

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Niina Koskinen

**NAINEN YRITTÄJÄNÄ:
VERKOSTOITUMISEN VAIKUTUS
PIENYRITYKSEN KILPAILUKYKYYN**

Johtaminen ja organisaatiot

pro gradu –tutkielma

VAASA 2007

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	8
1.1 Aikaisemmat tutkimukset	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	15
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset	16
1.4 Tutkimuksen rakenne	18
2. YRITTÄJYYS	20
2.1 Yrittäjyyden kehitys	20
2.2 Yrittäjyyden haasteita ja mahdollisuuksia	26
2.3 Pienyrityksen erikoispiirteitä	28
2.4 Naisyrittäjyyden erikoispiirteitä	30
2.4.1 Naisyrittäjyyden nykytilanne	31
2.4.2 Suomen yrittäjänaiset	32
3. VERKOSTOITUMINEN	34
3.1 Verkostoteorioita ja verkostoilmiön teoreettisia näkökulmia	36
3.1.1 Sosiaalipsykologiset tarkastelutavat	37
3.1.2 Talousteoreettiset tarkastelutavat	38
3.1.3 Liikkeenjohdolliset tarkastelutavat	39
3.2 Erilaisia verkostomuotoja	40
3.3 Miten verkostot ja yhteistyö syntyvät?	43
3.4 Verkostoitumisen tuomat haasteet ja edut	47

4. KILPAILUKYKY	49
4.1 Mistä pienyrityksen kilpailukyky koostuu?	49
4.1.1 Osaaminen ja oppiminen	50
4.1.2 Joustavuus ja uudistumiskyky	52
4.1.3 Toimintaympäristön tuntemus ja vapaiden markkina-alueiden hyödyntäminen	53
4.1.4 Erikoistuminen	54
4.1.5 Ihmisläheisyys	54
4.1.6 Markkinointi	55
4.2 Verkostoitumisen vaikutus pk-yrityksen kilpailukykyyn	56
5. TUTKIMUSMETODOLOGIA	57
5.1 Kvalitatiivinen tutkimus	57
5.2 Aineiston keruu	59
5.3 Teemahaastattelu	60
5.4 Tutkimuksen laadukkuus	61
5.5 Aineiston analysoinnin toteuttaminen	62
5.6 Tutkimusaineiston tarkastelu	63
6. TUTKIMUSTULOKSET	65
6.1 Nainen yrittäjänä	65
6.2 Verkostoitumisen tyypit	70
6.3 Verkostoitumisen tuomia haasteita	72
6.4 Verkostoitumisen tuomia mahdollisuuksia	73
6.5 Naisyrittäjien kokemuksia yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä	74
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	77
7.1 Verkostojen ja naisyrittäjyyden kehittämismahdollisuuksia	80
7.2 Tutkimuksen anti tieteelle ja mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin	81
LÄHDELUETTELO	83
LIITTEET	88
Liite 1. Kyselylomake Kokkolan yrittäjän naisten puheenjohtajalle	88
Liite 2. Yrittäjänaisille osoitettu saatekirje	89
Liite 3. Teemahaastattelun runko	90

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä.	23
Kuvio 2. Prosessimalli yrittäjyysintention syntymisestä.	24
Kuvio 3. Yrittäjyys valikoitumisen tuloksena.	25
Kuvio 4. Yrittäjyyden kehitys ja markkinarakenteiden muutos.	26
Kuvio 5. Liiketoimintasuhteet.	35
Kuvio 6. Perinteinen vertikaalinen arvoketju.	41
Kuvio 7. Monimuotoiset verkostot.	42
Kuvio 8. Yritysyhteistyön perusmallit ja niihin liittyvät mahdolliset hyödyt.	44
Kuvio 9. Oppimisen verkostomalli.	51
Kuvio 10. Naisyrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä sekä naisyrittäjien verkostoa ja yhteistyökumppaneita.	79

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Haastateltujen naisyrittäjien taustatietoja.	64
---	----

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Niina Koskinen	
Tutkielman nimi:	Nainen yrittäjänä: Verkostoitumisen vaikutus pienyrittäjien kilpailukykyyn	
Ohjaaja:	Maria Järnlström	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Laitos:	Johtamisen laitos	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Aloitussivuosi:	2002	
Valmistumisvuosi:	2007	Sivumäärä: 90

TIIVISTELMÄ

Oma-aloitteinen, ahkera, työtä pelkäämätön, joustava, kunnianhimoinen, taitava ja itsenäinen ovat kaikki adjektiiveja, jotka kuvaavat tämän päivän yrittäjää. Yrittäjyys on kautta aikain ollut merkittävä yhteiskunnan ylläpitäjä, joka kuitenkin alkaa vasta nyky-päivänä saada ansaitsemaansa arvostusta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu naisyrittäjyys-ilmion ymmärtämisestä sekä verkoston merkityksestä pienyrityksen kilpailukykyille. Tutkimuksen tavoitteena on etsiä yhteyksiä verkoston ja pienyritysten kilpailukykyyn välillä sekä kuvata kuinka naiset kokevat yrittäjyyden ammattina. Työssä käsitellään verkostoitumisen vaikutuksia yksityisyrittäjien ja pk-yritysten näkökulmasta. Tutkimusongelma määräytyi seuraavanlaiseen muotoon: Mikä on verkostoituminen merkitys yrittäjänaisen liiketoiminnassa? Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin haastattelemalla yhdeksää naisyrittäjää, jotka toimivat pienissä yrityksissä, joko omistajana, toimitusjohtajana tai yksityisenä ammatinharjoittajana. Tarkastelun kohteena ovat Kokkolan yrittäjänaiset ja heidän kokemuksensa verkostoitumisesta sekä yrittäjänä toimimisesta.

Tutkimustulosten mukaan suurin osa naisyrittäjistä oli ajautunut yrittäjäksi monien yhteensattumien kautta, joita olivat esimerkiksi työ- ja markkinatilanne, tyytymättömyys aiempaan työsuhteeseen sekä halu toteuttaa itseään ja olla oman itsensä herra. Yrittäjyys nähtiin suurena haasteena, joka mahdollistaa tietynlaisen joustavuuden, itsensä toteuttamisen, omien tulojen hallinnan, uuden oppimisen ja itsensä kehittämisen. Naisyrittäjät kokivat erityisen haasteellisen kodin ja perhe-elämän yhdistämisen yrittäjän arkeen, koska pienissä yrityksissä omistaja-yrittäjän työpanos on hyvin merkittävä ja usein vaikeasti korvattavissa ulkopuolisella työvoimalla. Verkostoitumisen merkitys oli pitkälti sidoksissa toimialaan ja yrittäjän persoonallisuuteen. Verkostoituminen nähtiin kuitenkin suurimmaksi osaksi erittäin tärkeänä tekijänä pienyrityksen kilpailukykyyn kannalta. Merkitys oli suurimmillaan silloin kun yritystoiminta alkoi, liiketoiminta kasvoi tai markkinointia ja yrityksen näkyvyyttä pyrittiin lisäämään.

AVAINSANAT: Yrittäjyys, naisyrittäjä, verkostoituminen, kilpailukyky, pienyritys

1. JOHDANTO

Inhimilliset voimavarat ovat läntisissä talousmaissa suurten muutosten kourissa. Muutos alkoi taloudesta, jonka jälkeen yritysten ulkopuolella tapahtunut muutos loi paineen, joka pakotti yrityksiä muuttumaan sisältä päin. Menestyminen tämän päivän yritysmaailmassa on kilpailua siitä kenellä on parhaat yritysideoita, osaavin ja tehokkain henkilöstö sekä valmiudet jatkuvaan muutokseen. Tässä kilpailussa menestyminen vaatii jatkuvaa toiminnan kehittämistä, tehokkuuden lisäämistä, uusia innovaatioita ja ennen kaikkea kykyä ennakoita ja joustaa. Aiemmin tehokkaiksi todetut kilpailukeinot eivät enää riitä, kun yritysten kilpailukykyyn säilyminen rakentuu yhä enemmän ja enemmän osaamisen, joustavuuden ja nopean oppimisen varaan. Taloustieteen Nobel-palkinnon saanut F.E. Hayek on kuvannut yrittämistä tehtäväksi liikkua vanhojen rakenteiden rajamailla ja korvata ne uusilla. (Parkkinen 1999: 16; Airisto 1996: 83–85.)

Yrittäjyys on yhteiskuntamme kantavia voimia, joka on saavuttamassa ansaitsemansa arvostuksen vasta nykypäivänä. Yrittäjäksi ryhtyminen on prosessi, johon valikoidutaan persoonallisten ominaisuuksien, ympäristötekijöiden sekä yksilön omien valintojen kautta. Yrittäjyys vaatii henkilöltä laajamittaista sitoutumista, periksiantamattomuutta, riskinottokykyä, osaamista sekä henkilökohtaisia yrittäjäominaisuuksia. Kova kilpailutilanne markkinoilla vaatii toiminnan jatkuvaa tehostamista ja joustavuutta, mitä puolestaan pyritään lisäämään yhteistyöllä ja verkostoitumisella. Verkostoitumisen taustalla on tietynlainen oman edun tavoittelu, jonka myötä verkoston eri osapuolet voivat hyötyä yhteisestä toiminnasta. Toimivan verkoston edellytyksenä on se, että yhteistyössä toimivilla osapuolilla on toisiaan täydentäviä vahvuuksia ja vahva halu kehittää yhteistä toimintaa. Verkostoajattelun lähtökohtana on siis ajatus siitä, että yhteisen toiminnan avulla saavutetaan synergiaetuja, joita ovat esimerkiksi kustannussäästöt, osaamisen kehittymien, aikataulujen nopeutuminen sekä tehokkuuden lisääntyminen.

Puhuttaessa yrittäjyydestä yhä enemmän ja enemmän esiin nousee myös naisyrittäjyys ja naisjohtajuus. Yhteiskuntarakenne on murroksessa, jonka seurauksena tarvitaan lisää yrittäjiä esimerkiksi hoiva- ja palvelualoille, minkä toivotaan kasvattavan naisten halua ja mahdollisuuksia ryhtyä yrittäjiksi. Perinteisille julkisen sektorin aloille tulee mukaan yksityiset palvelujen tarjoajat, joiden osaamisella ja työpanoksella on tulevaisuudessa yhä suurempi merkitys. Naisyrittäjyys on kuitenkin pitkään jäänyt miesyrittäjyyden varjoon, jonka seurauksena naisten harjoittamaa yritystoimintaa on pitkälti ohjannut miesten asettamat toimintaehdot ja kannattavuuden kriteerit. Todellisuudessa naisyrittäjillä

on kohdattavanaan paljon erilaisia haasteita kuin miesyrittäjillä, mikä osaltaan ohjaa naisten yritystoiminnalle asettamia tavoitteita ja onnistuneen liiketoiminnan kriteereitä.

1.1 Aikaisemmat tutkimukset

Yrittäjyydestä ilmiönä on olemassa melko paljon aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta, jotka käsittelevät esimerkiksi yrittäjille tyypillisiä piirteitä, yrittäjyysintentiona, yritystoiminnan erikoispiirteitä tai yrittäjien asemaa. Kuitenkaan yrittäjien kokemuksia verkostoitumisesta ja nimenomaan sen vaikutuksesta yrityksen kilpailukykyyn ei juuri tutkimuksia löytynyt. Myös naisyrittäjyyttä sekä naisten uravaihtoehtoja ja asemaa työelämässä on jonkin verran tutkittu, mutta aiheen käsittely on vielä varsin keskeneräistä. Syynä naisyrittäjyyden tutkimuksen keskeneräisyyteen saattaa olla se, että naisyrittäjyyttä alettiin tietoisemmin tutkia vasta 1970-luvulla. Todellisuudessa vasta viimeisen vuosikymmenen aikana naisyrittäjyys on saanut enemmän ansaitsemaansa näkyvyyttä ja tarvitsemaansa tukea. Viimeaikaiset naisyrittäjyystutkimukset ovat kyseenalaistaneet yrittäjyystutkimuksen luoman käsityksen menestyksestä ja esittänyt, että naisyrittäjyystutkimusta tulisi tehdä naisten omista lähtökohdista (Kyrö 2004: 295). Naisyrittäjyys ja -johtajuus sekä naisten asema työpaikoilla on herättänyt vasta viime aikoina paljon julkista keskustelua, vaikka yhteiskunnassamme on jo vuosikymmeniä vallinnut pyrkimys tasa-arvoon. Useissa eri lähteissä on tuotu esiin, kuinka naisia tarvitaan yrittäjinä sekä yritysten johtotehtävissä. Naisten aseman parantaminen työelämässä on ollut viime aikoina puheenaiheena yhteiskunnallisissa keskusteluissa ja mediassa, mikä omalta osaltaan osoittaa myös tutkimusaiheen ajankohtaisuuden ja mielekkyyden. Kauppa- ja teollisuusministeriö on myös raporteissaan ja tutkimuksissaan kiinnittänyt huomiota naisyrittäjyyden nykytilaan ja yrittänyt etsiä toimenpide-ehdotuksia naisyrittäjyyden tilan parantamiseksi.

Naisyrittäjätutkimus on paljon uudempi ilmiö kuin yrittäjyyden tutkimus yleensä, sillä aiemmin tutkimusten kohteeksi on valittu joko miehet tai sukupuolieroille ei ole annettu sille yrittäjätoiminnassa kuuluvaa merkitystä. Alun perin Pohjois-Amerikasta käynnistynyt naisyrittäjätutkimusperinne on kuitenkin viime vuosina levinnyt myös Eurooppaan ja Suomeen. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että mies- ja naisyrittäjät asettavat yritystoiminnalleen erilaiset tavoitteet, ja heillä on erilaiset mahdollisuudet kasvattaa yritystään. Yritystoiminnan taantuman riski sekä halu pitää yritys pienenä ovat myös suurempia naisyrittäjien keskuudessa kuin miesyrittäjien keskuudessa. Selitykseksi tähän ei riitä ainoastaan geneettinen perimä, vaan selitystä on haettava esimerkiksi erilai-

sesta elämäntavasta ja –tilanteesta sekä koulutuksesta ja työkokemuksesta. Yrittäjän aiempaa työkokemusta on pidetty uuden yrityksen perustamisessa keskeisenä selittävä-
nä tekijänä pohdittaessa uuden ja pienen yrityksen toiminnan kehitystä. Yleisesti yrittä-
jien on todettu perustavan yrityksensä aloille, joilla he ovat aikaisemmin työskennelleet.
Ero miesten ja naisten välillä on kuitenkin se, että naiset perustavat miehiä useammin
yrityksen alalle, josta heillä ei ole aiempaa työkokemusta. (Koskinen 1989: 67, 72.) Per-
soonallisilta ominaisuuksiltaan nais- ja miesyrittäjät ovat hyvin pitkälti samankaltaisia.
Näitä yhteisiä ominaisuuksia ovat energisyys, tavoiteorientoituneisuus ja riippumatto-
muus. Miesyrittäjät ovat usein kuitenkin joustamattomampia kuin naisyrittäjät, joiden
johtamistapa on usein hyvin erilainen. Keskeisiä eroja yrittäjien taustoissa ovat ikä, kou-
lus, taustatuki sekä yrityksen luonne. (Koskinen 1995: 13.)

Kyrö (2004: 299) on tutkimuksessaan pyrkinyt lähestymään naisten erilaisia näkemyk-
siä yrittäjyydestä fenomenografian avulla. Artikkelissaan hän käsittelee naisyrittäjyyttä
kolmen naisyrittäjyyden tutkimusaallon kautta. Tutkimus on kohdistunut kolmeen ai-
heeseen, joita ovat yksilötasolla yrittäjä, mikrotasolla yritys ja liiketoiminta sekä makro-
tasolla koko talouselämä. Näistä lähtökohdista käsin tutkimuksessa analysoidaan, millä
eri tavoilla naisyrittäjyystutkimuksessa havainnoidaan yrittäjän, liiketoimin-
nan/yrityksen ja talouden välistä suhdetta sekä sitä, miten ne suhtautuvat aikaansa ja
ympäristöönsä. Ensimmäisessä tutkimusaalossa keskityttiin niin sanottuun sukupuoli-
neutraaliin aikaan, jolloin ei ollut naisyrittäjyystutkimusta, vaan tunnettiin ainoastaan
yrittäjyystutkimus. Esimerkiksi yrittäjyystutkimusta dominoivassa USA:ssa 1950-
luvulla tehdyt arviot osoittivat, että miehet omistivat 97 prosenttia yrityksistä. Tästä
lähtökohdasta seurasikin se, että yrittäjyystutkimuksen pääkohteena olivat miehet ja
heidän liiketoimintansa. Yrittäjyystutkimuksen ensimmäinen aalto kohdistui miesten
todellisuuteen ja heidän näkemykseensä siitä. Tämän vuoksi miesten todellisuus oli
ihanteena yrittäjyydessä ja perustana myös naisyrittäjyystutkimukselle. Tuolloin tutki-
muksen kohteena oli ensisijaisesti yrittäjä, jonka nähtiin luovan talouteen vaurautta
makrotasolla. Lähtökohtana oli, että yrittäjyysominaisuuksilla varustetut yksilöt loivat
uutta liiketoimintaa, joka puolestaan sai aikaan kansantalouden kasvua. Keskeisiä tee-
moja olivat mahdollisuuksien havainnointi ja hyödyntäminen, uuden liiketoiminnan
synnyttäminen sekä innovatiivisuus ja riskit. Näiden teemojen tukemana yrittäjyyden
menestyksen mittareiksi tuolloin nousivat taloudellinen menestys, voitto sekä liikevaih-
don ja henkilöstömäärän kasvu.

Toinen tutkimusaalto on vertaileva vaihe, jossa naisia verrataan miesten luomaan todel-
lisuuteen. Tämä tutkimusaalto käynnistyi 1970-luvun loppupuolella, kun ensimmäiset

naisyrittäjyystutkimukset ilmestyivät. Lähtökohtana oli oletus siitä, että on olemassa sekä nais- että miesyrittäjiä. Tämä oli aikakaudelle varsin luonnollinen näkemys, koska naiset toimivat yrittäjinä ja perustivat yrityksiä yhä enemmän. Verrattaessa USA:aan 1980-luvulla naisten omistamien yritysten osuus oli noussut jo 26 prosenttiin. Tuolloin tutkimusten lähtökohtana oli miesten dominoiva yrittäjyyshistoria, jonka avulla tutkittiin missä suhteessa naisyrittäjät olivat samanlaisia tai erilaisia kuin miesyrittäjät. Yksilötasolla saatujen tutkimustulosten perusteella havaittiin, että naisyrittäjillä on erilainen koulutuksellinen ja ammatillinen tausta, minkä vuoksi heillä on miehiä vähemmän kokemusta johtamisesta ja taloudesta. Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, että nais- ja miesyrittäjät eivät eronneet toisistaan sellaisten tekijöiden suhteen kuin suorittamisen tarve, vahva itsetunto, kontrollihalukkuus sekä riskinotto- ja innovointitaipumus. Naisten yritykset toimivat pääasiallisesti kuitenkin eri toimialoilla kuin miesten. Naisten yritykset liittyivät usein kotitalouksiin ja niiden hyvinvointiin, ja ne palvelivat yhteiskunnan tarpeita tai avustivat johtotehtävien suorittamista. Naisten yrityksillä oli taipumusta olla myös työntekijämäärältään ja liikevaihdoltaan miesten yrityksiä pienempiä. Naisten liiketoiminta oli vaatimattomampaa, ja heillä oli myös miehiä enemmän vaikeuksia liiketoiminnan johtamisessa ja rahoituksen hankkimisessa. Tulokset osoittivat, että naisten ja miesten omistamat yritykset toimivat erilaisissa maailmoissa, mutta siitä huolimatta naisten toiminnan onnistuneisuuden kriteerit pohjautuivat miesten luomaan yritystoiminnan ideaalimalliin. (Kyrö 2004: 299–300.)

Edellisen aallon naisten ja miesten vastakkainasettelut loivat pohjan kolmannelle tutkimusaallolle, jossa naiset tunnustetaan heidän omista todellisuuksista käsin. Tässä vaiheessa pyrittiin aidommin sukupuolieritytyneeseen tutkimukseen sen sijaan, että naisia ja heidän toimintaansa verrattaisiin miehiin. Toinen tutkimusaallolle tyypillinen piirre oli, että taloudellisista mittareista yritystoiminnan onnistuneisuutta arvioidessa pyrittiin lupaamaan. Kehitystä vauhditti naisyrittäjien määrän kasvu ja tutkijoiden kiinnostuminen yrittäjyystutkimuksesta. Tämän tutkimusaallon aikaansaannos oli se, että naisyrittäjyyttä alettiin tutkia kokonaisvaltaisemmin. Lähtökohtana olivat naisten oma todellisuus ja heidän näkemyksensä siitä. Tutkimuksissa havaittiin myös, että naiset perustavat yrityksen usein tullakseen oman itsensä johtajiksi. Heitä motivoi omien ajatusten ja unelmien toteuttaminen sekä hyvin usein myös perheen tuki. Yrittäjyys luo naisille enemmän vapautta ja joustavuutta, jonka avulla he voivat yhdistää työhön ja perheeseen liittyvät vastuut. Useat naiset korostavat ja arvostavat vakaata pienyritystä ja odottavat, että se tunnustetaan ja sitä arvostetaan. Nämä tutkimustulokset eroavat edellisestä tutkimusaallosta, koska yrittäjyyteen liitetään perhe ja talouselämään yhteiskunta. (Kyrö 2004: 300.)

”Nainen, jolla on unelma oman todellisuutensa luomisesta yhdistämällä työ ja perhe, pyrkii toteuttamaan itseään perustamalla yrityksen. Nämä yritykset luovat hyvinvointia ja vaurautta talouteen ja yhteiskuntaan.” (Kyrö 2004: 301.)

Kolmas tutkimusaalto luo uudenlaista kuvaa naisyrittäjyydestä ilmiönä. Naisyrittäjyyden onnistumisen kriteereinä ei olekaan enää miesten yrittäjyystutkimuksen määrittelemät arvot ja historia, vaan pyrkimys ymmärtää sukupuolierojen vaikutuksia yrittäjyyden ilmiöön. (Kyrö 2004: 300.)

Yhdysvalloissa naisyrittäjyyden tutkimus on paljon pidemmällä kuin esimerkiksi Suomessa. Naisyrittäjyydellä on Yhdysvalloissa ajallisesti pidemmät tutkimusperinteet ja laajempi tutkimustausta. Viime vuosina naisyrittäjyyttä on kuitenkin alettu tutkia laajemmin myös Suomessa. Yhdysvaltalaiset tutkijat Anne de Bruin, Candida Brush ja Friederike Welter (2006: 585) ovat tutkineet naisyrittäjyyttä ja pyrkineet rakentamaan kumulatiivista tietämystä naisyrittäjyydestä. Yhdysvalloissa naisyrittäjien osuus on tänä päivänä noussut jo 30 prosenttiin koko yrittäjäkunnasta. Maailmanlaajuisesti naiset ovat aktiivisia uusien yritysten perustajia ja naisten omistamien yritysten määrä kasvaa koko ajan. Naisyrittäjät ovat nopeimmin kasvava joukko yrittäjiä, joiden toiminnalla on mitattavat merkitykset uusien innovaatioiden ja työpaikkojen luonnissa sekä taloudellisen hyvinvoinnin lisäämisessä.

Yrittäjyysteoriat lähestyvät yrittäjyyttä eri näkökulmista. Schumpeter on luonut taloudellisen näkökulman, joka korostaa ja tutkii yrittäjiä, jotka luovat uusia liittoumia ja yhdistelmiä, uusia markkinoita, tuotteita ja jakelujärjestelmiä. Tämän taloudellista tulosta korostavan yrittäjyysteorian jälkeen Kirzner loi teorian, jossa hyvä yrittäjä määritellään henkilöksi, jolla on muita parempi kyky käyttää hyödyksi saamaansa informaatiota niin, että hän löytää mahdollisuuksia joita muut eivät havaitse. McClellandin teoria puolestaan perustuu yrittäjän psykologisiin piirteisiin, joita hän selvitti käyttämällä apuna nuorista miehistä koostuvaa ryhmää. Tutkimuksen perusteella hän löysi yrittäjämäiseen käytökseen viittaavia piirteitä, joita ovat riskinottohalukkuus, tavoitteet ja saavutukset sekä kontrollin tarve. Myöhemmin myös Shane on kuvannut yrittäjäksi yksilöä, joka keksii, arvioi ja käyttää hyväkseen kaikkia mahdollisuuksia tuottaakseen uusia palveluja ja tuotteita hyödyntämällä tehokkaasti markkinoita, prosesseja ja raaka-aineita tavalla jota aikaisemmin ei ollut olemassa. Tässä esiteltiin vain lyhyt katkelma yrittäjyysteorioista, mutta siitä huolimatta kaikissa näissä teorioissa vallitsee samat perusolettamukset. Näissä aiemmissa teorioissa vallitsee oletus siitä, että tulokset ovat samoja huolimatta yrittäjän sukupuolesta. Tämän perusteella ei ole syytä tutkia erikseen naisten ja miesten käytöstä näiden teorioiden valossa, koska nais- ja miesyrittäjillä oletetaan olevan sa-

manlaiset yrittäjälouheet. Nämä tutkimukset eivät kuitenkaan ota huomioon sitä mahdollisuutta, että teorit eivät välttämättä täysin tue naisten yrittäjyys ominaisuuksia ja käyttäytymistä, koska tutkimukset on toteutettu ja testattu miesten keskuudessa. Yrittäjyysprosessien tutkimisessa tulisi ottaa huomioon ilmiön monimuotoisuus. Yrittäjyys ilmiötä tutkittaessa ei riitä, että yrittäjät erotellaan ainoastaan sukupuolen perusteella. Tutkimuksissa tulisi ottaa huomioon, että naisyrittäjien keskuudessa vallitsee hyvin monenlaisia taustatekijöitä ja syitä ryhtyä yrittäjäksi. Naisilla on usein hyvin erilaiset koulutus- ja perhetaustat, kasvuympäristöt sekä muut yrittäjyyden kehittymiseen vaikuttavat tekijät. (Bruin ym. 2006: 586.)

Kun tutkimuksissa siirrytään käsittelemään sosiaalisia havaintoja naisista ja heidän yrityksistään, yleisesti vallitseva käsitys on, että naiset ovat heikommin suoriutuvia, vähemmän yrittäjähenkisiä ja toiminnassaan vähemmän näkyviä kuin miehet. Naisyrittäjien ja naisten omistamien yritysten näkyvyys mediassa on myös selvästi heikompa. Osittain selitystä tällaisille havainnoille ja tulkinnoille on etsitty naisten asemasta yhteiskunnassa, sekä naisten suuresta vastuusta perhe-elämässä ja kotitalouden hoidossa. Tutkimustulokset kyseenalaistavat myös esimerkiksi Marlown ja Pattonin tutkimustulokset naisten heikommasta asemasta hankittaessa rahoitusta yritystoiminnalle. Tutkimustulokset eivät viittaa niinkään sukupuolia syrjivään kohteluun, vaan ainoastaan naisten erilaiseen halukkuuteen kasvattaa liiketoimintaa ja hakea taloudellista tukea. Naisyrittäjien liiketoiminta on yleensä liikevaihdoltaan huomattavasti miesten liiketoimintaa pienempää, mikä vaikuttaa myös negatiivisesti naisten omistamien yritysten kasvuhaluuteen. (Bruin ym. 2006: 586–587, 589–590.)

Myös Marlow ja Patton (2005: 717–723) käsittelevät artikkelissaan naisyrittäjyyttä ja naisten vaikeaa taloudellista asemaa perustettaessa uutta yritystä. Kyky saada taloudellista tukea ja rahoitusta uuden yrityksen perustamiseen ja liiketoiminnan kasvattamiseen näyttää tutkijoiden mielestä olevan ainakin jossain määrin sidoksissa sukupuoleen. Naiset ovat uutta yritystä perustettaessa ja itsensä työllistämistä aloitettaessa usein heikommassa taloudellisessa asemassa kuin miehet. Naisten on vaikeampi saavuttaa uskottavuutta ja sitä kautta myös saada rahoitusta toiminnalleen, mikä heikentää entisestään naisten uskoa omaan kykyihin ja yrityksensä potentiaaliin. Liiketoimintaa aloitettaessa rahoitus on kriittinen tekijä, joka ohjaa pidemmällä aikavälillä myös yrityksen menestystä. Naisten on tutkimuksen mukaan hankalampaa saada toiminnalleen rahoitusta kuin miesten, vaikka naisten ja miesten kyvyistä harjoittaa liiketoimintaa ei ole löytynyt juurikaan eroavaisuuksia. Naisten omistamat yritykset pysyvät usein pienempinä kuin miesten omistavat ja johtamat yritykset. Naisille on myös tyypillistä aloittaa yrittäminen

nuorempana, ja sen tarkoituksena on usein itsensä työllistäminen. Naiset perustavat yrityksensä usein palvelu- ja kaupanalalle.

Yrittäjät luokitellaan usein sukupuolen perusteella joko feminiiniseksi tai maskuliiniseksi stereotyypeiksi, joiden toimintaa ohjaa pitkälti sukupuoleen perustuvat toimintatavat ja normit. Naiset ja miehet myös havaitsevat ja kokevat ympäröivässä yhteiskunnassa vallitsevia asioita eri tavalla. Sukupuoli siis vaikuttaa havainnointiin ja siihen, kuinka meidän tulisi toimia ja kuinka meidän odotetaan käyttäytyvän ja toimivan. Viimeaikaiset tutkimukset korostavat kuitenkin sitä, että naisilla tulisi olla miesten kanssa tasa-arvoiset lähtökohdat lähteä harjoittamaan liiketoimintaa sekä saada arvostusta ja tukea liiketoiminnassaan. Yrittäjän sukupuolesta riippumatta yrityksestä, sen johdosta ja rakenteista löytyy aina piirteitä myös vastakkaisen sukupuolen stereotyyppioista. Miesten johtamista yrityksistä löytyy feminiinisiä piirteitä ja naisten johtamissa yrityksissä on havaittavissa maskuliinisia piirteitä. (Marlow & Patton 2005: 719–720.)

Naisyrittäjät voidaan luokitella joko perinteisiksi tai uusiksi moderneiksi naisyrittäjiksi. Perinteiselle eli traditionaaliselle naisyrittäjyydelle on ominaista rajoittunut koulustausta sekä rajoittuneet kehittymismahdollisuudet, jotka ovat omalta osaltaan ohjanneet naiset yrittäjyyteen. Yrittäjyys on tämän tyyppin naisille usein paras keino luoda uraa ja saada arvostusta yhteiskunnassa. Perinteisellä naisyrittäjällä on tavoitteena luoda itsensä työllistävä yritys, joka on usein kooltaan pieni ja kasvuvauhdiltaan hidas. Toinen naisyrittäjyydestyyppi eli moderni naisyrittäjä on usein koulutettu ja ammatillisesti harjaantunut nainen, joka on valinnut yrittäjyyden useiden eri uravaihtoehtojen joukosta. Tämän tyyppin naisyrittäjä on usein luonut menestyksestä uraa työntekijänä suuressa organisaatiossa, jossa hän on päässyt kehittämään taitojaan ja osaamistaan sekä luomaan oman yritystoiminnan kannalta hyödyllisiä verkostoja. (Marlow & Patton 2005: 718.)

