien ja heidän ympäristönsä välistä vuorovaikutusta liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa. (Shepherd, 2015).

Oppiminen näyttäisi olevan keskeinen osa liiketoimintamahdollisuuksien kehittymistä ja arviointia (Vogel, 2017; Minniti & Bygrave, 2001). Kolbin (1984) *kokeiluoppimisen teoria* on ollut yrittäjien oppimista tutkineiden keskuudessa suosituin tapa kuvata, miten yrittäjät oppivat (Wang & Chugh, 2014; Nogueira, 2019). Siitä huolimatta ymmärrys siitä, mitä orastavat yrittäjät tekevät oppiakseen, on vielä vajavaista (Aldrich & Yang, 2012; Nogueira, 2019), ja myös Vogelin (2017) viitekehyksestä oppimisteoria puuttuu. Tähän tunnistettuun tutkimusaukkoon vastataan tässä tutkimuksessa täydentämällä Vogelin (2017) viitekehystä Kolbin (1984) kokeiluoppimisen teorialla sekä siihen pohjautuvalla yrittäjämäisellä ideointiprosessilla (Gemmell ym., 2012).

Tässä tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan, miten käsitys liiketoimintamahdollisuudesta kehkeytyy. Tähän kysymykseen vastaamiseksi tässä tutkimuksessa:

1. Kuvataan sitä uuden liiketoiminnan syntyvaihetta, joka alkaa yrittäjyysprosessin alkusysäyksestä ja etenee kohti päätöshetkeä liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisestä.
2. Analysoidaan millaisista osatekijöistä tämä syntyvaihe koostuu.
3. Analysoidaan miten tämän syntyvaiheen osatekijät kietoutuvat yhteen liiketoimintamahdollisuuskäsitykseksi.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tässä tutkimuksessa liiketoimintamahdollisuuden kehkeytymisen vaiheiden tarkastelu rajautuu tutkittujen yrittäjien tarjoamaan näkökulmaan. Vaihtoehtoisesti tarkastelu olisi voitu ulottaa esimerkiksi perustajatiimin (ks. Eller & Gielnik, 2018) tai kompleksisen systeemin tasolle (ks. Lichtenstein ym., 2007; Selden & Fletcher, 2015). Tärkeimpänä seikkana valinnan taustalla on, että yrittäjien tarjoama näkökulma mahdollistaa yksilöiden ja liiketoimintamahdollisuuksien välisen yhteyden tutkimisen osana uuden liiketoiminnan syntymiseen johtavaa yrittäjyysprosessia (Shane & Eckhardt, 2003).

Yrittäjyysprosessi ulottuu alkusysäyksestä aina liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämiseen (Vogel, 2017), mutta tämä tutkimus tarkastelee vain prosessin varhaisinta vaihetta ennen

liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämistä. Siispä tarkasteltavat prosessin vaiheet ovat alkusysäys, liikeideointi sekä mahdollisuuksien kehittyminen ja arviointi (Vogel, 2017). Ulkopuolelle jäävät esimerkiksi uuden liiketoiminnan käynnistäminen ja kasvattaminen (Baron & Shane, 2005).

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä yrittäjyysprosessin tarkasteluun on valittu Vogelin (2017) malli. Vaikka yrittäjyysprosessia ja liiketoimintamahdollisuuksia on teoretisoitu lukuisissa tutkimuksissa, valittu malli vaikutti vaihtoehtojen vertailussa tämän tutkimuksen tehtävään soveltuvimmalta. Mallin soveltuvuus arvioitiin sen perusteella, kuinka se edusti tutkimusaineistosta tehtyjä pohjahavaintoja. Tutkija kävi läpi vaihtoehtoisia malleja ja vertasi niitä aineistoonsa. Ensinnäkin vain harva vaihtoehtoinen malli kuvaa uuden liiketoiminnan syntymisen varhaisia alkusysäys- tai liikeideointivaiheita, jotka puolestaan Vogelin (2017) mallissa huomioidaan. Toiseksi soveltuvuus arvioitiin mallin syntytavan ja tarkoituksen perusteella. Vogelin (2017) malli rakentui siihenastisten liiketoimintamahdollisuutta teoretisoineiden typologioiden vertailun ja siitä tehtyjen havaintojen päälle. Lisäksi se hyödyntää löytöjä innovaatio- ja luovuustutkimuksista, joissa vastaavia kehitysvaiheita on tutkittu jo pidempään, vaikkakin eri kontekstissa (Vogel, 2017).

Vogelin (2017) viitekehys tunnistaa lukuisia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrittäjyysprosessiin. Tässä tutkimuksessa näistä on huomioitu ainoastaan sosiaalisen kontekstin ja toimintaympäristön vaikutukset. Muut tekijät jätetään tutkimuksen ulkopuolelle niiden laajuuden takia. Lisäksi tutkimukseen valittujen tekijöiden tutkimusta on peräänkuulutettu (esim. Short ym., 2010; Dimov, 2007; Gemmell ym., 2012; Vogel, 2017). Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jääviä tekijöitä ovat esimerkiksi persoonallisuuspiirteet (esim. Gartner, 1988), affektit (Baron, 2008), taloudellinen pääoma (Ho & Wong, 2007) sekä institutionaalinen ympäristö (Manolova ym., 2008; Welter & Smallbone 2008).

Oppimisen tutkiminen yrittäjyysprosessissa rajautuu tässä tutkimuksessa kokeiluoppimiseen sekä niihin tekoihin, tapahtumiin ja seikkoihin, joiden tunnistetaan liittyvän liiketoimintamahdollisuuskäsitysten muodostumiseen. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät esimerkiksi erilaiset kokeiluoppimisen teoriaan liitetyt oppimistyylit (Kolb & Kolb, 2005) sekä yrittäjien oppimiskäyttäytymisen luokittelu erilaisten oppimismallien perusteella (Wang & Chugh, 2014). Tutkimuksen kuvaus- ja analyysitehtävä ulottuu niihin tapauksiin, jotka kerättiin haastattelemalla. Haastatteluissa yrittäjät kuvaavat retrospektiivisesti uuden liiketoiminnan varhaisia kehitysvaiheita omakohtaisista kokemuksistaan. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuvat näin ollen ne tapahtumat ja seikat, jotka haastatellut jättävät kertomatta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Yrittäjyysprosessi

Prosessi, jonka myötä uutta liiketoimintaa syntyy. Yrittäjyysprosessin käynnistyy alkusysäyksestä, kuten markkinavedosta, resurssityönnöstä tai halusta ryhtyä yrittäjäksi, tai näiden yhdistelmästä. Alkusysäystä seuraa liikeideointivaihe, jossa tarkoituksenmukaisen tai sattumanvaraisen ideointiprosessin tuloksena syntyy liikeidea (tai liikeideoita), tai se saadaan perintönä. Myös syntytapojen yhdistelmä on mahdollinen. Liiketoimintamahdollisuuden kehittymis- ja arviointivaihe on dynaaminen ja iteratiivinen oppimisprosessi, jossa liikeidea muotoutuu ja jalostuu liiketoimintakonseptiksi. Lisäksi informaatiota kerätään valistuneen päätöksen tekemiseksi siitä, onko käsillä toivottava ja toteutettava liiketoimintamahdollisuus, vai tuleeko sitä kehittää vielä lisää, tai luopua siitä. Hyödyntämisvaiheessa liiketoimintakonseptista johdetun tuotteen tai palvelun toteuttamiseksi rakennetaan täysimittainen operaatio. (Vogel, 2017).

Liikeidea

Vogelin (2017, 950) mukaan liikeidea (*venture idea*) on ”alustava ja pääosin keskeneräinen mielikuva potentiaalisesta tulevaisuuden liiketoimintakonseptista”. Se saattaa sisältää jonkinasteisen käsityksen arvonluonnista (Kornish & Ulrich, 2014). Käsitykset voivat koskea asiakastarvetta, -segmenttiä, resurssia tai kyvykkyyttä tai näiden yhdistelmää. Sen sijaan ymmärrys keinoista arvon luomiseksi ja alkuidean kaupallisen potentiaalin hyödyntämiseksi on vielä vaillinainen. (Vogel, 2017).

Liiketoimintakonsepti

Liiketoimintakonseptilla (*venture concept*) tarkoitetaan varhaista käsitystä liiketoimintamallista (Afuah & Tucci, 2000; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Osterwalder & Pigneur, 2010). Se koostuu kehittyvistä käsityksistä asiakassegmentistä, -tarpeesta ja yrittäjän resursseista sekä kyvykkyyksistä mukaan lukien tuotteen/palvelun/tarjooman. (Vogel, 2017, 949; Abell, 1980). Yrittäjän käsitys mahdollisen liiketoiminnan eri osatekijöistä on vielä siis epämääräinen. Tuotteesta tai palvelusta ei ole vielä kehitetty valmista versiota eikä tulevien sidosryhmien kanssa ole vielä keskusteltu, joten suuri osa tekijöistä on vielä keskeneräisiä. (Vogel, 2017).

Liiketoimintamahdollisuus

”Endogeenisesti muokattujen ja eksogeenisesti annettujen olosuhteiden suotuisa yhdistelmä, joka tekee yrittäjälle toivottavaksi ja toteutettavaksi hyödyntää liiketoimintakonseptia ja tuoda markkinoille arvoa potentiaalisesti tuottava tarjoama” (Vogel, 2017, 950). Määritelmä painottaa, että yrittäjien

toiminta perustuu uskomuksille siitä, mitä tulevaisuudessa voidaan saavuttaa (Vogel, 2017; McMullen & Shepherd, 2006; Sarasvathy ym., 2010).

Kokeiluoppiminen

Informaation keräämistä ja tulkitsemista uuden tiedon synnyttämiseksi. Kokeiluoppiminen kuvaa, miten yksilöt oppivat informaatiota keräämällä ja muuntamalla sitä uudeksi tiedoksi. Informaatiota kerätään joko abstraktien konseptien tai konkreettisten kokemusten kautta. Informaatiota muunnetaan tiedoksi reflektoinnin tai aktiivisen kokeilun kautta. (Kolb, 1984.) Tätä tietoa hyödynnetään liikeidean, liiketoimintakonseptin tai liiketoimintamahdollisuuden muotoilemiseksi ja tulkitsemiseksi (Dimov, 2007; Gemmell ym., 2012; Weick, 1979).

Ratkaisuluonnos

Ratkaisuluonnoksella tarkoitetaan kaikkia keskeneräisiä konkreettisia rakennelmia, joiden kautta tuote- tai palveluideoihin voidaan olla fyysisessä vuorovaikutuksessa. Tällaisia ovat esimerkiksi soveltuvuusselvitys, tuoteprototyyppi sekä pienin toimiva tuote. Pienimmästä toimivasta tuotteesta käytetään myös nimitystä MVP (*Minimum Viable Product*; Blank & Dorf, 2012) ja soveltuvuusselvityksestä nimitystä POC (*Proof of Concept*).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä luvussa kuvattiin yrittäjyysprosessin alkuvaiheiden merkitystä uuden liiketoiminnan kannalta. Seuraavaksi esiteltiin tutkimuskentän tietoa aiheesta. Lopuksi perusteltiin tarve tälle tutkimukselle sekä kuvattiin tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet.

Luvussa kaksi esitetään liiketoimintamahdollisuuskäsitysten muodostumisen tutkimiselle keskeistä kirjallisuutta yrittäjyysprosessin varhaisista vaiheista, yrittäjäoppimisesta, toimintaympäristön ja sosiaalisen ympäristön vaikutuksista sekä liiketoimintamahdollisuuksien henkilökohtaisesta houkuttelevuudesta. Luvun lopuksi kuvataan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka on edellä mainittujen tutkimuskirjallisuuden pohjalta laadittu synteesi.

Luvussa kolme kerrotaan ja perustellaan tutkimuksen menetelmälliset valinnat. Lisäksi luvussa kuvataan tutkimusprosessin kulkua, aineiston keruuta, kerättyä aineistoa tapauksineen sekä aineiston analysointia. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Luvussa neljä esitetään tutkimuksen tulokset, joilla vastataan tutkimuksen alakysymyksiin. Tutkimuksen aineistosta analysoidaan yrittäjyysprosessin varhaisten vaiheiden koostumusta sekä sen keskeisten tekijöiden yhteenkietoutumista liiketoimintamahdollisuuskäsitykseksi.

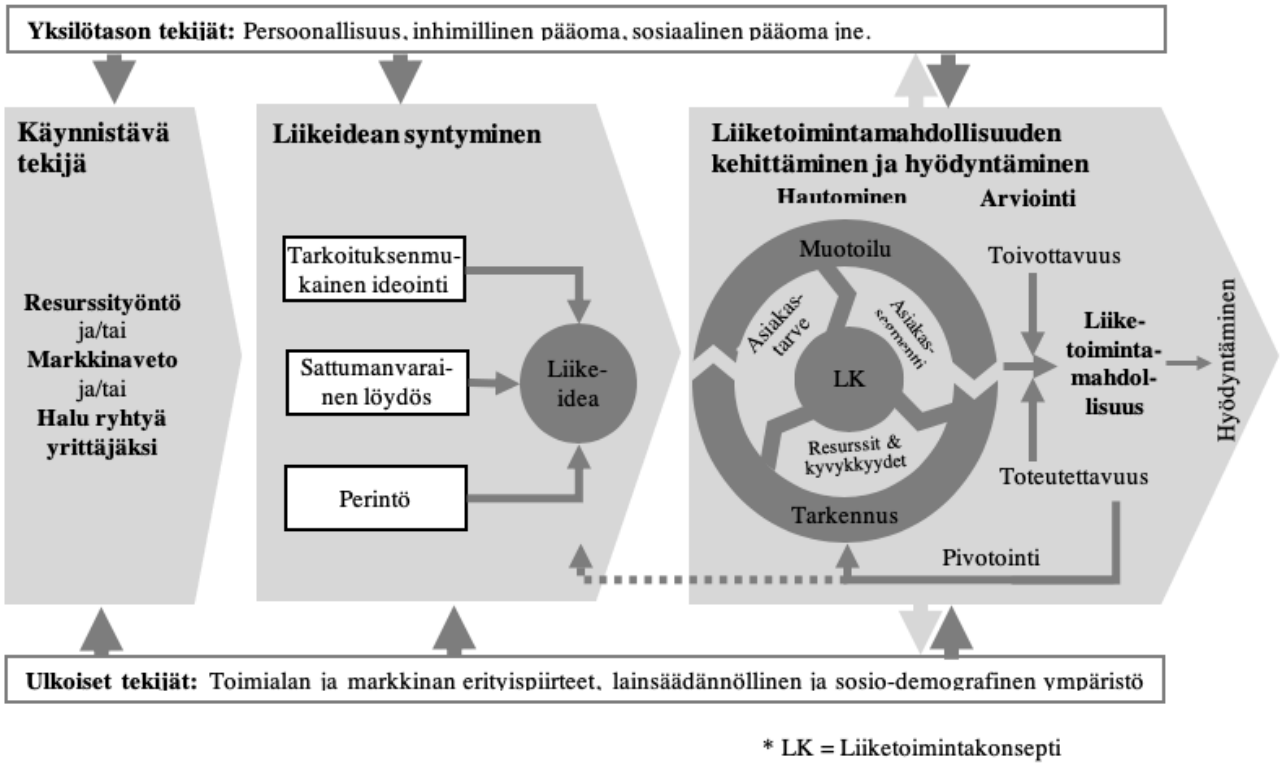
Lopuksi luvussa viisi esitetään johtopäätökset liiketoimintamahdollisuuskäsitysten kehkeytymisestä, joilla kuvataan tutkimuksen tieteellistä ja käytännön merkitystä. Luku vastaa tutkimuksen pääkysymykseen. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia ja loppusanat.

2 KIRJALLISUUS

2.1 Yrittäjyysprosessin varhaiset vaiheet

2.1.1 Käsitteellinen viitekehys

Vogelin (2017) käsitteellinen viitekehys mahdollistaa yrittäjyysprosessin varhaisten vaiheiden eli liikeidean ja liiketoimintamahdollisuuden välisten tapahtumien ja niihin vaikuttavien tekijöiden tutkimisen. Viitekehys on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys: yrittäjyysprosessin varhaiset vaiheet
(Vogel, 2017, kirjoittajan kääntämä)

Kuviossa1 kuvattu viitekehys on synteesi, joka rakentuu Vogelin (2017) havainnoille vaikuttavimmista mahdollisuustypologioiden luokitteluista sekä innovaatio- ja luovuustutkimuksista (esim. Amabile ym., 1996; Afuah, 2003; Kornish & Ulrich, 2014; Schilling, 2013). Sen ydinelementit ovat ideoiden syntymisen alkusysäykset, liikeideoiden syntymisen polut, mahdollisuuksien kehittymisen hautomis- ja arviointivaiheet sekä viimeisenä mahdollisuuksien hyödyntäminen. Niiden lisäksi

viitekehys kuvaa yksilön sisäisten ja ulkoisten tekijöiden osuutta prosessin jokaisessa vaiheessa. Yksilöllä tarkoitetaan mallissa sekä yksittäistä yrittäjää että mahdollista perustajatiimiä. (Vogel, 2017).

Alkuidealle (tai ideoille) ei ole tiukkoja määritysehtoja, vaan sen laajuus, kompleksisuus ja valmiusaste voivat vaihdella suurestikin, mihin vaikuttavat idean syntymisen laukaisintekijät sekä yksilön sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sama pätee myös hautomisvaiheen kestoon ja kompleksisuuteen. Yrittäjät voivat aloittaa eri lähtökohdista ideansa suhteen. Yhdellä lähtökohtana voi olla vain uusi teknologia, jolle hän ei ole keksinyt vielä käyttötarkoitusta, kun taas toisella voi olla hyvinkin selkeä käsitys liiketoiminnallisista ulottuvuuksista, kuten asiakkaasta, asiakassegmentistä, hinnoittelusta ja niin edelleen. (Vogel, 2017). Yhtä lailla mahdollisuuksien arviointi on kiinni lukuisista yksilöllisistä ja ulkoisista tekijöistä (McMullen & Shepherd 2006; Vogel, 2017). Tästä seuraa, että yksilöiden ja olosuhteiden välillä on eroavuuksia sen suhteen, millaiset mahdollisuudet ovat houkuttelevia. Sama mahdollisuus voi näyttäytyä eri yksilöille hyvin erilaisena. Toisaalta sama mahdollisuus voi vaikuttaa samalle yksilölle erilaiselta olosuhteista ja ajankohdasta riippuen. Siispä arviointi on hyvin yksilö- ja tilannesidonnaista ja tapahtuu sidoksissa sosiaaliseen ja ympäristölliseen kontekstiin. (McMullen & Shepherd 2006; Vogel, 2017). Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin viitekehyksen eri elementtejä.

Liiketoimintakonsepti

Vogelin (2017) viitekehyksen keskiössä on liiketoimintakonsepti (*venture concept*), jolla tarkoitetaan varhaista käsitystä liiketoimintamallista (Afuah & Tucci, 2000; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Osterwalder & Pigneur, 2010). Yrittäjän käsitys mahdollisen liiketoiminnan eri osatekijöistä on siis vielä epämääräinen. Tuotteesta tai palvelusta ei ole vielä kehitetty valmista versiota eikä tulevien sidosryhmien kanssa ole vielä keskusteltu, joten suuri osa tekijöistä on vielä keskeneräisiä. (Vogel, 2017).

Kyseinen liiketoimintakonsepti pohjautuu Abellin (1980) määritelmälle liiketoiminnan määrittelevistä ydinulottuvuuksista, jotka ovat tässä viitekehyksessä asiakassegmentti, asiakastarve sekä yrittäjän resurssit ja kyvykkyydet, joihin luetaan mukaan kehittyvä palvelu/tuote/tarjooma. Liiketoimintamallin muut osa-alueet, kuten esimerkiksi selkeä arvolupaus, hinnoittelustrategia ja jakelukanavat käsitellään tavallisesti tarkemmin vasta myöhemmin. (Vogel, 2017).

Vogelin (2017) mukaan liiketoimintakonsepti on liikeideat ja liiketoimintamahdollisuudet yhdistävä ”liima” (949). Lähestymistapa mahdollistaa hänen mukaansa yrittäjyysprosessin tutkimisen

holistisesti. Lisäksi sen avulla on mahdollista seurata, kuinka alkuidea voi kehittyä ajan myötä liiketoimintamahdollisuudeksi ja sen hyödyntämiseksi. Tästä seuraa, että viitekehyksessä liiketoimintakonsepti on analyysin ydinyksikkö (Davidsson & Wiklund, 2007), jonka Vogel (2017, 950) määrittelee olevan ”yksinkertainen varhaisen vaiheen kuvaus liiketoimintamallista sisältäen asiakassegmentin, -tarpeen sekä resurssit ja kyvykkyydet, joita käytetään tulevassa hankkeessa [*venture*]”.

Liikeidea

Vogelin (2017, 950) mukaan liikeidea (*venture idea*) on ”alustava ja pääosin keskeneräinen mielikuva potentiaalisesta tulevaisuuden liiketoimintakonseptista”. Se saattaa sisältää jonkinasteisen käsityksen arvonluonnista (Kornish & Ulrich, 2014). Käsitykset voivat koskea asiakastarvetta, -segmenttiä, resurssia tai kyvykkyyttä tai näiden yhdistelmää. Sen sijaan ymmärrys keinoista arvon luomiseksi ja alkuidean kaupallisen potentiaalin hyödyntämiseksi on vielä vaillinainen. (Vogel, 2017).

Liiketoimintamahdollisuus

Vogelin (2017) mukaan liiketoimintakonseptin kehittämistä seuraa jossain kohtaa sen arviointivaihe, joka tarkoittaa käsityksen muodostamista siitä, olisiko arvokasta siirtyä liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämiseen (*exploitation*) (Vogel, 2017). Yrittäjästä ja tapauksesta riippuen arvioinnin muodostavat käsitykset *toivottavuudesta* ja *toteutettavuudesta* voivat muodostua eri ajassa ja erisuuruisen pohjatyön tuloksena (McMullen & Shepherd, 2006) edeltävässä liiketoimintakonseptin kehittämisvaiheessa (Vogel, 2017). Georgen ja Bockin (2012) mukaan juuri se, ettei liiketoimintakonsepteista välttämättä muodostu hautomisvaiheessa riittävän yksityiskohtaista ymmärrystä, on voinut osassa mielenkiintoisia ja menestyneitä tapauksia johtaa hyödyntämispäätökseen.

Vogel (2017, 950) määrittelee McMullenia ja Shepherdiä (2006) sekä Shortia ja kumppaneita (2010) mukaillen liiketoimintamahdollisuuden (*venture opportunity*) olevan ”suotuisa yhdistelmä endogeenisesti muovattuja ja eksogeenisesti annettuja olosuhteita, jotka tekevät yrittäjälle sekä toivottavaksi että toteutettavaksi hyödyntää liiketoimintakonseptia ja tuoda markkinoille arvoa potentiaalisesti lisäävä tarjooma”. Vogelin (2017) määritelmä liiketoimintamahdollisuudesta painottaa jo aiempien tutkijoiden huomiota siitä, että potentiaalinen yrittäjä työstää mahdollisuutta perustuen omiin uskomuksiinsa mahdollisuuden tulevaisuuden potentiaalista (McMullen & Shepherd 2006; Dimov, 2007; Sarasvathy ym., 2010). Sama on Vogelin (2017) mukaan huomioitu myös innovaatiokirjallisuudessa sekä Penrosen (1959) huomautuksessa, etteivät objektiiviset faktat ohjaa yrityksen käytöstä, vaan tulevaisuuden odotukset. Koska yrittäjät eivät kuitenkaan toimi eristyksissä ympäristöstään, on tietyt

objektiiviset ja ulkoiset tekijät syytä ottaa huomioon liiketoimintamahdollisuuksia luonnehdittaessa (Vogel, 2017).

2.1.2 Liikeideoinnin alkusysäykset

Eräät yrittäjyystutkijat ovat aiemmin tarkastelleet liikeideoinnin alkusysäyksiä (esim. Bhave, 1994; Kier & McMullen, 2018). Luovuus- ja innovaatiotutkijoiden keskuudessa se on kuitenkin ollut keskeinen aihe (Vogel, 2017), jota on tutkittu joko markkinasegmentin tai asiakastarpeen aikaansaamana ”*markkinavetona*” (*market pull*; Brown, 2008; Smith, 1998) tai resurssien kaupallistamisen aikaansaamana ”*resurssityöntönä*” (*resource push*; Jolly 1997), joka voi myös sisältää valmiiden ideoiden aikaansaaman uusien ideoiden generoinnin (Vogel, 2017). Resurssityöntöön liittyvää yrittäjyystutkimusta on tehty etenkin niiden tutkijoiden parissa, jotka korostavat ”voimaanpanemisen” (*effectuation*; Sarasvathy, 2001) ja ”improvisoinnin” (*bricolage*; Baker & Nelson, 2005) mahdollista avainasemaa uuden liiketoiminnan luomisessa, koska se voi perustua yrittäjien pyrkimyksille hyödyntää jo saatavilla olevia resursseja tuotannollisiin käyttötarkoituksiin. (Vogel, 2017).

Edellä kuvattujen perinteisten sysäysmekanismien lisäksi myös puhdas *halu ryhtyä yrittäjäksi* voi saada henkilön luomaan uutta liiketoimintaa, vaikkei hänellä vielä olisikaan tarkkaa käsitystä siitä, mitä hän aikoo tehdä (Vogel, 2017). Yrittäjyys on osoittautunut monille, etenkin nuorille (Sieger ym., 2014) houkuttelevaksi uravaihtoehdoksi, vaikka aloittamiseen ja hyödyllisen liikeidean kehittämiseen voi liittyä suurtakin epävarmuutta. Halu ryhtyä yrittäjäksi voi kuitenkin johtaa idean syntymiseen *tarkoituksellisen ideoinnin* tai *sattumanvaraisen löydöksen* myötä tai *perintönä*, joita käsitellään myöhemmin. (Vogel, 2017).

Ideointi sekä sen alkusysäys tapahtuvat kuitenkin harvoin tyhjiössä, vaan ne perustuvat omille aiemmille ideoille (*idea sets*; Hill & Birkinshaw, 2010) sekä muiden ideoille. Siksi yrittäjyysprosessin alkuvaiheiden (Kuvio 1) käynnistävä alkuidea on esimerkiksi variaatio aiemmasta ideasta tai ideoista (Weick, 1989), jonka muodostuminen henkilön pään sisällä voi viedä huomattavastikin aikaa. Ideat voivat siten saada alkusysäyksen kuviossa 1 esiintyvällä kolmella eri tavalla: resurssityöntönä, markkinavetona tai haluna ryhtyä yrittäjäksi. (Vogel, 2017).

2.1.3 Liikeideoiden syntypolut

Liikeidean syntyminen voi tapahtua montaa eri reittiä (esim. Ward, 2004), koska kuten luovuustutkijat (esim. Smith, 1998) ovat huomauttaneet, ihmisillä on eri tapoja tuottaa ideoita. Vogel (2017) väittääkin moninaisuuden ideoiden tuottamisessa johtaneen osaltaan terminologisiin epäselvyyksiin yrittäjyystutkimuksessa, josta hän löysi 21 eri termiä (ks. Vogel, 2017) kuvaamaan ideoiden tuottamisvaihetta. Kun nämä termit syntetisoidaan luovuustutkimuksen löydösten sekä aiemmin mainittujen alkusysäysten kanssa, liikeideoiden syntymiseen voidaan johtaa kolme polkua, joita käsitellään seuraavaksi.

Tarkoituksenmukainen ideointi

Tämän polun mukaisissa tapauksissa yrittäjät pyrkivät Vogelin (2017) mukaan aktiivisesti tuottamaan liikeideoita perustuen jonkin edellä mainitun alkusysäyksen aikaansaamaan etsintään, kuten miten tietty resurssi voitaisiin kaupallistaa tai kohdattu asiakastarve tyydyttää (Jolly, 1997). Aihe on ollut yrittäjyystutkimuksessa harvan tutkijakunnan (esim. DeTienne & Chandler, 2004; Marvel, 2013) käsittelemä. Sen sijaan luovuustutkijat ovat olleet siitä erittäin kiinnostuneita ja kehittäneet lukuisia tekniikoita ideoinnin edistämiseen (Smith, 1998). Esimerkiksi *aivoriihitoiminnassa* (*brainstorming*) aloitetaan vapaasta ideoiden ”heittelystä” (Osborn, 1942), *toiveajattelussa* (*wishful thinking*) aloitetaan ihanteellisesta lopputulemasta ja yritetään löytää keino päästä sinne (Ward, 2004) ja *muotoiluajattelussa* (*design thinking*) aloitetaan ongelmasta, jonka ratkaisemiseksi pyritään löytämään paras vaihtoehto muotoilun ja luovuuden tekniikoilla sekä eriävän ja yhtyvän ajattelun kautta (Brown, 2008). Esimerkiksi excite.com -verkkosivuston yrittäjät aloittivat halusta ryhtyä yrittäjiksi, minkä jälkeen he etsivät potentiaalisia ideoita. Stratasys puolestaan etsi proaktiivisesti markkinatarpeisiin perustuvaa mahdollisuutta tuoda uusi kehittämänsä 3D-teknologia markkinoille (Pederson, 2005). (Vogel, 2017).

Sattumanvarainen löydös

Sattumanvaraisessa löydöksessä (*accidental discovery*) henkilö ei tieten tahtoen etsi ratkaisua tiettyyn ongelmaan, vaan liikeidean syntyminen tapahtuu tahtomatta, ikään kuin vahingossa. Näin voi käydä esimerkiksi etsittäessä ratkaisua eri ongelmaan tai jopa täysin passiivisesti. Esimerkiksi Alfred Nobel keksi dynamiitin etsiessään turvallista menetelmää säilöä nitroglyseriiniä, mutta keksikin vahingossa räjähteen, joka tunnetaan dynamiittina, josta tuli myös kaupallinen menestys (Schück & Sohlman, 1929). Will Keith Kellogg puolestaan keksi menestyvään liiketoimintaan myöhemmin johtaneet maissilastut leipoessaan ”virheellisesti” leipää (Jones, 2011). (Vogel, 2017).

Perintö

Koller (1988) tutki liikeideoiden alkulähteitä ja huomasi, että puolet yrittäjien liikeideoista on heidän omia luomuksiaan ja toinen puolikas muilta saatuja ideoita. Murphyä (2011) mukaillen Vogel (2017) määrittelee muulta taholta saadun liikeidean perinnöksi (*legacy*). Perintö voi olla seurausta muiden osallistamisesta joko tarkoituksenmukaisesti tai tahattomasti. Innovaatiotutkijoiden keskuudessa muiden ihmisten hyödyntäminen ideoiden lähteenä on Vogelin (2017) mukaan varsin tutkittu aihe. Hän huomauttaa, miten esimerkiksi *avoimia innovaatioita* (*open innovation*) ja *joukkoistamista* (*crowdsourcing*) on pidetty systemaattisena menetelmänä valjastaa muiden tietoa lupaavien ratkaisujen tunnistamiseksi (Afuah & Tucci, 2012; Chesbrough, 2003). Käsitys ulkoisten lähteiden hyödyntämisestä liikeideoiden lähteinä on herättänyt lähiaikoina kiinnostusta myös yrittäjyystutkijoiden keskuudessa (Leyden, Link & Siegel, 2014; Gruber ym., 2013; Ozgen & Baron, 2007). Liikeidean syntymistä seuraavassa vaiheessa yrittäjät pyrkivät toimillaan selvittämään, onko heillä mahdollisuus luoda onnistuneesti uutta liiketoimintaa idean pohjalta (Vogel, 2017).

2.1.4 Liiketoimintamahdollisuuden kehittyminen ja hyödyntäminen

Lukuisat tutkijat ovat määritelleet ja luonnehtineet liiketoimintamahdollisuuksia. Käsite on sekä yrittäjille, että yrittäjyystutkijoille keskeinen, mitä havainnollistaa Shortin ja kumppaneiden (2010, 40) väitös: ”[i]lman liiketoimintamahdollisuutta ei ole yrittäjyyttä”. Siitä huolimatta tutkijat ovat erimielisiä liiketoimintamahdollisuuksien määritelmästä ja luonteesta. (Hansen & Schrader, 2007; Short ym., 2010.) Esimerkiksi Shortin ja kumppaneiden (2010) mukaan tutkimuksissa dominoivassa näkemyksessä liiketoimintamahdollisuus on ”[t]ilanne, jossa uusien keinojen, lopputulemien tai keinojen ja lopputulemien suhteiden muodostuksella voidaan esitellä uusia hyödykkeitä, palveluita ja raaka-aineita, markkinoita ja organisointimenetelmiä” (Shane & Eckhardt 2003, 336). Tämä näkemys tarkastelee liiketoimintamahdollisuuksia rationaalisesti (Short ym., 2010). Dimov (2007) puolestaan ehdottaa, että liiketoimintamahdollisuus on ”[i]dean ja (yrittäjä)toiminnan aikaansaama edistys jatkumolla, joka alkaa alkuoivalluksesta ja päättyy täysin muotoutuneeseen ideaan liiketoiminnan aloittamisesta ja operoinnista” (Dimov, 2007, 718). Laajan kirjallisuuskatsauksensa pohjalta Short ja kumppanit (2010, 55) yhdistelevät eri näkemyksien keskeiset huomiot määritelmässään: ”[liiketoiminta]mahdollisuus on idea tai unelma, jonka yrittäjämäinen entiteetti löytää tai luo ja joka paljastuu analyysin ja ajan myötä potentiaalisesti arvokkaaksi”.

Kahden suosituimman koulukunnan mukaan liiketoimintamahdollisuudet joko *löydetään* tai *luodaan* (Alvarez & Barney, 2007; Short ym., 2010). Ensimmäistä näkemystä kannattavat pitävät liiketoimintamahdollisuuksia objektiivisina totuuksina, jotka voidaan löytää oikean informaation avulla. Toisen näkemyksen mukaan liiketoimintamahdollisuudet ovat riippuvaisia orastavien yrittäjien toimista yrittäjyysprosessin aikana (Alvarez & Barney, 2013; Wood & McKinley, 2010; Short ym., 2010). Wood ja McKinley (2010) puolestaan täsmentävät, että luomisessa on kyse sosiaalisissa rakenteissa kannatusta saaneen konseptin toimeenpanemisesta. On myös ehdotettu, että toiset mahdollisuudet löydetään ja toiset luodaan (esim. Short ym., 2010). Näitä näkemyksiä on kritisoitu yksinkertaisuudesta ja lineaarisuudesta (esim. Dimov, 2007; Vogel, 2017).

Dominoiville käsitteille vaihtoehdoiksi on esitetty muun muassa mahdollisuuksien kehittymistä (Dimov, 2007; Gemmell ym., 2012; Vogel, 2017), mahdollisuuksien tunnistamista (Hills ym., 1999, Ardichvili ym., 2003) ja mahdollisuushavaintoja (Davidsson, 2015). Dimov (2007) ehdottaa, että liiketoimintamahdollisuudet jalostuvat asteittain luovassa oppimisprosessissa ajan myötä. Hillsin ym. (1999) näkemys mahdollisuuksien tunnistamisesta perustuu Csikszentmihalyin (1996) klassisen luovuuden teorian mukaiselle ongelmanratkaisuprosessille. Davidsson (2015) puolestaan ehdottaa ulkoisten olosuhteiden ja yksilöllisten ominaisuuksien johtavan liikeideoihin, jotka voidaan havaita liiketoimintamahdollisuuksina.

Vogelin (2017) mukaan liiketoimintamahdollisuuden kehittymisessä on kyse iteratiivisesta ja dynaamisesta oppimisprosessista, joka tapahtuu yrityksen ja erehdyksen kautta epävarmoissa olosuhteissa (Corbett, 2005; Dimov, 2007; McGrath & MacMillan, 2000; Vogel, 2017). Kehitysvaihetta voi myös luonnehtia hautomisvaiheena, sillä yrittäjä täydentää konseptiaan keräämällä puuttuvaa informaatiota muodostaakseen karkeaa alkuideaa jalostuneemman kuvan mahdollisesta liiketoiminnasta (Vogel, 2017). Mahdollisuuden kehittyminen tapahtuu muotoilemalla ja jalostamalla liiketoimintakonseptin eri osa-alueita, toisin sanoen asiakassegmenttiä ja -tarvetta, sekä yrittäjän resursseja sekä kyvykkyyksiä (Abell 1980; Vogel, 2017). Silti liiketoimintakonsepti on vielä varhaisessa vaiheessa, koska se ei todennäköisesti sisällä vielä kaikkia Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallin osa-alueita, kuten hinnoittelustrategiaa, jakelukanavia tai tarkkaan määriteltyä arvolupausta, vaikkakin joitain tällaisia elementtejä, kuten karkea ajatus arvolupauksesta voi olla jo muodostunut. Vogelin (2017) mukaan varsinainen liiketoimintamalli alkaa kuitenkin tyypillisesti muotoutua vasta mahdollisuuden kehittymisvaiheen jälkeen. Hautomisen aikana yrittäjä pyrkii sen sijaan selvittämään, onko hänen ideansa markkinoille sopiva (*product-market fit*) vai tarvitseeko esimerkiksi tuotteeseen tai asiakassegmenttiin tehdä vielä muutoksia (Vogel, 2017). Sama ajattelutapa on ollut ajankohtainen

sekä viimeaikaisessa yrittäjyystutkimuksessa (Vogel, 2017) että niin kutsutussa *Lean startup* -metodissa (Blank & Dorf, 2012)

Vaiheelle keskeistä on riittävän informaation kerääminen, jotta yrittäjä voi tehdä valistuneen päätöksen siitä, vaikuttaako käsillä olevan *toivottava* (*desirable*) ja *toteutettava* (*feasible*) (Krueger, 1993; McMullen & Shepherd, 2006) mahdollisuus käynnistää uutta liiketoimintaa, vai tuleeko konseptia vielä hautoa tai jopa hylätä kokonaan (Vogel, 2017).

Hautominen

Alkuidea muodostaa Vogelin (2017) mukaan pohjarakenteen; muut liiketoiminnan osa-alueet ovat ”lihaa luiden ympärillä”, jota arvioidaan ja jalostetaan, kunnes yrittäjällä on *riittävä luottamus* luovaan liiketoimintapotentiaaliin. Samaa toimintaa hyödynnetään esimerkiksi innovaatioprosesseissa, jotka tapahtuvat: ”sisäkkäisissä ja toistetuissa muuntelun, valinnan ja säilyttämisen sykleissä” (Zbaracki, 1998, 612) sekä eksploratiivisessa, tai vaihteluhakuisessa oppimisessa (March 1991; Wang & Chugh, 2014) ja kokeilevan oppimisen erkautuvassa oppimistyylissä (Kolb, 1984; Gemmell ym., 2012).

Hautomisvaiheessa tapahtuva konseptitasoisen idean jalostaminen hyödyntämisvalmiuteen vie aikaa ja vaivaa (Garud & Giuliani, 2013; Van de Ven ym., 1999). Esimerkiksi voi olla tilanne, jossa hallussa olevalla teknologialla voidaan palvella tunnistettua asiakassegmenttiä (resurssityöntö), mutta ennen kuin mahdollisuuden olemassaoloa ja liiketoimintapotentiaalia voidaan arvioida, selvitetään todennäköisesti tarkemmin resurssien ja markkinoiden yhteensopivuutta, kuten arvolupausta, kilpailuetua, kulurakennetta ja tulovirtoja. Esimerkiksi James Dysonilta kului viisi vuotta ja 5127 prototyyppiä ”pussittomien” imurien kehittelemiseksi huomattuaan pölypussien epäkäytännöllisyyden. (Dyson, 2003; Vogel, 2017).

Vogel (2017) kuvaakin sykleittäin etenevää hautomisvaihetta yrittäjämäiseksi oppimisprosessiksi (ks. luku 2.2), jonka tarkoitus on kerryttää liikeideasta puuttuvaa informaatiota (Barreto, 2012), tehdä kokeiluja (esimerkiksi asiakasreaktioiden selvittäminen) tai sopeuttaa, muovata ja jalostaa liiketoimintakonseptia (Alvarez ym., 2013; Gemmell ym., 2012; Dimov, 2007; Corbett, 2005; Garud & Gehman, 2012). Puuttuvan tiedon kerryttämiseen liiketoimintakonseptin jalostamiseksi tyypillisesti hyödynnetään yrittäjän sosiaalisia suhteita (esim. Hills ym., 1997; Dimov, 2007; Gemmell ym., 2012).

Kuten Vogel (2017) ja Dimov (2007) myös Gemmell ja kollegat (2012) ovat havainneet ideoiden ja niiden lopputuotteiden kehittymisen olevan jatkuvaa, iteratiivista, jopa spiraalimaista oppimista. Kehittääkseen ideoitaan yrittäjät hyödyntävät kompleksisia vaikkakin tarkkaan määriteltyjä sosiaalisia suhteitaan ”ideoiden lähteenä sekä testatakseen, jalostaakseen ja validoidakseen kokeiluideoita” (Gemmell ym., 2012, 1060). Heidän havaintonsa perustuvat teknologiayrittäjien parissa tehtyihin tutkimuksiin, joita he varoittavat yleistämästä ei-teknologisille aloille (Gemmell ym., 2012).

Arviointi

Kehittyneen liiketoimintakonseptin arviointivaihe on hautomissyklin keskeinen osa, jossa pyritään muodostamaan ymmärrys siitä, ”mitä tuleman pitää”, mikäli konseptia päätetään hyödyntää (Haynie ym., 2009). Arvio tehdään monesti huolellisen analyysin lopputulemana (Ardichvili ym., 2003), vaikka yrittäjän käsitys liiketoimintapotentiaalista voi perustua vaillinaisiin tietoihin ja siten myös nojaa yrittäjän intuitioon ja haluun jatkaa valitulla tiellä (Sarasvathy ym., 2010). Csikszentmihalyin (1996) väittää arviointivaiheen olevan jopa kaikkein haastavin, koska se edellyttää äärimmäistä rehellisyyttä yrittäjän arvioidessa, onko kyseessä vain hyvä idea vai oikeasti arvokas liiketoimintamahdollisuus. Liiketoimintamahdollisuuden toivottavuuden ja toteutettavuuden arviointi johtaa McMullenin ja Shepherdin (2006) nimeämään ”ensimmäisen persoonan mahdollisuuteen”.

Hyödyntäminen

Kerättyään riittävän informaation ja arvioituansa liiketoimintakonseptinsa toivottavuuden ja toteutettavuuden yrittäjä hyödyntää (*exploit*) konseptiaan sillä edellytyksellä, että hän näkee konseptin liiketoimintamahdollisuutena, eli toivottavana ja toteutettavana (Vogel, 2017). Hyödyntämisellä Vogel (2017, 954) tarkoittaa ”täysimittaisten operaatioiden rakentamista tuotteille ja palveluille, jotka on luotu tai johdettu liiketoimintamahdollisuudesta" mukaillen Choita ja kumppaneita (2008).

Yrittäjät valmistautuvat hyödyntämisvaiheeseen vaihtelevissa määrin, koska kerätyn informaation ja tiedon määrä liiketoimintakonseptin eri osa-alueista vaihtelee tapauksittain ja henkilöittäin. Samaten vaihtelee myös heidän uskomuksensa mahdollisuuksistaan ja luottamus toimiensa oikeellisuuteen. Näistä seikoista johtuu, että myös heidän halukkuutensa muovata ja sopeuttaa liiketoimintakonseptiansa hyödyntämisvaiheessa vaihtelee henkilöittäin ja tapauksittain. (Vogel, 2017). Nopeasti tehdyllä hyödyntämispäätöksellä voi Choin ja kumppaneiden (2008) mukaan olla sekä edullisia että epäedullisia seurauksia. Yhtäältä se voi lunastaa yrittäjälle etulyöntiaseman. Toisaalta se voi johtaa alikehittyneeseen konseptiin, josta voi seurata tarve tehdä isojakin muutoksia myöhemmissä liiketoiminnan

kehitysvaiheissa. Lopulta valmius testata erilaisia konsepteja ennen hyödyntämispäätöstä ja muovata niitä, tai uudelleen suunnata (*pivot*) on yrittäjästä kiinni (Ries, 2011; Vogel, 2017).

