

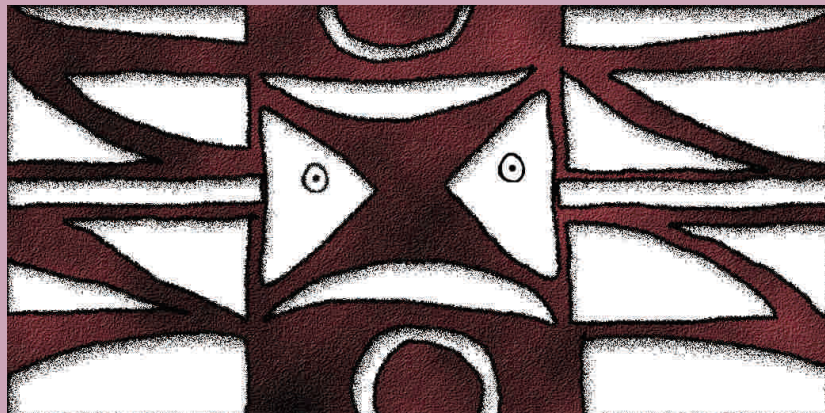


VAASAN YLIOPISTO

Sanomalehtiyliopisto 2006

# TERVA, TEKNIikka JA TERVEYS

Vaasalainen yrittäjyys  
ennen, nyt ja tulevaisuudessa



JULKAISU  
No 28

Avoin yliopisto

**Julkaisija** Vaasan yliopisto, Avoin yliopisto,  
PL 700, 65101 Vaasa.  
[www.uwasa.fi/avoin/](http://www.uwasa.fi/avoin/)

**Toimittaja** Reeta Eskola  
**Kannen kuva** Rauno Kaikkonen. **Taitto** Merja Kokko.

**ISBN:** 978-952-476-222-9

**ISSN:** 1797-5026

## ESIPUHE

Yrittäjyys ei ole pelkkää liiketoimintaa, vaan paljon monitahoisempi ilmiö. Tämän vuoksi Sanomalehtiyliopiston kevään 2006 artikkelisarjassa tartuttiin yrittäjyyden eri ulottuvuuksiin. Aiheen monipuolisuuden vuoksi tällä kertaa oli mukana poikkeuksellisesti useiden eri alojen asiantuntijoita. Oman näkemyksensä yrittäjyyteen antoi kuusi eri aloja edustavaa tutkijaa ja opettajaa.

Tällä kertaa Sanomalehtiyliopiston artikkeleihin liittyi myös kolmelle illalle jakautunut yleisöseminaari. Vaasalaista yrittäjyyttä käsiteltiin yhden illan verran sekä menneisyyden, nykyisyyden että tulevaisuuden kannalta. Seminaarin järjestivät yhteistyössä Vaasan Yliopistosäätiö, Vaasan Yliopistoseura ja Vaasan yliopiston avoin yliopisto.

Pohjalaisia on perinteisesti pidetty yritteliäänä joukkona ja yrittäjyyttä osana pohjalaista luonteenlaatua. Vaasalaisillakin on hieno yrittäjyyden historia taustallaan. Tähän julkaisuun kootut Sanomalehtiyliopiston artikkelitkin sen osoittavat. Yrittäjyyden haasteet ovat tietenkin moninaiset tänä päivänäkin ja tulevaisuuden yrittäjien kasvattaminen on ajankohtaista juuri nyt.

Tässä julkaisussa yrittäjyyden menneisyyttä muistelevat professori Hannu Katajamäki ja tutkija Kari Leinamo. Katajamäki käy artikkelissaan läpi pohjalaisen yrittäjyyden historiaa ja paikallisen yrittäjyyskulttuurin synnyttämää sankariyrittäjän käsitettä. Leinamon artikkeli luo puolestaan katsauksen vaasalaisen yrittäjyyden menneisyyteen 1600-luvulta alkaen.

Yrittäjyyden nykypäivää valottavat professori Vesa Routamaa ja tutkimusjohtaja Elina Varamäki. Routamaa esittelee vaasalaista yrittäjyysilmapiiriä, -asenteita ja -potentiaalia ja Varamäen aiheena ovat sukupolvenvaihdot perheyrittäyksissä.

Tulevaisuutta käsittelevät professorit Kari Ristimäki ja Ilkka Virtanen. Ristimäki tarttuu yrittäjyyskasvatukseen ja sen rooliin uuden yrittäjyyden syntymisessä. Virtasen aiheena on tulevaisuuden tutkimus ja sen osuus apuna yritysten strategian ja vision määrittelemisessä.

Sanomalehtiyliopiston artikkelit on jälleen koottu julkaisuksi ja niiden toivotaan herättävän monipuolista keskustelua yrittäjyyden eri ulottuvuuksista. Vaasan yliopiston avoin yliopisto kiittää kaikkia artikkeleiden kirjoittajia ja sanomalehti Pohjalaisista tutkimustiedon monipuolisesta esille tuomisesta sekä tärkeästä panoksesta tämän Sanomalehtiyliopiston jakson toteuttamisessa.

Vaasassa 20. päivänä joulukuuta 2006

Reeta Eskola  
Suunnittelija  
Vaasan yliopiston avoin yliopisto





# SISÄLTÖ

Esipuhe

Sanomalehtiopisto pureutuu vaasalaisen yrittäjyyden historiaan,  
nykyisyyteen ja tulevaisuuteen ..... 7

Vahva pienyrittäjyys luo pohjaa sankariyrittäjille..... 10

**TERVATALOUS SYNNYTTI YRITTÄJYYSMAAKUNNAN ..... 11**

Paikkauskollisuus väistyy globalisaation tieltä ..... 15

**VAASAN TEOLLISUUDEN VAIHEITA 1600-LUVULTA 2000-LUVULLE ..... 16**

Johtajana menestyy spontaani ja intuitiivinen kokonaisuuksien hallitsija ..... 20

**TUELLA JA OPASTUKSELLA  
VAASALAISTEN YRITYSUNELMAT MUOVAUTUISIVAT TODEKSI..... 21**

Vaasassa aloittaa ja lopettaa vuosittain noin 200 yritystä ..... 26

**POHJALAISEN YRITTÄJYYSPERINTEEN JA  
ONNISTUNEEN YRITTÄJÄPOLVENVAIHDOKSEN EDELLYTYKSET ..... 27**

Yrittäjyys ei ole geneissä vaan oivalletussa mahdollisuudessa..... 32

**HYVÄ, PAHA YRITTÄJYYSKASVATUS ..... 33**

Tulevaisuuden tutkimus kartoittaa huomisen mahdollisuuksia ja uhkakuvia..... 37

**TULEVAISUUSKUVAT YRITTÄJYYTTÄ LUOTSAAMASSA..... 38**



## SANOMALEHTIYLIOPISTO PUREUTUU VAASALAISEN YRITTÄJYYDEN HISTORIAAN, NYKYISYYTEEN JA TULEVAISUUTEEN

Sanomalehtiyliopisto käsittelee tänä vuonna yrittäjyyden ulottuvuuksia erityisesti vaasalaisen yrittäjyyden kannalta. Aihetta tarkastellaan niin menneisyyden, nykyisyyden kuin tulevaisuudenkin näkökulmasta.

– Tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä yrittäjyydestä monitahoisena ilmiönä. Se ei ole pelkkää liiketoimintaa, sanomalehtiyliopiston Yrittäjyyden ulottuvuudet -opintojakson vastuuopettaja, johtamisen laitoksen professori **Kari Ristimäki** luonnehtii tämän vuoden aihetta.

Yrittäjyyden teemaa lähestytäänkin sanomalehtiyliopistossa monitieteellisesti. Kuuden eri tiedekuntaa edustavan tutkijan ja opettajan aihetta käsittelevät artikkelit julkaistaan Pohjalaisessa maaliskuun ja huhtikuun aikana.

– Kirjoittajia on kauppatieteellisestä, teknillisestä ja hallintotieteellisestä tiedekunnasta sekä Levón-instituutista, avoimen yliopiston koulutuspäällikkö **Outi Järvi** kertoo.

Vuodesta 1992 lähtien sanomalehtiyliopisto on tarjonnut tieteellisiä artikkeleita ja yliopistotasoisia luentoja sanomalehden lukijoille. Artikkelit on toteutettu ja julkaistu Pohjalaisen, Vaasan yliopiston ainelaitosten ja avoimen yliopiston yhteistyönä. Vuosittain on käsitelty erilaisia aiheita muun muassa muotoilusta nimistöntutkimukseen ja auelalouden rakenteista kielikylpyyn.

### Terva, tekniikka ja terveys

Yrittäjyyden ulottuvuudet -opintojakso ei leivo osallistujistaan yrittäjiä, vaan luo asiaan laajempaa näkökulmaa.

– Tämä opintojakso soveltuu kaikille yhteiskunnallisista asioista kiinnostuneille. Tavoitteena on tuoda yleisluontoista tietoa aiheesta, Ristimäki toteaa.

Yrittäjyys on ajankohtainen aihe, joka kytkeytyy tiiviisti myös pohjalaiseen luonteeseen.

– Yrittäjyys liittyy Vaasan yliopiston osaamiseen. Lisäksi Vaasa omaa hienon yrittäjyyden historian, joka kannattaa nostaa esiin, Järvi kuvailee.

Sanomalehtiyliopiston tämän vuoden kokonaisuuden nimi ”Terva, tekniikka ja terveys. Vaasalainen yrittäjyys ennen nyt ja tulevaisuudessa” kuvaa osuvasti Vaasan yrittäjyyden historiaa.

– Terva liittyy historiaan ja tekniikka nykyiseen yrittäjyyteen. Terveys puolestaan kuvaa tulevaisuuden innovatiivisia kehitysideoita. Historia kiinnostaa aina, mutta myös tulevaisuudelle on avattava ikkunaa, Järvi selventää.

## Kuka tahansa voi osallistua

Sanomalehtiyliopiston artikkelit voivat innostaa opintielle ja opintosuoritusten pariin.

– Sanomalehtiyliopisto madaltaa kynnystä yliopisto-opintojen aloittamiseen. Lisäksi se tuo yliopistoa tunnetuksi, suunnittelija **Sonja Hakala** kertoo.

Halutessaan kuka tahansa voi suorittaa sanomalehtiyliopiston opintojakson Vaasan yliopiston avoimessa yliopistossa. Myös yliopiston varsinaiset opiskelijat voivat osallistua.

– Sanomalehtiyliopiston opintojakso on täysin tutkintokelpoinen, eli sen voi halutessaan liittää osaksi yliopistotutkintoa, Hakala selventää.

Lisätietoja kurssisuorituksesta saa avoimesta yliopistosta.

– Kurssin suorittaminen edellyttää artikkeleiden ja lisäkirjallisuuden lukemista, seminaariin osallistumista sekä sovellustehtävän eli kirjallisen raportin tekemistä.

Halutessaan artikkeleita voi lukea myös pelkästään yleisestä mielenkiinnosta.

– Artikkelit ja seminaari tarjoavat yleistietoa niillekin, joille opintojakson suorittaminen ei ole ajankohtaista. Avoimen yliopiston, Vaasan Yliopistosäätiön ja Vaasan Yliopistoseuran yhteistyössä toteutettava seminaari on maksuton ja siihen voi osallistua, vaikka ei kurssia suorittaisikaan.

Sanomalehtiyliopisto käynnistyy keskiviikkona 8. maaliskuuta klo 17 johdantoluennolla, johon kaikkien kurssille osallistuvien toivotaan tulevan. Luennolla käydään läpi sanomalehtiyliopiston opintojakson suoritusohjeet.





## VAHVA PIENYRITTÄJYYS LUO POHJAA SANKARIYRITTÄJILLE

Vahva pienyrittäjyyskulttuuri poikii aluetieteen professori **Hannu Katajamäen** mukaan valovoimaisia sankariyrittäjiä. He nousevat yrityksensä keulakuvaksi ja hurmaavat persoonallaan.

– Sankariyrittäjät ovat hyvin erityisiä ja kiehtovia persoonia. Ennen kaikkea he ovat taitavia yrittäjiä, Katajamäki luonnehtii.

Esimerkkeinä pohjalaisista sankariyrittäjistä Katajamäki mainitsee Keskisen, Lillbackan ja Grönblomin.

– He ovat kaikki oman tiensä kulkijoita, sitkeitä ja peräänantamattomia.

Sankariyrittäjät ovat arvostettuja vaikuttajia.

– He eivät useinkaan itse hae julkisuutta. Mutta koska he ovat synnyttäneet tietynlaisen ilmiön, julkisuus kiinnostuu heistä.

