

YRITTÄJIEN RESILIENSSI JA SELVIYTYMIS- STRATEGIAT



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu



SATAKUNTALIITTO
Regional Council of Satakunta



SISÄLTÖ

Alkusanat.....	4
YRITTÄJÄTARINA: Pieni Suuri Idea / Anna Broholm.....	6
YRITTÄJÄTARINA: Hius- ja kauneushoitola Glamour / Sisko Halminen.....	7
YRITTÄJÄTARINA: Valla Fiini / Pauliina Hiukkamäki.....	8
YRITTÄJÄTARINA: Maxton / Janne Järvinen.....	10
YRITTÄJÄTARINA: Ravintola Mustavaris / Eetu Bragge.....	11
Keskustelua kriiseistä selviytymisestä liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden apulaisprofessori Kati Suomen kanssa	12
YRTTI-työpaja: Millainen on tulevaisuuden yrittäjäolento yksinyrittäjien silmin?	14
Yrittäjien resilienssiä ja muutokseen sopeutumista tukemassa	18
YRTTI-hankkeen yrittäjien selviytymisstrategioita.....	22
Vinkkejä kehittämiseen.....	28

YRITTÄJIEN RESILIENSSI JA SELVIYTYMIS- STRATEGIAT

ALKUSANAT

Tämän julkaisun tarkoituksena on tuoda esille satakuntalaisten yksin- ja mikroyrittäjien kokemuksia koronakriisistä sekä heidän selviytymisstrategioitaan. Julkaisu on syntynyt osana Yrittäjien selviytymisstrategiat ja resilienssin tukeminen kriisien keskellä (YRTTI) -hanketta, jonka on rahoittanut Satakuntaliitto, jonka Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö on toteuttanut vuoden 2021 aikana.

Koronapandemia on vaikuttanut syvästi meihin kaikkiin kuten myös yrityksiin. Yritykset ovat olleet kuitenkin hyvin erilaisessa asemassa vastata kriisiin: toiset toimialat ovat kärsineet toisia enemmän, ja yleisesti ottaen pienten yritysten kyky selviytyä kriiseistä on isompia heikompi. Halusimme antaa äänen hankkeeseen osallistuneille yrittäjille, joiden tarinat omista kokemuksistaan ja havainnoistaan löytyvät seuraavilta sivuilta (alkaen sivulta 5). Merkittävässä

roolissa hankkeessa on ollut yrittäjille tarjottu henkilökohtainen valmennus, jonka aikana yrittäjät ovat saaneet pohtia ongelmallisia tilanteitaan ulkopuolisen asiantuntijan kanssa ja yhdessä etsiä ratkaisuvaihtoehtoja, joita kokeilla. Valmentajina hankkeessa ovat toimineet Sirkka Salonen-Nummi ja Pekka Seppälä Framestory Oy:stä.

Olemme aiemmin testanneet yritys kohtaista valmennusta ja vertaistukea ja -oppimista yrittäjien sparrauksessa Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikön ja Prizztech Oy:n toteuttamassa Vertti (Verkostoista intoa ja palveluilla uudistumista) -hankkeessa. Hyvien kokemusten kannustamana päätimme tässä YRTTI-hankkeessa yhdistää nämä. Tarjosimme hankkeeseen osallistuneille yrittäjille mahdollisuutta osallistua työpajaan, jossa yrittäjät pääsivät tapaamaan toisiaan ja vaihtamaan ajatuksia yrittäjyydestä ja korona-ajasta. Työpajassa hyödynnettiin leikkitoiminnallisia menetelmiä Turun yliopistossa toimivan Pori Laboratory of Playn Katriina Heljakan ohjaamana. Työpajaan ja sen tuloksiin pääset kurkistamaan tarkemmin sivulla 14.

Asiantuntijanäkökulmaa kriiseistä selviytymiseen löytyy tämän julkaisun sivulta 12, jossa kerromme keskusteluistamme Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikön liiketoi-

minnan ja yrittäjyyden apulaisprofessori Kati Suomen kanssa. Kysyimme Kati Suomelta, miten yritykset yleensä ovat koronan kokeneet ja siitä päässeet toipumaan. Useamminkin Katin mainitsemista tavoista selviytyä kriisistä ovat samoja, joita Yrtti-hankkeemme yrittäjätkin ovat käyttäneet. Keskustelussamme, kuten myös YRTTI-hankkeen ja tämän julkaisun nimessä on sana resilienssi eli muutosjoustavuus, joka kriisin myötä on noussut esiin monissa yhteyksissä. Resilinessiin ja yleisesti koronakriisin vaikutuksiin voit tutusta sivulla 18.

Toivomme mielenkiitaisia hetkiä Yrtti-hankkeen ja sen yrittäjien matkassa!

Porissa, 30.11.2021

Riikka Franzén ja Joanna Asumus

YRTTI-hanke

Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu,
Porin yksikkö

PieniSuuri Idea

Anna Broholm

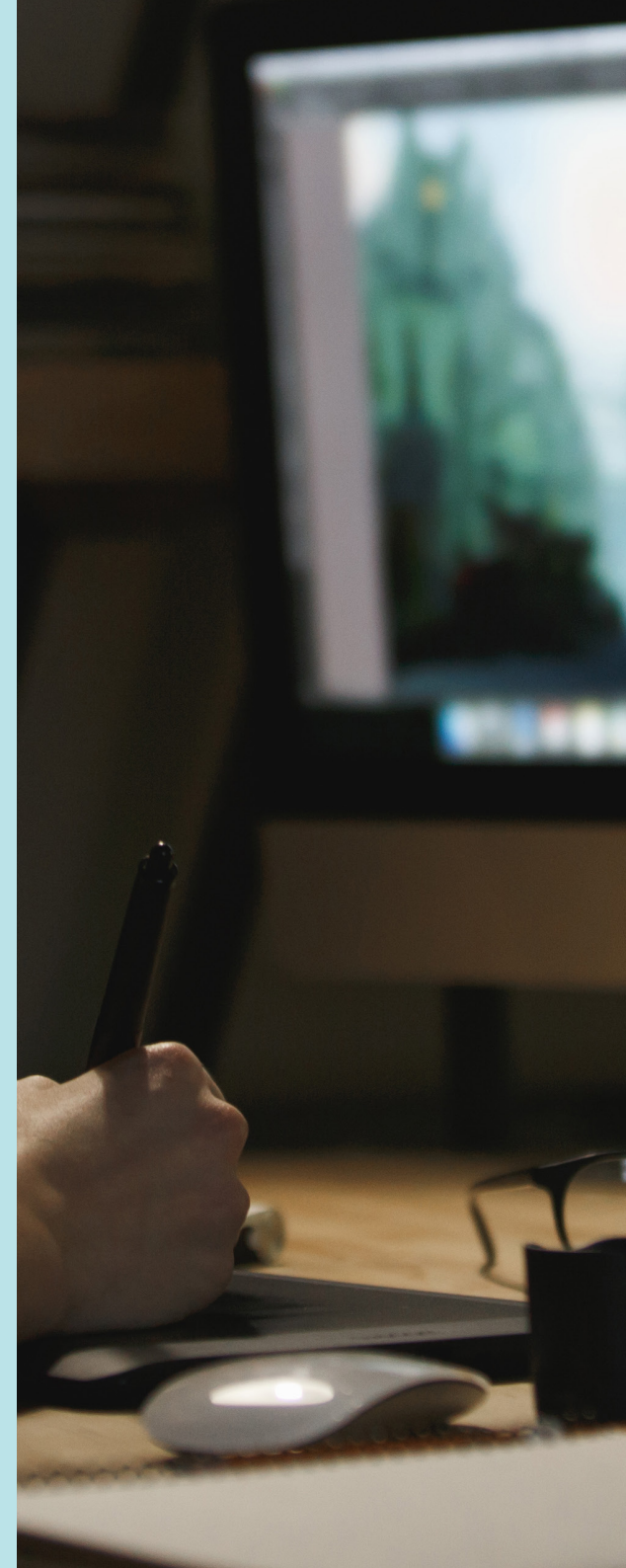
Toimin graafikkona omassa yrityksessäni yksinyrittäjän roolissa. Toimialaani kuuluu yritysilmeet, suurten julkaisujen visuaalinen työstö sekä kuvitusten ja infografiikoiden tekeminen. Jonkin verran myös valokuvaan, teen elokuvarekvisiittoja sekä toteutan kaikenlaisia graafisia projekteja nettiin ja printtinä.

Korona-aikana olin (onni onnettomuudessa) aloittamassa juuri ensimmäistä äitiyslomaani. Kun koko Suomi meni täysin kiinni, me olimme vauvakuplassa. Yksinyrittäjänä kuitenkin tein koko ajan samalla myös töitä - toki paljon vähemmän kuin normaalisti. Huomasin nopeasti, että osa asiakkaistani, joilla oli jo valmiiksi vaikeuksia - joutui laittamaan lapun luukulle ja muutamaman kanssa yhteistyö loppui olosuhteiden pakosta. Tämä toki aikataulullisesti sopi minulle. Tässä kohtaa hyvin, koska itsekkin tein täysin osa-aikaisesti töitä eikä minun tarvinnut tarjota ei-oota asiakkaille.

