

# Näkökulmia pohjoismaisten Z-sukupolven startup-yritysten johtamiseen

Matti Muhos

johtaja, Oulun yliopisto, Kerttu Saalasti Instituutti  
professori, kasvun johtaminen, uudistuva liiketoiminta ja digitalisaatio

Yrittäjyyden neuvottelukunnan tutkimuswebinaari

27.8.2024



# GenZ - tutkijavierailu- sarja



Z-sukupolven digistartup-  
yriyrysten kasvun johtamisen  
prioriteetit Pohjoismaissa



**Päämäärä:** Z-sukupolven digistartupyrittäjät kehittävät tulevaisuuden digitaalisia teknologioita omista lähtökohdistaan nyt. Tutkijavierailusarjan tarkoituksena on ymmärtää paremmin Z-sukupolven digistartupyrittäjien kasvujohtamisen prioriteetteja ja sitä millaista teknissosiaalista tulevaisuutta pohjoismainen Z-sukupolvi rakentaa. Pyrimme ymmärtämään paremmin, kuinka voimme jatkossa parhaiten vahvistaa johtamistaitoja ja kasvuvalmiuksia nuorten perustamissa digitaalisissa startupyrityksissä.



**Vieraileva professori:** Matti Muhos, Kerttu Saalasti  
Instituutti, Oulun yliopisto

**Vierailu:** 22.5.-4.6.2023; 17.6.-30.2023; kesäkuu; 1.–  
15.9.2023; 13.10.–25.10.2023 (57 päivää)

**Kohteet:** University of Iceland, Reykjavik, Islanti; Aarhus  
University, Herning/Aarhus, Tanska; UiT The Arctic  
University of Norway, Tromsø, Norja; University of Gävle,  
Gävle, Ruotsi



ACADEMY OF FINLAND



# Z-sukupolvi

Uusin ja nopeimmin kasvava sukupolvi pohjoismaisessa työelämässä



- Z-sukupolvi tai iGen tai jälkimillenniaalit (syntyneet vuosina 1995–2012) on uusin sukupolvi, joka liittyy työvoimaan. Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157.
- Z-sukupolvi – vuosina 1996–2012 syntyneet henkilöt. Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal*, 16(3), 45.
- Z-sukupolvi on työmarkkinoiden nuorin sukupolvi. Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 74(2), 44-50.
- Hyperverkottunut Z-sukupolvi oppii eri tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Cilliers, E.J. (2017). The challenge of teaching generation Z people: *International Journal of Social Sciences*, 3(1), 188–198.





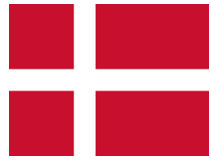
Islanti,  
20.5. -  
4.6.2023

- 🐟 Ennalta arvaamaton toimintaympäristö, vaihtelevat säät, kalasaaliiden vaihtelut ja vulkaaninen maaperä kannustavat tarttumaan mahdollisuuksiin nopeasti – ”hyvän sään aikana”.
- 🐟 Riskejä otetaan ja epäonnistuminen ei pelota: "Voiko se olla niin vaikeaa?" Yrittäjät ovat valmiita laittamaan myös omaa rahaa likoon.
- 🐟 Työn ja yrittäjyyden yhdistäminen lapsuudesta asti. Muodollinen koulutus ei määritä työuraa niin voimakkaasti kuin Suomessa.
- 🐟 Sarjayrittäjyys on normi. Useita yrityksiä eri tarkoituksiin.
- 🐟 Kansainvälisyys on normi. Esim. maisterivaiheenopinnot ulkomailla.
- 🐟 Yrittäjyys, kasvuhakuisuus ja positiivinen riskinotto kasvattaa mainetta. Hyvä maine kestää satunnaisia taloudellisia menetyksiä.
- 🐟 Islannissa on aktiiviset tasa-arvoa edistävät naisyrittäjäverkostot.
- 🐟 Kaikki tuntee kaikki, hierarkia on minimissään ja uusia yrittäjiä autetaan pääsemään alkuun jakamalla verkostoja, tarvittaessa presidenttiä myöten.



26-Aug-24

Professor Matti Muios, Director, University of Oulu, Kerttu Saarasti Institute



## Tanska, 16.-29.6. 2023

🚲 Tanska on tiheästi asuttu, korkean työllisyysasteen vientivetoinen maa, jonka tärkein kauppakumppani löytyy läheltä, Saksasta.