Sankariyrittäjän sädekehä kestää tarvittaessa koviakin kolhuja.

– Heitä kunnioitetaan aidosti. Heiltä myös sallitaan aika paljon, koska heistä pidetään.

Sankariyrittäjiä ei kuitenkaan olisi ilman vahvaa pienyrittäjyyttä. Tarvitaan tuhansien yrittäjien massa, että sankariyrittäjiä voi syntyä.

– Kaikki yrittäjät ovat sankarillisia. Sankariyrittäjyys vain on nimitys tietynlaiselle ilmiölle, joka kuvaa syvällisesti pohjalaista yrityskenttää.

10

### Sankariyrittäjät työllistävät paikallisesti

Sankariyrittäjyys on hyvin pohjalainen ilmiö. Katajamäen mukaan se ei kuitenkaan selity pelkästään pohjalaisella luonteenlaadulla, vaan taustalla on alueen taloushistoria.

– Sankariyrittäjyys nousee paikallisten pienyritysten muodostamasta kulttuurista.

Ilmiö on Katajamäen mielestä varsin kestäväällä pohjalla. Jatkossakin voidaan odottaa kiehtovia pohjalaisia yrittäjäpersoonia.

– Globalisaation aikana paikallisuus on ylikansallisissa yhtiöissä jäänyt taka-alalle, mutta sankariyrittäjien vahvuus on juuri paikallisuudessa.

Sankariyrittäjät ovat Katajamäen mukaan erityisen paikkakuntauskollisia.

– He synnyttävät paikallisesti vakaata työtä. Jatkossa Pohjanmaa onkin siksi vakaampi kuin monet muut alueet. Sankariyrittäjät ovat paljon työllistäviä yrittäjiä, joiden koko yrittäminen toteutuu tietyn paikan kautta.

*Jenni Mäenpää*

# TERVATALOUS SYNNYTTI YRITTÄJYYSMAAKUNNAN

Hannu Katajamäki

Terva oli Suomen tärkein vientituote 1600-luvulta 1830-luvulle. Sen kysyntää vauhdittivat löytöretket ja siirtomaavallan alkaminen. Tervaa tarvittiin laivojen puuosien ja takiloiden kyllästysaineena. Suomen runsaat havumetsät olivat ihanteellista raaka-ainetta tervan suurtuotannolle.

Alunperin tervaa poltettiin myös Itä-Suomessa. Kun Viipuri ja Hamina liitettiin Venäjään Turun ja Uudenkaupungin rauhoissa 1700-luvun alkupuoliskolla, Itä-Suomen tervalle ei jäänyt sopivia vientisatamia. Tervan kysyntä kuitenkin lisääntyi, ja sen tuotanto keskittyi Pohjois-, Keski- ja Etelä-Pohjanmaalle. Näistä maakunnista käytetään tässä kirjoituksessa yhteisnimitystä ”Pohjanmaa”. Historiallisessa katsannossa nykyinen Pohjanmaan maakunta on osa Etelä-Pohjanmaata.

## Tervatalouden suuri aika

Vientiterva oli 1700-luvun lopussa puhtaasti pohjalainen tuote. Kaupungit Oulusta Kristiinankaupunkiin hyötivät tervakaupasta. Laajoissa osissa Pohjanmaan maaseutua tervanpoltto oli 1700-luvun lopussa ja 1800-luvun alussa tärkein elinkeino. Monet paikannimet kertovat Tervan ajasta: Hautakankaat, Hautapellot ja Tervaskalliot.

Pohjalaisten vankat terva-alukset huomattiin Tukholman satamassa, joka oli tervakaupan välietappi. Tukholmalaiset laivanvarustajat alkoivat tilata pohjalaisia aluksia ja laivanrakennusalue ryhmittyi kapeaksi nauhaksi Pohjanmaan rannikolle. On arvioitu, että joinakin vuosina 1700- ja 1800-luvun vaihteessa laivanrakennus toi Pohjanmaalle enemmän vientituloja kuin terva. Ei ole sattumaa, että Pohjanmaan rannikolla nykyäänkin rakennetaan maailmanluokan purjeveneitä.

Tervan synnyttämä vauraus kiinnitti rahankäyttöön perustuvan vaihdantatalouden Pohjanmaalle: kapitalismin henki liikkui lakeuden yllä jo 1700-luvulla. Suomen talouden kasvot katsoivat maailmaa Pohjanmaan kautta. Pohjalaisen merenkulun ja laivanvarustuksen suuri aika alkoi vuonna 1765 Pohjanmaan tärkeimpien satamakaupunkien saatua oikeuden käydä ulkomaankauppaa ohi Tukholman. Tervanviennin, laivanrakennuksen ja -varustuksen ansiosta Pohjanmaalle kerääntyi pääomia. Kasvava varallisuus vahvisti kauppaa ja orastavaa teollisuutta.

Tervatalouden ansiosta maaseutuväestön elinolosuhteet olivat keskimääräistä paremmat. Torppareita ei Pohjanmaalla ollut koskaan yhtä paljon kuin esimerkiksi Hämeessä tai Varsinais-Suomessa. Luokkaerot olivat erityisesti Etelä-Pohjanmaalla kohtalaisen pieniä: maaseudun ytimenä olivat tasavaralliset talonpojat. Vauraus näkyy myös rakennusperinteessä, jonka tunnetuimpia ilmentymiä ovat kaksikerroksiset maa-

laistalot. Näihin kaksifooninkisiin kiteytyy pohjalaisuuden ydintä: “Jos ei muuten, niin komian tähren”.

Tervan aikaan Pohjanmaalle muodostui länsi-itä –suuntainen alueellinen työnjaon asetelma, jossa rannikon kaupunkien takana oli laivanrakennusvyöhyke. Sitä seurasi tervanpolttovyöhyke, joka Suomenselän tienoilla muuttui kaskiviljelyvyöhykkeeksi. Tervatalous muokkasi Pohjanmaasta toiminnallisesti yhtenäisen alueen, jossa erityisen tärkeää oli rannikon ja sisämaan vuorovaikutus. Esimerkiksi Vaasan luontainen yhteistoiminta-alue ulottuu Ähtäriin ja Alajärvelle asti. Vaasan mieltäminen pelkästään kaupan rannikkokaistaleen pääkaupungiksi ei tee oikeutta kaupungin historialle.

## Hätää kärsivä alue

Vielä 1820-luvulla tervanviennin osuus Suomen kokonaisviennistä oli noin 25 prosenttia, mutta vuonna 1890 enää alle viisi prosenttia. Vähitellen tervanvientti tyrehtyi kokonaan, koska useimmat laivat rakennettiin raudasta. Tervatalouden hiipuminen kouraisi erityisesti Etelä- ja Keski-Pohjanmaata.

12 Huonoa aikaa täydensivät pohjalaisen laivanrakennuksen ja -varustuksen ankara supistuminen. Etenkin 1870-lukua on luonnehdittu romahduksen vuosikymmeneksi. Ahdinkoa täydensivät 1860-luvun julmat nälkävuodet. Esimerkiksi Korttesjärvellä kuoli vuoden 1868 toukokuussa 145 ihmistä nälkään ja kulkutauteihin. Koko maassa menehtyi 1860-luvun lopun ahdingossa noin 150 000 ihmistä, yli 10 prosenttia kansasta.

Tervantuotanto ja laivanrakennus olivat kuluttaneet Pohjanmaan metsiä. Etenkin Etelä-Pohjanmaa jäi syrjään metsäteollisuuden läpimurtovaiheessa, kun ei ollut mahdollista perustaa suuria sahoja tai paperitehtaita. Vaasan kehitystä siivitti tervakauden aikana kerääntynyt varallisuus sekä kaupunkiin vuonna 1838 muuttanut poikkeuksellisen lahjakas teollisuusmies **August Alexander Levón**. Hän perusti Vaasaan useita yrityksiä, joista tärkeimmät olivat puuvillatehdas ja Suomen ensimmäinen höyrymylly. Pienen höyrymyllyn perua on suuri tuotemerkki: Vaasan leipä. Etelä-Pohjanmaan maa-seutu oli 1800-luvun jälkipuoliskolla lujilla: maatilat olivat pieniä, maatalous kehittyvätöntä eivätkä metsät enää työllistäneet.

## Yrittäjyydellä uuteen nousuun

Pohjanmaan tilanteen heikentyessä Amerikan imu vahvistui. Miljoonia eurooppalaisia lähti tavoittelemaan parempaa elämää. Suomesta matkasi 1860-luvun ja 1930-luvun välisenä aikana 360 000 henkilöä siirtolaisiksi Yhdysvaltoihin ja Kanadaan. Siirtolaisista 120 000 oli lähtöisin Etelä- ja Keski-Pohjanmaalta. Tervakauden loppumisen aiheuttama taloudellinen hätä pakotti lähtemään. Toisaalta Pohjanmaan merenkulkuperinne ja siitä seurannut kansainvälistymisen henki madalsivat lähtemisen kynnystä.



Siirtolaisuus vähensi Pohjanmaan liikaväestöä. Jäljelle jääneiden oli kuitenkin tavoiteltava uusia ansiomahdollisuuksia. Maataloutta alettiin monipuolistaa ja tehostaa. Uutta peltoa raivattiin, maitotaloutta voimistettiin, lihakarjatalous kehittyi, perunanviljely laajentui, meijereitä ja osuusteurastamoita perustettiin. Reaktiona tervatalouden hiipumiselle Etelä- ja Keski-Pohjanmaasta kehittyi suomalaisen elintarviketalouden yksi ydinalue.

Maatalouden monipuolistuminen ja runsas siirtolaisuus eivät vielä ratkaisseet Etelä-Pohjanmaan ongelmia. Perinteiseen kädentaitoon perustuva myyntikotiteollisuus kehittyi. Esimerkiksi Kyrönmaalla alettiin tehdä pläkkitöitä. Ideana oli saada elanto omalle perheelle, ei voiton maksimointi tai yrityksen kasvattaminen.

Tervakauden luoma ”kapitalismin henki” yllytti yrittämään. Epäsuorasti tervakausi ehkä edisti pohjalaista yrittäjyyttä myös siten, että kotiseudulle Pohjois-Amerikasta palanneet siirtolaiset välittivät suuren maailman ajatuksia yrittämisen ideasta. Tätä puolta pohjalaisen yrittäjyyden synnyssä ei ole kuitenkaan täsmällisesti tutkittu.

Pohjalainen pienyrittäjyys kypsyi ja vahvistui hitaasti. Varsinainen kukoistus alkoi vasta toisen maailmansodan jälkeen, jolloin avautui markkinoita huonekaluille, matoille ja monille muille kulutustavaroille. Pohjanmaalla oli vuosikymmenien aikana hankittu valmiudet vastata juuri tällaiseen markkinatilanteeseen. Syntyi vahvoja toimialakeskittymiä, esimerkkeinä Kauhavan-Lapuan-Lappajärven mattoteollisuus, Jurvan huonekaluteollisuus ja Härmänmaan maatalouskoneteollisuus. Tervajoen autokaupat ovat esimerkki uudenlaisesta yrityskeskittymästä.

13

## Uuden vuosituhannen suunta

Erikoinen taloushistoria synnytti pohjalaisen yrittäjyyden mallin. Myös muualla maailmassa on vastaavia pienyritysalueita. Ne ovat omaa tietään kulkeneita, omaleimaisen historian paikkoja. Monesti on petytty, kun esimerkiksi lyhytkestoisilla EU-hankkeilla on yritetty luoda pienyrityskeskittymiä. Ne eivät kuitenkaan muodostu synnyttämällä tai matkimalla, vaan pitkien historiallisten kaarien ja sitkeyden tuloksina. Myös onnea tarvitaan.

Pohjanmaan pienyrittäjyys vahvistui aikana, jolloin markkinat laajenivat voimakkaasti. Kaikille riitti asiakkaita, vaikka tuotteet olivat samanlaisia. Pohjalainen yrittäjyys perustuu tuotantolähtöisyyteen ja vähäiseen tarpeeseen tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Ihanteena on yksinäinen sankariyrittäjä.

Nykyään tilanne on kokonaan toinen. Pienyritysten on erikoistuttava ja tehtävä yhteistyötä. Hyvä esimerkki uudesta suunnasta on Alajärven alumiiniteollisuuden keskittymä, jossa yritykset muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Uuden vuosituhannen pienyrittäjyyden malli tiivistyy vakaumukseen: ”Menestymme yhdessä tai emme menesty ollenkaan.”