Pivotointi-käsite on yleistynyt 2000-luvun digitaalisen talouden yhteydessä, kun yrittäjät ovat alkaneet liittyä markkinoille pienimmällä toimivalla tuotteella (*minimium viable product*, MVP), jotta he voivat oppia nopeasti ja tarvittaessa epäonnistua edullisesti. Oppimisella pyritään sopeuttamaan liiketoiminta markkinoiden tarpeisiin ja valtaamaan markkinat nopeasti. (Vogel, 2017). Lähestymistapa, niin kutsuttu Lean startup -metodi, on päinvastainen verrattuna perinteiseen tuotekehitykseen, jossa asiakasta ei ole osallistettu tuotekehitykseen, vaan asiakkaan ensikosketus tapahtuu markkinoilla valmiiseen tuotteeseen (Vogel & Fischler-Strasak, 2014; Vogel, 2017).

Yhdistämällä liikeideoiden tutkiminen liiketoimintakonseptin kehittymiseen voidaan Vogelin (2017) mukaan saavuttaa nykyistä parempi ymmärrys ideoiden syntymisestä. Lähestymistavalla on mahdollista jäljittää uuden liiketoiminnan syntymisen alkuvaiheita; mitkä ovat ne sysäystekijät, joiden ympärille liiketoimintakonseptit kehittyvät ja kuinka valmiita liikeideat ovat suhteessa liiketoimintakonseptiin, joka lopulta kehittyy. Liikeidean ja -toimintakonseptin keskeisin ero on, että konsepti sisältää kasvavan ymmärryksen potentiaalisen liiketoiminnan eri osa-alueista seuraten Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallia. On kuitenkin syytä huomioida, että yksilöt eroavat sen suhteen, kuinka paljon he pyrkivät lisäämään ymmärrystään liiketoimintakonseptistaan ennen sen hyödyntämispäätöstä (George & Bock, 2012), joka perustuu puolestaan yrittäjän käsitysten muodostamaan ennakkoarvioon liiketoimintamahdollisuuden henkilökohtaisesta houkuttelevuudesta (Scheaf ym., 2019; McMullen & Shepherd, 2006). (Vogel, 2017).

Vogel (2017, 960) kehottaa tutkijoita selvittämään, miten ”yksilötason ja ulkoiset tekijät vaikuttavat prosessin eri vaiheisiin (esimerkiksi ideointiin, liiketoimintakonseptin hautomiseen ja arviointiin sekä hyödyntämiseen)”. Lisäksi hän kehottaa tutkimaan eri vaiheiden välisiä linkkejä sekä yrittäjien oppimisprosessia, jolla he keräävät informaatiota muodostaakseen käsityksenä liiketoimintakonseptista sekä siihen liitettävästä liiketoimintamahdollisuudesta. Kuviossa 1 esitetty viitekehys mahdollistaa näiden tekijöiden analysoinnin. (Vogel, 2017).

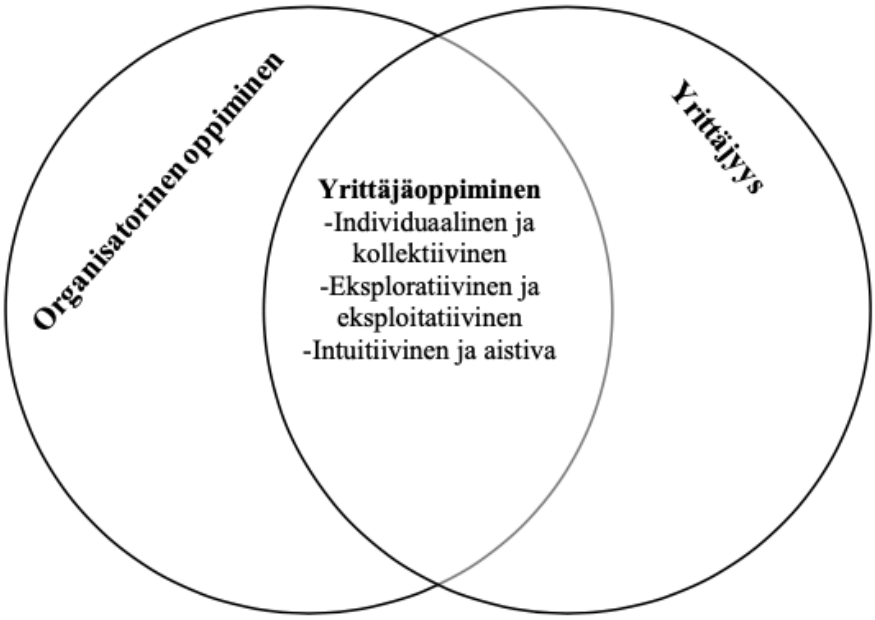
2.2 Yrittäjäoppiminen

Yrittäjäoppimista (*entrepreneurial learning*) pidetään hedelmällisenä tutkimuskohteena oppimisen ja yrittäjyyskontekstin yhtymäkohdassa. (Harrison & Leitch 2005; Wang & Chugh, 2014). Keskeisiä

kysymyksiä yrittäjäoppimisessa ovat muun muassa, mitä yrittäjien tulisi oppia, tai mitä he oikeastaan oppivat etsiessään ja hyödyntäessään yritysmahdollisuuksia (*entrepreneurial opportunities*) sekä miten oppiminen tapahtuu (prosessi) (Cope, 2005; Wang & Chugh, 2014). Wang & Chugh'n (2014, 24) mukaan ymmärrys siitä, "*miten* oppiminen tapahtuu ja *milloin* oppiminen tapahtuu ovat perustavanlaatuisia yrittäjyysprosessin ymmärtämiselle". Minniti ja Bygrave (2001) jopa väittävät, että yrittäjyydessä on kyse oppimisesta, minkä vuoksi se edellyttää oppimisteoriaa. Mikäli yrittäjyydessä todella on kyse oppimisesta, oppimisen tutkiminen yrittäjyyskontekstissa voi auttaa ymmärtämään myös, miten yrittäjyyden panokset, aika, vaiva ja muut resurssit sekä luovuus kehkeytyvät alkuideoiksi ja kohti liiketoimintamahdollisuutta. Samalla voitaneen oppia, miten yrittäjälle muodostuu käsitys toivottavuudesta ja toteutettavuudesta.

2.2.1 Oppimismallit

Oppimista yrittäjyyskontekstissa voidaan kuvata monella tapaa. Wang & Chugh (2014) tekivät systemaattisen kirjallisuusarvioinnin yrittäjäoppimisesta, mikä kokosi kirjavaa, individualistista sekä pirstaloitunutta yrittäjäoppimisen tutkimuskenttää yhteen. He tunnistivat kolme *oppimistyyppiparia*, jotka sekä kurovat yhteen aiempia yrittäjäoppimisen tutkimusaukkoja että ovat keskeisiä liiketoiminnan tutkimuskohteita. Kuten kuviosta 2 nähdään, oppimistyyppipareja ovat *individuaalinen* ja *kollektiivinen* oppiminen, *eksploratiivinen* ja *eksploitatiivinen* oppiminen sekä *intuitiivinen* ja *aistiva* oppiminen. Ne edustavat risteyskohtaa tutkimuksessa sekä yrittäjyydestä että *organisaation oppimisesta* yrittäjyyskontekstissa (Wang & Chugh, 2014; ks. myös Levitt & March, 1988; March, 1991; Levintal & March, 1993).



Kuvio 2. Yrittäjäoppiminen: rajat sekä avainoppimistyypit

(Wang & Chugh, 2014, kirjoittajan kääntämä)

Individualistinen ja kollektiivinen oppiminen

Individuaalinen eli yksilön oppiminen kuvaa datan, informaation ja tiedonhankinnan prosessia yksilötasolla (Wang & Chugh, 2014). Kollektiivisen oppimisen Wang & Chugh (2014) määrittelevät puolestaan Capellon (1999, 354) mukaan olevan ”sosiaalinen kumulatiivisen tiedon prosessi, joka perustuu jaettujen sääntöjen ja proseduurien joukkoon, mikä mahdollistaa yksilöiden koordinoida toimiaan etsiessään ongelmanratkaisuja”. Siispä kollektiivinen oppiminen eroaa yksilön oppimisesta kumulatiivisen, vuorovaikutuksellisen ja julkisen luonteensa vuoksi. Se myös siirtää tietoa ajasta ja paikasta toiseen. (Capello, 1999).

March (1991) kuvasi kollektiivista oppimista organisaatioissa, joissa yksilöille kertynyt tieto sisällytetään organisaatioiden normeihin, sääntöihin ja toimintatapoihin samalla, kun yksilöt oppivat organisaation tavoille. Toisin sanoen organisaatio oppii yksilöiltä samalla, kun yksilö oppii organisaatiolta - sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena. Duttan ja Crossanin (2005) mukaan organisaatioiden kollektiivisen oppimisen kaksi tärkeintä prosessia ovat integroiminen ja institutionalisoiminen. Integroiminen tarkoittaa yksilöiden välisen yhteisymmärryksen kehittämistä sekä niiden sopeutumista koordinoidun toiminnan vuoksi. Institutionalisoitumisen keinoin varmistetaan, että organisaatiossa syntyy rutiineja. (Dutta & Crossan, 2005). Kollektiivisen oppimisen ansiosta yksilöt oppivat arvioimaan organisaationsa kyvykkyyden, luomaan yhdessä jaettuja toimintasuunnitelmia sekä hyödyntämään

organisaation resursseja tarttuakseen tunnistamiinsa mahdollisuuksiin. Yhteisiin organisatorisiin päämääriin sitoutumisen (vrt. organisaatiolta oppiminen ja integroiminen) on puolestaan havaittu kasvattavan yrittämistoimenpiteiden tulosten todennäköisyyttä (Wang, 2008).

Kollektiivista oppimista on havaittu tapahtuvan eri tasoilla, kuten tiimissä, organisaatiossa (Nelson & Winter, 1977), paikallisilla alueilla (Capello, 1999) ja ainutlaatuisissa sosiaalisissa ympäristöissä (Easterby-Smith & Araujo, 1999). Myös yrittäjien oppimiskonteksti on sosiaalinen (Wang & Chugh, 2014). Esimerkiksi uusien yritysten luomisprosessissa perustajatiimin jäsenet oppivat tunnistamaan vahvuutensa ja heikkoutensa sekä sopeuttamaan rooliaan tiimissä, mikä on liitetty lisääntyneeseen yrittäjäoppimiseen niin yksilö- kuin tiimitasollakin (Karatas-Özkan, 2011). Lisäksi yrittäjien on havaittu kokevan korkeatasoista oppimista, kun heillä on sekä korkea oppimishaaste että korkea tuki oppimisessa. Korkea oppimishaaste voi johtua esimerkiksi roolista startup-tiimissä, mikäli se on vaativa aikaisempaan tietotaitoon verrattuna. Korkea oppimistuki seuraisi tässä tapauksessa esimerkiksi tiimin muiden jäsenten korkeasta tietotaidosta, josta on mahdollista oppia. (Sardana & Scott-Kemmis, 2010). Kollektiivisen oppimisen sosiaalisesta luonteesta seuraa, että se edellyttää tarkoituksenmukaista yhdistelmää asioita, keinoja sekä ihmisiä, kontakteja ja verkostoja, jotka johdattavat tarvittavien asioiden ja keinojen ääreen (Gibb, 1997).

Kollektiivinen oppiminen mahdollistamaa yksilöllisten kognitioiden yhdistelmää sekä sen rakenteellisia ominaispiirteitä kutsutaan kollektiiviseksi kognitioksi (West, 2007). Se kehittyy, kun tiimin jäsenet tulkitsevat meneillään olevia tapahtumia (Weick & Roberts, 1993). Yksilöllisten kognitioiden yhdistelmän rakenteella on merkittävä vaikutus yksilöllisten kognitioiden yhdistymiselle kollektiivissa (Wang & Chugh, 2014). Rakenteen tulee Westin (2007) mukaan tarjota ainutlaatuinen ja selkeästi erottuva tavoite, joka yksilöt voivat ymmärtää yhtenevästi. Kirjallisuusarvionsa lopuksi Wang & Chugh (2014) nostavat tärkeinä tutkimusaukkoina esiin esimerkiksi oppimistavat yrittäjyysklustereissa, -yhteisöissä ja -verkostoissa.

Eksploratiivinen ja eksploitatiivinen oppiminen

Tunnistettujen mahdollisuuksien hyödyntäminen (eksploitaatio) ja uusien mahdollisuuksien etsiminen (eksploraatio) ovat keskeisiä valintoja ja prosesseja paitsi yrittäjyydessä (esim. Shane & Venkataraman, 2000) myös liiketoiminnassa yleisesti (esim. March, 1991). Termit liitetään esimerkiksi organisaation oppimiseen (March, 1991), taloudelliseen kehitykseen ja teknologisiin innovaatiohin (Schumpeter, 1934). Tunnistetuilla ja uusilla mahdollisuuksilla voidaan liiketoiminnan kontekstissa tarkoittaa kaikkea, mikä on muokattavissa liiketoiminnalliseksi hyödyksi (March, 1991; Wang &

Chugh, 2014). Resurssit, markkinat, ratkaisut, teknologiat, rakenteet ja strategiat voivat kaikki siis olla sekä yleisiä selvyyksiä että uusia mahdollisuuksia. Druckeria (1974) ja Marchia (1991) yhdistellen eksploitaatio valitaan lähtökohtaisesti lyhyen aikavälin suoriutumisen vaatimuksena, eksploraatio puolestaan oikeiden valintojen tekemiseksi pitkällä aikavälillä.

March (1991, 86) kiteyttää eksploraation ytimen olevan ”kokeileminen uusilla vaihtoehdoilla. Sen tuotot ovat epävarmoja, kaukaisia ja usein negatiivisia”. Eksploitaation ytimen hän kiteyttää olevan puolestaan ”olemassa olevien kompetenssien, teknologioiden ja paradigmojen jalostaminen ja laajentaminen. Sen tuotot ovat positiivisia, lähellä olevia ja ennustettavia” (March, 1991, 85). Organisaatioiden eksploraatio- ja eksploitaatioprosesseihin sisältyvää oppimista (March, 1991) on havaittu myös yrittäjyyskontekstissa (Wang & Chugh, 2014). Eksploratiivisella oppimisella pyritään uuden oivaltamiseen toimilla ja tulkinnoilla, jotka tuottavat riittävästi vaihtelua suorituksissa, joista jälkikäteen jokin johtaa toivottuihin tuloksiin. Näin ollen sitä voidaan kutsua vaihtelunhakuiseksi oppimiseksi. Eksploitatiivisessa oppimisessa pyritään puolestaan oppimaan lisää jo tunnetusta asiasta ja vähentämään vaihtelua suoriutumisessa. Sitä toteutetaan suunnatun haun avulla, jota voidaan suunnitella etukäteen ja hallita. Eksploitatiivisella oppimisella on taipumus johtaa keskiarvosuoriutumisen paranemiseen. Näin ollen sitä voidaan kutsua keskiarvohakuiseksi oppimiseksi. (McGrath, 2001.)

Näitä oppimistapoja voitaisiin kutsua myös vaikuttavuushakuiseksi (eksploratiivinen) ja tehokkuushakuiseksi (eksploitatiivinen) oppimiseksi (vrt. March, 1991). Eksploraatiolla pyritään kehittämään esimerkiksi organisaation toimien *vaikuttavuutta* ja eksploitaatiolla puolestaan *tehokkuutta*. ”Tehokkuus keskittyy asioiden *asioiden tekemiseen oikein*. Vaikutavuus on *oikeiden asioiden tekemistä*” (Drucker, 1974, 36). Siispä vaikuttavuushakuisen oppimisen voidaan katsoa olevan kokeilemista, jolla pyritään oppimaan *oikean asian tekeminen*. Samaten tehokkuushakuisen oppimisen voidaan katsoa olevan puolestaan syventymistä, jolla pyritään oppimaan *asian oikein tekeminen*. Uusien ideoiden luomiseen, valikointiin ja toimeenpanoon yrittäjyysprosessissa tarvitaan molempia oppimistapoja, missä eksploraation ja eksploitaation tulee olla tasapainossa positiivisten suoriutumisvaikutusten saavuttamiseksi (March, 1991; Sirén ym., 2012; Wang & Chugh, 2014).

Yleinen dilemma on resurssien kohdentaminen eksploraatio- ja eksploitaatioprosessien välillä. Siihen liittyy aina *vaihtoehtoiskustannuksia*. Mikäli resursseja allokoidaan liikaa eksploitaatioon, mahdollisuus löytää uusia, parempia ratkaisuja arvontuotantoon ja liiketoiminnallisiin ongelmiin laskee. Mikäli resursseja allokoidaan liikaa eksploraatioon, mahdollisuus tulouttaa arvoa esimerkiksi nykyisellä osaamisella ja teknologialla laskee. Tasapainon löytäminen resurssien allokoinnissa onkin paitsi

liiketoiminnallinen tavoite, myös kiinnostuksen kohde akateemisessa tutkimuksessa. (March, 1991). Tasapainoon vaikuttaa esimerkiksi informaation saatavuus investointivaihtoehtojen lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksista. Rationaalisen tarkastelun mallin (Radner & Rotschild, 1975; Hey, 1982) mukaan on olemassa useita vaihtoehtoisia investointivaihtoehtoja, joiden tuottovaikutusten todennäköisyyksistä on alussa saatavilla hyvin vähän tietoa. Informaatio kertyy vasta päätöksen jälkeen kumulatiivisesti, kun valintaa edistetään. Organisaation tulee kuitenkin nykyhetkessä tehdä valinta vaihtoehtojoen tutkimisen ja nykyisenään parhaalta vaikuttavan valinnan välillä. (March, 1991).

Myös yrittämiskontekstissa törmätään eksploraatio- ja eksploitaatioprosessien tasapainottamishaasteeseen. Yrittäjyyttä ja yrittäjien kognitiota käsittelevän kirjallisuuden havainnot ovat painottuneet mahdollisuuksien etsimiseen (eksploraatio) eli löytämiseen (*discovery*), tunnustamiseen (*recognition*) ja arviointiin (*evaluation*) (Wang & Chugh, 2014). Shane ja Venkataraman (2000) väittävät mahdollisuuksien olevan objektiivisia totuuksia, jotka odottavat löytäjäänsä ja löytämisen riippuvan yksilön aikaisemmasta tiedosta, jolla mahdollisuus tunnustetaan sekä kognitiivisista ominaisuuksista, joilla tunnistettu mahdollisuus arvioidaan. Mikäli mahdollisuudet ovat objektiivisia totuuksia ja ne voidaan löytää yksilön aikaisempien tietojen ansiosta, viitataan mahdollisuuksien löytämisen perustuvan eksploitatiiviseen oppimiseen.

Toisaalta esimerkiksi Baron (1998) on huomauttanut, että yrittäjät ovat muita taipuvaisempia ajattelemaan ja järkeilemään kognitiivisten heuristiikkojen ja vinoutumien pohjalta kohtaamiensa tilanteiden epävarman luonteen vuoksi. Tämä argumentti haastaa mahdollisuuksien objektiivisen luonteen. Siispä se haastaa myös eksploitatiiviselle oppimiselle perustuvan mahdollisuuksien löytämisprosessin. Sen lisäksi esimerkiksi Lumpkin ja kollegat (2004) sekä Ward (2004) ovat havainnollistaneet luovuuteen perustuvia kognitiivisia lähestymistapoja, joita yrittäjät käyttävät luodakseen uusia ideoita (vrt. mahdollisuuksien tunnistaminen). Luovuuteen perustuvat lähestymistavat sisältyvät puolestaan eksploratiiviseen oppimiseen. (Wang & Chugh, 2014) Idean toteutusvaiheessa eksploratiivinen oppiminen voi kuitenkin aiheuttaa turhautumista ja loppuunpalamista (Wang & Chugh, 2014; Brigham & De Castro, 2003).

Myös muissakin organisatorisissa oppimisteorioissa kuvataan eksploraatiota ja eksploitaatiota. Esimerkiksi Argyriksen ja Schönin (1978) yksisilmukkainen oppiminen (*single-loop learning*) on eksploitatiivisen oppimisen tapaan vaikutuksiltaan *sopeuttava*; toimia sopeutetaan siten, että tulokset vastaavat odotuksia (Wang & Chugh, 2014). Lisäksi kaksisilmukkainen oppiminen (*double-loop learning*) (Argyris & Schön, 1978) on eksploratiivisen oppimisen tapaan *generoivaa*; nykyisiin

lopputulemiin johtavat seikat kyseenalaistetaan ja etsitään sekä tutkitaan uusia ratkaisuja. Sama pätee myös Fiolin ja Lylesin (1985) käsitteisiin matalan ja korkean tason oppimisesta. (Wang & Chugh, 2014). Yrittäjyyttä ja etenkin uuden liiketoiminnan luontiprosessia luonnehtiva korkea epävarmuus johtaa tyypillisesti korkeampaan eksploraation tasoon kuin ei-yrittäjähenkisissä yrityksissä (*non-entrepreneurial firms*) (Wang & Chugh, 2014).

Joka tapauksessa eksploratiivinen ja eksploitatiivinen oppiminen ovat Wangin ja Chugh'n (2014) mukaan avainasemassa, kun tarkoituksena on "ymmärtää, mitä ja miten yrittäjät oppivat mahdollisuuden etsintä- ja hyödyntämisprosesseissa" (38). Heidän mukaansa vielä on kuitenkin epäselvää esimerkiksi se, "millaisia kognitiivisa prosesseja yrittäjät käyvät läpi erilaisissa oppimiskonteksteissa (…) Ja miten yrittäjien kognitiiviset prosessit eroavat eksploratiivisessa ja eksploitatiivisessa oppimisessa?" (38).

Intuitiivinen ja aistiva oppiminen

Kolmas oppimispari, joka Wangin ja Chugh mukaan (2014) kuvaa liiketoimintamahdollisuuksien syntymistä, löytymistä tai luontia (Alvarez & Barney, 2007; Eckhardt & Shane, 2003; Short ym., 2010) on intuitiivinen ja aistiva oppiminen. Tämä oppimispari pohjautuu Jungin (1971) teoriaan persoonallisuustyypeistä ja oppimistyyleistä, joissa hän määritteli intuitiivisen ja aistivan oppimisen, jotka Myers ja McCaulley (1985) sittemmin ottivat käyttöön. Aistiva oppiminen pohjautuu ääni-, kuulo- ja fyysisten aistimusten kautta hankittujen faktojen ja detaljien tuntemiseen. Intuitiivinen oppiminen pohjautuu puolestaan mahdollisuuksien löytämisen kautta hankittujen faktojen välisten suhteiden tuntemiseen. (Felder & Silverman 1988). Aistivaa oppimista pidetään konkreettisena ja käytännönläheisenä, kun taas intuitiivista oppimista pidetään abstraktina. Siispä aistivasti oppivien oletetaan olevan taipuvaisia löytämään ja tunnistamaan mahdollisuuksia ympäristöstään analysoimalla ja ymmärtämällä markkinatilanteiden välisiä yhteyksiä. Intuitiivisesti oppivien oletetaan puolestaan olevan taipuvaisia luomaan mahdollisuuksia korkeatasoisen konseptuaalisen ajattelun sekä mahdollisuuksien etsinnän ansiosta. Se voi johtaa reaaliaikaiseen improvisoivaan oppimiseen, jossa ongelmia ratkaistaan ja mahdollisuuksiin tartutaan niiden esiintyessä. (Wang & Chugh, 2014). Corbettin (2005) mukaan intuitiivisesti ajattelevat tunnistavat todennäköisesti enemmän mahdollisuuksia kuin analyyttisesti ajattelevat.

Toisaalta tutkijat ovat alkaneet tulla yhteisymmärrykseen siitä, että molempia oppimistapoja saatetaan tarvita mahdollisuuksien etsimisessä (esim. Wang & Chugh, 2014). Ensinnäkin vaikka mahdollisuudet olisivatkin olemassa yrittäjästä riippumatta, niiden löytäminen voi edellyttää luovia

toimenpiteitä yrittäjältä (Shane, 2003). Toiseksi Sarasvathy (2001) huomauttaa, että markkinatilanteesta lähtöisin olevien ”objektiivisten” mahdollisuuksien löytäminen, tunnustaminen ja luonti voivat olla epäsuora seuraus käsillä olevien keinojen yhdistelystä (*effectual process*).

Ymmärrystä intuitiivisesta ja aistivasta oppimisesta voidaan Wangin ja Chugh’n (2014) mukaan täydentää usealla eri oppimisteorialla. Ensinnäkin intuitiivinen ja aistiva oppiminen ovat saman tapaiset kuin Kolbin (1984; 1985) konkreettisen ja abstraktin oppimisen muodostamat ulottuvuudet kokemusperäisen oppimisen teoriassa, joka on ollut erittäin suosittu yrittäjien oppimisen tutkimuksissa (Wang & Chugh, 2014; Gemmell ym., 2012). Kolb (1984; 1985) täyttää teoriallaan keskeisen aukon intuitiivisessa ja aistivassa oppimisessa. Hän kuvaa teoriassaan käytännön kokemusten ja abstraktien kokemusten välistä vuorovaikutusta; konkreettinen kokemus muuttuu reflektiivisen tarkkailun myötä abstraktiksi konseptiksi, jonka kokeileminen käytännössä johtaa jälleen seuraavaan konkreettiseen kokemukseen, ja sykli alkaa jälleen alusta (Kolb, 1984; 1985).

Kiteytetysti sanottuna oppimistyyppiparit kuvaavat yrittäjäoppimisen tasoa, tehtävää ja oppimistapoja (Wang & Chugh, 2014; Nogueira, 2019):

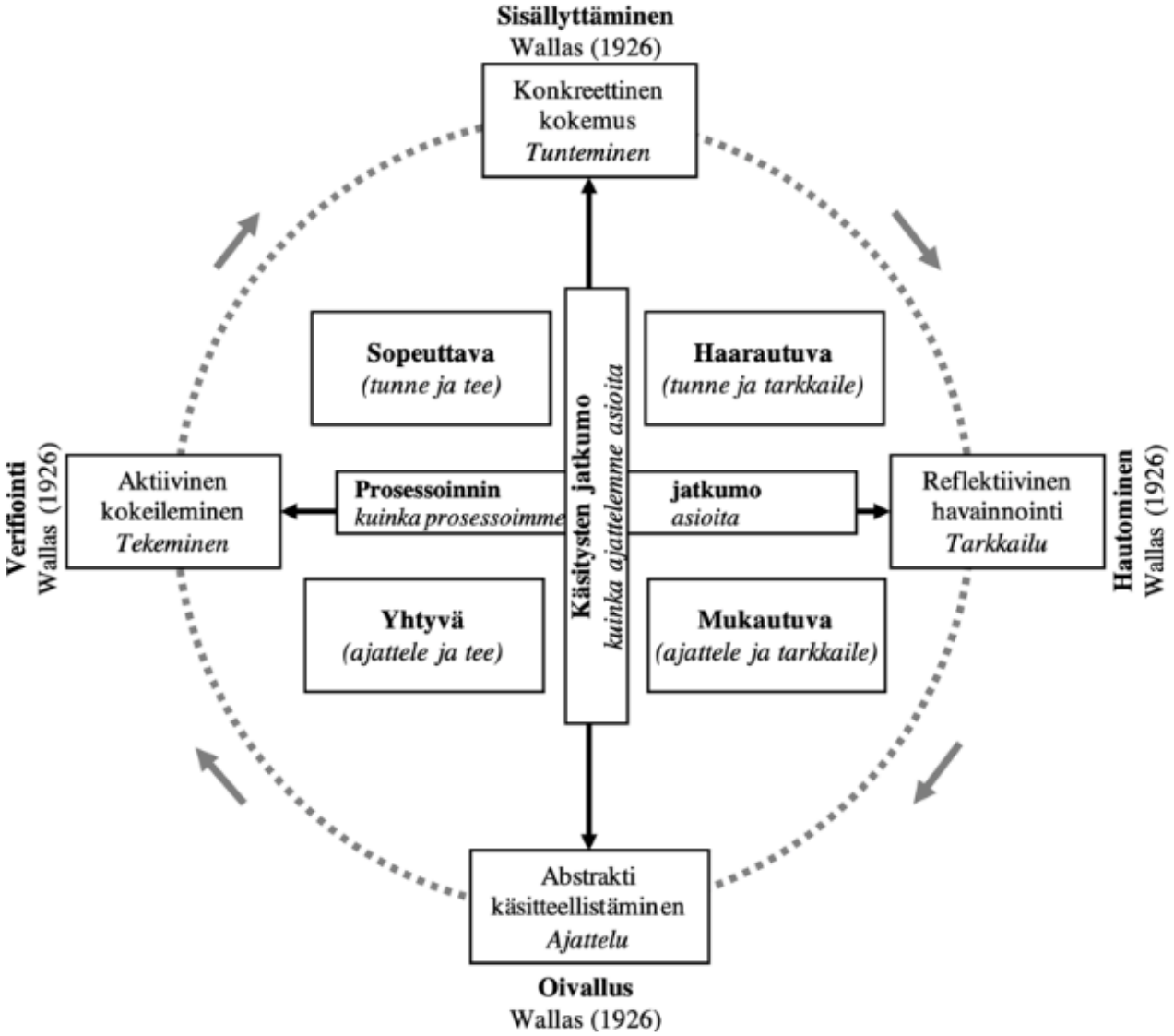
1. Oppimisen tasot: *yksilö* ja *kollektiivi*, kuten perustajatiimi ja organisaatio;
2. Oppimiskäyttäytymisen tehtävä yksilö- ja yritystasolla: *eksploratiivinen* ja *ekploitatiivinen;*
3. Yksilöiden oppimistavat: *intuitiivinen* ja *aistiva oppiminen.*

2.2.2 Kokeiluoppiminen

Kokeiluoppimisen teorian (Kolb, 1984) sovellus yrittäjyystutkimuksessa, eli *oppimisen ja luovuuden sykli* (kuvio 3) (Gemmell ym., 2012) voi edesauttaa ymmärryksen muodostumista luovien ideoiden, kuten liiketoimintaideoiden muovaamisesta ja jalostamisesta. Sovellus yhdistää Kolbin (1984) kokeiluoppimisen teorian klassisen luovuuden vaiheisiin (Wallas, 1926; Csikszentmihalyi, 1996). Oppimisen ja luovuuden syklillä voidaan kuvata ”käyttäytymistä, tekniikoita ja ajatteluprosesseja, joita yrittäjät käyttävät kehittääkseen, jalostaakseen, validoidakseen ja suodattaakseen (hyödyn vuoksi) luovia ideoitaan uusista tuotteista, palveluista ja prosesseista” (Gemmell ym., 2012, 1054).

Sovellus toimi viitekehyksenä, jonka avulla Gemmell ym., (2012, 1054) havaitsivat uusien liikeideoiden ja liiketoiminnan muodostumisen välissä olevan perinteisen lineaarisen mallin (vrt. Shane, 2003) sijasta ”kompleksi, syklinen ja rekursiivinen sosiaalinen ongelmanratkaisu- ja oppimisprosessi”. Viitekehys keskittyy oppimisen lopputulemien sijasta kokeiluoppimisen teorian tavoin itse

oppimisprosessiin (Gemmell ym., 2012) vastatakseen kysymykseen, *miten* oppiminen tapahtuu yrittäjyyskontekstissa (vrt. Wang & Chugh, 2014).



Kuvio 3. Oppimisen ja luovuuden sykli

(Mukailtu Gemmell ym., 2012; Kolb, 1984; Wallas, 1926; kirjoittajan kääntämä)

Viitekehyksessä oppimisella tarkoitetaan kokemusten muuntamista tiedoksi. Oppiminen on Kolbin (2014) mukaan seurausta kokemusten käsittämisestä ja muuntamisesta (kuvio 3). Kokemuksen käsittämisellä tarkoitetaan informaation vastaan ottamista ja muuntamisella tarkoitetaan informaation tulkitsemista sekä toimintaa informaation pohjalta. Ensin kokemus käsitetään joko konkreettisesti (*concrete experience*) tuntemalla tai abstraktin konseptin (*abstract concept*) ajattelun kautta. Seuraavaksi kokemus muunnetaan tiedoksi joko reflektoivasti tarkkailemalla (*reflective observation*) tai

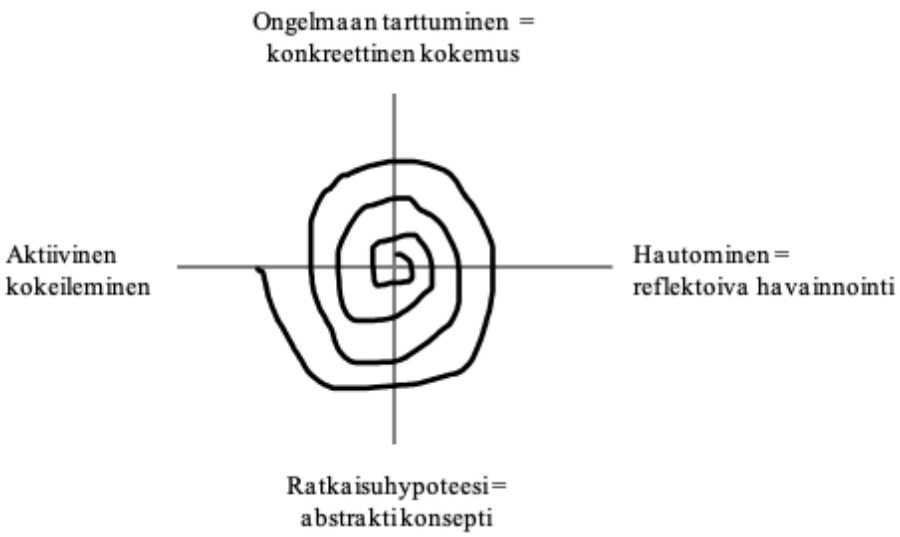
aktiivisesti kokeilemalla (*active experimentation*). Näistä vaiheista muodostuu oppimissykli, jonka neljä eri sektoria kuvastavat erilaisia oppimistyylejä (kuvio 3). (Kolb, 2014; Gemmell ym., 2012.)

Kuten kuviosta 3 nähdään, haarautuvassa (*diverging*) oppimistyylissä yhdistyvät konkreettisten kokemusten *tunteminen* sekä reflektiivisen tarkkailun *seuraaminen* (*watching*), mikä tukee luovaa ajattelua sekä aktiviteetteja, kuten *brainstormausta*, ja ideointia (vrt. luku 2.1.2). Mukautuvassa (*assimilating*) oppimistyylissä yhdistyvät seuraaminen ja abstraktin konseptoinnin *ajattelu* (*thinking*), mikä tukee teoreettista ajattelutapaa sekä abstraktia ongelmanratkaisua ja analyyttista. Yhtyvässä (*converging*) oppimistyylissä yhdistyvät ajattelu ja aktiivien kokeilemisen *tekeminen* (*doing*), mikä tukee analyyttisyyttä ja teknistä erikoisosaamista. Viimeiseksi mukautuvassa (*accommodative*) oppimistyylissä yhdistyvät tekeminen ja tunteminen, mikä tukee toimintalähtöisyyttä sekä sosiaalisuutta. Tyypillisesti henkilöt ovat taipuvaisia tiettyyn oppimistyyliin. Siitä huolimatta pieni osa oppimistyylejä selvittäneisiin tutkimuksiin osallistuneista henkilöistä osoittautui *tasapainoisiksi* oppijoiksi, joka tarkoittaa, että he osaavat sopeuttaa oppimistaan tilanteen vaatimalla tavalla. (Kolb & Kolb, 2005; Sharma & Kolb, 2009; Gemmell ym., 2012). Toisaalta kokeiluoppimisen teoriaa on kritisoitu siitä, ettei se ota huomioon henkilöiden pystyvän oppivan oppimaan paremmin tai eri lailla (esim. Wang & Chugh, 2014).

Oppimisen ja luovuuden on molempien kuvattu olevan aikaan sidottuja (*time-domain*) prosesseja, jotka hyödyntävät pohjimmiltaan samoja vaiheita ja kognitiivisia prosesseja. Tästä johtuen Gemmell ja kollegat (2012) yhdistivät viitekehystään varten klassisen luovuuden vaiheet (Wallas, 1926; Csikszentmihalyi, 1996) Kolbin (1984) kokeiluoppimisen teoriaan kuvion kolme mukaisella tavalla. Sekä luovuudessa että kokeilevassa oppimisessa henkilöt jakavat seuraavat kognitiiviset vaiheet: (1) aihekohtainen opiskelu ja perehtyminen; (2) aiheesta etääntyminen reflektiota ja hautomista varten; (3) uuden abstraktin konseptin kehkeytymisen aikaansaama oivallus; ja (4) konseptin vahvistaminen aktiivisesti kokeilemalla (Csikszentmihalyi, 1996; Wallas, 1926). Klassisen luovuuden vaiheita ei kuitenkaan tule Csikszentmihalyin (1996) mukaan ottaa kirjaimellisesti, vaan käyttää käsitteellisenä työkaluna. Kenttätutkimuksissa on esimerkiksi huomattu, että joitain vaiheita saatetaan ohittaa tai ne voivat ilmetä eri järjestyksessä, mistä huolimatta malli on kuitenkin ollut hyödyllinen työkalu luovuuden aikasidonnaisuuden ja eri ajankohdissa edellytettyjen kognitiivisten prosessien ymmärtämiseksi (Corbett, 2005; Csikszentmihalyi, 1996).

Oppimisen ja luovuuden sykli -viitekehyksen hyödyntäminen teknologiayrittäjien ideoiden luonti- ja kehittämistapojen tutkimisen parissa loi hyvin ristiriitaista kuvaa perinteisiin yrittäjyyskäsityksiin

verrattuna. Ensinnäkin yrittäjiä on pitkään pidetty yksilötoimijana, vaikka yhä enenevää kannatusta kerää käsitys yrittäjästä ”tiimijohtajana tai partnerina kompleksisessa, monitahoisessa sosiaalisessa ympäristössä” (Gemmell ym., 2012, 1064; West, 2007). Gemmellin ja kollegoiden (2012) mukaan yrittäjyyden ideoiden kehitysvaiheessa onkin kyse kompleksisesta, sosiaalisesta ja rekursiivisesta prosessista, joka on syytä ottaa huomioon kokonaisvaltaisissa lähestymistavoissa innovointiin ja uuden liiketoiminnan syntymiseen. Toisekseen perinteikkääseen lineaariseen malliin (Shane, 2003) verrattuna oppimisen ja luovuuden sykli kuvaa idean kehittymistä spiraalimaisesti etenevänä kokeilevan oppimisen polkuna. Kuviossa 4 kuvattu spiraali alkaa ongelmaan tarttumisesta edeten eritasoisiin sosiaalisiin kokeiluihin ja lopulta laajeten yrittäjän aktiivisiin kokeiluihin, minkä lopputuotteena syntyy osittain valmis asiakasratkaisu. (Gemmell ym., 2012.)



Kuvio 4. Liikeideoinnin vaiheiden ja kokeiluoppimisen teoriakartta

(Gemmell ym., 2012, kirjoittajan kääntämä)

Spiraali voidaan jakaa neljään vaiheeseen: (1) ongelmaan tarttuminen pääosin konkreettisena kokemuksena, vaikka ongelman ymmärtäminen edellyttänee vähintään yhtä täyttä oppimissykliä; (2) hautominen yksilö- tai ryhmätasolla, kuten luotettujen kumppanien keskuudessa; (3) ratkaisuhypoteesin muodostuminen, kun yksilöt tai ryhmät käsitteellistävät ja analysoivat ratkaisuehdotuksensa; ja (4) aktiiviset sosiaaliset ja fyysiset kokeilut sosialisoimalla idea sekä rakentamalla prototyyppejä palautteen keruuksi, mitä seuraa täysi oppimissykli palautteen käsittelyksi. Eri vaiheet vievät myös eri määrän aikaa. Ensimmäiset kolme vaihetta tapahtuvat tyypillisesti yksilötasolla, jonka jälkeen aletaan osallistamaan laajenevissa määrin sosiaalisia siteitä. Neljänteen vaiheeseen sisältyvä täysi oppimiskierros osallistaa ensimmäisellä kerralla yrittäjän *sisäpiiriä* (*inner group*), joka koostuu yrittäjän

vahvimmista relevanteista siteistä. Seuraavalla oppimiskierroksella osallistetaan *läheistä ulkopiiriä* (*close outer group*), joka koostuu enenevissä määrin yrittäjän heikoista siteistä. Lopulta aktiivisiin kokeiluihin liittyvään oppimiseen osallistetaan myös *ulkopiiriä* (*outer group*), joka koostuu nimensä mukaisesti henkilöistä, joita yrittäjä tai perustajatiimi ei edes välttämättä tunne. Jokaisen iteraatiokierroksen jälkeen idea kerää uutuutta ja hyödyllisyyttä samalla kun sisäpiiristä mahdollisesti muodostuneen tiimin jaettu ymmärrys ideasta kasvaa. (Gemmell ym., 2012.)

On huomionarvoista, että heikkoja siteitä pidetään perinteisesti uuden informaation ja luovien ideoiden lähteenä (Granovetter, 1973), minkä kanssa Gemmellin ja kollegoiden (2012) tulokset ovat jyrkässä ristiriidassa. Tutkijat nimittäin väittävät, että ideointi on sisäpiireissä ulkopiirejä tuottoisampaa. Toisaalta löydös on yhdenmukainen Pentlandin (2014) havaintojen kanssa. Hänen sosiaalifysiikan teoriansa mukaan heikot siteet tuovat uutta tietoa ja ideoita saataville (eksploraatio), mutta sen omaksuminen (vrt. eksploitaatio) edellyttää informaatioon sitoutumista (*engagement*), joka tapahtuu lähipiirissä. Marchia (1991) soveltaen voidaan todeta, että ulkopiiristä löydettyjä tietoja (eksploraatio) hyödynnetään sisäpiirin ideoinnissa (eksploitaatio), jossa sisäpiiri luo tiedoista variaatioita (eksploraatio) ja hyödyntää niitä aktiivisesti kokeilemalla laajenevissa piireissä (eksploitaatio).

2.3 Toimintaympäristön ja sosiaalisen ympäristön vaikutukset

Onnistuneiden ja etenkin hyvin menestyneiden yrittäjien kohdalla on tyypillistä selittää menestystä yrittäjien luonteenpiirteiden ja taitojen ylemmyydellä ja aliarvioida tilanteiden vaikutusvoima. Sosiaalipsykologiassa ilmiö tunnetaan nimellä *perusarviointivinouma* (*fundamental attribution error*), joka johtaa päätelmiin joko yksilöllisistä vahvuuksista tai heikkouksista (Ross, 1977). Ilmiötä on tutkittu liiketoimintakontsekstissa organisatorisen suoriutumiskyvyn näkökulmasta, oli kyse sitten menestyksestä tai epäonnistumisesta (Lohivesi, 2000). Myös liiketoimintamahdollisuuksien tutkimus on altis samalle ilmiölle (Dimov, 2007). Schumpeterin (1934) lanseeraama käsitys yrittäjästä innovaattorina, joka tuottaa markkinoita mullistavia ideoita (vrt. *luova tuho*; Schumpeter, 1934) kannustaa yhä tutkijoita selittämään menestyneiden tai epäonnistuneiden ideoiden luomista ja toteuttamista yksilön ominaisuuksien kautta (Dimov, 2007). Siitä huolimatta enenevissä määrin kannatusta saavan käsityksen mukaan ideat eivät synny taikka kehity eristyksissä ulkopuolisilta vaikutuksilta (esim. Dimov, 2007; Greve & Salaff, 2003; Wood & McKinley, 2010; Gemmell ym., 2012). Ensinnäkin ideoiden alkusysäykset sekä varhaiset tulkinnat ovat yhteydessä välittömän toimintaympäristön ominaispiirteisiin sekä sen tarjoamaan informaatioon ja kohteeseen, johon se ohjaa huomion. Toiseksi yrittäjät pyrkivät "vakuuttamaan, sitouttamaan ja organisoimaan muita sosiaalisia toimijoita"

(Dimov, 2007, 714), mihin liittyvät keskustelut ja niistä tehdyt tulkinnat tekevät jo yrittäjyyden alkuvaiheista sosiaalisen prosessin. (Dimov, 2007).

Potentiaalisten yrittäjien luovat oivallukset sekä oivallusten varhaiset muovauspyrkimykset ovat luonteeltaan hauraita ja alttiita asiayhteydelle, jossa ne tapahtuvat. Siksi asiayhteyden rajoittavat ja mahdollistavat vaikutukset on syytä ottaa huomioon. (Dimov, 2007). Woodmanin ja Schoenfeldtin (1989) interaktionistinen luovuuden malli kuvaa, kuinka toiminnan välitön ympäristö (konteksti) sekä sitä laajempi sosiaalinen vuorovaikutus muodostavat luovuuden kontekstin (Dimov, 2007). Dimov (2007) väittääkin kyseessä olevan pohjimmiltaan oppimisprosessi, jossa sosiaaliset ja kontekstitekijät vaikuttavat yrittäjälle kertyvään tietoon kehittyvästä mahdollisuudesta ”ohjaamalla huomiota, tarjoamalla uutta informaatiota ja tulkintoja, vahvistamalla uskomuksia ja niin edelleen” (Dimov, 2007, 714).