Minun onneni tässä oikeastaan oli suunniteltu

äitiysloma, jonka vuoksi olin laittanut rahaa hyvin säästöön ja orientoitunut töiden vähenemiseen jo muutenkin - ilman koronaa. Toisaalta kuitenkin oli selvästi huomattavissa, että jotkut yritykset panostivat tässä kohdassa paljon enemmän omaan markkinointiinsa sekä viestintäänsä – kun nyt kerrankin siihen oli heilläkin mahdollisuus ajallisesti. Yhteydenottoja tuli aika paljon juuri nimenomaan brändin rakentamiseen ja visuaalisen maailman raikastamiseen liittyen.

Nyt kun koronan saapumisesta on kulunut jo kohta melkein kaksi vuotta, alkaa huomata jonkin verran töiden vähentymistä verrattuna aiempiin vuosiin. Olen käyttänyt liikenevän ajan itseni ja yritykseni kehittämiseen, käynyt koulutuksia, joita olen aiemmin kiireen vuoksi lykännyt. Tämä oli ehkä jopa oiva herätys siihen, kuinka maailma ympärillämme muuttuu koko ajan ja yrittäjänä pitää reagoida ja muuttua mukana. Ehtii myös jopa hiukan ajattelemaan, mikä elämässä on tärkeintä ja miten sen ajan haluaa oikeasti viettää.



YRITTÄJÄTARINA

Hius- ja kauneushoitola Glamour

Sisko Halminen

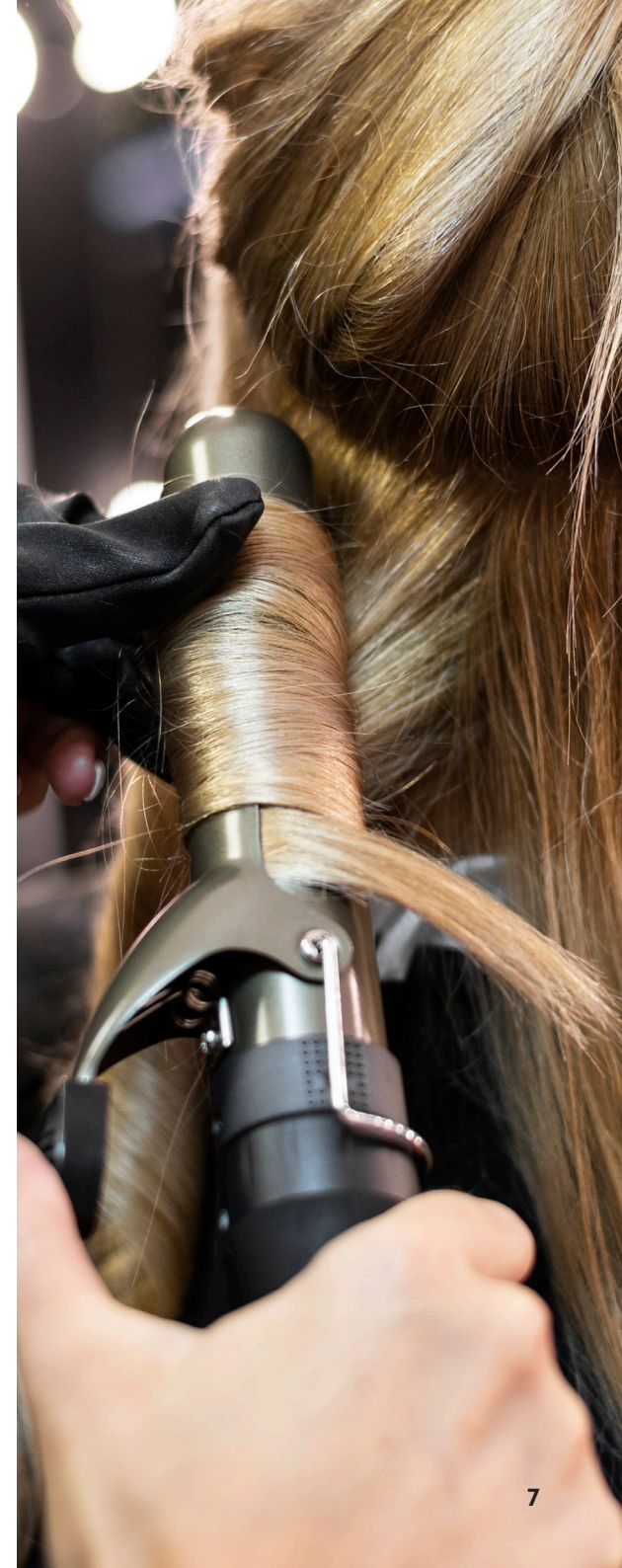
Olen pitkän linjan yrittäjä vuodesta 1983 ja toiminut hiusyrittäjänä koko ajan. 1990-luvun lama on koettu valuuttalainoineen, joista on selvitty.

Korona hiljensi keväällä 2019 alamme toimijat, ja niin myös minä jouduin tilanteeseen, jossa asiakkaita kävi harvakseltaan. Tuolloin sain kaupungin 2000 euron avustuksen, joka kattoi osan yrityksen kuukausikuluista. Toukokuussa sulkuja purettiin, ja kesä meni melko tavanomaisesti. Syksyllä vuorossa oli taas uutta koronamuunnosta, mikä tarkoitti yritykselle asiakaskatoa. Neuvottelin vuokranantajan kanssa, joka suostui vuokranalennukseen, ja kulujen minimoinnilla selvittiin taas eteenpäin. Epävarmuutta on toki edelleen, kun virusmuunnoksia tulee koko ajan uusia.

Maskia ja hyvää hygieniää noudattaen olen selvinnyt onnekseni ilman altistumisia, eikä onneksi ole ollut tarvetta käydä edes koronatestissä. Kaksi rokotetta olen saanut, ja suurin osa asiakkaistani on myös rokotettu.

Yhteenvetona voin todeta, että korona-aika on opettanut muun muassa sen, että pitää olla aina pientä ns. puskuria, että selviää taloudellisesti poikkeusajoista. On tietysti aloja, jotka ovat puskurissa jo joutuneet käyttämään, ja taloudellinen tuki on heille tärkeää.

Vertaistuki kollegoilta, luonnossa liikkuminen sekä mökkeily ovat auttaneet pitämään myös mielialan positiivisena kaiken koronahässäkän keskellä.



Valla Fiini

Pauliina Hiukkamäki

Toimin yrittäjänä Valla Fiini -kukkakaupassani Raumalla. Olin päätenyt kyseenalaistamaan alalla vallitsevan käsityksen, ettei kukkakauppaa saa kannattavaksi isoissa toimitiloissa, koska koin, ettei kauppa muuten pysty kehittymään eikä tarjoamaan asiakkailleen sitä, mitä he haluavat. Näin järkeillen olin allekirjoittanut useamman vuoden vuokrasopimuksen toimitiloista, kun korona alkoi. Aluksi olin järkyttynyt ja huolissani. Kuulun yritysverkostoon, josta sain tukea ja kannustusta, ja tajusin, etten voi jäädä odottamaan ja katsomaan, miten vakavaksi tilanne yritykseni kohdalla muodostuu, vaan on heti lähdettävä aktiivisesti kehittämään ja kokeilemaan. Osaltaan minua kannusti myös vastuu työntekijöistä ja perheestä; en halunnut, että joutuisin jälkikäteen harmittelemaan, etten olisi yrittänyt kaikkeani.

Valla Fiinissä toimintaa kehitettiin panostamalla vahvasti monipuoliseen markkinointiin ja verkkokaupan kehittämiseen. Jonkin verran tehtiin yhteistyötä

myös kahvilayrittäjän kanssa, mutta yhteistyö on nyt vähän hiipunut. Välillä hirvitti, sillä takeita sijoitusten kannattavuudesta ei ollut. Panostukseni kuitenkin palkittiin: verkkokaupan kasvu riitti kompensoimaan ja ylittikin juhlatilaisuuksien peruuntumisista aiheutuneet tulojen menetykset. Tukena ovat olleet työntekijät, toiset yrittäjät ja asiakkaat; pahimpaan aikaan asiakkaat osoittivat tukensa käymällä ostoksilla ja haluamalla maksaa tuotteista täyden hinnan. Omaa hyvinvointia ylläpitää myös säännöllinen liikunta.

Liiketoiminnan kehittämisessä yritän kuunnella asiakkaita ja asettua heidän asemaansa. Kehitysideoita saan myös työntekijöiltä ja toisilta yrittäjiltä. Ylipäätään asioiden tarkastelu myös muiden näkökulmasta on tärkeää. Koronaan en olisi mitenkään osannut varautua, mutta tuntuu, että tärkeää on pitää tuntosarvet pystyssä ja koittaa ennakoida, toimia ennemmin kuin myöhemmin. Se olisi ollut vihoviimeinen asia, että olisi nostanut kädet pystyyn ja odottanut, että liikevaihto romahtaa.