## PAIKKAUSKOLLISUUS VÄISTYY GLOBALISAATION TIELTÄ

Vaasan teollisuuden historiaa tutkineen **Kari Leinamon** mukaan paikkakuntia ja perinteitä kunnioittavat lähtökohdat eivät ole suuryrityksissä keskeisiä. Yritysten kasvaessa paikallisuuden merkitys vähenee.

– Alueellinen ajattelu oli ennen tärkeämpää. Kun yritys oli aikoinaan perustettu tietylle paikkakunnalle, se myös pysyi siellä, Leinamo kuvailee.

Juurien puutteen vuoksi suuryritysten tulevaisuutta on vaikea ennustaa.

– Kun omistusohja ei ole sidoksissa millekään tietylle paikkakunnalle, yrityksen sijainti valitaan usein taloudellisin perustein. Globaaleissa suuryrityksissä Suomi saattaa olla se pienin yksikkö eikä mikään tietty suomalainen paikkakunta. Pienissä yrityksissä tilanne on tietenkin toinen.

Vaasan teollisuus on Leinamon mukaan muuttunut vuosien varrella paljon.

– Vaasa oli aikoinaan varhainen edelläkävijä monella alalla. Nyt teollisuus on keskittynyt tiettyihin aloihin. Teknologia-, elektroniikka- ja metalliteollisuus ovat keskeisimmällä sijalla.

## Vaasan teollisuuden monipuolisuus yllätti

15

Vaasan yliopiston Levón-instituutissa työskentelevä Leinamo on koonnut vaasalaisen teollisuuden historian satasivuiseksi kirjaksi. Vaasan 400-vuotisjuhlaan liittyvä projekti tutustutti Urjalasta kotoisin olevan tutkijan vaasalaiseen paikallishistoriaan.

– Lähdin liikkeelle täysin nollasta, koska en ole täältä kotoisin. Yrittäjyyden maailma on minulle aika vieras.

Ennestään Leinamo tunsi Vaasan puuvillatehtaan ja vaateteollisuuden historiaa sekä nykyistä metalliteollisuutta.

– Kaupungin teollisuuden laajuus ja monipuolisuus yllätti minut täysin, hän luonnehtii.

Selvitystä varten Leinamo kahlasi läpi olemassa olevaa yrityshistoriaa.

– Varmaan kymmeniä tuhansia sivuja tuli luettua eri yritysten historiaa. Oli työllästä nivoa laaja aineisto tiiviiseen pakettiin.

Maantiedettä pääaineenaan opiskellut Leinamo tarkastelee asioita mielellään alueellisuuden kautta.

– Olen ennen kaikkea maantieteilijä. Paikallisuuden tarkastelu tuo asioihin uuden ulottuvuuden. Alueellinen näkökulma on myös helposti yhdistettävissä erilaisiin tutkimuksiin.

*Jenni Mäenpää*

## VAASAN TEOLLISUUDEN VAIHEITA 1600-LUVULTA 2000-LUVULLE

Kari Leinamo

Pohjalaisten tärkeimmät elinkeinot, tervanpolto ja laivanrakennus, heijastuivat 1600- ja 1700-luvuilla myös vuonna 1606 perustetun Vaasan yritystoimintaan. Tervan varastointiongelmien takia sataman läheisyydessä valmistettiin laivojen saumauksessa tarvittua pikeä. Kaupungin kauppiat rakennuttivat puolestaan lähiympäristön veistämöillä valtamerilaivoja, jotka kestävyytensä ansiosta olivat varsinkin Tukholmassa kysytyjä. Kaupunkiin 1700-luvulla perustetuista manufaktuureista tärkein oli tupakkatehdas, mutta myös vuosisadan lopulla toimineet kruununpolttimo ja kirjapaino kuuluivat koko maan näkökulmasta merkittäviin yrityksiin.

Tervanviennin suhdannevaihtelut vaikeuttivat 1800-luvun alkupuolella pikituotantoa, mutta laivanrakennustoiminta jatkui Palosaarella ennen kaikkea laivanvarustaja **Carl Gustaf Wolffin** ansiosta. Kaupunkiin perustetussa uudessa kirjapainossa alettiin julkaista läänin ensimmäistä sanomalehteä, ja muutenkin yrityksen toiminta laajeni maan suurimmaksi. Kaupungin tärkeimmäksi teollisuusyritykseksi muodostui kuitenkin kivennäisvesitehtailijana aloittaneen **August Alexander Levónin** kemiallinen tehdas. Maalina käytettyä lyijyvalkoista sekä etikkaa valmistanut yritys laajensi toimintaansa vuonna 1849 viljan jauhatukseen, kun ennakkoluulottomana kokeilijana Levón käynnisti maan ensimmäisen höyrymyllyn.

16

### Vilkastuvaa yritystoimintaa uudessa kaupungissa

Vaasan palo vuonna 1852 johti laajaan pohdintaan kaupungin oikeasta paikasta. Lähes kokonaan tuhoutunutta kaupunkia ei haluttu rakentaa uudelleen, sillä väylien mataloitumisen takia merenkulku oli hankaloitunut. Kaupunki siirrettiinkin seitsemän kilometrin päähän Klemetsön niemelle. Jälleenrakennuksessa kunnostautui ennen kaikkea tarmokas Levón, joka perusti tiilitehtaan ja maan ensimmäisen höyrysahan.

Levónin tekemä havainto Finlaysonin puuvillatehtaan hankalista raaka-ainekuljetuksista sisämaakaupunki Tampereelle innosti häntä perustamaan myös puuvillatehtaan Vaasaan. Aivan yksin Levón ei suurta investointia pystynyt rahoittamaan, mutta jo vuonna 1859 toiminta saatiin Palosaarella käyntiin. Puuvillatehtaan tavoin myös Suomen suurimmaksi laivanvarustajaksi kohonneen Wolffin laivaveistämö oli 1860-luvun alussa merkittävä työllistäjä.

Vaasan eli vuodesta 1855 Nikolainkaupungin siirto uuteen paikkaan monipuolisti kaupungin yritysalamää merkittävästi. Kaupungin väkiluku kohosi 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa nopeasti 6 000 asukkaasta 20 000 asukkaaseen. Vaasan puuvilla-

tehdas oli 1890-luvulla maan seitsemänneksi suurin yritys noin 1 000 työntekijällään. Alan suhdanneherkkyys aiheutti jatkuvia ongelmia, mutta kokonaisuutena kehitys oli suotuisaa. Tuotantotilojen laajenemisen ja koneistuksen uusimisen ansiosta tuotanto moninkertaistui. Vaasan merkitystä tekstiiliteollisuuden kaupunkina lisäsi myös vuosisadan lopussa perustettu villatavaratehdas sekä ensimmäisen maailmansodan alkuvaiheessa toimintansa aloittanut kenkätehdas. Maanlaajuisesti tärkeä oli myös kynttilöitä ja saippuaa valmistanut Vaasan saippuatehdas.

Vaasasta tuli 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa entistä tärkeämpi elintarviketeollisuuden keskus, kun Levónin perustama höyrymylly siirtyi uuteen paikkaan ja sai lähelleen kaksi näkkileipätehdasta. Tuotantokapasiteetiltaan huomattavan suuri Vaasan sokeritehdas aloitti toimintansa Vaskiluodossa ja useat pienemmät eri alojen elintarvikeyritykset jatkoivat toimintaansa. Vaasaan syntynyt merkittävä metalliteollisuus keskittyi ennen kaikkea maaseudun konetarpeen täyttämiseen. Onkilahden ja Vaasan konepajoissa valmistetut myllylaitokset, sahakoneet, turbiinit ja höyrykoneet olivat tunnettuja Pohjanmaalla ja koko maassa. Veljekset Wickströmin moottoritehdas alkoi puolestaan valmistaa ensimmäisenä Suomessa maamoottoreita maatalouskäyttöön sekä venemoottoreita kalastajille.

## Monipuolinen ja vahva teollisuuskaupunki

Tuotanto Nikolainkaupungista jälleen Vaasaksi muuttuneen kaupungin teollisuuslaitoksissa normalisoitui ensimmäisen maailmansodan aikaisten poikkeusolojen ja erityisesti vuoden 1918 tapahtumien jälkeen. Kiristyvässä kilpailutilanteessa puuvillatehdas panosti tuotannon laajentamiseen ja tehostamiseen. Vaasan merkitystä tekstiiliteollisuuden kaupunkina täydensi 1920-luvulta alkaen arkivaatteita valmistanut Lassila & Tikanojan Puku- ja paitatehdas, Vaasan kalaverkkotehdas sekä muut alan yritykset.

Metalliteollisuudessa konepajatuotanto siirtyi Wärtsilä-yhtymän omistukseen. Moottorien valmistukseen tuli kilpailua, kun 1920-luvun alussa toimintansa aloitti Suomen Moottoritehdas. Kaupungin myöhemmän kehityksen kannalta tärkeää oli valtion kaasunaamarituotannon sekä sähkötekniikan laitteita valmistaneen Strömbergin osittainen siirtyminen toisen maailmansodan takia Helsingistä Vaasaan.

Vaasa oli sotien jälkeen 35 000 asukkaallaan maan seitsemänneksi suurin kaupunki. Sen teollisuus eli 1950-luvulla ja osin vielä 1960-luvun alussa kasvun aikaa. Puuvillatehdas saavutti uudet huipputulokset, Lassila & Tikanojan Tiklas ja kenkätehdas laajensivat tuotantoaan ja uusia vaatetustehtaita syntyi kaupunkiin. Höyrymylly panosti näkkileipätuotantoon ja rehunvalmistukseen. Sokeritehdas uusittiin kekosokerivalmistuksen päättymisen jälkeen nykyaikaiseksi tuotantolaitokseksi ja Bockin panimo kasvoi alansa suuryritysten joukkoon.

Metalliteollisuudessa Wärtsilän Vaasan konepajalla alettiin kehittää dieselmoottoreita. Haldinista tuli merkittävä autokorien valmistaja, ja Strömberg jatkoi tuotan-



toalojen erittäin laajaa siirtämistä Helsingistä Vaasaan. Kun vielä kemiallisten aineiden ja suojainten valmistus jatkui Rikkihappotehtaiden alaisuudessa ja Wiik & Höglund aloitti muovituotteiden sekä ensimmäisenä Suomessa styroksin valmistuksen, oli kaupungin tuotannollinen asema erittäin monipuolinen.

## **Kaikenkattavasta tuotannosta yksittäisiin suuryrityksiin**

Parhaimmillaan lähes 5 000 henkilöä työllistäneen Strömbergin nopean nousun rinnalla käynnistyi 1970-luvulta alkaen nopea ja raju teollisen rakenteen muutos. Vaasan Puuvillan yhdistyminen Finlaysoniin tarkoitti tuotannon alasajoa. Moni metalliteollisuusyritys siirtyi pois Vaasasta tai lopetti toimintansa. Öljykriisi hiljensi saippuatehtaan toiminnan, ja Sundomissa toiminut Rauma-Repolan Kronvikin saha lakkautettiin. Hartwalliin yhdistyneen Bockin panimon tuotanto siirtyi Kaarinaan.

Merkittäviksi vientiyrityksiksi laajentuneiden Tiklaksen ja kenkätehdas Top-Manin toiminta päättyi itäkaupan romahtamisen jälkeen. Sokerituotannon voimakkaan kasvun takia Vaasan sokeritehdas suljettiin. Vaasan Höyrymyllyn toimintaa keskitettiin puolestaan Etelä-Suomeen, mikä tarkoitti rehutehdasta lukuun ottamatta myllyjen ja leipätehtaiden sulkemista. Myös teurastamo- ja meijeritoiminta sekä kirjapainotoiminta keskittyi suomenkieliselle Etelä-Pohjanmaalle.

18 Vaasan asema Ruotsiin suuntautuvana merenkulku- ja laivanrakennuskaupunkina muuttui vuosisatojen kuluessa itään ja pohjoiseen suuntautuneeksi teollisuuskaupungiksi. Maaseudun raaka-aineet jalostettiin Vaasassa, ja vastaavasti monet tuotteet palautuivat kulutukseen samoille seuduille. Vaasa palveli Etelä-Pohjanmaata, Savoia ja koko Pohjois-Suomea toimien monessa tapauksessa tämän markkina-alueen keskuksena.