🚲 Työpaikkaa vaihdetaan tai yrityksiä perustetaan matalalla kynnyksellä. Työmarkkinat ovat joustavat ja työvoima liikkuu - pehmeä lasku uranvaihdoksissa.

🚲 Tanskassa startup-yrityksille tarjotaan "all inclusive" -tukijärjestelmää, josta ei toimijoita puutu.

🚲 Työpaikkaan työllistymistä ja yrittämistä arvostetaan ja tuetaan samalla tavalla. Voit tehdä yliopistoharjoittelun startupissa - saat opintopisteitä ja opintotuet jatkuvat. Startup-statuksen voi vakiinnuttaa työttömyystukea alentamatta. Startup-yhteisöt ja hautomot tarjoavat erilliset ohjelmat työelämän muutostilanteisiin. Esim. Aarhusin yliopiston "Kitchen".

🚲 Matala hierarkia. Nimikkeitä tärkeämpää on se, mitä arvoa tuot. Todennettu osaaminen on keskeinen kriteeri startup-tiimiä valittaessa.

🚲 Älä lupaa liikaa ja on tärkeää pitää lupauksesi. Startup-yhteisössä ylimääräinen vaatimattomuus voidaan poisoppia.









# Nostoja tähänastisista havainnoista



- Kasvu näyttäytyy Z-sukupolven yrittäjille mahdollisuutena ratkaista heille merkityksellisiä haasteita ja toteuttaa heille merkityksellisiä unelmia.
- Pohjoismaat pärjäävät erinomaisesti monilla YK:n kestävän kehityksen mittareilla - pohjoismaiset nuoret yrittäjät yrittäjyyden ja kasvun kautta ratkaisemassa aikamme isoja ongelmia. Nuorten johtamalla digistartupeilla on erinomaiset edellytykset skaalata ratkaisuja globaalisti.
- Kontekstin huomioiva tutkimus ottaa nykyistä paremmin huomioon mm. yrittäjän, yrityksen ja yritysten erilaisten toimintaympäristöjen erityispiirteet. Sen tuottaminen tarjoaa mahdollisuuden parantaa ymmärrystämme kasvun johtamisesta.
- Panostamalla kasvun tutkimukseen voimme rakentaa tietoperustaa, joka mahdollistaa jatkossa nykyistä monimuotoisemman, yhdenvertaisemman ja osallistavamman kasvun niin Piilaaksossa kuin Pohjois-Pohjanmaallakin.
- Kiinnostavia konteksteja mm. Viro, Pohjoismaat ja muut yrittäjyyden avainindikaattoreilla menestyvät pienet kehittyneet taloudet.