Sosiaaliset verkostot ovat yrittäjille tärkeitä keinoja liiketoiminnan ylläpitämisessä ja kasvattamisessa. Arent Greve ja Janet W. Salaff (2003: 1–2) ovat tutkineet yritysten ja yrittäjien verkostoitumista neljässä eri maassa. Verkostoitumisen keinot ovat hyvin samanlaiset riippumatta maasta, vaikka verkostojen koot ja verkostoitumiseen käytetty aika vaihtelevatkin suuresti maasta riippuen. Yrittäjät verkostoituvat ihmisten kanssa, joilta he kokevat saavansa tarvitsemaansa tukea ja ymmärrystä liiketoiminnan toteuttamisessa ja johtamisessa. Yrittäjillä on ideoita, osaamista ja tietoa, joita tarvitaan liiketoiminnan toteuttamisessa, mutta tuottaakseen ja toimittaakseen palveluita ja tuotteita he tarvitsevat täydentäviä resursseja, joita saadaan verkoston avulla. Yrittäjät saavat sosiaalisen verkoston kautta muun muassa tietoa ja tukea sekä paremmat mahdollisuudet pääs-

tä käsiksi tuotteiden ja palvelujen jakelukanaviin. Yrittäjiltä vaaditaan tietoa, pääomaa, taitoja ja työvoimaa, jotta he voivat käynnistää liiketoiminnan. Osa näistä tekijöistä löytyy yrittäjiltä itseltään, mutta osa täydentävistä tekijöistä hankitaan käyttämällä suhteita ja verkostoja. Kontakteja, jotka johtavat menestyksekkääseen ja onnistuneeseen lopputulokseen, kutsutaan sosiaalisiksi pääomaksi. Tämä sosiaalinen pääoma on onnistuneen liiketoiminnan ja tehokkaan yrittäjyysverkoston avaintekijä. Verkostot eivät ole kiinteitä ja muuttumattomia, vaan ne ovat sidoksissa kontekstiinsa ja muotoutuvat tarpeen mukaan. Verkostoon kuuluvat usein ammatilliset suhteet, ystävät ja kollegat aiemmista työpaikoista. Toisaalta verkostot voivat olla myös hyvin epävirallisia ja varsinaiseen työkuvaan kuulumattomia. Tutkimuksessa havaittiin yrittäjien verkoston rakentuvan ja muotoutuvan systemaattisesti niin, että se vaihtelee tarkoituksen, yrityksen elinkaaren, yhteistyökumppaneiden lukumäärän ja verkostoitumiseen käytetyn ajan suhteen. Mitä suurempi verkosto on ja mitä enemmän hyötyä siitä halutaan saada, sitä enemmän aikaa kuluu verkostoitumiseen ja verkostosuhteiden ylläpitämiseen. Suurin merkitys verkostoitumisella on yrityksen alkuvaiheessa, jolloin liiketoimintaa suunnitellaan. Verkoston ja toisten yrittäjien tuen tarve on suurimmillaan juuri yrityksen perustamisvaiheessa sekä yritystoiminnan alkuvaiheissa.

Verkostosuhteet voidaan luokitella kiinteiksi tai heikoiksi suhteiksi, joiden erot perustuvat verkostosta saatuun hyötyyn, verkoston lujuuteen ja verkoston tuen tarpeeseen. Kiinteät ja lujat verkostosuhteet vallitsevat esimerkiksi perheen kesken, jonka apua käytetään hyödyksi resursseja ja tukea tarvittaessa. Heikompia verkostosuhteita käytetään hyödyksi silloin, kun tarvitaan tietoa ja taitoja, joita ei saada kiinteän verkoston avulla. Perheen ja vanhempien tuki on erittäin tärkeää varsinkin yritystoiminnan alkuvaiheessa. Henkilöillä, joilla on tai on ollut suvussa tai perheessä yrittäjiä, on suurempi todennäköisyys ryhtyä yrittäjiksi kuin sellaisilla henkilöillä, joilla ei ole minkäänlaista henkilökohtaista kokemusta yrittäjyydestä ja yrittäjän arjesta. (Greve & Salaff 2003: 6.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen **tarkoituksena** on tarkastella naisyrittäjyyttä ja sen erikoispiirteitä. Erityisen tarkastelun kohteena ovat Kokkolan yrittäjänaiset ja heidän kokemuksensa yrittäjänä toimimisesta, sekä yrittäjyyden mukanaan tuomista haasteista ja mahdollisuuksista. Tutkimusaihetta on rajattu käsittelemään erityisesti yrittäjänaisien verkostoa, ja sen vaikutuksia yksittäisten yrittäjien liiketoiminnan kilpailukykyyn. **Tavoitteena** on siis selvittää: Mikä on verkostoitumisen merkitys yrittäjänaisien liiketoiminnassa? Tut-

kimusongelma voidaan jakaa kolmeen alakysymykseen, joihin vastaamalla saavutetaan tutkimuksen tavoite:

- Miten naiset kokevat yrittäjyyden?
- Millainen rooli verkostoitumisella on nykypäivän naisyrittäjälle?
- Kuinka verkostoituminen vaikuttaa pienyrityksen kilpailukykyyn?

Tutkimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisella pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, millaisia voimavaroja ja etuja yrittäjät voivat saavuttaa verkostoitumalla. Tutkimuksessa ei keskitytä ainoastaan verkoston etuihin ja heikkouksiin, vaan selvitetään kuinka yrittäjien kilpailukykyä pyritään kehittämään ja tehostamaan verkostoitumisen avulla. Tutkimuksen kautta pyritään ymmärtämään naisyrittäjyyttä ja sen erikoispiirteitä paremmin sekä löytämään keinoja edistää naisten yrittäjyyttä.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset

Tässä kappaleessa tutustutaan tarkemmin tutkimuksessa käytettäviin käsitteisiin ja rajataan niiden merkityksiä niin, että ne voidaan ymmärtää yksiselitteisesti ja näin palvella tutkimuksen tavoitteita. Keskeisiä tutkimuksessa esiintyviä käsitteitä ovat **yrittäjyys**, **naisyrittäjyys**, **verkotot** ja **verkostoituminen**, **pk-yritys** sekä **kilpailukyky**.

Puhuttaessa yrittäjyydestä tarkoitetaan usein joko **yrittäjäksi ryhtymistä** tai **yksilön sisäistä yrittäjyyttä**. Näitä kahta käsitettä ei kuitenkaan tulisi sekoittaa keskenään. Tässä tutkimuksessa käytetyt käsitteet yrittäjä ja yrittäjyys tarkoittavat nimenomaan yrittäjäksi ryhtymistä ja yritystoiminnan harjoittamista. Tämän tutkimuksen yhteydessä ei kiinnitetä huomiota niinkään sisäiseen yrittäjyyteen, koska se on käsitteenä hieman kyseenalainen. Sisäisellä yrittäjyydellä ei ole mitään tekemistä yrittäjäksi ryhtymisen kanssa, koska sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan palkkatyössä olevan henkilöstön yritteliäisyyttä ja asioiden tehokasta hoitamista (Parkkinen 1999: 21).

Yrittäjäksi ryhtyminen on aiemmin ollut hyvin muotovapaa tapahtuma, jonka tarkoituksena asianomaisella on ollut harjoittaa osaamaansa ammattia ansaitakseen elantonsa. Yrittäjän uran kannalta on edelleenkin tärkeintä itsenäiseksi ammatinharjoittajaksi ryhtyminen, vaikka uudistuneen lainsäädännön ansiosta ammatinharjoittamiseen on liittynyt joukko uusia muotomääräyksiä. (Parkkinen 1999: 19.) Parkkisen mukaan (1999: 20)

yleispätevää määritelmää yrittäjälle ei ole olemassa, mutta kirjassaan hän määrittelee yrittäjyyttä seuraavalla tavalla:

”Yleisesti voi yrittäjänä pitää henkilöä, joka harjoittaa liiketoimintaa jonkin yritysmuodon puitteissa ja joka on henkilökohtaisesti sitoutunut tähän toimintaan sillä tavoin, että hän kantaa toiminnan onnistumisesta merkittävän riskin.”

Lainsäädännössä on useita muotomääräyksiä, joita ammatinharjoittajan tulee noudattaa ja joiden perusteella henkilö voidaan määritellä yrittäjäksi. Esimerkiksi työttömyysturvalain perusteella yrittäjäksi määritellään henkilö, joka on päätointaan varten velvollinen ottamaan YEL:n tai MYEL:n ohjeiden mukaisen vakuutuksen. Lain silmissä yrittäjäksi katsotaan myös henkilö, joka työskentelee johtotehtävissä yrityksessä tai yhteisössä, jossa hänellä on vähintään 15 prosenttia tai hänellä yhdessä perheenjäsentensä kanssa on vähintään 30 prosenttia osakepääomasta, äänivallasta tai muusta määräämisvallasta. Työvoimatilastoissa yrittäjäksi puolestaan katsotaan itsensä työllistävä henkilö, joka työskentelee omalla riskillään ansaitakseen toimeentulonsa ja jolla voi olla palvelukseen työntekijöitä. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005.)

Yrittäjyyttä kuvaavia käsitteitä ovat myös **ammatinharjoittaja** ja **elinkeinoharjoittaja**, joista normaalisti käytetäänkin yleisnimitystä yrittäjä. Nämä käsitteet eritellään toisistaan yleensä verotuksessa, mutta käytännössä käsitteiden välisellä erolla ei ole juurikaan merkitystä. (Parkkinen 1999: 20.) Jotta voidaan ymmärtää yrittäjyys ilmiön monimuotoisuutta, esitellään vielä kaksi käsitettä, jotka ovat yleisesti käytössä. Toisinaan yrittäjä-sanaa vahvistetaan lisäsanalla **itsenäinen yrittäjä** tai **yksityisyrittäjä**, jolloin sanan merkitys ei varsinaisesti muutu, mutta käsitteessä korostuu itsenäisyys ja henkilökohtainen vastuu yritystoiminnasta ja sen riskeistä. Näiden eri sanojen välillä ei käytännössä ole merkitystä kuin tunnetasolla.

Merkitykseltään käsite **naisyrittäjä** ei juuri eroa yleisemmästä käsitteestä yrittäjä tai käsitteestä miesyrittäjä, mutta tutkimusaiheen rajauksen vuoksi tässä vaiheessa eritellään käsite naisyrittäjä. Naisyrittäjyydellä tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan naisen tai naisten perustamaa yritystä, jossa naisten omistusosuus on yli 50 % tai jossa nainen on johtajana. Verotietokannoissa naisten yritykset määritellään kaupparekisteritietojen perusteella. Tällaisia yrityksiä ovat toiminimet, joissa yrittäjä on henkilötunnuksen mukaan nainen, avoimet- ja kommandiittiyhtiöt, joissa molemmat vastuunalaiset yhtiömiehet ovat naisia, sekä osakeyhtiöt ja osuuskunnat, joissa yhtiön johtavissa elimissä kaikki määräävissä asemassa toimivat vastuuhenkilöt ovat naisia (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005).

Verkostoituminen ja verkottuminen ovat käsitteitä, jotka usein sekoitetaan keskenään tai niiden merkityseroista ei ole juurikaan tietoa. Verkottuminen käsitteenä liitetään yleensä tietotekniikkaan ja tietoverkkoihin. Verkottumisen ja sitä kautta verkkoliiketoiminnan merkitys yhteydenpitovälineenä on kasvanut ja ihmisten pääsy tietoverkkoihin auennut, minkä ansiosta uusia mahdollisuuksia on otettu käyttöön. Tässä tutkimuksessa keskeiseksi käsitteeksi nousee kuitenkin verkostoituminen, jolla tarkoitetaan monenkeskeistä yhteistyötä, kuten yritysten muodostamaa tuotanto- tai yritysverkostoa. Verkko ja verkosto ovat ikään kuin toisiaan täydentäviä tekijöitä; toinen on tekninen ja toinen sosiaalinen. Onkin siis selvää, että luotaessa toimivaa yritysverkostoa tarvitaan tueksi myös tietoverkkoja. (Niemelä 2002: 13.)

Pienet ja keskisuuret eli **pk-yritykset** ovat yrityksiä, joiden palveluksessa työskentelee kymmenestä alle viiteensataan henkilöä, kun taas suuryrityksiksi luokitellaan yritykset, jotka työllistävät yli viisisataa työntekijää. Vielä tarkemmin yrityksiä voidaan rajata koon perusteella, kun joukosta erotellaan omaksi ryhmäkseen niin kutsutut mikroyritykset, joissa työskentelee alle kymmenen työntekijää. (Jokela & Anneberg 1995: 11; Barrow 1993: 5.) Tutkimuksessa keskitytään pääosin pien- ja mikroyrityksiin, koska valtaosa naisyrittäjien omistamista yrityksistä on juuri pieniä yrityksiä. Pienyritykset halutaan eritellä tutkimuksessa myös sen vuoksi, että niiden toiminta, tavoitteet, organisaatiorakenne ja kilpailukyky koostuvat usein hyvin erilaisista tekijöistä kuin suuryritysten.

Kilpailukyvyllä tarkoitetaan yrityksen ominaisuuksia, joita tarvitaan yrityksen menestymiseen. Kilpailukyky sanana viittaa elossa säilymiseen ja toisten samankaltaisten ja samalla toimialalla toimivien yritysten kanssa kilpailuun ja oman markkinaosuuden saavuttamiseen ja kasvattamiseen. Ruohotie määrittelee kirjassaan oppimalla osaamiseen ja menestykseen (1996: 18) neljä osaamisaluetta, joiden yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi on perustana yrityksen kilpailukyvyille ja kestäväälle kilpailuedulle. Nämä neljä kilpailukyvyyn osatekijää ovat resurssiperusteinen osaaminen, johtamistaidollinen osaaminen, tuoteperusteinen osaaminen ja transformaatio- eli tuotantoperusteinen osaaminen. Näihin eri osaamisalueisiin tutustutaan tarkemmin luvussa neljä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Johdantoluvussa perustellaan tutkimusaiheen valintaa aiempien tutkimusten sekä nykypäivän trendien pohjalta. Tässä luvussa määritellään myös tutkimuksen tavoitteet, tut-

kimusongelma, keskeiset käsitteet sekä kiinnitetään huomio tutkimusongelman rajaukseen.

Tutkimuksen toisessa luvussa keskitytään kuvaamaan yrittäjyyden erikoispiirteitä erityisesti pienyritysten ja naisyrittäjien näkökulmasta. Luvun tavoitteena on myös ymmärtää paremmin yrittäjyyden kehitystä, sen mukanaan tuomia haasteita ja mahdollisuuksia sekä yrittäjyyttä ammattina.

Luku kolme sisältää teoriaa verkostoitumisesta ja sen eri muodoista. Tavoitteena on teorian pohjalta ymmärtää verkoston luomia voimavaroja ja resursseja sekä mahdollisia verkostoitumisen mukanaan tuomia haasteita ja ongelmia.

Neljännessä luvussa kerrotaan yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä ja eritellen näitä tekijöitä teorian ja yrittäjien kokemusten perusteella pienemmiksi osaluokiksi, joita tarkastellaan lähemmin tutkimuksen empiirisessä osiossa. Tavoitteena on siis kuvata ja ymmärtää millaiset tekijät synnyttävät ja ylläpitävät kilpailukykyä pienyrityksissä. Tässä luvussa keskitytään myös arvioimaan verkostoitumisen vaikutuksia yritysten kilpailukykyyn.

Viidennen luvun tarkoituksena on kuvata tutkimusmetodologiaa ja perustella käytettyjen tutkimusmetodien valintaa. Alussa esitellään kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteitä ja sen soveltuvuutta tutkimusongelmaan. Tämän jälkeen kerrotaan tarkemmin valituista aineiston keruu- ja analysointimenetelmistä sekä pohditaan tutkimuksen laadukkuutta ja siihen vaikuttavia seikkoja. Tässä luvussa esitellään myös tutkimuksen kohteena olevat naisyrittäjät sekä hieman heidän taustaansa.

Kuudennessa luvussa kerrotaan tutkimustuloksista ja analysoidaan niitä teorian perusteella. Tutkimustuloksissa keskitytään kunkin naisyrittäjän kokemuksiin verkoston toiminnasta ja sen vaikutuksista yrityksen kilpailukykyyn sekä yrittäjyydestä ammattina. Tutkimustuloksissa esitellään myös naisyrittäjien mielipiteitä ja kokemuksia siitä, kuinka naisten yrittäjyys eroaa miesten yrittäjyydestä.

Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa on yhteenveto tutkimuksesta, sen toteuttamisesta, onnistumisesta ja tuloksista. Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten ja teorian perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Lisäksi luvussa kerrotaan tutkimusongelmaan saadut ratkaisut sekä pohditaan tutkimuksen antia tieteelle. Lopuksi tarkastellaan myös tutkimuksen tavoitteiden toteutumista ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2. YRITTÄJYYS

Yrittäjyyttä ja palkkatyötä on tyypillisesti ajateltu pysyvästi erilaisiksi uravaihtoehtoiksi, joihin ajaututaan erilaisten urakehitysvaiheiden kautta. 1990-luvulla kuitenkin tapahtui Suomessa merkittäviä yhteiskunnallisia muutoksia, joiden myötä yrittäjyydestä on tullut vaihtoehto yhä suuremmalle osalle työikäistä väestöä. Nämä yhteiskunnalliset muutokset ovat johtamassa palkkatyön ja yrittäjyyden välisen rajan hälvenemiseen. (Heinonen, Kovalainen, Paasio, Pukkinen & Österberg 2006: 2.) Palkkatyötä ja yrittäjyyttä ei siis enää nähdä toisiaan poissulkevinä vaihtoehtoina, vaan yhä useamman ihmisen työura koostuu yrittäjyydestä sekä kokemuksista palkkatyöläisenä. Nykypäivänä yrittäjyys mielletään ammatiksi ammattien joukossa. Näin ei kuitenkaan aina ole ollut, sillä aiemmin yrittäminen saatettiin nähdä vain harvojen etuoikeutena ja jopa keinona tehdä helppoa rahaa (Jokela & Anneberg 1995: 10).

Useimmilla ihmisillä on tarve toteuttaa itseään ja unelmiaan, vahvistaa omia taipumuksiaan ja kehittää kykyjään, mikä viittaa vahvoihin sisäisiin tarpeisiin ja motiiveihin, joiden tyydyttämiseen yksilö pyrkii erilaisin keinoin. Yrittäjyys on yksi keino tyydyttää näitä tarpeita, koska siinä yhdistyvät juuri itsensä toteuttaminen, omat unelmat, tietynlainen riippumattomuus sekä lukemattomat mahdollisuudet. Todellisuudessa yrittäjyys sisältää myös paljon riskejä, haasteita ja epävarmuutta, mikä johtaa usein siihen, että vain harva haluaa ansaita toimeentulonsa ja saada arvostusta yrittäjänä omassa yrityksessä (Jokela & Anneberg 1995:10).

Yrittäjyys ammattina on haasteellinen valinta, joka vaatii yksilöltä sitoutumista, osaamista, pitkäjänteisyyttä, joustavuutta, riskinottoa ja ennen kaikkea hyvää liikeidea. Barrow ja kumppanit määrittelevät kirjassaan (2005: 13–14), kuusi haastetta, joihin yrittäjän täytyy vastata päästäkseen alkuun toiminnassaan. Näitä haasteita ovat hyvän liikeidean löytäminen, omien persoonallisten edellytysten arviointi, markkina-alueen mahdollisuuksien kartoitus, yritysmallin ja markkinointistrategian luominen, mahdollisuus tuottoihin sekä sopivan yritysmuodon valinta.

2.1 Yrittäjyyden kehitys

Yrittäjyys on jännittävä ja kiehtova ilmiö, jolle tyypillisiä piirteitä ovat epävarmuus, riskit, ja mahdollisuudet. Yrittäjyys on ilmiö, joka on käsitteinen ja merkityksinen sidoksissa aikaan. Kukin aikakausi on muokannut omat käsitteensä ja mallinsa menes-

tyä, jotka heijastavat sen hetken yhteiskunnan arvoja. Yrittäjyys käsite voidaan liittää jopa paimentolaisaikaan, mutta ilmiönä ja tieteenselityksenä yrittäjyyden juuret löytyvät 1700-luvun Ranskasta. Yrittäjyys ilmiönä syntyi valistuksen ajan aatteista, feodalismista ja ammattikuntalaitoksen murtumisesta sekä näitä seuranneesta teollistumisen aikakaudesta. Yrittäjyyden syntyäikaan nousivat esiin valistuksen aatteet, joiden vauhdittamana uutta yhteiskuntaa pyrittiin luomaan niin, että yksilöitä pidettiin tasavertaisina. Tässä vaiheessa ihmisille haluttiin luoda mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnalla elämänsä kulkuun, eikä syntymään perustuvaa asemaa enää arvostettu samoin kuin ennen. Yrittäjyyden kehitystä vauhdittivat omalta osaltaan myös teollistuminen ja tekniikan kehittyminen, joiden ansiosta yrittäjyys käsitteenä ja tieteenalana alkoi muotoutua. (Kyrö 1998: 8.) Yrittäjyyden arvostus on vaihdellut suuresti aikakaudesta toiseen. Suomessa se lienee ollut huonoimmillaan 1960-luvulla, jonka seurauksena syvin aallonpohja ajoittui 1970-luvun puoliväliin, jolloin Suomesta rakennettiin sosiaalista hyvinvointivaltiota. 1980-luvulla yrittäjyys kuitenkin jälleen elpyi ja uusia yrityksiä perustettiin vuosi vuodelta yhä enemmän. Tuolloin yrittämisen arvostus kohosi ja yrittäjyyden voimakkaan kasvun katsottiin johtuvan ainakin osaksi asenneilmapiirin muutoksesta sekä valtiovallan myönteisemmästä suhtautumisesta yrittämiseen. 1980-luvun lopulla yrityksiä syntyi tavallista vilkkaammin, mutta lamakauden vaikutuksesta vuoden 1990 aikana aloittavien yritysten määrä alkoi vähentyä, päätyäkseen jälleen nousuun muutaman vuoden laskukauden jälkeen. (Jokela & Anneberg 1995: 10.)

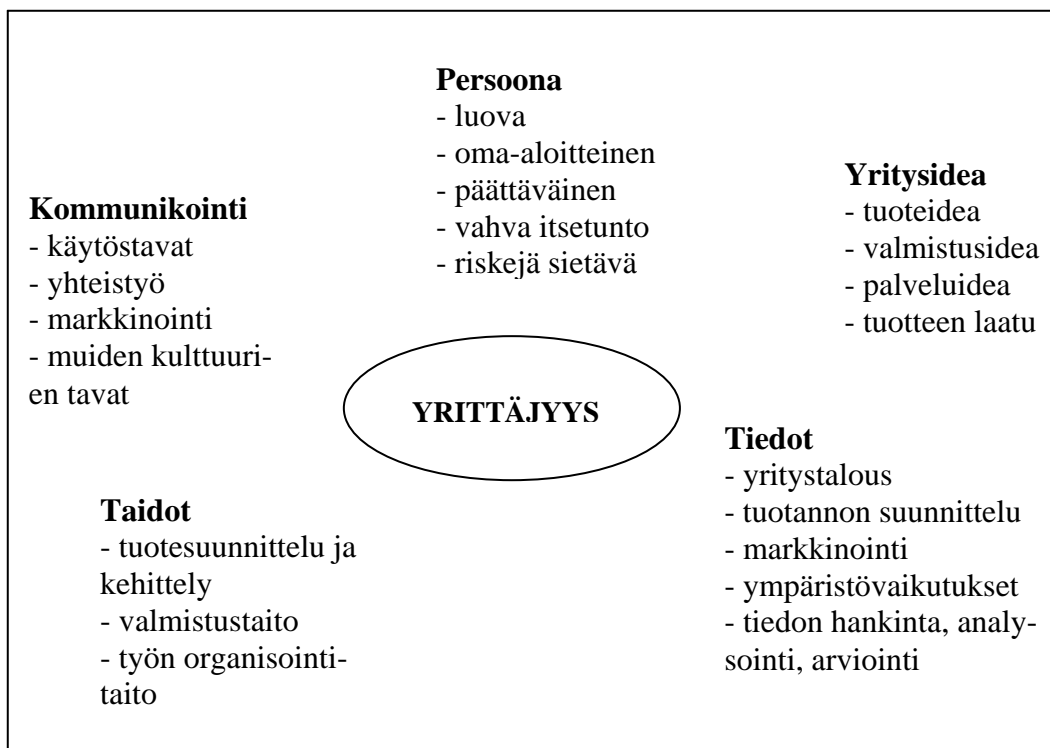
Ihmisten asenteet ovat muuttuneet aiemmasta. Nykyään yrittäjyys ja itse yrittäjät ovat saamassa ansaitsemaansa arvostusta. Tänä päivänä menestyvät pienet ja keskisuuret yritykset ovat yhteiskuntamme kantavia voimia, joiden varaan Suomen talous pitkälti nojautuu. Yritystoiminta on kiinteä osa yhteiskuntaa ja sen merkitys tiedostetaan kaikilla tasoilla. (Vesalainen, Försti, Nieminen, Soini & Viitala 1996: 49.) Asenteiden muuttumisen lisäksi pk-yritysten kehittymiseen ja kykyyn työllistää lisää henkilöstöä on vaikuttanut työelämän uudelleen järjestelyt, joiden ansiosta suuryritykset siirtävät toimintoja, palveluja ja tuotantoa alihankkijoille sekä ulkopuolisille toimittajille. (Jokela & Anneberg 1996: 11.)

Yrittäjyyden kehitystä voidaan tarkastella sekä mikro- että makrotalouden näkökulmasta. Mikronäkökulmaa tarkasteltaessa keskitytään yleensä joko yrittäjään tai hänen yritykseensä, kun taas makronäkökulmassa tarkastellaan yrittäjyyttä suuremmassa mittakaavassa osana yhteiskuntaa ja kansantaloutta. (Koiranen 1993: 34.) Tässä tutkielmassa yrittäjyyttä tarkastellaan lähinnä mikronäkökulmasta, koska tutkimuksessa halutaan

tuoda esille yksittäisten naisten kokemuksia yrittäjyydestä sekä verkostoista ja niiden vaikutuksista yritysten kilpailukykyyn.

Yrittäjäksi ryhtyminen on prosessi, jonka aikana yrittäjäksi aikovan on ratkaistava monenlaisia kysymyksiä ja ongelmia. Yrittäjän on vakuututtava siitä, että hänessä on tarpeeksi yrittäjäainesta ja halua kohdata yrittäjyyden vaatimukset ja haasteet. Yrittäjäksi ryhtyvän on siis omattava vahvaa osaamista monelta eri osa-alueelta. Näin ollen pelkkä vahva ammattitaito ei riitä menestymiseen. Yrittäjältä vaaditaan tietynlaista persoonallisuutta, osaamista ja motivaatiota, jonka lisäksi myös tilanne- ja ympäristötekijöiden tulee olla suotuisat, jotta yrittäjyydestä saadaan kannattavaa. Yrittäjän on kannettava taloudelliset riskit toiminnastaan, tehtävä usein pitkää työviikkoa, oltava jatkuvasti valmiina joustamaan ja ratkomaan eteen tulevia ongelmia. Siitä huolimatta hänen ansionsa jäävät usein keskimäärin muita palkansaaajia pienemmiksi. Mikä siis saa yksilön valitsemaan yrittäjyyden perinteisen palkkatyön sijasta?

Tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on usein tutkittu yrittäjien henkilökohtaisia ominaisuuksia, joiden avulla yrittäjäksi ryhtymistä on pyritty selittämään. Tutkittaessa yrittäjien persoonallisia ominaisuuksia on noussut esiin vahva halu riippumattomuuteen ja oman elämän kontrolliin. Henkilöä, jolla on tietynlaiset yrittäjyyteen kannustavat henkilökohtaiset ominaisuudet, voidaan kutsua yrittäjäpersoonaksi. Yrittäjäpersoonalle on ominaista ottaa muita helpommin taloudellisia riskejä. Siitä huolimatta, että usein yrittäjän tulot jäävät keskimäärin mataliksi, taloudellisilla tekijöillä on vaikutusta uravalinnassa. Yrittäjyydestä saatavat edut liittyvät yleensä työtyytyväisyyteen ja muuhun elämän sisältöön, kuin taloudelliseen hyvinvointiin. (Kanniainen 1999: 19.) Tutkittaessa yrittäjien taustoja on esiin noussut yrittäjien yksilöllisten piirteiden ja taipumusten muo-
vautuminen sekä lapsuuden kodissa, koulutuksessa että aikaisemmissa työpaikoissa ja toiminnallisessa yhteisössä. Yrittäjämäiseen käyttäytymiseen liitetään usein suoriutumisen tarve, vastuuntunto ja itsenäisyyden tarve. Nämä kaikki ominaisuudet kehittyvät iän ja kokemusten myötä ja ohjaavat näin ammatillisten valmiuksien kypsymiseen. (Koskinen 1989: 18–19.) Yrittäjyys voidaan siis ymmärtää laaja-alaisena valmiutena ja tietynlaisena asenteena, joka kehittyy iän myötä ja on sidoksissa yksilön persoonallisiin ominaisuuksiin. Seuraavassa kuviossa on esitelty yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat ominaisia yrittäjäksi ryhtyvälle henkilölle.

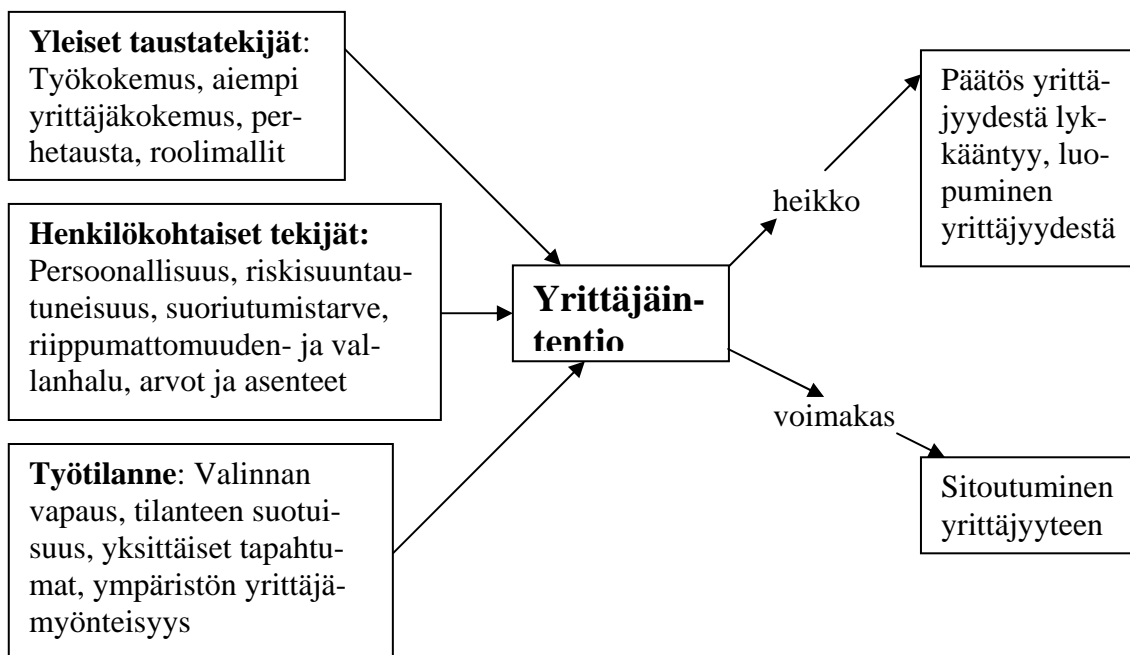


Kuvio 1. Yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä. (Suojanen 1994: 25.)

Luovaan yrittäjäpersoonaan liitetään usein arvaamattomuutta, vaistonvaraisuutta, uteliaisuutta, kekseliäisyyttä ja itsenäisyyttä. Luovaan yrittäjälouonteseen kuuluu myös riskien ja epävarmuuden sieto, koska uusien asioiden ja keksintöjen onnistuminen on aina epävarmaa. Onnistuneen yrittäjyyden perustana on kuitenkin aina hyvä ja toimiva yritysidea, jonka toteuttamiseen käytännössä vaikuttavat yrittäjän tiedot ja taidot. Tehokkaalla ja onnistuneella kommunikoinnilla on puolestaan suuri merkitys asiakaskunnan luomisessa sekä yhteistyösuhteiden ylläpidossa. (Suojanen 1994: 25–26.)