Toimintaympäristön vaikutus

Konteksti eli ideoinnin ja ideoiden kehityksen välitön toimintaympäristö voi ensinnäkin saada tietynlaisen idean syntymään tai jäämään syntymättä. Yrittäjien vaistoamat (*intuiting*) ongelmat, joiden ympärille ideat alkavat kiteytyä sekä alkuideoista tehdyt varhaiset tulkinnat ovat liitoksissa kohteeseen, johon välittömän ympäristö ohjaa huomion sekä informaatioon, jonka välitön ympäristö tarjoaa. (Dimov, 2007). Vaistoaminen on ”yksilön kokemusvirralle luontaisten kaavojen ja/tai mahdollisuuksien esitietoinen tunnistaminen” (Weick, 1995, 25). Se käynnistää Dimovin (2007) mukaan mahdollisuuksien kehittymiseen liittyvän oppimisprosessin. Toisten tutkijoiden mukaan yrittäjän konteksti voi tarjota tilaisuuden *löytää* liiketoimintamahdollisuus (Kirzner, 1979; Shane & Venkataraman, 2000; Alvarez & Barney, 2007). Osa tutkijoista puolestaan huomauttaa, että vaikka objektiivisen ympäristön olosuhteet, objektit ja tapahtumat tarjoavat yrittäjätoiminnalle kannustimia (Gaglio, 1997; Wood & McKinley, 2010), ne tulee lisäksi tulkita ja mieltää, tai *luoda* toteuttamiskelpoisiksi subjektiivisen maailman avulla (Von Glasersfeld, 1981; Weick, 1995).

Dimovin (2007) kuvaamassa oppimisprosessissa on pohjimmiltaan kyse tiedostamisesta, joka voi olla ”sanoinkuvailematon” tunne, jonka myötä liikeidealla havaitaan olevan potentiaalia ratkaista nykyinen tai kehkeytyvä asiakasongelma (Dutta & Crossan, 2005; Dimov, 2007). Oppimisprosessi edellyttää puolestaan alkuidean tulkitsemista. Alkuideaan liittyvän tunteen tulkitsemisen sanallisesti ja merkityksellisesti tekee mahdolliseksi idean jakamisen muille (Dimov, 2007). Dimov (2007) väittää idean jakamisen riippuvan puolestaan siitä, tukeeko varhainen tulkinta sitä ennen syntynyttä tunnetta mahdollisuudesta (*possibility*).

Vaistoaminen ja tulkinnat tapahtuvat luonnollisesti tietynlaisessa kontekstissa, esimerkiksi työtehtävissä, arkiaskareissa tai kävelyllä. Kontekstiin kuuluvat välitön toimintaympäristö ja siitä välittyvä informaatio sekä huomion kohde vaikuttavat siten aistimis- ja tulkintaprosesseihin. Baron (2008) on osoittanut, miten tietynlaiset kontekstit voivat asettaa spesifejä tunteellisia, ajallisia ja uuvuttavia paineita (vrt. ongelman tunnistaminen), jotka ohjaavat ajattelemaan tietyllä tavalla. Amabile (1988) sekä Oldham ja Cummings (1996) ovat puolestaan osoittaneet, että tehtäväympäristön (*task-environment*) ominaispiirteet, kuten autonomia, positiiviset ja negatiiviset affektit, tehtävän luonne sekä palautteen saatavuus ja luonne vaikuttavat yksilöiden taipumuksiin tuottaa ideoita. Lisäksi Dimovin (2007) mukaan yksilön reaktio tietyn idean suhteen on myös erilainen eri tilanteissa, koska edellä kuvatut ominaispiirteet vaikuttavat myös yksilön tekemään tulkintaan.

Ideoiden luonteeseen vaikuttaa oleellisesti se, millaiselle informaatiolle yksilö altistuu (Dimov, 2007). Drucker (1985) onkin ehdottanut, että innovatiiviset ideat ovat kaikille saatavilla, koska ne syntyvät useista eri informaationlähteistä. Silti eri yksilöt reagoivat saamaan informaatioon eri tavoin niin kuin yksilö reagoi eri lailla eri informaatioonkin (Dimov, 2007). Informaation vaikutuksia yksilön havaitsemiin ongelmiin voidaan tarkastella ainakin kahdesta näkökulmasta. Yhtäältä uusi informaatio voi olla vuorovaikutuksessa yksilön taannoin kohtaamien, pitkän aikavälin muistissa olevien ongelmien kanssa saaden aikaan ongelman ratkaisevan oivalluksen, joka vaikuttaa ensi näkemältä onnekkaalta sattumalta (Dimov, 2007; Seifert ym., 1995). Toisaalta yksilöiden eriävät absorptio- tai oppimiskyvyt yhdistää ja ulottaa saatavilla olevaa informaatiota (Corbett, 2007; Dimov, 2004) johtavat myös erilaisten merkitysten syntymiseen (Crossan ym., 1999; Daft & Huber, 1987). Lisäksi Kolb (1984) ja Walsh (1995) ovat osoittaneet yksilöiden tulkintaerojen kumpuavan aiemmista kokemuksista. Yleisesti yksilöiden toiminta ei johdu pelkästään tiedoista vaan myös tiedon soveltamis- ja ulottamiskyvystä käsillä olevaan tilanteeseen (Bontis ym., 2002; Weisberg, 1999). Siispä Dimov (2007, 722) ehdottaakin, että ”[y]ksilön välitön konteksti - tehtäväympäristö ja sen tarjoama informaatio ja huomio - vaikuttavat aistinnan ja tulkinnan prosesseihin muovaamalla yksilön ajattelua ja sitoutumista (lisäämällä tai vähentämällä) yksilökohtaisten tietojen ja oppimiskykyjen kanssa”.

Mahdollisuuksien löytämisnäkökulmasta tarkasteltuna välittömästä ympäristöstä on mahdollista löytää objektiivisia liiketoimintamahdollisuuksia (Hayek, 1948; Kirzner, 1979; Shane & Venkataraman, 2000; Shane, 2003) erilaisten tekijöiden, kuten luoksepääsyn (*access*; Krueger, 1993; Romanelli, 1989) yksilön valppauden (Kirzner, 1979; 1985; Gaglio & Katz, 2001) ja luonteenpiirteiden (Deivansenapathy, 1986) ansiosta. Sen sijaan luomisnäkökulman kannattajien mukaan välittömän

kontekstin tarjoamat liiketoiminnalliset ärsykkeet eivät yksinään riitä mahdollisuuksien muodostumiseksi, vaan ne edellyttävät yhteisymmärryksen ja koalition rakentamista yrittäjän sosiaalisessa kontekstissa (Wood & McKinley, 2010; Shackle,1979; Weick, 1979; Sarasvathy, 2001).

Sosiaalisen ympäristön vaikutus

Muihin henkilöihin vaikuttavat ideat, kuten liikeideat, eivät synny vailla sosiaalisia vaikutuksia (Pentland 2014); primitiiviset ihmisryhmätkin keräävät informaatiota ja tekevät koko joukkoon vaikuttavia päätöksiä sosiaalisen vuorovaikutusprosessin lopputulemana (Buchanan, 2009). Sosiaalisilla vaikutuksilla onkin havaittu olevan keskeinen rooli kaikissa yrittäjyysprosessin vaiheissa (Greve & Salaff 2003). Yrittäjyysprosessin alkuvaiheista tarkasteltuna sosiaaliset vaikutukset on liitetty ideoiden alkusysäyksiin (Pentland 2014; Vogel, 2017), liikeideointiin (Gemmell ym.. 2012; Leyden & Link, 2015; Vogel, 2017), ideoiden tulkitsemiseen ja kehittämiseen (Dimov, 2007; Wood & McKinley 2010; Gemmell ym., 2012) sekä kehitettyjen liiketoimintamahdollisuuksien toimeenpanoon (Dimov, 2007; Wood & McKinley, 2010).

Hyperlinkittynyt yhteiskuntamme on jatkuvasti tehokkaampi siirtämään informaatiota ihmisten välillä. Kiihtyvä kaupungistuminen puolestaan kasvattaa asumistiheyttä. Nämä tekijät johtavat ihmisten välisen vuorovaikutuksen kasvamiseen. Samalla sosiaalisten tekijöiden merkitys korostuu. (Pentland, 2014.) Sosiaalifysiikan teoriassaan Pentland (2014) väittääkin ”hyvien” ideoiden syntymistä ja leviämistä ohjaavan merkittävästi suuremmassa roolissa sosiaaliset kuin yksilölliset motiivit ja tekijät. Ideoita etsiessään (*exploring*) yksilö hankkii informaatiota, tietoa ja ideoita sosiaalisista verkostoistaan (Leyden & Link, 2015), joka Pentlandin (2014) mukaan koostuu eri henkilöistä kuin heistä, joiden kanssa hän on tyypillisesti vuorovaikutuksessa. Uudet tai vieraat informaationlähteet altistavat ajattelu- ja käyttäytymismalleja, joihin yksilö ja hänen lähipiirinsä ovat aikaisemmin olleet sitoutuneita (*engaged*) (Pentland, 2014).

Yrittäjyysprosessin alkuvaiheissa *sosiaalisia verkostoja* hyödynnetään ideoiden testaamiseksi ja tuen saamiseksi (Kamm & Nurick, 1993) sekä liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämiseen tarvittavien tietojen ja resurssien hankkimiseksi (Carter ym., 1996). Olisikin erheellistä kuvata potentiaalisten yrittäjien ajattelua ja toimintaa sosiaalisesta kontekstista erillään, sillä he osallistuvat aktiivisesti informaation ja arvon vaihdantaan ympäröivän yhteisönsä kanssa (Dimov, 2007).

Yrittäjien on havaittu luovan sosiaalisia verkostoja jo ennen ideoiden syntymistä niiden etsimiseksi (Leyden & Link, 2015) Gemmell ja kollegat (2012) havaitsivat, kuinka teknologiayrittäjät aloittavat

jo ideointinsa sisäpiirissään olevan henkilön kanssa kahdenvälisessä suhteessa, jota luonnehti korkea luottamus, avoimuus sekä huolettomuus tuomituksi tulemisesta tai kumppanin suunnitelmista tai motiiveista. Seuraavaksi yrittäjät osallistavat ideointiin muuta lähipiiriään, jonka keskuudessa vallitsivat yhteinen kieli, kokemukset, visiot ja kognitiot. Idean kehitysprosessin edetessä yrittäjät osallistavat enenevissä määrin entuudestaan tuntemattomia, mutta kehittyvän ideansa kannalta keskeisiä sidosryhmiä, kuten potentiaalisia asiakkaita, sijoittajia ja yhteistyökumppaneja kokeillakseen ideoitansa (Gemmell ym., 2012). Alussa yrittäjät osallistavat lähinnä vertaisiaan, kuten kavereita, perheenjäseniä, mentoreita ja kumppaneita, joiden yrittäjä pitää olevan perillä kyseessä olevasta asiasta idean tulkitsemiseksi (Wood & McKinley, 2010) ja tuen saamiseksi (Kamm & Nurick, 1993). Yrittäjien verkostoitumiskäyttäytyminen kuitenkin muuttuu yrittäjyysprosessin eri vaiheiden ja tarkoitusten mukaisesti. Yrittäjät esimerkiksi laajentavat sosiaalisia verkostojaan hankkiakseen tietoja ja resursseja, joita he tarvitsevat liiketoimintansa toimeenpanemiseksi. (Greve & Salaff, 2003).

Yrittäjien käyttäytymistä voidaan Dimovin (2007) mukaan tarkastella sosiaalisena oppimisprosessina, jossa ”uutta tietoa kehkeytyy jatkuvasti ratkaistakseen mahdollisuuksien kehittymiselle luonnollista epävarmuutta” (Dimov, 2007, 714). Alkuideaa voidaan kuvata yrittäjän päänsisäisenä kuvitteellisena ja subjektiivisena konseptina (Shackle, 1979; Klein, 2008; Kier & McMullen, 2018). Sen vuoksi yrittäjät selvittävät sosiaalisessa kontekstissaan ideansa toteuttamiskelpoisuutta, eli voisiko se olla myös osa todellista maailmaa (esim. Wood & McKinley, 2010).

Sosiaalinen konteksti koostuu niistä tekijöistä, joiden kanssa yrittäjät keskustelevat ideoistaan. (Dimov, 2007). Keskustelujen kautta sosiaalinen konteksti vaikuttaa yrittäjien tulkinta- ja hyödyntämistoimenpiteisiin ”tarjoamalla informaatiota, tulkintoja, resursseja ja vahvistusta, jotka auttavat muovaamaan/kehittämään yksilöiden ideoita” (Dimov, 2007, 723). Saman ovat havainneet esimerkiksi Gemmell ja kollegat (2012), joiden mukaan yrittäjät hyödyntävät *sosiaalisia piirejään* ideointiin sekä ideoiden kehittämiseen ja testaamiseen. Yrittäjien on myös kuvattu luovan *sosiaalisia verkostoja* etsiäkseen toivottuja innovaatioita (Leyden & Link, 2015). Woodin ja McKinleyn (2010) mukaan yrittäjät osallistavat *asiantuntevia vertaisiaan* selvittääkseen ideoidensa toteuttamiskelpoisuutta sekä toimeenpannakseen toteuttamiskelpoisia liiketoimintamahdollisuuksia (Wood & McKinley, 2010).

Keskustelut ja tulkinnat vaikuttavat Dimovin (2007) mukaan siihen, miten yrittäjät käsittelevät, muovaavat, jalostavat ja muuttavat ideoitaan; ne voivat saada yrittäjän jopa hylkäämään ideansa. Tulkinnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä idean selittämistä itselle tai muille sanojen ja/tai tekojen kautta (Crossan ym., 1999). Tulkintaprosessi tapahtuu vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön, kuten

lähipiirin (ystävät, kollegat, vertaiset ynnä muut) ja potentiaalisesti merkittävien sidosryhmien (esimerkiksi partnerit, sijoittajat ja asiakkaat) kanssa idean kehittämiseksi (Greve & Salaff, 2003) sekä toteuttamiskelpoisuuden selvittämiseksi (Wood & McKinley, 2010). Tulkintaprosessissa yrittäjät ”selittävät ja puolustavat oivallustensa epämääräisiä kuvia” (Dimov, 2007, 723). Keskustelukumppanit voivat vaikuttaa idean sisältöön, mittasuhteisiin sekä hyödyntämispäätöksiin (Dimov, 2007). Sosiaalinen konteksti tarjoaakin idean tulkitsemiseksi Aldrichin ja Fiolin (1994) mukaan valmiita merkityksiä ja mahdollistaa uusien merkitysten syntymisen.

Sosiaalinen ympäristö tarjoaa kehitys- ja hyödyntämisalustan liikeideoille. Kun potentiaaliset yrittäjät osallistavat sosiaalista ympäristöään alkuideoistaan keskustelemiseksi, niiden puolustamiseksi tai myymiseksi, he saavat palautetta tulkintojen tekemiseen ja idean hyödyntämiseen. (Dimov, 2007). Palautetta voidaan pitää yrittäjyysprosessissa eräänlaisina panoksina (*inputs*; Dimov, 2007), jotka vaikuttavat yrittäjyysprosessin tuotokseen eri tavoin. Ensinnäkin yksilöllä itsellään ei voi olla kaikkea markkinatietoa saatavilla, vaan se on hajautunutta eri yksilöiden kesken. Siksi *sosiaaliset verkostot* voivat tarjota alkuidean kannalta arvokasta informaatiota, niin alkuidean edistämiseksi kuin sen hylkäämiseksikin. Sosiaalisten verkostojen hyödyt voivat konkretisoitua esimerkiksi pääsynä uuteen tai monipuoliseen informaatioon (Burt, 2005), ohjauksena (*referrals*; Shane & Cable 2002) ja aikajanoina (Gargiulo & Benassi 2000). Yksilöt voivat myös tehdä sosiaalisten verkostojen tarjoaman informaation avulla monipuolisempia tulkintoja ideoistaan kuin mihin he pystyisivät yksin. Keskustelukumppaneita käytetään alkuideoiden ”kaikutaustoina” ehdotusten ja arvioiden keräämiseksi, mikä saa aikaan alkuideoiden tulkintojen kehkeytymistä. (Dimov, 2007.) Tärkeänä seikkana voidaan pitää myös monenlaisia resursseja, esimerkiksi taloudellisia, teknisiä ja markkinoinnillisia sekä legitimiteettiä, joihin sosiaaliset suhteet voivat tarjota pääsyn, joka voi vaikuttaa alkuidean laajuuteen, kutistaen tai kasvattaen sitä (esim. Dubini & Aldrich, 1991; Shane & Cable, 2002; Stuart ym., 1999). Merkittävää on myös sosiaalisen kontekstin vaikutus yksilötason kognitioon sosiaalisten roolien, identiteettien ja kulttuurillisten normien välityksellä, mikä voi ratkaisevasti joko motivoida tai laskea yksilön motivaatiota kehittää tai hyödyntää ideaansa (De Carolis & Saparito, 2006; Krueger ym., 2000).

2.4 Liiketoimintamahdollisuuden arviointi

Uuden liiketoiminnan luomista pidetään yleisesti suunniteltuna, aikomukseen perustuvana toimintana (esim. Bird, 1988; Katz & Gartner, 1988). Silloin myös liiketoimintamahdollisuuden hyödyntäminen edellyttää aikomuksen (*intention*) olemassaoloa. Aikomusten on puolestaan esitetty syntyvän

havaintojen ja taipumusten (Shapero & Sokol, 1982) sekä uskomusten, asenteiden ja normien pohjalta (Ajzen, 1991). Yritysideat voivat syntyä Birdin (1988) mukaan hetken inspiraatiosta, mutta niiden toteutuminen käytännössä edellyttää huomion ja aikomusten jatkuvaa olemassaoloa. ”Aikomus on mielentila, joka ohjaa henkilön huomiota kohti tiettyä kohdetta tai polkua jonkin saavuttamiseksi” (Bird, 1988, 442). Siispä esimerkiksi yrittäjän tavoiteasetanta, viestintä, sitoutuminen ja organisointi ovat hänen aikomustensa ohjaamaa (Bird, 1988). Aikomustensa muodostamiseksi ennen liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämistä henkilö arvioi, onko ajan, vaivan ja muiden resurssien investoiminen mahdollisuuden toteuttamiseksi hänelle henkilökohtaisesti houkuttelevaa (McMullen & Shepherd, 2006; Haynie ym., 2009; Wood ym., 2012).

Liiketoimintamahdollisuuden henkilökohtainen houkuttelevuus

Yrittämisessä on keskeistä kuvitella mahdollisia tulevaisuuksia, joihin voitaisiin päästä toimimalla motivoituneesti tiettyjen ehtojen vallitessa (Scheaf ym., 2019). Tällainen ajattelu perustuu varsin yleisen konsensuksen saavuttaneen käsityksen mukaan liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen markkinoilla vallitsevien kilpailun epätäydellisyyksien muodossa (Alvarez ym., 2013; Venkataraman, 1997). Osa tutkijoista pitää näitä epätäydellisyyksiä toimijariippuvaisina, toiset objektiivisina ulkoisina olosuhteina ja kolmannet toimijavetoisina sosiaalisina konstruktioina (Alvarez & Barney, 2007). Eroavista näkemyksistä huolimatta havainnot ympäristöstä ja näkemykset siitä, mitä sen asettamien ehtojen vallitessa voitaisiin saavuttaa, ovat perusta taloudelliselle toiminnalle (Grégoire & Shepherd, 2012). Woodin ja Williamsin (2014) mukaan mahdollisuuksien tunnistaminen ei kuitenkaan yksin riitä käynnistämään yrittämistä, vaikka se onkin keskeinen taustatekijä.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen jälkeen mutta ennen sen toimeenpanoa henkilö muodostaa arvion sen yksilöllisestä houkuttelevuudesta. Tarkemmin sanottuna henkilö arvioi, onko ajan, vaivan ja muiden resurssien investoiminen liiketoimintamahdollisuuden toteuttamiseksi hänelle houkuttelevaa. (McMullen & Shepherd, 2006; Haynie ym., 2009; Wood ym., 2012). Lisäksi tämä arviointi tapahtuu yhä uudestaan ja uudestaan henkilön toimiessa ideansa suhteen; hän voi esimerkiksi oppia asiakaspalautteen tai asiantuntijanäkemysten pohjalta ja arvioida mahdollisuutensa uudestaan. Siispä jokainen arviointikerta voi johtaa liiketoimintamahdollisuuden tavoittelun jatkamiseen tai lopettamiseen. (Scheaf ym., 2019). Täten mahdollisuuden arviointi on kriittinen vaihe yrittäjyydessä huipentuessaan arvioon siitä, onko jonkin uuden ratkaisun tuominen markkinoille henkilökohtaisesti houkuttelevaa (Williams & Wood 2015). Päätös muodostuu, kun yksilö arvioi mahdollisuutta tiettyjen arviointikriteerien valossa, mikä heijastaa hänen omaa kognitiivista rakennettaan päätöksenteolle mahdollisuuden henkilökohtaisesta houkuttelevuudesta (Wood & Williams, 2014).

Näin arviointikriteerien pohjalta tehdään päätös siitä, vastaavatko olosuhteet yksilön mentaalisen kuvausta houkuttelevasta mahdollisuudesta (Baron & Ensley, 2006; Shepherd ym., 2007). Arviointikriteerien sisällöstä ei ole kuitenkaan yhtenäistä näkemystä (Scheaf ym., 2019). Esimerkiksi MacMullenin ja Shepherdin (2006) mukaan yksilö arvioi mahdollisuuden toivottavuutta ja toteutettavuutta sekä yhdistää nämä tekijät kokonaiskuvaksi mahdollisuuden houkuttelevuudesta. Toisen näkemyksen mukaan henkilö arvioi mahdollisuuteen liittyvän riskin sekä henkilökohtaisen palkkion. Näiden tekijöiden yhteisarvio puolestaan määrittää mahdollisuuden tavoittelun todennäköisyyden. (Klein, 2008; Shane & Venkataraman, 2000). On myös esitetty, että strateginen sopivuus (Bryant, 2007), tuotteen innovatiivisuus (Gruber ym., 2015) ja resurssien saatavuus (Corbett, 2005) toimivat kriteereinä houkuttelevuuden arvioinnille.

Vaikka arviointikriteerien olemassaolosta on selvästi yhteisymmärrys (Scheaf ym., 2019), niiden sisällöstä ei ole yhdenmukaista käsitystä (esim. Wood & McKelvie 2015; Shepherd ym., 2015; Scheaf ym., 2019). Kenties tämä kertoo yksilöllisistä eroavuuksista päätöksenteon suhteen, tai sitten pohjimmiltaan samojen kriteerien puolesta puhumisesta mutta eri termein. Scheafin ja kollegoiden (2019) mukaan ongelman taustalla on puute teoreettisista mahdollisuuden arvioinnin ydinkäsitteistä sekä ilmiötä validoidusti kuvaavista mittausmenetelmistä, jotka olisi jaettu tutkijoiden keskuudessa. Näistä syistä he tutkivat ajantasaisia tutkimuksia aiheesta, keräsivät yhteen moninaiset määritelmät mahdollisuuden houkuttelevuuden arviointikriteereistä sekä syntetisoivat niistä kolmiulotteisen mahdollisuuksien arviointia motivoivan ja ohjaavan käsitteistön. Lopuksi he testasivat empiirisesti käsitteidensä paikkansapitävyyttä kvantitatiivisin menetelmin. Heidän käsitteistönsä ja asteikkonsa osoittautui varsin tarkaksi lopputulemien ennustamisen suhteen. Lisäksi ne ovat relevanttien taustatekijöiden ennakoimia. (Scheaf ym., 2019.) Heidän malliaan ei ole kuitenkaan testattu tosielämän skenaarioissa, vaan hypoteettisten mahdollisuuksien suhteen, minkä vuoksi he kannustavat jatkotutkimuksia testaamaan heidän malliaan todenmukaisissa asetelmissa (Scheaf ym., 2019).

Scheafin ja kumppaneiden (2019) kirjallisuuskatsaukseen perustuva mahdollisuuksien arvioinnin synteettinen malli tunnisti neljä kriteeriä, jotka muodostavat yhdessä käsityksen *mahdollisuuden henkilökohtaisesta houkuttelevuudesta* (kuvio 5). Kriteerit ovat *hyötymisarvio*, *menetysarvio*, *havaittu toivottavuus* ja *havaittu toteutettavuus*. Ne on johdettu viidestä kategoriasta, jotka edustavat tähänastista kirjallisuutta mahdollisuuksien arvioinnin osa-alueista. (Scheaf ym., 2019.) *Ensimmäinen kategoria* sisältää kirjallisuudesta havaitut määritelmät mahdollisuuden henkilökohtaiselle kokonaisarviolle. Aiempi tutkimus on kuvannut sitä esimerkiksi luottamukseksi mahdollisuuteen (Davidsson,

2015; Dimov, 2010; Murnieks ym., 2016), mahdollisuuden houkuttelevuudeksi (Gruber ym., 2015; Wood & Williams, 2014; Williams & Wood, 2015), mahdollisuuden arvioinniksi (Welpe ym., 2012) ja potentiaaliseksi arvoksi (Bishop & Nixon, 2006). Kokonaisarvio on mahdollisuuden arvioinnin yläkäsite, joka ei aiemmista tutkimusponnisteluista huolimatta riitä yksin selittämään, miksi samasta mahdollisuudesta voi olla hyvin erilaisia houkuttelevuuskäsityksiä henkilöiden välillä (Dimov, 2010; Scheaf ym., 2019). Sen sijaan loput neljä kriteeriä, jotka muodostavat tämän yläkäsitteen auttavat ymmärtämään, mitkä asiat määrittelevät *mahdollisuuden henkilökohtaisen houkuttelevuuden* (Scheaf ym., 2019).

Toisen kategorian mukaan henkilöt arvioivat mahdollisuuden onnistuneen valjastamisen rahallisen hyödyn potentiaalista suuruutta (vrt. tuotto). Markkinoiden uutuus (Dahlqvist & Wiklund, 2012), koko ja kilpailuetu (Shepherd ym., 2013) ovat esimerkkejä tekijöistä, jotka muodostavat arvion potentiaalisista tuotoista (Scheaf ym., 2019). Arviota potentiaalisista tuotoista pidetään tärkeänä kriteerinä, koska sen avulla henkilö voi verrata, kompensoiko se riittävästi yrittämiseen liittyvää epävarmuutta. Siispä h*yötymisarvio* kuvaa rahallista hyötyä, jonka henkilö arvioi potentiaalisesti saavuttavansa mahdollisuuden onnistuneesta valjastamisesta. (Scheaf ym., 2019).

Kolmannen kategorian mukaan henkilöt arvioivat mahdollisuuteen liittyviä potentiaalisia menetyksiä, mikäli he epäonnistuvat yrittäessään (Scheaf ym., 2019). Se ei tarkoita pelkästään menetysten suuruuden arviointia (esim. Bryant, 2007; Shane & Venkataraman, 2000), vaan myös sen todennäköisyyden (Keh ym., 2002) sekä epäonnistumiseen johtavien tekijöiden olemassaolon arviointia (Scheaf ym., 2019). Kilpailijoiden määrä (Gruber ym., 2015) on keskeinen esimerkki viimeksi mainitusta (Scheaf ym., 2019). Arviota potentiaalisista menetyksistä pidetään tärkeänä kriteerinä, koska sen avulla henkilö voi muodostaa käsityksen siitä, kestäisikö hän kyseistä menetystä henkilökohtaisesti (Shane & Venkataraman, 2000; Wood & Williams, 2014). Siispä Scheaf ym. (2019) määrittelevät *menetysarvion* rahalliseksi ja ei-rahalliseksi menetykseksi, jonka henkilö arvioi seuraavan, mikäli hän yrittää valjastaa mahdollisuuden, mutta epäonnistuu.

Neljäs kategoria käsittelee henkilön kiinnostusta ja innostuneisuutta mahdollisuuden valjastamiseksi vaadittua toimintaa ja tehtäviä kohtaan (toivottavuus). Vaadittu toiminta ja tehtävät pitävät toisin sanoen sisällään ammatilliset elementit, jotka liittyvät kyseisen idean työstämiseen tuotteeksi tai palveluksi. (Scheaf ym., 2019.) Esimerkkejä tähän kategoriaan liittyvistä määritelmistä ovat mahdollisuuden toteuttamiseen liittyvien tehtävien kokeminen henkilökohtaisesti toivottaviksi (Autio ym., 2013; McMullen & Shepherd, 2006; Shepherd ym., 2007), strateginen sopivuus (Bryant, 2007) ja tuotteen

innovatiivisuus (Gruber ym., 2015). Toivottavuuden arviointia pidetään tärkeänä kriteerinä mahdollisuuden houkuttelevuuden arvioinnille, koska mahdollisuuksiin sisältyy aina ainutlaatuisia ammatillisia elementtejä, jotka todennäköisesti vaikuttavat kokonaisarvioon mahdollisuuden houkuttelevuudesta (Cardon ym., 2013; Scheaf ym., 2019). Siispä Scheaf ja kumppanit (2019) määrittelevät *havaitun toivottavuuden* arvioksi mahdollisuuden valjastamiseen tarvittavan toiminnan henkilökohtaisesta kiinnostavuudesta ja/tai innostavuudesta.

Viides kategoria pitää sisällään yksilöiden arviot siitä, kuinka hyvin he pystyvät toimimaan mahdollisuuden suhteen. Toisin sanoen kuinka hyvin he kokevat pystyvänsä toteuttamaan ideansa tuotteeksi tai palveluksi. Esimerkkejä tähän kategoriaan liittyvistä määritelmistä ovat kyvyn tai kapasiteetin riittäminen idean toteuttamiseksi suunnitelman mukaisesti (Autio ym., 2013); Corbett, 2005; McMullen and Shepherd, 2006; Shepherd ym., 2007), tietotaidon ja mahdollisuuden vastaavuus (Bryant, 2007; Mitchell & Shepherd 2010), yleinen uskomus omasta kyvystä käynnistää uutta liiketoimintaa (Dimov 2010; Krueger ym., 2000) ja mahdollisuuden tavoittelua hankaloittavat piirteet, kuten sosiaalisen pääoman puute (Bryant, 2007). (Scheaf ym., 2019). On epätodennäköistä, että yksilö toimii mahdollisuuden valjastamiseksi, mikäli hän ei usko kykyihinsä toteuttaa sitä (vrt. Grant & Shin 2011; Scheaf ym., 2019). Scheaf ja kumppanit (2019) määrittelevät mahdollisuuksien henkilökohtaisen arvioinnin neljännen kriteerin *havaituksi toteutettavuudeksi*, jolla he tarkoittavat arviota henkilökohtaisten kykyjen ja kapasiteetin riittävyydestä mahdollisuuden valjastamisessa. Tämä Scheafin ja kumppanien (2019) viiteen kategoriaan pohjautuva malli on kuvattu kuviossa 5.

Kuvio 5. Mahdollisuuden arvioinnin synteettinen malli

(Mukailtu Scheaf ym., 2019, kirjoittajan kääntämä).

Näin ajantasaisen kirjallisuuden pirstaloituneet käsitteet voidaan jakaa edellä kuvatusti sisältönsä mukaan viiteen kategoriaan. Kategorioiden merkityssisällön pohjalta voidaan puolestaan määritellä kriteerit, jotka kuvaavat kategorioiden taustalogiikkaa. Teoreettisen synteesin mukaan hyöty- ja menetysarvio sekä havaittu toivottavuus ja toteutettavuus ovat mahdollisuuksien arvioinnin ydinkriteerit, jotka muodostavat yhdistettynä käsityksen mahdollisuuden henkilökohtaisesta houkuttelevuudesta. (Scheaf ym., 2019). Toisin sanoen Scheafin ja kumppanien (2019) teoreettisen synteesin tulos on moniulotteinen malli, jonka osat ovat itsenäisiä mutta toisiaan täydentäviä muodostaessaan kokonaisarvion mahdollisuuden henkilökohtaisesta houkuttelevuudesta.

Ulottuvuuksien itsenäisyydestä seuraa, että niitä arvioidaan erikseen. Siispä arviot eri kriteerien kohdalla voivat olla hyvinkin eri suuntaiset. Esimerkiksi koettu toivottavuus voi olla korkea, vaikka koettu toteutettavuus olisikin matala. (Scheaf ym., 2019). Woodin ja Williamsin (2014) mukaan yksilöt reagoivat ja ovat vuorovaikutuksessa mahdollisuuksien ominaisuuksien kanssa yksilöllisesti, mikä Scheafin ja kumppaneiden (2019) mukaan ohjaa havaintoja eri ulottuvuuksien välistä suhteista. Toisin sanoen mahdollisuuden arvioinnin eroavuuksien taustalla ovat yksilölliset erot ja mahdollisuuksien ominaispiirteet. Ne vaikuttavat suoraan käsityksiin hyödystä, menetyksestä, toivottavuudesta ja toteutettavuudesta. Lisäksi tästä vaikutuksesta voi seurata, että käsitykset ovat ristiriitaisia keskenään. (Scheaf ym., 2019.)

Ulottuvuuksien itsenäisestä arvioinnista ja ristiriitaisistakin käsityksistä huolimatta ne ovat toisiaan kompensoivia. Esimerkiksi toivottavuuden pitäminen korkeana voi hyvittää alhaista käsitystä toteutettavuudesta. Tästä seuraa, että yksilöillä voi olla saman tasoinen käsitys mahdollisuuden henkilökohtaisesta houkuttelevuudesta, vaikka arviot neljästä ydinkriteeristä eroavat toisistaan. (Scheaf ym., 2019.) Scheafin ja kollegoiden (2019,7) mukaan ” yksilöillä voi olla *erilaisia polkuja* mahdollisuuden houkuttelevuuden arvioinnissa”. Siispä jokainen arviointikriteerin punnitsemistapahtuma voi muuttaa henkilön kokonaisarviota mahdollisuuden houkuttelevuudesta vaikuttaen yrittäjämäiseen toimintaan (Scheaf ym., 2019).

Mallia testattaessa havaittu toivottavuus osoittautui kuitenkin hyötymisarviosta erottumattomaksi. Tutkijoiden mukaan tämän johtunee siitä, että yksilöt mieltävät henkilökohtaisiksi hyödyiksi mahdollisuuksien tavoitteluun liittyvät niin rahalliset kuin ei-rahallisetkin edut, kuten innostuminen, intohimo ja nauttiminen. Tästä syystä koetun toivottavuuden määritelmä sisällytettiin lopulta hyötyarvon määritelmään; henkilö arvioi mahdollisuuksien valjastamisesta potentiaalisesti seuraavaa

rahallista sekä ei-rahallista hyötyä. (Scheaf ym., 2019). Mallin testaaminen osoitti myös, että arvio mahdollisuuden henkilökohtaisesta houkuttelevuudesta korreloi positiivisesti aikeisiin toimia sen suhteen. Hyöty- ja menetysarvio sekä havaittu toteutettavuus puolestaan muodostavat kokonaiskuvan mahdollisuuden henkilökohtaisesta houkuttelevuudesta. Siitä huolimatta yksilöillä voi olla saman mahdollisuuden suhteen toisistaan eroavat arviot eri kriteereistä. Lisäksi yksilöt voivat kulkea eri polkuja pitkin arvioidessaan mahdollisuuksia toisten aloittaessa teknologian innovatiivisuudesta samalla, kun toinen aloittaa arvioimalla tilannetekijöitä. Lähtöpisteestä huolimatta mahdollisuuksia uudelleenarvioidaan tyypillisesti useita kertoja siihen liittyvän informaation kertyessä, vaikkakin kyseessä voi olla myös yksittäinen arviointitapahtuma. (Scheaf ym 2019.)

Malli voikin muuttaa mahdollisuuksien arviointitutkimusta Scheafin ja kollegoiden (2019) mukaan kolmella tavalla. Ensinnäkin se voi käsitteellistä pirstaloitumista ja päällekkäisyyttä. Toisekseen se tarjoaa työkalun mitata mahdollisuuksien arvioinnin osatekijöitä erikseen ja sen jälkeen yhdistämällä ne formatiiviseksi arvioksi mahdollisuuden henkilökohtaisesti houkuttelevuudesta. Kolmanneksi se mahdollistaa mahdollisuuksien arvioinnin aiempaa tarkemman tarkastelun ja aiempaa dynaamisemman ja kompleksisemman käsityksen kehittämisen mahdollisuuksien arvioinnista. Mallin avulla voisi esimerkiksi selvittää, miksi ja miten lukuisat eri tekijät vaikuttavat mahdollisuuden arviointiin ajan kuluessa sekä yrittämispolun eri vaiheissa. (Scheaf ym., 2019). Scheaf ja kollegat (2019, 21) kehottavatkin tutkimaan, ”miten positiiviset ja negatiiviset palautekehät vaikuttavat mahdollisuuden tavoitteluun”. Jotta mahdollisuuksien arvioinnista kehittyisi yhä parempi ymmärrys, Scheaf ja kollegat (2019) kannustavat yhdistämään mahdollisuuksien arvioinnin esimerkiksi mahdollisuuksien tunnistamiseen ja yrittäjätoimintaan, jotka ovat yhtä lailla yrittäjyysprosessin avainkäsitteitä.

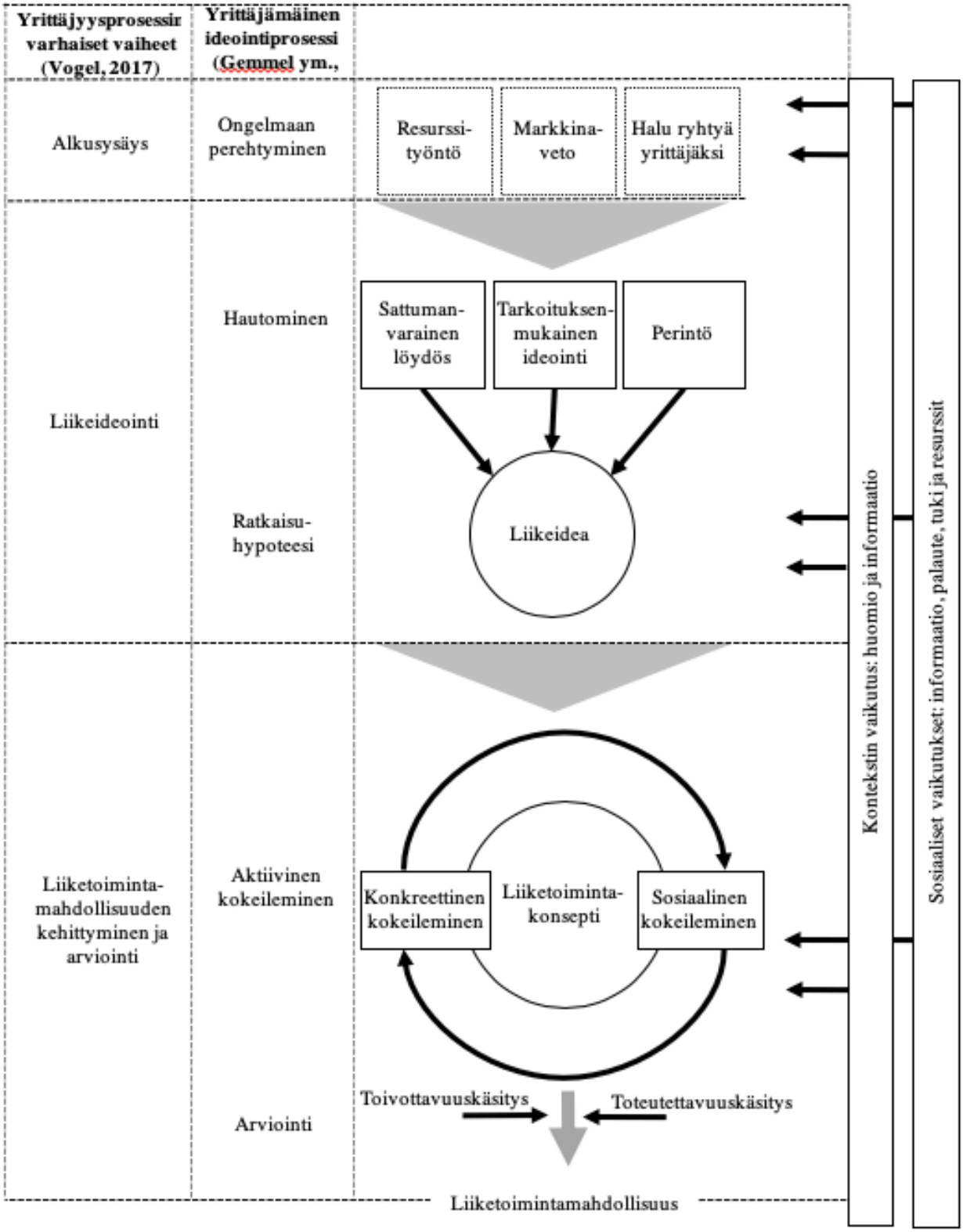
McMullenin ja Shepherdin (2006) mukaan on kahdenlaisia mahdollisuuskäsityksiä. Ensinnäkin henkilö voi uskoa tietyn idean olevan liiketoimintamahdollisuus jollekin. Tätä kutsutaan myös mahdollisuuden tunnistamiseksi. Sen edellytyksenä on mentaalimalli, joka saa henkilö uskomaan, että joku pystyisi luomaan tiettyjen ehtojen vallitessa tuottavaa liiketoimintaa. Tällöin puhutaan mahdollisuudesta kolmannessa persoonassa. Toinen mahdollisuuskäsitys on mahdollisuus ensimmäisessä persoonassa, jolloin on kyse siitä, uskooko henkilö itse olevansa ”sopiva” tunnistetun mahdollisuuden valjastamiseksi. Kyse on mahdollisesti houkuttelevien tulevaisuudentilojen kuvittelusta sekä oman soveltuvuuden arvioinnista kyseisen tulevaisuudentilan luojaksi. Yhtäältä käsitykset kolmannen persoonan mahdollisuudesta eroavat ensimmäisen persoonan mahdollisuuksien arviointikriteereistä. Toisaalta kyseiset käsitykset kuitenkin ennustavat niitä. Yhä vallitseekin epäselvyyksiä siitä, mikä näiden mahdollisuuskäsitysten välinen yhteys on. (McMullen & Shepherd, 2006; Scheaf ym., 2019.)

Siispä Scheaf ja kumppanit (2019) kehottavat tutkijoita täyttämään tätä ”tyhjää kanvaasia” tutkimalla esimerkiksi, miksi suotuisa käsitys kolmannen persoonan mahdollisuudesta voi kuitenkin muotoutua negatiiviseksi arvioksi mahdollisuuden henkilökohtaisesta houkuttelevuudesta.

2.5 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 6) kuvaa uuden liiketoiminnan syntyprosessin varhaisinta vaihetta, joka mukailee yrittäjyysprosessin varhaisten vaiheiden mallia (Vogel, 2017) sekä yrittäjämäistä ideointiprosessia (Gemmell ym., 2012). Viitekehys on luonteeltaan dynaaminen, iteratiivinen ja sosiaalinen oppimisprosessi (Dimov, 2007), jonka myötä yrittäjälle tai perustajatiimille voi kehkeytyä käsitys liiketoimintamahdollisuudesta. Vaiheissa edistymistä ja liiketoimintamahdollisuuden kehkeytymistä tarkastellaan kokeiluoppimisen syklistä viitekehystä soveltaen (Kolb, 1984; Kolb, 2014; Gemmell ym., 2012). Liiketoimintamahdollisuuksien arviointia tarkastellaan liiketoimintakonseptin toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitysten pohjalta (Scheaf ym., 2019). Viitekehys myös kuvaa, että toimintaympäristö ja sosiaalinen konteksti vaikuttavat prosessin jokaiseen vaiheeseen (Dimov, 2007).