# Global Entrepreneurship Monitor 2021-2022 Finnish Report

Pauliina Björk  
Martti Saarela  
Ossi Kotavaara  
Matti Muhos

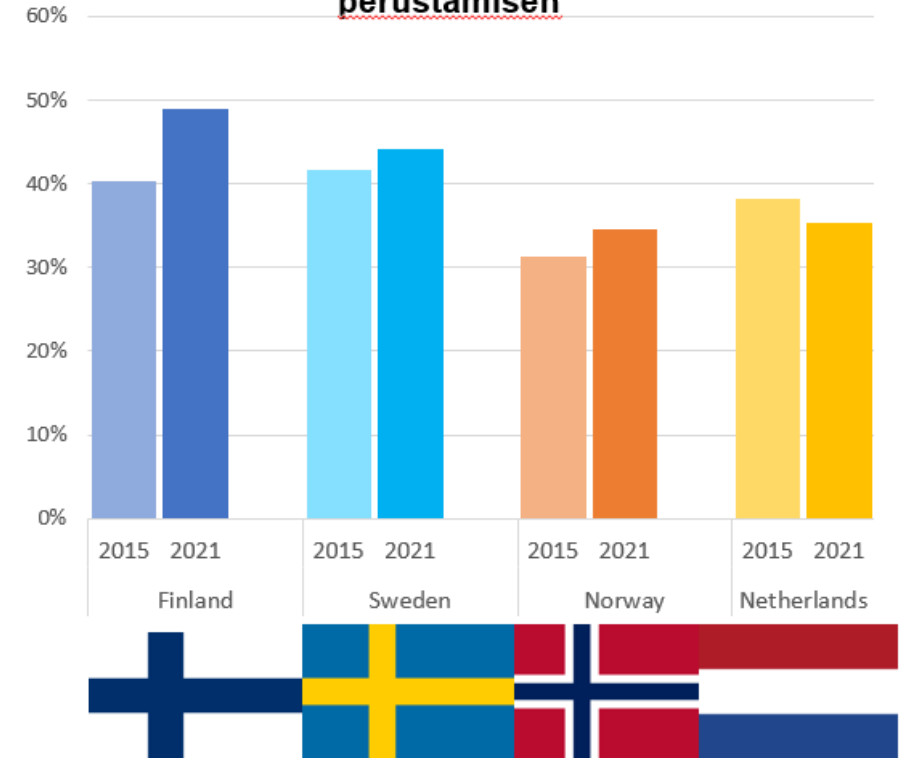


## Epäonnistumisen pelko on kasvanut Suomessa

Joka toisella vastanneella epäonnistumisen pelko estäisi yrityksen perustamisen

<https://www.gemconsortium.org/report/global-entrepreneurship-monitor-20212022-finnish-report>

### Epäonnistumisen pelko estää yrityksen perustamisen



Aikuisväestöä luotaaviin kyselyihin (Adult Population Survey APS) osallistui 1983 aikuista (18–64-vuotiasta). Tämä valtakunnallinen raportti analysoi aikuisväestön yrittäjäasenteita, aktiivisuutta ja pyrkimyksiä sekä asiantuntijankemeyksiä. Se vertaa tämänhetkisiä tuloksia Suomen aikaisempiin tietoihin vuosilta 2015 tai 2016 sekä nykytilanteeseen Ruotsissa, Norjassa ja Hollannissa. Tutkimme myös eroja taustoissa sukupuolen, alueen, koulutuksen, iän ja kotitalouden tulojen välillä.

Alvar Aalto on  
esimerkillään inspiroinut  
jo useita sukupolvia  
arkkitehteja ja luovan  
alan yrittäjiä.



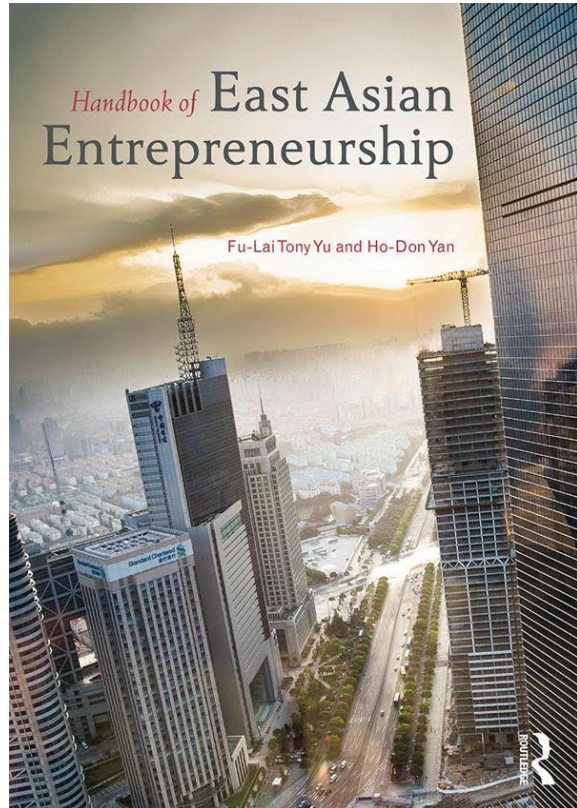
**Keskitymmekö kasvattamaan ja  
kouluttamaan ensisijaisesti moitteettomia  
työntekijöitä kun voisimme kouluttaa  
tulevaisuuden yrittäjiä, joilla on taidot ja rohkeus  
toteuttaa omia unelmia?**

**Yrittäminen = normi vai poikkeus?**



Nordic House, Reykjavik

# Teemaan liittyviä artikkeleita



Muhos, M., Saarela, M., Freitas de Paula, V., Freitas de Paula, V., & de Amorim Lana Dib, L. 2024. The Growth Management Priorities of Digital Service Startups – Multiple case study in the Brazilian context. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 23(1), 51–72.