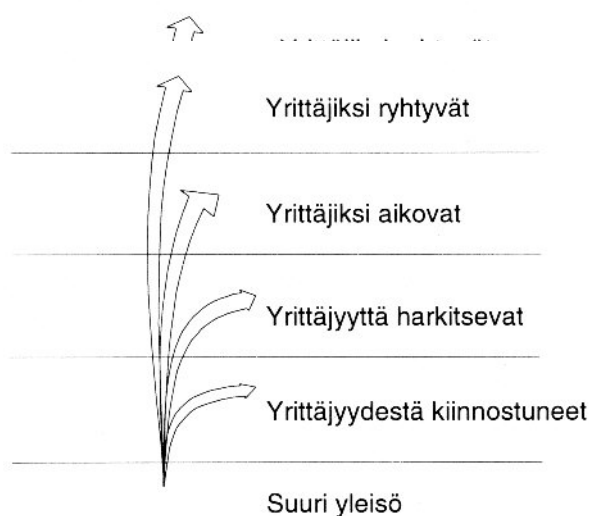
Huuskonen (1992: 60–79, 90–94) esittää väitöskirjassaan prosessimallin, joka koostuu kolmesta yrittäjyyspäätökseen vaikuttavasta tekijästä. Ensimmäisenä tekijänä hän käsittelee yleisiä taustatekijöitä, joita ovat muun muassa työkokemus, mahdollinen aiempi kokemus yrittäjyydestä, perhetausta sekä roolimallit. Toisena päätökseen vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset tekijät, joita ovat esimerkiksi yksilön persoonallisuus, riskinotto-kyky, näkemys elämän hallinnasta, riippumattomuuden- ja vallantarve, suoriutumistarve sekä arvot ja asenteet. Kolmas tekijä, joka ohjaa yrittäjyysaikomuksen syntymistä, on työtilanne. Työtilanteella tarkoitetaan yksilön sen hetkistä työtilannetta, eri vaihtoehtojen lukumäärää, tilanteen suotuisuutta, yksittäisiä tapahtumia sekä ympäristön yrittäjyönteisyyttä. Näiden kolmen tekijän havainnoinnin ja tulkitsemisen kautta yksilö

synnyttää yrittäjyysintention, jonka voimakkuudesta riippuu sitoutuuko yksilö yrittäjyyteen vai ei. Voimakas yrittäjyysintention johtaa yleensä yrittäjyyteen, kun taas heikko yrittäjyysintention saa yksilön usein luopumaan yrittäjyydestä tai lykkäämään kyseistä päätöstä.



Kuvio 2. Prosessimalli yrittäjyysintention syntymisestä.

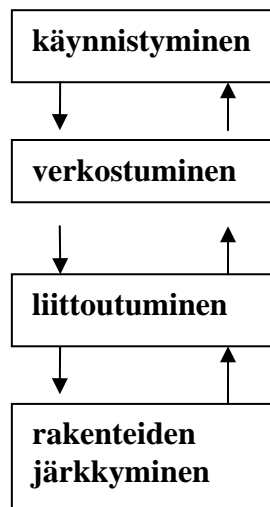
Kun henkilön yrittäjyysintention on niin vahva, että hän aikoo ryhtyä yrittäjäksi, hän alkaa todennäköisesti hankkia lisätietoja toimintansa aloittamiseksi sekä tehdä muita tarvittavia järjestelyjä. Mitä pidemmälle henkilö toiminnassaan etenee, sitä paremmin yrittäjän käsitykset toiminnastaan alkavat vastata todellisia liiketoiminta mahdollisuuksia. Todellisuudessa eteneminen kohti yrittäjyyttä on hyvin pitkä ja monivaiheinen polku, jonka aikana yksilö joutuu punnitsemaan usein haluaako hän todella edetä kohti yrittäjyyttä. Suuri osa yrittäjyydestä kiinnostuneista ihmisistä luopuu yrittäjyydestä tämän monivaiheisen polun aikana, jolloin eteen saattaa tulla hyvinkin monenlaisia haasteita ja esteitä. Seuraavassa on kuvaus yksilön etenemisestä kohti yrittäjyyttä. (Huuskonen 1992: 102.)



Kuvio 3. Yrittäjyys valikoitumisen tuloksena. (Huuskonen 1992: 102.)

Yrittäjyyteen siis kasvetaan tai valikoidutaan elämän varrella tehtyjen valintojen kautta. Yrittäjähaluuteen ja kasvun nopeuteen voidaan kuitenkin vaikuttaa muillakin keinoin. Valikoitumiseen vaikuttavat aiemmin esitetyn prosessimallin osatekijät eli yleiset taustatekijät, henkilökohtaiset tekijät ja tilannetekijät. Yrittäjyyden kehittyessä ja uusien innovaatioiden syntyessä myös organisaatiot ja markkinat uudistuvat. Innovatiivinen yrittäjyys taistelee vanhoja byrokraattisia rakenteita ja hierarkioita vastaan yrittäen korvata jäykkää hierarkia rakenteita joustavilla ja tehokkailla verkostoilla. Markkinarakenteet ja hierarkiat mukautuvat nykypäivän innovatiivisen yrittäjyyden edessä yhä joustavammiksi ja mukautumiskykyisemmiksi, mikä ilmenee verkostoitumisena ja uusien yhteistyökumppaneiden hankintana. Markkinarakenteiden muutos alkaa yrittäjyyden käynnistymisvaiheesta, jota seuraa yleensä ainakin jonkin asteinen verkostoituminen. Verkostoitumisen myötä yhteistyösuhde syvenee ja yritykset etsivät itselleen liittolaisia, joiden kanssa liittoudutaan saavutettaakseen yhteisiä päämääriä. Liittoutumisen vaikutuksesta vanhat jäykät rakenteet ja hierarkiat järkkyvät, mikä ohjaa liittoumien uudelleen muodostukseen ja sitä kautta myös verkostot muotoutuvat uudelleen. Verkostoitumisen myötä työtä siirretään usein esimerkiksi alihankkijoille, mikä puolestaan lisää uusien yritysten perustamista ja sitä kautta tukee yrittäjyyttä ja lisää pk-yritysten kilpailukykyä. (Koiranen 1993: 39–40.)

KEHITYSVAIHEITA



Kuvio 4. Yrittäjyyden kehittyminen ja markkinarakenteiden muutos. (Koiranen 1993: 40.)

Yrittäjyys kehittyy vaiheittain sen mukaan, millaisia tarpeita ympäristö ja markkinatilanne luovat. Markkinarakenteiden muutokseen vaaditaan verkostoitumisen ja liittoutumisen aikaansaamaa joustavuutta sekä uudistumishalua ja -kykyä. Toki byrokraattiset rakenteet ja tiukat hierarkiat saattavat sopia tiettyihin organisaatioihin, mutta nykypäivän yritysmaailmassa on selkeä tarve ja suuntaus kohti joustavampia ja matalampia organisaatorakenteita.

2.2 Yrittäjyyden haasteita ja mahdollisuuksia

Yrittäjänä menestymiseen ei riitä, että tuntee oman yrityksensä, riittävästi kilpailijoidensa toimintaa tai vaikka tuntisi koko yrityssektorin. Menestyäkseen yrittäjän on tunnettava koko se yhteiskunnallinen ympäristö, jossa yritys toimii. Menestyvä yrittäjyys ei koostu myöskään ainoastaan yhteiskunnallisen ympäristön tuntemuksesta, vaan menestykseen tarvitaan paljon muutakin. Naisyrittäjyydessä, kuten yrittäjyydessä yleensäkin, on paljon haasteita, mahdollisuuksia ja riskejä, jotka on otettava huomioon liiketoimintaa suunniteltaessa. Naisyrittäjillä on usein niin sanottuna ylimääräisenä haasteena otettava huomioon myös perhe-elämän ja uran yhdistäminen. Miesyrittäjien perhe-elämää yhtään väheksymättä naisyrityksien on huomioitava muun muassa äitiyslomat ja sijai-

suudet, jotka osoittautuvat usein hyvin ongelmallisiksi järjestää yritysten pienen koon ja yrittäjän merkittävän työpanoksen vuoksi.

Verrattuna normaaliin palkkatyöhön yrittäjyydessä on merkittävät riskit, koska liiketoiminnan epäonnistuessa menetettävänä on paljon enemmän kuin pelkkä työpaikka. Huonoimmassa tapauksessa kovankin työn tuloksena saattaa olla taloudelliset vaikeudet, velat, työttömyys ja jopa kodin menetys tai konkurssi. Henkilökohtainen riski on pitkälti sidoksissa yhtiömuodon valintaan, mutta riippumatta yhtiömuodosta yrittäjän on hyväksyttävä riskit merkittävästikin taloudellisista tappioista. Yrittäjä on täydellisessä vastuussa liiketoiminnan menestymisestä tai epäonnistumisesta, mikä voi olla erittäin mielekästä ja haastavaa, mutta samalla myös erittäin stressaavaa. Jatkuva paine ja pitkät työpäivät vaikuttavat usein myös terveyteen, perhe-elämään ja sosiaalisiin suhteisiin. (Barrow 1993: 35–37.)

”Alussa yrittäjyys on kauhistuttavaa. Sinä istut ja odotat, että puhelin soisi ja kun se vihdoinkin soi toivot todellakin, että siellä olisi potentiaalinen asiakas eikä jokin taho jolle olet velkaa.” (Suomennettu Barrow 1993: 37.)

Monista haasteista huolimatta yrittäjyyden myötä yksilölle avautuu myös monenlaisia mahdollisuuksia, joita palkkatyössä ei pääsisi kokemaan. Yrittäjyyden kautta syntyvät mahdollisuudet ovat usein juuri niitä tekijöitä, jotka ohjaavat yksilön valitsemaan yrittäjyyden palkkatyön sijasta. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi mahdollisuus riippumattomuuteen ja itsekontrolliin, itsensä työllistäminen, vastuu, halu toteuttaa itseään ja unelmiaan sekä mahdollisuus vaikuttaa omiin ansioihin.

”Tunnet itsesi todellakin tuottavaksi. Saat käyttää omaa aikaasi juuri niin kuin haluat. Usein tämä tarkoittaa työskentelyä aamusta iltaan kuutena päivänä viikossa, pysyvästi. Tämä ei kuitenkaan ole yksitoikkoista ja rasittavaa, koska teet sen kaiken itseäsi varten.” (Suomennettu Barrow 1993: 36.)

Normaalissa palkkatyössä, jossa työskennellään toisen palveluksessa, hyvin harvat rikastuvat. Perustaessaan oman yrityksen yrittäjällä on, ainakin teoriassa, mahdollisuus vaikuttaa ansioihinsa ja lisätä toimeentuloaan. Menestyminen ja ansiotaso ovat tiukasti sidoksissa yrittäjän omaan panokseen ja osaamiseen, mikä lisää yrittäjän motivaatiota ja halua työskennellä ahkerasti. Hyvin usein pienissä yrityksissä ansiotaso ei nouse kovinkaan suureksi, mikä korostaakin muita motivaation lähteitä kuin rahaa. Rahaa tärkeämmäksi tekijäksi nousee yleensä tietynlainen vapaus, jonka voi saavuttaa vain olemalla oman itsensä johtaja. Yrittäjänä on vapaus toimia, suunnitella tulevaa ja johtaa päivit-

täistä liiketoimintaa haluamallaan tavalla, mikä luo myös mahdollisuuden työskennellä alalla, josta yksilö todella nauttii. (Barrow 1993: 35–36.)

Omassa yrityksessä yrittäjät voivat liittää työhönsä omat arvonsa, hyödyntäviöittölu, sosiaaliset yhteydet ja omat kykynsä tavalla, joka ei ole ollut heille aikaisemmin työntekijänä mahdollista. Yrittäjän rooli tarjoaa runsaasti liikkumavaraa ja toisille myös väylän sosiaaliseen kohoamiseen yhteiskunnallisessa statusportaikossa. (Koskinen 1989: 77.)

Yritystoiminnan tavoitteet vaihtelevat usein riippuen yrityksen tai yksityisen ammatinharjoittajan toimialasta. Käsiyöyrittäjille on tärkeää saavuttaa henkilökohtainen itsemääräämisoikeus, riippumattomuuden ilmapiiri, mahdollisuus valita itse työtoverit sekä mahdollisuus tarjota mieleisiä tuotteita ja palveluja asiakkaille. Taloudellinen tulos on käsiyöyrittäjille paremminkin toissijainen tavoite, vaikka taloudellisen toimeentulon takaaminen onkin tärkeää yhden tulonlähteen varassa toimivalle yrittäjälle. (Koskinen 1989: 77.)

2.3 Pienyrityksen erikoispiirteitä

Pohdittaessa uuden yrityksen perustamista ja kehityksen alkuvaiheita voidaan olettaa, että potentiaalisten asiakkaiden ja markkinoiden tavoittaminen edellyttää yrittäjältä toimeliaisuutta ja joustavaa sopeutumista ympäristön olosuhteisiin. Yritystoiminnan laajuus, toimiala ja ympäristö synnyttävät erilaisia yhteyksiä, jotka voivat olla joko kehitystä tukevia tai heikentäviä. Yrittäjän on oltava tässä prosessissa aktiivinen toimija, joka havainnoi, tulkitsee ja hoitaa yhteydenottoja niin, että suhteet ympäristöön parantavat yrityksen kilpailukykyä. (Koskinen 1989: 19–21.) Yritystoiminnan alkaessa yrityksen ja yrittäjän varallisuus on usein hyvin rajallista, mikä korostaa entisestään verkoston ja yhteistyökumppaneiden merkitystä uusien asiakkaita ja markkinoita tavoiteltaessa.

”Yrittäjä ja yritys, joka ei kykene tai ei halua osoittaa olevansa tavoitteellisesti ja määrätietoisesti toimiva sekä sisäisiä ja ulkoisia yhteyksiä vaaliva ei tutkimusten mukaan voi toimia rauhallisessakaan ympäristössä.” (Koskinen 1989: 21.)

Yritystoiminta voidaan karkeasti ottaen jakaa kahteen ryhmään sen mukaan, samaistuu ko yritys tiettyyn yrittäjäpersoonaan vai onko kyseessä yritys, jonka toiminta ei samais-

tu tiettyyn henkilöön. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat usein pienet tai keskisuuret yritykset, jotka samaistuvat tiettyyn henkilöön niin, että häntä voidaan kutsua yrittäjäksi. Toiseen ryhmään kuuluu usein suuria yrityksiä, joita voidaan kutsua niin sanotuiksi kasvottomiksi yrityksiksi. Tällaisia kasvottomia yrityksiä ovat ne yritykset, joissa ei nouse erityisesti esiin yrityksen imagoon vaikuttavaa yrittäjäpersoonaa. (Parkkinen 1999: 18–19.) Toisinaan suuretkin yritykset saattavat saada tietyn henkilön kasvot ja samaistua esimerkiksi erityisen osaavaan tai karismaattiseen johtajaan, jonka johtamistyylillä ja persoonalla antavat oman leimansa yrityksen toiminnalle.

Naisyrittäjien omistamat yritykset ovat hyvin usein pieniä yhden tai muutaman hengen työllistäviä mikroyrityksiä, joiden toiminta perustuu pitkälti omistajan osaamisen, persoonallisuuden ja kyvykkyyksien varaan. Pienelle yritykselle on tyypillistä, että yrittäjä itse huolehtii suurimmaksi osaksi yrityksen päivittäisten asioiden hoitamisesta. Tällaisten pienten yritysten omistajilta vaaditaan erityistä yrittäjäluonnetta ja monipuolista osaamista. Barrow (1993: 18–23) määrittelee kirjassaan pienyrittäjälle keskeisiä ominaisuuksia, joita vaaditaan oman yrityksen menestyksekkääseen johtamiseen. Näitä ominaisuuksia ovat täydellinen sitoutuminen, kova työ, hyvä terveys, epävarmuuden hyväksyminen, itseuri sekä organisoijan, suunnittelijan ja sijoittajan roolit.

Pienet yritykset ovat merkittäviä yhteiskunnan ylläpitäjiä ja kehittäjiä, koska suuriosa yrityksistä on juuri näitä pieniä muutaman hengen työyhteisöjä, joilla on valmiuksia mukautua ja kehittää toimintaansa. Pienissä yrityksissä resurssit ovat usein hyvin rajallisia, mikä pakottaa yritykset muuttamaan ja kehittämään toimintaansa markkina- ja taloustilanteen mukaan. Uudet ideat ja keksinnöt ovat ratkaisevia tekijöitä yrityksissä hengissä säilymisen kannalta. Suuret yritykset ovat usein haluttomampia muutokseen ja jatkavat totuttua toimintaa niin kauan kuin taloudellinen tilanne sen sallii ja muuttavat käytäntöjään vasta kun resurssit pakottavat muutokseen. Pienillä yrityksillä on merkittävä rooli myös uuden teknologian ja tuotteiden luonnissa, koska pienet yritykset kehittävät usein ennalta odottamattomia ja uusia keksintöjä, kun taas suuret yritykset keskittyvät usein esimerkiksi prosessien parantamiseen. 1990-luvulla yli 60 % keksinnöistä oli peräisin pienistä yrityksistä tai yksittäisiltä keksijöiltä. Myös suurin osa uusista työpaikoista syntyy pienyrityksissä, mikä korostaa entisestään näiden yritysten merkitystä työllistäjänä ja työnantajana. (Barrow 1993: 29–33.)

2.4 Naisyrittäjyyden erikoispiirteitä

Suomessa naisyrittäjyydellä ja naisten työssäkäynnillä on pitkät perinteet, vaikka aikoinaan naisten yrittäjyyttä ei pidettykään oikeana ammattina. Ennen vuotta 1868 naiset eivät voineet perustaa omaa yritystä, vaan he joutuivat työskentelemään epävirallisesti, usein avustajana puolison omistamassa yrityksessä. 1900-luvun alussa naiset alkoivat perustaa omia yrityksiään kaupunkilaisten tarvitsemien palveluiden ja tuotannon varaan, mikä omalta osaltaan paransi naisten asemaa ja oikeutta toimia yrittäjänä. Tuolloin naisten yritystoiminta perustui usein ompelutöihin, leivontaan tai kaupanalalle. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005.) Vielä tänäkin päivänä on yritystoiminnassa havaittavissa miesten ja naisten välisiä eroja, mikä näkyy esimerkiksi sijoittumisena eri toimialoille ja mahdollisuuksissa perustaa oma yritys. Naisyrittäjyys on tyypillisesti itsensä työllistävää yksinyrittäjyyttä, joka perustuu omaan henkilökohtaiseen osaamiseen ja kiinnostukseen, kun taas miesyrittäjien toiminnan tavoitteena on usein organisaation laajentaminen, voittojen maksimointi ja uusien työpaikkojen luominen.

Käsitteitä määriteltäessä tultiin siihen tulokseen, että käsitteet naisyrittäjä, yrittäjä ja miesyrittäjä ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta heidän toiminta- ja johtamistavoissaan sekä tavoitteissaan ja motiiveissaan saattaa olla eroavaisuuksia. Usein sanotaan, että naisyrittäjien arvot ovat pehmeämpiä ja johtamistyyli ihmisläheisempää kuin esimerkiksi miesyrittäjien tuloskeskeinen ja tiukasti strategiaan ja asioihin sidottu johtamistyyli. Tämä jaottelu mies- ja naisyrittäjille ominaisiin piirteisiin saattaa olla hyvin harhaanjohtava nykypäivän yritysmaailmassa, jossa yhä koveneva kilpailu osaavasta ja tehokkaasta henkilöstöstä sekä muista resursseista vaatii joustavuutta ja toimimista tilanteen edellyttämällä tavalla vaikeassakin tilanteessa. Vaikka kilpailun koveneminen ja työelämän joustavuuden lisääntyminen vaativat naisyrittäjiltä tiukkaa asioiden johtamista ja miesyrittäjiltä pehmeämpää ihmisten johtamista, niin käytännössä kuitenkin nainen johtaa usein organisaatiota, jossa on vähäisemmät resurssit, kova työpaine ja vähemmän muutosmahdollisuuksia.

Suomessa niin miehet kuin naiset arvostavat yleensä osaamista enemmän kuin statuksia tai hierarkioita. Toisinaan kuitenkin väitetään, että naisten on vaikeampi sopeutua hierarkiaan kuin miesten. Miesten on helpompi hyväksyä johtaja ylipäätään, koska he ovat tottuneet tarkkaan hierarkiaan jo esimerkiksi armeijassa. Onneksi muissa organisaatioissa ollaan tänä päivänä jo kollegiaalisella tasolla, missä asiantuntijuus ja osaaminen merkitsevät enemmän kuin jäykät hierarkiat. Naisten johtamille organisaatioille on usein

tyypillistä myös organisaatiorakenteen litteys. Tämä ilmiö esiintyy varsinkin silloin, kun nainen on itse luonut kyseisen organisaation. (Hirvikorpi 2005: 106, 110–111.)

2.4.1 Naisyrittäjyyden nykytilanne

Naisyrittäjyyden nykytilanne on pitkälti seurausta 1990-luvun yrittäjyyskehityksen uusista piirteistä, jotka yhdessä talouden ja yhteiskunnan muutostrendien sekä laman kanssa lisäsivät paikallisuuden merkitystä ja vauhdittivat julkisen sektorin toiminnan muutoksia. Naisten yritystoiminnassa korostuvat nykypäivänä juuri nämä 90-luvulla alkunsa saaneet muutokset, joita ovat paikallistalouden korostuminen, julkisen sektorin yrittäjyys sekä muuttuneet palkkatyöuramahdollisuudet. (Kovalainen 1999: 24.)

Suomessa naisyrittäjien osuus kaikista yrittäjistä on EU-vertailussa suhteellisen korkea. Vuoden 2003 tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan koko yrittäjäkunnasta 33.3 prosenttia eli 71 000 henkilöä oli naisyrittäjiä. Myös naisyrittäjien keski-ikä on Suomessa hieman korkeampi kuin muissa Länsi-Euroopan maissa, mikä tulee näkymään selvästi seuraavan kymmenen vuoden kuluessa. Lähitulevaisuudessa siis kymmeniä tuhansia yrittäjiä tulee eläkeikään, mutta useilla heistä ei ole tiedossa toiminnalleen jatkajaa. Väestön ikääntyminen ja kansalaisten hoitosuhteen epätasapainoinen kehitys lisäävät kiinnostusta sosiaalisiin innovaatioihin ja palveluyrittäjyyteen, mikä nähdäänkin usein tyypillisenä naisten toimialana. Yrittäjyyden uudet aluevaltauksset ovat peräisin 1980-luvulla käynnistyneestä ja 1990-luvulla jatkuneesta yhteiskunnallisesta muutoksesta, jonka seurauksena julkisen ja yksityisen taloudellisen toiminnan erot ovat vähennemässä. Enää vastakkainasettelu julkisen ja yksityisen sektorin välillä ei ole yhtä kovaa kuin aiemmin, koska yksityisten yrittäjien palveluja tarvitaan yhä enemmän, jotta saataisiin katettua ikääntyvän väestön palvelutarpeet. Ikääntymisen seuraukset näkyvät voimakkaampina haja-asutusalueilla kuin taajamissa, koska kaupunkien työmahdollisuudet houkuttelevat maaseudun työikäistä ja –kykyistä väestöä. Tämä lisää entisestään tarvetta naisyrittäjyyden edistämiseen ja naisissa piilevän yrittäjäpotentiaalin esiintuomiseen. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005; Kovalainen 1999: 24–25.)

Koulutus ja työmarkkinat ovat jakautuneen ja eriytyneet niin Suomessa kuin muissakin EU-maissa, minkä seurauksena on syntynyt naisten ja miesten toimialoja. Hallituksen tasa-arvo-ohjelman mukaan työelämässä sukupuoleen perustuva eriytyminen on entisestään lisääntynyt 1990-luvulla, vaikka naisten osuus työväestöstä on ollut pitkään lähes puolet. Valtaosa miehistä työskentelee miesvaltaisilla aloilla, kuten teollisuudessa, maa- ja metsätalouseläällä ja luonnontieteellisellä alalla, kun taas valtaosa naisista työskentelee

terveys- ja sosiaalialalla, humanistisella alalla, kasvatustieteiden alalla tai palvelualoilla. Ammatillinen eriytyminen näkyy myös yrittäjyydessä, jossa voimakas eriytyminen vaikuttaa heikentävästi naisyrittäjyyden identiteetin kehitykseen. Ammatillisen eriytymisen vuoksi kuva naisyrittäjästä muodostuu usein miesyrittäjistä luotujen normien ja kuvien perusteella, mikä omalta osaltaan vääristää naisyrittäjyyden luonteesta saatua yleistä kuvaa. Naisyrittäjyyden edistämiseksi tavoitellaan muutakin kuin naisen aseman parantamista yrittäjänä tai paremman kilpailuaseman luomista naisyrittäjille. Sillä pyritään vaikuttamaan kokonaisuudessaan työllisyyden paranemiseen, sekä alueelliseen että sukupuolten väliseen tasa-arvokehitykseen. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005.)

2.4.2 Suomen yrittäjänaiset

Suomen yrittäjänaisien virallisen yhdistystoiminnan juuret löytyvät 1900-luvun puolivälistä, jolloin Helsingissä perustettiin Yrittäjänaisien keskusliitto. Vuonna 1947 perustetun keskusliiton ensimmäiseksi puheenjohtajaksi valittiin ekonomi Anna Mäkelä ja toiminnanjohtajaksi Britel Koskinen. Aikakausi oli otollinen liiton toiminnalle, mistä kertoo se, että ensimmäisen toimintavuoden aikana liittoon liittyi peräti 46 paikallisosastoa ympäri Suomen. (Yrittäjänaisien keskusliitto ry.)

Tänä päivänä keskusliittoon kuuluu jo yli 100 paikallisyhdistystä eri puolilta Suomea. Yrittäjänaisien keskusliiton tavoitteena on toimia siteenä paikallisyhdistysten välillä. Paikallisten yhdistysten yhteenlaskettu henkilöjäsenmäärä on noussut jo yli 6000:een. (Yrittäjänaisien keskusliitto ry.) Tarkempana tutkimuskohteena työssäni on Keski-Pohjanmaan paikallisyhdistys, Kokkolan yrittäjänaiset, joka on myös osa Suomen yrittäjänaisien keskusliittoa.

”Yrittäjänaisien keskusliitto on yhteiskunnallisesti arvostettu, tehokkaasti verkottunut, naisyrittäjyyden asiantuntijuutta edustava itsenäinen etujärjestö. Jäsenemme on moderni ja aktiivinen yrittäjänainen, joka arvostaa vahvan verkoston voimaa. Olipa yrityksesi pieni tai iso, niin yhdessä olemme enemmän.”
(Yrittäjänaisien keskusliitto ry.)

Liiton toiminnan tarkoituksena on kannustaa naisia yrittäjyyteen sekä turvata yksityisyrittäjien oikeuksia ja taata toimeentulo. Tavoitteena on keskittyä erityisesti naisyrittäjyyteen liittyviin erityispiirteisiin sekä heitä koskeviin yhteiskuntapoliittisiin ongelmiin. Yrittäjänaisien keskusliitto pyrkii tavoitteisiinsa muun muassa valvomalla jäsentensä etuja, ottamalla kantaa lakiuudistuksiin, tekemällä esityksiä ja aloitteita, antamalla lausuntoja yrittäjän asemaa koskevissa asioissa, harjoittamalla monipuolista tiedotus- ja

julkaisutoimintaa sekä keskittymällä yrittäjänaisia koskeviin erityiskysymyksiin. Liiton toimintaan kuuluu tiiviisti myös erilaisten neuvottelu-, koulutus- ja esitelmätilaisuuksien järjestäminen sekä yhteistyö muiden yrittäjyyttä tukevien yhteisöjen kanssa. (Yrittäjän naisten keskusliitto ry.)

Haastattelin tutkimustani varten Kokkolan yrittäjän naisten puheenjohtajaa Hanna Niemeä, joka kertoi tarkemmin kyseisen paikallisyhdistyksen toiminnasta (Liite 1). Kokkolan yrittäjän naiset on perustettu vuonna 1978 eli lähes kolmekymmentä vuotta sitten. Tällä hetkellä kyseiseen paikallisyhdistykseen kuuluu noin 160 henkeä. Jotta henkilö voi liittyä yrittäjän naisten jäseneksi, tulisi hänen olla nainen ja yrittäjähenkilö. Tarkempia kriteerejä yrittäjän naisiin liittymiseen ei tarvita, koska esimerkiksi yrityksen koolla, toimialalla tai yrityksen elinkaaren vaiheella ei ole yhdistyksen kannalta merkitystä. Yrittäjän naisiin voivat liittyä myös miesyrittäjien puoliset tai vaikkapa työntekijät. Yhdistys hankkii uusia jäseniä mukaan toimintaansa aktiivisen verkostotoiminnan avulla. Yhdistyksellä on yhteyshenkilöitä erilaisilla toimialoilla ja esimerkiksi koululaitoksissa, mitä kautta uusia jäseniä pyritään hankkimaan ja yhteistyötä lisäämään. Uusien jäsenten hankinta on yksi hallituksen tehtävistä, mutta todellisuudessa suuri osa jäsenistä liittyy mukaan ystävien ja tuttavien kautta. Yhdistyksen tavoitteita ovat muun muassa verkostoituminen, näkyvyyden lisääminen, jäsenten hyvinvointi, koulutus, mentorointi, vertaistuki ja uusien yrittäjien tukeminen. Asetettuihin tavoitteisiin pyritään erilaisten tapahtumien, messujen, matkojen, koulutuksien ja virkistystoiminnan avulla. (Yrittäjän naisten puheenjohtaja Hanna Niemi 12.2.2007.)

3. VERKOSTOITUMINEN

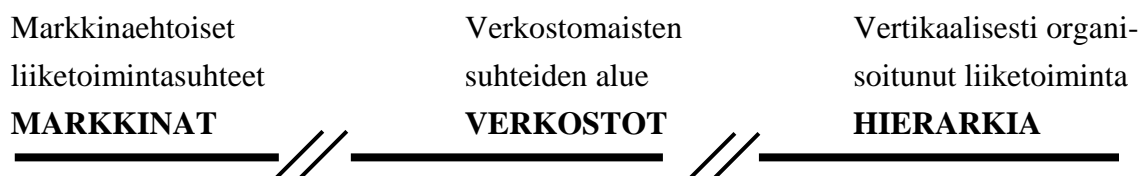
Verkostoitumisen taustalla on yleensä vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta, jonka tarkoituksena on hyödyntää verkoston luomia resursseja ja mahdollisuuksia. Verkostoitumisen motiivit voidaan jakaa kahteen osaan, joita ovat kustannusedut ja liiketoiminnan kasvattaminen. Kustannusetuja tavoitellaan tehostamalla toimintaa ja organisoimalla keskinäisiä suhteita entistä tehokkaammiksi, jolloin tuotantoketjun kustannustehokkuus paranee. Verkostoituminen vaikuttaa liiketoiminnan kasvuun niin, että pystytään synnyttämään kokonaan uutta liiketoimintaa tai luomaan parempi kilpailuasema, jonka avulla kasvatetaan markkinaosuutta (Vesalainen 2002: 14). Verkostoitumisen taustalla nähdään siis usein visio uusista mahdollisuuksista kehittää omaa liiketoimintaa sekä saada aikaan kustannussäästöjä.

Uuden yrityksen verkostoituminen saa alkunsa yleensä yrittäjän omien verkostoyhteyksien perusteella. Alasta riippuen yrittäjällä on usein jo olemassa oma verkko sillä alalla, jota hän tuntee tai on syystä tai toisesta esimerkiksi harrastuksen kautta luonut. Yritystoiminnan kehittyessä yritykseen syntyy toimintoja, jonka seurauksena jokaiselle toiminnolle syntyy oma verkko. Mikäli kyseisessä toiminnossa tarvitaan paljon alihankintaa, syntyy verkko alueen alihankintayrityksiin, kuten konekauppiaisiin, tarvike- ja varaosamyymiin, raaka-ainetoimittajiin ja muihin niihin verrattaviin tuotannon ja oston yhteyksiin. Myös myynnille syntyy oma verkkonsa, johon kuuluvat esimerkiksi asiakkaat, tuotteiden jalostajat ja muu myyntiin osallistuva henkilöstö. Yrittäjällä itsellään on myös oma verkostonsa, johon kuuluvat esimerkiksi kauppakamarit, alan yhdistykset, pankit, vakuutuslaitokset ja muut yritystapaamisten kautta syntyneet yhteistyö tahot. (Lindgrén 1995: 15.)