Kuten kuviossa 6 kuvatusta teoreettisesta viitekehyksestä nähdään, yrittäjyysprosessi voi käynnistyä alkusysäyksestä. Se voi tapahtua kolmella eri tavalla tai näiden yhdistelmin. Alkusysäys voidaan käsittää yleisesti ongelman havaitsemisena. Alkusysäystä voi seurata liikeideointivaihe, jossa yrittäjä hautoo kohtaamaansa ongelmaa. Liikeideointi voi tapahtua kolmea eri polkua pitkin tai niiden yhdistelmin. Polkuja pitkin voi syntyä alkuidean kaltainen liikeidea, jota voidaan myös kutsua yleisesti oivallukseksi mahdollisesta ratkaisusta tai karkeaksi ratkaisuhypoteesiksi. Liikeidea voi olla luonteeltaan karkea, ja siihen voi liittyä epävarmuutta. Liiketoimintamahdollisuuden kehittymisvaiheessa liikeidea voi kuitenkin jalostua aktiivisten kokeilujen aikaansaamissa kokeiluoppimisen sykleissä kohti liiketoimintakonseptia ja siihen liittyvä epävarmuus voi vähentyä. Liiketoimintakonseptia voidaan pitää liiketoiminnallisesti jalostuneena ratkaisuhypoteesina. Liiketoimintakonseptia arvioitaessa orastavien yrittäjien toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitykset liiketoimintakonseptista voivat saada aikaan käsityksen liiketoimintamahdollisuudesta. Viitekehys päättyy siirryttäessä liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämiseen, josta voi alkaa esimerkiksi Lean startup -metodissa (Blank & Dorf, 2012) kuvattu liiketoiminnan kehitys.



Kuvio 6. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys
Vogelia (2017), Gemmeliä ym. (2012), Kolbia (1985) mukaillen

Oppiminen koostuu kokemusten käsittämisestä ja muuntamisesta tiedoksi. Oppiminen saattaa olla läsnä prosessin jokaisessa vaiheessa. Ensin potentiaaliset yrittäjät voivat oppivat alkusysäyksen aikaansaamasta ongelmasta. Seuraavaksi he voivat oppia mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista, joita jalostaessaan orastavat yrittäjät voivat puolestaan oppia liiketoiminnallisista ulottuvuuksista. Lopuksi orastavat yrittäjät voivat oppia liiketoimintakonseptinsa toivottavuudesta ja toteutettavuudesta. Oppimisen tehtävä voi siis olla epävarmuuden vähentäminen, käsitysten validointi, ideoiden yhdistely sekä tiedollisten aukkojen täydentäminen.

Koska orastavat yrittäjät eivät toimi eristyksissä muusta maailmasta, keskeisessä osassa koko yrittäjyysprosessia voi olla toimintaympäristö ja sosiaalinen konteksti. Ne voivat vaikuttaa orastavien yrittäjien huomion kohteeseen, saatavilla olevaan informaatioon, ideoiden tulkintoihin ja kehittämiseen, resurssien saatavuuteen ja hankintaan sekä toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitysten muodostumiseen. Siispä ne voivat vaikuttaa yrittäjyysprosessin tapahtumiin ja tuotoksiin.

3 METODI

3.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on laadullinen, kartoittava tapaustutkimus. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla, ja analysoitu teoriaohjaavan laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Tässä luvussa perustellaan nämä menetelmälliset valinnat. Tutkija valitsee menetelmällisten ratkaisujensa kokonaisuuden eli tutkimusstrategiansa tutkimuksen tarkoituksen perusteella. Tutkimuksen tarkoitus on yleensä kartoittaa, selittää, kuvailla tai ennustaa valittua kohdetta. Myös useiden tutkimustarkoitusten yhdistelmät ovat mahdollisia. (Hirsjärvi ym., 2009.) Koska tässä tutkimuksessa selvitetään hatarasti tunnettuja yrittäjyysprosessin alkuhetkiä, kyseessä on kartoittava tutkimus. Samalla kyse on myös kuvailevasta tutkimuksesta, koska tarkoituksena on kuvailla ja dokumentoida liiketoimintamahdollisuuskäsitysten muodostumista. (Hirsjärvi ym., 2009.)

Laineen (2018) mukaan tutkimuksen tarkoitus ohjaa strategian lisäksi myös sen lähestymistapaa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja analysoida, miten käsitys liiketoimintamahdollisuudesta kehkeytyy. Tutkija selvittää, mistä ilmiössä on kyse, mikä edellyttää runsasta aineistoa sekä sen moniulotteista tarkastelua. Tarkoitus ei ole kuitenkaan löytää tilastollisia totuuksia tai esittää ilmiötä numeerisesti. Näin ollen tässä tutkimuksessa on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa. (esim. Hirsjärvi ym., 2009, 161.) Tämä tutkimus on laadullinen myös, koska siinä tarkastellaan melko kartoittamatonta tutkimusaluetta (Hirsjärvi ym., 2009). Liiketoimintamahdollisuuskäsitysten kehkeytymistä sekä yrittäjyysprosessin varhaisia vaiheita on tutkittu vasta hyvin vähän. (esim. Vogel, 2017).

Laadullinen tutkimus alkaa tyypillisesti tutkijan pyrkimyksestä kartoittaa kohteena olevaa tutkimusaluetta, kuten Hirsjärvi ym. (2009) ohjeistavat. Koskinen ja kumppanit (2005) huomauttavat, että juuri tästä syystä tutkijan on syytä pitää tutkimuskysymys ja -prosessi aluksi varsin joustavina. Tutkimus voi edetessään muuttua monessa mielessä (Hirsjärvi ym., 2009), minkä takia liian aikaisin lukkoon lyödyt valinnat voivat koitua haitallisiksi tutkimusprosessille. Kiviniemen (2018) mukaan aineiston ja teorian välinen dynaaminen vuorovaikutussuhde on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Myös tässä tutkimuksessa empirian kerääminen sekä kirjallisuuden valikoituminen ovat ohjanneet niitä seuranneita teoreettisia valintoja, aineistonkeruuvaiheita, tutkimuksen asettelua ja aineiston analysointia.

Tapaustutkimuksella on pitkä historia yrittäjyystutkimuksessa (esim. Eriksson & Kovalainen, 2016; Van Maanen, 2011) ja sitä on kutsuttu luonnolliseksi lähestymistavaksi tutkia uuden liiketoiminnan syntymistä (Kovalainen, 2018). Esimerkiksi Alvarez ja kumppanit (2015) ovat hyödyntäneet tapaustutkimusta liiketoimintamahdollisuuksien tutkimiseen. Gemmell ja kollegat (2012) puolestaan hyödynsivät tapaustutkimusta kokeiluoppimisen tutkimiseen liikeideoinnissa. Lisäksi valittu tutkimusstrategia sopii Gummersonin (2000) mukaan liiketoiminnalliseen tutkimukseen, jonka tuloksia on tarkoitus hyödyntää johtamisessa ja organisaatioissa. Ghauri ja Grønhaug (2005, 71) korostavat puolestaan tapaustutkimuksen hyödyllisyyttä tilanteissa, joissa kvantitatiiviset menetelmät ovat vaikeita käyttää. Koska tarkoitus on kuvata monimutkaista ja hankalasti käsitettävää liiketoimintaongelmaa yksinkertaisessa ja ymmärrettävässä muodossa, tapaustutkimus on Erikssonia ja Kovalaista (2008) mukaillen sopiva valinta myös tähän tutkimukseen.

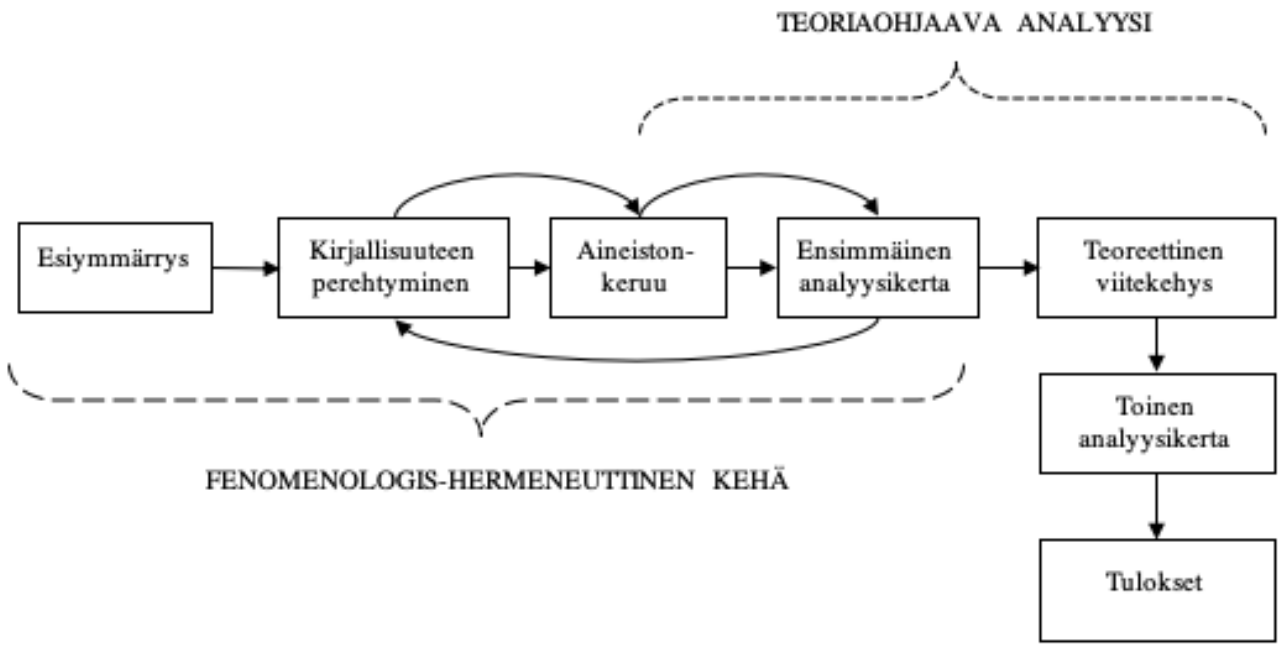
Tapaustutkimuksella kerätään laajaa ja syvällistä aineistoa kontekstisidonnaisista tapahtumista, niiden suhteista tai jopa pelkästään yksittäisestä asiasta (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tapaustutkimuksella on monia mahdollisia kohteita, kuten ajalliset prosessit sekä ilmiöt, yksilöt, tapahtumat ja yritykset (Pettigrew, 1997; Koskinen ym., 2005; Eriksson & Kovalainen, 2008; Yin, 2009). Tämän tutkimuksen kohteena on liiketoimintamahdollisuuskäsitysten kehkeytyminen, johon kaikki edellä mainitut tekijät voivat vaikuttaa. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jonka kohdetta on erittäin vaikea, ellei jopa mahdoton, irrottaa ympäristöstään, eli tapaustutkimuksessa konteksti on keskeinen osa tutkittavaa ilmiötä (Yin, 2009). Aiemmassa tutkimuksessa (esim. Dimov, 2007; Vogel, 2017) ehdotetaan, että liiketoimintamahdollisuuskäsitysten muodostuminen on vahvasti sidoksissa niin henkilöön, hänen ympäristöönsä kuin tapahtumasarjoihinkin. Tapaustutkimus mahdollistaa tämän asetelman tarkastelun siten, että se säilyy ehjänä.

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu yhdeksästä tapauksesta, joissa orastavat yrittäjät kertovat tapahtumista ja tekijöistä, jotka ajoittuvat siihen uuden liiketoiminnan kehitysvaiheeseen, joka alkaa alkusysäyksestä ja etenee kohti päätöstä liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisestä. Tapaustutkimus voi tutkimuksen tarkoituksesta riippuen keskittyä joko kuvaamaan vähäinen määrä tapauksia intensiivisesti tai laajempi joukko ekstensiivisesti (Stoecker, 1991; Stake, 2005; Kovalainen, 2018). Intensiivisessä tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan rikas kuvaus tapauksesta. Ekstensiivisessä, kuten tässäkin tutkimuksessa pyritään katsomaan tapausten välille ja ylitse ja siten käsittelemään tarkemmin taustalla olevaa ilmiötä tai teoriaa. (Eriksson & Kovalainen, 2016) Siksi tutkija valitsi tarkasteluun yhdeksän tapausta.

Tapaustutkimus mahdollistaa eri teorioiden ja näkökulmien hyödyntämisen tutkimuskohteen jäsentämiseksi (Eskola, 2018; Saarela-Kinnunen & Eskola, 2015) sekä eri menetelmien käyttämisen aineiston keräämiseksi (esim. Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa eri näkökulmat näkyvät aineistossa, sillä ilmiötä tutkitaan haastattelemalla niin liikeideoistaan yrityksiä luoneita kuin liikeideoistaan luopuneitakin henkilöitä. Lisäksi esiymmärryksen muodostamiseksi on haastateltu sekä ideointi- että liiketoiminnanluomisprosessia fasilitoineita asiantuntijoita. Myös tutkijan omakohtaista kokemusta liiketoimintamahdollisuuskäsitysten muotoutumisesta sekä yrittäjyysprosessin alkuvaiheista hyödynnetään fenomenologis-hermeneuttisina taustaoletuksina (Laine, 2001). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on puolestaan tutkimusprosessin aikana hioutunut synteesi aineistosta tehtyihin havaintoihin sopivista teorioista. Lopputuloksena teorioiden, metodien ja näkökulmien yhdistelystä tutkimuksessa syntyy kokonaisvaltainen kuva sen kohteesta. Tapaustutkimuksella onkin Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2015) mukaan mahdollisuus saada yhtä menetelmävaihtoehtoa ja tilannekuvaa kokonaisvaltaisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

3.2 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessi alkoi tutkijan esiymmärryksestä, joka koostui omista kokemuksista yrittäjyysprosessin varhaisilta vaiheilta sekä asiantuntijahaastatteluista. Tämän jälkeen tutkija perehtyi uuden liiketoiminnan luomista ja yrittäjyysprosessia käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen. Aineistonkeruu teemahaastatteluilla alkoi varhaisessa vaiheessa heti, kun tutkijalla oli riittävä ymmärrys haastattelurungon koostamiseksi. Aineiston ensimmäinen analyysikierros alkoi myös samaan aikaan aineistonkeruun kanssa. Taustakirjallisuuteen perehtyminen oli osa prosessia, ja aineiston sekä ensimmäisen analyysin tuottama tieto auttoi tarkentamaan, mikä tutkimuskirjallisuus oli tutkimuskysymysten kannalta keskeisintä. Taustakirjallisuuteen perustuen tutkija muodosti teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla aineisto analysoitiin toiseen kertaan. Toinen analyysikerta tuotti tuloksia, jotka vastasivat tutkijan asettamaan tutkimustehtävään. Tutkimusprosessi on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessi noudatti fenomenologis-hermeneuttista kehää, eli se eteni tapaustutkimukselle tyypillisesti osittain suunnittelemattomana ja syklisenä prosessina (Laine, 2018). Se poikkeaa siten lineaarisesti etenevistä ja suunnitelmallisista tutkimusstrategioista, kuten esimerkiksi survey-tutkimuksesta.

3.2.1 Esiymmärrys

Tutkimusprosessi alkoi, kun tutkija kiinnostui yrittäjyysprosessin varhaisista vaiheista, ja perehtyi omakohtaiseen kokemukseensa liikeidean edistämisestä. Perehtymisen avulla saatiin kokonaisvaltainen käsitys siitä, mitä tutkimuksessa haluttiin selvittää. Tästä rakentui tutkimuksen taustaksi tärkeä esiymmärrys aiheesta. Koska tämän tutkimuksen näkökulma on fenomenologis-hermeneuttinen, tutkittavan ilmiön syvällinen ymmärtäminen on keskeistä (Tuomi & Sarajärvi, 2008). Tämän ymmärryksen rakentamiseksi tutkija tarvitsee esiymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä (Laine, 2018).

Tutkijan omakohtaiset kokemukset liikeideoiden edistämisestä antoivat viitteitä siitä, että yrittäjyyden varhaiset vaiheet ovat epävarmoja ja riippuvat monista tekijöistä. Tutkija huomasi esimerkiksi, että liikeideointi lähti käyntiin tutkijan kohtaamista ongelmista. Kuitenkin joidenkin ideoiden työstäminen lopahti kokonaan samalla, kun osa jäi mieleen hautumaan ja osan edistämiseen tutkija näki huomattavasti enemmän vaivaa. Monissa tapauksissa tutkijan ideat perustuivat henkilökohtaisille

ongelmille, mutta joissain tapauksissa ideoiden edistyessä tutkija huomasi samojen ongelmien koskettavan myös muita. Tällöin tutkijalla kävi toisinaan mielessä myös ajatus, voisiko ratkaisuista olla liiketoiminnaksi asti. Liikeideoita edistäessä niiden sisältö ei myöskään pysynyt samana ja jotkut liikeideat muuttuivat hyvinkin kauas alkuperäisestä. Näin tapahtui tyypillisesti siinä vaiheessa, kun idean liiketoiminnallista potentiaalia lähdettiin arvioimaan. Osasta ideoistaan tutkija toteutti ratkaisuluonnoksia selvittääkseen, luovatko ne tutkijan odotusten mukaista arvoa. Tutkija myös havaitsi, että käytettävissä oleva aika ja muut resurssit toisinaan rajoittivat ja toisinaan edistivät idean työstämistä. Lisäksi tutkijan omat verkostot auttoivat edistämään liikeideoita. Samalla keskustelukumppaneiden reaktioilla vaikutti olevan merkittävä vaikutus tutkijan omiin mielipiteisiin ja toimiin ideansa suhteen.

Esiymmärrystä kartutettiin myös kahdella asiantuntijahaastattelulla, jotka toteutettiin aineistonkeruun yhteydessä sen eri vaiheissa. Asiantuntijoiden työ liittyi liikeideoiden luontiin, kehittämiseen tai niiden fasilitointiin. Asiantuntijoilla katsotaan olevan sellaista spesifiä tietoa, mitä useimmilla ei kyseisestä asiasta ole (Hyvärinen ym., 2017). Tämä mahdollisti syvällisen ja monipuolisen aineiston keräämisen, koska ilmiötä tutkittiin sekä ideoitsijoiden että heitä auttavien asiantuntijoiden näkökulmasta. Asiantuntijahaastattelut kerryttivät tutkimukseen asiantuntijuutta; haastattelemalla asiantuntijoita saatiin kerättyä heille karttunutta tietoa, näkemyksiä ja tulkintoja. Näin ollen haastattelun kohteena ei ollut itse asiantuntija tai hänen toimintansa toisin kuin muiden haastattelujen kohdalla. (Hyvärinen ym., 2017.) Asiantuntijahaastattelut ja niiden kestot on kuvattu taulukossa 1. Haastattelut auttoivat tutkijaa perehtymään aiheeseen syvällisemmin sekä tukivat tutkimusaineiston analyysiä. Asiantuntijoita haastateltiin kasvotusten puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Heitä pyydettiin kertomaan havainnoistaan, näkemyksistään ja ymmärryksistään liittyen uuden liiketoiminnan synnyn alkuvaiheisiin. Haastattelurunko löytyy tutkimuksen liitteistä.

Kumpikin asiantuntija on havainnut, miten hyvältäkin vaikuttavat liikeideat voivat jäädä toteutumatta. Molemmat asiantuntijat painottivat liikeideoiden innostavuuden ja realistisuuden yhteisvaikutusta ideoiden edistämisessä. Innostus motivoi orastavia yrittäjiä työstämään ideoitaan. Asiantuntija 1:n mukaan innostus voi syntyä esimerkiksi idean tarpeellisuudesta ja ajankohtaisuudesta, joka voi käydä ilmi esimerkiksi Business Tampereen kaltaisen ulkopuolisen tahon viestinnästä. Tällaiset viestit voivat olla signaaleja liiketoimintamahdollisuuksista. Jos idea ei vaikuta realistiselta, muuten hyvältä kuulostava idea saatetaan hylätä. Asiantuntija 2 pitääkin alkuideoiden yhtenä suurimmista uhista sitä, jos niille asetetaan liian tiukat realistisuusehdot heti alkuvaiheessa. Tällöin muodostuu riskiksi se, että potentiaalisesti merkittävät ja innovatiiviset ratkaisut voivat jäädä kehittymättä.

Taulukko 1. Haastatellut asiantuntijatahot ja haastattelujen kestot

Henkilö	Aika ja paikka	Haastattelun kesto (min)
Asiantuntija 1	4.4.2019 - Tampere	44
Asiantuntija 2	25.4.2019 - Tampere	40

Molemmat asiantuntijat korostivat sosiaalisen ympäristön vaikutusta liikeideoiden edistämisessä. Muiden ihmisten antama palaute sekä informaatio vaikuttavat heidän mukaansa ideoiden arviointiin ja kehittämiseen. Positiivinen palaute kannustaa eteenpäin, negatiivinen palaute puolestaan voi saada orastavan yrittäjän epäröimään ja jopa luopumaan ideastaan. Asiantuntija 1:n mukaan palautteenantajan ajattelumalli voi olla positiivinen tai negatiivinen riski liikeidealle. Esimerkiksi lukittunut ajattelumalli voi olla kielteinen innovatiivisia ideoita kohtaan. Lisäksi sosiaaliset verkostot ja yrittäjäyhteisöt tarjoavat palautetta, neuvoja, sparrausta, lisäideoita sekä idean arviointi- ja validointiapua. Asiantuntija 2 puolestaan toi esille, että ideoita synnyttävää ja jalostavaa informaatiota voi saada useistakin eri lähteistä. Molemmat asiantuntijat näkevät tärkeänä, että oikeat ihmiset kohtaavat oikeassa paikassa.

Osana esiymmärryksen rakentumista tutkija perehtyi myös uuden liiketoiminnan luomista ja yrittäjyysprosessia käsittelevän tutkimuskirjallisuuteen, mikä lisäsi tutkijan teoreettista ymmärrystä aiheesta. Tällaista esiymmärryksen kertymistä pidetään hermeneutiikassa tutkijan luontaisena tapana oppia ymmärtämään aihetta ennen varsinaista tutkimusta. (Laine, 2018; Gummesson, 2003). Tutkijalle karttunut esiymmärrys ohjasi tutkimuskirjallisuuden valitsemista sekä aineiston kuvausta ja analysointia. Esiymmärryksensä pohjalta tutkija sisällytti tutkimukseen taustakirjallisuutta, joka käsitteli liikeideoiden arviointia sekä siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten sosiaalista ympäristöä. Esiymmärrys muodosti tärkeän pohjan koko tutkimusprosessin seuraaville vaiheille.

3.2.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla eli teemahaastatteluilla, koska haastattelun aihepiiri eli teema oli tiedossa, mutta tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta tarvittavan aineiston kerääminen vaati joustavuutta. Esimerkiksi Rowley (2012) neuvoo käyttämään haastatteluja tutkimusmetodina, kun ilmiön ymmärtämisen keskiössä ovat ihmiset, joita haastattelemalla on mahdollista saada runsasta ja syvällistä informaatiota. Tarkoituksena on nostaa ongelma esiin sellaisena kuin tutkittavat kertovat sen olevan (Hirsjärvi ym., 2009). Lisäksi Koskisen ym. (2005) mukaan

teemahaastattelu sopii tämän tutkimuksen kaltaiseen tilanteeseen, jossa tarkasteltava ilmiö on jäsentymätön. Silloin kysymysten sisältö ja haastattelun rakenne eivät rajoita uusien asioiden ja näkökulmien esiin nostamista. Teemahaastattelut ovat tehokas menetelmä, koska tutkija ohjaa muttei kontrolloi tutkimusta (Koskinen ym., 2005). Aineisto kerättiin kahdessa erässä, joiden välissä tutkija palasi tutkimuskirjallisuuteen tarkentamaan ymmärrystään tutkittavasta ilmiöstä. Sen avulla tutkija osasi ohjata toisen erän haastatteluja.

Sekä ensimmäisen että toisen erän teemahaastatteluja ohjasivat aihe, suuntaa-antavat kysymykset sekä tutkijan taito ohjata keskustelua aiheen ympärillä (ks. esim. Ruusuvuori & Tiittula, 2005; Hirsjärvi ym., 2009). Haastattelurunko muodostui tutkijan esiymmärrykseen perustuen. Keskeiset teemat haastattelurungossa olivat tapahtumat liikeideoiden alkusysäysten ja hyödyntämis- tai luopumispäätösten välillä sekä keskeiset niissä vaikuttaneet tekijät. Teemahaastattelulle ominaisesti etukäteen valikoidut aihealueet käytiin eri haastatteluissa läpi sekä eri järjestyksessä että laajuudessa (Eskola & Vastamäki, 2015). Rakenne antoi haastateltaville vapauden nostaa esiin heidän mielestään merkittäviä näkökulmia, kokemuksia ja kysymyksiä. Samalla rakenne tarjosi tutkijalle joustavuutta kysymysten rakentamisessa sekä haastattelutilanteen ohjaamisessa. Tutkijan oli mahdollista antaa haastateltavien johdattaa häntä syvälle aiheeseen. Samalla hän saattoi ohjata haastattelun takaisin oikean aihepiirin pariin, mikäli se eksyi sivuraiteille. Haastateltavien valintaa ja haastateltavien määrää kuvataan luvussa 3.3.

3.2.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Aineiston analysointimenetelmäksi valittiin laadullinen sisällönanalyysi. Se mahdollistaa dokumenttien, kuten haastatteluiden systemaattisen ja objektiivisen analysoinnin (Tuomi & Sarajärvi, 2008; Kyngäs & Vanhanen, 1999). Ensimmäinen analyysikierros alkoi jo aineistonkeruun yhteydessä. Koska tutkittava ilmiö on ajallisesti laaja ja tapahtumasisällöltään rikas, valittu analysointimenetelmä sopii tutkimuksen pyrkimykseen saada ilmiöstä tiivis ja yleinen kuvaus (Tuomi & Sarajärvi, 2008). Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, joka sopii merkitysten etsintään tekstistä (Tuomi & Sarajärvi, 2008), jota liiketoimintamahdollisuuskäsitysten muodostumisen analysointikin edellyttää. Merkitysten etsintä alkoi jo tutkijan järjestäessä haastatteluja tiiviiseen ja selkeään muotoon pyrkimyksenään olla kadottamatta aineiston sisältämää ilmiötä kuvaavaa informaatiota, mikä on sisällönanalyysin pyrkimys (Tuomi & Sarajärvi, 2008). Tutkimuksen aineisto oli paitsi tapausten välisesti myös niiden sisäisesti varsin hajanaista, mihin sisällönanalyysi tuo selkeyttä (Tuomi & Sarajärvi, 2008). Laadullisen sisällönanalyysin tunnistettu heikkous on, että aineisto saadaan vain järjestetyksi johtopäätösten

tekemiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2008; Grönfors, 1982), minkä vuoksi mielekkäiden johtopäätösten tekeminen sijasta järjestelty aineisto saatetaan esittää ikään kuin tuloksina (Tuomi & Sarajärvi, 2008). Tätä ongelmaa lievennettiin siten, että tehdyt havainnot analysoitiin teoreettisen viitekehyksen avulla, minkä jälkeen analyysin tuloksia peilattiin aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Sisällönanalyysille ominaiseen tapaan kerätty aineisto hajotettiin osiin, käsitteellistettiin ja koottiin uudestaan abduktiivisen päättelylogiikan avulla uudeksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi, 2008). Analyysia ohjasivat vaihdellen aineisto sekä valmiit mallit, kun aineistosta esiin nousseihin seikkoihin etsittiin aikaisempaan tietoon pohjautuvaa analyysiapua. Siispä aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti. Siinä teoria auttaa analyysin tekemistä, mutta analyysi ei perustu ainoastaan teorialle. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja aikaisempi tieto auttaa tai ohjaa analyysia. Teorialähtöiseen analyysiin verrattuna analyysimuodon tarkoitus ei ole testata olemassa olevaa teoriaa, vaan tuoda siihen uusia näkökulmia. (Tuomi & Sarajärvi, 2008.)

Teoreettinen viitekehys pohjautui Vogelin (2017) käsitteelliselle viitekehykselle yrittäjyysprossin varhaisista vaiheista sekä määritelmä liiketoimintamahdollisuudesta valittiin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen kolmesta syystä. Ensinnäkin tämän tutkimuksen aineistosta tehdyt havainnot puolsivat viitekehyksen valintaa. Toiseksi ne perustuvat aiemmasta tutkimuksesta tehtyjen kirjallisuuskatsausten pohjalle. Kolmanneksi viitekehys hyödyntää innovaatio- ja luovuustutkimuksia, joissa liikeideoiden syntyä ja kehittymistä on tutkittu yrittäjyystutkimuksia enemmän (Vogel, 2017). Kokeiluoppimisen teoriaa (Kolb, 1984) valittiin viitekehykseen puolestaan ensinnäkin siksi, että Vogel (2017) pitää oppimista keskeisenä tekijänä yrittäjyysprosessin varhaisissa vaiheissa, muttei kuitenkaan tarjoa oppimisteoriaa ilmiön tutkimiseksi. Toiseksi kokeiluoppimisen teoriaa on aiemminkin sovellettu liikeideoinnin ja liikeideoiden kehittymisen tutkimuksessa, joka on demonstroinut sen hyödyllisyyden teoreettisena viitekehyksenä (Gemmell ym., 2012; Wang & Chugh, 2014). Kolmanneksi tämän tutkimuksen aineistosta tehdyt havainnot puolsivat teorian valitsemista. Toimintaympäristön ja sosiaalisen kontekstin vaikutusten valitseminen osaksi teoreettista viitekehystä perustui yhtäältä siihen, että niiden tutkimista on peräänkuulutettu (esim. Short ym., 2010; Dimov, 2007; Gemmel ym., 2012; Vogel, 2017). Toisaalta toimintaympäristön ja sosiaalisen kontekstin vaikutukset tulivat jatkuvasti esiin aineistosta tehdyissä havainnoissa. Lopuksi Scheafin ja kumppanien (2019) mahdollisuuksien arviointimallin kriteereistä valittiin teoreettiseen viitekehykseen toivottavuuskäsitys ja toteutettavuuskäsitys, koska sekä aineistosta ensimmäisellä analyysikierroksella tehdyt havainnot että Vogelin (2017) mallissa käytetyt kriteerit tukivat valintaa.

Aineisto kuvattiin ja analysoitiin Laineen (2001) luonnehtimaa tapaa mukaillen, eli merkityskokonaisuuksia jäsentämällä, esittämällä ja tulkitsemalla. Ensimmäisen analyysikierroksen jälkeen analyysia astui ohjaamaan aikaisemman tiedon perusteella muodostettu teoreettinen viitekehys. Analyysirungon ohella tutkijan esiymmärrys aiheesta tuki analysointia. Tutkimuskysymyksen kannalta olennaisimmat havainnot tunnistettiin aineistosta, ja niistä hahmoteltiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Tätä prosessia tuki aineistoon paneutumisen myötä tutkijalle rakentunut havainnointikyky, jota fenomenologit korostavat (Tuomi & Sarajärvi, 2008). Merkitykset jaoteltiin samanlaisuuteen perustuen omiin kokonaisuuksiinsa. Erottuvat merkitykset jaoteltiin puolestaan erityislaatuunsa perustuen muihin kokonaisuuksiin. Kuvauksen analysoimiseksi aineistoa tematisoitiin ja käsitteellistettiin, minkä jälkeen teemat ja käsitteet jaoteltiin erilaisiin merkityskokonaisuuksiin. Lopuksi merkityskokonaisuudet tuotiin yhteen analysoitavaksi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostetulla analyysirungolla, johon merkityskokonaisuudet sijoitettiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2008.) Analyysirunko rakentui ja täsmentyi käytännössä koko tutkimusprosessin ajan, kun aineistoon perehtyminen ja analysointi kerryttivät tutkijan käsitystä ilmiöstä. Muodostuneen käsityksen pohjalta etsittiin empiriaan ja analyysiin sopivaa kirjallisuutta.

3.3 Aineiston kuvaus

Tutkimukseen valittiin haastateltaviksi henkilöitä, jotka olivat työstäneet erilaisia liikeideoita. Haastattelemalla liikeideoita työstäneitä henkilöitä saatiin kerättyä tietoa heidän omakohtaisista kokemuksistaan, näkemyksistään ja toiminnastaan. Haastattelut toivat aineistoon yrittäjien näkökulman, jonka avulla on Shanen ja Eckhardtin (2003) mukaan mahdollista tutkia yksilöiden ja liiketoimintamahdollisuuksien välistä yhteyttä osana uuden liiketoiminnan syntymiseen johtavaa yrittäjyysprosessia. Haastateltavien kokemuksen määrä liikeideoiden työstämisestä vaihteli, koska heidän liikeideoidensa määrä oli eri, ja liikeideat olivat edenneet eri vaiheisiin.

Esimerkiksi Hirsjärven ym. (2009) mukaan aineistonkeruun kohdejoukon valinnan tulisi olla tarkoituksenmukaista. Tämän tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista oli haastatella henkilöitä, joilla on kokemusta liikeideoiden edistämisesti joko omakohtaisesti tai auttamalla liikeideoita työstäviä henkilöitä ja toimijoita. Näin ollen haastateltavaksi valikoitui tutkijan itse tuntemia, hänelle suositeltuja sekä tutkimusprosessin aikana vastaan tulleita henkilöitä, jotka sopivat tutkimuksen tarkoitukseen. Rowley (2012) kuvaa tällaista etenemistä lumipallo-otantana. Sen avulla tutkimukseen valikoitui haastateltavaksi ilmiön ymmärtämisessä auttavia informantteja (Rowley, 2012).

Taulukko 2. Aineistohaastattelut ja niiden kestot

Henkilö	**Tapaus**	**Aika**	**Haastat-telun kesto (min)**
Markus Klöf	The Good Guys ja Anonyymi sosiaalinen media	6.2.2019	64
Vesa-Matti Ruottinen	Ideoiden ja toteuttajien Matchmaker	6.2.2019	33
Ville Ilkkala	Valaa Technologies	7.2.2019	51
Jukka Janhunen	Trackinno	7.2.2019	33
Antti Seppälä	Dista ja Mobile Spirit	4.4.2019	40
Henkilö X	Ideointipaja	25.4.2019	46
Yhtiökumppani 2	Vertaismajoituspalveluyhtiö Y	22.8.2019	56

Taulukossa 2 on kuvattu aineistonkeruuta varten haastatellut tahot sekä haastattelujen kestot. Aineistohaastatteluja toteutettiin yhteensä seitsemän. Haastatteluissa kuvattuja tapauksia oli yhteensä yhdeksän. Haastattelujen kesto oli yhteensä 407 minuuttia, asiantuntijahaastattelut (taulukko 1) mukaan lukien. Haastattelujen pituudet vaihtelivat puolesta tunnista tuntiin. Yksi esiymmärryksen kartuttamiseksi haastateltu asiantuntija haastateltiin myös aineistoa varten. Tutkija valmisteli haastateltavat ennen haastatteluja kertomalla, mitä hän on tutkimassa ja mistä aiheesta hän haluisi haastateltaviltaan kysyä. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja toteutettiin Tampereella. Kaikki haastatellut eivät halunneet esiintyä nimellään, joten kyseiset tapaukset on esitetty peitenimellä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti.

Markus Klöfin kuvaama tapaus *The Good Guys* on tamperelainen teeyritys, joka valmistaa teetuotteita, kuten teestä käyttämällä valmistettavaa kombutsaa. Lisäksi yrityksen palveluihin kuuluu kuluttajien opettaminen kombutsan valmistamisessa sekä tarvittavien raaka-aineiden myyminen. Idea kehkeytyi teekerhossa syntyneestä kipinästä vähitellen useiden keskusteluiden, taustatutkimuksen ja muiden vaiheiden kautta liiketoimintakonseptiksi ja hyödynnetyksi liiketoimintamahdollisuudeksi.

Anonyymi sosiaalinen media oli toinen Klöfin kuvaama tapaus. Se oli hanke, jossa tarkoituksena oli luoda liiketoimintaa anonymiteetin pohjalle rakentuvan sosiaalisen median päälle. Idean taustalla vaikuttivat startup -tapahtuma Slushin aikaansaama innostus sekä havainnot sosiaalisen median ongelmista, jotka kulminoituivat lounaalla kavereiden kesken muodostuneeseen ideaan. Sen työstämistä jatkettiin soveltuvuusselvityksen eli POCin (Proof of Conceptin) tekoon ja testaamiseen asti. Haasteiksi muodostuivat myöhemmin kuitenkin muun muassa osaamisen ja sitoutumisen puute, ja Anonyymi sosiaalinen media ei toistaiseksi ole toteutunut.

Ideoiden ja toteuttajien Matchmaker perustui Vesa-Matti Ruottisen idealle saattaa ideoita hallussaan pitäviä henkilöitä yhteen niiden toteuttamisesta kiinnostuneiden henkilöiden kanssa. Ideaa edistettiin ja työstettiin useissa keskusteluissa eri henkilöiden kanssa, ja työstämisen ympärille muodostui kokonainen tiimi. Ideasta tehtiin taustatutkimusta ja siitä toteutettiin myös prototyyppi. Vastaan tulleet haasteet kuten prototyypin puutteellisuus sekä tiimin rakoileminen ja sitoutumisen heikkeneminen johtivat lopulta eri käänteiden kautta idean toteuttamisesta luopumiseen.

Valaa Technologies on Ville Ilkkalan perustama ohjelmistoyritys, joka rakentaa alustamaista käyttöjärjestelmää, ValOSia uudenlaiselle lähestymistavalle ohjelmistokehitykseen. ValOSia on rakennettu vuodesta 2015 alkaen. Yritys syntyi jatkumona usealle peräkkäiselle idealle. Ilkkalalla oli ensin oma ohjelmistokonsultointiyritys, joka muuntautui yritystoiminnassa kohdattujen ongelmien ja niiden ratkomisen johdosta useiden vaiheiden kautta uudenlaiseksi koodausalustaksi. Tätä kirjoittaessa koodausalusta on kasvuvauhdissa.

Jukka Janhusen perustama *Trackinno* tekee pienkaluston hallintaa pilvipalveluna yrityksille. Lisäksi yritys tekee pienkaluston hallintaan liittyvää huollonohjausta ja liittää ratkaisuunsa IoT-ominaisuuksia. Trackinnon idea sai alkunsa ongelmista, joita Janhunen kohtasi työnkuvassaan entisen työnantajansa palveluksessa. Janhunen pääsi ratkomaan näitä ongelmia opiskeluiden parissa yliopistokurssilla, jossa hänelle muodostui osaava tiimi, jonka kanssa rakentui myönteistä palautetta saanut ratkaisu. Samanaikaisesti Janhunen havaitsi, että tilanteessa voisi piillä myös mahdollisuus liiketoiminnalle.

Antti Seppälän kuvaama *Dista* on kasvuyritys, joka tarjoaa etämyyntipalveluita yritysmyyntiin. Distan etämyyntimalli auttaa yrityksiä nopeuttamaan myyntiputkeaan, kasvattamaan myyntivolyymiaan ja vähentämään matkakulujaan. Dista syntyi jatkumona Antti Seppälän aiemmille liiketoimille, joissa havaitut ongelmat sekä vastaan tulleet ratkaisumallit johtivat lopulta ideaan, jolle Distan liiketoiminta perustuu. Ideaa testattiin ja konseptoitiin asiakaskokeiluin, ja toimivalle mallille alkoi löytyä asiakkaita, mikä johti käsitykseen liiketoimintamahdollisuudesta.

Toinen Seppälän kuvaama tapaus yrittäjyysprosessin alkuvaiheille jäänyt *Mobile Spirit*, johon idea syntyi opiskeluaikana mobiililaitteiden ja -pelien käytön kasvaessa. Mobile Spiritin toteuttamista selvitettiin, ja idea voitti yrittäjyyskiihdyttämö-kilpailun pääpalkinnon. Tämä innosti idean edistämiseen vauhdilla. Useissa keskusteluissa kuitenkin alkoi käydä ilmi, ettei liiketoimintasuunnitelma

vaikuttanut toteuttamiskelpoiselta. Samalla myös tiimin sitoutuminen alkoi rakoilla, ja rahoituksen saaminen vaikeutui. Idean edistämisestä syntyi matkalla muitakin ideoita, mutta Mobile Spirit alkuperäisessä muodossaan ei lopulta toteutunut.

Ideointipaja on Henkilö X:n luoma konsepti, jossa selvitetään ja tuetaan ideoiden ja tiedon syntymistä sekä ajatusten yhdistelyä. Ideointipajan toinen tavoite on synnyttää toimintaa ja projekteja ideoista, jotka syntyvät törmäyttämällä ihmisiä ja heidän ajatuksiaan. Tätä tehtävää varten Ideointipajassa ylläpidetään tietokantoja siellä syntyneistä ideoista, joiden avulla estetään ideoiden unohtuminen. Ideointipajan konseptia on kehitetty ja edistetty pitkän ajan kuluessa esimerkiksi eri henkilöiden ja yrittäjyysyhteisön avustuksella. Ideointipajan konsepti yhä kehitysvaiheessa, ja sen edistymistä ohjaa Henkilö X:n saaman informaatio ja palaute.

Yhtiökumppani 2 kuvaama *Vertaismajoituspalvelu Y* tarjoaa Airbnb:n kautta vertaismajoituspalveluita vaihtoehtona turisteille ja työmatkalaisille sekä muun muassa perheille, jotka esimerkiksi vesivahingon takia joutuvat tilapäisesti muuttamaan. Idea yrityksen taustalla syntyi, kun orastavilla yrittäjillä oli asuntoja käyttämättöminä esimerkiksi vaihto-opiskeluun lähtemisen tai yhteen muuttamisen vuoksi. Lisäksi heitä kiinnosti AirBnB:n luoma vertaismajoitusmarkkina mahdollisuuksineen. Pitkä taustatyö ja eri vaiheet johtivat käsitykseen liiketoimintamahdollisuudesta.

3.4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on tutkimusprosessissa keskeistä (Koskinen ym., 2005), ja sitä tulisi tehdä koko tutkimusprosessin ajan (Eriksson & Kovalainen, 2008). Luotettavuuden arviointi antaa käsityksen tutkimustulosten todenmukaisuudesta, toistettavuudesta ja yleistettävyydestä, joita punnitaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja tutkimuksessa syntyneen tiedon yhdenmukaisuutta (toisin sanoen kongruenssi). Validiteettia arvioidessa pohditaan, kuinka hyvin tutkimus on onnistunut toteuttamaan tehtävänsä, kuten ilmiön kuvaamisen. (Eriksson ja Kovalainen, 2008; Hirsjärvi ym., 2009.) Koskisen ym. (2005) mukaan nämä kriteerit soveltuvat tietyiltä osin myös kvalitatiiviseen tutkimukseen, vaikka ne ovat peräisin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. Laadullisen tutkimuksen kuvaava luonne sekä alisteisuus tutkijan näkökulmalle johtavat siihen, että tutkimuksen validiteetti on reliabiliteettiin verrattuna korostuneemmassa asemassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Validiteetti voidaan jakaa Yinin (2009) mukaan kolmeen tarkastelukulmaan, jotka ovat konstruktiovaliditeetti, sisäinen validiteetti ja ulkoinen validiteetti.

Konstruktiovaliditeettia arvioidessa tarkastellaan, soveltuuko valittu tutkimusmetodi kyseisen tutkimusongelman ratkaisemiseen (Yin, 2009). Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on laadullinen ja edellyttää ilmiön kartoittamista ja kuvailua. Siispä tutkimusmetodeilta edellytetään mahdollisimman monipuolista, kuvaavaa ja syvällistä aineistoa sekä analyysia. Tämän tutkimuksen konstruktiovaliditeettiin myötävaikuttaa monitriangulaatio (Tuomi & Sarajärvi, 2018), eli tutkimusprosessin perustuminen eri metodeihin, teorioihin ja tietolähteisiin, joilla tutkimustuloksia jalostettiin ja selvennettiin (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tässä tutkimuksessa yhdistyvät tutkijan omakohtaisiin kokemuksiin perustuva esiymmärrys, jota täydennettiin kahdella asiantuntijahaastattelulla, yhdeksän erilaista tapausta, jotka kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla sekä teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa hyödynnettiin eri teorioita. Esiymmärrys edisti aineiston syvällistä keruuta ja analyysia. Yhdeksän puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla kerättyä tapausta tuottivat monipuolista aineistoa. Haastattelut johtivat tapauskohtaisesti syvällisiin keskusteluihin tutkimuksen kannalta keskeisistä kysymyksistä. Koska aineisto kerättiin sekä uutta liiketoimintaa luoneilta henkilöiltä että sitä yrittäneiltä mutta siitä lopulta luopuneilta, saatiin näkökulmia kerättyä monipuolisesti. Lisäksi tutkija varmisti haastatelluilta, että haastattelujen pohjalta kirjoitetut tapauskuvaukset sekä asiantuntijalausunnot vastasivat todellisuutta. Teoriaohjaava analyysi teki puolestaan mahdolliseksi tutkijan esiymmärryksen hyödyntämisen tutkimuksen ensimmäisellä analyysikierroksella. Analyysikierroksen havaintojen pohjalta pystyttiin puolestaan rakentamaan aineistoon ja tutkimuskysymykseen mahdollisimman hyvin soveltuva teoreettinen viitekehys sekä analyysirunko. Teoreettisessa viitekehyksessä yhdisteltiin useita teorioita ilmiön tarkastelemiseksi eri näkökulmista, koska minkään yksittäisen teorian ei havaittu siihen soveltuvan, mikä on Eskolan (2018) mukaan perusteltu toimenpide.