Väestöllisen ja toiminnallisen painopisteen siirryttyä Etelä-Suomeen Vaasan sijaintia alettiin 1960-luvulta alkaen pitää syrjäisenä. Yleisen keskittämiskehityksen mukainen tehtaiden lakkauttamispäätös oli helppo tehdä, kun omistus tai johto siirtyi paikkakunnan ulkopuolelle eikä toiminnan perinteillä ollut enää arvoa. Poikkeuksena oli ja on edelleen suurten konsernien toiminta, joille toiminnan sijaintipaikkakunnalla ei toisella tavalla ole merkitystä. Nykyisin 57 000 asukkaan Vaasa on alueellisesti Pohjanmaan ruotsinkielisen rannikkomaakunnan keskus ja teollisuuden kannalta nimenomaan kansainvälisten suuryritysten yksittäisten yksikköjen sijaintipaikka.



## JOHTAJANA MENESTYY SPONTAANI JA INTUITIIVINEN KOKONAISUUKSIEN HALLITSIJA

Persoonallisuustutkimukseen perehtyneen Vaasan yliopiston johtamisen laitoksen professorin Vesa Routamaan mukaan yrittäjät ovat usein muita spontaanimpia.

– Tilastollisesti yleisessä populaatioissa 30 prosenttia on spontaaneja persoonia. Yrittäjissä heitä on 70 prosenttia.

Järjestäytynyttä ja ennakoivaa elämää suosivat eivät useinkaan innostu yrittäjyydestä.

– Spontaanit ihmiset ovat luonteeltaan tiedollisesti uteliaita ja usein levottomia, eivätkä he murehdi liikaa huomisen ennakoimattomuutta, Routamaa selventää.

Mukautuva luonne soveltuu helpommin yritystoiminnan muuttuvaan ja epävarmaan ympäristöön. Mutta kuten kaikissa ammattiryhmissä, myös yrittäjissä on erilaisia persoonia.

– Yritystoiminta on hyvin monimuotoista. Sadan työntekijän teollisuusyritystä johtavalta vaaditaan erilaisia taitoja kuin vaikkapa yksin työskentelevältä parturikampaajalta. Kaikille löytyy oma paikkansa.

Monimutkaistuva maailma kaipaa monipuolisia ihmisiä. Valmiiksi rakennettuun yritykseen soveltuu johtajaksi järjestelmällinenkin tyyppi.

20 – Muutosjohtajat ovat yleensä intuitiivisia ja spontaaneja. Yritykset voivat olla kasvuun ja kansainvälisyyteen hakeutuvia, mutta myös paikallisia ja turvallisia.

Tulevaisuudessa johtajilta vaaditaan entistä enemmän kokonaisuuksien hallintaa.

– Se, että tehdään pikkuparannuksia siellä täällä, ei ole ratkaisevaa kokonaisuuden kannalta.

### Persoonaa ei muutu mutta muotoutuu

Tilastollisesti yrittäjissä on palvelualalla enemmän ekstroverttejä eli ulospäin suuntautuvia kuin niiden vastakohtia eli introverttejä.

– Toisaalta esimerkiksi monet pienyrittäjät ja talouskonsultit ovat introverttejä. Mikään persoona ei ole toistaan parempi.

Routamaan mukaan ihmisen peruspersoonaa ei muutu, mutta iän myötä heikomminkin persoonallisuuden ulottuvuudet kehittyvät.

– Monet persoonan niin sanotut heikot alueet vahvistuvat elinvuosien myötä. Tämä selittää myös niin sanotun viidenkymppin villityksen.

Joku voi ryhtyä vaikkapa yrittäjistä taiteilijaksi tai päinvastoin. Sosiaalinen luonne voi kaivata rauhallisuutta ja yksinäinen susi innostua yhdistystoiminnasta.

– Ihminen löytää ikään kuin uusia piirteitä itsestään. Tällöin voi herätä halu uudistaa elämäänsä ja vaihtaa vaikkapa työpaikkaa. Nuorena valittu elämä ei ehkä enää vastaakaan nykyistä tilaa.

*Jenni Mäenpää*



# TUELLA JA OPASTUKSELLA VAASALAISTEN YRITYSUNELMAT MUOVAUTUISIVAT TODEKSI

Vesa Routamaa

Viimeaikaiset suuryritysten tuotannon siirtymiset halvan työvoiman maihin ovat viimeistään opettaneet, ettei missään pidä tuudittautua yksin suurten työntajien varaan; ei edes Vaasassa. Kiistaton kansainvälinen tutkimuksellinen tosiasia on, että vain pienyrittäjäyys luo vakautta yhteiskunnan ja alueen talouteen myös lama-aikoina.

Yksilötasolla yrittäjäyys on ominaisuuksien ja käyttäytymisen kokonaisuus. Osittain se perustuu henkilön persoonallisuuteen, mutta myös ympäristö vaikuttaa. Vaikka yrittäjät tilastollisena joukkona eroavat yleisen populaation persoonallisuusrakenteesta, periaatteessa kuka tahansa voi toimia yrittäjänä. Erilaisista yrityksistä löytyy vaihtoehtoja monenlaisille persoonille. Yrityksen aloittamisketjun lenkkejä ovat muun muassa yrittäjäyysasenteet, yritystoimintaan liittyvät haaveet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Yksilön vastuun ohella ympäristö luo edellytyksiä yrittäjyyden toteutumiselle.

## Mielikuvia Vaasasta yrittäjäyysympäristönä

21

Tuoreessa kirjoittajan rahoittamassa kyselytutkimuksessa, jonka järjestelyissä avustivat Anu Hapulahti, Tiina Hautala ja Susanna Sillanpää, selvitettiin mielikuvaa Vaasasta taulukossa 1 esitetyillä adjektiivipareilla. Nuoli osoittaa, mihin suuntaan vastaajien keskiarvon mukainen mielikuva kallistuu. Mielikuvia verrattiin Vaasassa eri pituisia aikoja asuneiden sekä suomen- että ruotsinkielisten kesken.

Taulukko 1. Vaasa yrittäjäyys- ja asuinymäristönä.

<b>uudistuva</b>	<	pysähtynyt
yrittäjämäinen	>	<b>virastomainen</b>
<b>ystävällinen</b>	<	tyly
rikas	=	köyhä
<b>virkeä</b>	<	väsytynyt
<b>hauska</b>	<	ikävä
<b>palveluiltaan runsas</b>	<	palveluiltaan vähäinen
<b>uudenaikainen</b>	<	vanhanaikainen
<b>yrittäjäystävällinen</b>	<	yrittäjäyysvihamielinen
antelias palveluntarjoaja	>	<b>ahne verottaja ja maksattaja</b>

Kaikkien ryhmien mielestä keskiarvolla mitattuna Vaasa kallistuu hitusen uudistuvan puolelle. Ruotsinkielisiä lukuun ottamatta vastaajat pitivät Vaasaa virastomaisena. Alle 5,5 vuotta Vaasassa asuneet ja ruotsinkieliset ovat jokseenkin samaa mieltä, että Vaasa on ystävällinen. Muut ryhmät eivät pidä kaupunkia tylynä mutta eivät ystävällisenäkään. Mitä pitempään Vaasassa on asuttu sitä vähemmän virkeänä kaupunki nähdään. Ruotsinkieliset kokevat kaupungin virkeämpänä kuin suomenkieliset. Etenkin ruotsinkieliset pitävät Vaasaa hauskana kaupunkina. Palvelut koetaan enemmän runsaina kuin vähäisinä. Lyhimmän ajan Vaasassa asuneet näkevät kaupungin hieman vanhanaikaisena, kun taas kaupunkilaisikä ja erityisesti ruotsinkieli lisäävät käsitystä uudenaikaisuudesta. Kaikki ryhmät kokevat kaupungin kallistuvan hieman yrittäjäystävälliseen suuntaan. Mitä kauemmin kaupungissa on viihdytty, sitä selvemmin asuinkunta koetaan ahneena verottajana ja maksattajana.

Kaiken kaikkiaan mielikuva Vaasasta ympäristönä on keskiarvoisen väritön, haju-ton ja mauton. Sen paremmin mikään positiivinen kuin negatiivinenkaan piirre ei keskiarvoisesti sykehdyttänyt.

## Vaasalaisten yrittäjäyysasenteet kaipaavat intoa

22 Usein yrittäjyyden edistämisestä puhuttaessa kiinnitetään huomiota yrittäjäyysasenteisiin ja niiden kehittämiseen. On hyvä, jos asenteet ovat positiivisia, mutta se ei sinänsä ole ratkaisevaa yrittäjäyysaktiviteetin lisääntymiselle.

Naisten asennoituminen yrittäjyyteen on ripauksen positiivisempaa kuin miesten, ja varttuneiden asenteet ovat myönteisempiä kuin nuorten. Suomenkielisten asenne yrittäjyyteen on selkeästi ruotsinkielisiä positiivisempi. Ne, jotka olosuhteiden salliessa olisivat mieluummin yrittäjiä kuin palkansaajia, arvostavat yrittäjyyttä ja yrittäjiä palkansaajasuuntatuneita selvästi enemmän. Yleisten asenteiden laimeasta tasosta huolimatta yksittäiset väittämät osoittavat, että yrittäjiä arvostetaan.

Tutkimusteni mukaan Hämeessä, Pohjois-Karjalassa ja Satakunnassa asenteet ovat lähes kauttaaltaan lievästi positiivisemmat kuin Vaasassa, vaikka Vaasa sijaitsee Suomen yritteliäimmän maakunnan laidalla. Herää kysymys, mikä vaasalaisten ympäristössä vaikuttaa intoa latistavasti. Kysyttäessä, ovatko perhe, opettajat tai työvoimaviranomaiset kannustaneet yrittäjyyteen, vastaus oli melko selkeästi kielteinen.

Vaasa tuli tunnetuksi aktiivisena yrittäjäyyskasvatuskaupunkina 1990-luvulla. ”Vaasan mallia” olen itsekin tehnyt tunnetuksi niin Suomessa kuin ulkomaillakin Kiinaa ja Etelä-Afrikkaa myöten. Onko Vaasan yrittäjäyyskasvatusinnostus hiipunut ennen aikojaan tai jäänyt harvojen harrastukseksi? Yliopistolta tarjottiin hiljattain ilmaista OPH:n kustantamaa yrittäjäyyskasvatuskoulutusta Vaasan kouluille. Yksikään koulu tai opetusviranomainen ei ollut kiinnostunut. Tarvittiin yksi sähköpostiviesti Seinäjoelle, ja koulutus alkoi siellä viikon päästä.

## Yrittäjyyspotentiaalia löytyy

Nelisen prosenttia vastaajista (nykyiset yrittäjät pois lukien) aikoo perustaa yrityksen parin seuraavan vuoden aikana. Luku vastaa karkeasti Suomen keskitasoa ollen hieman korkeampikin, jos lasketaan mukaan hiljattain aloittaneet yritykset.

Selvästi suosituimmat unelmayritysmuodot ovat itsellinen liikkeenharjoittaja ja kimppayrittäjyys kavereiden kanssa. Seuraavana toivelistalla ovat kouluttaja, sosiaalialan palveluyrittäjä ja käsityöläisyrittäjä. Esimerkiksi pienimuotoinen valmistusteollisuus, ravintola-, sosiaali- ja IT-ala ovat niitä aloja, joille yritykset haluttaisiin perustaa. Perustamiseen kaivataan rahallista tukea, käytännön opetusta ja kokeneiden yrittäjien tukea. Jos vastaukset suhteutetaan työikäisiin vaasalaisiin, reilut 1600 asukasta aikoo perustaa yrityksen. Kysyttäessä, onko Vaasa hyvä ympäristö yrittää, vastausten keskiarvo nousi hieman positiiviselle puolelle. Vaasan kannustavuus yrittämiseen kallistui puolestaan saman verran kielteiseen suuntaan.

Keskiarvoisesti kallistuttiin hieman sille kannalle, että yrittämisen mahdollisuuksista ei saa riittävästi tietoa, ja että kaupunki ei hoida yritysten tilatarpeen edellyttämää kaavoitusta joustavasti. Vastaajista 21 prosenttia koki, että kaksikielisyys haittaa yritystoiminnan aloittamista Vaasassa. Yrityksen alkutaipaletta hankaloittaa kahdeksan prosentin mukaan pienet markkinat ja kolmen prosentin mielestä liiketilojen vähyyys.

Kaupungin elinkeinotoimelta kysyttiin kiinnostusta osallistua tämän kyselyn järjestämiseen, mutta kaikki oli kuulemma jo tutkittu. Pyydettyä nimeämään kyselyn vastaajien tuntemia yritysneuvontaa antavia organisaatioita vain yksi vastaaja tunnisti kaupungin elinkeinotoimen. Muutenkaan ei ollut kehumista (ks. taulukko 2). Herää kysymys, kiinnostaako neuvoa antavia organisaatiota vain olemassa olevat yrittäjät tai varta vasten ovesta sisään kävelevät uskaliaat.

