

Elämäntapana naisyrittäjyys - Verkostojen merkitystä etsimässä

Maria Kantola



Tekijä Maria Kantola	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (ylempi AMK)	
Opinnäytetyön nimi Elämäntapana naisyrittäjyys - Verkostojen merkitystä etsimässä	Sivu- ja liitesivumäärä 134+38
<p>Elämäntapana naisyrittäjyys – Verkostojen merkitystä etsimässä – opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Valitun lähestymistavan avulla mahdollistui ymmärrys naisyrittäjyys- ja verkostoilmiöistä sekä verkostojen merkityksestä naisyrittäjyydessä. Tutkimus lähestyy ko. aihealueita sekä yrittäjän että yrityksen näkökulmista. Opinnäyte etenee yrittäjyyden, naisyrittäjyyden ja verkostoihin liittyvien käsitteiden, määritelmien ja lähestymistapojen esittelyistä, viiden naisyrittäjän teemahaastatteluihin. Haastatteluaineiston tulosten esittelyn jälkeen, peilataan saatuja tutkimustuloksia aihealueen aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.</p> <p>Haastateltujen naisyrittäjien yritystoiminnan tavoite on oman toimeentulon turvaaminen sekä työn ja perheen joustava yhdistäminen. Yrittäjänainen ei tavoittele liiketoimintansa laajentamista. Hänelle on tärkeintä edellä mainittujen aspektien ohella tyytyväinen asiakas. Verkot tarjoavat ensisijaisesti yrittäjänaiselle sosiaalista ja henkistä tukea, yhteenkuuluvuutta sekä oman osaamisen täydennystä. Verkostojen liiketaloudellinen merkitys on tutkimuksen mukaan yritystoimintaa harjoittavalle naiselle toissijainen. Naisyrittäjä hyödyntää harvoin verkostojen liiketaloudellisia mahdollisuuksia.</p> <p>Opinnäytteen loppupäätelmissä nousee vahvasti esille asiakkaan roolin korostuminen verkostoitumisessa. Aikaisemman verkostotutkimuksen mukaan verkoston perimmäinen tarkoitus on loppuasiakkaalle tuotettu lisäarvo. Tämän opinnäytteen mukaan asiakkaan lisäarvon tuottaminen tulee olla verkoston ensisijainen tarkoitus. Näin verkostossa mukana olevat naisyrittäjät ja yritykset pystyvät hyödyntämään verkostoja ja niiden tuomia etuja liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytteen lopputulemana on laadittu Suomen Yrittäjänaiset ry:lle ehdotus oppaan tekstisisällöstä naisyrittäjän verkostoitumisen pohjaksi. Oppaan sisältö perustuu naisyrittäjien haastatteluihin sekä aikaisempaan tutkimustietoon verkostoista ja naisyrittäjyydestä. Opas herättelee ja kannustaa yrittäjänaista pohtimaan oman yrittäjyyden ja yrityksen liiketoiminnan tahtotilaa verkostoyhteistyöhön lähtemisen pohjaksi. Opas korostaa verkostoyhteistyön mukaan lähtemisen olevan aina yrittäjän tietoinen päätös, ei hetken mielijohde. Näin verkostossa toimimisesta tulee tavoitteellista ja verkostoilla on mahdollisuus hyödyttää naisyrittäjää ja yrityksen liiketoimintaa. Opas korostaa asiakkaan asettamista keskiöön verkostoja suunniteltaessa ja perustettaessa sekä niihin liittymistä mietittäessä.</p> <p>Verkot ja verkot nähdään tulevaisuuden kilpailutekijöinä ja varsinkin naisvetoisille pienyrityksille mahdollisuutena lisätä omaa kilpailukykyä ja kasvua. Verkostojen avulla naisyrittäjä voi keskittyä oman ydinosaamisen ylläpitämiseen ja hankkia muu yritystoimintaan tarvittava osaaminen verkostokumppaneilta. Yhteiskuntamme tulevaisuuden kilpailukykyyn kannalta on ensi arvoisen tärkeää asettaa asiakas verkostotutkimuksen keskiöön.</p>	
Asiasanat naisyrittäjyys, verkosto, asiakas, työelämä, muutos, digitalisaatio	