//

**Ylipäättään
asioiden
tarkastelu
myös muiden
näkökulmasta
on tärkeää.**

YRITTÄJÄTARINA

Maxton

Janne Järvinen

Siirryin yrittäjäksi liikelahjoihin ja yritystekstiileihin keskittyvään Maxtoniin entisen työtoverini ja nykyisen yhtiökumppanini houkuttelemana. Olin työskennellyt samalla alalla jo toistakymmentä vuotta, joten kokemusta siis oli, samoin kuin yrittäjämäisestä otteesta työhön. Kokemuksia muista isoista kriiseistä ei ollut, joten työkalupakissani ei ollut valmiiksi kehitettynä sopivaa avainta tästä kriisistä ulospääsyyn.

Koronan myötä yrityksen myynti laski viidesosaan aiemmasta, mikä tietysti pelästytti ja sai pohtimaan, mitä jos korona-tilanne jatkuu samanlaisena. Alun järkytyksen jälkeen niin Maxtonissa kuin muissakin yrityksissä päästiin ajatukseen, että toiminnan täytyy kuitenkin jatkua koronasta huolimatta, vaikei ihan samanlaisena kuin ennen. Henkilökohtaiset tapaamiset asiakkaiden ja myös tavarantoimittajien kanssa ovat tärkeitä, sillä ne auttavat hyvän suhteen rakentamisessa. Korona-aikana se ei ole ollut mahdollista, mutta molemmin puolisella joustavuudella keksittiin kyllä ratkaisuja, kuten vaikkapa asiakkaiden tapaami-

nen parkkipaikalla, jollei asiakasyrityksen tiloihin ollut pääsyä. Maxtonissa paneuduttiin myös entistä enemmän uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen, mihin haettiin ja saatiin myös rahoitusta Business Finlandilta. Liiketoiminnan tarkastelun perspektiivi onkin pidentynyt, ja nyt katsotaan pitemmälle tulevaisuuteen.

Mikä sitten motivoi jokapäiväiseen tekemiseen ja yrittämiseen? Oman työn tulosten näkeminen ja se, kun pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman ja saa asiakkaalta positiivista palautetta. Oman hyvinvoinnin kannalta on tärkeää myös muistaa pitää välillä vapaata, harrastaa ja viettää aikaa perheen kanssa. Korona-aikana on ollut tärkeää pitää yllä positiivista ajattelua, vaikka toki positiivisuuden löytäminen on ymmärrettävästi vaikeampaa niillä yrittäjillä, joiden liiketoimintaan korona on iskenyt pahemmin. Jaksamista on auttanut myös keskittyminen yhteen päivään kerrallaan; tehtiin yksi päivä kerrallaan, ja saatiin aikaiseksi mitä saatiin, mutta joka päivä lähdettiin yrittämään.



YRITTÄJÄTARINA

Ravintola Mustavaris

Eetu Bragge

Ravintola Mustavariksen juuret juontavat 2000-luvun loppupuolelle, jolloin Eetu Bragge päätti jatkaa kummitätinsä ravintolaa Nakkilassa sukupolvenvaihdoksen kautta. Bragge on valmistunut vuonna 2004 ravintolakokiksi Turun ammatti-instituutista, ja ruoka on aina ollut hänen sydäntään lähellä. Mustavariksen toiminta käynnistyi virallisesti keväällä 2010, jonka jälkeen ravintolan tiloissa on tehty remonttia ja laajennusta. 10 vuoden aikana henkilökunta on kasvanut puolella kahdeksaan henkilöön. Ravintolan tavoitteena on ollut elävöittää Nakkilaa sekä tarjota asiakkaille hyvää ruokaa ja palvelua. Toimintaan kuuluu myös kokous- ja tilausravintola sekä pitopalvelu.

Korona on kuitenkin vaikuttanut Mustavariksen toimintaan, kuten niin monen muunkin ravintolan. Alkuvuonna 2020 näytti todelta valoisalta. Maalis-

kuussa voimaan tulleet rajoitukset aiheuttivat kuitenkin muun muassa kaikkien pitopalvelutilaisuuksien peruuntumisen kesäkuun loppuun asti. Onneksi yrityksellä oli kuitenkin muutamia isompia sopimuksia ruoan toimittamisesta, ja nämä ovat jatkuneet koko pandemian ajan. Lisäksi ravintola alkoi tehdä ruoan ulosmyyntiä sekä perusti verkkokaupan lahjakorttien myyntiä varten. Pääsiäisenä 2021 myytiin pääsiäisaterioita ulosmyyntinä ja vappuna päästiinkin jo järjestämään brunssseja ravintolassa. Molemmat ovat olleet erittäin suosittuja.

Koronakriisissä Mustavariksen toimintaa on auttanut puskurirahaston lisäksi myös henkilökunnan, perheen ja yhteistyökumppaneiden yhteen hiileen puhaltamisen henki sekä ajatus siitä, että asiat voisivat olla huonomminkin. Vastapainoa Braggelle koronakriisin keskelle ovat tuoneet tärkeät rakennusprojektit.



Keskustelua kriiseistä selviytymisestä

Liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden apulaisprofessori Kati Suomen kanssa

Koronapandemia on kurittanut meitä kaikkia jo yli puolitoista vuotta. Monille yrityksille ja yrittäjille aika on ollut kovaa, mutta moni on kuitenkin selvinnyt, ja jotkut jopa onnistuneet kasvamaan pandemian aikana. Pandemian myötä yritysten ja yksilöiden resilienssi eli muutosjoustavuus on puhuttanut monia; miten toiset yritykset näyttävät pystyvän sopeutumaan ja toipumaan kriisistä toisia paremmin? Kyselimme aiheesta liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden apulaisprofessori Kati Suomelta, joka työskentelee Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikössä.

- Monella yrittäjällä on ollut kovia paineita ja stressiä kriisin johdosta. Useat yritykset ovat kärsineet siitä, etteivät asiakkaat ole liikkuneet kaupunkien keskustoissa tai kauppakeskuksissa,

puhumattakaan ravintoloista, jotka eivät saaneet ottaa asiakkaita vastaan. Toisaalta kuitenkin monet ovat hyvin sitoutuneita yritystoimintaan ja ovat sinnikkäästi jaksaneet etsiä keinoja selviytyä, sanoo Kati Suomi.

Kriisi on pannut yrittäjien luovuuden ja muovautumiskyvyn koetukselle, mutta monet ovat pystyneet mukauttamaan yrityksen toimintaa niin, että menetettyjä tuloja on onnistuttu paikkaamaan. Tuotteiden ja palveluiden tuotteistaminen ja paketointi uudella tavalla, siirtäminen verkkoon, vahvempi yhteistyö ja kumppanuudet tuotteiden tai palveluiden tuottamisessa ja markkinoinnissa sekä uusien asiakassegmenttien etsiminen ovat saattaneet osoittautua hyviksi ratkaisuiksi.

- Parhaassa tapauksessa on voinut löytyä

jokin aivan uusi liikeidea. Kriisin vaikutukset ovat olleet hyvin erilaisia eri toimialoilla ja eri yrityksissä; siinä mielessä kokemus kriisistä jakaa yrityksiä, Kati Suomi jatkaa.

Koronapandemia oli hyvin äkillinen ja voimakas muutos, jota ei pystynyt ennakoimaan, mutta miten yrittäjät ja yritykset yleensä ovat varautuneet kriiseihin? Tämä tietysti vaihtelee suuresti. Yrittäjyys sinällään jo sisältää ajatuksen epävarmuuden sietämisestä ja yllättävien haasteiden ilmaantumisesta. Tämän kriisin kokemuksen myötä kriiseihin varautuminen on varmasti paremmalla tolalla, pohtii Kati Suomi.

Ensireaktio kriisiin oli kuitenkin monella yrittäjällä samansuuntainen, huoli ja pelko siitä, miten koronapandemia tulee omaan yritykseen vaikuttamaan. Reagointiin vaikuttaa pitkälti

myös yrittäjän oma persoonallisuus, kuten optimismi ja luovuus, sekä muu tilanne.

- Joissain tapauksissa kriisi on vauhdittanut jo aiemmin syntyneiden kehittämisajatusten viemistä käytäntöön ja pakottanut luovien ratkaisujen ottamista käyttöön. Esimerkiksi palveluja – kuten vaikkapa kosmetologipalvelu – on voitu viedä entistä enemmän asiakkaiden luo, mikä voi paitsi olla lisäarvoa asiakkaalle, tuottaa myös säästöjä tilakustannuksissa. Kriisi on kannustanut yrittäjiä kuuntelemaan asiakkaita entistä herkemällä korvalla ja muovaamaan omia toimintatapoja niiden mukaan, kertoo Kati Suomi.

Yhtenä haasteena palautumisessa koronan jälkeiseen elämään on, miten asiakkaiden tarpeet tulevat muuttamaan, ja missä määrin asiakkaiden käyttäytyminen palautuu koronaa edeltävään tilanteeseen. Jos liikevaihtoa on saatu synnytettyä omaa toimintamallia ja palveluita sopeuttamalla koronan aikaiseen tilanteeseen, miten säilyttää näin saadut asiakkuudet?