Ehkä organisaatiot eivät ole jalkautuneet riittävästi.

Taulukko 2. Yritysneuvontaa antaviksi organisaatioiksi tunnistetut (mainintoja % koko vastaajakunnasta)

Vaasan kaupungin elinkeinopalvelut	0,5 %
VASEK	4,8 %
Finnvera	2,1 %
Merinova	2,6 %
Startia	4,8 %
Palosaaren yrityskeskus	0 %
Pohjanmaan kauppakamari	4,2%
Vaasa Parks Oy	0%
Vaasan Yrittäjät ry.	5,8%
Österbottens Företagarförening rf.	1,6%

## Henkilökohtainen tuki tärkeä lähtökohta

Eri puolilla Suomea toimeenpanemieni yrittäjyystutkimusten yhtenä keskeisenä johtopäätöksenä on ollut yrittäjäksi aikovien tarvitsema henkilökohtainen tuki. Yksilön psykologisen käyttäytymisen lähtökohdista on tärkeää tunnistaa, että ihminen tarvitsee missä tahansa päätöksessä tukea, myös jo lukkoon lyömässään päätöksessä. Ilman tätä tukea päätös tuppaa jäädä toteutumatta.

Erityisesti yrittäjäksi aikova tarvitsee ”kädestä pitäen” henkilökohtaista tukea, eikä se merkitse, että kyseessä olisi yrittäjäksi kelpaamaton henkilö. Toki tätä henkilökohtaista tukea organisaatiot tarjoavatkin, mutta tutkimuksen perusteella tuen tarvitsijat ja tarjoajat eivät riittävästi kohtaa.

Kyselyyn vastaajat kallistuivat keskimäärin sille kannalle, että he pärjäisivät yrittäjinä. Siten ei ole syytä epäillä, etteikö yrittäjyydestä haaveilevien vaasalaisten neljän prosentin joukko voisi pärjätä, jos heidät henkilökohtaisesti saatettaisiin yrittäjyyden polulle. Silloin he voisivat saavuttaa ihanteet, joita vastaajat näkivät yrittäjyydellä saavutettavan: olla itsensä herra, menestymisen mahdollisuus, luovuuden toteuttaminen sekä haasteet, vastuu ja vaikuttaminen.

Kaikki vastaajat olivat keskimäärin sitä mieltä, että he voisivat motivoitua paremmin yrittäjinä kuin nykyisessä työssään. Miksi ei siis ryhtyä yrittäjäksi varsinkin, jos se maistuisi paremmalta kuin palkansaajatyö? Jos ei yrittäjäksi, sisäiseksi yrittäjäksi ainakin. Siihen tarvittaisiin yrittäjyyden esimerkkiä kouluissa, yliopistoissa, kaupungin virastoissa ja neuvontaorganisaatioissa. Se on vielä hyvin kaukainen päämäärä mutta tavoittelemisen arvoinen.





## VAASASSA ALOITTAJIA JA LOPETTAJIA VUOSITTAIN NOIN 200 YRITYSTÄ

Perheyrittäjyyden arvo on seinäjokelaisen **Elina Varamäen** mukaan oivallettu vasta viime vuosina. Ammattikorkeakoulun tutkimusjohtajana työskentelevän Varamäen mukaan suomalaisista yrityksistä 66 prosenttia on perheiden omistuksessa.

– Perheyrittäjyyden rooli on kansantaloudellisesti merkittävä. Sukupolvenvaihdokset ovat vähän tutkittu ajankohtainen ilmiö, johon on alettu kiinnittää huomioita vasta muutamia vuosia sitten, hän luonnehtii.

Aikaisemmin Varamäen mukaan huomion keskipisteenä oli lähinnä uusien yritysten synnyttäminen. Sukupolvenvaihdoksista ei monikaan edistämistaho ollut kiinnostunut.

– Nyt ympäri maakuntaa on meneillään erilaisia omistajanvaihdoshankkeita.

Varamäki muistuttaa, että nollapiste ei ole ainut vaihtoehto yrityksen aloittamiseksi.

– Uusien yritysten lapsikuolleisuus on suuri. Viiden vuoden sisällä 60 prosenttia uusista yrityksistä lopettaa toimintansa.

Vaasassa lopettaa ja aloittaa joka vuosi noin 200 yritystä. Kaikkiaan kaupungissa on noin 2400 yritystä.

26 – Vaasan yrityskehitys on pysynyt hyvin samankaltaisena vuosien varrella.

### Nyt on ostajien markkinat

Varamäki on viime vuosina keskittynyt tutkimuksessaan vanhan Vaasan läänin alueen yritysten sukupolvenvaihdoksiin. Hän on paneutunut erityisesti yli 55-vuotiaiden omistamiin yrityksiin.

– Joka neljännessä tapauksessa yrityksen jatkaja löytyy omasta perheestä. Noin 40 prosenttia yrittäjistä toivoo, että joku ulkopuolinen ostaisi yrityksen, Varamäki toteaa.

Neljännes eläkeikää lähestyvistä yrittäjistä uskoo, että toiminta loppuu omistajan siirryttyä eläkkeelle.

– Tällaisia ovat etenkin pienten kyläkauppojen omistajat ja käsityöläiset. Toisinaan yritys on niin selkeästi sidoksissa yrittäjän persoonaan, että sitä on vaikea kenenkään toisen jatkaa.

Yrityksen ulkopuolisia ostajia ovat tavallisesti joko yksityiset henkilöt tai yritykset.

– Joku voi laajentaa toimintaansa tai ostaa kilpailijansa. Myös esimerkiksi työntekijät voivat ostaa yrityksen itselleen, Varamäki luettelee.

Tällä hetkellä yrityksiä on paljon myynnissä omistajien lähestyvän eläkeiän vuoksi.

– Nyt on ostajien markkinat, koska yrityksiä on paljon tarjolla.

*Jenni Mäenpää*

## POHJALAISEN YRITTÄJYYSPERINTEEN JA ONNISTUNEEN YRITTÄJÄPOLVENVAIHDOKSEN EDELLYTYKSET

Elina Varamäki

Perheyrietykset muodostavat talous- ja yrityselämämme selkärangan. Erään arvion mukaan kaksi kolmasosaa suomalaisista yrityksistä on perheiden omistuksessa, jolla tarkoitetaan, että yli puolet yhtiön äänivallasta on perheen hallussa. Perheyrietyksissä on noin puolet kaikista Suomen työpaikoista, ja niissä syntyy neljännes Suomen teollisesta tuotannosta.

Perheyrietyksissä on paljon sellaisia vahvuustekijöitä, jotka tekevät niistä tärkeitä elinkeinoelämämme kannalta muutoinkin kuin edellä mainittujen lukujen valossa. Perheyrietykset ovat joustavia, ja niiden yrityskulttuurit ja arvot ovat vahvoja. Ehkä juuri näistä tekijöistä johtuen perheyrietysten on todettu tarjoavan vakaampia työpaikkoja muihin yrityksiin verrattuna. Viime aikojen irtisanomisuutiset ovat vain vahvistaneet tätä käsitystä.

### Yrittäjäkunta ikääntyy myös Vaasassa

Sukupolvenvaihdos on perheyrietysten kriittisin ajankohta. Maailmanlaajuisesti vain parikymmentä prosenttia perheyrietyksistä siirtyy toiselle sukupolvelle ja neljä prosenttia kolmannelle sukupolvelle. Suomessa noin 60 000–70 000 yritystä etsii jatkajaa joko perheen sisältä tai ulkopuolelta seuraavan kymmenen vuoden aikana. Asia on erittäin ajankohtainen myös Vaasassa.

Vaasan Yrittäjien jäsenyrittäjistä yli 40 prosenttia on vähintään 50-vuotiaita. Yrityskannan säilyminen ja vahvistuminen edellyttää, että yritysten elinkaari saadaan pidemmäksi kuin yksittäisen yrittäjän elinkaari. Yritysten on siirryttävä sukupolvelta toiselle tai sitten myyntinä perheen ulkopuolisille. Viime vuosina yritysten määrän nettomuutos on ollut Vaasassa vielä lievästi positiivinen, eli aloittaneita yrityksiä on vuodessa ollut 30–40 enemmän kuin lopettaneita yrityksiä.

### Neljäsosalle jatkaja omasta perheestä

Suurin haaste tulevassa omistajanvaihdosbuumissa on jatkajien löytyminen. Noin 60 prosenttia eläkkeelle jäävistä yrittäjistä pitää tätä suurimpana haasteena. Entisen Vaasan läänin alueella Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien selvitysten mukaan noin neljäosalle on löytymässä jatkaja omasta perheestä. Helpoiten jatkajia löytyy tuotannollisiin yrityksiin, jotka ovat vähintään kymmenen henkeä työllistäviä. Myös lasten omistusosuus yrityksestä, vaikka vain pienikin, sitouttaa nuoria henkisesti perheyrietykseen.

Ulkopuolista ostajaa ollaan etsimässä lähes puolelle yrityksistä. Nähtäväksi jää, kuinka moni yritys todellisuudessa menee kaupaksi, kun tarjonta ylittää kysynnän. Selvää on, että hyvät, elinkelpoiset yritykset menevät aina kaupaksi, mutta ostajan markkinat heijastuvat helposti myös yritysten myyntihintaan.

Lähes neljäsosa yrittäjistä uskoo yritystoimintansa loppuvan siinä vaiheessa, kun he itse jäävät eläkkeelle. Jatkajia ei ole tiedossa perheen sisältä eikä ulkopuolisia ostajiakaan uskota löytyvän. Nämä yritystoiminnan loppumiseen uskovat ovat tyypillisesti pienimpiä yrityksiä. Mitä käsityövaltaisemmasta ja käden taitoja vaativammasta yritystoiminnasta on kyse, sitä hankalampaa jatkajan löytäminen yritykselle tuntuu olevan. Kaikki jäljellä olevat kyläkaupat kuuluvat lopettavien yritysten ryhmään.

Suurin osa haastatelluista yrittäjävanhemmista (noin 60%) noudattaa vapauskulttuuria, eli lapset saavat itse päättää, haluavatko jatkaa vanhempiensa yritystoimintaa. Läheskään kaikki yrittäjävanhemmat eivät halua omien lastensa ryhtyvän yrittäjiksi tai ainakaan jatkavan vanhempiensa yritystä. Noin joka neljäs yrittäjävanhemmista edustaa tällaista vieroituskulttuuria. He haluavat lapsilleen helpompaa työtä, kuin mitä he itse ovat kokeneet. Vain noin 15 prosenttia yrittäjistä edustaa velvoittamiskulttuuria, eli he haluavat seuraavan sukupolven ehdottomasti jatkavan heidän elämäntyötään.

## Onnistuneen omistajanvaihdon siirtoprosessit

28

Onnistuneessa omistajanvaihdoksessa pitäisi luopujan ja jatkajan välillä onnistua omistuksen, liikkeenjohdollisen vastuun ja osaamisen siirrossa. Sukupolvenvaihdoksissa näiden isojen prosessien aikana perhesiteiden pitäisi vielä pysyä ehjinä. Vaativien prosessien läpivienti edellyttää riittävän pitkää, vähintään viiden vuoden valmistautumista ja ennen kaikkea avointa keskustelua perheenjäsenten kesken. Ylivoimaisesti suurin osa luopumassa olevista yrittäjistä on huolissaan omistuksen siirrosta, vaikka epäonnistuneissa omistajanvaihdoksissa syy löytyy lähes aina kahden pehmeämmän prosessin eli johtajuuden ja osaamisen siirtämisen vaikeudesta.

Omistuksen siirron osalta luopujan ja jatkajan välillä täytyy löytää ratkaisut muun muassa myytävästä kohteesta, hinnasta, rahoituksesta ja ajankohdasta. Nämä asiat vaativat huolellista suunnittelua ja riittävää aikaa. Tosiasiallisesti ne ovat kuitenkin hyvin pitkälle teknisiä kysymyksiä, joiden ratkaisemiseksi kannattaa hyödyntää asiantuntijoita.