Sisällys

Alkusanat.....	1
1 Johdanto.....	2
2 Tutkimuksen tavoitteet ja merkitykset.....	4
2.1 Tutkimusongelmat.....	5
2.2 Tutkimuksen rajaukset.....	6
3 Yrittäjyys.....	8
3.1 Yrittäjyys on prosessi.....	8
3.2 Yrittäjä-käsitteen eri näkökulmat: ulkoinen ja sisäinen yrittäjä.....	9
3.3 Yrittäjyyden työllistävä vaikutus on merkittävä.....	10
4 Naisyrittäjyys.....	12
4.1 Naiset, yrittäjyys ja verkostot historiallisesta näkökulmasta.....	12
4.2 Naiset, yrittäjyys ja verkostot nykypäivänä.....	14
4.2.1 Kasvuhaluttomuus leimaa naisyrittäjiä.....	15
4.2.2 Naisyrittäjien työhyvinvointi.....	16
4.2.3 Mistä apua? Siskoilta tietenkin.....	18
5 Verkostot.....	19
5.1 Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska.....	19
5.2 Verkostotalous.....	23
5.3 Verkostoitumisen tulee aina liittyä yrityksen ydintoimintaan.....	24
5.4 Verkostoituminen muuttaa yrittäjyyttä.....	27
5.4.1 Verkostoyrittäjä.....	28
5.4.2 Verkostot voivat olla sekä yrittäjän että yrityksen välisiä merkityksien vaihdellessa.....	30
5.4.3 Verkostoitumisen hyötyjen arviointi on haastavaa.....	34
6 Laadullinen tutkimus - teorian ja käytännön vuoropuhelu.....	36
6.1 Tutkimusprosessi.....	36
6.2 Aineistonkeruu teemahaastattelun keinoin.....	37
6.3 Aineiston käsittelyvaiheet.....	39
6.4 Analyysimenetelmävalinta – deduktio, abduktio ja induktio.....	40
6.5 Dokumenttianalyysi.....	41
6.6 Tutkimussuuntaukset.....	41
6.6.1 Tapaustutkimus.....	41
6.6.2 Konstruktiivinen tutkimus.....	42
6.6.3 Toimintatutkimus.....	44
6.7 Tutkimusasetelma.....	45
7 Naisyrittäjien haastattelut – kohti ymmärrystä.....	48
7.1 Haastatteluiden kulku ja haastatteluaineiston käsittelyvaiheet.....	49

7.2	Naisyrittäjä työllistää ensisijaisesti itsensä.....	51
7.3	Naisyrittäjäyys näyttäyty moninaisena.....	52
7.4	Toimintaympäristön muuttuva kenttä - haaste naisyrittäjälle.....	54
7.5	Monimuotoiset verkostot.....	59
7.6	Verkostojen anti ja toiminta – selkeää jakoa naisyrittäjän ja yrittäjän verkostoihin ei voi tehdä	61
7.7	Verkostot ovat naisyrittäjän ja yrityksen olemassaolon ehto.....	67
8	Haastatteluaineiston peilaus aikaisempaan naisyrittäjäyys- ja verkostotutkimukseen – kohti synteisiä.....	70
8.1	Yrittäjän sukupuolella on merkitystä	70
8.2	Verkostoitumisessakin naisyrittäjä toimii perheen ja työn välimaastossa – perinteiset roolimallit istuvat tiukassa	71
8.3	Verkostot – osa naisyrittäjän elämänpolkua vai tietoisien työn tulos?.....	73
8.5.1	Itsensä työllistävä naisyrittäjä	74
8.5.2	Uusia liiketoimintatapoja luova naisyrittäjä	76
8.5.3	Kasvua ja kansainvälisiä markkinointia tavoitteleva naisyrittäjä	77
8.5.4	Toimialan ja lainsäädännön vaikutusten kanssa tasapainoileva naisyrittäjä.....	78
8.4	Oleellista on naisyrittäjä itse – naisyrittäjän henkilökohtaiset verkostot mahdollistavat sekä sosiaalisen että liiketoiminnallisen ulottuvuuden yhdistämisen.....	79
8.5	Asiakas verkostojen keskiöön	82
8.6	Digitaalisuus muuttaa vuorovaikutusta ja luottamuksen syntyä verkostoissa.....	83
8.7	Verkostoituminen päämääränä ja mahdollisuutena	84
8.8	Verkostot ovat naisyrittäjälle hoivakoti – yhteenveto synteisiin tuloksista.....	87
9	Tutkimuksen kriittinen pohdinta – subjektiivisuudesta kohti objektiivisuutta	93
9.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti – teorian ja käytännön vuoropuhelu.....	94
9.2	Opas naisyrittäjälle verkostoitumisen pohjaksi –miten onnistui?.....	107
9.3	Oma oppiminen	111
10	Naisyrittäjäyden ja verkostojen tulevaisuus –johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	115
10.1	Verkostotalous toimii suunnannäyttäjänä jakamistaloudelle	115
10.2	Palveluala rules.....	117
10.3	Naisyrittäjien tarpeet ja tavoitteet eivät kohtaa yhteiskunnan ja kansantalouden vaatimuksia.....	119
10.4	Naiset + miehet = Parempi työelämä, monimuotoinen verkosto.....	122
10.5	Sukupuolella on väliä verkostoitumisessakin –naisilla on vielä edessään 117 vuoden odotus	124
10.6	Yksin tekemisen aika on ohitse –tulevaisuus on digitaalinen Feminine Future ..	125
10.7	Älä tee mitään ilman asiakasta.....	128