Pienten yritysten on todettu kärsivän kriiseistä eniten, koska niiden käytettävissä olevat resurssit ovat tyypillisesti vähäisemmät kuin isommilla yrityksillä. Toisaalta pienten yritysten ajatellaan olevan ketterämpiä muuttamaan suuntaa ja tekemään kokeiluja kuin isompien yritysten. Jatkuva oppiminen, kokeilukulttuuri

ja totuttujen toimintamallien kyseenalaistaminen auttaa sopeutumisessa ja kriisistä toipumisessa. Yrittäjän oma aktiivinen ja rohkeakin toiminta uusien mahdollisuuksien luomisessa – ei jäädä odottamaan, mihin tilanne kehittyy – vaikuttaisi toimivalta myös kriisin keskellä. Kati Suomi korostaa asiakkaiden kuuntelemisen ja asiakkaiden käyttäytymisen seuraamista; kuluttajat saattavat muuttaa käyttäytymistään hyvinkin yllättävillä tavoilla. Isommilla yrityksillä on yleensä enemmän resursseja käytettävissä tähänkin, mutta pienillekin yrityksille se voi tarjota oivalluksia, jotka auttavat selviytymään muutoksista.

Mitä koronakriisi sitten on meille opettanut? Vaikka tuntuu hurjalta vaatia, että yrittäjien pitäisi selviytymisen lisäksi vielä pystyä oppimaan kokemuksistaan, varmasti sitä on tapahtunut. Ikävä kyllä olemme monesti hieman laiskoja keksimään aidosti uusia ratkaisuja ja muuttamaan toimintaamme, ennen kuin on pakko. Yksi asia kuitenkin on varmaa: seuraava kriisi tulee varmasti. Se voi koskettaa koko yhteiskuntaa, tiettyjä toimialoja tai yrittäjän henkilökohtaista elämää, tai se voi olla syvempi tai vähemmän vakava. Tutkimusten mukaan muutosjoustavuutta (resilienssiä) ei kuitenkaan voida lähteä rakentamaan vasta kriisin keskellä, vaan se on oltava valmiina kriisin kohdatessa. Yksi hyvä tapa on



Tämän kriisin kokemuksen myötä kriiseihin varautuminen on varmasti paremmalla tolalla

seurata muutoksia oman toimialan ulkopuolella, niin maailmalla kuin kotimaassakin. Kouluttaminen ja ajatustenvaihto toisten yrittäjien, tutkijoiden ja nuorten kanssa voi auttaa löytämään uusia näkökulmia ja joustavoittamaan omaa ajattelua.

- Tarjolla olevien verkostojen hyödyntäminen ja myös toisten kokemuksista oppiminen edistää oman ajattelun joustavuutta. Jospa kriisistä jäisikin elämään kokeilevampi asenne yritystoimintaan, toivoo Kati Suomi

YRTTI-työpaja:

Millainen on tulevaisuuden yrittäjäolento yksinyrittäjien silmin?

Elokuisena iltapäivänä kokoontui ryhmä yrittäjiä työpajaan jakamaan näkemyksiään ja kokemuksiaan yrittäjyydestä. Työpajaa ei vedetty ihan perinteisin menetelmin post-it-lappusten tai fläppitaulujen siivittämänä, vaan hyödyntäen leikkilisiä menetelmiä. Työpajan vetäjäksi olimme saaneet Katriina Heljakan Turun yliopiston leikin laboratoriosta (Pori Laboratory of Play).

Yrittäjärühmä sai tehtäväkseen rakentaa isoista, kartonkisista Comicube-kuutioista ”tulevaisuuden yrittäjäolennon”. Odotetusti keskustelu virisi yrittäjän ja yrittäjyyden olemuksesta. Yrittäjät esittivät näkemyksiään ja neuvottelivat siitä, millainen yrittäjäolennon tulisi olla, jotta tämä pärjäisi yrittäjänä myös tulevaisuudessa. Tehtävänannon ”olento” antoi vapauden irrottautua ihmiskehosta ja sen rajoitteista, vaikkakin ryhmä lähti rakentamaan olentoaan ihmisen

muotoiseksi. Vaikka tässä työpajassa rakentamisprosessi, sen yhteydessä käytävät keskustelut ja neuvottelut, tuloksen esittely yleisölle sekä jälkikäteen tehty reflektointi ja keskustelu ovatkin lopputulosta tärkeämpiä, annetaan lopputuotoksena syntyneen yrittäjähahmon kuitenkin esittäytyä (ja seikkailla tämän julkaisun sivuilla).

Yrittäjät lähtivät rakentamaan olentoa siitä, miten se havainnoi ympäristöään. Olennolla pitää olla tarkkaavaiset aistit ja silmät, jotka näkevät joka puolelle, mutta jotka eivät ole liian siniset. Yrittäjäolennon siis pitää koko ajan kerätä informaatiota ja olla herkkä huomaamaan mitä tahansa huomionarvoista. Ryhmä ei keskustellut siitä, mitä olennon tulisi havainnoida, mutta tämän voidaan ajatella sisältävän ainakin asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden sekä käyttäytymisen, kilpailijoiden toiminnan, teknolo-

gioiden kehittymisen, julkisen vallan ohjauksen sekä yleisen taloudellisen kehityksen. Tulevaisuudessa pärjäämisessä olennaista ovat myös pitkän aikavälin muutokset esimerkiksi arvoissa ja käyttäytymisessä. Esimerkiksi väestön vanheneminen on synnyttänyt aiempia sukupolvia vauraamman ja hyvinvoivemman eläkeläisväestön. Toisaalta väestö on entistä monimuotoisempaa niin taustoiltaan kuin tavoiltaan. Mutta mitä tämä kaikki tarkoittaa juuri minun yritykseni kannalta? Yrittäjäolennon pään päälle piirrettiin lamppu kuvastamaan kuvaamaan olennon oivaltavuutta ja jatkuvaa ideointia. Esimerkiksi [Sitran megatrendit](#) voivat olla avuksi pohdittaessa, millaiselta maailma tulevaisuudessa näyttää, ja miten minä yrittäjänä siihen sovin, ja millainen paikka minun yritykselläni siinä voi olla. Maailman muuttuessa yhä nopeammin ja ennakoimattomammin kannattaa



tulevaisuus ei vain tule annettuna, vaan me myös itse aktiivisesti luomme sitä, ihan joka päivä.

kuitenkin muistaa, että pärjääminen ei tarkoita pelkkää sopeutumista, vaan myös me omalla toiminnallamme vaikutamme siihen; tulevaisuus ei vain tule annettuna, vaan me myös itse aktiivisesti luomme sitä, ihan joka päivä.

Seuraavaksi olento sai kädet. Niiden pitäisi hallita monia asioita, joten ne saivat paljon sormia. Extrakäsiä olenulle ei kuitenkaan syntynyt, vaan tältäkin osin ryhmä pitäytyi ihmishahmossa. Monien ja hyvin erilaisten asioiden hallitseminen on yrittämisessä tärkeää; yrittäjän osaamisen ja ehtimisen täytyy taipua moneen, ja usein mennään osaamisen rajoilla tai joskus sen ylikin. Yrittäjän siis pitäisi olla ameebamaisesti läsnä joka puolella ja mustekalamaisesti pitää kaikki asiat lonkerossa. Vai pitääkö? Yrittämään voi lähteä myös osana yrittäjätiimiä, jolloin vaatimukset kaiken hallinnasta jakautuu useammalle. Jos taas yrityksen halutaan

kasvavan, jossain vaiheessa delegointi on ainoa vaihtoehto, kun itse ei vain ehdi kaikkialle.

Olenolla on myös kunnan hauikset, jotka takaavat jaksamisen. Yrittäjäolennon kädet ovat levällään, jotta se on valmiina ottamaan avosylin vastaan muutoksia ja mahdollisuuksia, joita vastaan tulee. Olento on selvästi mukautuvainen ja sopeutumiskykyinen sekä rohkea uudistumaan. Olenolla on siis positiivinen asenne. Tämä näkyy myös yhteistyöhalukkuudessa; kaivautumalla omaan poteroon ei yrittäjäolentokaan selviä. Yhteistyötä tehdään sekä kotimaassa että kansainvälisesti, ja olento on vaikutusvaltainen. Selvästikin menestyminen vaatii myös vaikuttamista toisiin, ei siis ainoastaan uusien asioiden vastaanottamista, vaan myös uudenlaisen ajattelun levittämistä muihin.

Olenolla kypärä ja polvisuojat, jotka lisäävät sen kolhunkestävyyttä. Välillä voi joutua kont-

taamaankin, jolleivat jalat kannat, joten polvisuojat ovat siinäkin mielessä hyvät olemassa. Olento on siis varautunut vaikeiden aikojen ja yllättävien kolhujen varalle. Ja niitähän tulee, yllättäen ja arvaamatta, joten jonkinlainen varautuminen on järkevää. Olennon taskuissa olevat rahat (omat ja lainatut) auttavat myös suojautumaan kolhuilta: puskuri tai varasto antaa joustovaraa ja resursseja päästä lyhytaikaisten notkahdusten yli tai aikaa suunnitella fiksu tapa reagoida ympäristön muutoksiin. Pienillä yrityksillä tällainen puskuri on yleensä isompia yrityksiä pienempi, ja siksi pienet yritykset usein kärsivätkin eniten yllättävistä kriiseistä.