Yritysten välinen riippuvuussuhde muodostuu verkoston kautta. Kahden yrityksen välillä voi olla useitakin verkostoyhteyksiä eri toimintojen ja eri organisaatiotasojen välillä. Verkostolla on merkittävä rooli yrityksen liiketoiminnassa, koska sitä kautta yritys saa arvokasta tietoa alan kehityksestä sekä uusista myyntimahdollisuuksista omille tuotteilleen ja palveluilleen. Uuden yrityksen verkosto alkaa muodostua heti, kun yrittäjä luo kontaktin ensimmäiseen asiakkaaseensa. Tätä ennen verkoston muodostuminen on jo alkanut materiaalin ja tuotteiden toimittajista sekä alan asiantuntijoista. (Lindgrén 1995: 15.) Verkostojen koko ja tavoiteltavat edut riippuvat pitkälti yrityksen koosta, toimialasta ja verkostoitumiseen panostetuista resursseista. Pienten yritysten verkostosuhteet ovat usein hyvin epämuodollisia ja löyhemmin organisoituja kuin suurten yritysten. Yrityskoon kasvaessa osapuolten väliset sopimukset muodollistuvat ja siirrytään kohti yhteis-

yrittäjiä ja muodollisempia yhteistyömuotoja. Yritysten ja yrittäjien väliset epämuodolliset suhteet, sosiaaliset verkot, muodostavat arviolta noin kaksi kolmasosaa kaikista yhteistyösuhteista (Hakanen 1998: 8).

Toteuttaessaan liiketoimintaansa yrityksillä on käytössään kolme vaihtoehtoista tapaa, joita ovat toimiminen markkinaehtoisissa, hierarkkisissa tai verkostomaisissa liiketoimintasuhteissa. Tutkimuksessa keskitytään juuri tähän verkostomaiseen liiketoimintasuhteeseen, joka voidaan nähdä hierarkkisen ja markkinaehtoisen liiketoimintasuhteen välimuotona. (Vesalainen 2002: 23; Pirnes 2002: 13.)



Kuvio 5. Liiketoimintasuhteet. (Vesalainen 2002: 23.)

Verkostojen ylivoimaisuus ja hyödyllisyys perustuu siihen, että verkostot nähdään taloudellisen toiminnan organisoitumismuotona, joka parantaa toiminnan tehokkuutta eri osa-alueilla. Markkinaehtoisissa suhteissa tehokkuus ilmenee tuotantokustannusten minimoitumisena, koska asiakkaiden kilpailuttaessa toimittajia, nämä joutuvat pitämään kustannustehokkuuden äärimmillään. Vertikaalisesti integroituneessa liiketoiminnassa puolestaan minimoituvat liiketoiminnan vaihtokustannukset, joita ovat esimerkiksi kilpailuttamiseen, alihankkijoiden vaihtamiseen, valvontaan, organisaatioiden väliseen yhteydenpitoon ja opportunistisen käyttäytymisen pelkoon liittyvät kustannukset. Markkinaehtoiset suhteet ovat kuitenkin tehottomia suurten liiketoiminnan vaihtokustannusten vuoksi ja integroituneet liiketoimintamallit puolestaan sisäisen tehottomuuden vuoksi. Verkostomainen toimintamalli pyrkii minimoimaan markkinaehtoisen toiminnan ja vertikaalisesti integroituneen toiminnan heikkoudet ja optimoimaan niiden hyvät puolet. Verkostomaisen toimintamallin hyvistä puolista huolimatta, se ei ole kaikissa tilanteissa paras ratkaisu. Toimintamallin valitseminen ja arviointi edellyttää toimialan arvoketjun tunnistamista ja ymmärtämistä. (Vesalainen 2002: 22–23.)

Verkostomaisuuden lisääntyessä liiketoiminnassa muuttuu yritysten välinen palvelu- ja tavaravaihdanta vuorovaikutteisempaan, informaatiota sisältävään vaihdantaan. Pelkkä

operatiivinen ja tuotannollinen vaihdanta muuttuu vuorovaikutteiseen kehittämiseen, yhteiseen markkinointiin sekä visioiden ja strategioiden integrointiin. Kehittyneimmillään yhteistyö sisältää useita yritystoiminnan toimintoja ja organisaatiotasoja. Eri toimintamallien muuttuminen verkostomaiseksi toiminnaksi voi tapahtua kahdesta suunnasta. Vertikaalisesti organisoitunut yrityskokonaisuus voi purkaantua pienempiin toiminnallisiin yksiköihin tai jo olemassa olevat markkinaehtoiset suhteet verkostomaisemmiksi yhteistyösuhteiksi. Käytännössä vertikaaliset hierarkiat toteutuvat tulosityksikörakenteen kehittymisen, yhtiöittämisen, tiimirakenteen kehittymisen ja ulkoistamisen kautta. Markkinaehtoiset suhteet muokkautuvat verkostomaisemmiksi niin, että alihankintasuhteissa sopimussuhteet pidentyvät, yhteistyö muuttuu operatiivisesta työskentelystä toimintaa yhteistyössä kehittäväksi ja yritysten välille rakentuu aitoja kumppanuuksia. (Vesalainen 2002: 23–24.)

”Työelämä tarvitsee asioista laajasti kiinnostuneita ihmisiä, jotka jakavat mielenkiintonsa joustavasti eri aloille, mutta tekevät kaiken kunnianhimoisesti. Asiantuntemus poimitaan verkottuneesta joukosta.” (Hirvikorpi 2005: 231.)

Verkostoituminen on yleisintä nopean muutoksen aloilla, kuten elektroniikka-aloilla ja muotiteollisuudessa. Verkostoitumisen avulla saavutetaan muutosherkkyttä ja mahdollisuus parempaan pääoman tuottoon kuin perinteisillä toimintaketjuilla ja tuotantoarkkitehtuurilla. Verkostot saavat alkunsa usein nopean muutoksen tuomasta olosuhteiden pakosta ja välttämättömyydestä, mutta sen kasvu ja täydellinen hyödyntäminen vaatii systemaattista ja tavoitesuuntautunutta kehittämistä sekä syvällisen ja luottamuksellisen yhteistyön luomista osapuolten välille. Perinteisillä aloilla, päinvastoin kuin nopean muutoksen aloilla, verkostoituminen ei ole vastaus ympäristön paineisiin, vaan se voidaan nähdä aktiivisena kilpailuedun etsintänä ja uusien mahdollisuuksien luomisena. (Ranta 1998: 27.)

3.1 Verkostoteorioita ja verkostoilmiön teoreettisia näkökulmia

Verkostoteorioita on kehitelty kuvailemaan teoreettiselta kannalta yritysten välisiä yhteistyösuhteita, jotta verkostojen monimuotoisuutta ja erilaisia toimintatapoja olisi helpompi ymmärtää. Verkostoteoriat ja verkostoilmiön teoreettinen tarkastelu auttavat ymmärtämään ilmiön monimuotoisuutta ja eri verkostoteorioiden antia. Kun organisaatiot tulkittiin avoimiksi järjestelmiksi 1970-luvulla, tulivat organisaatioiden sidosryhmäsuhteet tärkeiksi organisaatioiden toimintaan vaikuttaviksi tekijöiksi. Karkealla tasol-

la yritysten välisiin suhteisiin vaikuttavat näkökulmat voidaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat sosiaalipsykologiset tarkastelutavat, talusteoreettiset tarkastelutavat ja liikkeenjohdolliset tarkastelutavat. Nämä näkökulmat eivät kuitenkaan kata täydellisesti eri lähestymistapoja, vaan ne ovat pikemminkin näyte keskeisistä verkostoitumiseen vaikuttavista teorioista (Vesalainen 2002: 24).

3.1.1 Sosiaalipsykologiset tarkastelutavat

Sosiaalipsykologisten näkökulmien keskeisenä tekijänä on ihminen. Verkostoituminen nähdään henkilöiden välisinä suhteina, vaikka tarkastelua voidaan laajentaa koskemaan ryhmiä, organisaatioita ja kokonaisia verkostoja. Keskeisiä teoreettisia näkökulmia ovat sosiaalisen vaihdannan ja sosiaalisen pääoman teorit sekä organisationaalisen oppimisen ja oppivan organisaation tarkastelutapa. *Sosiaalisen vaihdannan teoria* perustuu vastavuoroisuuden olettamukseen, jonka taustalla vaikuttavat vahvoina tekijöinä riippuvuus ja valta. Osapuolten motiivit harjoittaa yhteistyötä riippuvat siitä, miten tärkeänä yhteistyöstä saatava hyöty koetaan ja minkälainen on mahdollisuus saada vastaava hyöty muualta. (Vesalainen 2002: 25.)

Sosiaalisen pääoman avaintekijöinä toimivat henkilöiden väliset suhteet. Suhteiden laatu ja laajuus vaikuttavat positiivisesti osapuolten mahdollisuuksiin saavuttaa omia tavoitteita. Sosiaalinen pääoma rakentuu kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat rakenteellinen ulottuvuus, suhteiden luonnetta kuvaava ulottuvuus sekä kognitiivinen ulottuvuus. Rakenteellisella ulottuvuudella viitataan tapoihin ja toimintamalleihin, joilla osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Suhteiden luonnetta kuvaava ulottuvuus käsittelee henkilöiden välisiä laadullisia tekijöitä, joita ovat esimerkiksi luottamus ja uskottavuus. Kognitiivinen ulottuvuus sisältää suhteessa vallitsevan yhteisen näkemyksen ja tietoisuuden tavoitteista sekä menettelytavoista. Sosiaalista pääomaa voi esiintyä yksilön, organisaation ja jopa yhteiskunnan tasolla. Organisaatiotasolla sosiaalinen pääoma syntyy henkilösuhteiden kautta, joilla voidaan olettaa olevan positiivisia vaikutuksia yritysten välisen liiketoiminnan harjoittamisessa. Tavoiteltavat hyödyt liittyvät sosiaalisten suhteiden kautta syntyvään parempaan aineettomien ja aineellisten resurssien saatavuuteen. (Vesalainen 2002: 25.)

Organisaation oppiminen voidaan nähdä sosiaalipsykologisena ilmiönä, jossa on aina ensisijaisesti kysymys yksilön oppimisprosessista. Yksilön oppimisen kautta voidaan saada aikaan merkittäviä muutoksia ryhmien, organisaatioiden ja verkostojenkin oppimisprosesseissa. Verkostot voivat toimia oppijoina samaan tapaan kuin organisaatiot,

jolloin on kysymys siitä, että kokeilemalla, arvioimalla ja uutta etsimällä kehitytään toimijoina yhä paremmiksi. Verkostot voidaan kuvata myös oppimisympäristöinä, jolloin hyvä oppimisympäristö tarjoaa jäsenilleen hyvät mahdollisuudet itsensä kehittämiseen. (Vesalainen 2002: 26.)

3.1.2 Talousteoreettiset tarkastelutavat

Organisaatio- ja talousteoreettisia tarkastelutapoja voidaan tarkastella kolmen lähestymistavan avulla, joita ovat resurssiriippuvuusteoria, transaktiokustannusteoria ja peliteoria. *Resurssiriippuvuusteorian* sisältö perustuu siihen, että yritysten on välttämätöntä hankkia ympäristöstään vaadittavia resursseja liiketoimintaansa varten. Tämän teorian perusta on hyvin samantyyppinen kuin sosiaalisen vaihdannan teoriassa eli perustana on riippuvuus ja valta. Henkilöiden väliset suhteet eivät kuitenkaan nouse käsittelyn kohteeksi, koska resurssiriippuvuusteoriassa keskitytään organisaatiotasoon. Organisaatiot pyrkivät luomaan sidosryhmäsuhteita niin, että oma riippuvuus olisi hallittua, mutta saatavat edut olisivat mahdollisimman suuret. Teorian keskeinen käsite on vaihtokustannus, jolla tarkoitetaan yhteistyökumppanin vaihtamisesta aiheutuneita kustannuksia. Mitä suuremmaksi vaihtokustannus muodostuu, sitä riippuvaisempi yritys on yhteistyökumppanistaan. Yritysten asema toimintaympäristössä ja verkostossa määräytyy niiden hallinnoimien ja omistamien resurssien määrän ja laadun suhteessa. Tällöin vähäisetkin resurssit voivat taata hyvän aseman verkostossa, mikäli kyseiset resurssit ovat ainutlaatuisia ja vaikeasti saatavissa. (Vesalainen 2002: 26.)

Transaktiokustannusteorian perusajatuksena on päätös siitä ostetaanko jokin resurssi ulkoa vai valmistetaanko se itse. Yrityksen on siis päätettävä rationaalisesti oman toimintansa näkökulmasta kannattaako jokin tuote tai palvelu ostaa markkinoilta vai valmistaa itse. Tietynlainen välimuoto on hyödyntää verkostovaihtoehtoa, joka voidaan nähdä markkinoilta ostamisen ja itse valmistamisen välimuotona. Transaktiokustannusteoriassa kustannukset jaetaan vaihdantakustannuksiin ja valmistuskustannuksiin. Verkostovaihtoehdossa puhutaan myös yhteistyökustannuksista. Vaihdantakustannukset ovat niitä kustannuksia, jotka syntyvät yritysten välisen vaihdannan toteuttamisesta. Näitä ovat esimerkiksi epävarmuudesta, luottamuksen puutteesta, informaationkulun epäkohdista ja kilpailuttamisesta aiheutuneet kulut. Valmistuskustannuksiin voidaan puolestaan lukea kaikki yrityksen sisäiseen tuotantoon liittyvät kustannukset. Teorian perusteella yritykset hakevat tasapainoa näiden kustannusten välillä niin, että syntyy optimoitu ratkaisu. (Vesalainen 2002: 26–27.)

Peliteoria perustuu hyödyn jakamisen problematiikkaan, jossa keskeisiä käsitteitä ovat nollasummapeli, win/win-asetelma, win/loose-asetelma sekä muut vastaavatyypiset tilanteet, joilla määritellään neuvottelu- ja päätöksentekotilannetta. Mikäli voittaminen tai hyötyminen on osapuolten kesken epätasapainossa, voidaan syntynyttä tilannetta verrata tilanteeseen ennen vaihdannan tapahtumista. Mikäli tällöin todetaan, että toinen osapuoli on heikommassa tilanteessa kuin ennen vaihdantaa, voidaan todeta, että kyseinen osapuoli on menettänyt tai hävinnyt osan asettamastaan panoksesta. Mikäli yritys valitsee liittoutumisen toimintamallikseen, tulisi huomioida, että ainoastaan win /win-tilanne johtaa pidemmällä aikavälillä menestyksekkääseen ja aitoon yhteistyön. (Vesalainen 2002: 27.)

3.1.3 Liikkeenjohdolliset tarkastelutavat

Seuraavassa esitellään strategisen liikkeenjohdon näkökulmasta kolme lähestymistapaa, jotka vaikuttavat verkostokeskusteluun. Näitä lähestymistapoja ovat resurssiperustainen näkemys yrityksen strategiaan, interaktiivinen lähestymistapa ja strategisten verkostojen näkökulma. *Resurssiperustaisen näkemyksen* keskeinen ajatus on, että yrityksen kilpailukyky pohjautuu yrityksen luomiin ydinosaamisiin ja kompetensseihin. Teoriassa esiintyvät käsitteet menevät usein sekaisin, mutta tässä noudatetaan tulkintaa, jonka mukaan ydinkyvykkyys syntyy siitä, kun yritys hyödyntää ydinosaamistaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavalla tavalla. Ydinkyvykkyyksien hyödyntämisessä on olennaista olemassa oleva osaaminen sekä kyky hyödyntää sitä. Toinen olennainen seikka on erikoistuminen ja ydinosaamisen kannalta merkityksettömien resurssien karsiminen. (Vesalainen 2002: 28.)

Interaktiivisen lähestymistavan perusta löytyy teollisen markkinoinnin ja hankintatoimen alueelta. Teoriassa pyritään ymmärtämään erilaisia toimittajien ja asiakkaiden toimintastrategioita kahdenvälisen vaihdantasuhteen kehittämisessä. Pohdittavana on se, kuinka asiakkaan ja toimittajan välinen suhde vaihtelee riippuen siitä, minkälainen on kyseisten osapuolten käyttämä tuotantoteknologia. Yksittäis-, piensarja-, massa- ja prosessituotanto tuottavat kaikki erilaisia yhteistyösuhteita yritysten välille. Yleisesti voidaan olettaa, että mitä kompleksisempaa yritysten välinen fyysinen vaihdanta on, sitä laajempaa tulisi olla myös sosiaalisen vaihdannan. Asiakasyrityksen näkökulmasta voi ongelmaksi muodostua tarve-epävarmuus, jolla tarkoitetaan sitä, ettei yritys kykene tarkkaan määrittelemään, mitä se tarvitsee. Toisena ongelmana saattaa esiintyä markkinaepävarmuutta, jolloin liittoutuessaan yhden toimittajan kanssa yritys menettää mahdollisuuden hyötyä kilpailevien toimittajien osaamisesta. Kolmantena ongelmana voi

esiintyä vaihdantaan liittyvää epävarmuutta, jolla tarkoitetaan standardoitujen hyödykkeiden kulttuurisia, tiedollisia ja teknologisia erilaisuuksia. Toimittajayrityksen tulisi tiedostaa asiakasyrityksen ongelmat ja tarpeet, jotta asiakkaalle voidaan tarjota palvelua, joka tuottaa aitoa lisäarvoa. (Vesalainen 2002: 28–29.)

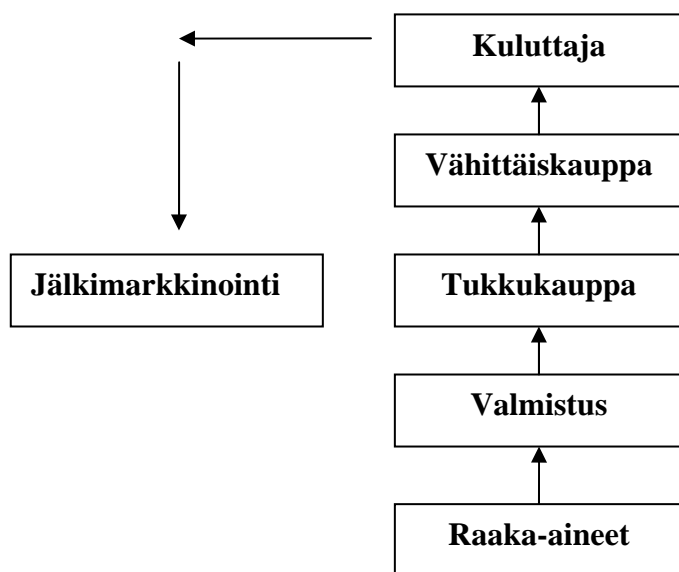
Strategisten verkostojen näkökulmassa korostuu kilpailun siirtyminen yritysten välisestä kilpailusta verkostojen väliseksi. Strategisissa verkostoissa pyritään koko verkoston kehittämiseen niin, että ydinyritys käyttää toimittajina pitkäaikaisia partnereita eikä näin ollen perinteistä kilpailuttamista tapahdu. Tällaisille verkostoille on ominaista jaettu visio, verkostostrategia ja yhtenäiset toimintatavat. Olennaista tässä mallissa on se, että yritysten välille syntyy erilaisia koordinaatio- ja aktiviteettirakenteita, joita ovat esimerkiksi työparit, tiimit, koulutuskäytännöt ja mittausrutiinit. (Vesalainen 2002: 29.)

3.2 Erilaisia verkostomuotoja

Verkostoitumisesta puhutaan paljon, mutta usein on vaikea tietää mitä sillä todellisuudessa tarkoitetaan, koska verkostot voivat olla luonteeltaan ja toiminnaltaan hyvin erilaisia. Verkostojen ja yhteistyösuhteiden luokittelu ei siis ole yksiselitteistä, koska ainoastaan niitä käsittelevässä kirjallisuudessa esiintyvien käsitteiden monimuotoisuus tekee määrittelyn vaikeaksi. Lukuisien määritelmien joukosta voidaan kuitenkin löytää yhdistäviäkin piirteitä, joiden avulla verkostoja pyritään luokittelemaan. Verkostoja voidaan luokitella esimerkiksi verkoston synnyn tai kehitysvaiheen avulla, verkostoitumisesta saatavien hyötyjen ja aiheutuneiden riskien perusteella tai vaikkapa verkstorakenteen avulla. Muita verkostosuhteiden luokittelu perusteita voivat olla esimerkiksi yhteistyön laatu ja merkittävyys sekä tarvittava luottamus.

Jotta verkostosta saataisiin toimiva, on se räätälöitävä tilanteen ja tarpeen mukaan. Verkostoille on ominaista se, että ne muuttuvat ja muotoutuvat ympäristön muutosten ja vaatimusten mukaan. Verkostojen rakenteet, arkkitehtuuri ja valttasapaino ovat erilaisia, mikä omalta osaltaan vaikuttaa verkoston toimintaan ja joustavuuteen. Pienet yritykset tekevät usein tasa-arvoista keskinäistä yhteistyötä, kun taas suuret lippulaivoina tunnetut yritykset rakentavat itse omat yhteistyöverkkonsa. Etenkin alkuvaiheessa verkoston toiminta perustuu tarkoin säädelyihin ohjeisiin, mutta toiminnan kehittyessä tarvitaan luottamusta, joka mahdollistaa joustavamman toiminnan. (Niemelä 2002: 18, 20.)

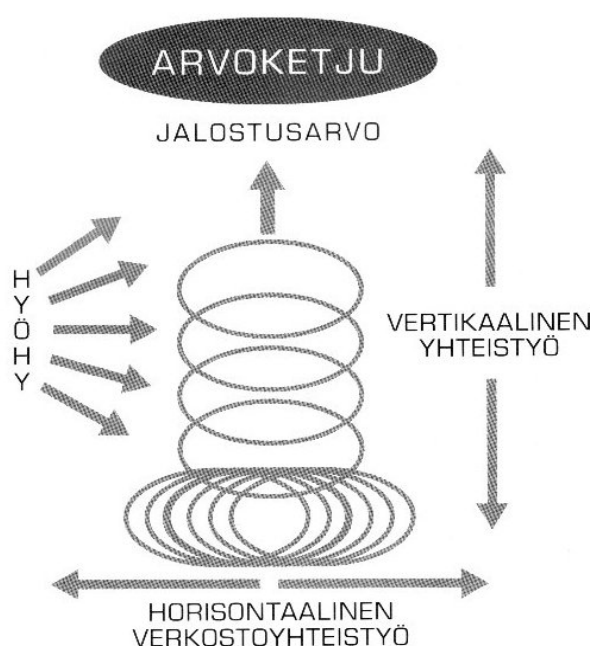
Verkostot voidaan jakaa vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. **Vertikaalisesta verkostosta** on kyse silloin, kun verkosto yhdistää saman arvoketjun tai tuotantoprosessin eri vaiheissa toimivia yrityksiä. Tällaisia yrityksiä ovat yritykset, jotka ovat ketjuttaneet tuotantonsa niin, että eri yritykset valmistavat oman osansa tuotteesta tai palvelusta. Esimerkiksi yksi yrityksistä valmistaa tuoleihin puukehikot, toinen hioo ja lakkaa, kolmas päällystää ja neljäs pakkaa ja laskuttaa. (Niemelä 2002: 18–19.) Perinteisesti vertikaalinen arvoketju alkaa raaka-aineiden tuottamisesta ja päättyy kuluttajan ostopäätökseen tai mahdollisiin jälkimarkkinointitoimenpiteisiin. Vertikaalisessa arvoketjussa jokainen ketjun jäsen on yleensä itsenäinen toimija, jonka tavoitteena on saavuttaa omalta kannalta paras mahdollinen taloudellinen tulos. Tällaiselle arvoketjulle tyypillisiä jäseniä ovat esimerkiksi valmistajat, tukkukauppa ja vähittäiskauppa. (Pirnes 2002: 35.)



Kuvio 6. Perinteinen vertikaalinen arvoketju. (Pirnes 2002: 35.)

Horisontaalisesta verkostosta on kyse silloin, kun verkoston avulla yhdistetään arvoketjun rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluja tai tuotteita. Horisontaalinen verkosto syntyy esimerkiksi silloin, kun eri yritykset valmistavat samaan tuoteperheeseen kuuluvia tuotteita tai palveluja ja tekijät myyvät kokonaisuutta yhdessä. (Niemelä 2002: 19.) Horisontaalista verkostoa pidetään tuotekeskeisempänä kuin vertikaalista verkostoa, koska siinä tavoitellaan usein vaativimpien tuotekokonaisuuksien tuottamista. Ar-

avoketjun jäsenten valinnan kriteerinä käytetään heidän osaamistaan ja kykyä tuottaa todellista lisäarvoa asiakkaalle. Arvoketjun jäsenet voivat olla pitkälti samoja kuin vertikaalisessakin arvoketjussa, mutta edellytyksenä on monipuolisempi palvelukyky ja osaaminen sekä nopeus ja joustavuus. Nopeutta ja joustavuutta lisätään peräkkäisten työvaiheiden toteuttamisella rinnakkain. (Pirnes 2002: 36–37.) Tässä verkostomallissa yhden tuotteen valmistukseen ei yleensä osallistu useaa yritystä, vaan yritykset yhdistävät omat tuotteensa toimivaksi kokonaisuudeksi, jota on helpompi myydä ja markkinoida.



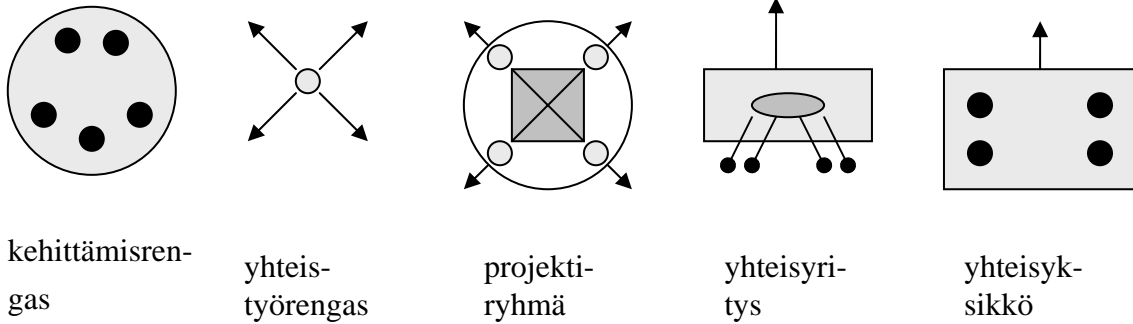
Kuvio 7. Monimuotoiset verkostot. (Niemelä 2002: 19.)

Verkostojen kahtiajako ei aina ole yksiselitteistä, koska verkostossa saattaa olla piirteitä sekä horisontaalisesta että vertikaalisesta verkostosta. Vertikaalisessa verkostossa voi olla horisontaalisia piirteitä esimerkiksi silloin, kun samassa hankkeessa tarvitaan monenlaista osaamista tai samaa tuotetta valmistavat yritykset yhdistävät voimansa tuotekehitystä tai markkinointia varten. (Niemelä 2002: 20.)

3.3 Miten verkostot ja yhteistyö syntyvät?

Verkostot syntyvät hyvin eri tavoin ja se millaisena jäsenenä yritys on kyseisessä verkostossa, vaihtelee. Verkoston jäsenyys voi olla luonteeltaan joko pysyvä, määräaikainen tai vaihtuva. Verkostosuhteen syvyyttä voidaan kuvata neliportaisella asteikolla, jossa samalla hahmottuu verkostoyhteistyön mahdollinen kehityspolku. Nämä neljä porrasta ovat kertaluontoiset tai satunnaisesti toistuvat alihankintasopimukset, projekti-kohtainen yhteistyö, yhden tai useamman vuoden sopimus sekä pysyvä tai pysyväksi tarkoitettu kumppanuus eli partneruus. (Niemelä 2002: 20.) Verkostot ja yhteistyö syntyvät kahden tai useamman verkoston osapuolen tarpeesta ja toisiaan täydentävistä resursseista. Verkoston syntymiseen vaikuttavat siis yhteiset päämäärät ja toisiaan täydentävät resurssit, joiden avulla tavoitellaan synergiaetuja.

Verkostoituminen ja yhteistyö aloitetaan yleensä löyhemmästä yhteistyömuodosta, jonka jälkeen yhteistyötä voidaan syventää siirtymällä tiiviimpään yhteistyöhön, kohti aitoa kumppanuutta. Yhteistyön perusmalleina voidaan esittää viisi erilaista tapaa harjoittaa yritysten välistä yhteistyötä. Näitä malleja ovat kehittämis- ja yhteistyörenkas, projekti-ryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö. Jokaisesta näistä perusmalleista voidaan löytää myös pidemmälle kehittyneitä ja tarkemmin määriteltyjä erikoismuotoja, mutta tässä yhteydessä tyydytään tarkastelemaan yhteistyön perusmalleja. (Vesalainen 1996.)



Yhteistyön mahdolliset hyödyt eri projektityypeissä

Tiedonkulku ja oppiminen	-----
Kustannussäästöt	-----
Kriittinen massa	-----
Synergiahyödyt	-----
Kyky uuden liiketoiminnan luomiseen	-----
Riskinjako	-----
Uskottavuus	-----

Kuvio 8. Yritysyhteistyön perusmallit ja niihin liittyvät mahdolliset hyödyt. (Vesalainen 1996.)

Edellä esitetyt yhteistyömallit eroavat toisistaan liiketoimintaulottuvuuden ja verkostojohtamisen ulottuvuuden suhteen. Mallit ovat järjestyksessä niin, että mentäessä vasemmalta oikealle myös yhteistyön tavoitetaso nousee. Kuvion alla on esitelty myös ne hyödyt, joita eri yhteistyöhankkeiden kautta voi syntyä. Ensimmäisenä tarkastellaan lähemmin kehittämisenrenngasta, joka on pienyrityksen yhteistyömalli, jossa yrittäjät koontuvat vuorotellen toinen toistensa luona keskustelemaan ja ottamaan kantaa liiketoiminnan kysymyksiin ja ongelmiin. Isäntäyritys esittelee omaa yritystään ja sen toimintaa sekä nostaa esiin mahdollisia ongelmia ja kehittämistarpeita, jonka jälkeen muu ryhmä esittää kritiikkiä, parannusehdotuksia ja virikkeitä isäntänä toimivalle yrittäjälle. Toimintatapoina ovat yrityskokousten lisäksi esimerkiksi koulutuksen hankkiminen, osallistuminen seminaareihin, tutustumismatkat, messut ja asiantuntijoiden vierailut. Kehittämisenrenngas liittyy usein yrittäjyyskoulutukseen ja sen tarkoitus onkin silloin vakiinnuttaa käytäntöön koulutuksessa opittuja menetelmiä. Kehittämisenrenkaan toiminta on yleensä onnistunutta silloin, kun yrittäjät osallistuvat aktiivisesti tilaisuuksiin ja keskusteluihin, jokainen yritys pääsee vuorollaan esittelemään toimintaansa, isäntäyrittäjä

suhtautuu avoimesti ja tosissaan tilaisuuteen sekä vieraat paneutuvat ajatuksella isännän ongelmiin. (Vesalainen 1996.)

Yhteistyörenkaan perusedellytys on se, että yrityksillä on yhteinen ja usein yhdessä hankittu resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus. Olennaista on myös se, että yritykset eivät tuo julki yhteistä toimintaa niin, että ulkopuoliset voisivat nähdä heidän harjoittavan yhteistä liiketoimintaa. Yhteinen resurssi voi olla mikä tahansa liiketoiminnan resurssi, esimerkiksi vuokratalouspäällikkö, yhteinen asiantuntija, kone, yhteiset toimitilat, ostoyhteistyö tai logistiikka. Yhteisen resurssin avulla saavutetaan kustannussäästöjä, jotka ovat yleensä helposti mitattavissa. Tässä mallissa työnjakoa ei tapahdu ja yhteistyö toteutuu pelkästään operatiivisella tasolla. Yhteistyön toteuttaminen on melko helppoa, mutta yhteistyön tavoitteet eivät nouse kovinkaan korkeiksi eikä näin ollen saatavat hyödyt voi nousta korkeiksi strategisen tason hyödyiksi. (Vesalainen 1996; Pirnes: 16–17.)