Konstruktiovaliditeettia rajoittaa on, ettei tutkittuja tapauksia ole jälkikäteen mahdollista taltioida sellaisina kuin ne tapahtuivat, vaan kyse on haastateltavien subjektiivisista havainnoista ja siitä, mitä he päättävät kertoa. Tapaustutkimuksen retrospektiivi luonne tekee siitä alttiin muistiharhoille (*recall bias*) ja jälkikäteisrationalisoinnille, mikä on otettu huomioon tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Toisaalta yksilötason ja ulkoisen tason vaikutusten tutkiminen yrittäjyysprosessin alkuvaiheille sekä liiketoimintamahdollisuuksien kehittymisprosessille ei ole niin altis näille ongelmille (Vogel, 2017; Golden, 2012; Lohrke ym., 2010).

Tutkimuksen konstruktiovaliditeettia parannettiin myös mahdollisimman läpinäkyvällä tutkimusprosessilla (Koskinen ym., 2005). Tutkimuksen toteuttamisen vaiheista on annettu mahdollisimman tarkka selostus. Tutkijan esiymmärryksen vaikutus tutkimusprosessiin on tuotu esiin.

Aineistonkeruun olosuhteista sekä aineiston analysoinnista on annettu selvä ja totuudenmukainen kuva. Siispä tutkimuksessa tehtyjä valintoja voidaan tarkastella kriittisesti suhteessa tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen sisäistä validiteettia arvioidaan sen perusteella, ovatko tutkimuksessa esitetyt tulkinnat loogisia ja ristiriidattomia sekä miten mahdolliset häiriötekijät ovat voineet vaikuttaa tulkintoihin (Yin, 2009). Laadullisessa tutkimuksessa haasteeksi muodostuu tutkijan vaikeus irtautua omista lähtökohdistaan ja arvomaailmastaan, minkä takia objektiivisuuden saavuttaminen tutkimuksen toteuttamisessa on lähes mahdotonta (Hirsjärvi ym., 2009). Tutkijan esiymmärrystä pidetään yhtäältä tämän tutkimuksen kannalta vahvuutena, mutta toisaalta se aiheuttaa myös haasteen tutkimuksen sisäisen validiteetin kannalta (Laine, 2018). Tutkijan esiymmärryksestä johtuvien arvolähtökohtien ja subjektiivisten näkemysten vaikutusta tutkimukseen lieventää hermeneuttinen kehä sekä ajoittain otettu etäisyys tulkintoihin (Laine, 2018). Esimerkiksi asiantuntijahaastattelut esiymmärryksen täydentämiseksi vähensivät tutkijan omien arvolähtökohtien ja subjektiivisten näkemysten vaikutusta. Gummersson (2003) huomauttaa lisäksi, että tutkimuksen aineistoon ja sen lähteisiin tulee suhtautua kriittisesti ja spekulaatioita, puolueellisuutta sekä ideologisuutta tulee tietoisesti välttää. Tässä tutkimuksessa toteutettu triangulaatio vastaa osaltaan myös näihin haasteisiin, koska aineistoa on kerätty monista lähteistä, jotka antavat tutkimukselle rikkaan aineiston ja useita näkökulmia. Esimerkiksi aineistossa ilmenneet ristiriitaisuudet on huomioitu tuloksissa ja johtopäätöksissä siten, että tulokset perustuvat aineistosta muodostuneelle kokonaiskuvalle, eivätkä yksittäisille havainnoille.

Erityisesti tapaustutkimuksissa kritiikin kohteena ovat olleet aineiston edustavuuden puute sekä aineiston keruun ja analysoinnin puutteellinen kurinalaisuus. Paitsi tutkijan myös hänen tietolähteidensä subjektiivisuuden nähdään vaikuttavan tutkimukseen (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2001). Tutkijan objektiivisuuspyrkimyksistä huolimatta haastatellut henkilöt kertovat asioista omista lähtökohdistaan ja näkökulmistaan (Hyvärinen ym., 2017). Tässä tutkimuksessa tutkijan esiymmärrystä voidaan yhtäältä pitää mainittua haastetta lieventävänä tekijänä, sillä esiymmärrys on auttanut tutkijaa haastattelukysymysten valinnassa, haastattelujen ohjauksessa sekä aineiston analysoinnissa. Haastatteluissa aiempaa tietoa haastattelun teemoista pidetään validiteettia lisäävänä tekijänä (Hyvärinen ym., 2017). Toisaalta esiymmärrys on voinut lisätä aineistonkeruun ja analysoinnin subjektiivisuutta. Teemahaastattelu on kuitenkin joustava metodi, joka pienentää tätä riskiä. Haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omalla tavallaan ja esittää lisäkysymyksiä.

Tutkimuksen ulkoisella validiteetilla arvioidaan tutkimuksen yleistettävyyttä muihin kuin tutkittuihin tapauksiin, mitä pidetään laadullisessa tutkimuksessa tärkeänä kysymyksenä (Koskinen ym., 2005; Yin, 2009). Tapaustutkimuksissa havaintomäärä on tyypillisesti alhainen, jolloin ei voida tehdä luotettavia yleistyksiä. Lisäksi yleinen tieto on informatiivisempaa kuin yksittäistapauksista koskeva. (Koskinen ym., 2005.) Tapaustutkimuksen ensisijainen tarkoitus ei kuitenkaan ole tutkimustiedon yleistettävyys, vaan tiedon ja ymmärryksen saavuttaminen tapausten ja analyysin ainutlaatuisuuden avulla (Eriksson & Kovalainen, 2008). Yksittäisten tapausten tutkiminen mahdollistaa ilmiölle merkittävien ja tarkastelussa yleisesti toistuvien tekijöiden esiin tuomisen (Hirsjärvi ym., 2009), mitä voidaan pitää tämän tutkimuksen kuvaavan ja kartoittavan tehtävän kannalta keskeisenä.

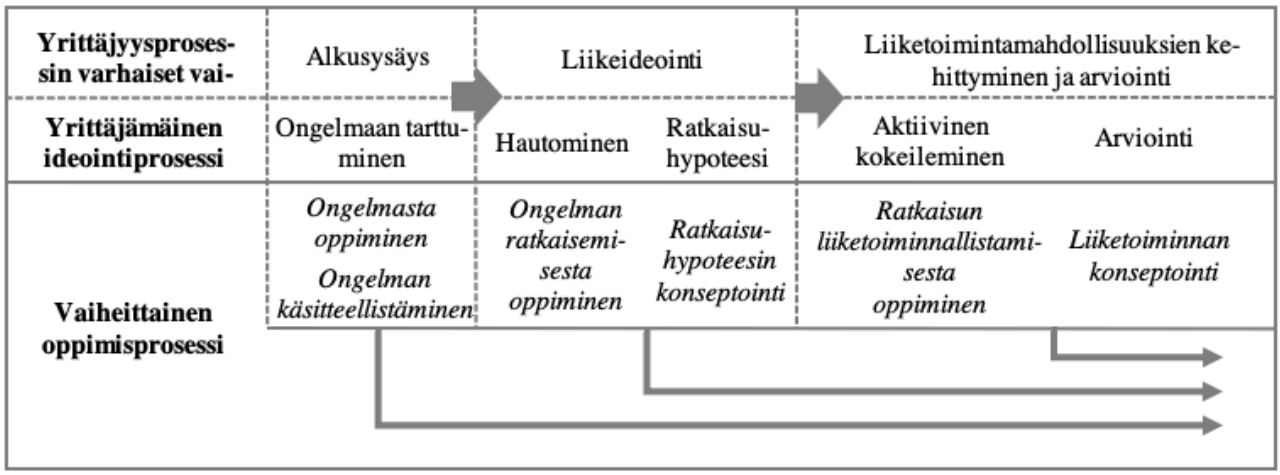
Tutkimuksen tulosten ristiriidatonta toistettavuutta ja syntyneen tiedon yhdenmukaisuutta, eli reliabiliteettia (Hirsjärvi ym., 2009; Yin, 2009) varmistettiin tutkimusprosessin läpinäkyvyydellä ja tuotetun materiaalin tarkistuksen selostuksella. Lisäksi tutkimuksen aihealuetta tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti ja haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti. (Koskinen ym., 2005). Läpinäkyvä tutkimusprosessin tekee mahdolliseksi tutkimuksen toteuttamisen kriittisen tarkastelun sekä vastaavan tutkimuksen toteuttamisen. Tutkimuksessa on selostettu, kuinka materiaali on tarkistettu esimerkiksi keskustelemalla haastatteluissa samoista teemoista eri kysymysmuodoin. Lisäksi materiaalia on tarkistettu vertaamalla aineistoa ja ensimmäisen analyysikierroksen tuloksia olemassa oleviin teorioihin, joista valittiin tutkimuskysymykseen ja aineostoon soveltuva. Tutkimustulokset ovat myös linjassa tuoreen tutkimuskirjallisuuden kanssa, joka haastaa perinteistä käsitystä tutkitusta ilmiöstä. Tutkimuksen aihealuetta tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti useita teorioita ja tutkimustapauksia hyödyntämällä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tutkimustietoa heikosti tunnetusta ilmiöstä. Tutkimusaineiston rajallisuudesta, ilmiön tarkastelun retrospektiivisyydestä sekä tutkimuksen ulkopuolelle rajatuista tekijöistä johtuen tämän tutkimuksen tulokset ovat varovasti yleistettävissä ja toistettavissa. Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää ymmärryspohjana ilmiön jatkotutkimuksessa, jossa ilmiötä voidaan käsitellä laajemmin ja yksityiskohtaisemmin.

4 LIIKETOIMINTAMAHDOLLISUUSKÄSITYSTEN KEHKEYTYMINEN

4.1 Vaiheittainen oppimisprosessi

Tutkituista tapauksista voidaan havaita uuden liiketoiminnan syntymiseen liittyvä vaiheittainen oppimisprosessi, jonka myötä orastaville yrittäjille kehkeytyi käsitys liiketoimintamahdollisuudesta. Vaiheittainen oppimisprosessi voidaan kuvata rinnakkain yrittäjyysprosessin varhaisten vaiheiden sekä yrittäjämäisen ideointiprosessin kanssa, koska oppimisprosessi kuvaa samoja tapahtumia oppimisen näkökulmasta (Kuvio 8). Prosessin vaiheet on kuvattu yrittäjyysprosessin etenemisen mukaan. Oppimisprosessissa keskeiseksi osoittautui ongelmista, niiden ratkaisuista ja sen liiketoiminnallistamisesta oppiminen. Vaiheiden muodostamaa kokonaisuutta voitaisiin kutsua liiketoimintamahdollisuudesta oppimiseksi, johon perustuen voi kehkeytyä käsitys liiketoimintamahdollisuudesta. Oppiminen prosessissa koostui kokemusten sisäistämisestä sekä muuntamisesta tiedoksi. Kokemuksia sisäistettiin keräämällä informaatiota konkreettisista kokemuksista ja abstrakteista konsepteista. Kokemuksia muunnettiin tiedoksi tulkitsemalla niiden sisältämää informaatiota ja toimimalla sen pohjalta. Vaikka ilmiö on kuvattu vaiheittaisena prosessina, vaiheiden havaittiin ilmenevän ainakin osittain päällekkäin, koska eri vaiheille tyypillinen oppiminen jatkui vielä niitä seuraavissa vaiheissa. Siispä havaittua oppimisprosessia voitaisiin vaihtoehtoisesti kuvata edistyvänä ja kasvavana spiraalina.



Kuvio 8. Havaintoja vaiheittaisesta oppimisprosessista

Liiketoimintamahdollisuuskäsitysten kehkeytyminen alkoi, kun potentiaaliset yrittäjät oppivat ongelman olemassaolosta. Tätä vaihetta voidaan kutsua myös alkusysäykseksi tai ongelmaan tarttumiseksi. Vaiheen myötä potentiaaliset yrittäjät oppivat käsitteellistämään kohtaamansa ongelman. Ongelmasta oppiminen jatkui läpi prosessin seuraavien vaiheiden, joissa ymmärrys ongelmasta kasvoi ja jalostui. Seuraavassa vaiheessa potentiaaliset yrittäjät oppivat ongelman ratkomisesta. Tätä vaihetta voidaan kutsua myös liikeideoinniksi tai hautomiseksi. Vaiheessa tapahtuvan oppimisen myötä potentiaaliset yrittäjät konseptoivat ongelmalle alkuideamaisen ratkaisuhypoteesin. Ongelman ratkaisemisesta oppiminen jatkui liikeideointivaiheen jälkeenkin, sillä ratkaisuhypoteesi muotoutui ja jalostui sillä tehtyjen kokeilujen myötä. Viimeisessä vaiheessa orastavat yrittäjät oppivat ratkaisuhypoteesiensa liiketoiminnallistamisesta. Tätä vaihetta voidaan kutsua myös liiketoimintamahdollisuuden kehittymiseksi ja arvioinniksi tai aktiiviseksi kokeiluvaiheeksi. Vaiheen aikana orastavat yrittäjät tekivät ratkaisuluonnoksellaan aktiivisia kokeiluja, joiden pohjalta he saattoivat kehittää ja arvioida mahdollisuuttaan hyödyntää sitä liiketoiminnallisesti. Vaiheen myötä alkoi muodostua liiketoimintakonsepti, kun ratkaisuluonnokseen alettiin liittää liiketoiminnallisia ulottuvuuksia.

4.1.1 Alkusysäys

Tutkimusaineistosta huomataan, että kaikissa tapauksissa yrittäjyysprosessin käynnisti konkreettinen kokemus, ongelmaan tarttuminen. Ongelmaan tarttumista voidaan pitää viitekehyksen mukaisena alkusysäyksenä yrittäjyysprosessille, sillä prosessin seuraavassa vaiheessa syntynyt ratkaisuhypoteesi tai liikeidea puolestaan liittyi ongelmaan, johon potentiaalinen yrittäjä tarttui. Ongelma liittyi useimmiten yrittäjien omiin kokemuksiin, kuten henkilökohtaisiin ongelmiin, työtehtäviin, kiinnostuksen kohteisiin, tai hallussa oleviin resursseihin. Joissain tapauksissa alkusysäyksenä toimineen ongelman olemassaolo vahvistettiin sosiaalisissa piireissä. Alkusysäykset olivat useammin yksilöllisiä kuin kollektiivisia ongelmia. On huomionarvoista, ettei henkilökohtaiselle ongelmalle löydy teoreettisesta viitekehyksessä määritelmää, ellei markkinaveto-käsitteen määritelmää uloteta koskemaan myös henkilökohtaisia ongelmia. Ne olivat tutkituissa tapauksissa varsin yleisiä alkusysäyksiä, joten tässä analyysissa henkilökohtaiset ongelmat käsitetään markkinavedoksi. Näin yrittäjyysprosessin käynnistäneet ongelmat voidaan jakaa tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisiin alkusysäysmekanismeihin: haluun ryhtyä yrittäjäksi, markkinavetoon sekä resurssityöntöön. Seuraavaksi tapausten alkusysäykset kuvataan alkusysäysmekanismeittain.

Halu ryhtyä yrittäjäksi näyttäisi saaneen alkusysäyksen aikaan The Good Guysin ja Anonyymin sosiaalisen median tapauksissa. Lisäksi jälkimmäisen tapauksen alkusysäyksessä vaikutti markkinaveto.

The Good Guys sai alkusysäyksensä, kun Tampere Startup Hubin jäsenistön teen juojat kokoontuivat yhteen yhteisen teeharrastuksen ympärille. Keskustelut ja teen maistelut johtivat teen maailmaan syventyvän Tea Backpacker -nimisen Youtube-sarjan tekemisestä. Sarjassa tutustuttiin suomalaiseen teekulttuuriin sekä teen matkaan Sri Lankan teepelloilta prosessointiin ja lopulta maailmalle. Asian käsittelyä jatkettiin teekerhossa, mihin kerättiin hiljalleen mukaan ”hyvinä tyyppeinä” pidettyjä kavereita henkilökohtaisten verkostojen kautta. Teekerho toimi keskustelualustana, joka mahdollisti samasta asiasta kiinnostuneiden törmäyttämisen ja syventymisen aiheeseen. Osalla teekerho synnytti liiketoiminnallisen kipinän, vaikkei teekerho johtanutkaan heti liiketoiminnan suunnitteluun. Seuraava sitaatti kuvaa, miten halu toimia teen parissa syntyi, kun henkilökohtainen innostus sai vahvistusta vertaisilta.

> *Eli teekerhosta lähti liikkeelle se halu tehdä asiaa, joka liittyy jotenkin teehen, sellainen innostus. Ja tavallaan sellainen vahvistus sille, mistä on itse kiinnostunut, että tässä on muitakin kiinnostuneita. Myös se, että pystyy puhumaan siitä ohjaa taas etsimään lisää tietoa, että voi keskustella paremmin. (...) Se on sellainen pieni siemen, joka jää ja alkaa kasvamaan.*
> – Markus Klöf - The Good Guys

Anonyymin sosiaalisen median alkusysäyksen taustalla oli startup-tapahtuma Slushin aikaansaama noste Suomen startup-piireissä. Markus Klöfin mukaan Slush herätti innostusta ongelmien ratkomista ja ideoiden toteuttamista kohtaan, minkä ansiosta uusia ideoita syntyi paljon. Eräällä lounaalla Klöfin ja hänen kavereidensa keskustelu ohjautui spontaanisti nykymuotoisen sosiaalisen median ongelmiin, joita he olivat havainneet.

> *Tavallaan oli se oma intuitio siitä, mihin markkinat on menossa, minkälaisia palveluita on tällä hetkellä, mikä on niiden suurin kritiikki. On ollut se tarve anonyymille sosiaaliselle medialle.*
> – Markus Klöf - Anonyymi sosiaalinen media

Suurimmassa osassa tapauksia alkusysäysmekanismina toimi henkilökohtainen tarve, joka saatettiin myöhemmin vahvistaa myös markkinoiden tarpeeksi, toisin sanoen markkinavedoksi. Valaa Technologiesin, Trackinnon ja Distan tapauksissa alkusysäyksinä toimivat omaa työtä koskevat ongelmat. Ideoiden ja toteuttajien Matchmakerin kohdalla alkusysäyksen aikaansaanut ongelma oli sekä omakohtainen että kaveripiirissä kohdattu tarve. Anonyymin sosiaalisen median kohdalla henkilökohtaiset havainnot markkinatarpeesta saivat vahvistuksen kaveripiirissä. Mobile Spiritin tapauksessa

alkusysäyksenä toimi Seppälän omakohtainen kokemus mobiililaitteiden käyttöliittymien tylsyydestä. Samalla hän havaitsi mobiililaittein ja -pelien kysynnän kasvavan. Vertaismajoituspalveluyhtiö Y:n alkusysäys perustui osittain havainnoille vertaismajoituspalveluiden kysynnästä ja osittain resurssityönnölle.

Ideoiden ja toteuttajien Matchmakerin alkusysäystä kuvatessaan Vesa-Matti Ruottinen kertoo olleensa innokas ideoimaan ja toteuttamaan ideoitaan, mutta hänen ujoutensa haittasi verkostoitumista, jonka avulla ideat saisi toteutettua. Hän oli myös kaveripiireissään kohdannut tilanteita, joissa ideoita oli paljon, mutta toteuttajista oli siitä huolimatta puute. Ongelma sai vahvistusta vertaisilta, mikä näkyy seuraavista sitaateista.

> *Se [idea] varmaan vastasi johonkin omaan tarpeeseen ja olin kuullut muilta, että sellainen olisi mielenkiintoinen. Muillakin oli ollut ideoita, mutta he eivät sitten ole ehkä löytäneet kavereita ideoiden toteuttamiseen.*
>
> *Oli keskusteluja joidenkin koulukavereiden kanssa, että niilläkin on joitain ideoita, mutta sitten… ei nyt oikein välttämättä sellaista ympäristöä, missä lähteä toteuttaa niitä. Oli vaan ideoita niiden pään sisällä.*
>
> – Vesa-Matti Ruottinen - Ideoiden ja toteuttajien Matchmaker

Ville Ilkkalan ohjelmistokonsultointiyritys teki vuosina 2010-2015 oppimiseen liittyviä peliprojekteja, joihin haettiin konsultointia julkisten tarjouskilpailujen kautta. Projekteissa kohdatut ongelmat saivat hänet kuitenkin pohtimaan ratkaisua niihin. Hän oli erityisen tuskastunut saman asian tekemiseen uudelleen jokaisen pelin kohdalla. Jatkuvien kokemusten kautta vahvistuva käsitys ongelmasta sai aikaan alkusysäyksen. Alkusysäykseen johtaneen ongelmakäsityksen vahvistuminen näkyy seuraavasta sitaatista.

> *”Se homma oli aika heikosti skaalautuvaa, et se oli vähä niinku mikä tahansa pelistudio, tekee projekteja ja sitte projekteista saa x määrän rahaa ja sitte taas pitää ettii projektia, ja siitä saa x määrän rahaa.*
>
> – Ville Ilkkala - Valaa Technologies

Trackinnon tapauksessa Jukka Janhusen työnkuva aiemmalla työnantajalla toi esiin pienkaluston hallintaan liittyvät ongelmat, joita hänen perustamansa yritys myöhemmin ratkoisi. Seuraava sitaatti kuvaa, miten Janhuselle muodostui ongelmakäsitys, joka on lopulta johtanut uuteen liiketoimintaan

> *Olin tehnyt huollon puolen mobilisointia ja toiminut huolto-organisaation erppi-puolen [toiminnanohjauksen] pääkäyttäjänä. Olin törmännyt monenlaisiin huollon teollisuuden ongelmiin. Yksi niistä oli tämä pienkalustohallinta eli kaikki mittalaitteiden ja asennuslaitteiden*

ylläpito ja käytönseuranta. Se oli kynällä ja paperilla tai Excelillä joka paikassa tehty ja muistin varassa. Ja siitä koitui sitten Trackinnon myöhemmät ongelmankuvaukset, suoraan näillä kolmella ongelman alueella.

– Jukka Janhunen - Trackinno

Distan tapauksessa alkusysäys perustui Antti Seppälän havaitsemalle ongelmalle, joka rasitti hänen silloista liiketoimintaansa. Dista perustettiin lopulta ratkaisemaan kyseinen ongelma. Seuraava sitaatti kuvaa, miten Seppälä tuskastuu konsultointiliiketoiminnassa toistuneeseen ongelmaan, jota hän myöhemmin ryhtyi ratkomaan.

Mä ostin [myyntitapaamis]palveluita ja harjaannuin aika hyväksi siinä, että mikä siinä mättää. Konsulttitoimintaa pyörittäessäni tuntui, ettei aika riitä mihinkään; tapaamiset on koko ajan väärin ajoitettu, vaikka ne olisivat olleet ihan järkeviäkin. Miksi käydä Helsingissä toteamassa, ettei asiakkaalla ole rahaa, tai että 'tämä on ajankohtaista vuoden päästä'?

– Antti Seppälä - Dista

Vertaismajoituspalveluyhtiö Y:n tapauksessa alkusysäyksen aiheutti yhtäältä markkinaveto ja toistaalta resurssityöntö. Seuraavasta sitaatista näkyy, että tulevat yhtiökumppanit havaitsivat ensin uutisoinnin ja myöhemmin omakohtaisten kokemustensa kautta tarpeen Airbnb-majoituksille. Lisäksi sitaatista näkyy, että Airbnb-palvelun hyödyntämiseen johti tarve laittaa omistusasunto vuokralle.

Me kaikki [yhtiökumppanit] olemme olleet Airbnb:n asiakkaita. Maailmalla on paljon uutisoitu Airbnb:stä ilmiönä, että kuinka paljon kannattavampaa se on ollut isoissa kaupungeissa kuin normaali vuokraaminen. [Yhtiökumppani 1:llä] oli oma Airbnb-asunto. Vaihtoon lähtiessään hän laittoi oman omistusasuntonsa Airbnb:hen ja huomasi, että sehän on ihan tuottoisaa bisnestä.

–Yhtiökumppani 2 - Vertaismajoituspalveluyhtiö Y

Vaihdosta palattuaan Yhtiökumppani 1 päätti jättää asuntonsa vuokrattavaksi Airbnb:n kautta. Myös Yhtiökumppani 2:lle syntyi tarve laittaa omistusasunto vuokralle, joten hän toimi Yhtiökumppani 1:n mallin mukaisesti. Lopulta myös kolmas tulevista yhtiökumppaneista toimi samoin, minkä jälkeen tulevia yhtiökumppaneita yhdisti sekä resurssin kaupallistamisen tarve että käsitys Airbnb-majoitusten tarpeesta. Myöhemmin perustettu vertaismajoituspalveluyhtiö Y ratkoi kyseiset ongelmat. Seuraava sitaatti kuvaa, miten resurssityöntö syntyi, ja kuinka taustalla jo vaikuttava markkinaveto ohjasi yhtiökumppani 2:den Airbnb:n pariin.

Muutettiin tyttöystävän kanssa yhteen ja asuntoni jäi vähän käyttämättömäksi. En halunnut myydä sitä kuitenkaan heti, joten tokaisin, että "mäkin laitan sen Airbnb:hin". (...) Sitten huomasimme, että meillä on kaikilla Airbnb-asunnot.

–Yhtiökumppani 2 - Vertaismajoituspalveluyhtiö Y

Resurssityöntö oli alkusysäysmekanismi myös Ideointipajan tapauksessa. Kyse oli sekä uramuutoksista johtuvasta ajan vapautumisesta että kiinnostuksen kohteiden muuttumisesta johtuvasta resurssien kaupallistamisongelmasta. Se sysäsi Henkilön X Ideointipajaan johtavan ratkaisun etsintään. Seuraava sitaatti kuvaa, miten työuran murros sai Henkilön X etsimään uusia keinoja hyödyntää vapautuneita resurssejaan.

> *(...) etsin monenlaisia uusia jänniä projekteja, joita olisi mielekästä tehdä, kun on kasvamassa isoksi.*
>
> – Henkilö X - Ideointipaja

Aineistosta huomataan, että alkusysäykset syntyivät toistuvista tai vallitsevista ongelmista, jotka koettiin merkitykselliseksi joko oman pohdinnan tuloksena tai ulkopuolelta saadun vahvistuksen kautta. Lisäksi ongelmat käsitteellistettiin, eli ne sanoitettiin kerrottavaksi muille tai selkeytettäväksi yrittäjälle itselleen. Näistä tekijöistä muodostui syklinen oppimisprosessi, joka vahvisti ja jalosti ongelmakäsitystä ja siten sai aikaan alkusysäyksen yrittäjyysprosessille. Sen seuraavassa vaiheessa syntyneet alkuideat olivat ratkaisuhypoteesejä näihin ongelmakäsityksiin. Esimerkiksi Ideoiden ja toteuttajien Matchmakerin tapauksessa alkusysäys perustuu potentiaalisen yrittäjän omaan konkreettiseen kokemukseen ideoiden toteuttamisen haasteesta, jonka hän oli tulkinnut ongelmalliseksi. Hän oli myös käsitteistänyt ongelman abstraktiin verbaaliseen muotoon, minkä myötä ongelmasta oli mahdollista keskustella sekä verrata muiden kokemuksia siihen. Tämä osoitti potentiaaliselle yrittäjälle ongelman olemassa olon ja merkittävyyden, mikä vahvisti käsitystä ongelman ratkaisemisen toivottavuudesta. Oppimisprosessi johti siihen, että potentiaalisen yrittäjän halu ratkaista kohtaamansa ongelma vahvistui riittävästi, jotta oppimisprosessi alkoi viedä potentiaalista yrittäjää kohti ongelmanratkaisuvaihetta.

4.1.2 Liikeideointi

Tarkastelluissa tapauksissa alkusysäyksen aikaan saanutta ongelmaan tarttumista seurasi alustavan liikeidean eli alkuidean syntymiseen johtava ongelmanratkaisuvaihe. Sitä kuvataan teoreettisessa viitekehyksessä liikeideointina ja hautomisena. Aineistosta voidaan havaita, että potentiaaliset yrittäjät alkoivat yhdistää informaatiota alkusysäysvaiheessa muotoutuneeseen ongelmakäsitykseen. Tästä muodostui eri polkuja pitkin idea tai ratkaisuhypoteesi. Tutkituissa tapauksissa idean muodostumista tapahtui niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. Ongelmanratkaisuvaihe tarkoitti osassa tapauksissa potentiaalisen yrittäjän henkilökohtaisen ongelman ratkomista aluksi vain häntä itseään varten. Toisissa

tapauksissa ongelmaa ratkaistiin alusta asti liikeideana, joka hyödyttäisi tiettyä kohderyhmää. Tutkituissa tapauksissa ideat, jotka olivat aluksi ratkaisuja vain henkilökohtaisiin ongelmiin, kehkeytyivät liikeideoiksi, kun potentiaaliset yrittäjät havaitsivat voivansa tuottaa niillä arvoa muillekin kuin itselleen. Tällaiset jatkosysäykset jalostivat ideoista liikeideoita.

Polku liikeidean syntymiseen oli aineistossa tarkoituksenmukainen, sattumanvarainen tai perintönä saatu. Tutkituista tapauksista löytyi jokaisen polun edustajia sekä polkujen yhdistelmiä, eli esimerkiksi liikeideoita, jotka perustuivat osittain perintönä saatuun ratkaisuun, ja jota jalostettiin tarkoituksenmukaisesti liikeideaksi. Vaikka liikeideoiden syntypolut voidaan jaotella kolmella eri tavalla, liikeideointivaiheen edetessä voidaan havaita useita polkuja, jotka yhdessä johtivat liikeideoihin. Alkuidea tai ensimmäinen karkea ongelmanratkaisuhypoteesi saattoi siis syntyä yhdellä tapaa, mutta sitä seurannut alkuideaa jalostuneemman liikeidean syntyminen saattoi puolestaan tapahtua toista polkua pitkin. Liikeideointivaihe johti ratkaisuhypoteesiin, jonka kattavuus vaihteli tapauksittain. Liikeidean syntymistä edelsi oppimisprosessi, jossa alkusysäyksen aikaansaanut ongelma kehkeytyi asiakasongelmaksi. Siten alkusysäysvaiheessa ilmennyttä halua ryhtyä yrittäjäksi tai resurssityöntöä seurasi sellaisen ongelman etsintä, jonka ratkaisemisesta olisi mahdollista tehdä liiketoimintaa.

Osassa tapauksista ideointi oli tarkoituksenmukaista. Tarkoituksenmukaisuus ilmeni etsittäessä keinoa tehdä omiin kiinnostuksen kohteisiin liittyvää liiketoimintaa, pohdittaessa uutta urasuuntausta ja ratkaistaessa omaan työtehtävään liittyvää ongelmaa. Tällaisia tapauksia olivat The Good Guys, Ideointipaja, Valaa Technologies ja Trackinno. The Good Guysin tapaus on esimerkki liikeideoinnin tarkoituksenmukaisuudesta. Tapauksesta voidaan havaita myös liikeideointiin liittyvä oppimisprosessi, jossa potentiaaliset yrittäjät keräävät ja jalostavat informaatiota havaitsemansa ongelman ymmärtämiseksi ja ratkaisuhypoteesin muodostamiseksi. Siinä alkusysäystä seurasi etsintävaihe, jossa pyrittiin tarkoituksenmukaisesti löytämään keinoja tehdä teehen liittyvää liiketoimintaa, mikä näkyy seuraavasta sitaatista.

> *(...) se [teekerho] vaan loi ja iskosti sellaista ajatusta, että pitäisiköhän tälle tehdä jotain. (...) Se kombutsa tuli itseasiassa paljon myöhemmin ja eri porukalla, eikä se liittynyt enää teekerhoon tai sen jäseniin. Siinä välissä oli paljon ajatuksia, että miten sen teen kautta voitaisiin tehdä näitä juttuja.*
>
> –Markus Klöf - The Good Guys

Toinen esimerkki tarkoituksenmukaisesta liikeideoinnista on havaittavissa Ideointipajan tapauksessa. Siinä liikeidealla oli pitkät juuret. Idean voidaan katsoa alkaneen hautua, kun X vielä opiskeli kauppakorkeakoulussa. Johtamisen laitoksella käsiteltiin aiheeseen liittyviä teoksia, kuten

innovaatiotutkimuksia ja kirjoja. Seuraavassa sitaatissa Henkilö X kuvaa alkuideaa, josta resurssityönnön ja hautomisen myötä jalostui myöhemmin liikeidea.

> *(...) silloin ajattelin, että olisi hienoa olla mukana ja tavallaan kokea se ja tutkia sitä, miten tieto syntyy ja millä tavalla sitä voidaan edistää erilaisilla tilanteilla ja mausteilla ja viitekehyksillä - ja minkälaisia työkaluja nyt onkaan.*
>
> – Henkilö X - Ideointipaja

Kun X:n työelämän murroskohdassa syntynyt resurssityöntö sysäsi hänet yrittäjyysprosessiin, vanhat mielenkiinnon kohteet palautuivat takaisin mieleen. Liikeidea kuitenkin alkoi täsmentyä vasta intensiivisen ja luovan aivoriihen tuloksena. Seuraavissa sitaateissa kuvataan, miten alkuidea palautui Henkilön X mieleen ja jalostui liikeideaksi tarkoituksenmukaisen ideoinnin tuloksena.

> *(...) tavallaan palautu mieleen nämä samat aihepiirit. Tein yhteenvetoa asioista maailman reissujen ja työkokemusten jälkeen.*
>
> *Vedettiin fläppitaululle muutaman tunnin sessio. Kaikenlaisia ideoita [syntyi] ja suorastaan sellainen mindmappi kaikista asioista, mitä pohti: omasta motivaatiosta, bisnesmahdollisuuksista, teknologioista ja yhteiskuntatilanteesta. Oli oikein maailmaa syleilevä sessio, jossa tietyssä mielessä kiteytyi se, että tätä vois tehdä erilaisilla porukoilla, isolla tai pienellä – tietynlainen sapluuna.*
>
> – Henkilö X - Ideointipaja

Valaa Technologiesin tapauksessa tarkoituksenmukainen ideointi tähtäsi aluksi Ilkkalan oman yrityksen työprosessiongelman ratkaiseminen. Ilkkala luotti omiin ja työntekijöidensä kykyyn ratkaista kyseinen ongelma, joten hän alkoi rakentaa viitekehystä toimintansa tehostamiseksi. Liiketoiminnan ongelma saatiin ratkaistua, mitä seurasi pian tarkoituksenmukainen liikeideointi, kun Ilkkala alkoi pohtia työntekijöidensä kanssa ratkaisunsa kaupallistamista. Liikeideointiprosessi näkyy seuraavassa sitaatissa.

> *(...) sitten alkoi syntyä ajatus siitä, että mitä jos loisin oppimispeliformaatin. Sen avulla sitten tehostaisi omaa tekemistä ja lähtisi myymään tällaista narratiivipohjaista juttua. Siinä oli se ensimmäinen ajatus.*
>
> – Ville Ilkkala - Valaa Technologies

Trackinno on puolestaan esimerkki tapauksesta, joissa alkuidea syntyi tarkoituksenmukaisesti, mutta siitä seurannut liikeidea puolestaan sattumanvaraisesti. Jukka Janhunen oli työpaikallaan päällikkönä sisäisessä kehitysprojektissa, jossa ratkottiin työkaluhallinnan ongelmaa. Hän pääsi lisäksi teknillisen yliopiston projektityökurssilla ratkomaan kyseistä ongelmaa. Tämä vaihe oli tarkoituksenmukaista ongelmanratkontaa, jota kuvataan seuraavassa sitaatissa.

Aloimme tehdä silloiselle työnantajalleni työkalunhallintajärjestelmää pilven reunalle ja mobiili-Androidille. Aloimme hyödyntää NFC-tunnisteita. Löytyi hyvä tiimi ja saatiin tehtyä se puolessa vuodessa.

– Jukka Janhunen - Trackinno

Alkuidea syntyi ja lopulta rakentuikin tarkoituksenmukaisesti räätälöitynä ratkaisuna Janhusen työnantajan ongelmiin. Sen sijaan Trackinnon perustamiseen johtanut liikeidea pohjautui alkuidean laajentamiseen, muotoilemiseen ja jalostamiseen liiketoimintakontekstiin. Varsinainen liikeideointi tapahtui aluksi sattumanvaraisesti, kun Janhunen suoritti projektityökurssin kanssa samanaikaisesti myös teknillisen yliopiston yrittäjyyskurssia. Erään yrittäjyysluennon aikana projektityökurssilla samanaikaisesti kehittyvä ratkaisu jalostui sattumanvaraisesti liikeideaksi. Luennolla Janhunen oppi, mitä uusi liiketoiminta edellyttää ja tajusi, että edellytystekijät täyttyivät hänen kohdallaan. Seuraavassa sitaatissa kuvataan liikeideoinnin sattumanvaraista vaihetta.

Liikeidea syntyi siinä ohessa, kun olin yrittäjyysluennolla. Siellä aloin miettiä, että 'hitto, tässähän mulla on tuhannen taalan paikka lähteä yrittäjäksi, jos aion'. Minulla vaan sattui olemaan kaikki: tiimi ja bisnesidea ja sellainen asiakas, jolle myydä.

– Jukka Janhunen - Trackinno

Idea saattoi syntyä sattumanvaraisesti myös potentiaalisen yrittäjän huomaamatta, kuten Ideoiden ja toteuttajien Matchmakerissa. Tässä tapauksessa haastateltu ei jälkikäteen tarkasteltaessa enää muista tarkkaa hetkeä, jolloin idea varsinaisesti syntyi. Vesa-Matti Ruottisen havaitsemat ideoiden toteuttamisongelmat johtivat sattumalta ideaan sosiaalisen median verkostoja hyödyntävästä alustasta, jossa olisi mahdollista törmäyttää ideoiden omistajat ja ideoiden toteuttamisesta kiinnostuneet henkilöt. Seuraavassa sitaatissa kuvataan sattumanvaraisesti syntynyttä ratkaisuhypoteesia, joka linkittyy paitsi potentiaalisen yrittäjän henkilökohtaiseen myös muiden kohdalla vahvistettuun ongelmaan.

Minä ajattelin, että digitaalisen platformin kautta voisin itsekin löytää sellaisia tyyppejä, joiden kanssa lähteä toteuttamaan joitain ideoita.

– Vesa-Matti Ruottinen - Ideoiden ja toteuttajien Matchmaker

Myös Anonyymin sosiaalisen median tapauksessa liikeidea muotoutui sattumanvaraisesti. Se tapahtui kaveriryhmän arkisessa keskustelussa lounaalla. Yhden henkilön pohtimasta ideasta alkoi kaveriryhmän vaikutuksesta jalostua ryhmän sisäinen liikeidea. Seuraavassa sitaatissa kuvataan kaveriryhmän sisäistä liikeideointitilannetta.

Lounaalla se lähti. Puhuttiin, että tällaista ideaa on pohtinut. Sitten alettiin pyörittelemään sitä ja ajateltiin, että tämänhän voisi toteuttaa. (...) se oli sellainen ihan puhdas innostusprojekti

asiaan, että tämmöinen olisi ihan todella magee tehdä. Sitten muut innostuivat siitä, että 'tommonenhan olisi siisti ja sen vois toteuttaa tälleen ja tolleen'.

– Markus Klöf - Anonyymi sosiaalinen media

Osassa tapauksista idea saatiin niin kutsuttuna perintönä. Ensimmäinen esimerkki on Dista. Antti Seppälä havaitsi eräässä tapaamisessa vastapuolen hyödyntävän ratkaisua, joka voisi osittain ratkaista myös Seppälää koskevan ongelman. Siitä Seppälä jalosti tarkoituksenmukaisesti ongelmansa kokonaan ratkovan idean, mitä on kuvattu seuraavassa sitaatissa.

Joku veti minulle etänä semmoisen JoinMe -nimisen tapaamisen niin, että se jakoi näytön ja innostuin siitä. Mutta se ei jakanut ääntä puhelimella. Ja sitten mietin, että mitä jos se ääni jaettaisikin puhelimella, jotta se toimisi aina. Ja jos joku on myöhässä, se saadaan kiinni.

– Antti Seppälä - Dista

Perintönä saatu idea oli Distan tapauksessa kuitenkin sattumanvarainen tapahtuma, koska vastapuolen ei ollut tarkoitus ratkaista Seppälän toimintaan liittyvää ongelmaa. Seppälä kuitenkin havaitsi käsillä olevan tilanteen tarjoavan alkuidean, jonka päälle hänen liikeideansa alkoi rakentua, mitä on kuvattu seuraavassa sitaatissa.

Ensin konseptoin sen niin, että kysyin muutamalta asiakkaalta: 'mitä jos tehtäisiin tämmöinen testi?'

– Antti Seppälä - Dista

Toinen esimerkki liikeidean saamisesta perintönä on Vertaismajoituspalveluyhtiö Y. Yhtiökumppani 1 suositteli kahdelle kaverilleen heidän omistusasuntojensa vuokraamista Airbnb:ssä. Sama yhtiökumppani oli aiemmin pohtinut Airbnb-majoittamiseen perustuvaa liiketoimintaa, muttei ollut halunnut toteuttaa sitä yksin. Tilanne kuitenkin muuttui, kun kaksi hänen kaveriaan alkoi vuokrata omistusasuntojaan Airbnb:ssä, mitä on kuvattu seuraavassa sitaatissa.

Sitten huomasimme, että meillä on kaikilla Airbnb-asunnot. Vähän laskeskeltiin, että sitähän voisi skaalata. Kannattavuusprosentti on kuitenkin sellainen, että sitä voisi tehdä isommallakin volyymilla.

– Yhtiökumppani 2 - Vertaismajoituspalveluyhtiö Y

Perintönä saatua alkuideaa oman asunnon Airbnb-vuokraamisesta seurannut liikeidean syntyminen oli puolestaan osittain sattumaa ja osittain tarkoituksenmukaista. Tulevat yhtiökumppanit keskustelivat yhdessä henkilökohtaisista Airbnb-kokemuksistaan. Keskustelun aikana syntyi osittain sattumanvaraisesti liikeidea, joka perustui toiminnan skaalaamiseen yhdessä.

Vähän siinä puolivahingossa ruvettiin keskustelemaan, että pitäisikö tätä vähä kasvattaa. (...) Kyllä se alkuun oli nimenomaan semmoinen heitto, mikä jää takaraivoon, että 'pitäisikö?'. Ja se muhi siellä jonkin aikaa. Jossain vaiheessa [Yhtiökumppani 1:kin] sanoi tarpeeksi monta kertaa, että 'pitäisikö ihan oikeasti lähteä tähän?' Sitten jossain vaiheessa tuli se, että 'no, lähdetään'.

– Yhtiökumppani 2 - Vertaismajoituspalveluyhtiö Y

Edellä kuvatuista esimerkeistä käy ilmi, että liikeidean hautominen voi olla hyvinkin aktiivista. Se voi sisältää keskusteluja, uusia ongelmaan liittyviä kokemuksia, ideoiden arviointia sekä rinnakkaisia oppimissyklejä, jotka auttavat lopulta ratkaisemaan havaitun ongelman. Esimerkiksi Trackinnon tapauksessa Janhunen havaitsi työtehtävissä ongelman, jonka ratkaisua haudottiin tiimissä projektityökurssilla samalla kun Janhunen hautoi ongelmaan liiketoiminnallista ratkaisua yrittäjyyskurssilla. Yrittäjyyteen liittyvä liiketoiminnallinen oppiminen voi edustaa havaitun ongelman suhteen rinnakkaista oppimissykliä.