Yrittäjäolennolla on myös sisäelimet, joiden myöskin pitää olla hyvässä kunnossa (ei stressivatsaa). Joku ryhmästä huomautti, ettei kaksi sydäntä olisi pahitteeksi. Muutakin tavallisesta ihmisestä poikkeavaa olennessa on:



Asiat, joissa yrittäjäolento poikkesi tavallisesta ihmisestä, olivat monien asioiden hallinta, kaksi sydäntä sekä ympäristön havainnointi ja kommunikointi.

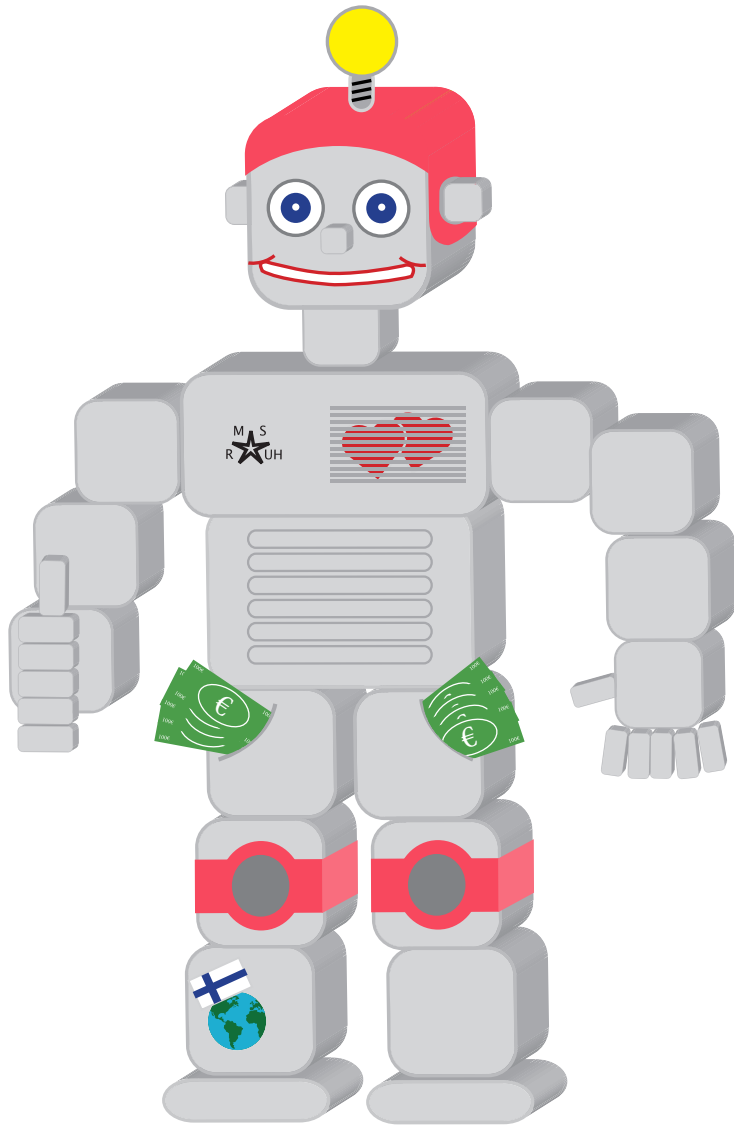
se pystyy kommunikoimaan myös katsellaan. Osittain olennon tavallisen ihmisen ominaisuudet ylittävistä kyvyistä voivat perustua uusien teknologioiden hyödyntämiseen: olentoon asennettu siru, joka paitsi auttaa kommunikoinnissa, sisältää myös koronapassin! Tulevaisuuden yrittäjäolento on toisaalta myös perin inhimillinen. Sillä on sydän, jonne mahtuu yrittämisen lisäksi myös perhe, ja joka sykkii kaikelle tärkeälle. Ei yrittäminen ole ihan koko elämä, vaan tärkeitä asioita on muitakin.

Yrittäjien rakentama tulevaisuuden yrittäjäolento ei sinänsä poikkea suuresti niistä ominaisuuksista ja kyvyistä, joita yrittäjyyteen tavallisesti liitetään: monialainen osaaminen,

monien asioiden hallinta yhtä aikaa ("kaikki langat käsissä"), sitkeys, kestävyys, jaksaminen, rohkeus, aktiivisuus, ympäristön havainnointi ("tuntosarvet ulkona"), innovointi. Hyvä huomio on, ettei yrittäjäolentokaan jaksa yksin, vaan senkin elämässä pitää olla muutakin kuin vain yrittäminen. Asiat, joissa yrittäjäolento poikkesi tavallisesta ihmisestä, olivat monien asioiden hallinta, kaksi sydäntä sekä ympäristön havainnointi ja kommunikointi. Oman tietämyksen ja osaamisen ääri rajoilla toimiminen kuuluu yrittäjyyteen, mutta koronakriisi on varmasti puskenut yrittäjät entistä enemmän normaalien ympyröiden ulkopuolelle, etsimään tietoa saatavilla olevasta taloudellisesta tuesta, löytämään keinoja karsia

kustannuksia ja sopeutua sekä etsimään uusia ideoita, kun kriisi on muuttanut nopeasti asiakastarpeita mutta myös sekä asiakkaiden, kilpailijoiden, kumppanien että toimittajien käyttäytymistä. Ei olekaan ihme, että yrittäjäolento tältä osin ei ole ihan tavallinen ihminen, vaan tarvitsee yli-inhimillisiä ominaisuuksia ja uudenlaista teknologiaa selviytyäkseen.

Tärkeä osa työpajaa oli olennon rakentamisen jälkeinen reflektointi ja keskustelu. Näissä pohdittiin, mitä oivalluksia rakentamisessa syntyi ja miten niitä kukin aikoo viedä käytäntöön. Lisäksi yrittäjät antoivat itselleen johonkin näihin liittyvät lupauksen, johon he palaavat myöhemmin.



YRTTI-hanke

Tulevaisuuden yrittäjäolento

- vaikutusvaltainen
- kolhunkestävä (polvisuojat ja kypärä)
- ylivoimainen havainnoija ja kommunikoiija (isot silmät, kommunikoi myös katseellaan, kuulee hyvin)
- hyvä kunto, kestävä (isot hauikset, ei stressivatsaa, kaksi sydäntä)
- inhimillinen (sydän sykkii kaikelle tärkeälle, mahtuu myös perhe)
- hallitsee paljon asioita, pitää langat käsissään (paljon sormia)
- innovoi koko ajan (lamppu pään päällä)
- kansainvälisyys: toimii sekä Suomessa että ulkomailla, myös kommunikoi
- vihreät arvot (pyöräilee)
- paranneltu teknologian voimin: siru, joka auttaa kommunikoinnissa, sisältää myös koronapassin
- tauskuissa rahaa -> puskuri selviytyä yllättävistä muutoksista (omaa ja lainattua)

YRTTI-hanke

Yrittäjien resilienssiä ja muutokseen sopeutumista tukemassa

Koronakriisin myötä sanaa ”resilienssi” on kuullut entistä enemmän. Mitä resilienssi oikein tarkoittaa? Lyhykäisyydessään sana tarkoittaa muutostavuttavuutta, kykyä sopeutua kriiseihin ja palautua niistä. Joissain tapauksissa resilienssiin liitetään myös kriisistä oppiminen; resilienssi organisaatio paitsi selviytyy ja sopeutuu, myös uudistuu kriisin myötä entistä vahvemmaksi¹. Saattaa kuulostaa kuluvalta, mutta tosiasia on, että kriisi on myös mahdollisuus; se pakottaa muuttamaan ja uudistumaan. Uudistumisen kautta yritys pystyy tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin ja (esim. uudet tuotteet, palvelut, uudet asiakasryhmät, uudet kumppanit, uudet tarjolla olevat resurssit, uudet kanavat) ja rakentamaan niistä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tesin

keväällä 2021 tekemän kyselyn² mukaan yli 70 % vastanneista yrityksistä (vastaajia kaiken kaikkiaan 1 683 pk-yritystä) kertoi tehneensä joitakin toimia liikevaihdon kasvattamiseksi.