Johtajuuden siirto seuraa selkeästi omistuksen siirtoa yleensä silloin, kun ulkopuolinen ostaa yrityksen. Sukupolvenvaihdoksissa tämä ei välttämättä ole niin selvää. Luopumassa oleva yrittäjä saattaa pitää kaikki langat käsissään viimeiseen päivään saakka ennen eläkkeelle jäämistään ja moni vielä sen jälkeenkin. Pahimmassa tapauksessa luopuja ei luovuta johtajuutta missään vaiheessa seuraavalle sukupolvelle. Moni jatkajaksi aikova menettää motivaationsa ennen aikojaan, eikä kukaan ole valmis kertahetimitä koko yritystoiminnan pyörittäjäksi, ellei ole saanut vähitellen vastuuta yrityksen eri osa-alueista.



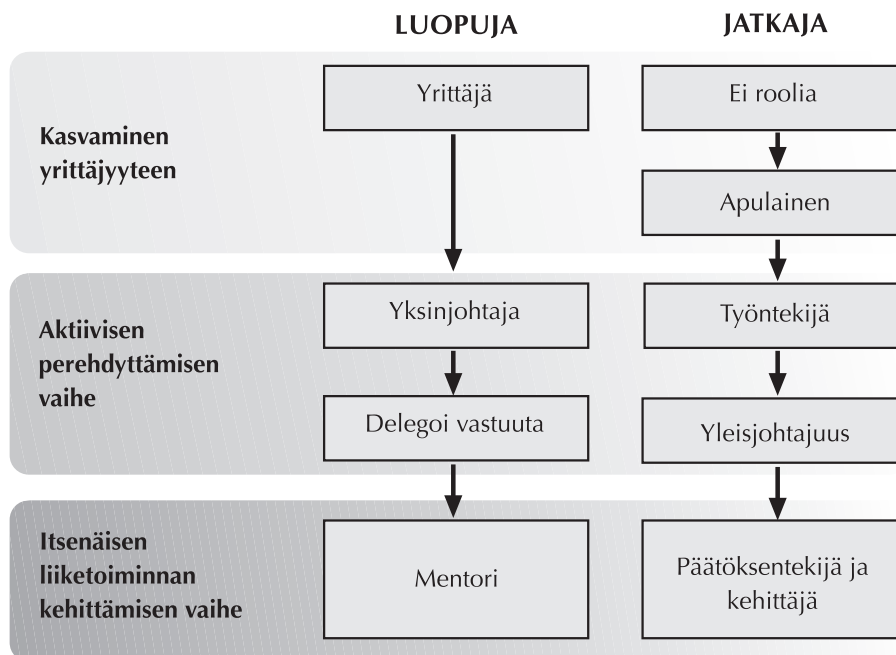
Osaamisella tarkoitetaan yrityksen ja yrittäjän näkyvää ja hiljaista tietoa. ”Mitä ja miksi -tieto” on luonteeltaan näkyvää tietoa. Näiden tietojen hankkimisessa koulutuksella on suuri merkitys. Luopujalla on suuri määrä hiljaista tietoa koskien omaa yritystä, toimialaa ja yritysympäristöä. ”Ketkä tekevät ja keiden kanssa toimitaan” -tieto sisältää suhteet työntekijöihin, asiakkaisiin, toimittajiin, rahoittajiin ja muihin sidosryhmiin. ”Miten tehdään -tieto” on yrityksen eri toimintoihin liittyviä taitoja ja rutiineita. Hiljaista tietoa jatkaja voi omaksua keskustelemalla, seuraamalla ja itse tekemällä.

Osaamisen siirron tekee haasteelliseksi vielä se, että jatkajan ei pidä omaksua kaikkea ”vanhaa” sellaisenaan. Tehokas poisoppiminen vanhoista pinttyneistä tavoista ja uuden kehittäminen tilalle on monesti vähintään yhtä tärkeää.

## Luopujan ja jatkajan roolien vaihdos

Sukupolvenvaihdoksen ihannemallissa jatkaja vähitellen perehtyy yrityksen eri toimintoihin ja hankkii tarvittavan osaamisen. Otettuaan tietyn osa-alueen haltuunsa tuleva jatkaja ottaa myös vastuun siltä osin. Erityisen tärkeää on, että jatkaja tutustuu ajoissa yrityksen asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Tällöin jatkaja ehtii hankkia heidänkin silmissään uskottavuutta ja luotettavuutta jo ennen h-hetkeä. Onnistuneissa sukupolvenvaihdoksissa jatkajan rooli kasvaa vähitellen samalla kun luopujan vastaavasti pienentyy. Ulkopuoliset eivät välttämättä edes konkreettisella vaihtohetkellä huomaa, että yrittäjä on vaihtunut. Vaihdoksen jälkeen jatkaja kehittää liiketoimintaa itsenäisesti eteenpäin, mutta luopuja on edelleen taustalla tukemassa ja antamassa arvokkaita neuvoja.

29



Kuviossa on havainnollisesti esitetty, miten ideaalisessa sukupolvenvaihdoksessa luopujan ja jatkajan roolien pitäisi vaihtua kolmen vaiheen aikana. Prosessin vaiheet jatkajan näkökulmasta ovat yrittäjyyteen kasvamisvaihe, varsinainen perehdytysvaihe ja itsenäisen kehittämisen vaihe. Kun yritys myydään ulkopuoliselle, omistus vaihdetaan yleensä ensin. Vasta sen jälkeen tulee mahdolliseksi osaamisen siirtäminen uudelle yrittäjälle. Ostajia voivat olla yrityksen nykyiset työntekijät, toinen yritys (kilpailija, asiakas, toimittaja, päämies), kehittämissyhtiö, pääomasijoittaja tai kuka tahansa yrittäjyydestä kiinnostunut.

Osaamisen siirtämisen prosessi myyntitilanteessa riippuu siitä, kuka jatkaa, millä tavalla omistus siirtyy ja halutaanko tai haluaako nykyisen omistajan jatkavan ja kuinka kauan. Mikäli yrityksen työntekijä(t) ostavat työpaikan itselleen yrittäjän jäädessä eläkkeelle, on osaamisen siirto mahdollista tehdä pidemmällä aikavälillä ennen omistuksen siirtoa sukupolvenvaihdoksen tapaan.



## YRITTÄJYYS EI OLE GEENEISSÄ VAAN OIVALLETUSSA MAHDOLLISUUDESSA

Yrittäjyyskasvatus ei Vaasan yliopiston johtamisen laitoksen professori **Kari Ristimäen** mukaan ole oppiaine, vaan eräänlainen filosofia, jota voidaan hyödyntää opetuksessa.

– Yrittäjyyskasvatus voidaan ottaa mukaan mihin tahansa oppiaineeseen kaikilla kouluasteilla. Ideana on tuoda yrittäjämäisiä toiminta- ja ajattelutapoja tutuksi.

Esimerkiksi matematiikan tunnilla voidaan sivuta yrittäjyyttä, kun oppilaille opetetaan prosenttilaskuja.

– Myös vaikkapa tuotteiden hinnoittelua voidaan harjoitella.

Hyvän kasvatuksen päämäärät ja periaatteet liittyvät läheisesti yrittäjämäiseen toimintaan.

– Yksi kasvatuksen tavoitteista on saada yksilö ottamaan vastuu omasta elämästään. Tällaista ominaisuutta myös yrittäjä tarvitsee.

Yrittäjyyskasvatuksen tavoitteena ei ole uusien yritysten synnyttäminen, mutta siihen liittyy Ristimäen mukaan yrittäjyyden esiintuominen.

– Esimerkiksi kouluissa voidaan kertoa, mitä yrittäjyys merkitsee ammatinvalintana. Näin yksilö voi itse peilata omaa identiteettiään yrittäjyyteen.

Yrittäjyys ei Ristimäen mukaan ole periytyvää.

32 – Yrittäjien lapsista tulee yrittäjiä usein vain siitä syystä, että heille yrittäjyys on olemassa oleva vaihtoehto.

### Opettaja ja yrittäjä itsekkin

Ristimäen mielestä kahtiajako yrittäjiin ja palkansaajiin on keinotekoista.

– Etenkin tulevaisuudessa monet vaihtavat roolia urallaan palkansaajasta yrittäjäksi ja päinvastoin useammankin kerran. Jotakin osaamaansa taitoa voi kanavoida sekä yrittäjänä että palkansaajana.

Ristimäki on itsekkin sukkuloinut yrittäjän ja palkansaajan välimaastossa.

– Valmistuin ensin merkonomiksi ja olin noin 20 vuotta työelämässä. Sen jälkeen opiskelin kasvatustieteen maisteriksi ja siitä edelleen kauppatieteen tohtoriksi.

Kun Ristimäki 90-luvun puolivälissä mietti kasvatustieteen gradulleen aihetta, hän törmäsi opetusperusteisiin tulleeeseen uuteen termiin, yrittäjyyskasvatukseen.

– Löysin aiheen, josta on hyötyä kenelle tahansa. Kiinnostus huipentui lopulta kauppatieteen väitöskirjaan.

*Jenni Mäenpää*

## **HYVÄ, PAHA YRITTÄJYYSKASVATUS**

Kari Ristimäki

Meitä näyttää kovasti vaivaavan kysymys, voiko yrittäjyyteen kasvattaa. Mielipiteitä esitetään niin puolesta kuin vastaan. Yrittäjyyden yhteydessä puhutaan geeneistä, äidin maidosta tai Pohjanmaalle ehkä parhaiten sopivasta veren perinnöstä. Yritän osallistua keskusteluun ja vastata kysymykseen, onko kasvatukseksi nimetylle toiminnalle tilaa yrittäjyyden edistämässä.

Jotkut tahot näyttävät olevan sitä mieltä, että yrittäjyyteen voidaan kasvattaa. Tämän lähestymistavan mukaan ajatus ihmisen yrittäjyyden syntymälähtöisyydestä tai geeniperustasta on voimakkaasti kyseenalainen. Uskoa yrittäjyyden kasvatuksellisuuteen osoittaa muun muassa yrittäjyyskasvatuksen ottaminen koulun opetussuunnitelman perusteisiin vuonna 1994. Aihealue on edelleen mukana juuri uudistetussa opetussuunnitelman perusteissa nimikkeellä aktiivinen kansalaisuus ja yrittäjyys. On siis asetettu normi, jonka mukaan ainakin koulun tulee kasvattaa yrittäjyyteen. Tuon normin oikeutuksesta ollaan kuitenkin montaa mieltä. Yhdet puolustavat, toiset vastustavat yhtä innokkaasti, kolmannet katsovat pääasiassa sivusta eivätkä tee mitään.

Edustan käsitystä, jonka mukaan yrittäjyyskasvatus on olemassa meidän virallisessa kasvatusjärjestelmässä joka tapauksessa, halusimme me sitä tai emme, teimme me sitä tiedostaen tai tiedostamatta. Perustellun mielipiteeni mukaan jokainen opettaja on yrittäjyyskasvattaja ja tästä roolista tulisi myös olla tietoinen.

33

### **Innovatiivisuutta ja riskienhallintaa**

Käsitykseni taustalla on ajatus tulevaisuudesta, jossa tämän päivän nuoret tulevat elämään. On esitetty mielipiteitä, että tulevaisuudessa yrittäjämäistä toimintatapaa edellytetään keneltä tahansa, työelämän kulloisestakin roolista riippumatta. Totta tai ei, ainakin opettajat näyttävät olevan yhtä mieltä siitä, että oppilailta tulisi voida odottaa yrittäjämäisempää otetta esimerkiksi koulutyöhön. Ongelmaksi näyttää muodostuvan, mitä ihmettä tuolla yrittäjämäisellä toiminnalla kulloinkin ja kukakin tarkoittaa.

Koulun harjoittaman yrittäjyyskasvatuksen kannalta yrittäjyys pitäisi määritellä siten, ettei sen kautta koulun yleissivistävään toimintaan liity mitään eettisesti arveluttavaa. Tästä lähtökohdasta käsin yrittäjämäisen toiminnan määrittelemisen uutta luovaksi innovatiiviseksi toiminnaksi täyttää vaatimukset. Toisaalta yrittäjyyteen liittyy riski, joka itse yrittäjän kohdalla tarkoittaa erilaisten riskien hallintaa. Kolmanneksi yrittäjyyteen liittyy se tosiseikka, että yrittäjän tulee toimintansa kautta saada muutkin uskomaan hänen ideaansa ja mukaan toimintaan. Yrittäjällä tulee olla kyky ja kumppanit saada yrittäjyyden palaset osumaan kohdalleen.

Edellä kuvatulla tavalla yrittäjämäinen toiminta innovatiivisuutena, riskien hallintana ja toiset mukaan saavana toimintana vastaa hyvin koulun yleisiä kasvatustavoitteita, eikä näin muodosta sille minkäänlaista vastakohtaa tai ristiriitaa. Lisäksi noista kolmesta yrittäjyyden määritelmästä voidaan havaita, että ne ovat toimintatapoja, joiden voidaan katsoa kehittyvän ihmisessä koko hänen elämänsä ajan. Yrittäjyyskasvatus on siis toimintaa, johon osallistutaan kaikilla virallisen kasvatusjärjestelmämme asteilla päiväkodista kolmanteen asteeseen.