10.8 Mitä, miten, miksi, kenen kanssa? Loppu ja uuden alku.....	131
Lähteet	135
Liitteet.....	149
Liite 1. Naisen aseman kehitys Suomessa 1300-luvulta alkaen.....	149
Liite 2. Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet.....	153
Liite 3. Luottamus ja yhteistyö verkostojen keskeisinä elementteinä.....	155
Liite 4. Verkostokumppaneiden valinta	157
Liite 5. Verkostojen kehittämisprosessi.....	159
Liite 6. Verkstomaisen toiminnan tärkeys korostuu nopeasti muuttuvilla toimialoilla	161
Liite 7. Teemahaastattelurunko	163
Liite 8. Suomen Yrittäjänaisille laadittu ehdotus oppaan tekstisisällöstä naisyrittäjän verkostoitumisen pohjaksi.....	164

Alkusanat

Yrittäjyys ja verkostot ovat monien osatekijöiden summa. Verkostojen perusidea yksinkertaisemmillaan on saada aikaan yhdessä toisten kanssa jotain sellaista, mikä ei yksin olisi mahdollista. Tämä opinnäyte voidaan nähdä verkostomaisena prosessina, jossa moni osatekijä vaikutti lopputulokseen. Haluan kiittää teitä kaikkia, jotka olette olleet edesauttamassa tutkimukseni etenemistä.

Suurin kiitos kuuluu haastattelemilleni naisyrittäjille, jotka mahdollistivat opinnäytteen ja antoivat oman ajallisen panoksensa tutkimukseeni. Iso kiitos ja kumarrus teille vielä kerran!

Suomen Yrittäjänaiset ry:n edustajan mukana olo mahdollisti naisyrittäjille suunnatun oppaan tekstisisällön laatimisen verkostoitumisen pohjaksi. Uskonvahvistusta, tukea, neuvoja ja rautaista ammattitaitoa olen saanut kokea niin ikään opinnäytetyöni ohjaajan toimesta. Lämmin kiitos osaamisenne jakamisesta!

Olen ollut etuoikeutettu saadessani opintovapaan muodossa keskittyä ainoastaan opiskeluun ja opinnäytteen työstöön. Tästä on kiittäminen sekä eläköitynyttä että nykyistä esi-naistani! Haluan kiittää myös Aikuiskoulutusrahastoa ja isääni taloudellisesta tuesta opintovapaani aikana.

Tulevaisuutta ennakoiva, opiskelijoiden hyvinvointia ja oppimista sydämen asianaan pitävä työyhteisö. Näistä lähtökohdista käsin ei voi muuta kuin ottaa vastuu omasta ammatillisesta osaamisesta ja kehitymisestä. Kiitos teille kaikille Porvoo Campuksen kollegoille esikuvina olemisesta, positiivisen kautta asioihin lähestymisestä, avusta ja tuesta, jota olen teiltä matkan varrella saanut!

Lämpimät halaukset ovat ansainneet ystävät, jotka ovat joutuneet ajoittain jakamaan ahdistuksen ja tuskan taakkaani, kirjoitusprosessin takkuilla. Viimeisenä muttei vähäisempänä kiitos kotiväelle! Mieheni on esimerkkitapaus verkostoyrittäjästä, jonka kautta oppikirjojen teoriat elävät käytännössä. Lapseni saivat kyllästymiseen asti kuulla ”Maman pitää nyt kirjoittaa ja opiskella!”-hokemaa. Nyt lupaan etten opiskele, ainakaan vähän aikaan.

Porvoossa, keittiönpöydän ääressä 1.12.2016

Maria Kantola

1 Johdanto

”Jos mulla ei olisi ollut näitä verkostoja, niin tätä yritystä ei olisi. Piste. Ei yksin kukaan pysty tekee.” (Päivähoitoalan yrittäjä-konsultti)

Yritysten toimintaympäristöt ovat muutoksessa. Nykypäivän organisaatiota ravistelevat monet uudet tuulet. Muun muassa globaali kansainvälinen kilpailu ja markkinat, tietoverkkojen kehitys ja tiedon digitalisointi, internetpohjaiset liiketoimintamallit, pääomien nopea voittoa tavoitteleva liikkuvuus ja yhä kiristyvät tuottavuusvaatimukset sekä ikärakenteen muutos haastavat yrityksiä tekemään asioita eri tavalla kuin ennen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7, 15; Laamanen 2005a, 11; Juholin 2008, 12.) Ihmisten ostokäyttäytyminen on niin ikään muuttunut. Asiakkaan rooli on muokkaantunut passiivisesta toimijasta aktiiviseksi, asiakassuhdetta ohjaavaksi toimijaksi. Nykypäivänä yrityksissä on oleellista ymmärtää asiakasta ja varmistaa, että tieto asiakkaiden tarpeista muutetaan organisaatiossa palveluiden ja tuotteiden ominaisuuksiksi. On tärkeää tunnistaa miten asiakas toimii ja mitä hän arvostaa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 21, 23; Markkinointi ja mainonta-lehti 2016.)