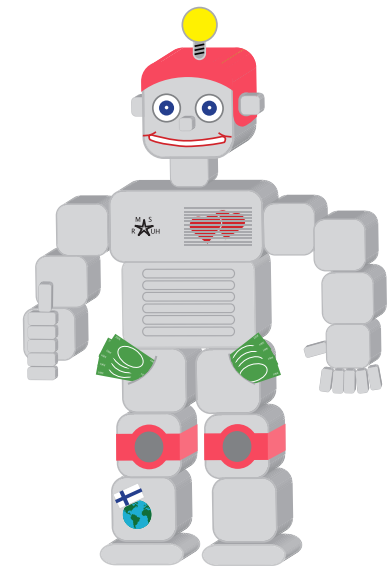
Kriisistä selviytyneellä yrityksellä, samoin kuin yksilölläkin, on kokemustensa kautta myös käytössään laajempi valikoima toimintamalleja, joita se on kriisistä selviytyäkseen kehittänyt ja testannut. Lisäksi sillä on onnistumisen kokemus, josta ammentaa uskoa ja sitkeyttä myöhemmissä ongelmatilanteissa; ”Koska selvitettiin koronakriisistä, pystytään selviytymään tästäkin” (niin kutsuttu itsepystyvyys eli self-efficacy³). Vaikka pienillä yrityksillä ei ole raskaita ja muutosta hidastavia rakenteita, ja niiden voisi näin ollen olettaa olevan isompia yrityksiä joustavampia, ne

kuitenkin tutkimusten mukaan kärsivät usein kriiseistä isompia yrityksiä enemmän, koska niillä ei ole yhtä paljon resursseja (taloudelliset, inhimilliset, verkostot jne.) käytössään. Toisaalta yrittäjien tunnepohjainen, jopa intohimoinen suhtautuminen yritykseensä ja sen kehittämiseen auttaa keksimään ratkaisuja, joilla paikataan resurssien vähyyttä tai ympäristön asettamia rajoitteita (eng. bricolage)⁴. Toimiessaan ”bricoleurina” yrittäjä luottaa olemassa oleviin resursseihin ja käyttää niitä luovasti eri tarkoitukseen, kuin mihin ne ovat alun perin tarkoitettu. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaiden ja yhteistyökumppanien roolin uudelleen miettimistä; voitaisiinko asiakkaita osallistaa uudella tavalla palvelun tuottamiseen tai viestintään ja markkinoin-

tiin? Asiakkaiden osallistuminen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen on jo tuttua, mutta siihenkin varmasti voitaisiin panostaa enemmän. Tässä voi käyttää apuna esimerkiksi palvelumuotoilua (palvelumuotoiluun liittyviä linkkejä on vinkkiosiossa s. 28). Bricolage-ajatteluun kuuluu myös alan kirjoittamattomien sääntöjen kyseenalaistaminen ja niiden vastaisesti toimiminen. Useimmilla aloilla on yleisesti hyväksytyjä "totuuksia" tai normeja, jotka määrittelevät "miten asiat kuuluu tehdä". Tällaisten oletusten ja sääntöjen tiedostaminen ja kyseenalaistaminen voi auttaa näkemään uusia tapoja toimia. Näin kehitetyt luovat ratkaisut tarjoavat monesti mahdollisuuden uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseen ⁶. Liiketoimintamahdol-



YRTTI-hankkeessa haluttiinkin tarjota yksinyrittäjille mahdollisuus keskustella yrityksensä tilanteesta oman valmentajan kanssa.



lisuuksia luomisen näkökulmasta katsottuna liiketoimintamahdollisuuksia syntyy yrittäjien omasta toiminnasta – niitä siis luodaan vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Esimerkkinä oman alansa totuttujen tapojen uudistamisesta on vaikkapa [alkoholitarjoilun yhdistäminen parturipalveluihin](#).

Yksinyrittäjä joutuu usein tekemään päätöksiä ja etsimään ratkaisuja hyvinkin yksin, jollei hänellä ole yrityksen ulkopuolella tukiverkostoa, jonka kanssa ongelmatilanteita pohtia. Ymmärtäen tämän sekä korona-ajan haastavuuden, YRTTI-hankkeessa haluttiinkin tarjota yrittäjille mahdollisuus keskustella yrityksensä tilanteesta oman valmentajan kanssa. Valmennuksessa perusajatuksena on ollut hyväksyä yrittäjien yksilöllisyys, jolloin valmennuksen tulee muovautua yrittäjän ja hänen liiketoimintansa mukaan; sama valmennusmalli tai -sisällöt eivät todellakaan sovi kaikille. Yrittäjät ja heidän liiketoimintansa ovat usein tiivisti toisiinsa kietoutuneita;

liiketoimintaan suhtaudutaan usein hyvin tunteella, ja liiketoiminnan ongelmatilanteet heijastuvat yrittäjän henkilökohtaiseen elämään ja toisin päin. Yrittäjä on yrityksensä tärkein, ja yksinyrittäjän tapauksessa ainoa inhimillinen resurssi, jolloin yrittäjän hyvinvointi ja jaksaminen ovat kriittisiä liiketoiminnan menestymiselle. Samaten liiketoiminnan ongelmat heijastuvat yrittäjän hyvinvointiin muun muassa liiallisena kiireenä ja stressinä. Valmennuksessa onkin lähdetty tarkastelemaan tilannetta holistisesti, huomioiden sekä liiketoiminta että yrittäjä yksilönä.

Valmennuksen tarkoituksena on siis ollut tukea yrittäjiä löytämään ratkaisuja siihen, miten muuttaa toimintaansa sopeutuakseen ympäristön nopeaan muutokseen, tai paremmissa tapauksessa, miten hyödyntää uuden tilanteen eteen tuomia mahdollisuuksia. Valmentaja on ollut ns. ”sounding board”, jonka kanssa ajatuksia on voinut kehitellä ja saada

niihin palautetta. Tärkeä osa valmennusta on myös valmentajan tuki ideoiden kokeiluun ja käytäntöön viemiseen. Aiemmissa hankkeissa ([esim. Verkostoista intoa ja palveluilla uudistumista – VERTTI](#)) olemme kokeilleet valmennusta ja todenneet sen hyväksi tavaksi auttaa siinä, etteivät hyvät ideat jää kiireen ja jokapäiväisen tekemisen keskellä kokeilematta.

Valmennuksen lisäksi halusimme tarjota yrittäjille myös vertaistukea ja mahdollisuutta oppia toisilta yrittäjiltä, vaikkakin tämä hankkeen kokonaisuudessa olikin pienemmässä roolissa. Kutsuimme kaikki hankkeeseen osallistuneet yrittäjät elokuussa työpajaan tutustumaan toisiinsa, keskustelemaan ja pohtimaan, millainen tulevaisuuden yrittäjäolento olisi, eli toisin sanoen miettimään yrittäjyyttä hieman pitemmällä perspektiivillä. Työpajan tärkein tuotos oli yrittäjien oivallukset, mutta konkreettisempaan tulokseen pääsee tutustumaan sivulla 14.

Kirjallisuus:

1. Lengnick-Hall, Cynthia A, Tammy E Beck, and Mark L Lengnick-Hall. *Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. Human resource management review* 21.3 (2011): 243–255.
2. Elsa Arola: Koronan vaikutukset pk-yrityksiin: Uudistumista ja kasvuhaluutta näköpiirissä, <https://www.tesi.fi/tiedote/koronan-vaikutukset-pk-yrityksiin-uudistumista-ja-kasvuhalukkuutta-nakopiirissa/>
3. Bandura, Albert (1977) *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. Psychological Review* 84(2), 191-215.
4. Stenholm, P. – Renko M. (2016) *Passionate Bricoleurs and New Venture Survival. Journal of business venturing* 31(5), 595–611.
5. Baker, Ted – Nelson, Reed E. (2005) *Creating Something from Nothing: Re-source Construction through Entrepreneurial Bricolage. Administrative Science Quarterly* 50(3), 329–366.
6. Franzén, Riikka (2021) *The Construction of Entrepreneurial Opportunities : Focus on Women Entrepreneurs. Turku: Turun yliopisto.*

YRTTI-hankkeen yrittäjien selviytymisstrategioita

Koronakriisi oli aluksi shokki koko yhteiskunnalle. Viruksen käyttäytymisestä ei tiedetty juuri mitään, eikä myöskään kukaan osannut aavistaa, miten kauan poikkeuksellisessa tilanteessa joudutaan elämään. Myös YRTTI-hankkeen yrittäjien tarinoissa on kuultavissa hätäannus ja ehkä paniikkiakin; mitä teen, kun asiakkaat ovat kadonneet tyystin, miten voin parhaalla mahdollisella tavalla turvata asiakkaiden hyvinvoinnin, ja entä jos sairastunkin itse?

Kyselimme hankkeeseen osallistuneilta yrittäjiltä, millaisilla keinoilla ja millaisia muu-

toksia tehden he ovat sopeutuneet ja selviytyneet korona-ajasta. Tarkemmin yrittäjien kokemuksista pääsee lukemaan yrittäjien omista tarinoista, mutta koostimme yhteenedon yrittäjien käyttämistä keinoista. Hyödynsimme yhteenedossamme liiketoimintamallien analysoinnissa käytettyä Business Model Canvasta¹ sen yksinkertaistetussa muodossa². Kuviossa 1 esitettyä liiketoimintamallin canvasta voi hyödyntää yrityksen liiketoimintamallin analysoinnissa ja kehittämiskohteiden hahmottamisessa. Liiketoimintamallia voidaan soveltaa

myös tuote- tai verkostotasolla.