## Sisäinen yrittäjyys yrittäjyyskasvatuksen kirosana

Yrittäjyyskasvatus ei siis yrittäjämäisen toiminnan edistämisen suhteen ole ristiriidassa koulun yleisten kasvatustavoitteiden kanssa. Yrittäjyyskasvatuksen tavoitteiden kanssa ristiriidassa sitä vastoin näyttää olevan sisäisen yrittäjyyden (yrittäjämäinen toimintatapa toisen palveluksessa) käsite. Tuon käsitteen käytön kautta opettajat yhdistävät yrittäjyyskasvatukseen toimintatapoja, jotka sisältävät piilo-opetussuunnitelman.

Piilo-opetussuunnitelman kautta opetamme lapsillemme yrittäjyyden suhteen väärää asioita. Ei tulevaisuuden Suomi tarvitse henkilöitä, jotka odottavat, että heille sanotaan mitä pitää tehdä. Suomi tarvitsee henkilöitä, jotka itse keksivät, mitä kulloinkin pitää tehdä. Viimeksi mainitussa tapauksessa meidän tulee kasvattaa ihmisiä, jotka ahkeruuden ja rehellisyyden lisäksi ovat luovia, idearikkaita, rohkeita, innovatiivisia, itsenäisiä, aktiivisia, oma-aloitteisia ja yrittäviä kansalaisia. Tähän tavoitteeseen pyritään yrittäjyyskasvatuksella. Sisäisen yrittäjyyden käyttäminen yrittäjyyskasvatuksen yhteydessä hankaloittaa tähän tavoitteeseen pääsemistä, ja lisäksi sulkee yrittäjäksi ryhtymisen yrittäjyyskasvatuksen ulkopuolelle.

34

## Yrittäjyyskasvatus ja yrittäjäksi ryhtyminen

Tässä jutussa ei vielä ole otettu kantaa yrittäjäksi ryhtymiseen. Se näyttääkin niin yrittäjyyden kuin yrittäjyyskasvatuksen kannalta olevan kovin kuuma peruna. Mikä on yrittäjyyskasvatuksen suhde viimeksi mainittuun?

Näytetään olevan sitä mieltä, että tämän päivän nuorille yrittäjyys on entistä suuremmalla todennäköisyydellä varteenotettava uravalinnallinen vaihtoehto jossakin vaiheessa elämää. Koulun tehtävä on kasvattaa oppilaitaan niin, että nämä selviävät omassa tulevaisuudessaan. Koulun missionsa mukaisesti tulee siis auttaa oppilaitaan valitsemaan tuossa uravalintatilanteessa kullekin parhaiten sopiva vaihtoehto.

Yrittäjyyskasvatuksen kautta tulisi siis jollakin tavalla ottaa kantaa yrittäjyyteen uravalinnallisessa mielessä. Huomionarvoista kuitenkin on, ettei kyse ole ainoastaan ammatinvalinnanohjaajien toiminnasta, vaan mitä suurimmassa määrin jokaista koulun ja päivähoidon opettajaa koskettavasta kysymyksestä. Tästä yksi esimerkki:



”Päiväkodissa kuulin ensimmäisen kerran sanat poliisi ja liikemies. Ne ilmaantuivat eräessä päivähoitajan tarinassa, jonka aiheena oli opettaa lapsille moraalista. Tarhatäidin mielestä liikemiehet olivat ainaisia veronkiertäjärosvoja, joita yhteiskunnan ylpeyksien eli poliisien piti oikeuden miekalla ojentaa. Tuosta päivästä lähtien tajusin haluavani mahtavaksi ja suoraryhtiseksi poliisiksi. (Mies, 22v)”.

Lainamalla kyseistä kertomusta en tietenkään tarkoita, että tuon kokemuksen perusteella kyseinen poika, nyt jo mies, olisi päätymässä poliisiksi. Tarkoitukseni on osoittaa, kuinka jo aivan pienten ajatuksissa saatetaan pohtia tai sivuta tulevaisuuden ammatillisia ja siten ehkä myös yrittäjyyteen liittyviä kysymyksiä ja valintoja. Ehkä kaikkein eniten kyseisellä lainauksella haluan korostaa sitä asiaa, että me kasvattajat voimme kyllä päättää, mitä me kulloinkin lapsille opetamme. Siihen mitä lapset oppivat, emme kuitenkaan viimekädessä voi suoraan vaikuttaa.

## Yrittäjyyden synnynäisyydestä

En malta tässä lopussa olla puuttumatta jutun alussa mainittuun yrittäjyyden synnynäisyyteen tai geeniperustaan. Tässä suhteessa näytetään aina silloin tällöin hauska tavalla viitattavan Pohjanmaahan mutta myös Amerikkaan. Amerikkaa jotkut pitävät yrittäjämäisenä siksi, että sinne on muuttanut ja kantanut geeninsä kaikkein yrittäjämäisin aines kaikista niistä maista, joista sinne on aikojen saatossa muutettu. Suomessa olen tätä kuullut korostettavan esimerkiksi Kymenlaaksossa. Sieltä kun luodaan ihastuneita katseita yrittäjägeenirikkaaseen Pohjanmaahan. Heidän oma väestönsä kun on kertomansa mukaan ”jälkeenjääneiden jälkeläisiä”. Junnu Vainiolla on kuulemma sellainen iskelmä, jossa noilla sanoilla kuvataan kymenlaaksolaista nahjusta. Tarinan mukaan Kymenlaaksosta kaikkein yrittävin aines geeneineen muutti Amerikkaan ja surkein aines jäi Kymenlaaksoon. Pitävät sitä selvänä osoituksena yrittäjyyden geeniperustasta.

Kuunnellessani tarinaa olin hyvilläni, sillä pohjalaisiahan tuossa taas kehutaan. Mutta yhtäkkiä tuli kumma olo. Mistäs päin Suomea sitä aikanaan kaikkein eniten lähdettiin Amerikkaan? Olen kuullut, Pohjanmaalta! Miten siis on mahdollista, että Pohjanmaa on yrittäjämaakunta. Jos kymenlaaksolaiset lainaavat Junnu Vainiota, niin itsekin muistan vanhan Jurvan mommani laulaneen Pohjanmaalta Amerikkaan lähtijöistä. Laulussa laulettiin jotenkin siihen tapaan että, ”raukat vain menköhön mer-ten taa”. Pohjanmaalta ei siis Kymenlaakson tapaan lähtenytäkään geeneineen kaikkein yrittävin, vaan raukkamaisin aines ja sen seurauksena pohjalainen yrittäjägeeni rikastui. Yrittäjä on siis geeneissä... tai sitten ei.





## TULEVAISUUDEN TUTKIMUS KARTOITTA HUOMISEN MAHDOLLISUUKSIA JA UHKAKUVIA

Talousmatematiikan professori **Ilkka Virtasen** mukaan tulevaisuuden tutkimus selvittää, millaiset erilaiset tulevaisuudet on mahdollisia.

– Kyse ei ole ennustamisesta, vaan sen päättelystä, mikä on toivottua tai todennäköistä.

Tulevaisuuden tutkimus on usein ongelmalähtöistä. Erilaisista tulevaisuuden visiosta voidaan valita toivotuin, jonka jälkeen mietitään, miten se saadaan toteutumaan.

– Kyse ei ole trendiennusteista, vaan ajatukset voivat lähteä kokoaan uusille urille. Ennalleen jääminen on usein kuitenkin kaikkein epätodennäköisin vaihtoehto.

Tulevaisuuden tarkastelu on useimmiten subjektiivista.

– Jollekin haluttu tulevaisuus voi olla toiselle se pahin mahdollinen. Esimerkiksi yrityksen työntekijöiden vähentäminen voi palkita sijoittajat, mutta työpaikkansa menettäneillä mieliala on päinvastainen. Molemmat ovat osaltaan oikeassa.

Yhtenä näkökulmana voidaan miettiä, mikä yhteiskunnalliselta kannalta on paras vaihtoehto. Usein on myös nähtävä lähitulevaisuutta etäämmäs.

– Joskus esimerkiksi kipeät henkilöstöratkaisut ovat myöhemmin tulevaisuudessa tuoneet lisätyöpaikkoja ja vakautta yritykseen.

37

### Tulevaisuus on yritysten nykypäivää

Yrity maailmassa tulevaisuuden tutkimusta hyödynnetään runsaasti. Esimerkiksi rahoitusteoriassa ja strategisessa suunnittelussa tulevaisuuteen varautuminen on tärkeää.

– Rahoitusteorian yksi peruseriaate on, että yrityksen arvo on sen tulevaisuudessa saama tuotto, Virtanen kiteyttää.

Myös markkinointiin tulevaisuuden visiot vaikuttavat vahvasti.

– Nokian eläkkeellä oleva teknologiajohtaja kertoi osuvasti, että insinöörit voivat tehdä millaisia puhelimia tahansa. Haasteena on kuitenkin tietää, millaisia puhelimia kuluttajat haluavat tulevaisuudessa ostaa. On osattava esittää sopiva visio sopivassa paikassa.

Virtasen mukaan Suomea voisi luonnehtia sekä yksityinen että julkinen sektori huomioon ottaen strategioiden luvatuksi maaksi.

– Välillä näyttää siltä, että ollaan jatkuvasti joko tekemässä strategiaa tai päivittämässä sitä, hän kuvailee.

Tulevaisuuden pohtiminen on entistä tärkeämpää, sillä maailma muuttuu ja kehittyy entistä nopeammassa tahdissa.

– Tulevaisuuden tutkimus on monitieteistä. Sitä voidaan hyödyntää laidasta laitaan erilaisilla aloilla tekniikasta lääketieteeseen.

*Jenni Mäenpää*

## TULEVAISUUSKUVAT YRITTÄJYYTTÄ LUOTSAAMASSA

Ilkka Virtanen

### **Motto:**

*Ihmisellä on eilen, tänään,  
ihmisellä on huomenna,  
hiirivaari mietiskeli.  
Syveni ryppy otsassa.*

*Ihmisellä on kaikki ajat,  
hiirellä **nyt**, siis ahtaat rajat.  
Mutta – ja tässä vaari empi:  
Onkohan ihminen onnellisempi?*

(Tuula Korolainen: Kuono kohti tähteä, Finlandia Junior -voittaja 2005)

38

Lastenkirjailija Tuula Korolaisen Aika-runossaan esittämällä näkemyksellä ihmisen kyvystä jäsentää aika kolmiulotteisesti menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen on vanhat filosofiset perinteet. Turun Akatemian ensimmäinen käytännöllisen filosofian professori Mikael Wexionius esitti vuonna 1642 väitöskirjassaan, että inhimillinen viisaus muodostuu kolmesta eri kyvystä. Nämä ovat muisti, jolla tarkastellaan mennyttä, ymmärrys, jolla tarkastellaan nykyhetkeä sekä huolenpito (nykykielellä ennalta näkeminen, ennakointi), jolla tarkastellaan tulevaa.

Menneisyys on jo toteutunut. Sitä ei voi muuttaa, joten siitä ei voi myöskään aidosti kantaa huolta. Siitä voi kuitenkin ottaa oppia. Tulevaisuus taas on vielä avoin, sisältäen lukuisia vaihtoehtoisia mahdollisuuksia ja uhkia, joista vain osa toteutuu. Tulevaisuus on siten eri tavalla todellinen kuin menneisyys tai nykyisyys. Tulevaisuuden mahdollisiin todellisuuksiin liittyy toiveita ja pelkoja. Valinnoillamme ja teoillamme on vaikutusta siihen, mikä tulevaisuuden mahdollisista todellisuuksista toteutuu.

### **Ajan ulottuvuudet yritystoiminnassa**

Yrittäminen ja yritystoiminta omaavat inhimillisinä toimintoina nämä ajan kolme ulottuvuutta. Tarkastellaanpa esimerkkinä viimeisen kuukauden aikana runsaasti keskustelua herättänyttä tapaus UPM:ää. Suuren metsäteollisuusyrityksen ilmoitus yhden kokonaisen tehtaan ja useiden paperikoneiden toiminnan lopettamisesta ja näiden toimien aiheuttamasta 3000 työntekijän irtisanomisesta oli rajuudessaan yllättävä.