Tutkituissa tapauksissa liikeideointivaiheen myötä päädyttiin ratkaisuhypoteeseihin. Joissain tapauksissa ratkaisuhypoteesi sisälsi enemmän tietoa keinoista ongelman ratkaisemiseksi. Toisissa puolestaan ratkaisuhypoteesi oli mielikuva siitä, millainen ratkaisu pääpiirteittäin olisi. Esimerkiksi The Good Guysin tapauksessa ratkaisuhypoteesi vaikutti olevan tehdä teehen liittyvää liiketoimintaa. Puolestaan Trackinnon tapauksessa Janhusen ratkaisuhypoteesi sisälsi ratkaisun, asiakkaan sekä tiimin. Tämä osoittaa, että liikeideoita voidaan seuraavassa yrittäjyysprosessin vaiheessa lähteä edistämään erilaisista lähtökohdista. Lopulta liikeideatkin näyttäisivät toimineen eräänlaisina alkuideoina niistä jalostuville liiketoimintakonsepteille.

4.1.3 Liiketoimintamahdollisuuden kehittyminen ja arviointi

Tutkituissa tapauksissa liikeideointia seurasi vaihe, jonka aikana liikeideat muotoutuivat ja jalostuivat kohti liiketoimintakonsepteja. Tämän kehityksen voidaan havaita tapahtuneen aktiivisiin kokeiluihin perustuvien oppimissyklien myötä. Oppimissykleissä muodostuivat ja jalostuivat myös orastavien yrittäjien käsitykset heidän konseptiensa toivottavuudesta ja toteutettavuudesta. Käsitystensä pohjalta yrittäjät tekivät valintoja konseptiensa edistämisen, kehittämisen ja niistä luopumisen välillä, mikä heijasti heidän kehkeytyviä liiketoimintamahdollisuuskäsityksiään.

Aktiiviset kokeilut koostuivat keskusteluista, joita orastavat yrittäjät kävivät liikeideoistaan abstrakteina konsepteina sekä konkreettisten ratkaisuluonnosten rakentamisesta ja testaamisesta. Aktiiviset kokeilut tarjosivat informaatiota sekä konkreettisina kokemuksina että abstrakteina konsepteina.

Konkreettisia kokemuksia olivat esimerkiksi keskustelukumppaneiden reaktiot sekä vuorovaikutustilanteet rakennettujen ratkaisuluonnosten kanssa. Abstrakteja konsepteja olivat esimerkiksi keskustelukumppaneiden sanojen sisältö sekä eri medioiden välittämä informaatio. Orastavien yrittäjien kertomuksista voidaan havaita, että kerätty informaatio vaikutti sekä yrittäjien toimiin liikeideoidensa suhteen että tulkintoihin sen sisällöstä. Oppiminen siis synnytti tietoa, joka vaikutti orastavien yrittäjien muotoutuviin konsepteihin ja niiden synnyttämiin tunteisiin. Toisin sanoen yrittäjät muodostivat oppimisen pohjalta päivittyneen kuvan liikeideastaan, esimerkiksi tuotteen ominaisuuksien, toivottavuuden tai toteutettavuuden osalta. Havaittujen aktiivisten kokeilujen määrä vaihteli tapauksittain, sillä osa henkilöistä kaipasi enemmän tietoa liiketoimintakonseptien ja -mahdollisuuksien kehittämiseksi sekä arvioimiseksi. Taulukko 3 jäsentää aktiivisten kokeilujen tuottamaa informaatiota, informaatioon liittyvää oppimista sekä oppimisen linkittymistä arvioon liiketoimintamahdollisuudesta.

Taulukko 3. Aktiiviset kokeilut ja oppiminen liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisessä ja arvioinnissa

Aktiivinen kokeileminen	Informaatio	Oppiminen	Arvio
Sosiaalinen kokeileminen (keskustelut ideasta)	Keskustelukumppanien suhtautuminen, kuten kiinnostus ja kannatus, tai niiden puute	Idean arvonluontipotentiaali ja/tai mahdolliset ongelmat/uhat	Toivottavuus ja/tai toteutettavuus
	Lisäehdotukset idealle	Idean kehittämismahdollisuudet	
	Ongelmanratkaisuehdotukset	Ratkaisuvaihtoehtoja vastaan tulleisiin ongelmiin	
	Saatavilla olevat resurssit ja kyvykkyydet	Käsitys toteuttamisesta ja tiimin koostumuksesta	
	Idean mahdollisuudet ja uhat	Riskiarvio	
	Liiketoimintakonseptin toteuttamisen vaatimukset	Oma ja tiimin valmius sitoutua	
Konkreettinen fyysinen kokeileminen (ratkaisuluonnosten kokeileminen)	Ratkaisuluonnoksiin suhtautuminen	Idean arvonluontipotentiaali ja/tai sen mahdolliset ongelmat	
	Toivottujen ominaisuuksien kartoittaminen	Tuote-/palveluvaatimukset	
	Tuotteiden/palveluiden toteuttamisen vaatimukset	Käsitys kyvystä toteuttaa	

Sosiaalinen kokeileminen

Useimmissa tapauksissa liikeidean kehittyminen alkoi siitä, kun yrittäjät keskustelivat siitä lähipiirinsä henkilöiden, potentiaalisten asiakkaiden tai vertaistensa, kuten toisen yrittämisestä kiinnostuneen henkilön kanssa, osa myös ammatillisissa verkostoissaan. Tiimissä saaduista ideoista keskusteltiin kuitenkin enimmäkseen tiimin sisäisesti, etenkin aluksi. Sosiaaliset piirit joiden parissa yrittäjät keskustelivat kuitenkin laajenivat tapausten edetessä.

Keskustelut ideasta informoivat orastavia yrittäjiä muiden suhtautumisesta ideaa kohtaan, kuten kiinnostuksesta ja kannatuksesta, mikä puolestaan opetti orastavia yrittäjiä ideoiden arvonluontipotentiaalista. Opittu näkyi ideaan uskomisena sekä motivoitumisena ja sitoutumisena sen edistämiseen. Esimerkiksi Anonyymin sosiaalisen median tapauksessa lounaalla käytyä kaveriryhmän innostunutta keskustelua seurasi nopeasti tuoteominaisuuksien ja -strategian suunnittelu sekä soveltuvuusselvityksen toteuttaminen ohjelmoimalla idean mukaisesta tuotteesta ratkaisuluonnos. Seuraava sitaatti kuvaa kaveriryhmän sisäisissä keskusteluissa sekä medioiden välityksellä tapahtunutta oppimista, joka muodosti kyseisessä tapauksessa jo hyvin varhain esikäsityksen liiketoimintamahdollisuudesta.

> *Luotettiin liikeidean suhteen täysin, mitä me itse fiilisteltiin ja tutkittiin myös.*
> – Markus Klöf - Anonyymi sosiaalinen media

Ideointipajan tapauksessa alkeellisen liikeidean saamaa uteliasta ja myötämielistä palautetta seurasi idean jatkojalostaminen ja käytännön kokeilu Ideapaja-palvelun luonnosversiolla. Henkilö X kertoo alkaneensa toteuttaa ideaansa juuri ihmisiltä saamansa palautteen ansiosta. Seuraavista sitaateista näkyy sosiaalisten piirien osallistaminen sekä keskustelukumppaneiden vaikutus orastavan yrittäjän tulkintoihin ja toimintaan.

> *(...) ideoiden liberaaliin pallotteluun oli halua ja intoa. Ja myöskin halua kontribuoida hommaan. (...) myös tämä [yrittäjyysyhteisö] Triben henki tässä oli positiivinen.*
>
> *Ei sitä olisi ehkä lähtenyt toteuttamaan, jos heti kättelyssä olisi tullut, että 'ei nyt tommoista, ei tuosta tule yhtään mitään'. Kyllä se palaute alusta saakka oli se, että 'anna palaa'. Ja sitten kun antaa palaa, niin ihmiset tykkäävät ja vielä sekin, että tulee tavallaan palaavia asiakkaita.*
> – Henkilö X - Ideointipaja

Vastavuoroisesti keskusteluiden kiinnostuksen ja/tai kannatuksen puute keskusteluissa sai yrittäjät kiinnittämään huomiota ideoidensa tai niiden toteuttamisen mahdollisiin ongelmiin. Yrittäjät oppivat muiden suhtautumisesta liikeideaansa, mikä heijastui myös yrittäjien käsityksiin ideoiden toivottavuudesta ja toteutettavuudesta. Tämä näkyy seuraavissa sitaateissa muiden reaktioiden tulkitsemisen synnyttämissä vaikutuksissa.

> *Kyllähän se innostaa, kun muutkin innostuvat. Vastarintaa jaksaa jonkun verran ja se on hyvä asia, mutta sitten jos joku oikeasti innostuu, niin kyllähän sitä helposti sitten itsekin syttyy.*
>
> *(...)ehkä se [kritiikki] vähä liekitti. Piti saada vähän vastarintaa. Saa sitten mietittyä. Olihan siinä ihan rakentaviakin kehitysideoita. Se oli enemmän sellaista pelottelua, että 'se on ihan*

hullujen hommaa se yrittäminen'. Tai että, 'se on niin iso päätös, että kannattaa miettiä vähän pidempään kuin yhden yön liiketoimintasuunnitelman ajan'.

– Jukka Janhunen - Trackinno

Osa orastavista yrittäjistä sai sosiaalisten kokeilujen yhteydessä lisäehdotuksia ideoihinsa, mikä opetti heitä idean kehittämismahdollisuuksista. Ideat joko kehittyivät sosiaalisten kokeilujen aikana tai niistä saatua informaatiota hyödynnettiin ideoiden kehittämiseen. Esimerkiksi Trackinnon tapauksesta voidaan suoraan havaita, kuinka kahden tai useamman henkilön väliset keskustelut toivat uutta sisältöä heidän ideoihinsa. Lisäehdotukset paransivat myös yrittäjien käsityksiä heidän ideoidensa toivottavuudesta ja toteutettavuudesta. Nämä seikat näkyvät seuraavassa sitaatissa.

(...) aletaan ideoimaan ja päästään sellaiseen flow'hun, että 'ei hitto, tätähän voi tehdä ja tuotahan voi tehdä'. Ensinhän se vaan kasvaa kuin pullataikina, että mitä kaikkea tällä voi tehdä. Ja sitten hautomossa sanotaan, että 'tarkka fokus tai tämä homma voi levitä käsiin'. Siinä vaiheessa se oli sitä pullataikinaa ja kaikki ideat alkoivat vaan liekittyä.

– Jukka Janhunen - Trackinno

Keskusteluitse saadut ongelmanratkaisuehdotukset opettivat yrittäjiä ratkomaan joko jo vastaan tulleita tai mahdollisesti koituvia ongelmia. Siinä missä kohdatut ongelmat horjuttivat käsitystä etenkin idean toteutettavuudesta, ongelmien ratkaisut puolestaan kohensivat tätä käsitystä. Seuraavista sitaateista voidaan havaita, kuinka sosiaaliset kokeilut tarjoavat informaatiota liikeideoiden kehittämistä ja arviointia sekä ongelmien ratkomista varten.

Heidän [vertaisyritys] kanssaan juteltiin myös siitä, millaisia kokemuksia heillä on ollut, miten he ovat toimineet ja miten he hoitavat asiat siellä; tietyllä tapaa valmista mallia, mitä pystyttiin sitten suoraan hyödyntämään. (...) Aina kun tuli jotain, että 'miten tämä toimii?', niin me kysyttiin heiltä ja tehtiin heidän kanssaan. Tavattiin ja puhuttiin tästä paljon, että 'kannattaako ja miksi ja miten. Sieltä tulivat ne suurimmat [vaikutteet]. Totta kai jonkin verran kyseltiin myös muilta tuttavilta, mutta kyllä se pääasiallinen yhteydenpito oli sinne [vertaisyrityksen] suuntaan.

– Yhtiökumppani 2 - Vertaismajoituspalveluyhtiö Y

Sosiaalinen kokeileminen saattoi myös johtaa informaatioon saatavilla olevista resursseista ja kyvykkyyksistä, kuten osaavista henkilöistä, jotka haluavat mukaan perustajatiimiin tai puolestaan poistua siitä. Näin orastaville yrittäjille muodostui käsitys idean toteuttamiseen hyödynnettävissä olevista resursseista ja kyvykkyyksistä sekä perustajatiimin koostumuksesta. Keskustelut saattoivatkin johtaa resurssien ja kyvykkyyksien epämuodolliseen hankintaan, kuten epämuodollisen tiimin rakentumiseen, kun orastavat yrittäjät rekrytoivat apuunsa muita ideasta kiinnostuneita, tai kun ideaa kehitettiin alusta asti kahden tai useamman henkilön kanssa. Samalla arvio idean toivottavuudesta ja

toteutettavuudesta koheni, kun orastavat yrittäjät kohtasivat osaavia henkilöitä, jotka uskoivat ideaan ja halusivat olla mukana sen toteuttamisessa. Nämä seikat voidaan havaita seuraavissa sitaateissa.

> *'Hei, joo! Tuossa olisi hyviä ideoita. Lähetään vaan tuottamaan.' Se [uusi tuttava] tunsi yhden koodarin, jonka kanssa pystyimme lähtemään viemään eteenpäin. Se otti siihen yhteyttä ja siitä se sitten lähti.*
>
> – Vesa-Matti Ruottinen - Ideoiden ja toteuttajien Matchmaker

> *(...) aiheutti sen verran resonanssia, että saatiin teknologiajohtajaksi nykyinen [teknologiayrityksen] toimitusjohtaja ja Hervannasta löydettiin neljä keinoälytohtoria.*
>
> – Antti Seppälä - Mobile Spirit

> *Kun kuitenkin keskusteltiin näistä [ideoista] aika avoimesti juuri siellä yliopistolla ja muualla syömisen ohessa, niin todella moni heitti sinne, että 'tuo kuulostaa ihan fiksulta. Oletteko miettineet tätä ja tuota? Ja itseasiassa minuakin kiinnostaisi, että joskus olen miettinyt, että olisi ihan hauska lähteä porukalla yrittäjiksi.'*
>
> – Yhtiökumppani 2 - Vertaismajoituspalveluyhtiö Y

The Good Guysin tapauksesta voidaan havaita, kuinka perustajatiimin sisäiset ja ulkopuoliset sosiaaliset kokeilut jalostivat alkuideaa kohti liiketoimintaan johtanutta konseptia. Ennen lopullisen konseptinsa syntymistä Markus Klöf ja kumppanit kävivät liiketoiminnallista keskustelua teemarkkinasta, joka ei kuitenkaan vaikuttanut houkuttelevalta siellä vallitsevan oligopolin takia. Markkinoiden tutkiminen internetin avulla, teesarjassa tehdyt haastattelut sekä teen jakeluketjun kontaktit teen tuottajista aina Euroopassa sijaitseviin isoihin teetaloihin sekä kotimaisiin teetaloihin ja -huoneisiin vahvistivat kuitenkin ryhmän käsitystä teen arvostuksen kasvusta. Ryhmä oppi samalla kombutsasta, joka vaikutti tuotteelta, joka on perinteiseen teehen verrattuna vielä uusi ja Suomessa melko tuntematon, mutta kuitenkin maailmalla nouseva trendi. Seuraavasta sitaatista voidaan havaita, kuinka liikeideaa edistäneen ryhmän sisäiset sosiaaliset kokeilut vahvistivat käsitystä liiketoimintamahdollisuudesta.

> *(...) katsottiin, että kaikki olivat tavallaan innostuneita kombutsan tekemisestä. Ja sen jälkeen mietittiin, että se on tee, mutta se on tavallaan jokin uusi juttu. Ja se ei ole Suomessa vielä niin vahvasti esillä, mutta se on ihan varmasti tulossa kyllä. Siispä totesimme, että nyt on aika kombutsalle. Ja sen kautta on järkevää rakentaa brändiä ja on helpompi tulla nähdyksi ja kuulluksi kuin [perinteisenä] teebrändinä.*
>
> – Markus Klöf - The Good Guys

Kun orastavat yrittäjät olivat liiketoimintamahdollisuuden kehittymisen myötä keränneet informaatiota sen toteuttamisen vaatimuksista, he saattoivat ryhmän sisäisten tai lähipiirissä käytyjen keskusteluiden avulla selvittää omaa tai tiiminsä valmiutta vastata valjenneisiin vaatimuksiin. Toisin sanoen

he arvioivat sitoutumishalua ja -kykyä hyödyntää kehittynyttä liiketoimintamahdollisuutta. Näin keskusteluiden konkreettisten kokemusten reflektointi vaikutti lopulta myös orastavien yrittäjien havaintoihin kehittyvien konseptiensa toivottavuudesta ja toteutettavuudesta. Seuraavissa kuvataan tätä ryhmän sisäisten keskusteluiden mekanismia.

> *Keskusteltiin, että mitä mahdollisuuksia, haasteita ja uhkia tässä on. Pyöriteltiin paljon erilaisia ideoita. Loppujen lopuksi, kun puhuttiin näistä eri asioista, niin päädyttiin siihen, että kombutsa on se juttu, mistä aloitetaan.*

> *Me tavattiin muutaman kerran ja käytiin keskustelua siitä, mitkä ovat ihmisten odotukset, mitä he haluavat ja mitä he ovat valmiita tuomaan itse. Ja miten he näkevät oman roolinsa siinä, kuinka valmiita he ovat sitoutumaan siihen.*
>
> – Markus Klöf - The Good Guys

Kaiken kaikkiaan sosiaaliset kokeilut informoivat yrittäjiä muodostuvien liiketoimintakonseptien vahvuuksista ja heikkouksista sekä hyvistä ja huonoista puolista, minkä pohjalta yrittäjät saattoivat kehittää ja arvioida liiketoimintakonseptiaan sekä tehdä sen hyödyntämisestä valistuneen päätöksen.

Konkreettinen fyysinen kokeileminen

Sosiaalisten kokeilujen yhteydessä tai niiden jälkeen suurin osa yrittäjistä loi ideoistaan ratkaisuluonnoksen, kuten tuotekonseptin, -prototyypin tai soveltuvuusselvityksen. Niitä hyödyntäen yrittäjät selvittivät, miten heidän sosiaaliset piirinsä tai potentiaaliset asiakkaansa reagoivat niihin, mikä puolestaan opetti yrittäjiä heidän ideoidensa arvonluontipotentiaalista. Onnistuneet kokeilut, eli myötämieliset reaktiot opettivat idean toivottavuudesta ja toteutettavuudesta sekä saivat yrittäjät motivoitumaan ja sitoutumaan ideoidensa edistämiseen. Negatiivinen palaute puolestaan ohjasi huomion ongelmiin arvonluonnin tiellä sekä ratkaisun kehitystarpeisiin. Seuraavissa sitaateissa orastavat yrittäjät kuvaavat tulkintojaan ratkaisuluonnoksilla tekemistään kokeiluista.

> *Ehdotin niille jossain kohtaa, että saanko käyttää varasuunnitelmana tällaista metodiikkaa, jota olen kehitellyt. 'Anna mennä vaan'. Sitten huomattiin, että 'tämähän on ihan järkevää'.*
>
> – Antti Seppälä - Dista

> *(...) käyttäjät haluaisivat aina jotain lisää ja eri lailla, mitä se systeemi salli sinun tehdä. Ja ihmisillä ei ollut niin voimakasta hinkua opetella kaikkea hienoa ja kikkakolmosia, millä he pääsevät laajentaa sitä järjestelmää. Se ei kelvannut ihmisille sellaisenaan.*
>
> – Ville Ilkkala - Valaa Technologies

Ongelmat kokeiluissa saattoivat kuitenkin tarjota orastaville yrittäjille arvokasta informaatiota toivotuista tai vaadituista ominaisuuksista, joiden myötä liikeidea voisi luoda arvoa. Oppimalla potentiaalisten asiakkaiden vaatimuksista suhteessa heidän ratkaisuluonnoksiinsa orastavat yrittäjät pystyivät

kehittämään ideoitansa palautteen viitoittamaan suuntaan. Seuraavassa sitaatissa kuvataan, miten ratkaisuluonnoksen kokeilusta syntynyttä informaatiota voidaan hyödyntää liikeidean kehittämisessä.

> *Lähdimme miettimään, olisiko sitä mahdollista myydä muillekin sillain, et meidän ei tarvitsisi myydä enää pelituotantoa, vaan me voitas myydä iha sitä [pelimoottoria] tai kehitysympäristöä.*
>
> – Ville Ilkkala - Valaa Technologies

Samalla orastavat yrittäjät oppivat ideoidensa toivottavuudesta sekä keinoista parantaa sitä ratkaisemalla ominaisuuksiin liittyvät ongelmat, jotka olivat arvonluonnin tiellä. Seuraavissa sitaateissa kuvataan orastavien yrittäjien tulkintoja ja ongelmia, jotka perustuivat kokeiluille heidän ratkaisuluonnoksillaan.

> *Se oli ihan törkeän hauska ja toimi oikeasti ihan hyvin. Siitä vain puuttui todella paljon niitä toiminnallisuuksia tietenkin.*
>
> – Markus Klöf - Anonyymi sosiaalinen media

> *Siinä [ratkaisuluonnoksessa] oli hyviä ajatuksia, muttei vielä tarpeeksi sellaista toiminnallisuutta. Lisäksi sen olisi pitänyt olla vielä enemmän sitouttava.*
>
> – Vesa-Matti Ruottinen - Ideoiden ja toteuttajien Matchmaker

Opittuaan potentiaalisten asiakkaiden vaatimuksista asiakasarvon tuottamiseksi orastavat yrittäjät oppivat seuraavaksi ratkaisujaan kehittäessään, mitä vaatimusten mukaisen ratkaisun toteuttaminen käytännössä vaatisi. Samalla he oppivat, olisiko heillä resursseja, kyvykkyyttä ja halua vastata selvinneisiin toteutusvaatimuksiin. Seuraavista sitaateista voidaan havaita ratkaisuluonnoksia kokeilemalla opittujen ongelmien vaikutus hankkeiden hiipumiseen tilanteissa, joissa kokemusten pohjalta asiakasarvon tuottamista ei tulkittu enää toteutettavana.

> *Opimme kyllä aika nopeasti, että pitäisi saada aika julmasti käyttäjiä alkuun, että tuollaiset [alustat] voisivat mennä mihinkään ennen kuin ne tuottavat kenellekään arvoa. Eli olimme aika jumissa.*
>
> – Vesa-Matti Ruottinen - Ideoiden ja toteuttajien Matchmaker

> *Siinä tuli joitain kompastuskiviä sen karttaominaisuuden kanssa ja kaikenlaista muutakin. Jouduimme tekemään muutoksia. Sitten tuli semmoinen stagnaatio; ei selvitty niistä ongelmista tarpeeksi nopeasti. Sitten [ohjelmoijilla] loppu aika ja into. Ja hyytyi vauhti aivan täysin.*
>
> – Markus Klöf - Anonyymi sosiaalinen media

Kokeilut tiettyjen kohderyhmien sisällä kertovat myös jonkinasteisesta asiakassegmenttiin liittyvästä käsityksestä, vaikkei aineistossa ole niistä suoria mainintoja. Lisäksi ratkaisuluonnoksia kokeiltiin

tyypillisesti ensin yrittäjien lähipiirin sisällä ja vasta myöhemmissä vaiheissa yrittäjien verkostojen ulkopiireissä tai suoraan potentiaalisten asiakkaiden parissa, mikä puolestaan viittaa muotoutuvaan käsitykseen asiakassegmentistä. Poikkeuksia olivat ne tapaukset, kuten yllä kuvatut Dista, Valaa Technologies ja Trackinno, joissa uutta liikeideaa edelsi käynnissä oleva liiketoiminta, jonka kontekstiin uusi liikeidea syntyy. Näissä tapauksissa yrittäjien aiemman liiketoiminnan valmiit asiakassegmentit ja verkostot helpottivat ja suoraviivaistivat uusien ideoiden kokeilua.

On myös mahdollista, että käsitys asiakassegmenteistä muotoutuu niin kuin käsitys asiakasarvostakin. Tutkituissa tapauksissa yrittäjät eivät suoraan puhuneet asiakassegmentteihin liittyvistä käsityksistään kuvatessaan liiketoimintamahdollisuuksien kehittymistä. Yhtäältä yllä kuvatulla tapaa kertynyt informaatio asiakasarvosta voi kehittää myös käsitystä asiakassegmentistä. Toisaalta havainto voi tarkoittaa ristiriitaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa, koska viitekehyksen mukaan ennen liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämispäätöstä liikeideat kehittyvät liiketoimintakonsepteiksi, jotka sisältävät käsityksen myös asiakassegmentistä. Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin vihjaavat, että ainakin jalostuneet käsitykset asiakassegmentistä alkavat muodostua vasta hyödyntämistoimenpiteiden jälkeen. Asiakasarvokäsityksen olemassaolo edellyttänee kuitenkin jonkinlaista alkeellista käsitystä mahdollisesta asiakassegmentistä.

Arviointi

Liiketoimintamahdollisuuksia arvioitiin käytännössä läpi tapausten. Yrittäjät kuvasivat kertomuksissaan toistuvasti syitä, jotka saivat heidät toimimaan ideoidensa edistämiseksi. Tarkemmin sanottuna he kuvasivat, miksi he uskoivat tai luottivat ideoihinsa tai pitivät niitä houkuttelevina - tai sitten eivät. Tutkituissa tapauksissa liiketoimintamahdollisuuksien arviointi perustui käsitykselle toivottavuudesta sekä käsitykselle toteutettavuudesta. Käsitykset saattoivat muodostua jo varhain, mutta ne täsmentyivät oppimisen myötä.

Idean henkilökohtaisen innostavuuden ja kiinnostavuuden kerrottiin motivoivan toimimaan idean edistämiseksi, mikä viittaa henkilökohtaiseen positiiviseen käsitykseen toivottavuudesta. Muiden, kuten sosiaalisen lähipiirin sekä potentiaalisten asiakkaiden innostuminen tai kiinnostuminen ideasta puolestaan vahvisti yrittäjän omaa innostusta viitaten muilta vahvistettuun käsitykseen toivottavuudesta. Muutama yrittäjä käytti termiä *resonointi* kuvatessaan pyrkimyksiään löytää ratkaisu, josta muutkin innostuisivat. Innostumisen kerrottiin motivoivan edistämään omaa ideaa. Toisin sanoen se lisäsi sitoutumishalua ideaa ja lopulta liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämistä kohtaan.

Innostavuuden ja kiinnostavuuden lisäksi idean houkuttelevuuteen vaikuttivat kyvykkyyksien ja resurssien olemassaolo, jonka ansiosta idean uskottiin olevan mahdollista toteuttaa. Tämä viittaa käsitykseen toteutettavuudesta. Se muuttui tapausten edetessä, kun yrittäjät saivat lisää informaatiota paitsi saatavilla olevista kyvykkyyksistä ja resursseista, kuten tiimiläisistä, myös heidän kehittyvän liiketoimintakonseptinsa toteuttamisen vaatimuksista. Alussa käsitys toivottavuudesta rajoittui tyypillisesti yrittäjien omiin käsityksiinsä siitä, mitä he pystyvät toteuttamaan tietojen ja taitojensa sekä resurssien, kuten ajan ja rahan sallimissa rajoitta. Kuitenkin esimerkiksi tiimiläisten mukaantulo vaikutti positiivisesti käsityksiin idean toteutettavuudesta. Osalla yrittäjistä heidän aiempi liiketoimintansa antoi edellytyksiä uuden idean toteuttamiselle, kuten liiketoimintaverkostoja, asiakkuuksia ja tietotaitoja, joita muilla yrittäjillä ei entuudestaan ollut. Vastapainona saatavilla oleville kyvykkyyksille ja resursseille yrittäjät pääsivät tapausten edetessä ja oppimisen myötä selville yhä tarkemmista ja laajemmista vaatimuksista, joita heidän ideansa toteuttaminen käytännössä vaatisi. Käsitys toivottavuudesta perustui siis siihen, miten käsitetyt kyvyt vertautuivat opittuihin vaatimuksiin.

Tutkituissa tapauksissa liiketoimintamahdollisuuden arviointi ei kuitenkaan ollut yksittäinen tapahtuma liiketoimintamahdollisuuksien kehitysvaiheen päättyessä, vaan jatkuvasti läsnä yrittäjien toiminnassa, koska toivottavuuteen ja toteutettavuuteen liittyvää pohdintaa oli havaittavissa jokaisessa liiketoiminnan kehkeytymisvaiheessa. Alkusysäykset aiheuttaneiden ongelmien ratkaisemista pidettiin ensinnäkin toivottavana yrittäjien ja mahdollisesti myös heidän sosiaalisen ympäristönsä näkökulmasta; ongelma oli toistuva ja heille merkittävän asian tiellä. Liikeideoiden syntyvaiheessa yrittäjät arvioivat, kuinka potentiaalisen ja innostavan ratkaisun he olivat keksineet. Liiketoimintamahdollisuuden kehitysvaiheessa aktiiviset kokeilut alati laajenevissa sosiaalisissa piireissä tarjosivat yhä enemmän informaatiota toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitysten muodostamiseksi. Käsitysten muodostumisessa tapahtumien tuottama informaatio luonnollisesti edellytti sen tulkitsemista ja muuntamista tiedoksi, jonka paikkansapitävyyttä vuorostaan testattiin seuraavien toimien yhteydessä. Arviointi oli toisin sanoen kokeiluoppimissyklien myötä kumuloituva käsitys heidän kehittyvien konseptiensa toivottavuudesta ja toteutettavuudesta.

Positiivinen käsitys toivottavuudesta ja toteutettavuudesta olivat havaittavissa jokaisessa tapauksessa, jossa toimittiin idean edistämiseksi. Mikäli toinen näistä tekijöistä oli epävarma, edessä oli ongelma, joka joko pyrittiin ratkomaan, tai se keskeytti yrittäjien toiminnan. Esimerkiksi idean toteutettavuutta voitiin kehittää resursseja hankkimalla ja toivottavuutta esimerkiksi tuoteideaa kehittämällä. Keskeistä oli, että yrittäjillä oli motivaatio ja kyky ratkoa näitä ongelmia. Yrittäjien toiminta myös

keskeytyi, mikäli käsitykset sekä toivottavuudesta että toteutettavuudesta olivat negatiiviset.

Liiketoiminnalliset ulottuvuudet alkoivat muodostua hiljalleen tapausten edetessä ja informaation kertyessä. Keskeisimmät ulottuvuudet olivat tiimin muodostumien, asiakastarpeen entistä täsmällisempi hahmottaminen, ratkaisun toteuttamisen vaatimusten sekä omien resurssien ja kyvykkyyksien riittävyyden entistä täsmällisempi hahmottaminen. Liiketoiminnallisista ulottuvuuksista kertynyt informaatio ei pelkästään vaikuttanut yrittäjien käsityksiin, vaan myös ohjasi heidän seuraavaa toimintaansa. Yrittäjät joko perustelivat seuraavaa toimintaansa tai päätöksiään tai ne olivat muuten havaittavissa pohjautuvan yrittäjien aiempien kokemusten kerryttämälle informaatiolle.

Kaiken kaikkiaan aktiiviset kokeilut informoivat yrittäjiä jatkamaan tai muuttamaan toimintaansa tai kehittyvän konseptinsa sisältöä vahvistamalla, horjuttamalla tai muuttamalla heidän käsityksiään sekä nostamalla esiin ongelmia tai ehdottamalla ratkaisuja ongelmiin. Seuraavasta sitaatista voidaan havaita sosiaalisen kontekstin ja toimintaympäristön kannustava vaikutus sekä apu ongelmien ratkomisessa.

> *(...) hankimme mentoreita kertomaan meille, miten arvonluontia olisi hyvä perustella. Siihen saatiin vinkkejä [kiihdyttämö] Protomolta. Lisäksi minun esimieheni [entiseltä työnantajaltani] lupasi jo alussa, että hän lähtee mentoroimaan ja sijoittamaan, jos pääsemme eteenpäin.*
>
> –Jukka Janhunen - Trackinno

On kuitenkin syytä huomioida, etteivät yrittäjät suoraan kertoneet pyrkivänsä liiketoimintakonseptin kehittämiseen aktiivisten kokeilujen avulla. Sen sijaan aktiiviset kokeilut synnyttivät informaatiota, jota yrittäjien oli mahdollista oppia hyödyntämään liiketoimintakonseptin kehittämisessä. Aktiiviset kokeilut olivat pikemminkin luontaisia toiminnan muotoja vastata heitä kulloinkin askarruttaviin kysymyksiin ja hallita liiketoiminnallisiin käsityksiin liittyvää epävarmuutta. Siispä liiketoimintakonseptit ennemminkin kehkeytyivät tapausten edetessä kuin että niitä olisi alusta asti määrätietoisesti kehitetty.

Liiketoimintamahdollisuuden kehitysvaiheesta löytyi myös alkusysäyksen kaltaisia ”jatkosysäyksiä”, joiden rooli oli haastateltujen mukaan merkittävä idean edistämisen tai kehittämisen kannalta, mikä voidaan havaita seuraavista sitaateista. On mielenkiintoista huomata, että yrittäjyysprosessin edetessä kohdatut ongelmat eivät enää toimineet sysäyksinä, vaan kohdattujen ongelmien ratkaisut.

Tämä vakuutuspuoli oli sellainen selkeä ongelma, mutta sen poistuessa oli vain kysymys siitä, että kenen kanssa tehdään, miten tehdään ja tehdäänkö. Sitten kun löytyivät oikeat henkilöt ja taustatuki siltä Helsingin yhtiöltä, sitten koki, että kannattaa lähteä.

Väitän, että siinä vaiheessa kun [Yhtiökumppani 1] tuli mukaan, niin saatiin tuotettua vielä oikeasti ne lopulliset luvut, jotka sitten sysäsivät siihen, että 'no, nyt perustetaan firma. Tämä näyttää niin hyvältä caselta.'

– Yhtiökumppani 2 - Vertaismajoituspalveluyhtiö Y

(...) Sitten sieltä tulee vielä henkilö, joka tavallaan luo ehkä, että 'minä olen nähnyt, miten tämä tehdään isommassa mittakaavassa', ja muuta. Vaikkei hän tuonut suoraan mitään palettiin, mutta hän toi vielä sen juuri tarvittavan sykäyksen.

– Markus Klöf - The Good Guys

Ehkä se ratkaisevin juttu oli, kun heille tuli oma [etätapaamisten myyjä] ja hänkin onnistui siinä. Ja sitten kysyin muutamalta asiakkaalta: 'nii tehtäisiinkö teillekin, lohkaistaisiinko teille täältä kaistaa?' Nii ne lähti mukaa (...)

– Antti Seppälä - Dista

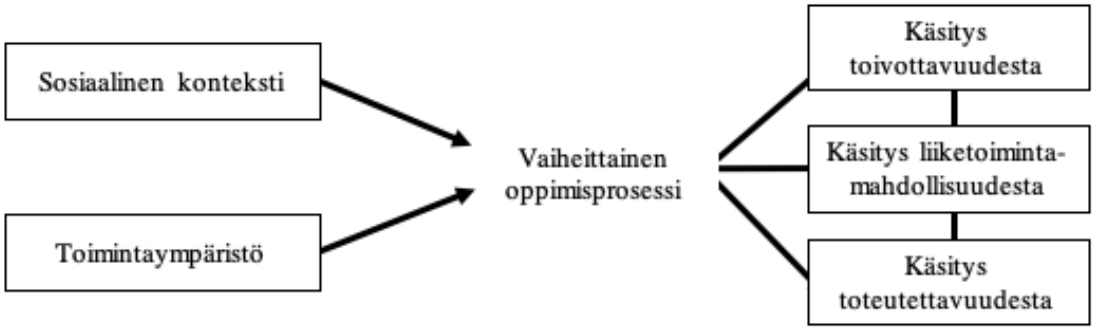
(...) alkoi tuntua, että nyt ei enää tule uutta oppia niin paljon, ettei pysyisi kärryillä asioista. Että nyt pääsee sen startup-maailman ja ajattelumallin niskan päälle, että nyt ennemminkin vain hakemaan uutta tietoa.

– Jukka Janhunen - Trackinno

Jatkosysäykset liittyivät kriittisiin tekijöihin, joiden läsnäolo tai määrän muuttuminen yli kriittisen pisteen oli yhteydessä siirtymisessä uuteen vaiheeseen yrittäjyysprosessissa. Toisin sanoen jatkosysäykset voivat toimia seuraavien vaiheiden alkusysäyksinä.

4.2 Keskeiset tekijät

Tutkituista tapauksista voidaan havaita teoreettisessa viitekehyksessä kuvattujen tekijöiden, toimintaympäristön, sosiaalinen kontekstin sekä toivottavuuden ja toteutettavuuden arvioinnin osallisuus tutkitussa uuden liiketoiminnan syntyvaiheessa (kuvio 9).



Kuvio 9. Tutkittujen tapausten keskeisiä tekijöitä ja niiden suhde toisiinsa

Aineistosta havaitaan, että toimintaympäristöllä ja sosiaalisella kontekstilla on keskeisiä vaikutuksia yrittäjyysprosessin alkuvaiheisiin. Ne tarjoavat informaatiota oppimisprosessiin ja vaikuttavat orastavien yrittäjien toivottavuus- ja toteutettavuuskäsityksiin. Lisäksi aineistosta havaitaan, että toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitykset ovat oppimisprosessin etenemisen ja liiketoimintamahdollisuuskäsitysten kannalta keskeisiä tekijöitä, jotka alkavat muotoutua ja jalostua prosessin alusta alkaen. On mahdollista, että vaikutus vaiheittaisen oppimisprosessin, toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitysten sekä liiketoimintamahdollisuuskäsitysten välillä on kaksisuuntainen. Tämä tarkoittaisi, että oppimisprosessi muovaa näitä käsityksiä, jotka vastavuoroisesti ohjaavat orastavien yrittäjien oppimista.

4.2.1 Toimintaympäristö

Tutkimuksen aineistossa konteksti eli yrittäjien välitön toimintaympäristö ohjasi heidän huomioidensa kohteita ja informaation kertymistä yrittäjyysprosessin jokaisessa vaiheessa. Prosessin edetessä orastavien yrittäjien konteksti liittyi yhä enemmän liikeidean edistämiseen. Työ, arki ja intressiryhmät, kuten harrastuskerhot ja yrittäjäyhteisöt muodostivat yrittäjien kontekstit, joissa he kohtasivat alkusysäykset aiheuttaneet ongelmat. Liikeideoinnissa konteksti tarjosi informaatiota ja ohjasi huomiota ongelman ratkomiseksi. Liiketoiminnan kehittymis- ja arviointivaiheessa toimintaympäristö auttoi huomioimaan ongelmat ja ratkaisut yhä intensiivisemmin sekä informoi saatavilla olevista tuesta ja resursseista.

Liikeideoiden taustalla vaikuttavat ongelmat eli alkusysäykset havaittiin pääasiassa työn, intressiryhmän, kuten harrastuksen tai yrittäjyysyhteisön, tai arjen parissa. Töissä esimerkiksi työtehoa saattoi haitata jokin seikka, josta muodostui uuden liiketoiminnan ongelmakuvaus. Yhdessä tapauksessa orastavan yrittäjän mielenkiinnon kohteena ollut harrastus ohjasi informaation etsintään aihepiiristä, minkä johdosta orastava yrittäjä perehtyi myös sen mahdollisuuksiin ja ongelmiin. Toisissa tapauksissa ongelmien kohtaaminen tapahtui yleisemmin arjen kontekstissa. Esimerkiksi ylimääräisen asunnon omistaminen kohdisti yhdessä tapauksessa perustajakumppanien huomion resurssin kaupallistamisongelmaan. Toisessa tapauksessa elämä vieraassa maassa muutti henkilön asennetta yrittäjyyttä kohtaan, mikä teki hänet avoimeksi yrittäjyydelle ja nosti lopulta esiin ideoiden ja niiden toteuttajien kohtaanto-ongelman. Seuraava sitaatti kuvaa, kuinka tietynlainen ympäristö voi saada ajattelutavan muuttumaan myönteiseksi uuden liiketoiminnan luomista varten.

> *Mindsetin [ajattelutavan] muutoksesta se oikeastaan alkoi siellä [ulkomailla], jotta ylipäätään lähdin etsimään sellaisia mahdollisuuksia, jotka minua oikeasti kiinnostavat. Annoin tilaa omille ajatuksilleni, että 'okei, minä voin ajatella tällaisia asioita, jonkin uuden luomista. Että*

ei ole väärin lähteä pois siitä perus-opintoputkesta ja oikeasti miettiä, mitä minä voisin luoda tähän maailmaan.'

– Vesa-Matti Ruottinen - Ideoiden ja toteuttajien Matchmaker

Seuraavassa sitaatissa nähdään työtehtävien yhteys yrittäjyysprosessin alkusysäyksen aikaansaamien ongelmien havaitsemiseen.

Olin tehnyt huollon puolen mobilisointia ja toiminut huolto-organisaation erppi-puolen [toiminnanohjauksen] pääkäyttäjänä. Olin törmännyt monenlaisiin huollon teollisuuden ongelmiin.

– Jukka Janhunen - Trackinno

Liikeideointivaiheessa konteksti vaikutti puolestaan ongelmiin löydettyihin ratkaisuihin. Konteksti tarjosi esimerkiksi informaatiota idean muodostumiseen, edistämiseen tai kaupallistamiseen. Esimerkiksi opiskelut toivat osan yrittäjistä yhteen heidän tulevien perustajakumppaniensa kanssa liikeideointivaiheessa. Yhdessä tapauksessa tuleva yrittäjä ratkoi töissä havaittua ongelmaa yliopistokurssilla tulevan perustajatiiminsä kanssa samalla, kun hän opiskeli toisella yliopistokurssilla yrittäjyyttä. Tämä konteksti sai hänet huomioimaan liiketoiminnallisia ulottuvuuksia ja oivaltamaan, että hänen omaan tilanteeseensa sisältyi myös liiketoiminnallinen mahdollisuus. Toisessa tapauksessa työn luonne opetti yrittäjän itse ratkomaan kohtaamansa ongelman. Alun perin omaan ongelmaan rakennetusta ideasta jalostui kuitenkin liikeidea vasta, kun yrittäjä hyödynsi sitä omassa liiketoiminnassaan ja alkoi pohtia työntekijöidensä kanssa, pystyisikö idean skaalaamaan myytäväksi tuotteeksi. Myös arjen lounastilaisuudet tarjosivat ainakin kahdessa tapauksessa kontekstin ryhmässä tapahtuvalle ideoinnille, jonka myötä liikeidea syntyi. Seuraava sitaatti kuvaa, kuinka toimintaympäristö voi tarjota informaatiota liikeidean syntymisen tueksi.

Liikeidea syntyi siinä ohessa, kun olin yrittäjyysluennolla. Siellä aloin miettiä, että 'hitto, tässähän minulla on tuhannen taalan paikka lähteä yrittäjäksi, jos aion'. Minulla vaan sattui olemaan kaikki: tiimi ja bisnesidea ja sellainen asiakas, jolle myydä.

– Jukka Janhunen - Trackinno

Liiketoimintamahdollisuuksien kehittymis- ja arviointivaiheessa yrittäjien sitoutuminen aktiivisiin kokeiluihin liikeidealla sai kontekstin keskittymään enenevissä määrin liikeidean parissa työskentelyyn, mikä ohjasi heidän huomionsa kehittyvään liiketoimintamahdollisuuteen. Yrittäjät esimerkiksi viettivät enemmän aikaa liikeidean ympärille muodostuneen tiiminsä parissa tutkien ja kehittäen liikeideaansa. Osa yrittäjistä osallistui yrittäjäyhteisöjen ja kiihdyttämöiden toimintaan sekä kilpailuihin. Seuraavissa sitaateissa kuvataan toimintaympäristön keskittymistä kehittyvän

liiketoimintamahdollisuuden edistämiselle sekä kannustavan, vertaisista koostuvan toimintaympäristön vaikutusta ideoiden edistämisessä.