Yrityksen tulee seurata ympärillään tapahtuvia muutoksia, tiedostaa ja ennakoida eri ilmiöihin liittyviä signaaleja sekä reagoida ja muuttaa toimintaansa niiden pohjalta. Jotta organisaatiot menestyvät, tulee niiden edellä mainitun ennakoinnin ohella myös pystyä tunnistamaan oman toimintansa ydinosaaminen ja ymmärtää kuinka ko. osaaminen tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7, 15; Laamanen 2005a, 11; Juholin 2008, 12.)

Työelämä muuttuu. Joustavuus työelämässä korostuu ja muuttaa työn olemusta sekä merkitystä. Ihmisen työura paloitellaan yhä enemmän lyhytaikaisiin työtehtäviin ja projekteihin. (Sennet 1999, 22, 25.) Nykytalouden keskeisin haaste ei ole tehdä töitä paremmin, vaan tietää mikä on juuri oikea työ tehtäväksi. Parhaiten menestyvät ne, jotka pystyvät hyödyntämään muita tehokkaammin ja taitavammin tietoa ja osaamista yrityksen sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa. (Laukkanen (toim.) 2007, 59, 179.) Verkostojen merkitys yhteiskunnassamme ja työelämässä on nykypäivänä tiedostettu ja tunnustettu. Puhutaankin verkostotaloudesta (esim. Toivola 2006, 5). Yhteiskuntaa 2010-luvulla ei voi ajatella verkostokäsitteestä irrallaan. Verkosto on mahdollista nähdä suunnitelmallisen vaikuttamisen ja kehittämisen kohteena (Eriksson 2015, 11). Verkoistoituminen koskee kaikkia sekä yksityishenkilöitä että yrityksiä ja organisaatioita. Verkostot liiketoimintamallina eivät ole ratkaisu kaikille pienyrittäjille ja pienyrityksille. Niiden tiedostamatta jättäminen ja verkostojen mukanaan tuomien mahdollisuuksien pohtiminen yrittäjän ja yrityksen liiketoiminnan näkökulmista voi kuitenkin koitua monelle liiketoimintaa harjoittavalle kohtalokkaaksi.

Muuttuva ja verkostoituva työelämä tarvitsee yrittäjyyttä ja uusia innovaatioita, jotta Suomen kilpailukyky turvataan tulevaisuudessa. Työn pysyvyyden arvostus on vähentynyt. Nykypäivänä on erittäin harvinaista tehdä koko työuraa saman työntäjän palveluksessa. Työ itsessään ei ole loppumassa. Sen sijaan työn vakaus ja työhön sidotun turvallisuuden taso on katoamassa. (Juholin 2008, 20; Sennet 1999, 22, 25.) Työn merkityksellisyys kasvaa. Enää ei käydä ainoastaan töissä toimeentulon takia. Ihmiset haluavat aidosti kokea, että työllä on merkitystä. (Sennet 2006, 35 - 36.) Edellä esitetyt työelämän muutostekijät puhuvat vahvasti yrittäjyyden ja verkostojen merkitysten tärkeyden lisääntymisestä maassamme.

Maamme hallituksen viimeaikaiset elvytystoimet tukevat yrittäjyyttä. Tukitoimet kohdistuvat hyvin etenkin naisvaltaisten pienyrittäjien liiketoimintaan. Hallituksen tukitoimilla tarkoitetaan muun muassa yksinyrittäjän tukipaketin laajentamista työttömyysetuuksien käyttöön esimerkiksi palkkatuen tai starttirahan muodossa. Näin toimiessaan hallitus osoittaa, että se ottaa päätöksissään huomioon viime vuosien uusien työpaikkojen synnyn juuri pieniin ja keskisuuriin yrityksiin sekä mikroyrityksiin. Hallitus toivoo tukitoimillaan saman suunnan jatkuvan myös tulevaisuudessa. (Suomen Yrittäjänaiset Ry 2016b.) Mikroyrityksellä tarkoitetaan 1 – 10 henkilön yritystä, pienyrityksellä 11 – 50 henkilön yritystä ja keskisuurella yrityksellä 51 – 250 henkilöä työllistävää yritystä (Laukkanen 2007, 21; Suomen Yrittäjät 2016.) Myös itsensä työllistävien yksinyrittäjien sosiaaliturvaan saadaan nykyisen hallituskauden aikana parannuksia. (Suomen Yrittäjänaiset Ry 2016b.)