Uutisen perusteella voisi helposti päätellä, että yritys on ajautunut todella pahaan kriisiin. Näin ei kuitenkaan asianlaita ole.

Yritys on jatkuvasti tehnyt positiivista tulosta. Mutta ei riittävän hyvää tulosta, jotta se voisi olla vakuuttunut pääomasijoittajiensa kiinnostuksen säilymisestä yrityksessä. Syynä on menneisyyden painolasti: tuotantokoneisto on osin vanhentunutta, liian pientä kapasiteetiltaan tai tuottaa paperilaatuja, joista on ylitarjontaa maailmanmarkkinoilla. Yrityksen saneeraus päätös tähtää tästä painolastista vapautumiseen. Päätös vaikuttaakin yrityksen tulevaisuuden kannalta lupaavalta, ainakin pääomamarkkinoiden kriteerein mitattuna, sillä yritys palkittiin huomattavin kurssinousuin eri pörssissä. Toteutui yksi rahoitusoppialan pääteorioista: yrityksen arvonmäärityksen perustana ovat odotukset sen kyvystä tuottaa tulosta tulevaisuudessa.

Edellä kuvattu ei ole vierasta vaasalaisillekaan. Täältä on monta teollisuuden ja kaupan alan sekä julkisen sektorin yksikköä lopetettu tai siirretty muualle. Toisaalta on toteutettu saneerausta hyvin seurausvaikutuksin. Maailmanlaajuisen ABB-konsernin kärkimenestyjiin kuuluvat Vaasan yksiköt ovat tästä ehkä parhaat esimerkit.

## Tulevaisuuden tutkimuksen luonteesta

Tulevaisuuden tutkimus on uusi tiedonala, jossa tutkimuksen kohteena on ajan kolmas ulottuvuus, tulevaisuus, josta ei vielä ole objektiivisia havaintoja kahden muun ulottuvuuden tapaan. Tutkimuksen kohteesta johtuen tulevaisuuden tutkimus on tyypillinen poikkitieteellinen tiedonala, joka hyödyntää monien perinteisten tieteenalojen käsitteitä ja metodeja.

39

Tulevaisuuden tutkimuksen lähtökohta on nykyhetkessä siten, että nykyhetki sisältää tiedon myös menneisyydestä. Koska tulevaisuus ei ole vielä objektiivisesti havaittavissa, tulevaisuuden tutkimuksen näkökulma määräytyy kulloisestakin toimivasta subjektista (yksilö, yritys, yhteisö, valtio, ihmiskunta tai elävä luonto), jonka kannalta tulevaisuutta tarkastellaan.

Subjektiviisen näkökulman voimakas läsnäolo tulevaisuuden tarkastelussa liittyy myös edellä käsiteltyyn UPM-esimerkkiin. Vaikka saneeraus päätös olikin positiivinen signaali yrityksen tulevaisuudesta yrityksen johdolle ja omistajille, niin lakkauttamispäätöksen saaneen Voikkaan tehtaan työntekijöille ja koko lähialueelle se merkitsee aivan muuta.

## Ei ennustettavissa mutta ennakoitavissa

Tulevaisuuden tutkimus on tulevaisuutta koskevan intuitiivisen ja muun tietämyksen keräämistä, kriittistä analysointia, luovaa syntetisointia ja systemaattista esittämistä. Tarkastelua luonnehtivat monet mahdolliset, keskenään vaihtoehtoiset tulevaisuudet.

Näiden käsitteellinen luominen sekä toteutumisen todennäköisyyden ja haluttavuuden arvioiminen yhdistettynä usein vielä keinojen määrittämiseen toivotuimman vaihtoehdon saavuttamiseksi ovat tulevaisuuden tutkimuksen tyyppillisiä tutkimusasetelmia.

Tulevaisuuden tutkimuksella on kolme peruslähtökohtaa. Tulevaisuus ei ole ennustettavissa eikä se ole myöskään ennalta määrätty. Tästä syystä voimme myös vaikuttaa siihen teoillamme ja valinnoillamme.

Voimme vain muodostaa mielikuvia ja käsityksiä siitä, millaisia tapahtumia – vaihtoehtoisia tulevaisuuksia – edessämme on. Tämä ei sulje pois perinteisten ennustus- ja ennakointimenetelmien käyttöä, mutta korostaa tarkasteluihin liittyvien epävarmuustekijöiden merkitystä.

Fatalismi ei kuulu tulevaisuuden tutkimukseen. Sen sijaan voimme kylläkin pohdita, mitä todennäköisesti tulee tapahtumaan, kun mietimme eri vaihtoehtoja. On tärkeää tiedostaa, mikä on mahdollista, todennäköistä ja toivottavaa, ja toimia toivottavan vaihtoehdon toteutumisen edistämiseksi. Arvot ja arvokeskustelu kuuluvat olennaisesti tulevaisuudentutkimukseen.

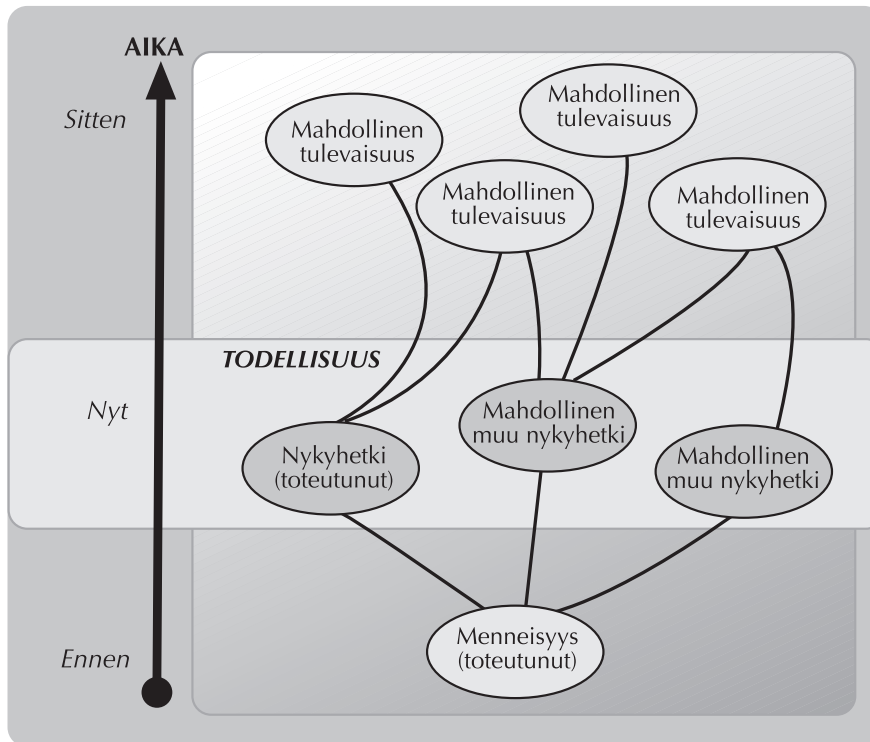
## Tulevaisuuskuvat yrityksen visioina

40 Tulevaisuuskuvalle tarkoitetaan yhden mahdollisen tulevaisuuden symbolista kuvausta. Sen symbolit – sanat, kuvat, luvut, merkinnät – määrittelevät aiheita ja teemoja, joita kuvan laatijat pitävät tärkeinä tulevaisuuden elementteinä. Aiheiden ja teemojen otsikkoja kutsutaan tässä skenaariomuuttujiksi. Tulevaisuuskuvan luominen aloitetaan valitsemalla lista tärkeistä ja kiinnostavista aiheista ja nimetään ne aiheen ja teeman mukaisesti, esimerkiksi talouskasvu, väestön ikääntyminen, työllisyys ja vienti. Muuttujien lista on samalla sekä rajaus tarkastelun ulkopuolelle jätettyjen asioiden suhteen että viitekehys, jossa tulevaisuudesta tietäminen aktualisoituu.

Se, mitä annetussa viitekehyksessä tulee mahdolliseksi kertoa tulevaisuudesta, määrittäyty skenaariomuuttujille valittavissa olevien mahdollisten arvojen perusteella. Kukin muuttuja esiintyy siten paitsi aiheen tai teeman nimenä myös joukkona erilaisia mahdollisia sisältöjä tai arvoja vastaavalle teemalle. Muuttujien arvojen mittaustavan valinnalla voidaan päätyä joko yksityiskohtaiseen tai karkeaan jaotteluun teemojen sisältöjen erittelyssä, tarkasteltavasta tapauksesta ja sen tavoitteista riippuen. Muuttujan ”talouskasvun” mittaustaso voi olla esimerkiksi karkeimmillaan luokittuva (positiivinen, nollakasvu, negatiivinen) tai suhdeasteikon tasoisen tarkka (kasvu prosentuaalisesti).

Oheisessa kuvassa on kaavamaisesti esitetty aikaulotteisen tilanteen hahmottaminen tulevaisuuskuviin avulla. Toteutuneesta menneisyydestä on valintojen seurauksena edetty tiettyyn toteutuneeseen nykyisyyteen. Muitakin mahdollisia nykyisyyksiä olisi muilla valinnoilla ollut tarjolla. Todellisesta nykyhetkestä on mahdollista päästä useampaan mahdolliseen tulevaisuuteen, ei kuitenkaan kaikkiin. Aiemmin tehdyt

valinnat sulkevat pois joidenkin mahdollisten tulevaisuuksien realisoitumisen. Mahdolliset tulevaisuudet esitetään tulevaisuuskuvinä. Mahdolliset nykyhetket samoin kuin toteutunut menneisyys on kuvattu tulevaisuuskuva-analogialla. Muuttujat ja niiden arvot voivat tapahtuneesta kehityksestä johtuen olla kuitenkin tulevaisuuskuvan määrittelystä poikkeavia.



41

Formaalisti tulevaisuuskuva voidaan esittää matriisityyppisenä taulukkona, jossa rivit edustavat muuttujia ja sarakkeet muuttujien arvoja. Eri riveillä voi olla eri määrä sarakkeita. Tulevaisuuskuva syntyy, kun kullakin riviltä valitaan yksi sarake, ja kuhunkin muuttujaan kiinnitetään jokin sen mahdollisista arvoista. Tulevaisuuskuva on näin käsitteellisesti lähellä yrityksen visiota ja siihen johtavat valinnat lähellä strategian määrittämistä.



*Sarjassa julkaistut teokset:*

- 1/1991 Kielikylpymenetelmä: Kielen käyttö mielekkääksi  
2/1992 En modell för språk i daghem och skola  
Language Acquisition at Kindergarten and school  
3/1993 Sanomalehtiyliopisto  
Suomi lamassa - Esimiestyön kehittäminen -  
Suunnittelumaantiede  
4/1993 Yrittäjyyden uudet ulottuvuudet  
5/1993 Kuluttajakäyttäytyminen  
6/1994 Opiskelusta elämänlaatua  
aikuisopiskelijan selviytymisopas  
7/1994 Kahden kielen kautta monikielisyyteen  
8/1995 Yritysriski vai riskiyritys  
9/1995 Kansainväliset liikeneuvottelut  
10/1995 Hyvinvointivaltion uudet arvot  
11/1996 Tänä päivänä. Sanomalehtiyliopiston tutkielma ajan hengestä.  
12/1996 Developing Core Competencies  
in Small Business for the 21st Century  
13/1996 Kielikylpy: Kielitaitoon käytön kautta  
14/1996 Kielikylvyllä suu puhtaaksi  
15/1997 Tiimit ja johtaminen  
16/1998 Julkisjohtaminen  
17/1998 Ihmisiä sanomalehtiyliopistossa 1992-1998  
18/1998 Päätöksenteon ja ennustamisen matematiikkaa  
19/1998 Johdatus muotoiluun  
20/1999 Tuhat vuotta Pohjanmaan historiaa  
21/2000 Aluetalouden rakenteet ja toiminta  
22/2001 Tuotantotalouden erityiskysymyksiä.  
Ketterää ja tuottavaa ulkoistamista kestävän kilpailukyvyyn  
näkökulmaa unohtamatta  
23/2002 Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen  
24/2003 Nimellään paikka löydetään Pohjanmaallakin.  
Nimistöt ja nimistöntutkimus  
25/2004 Hyvä, paha informaatio –  
informaatio-oikeuden erityiskysymyksiä  
26/2004 Tilit tarkastukseen vai tarkastajat tilille –  
Tilintarkastuksella on pitkät perinteet  
27/2005 Arvoilla hyvään hallintoon  
28/2006 Terva, tekniikka ja terveys  
Vaasalainen yrittäjyys ennen, nyt ja tulevaisuudessa