Kolmas yhteistyön perusmalli on projektiryhmä, jonka keskeinen piirre on selvä työnjako ja yhteiseksi koettu liiketoiminta. Olennainen seikka on se, että yritykset markkinoivat ja edustavat kukin yhteiseksi kokemaansa liiketoimintakokonaisuutta. Aiempiin malleihin verrattuna projektiryhmä on selvästi strategisemmalla tasolla, koska yritykset toimivat yhdessä saavuttaakseen strategista kilpailuetua markkinoilla. Projektiryhmän koetaan saavuttavan yhdessä synergiaetuja ja olevan näin yhdessä kilpailukykyisempi kuin mitä yritykset olisivat toimiessaan yksin. Tämän mallin kilpailuetu perustuu liiketoiminnan vaihtokustannusten pienenemiseen, ryhmän sisäisen erikoistumisen tuottamaan kustannusperusteiseen kilpailuetuun sekä ryhmän sisäisen erikoistumisen ja kokoonpanon tuottamaan differointietuun. (Vesalainen 1996.)

Neljäs yhteistoimintamalli on yhteisyritys, joka tarkoittaa yhdessä tehtävää uhkayritystä. Toisaalta sitä voitaisiin kuvata hankkeeksi, jonka tarkoituksena on luoda kokonaan uutta liiketoimintaa. Yhteisyritys eroaa aiemmista malleista erityisesti tarvittavien panostusten suhteen, koska panostukset ovat riskipitoisia, strategisia, uutta luovia ja ne realisoituvat hyödyiksi vasta pitkällä aikavälillä. Erikoistuminen ja työnjako voivat vaihdella erilaisissa yhteisyrityksissä lähes täydellisestä olemattomaan. Yhteisyrityksellä on paremmat mahdollisuudet luoda, käynnistää ja pyörittää kokonaan uutta liiketoimintaa kuin yksittäisillä yrityksillä. Osaamisen suhteen oikean kokoonpanon omaavalla ryhmällä on mahdollisuus yhdistellä osaamistaan niin, että lopputuloksena voi olla innovatiivinen ja uutuusarvoinen liiketoimintakonsepti, tuote, palvelu tai prosessi. Kumuloimalla tuotekehitykseen käytettävissä oleva pääoma, yhteisyrityksellä on mahdolli-

suus kehittää sellaista, mihin heillä ei olisi yksin ollut varaa. Yhteisyrityksellä on mahdollisuus käyttää hyödyksi myös kunkin yrityksen markkinakontakteja, jolloin uuden liiketoiminnan käynnistäminen saattaa olla helpompaa kuin yritysten pyrkiessä yksin uusille markkinoille. (Vesalainen 1996.)

Viides yhteistyömalli on yhteisyksikkö, joka on kaikkein formaalisin ja sidoksiltaan tiukin pk-yritysten yhteistyömalli. Tämän mallin kuvaavin elementti on yhteisen ”kuoren” perustaminen, jolla tarkoitetaan sitä, että yritykset perustavat osakeyhtiön, jonka nimissä kaikki vaihdanta ja informaatiovirta yrityksestä ulospäin kulkeutuu. Yritykset ikään kuin häivyttävät oman imagonsa ja sulautuvat osaksi suurempaa kokonaisuutta. Tämä ei missään tapauksessa tarkoita kuitenkaan osakeyhtiölaissa määriteltyä yritysten fuusiota. Yhteisyksikön toiminta voi olla mitä tahansa aina informaatioyhteistyöstä yhteisten uusien liiketoimien kehittämiseen. Yhteisyksikön etu on se, että uusia ja erilaisia yhteistyöhankkeita syntyy spontaanisti normaalin liiketoiminnan ohella. Yhteisyksikön tavoittelemat hyödyt voivat olla hyvinkin monitahoiset. Tavoiteltavia hyötyjä ovat esimerkiksi kustannusedut, nopeasti kehittyvät uudet mahdollisuudet ja monipuoliset liiketoiminnalliset yhteishankkeet. On kuitenkin selvää, että verkostoituminen ja sen eräänä ilmentymänä esiintyvä pk-yritysten yhteistyö ei synny itsestään. Verkostoitumista ja sen kehitystä voidaan verrata yleiseen taloudelliseen toimintaan, jossa yrittäjyys kehittää, ylläpitää ja käyttää erilaisia perusolemukseltaan passiivisia resursseja. Yrittäjyys ja aktiivisesti toimivat yrittäjät edistävät verkoston kehittymistä ja lisäävät sen tehokkuutta. (Vesalainen 1996.)

Verkostoitumisen keskeisenä tavoitteena on luoda toimintaa ja keskustelua tietyn asian ympärille. Verkostoituminen ei ole ainoastaan tapahtumiin osallistumista ja käyntikorttien jakelua, vaan tärkeänä elementtinä nähdään yrittäjän oman brandin luominen. Yrittäjän henkilökohtaisen brandin luominen ja itsensä esiin tuominen ovat keskeisiä tekijöitä verkostoja luotaessa. Tavoitteena on luoda itsestä tarpeeksi aktiivinen ja houkutteleva kuva, jotta yhteistyökumppanit ja mahdolliset verkoston jäsenet kokevat mielekkääksi verkostoitua kyseisen henkilön kanssa. Tehokkaan verkostoitumisen taustalla on usein halu hyödyntää kaikki mahdollisuudet löytää uusia yhteistyökumppaneita ja luoda uusia suhteita. Luodakseen verkostoja yrittäjän on ensin mietittävä millaisia ihmisiä hän haluaa tavata ja missä heihin voi tutustua. Montoya ja Vandehey (2002: 209–211) esittelevät kirjassaan kuusi tapaa, jotka auttavat yksilöä luomaan uusia verkostoja. Ensimmäisenä ohjeena on tutustua uusiin ihmisiin mahdollisimman monipuolisesti ilman ennakkoletuksia ja taka-ajatuksia. Tärkeää on myös kuunnella ja seurata tarkkaavaisesti, osoittaa mielenkiintoa ja aina tulisi olla myös positiivinen. Tärkeä käytännönohje on

myös se, että aktiivisella ja verkostoja luovalla jäsenellä tulisi olla aina mukana tarvittava materiaali, esimerkiksi käyntikortteja ja muistiinpanovälineet, jotta tilaisuuden ilmaantuessa kontakteja on helpompi solmia.

3.4 Verkostoitumisen tuomat haasteet ja edut

Nopeimmin kasvavilla markkinoilla ulkoistaminen ja erikoistuminen voidaan viedä äärimilleen, koska yrityksen on järkevää keskittyä ydinosamiseensa ja niihin toimintoihin, joista saadaan suurin hyöty. Tähän liittyy kuitenkin aina merkittäviä riskejä, koska eteen tulee valinta siitä, kuinka pitkälle yrityksen toimintoja voidaan ulkoistaa vaarantamatta yrityksen olemassaoloa. Verkostoituminen tuo mukanaan myös muita riskejä, vaikka periaatteessa verkostoitumisella tavoitellaan juuri riskien jakamista. Verkostosuhteen katketessa riskit saattavat realisoitua täysimääräisinä, mikäli yritys on tehnyt investointinsa yhden tai vain harvojen kumppaneiden varaan. Usein nämä riskit esiintyvät verkostosuhteissa, joissa osapuolet ovat hyvin erilaisissa asemissa. Verkostoille tyypillinen tuotantomalli saattaa kuormittaa kohtuuttomasti hankintaketjun viimeisen yrityksen resursseja, koska varastoriski siirretään usein yhden yrityksen vastuulle verkoston laidalle. Tällöin pienyrityksistä tulee suurten yritysten joustavuuden lähteitä. Mentäessä toiseen ääripäähän liian tiukasti vakiintuneet ja pysyvät verkostosuhteet saattavat johtaa liian vähäiseen muutosalttiuteen ja innovatiivisuuteen. Verkosto voi siis pahimmassa tapauksessa muodostua kehikoksi, joka estää kasvun ja muutoksen. (Ylä-Anttila 1998: 120.) Verkostoitumisessa voi nousta haasteeksi myös verkoston läpinäkymättömyys, jolla tarkoitetaan tiedonkulun viiveitä, jonka takia toimintaa ohjaava tieto voi olla puutteellista tai harhaanjohtavaa. (Ranta 1998: 23.)

Verkostoituminen on tehokkaasti toteutettuna myös hyvin resursseja ja aikaa vievää, eikä lopputuloksen hyödyllisyydestä voi olla ennalta varma. Verkostoitumisen haasteet ovat pitkälti sidoksissa käytetyn verkostomallin valintaan sekä yrittäjän omiin tavoitteisiin verkostoitumisesta saataviin hyötyihin. Toiset verkosto- ja yhteistyömallit ovat huomattavasti riskialttiimpia kuin toiset. Perusolettamuksena voidaan pitää sitä, että mitä mittavampia tuloksia ja kuinka korkeita strategisia hyötyjä tavoitellaan, sitä suuremmat ovat myös riskit. Yksi suurimpia haasteita verkostoitumisessa ja yhteistyössä on luottamuksen rakentaminen. Verkoston osapuolten tulisi voida luottaa toisiinsa täydellisesti, jotta yhteistyöllä saavutettaisiin halutunlaiset päämäärät. Luottamuksen rakentuminen on aikaa vievää ja vaatii osapuolilta yhteisiä tavoitteita sekä näkemyksiä liiketoiminnan toteuttamisesta ja päämääristä.

Tällä vuosikymmenellä yritysten toimintaympäristölle on ollut tyypillistä tuotteiden yhä laajemmat markkinat, tuotteiden nopea uusiutuminen ja teknologian nopea kehittyminen. Tämän seurauksena yritysten tulee hallita globaalien markkinoiden erikoispiirteet sekä pystyä panostamaan kehitystoimintaan ja tuotekehitykseen. Asetetut vaatimukset merkitsevät sitä, että ainoastaan suuret yritykset ja yrityskokoonpanot pystyvät riittäväan resurssointiin ja täyttämään mainitut vaatimukset. (Pirnes 2002: 9.) Verkostoitumalla voidaan saavuttaa parempi joustavuus sekä muutoksen vaatimat resurssit. Usein myös avautuneiden mahdollisuuksien hyödyntäminen on mahdollista vain verkostoitumalla ja tiiviitä kumppanuussuhteita rakentamalla. Nykypäivänä yrityksen kilpailuetu syntyy nopeasta tuotteen uusiutumissyklistä ja nopeista toimitusajoista, joiden ohella yhä tietoisemmat asiakkaat vaativat asiakaskohtaisia variaatioita sekä globaalien tuotteiden lokalisointia. Verkostoituminen on yhä useammin vastaus näihin haasteisiin ja vaatimuksiin. Edellä kuvattujen tekijöiden lisäksi verkostoitumisesta voi olla yritykselle paljon muutakin hyötyä. Verkoston osapuolet voivat esimerkiksi keskittyä ydinosaamiseensa ja toimia aina lähellä parasta käytäntöä, yksittäisen osapuolen uusien asioiden oppiminen ja soveltaminen voidaan levittää koko verkostoon, toimintoja voidaan nopeuttaa verkoston sisältämien rinnakkaisuusien ansiosta ja myös tuotekehitys nopeutuu verkoston rinnakkaistoimien ansiosta. Verkostoitumalla tavoitellaan usein myös merkittäviä kustannussäästöjä, sosiaalisia suhteita, näkyvyyden lisäämistä ja yhteismarkkinoinnin tuomia etuja. Verkostosta saatavat edut ovat pitkälti sidoksissa verkoston toimintaan, sen läpinäkyvyyteen, informaation kulkuun, luottamuksellisuuteen sekä pitkäjänteisyyteen. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä luottamuksellisella yhteistyöllä ja pitkäjänteisyydellä saavutetaan valtavia etuja. (Ranta 1998: 9–11, 16, 22; Ollus 1998: 3.)

4. KILPAILUKYKY

Yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta jatkuva osaamisen kehittäminen ja toimintamallien parantaminen on välttämätöntä. Osaamista ja sen kehittymistä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Organisaation tai yksilön osaaminen voi liittyä esimerkiksi ihmisiin, yhteistyötaitoihin, teknologiaan, liiketoimintaan, organisointi- ja johtamistaitoihin tai markkinoiden tuntemiseen (Henttonen 2002: 18). Hyvin usein osaamista käsitellään kuitenkin kokonaisuutena, jolloin varsinkin pk-yrityksistä puhuttaessa kuvataan kokonaisvaltaista liiketoimintaosaamista. Osaamisella ei siis tarkoiteta ainoastaan hyvää ammattitaitoa ja oman ydinosaamisen hyvää hallintaa, vaan kokonaisvaltaista liiketoimintaosaamista, jolla varmistetaan yrityksen kilpailukyky.

4.1 Mistä pienyrityksen kilpailukyky koostuu?

Kilpailukyvyllä tarkoitetaan yrityksen ominaisuuksia, joita tarvitaan yrityksen menestymiseen. Kilpailukyvyllä viitataan organisaation hengissä säilymiseen ja toisten samankaltaisten ja samalla toimialalla toimivien yritysten väliseen kilpailuun. Yritys ei voi olla pitkällä aikavälillä kilpailukykyinen, ellei sen liiketoiminta ole kannattavaa. Kannattavan liiketoiminnan määritelmä on luonnollisestikin sidoksissa sen määrittelijään. Se, mikä on toiselle yrittäjälle kannattavaa, saattaa toisella olla kannattamatonta, mikä johtuu siitä, että yrittäjien arviot kannattavasta liiketoiminnasta sekä päämäärien asettelu vaihtelevat suuresti (Vesalainen ym. 1996: 7).

Pienyrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä on lukuisia, ja ne vaihtelevat markkinatilanteen ja yrityksen elinkaaren mukaan. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin eritelty kuusi ratkaisevasti yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavaa tekijää, jotka ovat nousseet esiin kirjallisuudessa, artikkeleissa ja haastateltavien naisyrittäjien kokemuksissa. Näitä tekijöitä ovat yksilön ja organisaation osaaminen ja oppiminen, joustavuus ja uudistumiskyky, toimintaympäristön tuntemus ja vapaiden markkina-alueiden hyödyntäminen, erikoistuminen, ihmisläheisyys ja markkinointi. Nämä kuusi osa-alueita on johdettu osittain Pekka Ruohotien (1996: 18–19) esittelemästä yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavasta mallista sekä aiemmin esitellyistä Barrown määrittelemistä liiketoiminta edellytyksistä. Ruohotien mallissa esitellään neljä kompetenssialuetta, joiden onnistunut toteuttaminen vahvistaa yrityksen kilpailukykyä ja luo kestävästä kilpailuetua. Kompetenssialueita ovat johtamistaidollinen osaaminen, resurssiperusteinen osaaminen, tuoteperusteinen osaaminen ja transformaatioperusteinen eli tuotantoperusteinen osaaminen.

Tutkimuksessa esiteltyjen yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavien tekijöiden määrittelyn pohjana on ollut myös Antero Koskisen (1989: 16) näkemys yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen vaadittavista tekijöistä, joita ovat yrittäjän ominaisuudet ja käyttäytyminen, ympäristötekijät sekä markkinoiden vaatimukset.

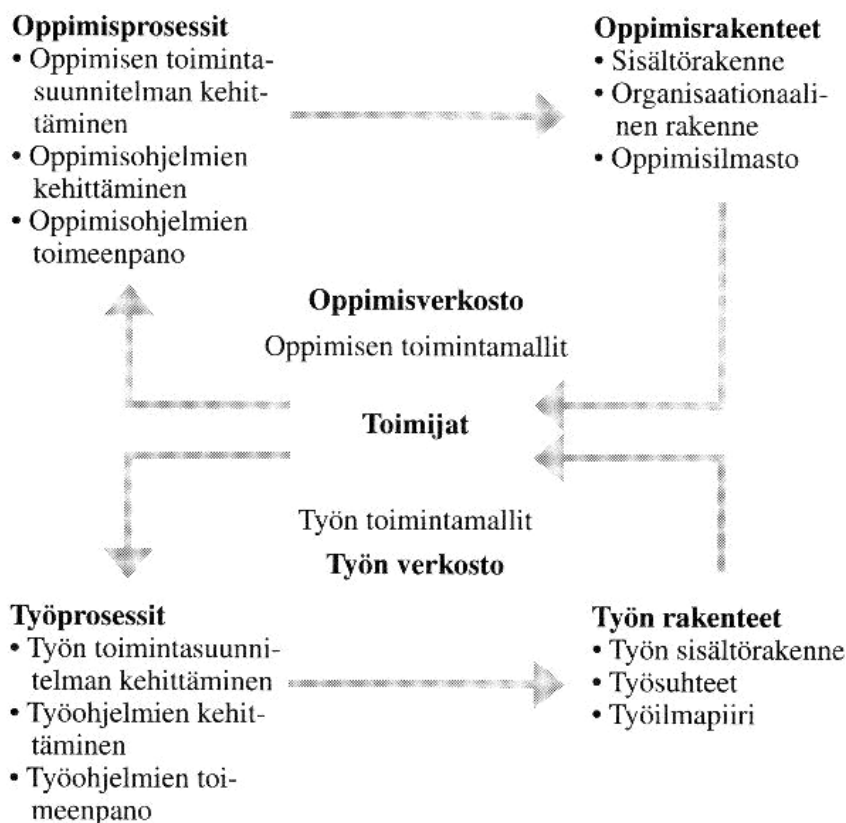
Nykyisessä jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa, organisaatioiden on painotettava strategioissaan uusia menestystekijöitä. Perinteisten strategia-arvojen, kuten hinnan, kustannusten ja erilaistumisen rinnalle on noussut uusia arvoja. Uusiutuminen ja joustavuus ovat organisaation kilpailukyvyn kannalta välttämättömiä, minkä vuoksi muun muassa osaaminen, oppiminen ja valmius nopeisiin muutoksiin ovat nousseet tärkeiksi kilpailutekijöiksi. (Ruohotie 1996: 15.)

4.1.1 Osaaminen ja oppiminen

Jatkuvasti muuttava toimintaympäristö, koveneva kilpailu sekä yhä vaativammat asiakkaat ja sidosryhmät pakottavat yritykset muuttamaan käytäntöjään yhä tehokkaammiksi ja joustavimmiksi. Osaamisen katsotaan synnyttävän kilpailuetua ja sen vuoksi osaamisen kehittymistä tarkastellaan usein suhteessa ympäristöön ja kilpailijoihin. (Henttonen 2002: 18.) Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä osaaminen ja sen kehittyminen rakentuvat pitkälti omistaja-yrittäjän varaan. Pienten yritysten toiminta alkaa usein juuri yrittäjänä toimivan henkilön osaamisesta ja koulutuksesta. Yrittäjäksi ryhtyvällä on usein pohjana työhön tarvittava koulutus, tai hän on voinut hankkia osaamisensa toimimalla palkkatyöläisenä toisen palveluksessa. Riippumatta siitä, mistä yrittäjän osaaminen ja vahva ammattitaito on peräisin, on hänen oma työpanoksensa usein ratkaiseva yritystoiminnan ylläpitäjä. Varsinkin toimintaansa aloittavan yrityksen on jo usein kustannussyistä tukeuduttava omistajan osaamisen ja tiedon varaan. Tässä tutkimuksessa käsitellään mikroyrityksiä, jotka työllistävät 1-7 henkilöä, mikä korostaa entisestään omistajan osaamista ja ammattitaitoa. Yrityksen koon kasvaessa myös muun henkilöstön ja koko organisaation osaamisen merkitys kasvaa. Suuremmissa yrityksissä ydinosamisalueet jakautuvat henkilöstön kesken niin, että yksilöltä vaaditaan yhä spesifimpää osaamista ja kykyä kehittää omaa osaamistaan. Yrityksen koosta huolimatta koko henkilöstön eri osaamisalueiden on täydennettävä toisiaan.

Oppimista kehitetään usein erilaisten oppimisprosessien kautta, joiden tarkoituksena on syventää sekä yksilön että koko organisaation osaamista ja oppimista. Oppiminen voidaan esittää verkostomallina, jossa kuvataan työn verkoston sekä oppimisverkoston kautta oppimisen prosessia. Verkostokuvauksen tarkoitus on tehdä työssä oppimisesta

näkyvä ja suunnitelmallinen osa verkoston toimintaa. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002: 160.)



Kuvio 9. Oppimisen verkostomalli. (Järvinen ym. 2002: 160.)

Mallin alaosassa on kuvattu työn verkosto, joka on näkyvin ja tunnetuin osa työorganisaation toimintaa. Työntekijät toimivat organisoidussa työn verkostossa, jonka elementtejä ovat toimijat, prosessit ja rakenteet. Toimijoilla tarkoitetaan päteviä organisaation jäseniä, joita ovat esimerkiksi työntekijät, esimiehet, johtajat, henkilöstöhallinnon edustajat sekä ammattijärjestöt ja -liitot. Toimijoilla on työhön liittyviä toimintamalleja, jotka sisältävät heidän näkemyksiään työn organisoinnista. He työskentelevät vuorovaikutuksessa toistensa kanssa luodakseen työn prosesseja. Työn prosessit vakiintuvat ajan myötä kestävimmiten työn rakenteiksi, joita ovat esimerkiksi työilmapiiri, työn sisällöt ja toimijoiden väliset suhteet. Oppimisen verkostomalli kuvailee puolestaan sitä, millä tavoin oppimista on mahdollista järjestää organisaatiossa. Perusolettamuksina tässä mallissa on, että työntekijät ovat keskeisiä toimijoita oppimisen organisoinnissa, työntekijät

käyttävät useita oppimisen strategioita, työntekijällä on oikeus sopeuttaa työ taitojaan vastaavaksi, työntekijät voivat oppia erityyppisissä organisaatioissa, eikä oppimisen verkostomalli aseta ehtoja organisaatiotyypille. (Järvinen ym. 2002: 160–161.)

Yrittäjämäisestä työn verkostosta löytyy todennäköisimmin itseohjautuva oppimisverkosto, jossa työntekijät kehittävät pitkälti itse omat oppimistoimintansa. Toimintasuunnitelma saa usein alkunsa ulkoa päin, mutta oppimishjelmien suunnittelu ja toimeenpano ovat työntekijöiden tehtäviä ja näin ollen itseohjautuvia. Itseohjautuva oppimisverkosto on väljästi määritelty ja yksilö suuntautunut, jonka perusteella toimijoiden väliset suhteet perustuvat usein neuvotteluihin ja sopimuksiin. Tällainen oppimisilmapiiri tukee yrittäjähenkisyyttä. Tämän tyyppisiä verkostoja löytyy usein pienistä ja keskisuurista yrityksistä. (Järvinen ym. 2002: 163–164, 166.)

Osaaminen kilpailuetuna perustuu yrityksen ydinosaamiseen, jossa on kyse organisaation yhteisestä oppimiskyvystä. Tämän yhteisen oppimiskyvyn avulla kyetään yhdistelemään erilaisia tuotantotaitoja ja teknologioita, jotka ovat oleellisia yrityksen liiketoiminnan kannalta. Ydinosaamiseen ja sen kehittymiseen liittyy kyky kommunikoida ja sitoutua työskentelyyn yli organisaatorajojen, kumulatiivisuus sekä uutta taitotietoa ja oivalluksia innovoiva osaaminen. Tällainen ydinosaaminen on vaikeasti kopioitavissa ja ydinosaamisalueita on yrityksessä yleensä vain muutama. Ydinosaamiset kehittyvät, kun niitä käytetään ja niiden käyttöä laajennetaan. Se on myös yhtäläillä organisaatiossa jo olemassa olevaa kuin osaamisen tavoitteeksi asetettua ylivoimaista osaamista, jonka on tarkoitus luoda yritykselle kilpailuetua. (Ruohotie 1996: 21–22.)

4.1.2 Joustavuus ja uudistumiskyky

Niin pk- kuin suuryrityksetkin tarvitsevat toimintaansa joustavuutta, mitä pyritään luomaan muun muassa projekti- ja tiimityöskentelyn, joustavien resurssien, ulkopuolisten palveluiden hyväksikäytön sekä verkostoitumisen avulla. Nämä edellä mainitut yhteistyömuodot synnyttävät vuorovaikutusta, joka puolestaan saa aikaan uusia innovaatioita ja oppimista. Verkostoitumisella voidaan hallita paremmin joustavuutta ja toisaalta taata muutoksen vaatimat resurssit (Ranta 1998: 9). Pienyrityksille verkosto on oleellinen tekijä myös uusien tuotteiden ja ajankohtaisen ammatillisen tiedon välityskanava, jonka avulla voidaan taata yrityksen jatkuva uudistuminen ja ajantasalla pysyminen.

Yrittäjät tietävät, että hyvän ja kokeneen työntekijän menettäminen ja uuden palkkaaminen on merkittävä prosessi, jonka taloudelliset menetykset ovat merkittäviä. Etenkin pienten yritysten kohdalla onnistunut rekrytointi tuo suuria kustannussäästöjä ja vaikuttaa positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn, kun taas epäonnistunut rekrytointiprosessi lisää kustannuksia ja vaikuttaa negatiivisesti yrityksen kilpailukykyyn. Verkostoitumisen avulla on mahdollista kehittää myös uusien työntekijöiden rekrytointia, koska verkostoitumalla saadaan arvokasta tietoa potentiaalista työntekijöistä ja mahdollisista alan osaajista. Joustavuutta lisäävä yhteistyö on laajentunut tuotannosta tutkimukseen, tuotekehitykseen, markkinointiin, rahoitukseen ja jopa henkilöstön rekrytointiin (Niemelä 2002: 26).

4.1.3 Toimintaympäristön tuntemus ja vapaiden markkina-alueiden hyödyntäminen

Hyvästä liikeideasta on todellista hyötyä yrityksen kilpailukyvyllä vasta silloin, kun ihmiset haluavat ostaa yrityksen tuotteita ja palveluja. Hyvän liikeidean toisena tunnusmerkkinä on selvitys tuotteen tai palvelun markkinoiden olemassaolosta sekä kohderyhmästä. Kun yrittäjät ja sijoittajat lähtevät määrittelemään markkinoita, heitä kiinnostavat erityisesti se, kuinka suuret markkinat ovat sekä se, mitkä ovat ensisijaiset kohderyhmät tai segmentit. Jo liikeideaa kehitettäessä yrityksen tulisi kiinnittää huomio markkinoiden laajuuteen ja segmentteihin, jotta voidaan määritellä, miksi yrityksen liikeidea tarjoaa hyötyä juuri kohderyhmäksi valituille asiakkaille. Markkina-alueiden kartoituksessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi tilastokeskuksen, toimialajärjestöjen tai ammattilehtien keräämiä perustietoja. (McKinsey & Company 2000: 33, 35.)

Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa perusteellinen kartoitus muodostaa perustan jokaisen yrityksen kilpailukyvyllä. Asiakkaat ovat ensisijaisessa asemassa ratkaisemassa yrityksen menestymisen tai epäonnistumisen ostamalla sen tuotteita tai palveluja. Asiakkaat saadaan ostamaan yrityksen tuotteita vain, jos he uskovat, että niistä on enemmän hyötyä kuin kilpailijoiden vastaavanlaisista tuotteista. Kartoitettaessa toimintaympäristöä sekä vapaita markkina-alueita tulisi huomioida kiinnittää siihen, kuinka suuret markkinat ovat ja kuinka nopeasti ne kasvavat sekä siihen, millainen on yleinen kilpailutilanne. (McKinsey & Company 2000: 69.)

Toimintaympäristön kartoitus on saattanut saada alkunsa jo ennen varsinaisen liikeidean syntymistä. Tällöin liikeidea saa usein alkunsa havaitusta puutteesta tai selkeästä tarpeesta. Toimintaympäristön kartoitus on saattanut tapahtua näin ollen melko huomauttamatta, jolloin tarve tietynlaiselle yritykselle on syntynyt. Markkina-alueiden varsinainen

kartoitus alkaa, kun yrittäjä on selvillä mahdollisesta liikeideasta ja tarjoamistaan tuotteista tai palveluista. Markkinat syntyvät hyvin usein juuri havaittujen tarpeiden ja puutteiden ympärille, mutta toisinaan hyvällä liikeidealla saadaan luotua tarvittavan suuret markkinat, vaikka varsinaista tarvetta tai valmista kysyntää tuotteille ja palveluille ei aiemmin olisikaan ollut.

4.1.4 Erikoistuminen

Pienet yritykset erottuvat kilpailijoistaan yleensä erikoistumalla ja rajaamalla tuotevalikoimiaan esimerkiksi hinnan tai tiettyjen tuotemerkkien perusteella. Erikoistuminen tiettyihin palveluihin, tuotteisiin tai tuoteryhmiin takaa usein pienten yritysten kilpailukyvyyn suurten toimijoiden joukossa. Erikoistumisen ansiosta pienillä yrityksillä on usein laaja valikoima tiettyjä tuotteita tai palveluja sekä vahva ammattitaito neuvoa kulluttajaa valitsemaan juuri hänelle sopivimmat tuotteet tai palvelut. Pienillä yrityksillä saattaa olla valikoimissaan esimerkiksi sellaisia tuotemerkkejä, joita ei muilla yrityksillä kyseisessä kaupungissa ole tarjolla. Tiettyjen tuotemerkkien ja erikoistumisen avulla saavutetaan usein pienille yrityksille elintärkeä uskollinen asiakaskunta, joka parhaassa tapauksessa asioi kyseisessä liikkeessä vuodesta toiseen. Tuote-erikoistumisen rinnalle on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi myös erikoistuminen palveluihin, jotka tukevat yrityksen tuotevalikoimaa ja ohjaavat kyseisten tuotteiden oikeaoppiseen käyttöön.

4.1.5 Ihmisläheisyys

Yhteiskunnassa vallitseva suuntaus on tehokkuuden ja tuottojen lisääminen, mikä näkyy yhä suurempien ja monipuolisempien tavaratalojen ja kauppakettujen lisääntymisenä sekä tekniikan luomien mahdollisuuksien hyväksikäyttönä. Samaan aikaan kuitenkin palveluyritykset ja julkishallinnon yksiköt vähentävät henkilökuntaa. Kun rutiiniasioiden hoito on nykyään pitkälti itsepalvelua ja automaatiota, henkilökohtaiset palvelutilanteet käyvät yhä merkittävämmäksi. Asiakas etsii massakohtelun sijasta yksilöllistä palvelua ja asiakasta arvostavaa palvelukulttuuria. Tällainen palvelukulttuuri löytyy ainoastaan ihmiskeskeisistä yrityksistä, joissa johdon arvostamat työntekijät tuntevat ylpeyttä työstään ja työpaikastaan. (Santonen 1996: 7).

”Palvelussa on olennaista kahden ihmisen vuorovaikutus, tuo totuuden hetki, joka on aina peruuttamaton. Monet palvelut ovat yksityiselle ihmiselle hyvin tärkeitä: usein on kyse terveydestä, hyvinvoinnista, turvallisuudesta tai suurista taloudellisista arvoista.” (Santonen 1996: 7.)

Pienten yritysten kilpailukyky koostuu usein juuri yksilöllisestä palvelusta ja ihmisläheisyydestä. Henkilökohtaiseen palveluun perustuva palvelukonsepti houkuttelee määrätietoisia ja laatua arvostavia asiakkaita, jotka ovat tottuneet saamaan henkilökohtaista palvelua sekä ajankohtaista tietoa uusista tuotteista ja palveluista. Tuotteiden ja palvelujen oikeaoppiseen käyttöön opastaminen on myös merkittävä tekijä pienyrityksissä, jotka kilpailevat usein pienemmillä resursseilla kuin suuret tavaratalot ja kauppaketjut. Ihmisläheinen palvelukulttuuri lisää usein uskollisuutta ostopaikkaa kohtaan, sillä asiakkaan on helppo hankkia täydennystä ja huoltopalveluja samasta paikasta. Koulutusta järjestävä ja asiakkaita henkilökohtaisesti neuvova yritys mielletään asiantuntevaksi ja asiakasta arvostavaksi (Santonen 1996: 72–73).