”Palkkatyön ja yrittämisen välissä liikkuminen on jatkossa yhä yleisempää ja siksi on välttämätöntä, että työttömyysturvajärjestelmään tehdään selvityksen pohjalta tarvittavia muutoksia. Tärkeätä on myös, että sivutoimisen yrittäjyyden aloittaminen työttömänä sujuvoittuisi. Tämä kannustaa ihmisiä omatoimiseen ja aktiiviseen uuden työn luomiseen.” (Suomen Yrittäjänaiset Ry 2016b)

2 Tutkimuksen tavoitteet ja merkitykset

”Sitä mitä ei voida kuvata, ei voida myöskään tutkia.” (Tuntematon lähde)

Elämäntapana naisyrittäjyys – Verkostojen merkitystä etsimässä – opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää verkostojen merkitystä naisyrittäjyydessä. Tutkimus pyrkii herättämään ja auttaa naisyrittäjää tiedostamaan verkostojen merkitys omassa yrittäjyydessä ja yrityksen liiketoiminnassa. Opinnäyte kannustaa yrittäjänäistä omien verkostojen tiedostamiseen, tunnistamiseen, analysointiin ja kehittämistyöhön sekä aktiiviseen toimintaan verkostoissa.

Verkostojen merkitystä naisyrittäjyydessä lähestytään laadullisen tutkimusmenetelmän avulla, viiden porvoollaisen naisyrittäjän haastatteluiden pohjalta. Naisyrittäjien haastattelussa kartoitetaan heidän omakohtaisia kokemuksia ja ajatuksia yrittäjyydestä ja verkostoista. Tutkimuksessa selvitetään niin ikään verkostojen merkitystä naisyrittäjyydessä ja yrityksen liiketoiminnassa teemahaastattelun keinoin.

Esiteltävä opinnäytetyö pohjautuu työn laatijan vuonna 2003 julkaistuun tradenomitutkinnon opinnäytetyöhön Elämäntapana naisyrittäjyys. Ko. opinnäytteessä haastatellut naiset ovat samoja yrittäjiä, jotka nyt uudelleen haastateltiin tarkastelun alla olevan ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä varten. Elämäntapana naisyrittäjyys – Verkostojen merkitystä etsimässä – opinnäytetyö on siis osaksi seurantatutkimus naisyrittäjien yrittäjyysasenteista ja – näkemyksistä. Vastaavanlaista seurantaa Suomessa on tehty niukasti. Tämä lisää tarkasteltavan tutkimuksen arvoa.

Esiteltävän opinnäytetyön konkreettisena lopputulemana on laadittu Suomen Yrittäjänaiset ry:lle (myöhemmin tekstissä Suomen Yrittäjänaiset) opas naisyrittäjille verkostoitumisen pohjaksi. Suomen Yrittäjänaiset (vuoteen 2012 asti Yrittäjänaiesten Keskusliitto) valvoo valtakunnallisesti naisyrittäjien etuja. Yhdistykseen kuuluu paikallisia yrittäjänaiesten yhdistyksiä, joita on noin 70. Jäseniä yhdistyksissä on vajaa 6 000. Suomen Yrittäjänaiesten toimitusjohtajana toimii Marju Silander. (Suomen Yrittäjänaiset 2016e.)

Naisyrittäjille suunnattu opas kokoaa tiivistetysti verkostojen eri ulottuvuudet ja hyödyt sekä yrittäjälle että yrityksen liiketoiminnalle. Opas esittää verkostoon ja verkostoitumiseen liittyviä käsitteitä. Opas kannustaa naisyrittäjää pohtimaan oman yrittäjyyden ja yrityksen liiketoiminnan tahtotilaa verkostoyhteistyöhön lähtemisen pohjaksi. Opas korostaa verkostoyhteistyöhön mukaan lähtemisen olevan aina yrittäjän tietoinen päätös, ei hetken

mielijohde. Verkostojen hyödyntäminen edellyttää niiden tunnistamista ja tiedostamista. Näin verkostoissa toimimisesta tulee tavoitteellista ja verkostoilla on mahdollisuus pitkällä aikavälillä hyödyttää yrittäjän ohella yrityksen liiketoimintaa. Opas korostaa asiakkaan asettamista keskiöön verkostoja suunniteltaessa ja perustettaessa sekä niihin liittymistä mietittäessä.