> *Kyllä se vaati hirveästi selvitystyötä, ja siinä taas [Yhtiökumppani 3] teki paljon töitä, että hän selvitteli sitten niitä regulatiivisia asioita, että saako tällaista tehdä ja muuta.*
>
> – Yhtiökumppani 2 - Vertaismajoituspalveluyhtiö Y

> *Se [idean kokeilun edellytys] oli se, että kun sellaista [saman kaltaista ideaa] ja montaa muutakin asiaa edistetään täällä [yrittäjäyhteisössä], että 'antaa mennä vaan. Jos on tiukka bisnesasenne, josta johtuen tiettyjä asioita priorisoidaan, sellaiset asiat eivät välttämättä pääse "itämään", joilla voi olla kuitenkin bisnesrelevanssia myöhemmin,*
>
> –Henkilö X - Ideointipaja

Uuden kontekstin johdosta yrittäjille tuli vastaan yhä enemmän liiketoiminnallisia kysymyksiä ja informaatiota niiden ratkaisemiseksi. Toisaalta liikeideoita edeltävät kontekstit vaikuttivat yhä taustalla tarjoamalla informaatiota liikeideoiden taustalla olevista ongelmista sekä saatavilla olevista resursseista ja tuesta. Esimerkiksi työ-, perhe- ja opiskelutilanne saattoivat sekä mahdollistaa liikeidean kehittämiseen sitoutumisen että rajoittaa sitä, minkä osa haastatelluista kertoi olleen merkittävä tekijä heidän valinnoissaan. Tätä kuvataan seuraavassa sitaatissa.

> *Jos joskus kannattaa lähteä perustamaan firma, niin nyt. Jossain vaiheessa opintojen aikana, ja niin että se oma taloudellinen toimeentulo ei ollut uhattuna sen takia, että ryhtyi yrittäjäksi. (...) Sitten oli tietysti se tukiverkosto. Oli tarvittaessa opintolaina, opintotuki ja asumistuki, joita pystyi käyttämään elämiseen, jos tuli sellainen tilanne, että pitäisi sitoa vielä enemmän jonkun aikaa.*
>
> –Yhtiökumppani 2 - Vertaismajoituspalveluyhtiö Y

4.2.2 Sosiaalinen konteksti

Tutkimusaineiston mukaan yrittäjien keskustelukumppanit tarjosivat prosessin jokaisessa vaiheessa informaatiota, kuten palautetta, ideoita, ongelmia ja ratkaisuja, millä havaittiin olevan keskeinen sija yrittäjyysprosessin varhaisissa vaiheissa. Alkusysäysten taustalla olivat osassa tapauksista keskustelukumppaneilta opitut tai vahvistetut ongelmat. Syntyneet liikeideat perustuivat osissa tapauksista joko osittain tai kokonaan keskustelukumppaneilta saatuun informaatioon. Liiketoimintamahdollisuuksien kehitysvaiheessa liikeideoita voitiin tulkita ja kehittää keskustelukumppaneiden palautteen avulla tai yhdessä heidän kanssaan. Keskustelukumppanit vaikuttivat myös yrittäjien käsityksiin heidän ideoidensa toivottavuudesta ja toteutettavuudesta. Siispä käsitys liiketoimintamahdollisuudesta vaikuttaisi perustuneen ainakin osittain yrittäjien sosiaaliselle kontekstille.

Osassa tapauksista yrittäjyysprosessin alkusysäyksen aikaansaanut ongelma selvisi ainakin osittain tai validoitui keskustelukumppanien välittämän informaation ansiosta. Esimerkiksi Ideoiden ja toteuttajien Matchmakerin tapauksessa Ruottisen oman kokemuksen lisäksi hän sai koulukavereiltaan vahvistusta kohtaanto-ongelmasta ideoiden ja niiden toteuttajien välillä. The Good Guysin tapauksessa teekerhon jäsenten suhtautuminen teehen innosti Klöfiä perehtymään teehen, keskustelemaan siitä lisää ja haluamaan tehdä teeliiketoimintaa. Sen sijaan tapauksissa, joissa alkusysäys tapahtui edellisen työn kautta, keskustelukumppanien vaikutusta ei suoraan havaittu, vaikkakin se on voinut vaikuttaa taustalla samalla tavalla kuin Ruottisen kohdalla antaen vahvistuksen yrittäjien havainnoille. Ongelman vahvistamista sosiaalisen kontekstin avulla kuvataan seuraavissa sitaateissa.

> *Muillakin oli ollut ideoita, mutta he eivät sitten olleet ehkä löytäneet kavereita ideoiden toteuttamiseen.*
>
> –Vesa-Matti Ruottinen - Ideoiden ja toteuttajien Matchmaker

> *Oli tavallaan se oma markkinatuntemus ja näkemys siitä, että se on sellainen aihe, josta kuulee niin paljon (...) Tällainen on tulossa, koska [sosiaalista mediaa] tykätään käyttää. (...) ja he haluisivat tämän elementin [anonyymiyden] siihen.*
>
> – Markus Klöf - Anonyymi sosiaalinen media

> *(...) sellainen vahvistus sille, mistä on itse kiinnostunut, että tässä on muitakin kiinnostuneita.*
>
> – Markus Klöf - The Good Guys

Osassa tapauksista oli havaittavissa, kuinka liikeideointivaiheessa yrittäjien keskustelukumppanit informoivat heitä ongelmien ratkaisuissa. Osassa tapauksista syntynyt liikeidea perustui osittain tai jopa kokonaan keskustelukumppaneilta saatuun informaatioon. Esimerkiksi Distan tapauksessa osaratkaisu Seppälän omakohtaiseen ongelmaan tuli esiin työn parissa asiakkaan kanssa käydyn keskustelun yhteydessä, kun hän huomasi asiakkaan hyödyntävän ratkaisua, joka ratkaisisi osittain hänen oman ongelmansakin. Alkuideasta jalostui kuitenkin liikeidea vasta, kun Seppälän asiakkaat hyväksyivät hänen ehdotuksensa kokeilla ratkaisua heille tekemissään asiakasprojekteissa. Vertaismajoituspalveluyhtiö Y:n tapauksessa tutkimuksessa haastateltu yhtiökumppani sai idean oman asuntonsa laittamisesta Airbnb-palveluun hänen tulevalta yhtiökumppaniltaan, jonka kanssa alkuideasta skaalautui myöhemmissä keskusteluissa liikeidea. Anonyymin sosiaalisen median tapauksessa idean varsinaista lähdettä ei personoitu. Idea syntyi sattumanvaraisesti kaveriryhmän lounaskeskustelussa yhteistuotoksena. Ideointipajan tapauksessa idea syntyi kahden henkilön keskustelua fasilitoineen aivoriihen tuloksena. Seuraavista sitaateista voidaan havaita keskustelukumppanien osallisuus liikeideoinnissa.

Oli yksi kaveri, joka ei ole vanhoja tuttuja. Tutustuin hackathonissa. Hänen kanssaan pohdittiin kaikenlaisia bisneksiä ja ideoita, ja hän oli halukas keskustelemaan niin aiheesta kuin aiheesta. (...) Emme olleet vanhoja kavereita, mutta löytyi yhteiset keskustelunhalut sekä halu sellaiseen avoimeen asioiden heittelyyn, pallotteluun keskenään. Ja siinä tavallaan kiteytyi se malli.

– Henkilö X - Ideointipaja

Joku veti minulle etänä semmoisen JoinMe -nimisen tapaamisen niin, että se jakoi näytön ja innostuin siitä.

– Antti Seppälä - Dista

Lounaalla se lähti. Puhuttiin, että tällaista ideaa on pohtinut. Sitten alettiin pyörittelemään sitä ja ajateltiin, että tämänhän voisi toteuttaa. (...) muut innostuivat siitä, että 'tommonenhan olisi siisti ja sen voisi toteuttaa tälleen ja tolleen'.

– Markus Klöf - Anonyymi sosiaalinen media

Liikeideoita kehittäessään yrittäjät huomioivat ja hyödynsivät keskustelukumppaniensa ideoita, suosituksia ja mielipiteitä. Alkuideoiden syntymisen jälkeen yrittäjät keskustelivat niistä sosiaalisissa piireissään, joilta he saivat informaatiota liikeideansa kehittämiseksi ja arvioimiseksi. Yrittäjien kertomuksissa korostuikin, mitä muut sanoivat tai miten he suhtautuivat yrittäjien ideoihin, mikä voidaan havaita seuraavista sitaateista. Lisäksi jälkimmäisestä sitaatista voidaan havaita keskustelukumppanien osallisuus liikeideoinnissa.

Ja sitten meitä vietiin pöydästä toiseen ja kaikki tykkäsivät ajatuksesta.

– Antti Seppälä - Mobile Spirit

Kyllähän se innostaa, kun muutkin innostuvat. Vastarintaa jaksaa jonkun verran ja se on hyvä asia, mutta sitten jos joku oikeasti innostuu, niin kyllähän sitä helposti sitten itsekin syttyy. aletaan ideoimaan ja päästään sellaiseen flow'hun, että 'ei hitto, tätähän voi tehdä ja tuotahan voi tehdä'. Ensinhän se vaan kasvaa kuin pullataikina, että mitä kaikkea tällä voi tehdä. Ja sitten hautomossa sanotaan, että 'tarkka fokus tai tämä homma voi levitä käsiin'.

– Jukka Janhunen - Trackinno

Keskustelukumppanit auttoivat sekä tulkitsemaan että kehittämään liikeideoita, mikä johti osissa tapauksista jopa tiimin muodostumiseen. Tutkituissa tapauksissa havaitut perustajatiimien muodostumiset tapahtuivat juuri keskustelukumppanien välille tai heidän kauttaan. Ongelmia kohdatessaan yrittäjät saattoivat osallistaa sosiaalisia piirejään niiden ratkaisemiseksi. Esimerkiksi vertaismajoituspalveluyhtiö Y:n tapauksessa yhtiökumppanit ratkoivat ongelmia paitsi keskenään myös luotetun vertaisyhtiön perustajien kanssa. Keskustelukumppaneiden tulkinta- ja kehitysapu voidaan havaita seuraavasta sitaatista.

Aina kun tuli jotain, että 'miten tämä toimii?', niin me kysyttiin heiltä ja tehtiin heidän kanssaan. Tavattiin ja puhuttiin tästä paljon, että 'kannattaako ja miksi ja miten. Sieltä tulivat ne suurimmat [vaikutteet]. Totta kai jonkin verran kyseltiin myös muilta tuttavilta, mutta kyllä se pääasiallinen yhteydenpito oli sinne [vertaisyrityksen] suuntaan.

-Yhtiökumppani 2 - Vertaismajoituspalveluyhtiö Y

4.2.3 Toivottavuuskäsitys

Yrittäjien liikeideoistaan tekemänsä havainnot muodostivat heille käsityksen sen toivottavuudesta, jota puolestaan hyöynnettiin arvioimaan liiketoimintamahdollisuuden olemassaoloa. Sekä liikeidean saamista edeltäneet että sen jälkeiset kokemukset kerryttivät yrittäjille havaintoja siitä, kuinka kiinnostava ja innostava heidän liikeideansa on. Havainnot perustuivat kertyneeseen informaatioon, jotka vaihtelivat vaihdellen saatavilla olevista faktoista yrittäjien omiin sekä muiden ihmisten mielipiteisiin ja reaktioihin. Niiden pohjalta muodostuivat yrittäjien käsitykset siitä, kuinka toivottavaa on, että heidän liikeideoissaan kuvatut ongelmanratkaisut toteutuvat. Nämä käsitykset muotoutuivat jatkuvasti alkuideoiden muotoutuessa ja jalostuessa liikeideoiksi ja lopulta liiketoimintakonsepteiksi. Informaatiota kerättiin, kunnes yrittäjät tai heidän tiiminsä olivat riittävän luottavaisia toivottavuudesta.

Käsitys toivottavuudesta vaikutti yrittäjän motivaatioon ja sitoutumiseen sekä vihjasi ongelmanratkaisun asiakasarvopotentiaalista. Myönteisen toivottavuuskäsityksen voitiin havaita motivoivan ja sitouttavan yrittäjiä liikeideoidensa edistämiseen. Osa yrittäjistä itse kertoi tästä motivoivasta ja sitouttavasta vaikutuksesta, osa perusteli toimimista liikeideansa suhteen toivottavuuskäsityksensä kautta. Yleisesti havainnot toivottavuudesta edelsivät yrittäjien toimintaa heidän liikeideoidensa suhteen. Tapausten edetessä yrittäjyysprosessin vaiheesta toiseen motivaatio ja sitoutuminen ylläpitivät toimintaa liikeideoiden edistämiseksi. Seuraavasta sitaatista voidaan havaita toivottavuuden vaikutus liikeidean edistämiseen sitoutumiseen.

Siinä oli hirveä into. Ne [ohjelmoijat] lähtivät taas tekemään sitä kauhealla vauhdilla. Laittoivat todella paljon tunteja.

– Markus Klöf - The Good Guys

Myös asiakasarvopotentiaaliin liitettävät havainnot tulkittiin käsityksinä liikeideoiden toivottavuudesta. Yrittäjät perustelivat liikeideoidensa tarpeellisuutta havainnoillaan, joita he olivat tehneet liikeideoidensa toivottavuudesta. Havainnot sijoittuivat sekä liikeideaa edeltäneeseen aikaan että liikeidean kehittämisen aikana kertyneeseen informaatioon. Uusi informaatio muutti tai vahvisti aiempaa käsitystä. Aiemman käsityksen kanssa ristiriitainen informaatio sai yrittäjät kiinnittämään

huomiota mahdollisiin ongelmiin heidän liikeideoidensa asiakasarvopotentiaalissa, mikä puolestaan vaikutti liikeidean kehittymiseen. Esimerkiksi kehitteillä olevaa tuoteideaa saatettiin muokata, mikäli aktiivisten kokeilujen aikana saatu palaute liikeideasta tai siitä rakennetusta ratkaisuluonnoksesta olivat negatiivisia. Myönteinen palaute puolestaan vahvisti yrittäjien käsityksiä heidän ratkaisujensa arvonluontipotentiaalista, mikä voidaan havaita seuraavasta sitaatista.

> *Aihepiiri on sellainen, mikä kaikkia kiinnostaa. Crowdsourcing, innovaatiot sekä niiden managerointi ja synnyttäminen, ovat tavallaan teema ja trendi. Vaikka en ole vielä bisnesmalliksi asti tätä kehittänyt, niin positiivinen palaute ja se, että huomaa, että kyllä tälle [Ideointipajalle] on tilausta antavat kyllä itsellekin luottamusta.*
>
> – Henkilö X - Ideointipaja

Alkusysäysten taustalla vaikuttaisi olleen alustava käsitys siitä, että ongelman ratkominen olisi toivottavaa. Osassa tapauksissa riitti, että yrittäjä itse piti ongelman ratkaisemista toivottavana. Näissä tapauksissa ongelma oli yrittäjälle kuitenkin henkilökohtainen, kuten omaan työntekoon liittyvä tai puhdas halu ryhtyä yrittäjäksi. Toisissa tapauksissa ongelman ratkomisen toivottavuus kävi ilmi keskustelukumppanien kautta ja taas toisissa tapauksissa markkinatietojen pohjalta. Näissä tapauksissa ongelman ratkomisen havaittiin olevan toivottavaa tietyn kollektiivin sisällä, jotka antoivat viitteitä mahdollisista asiakassegmenteistä. Liikeideointivaiheessa yrittäjät arvioivat aiemmin tekemiensä havaintojen pohjalta, oliko syntynyt ratkaisuidea toivottava. Mikäli syntynyt idea oli suunnattu yrittäjän henkilökohtaiseen ongelmaan, yrittäjä arvioi sen toivottavuutta omien kokemustensa pohjalta. Mikäli idea oli ratkaisu puolestaan tiettyä kollektiivia koskevaan ongelmaan, tai kehittyi sellaiseksi, toivottavuutta arvioitiin myös muiden ihmisten välittämän informaation pohjalta. Tässä voidaan myös havaita mahdollinen käsitteellinen ero idean ja liikeidean välillä; idea voi sisältää esimerkiksi vasta henkilökohtaisen arvolupauksen, kun taas liikeidea sisältää arvolupauksen, joka koskee jo tiettyä kohderyhmää. Liiketoimintamahdollisuuksien kehittymisvaiheessa ongelmista ja ratkaisuista alkoi puolestaan kehkeytyä liiketoiminnallisia, ja ne liittyivät arvonluonnin keinoihin ja kaupallisen potentiaalin hyödyntämiseen. Liiketoimintamahdollisuuksien kehittymis- ja arviointivaiheessa toivottavuuskäsityksiin vaikuttivat aktiiviset kokeilut, mitä kuvataan esimerkiksi seuraavassa sitaatissa.

> *(...) kysyimme ihan suoraan yrityksiltä. Etsimme oikeat henkilöt, jotka voisivat tietää sen kuvion sieltä [yrityksestä]. He referoivat tai vastasivat suoraan. Aika moni vastasikin, että 'hei, tämä on hyvän kuuloinen juttu. Meillä häviää koko ajan kalustoa.'*
>
> – Jukka Janhunen - Trackinno

Käsitys toivottavuudesta perustui kahteen keskeiseen yrittäjiä askarruttaneeseen ongelmaan. Ensinnäkin motivoiko heidän liikeideansa heitä itseään toimimaan sen suhteen? Toiseksi kiinnostiko

heidän ideansa riittävästi myös muita, jotta sillä voisi toteutuessaan olla kysyntää? Ensimmäistä kysymystä voidaan kuvata idean *sisäisenä resonointina*, eli pitivätkö yrittäjät itse ideaansa kiinnostavana, innostavana tai arvokkaana, ja jälkimmäistä sen *ulkoisena resonointina*, eli pitivätkö muut ihmiset ideaa kiinnostavana, innostavana tai arvokkaana. Ulkoinen resonointi vahvisti tai altisti yrittäjän omia käsityksiä ja yrittäjät pyrkivät tarvittaessa kehittämään liikeideoistaan sellaisia, että ne resonoivat ulkoisesti. Liikeidean resonointia kuvasivat idean sisältöä arvioivat ilmaisut, kuten ”kiinnostava”, ”innostava”, ”intohimo” ja ”magee” sekä keskustelukumppanien myönteiset teot, kuten myötävaikuttaminen, tiimiin liittyminen ja kannustaminen tai tukeminen. Seuraavissa sitaateissa orastavat yrittäjät kuvaavat heidän liikeideoidensa sisäistä ja ulkoista resonointia sekä sen etsimistä.

> *En ehkä ollut siihen [ratkaisuluonnokseen] kovin tyytyväinen silloin. Tai olihan se aivan huikeata, että saimme edes jonkun sellaisen: ’okei, meillä on tällainen juttu, jota voit mennä katsomaan. Käy katsomassa sitä. Ooh! Meillä oli nettisivut ulkona, että olihan se tavallaan aika huikea tunne siinä mielessä.*
>
> – Vesa-Matti Ruottinen - Ideoiden ja toteuttajien Matchmaker

> *(...) tavallaan hakee sitä, miten joku juttu resonoi ihmisten kanssa. Kai se on se.*
>
> – Ville Ilkkala - Valaa Technologies

> *(...) aiheutti sen verran resonanssia, että saatiin teknologiajohtajaksi nykyinen [teknologiayrityksen] toimitusjohtaja ja Hervannasta löydettiin neljä keinoälytohtoria.*
>
> – Antti Seppälä - Mobile Spirit

Positiivinen käsitys toivottavuudesta oli havaittavissa liikeideoiden edistämisessä. Negatiivinen käsitys puolestaan ohjasi yrittäjiä joko muokkaamaan ideoitaan tai luopumaan niistä, mikäli muokkaaminen koettiin liian haastavaksi tai mahdottomaksi tai siihen ei löytynyt motivaatiota. Idean sisäinen resonointi oli keskeinen kehitystoiminnan ylläpitäjä, mikäli idean ulkoinen resonointi ei ollut riittävä.

4.2.4 Toteutettavuuskäsitys

Yrittäjien tekemät havainnot liikeideoidensa suhteen muodostivat käsityksen niiden toteutettavuudesta, joka on toinen keskeinen arviointikriteeri liiketoimintamahdollisuuskäsitysten kehkeytymisessä. Käsitys toivottavuudesta perustui arvioon siitä, pystyykö liikeidean tai liiketoimintakonseptin toteuttamaan. Sekä liikeidean saamista edeltäneet että sen jälkeiset kokemukset kerryttivät yrittäjille havaintoja siitä, onko heidän mahdollista toteuttaa liikeideansa. Arviointi alkoi idean synnyttyä ja jatkui oppimisprosessin edetessä, kun tietoa kertyi liikeidean tai siitä jalostuneen liiketoimintakonseptin toteuttamisen vaatimuksista sekä saatavilla olevista resursseista ja kyvykkyyksistä.

Informaatiota kerättiin, kunnes yrittäjät tai heidän tiiminsä luottivat toteutettavuuteen riittävästi, mitä kuvataan esimerkiksi seuraavassa sitaatissa.

> *Ehkä se oli sellainen henkinen piste, että kaikki alkaa olemaan riittävän valmista.*
> – Jukka Janhunen - Trackinno

Mikäli liikeideaa tai -toimintakonseptia ei käsitetty toteutettavaksi, siitä joko luovuttiin tai toteutettavuuden edessä olevia ongelmia pyrittiin ratkomaan keksimällä vaihtoehtoisia toteutustapoja tai varmistamalla resursseja tai kyvykkyyksiä. Samoin kuten toivottavuuskäsitystä käsittelevässä luvussakin huomattiin, myös negatiivisen toteutettavuuskäsityksen kohdalla idean sisäinen resonointi sitoutti ja motivoi yrittäjiä jatkamaan liiketoimintamahdollisuuksien kehitystyötä, joka saattoi johtaa toivottavuuskäsityksen paranemiseen ja lopulta liiketoimintakonseptin toteuttamiseen. Toisin sanoen käsitys toteutettavuudesta joko esti tai mahdollisti idean toteuttamisen, mikä voidaan havaita myös seuraavasta sitaatista.

> *Tämä vakuutuspuoli oli sellainen selkeä ongelma, mutta sen poistuessa oli vain kysymys siitä, että kenen kanssa tehdään, miten tehdään ja tehdäänkö. Sitten kun löytyivät oikeat henkilöt ja taustatuki siltä Helsingin yhtiöltä, sitten koki, että kannattaa lähteä.*
> –Yhtiökumppani 2 - Vertaismajoituspalveluyhtiö Y

Tämä esimerkki havainnollistaa myös, että kyseessä on nimenomaan käsitys, joka voi muuttua uuden informaation myötä.

Havainnot toteutettavuudesta kertyivät läpi tapausten alkaen jo ennen varsinaista yrittäjyysprosessia. Yrittäjillä aiempiin kokemuksiinsa perustuen käsitys sekä heidän omista että saatavilla olevista resursseista ja kyvykkyyksistä. Sen lisäksi heillä oli alkeellinen käsitys siitä, mitä heidän ideoidensa toteuttaminen käytännössä vaatisi. Käsitykset resursseista ja kyvykkyyksistä perustuivat siihen, kuinka yrittäjät luottivat omiin kykyihinsä sekä siihen, mitä yrittäjät tiesivät sosiaalisten ja ammatillisten verkostojensa sekä instituutioiden kautta olevan heille saatavilla. Osalla yrittäjistä oli esimerkiksi taustalla jo olemassa liikeideaan liittyvää liiketoimintaa, jonka tarjoamat resurssit ja kyvykkyydet näkyivät hyvin positiivisina heidän toteutettavuuskäsityksissään. Toiset yrittäjät puolestaan tiesivät aluksi sosiaalisten ja ammatillisten verkostojensa tarjoavana tarvittavia resursseja ja kyvykkyyksiä. Käsitykset toteuttamisen vaatimuksista perustuivat puolestaan heidän aiempien kokemustensa, havaintojensa ja tietojensa muodostamiin mielikuviin, joihin vaikuttivat esimerkiksi aiemmat työ- ja yrittäjyyskokemukset.

Käsitykset toivottavuudesta muuttuivat, kun yrittäjät keskustelivat ideoistaan muiden henkilöiden kanssa, rakensivat ja kokeilivat ideoidensa ratkaisuluonnoksia sekä keräsivät markkinoilta saatavilla olevaa informaatiota. Toisin sanoen käytännön toiminta ideoiden suhteen syvensi ja täsmensi heidän käsitystään toteutettavuudesta samalla, kun alkuideat kehittyivät kohti liiketoimintakonsepteja. Orastaville yrittäjille kertyi konkreettisten ideaan liittyvien kokemusten kautta toteutettavuusinformaatiota, jonka avulla he oppivat, pystyvätkö he toteuttamaan ideoitansa. Esimerkiksi Ideoiden ja toteuttajien Matchmakerin tapauksessa Ruottiselta puuttui tarvittavaa ohjelmointiosaamista hänen liikeideansa mukaisen tuotteen rakentamiseksi. Paikallisen yrittäjyyttä edistävän yhteisön jäsen kuitenkin yhdisti hänet henkilöön, joka oli pohtinut samanlaista ideaa ja tunsi saatavilla olevan ohjelmointiosaajan. Kun molemmat näistä uusista henkilöistä tiimiytyivät Ruottisen kanssa heidän käymiensä keskustelujen johdosta, Ruottisen käsitys hänen ideansa toteutettavuudesta muuttui täysin, ja tiimi ryhtyi rakentamaan ratkaisuluonnosta ideasta sekä tekemään liiketoiminnallisia suunnitelmia.

Yrittäjyysprosessin alussa kyse oli käsityksistä, jotka olivat kuvitteellisia niin kauan, kunnes yrittäjät käytännössä kokivat resurssiensa ja kyvykkyyksiensä riittävyyden. Käytännön kokemukset joko vahvistivat tai muuttivat siihenastisia käsityksiä. Osassa tapauksista yrittäjille selvisi etenkin konkreettisten fyysisten kokeilujen myötä yllätyksellisesti, kuinka paljon suuremmat heidän ideoidensa toteutumisen vaatimukset käytännössä olivat kuin mitä he olivat kuvitelleet. Toisille yrittäjille saatavilla olevat resurssit ja kyvykkyydet tulivat yllätyksenä. Toisin sanoen he olivat olleet vain osittain tietoisia liikeideoiden toteuttamisen vaatimuksista tai saatavilla olevista resursseista ja kyvykkyyksistä ennen kuin he toimiessaan liikeideoidensa parissa oppivat niiden olemassaolosta. Seuraavassa sitaatissa kuvataan tämän ilmiön seurausta yhden tapauksen toteutettavuuskäsitykselle.

> *(...) elämäntilanteet alkoivat muuttua ja tavallaan sellainen realiteetti iskeä, että 'enhän minä voi tehdä [tätä]. Minullahan on toinenkin työ, että enhän minä voi tehdä tätä joka ilta'.*
>
> –Markus Klöf - Anonyymi sosiaalinen media

Seuraavan sitaatin esimerkissä toteutettavuuskäsitys oli puolestaan myönteinen vielä senkin jälkeen, kun orastavista yrittäjistä koostunut tiimi oppi liikeideansa toteuttamisen vaatimukset sekä heidän omien resurssiensa ja kyvykkyyksiensä riittävyyden.

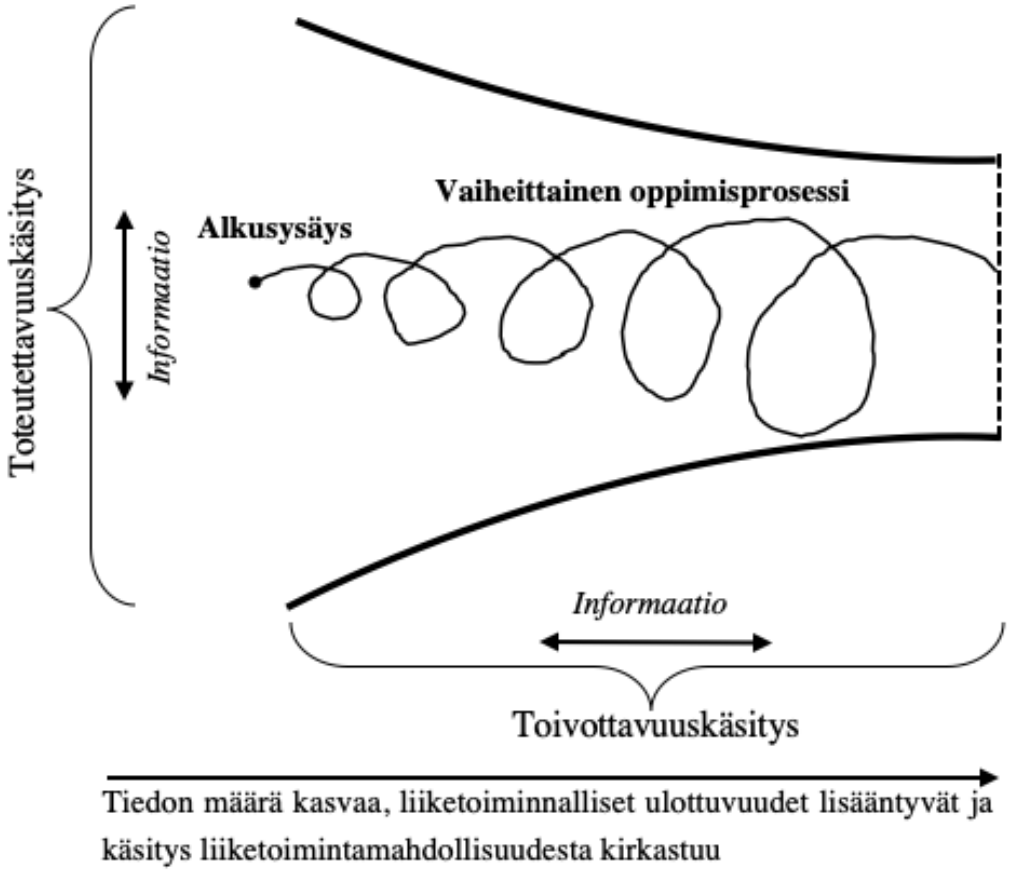
> *"(...) tiesimme, kuinka paljon työtä se vaatii ja oli se tietty ajallinen määrä, minkä halusimme antaa sille viikossa. Lisäsi oli hyvä, että löytyi juuri lähipiirin kavereista sellaiset tyypit, joilla oli innostusta ja tarvittavaa osaamista. Oli myös pääomaa, jota pystyi sitomaan yritykseen.*
>
> – Yhtiökumppani 2 - Vertaismajoituspalveluyhtiö Y

Kertomuksissa prosessien alussa merkittävimpänä yksittäisenä toteutettavuustekijänä korostui osaaminen, ja kuinka se vastaisi idean toteuttamisen vaatimuksia. Tiimin rakentuminen oli puolestaan merkittävin keino parantaa liikeidean tai -toimintakonseptin toteutettavuutta. Muodostuneiden tiimien kohdalla tiimin koostumus sekä selkeän tiimiä eteenpäin työntävän vetovastuuhenkilön esiin nouseminen olivat merkittäviä toteutettavuustekijöitä. Tapausten edetessä ajan riittävyydestä tuli kriittisin toteutettavuustekijä, joka vaikutti yrittäjien ja heidän tiimiläistensä *sitoutumiskykyyn*. Osa yrittäjistä kertoikin suoraan, kuinka elämäntilanne joko mahdollisti tai rajoitti sitoutumiskykyä, kuten aiemmasta sitaatista havaitaan.

4.3 Oppimisprosessin ja keskeisten tekijöiden yhteenkietoutuminen

Yrittäjien käsitykset liiketoimintamahdollisuuksista muodostuivat, kun vaiheittainen oppimisprosessi yhteenkietoutui keskeisten tekijöiden kanssa. Yrittäjien toimintaympäristöt ja sosiaaliset kontekstit tuottivat informaatiota, joka ruokki yrittäjien oppimisprosessia. Oppimisprosessi muunsi informaation vaiheittain ideoiksi, liikeideoiksi ja liiketoimintakonsepteiksi sekä käsityksiksi niiden toivottavuudesta ja toteutettavuudesta. Kun kehittyvään konseptiin yhdistyi käsitys sen toivottavuudesta ja toteutettavuudesta, syntyi alkeellinen käsitys liiketoimintamahdollisuudesta. Tämä käsitys täsmentyi ja muuttui oppimisprosessin edetessä, kun tiedon määrä lisääntyi vähentäen käsityksiin liittyvää epävarmuutta. Sen seurauksena käsitys liiketoiminnallisesta mahdollisuudesta kirkastui. Tämä prosessi on havainnollistettu kuviossa 10.

Vaiheittainen oppimisprosessi on kuvattu spiraalina, joka käynnistyy ongelmaan tarttumisesta. Niin kauan kuin spiraali pääsee laajentumaan, uuden liiketoiminnan syntyprosessi edistyy. Se voi johtaa päätökseen kehkeytyvän liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisestä. Spiraalin laajentumista säätelevät toimintaympäristön ja sosiaalisen kontekstin informoivat oppimissyklit, jotka kasvattavat tiedon määrää. Tiedon pohjalta alkuidea voi muotoutua ja jalostua kohti liiketoimintakonseptia. Tiedon ja sen lähteiden määrän kasvun vuoksi spiraali on laajentuva. Samalla tiedon määrän lisääntyessä myös käsitykset kehittyvän konseptin toivottavuudesta ja toteutettavuudesta muotoutuvat ja jalostuvat.



Kuvio 10. Alkusysäyksestä liiketoimintakonseptiin - liiketoimintamahdollisuuskäsityksen kehkeytyminen.

Käsitys toivottavuudesta ohjaa spiraalin etenemistä ja käsitys toteutettavuudesta puolestaan rajoittaa spiraalin kasvua. Spiraali voi siis pysähtyä epäsuotuisista toivottavuuskäsityksistä, tai ”kuristua” epäsuotuisista toteutettavuuskäsityksistä. Tällöin käsitys liiketoimintamahdollisuudesta on sillä hetkellä negatiivinen, eli liiketoimintamahdollisuus ei ole orastavalle yrittäjälle henkilökohtaisesti houkutteleva. Liiketoimintamahdollisuus voi puolestaan olla henkilökohtaisesti houkutteleva niin kauan kuin toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitykset ovat suotuisat.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tieteellinen merkitys

Tässä tutkimuksessa on kuvattu ja analysoitu, miten käsitys liiketoimintamahdollisuudesta kehkeytyy. Uuden liiketoiminnan syntymiseen johtavan yrittäjyysprosessin varhaiset vaiheet ovat verrattain vähän tutkittu osa-alue uuden liiketoiminnan syntymisessä (esim. Vogel, 2017). Tutkimustehtävän toteuttamiseksi tutkimuksessa tarkasteltiin yrittäjyysprosessin, yrittäjäoppimisen sekä toimintaympäristön ja sosiaalisen kontekstin vaikutusten kirjallisuutta. Tämä tutkimus kytkeytyy ymmärrykseen kyseisen osa-alueen tapahtumista ja niiden vaikutuksista uuden liiketoiminnan syntymisessä. Teoreettisen viitekehyksessä yhdistettiin Vogelin (2017) malli, Kolbin (1984) kokeiluoppimisen teoria ja siihen pohjautuva yrittäjämäisen ideointiprosessin vaihemalli (Gemmell ym., 2012) sekä tutkimusta toimintaympäristön ja sosiaalisen kontekstin vaikutuksista (esim. Dimov, 2007; Gemmell ym., 2012; Pentland, 2014). Tutkimuksen empiria koostui yrittäjien ja asiantuntijoiden näkemyksistä ja kokemuksista yrittäjyysprosessin alkuvaiheista sekä sen keskeisistä tekijöistä. Tässä luvussa esitetään tuloksiin ja tutkimuskirjallisuuteen perustuvia johtopäätöksiä, kuvataan niiden tieteellistä ja käytännön merkitystä sekä esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

Käsitys liiketoimintamahdollisuudesta vaikuttaisi kehkeytyvän liikeideasta tai liiketoimintakonseptista sekä niihin liitettävien toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitysten yhteisvaikutuksesta. Käsitys liiketoimintamahdollisuudesta voi kehkeytyä vaiheittaisessa kokeiluoppimisen syklejä mukailevassa oppimisprosessissa, joka on sidoksissa toimintaympäristöön ja sosiaaliseen kontekstiin. Tässä oppimisprosessissa orastavat yrittäjät voivat muuntaa kokemuksiin perustuvaa informaatiota kohti tietoa ongelmista, niiden ratkaisuista eli liikeideoista ja näiden liiketoiminnallistamisesta eli liiketoimintakonsepteista. Samalla oppimisprosessi vaikuttaisi muuntavan orastavien yrittäjien kokemuksiin perustuvaa informaatiota käsityksiksi liikeideoiden ja -toimintakonseptien toivottavuudesta ja toteutettavuudesta. Liiketoimintamahdollisuuskäsitys vaikuttaisi kehkeytyvän oppimisprosessissa niin kauan kuin toimintaympäristön ja sosiaalisen kontekstin vaikutuksille alttiit toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitykset tukevat orastavan yrittäjän tai tiimin toimien jatkamista uuden liiketoiminnan hankkeiden parissa. Nämä johtopäätökset käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

Johtopäätös 1: Käsitys liiketoimintamahdollisuudesta vaikuttaisi kehkeytyvän liikeideasta tai liiketoimintakonseptista sekä niihin liitettävien toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitysten yhteisvaikutuksesta.

Tutkimuksen aineistossa orastavien yrittäjien käsitykset mahdollisesta uudesta liiketoiminnasta voidaan havaita liikeideoina ja liiketoimintakonsepteina. Orastavat yrittäjät perustelivat toimintaansa niiden edistämiseksi tai edistämisestä luopumiseksi toivottavuus- ja toteutettavuuskäsityksiä kuvaavin ilmaisuin. Yhtäältä havainto vastaa tutkimuskirjallisuuden nykykäsityksiä liiketoimintamahdollisuudesta. Dimovin (2007) mukaan liiketoimintamahdollisuuden voidaan katsoa olevan olemassa niin kauan kuin orastava yrittäjä näin uskoo, mikä voidaan havaita idean ja toiminnan aikaansaamasta edistymisestä kohti uutta liiketoimintaa; Vogelin (2017) mukaan liiketoimintamahdollisuus perustuu liiketoimintakonseptin hyödyntämisen toivottavuuden ja toteutettavuuden arvioinnille, missä yrittäjien uskomuksilla siitä mitä tulevaisuudessa voidaan saavuttaa, on keskeinen rooli (McMullen & Shepherd, 2006; Sarasvathy ym., 2010). Myös Kruegerin (1993), McMullenin ja Shepherdin (2006) sekä Scheafin ja kumppanien (2019) mukaan toivottavuus- ja toteutettavuus ovat arviointikriteerejä ajan, vaivan ja muiden resurssien investoimiselle tietyn mahdollisuuden tavoittelemiseksi. Toisaalta Scheaf ja kumppanit (2019) nostivat myös hyötyarvion ja menetysarvion kahdeksi keskeiseksi arviointikriteeriksi. Tämän tutkimuksen tapauksissa nämä arviointikriteerit näkyivät kuitenkin orastavien yrittäjien toivottavuus- ja toteutettavuuskäsityksissä, eikä niitä siksi nostettu erikseen esiin.

Johtopäätös 2: Käsitys liiketoimintamahdollisuudesta voi kehkeytyä vaiheittaisessa kokeiluoppimisen syklejä mukailevassa oppimisprosessissa, joka on sidoksissa toimintaympäristöön ja sosiaaliseen kontekstiin.

Tämä tutkimus kytkeytyy myös aiemmassa tutkimuksessa muodostuneeseen ymmärrykseen yrittäjäoppimisesta (Wang & Chugh, 2014; Aldrich & Yang, 2012; Nogueira, 2019). Tässä tutkimuksessa liikeideat ja liiketoimintakonseptit sekä toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitykset muotoutuivat ja kehittyivät kokeiluoppimista (Kolb, 1984) mukailevissa sykleissä. Toimintaympäristö ja sosiaalinen konteksti (Dimov, 2007) olivat oppimiselle keskeisiä informaationlähteitä. Kokeiluoppimisen syklien muodostamaa kokonaisuutta voidaan kuvata tämän tutkimuksen tulosten mukaisesti vaiheittaisena oppimisprosessina, yrittäjyysprosessin varhaisina vaiheina (Vogel, 2017) sekä yrittäjämäisenä ideointiprosessina (Gemmell ym., 2012). Nämä erilaiset mallinnustavat vaikuttaisivat kuvaavan liiketoimintamahdollisuuskäsitysten kehkeytymistä eri näkökulmista. Kokeiluoppimisen sykleillä voidaan kuvata, miten kokemusten sisältämä informaatio muuntuu tiedoksi, joka voi kumuloituessaan

kehkeytyä käsitykseksi liiketoimintamahdollisuudesta. Gemmell ja kumppanit (2012) kuvaavat tällaista ilmiötä yrittäjämäisen ideoinnin prosessissaan kokeiluoppimisen ja luovuuden (Wallas, 1926) sykleillä. Vastaavasti Dimov (2007) luonnehtii ilmiötä luovaan oppimiseen ja ideoiden asteittaiseen jalostumiseen perustuvana mahdollisuuden kehittymisenä. Samoja piirteitä sisältää myös Hillsin ja kumppanien (1999) luonnehdinta mahdollisuuksien tunnistamisesta, joka perustuu klassisen luovuuden teorian (Csikszentmihalyi, 1996) mukaiselle ongelmanratkaisuprosessille.

Johtopäätös 3: Oppimisprosessissa orastavat yrittäjät voivat muuntaa kokemuksiin perustuvaa informaatiota kohti tietoa ongelmista, niiden ratkaisuista eli liikeideoista ja näiden liiketoiminnallistamisesta eli liiketoimintakonsepteista.

Vaikka ideoiden osuutta liiketoimintamahdollisuuksien muodostumisessa ei tutkimuksissa tyypillisesti käsitellä, tai ideaa ja mahdollisuutta pidetään yhdessä hetkessä muodostuvina oivalluksina, osa tutkijoista on selvittänyt ideoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien välistä yhteyttä (Vogel, 2017; Dimov, 2007). Tässä tutkimuksessa havaittiin, että vaiheittaisen oppimisprosessin myötä orastavien yrittäjien tiedon määrä sekä heidän alkuideoidensa liiketoiminnalliset ulottuvuudet lisääntyivät. Voitaisiin sanoa, että orastavien yrittäjien alkuideat muotoutuivat ja jalostuivat kohti uuden liiketoiminnan syntymistä. Vaiheittainen oppimisprosessi käynnistyi ongelman oppimisesta, jonka myötä orastavat yrittäjät käsitteellistivät kohtaamansa ongelmat alustavasti. Käsitteellistetyt ongelmat saattoivat olla asiakasongelmia tai henkilökohtaisia ongelmia. Ongelmasta oppiminen kuitenkin vaikuttaisi vasta alkaneen tässä vaiheessa ja jatkuneen vielä seuraavissa vaiheissa. Gemmell ja kumppanit (2012) nimittävät tällaista vaihetta ongelmaan tarttumiseksi. Vogel (2017) puolestaan kuvaa yrittäjyysprosessin käynnistävän alkusysäyksenä, joka voi perustua markkinavetoon, resurssityöntöön tai haluun ryhtyä yrittäjäksi tai näiden yhdistelmiin. Kukin näistä alkusysäystekijöistä voidaan käsittää ratkottavaksi ongelmaksi. Seuraavassa vaiheessa alkoi ongelman ratkaisemista oppiminen, minkä myötä muodostui alkuideamainen ratkaisuhypoteesi tai liikeidea, johon saattoi sisältyä käsitys arvonluonnista tietylle kohderyhmälle. Osassa tapauksista alkuidea oli ratkaisuhypoteesi potentiaalisen yrittäjän henkilökohtaiseen ongelmaan. Gemmellin ja kumppanien (2012) mukaan kyseessä on ongelman reflektiivisestä havainnoinnista muodostuva hautomisvaihe, jonka lopuksi voi syntyä alkuideamainen ratkaisuhypoteesi, jota arvioidaan alustavasti. Vogel (2017) nimittää vaihetta liikeideointivaiheeksi, jossa voi erilaisia polkuja pitkin syntyä alkuideamainen liikeidea.