4.1.6 Markkinointi

Markkinoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joita suoritetaan yrityksen ja sen tuotteiden sekä palvelujen näkyvyyden ja menekin lisäämiseksi. Käsitteenä markkinointi on hyvin laaja ja mitä tahansa yritys tekeekin – tutkimus- ja tuotekehitystyötä, tuotantoa, taloushallintoa, myyntiä tai asiakassuhteiden hoitamista – sen pitää aina vastata kahteen tärkeään kysymykseen: Mitä hyötyä kyseinen toiminto tuo asiakkaalle ja mitä etua se tuo yritykselle sen kilpailijoihin nähden. Markkinointia ei pidä rinnastaa myyntiin tai mainontaan, koska nämä edustavat vain konkreettista markkinointiajatus- toteuttamista. (McKinsey & Company 2000: 67.) Markkinoinnin ehkä näkyvin osa on kuitenkin mainonta, jolla tarkoitetaan esimerkiksi radiossa, lehdissä televisiossa tai muissa medioissa tapahtuvaa mainontaa ja tuotteiden sekä palvelujen esille tuomista. Pienille yrityksille onnistunut ja tarkkaan suunniteltu mainonta on usein elinehto, jotta potentiaaliset asiakkaat löytävät pienten yritysten tuotteet ja palvelut. Mainonnasta aiheutuneet kustannukset nousevat nykypäivänä huomattaviin summiin, mikä lisää pienten yritysten tarvetta tarkkaan markkinoinnin suunnitteluun sekä yhteistyöhön muiden yritysten kanssa.

Huolellisesti laadittu markkinointisuunnitelma on yrityksen kilpailukyvyn kannalta oleellinen tekijä, joka pitkälti ohjaa myös yrityksen mainontaa. Markkinointisuunnitelma koostuu usein neljästä vaiheesta, joita ovat markkina- ja kilpailija-analyysi, kohdemarkkinoiden määrittäminen, markkinointistrategian laadinta ja asiakassuhteen hallinta. Markkina- ja kilpailija-analyysissä perehdytään entistä tarkemmin liikeidean markkinointiin sekä analysoidaan kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. Toisessa vaiheessa määritellään kohdemarkkinat ja valitaan asiakasryhmä, jonka tarpeet tuote täyttää par-

haiten ja jolle yrityksellä on kilpailijoihin verrattuna eniten tarjottavaa. Markkinointi-strategian laadinnassa selvitetään, kuinka asiakkaat tavoitetaan, millä tavalla heitä lähes-tytään ja miten asiakkaiden tavoittaminen varmistetaan erityistä tuotesuunnittelua, hin-noittelua, jakelua ja viestintää koskevilla toimenpiteillä. Neljännessä vaiheessa suunni-tellaan asiakassuhteen hallintaa niin, että varmistetaan uusien asiakkaiden hankinta, vanhojen asiakassuhteiden säilyttäminen ja ostouskollisuuden lisääminen. (McKinsey & Company 2000: 68.)

Pienet yritykset voivat saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä ja synergiaetuja markki-noinnissa verkostoitumisen avulla. Verkostoitumisen ja yhteismainonnan avulla useat pienet yritykset pystyvät toteuttamaan mainontaansa näkyvämmiin, laadukkaampiin ja laajemmalla alueella. Yhteismainonta voidaan toteuttaa, joko samalla tai eri toimialoilla toimivien yritysten yhteistyönä.

Oli kyseessä verkostomainen yhteismarkkinointi tai yrityksen yksin toteuttama markki-nointitapahtuma, tulisi markkinoinnissa ja mainonnassa käyttää yhtenäistä, omaan tyy-liin perustuvaa, markkinointi- ja mainontatapaa. Mainonta tulisi suunnitella niin, että se symboloisi yrityksen arvoja ja tavoitteita. Mainonnan yhtenäisyyden perustana voidaan käyttää ja korostaa esimerkiksi turvallisuutta, pitkiä perinteitä, uudistushenkeä, tuttuutta ja kansanomaisuutta tai vaikkapa huippulaatua. (Santonen 1996: 100.) Se millaisia arvo-ja kukin yritys mainonnassaan korostaa on pitkälti sidoksissa yrittäjän ja organisaation omiin arvoihin, toiminnan tavoitteisiin sekä tarjottavien tuotteiden ja palvelujen ominai-suuksiin.

4.2 Verkostoitumisen vaikutus pk-yrityksen kilpailukykyyn

Varsinkin pienyrityksillä on usein vaikeuksia eriyttää johtamisen osa-alueita, koska re-sursseja laajamittaiseen strategiseen suunnitteluun ei ole. Tällaisissa yrityksissä pitkän tähtäyksen strategisen suunnittelun puute pyritään korvaamaan joustavuudella ja moni-taitoisuudella. Nämä ominaisuudet mahdollistavat nopean reagoimisen liiketoimin-taympäristön muutoksiin. Verkostoitumisen taustalla on siis aina yrityksen oman edun tavoittelu vuorovaikutteisen toiminnan avulla. Verkostoitumisen tuomat hyödyt ja mah-dollisuudet sekä sitä kautta yrityksen kilpailukykyyn paraneminen ovat pitkälti sidoksissa panostettaviin resursseihin, asetettuihin tavoitteisiin ja aktiiviseen verkostojen ylläpi-tämiseen. Pk-yritysten kannalta merkittävimpiä kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat kustannussäästöt, näkyvyyden lisääminen, yhteismarkkinointi, koulutus, ajankoh-taisen tiedon hankkiminen ja asiakasverkoston luominen.

5. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista ja perustellaan metodologisia valintoja. Luvussa kuvataan aineiston keruumenetelmiä sekä arvioidaan tutkimuksen laadukkuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksessa empiirinen osuus ja aineiston keruu korostuvat, koska aiempaa teorian tietoa varsinaisesta tutkimuskohteesta oli saatavilla hyvin rajoitetusti. Yrittäjyyttä, verkostoitumista ja naisten asemaa työelämässä käsittelevää kirjallisuutta ja teorioita löytyi, mutta verkoston merkityksestä pienyritysten kilpailukykyyn ei varsinaista teoriaa juuri löytynyt. Naisyrittäjyyttä koskevia artikkeleja ja tutkimuksia oli myös hyvin rajoitetusti saatavilla, mikä korosti entisestään aiheen tutkimisen mielekkyyttä. Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena on kuvailla naisyrittäjyyttä ammattina sekä selvittää, millaisena voimavarana Kokkola-seudun yrittäjänaiset kokevat yrittäjänaisen verkoston ja kuinka se vaikuttaa heidän yritystensä kilpailukykyyn.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, koska se antaa mielestäni enemmän liikkumavaraa aiheen käsittelyssä ja sen avulla on myös helpompi rajata tarkemmin itse tutkimusongelmaa. Tutkimusongelman tarkka rajaaminen edellytti jonkin verran aineiston keruuta ja analysointia, jotta voitiin nähdä, onko tutkimusongelman asettelu mielekäs vai tulisiko aiheen rajausta muuttaa. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ominaisuuksia ovat juuri joustavuus, mahdollisuus erilaisiin kokeiluihin ennen tutkimusongelman tarkkaa rajaamista sekä analyysin suorittaminen osittain jo kenttätyövaiheen aikana. (Grönfors 1985: 42, 44.) Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää en valinnut, koska mielestäni tutkimusaiheestani ei olisi saanut tarpeeksi monipuolista kuvaa kyseisen menetelmän avulla. Tavoitteenani oli saada mahdollisimman monipuolisesti selville naisyrittäjien kokemuksia yrittäjyydestä ja verkostoitumisesta, joten koin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käytön mielekkääksi ja aiheeseeni sopivaksi. Haastattelujen edetessä havaitsin tehneeni oikean ratkaisun tutkimusmetodologian osalta, koska naisyrittäjillä oli tarve ja halu puhua omista kokemuksistaan sekä omista valinnoistaan. Kokkolan seudulla naisyrittäjyyttä on viime aikoina pyritty kehittämään ja tukemaan merkittävästi lisäämällä esimerkiksi näkyvyyttä ja toteuttamalla erilaisia naisyrittäjyyteen liittyviä projekteja, mikä omalta osaltaan lisäsi yrittäjien mielenkiintoa osallistua haastatteluihin sekä halua kertoa omista kokemuksistaan.

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimukseen hyvin myös sen vuoksi, että sen avulla ilmiötä pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja kuvaamaan todellista elämää. Laadullisen tutkimuksen valintaa puolsi myös se, että aineiston keruu tapahtuu yleensä luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, mikä mielestäni vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen validiteettiin. Myös ihmisten käyttäminen tiedonkeruun instrumenttina on merkittävä seikka, koska tulokset perustuvat pitkälti yksilöiden kokemuksiin ja havaintoihin verkoston toiminnasta. Tutkittavan aiheen kannalta on tärkeää ilmiön monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu ilman liian ohjailevia ennakkoletuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004: 152–155.) Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 1998: 211.) Empiirinen aineisto laadulliseen tutkimukseeni on kerätty teemahaastattelujen avulla. Myös kvantitatiivinen eli määrällinen menetelmä tuloksia täydentävänä menetelmänä olisi saattanut antaa mielenkiintoisia tuloksia ja uusia näkökulmia, mutta koin haastattelujen jälkeen saaneeni riittävästi monipuolista tietoa tutkimusaiheestani, joten en lähtenyt hyödyntämään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tutkimusta tehtäessä havaintoja tarkastellaan tietynlaisina johtolankoina niin, että havaintoja tarkastellaan ainoastaan tietystä, eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta. Tämä erityinen näkökulma antaa tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen, jonka valossa tutkimusta lähdetään toteuttamaan. (Alasuutari 1999: 79.) Tutkimuksessani teoreettinen viitekehys muodostui naisyrityäjyyden näkökulmasta sekä verkostonäkökulmasta, joiden avulla tarkasteltiin yrityäjyyttä ammattina sekä pienyrityksen kilpailukyvyyn koostumista.

Tutkimuksessa käytetty näkökulma on faktanäkökulma, jonka tarkoituksena on hyödyntää tutkimuskirjallisuutta, tutkimuskohteesta kertovia tekstejä sekä haastatella ihmisiä, joilla on tietoa ja omia kokemuksia kyseisestä tutkimusaiheesta. Faktanäkökulmassa ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista eli faktoista, joita käytettävät lähteet kertovat asiasta. Tarkoituksena ei ole pitää kaikkea lukemaansa ja kuulemaansa totena, vaan ainoastaan tarkastella aineistoa faktojen näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä tehtävien haastattelujen tulkinnassa sovelletaan usein faktanäkökulmaa, koska analyysin kohteena voi olla esimerkiksi jokin yhteisö tai sen tavat, kokemukset ja tottumukset. Tietoa tietystä yhteisöstä haastattelijalla saa yhteisöön kuuluvien informanttien eli yhteisön jäsenten avulla. Faktanäkökulmassa analyysin kohteena on se, miten haastateltavat kokevat tai tulkitsevat tietyn asian. Tässä näkökulmassa haastateltavien edellytetään myös puhuvan rehellisesti ja avoimesti itsestään ja kokemuksistaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 62–64.)

5.2 Aineiston keruu

Empiirisen aineiston tutkimukseeni keräsin Kokkolan yrittäjänaisiin kuuluvilta naisyrittäjiltä, jotka toimivat pienyritysten johtajina tai yksityisinä ammatinharjoittajina. Naisyrittäjien tavoittamiseksi keskustelin silloisen yrittäjänäisten puheenjohtajan, Hanna Niemen, kanssa mahdollisista haastatteluihin osallistuvista henkilöistä, mikä helpotti omalta osaltaan haastateltavien valintaa. Valitsin haastatteluihin mahdollisimman erilaisia yrittäjäpersoonia ja erilaisilla toimialoilla toimivia yrityksiä, jotta haastatteluista saamani materiaali olisi mahdollisimman totuudenmukaista ja monipuolista. Haastatteluun naisyrittäjiin otin yhteyttä vierailemalla suoraan yrittäjien työpaikoilla ja kertomalla tutkimuksestani sekä haastattelun teemasta. Samalla vierailulla jätin yrittäjille myös saatekirjeen (Liite 2), joka käsitteli tutkimuksen toteuttamista ja tavoitteita. Tämä yhteydenottokeino osoittautui tehokkaaksi, koska kaikki tavoittamani henkilöt olivat kiinnostuneita ja innokkaita osallistumaan haastatteluun. Tutkimukseeni aineiston keruu tapahtui luonnollisissa olosuhteissa suurimmaksi osaksi haastateltavien omilla työpaikoilla. Haastattelut ajoittuivat maaliskuun 2007 alkuun, jolloin pienyrittäjillä on yleensä joulu- ja kesäsesongin välillä hieman rauhallisempi kausi kuin varsinaisilla sesonkikausilla. Haastattelut suoritettiin kahden viikon sisällä toisistaan ja niiden pituudet vaihtelivat noin 40 minuutista 70 minuuttiin.

Aineistoa tutkimukseeni keräsin myös seuraamalla julkista keskustelua erilaisista valtakunnallisista ja paikallisista lehdistä sekä osallistumalla yrittäjänäisten järjestämiin tilaisuuksiin. Koin tutkimuksen kannalta mielekkääksi seurata läheltä naisyrittäjien toimintaa, koska silloin minulla oli haastattelijana mahdollisuus ymmärtää paremmin naisyrittäjien ongelmia ja eteen tulevia haasteita sekä nähdä käytännössä millaista hyötyä verkostoitumisesta on pienyrityksille.

Aineiston keruussa en käyttänyt strukturoituja lomakkeita tai haastatteluja, joten kysymysten testaaminen ennakoon ei olisi ollut välttämätöntä. Päätin kuitenkin testata etukäteen teemahaastatteluissa käyttämiäni teemoja suorittamalla teemahaastattelun kokeenomaisesti yhdelle naisyrittäjälle, Kokkolan yrittäjänäisten puheenjohtajalle Hanna Niemelle. Katsoin teemahaastattelun testaamisen tarpeelliseksi, jotta aihepiiri saatiin rajattua halutunlaiseksi ja saadut vastaukset vastasivat tutkimusongelmaan ja huomio kiinnittyi tutkimuksen kannalta oleellisiin seikkoihin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysivaihe ei ole tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan analysointi aloitetaan jo alkuvaiheessa yhdessä aineiston keruun kanssa. Tämän vuoksi

havainnoinnin ja tutkimuskohteeseen tutustumisen jälkeen tarkoituksena oli syventää tietämystä ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä teemahaastattelujen avulla. Teemahaastatteluihin osallistui yhdeksän henkilöä, joiden kokemuksia yrittäjyydestä ammattina sekä verkoston merkityksestä pienyrityksen kilpailukykyyn selvitettiin tarkemmin ja syvällisemmin. Teemahaastatteluissa apuna käytetyt kysymykset on esitelty tutkimuksen lopussa (Liite 3). Teemahaastatteluihin osallistuneet henkilöt valikoituivat niin, että aineistosta tuli mahdollisimman monipuolinen. Aineiston monipuolisuutta pyrin lisäämään valikoimalla kohdeyrityksiksi eri-ikäisiä ja mahdollisimman monilla toimialoilla toimivia yrityksiä, joiden omistajana ja johtajana toimii nainen.

5.3 Teemahaastattelu

Tutkimusaiheen ja lähestymistavan vuoksi tutkimukseeni sopivat aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu- ja havainnointimenetelmät. Havainnointi on kaikille tieteenhaaroille yhteinen ja välttämätön perusmenetelmä, jota voidaan toteuttaa tekemällä arkihavaintoja tai käyttämällä hyväksi erilaisia systemaattisia havainnoinnin muotoja. (Hirsjärvi & Hurme 1993: 18.) Tutkimukseeni soveltuva havainnointi on hyvin informaalista, haastattelun yhteydessä tapahtuvaa tarkkailua sekä systemaattisempaa havainnointia, joka toteutui käytännössä työskentelemällä naisyrittäjän palveluksessa, tekemällä yhteistyötä naisyrittäjien kanssa sekä osallistumalla naisyrittäjien järjestämiin tapahtumiin. Haastattelumenetelmistä käytin apuna teemahaastattelua, koska tarkoitukseni oli minimoida haastattelijan rooli ja ohjaileva vaikutus itse haastattelutilanteessa. Haastateltavien yrittäjänäisten taustat ja toimialat, joilla he toimivat, ovat myös hyvin erilaisia, mikä tuki teemahaastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jonka keskeisiä piirteitä ovat haastattelun laajuus, haastateltavien spesifiset reaktiot, haastattelun syvyys ja henkilökohtaisen kontekstin huomioiminen. Teemahaastattelu rakentuu tietyn teeman ympärille niin, että haastattelijalla on laatinut haastattelun pohjaksi haastattelurungon, jonka mukaan haastattelussa edetään. Laadittu runko ei kuitenkaan sisällä tarkoin määriteltyjä kysymyksiä tietyssä järjestyksessä, vaan tarkoituksena on luoda mahdollisimman rentoutunut ilmapiiri ja vapaata keskustelua teeman ympärillä. Tavoitteena on siis saada haastateltava kuvailemaan ilmiötä ja siihen liittyviä henkilökohtaisia kokemuksiaan mahdollisimman avoimesti ja monipuolisesti, ilman strukturoitujen kysymysten ohjailevaa vaikutusta. Teemahaastattelussa tuodaan esiin ihmisten tulkinnat asioista ja pyritään ymmärtämään, kuinka merkitykset syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Teemahaastattelulle tyypillisiä piirteitä ovat myös melko pieni koehenkilömäärä, suuri työmäärä analyysivaiheessa, tutkijan laaja paneutuminen aiheeseen sekä saadun tiedon syvällisyys. (Hirsjärvi & Hurme 1993: 35–38.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lajeista fenomenologia on mielestäni tutkimukseen hyvin soveltuva tieteenfilosofinen suuntaus, joka pyrkii kuvaamaan ilmiötä sellaisina kuin ne ovat. Fenomenologialle on tyypillistä pitää subjektiivista ja välitöntä havainnointia to-tuuden ja tutkimuksen lähteenä, mikä sopii mielestäni hyvin myös valitsemaani tutki-musmetodiin, sillä ilmiön täysin objektiivinen tarkastelu olisi tutkimusaiheen ja mene-telmän valinnan kannalta mahdotonta (Niiniluoto 1999: 55, 142). Tarkoituksena on siis myös ymmärtää tutkittavaa ilmiötä paremmin, eikä ainoastaan kuvata sitä.

5.4 Tutkimuksen laadukkuus

Tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen niin, että haastattelurungosta tehdään mahdollisimman hyvä ja monipuolinen. Etuna on myös se, että haastattelijä miettii etukäteen miten teemoja voidaan syventää ja millaisia lisäkysymyksiä on mah-dollista esittää. Tutkimuksen laadukkuutta mitattaessa käytetään usein käsitteitä reliabi-liteetti ja valideiteetti, jotka perinteisesti sopivat paremmin kvantitatiiviseen kuin kvalita-tiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kyseiset käsitteet voidaan kui-tenkin ymmärtää hieman eri tavalla. Perinteisessä merkityksessä *reliabeliudella* tarkoi-tetaan tutkimustulosten toistettavuutta eli sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. *Validiudella* puolestaan tarkoitetaan sitä, koskee-ko tutkimus sekä käytetyt menetelmät ja mittarit juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 184–187.)

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimuksen validiutta on vaikea osoit-taa, mutta yksi tapa osoittaa tällaisen tutkimuksen validius on kertoa tutkimusraportissa yksityiskohtaisesti kaikki, minkä oletetaan helpottavan tutkimuksen itsenäistä arvioi-mista. Tavoitteena on siis kuvailla mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti koko tutkimusprosessin kulku. Validiutta voidaan ajatella todellisen kenttätilanteen ja laadi-tun tutkimusraportin suhteena, jolloin tutkimus on sitä validimpi mitä lähempänä tutki-musraportti on todellista kenttätilannetta. (Grönfors 1985: 178.)

Tutkimuksen laadukkuutta mitattaessa tutkimuksessa tulisi olla systemaattinen selostus siitä, miten tutkimus varsinaisesti suoritettiin. Tässä vaiheessa tulisi selvittää esimerkik-

si havainnointi- ja haastattelutilanteiden kulku ja toteuttaminen. Tällaisen selvityksen avulla on mahdollista varmistaa tutkimuksen ainakin osittainen toistettavuus. Tutkimuksessa tulisi selittää myös, miten saadun materiaalin tarkistus on tapahtunut: onko käytettyjä menetelmiä pyritty vaihtelemaan niin, että on voitu arvioida eri menetelmin saatujen tulosten vastaavuutta tai vastaamattomuutta. Mikäli tietoa on hankittu eri menetelmillä ja näissä tiedoissa on eroja, raportissa tulisi olla selvitys erojen syistä. Tutkijan ja eri organisatoristen seikkojen vaikutuksesta tutkimustuloksiin tulisi myös tehdä arvio. Tutkijan tulisi antaa tietoa omasta viitekehyksestään sekä tutkimukseen vaikuttavista organisatorisista seikoista kuten tutkimuksen mahdollisesta rahoituksesta. (Grönfors 1985: 178–179.)

Tutkimuksen validiteetin kannalta on tärkeää, että tutkija luo haastattelulle mahdollisimman otollisen ilmapiirin silloinkin kun haastattelijalla ja haastateltavalla ei ole aikaisempaa suhdetta tai kun aikaisempi suhde on ollut satunnainen. Tässä tilanteessa erityisen tärkeää on turhan jännityksen poistaminen esimerkiksi verryttelykysymysten avulla tai muuten rentouttamalla ilmapiiriä. Hyvä keino saada totuudenmukaisia vastauksia ja haastateltavan omiin kokemuksiin perustuvaa tietoa on pyytää haastateltavaa valaisemaan kertomaansa esimerkein. (Grönfors 1985: 107.)

Tutkimuksessani pyrin lisäämään validiteettia luomalla haastatelussa mahdollisimman rennon ilmapiirin haastateltavien omilla työpaikoilla. Ilmapiirin luominen onnistui hyvin, sillä naisryrittäjillä oli selkeä halu ja tarve kertoa omista kokemuksistaan ja ottaa kantaa tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin. Tutkimuksen validiteettia lisäsi mielestäni myös se, että olin itse osallisena useissa naisryittäjien järjestämissä tapahtumissa ja työskentelin naisryittäjän palveluksessa. Osallistumiseni ansiosta koin saavani totuudenmukaista ja monipuolista tietoa haastateltavilta, jotka kertoivat avoimesti kokemuksistaan ja valinnoistaan sekä valaisivat kertomaansa konkreettisin esimerkein. Haastatteluaineiston analyysia käsittelevässä kappaleessa on tuotu esiin myös haastatelussa esiintyneitä suoria lainauksia, mikä tukee tutkimuksen validiutta ja antaa elävyyttä aiheen käsittelyyn.

5.5 Aineiston analysoinnin toteuttaminen

Kerättyä tutkimusaineistoa voidaan analysoida monin tavoin, mutta keskeinen periaate on, että tutkijan tulisi valita sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimusongelmaan. Selittämiseen pyrkivässä analyysitavassa käytetään usein tilastollista

analyysia, jonka avulla pyritään tekemään päätelmiä kohdejoukosta. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa puolestaan käytetään tavallisesti kvalitatiivista analyysia ja päätelmien tekoa. Aineistosta päästään tekemään analyysia ja johtopäätöksiä usein vasta esitöiden jälkeen. Näillä esitöillä tarkoitetaan saatujen tietojen tarkistusta, tietojen täydentämistä ja aineiston järjestämistä. (Hirsjärvi ym. 2004: 209–210.) Tutkimukseni pyrittiin ymmärtämään paremmin naisyrittäjyyttä ja sen erikoispiirteitä sekä verkostoitumisen vaikutuksia pienyrityksen kilpailukykyyn. Tätä pyrkimystä tuki kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttö aineistonkeruumenetelmänä. Aineiston analysointivaiheessa tutkimusaineisto jaettiin kokonaisuuksiin, joissa käsiteltiin yrittäjyyttä, verkostoitumista ja yrityksen kilpailukykyyn koostumista. Jokaista osa-aluetta tarkasteltiin ensin omana kokonaisuutenaan, jonka jälkeen osa-alueiden vaikutuksia toisiinsa selvennettiin yhteenvedon omaisesti. Aineiston analysointi alkoi haastattelujen purkamisesta tekstiksi, jonka jälkeen alkoi varsinainen aineiston analysoiminen ja tulosten purkamisen tutkimusraportin muotoon. Analysointia helpottivat haastateltavien yhteiset taustatekijät kuten yrittäjänä toimiminen, sukupuoli, kuuluminen Kokkolan yrittäjänaisiin sekä se, että kaikki vastaajat toimivat pienyrityksissä. Muut taustatekijät, kuten yrittäjän ikä, toimiala ja yrityksen elinkaaren vaihe vaihtelivat suuresti, mikä oli tärkeää vastausten monipuolisuuden ja luotettavuuden kannalta.

5.6 Tutkimusaineiston tarkastelu

Tutkimukseen osallistui yhdeksän naisyrittäjää, jotka kuuluvat Kokkolan yrittäjänaiset yhdistykseen. Tutkimukseen osallistuneet yrittäjät toimivat eri toimialoilla, ovat erikäisiä ja heillä on erilaiset taustat. Haastateltavat henkilöt ovat myös persoonallisilta ominaisuuksiltaan hyvin erilaisia ja näin ollen kaipaavat verkoston toiminnaltakin erilaisia asioita. Valitsin tutkimukseeni tarkoituksella eri toimialoilla toimivia yrittäjiä, jotta saisin haastatteluihin syvyyttä ja vaihtelevuutta. Toimialoja ja yrityksiä, joista haastateltavat yrittäjät valikoituivat, olivat kultasepäнала, terveyden- ja kauneudenhoitoala, valokuvaus, ravintola-ala, hää- ja juhlapukujen erikoisliike, vaateliike, alusasujen erikoisliike, vähittäiskauppa ja mallitoimisto. Haastatteluissa oli mukana yrittäjiä, naisjohtajia ja yksityisiä ammatinharjoittajia. Seuraavassa taulukossa kuvaillaan yrittäjien taustatekijöitä, jotta saataisiin käsitys siitä, millaiset lähtökohdat haastatteluihin vastanneilla naisyrittäjillä on.

Taulukko 1. Haastateltujen naisyrittäjien taustatietoja.

Yritys/ Toimiala/ Ammatinharjoit- taja	Monta- ko henkeä yritys työllis- tää?	Onko yrittäjä toiminut aiemmin palkka- työssä?	Onko aiempaa työkoke- musta samalta alalta?	Koulutustausta	Onko yrittäjäl- lä lapsia?
Kultasepäneliike	5+2	kyllä	ei	yo-merkonomi	kyllä
Terveys- ja kau- neushoitola	1	kyllä	kyllä	kosmetologi, kun- tohoitaja	kyllä
Valokuvaaja	1+1	kyllä	ei	opettaja, valokuva- ajan ammattitutkinto, VAT ja VEAT	ei
Hää- ja juhlapu- kujen erikoisliike	1+1	kyllä	kyllä	ompelija, tehtaassa työnjohtokoulutus	kyllä
Kultaseppä	1	kyllä	kyllä	kultaseppäkoulu	ei
Vaatetusliike	1	kyllä	kyllä	ompelija, kaavan- piirtäjä/leikkaaja	kyllä
Alusasujen eri- koisliike	1+1	kyllä	ei	merkonomi	kyllä
Kauneudenhoito, mallitoimisto, vähittäiskauppa	5+2	kyllä	kyllä	yo-merkonomi, väri- ja tyylikonsultti	ei
Kahvila	4+1	kyllä	kyllä	ammattikoulu, ruo- anvalmistus ja lei- pomo	kyllä

Edellisessä taulukossa tarkastellaan teemahaastatteluihin osallistuneiden naisyrittäjien taustatekijöitä, jotta voidaan ymmärtää paremmin tutkimustuloksia. Taustatekijöillä on vaikutusta esimerkiksi siihen, kuinka paljon verkoston tukea yrittäjä tarvitsee ja kaipaa toiminnassaan. Myös perhesuhteilla on merkittävä rooli naisyrittäjän arjessa, koska naisilla on hyvin usein suurempi vastuu kodin ja perheen arjen pyörittämisessä kuin miehillä.

6. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan tutkimustuloksista, joita saatiin haastatteleamalla eri toimialoilla toimivia naisyrittäjiä. Pienyritysten johtajina tai yksityisinä naisyrittäjinä toimivat naiset kertoivat haastatteluissa omien kokemustensa ja tietämyksensä perusteella, millaista on toimia nykypäivänä naisyrittäjänä ja millaisena haasteena he yrittäjyyden näkevät. Haastateltavat kertoivat myös omia kokemuksiaan verkostoitumisesta ja sen mukanaan tuomista haasteista ja mahdollisuuksista sekä vaikutuksesta yrityksen kilpailukykyyn.

6.1 Nainen yrittäjänä

Tässä kappaleessa tarkastellaan miksi juuri näistä naisista tuli yrittäjiä ja millaiset tekijät ovat vaikuttaneet yrittäjäksi ryhtymiseen. Tavoitteena on selventää yrittäjyys ilmiötä ja tuoda esille nykypäivän naisyrittäjien mahdollisuuksia ja eteen tulevia haasteita. Monille naisille yrittäjäksi ryhtyminen on ollut useiden tekijöiden ja sattumien summa, joka on lopulta ajanut yksilön valitsemaan yrittäjyyden ammatikseen ja toimeentulonsa lähteeksi. Kaikkia naisia yhdistäväksi tekijäksi nousi aiempi työskentely palkkatyöläisenä, usein samalla toimialalla kuin nykyinenkin yritys toimii. Näin ei kuitenkaan ollut aivan kaikkien yrittäjien kohdalla, vaan joukosta löytyi myös yrittäjiä, jotka olivat saaneet kipinän oman yrityksen perustamiseen kokonaan toiselta toimialalta kuin missä he tällä hetkellä toimivat. Suurin osa naisista ajautui yrittäjäksi, koska he kokivat jonkin asteista tyytymättömyyttä työskennellessään palkkatyöläisenä. Suurinta tyytymättömyyttä herättivät aiempien työpaikkojen huono tai omia arvoja tukematon ilmapiiri, heikot henkilökemiat ja huonot mahdollisuudet toteuttaa itseään sekä työn joustamattomuus. Mielestäni yllättävää oli kuitenkin se, että suurimmalla osalla naisista oli ollut hyvä ja suhteellisen turvattu työpaikka ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Tämä osoittaa mielestäni sen, että yrittäjien sisäiset motiivit ja muutkin kuin taloudelliset tekijät ovat vaikuttaneet merkittävästi päätökseen ryhtyä yrittäjäksi. Ammatteja, joista naisia oli siirtynyt yrittäjiksi, olivat esimerkiksi asiakaspalvelupäällikkö, myyjä, luokanopettaja, työnjohtaja ja osastopäällikkö. Useimmat yrittäjät työskentelivät ennen yrittäjäksi ryhtymistä vakituisissa työsuhteissa, joissa he saivat hyödyntää omaa koulutustaan ja osaamistaan. Vastaajien joukossa oli myös kaksi naista, jotka kokivat saavansa yrittäjyydestä pysyvemmän ammatin kuin aiemmat määräaikaiset työsuhteet. Kaikkien vastaajien mielestä palkkatyössä pääsisi kuitenkin vähemmällä työmäärällä kuin yrittäjänä ja tulotkin olisivat säännölliset.

”Ihmisen täytyy olla tietyllä tavalla hullu kun ryhtyy yrittäjäksi, koska palkkatyössä pääsisi usein paljon vähemmällä.”