Yksinkertaisesti voidaan sanoa liiketoimintamallin kuvaavan, miten yritys luo arvoa asiakkaalle ja miten tämä muuttuu voitoksi. Liiketoimintamallin vastaa ajatella vastaavan ainakin seuraaviin kysymyksiin:³

- Miten arvoa luodaan?
- Kuka on asiakas?
- Miten asiakkaat saadaan maksamaan luodusta arvosta?
- Miten asiakkaiden maksu muutetaan yrityksen sisäisissä prosesseissa voitoksi?

Kuvio 1. Liiketoimintamallin canvas Laukkanen, Huiskonen & Koivuniemen (2013) mukaan.

MITEN?	MITÄ?	KENELLE?
Toimintojen organisointi	Arvon tuotto	Asiakkuukaisen hallinta
Osaaminen ja resurssit	Arvolupaus	Asiakassegmentointi
Arvonluontiprosessi	Tuotteet ja palvelu	Jakelukanavat
Partnerit ja yhteistyöverkosto		Asiakassuhteet
Mitä on yrityksen ydinosaamista? Kuinka yritys luo arvoa ja lunastaa arvolupauksensa? Millainen on liiketointitaverkoston ja partnerien rooli arvonluontiprosessissa?	Missä liiketoiminnassa yritys on mukana, mitä tuotteita ja palveluja sen tarjoamaan kuuluu, eli millä konkreettisilla tarkaisilla yritys luo arvoa asiakkailleen?	Millä markkinoilla yritys toimii, kuinka se tavoittaa asiakkaat ja on vuorovaikutuksessa heidän kanssaan?
KUINKA ANSAITAAN?		
Talouden hallinta		
Kulurakenne	Kassavirta	
Kuinka arvontuotannossa syntyvät kulut katetaan? Millainen on yrityksen ansaintalogiikka?		

YRTTI-hankkeeseen osallistuneiden yrittäjien käyttämiä keinoja sopeutua korona-aikaan voidaan tarkastella liiketoimintamallin canvasin avulla. Kuviossa 2 yrittäjien tekemiä muutoksia on jaoteltu canvasin "lokeroihin". Itseasiassa tehdyissä muutoksissa kyse on liiketoimintamallin innovaatioista ⁴.

Toimintoja on organisoitu (MITEN-laatikko) uudelleen niin, että toiminta on ollut sekä itselle että asiakkaalle mahdollisimman turvallista. Tätä on tehty mm. panostamalla hygieniaan, rajoittamalla, ajoittamalla ja uudelleen järjestämällä asiakaskäyntejä niin, että fyysiset kohtaamiset on minimoitu. Pelkkä toimintojen muuttaminen ei kuitenkaan riitä, vaan olennaista on ollut myös näiden toimenpiteiden kommunikointi asiakkaalle. Partnerien ja yhteistyökumppanien kanssa toimimisessa näkyy sama; on pitänyt keksiä uusia tapoja tavata yhteistyökumppaneita turvallisesti, mikä on vaatinut kaikilta joustavuutta. Omia käytäntöjä on mietitty myös siitä näkökulmasta, miten voisi sitouttaa asiakas ja esimerkiksi varmistaa asiakkaan seuraavan käynnin. Toimintatapojen tarkastelu on joissain tapauksissa voinut johtaa uuden ja myös yrittäjän oman hyvinvoinnin kannalta järkevämpään ratkaisuun, kuten esimerkiksi havainto siitä, että liikkeen tarvitse aina olla auki, koska asiakkaat joka tapauksessa varaavat käyntinsä etukäteen, mikä on vapauttanut yrittäjän aikaa.

Korona on saattanut muuttaa yhteistyön laatua ja päättänyt joitakin yhteistyösuhteita (esim. jotkut tavarantoimittajat). Vahva yhteistyö partnereiden kanssa on saattanut myös suojata kriisin negatiivisilta vaikutuksilta. Erityisen selvästi tämän näkyy yhdessä YRTTI-hankkeen yrityksessä, jossa tiivistä yhteistyötä on tehty jo ennen kriisiä saman alan 4 – 5:n yrityksen kanssa, joskin ala on pikemminkin hyötynyt kuin kärsinyt koronan vaikutuksista. Yhteistyötä leimaa poikkeuksellisen avoin tiedon ja osaamisen jakaminen; muun muassa asiakkaita ohjataan toisen yrittäjän luo, jos oma osaaminen ja tai kapasiteetti ei riitä työn tekemiseen itse.

Samalla kuitenkin uusien yhteistyösuhteiden luominen sekä uusien tuotteiden kehittäminen (MITÄ-laatikko), ja uusien asiakkaiden löytäminen (KENELLE-laatikko) yhteistyön kautta ovat olleet keskeisiä tapoja uudistaa liiketoimintaa. Omia tuotteita ja palveluita on kehitetty miettien, mitä niihin voitaisiin tuoda lisää (oheispalvelut, täydentävät tuotteet), tai voitaisiinko

tuotteita paketoita uudella tavalla yhteistyökumppanien tuotteiden kanssa ja näin lisätä molempien myyntiä. Tällaista kehittämistä on edesauttanut yrittäjien havaitsema yhteisöllisyyden vahvistuminen, joka näkyy juuri yrittäjien välisen yhteistyön ja toisten auttamisen lisääntymisenä, mutta myös muutenkin yhteiskunnassa. Samalla, kun yrittäjät etsivät uusia yhteistyökumppaneita ja -muotoja, heidän puheessaan kuuluu myös varovaisuus; yrittäjän on aina pystyttävä huolehtimaan tuotteidensa ja palveluidensa laadusta hyvän asiakaskokemuksen ja -suhteen varmistamiseksi. Joskus on tärkeää myös osata sanoa ei uusien yhteistyökumppanien ehdotuksille.

Moni yrittäjä on pohtinut ja uudistanut käytäntöjä, miten asiakas tilaa ja saa tuotteen (jakelukanava). Korona on saanut aikaan digiloikan koko yhteiskunnassa, ja YRTTI-yrityksissä tämä näkyy verkko-kaupan nopeana kehittymisenä, joka on joissain tapauksissa paikannut täysin ja ylittänytkin koronan myötä menetetyt asiakaskäynnit tai erilaisten tilaisuuksien

Kuvio 2: Liiketoimintamalleissa tehdyt innovaatiot YRTTI-hankkeessa.

MITEN?	MITÄ?	KENELLE?
Toimintojen organisointi	Arvon tuotto	Asiakkuukkisen hallinta
Osaaminen ja resurssit	Arvolupaus	Asiakassegmentointi
Arvonluontiprosessi	Tuotteet ja palvelu	Jakelukanavat
Partnerit ja yhteistyöverkosto		Asiakassuhteet
<ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen hankkiminen: esim. digiosaaminen - Uudet toimintamallit, prosessit: terveysturvallisuus, toiminnan järkevöittäminen - Uudet yhteistyökumppanit 	<ul style="list-style-type: none"> - Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen: esim. sähköiset palvelut, take away, kotiinkuljetukset, lahjakortit, liitännäispalvelut, tuotteen paketointi toisen alan yrittäjien tuotteiden kanssa; myös ideointi koronan jälkeiseen aikaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uudet asiakkaat (myös korona-ajan tuomat) - Uudet kanavat: esim. nettikaupan kehittäminen - Asiakkuutta ylläpitävät toimintamallit - Aktiivinen markkinointi
KUINKA ANSAITAAAN?		
Talouden hallinta		
Kulurakenne	Kassavirta	
<ul style="list-style-type: none"> - taloudellisen tuen hakeminen - säästökohteiden tunnistaminen - säästöjen käyttäminen ->puskurirahaston tärkeys - vakuutusturvan tarkastaminen 		

peruuntumisista aiheutuneet tulojen menetykset. YRTTI-yrityksissä on panostettu myös aktiiviseen markkinointiin sekä netissä että somessa. Tämä vaatii paitsi investointeja, mm. välineisiin, myös uusia taitoja, erityisesti digitaitoja.

Kehittämistoimien rinnalla yrittäjät ovat myös pyrkineet sopeuttamaan kustannuksiaan. Säästökohteita on etsitty ja kustannuksia on pyritty karsimaan siellä, missä on voitu. Tyypillisesti on esimerkiksi pohdittu tilakustannusten pienentämistä joko jakamisen tai vuokran määrän sopeuttamisen kautta. Useat yrittäjät ovat hakeneet taloudellista tukea, ja saaneetkin sitä. Saatavissa ollutta taloudellista tukea ei kuitenkaan olla koettu riittäväksi, ja monet ovat joutuneet turvautumaan omaan taloudelliseen puskuriinsa. Toistaiseksi yrittäjät ovat näillä selvinneet, mutta mikäli taustalla olisi jokin toinen kriisi, jonka takia puskurit olisi jo käytetty, tai nurkan takana odottaisi seuraava kriisi, tilanne olisi pahem-

pi. Koronakriisi on siis heikentänyt yritysten asemaa, eivätkä kaikki seuraukset ole vielä realisoituneet.