Opas sisältää konkreettisia vinkkejä kuinka verkostoitumisen ensiaskeleita otetaan. Oppaassa hahmotetaan perinteisesti ja verkostomaisesti toimivan yrityksen eroja. Oppaassa kuvataan mitä verkostoituminen edellyttää yrittäjältä ja yritykseltä. Opas hahmottaa verkostojen merkitystä yrityksen elinkaaren eri vaiheissa ja eri toimintaympäristöissä. Jokaisen luvun aluksi on kiireiselle lukijalle tiivistetty kunkin luvun pääkohdat. Niin ikään jokaisen luvun loppuun on naisyrittäjälle suunnattuja harjoituksia ja pohdintaa oman verkostojen tiedostamisen ja analysoinnin tueksi.

Suomen Yrittäjänaisille laaditun oppaan sisältö pohjautuu verkostokirjallisuuteen ja aiheesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Niin ikään oppaassa on huomioitu viiden haastatellun naisyrittäjän kokemukset verkostoissa toimimisesta ja verkostojen hyödyistä. Opinnäytteen laatija vastaa oppaan tekstisisällöstä. Suomen Yrittäjänaisien edustajat puolestaan laativat oppaan kuvituksen, ulkoasun ja visuaalisen ilmeen.

2.1 Tutkimusongelmat

Naisyrittäjyyden tutkimuksella on maassamme lyhyet noin 40-vuotiset perinteet. Suomessa tehty aikaisempi naistutkimus on suuntautunut kartoittamaan naisen roolia kodin ja ansiotyön saralla. Vähemmälle huomiolle on jäänyt itsensä työllistävä naisyrittäjä. (Kantola 2003, 1.) Verkostoja eri näkökulmista on tutkittu laajasti maassamme (mm. Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007; Toivola 2005; Valkokari & Hyötyläinen & Kulmala & Malinen & Möller & Vesalainen 2009). Naisyrittäjien verkostoja ja verkostoitumista on kuitenkin tutkittu varsin niukasti. Tutkimus on painottunut vertailemaan lähinnä paikallisten nais- ja miesyrittäjien verkostojen yhtäläisyyksiä ja eroja (mm. Iisalo 2012; Salokoski 2013.) Elämäntapana naisyrittäjyys – Verkostojen merkitystä etsimässä – opinnäytetyö yhdistää naisyrittäjyys- ja verkostotutkimuksen kartoittaen naisvetoisten yritysten verkostojen merkitystä naisten yrittäjyydessä. Tutkimuksen pääongelma onkin mikä on verkostojen merkitys naisyrittäjyydessä?

Opinnäytteen tarkoitus on herätellä ja auttaa naisyrittäjää tiedostamaan verkostojen merkitys omassa yrittäjyydessä ja yrityksen liiketoiminnassa. Tutkimus kannustaa yrittäjänais-

ta omien verkostojen tiedostamiseen, tunnistamiseen, analysointiin ja kehittämistyöhön. Yksi tutkimuksen alaongelmista on selvittää mitä verkostot ovat?

Verkostoitumisen ja verkostoissa toimimisen tulee olla tiedostettua ja tavoitteellista toimintaa. Verkostot eivät ole pysyviä, vaan ovat alati muutoksessa. Opinnäytteen alaongelmana onkin kartoittaa mitä verkostoituminen edellyttää yrittäjältä ja yritykseltä?

Verkostoituminen ja verkostot voidaan nähdä sekä sosiaalisena prosessina että liiketoimintaa tukevinä valintoina. Tarkasteltava tutkimus kartoittaakin alaongelman muodossa miten verkostoja voi hyödyntää yrittäjyydessä ja yrityksen liiketoiminnassa?

2.2 Tutkimuksen rajaukset

Osa laajempaa kokonaisuutta. Naisyrittäjyyttä ja verkostoja ei voi lähestyä erillisinä käsitteinä ja ilmiöinä. Ne tulee ymmärtää laajemmin osana ympäröivää yhteiskuntaa, muuttuvaa työelämää ja verkostotaloutta. Opinnäytetyön Johdanto-luvussa, sivulla 2, onkin lyhyesti kuvattu maamme työelämän ja asiakaskäyttäytymisen muutosta sekä yhteiskunnallista tilaa muun muassa hallituksen tukitoimien muodossa.

Historiallinen jatkumo. Naisyrittäjyyden ja verkostojen laajempi ymmärrys edellyttää katsausta sekä naisyrittäjyyden että verkostojen historiaan. Näin mahdollistuu ilmiöiden laajempi ymmärrys osana yhteiskunnallista kehitystä. Myös verkostoajattelun vaikutukset markkinatalouteen ja liike-elämään hahmottuvat taustakartoituksen ansiosta.