Pyysin haastateltavia kuvailemaan omin sanoin nykypäivän naisyrittäjää ja niitä piirteitä, joita yrittäjäksi ryhtyvältä tarvitaan, jotta hän jaksaisi ja menestyisi valitsemallaan uralla. Yrittäjyyden koettiin vaikuttavan hyvin vahvasti elämän eri osa-alueisiin, niin ystävyys-, koti- kuin perhesuhteisiin, minkä vuoksi yrittäjyyttä pidettiin pitkälti elämäntapana. Yrittäjyys koettiin elämäntapana myös siksi, että yrittäjäksi aikovan täytyy olla positiivisesti työkeskeinen ja valmis uhraamaan myös vapaa-aikaansa työnteolle ja työasioille. Yrittäjänä tulisi olla myös realistinen ja kiinnittää huomio oleellisiin seikkoihin, jotta yrityksen talous ja raha-asiat pysyvät kunnossa. Erittäin tärkeänä nähtiin suunnitelmallinen talousasioiden hoito, johon kuuluu maltillinen sijoittaminen yrityksen kilpailukyvyn kannalta oleellisiin tekijöihin.

” Yrittäjän tulee olla kiinnostunut rahasta ja siitä mitä sillä tehdään.”

Haastateltavien mielestä yrittäjän tulee olla ulospäin suuntautunut, markkinointihenkinen, joustava, yritteliäs, monipuolinen, paksunahkainen, idearikas, avoin, aikaansaava, sitkeä, verkostoituva, aikaansa seuraava, peräänantamaton, nopea tekemään päätöksiä, itsenäinen, päättäväinen, ahkera, asiakaspalveluhenkinen, utelias, pitkäjänteinen, moniulotteinen ja ennen kaikkea sinnikäs. Muita tekijöitä, joita nykypäivän yrittäjältä vaaditaan, ovat positiivinen asenne, paineensietokyky, periksiantamattomuus, riskinottokyky, vastavuoroisuus, tietty silmä, nopeus reagoida, vahva itseluottamus sekä rohkeus tehdä päätöksiä itsenäisesti ja nopeasti. Ennen kaikkea haastateltavien mielestä yrittäjän tulisi olla pitkäjänteinen ja kärsivällinen sekä asettaa toiminnalleen pitkänkin aikavälin tavoitteita, jotta pystytään mittaamaan liiketoiminnan todellinen kannattavuus.

”Yrittäjänä ei voi olla sellainen tuuliviiri, joka ei lainkaan mieti mitä tekee ja milloin. Toki yrittäjä saa olla temperamenttinen ja inhimillinen. Virheet ja negatiiviset asiat on hyväksyttävä ja niistä on opittava ja pyrittävä korjaamaan ne, on myös etsittävä syitä mahdollisille epäonnistumisille.”

Yrittäjän on hallittava sekä pienet osa-alueet että kokonaisuudet, jotta onnistuu ja menestyy. Täytyy olla myös uskoa omaan tekemiseen ja vahva halu itsensä toteuttamiseen. Usein yrittäjyyteen ohjaakin juuri halu itsensä toteuttamiseen ja sisäisen minän löytämiseen. Yrittäjyys koettiin usein myös yksinäiseksi työksi, jossa on pärjättävä itse omilla taidoilla ja osaamisella. Haastateltavat kokivat myös, että ajat muuttuvat koko ajan ja kilpailu kiristyy, minkä vuoksi yrittäjän täytyy olla jatkuvasti valmis kehittymään ja

pitämään ajan tasalla omaa osaamistaan. Haastatteluissa korostui erityisesti asiakaspalvelun tärkeys, koska usein asiakkaat tarvitsevat varsinaisen palvelun tai tuotteen lisäksi myös auttajaa, kuuntelijaa, neuvojaa ja sosiaalista kanssakäymistä.

Haastattelemani naiset kokivat yrittäjyyden tuovan mukanaan monenlaisia etuja ja mahdollisuuksia, joita ei normaalissa palkkatyössä saavuttaisi. He kokivat saavansa yrittäjänä paljon uusia ja monipuolisia haasteita. Työ on kokonaisuudessaan monipuolista, ja osaamista täytyy olla liike-elämän eri osa-alueilta. Joustavuus aikataulujen suhteen koettiin myös erittäin hyvänä asiana, vaikka toisaalta yrittäjän tulee olla koko ajan käytävissä ja tehtävä pitkiä työpäiviä.

”Yrittäjänä on tietynlainen vapaus työskennellä ja saa olla oman itsensä herra, vaikka toisaalta sitä onkin enemmän kiinni työssä ja työasioita hoidetaan vapaa-ajallakin.”

”Yrittäjänä oppii todella paljon, vaikka joskus kantapään kautta. Mahdollisuudet ovat lähes rajattomat, vain mielikuvitus ja jaksaminen rajana.”

Haastatteluihin osallistuneet naiset toimivat kaikki pienissä yrityksissä, minkä vuoksi he kokivat saavansa tehdä kaiken itse mainoksista lähtien. Suurena etuna koettiin myös, että saa olla vastuussa tekemisistään vain itselleen, saa määritellä itse työaikansa, luoda itse työyhteisönsä ja työilmapiirinsä sekä toteuttaa omia tarpeita, arvoja, mielikuvia ja ideoita. Naisyrittäjät arvostivatkin paljon enemmän työnsisällöllisiä tekijöitä sekä omaa valtaa ja vapautta korostavia tekijöitä, kuin esimerkiksi taloudellisia tekijöitä.

”Saan olla oman itseni herra ja tehdä päätökset ja ratkaisut itse, eikä kukaan ole neuvomassa ja sanomassa mitä tulee tehdä.”

Yrittäjänä on mahdollisuus kehittyä ja tyydyttää omia sisäisiä tarpeita, kuten kehittymisen halua ja ajatusmaailmaa. Etuna nähtiin myös vapaus ja mahdollisuus irtautua kaikista aikaisemmista kaavoista ja toimintamalleista sekä kannustamattomasta työilmapiiristä. Yrittäjän työ nähdään mielenkiintoisena, koska koko ajan oppii ja löytyy jotain uutta ja eteen tulee jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. Ei tarvitse työskennellä ristiriidassa itsensä kanssa eikä tarvitse kuunnella niuhottavia pomoja; saa olla oman itsensä herra.

Naisyrittäjien suurimmat haasteet liittyivät aikatauluihin sekä kodin hoidon ja yrittäjyyden yhteensovittamiseen. Haastateltavien naisten omistamat yritykset ovat kooltaan ja työntekijämääriltään hyvin pieniä, mikä korostaa entisestään yrittäjän omaa työpanosta.

Yrittäjistä kaikki ne, jotka työllistävät pääosin vain itsensä, joutuvat työskentelemään yleensä kuutena päivänä viikossa, jonka lisäksi he hoitavat vapaa-ajallaankin työasioita. Suurena haasteena pienyrityksille on myös kilpailukyvyn säilyttäminen jatkuvasti markkinoille tulevien uusien kilpailijoiden ja suurten kauppaketjujen rinnalla. Tähän haasteeseen on kuitenkin pyritty vastaamaan laajoilla, mutta erikoistuneilla tuotevalikoimilla, hyvällä ja henkilökohtaisella palvelulla sekä verkostoitumisen avulla saatavilla kustannussäästöillä. Tätä haastetta ei kuitenkaan ollut yksityisillä ammatinharjoittajilla, jotka kilpailevat omalla ammattitaidollaan ja toteuttavat palvelunsa käsityönä. Haasteista huolimatta yrittäjät nauttivat yrittäjyydestä ja kokivat sen antavan paljon erilaisia mahdollisuuksia ja vapauksia, joita palkkatyössä ei koskaan saavuttaisi. Naisyrittäjyyden arvostuksenkin koettiin yleisesti parantuneen ja naisten yrittäjyyttä tuotiin alueella esiin yhä enemmän. Haastattelujen joukossa esiintyi kuitenkin myös muutama näkemys siitä, että yrittäjyyttä ei arvosteta tarpeeksi, vaan yrittäjyyttä pidetään edelleenkin jotenkin eriarvoisena ja erilaisena uravaihtoehtona kuin normaalia palkkatyötä.

”Usein yrittäjää pidetään jotenkin kierona ja rikollisena, varsinkin kun olen sinkku, yrittäjä ja minulla on koira, tunnen itseni usein huonommaksi ja olevani epäsuosiossa.”

Empiirinen tutkimusaineisto perustuu naisyrittäjiltä saamiini haastatteluihin, minkä vuoksi koin merkitykselliseksi selvittää heidän näkemuserojaan mies- ja naisyrittäjyydestä. Tavoitteena ei ollut löytää oikeita tai parempia tapoja toimia, vaan selvittää sukupuoleen perustuvia eroavaisuuksia yrittäjien keskuudessa. Suurimmaksi haasteeksi naisyrittäjät kokivat perheen ja kodin yhteensovittamisen työelämän eli yrittäjyyden kanssa. Työn ja lasten yhteensovittaminen koettiin usein työlääksi, hankalaksi ja kalliiksi, koska lasten hankinta ja esimerkiksi lapsen sairastuminen hankaloittaa merkittävästi yksin työskentelevän naisyrittäjän arkea. Kaikilla vastaajilla ei ollut perhettä, mutta siitä huolimatta kodin ja yrittäjyyden yhdistäminen koettiin usein naisille hankalammaksi kuin miehille. Suomi on suhteellisen tasa-arvoinen maa, mutta siitä huolimatta naisiin ja miehiin kohdistuu tietynlaiset odotukset ja arvot. Nainen koettiin tasa-arvosta huolimatta kuitenkin ensisijaisesti äidiksi. Kotiaskareet sekä päivittäinen kodin hoitaminen ja arjen pyörittäminen jäivät myös useammin naisille. Perheellä on merkittävä rooli naisyrittäjän elämässä ja arjen pyörittämisessä, mikä näkyy suurena haasteena työelämässä. Toki nykypäivän kiivaassa työrytmissä myös miehillä on usein ongelmia yhdistää työ ja perhe-elämä, mutta naisilla koettiin kuitenkin olevan suurempi vastuu perheen hoidossa ja normaaleissa kotiaskareissa kuin miehillä.

”Elämme kuitenkin vielä miesten maailmassa ja vain nainen voi synnyttää.”

Naisyrittäjyydessä vallitsee usein pehmeämmät arvot ja keinot kuin miesyrittäjyydessä. Miehet keskittyvät usein tekniseen osaamiseen ja tuloksen tekemiseen, jolloin inhimillisyys ja pehmeämmät arvot unohtuvat. Miehillä on usein myös suurempi näyttämisen halu ja tarve saavuttaa tietynlaisia ulkoisia statuksia, kuten liiketoimintaa aloittaessa ostetaan usein auto ja laitetaan ulkoiset puitteet kuntoon. Miehet vaativat usein myös suurempaa tulosta, kun taas naiset tyytyvät usein rahallisesti pienempään tulokseen. Naisille työmotivaation kannalta tärkeitä ominaisuuksia on paljon, mutta aina tärkein seikka ei ole kuitenkaan raha. Naiset ovat toiminnassaan usein myös varovaisempia kuin miehet. He ottavat pienempiä riskejä, mikä näkyy alhaisempana tuotto-odotuksena. Naiset ovat usein tarkempia ja etenevät liiketoiminnassaan pienin harppauksin, kun on kyseessä esimerkiksi laajennus tai investoinnit. Naisten riskinotto-kyky on euromääräisesti usein pienempi, minkä vuoksi kehittäessä liiketoimintaa edetään usein pienin askelin, kasvattamalla toimintaa pala palalta. Miehillä saattaa olla tyypillisempää ottaa yrittämistä varten iso velkataakka, kun taas naiset lähtevät usein liikkeelle varovaisemmin ja pienemmällä riskillä. Naisyrittäjyydelle on luonteenomaista tietynlainen harkinta ja liiketoiminnan kasvattaminen pikkuhiljaa sitä mukaan, kun tuotot alkavat kertyä. Miehet toimivat usein isompien yritysten, projektien ja hankkeiden parissa kuin naiset, esimerkiksi rakennus- tai IT-alalla. Naisten yritykset ovat kooltaan ja liikevaihdoltaan usein pienempiä kuin miesten. Suurin osa naisten omistamista yrityksistä onkin juuri pieniä mikroyrityksiä.

”Nainen ei ensimmäisenä kävele autokauppaan ja osta mersua aloittaessaan liiketoimintaansa, vaan aloittaa varovaisemmin, pienin askelin.”

Sukupuolten väliset erot yrittäjien välillä ovat pitkälti riippuvaisia myös alasta. Mikäli nainen toimii yrittäjänä miesvaltaisella alalla tai päinvastoin, yrittäjä saattaa usein kokea olevansa huonommassa asemassa tai saavansa vähemmän arvostusta kuin hänen eri sukupuolta oleva kollegansa. Esimerkiksi valokuvaaja ja kultaseppä kokivat, että naisena on ollut tietyissä tilanteissa vaikeampi saavuttaa uskottavuutta ja mainetta, koska naista ei usein mielletä kyseisten ammattien harjoittajiksi. Nykypäivänä ongelma ei ole enää läheskään yhtä suuri kuin aiemmin, koska kahtiajako miesten ja naisten toimialoihin on vähentynyt. Tietyillä aloilla arvostetaan kuitenkin usein enemmän aloittelevaa miestä kuin vankan kokemuksen hankkinutta naista. Vielä tänä päivänäkin tapaa miehiä, joilla on tapana ”tytötellä” tai suhtautua naisten harjoittamaan liiketoimintaan pienellä varauksella tai vähättelyllä. Haastateltavat kokivat myös, että nainen joutuu tietyissä asioissa tekemään enemmän työtä saavuttaakseen saman lopputuloksen kuin mies. Arvostus on

kuitenkin muuttunut ajan myötä, kun verrataan menneitä aikoja ja nykypäivää. Enää arvostus ja menestys eivät ole tiukasti sidoksissa sukupuoleen, vaan menestykseen vaikuttavat yrittäjän oma ammattitaito ja ahkeruus. Tämä näkyi myös siinä, että nykypäivänä perustettaessa uutta yritystä ei liikeidea arvioida sukupuolen perusteella, vaan keskitytään ainoastaan arvioimaan onko idea kannattava ja tarpeeksi uusi ja mielenkiintoinen.

Naisten on helpompi hassutella ja kokeilla rajoja, kun taas miesten on usein vaikeampi heittäytyä erilaisiin rooleihin, koska uskottavuus saattaa kärsiä. Naisilla on tapana kommunikoidessa rönsyillä asioista toiseen, mikä saa aikaan joko monipuolisemman kokonaiskuvan tai johtaa kokonaan harhaan itse asiasta. Miehillä on myös erilainen tapa ajatella ja toimia tietyissä tilanteissa, mikä näkyy myös johtajuudessa. Johtajan näkökulmasta naisten palkkaaminen on myös kalliimpaa ja hankalampaa, koska työnantajalle jää yleensä maksettavaksi esimerkiksi äitiyden aiheuttamat kulut. Tästä huolimatta naisyrittäjät työllistävät palvelukseensa usein naisia. Lieneekö syynä se, että miehet perustavat mieluummin oman yrityksen kuin tulevat palkkatyöläiseksi naisen alaisuuteen vai se, että kyseisille aloille ei juuri ole tarjolla miestyöntekijöitä.

6.2 Verkostoitumisen tyypit

Haastateltavat naisyrittäjät toimivat hyvin erilaisilla toimialoilla, mikä vaikuttaa myös verkostoitumiseen ja siihen millaisia yhteistyö- ja kumppanuussuhteita kukin yrittäjä ylläpitää. Yhteisenä tekijänä kaikilla naisilla oli Kokkolan yrittäjänaiset -yhdistys, jonka kautta he olivat kaikki tekemisissä keskenään. Yrittäjänaiesten yhdistyksen keskeisenä tavoitteena on luoda osaamista, näkyvyyttä ja ennen kaikkea verkoston tukea yksittäisille naisyrittäjille. Verkostoitumista esiintyi hyvin eriasteisena aina löyhästä kanssakäymisestä tiiviimpään ja tarkoituksenmukaisempaan yhteistyöhön. Yhteistyön laatu ja verkostoitumisesta haettavat hyödyt vaihtelevat suuresti yrittäjän persoonasta ja yrityksen toimialasta riippuen. Suurin osa yrittäjistä koki verkostoitumisen erittäin tärkeänä ja kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä, mutta joukossa oli myös muutama yrittäjä, jotka eivät mieltäneet verkostoitumista erittäin tärkeäksi. Esimerkiksi yrittäjänaiesten verkoston merkityksen näkivät pienemmäksi enimmäkseen yksityiset ammatinharjoittajat, joiden kilpailukyky perustuu pitkälti omaan osaamiseen ja ammattitaitoon. Heillekin verkoston merkitys on ollut suurempi liiketoimintaa aloitettaessa, jolloin uusiin ihmisiin ja toimintatapoihin tutustuminen oli tärkeämpää kuin nyt, jolloin oma asiakaskunta on jo pitkälti vakiintunut. Verkosto nähtiin myös tärkeänä sosiaalisten suhteiden kannalta,

mikä lisäsi verkoston arvostusta niissä yrittäjissä, jotka ovat aktiivisia toimimaan verkoston hyväksi ja toivovat saavansa sitä kautta myös lisää sosiaalisia suhteita ja uusia samanhenkisiä ystäviä. Sosiaaliset suhteet nousivatkin erittäin tärkeiksi tekijöiksi, kun puhuttiin erilaisista ammattiverkostoista, naisyrittäjien verkostosta tai muista yrittäjien verkostoista. Naisyrittäjille oli hyvin tärkeää saada vaihtaa kuulumisia, kokemuksia, tietoa ja ongelmia toisten samanhenkisten ihmisten kanssa, jotka näkevät asiat yrittäjän näkökulmasta ja osaavat siten ottaa kantaa eteen tulleisiin ongelmiin ja haasteisiin.

”Minulla on toisessa kaupungissa kollega, jonka kanssa soittelen viikottain. Emme ole koskaan nähneet toisiamme, mutta on mukavaa kun saa vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia toisen samanhenkisen ihmisen kanssa. Myös eteen tuleviin ongelmiin löytyy yleensä vastaus.”

Erittäin tärkeiksi verkostoiksi nousivat kunkin yrittäjän oman alan verkostot, joiden kautta saadaan varsinaista ammatillista osaamista ja tukea. Ammattiverkostot koettiin erittäin tärkeiksi välineiksi parantaa ja ylläpitää omaa osaamista ja saada ajan tasalla olevaa tietoa oman alan tuotteista ja palveluista. Ammattiverkostojen kautta yrittäjät kokivat myös tutustuvansa samanhenkisiin yrittäjiin, joiden kanssa on helppo vaihtaa ajankohtaista tietoa ja kokemuksia oman alan asioista. Suurin osa naisista oli verkostoitunut enimmäkseen Suomen sisällä, mutta poikkeuksiakin löytyi. Useilla yrittäjillä oli tavarantoimittajia myös ulkomailla, mutta eniten omaan alaan liittyvää osaamista ja kokemuksia ulkomailta haettiin valokuvausalalla. Valokuvaus on alana hieman toisenlainen kuin monien muiden haastateltavien alat, koska alalla vallitsee Suomen sisällä sellainen kilpailutilanne, että omia ideoita ja osaamista ei juurikaan jaeta, koska osaaminen on jokaisen yrittäjän kilpailukeino. Ideoita, mielipiteitä ja osaamista on helpompi jakaa ulkomailla toimivien kollegojen kesken, koska kaikki kilpailevat omilla markkina-alueillaan. Valokuvaaja oli verkostoitunut esimerkiksi kansainvälisen digital webbig-forumin kautta, jossa on mahdollista tavata kansainvälisiä valokuvaajia ja saman alan työntekijöitä. Valokuvaus alalla harjoitettiin paikallista yhteistyötä samalla toimialalla toimivien yritysten kesken kuitenkin niin, että neljän naisvalokuvaajan kesken oli kehitteillä yhteistyöprojekti, jossa keskitytään yhteismarkkinointiin ja sitä kautta potentiaaliselle asiakkaalle pyritään löytämään juuri hänen tarpeisiinsa sopivin valokuvaaja.

Konkreettisia ja tiiviitä verkostoja muodostui sellaisten yhteistyökumppaneiden kanssa, joilta ostetaan tuotteita tai palveluja alihankintana. Taloudellisen kannattavuuden osalta tärkeitä verkostoja olivat asiakasverkostot, jotka olivat kaikilla yrittäjillä jo hyvin pitkälle kehittyneitä ja ne sisälsivät laajan kanta-asiakaskunnan. Kiinteitä sosiaalisia suhteita yrittäjille olivat perhesuhteet, kun taas heikompia sosiaalisia suhteita edustivat puoles-

taan ystävyys-suhteet, ammatilliset suhteet sekä suhteet toisiin yrittäjiin. Kuuluminen yrittäjänäisten verkostoon koettiin hyödylliseksi erilaisten tapahtumien, koulutuksen, vertaistuen, sosiaalisten suhteiden ja näkyvyyden kannalta, mutta monelle yrittäjälle se oli myös kannanotto ja keino tuoda enemmän esiin naisten yrittäjyyttä. Muita yhteistyökumppaneita ja verkostojen jäseniä olivat muun muassa koululaitokset, Kokkolan kaupunki, urheiluseurat, city-ryhmä, logistiikkaketjut, toiset yritykset, tavarantoimittajat Suomessa ja ulkomailla, posti, Suomen yrittäjät, agentit sekä erilaiset hyväntekeväisyysjärjestöt, kuten Unisef ja Plan.

Vesalaisen (1996) tutkimuksessa esitellyistä yhteistyön perusmalleista haastateltavien naisyrittäjien keskuudesta löytyi ainoastaan löyhempiä yhteistyömuotoja eli kehittämis- ja yhteistyöengasta. Tutkimuksessa esiintyneiden yhteistyön perusmallien perusteella yhteistyön tavoitetaso ei ole kovinkaan korkea, mutta tavoiteltavia etuja ovat muun muassa tiedonkulku ja oppiminen, kustannussäästöt ja kriittinen massa. Yhteistyöllä tavoiteltavat edut eivät nouse siis korkeiksi strategisen tason hyödyiksi.

6.3 Verkostoitumisen tuomia haasteita

Verkostoitumisen ei koettu tuovan mukanaan juurikaan negatiivisia asioita, mutta verkostojen toiminnan parantaminen ja tehostaminen koettiin tarpeelliseksi. Useat yrittäjät kokivat verkostoitumisen vuorovaikutteisena ilmiönä, jonka toiminta ja tehokkuus perustuvat molempien verkosto-osapuolten aktiiviseen ja määrätietoiseen toimintaan. Ne yrittäjät, jotka kokivat hyötyvänsä merkittävästi verkostoitumisesta, olivat myös itse aktiivisia verkoston jäseniä ja pyrkivät omalla toiminnallaan kehittämään yhteistä toimintaa. Nämä aktiivisesti toimivat verkoston jäsenet kokivat haasteellisena verkoston toiminnan kasvattamisen, näkyvyyden lisäämisen ja uusien jäsenten hankkimisen. Toisinaan haasteena koettiin myös liian aktiivinen verkoston toiminta, jolloin tehokkaan tiedon kulun vuoksi todellinen sanoma saattaa vääristyä tai muuttaa muotoaan, mikä johtaa yrittäjän kannalta huonoon lopputulokseen. Niin asiakasverkostoihin, kuin muihinkin liiketoimintaverkostoihin mahtuu joukkoon aina myös ihmisiä, jotka levittävät informaatiota oman näkemyksensä mukaan, jolloin todellinen sanoma ei mene sellaisenaan perille ja yrittäjän antama alkuperäinen informaatio vääristyy tai muuttuu matkalla.

”Ihmiset kertovat tietonsa ja kokemuksensa toisilleen mikä saa aikaan puska-markkinointia, joka on usein tehokkain keino markkinoida. Toisaalta liian tehokas tiedon kulku verkoston sisällä saattaa myös vääristää tietoa ja kokemuksia, mistä saattaa olla jopa haittaa liiketoiminnalle.”

Erityisen suureksi haasteeksi naisyrittäjillä nousi ajankäyttö, koska tehokas ja aktiivinen verkostotoiminta vaatii yrittäjältä paljon aikaa ja resursseja. Muutama haastatelluista yrittäjistä oli mukana naisyrittäjien verkostossa vain maksamalla vuosittaisen jäsenmaksun, koska he kokivat, että suurempien resurssien panostaminen verkoston toimintaan ei tuottaisi vastaavanlaista hyötyä. Aktiivisemmin toimivat verkoston jäsenet olivat valmiita panostamaan verkoston toimintaan huomattavasti enemmän resursseja ja he kokivat myös, että panostuksesta saatava hyöty vaikutti yrityksen näkyvyyteen, tunnettavuuteen ja myyntiin. Haasteeksi nousi määrittellä se, kuinka paljon resursseja tulisi käyttää, jotta verkostosta saataisiin irti mahdollisimman suuri hyöty. Naiset kokivat, että yrityksen johtaminen, perhe-elämästä huolehtiminen ja aktiivinen toimiminen verkostossa vaativat erityisen tarkkaa ajankäyttöä ja asioiden priorisointia. Ajankäytön suhteen erityinen haaste oli löytää verkoston toiminnasta sellaiset tapahtumat ja toiminnot, joista on todellista hyötyä liiketoiminnalle ja yrittäjälle itselleen. Suuri haaste oli kehittää verkoston toimintaa niin, että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä eri toimialoilla ja yrityksen erilaisissa elinkaarivaiheissa oleville yrittäjille. Haasteena verkostoitumisessa ja yhteistyössä oli myös se, että yhteistyökumppaneihin saatiin luotua tarpeeksi luottamuksellinen ja avoin yhteistyösuhde, josta olisi hyötyä molemmille osapuolille. Vastajat eivät siis kokeneet verkoston tuovan mukanaan juurikaan negatiivisia asioita, mutta joukkoon mahtui kuitenkin vastaajia, jotka eivät kokeneet verkostoitumisen tuoneen mukanaan erityisen hyviäkään asioita.

6.4 Verkostoitumisen tuomia mahdollisuuksia

Verkostoituminen nähtiin ensisijaisesti hyvänä ja pienyrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkeänä tekijänä. Verkostoitumisen tuomista mahdollisuuksista ja eduista keskusteltaessa tuli esiin teoriassakin esiin nousseet kustannussäästöt ja liiketoiminnan kasvattaminen. Haastateltavien naisten yritykset ovat kooltaan pieniä, mikä saattaa vaikuttaa siihen, että liiketoiminnan kasvattamista suunniteltiin esimerkiksi hankkimalla lisää työntekijöitä, tekemällä maltillisia investointeja ja hankkimalla lisää asiakkaita. Liiketoiminnan kasvattamista ei suunniteltu juurikaan hankkimalla esimerkiksi sivuliikettä, vaan liiketoiminnan kasvattamiseen keskityttiin enimmäkseen maltillisesti, tehokkuutta ja myyntiä lisäämällä. Verkostoitumalla suurin osa yrittäjistä koki saavansa toiminnalleen lisää näkyvyyttä ja samalla he kokivat solmivansa suhteita, joilla on merkitystä yrityksen kilpailukykyyn. Liiketoiminnan kasvattamiseen voidaan pyrkiä niin, että hyödynnetään verkoston kautta tulleita suhteita ja toimitaan yhteistyössä eri aloilla toimivi-

en yrittäjien kanssa. Näin saavutetaan lisää tunnettavuutta ja tavoitetaan uusia asiakkaita.

Verkostoitumisen avulla saavutetut kustannussäästöt liittyivät enimmäkseen tuotteiden yhteiseen hankintaan, näkyvyyden lisäämiseen yhteismarkkinoinnin avulla, työntekijäkustannuksiin sekä sosiaalisten suhteiden kautta saavutettaviin alennuksiin. Varsinaista horisontaalista yhteistyötä käytettiin hyväksi esimerkiksi erilaisten messujen ja tapahtumien järjestämisessä, jolloin useat eri toimialoilla toimivat yrittäjät yhdistivät osaamisensa yhdeksi kokonaisuudeksi. Tällaisia kokonaisuuksia olivat esimerkiksi hää- ja juhlamessuilla kilpailevat messumorsianehdokkaat, joille eri tiimit olivat valinneet kilpailukokonaisuuden puvusta, kampauksesta ja meikkauksesta lähtien aina kukkiin ja koruihin asti. Näin esimerkiksi häitä suunnittelevalla parilla on mahdollisuus tutustua samalla kerralla hääkokonaisuuteen ja samalla eri aloilla toimivat naisyrittäjät tuovat esille omaa osaamistaan sellaistenkin potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen, jotka eivät ole suunnitelleet käyttävänsä kyseisen yrityksen palveluja. Esiin nousi myös kilpailijoiden torjunta verkostoitumisen avulla, mikä oli mielestäni mielenkiintoista, koska verkostoteorioissa ei tällaista hyötyä käsitelty.

”Äänekäs laulu pitää kilpailijat loitolla eli verkoston luoman näkyvyyden ja yhteistyön avulla voidaan myös karkottaa kilpailijoita, koska silloin annetaan kuva, että markkinat kyseisellä alueella ovat jo täysin jaetut.”

Verkostoitumalla ja sitä kautta näkyvyyttä ja aktiviteetteja lisäämällä voidaan ulkopuolelta tuleville kilpailijoille ilmaista, että markkinat kyseisellä alueella ovat jo hyvin kyläläiset ja kilpailu on kovaa. Näkyvyydellä luodaan kuvaa siitä, että uusille markkinoille pyrkijöille ei ole jalansijaa kyseisellä alueella.

6.5 Naisyrittäjien kokemuksia yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä

Haastateltujen naisyrittäjien omistamat yritykset ovat hyvin pieniä yrityksiä, minkä vuoksi yritysten kilpailukyky perustuu pitkälti yrittäjän oman osaaminen ja tuoteerikoistumisen varaan. Tuote-erikoistumisella tarkoitetaan keskittymistä tiettyjen tuotteiden tai tuoteryhmien myyntiin, jonka ansiosta pienet yritykset kykynevät kilpailemaan suurten yritysten ja kauppaketjujen kanssa. Jokainen yrittäjä koki, että yrityksen kilpailukyky on lähtöisin heidän omasta työpanoksestaan ja heidän näkemyksistään, mutta toteuttaakseen tehokkaasti omia näkemyksiään he tarvitsevat ympärilleen verkosta ja eri alojen osaajia. Useilla aloilla tuotteiden sisäänostot ajoittuvat noin puoli vuotta

ennen varsinaista sesonkia, mikä vaikeuttaa huomattavasti tuotevalikoimien suunnittelua ja varastojen ohjausta. Todellisuudessa yrityksen kilpaikkyky on pitkälti sidoksissa onnistuneisiin tavaroiden ostoihin ja tuotevalikoiman laajuuteen, mutta pienissä yrityksissä on käytössään myös muita kilpailukeinoja. Tärkeimmäksi kilpailukeinoksi nousi asiakaspalvelu, jolla yrittäjät tarkoittivat ystävällistä, osaavaa ja ennen kaikkea henkilökohtaista asiakaspalvelua. Asiakaspalvelu pitää sisällään tuote- ja palvelutietoutta sekä asiakkaan opastamista kyseisten tuotteiden käytössä ja oikeaoppisessa hoidossa. Tärkeänä tekijänä henkilökohtaisessa palvelussa oli se, että jokaiselle asiakkaalle pyrittiin löytämään juuri hänen tarpeilleen sopivin tuote tai palvelu. Hyvään asiakaspalveluun yrittäjät liittivät myös laajat ja laadukkaat tuotevalikoimat, joista löytyy tuotteita erikoisempaankin makuun sekä mahdollisuus hankkia koko tuotekokonaisuus saman katon alta. Yrittäjät olivat pyrkineet lisäämään kilpailukykyään kehittämällä tuotevalikoimiaan sellaisiksi, että asiakas saa halutessaan esimerkiksi koko asukokonaisuuden tai kauneudenhoitopalvelut samasta liikkeestä.

Yrittäjien luja ammattitaito ja osaaminen olivat tärkeitä kilpailutekijöitä, joita pyrittiin kehittämään tehokkaasti erilaisten koulutusten, messujen ja tilaisuuksien avulla. Osaamista ja omaa ammattitaitoa pyrittiin kehittämään ammattiverkoston kautta, jolloin oppiminen sekä uusiin tuotteisiin ja palveluihin tutustuminen tapahtuu yleensä saman alan yrittäjien ja kouluttajien kanssa. Liiketoiminnallista osaamista puolestaan pyrittiin kehittämään yrittäjöverkoston, kuten näisyrittäjien verkoston kautta sekä erilaisiin kehitysprojekteihin osallistumalla.