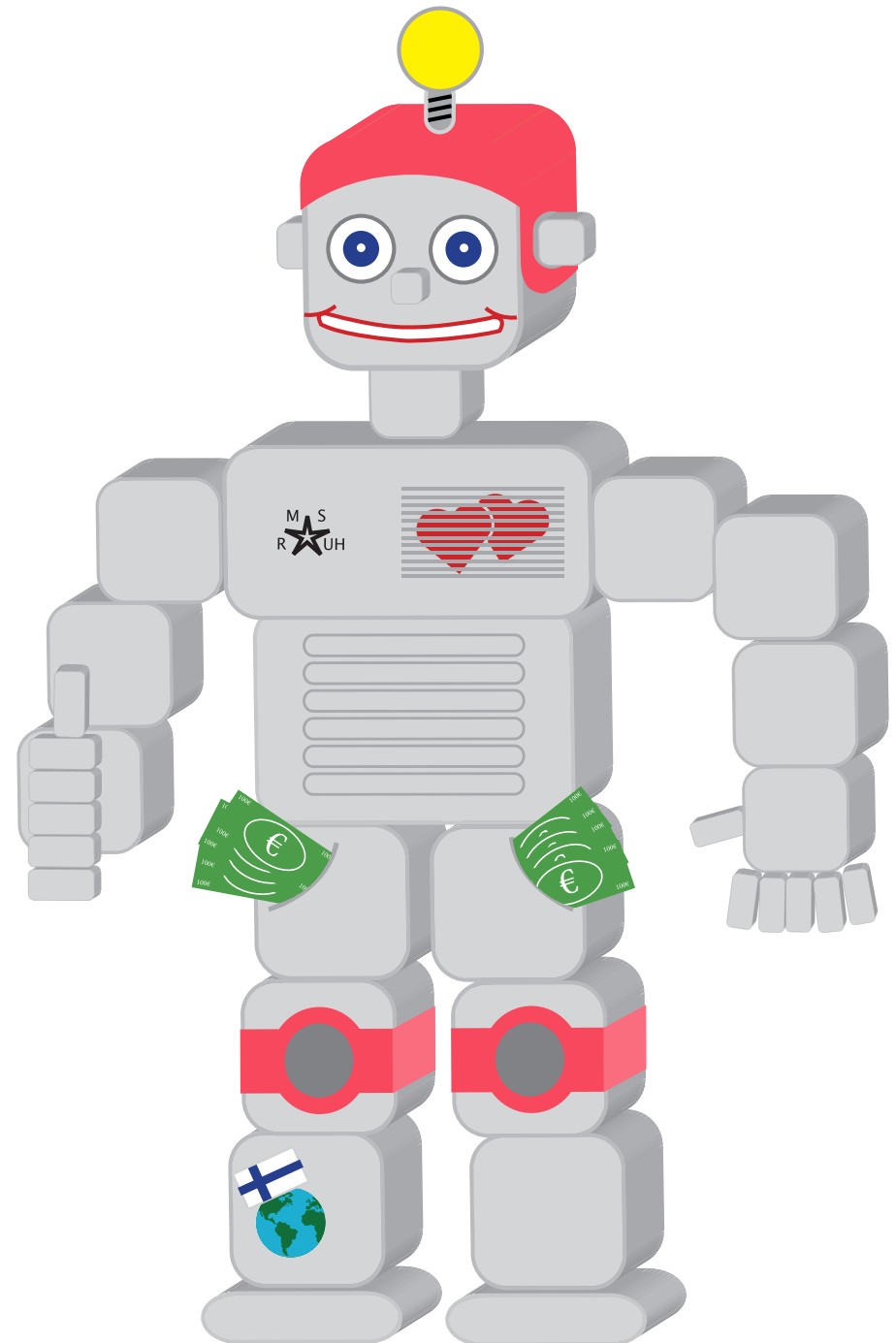
Kyselimme YRTTI-hankkeen yrittäjiltä myös, miten he ovat ylläpitäneet omaa jaksamistaan. Yhtenä tekijänä on ollut ymmärrys siitä, etteivät he ole tilanteessa yksin, vaan kriisi koskettaa hyvin monia. Tällainen tilanteen ”freimaus” on tärkeä keino säädellä omia tunteita. Tyypillisesti sitä käytetään esimerkiksi silloin, kun jokin asia ei suju odotetulla tavalla; nähdäänkö tilanne epäonnistumisena vai oppimiskokemuksena. Apua omaan jaksamiseen ja vertaistukea on saatu keskusteluista toisten yrittäjien kanssa (mm. Whatsapp- ja Facebook-ryhmät). Yrittäjien ominaisuuksista esille nostettiin positiivisuus, optimismi ja kekseliäisyys, jotka tutkimusten mukaan kuuluvat relienttien yksilöiden ominaisuuksiin muun muassa itseluottamuksen (itsepystyvyyden), itsekontrollin ja tunteiden säätelyn ohella⁵. Kuten jo todettu, yrittäjät

ovat huomanneet yhteisöllisyyden nousun, ja asiakkaiden ja toisten yrittäjien tuki ja kannustus ovat olleet tärkeitä. Henkistä hyvinvointia on ylläpidetty myös esimerkiksi rajoittamalla tietoisesti koronalle antamaa tilaa, esimerkiksi vähentämällä uutisten katsomista. Kuten yleensäkin, myös ulkoilu ja luonnossa liikkuminen on tuonut tasapainoa ja mahdollisuuden unohtaa korona.

Keskeistä selviytymisessä on ollut ymmärrys siitä, että elämän ja yritystoiminnan on jatkuttava ja jotenkin on vain löydettävä uudet toimintamallit – ei voi vain jäädä odottamaan, miten muut reagoivat, vaan on ryhdyttävä toimimaan, vaikkei oikeasta tiestä voikaan olla varma. Tilanteessa on vaadittu rutkasti yrittäjyyteen yleensä liitettyjä taitoja: epävarmuuden sietämistä ja hyödyntämistä (kriisi on myös mahdollisuus), rohkeutta sekä proaktiivisuutta. Kuvaavaa on yhden yrittäjän kommentti: ”Minä vain päätin uskaltaa”.

Kirjallisuus:

1. Osterwalder, Alexander – Pigneur, Yves (2010). Business Model Generation. New Jersey: Wiley & Sons.
2. Laukkanen, Huiskonen & Koivuniemi (2013) Kestävät liiketoimintamallit 2030. Lappeenranta University of Technology, LUT Scientific and Expertise Publications, Lappeenranta 2013.
3. Bankvall, Lars – Dubois, Anna – Lind, Frida (2016) Conceptualizing business models in industrial networks. Industrial Marketing Management 60, 196–203.
4. Taran, Yariv – Nielsen, Christian – Montemari, Marco – Thomsen, Peter – Paolone, Francesco (2015) Business model configurations: A five-V framework to map out potential innovation routes. European Journal of Innovation Management, 19 (4), 492 – 527.
5. Richard, Erin M. (2020) Developing Employee Resilience: The Role of Leader-Facilitated Emotion Management. Advances in developing human resources 22(4), 387–403.



Vinkkejä kehittämiseen

Ideointiin, ideoiden arviointiin ja kehittämiseen löytyy työkaluja mm.

[Innokylän sivuilta](#)
[Hyper Islandin toolboxista.](#)

Tulevaisuusajatteluun ja ennakointiin löytyy vinkkejä ja työkaluja esim.

[Sitran megatrendit](#)
Turun yliopiston Kauppakorkeakoulun
Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen
[tulevaisuusohjaus-sivuilta.](#)

Palvelumuotoilua (service design) on käytetty paljon erilaisten palveluiden kehittämiseen. Ideana on ottaa palveluiden käyttäjät mukaan palveluiden kehittämiseen. Vinkkejä, tutorialeja ja muuta materiaalia palvelumuotoilusta löytyy esimerkiksi

[Service Design Tools -sivustolta](#)
[Palvelumuotoilu Palon sivuilta](#)
[Johdatus palvelumuotoiluun -verkkokurssilta.](#)

Apua liiketoiminnan kehittämiseen on tarjolla kaupunkien ja kuntien elinkeinoyksiköiltä ja Prizztech Oy:ltä, mm.

[Business Pori](#)

[Rauman kaupungin yrityspalvelut](#)

[Business Kankaanpää](#)

[Prizztech Oy](#)

Oppilaitokset ja tutkimusorganisaatiot tarjoavat hankepohjaisia palveluja ja koulutusta yritysten kehittämiseen

[Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö](#)

[Tampereen yliopisto, Porin yksikkö](#)

[Satakunnan ammattikorkeakoulu](#)

[Sataedu](#)

[Winnova](#)

Yrittäjäjärjestö ja -yhdistykset tarjoavat verkostoja, koulutuksia ja erilaista tukea, joista osa on tarjolla myös muille kuin järjestön jäsenille. [Satakunnan yrittäjistä](#) on saatavissa mm.

[yrittäjän talousapu](#)

[lakineuvontaa](#) (jäsenille)

[mentorointia](#)

[koronaneuvontaa](#)

erilaisia [tapahtumia ja koulutuksia](#)

Yrittäjäyhteisöt tarjoavat tiloja, verkostoja ja koulutusta yrittäjille, esim.

Crazy Townin [Yksinyrittäjäakatemia](#)

Yrittäjäatalo [Kööri](#) Porissa