Käsitteiden kirjavuus. Verkostoitumisesta ja verkostoista puhuttaessa ja alan kirjallisuutta lukiessa nousee esille ilmiöistä useita eri käsitteitä. Esimerkkeinä voidaan mainita verkosto, verkko, rihmasto ja kumppanuus. Yrityksen toimintaa ja verkostoitumista kehitettäessä on käytettävien käsitteiden suhteen syytä olla tarkka. Varmistamalla käsitteiden sisältö vältetään mahdolliset väärinymmärrykset sekä saavutetaan haluttuja tuloksia. Verkostoja muodostettaessa ja kehittäessä tulee käyttää sellaisia käsitteitä, jotka kaikki mukana olevat osapuolet ymmärtävät. Ko. ymmärrys varmistetaan esimerkiksi käsitteiden auki purkamisella ja keskustelulla sekä käsitteikartan laatimisella. (Eriksson 2015, 62; Laamanen & Tinnilä 2009, 5, 28; Juholin 2013, 15.)

Eri tieteenalojen näkökulmat. Katsaus verkostoteorioihin korostaa verkostoilmiön haasteellisuutta. Verkostojen tarkastelu vaihtelee eri tieteenaloittain. Esimerkiksi yhteiskuntatieteiden näkökulmasta verkosto nähdään vähintään kolmen eri toimijan prosessiksi. Taloustieteen näkökulmasta kahden toimijan kumppanuuden katsotaan täyttävän verkoston kriteerit. Tiukimmat taloustieteen edustajat eivät tunnusta verkoston sosiaalista ulottuvuut-

ta. He painottavat ainostaan verkoston kaupankäynnin hinnan määräytymistä ja sen vaikutusta verkoston toimintaan. (Eriksson 2015, 14; Kauko 2015, 271 - 272.)

Verkostoituminen on vähintään kahden henkilön välistä toimintaa. Näin ollen opinnäytteissä tarkastellaan verkostoja sekä sosiaalisten suhteiden näkökulmasta että liiketaloudellisten hyötyjen näkökulmasta. Rajaus ottaa huomioon sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden vaikutukset naisyrittäjän verkostotoiminnan vaikuttimina. Tutkimuksessa tarkastellaan verkostoja lähinnä kahdenvälisen (vrt. monenkeskisten) verkostosuhteiden näkökulmasta. Mikro- ja pienyritysten verkostoitumisessa pääpaino onkin kahdenvälisen toimijoiden yhteistyössä. (Toivola 2006, 6.)

Pienyrittäjäpainotus. Pienyrittäjien osuus maamme kaikista yrittäjistä on huomattava. Pienyrittäjillä tarkoitetaan tässä opinnäytteessä yksinyrittäjiä, mikroyrittäjiä ja pienyrittäjiä. Suuntaus korostuu naisyrittäjien kohdalla. Suomessa on noin 283 000 yrittäjää (poislukien alkutuotannon yritykset) (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016b). Naisyrittäjien osuus on noin 108 000 eli vajaa kolmannes kaikista yrittäjistä (Tilastokeskus 2016b). Tarkkaa lukumäärää naisyrittäjistä ei voida esittää tarkkojen tilastojen puuttuessa. Kaikista yrittäjistä noin 63 prosenttia toimii yksinyrittäjänä. Naisyrittäjistä yksinyrittäjiä on lähes kolme neljäsosaa. (Työ- ja teollisuusministeriö 2016a; Suomen Yrittäjänaiset Ry 2016a.) Opinnäyte tarkastelee naisyrittäjien verkostoja ja niiden merkitystä juuri yksinyrittäjän, mikroyrittäjän ja pienyrittäjän sekä heidän yrityksensä liiketoiminnan näkökulmista. Tutkimus ei käsittele naisyrittäjien keskinäisiä naisverkostoja. Niitä ainoastaan sivutaan opinnäytteen edetessä.

Yrittäjä- ja yritysnäkökulmat. Käsitteet yrittäjä ja yritys ovat saman ilmiön eri näkökulmia. Esiteltävässä opinnäytteessä yrittäjää tarkastellaan naisyrittäjän kautta henkilönäkökulmasta. Yritystä tarkasteltaessa lähestytään samaa ilmiötä sen liiketoiminnan näkökulmasta.

Teemahaastattelun keinoin ymmärrykseen. Opinnäytteen empiirisessä osiossa haasteltiin viittä porvoolaista naisyrittäjää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Saadut tulokset analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Laadullinen - eli kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa naisyrittäjä- ja verkostoilmiöiden syvemmän analysoinnin ja ymmärtämisen aikaan, paikkaan ja ihmisiin rajautuen. Kvalitatiivinen tutkimus nähdään pohjana määrälliselle- eli kvantitatiiviselle tutkimukselle. Tutkimuksen jatkokehitysosiossa esitetään muun muassa tarkasteltavien ilmiöiden tutkimista määrällisin menetelmin. Näin saatuja tutkimustuloksia voidaan yleistää laajempaa joukkoa koskeviksi. Edellyttäen, että kvantitatiivinen tutkimus on tehty tieteelliset kriteerit täyttäen.