”Omaa osaamistaan ja kädentaitojaan tulisi osata arvostaa, jotta asiakkaallekin syntyisi kuva palvelun laadusta ja siitä, kuinka tärkeää hyvän palvelun tarjoaminen yrittäjälle on.”

Osaamisen, vahvan ammattitaidon, laajojen tuotevalikoimien ja hyvän palvelun lisäksi yrittäjät kokivat, että yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat pienyrityksen ja yrittäjän joustavuus, verkostoituminen ja markkina-alue, jolla he toimivat. Joustavuudella yrittäjät tarkoittivat muun muassa asiakkaiden erityistarpeiden ja toiveiden huomioimista, yrittäjän oman työpanoksen venymistä aina tarpeen mukaan sekä mahdollisuuksia hankkia nopeasti tarvittavia resursseja verkoston avulla. Verkostoituminen vaikutti yritysten kilpailukykyyn esimerkiksi lisäämällä pienten yritysten näkyvyyttä mediassa sekä yhteismarkkinoinnissa. Markkinointikustannukset nousevat pienille yrityksille usein kohtuuttoman suuriksi, minkä vuoksi yhteismarkkinointi ja mainonta koettiin yleisesti erittäin tehokkaaksi keinoksi lisätä yrityksen näkyvyyttä ja kasvattaa asiakaskuntaa. Ver-

kostoitumalla tavoiteltiin kustannusetuja myös tuotteiden ostossa, jolloin verkoston ja ketjun kautta ostetut tuotteet voidaan hankkia hieman edullisemmin. Verkostojen kautta oli mahdollista hankkia myös erilaista tavaraa kuin kilpailijoilla, kartoittaa asiakkaiden tarpeita sekä pysyä ajan tasalla ja ennakoida tulevia trendejä. Markkina-alueita yrittäjät pyrkivät myös kartoittamaan verkostojen avulla. Etenkin Kokkolan kokoisessa kaupungissa yrittäjät näkivät verkostoitumisen olevan tärkeä tekijä vapaita ja potentiaalisia markkina-alueita kartoitettaessa. Yhteistyökumppaneiden avulla yrittäjät saivat tarjottua tuotteitaan ja palvelujaan myös sellaisille kuluttajille, joita heillä ei olisi ollut muuten mahdollista tavoittaa. Muita yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä olivat uskolliset kanta-asiakkaat, yrityksen pitkä historia ja tunnettuus laajemmalla alueella, luotettavuus, palvelun nopeus, yrityksen keskeinen sijainti, hinta-laatu suhde, puskamarkkinointi, merkkioskollisuus, oma liikehuoneisto sekä internetin tuomat mahdollisuudet.

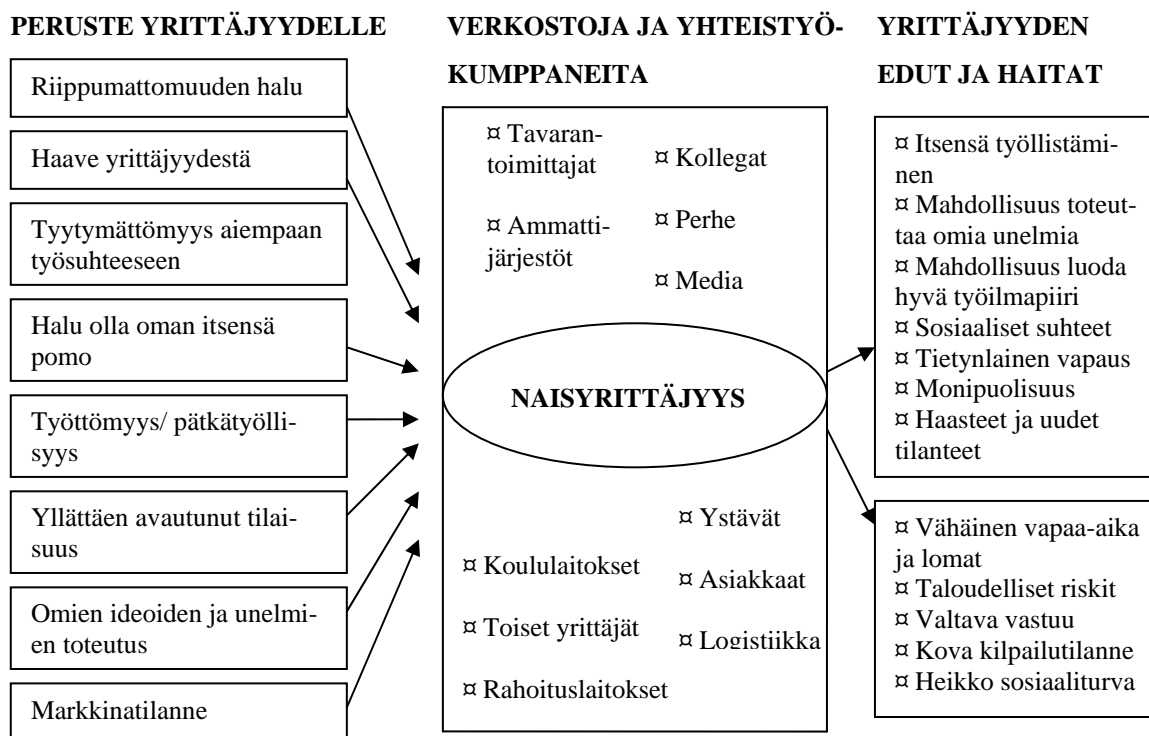
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tutkittiin naisyrityttöä sekä verkostoitumisen vaikutuksia pienyritysten kilpailukykyyn. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mikä on verkostoitumisen merkitys yrittäjän naisten liiketoiminnassa. Tutkimusongelmaan haettiin vastauksia kolmen alakysymyksen avulla. Miten naiset kokevat yrittäjyyden? Millainen rooli verkostoitumisella on nykypäivän naisyrityttäjälle? Kuinka verkostoituminen vaikuttaa pienyrityksen kilpailukykyyn? Tutkimusongelmaan ja sen alakysymyksiin saatiin vastaus naisyrityttäjien haastattelujen perusteella, joiden avulla naisyrityttöä oli mahdollista kuvata tarkemmin. Tutkimukseen osallistuneita naisyrityttöjä yhdistivät yrittäjän naisten verkostoon kuuluminen, aiempi työkokemus toisen palveluksessa sekä se, että he omistivat pienyrityksen tai johtivat pienyritystä. Naisyrityttäjät toimivat erilaisilla toimialoilla, heidän yrityksensä olivat hyvin erilaisissa elinkaaren vaiheissa ja myös yrittäjien persoonalliset ominaisuudet erosivat suuresti toisistaan. Naisten ryhtyminen yrittäjäksi oli useiden sattumien summa, johon vaikuttivat muun muassa tyytymättömyys aiempiin työolosuhteisiin, halu toteuttaa itseään ja unelmiaan, perhetilanne, yllättäen avautuneet mahdollisuudet, markkinatilanne sekä aiempi työttömyys tai pätkätyöllisyys. Useimmat naiset olivat ajautuneet yrittäjäksi monien sattumien, valintojen ja työkokemuksen ansiosta. Vain muutamalla naisella oli ollut jo nuorena haaveena tulla yrittäjäksi.

Naisyrityttäjät kokivat erittäin haasteelliseksi ja toisinaan myös raskaaksi yrittäjyyden yhdistämisen perhe-elämän arkeen. Naiset kokivat, että tasa-arvopyrkimyksistä huolimatta naisilla on usein suurempi vastuu kodin ja lasten hoidossa, mikä vaikeuttaa ajankäyttöä. Etenkin naisyrityttäjillä, jotka toimivat yksityisinä ammatinharjoittajina tai vastasivat yksin koko liiketoiminnasta, oli vaikeuksia järjestää itselleen vapaa-aikaa ja lomaa, koska tuuraajia oli mahdotonta saada tai lisätyövoiman palkkaaminen olisi ollut kohuttoman kallista pieniin resursseihin nähden. Yrittäjien sosiaaliturvan heikkoudet nousivat myös esiin, kun tarkasteltiin yrittäjien mahdollisuuksia vapaisiin, lomiiin tai sairauslomiin. Suurin osa yrittäjistä oli joutunut tilanteeseen, jolloin esimerkiksi oman sairastumisen tai työtapaturman vuoksi ansiot olivat jääneet saamatta. Toisinaan yrittäjien vakuutukset kattavat osan sairausloman kuluista, mutta todellisuudessa yrittäjän työpanoksen hetkellinenkin menettäminen aiheuttaa usein merkittäviä taloudellisia menetyksiä.

Tutkimukseen osallistuneet naiset kokivat, että naisyrityttöä on myös paljon erilaisia haasteita kuin miesyrityttöä. Naisilla nähtiin olevan suurempi vastuu kodin hoidossa, mikä lisäsi yrittäjyyden haasteita ja aikataulujen yhteensovittamista. Naiset

tavoittelivat yrittäjyydellä erilaisia asioita kuin miehet. Naisia ohjasivat enemmänkin sisäiset motiivit, kuten itsensä toteuttaminen, vapaus, mahdollisuudet ja suoriutumisen tarve, kun taas naiset kokivat miesten tavoittelevan enemmän taloudellista hyvinvointia ja liiketoiminnan kasvattamista. Tutkimustulokset tukevat pitkälti Kyrön (2004) tutkimus tuloksia, joissa todettiin, että naisten yritykset ovat liikevaihdoltaan ja työntekijämääriltään miesten yrityksiä pienempiä ja naisilla on myös huomattavasti vähemmän halukkuutta kasvattaa liiketoimintaansa kuin miehillä. Kyrön tutkimuksessa osoitettiin myös se, että naisia motivoi omien ajatusten ja unelmien toteuttaminen sekä hyvin usein myös perheen tuki. Kyrö esitti tutkimuksessaan myös, että naiset perustavat miehiä useammin yrityksensä alalle, josta heillä ei ole aiempaa työkokemusta. Myös tätä havaintoa tutkimustulokseni tukivat, koska yhdeksästä naisyrittäjästä peräti kolme oli perustanut yrityksensä alalle, josta heillä ei ollut aiempaa työkokemusta. Kyrön lisäksi Marlow ja Patton (2005) tulivat tutkimuksissaan siihen tulokseen, että naisten on vaikeampi saada rahoitusta yritystoimintaansa kuin miesten. Näitä tutkimustuloksia tutkimukseni ei kuitenkaan vahvistanut, koska haastattelemani naisyrittäjät kokivat saaneensa taloudellista tukea yrityksen perustamisvaiheessa yhtä paljon kuin miehetkin. Taloudellisen tuen saamisen nähtiin olevan enemmänkin sidoksissa yritysideaan ja aikaan, jolloin yritys on perustettu. Haastateltavien naisyrittäjien joukosta löytyi myös Marlowin ja Pattonin teoriassaan esittelemiä perinteisiä ja uusia moderneja naisyrittäjiä, jotka eroavat toisistaan koulutustaustan ja urakehityksen suhteen. Seuraavassa kuviossa esitellään tutkimuksessa esiin tulleita tekijöitä, jotka vaikuttivat naisten valintaan ryhtyä yrittäjiksi sekä naisten kokemuksia yrittäjyyden myötä eteen tulleista haasteista ja hyvistä puolista. Kuviossa kuvataan myös naisyrittäjien verkostoja ja yhteistyökumppaneita, joilla on ollut suuri vaikutus yrittäjien liiketoiminnassa.



Kuvio 10. Naisyrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä sekä naisyrittäjien verkostoa ja yhteistyökumppaneita.

Suurin osa naisyrittäjistä koki verkostotoiminnan tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi. Haasteltavien joukkoon mahtui myös yrittäjiä, jotka eivät kokeneet verkostoitumisella olevan juurikaan merkitystä heidän liiketoimintansa kannalta. Jonkin asteista verkostoitumista löytyi kuitenkin kaikkien yrittäjien liiketoiminnasta. Hyvin erilaisista taustoista huolimatta verkoston toiminnalta haettiin samanlaisia asioita, kuten osaamisen kehittymistä, sosiaalisia suhteita, tietoa, näkyvyyttä, liiketoimintaosaamista ja kustannussäästöjä. Verkostoitumisesta saadut tutkimustulokset tukivat pitkälti Greven ja Salaffin (2003) tutkimustuloksia, joissa todettiin yrittäjien verkostoituvan ihmisten kanssa, joilta he saavat tarvitsemaansa tukea ja ymmärrystä liiketoiminnan toteuttamiseen sekä uusia ideoita, osaamista, tietoa ja tarvittavia resursseja. Tutkimustuloksissani tuli esiin myös se, että verkostot rakentuvat niin, että ne vaihtelevat tarkoituksen, yrityksen elinkaaren ja verkostoitumiseen käytetyn ajan ja resurssien suhteen.

Verkoston tuen tarve vaihteli yrittäjien keskuudessa, mikä johtui osittain siitä, että haastateltavat yrittäjät olivat henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan hyvin erilaisia ja sen vuoksi toiset kaipasivatkin enemmän tukea ja sosiaalista kanssakäymistä kuin toiset.

Suurin osa yrittäjistä halusi saada verkostoitumalla kustannussäästöjen ja näkyvyyden lisäksi myös sosiaalisia suhteita ja samanhenkistä seuraa toisista yrittäjistä. Verkoston tuen tarve pieneni huomattavasti yksityisillä ammatinharjoittajilla ja yrityksillä, joiden toiminta perustui hyvin pitkälti yrittäjän oman ammatillisen osaamisen varaan. Syynä saattaa olla se, että tällaisilla yrityksillä asiakaskunta on usein hyvin vakiintunutta ja asiakkaat tietävät mistä kyseistä tuotetta tai palvelua voi hankkia. Suurin osa yrittäjistä, joilla oli laaja ja vakiintunut asiakaskunta ja jotka olivat toimineet jo pitkään alalla, kaipasivat verkostosta enemmän tietoa tapahtumista ja näkyvyyttä omalle yritykselleen kuin esimerkiksi sosiaalisia suhteita. Tosin joukkoon mahtui myös niitä yrittäjiä, joille myös sosiaaliset suhteet ja uusien henkilösuhteiden luominen oli erittäin tärkeää ja antoisaa. Eniten verkostoitumisesta nähtiin olevan hyötyä liiketoiminnan alkuvaiheissa, kun yrittäjät etsivät vapaita markkina-alueita ja potentiaalista asiakaskuntaa. Liiketoiminnan alkuvaiheissa myös sosiaalisten suhteiden luominen nousi tärkeään rooliin etenkin niillä yrittäjillä, jotka eivät olleet alun perin kotoisin Kokkolan seudulta.

7.1 Verkostojen ja naisyrittäjyyden kehittämismahdollisuuksia

Verkostojen toimintaan oltiin yleisesti melko tyytyväisiä, koska useimmat yrittäjät kokivat verkostoitumisen vuorovaikutteisena ilmiönä, jonka toimivuuden ratkaisee yrittäjän oma aktiivisuus ja halu osallistua ja vaikuttaa. Erityisen tyytyväisiä oltiin yrittäjien naisten verkoston toimintaan, joka usean vastaajan mielestä oli tällä hetkellä erittäin aktiivista ja aikaansa seuraavaa. Verkostosuhteissa löytyy aina myös parannettavaa, mikä mahdollistaakin verkostojen joustavuuden ja jatkuvan kehittymisen. Verkostojen toimintaa voitaisiin parantaa käyttämällä avoimempaa informaation kulkua sekä vuorovaikutteisempaa yhteistyötä. Liian usein yhteistyötä tekevät osapuolet ovat eriarvoisessa asemassa, jossa toinen osapuolista sanelee yhteistyön ehdot ja määrittelee tuotteiden tai palvelujen hinnat. Verkostojen toimintaa tulisikin kehittää ylläpitämällä ja kehittämällä pitkäjänteistä yhteistyötä, jonka avulla minimoidaan vaihtokustannukset ja saavutetaan pidempikestoista kilpailuetua. Verkostojen kehittämisessä tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat luottamus ja vastavuoroisuus, jotka ovat onnistuneen yhteistyön peruselementtejä.

Naisyrittäjyyttä tulisi tukea ja kehittää erilaisin tukitoimin ja projektein. Naisyrittäjyys tulisi ottaa viralliseksi osaksi yrittäjyystutkimusta ja yrittäjyyskasvatusta. Kouluissa ja yrittäjyyttä käsittelevässä kirjallisuudessa voitaisiin ottaa paremmin huomioon naisyrittäjyyden erikoispiirteet ja asioita pitäisi käsitellä myös naisten näkökulmista. Yrittäjyys-

tä tutkittaessa tulisi tutkimusjoukosta löytyä myös naisia, jotta saatavat tulokset eivät heijastaisi ainoastaan miesten kokemaa todellisuutta yrittäjyydestä. Myös mentorointitoiminnalla ja ammattiverkostojen kehittämällä saataisiin todennäköisesti aikaan hyviä tuloksia naisyrittäjien keskuudessa. Naisyrittäjyystutkimuksen suuntaus on ollut viime vuosina hyvä, koska tutkimuksissa on alettu yhä enemmän tuomaan esiin naisyrittäjien erikoispiirteitä ja tarpeita. Myös valtiovalta on havainnut naisyrittäjien potentiaalin ja kehitysmahdollisuudet, mikä näkyy konkreettisesti kauppaja- ja teollisuusministeriön laatimissa suunnitelmissa ja kehitysprojekteissa. Myös paikallisesti naisyrittäjyyttä on tuotu merkittävästi esiin tutkimuskohteenani olleella Keski-Pohjanmaalla, jossa on parhailaan käynnissä laaja YTYÄ naisyrittäjyyteen -projekti, jonka kautta on tarkoitus verkostoitua ja saada uusia ideoita yrityksen kehittämiseen, osallistua naisyrittäjyyden teema- ja kehittämispäiviin sekä muihin tilaisuuksiin, löytää uusia yhteistyökumppaneita ja osallistua paikalliseen naisyrittäjyyden kehittämiseen.

7.2 Tutkimuksen anti tieteelle ja mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin

Yrittäjyyden ja verkostoitumisen tutkiminen naisyrittäjien kertomana auttaa ymmärtämään paremmin verkostoitumisen vaikutuksia pienyrityksen kilpailukykyyn sekä selittämään naisyrittäjyyttä ilmiönä. Yrittäjyyttä käsittelevissä tutkimuksissa on käsitelty muun muassa yrittäjien persoonallisia ominaisuuksia, yrittäjäyksiintenttioiden syntymistä ja naisyrittäjyyden kehittymistä, mutta tietoa naisyrittäjien verkostoitumisesta ja sen vaikutuksista pienyrityksen kilpailukykyyn näyttäisi olevan suhteellisen vähän. Naisyrittäjiä ja heidän kokemuksiaan yrittämisestä on alettu tutkia tarkemmin vasta viime vuosina, mikä selittää tutkimusaiheen keskeneräisyyden. Tämän vuoksi näiden yhteyksien tutkiminen oli mielekäästä ja antoi tietoa pienyrityksessä toimivan naisyrittäjän erikoispiirteistä ja verkostoitumisen merkityksestä kyseisille yrityksille ja yrittäjille. Tutkimuksen avulla löydettiin myös naisyrittäjyydelle tyypillisiä haasteita ja ongelmia, jotka tulisi huomioida yhteiskunnallisissa keskusteluissa ja päätöksenteossa.

Tutkimusta tehdessäni nousi esiin kysymyksiä, joita olisi mielenkiintoista selvittää jatkotutkimusten avulla. Erityisesti esiin nousivat mies- ja naisyrittäjien välisen erot liiketoiminnan tavoitteissa ja toimintatavoissa. Tutkimusaihetta olisi jatkossa mahdollista laajentaa koskemaan myös miesyrittäjiä ja verrata eroavatko saadut tulokset naisyrittäjien kokemuksista. Jatkotutkimuksella voitaisiin saada mielenkiintoisia tutkimustuloksia siitä, miten miesten ja naisten erilaiset johtamistyyli vaikuttavat verkostoitumiseen ja yrityksen kilpailukykyyn, sekä kuinka erilaisia ovat heidän tavoitteensa verkostotoimin-

nasta saatujen hyötyjen suhteen. Naisyrittäjien persoonalliset ominaisuudet vaikuttivat suuresti siihen, kuinka merkittävänä he kokivat verkostoitumisen, minkä vuoksi olisi erittäin mielenkiintoista selvittää näiden yrittäjien persoonallisia ominaisuuksia esimerkiksi MBTI-indikaattorin avulla.

LÄHDELUETTELO

- Airisto, Lenita (1996). *Menestys!* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. 462 s.
- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Vasta paino. 317 s.
- Barrow, Colin (1993). *The Essence of Small Business*. UK: Prentice Hall International. 197 p.
- Barrow, Colin, Gerard Burke, David Molian & Robert Brown (2005). *Enterprise development – The Challenges of Starting, Growing and Selling Businesses*. Croatia: Thomson Learning. 275 p.
- Bruin, Anne, Candida G. Brush & Friederike Welter (2006). *Introduction to the Special Issue: Towards Building Cumulative Knowledge on Women`s Entrepreneurship* [online]. 585-593. In: *Entrepreneurship theory and practice*. Baylor University. [cited 6 April 2007]. Available from World Widw Web: <URL:<http://www.blackwell-synergy.com/toc/etap/30/5>>.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Tampere: Vastapaino. 268 s.
- Greve, Arent & Janet W. Salaff (2003). *Social Networks and Entrepreneurship* [online]. 1-22. In: *Entrepreneurship theory and practice*. Baylor University. [cited 1 April 2007]. Available from World Widw Web: <URL:<http://www.blackwell-synergy.com/toc/etap/28/1>>.
- Grönfors, Martti (1985). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. 2. painos. Porvoo: Martti Grönfors ja Werner Söderström Osakeyhtiö. 233 s.
- Hakanen, Matti (1998). *Pk-yritysverkoston organisointi ja johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab. 68 s.

- Heinonen, Jarna, Anne Kovalainen, Kaisu Paasio, Tommi Pukkinen & Johanna Österberg (2006). *Palkkatyöstä yrittäjäksi. Tutkimus yrittäjäksi ryhtymisen reiteistä sosiaali- ja terveysalalla sekä kaupallisella ja teknisellä alalla*. 1. painos. Helsinki: Hakapaino Oy. 178 s.
- Henttonen, Elina (2002). *Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä - ESR-projektien hyvät käytännöt*. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy. 74 s.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (1993). *Teemahaastattelu*. 6.painos. Helsinki: Yliopistopaino. 144 s.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: University Press ja tekijät. 213 s.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2004). *Tutki ja kirjoita*. 10. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 436 s.
- Hirvikorpi, Helinä (2005). *Valta jakkupuvussa - naiset ja johtaminen*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö. 234 s.
- Huuskonen, Visa (1992). *Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu*. Turun kauppakorkeakoulun laitoksen julkaisuja Sarja A-2:1992. Turku: Visa Huuskonen ja Turun kauppakorkeakoulu. 268 s.
- Jokela, Pia & Martti Anneberg (1995). *Yrittäjyys – ammatti ja tulevaisuus*. Helsinki: Polarlehdet Oy. 309 s.
- Järvinen, Annikki, Tapio Koivisto & Esa Poikela (2002). *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. 1.-2. painos. Helsinki: Annikki Järvinen, Tapio Koivisto, Esa Poikela ja Werner Söderström Osakeyhtiö. 252 s.
- Kanniainen, Vesa (1999). *Yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta*. Teoksessa: Strateginen yrittäjyys. 12–23. Toimittanut Pekka Lehtonen. Helsinki: Kauppakaari Oyj ja tekijät.

- Kauppa- ja teollisuusministeriö (2005). *Naisyrittäjyys -nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 11/2005. [online]. Helsinki: Edita Publishing Oy. 63 s. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.yrittajanaiset.fi/doc/naisyrittajyysjulkaisu.pdf>>.
- Koiranen, Matti (1993). *Ole yrittäjä -Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys*. Tampere: TT-Kustannustieto Oy. 195 s.
- Koskinen, Antero (1989). *Pienyritysten kehityskaaret. Starttiyrittäjät ja – yritysten kehitys*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-96. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos. 288 s.
- Koskinen, Antero (1995). *Yrittäjyyden prosessin synty. Yrittäjän orientaatio ja uranvalinta*. Helsingin kauppakorkeakoulun pienyrityskeskukseen julkaisuja M-73. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos. 116 s.
- Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, tekijät. 350 s.
- Kovalainen, Anne (1999). *Uusia mahdollisuuksia naisten yritystoiminnalle*. Teoksessa: Strateginen yrittäjyys. 24–47. Toimittanut Pekka Lehtonen. Helsinki: Kauppa-kaari Oyj ja tekijät.
- Kyrö, Paula (1998). *Yrittäjyyden tarinaa kertomassa*. 1. painos. Helsinki: Paula Kyrö ja Werner Söderström Osakeyhtiö. 149 s.
- Kyrö, Paula (2004). *Naisyrittäjien toisenlainen todellisuus* [online]. Helsinki: Kansanvalistusseura Aikuiskasvatuksen tutkimusseura 24:4,3, 295–308. [siteerattu 4.4.2007]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://elektra.helsinki.fi.proxy.tritonia.fi/se/a/0358-6197/24/4/naisyrit.pdf>>.
- Lindgrèn, Antti (1995). *Yrittäjänä*. Teoksessa: Hyvä yritysidea. 9-16. Espoo: Piolti Oy. 95 s.

- Marlow, Susan & Dean Patton (2005). *All Credit to Men? Entrepreneurship, Finance, and Gender* [online]. In: Entrepreneurship theory and practice. Baylor University. 717–735. [cited 5 April 2007]. Available from World Wide Web: <URL:<http://www.blackwell-synergy.com/toc/etap/29/6>>.
- McKinsey & Company (2000). *Ideasta kasvuyritykseksi. Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen*. Porvoo: WS Bookwell Oy ja McKinsey & Company. 245s.
- Montoya, Peter & Tim Vandehey (2002). *The brand called you- The Ultimate Brand-Building and Business Development Handbook to Transform Anyone into an Indispensable Personal Brand*. 1 st edition. 280 p.
- Niemelä, Seppo (2002). *Menestyvä yritysverkosto - verkostonrakentajan ABC*. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy. 136 s.
- Niemi, Hanna (2007). *Kokkolan yrittäjänäisten toiminta*. Haastattelu Kokkolassa 12.2 2007.
- Niiniluoto, Ilkka (1999). *Johdatus tieteenfilosofiaan*. 2. painos. Keuruu: Kustannusyhtiö Otavan painolaitokset.
- Ollus, Martin (1998). *Verkostotalouden lähtökohdat*. Teoksessa: Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. 1–7. Toimittanut Pekka Ylä-Anttila. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Parkkinen, Kauko (1999). *Yrittämisestä ammatti?* 1. painos. Helsinki: Oy Edita Ab. 147 s.
- Pirnes, Hannu (2002). *Verkostoylivoimaa*. 1. painos. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö. 113 s.
- Ranta, Jukka (1998). *Verkostot ja verkostoyritykset - kilpailua ajalla, nopeudella ja joustavuudella*. Teoksessa: Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. 8–27. Toimittanut Pekka Ylä-Anttila. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Ruohotie, Pekka (1996). *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab. 190 s.

- Santonen, Pirjo (1996). *Palvele ja markkinoi*. Karkkila: Kustannus-Mäkelä Oy. 192 s.
- Suojanen, Ulla (1994). *Kuluttaja- ja yrittäjyyskasvatuksen teoreettisia lähtökohtia*. Kuluttajaviraston julkaisuja 9/1994. Helsinki: Kuluttajavirasto. 89 s.
- Vesalainen, Jukka, Ylermi Försti, Pekka Nieminen, Mikko Soini & Juhani Viitala (1996). *Aloitanko oman? Tietoa yrittämisestä ja yrityksen perustamisesta*. 1. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Ajatus. 189 s.
- Vesalainen, Jukka (1996). *Yritysyhteistyön malleja- käsikirja yhteistyön edistäjille*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18/1996. [online]. [siteerattu 16.3.2007]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.tritonia.fi/vanha/ov/ktm/kokoktm.html>>.
- Vesalainen, Jukka (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. MET-julkaisuja. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy. 220 s.
- Ylä-Anttila, Pekka (1998). *Yhteenveto - Verkostojen vallankumous?* Teoksessa: Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. 115–125. Toimittanut Pekka Ylä-Anttila. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Yrittäjänäisten keskusliitto ry. Yrittäjänäisten keskusliiton lausuntoja. [online]. [siteerattu 12.3.2007]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.yrittajanaiset.fi>>.

LIITE 1. Kyselylomake Kokkolan yrittäjänaisien puheenjohtajalle

1. Milloin Kokkolan yrittäjänaiset on perustettu?
2. Paljonko yhdistyksellä on jäseniä?
3. Mitkä kriteerit tulee täytyä, jotta voi liittyä yrittäjänaisiin?
4. Kuinka laajalta alueelta yhdistyksen jäsenet ovat?
5. Kuinka yhdistys hankkii uusia jäseniä?
6. Kuvaile yhdistyksen tavoitteita ja päämääriä.
7. Millaista toimintaa yhdistys järjestää jäsenilleen/ ulkopuolisille?
8. Kuinka katsoisit jäsenten hyötyvän yhdistyksen toiminnasta?

LIITE 2. Yrittäjänaisille osoitettu saatekirje

Hyvä Yrittäjänainen

Teen pro gradu -tutkimustani Vaasan yliopiston johtamisen laitokselle aiheesta Nainen yrittäjänä: Verkostoitumisen vaikutus pienyrityksen kilpailukykyyn. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat Kokkolan yrittäjänaiset ja heidän kokemuksensa yrittäjyydestä, yrittäjänä toimimisesta sekä sen tuomista haasteista ja mahdollisuuksista. Tavoitteena on selvittää myös naisyrittäjien kokemuksia verkostoitumisesta ja sen vaikutuksista yrittäjien liiketoiminnan kilpailukykyyn.

Tutkimuksen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, millaisia voimavaroja ja etuja yrittäjät voivat saavuttaa verkostoitumalla. Tutkimuksen kautta pyritään myös ymmärtämään naisyrittäjyyttä ja sen erikoispiirteitä paremmin sekä löytämään keinoja edistää naisten yrittäjyyttä.

Haastattelut käsitellään ehdottomalla luottamuksella!

Ystävällisin terveisin

Niina Koskinen

+358407272401

niina.koskinen@uwasa.fi

LIITE 3. Teemahaastattelun runko

Yrityksen nimi ja toimiala?

Millaisilla sanoilla tai adjektiiveilla kuvailisit nykypäivän yrittäjää / yrittäjänäistä?

Kuinka päädyit yrittäjäksi?

Millaisia etuja / mahdollisuuksia koet saavuttavasi yrittäjänä?

Millaisia haasteita / huonoja puolia yrittäjyys tuo mukanaan?

Millainen koulutustausta sinulla on?

Oletko toiminut työurallasi myös palkkatyöläisenä?

Montako henkeä yrityksesi työllistää?

Millaisten erilaisten tahojen kanssa olet verkostoitunut yrittäjyyden kautta?

Miksi liityit yrittäjänaisiin?

Eroaako naisyrittäjyys mielestäsi miesyrittäjyydestä?

Millaista hyötyä koet yrittäjänäisten verkostosta olevan? (liiketoiminta osaaminen, asiakkaat, yhteistyö, tapahtumat, näkyvyys, sosiaaliset suhteet ym.)

Mitä tai millaisia asioita olet oppinut verkoston kautta?

Saatko tarvittaessa tukea verkoston jäseniltä?

Kuinka verkostoituminen on vaikuttanut liiketoimintaasi?

Miten tärkeänä näet verkostoitumisen nykypäivän liiketoiminnassa?

Kuinka verkostoituminen ja yhteistyökumppanit vaikuttavat yrityksesi kilpailukykyyn?

Millaisista tekijöistä näet yrityksesi kilpailukyvyyn koostuvan?

Miten verkoston toimintaa voisi parantaa?