Muhos, M. Saarela, M., Foit Jr., D., & Rasochova, L. (2019). Management priorities of digital health service startups in California. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(2019), 43–62.

Muhos, M., Simunaniemi, A.-M., Saarela, M., Foit Jr., D., & Rasochova, L. (2017). Early stages of service business – Review and synthesis. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 16(3), 151–173.

Muhos, M. (2015). Review of business growth models: Methodology and the assumption of determinism. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 14(4), 288–306.

Muhos, M., Kess, P., Rasochova, L., & Foit, D. (2016). Early stages of technology-intensive companies in California. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(3), 244–271.

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

Saarela, M., Muhos, M., & Simunaniemi, A.-M. (2021). International aspects of growth management in eHealth service start-ups. In H. Etemad, N. Evers, & S. Kock (Eds.), *Entrepreneurial internationalization in increasingly digitized and networked world economy* (pp. 261–282). Edward Elgar Publishing.

Muhos, M., Lee, T.-R., Chang, S. & Kess, P. (2014). Growth strategies in early-stage technology-based ventures. In T. Yu & H.-D. Yan (Eds.), *The handbook of East Asian entrepreneurship* (pp. 68–80). Routledge.



# Kiitos

## Matti Muhos

johtaja

professori, kasvun johtaminen, uudistuva liiketoiminta ja digitalisaatio

dosentti, teknologia liiketoiminta

TkT, tuotantotalous

Oulun yliopisto

Kerttu Saalasti Instituutti

p. +358 400407590

<http://www.oulu.fi/ksi/>

<http://www.oulu.fi/>

<https://www.linkedin.com/in/mattimuhos/>

<https://twitter.com/mattimuhos>

# Matti Muhos



45-vuotias professori, teknologia liiketoiminnan dosentti ja tekniikan tohtori.

Naimisissa, 2 lasta

Harrastukset: monipuolinen liikunta, valokuvaus, kalastus, moottoripyöräily, matkustaminen

Tutkimusrahoitus: mm. Suomen Akatemia STN, SA Profi, Horizon Europe, H2020, Opetus- ja kulttuuriministeriö, Business Finland, Interreg Europe, Interreg Aurora Interreg Nord, Northern Periphery and Arctic, Karelia CBC, Kolarctic CBC, Euroopan sosiaali- ja aluekehitysrahastot (EAKR, ESR), maakuntaliitot ja Leader.

Julkaisutoiminta: 160+ vertaisarvioitua julkaisua

Opetuskokemus: Kotimaisten ja kansainvälisten kandi- maisteri ja jatko-opintojen ohjaus ja opetus sekä liikkeenjohdon ja yrittäjien koulutukset ja valmennukset; yli 90 opintokokonaisuutta vuodesta 2004.

2018- professori, kasvun johtaminen, uudistuva liiketoiminta ja digitalisaatio, johtaja Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutti

- 2022- jäsen, Yrittäjyyden neuvottelukunta, TEM
- 2021- vastuullinen johtaja, OKM:n Oulun yliopistolle osoittama Mikroyrittäjyyden valtakunnallinen tehtävä
- Tutkijavierailut, Brasilia 2022, kaikki Pohjoismaat 2023

2015- dosentti, teknologia liiketoiminta, Jyväskylän yliopisto

2017-2019 tutkimusprofessori, Tuotantotalous, uudistuva liiketoiminta ja digitaalisuus

2011-18 tutkimusjohtaja, Mikroyrittäjyys, Oulun yliopisto, Kerttu Saalasti Instituutti

- Mikroyrittäjyyskeskus MicroENTRE
- Mikroyrittäjyyden tutkimustoiminnan käynnistäminen ja projektisalkun rakentaminen
- Tutkijavierailut UCSD Rady School of Management

2011 tekniikan tohtori, Teknologia yritysten kasvuvaiheet, Tuotantotalous, Oulun yliopisto

2004-2011 projektitutkija ja teollisuustalouden tohtorikoulutettava, Tuotantotalous, Oulun yliopisto

- Monipuoliset yrityslähtöiset projektit
- Tutkijavierailu Kasetsart University

2007, opettajan pedagogiset opinnot, 60 op, Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu

2004 diplomi-insinööri, Tuotantotalous, Oulun yliopisto