Liikeideoiden synnyttyä orastavat yrittäjät alkoivat oppia ratkaisujen liiketoiminnallistamisesta tehdessään aktiivisia kokeiluja, joissa syntyneitä kokemuksia he tulkitsivat ja käsitteellistivät

liikeideoiden kehittämistä ja edistämistä. He esimerkiksi keskustelivat konseptitasolla liikeideoistaan ja niiden toteuttamisesta sosiaalisissa piireissä ja keräsivät palautetta. Osa orastavista yrittäjistä rakensi liikeideoistaan ratkaisuluonnoksia, kuten soveltuvuusselvityksiä ja prototyyppejä, joita he testasivat konkreettisesti potentiaalisten asiakkaiden ja tuttaviensa parissa ja keräsivät palautetta. Osassa tapauksia liikeideoiden ympärille alkoi myös rakentua tiimi, jota voidaan myös pitää ratkaisuluonnoksena liikeidean toteuttamisesta ja hyödyntämisestä. Tiimiin sisältyvä liiketoiminnallinen potentiaali selvisi tiimin sisäisissä keskusteluissa sekä ratkaisuluonnosten kokeilu- ja kehitystilanteissa. Liiketoiminnallistamisesta oppimiseen sisältyi ratkaisuhypoteesien jalostuminen aktiivisissa kokeiluissa sekä arvonluonnin keinojen, kuten tarvittavien kompetenssien ja resurssien konseptointi sekä hankinta esimerkiksi tiimiä rakentamalla. Toisin sanoen liiketoimintakonsepti kehkeytyi ongelmaa, sen ratkaisua sekä niiden liiketoiminnallista hyödyntämistä koskevien käsityksien kehittymisen yhteisvaikutuksesta. Gemmellin ja kumppanien (2012) mukaan henkilöt tai tiimit validoivat ja jalostavat ratkaisuhypoteesejaan aktiivisissa kokeiluissa ja niitä seuraavissa oppimissykleissä. Siispä he nimittävät tätä vaiheitta aktiiviseksi kokeilemiseksi. Vogel (2017) puolestaan kuvaa tätä vaihetta liiketoimintamahdollisuuden kehittymiseksi ja arvioinniksi. Sen aikana orastavat yrittäjät kehittävät liikeideoistaan liiketoimintakonsepteja, joiden hyödyntämisen toivottavuuden ja toteutettavuuden arvioiminen voi johtaa liiketoimintamahdollisuuteen. Myös Vogelin (2017) mukaan tämä vaihe perustuu iteratiiviseen oppimisprosessiin.

Johtopäätös 4: Oppimisprosessi vaikuttaisi muuntavan orastavien yrittäjien kokemuksiin perustuvaa informaatiota käsityksiksi liikeideoiden ja -toimintakonseptien toivottavuudesta ja toteutettavuudesta.

Orastavat yrittäjät kuvasivat jo hyvin varhain yrittäjyysprosessin alkuvaiheissa toivottavuuteen ja toteutettavuuteen liittyviä käsityksiään, jotka jalostuivat, kun niitä arvioitiin vaiheittaisen oppimisprosessin edistyessä. Useimmissa yrittäjyysprosessin määritelmissä liiketoimintamahdollisuuksia pidetään kuitenkin yksittäisinä oivalluksina, jotka ovat seurausta liiketoimintamahdollisuuden havaitsemisesta ja arvioinnista (Dimov, 2007). Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessäkin käytetty malli yrittäjyysprosessin varhaisista vaiheista (Vogel, 2017) kuvaa liiketoimintamahdollisuutta arviona, joka tehdään liiketoimintakonseptin toivottavuudesta ja toteutettavuudesta. Toiset tutkijat pitävät toivottavuus- ja toteutettavuuskäsityksiä liiketoimintamahdollisuuksien arviointikriteereinä, joita voidaan tarkastella useaan kertaan (Scheaf ym., 2019). Tässä tutkimuksessa potentiaalisilla yrittäjillä oli jo liikeideointivaiheessa esikäsitys siitä, miksi liikeidean taustalla oleva ongelma olisi toivottavaa ratkaista. Samaten orastavilla yrittäjillä oli liikeidean synnyttyä esikäsitys siitä, miksi

liikeideoiden sisältämät ratkaisut olisivat toivottavia toteuttaa ja miten ne voitaisiin toteuttaa. Käsityksiin liittyi kuitenkin vaihtelevissa määrin epävarmuutta, jota orastavat yrittäjät vähensivät aktiivisissa kokeiluissa. Niiden myötä käsitykset toivottavuudesta ja toteutettavuudesta vahvistuivat tai muuttuivat. Aktiivisissa kokeiluissa syntyneen tiedon myötä myös käsityksiin liittyvä epävarmuus hälveni, mikä näkyi sitoutumisena liikeidean edistämiseen ja jatkotoimina.

Johtopäätös 5: Liiketoimintamahdollisuuskäsitys vaikuttaisi kehkeytyvän oppimisprosessissa niin kauan kuin toimintaympäristön ja sosiaalisen kontekstin vaikutuksille alttiit toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitykset tukevat orastavan yrittäjän tai tiimin toimien jatkamista uuden liiketoiminnan hankkeiden parissa.

Orastavat yrittäjät vaikuttavat toimivan liikeideoidensa edistämiseksi niin kauan kuin he itse käsittävät liikeideansa toivottavaksi eikä toteutettavuudelle tule ylitsepääsemätöntä estettä. Lopulta orastavat yrittäjät saattavat tehdä muodollisia päätöksiä liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisestä, tai luopua asteittain toimistaan liikeideoidensa suhteen. Toimintaympäristö ja sosiaalinen konteksti näyttäisivät välittävän liiketoimintamahdollisuuskäsitysten kehkeytymiseen vaikuttavaa informaatiota läpi yrittäjyysprosessin alkuvaiheiden. Informaatio puolestaan voi vaikuttaa yrittäjien oppimisen kautta käsityksiin toivottavuudesta ja toteutettavuudesta. Käsitys toivottavuudesta voi motivoida ja sitouttaa yrittäjiä liikeideoiden edistämiseen. Käsitys toteutettavauudesta puolestaan voi saada yrittäjät joko ottamaan seuraavat askeleet liikeideoiden edistämisessä tai luopumaan ideoistaan. Vogel (2017) huomioi mallissaan ulkoisten tekijöiden vaikutukset yrittäjyysprosessiin, muttei yksilöi näitä vaikutuksia. Gemmell ja kollegat (2012) ovat puolestaan kuvanneet kattavasti, kuinka yrittäjien sosiaaliset piirit voivat vaikuttaa liikeideoiden syntymiseen ja kehittymiseen. Dimov (2007) on puolestaan ehdottanut, että toimintaympäristö ja sosiaalinen konteksti vaikuttavat liikeideointiin ja ideoiden muotoutumiseen. Toimintaympäristö vaikuttaa ideoiden havainnointi- ja tulkitsemisprosesseihin. Sosiaalinen konteksti puolestaan vaikuttaa ideoiden tulkitsemis- ja integrointiprosesseihin. (Dimov, 2007.)

Tapauksista oli havaittavissa kriittisiä tekijöitä, joiden toteutuessa orastavien yrittäjien toiminta muuttui merkittävästi. Osa yrittäjistä kuvasi suoraan, kuinka jokin tietty tekijä sai aikaan tarvittavan sykäyksen, jotta jokin tärkeä asia tapahtuisi. Tällainen tietty tekijä näyttäisi olleen asia, joka vaikutti myönteisesti liikeideoiden tai liiketoimintakonseptien toteutettavuuskäsityksiin. Seurauksia saattoivat olla esimerkiksi ratkaisuluonnoksen tai tiimin rakentaminen ja liiketoimintamahdollisuuden toteaminen sekä yrittäjyysprosessin eteneminen. Vaikuttaisi siis, että tällaiset jatkosysäykset voivat

estää yrittäjyysprosessia keskeytymästä tai auttaa prosessia etenemään. Tutkijan tietojen mukaan tutkimuskirjallisuudessa ei ole mainintaa jatkosysäyksien kaltaisesta ilmiöstä. Sen sijaan yrittäjyysprosessin käynnistäviä alkusysäyksiä on tutkittu (esim. Vogel, 2017). Kuitenkin siinä missä alkusysäykset näyttäisivät perustuneen kohdatuille ongelmille, jatkosysäykset vaikuttaisivat perustuvan yrittäjyysprosessissa kohdattujen ongelmien ratkaisuille. Kun jokin keskeinen orastavien yrittäjien kohtaama ongelma ratkeaa, saattaa jokin keskeinen liiketoimintamahdollisuuden arviointikriteeri täyttyä (Scheaf ym., 2019). Tämä näyttäisi aikaansaavan jatkosysäyksen yrittäjien toiminnassa, tai johtavan jopa seuraavaan yrittäjyysprosessin vaiheeseen.

Siispä tämä tutkimus tukee Dimovin (2007) määritelmää liiketoimintamahdollisuudesta ja ehdottaa lisäksi, että liiketoimintamahdollisuuksien arviointi (Scheaf ym., 2019) voi olla alituinen osa yrittäjyysprosessin varhaisia vaiheita. Oppimisprosessin myötä arviointi voi perustua kasvavaan tietomäärään. Lisäksi tämä tutkimus tukee myös käsitystä toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitysten keskeisyydestä liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisessa (Krueger 1993; McMullen & Shepherd 2006; Scheaf ym., 2019). Yhtäältä liiketoimintamahdollisuuden arviointi ei välttämättä edellytä Vogelin (2017) määrittelemän liiketoimintakonseptin olemassaoloa. Toisaalta liiketoimintakonseptin pohjalta voitaneen muodostaa valistuneempi käsitys liiketoimintamahdollisuudesta kuin liikeidean pohjalta.

5.2 Käytännön merkitys

Tässä tutkimuksessa kuvattiin ja analysoitiin, miten käsitys liiketoimintamahdollisuudesta kehkeytyy. Tätä käsitystä pidetään puolestaan kriittisenä uuden liiketoiminnan syntymisessä. Siispä tämän tutkimuksen tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää käytännössä uuden liiketoiminnan syntymiseen ja sisältöön vaikuttamisessa. Keskeisiä vaikutustekijöitä voivat olla toivottavuus- ja toteutettavuusinformaatio, toimintaympäristöt ja sosiaaliset kontekstit sekä oppimismetodit. Näihin tekijöihin vaikuttamalla voi olla useita käytännön sovelluksia.

Liiketoimintamahdollisuuskäsitysten muodostumista voidaan edesauttaa toivottavuus- ja toteutettavuusinformaation välityksellä. Yksilöt voivat kannustaa orastavia yrittäjiä edistämään liikeideoitansa ja auttaa vastaan tulevien ongelmien ratkomisessa. Yrittäjyysyhteisöt voivat tarjota yrittäjyysprosessin alkuvaiheita tukevan toimintaympäristön ja sosiaalisen kontekstin. Julkinen sektori voi vaikuttaa etenkin toteutettavuuskäsitysten muodostumisessa tarjoamalla resursseja liiketoimintamahdollisuuksien kehitystyölle ja ratkaisuja yrittäjyysprosessissa ilmeneville ongelmille.

Liiketoimintamahdollisuuskäsitysten sisältöön voidaan vaikuttaa tarjoamalla tarkoituksenmukaista informaatiota yrittäjyysprosessin eri vaiheissa. Yrittäjyysprosesseja voidaan saada käynnistymään, mikäli tarjolla on potentiaalisia yrittäjiä kiinnostavia, innostavia tai merkittäviä ongelmia ratkottavaksi. Ongelmiin suhtautumiseen voitaneen vaikuttaa sillä, millaisten ongelmien ratkomista pidetään toivottavana. Uusien liikeideoiden syntymistä voidaan edesauttaa, mikäli ongelmien ratkaisemiseksi tarjotaan informatiivisia toimintaympäristöjä ja ongelmien ratkomisesta kiinnostuneita keskustelukumppaneja. Yrittäjyydestä kiinnostuneille voitaisiin esimerkiksi tarjota ohjattuja aivoriihituokioita. Liiketoimintamahdollisuuksien kehitysvaiheessa yrittäjät voivat tarvita opastusta ja ratkaisuja ideoidensa liiketoiminnallisten ulottuvuuksien ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi. Lean Startup -metodiikan (Blank & Dorf, 2012) opettaminen. Keskeistä voi olla luoda oppimista ja liikeideoiden kehittämistä tukevia ratkaisuja, kuten hautomoita ja kiihdyttämöitä alkuideoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien välisen kuilun ylittämiseen. Liiketoimintamahdollisuuksia arvioidessaan orastavat yrittäjät voivat hyötyä tulkitsemisavusta havainnoillensa. Sosiaaliset verkostot, yrittäjyys- ja harrasteyhteisöt sekä työyhteisöt voivat olla keskeisiä yrittäjyysprosessia tukevia ympäristöjä.

Yrittäjyysprosessin alkuvaiheissa, etenkin liiketoimintamahdollisuuden kehitysvaiheessa, yrittäjät kohtaavat todennäköisesti ideoidensa liiketoiminnallisiin ulottuvuuksiin liittyviä ongelmia. Yrittäjille voi muodostua ongelmaksi esimerkiksi ajan, osaamisen tai muun resurssin riittäminen tai ideoiden kehittämiskeinojen puute. Tällöin käsitys toteutettavuudesta voi muuttua negatiiviseksi ja saada orastavat yrittäjät jopa luopumaan ideoistaan. Etenkin tällaisissa tilanteissa orastavien yrittäjien voisi olla hyvä olla tietoisia tarjolla olevasta avusta ja ratkaisukeinoista ongelmien ylittämiseksi. Seurauksena voisi olla jatkosysäys yrittäjyysprosessille.

Potentiaalisten ja orastavien yrittäjien voisi olla hyvä tiedostaa tässä tutkimuksessa muodostunut käsitys yrittäjyysprosessin varhaisista vaiheista sekä sen keskeisistä tekijöistä. Se mahdollistaisi etenkin keskeisten tekijöiden vaikutusten arvioinnin tapauskohtaisesti. Orastava yrittäjä voi esimerkiksi pohtia, onko hänen toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitystensä taustalla riittävästi informaatiota, jotta hänen kannattaa luottaa käsillä olevan liiketoimintamahdollisuuden henkilökohtaiseen houkuttelevuuteen. Lisäksi orastavat yrittäjät voisivat tulla tietoisiksi omien oppimistyyliensä (Kolb, 1985) vaikutuksista heidän liiketoimintahankkeisiinsa vaikuttavan tiedon muodostumiselle, mikä voisi kannustaa heitä kehittämään oppimistyylejään.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset ja loppusanat

Liiketoimintamahdollisuuskäsityksen kehkeytymistä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa kuvaamalla ja analysoimalla tapahtumia, orastavien yrittäjien toimija ja valittuja tekijöitä yrittäjyysprosessin varhaisissa vaiheissa. Niin liiketoimintamahdollisuuskäsitysten ja yrittäjyysprossin alkuvaiheiden kuin uuden liiketoiminnankin synnyn ymmärtämiseksi löytyi useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tulevat tutkimukset voivat hyödyntää yhä laajempaa aineistoa tai pitkittäistutkimusta sekä tämän tutkimuksen löydöksiä luodakseen yhä paremman kuvan liiketoimintamahdollisuuskäsitysten kehkeytymisestä. Laajempi aineisto voi auttaa havaitsemaan sellaisia tekijöitä ja niiden vaikutuksia, joita tässä tutkimuksessa ei havaittu. Pitkittäistutkimuksilla voidaan puolestaan seurata yrittäjyysprosessin alkuvaiheita sekä liiketoimintamahdollisuuskäsitysten kehittymistä reaaliajassa, mikä antanee retrospektiiviä lähestymistapaa todenmukaisemman kuvan. Reaaliaikaisissa pitkittäistutkimuksissa voidaan esimerkiksi saada selville tapahtumia ja tekijöitä, jotka jäävät retrospektiivissä aineistonkeruussa haastateltavien muistiharhojen takia epäselviksi tai kokonaan aineiston ulkopuolelle (kts. Vogel, 2017). Pitkittäistutkimuksilla voidaan myös pyytää tutkittavia arvioimaan toivottavuus- ja toteutettavuuskäsitysten muodostumista ja muuttumista yrittäjyysprosessin eri vaiheissa, tiettyjen tapahtumien jälkeen tai tietyin väliajoin.

Tässä tutkimuksessa yrittäjyysprosessin varhaisia vaiheita ei käsitelty syväluotaavasti. Jatkotutkimus voi keskittyä yksittäisten vaiheiden vaikutusten tarkempaan kuvaamiseen ja analysointiin liiketoimintamahdollisuuskäsitysten ja yrittäjyysprosessin kannalta. Esimerkiksi voidaan tutkia, miten eri tyyppiset alkusysäykset sekä alkusysäysten olosuhteet vaikuttavat liiketoimintamahdollisuuskäsityksiin. Myös oppimiseen liiketoimintamahdollisuuksien kehitysvaiheessa voidaan perehtyä tarkemmin. Koska tämä tutkimus analysoi ja kuvasi liiketoimintamahdollisuuskäsityksen kehkeytymistä eikä itse yrittäjyysprosessia, jatkotutkimuksissa voitaisiin hyödyntää Vogelin (2017) viitekehystä yrittäjyysprosessin vaiheiden tarkempaan käsittelyyn. Strategiatutkimuksessa näitä vaiheita voidaan tutkia suoriutumiskyvyn näkökulmasta, tai selvittää vaiheissa suoriutumisen vaikutuksia prosessin myöhemmille vaiheille ja syntyneiden liiketoimintojen menestykselle.

Tätä tutkimusta ei suunniteltu kuvaamaan tai analysoimaan, mitä ideat sisälsivät kussakin kehitysvaiheessa ja miten sisältö kehittyi. Jatkossa ideoiden sisältöjen ja kehittymisen tutkiminen voi osoittautua mielenkiintoiseksi ja arvokkaaksi kohteeksi kartutta ymmärrystä siitä, miksi, miten ja millaista sisältöä muotoutuu ja jalostuu yrittäjyysprosessin varhaisissa vaiheissa. Tutkituissa tapauksissa havaittiin tiimiytymistä, joka vaikutti käsityksiin toivottavuudesta ja toteutettavuudesta. orastavien

yrittäjien keskustelukumppaneista havaittiin. Yrittäjien keskustelukumppaneiden muodostamat verkostot, joista tiimit lähtivät muodostumaan, voivat olla häilyviä organisaatiota ja ensimuotoja uusien organisaatioiden kehkeytymisessä (ks. Katz & Gartner, 1988).

Tutkimuksen myötä tutkijan oma kokemus ja kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan on saanut vahvistusta ja arvokasta taustatukea kasvaneesta akateemisesta ymmärryksestä. Tutkija toivoo tutkimustulostensa ja johtopäätöstensä auttavan yrittäjyysprosessin alkuvaiheissa painivia orastavia yrittäjiä sekä yrittäjyyden edistämiseksi työtä tekeviä tahoja. Lisäksi tutkija uskoo, että jatkotutkimusehdotukset tarjoavat mielenkiintoisia ja potentiaalisesti merkittäviä lähtökohtia tulevalle tutkimukselle. Tämän tutkimuksen toteuttamisen myötä on helppo yhtyä Dimovin (2007, 725) toteamukseen, että yrittäjyyden tutkimus vie kohti ymmärrystä ”yhdestä ihmisten pyrkimysten jännittävimmistä puolista - ’tulevaisuuden’ synnystä ja luomisesta”. Käsityksiä liiketoiminamahdollisuuksista voisi verrata palamisreaktioon: idea on palava aine, käsitys toivottavuudesta lämpötila ja toteutettavuus on happi. Näin alkuidean kipinä voi oikeissa olosuhteissa roihahtaa liekkeihin kohti uutta liiketoimintaa.

Lähteet

Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice Hall. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.

Afuah, A. (2003). Innovation management (2nd ed.). New York: Oxford University Press. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.

Afuah, A. & Tucci, C.L. (2000). *Internet business models and strategies: Text and cases.* New York: MacGraw–Hill. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.

Afuah, A., & Tucci, C. L. (2012). Crowdsourcing as a solution to distant search. Academy of Management review, 37(3), 355-375. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.

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

Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing, 18*(5), 573–596.

Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review, 19*(4), 645–670.

Aldrich, H. E., & Yang, T. (2012). Lost in translation: Cultural codes are not blueprints. Strategic Entrepreneurship Journal, 6(1), 1-17. Teoksessa: Nogueira, T. F. (2019). Entrepreneurial learning: what do we mean by it? *The Learning Organization*.

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal, 1*(1), 11–26.

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2010). Entrepreneurship and epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. *Academy of Management annals, 4*(1), 557–583.

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2013). Epistemology, opportunities, and entrepreneurship: Comments on Venkataraman et al. (2012) and Shane (2012). *Academy of Management Review, 38*(1), 154–157.

Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013). Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. *Organization science, 24*(1), 301–317.

Alvarez, S. A., Young, S. L., & Woolley, J. L. (2015). Opportunities and institutions: A co-creation story of the king crab industry. *Journal of Business Venturing, 30*(1), 95–112.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior, 10*(1), 123–167.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal, 39*(5), 1154–1184.

Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing, 18*(1), 105–123.

Argyris, C. S., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA. Teoksessa: Nogueira, T. F. (2019). Entrepreneurial learning: what do we mean by it? *The Learning Organization*.

Autio, E., Dahlander, L., & Frederiksen, L. (2013). Information exposure, opportunity evaluation, and entrepreneurial action: An investigation of an online user community. *Academy of Management Journal, 56*(5), 1348–1371.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly, 50*(3), 329–366.
Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when enterpreneurs think differently than other people. *Journal of Business venturing, 13*(4), 275–294.
Baron, R. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *The Academy of Management Review, 33*(2), 328–340.
Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management science, 52*(9), 1331–1344.
Baron, R., & Shane, S. (2005). *Entrepreneurship: a process perspective.* Thomson/South-Western, Mason, OH.
Barreto, I. (2012). Solving the entrepreneurial puzzle: The role of entrepreneurial interpretation in opportunity formation and related processes. *Journal of Management Studies, 49*(2), 356–380.
Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of business venturing, 9*(3), 223–242.
Bennett, A. 1954. *The journals of Arnold Bennett* (Maaliskuu 18, 1897, päiväkirjamerkintä). Penguin Books, New York.
Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of management Review, 13*(3), 442–453.
Bishop, K., & Nixon, R. D. (2006). Venture opportunity evaluations: Comparisons between venture capitalists and inexperienced pre-nascent entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship, 11*(01), 19–33.
Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step–by–step guide for building a great company.* K&S Ranch, Inc, Pescadero, CA.
Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of management studies, 39*(4), 437–469.
Brigham, K. H., & De Castro, J. O. (2003). Entrepreneurial fit: The role of cognitive misfit. *Cognitive approaches to entrepreneurship research*, 37-71.
Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review, 86*(6), 84.
Bryant, P., 2007. Self-regulation and decision heuristics in entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation. *Management Decision, 45* (4), 732–748.
Buchanan, M. (2009). Secret signals. *Nature, 457* (7229), 528.
Burt, R. S. (2005). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital.* Oxford: Oxford University Press. Teoksessa: Leyden, D.P. & Link, A.N. (2015). Toward a theory of the entrepreneurial process. *Small Business Economics, 44*(3), 475–484.
Capello, R. (1999). Spatial transfer of knowledge in high technology milieux: learning versus collective learning processes. *Regional studies, 33*(4), 353–365.
Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of business venturing, 28*(3), 373–396.
Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.
Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change, 11*(3), 529-555. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.
Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(4), 373–397.

Corbett, A. C. (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(4), 473–491.

Corbett, A. C. (2007). Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Journal of business venturing, 22*(1), 97–118.

Csikszentmihalyi, M. (1996). The Creative Personality: From the bestselling author of Flow, the ten most dramatic traits of the truly creative personality, culled from in-depth interviews with 91 eminent individuals. *Psychology Today New York, 29*, 36–40.

Daft, R.L. & Huber, G. (1987). Making sense of improvisation. Teoksessa: Dimov, D. (2007). Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. Entrepreneurship Theory and Practice, 31(5), 713–731.

Dahlqvist, J., & Wiklund, J. (2012). Measuring the market newness of new ventures. *Journal of Business Venturing, 27*(2), 185–196.

Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of business venturing, 30*(5), 674–695.

Davidsson, P., & Wiklund, J. (2007). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.

De Carolis, D. M., & Saparito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship theory and practice, 30*(1), 41–56.

Deivansenapathy P. 1986. Entrepreneurial success: influence of certain personal variables. *The Indian Journal of Social Work 46*(1), 547–555.

DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test. *Academy of management learning & education, 3*(3), 242–257.

Dimov, D. (2004). *The Glasses of Experience: opportunity enactment, experiential learning and human capital* (Doctoral dissertation, London Business School (University of London)). Teoksessa: Dimov, D. (2007). Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. Entrepreneurship Theory and Practice, 31(5), 713-731.

Dimov, D. (2007). Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. Entrepreneurship Theory and Practice, 31(5), 713-731.

Dimov, D. (2010). Nascent entrepreneurs and venture emergence: Opportunity confidence, human capital, and early planning. *Journal of Management Studies, 47*(6), 1123–1153.

Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row, New York.

Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: principles and practices.* Harper Trade, New York.

Dubini, P. & Aldrich, H. (1991). Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process. *Journal o f Business Venturing, 6*, 305–313.

Dutta, D. K., & Crossan, M. M. (2005). The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(4), 425–449.

Dyson, J. (1997). *Against the odds: An autobiography*. Orion Business. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.

Easterby-Smith, M., & Araujo, L. (1999). Organizational learning: current debates and opportunities. *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice, 1*(1), 1–21.

Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2013). Response to the commentaries: The individual-opportunity (IO) nexus integrates objective and subjective aspects of entrepreneurship. *Academy of Management Review, 38*(1), 160–163.

Eisenhardt, K., Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal 21, 1105-1121.

Eller, F.J., & Gielnik M.M. (2018). Perspectives on New Venture Creation. Teoksessa: Blackburn, R., De Clercq, D., & Heinonen, J. (toimittajat). *The SAGE handbook of small business and entrepreneurship*. Sage.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, Lontoo.

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2. painos.). Sage Publications, Lontoo.

Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 209–231. (5. Painos). PS-Kustannus, Juva.

Eskola, J. & Vastamäki, J. (2015). Teemahaastattelu: Opit ja Opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle.* 4. Painos. 27–44. PS-Kustannus, Juva.

Felder, R. M., & Silverman, L. K. (1988). Learning and teaching styles in engineering education. *Engineering education, 78*(7), 674–681. Teoksessa: Wang, C. L., & Chugh, H. (2014). Entrepreneurial learning: past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews, 16*(1), 24–61.

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review, 10*(4), 803–813.

Gaglio, C. M. (1997). Opportunity identification. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth, 3*, 139–202.

Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small business economics, 16*(2), 95–111.

Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization science, 11*(2), 183–196.

Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American journal of small business, 12*(4), 11–32.

Garud, R., & Gehman, J. (2012). Metatheoretical perspectives on sustainability journeys: Evolutionary, relational and durational. *Research policy, 41*(6), 980–995. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.

Garud, R., & Giuliani, A. P. (2013). A narrative perspective on entrepreneurial opportunities. *Academy of Management Review, 38*(1), 157–160.

Gemmell, R. M., Boland, R. J., & Kolb, D. A. (2012). The socio–cognitive dynamics of entrepreneurial ideation. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(5), 1053–1073.

George, G., & Bock, A. J. (2012). *Models of opportunity: How entrepreneurs design firms to achieve the unexpected.* Cambridge University Press. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.

Ghauri, P. N. & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide.* (4. painos). Pearson, Harlow.

Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International small business journal, 15*(3), 13–29.

Golden, B. R. (1992). The past is the past—or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management journal, 35*(4), 848–860.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. The American Journal of Sociology, 78(6), 1360–1380. Teoksessa: Leyden, D. P., & Link, A. N. (2015). Toward a theory of the entrepreneurial process. *Small Business Economics, 44*(3), 475–484.

Grégoire, D. A., & Shepherd, D. A. (2012). Technology-market combinations and the identification of entrepreneurial opportunities: An investigation of the opportunity-individual nexus. *Academy of Management journal, 55*(4), 753–785.

Greve, A. & Salaff, J. W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 28(1)*, 1–22.

Grilo, I. & Irigoyen, J.M. (2006), "Entrepreneurship in the EU: to wish and not to be", Small Business Economics, Vol. 24 No. 4, pp. 305-318. Teoksessa Kostas G. & Paraskevi G. (2017). Entrepreneurial path: decoupling the complexity of entrepreneurial process.

Gruber, M., Kim, S. M., & Brinckmann, J. (2015). What is an attractive business opportunity? An empirical study of opportunity evaluation decisions by technologists, managers, and entrepreneurs. *Strategic Entrepreneurship Journal, 9*(3), 205–225.

Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2013). Escaping the prior knowledge corridor: What shapes the number and variety of market opportunities identified before market entry of technology start-ups?. *Organization Science, 24*(1), 280–300.

Grönfors, M. (1982). Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Qualitative fieldwork methods. WSOY, Porvoo. Teoksessa: Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.

Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications, Lontoo.

Gummesson, E. (2003). All research is interpretive. *Journal of Business & Industrial Marketing, 18*(6/7), 482–492.

Hansen, D. J., & Shrader, R. (2007*). Opportunity: An 11-letter word*. Konferenssiesitys: Babson College Entrepreneurship Research Conference, Madrid, Espanja. Teoksessa: Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. Journal of management, 36(1), 40-65.

Harrison, R. T., & Leitch, C. M. (2005). Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(4), 351–371.

Hayek F. 1948. *Individualism and Economic Order*. University of Chicago Press, Chicago. Teoksessa: Wood, M. S., & McKinley, W. (2010). The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal, 4*(1), 66–84.

Haynie, J. M., Shepherd, D. A., & McMullen, J. S. (2009). An opportunity for me? The role of resources in opportunity evaluation decisions. *Journal of Management studies, 46*(3), 337–361.

Hébert, R. F., & Link, A. N. (2006a). Historical perspectives on the entrepreneur. Foundations and Trends in Entrepreneurship, 2(4), 261–408.

Hébert, R. F., & Link, A. N. (2006b). The entrepreneur as innovator. Journal of Technology Transfer, 31(5), 589–597.

Hey, J. D. (1982). Search for rules for search. *Journal of Economic Behavior & Organization, 3*(1), 65–81.

Hill, S. A., & Birkinshaw, J. M. (2010). Idea sets: Conceptualizing and measuring a new unit of analysis in entrepreneurship research. *Organizational research methods, 13*(1), 85–113.

Hills, G. E., Lumpkin, G. T., & Singh, R. P. (1997). Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs. *Frontiers of entrepreneurship research, 17*(4), 168–182.

Hills, G., Shrader, R., Lumpkin, G. T., Reynolds, P., Bygrave, W., Shaver, K., ... & Sapienza, H. (1999). Opportunity discovery as a creative process. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, MA.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita.* (15. painos). Tammi, Helsinki.

Ho, Y. P., & Wong, P. K. (2007). Financing, regulatory costs and entrepreneurial propensity. *Small Business Economics, 2*8(2-3), 187–204.

Hoang, H. and Antoncic, B. (2003). “Network-based research in entrepreneurship: a critical review”, Journal of Business Venturing, Vol. 18 No. 2, pp. 165-187.

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja.* Vastapaino, Tampere.

Johannisson, B. (1988). Business formation: A network approach. Scandinavian Journal of Management, 4(3–4), 83–99.

Jones, C.F. (2011). *Accidents may happen*. Delacorte Press, New York. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.

Jolly, V.K. (1997). Commercializing new technologies. Harvard Business School Press, Boston.

Jung, D.I., Ehrlich, S.B., De Noble, A.E. and Bok Baik, K. (2001), “Entrepreneurial self-efficacy and its relationship to entrepreneurial action: a comparative study between the US and Korea”, Management International, Vol. 6 No. 1, pp. 41-53.

Kamm, J. B., & Nurick, A. J. (1993). The stages of team venture formation: A decision-making model. *Entrepreneurship theory and practice, 17*(2), 17–27.

Karataş-Özkan, M. (2011). Understanding relational qualities of entrepreneurial learning: towards a multi-layered approach. *Entrepreneurship & Regional Development, 23*(9-10), 877–906.

Katz, J., & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of management review, 13*(3), 429–441.

Keh, H. T., Der Foo, M., & Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice, 27*(2), 125–148.

Kier, A. S., & McMullen, J. S. (2018). Entrepreneurial imaginativeness in new venture ideation. *Academy of Management Journal, 61*(6), 2265–2295.

Kim, M., and Hunter, J. 1993. Relationships among attitudes, intentions and behavior. Communication Research 20:331–364.

Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship*, 142–143. University of Chicago press, Chicago. Teoksessa: Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal, 1*(1), 11–26.

Kirzner, I. M. (1985). *Discovery and the Capitalist Process*. University of Chicago Press, Chicago. Teoksessa: Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal, 1*(1), 11–26.

Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola*, Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 73–87. (5. Painos). PS-Kustannus, Juva.

Klein, P. G. (2008). Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization. *Strategic Entrepreneurship Journal, 2*(3), 175–190.

Klyver, K., Hunter, E. and Watne, T. (2012), “Entrepreneurial ties and innovativeness in the start-up decision”, The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, Vol. 13 No. 3, pp. 153-163.

Knight, F. H. (1921). Risk, Uncertainty, and Profit. Houghton Mifflin, Boston.

Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development.* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Kolb, D. A. (1985). *Learning Style Inventory*. McBer and Company, Boston, Mass. Teoksessa Wang, C. L., & Chugh, H. (2014). Entrepreneurial learning: past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews, 16*(1), 24–61.

Kolb, D. (2014). Experiential learning : experience as the source of learning and development (2nd edition.). Pearson, Indianapolis, IN.

Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of management learning & education, 4*(2), 193–212.

Koller, R. H. (1988). On the source of entrepreneurial ideas. *Frontiers of entrepreneurship research, 8*, 194–207.

Kornish, L. & Ulrich, K.T. (2014). The importance of the raw idea in innovation: Testing the sow's ear hypothesis. *Journal of Marketing Research, 51*(1), 14–26.

Koskinen, I.; Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

Kovalainen, A. (2018). Qualitative Research in Entrepreneurship. Teoksessa: Blackburn, R., De Clercq, D., & Heinonen, J. (toimittajat). *The SAGE handbook of small business and entrepreneurship*. Sage.

Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship theory and practice, 18*(1), 5–21.

Krueger Jr, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing, 15*(5-6), 411–432.

Kyngäs, H., & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede, 11*(1), 3–12.

Laine, T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia. Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toimittajat). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 26-43. PS-kustannus, Jyväskylä.

Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toimittajat). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 29–50. (5. painos). PS-Kustannus, Juva.

Lamine, W., Mian, S. and Fayolle, A. (2014), "How do social skills enable nascent entrepreneurs to enact perseverance strategies in the face of challenges? A comparative case study of success and failure", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol. 20 No. 6, pp. 517-541.

Larson, A. (1991). Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. Journal of Business Venturing, 6(3), 173–188.

Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology, 14*(1), 319–338

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal, 14*(S2), 95–112.

Leyden, D. P., & Link, A. N. (2015). Toward a theory of the entrepreneurial process. *Small Business Economics, 44*(3), 475–484.

Leyden, D. P., Link, A. N., & Siegel, D. S. (2014). A theoretical analysis of the role of social networks in entrepreneurship. *Research Policy, 43*(7), 1157–1163.

Lichtenstein, B. B., Carter, N. M., Dooley, K. J., & Gartner, W. B. (2007). Complexity dynamics of nascent entrepreneurship. *Journal of business venturing, 22*(2), 236–261.

Lohivesi, K. (2000). Managerial and organisational mechanisms for corporate failure: Ekomen Group case . Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.

Lohrke, F. T., Holloway, B. B., & Woolley, T. W. (2010). Conjoint analysis in entrepreneurship research: A review and research agenda. *Organizational Research Methods, 13*(1), 16–30.

Lumpkin, G. T., Hills, G., & Shrader, R. (2004). Opportunity recognition. Teoksessa: Welsch HP [toimittanut], *Entrepreneurship: The way ahead*. Routledge, NY.

Manolova, T. S., Eunni, R. V., & Gyoshev, B. S. (2008). Institutional environments for entrepreneurship: Evidence from emerging economies in Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice, 32*(1), 203–218.

March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science, 2*(1), 71–87.

Marvel, M. R. (2013). Human capital and search–based discovery: A study of high–tech entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 37*(2), 403–419.
McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal, 44*(1), 118–131.
McGrath, R.G. & MacMillan, I.C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty.* McGraw–Hill, Boston, MA. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.
McMullen, J., & Shepherd, D. (2006). Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *The Academy of Management Review, 31*(1), 132–152.
Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice, 25*(3), 5–16.
Murnieks, C. Y., Cardon, M. S., Sudek, R., White, T. D., & Brooks, W. T. (2016). Drawn to the fire: The role of passion, tenacity and inspirational leadership in angel investing. *Journal of Business Venturing, 31*(4), 468–484.
Murphy, P. J. (2011). A 2×2 conceptual foundation for entrepreneurial discovery theory. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*(2), 359–374.
Myers, I.B. and McCaulley, M.H. (1985). *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
Nogueira, T. F. (2019). Entrepreneurial learning: what do we mean by it? *The Learning Organization.*
Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*(3), 607–634.
Osborn, A.F. (1942). *How to think up*. McGraw–Hill, New York.
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.* John Wiley & Sons, New York.
Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of business venturing, 22*(2), 174–192.
Parker, S. C. (2018). The economics of entrepreneurship. Cambridge University Press.
Pederson, J. P. (Ed.). (2011). *International Directory of Company Histories. Vol. 122*. St. James Press. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.
Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press, Oxford.
Pentland, A. (2014). *Social physics: How Good Ideas Spread - The Lessons from a New Science*. Penguin.
Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management, 13*(4), 337–348.
Radner, R., & Rothschild, M. (1975). On the allocation of effort. *Journal of Economic Theory, 10*(3), 358–376.
Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (*1st ed.).* Crown Business, New York.
Romanelli, E. (1989). Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival. *Administrative Science Quarterly*, 369–387.
Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. Teoksessa: *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, s. 173–220). Academic Press.
Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review, 35*(3/4), 260–271.
Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere, Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV-menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere.
Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2015). Tapaus ja tutkimus=tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toimittajat), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. (4. Painos). 180–190. PS- Kustannus, Juva.
Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review, 26*(2), 243–263.
Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. (2010). Three views of entrepreneurial opportunity. Teoksessa: *Handbook of entrepreneurship research* (s. 77–96). Springer, New York, NY.
Sardana, D. and Scott-Kemmis, D. (2010). Who learns what? A study based on entrepreneurs from biotechnology new ventures. *Journal of Small Business Management, 48*, 441–468.
Scheaf, D., Loignon A., Webb, J., Heggestad, E., Wood, M. (2019). Measuring opportunity evaluation: Conceptual synthesis and scale development, Journal of Business Venturing.
Schilling, M.A. (2013). *Strategic management of technological innovation*. McGraw–Hill, New York.
Schück, H. & Sohlman, R. (1929). *The life of Alfred Nobel*. Heinemann, London. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.
Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge.
Seifert, C.M., Meyer, D.E. , Davidson, N. , Patalano, A.L. , & Yaniv, I. (1995). Demystification of cognitive insight: Opportunistic assimilation and the prepared–mind perspective. Teoksessa: Sternberg, R.J. & Davidson, J. (Toimittajat), The Nature of Insight (s. 65–124). MIT Press, Cambridge.
Selden, P. D., & Fletcher, D. E. (2015). The entrepreneurial journey as an emergent hierarchical system of artifact-creating processes. *Journal of Business Venturing, 30*(4), 603–615.
Shackle, G. L. S. (1979). Imagination and the Nature of Choice. Edinburgh: Edinburgh University Press. Teoksessa: Leyden, D. P., & Link, A. N. (2015). Toward a theory of the entrepreneurial process. *Small Business Economics, 44*(3), 475–484.
Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review, 37*(1), 10–20.
Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science, 48*(3), 364–381.
Shane, S., & Eckhardt, J. (2003). The individual-opportunity nexus. Teoksessa: *Handbook of entrepreneurship research* (s. 161–191). Springer, Boston, MA.
Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review, 25*(1), 217–226.
Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. *Encyclopedia of entrepreneurship*, 72–90.
Sharma, G., & Kolb, D. A. (2012). The learning flexibility index: Assessing contextual flexibility in learning style. Teoksessa: *Style Differences in Cognition, Learning, and Management* (s. 78–95). Routledge.
Shepherd, D. A. (2015). Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. *Journal of Business Venturing, 30*(4), 489–507.

Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Jennings, P. D. (2007). The formation of opportunity beliefs: Overcoming ignorance and reducing doubt. *Strategic Entrepreneurship Journal, 1*(1-2), 75–95.

Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Baron, R. A. (2013). "I care about nature, but…": Disengaging values in assessing opportunities that cause harm. *Academy of Management Journal, 56*(5), 1251–1273.

Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of management, 41*(1), 11–46.

Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of management, 36*(1), 40–65.

Sieger, P., Fueglistaller, U. , & Zellweger, T. (2014). *Student entrepreneurship across the globe: A look at intentions and activities*. St. Gallen: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen (KMU–HSG).

Siren, C. A., Kohtamäki, M., & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal, 6*(1), 18–41.

Smith, G. F. (1998). Idea-generation techniques: A formulary of active ingredients. *The Journal of Creative Behavior, 32*(2), 107–134.

Stake, R. (2005). Case Studies. Teoksessa: Blackburn, R., De Clercq, D., & Heinonen, J. (toimittajat). *The SAGE handbook of small business and entrepreneurship*. Sage.

Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative science quarterly, 44*(2), 315–349.

Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *The sociological review, 39*(1), 88–112.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2008). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. Teoksessa: Katz, J. A., & Corbett, A. C. (Toimittajat). (2019). *Seminal Ideas for the Next Twenty-Five Years of Advances*, (s. 5–21). Emerald Group Publishing.

Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Forster, W. R. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. *Academy of Management Review, 37*(1), 21–33.

Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press, Chicago.

Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.

Vogel, P., & Fischler-Strasak, U. (2014). *Fostering sustainable innovation within organizations*. Teoksessa: Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971.

Von Glasersfeld E. 1981. The concepts of adaptation and viability in a radical constructivist theory of knowledge. Teoksessa: Wood, M. S., & McKinley, W. (2010). The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal, 4*(1), 66–84.

Wallas, G. (1926). The art of thought. J. Cape, London. Teoksessa: Gemmell, R. M., Boland, R. J., & Kolb, D. A. (2012). The socio–cognitive dynamics of entrepreneurial ideation. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(5), 1053–1073.

Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization science, 6*(3), 280–321.

Wang, C.L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice, 32*, 635–656.
Wang, C. L., & Chugh, H. (2014). Entrepreneurial learning: past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews, 16*(1), 24–61.
Ward, T. B. (2004). Cognition, creativity, and entrepreneurship. *Journal of business venturing, 19*(2), 173–188.
Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing (2. painos)*. McGraw-Hill, New York.
Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations (Vol. 3)*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review, 14*(4), 516–531.
Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly, 38*(4), 357–381.
Weisberg, R.W. (1999). Creativity and knowledge: A challenge to theories. Teoksessa: Sternberg, R.J. (Toimittajat). *Handbook of creativity*, (s. 226–250). Cambridge University Press, Cambridge.
Welter, F., & Smallbone, D. (2008). Women's entrepreneurship from an institutional perspective: the case of Uzbekistan. *International Entrepreneurship and Management Journal, 4*(4), 505–520.
West III, G. P. (2007). Collective cognition: When entrepreneurial teams, not individuals, make decisions. *Entrepreneurship Theory and Practice, 31*(1), 77–102.
Williams, D. W., & Wood, M. S. (2015). Rule-based reasoning for understanding opportunity evaluation. *Academy of Management Perspectives, 29*(2), 218–236.
Wood, M. S., & McKinley, W. (2010). The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal, 4*(1), 66–84.
Wood, M.S., Williams, D.W., 2014. Opportunity evaluation as rule-based decision making. *Journal of Management Studies. 51*(4), 573–602.
Wood, M. S., Williams, D. W., & Grégoire, D. A. (2012). The road to riches? A model of the cognitive processes and inflection points underpinning entrepreneurial action. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, 14*, 207–252.
Wood, M. S., Williams, D. W., & Drover, W. (2017). Past as prologue: Entrepreneurial inaction decisions and subsequent action judgments. *Journal of Business Venturing, 32*(1), 107–127.
Yin, R. (2009). *Case study research. Design and methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.
Zbaracki, M. J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 602–636.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Yrittäjille:

Haastattelun teemana yrittäjyysprosessin varhaiset vaiheet ja liikeidean kehkeytyminen

- mistä [liikeidea] lähti liikkeelle
- keitä henkilöitä siihen liittyi
- keskeisimmät tapahtumat (tapahtumakulku)
- olosuhteet
- miksi ja milloin päätit(te) toteuttaa liikeidean

Asiantuntijoille:

Haastattelun teemoina havainnot, ymmärrys ja näkemykset liittyen:

- liiketoiminnan ideointitilanteisiin
- liikeideoiden edistämisen edellytyksiin
- liikeideoiden toteuttamispäätöksiin
- mahdollisiin sudenkuoppiin liikeideoiden edistämisessä
- esimerkkitapauksiin
- muihin keskeisiin asioihin