3 Yrittäjyys

”Jos haluamme ymmärtää yrittäjyyttä ja yrittäjyysprosessia, meidän on tarpeen ymmärtää niitä yksilöitä, jotka loivat yrityksen.” (Collins & Moore 1970)

Yrittäjyyden alkua on vaikea paikallistaa niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Oma-varais- ja vaihdantatalouden kehitysvaiheista siirryttiin pikku hiljaa kaupankäyntiin, jossa kauppiaat ostivat tavaroita valmistajilta myyden niitä eteenpäin. Yrittäjyyttä jonkin asteisena toimintana lienee ollut niin kauan kuin itse kauppaakin on harjoitettu. (Kinkki & Hulkko & Mäkinen 2001, 8 – 9.)

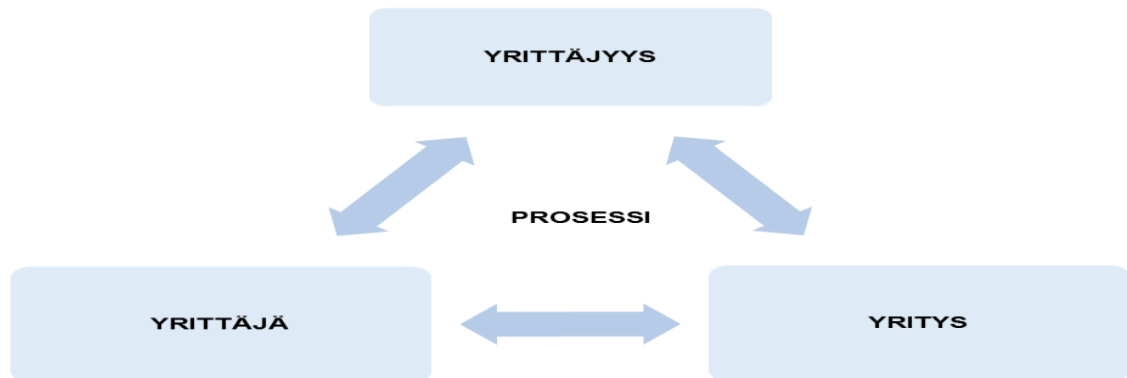
Yrittäjyyden käsite ja määritelmät ovat kehittyneet vasta paljon myöhemmin kuin itse yrittäjämäinen toiminta. (Kantola 2003, 2.) Yrittäjyys käsitteenä on laajasti käytössä jokapäiväisessä puheessa. Käsitteen perusteellinen määrittelemineen on kuitenkin osoittautunut hankalaksi. Eroavuudet ilmenevät lähinnä eri tutkijoiden painopistealueissa yrittäjyyden ulottuvuuksia tarkasteltaessa. Yrittäjyyden kriteerit ovat myös vaihdelleet aikojen saatossa muun muassa tilastointitarkoituksessa. (Työministeriö 1997, opinnäytteessä Kantola 2003, 10.)

3.1 Yrittäjyys on prosessi

Yrittäjyyttä voi lähestyä monista eri näkökulmista. Esimerkkeinä voidaan mainita yrittäjyyden määrittäminen yrityksen liiketoiminnan, yritystoiminnan käynnistämisen, omistamisen ja johtamisen näkökulmista. Yrittäjyyttä voi lähestyä niin ikään yrittäjä-yksilön kautta edellä mainittujen toimintojen käynnistäjänä ja toteuttajana. (Kyrö 1997, 94.) Yrittäjyys voidaan nähdä työn tekemiseen liittyvinä ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapoina (Nevanperä 2003, 41) sekä jatkuvana mahdollisuuksien etsintänä (Pyykkö 2011, 17).

Yrittäjyys on prosessi, jonka osapuolina ovat yrittäjä ja yritys. Nämä kaksi tekijää yhdessä muodostavat yrittäjyysprosessin ja muokkaavat näin yrittäjyys-käsitteen sisältöä monivaihteiseksi. Käsitteet yrittäjä ja yritys ovat siis saman ilmiön eri näkökulmia. Esiteltävässä opinnäytteessä yrittäjää tarkastellaan naisyrittäjän kautta henkilönäkökulmasta. Yritystä tarkasteltaessa lähestytään samaa ilmiötä sen liiketoiminnan näkökulmasta.

Alla oleva kuvio havainnollistaa yrittäjyysprosessia ja sen osatekijöitä.



Kuvio 1. Yrittäjyysprosessin osatekijät (mukaillen Kyrö & Torikka 2002, 18 – 19)

3.2 Yrittäjä-käsitteen eri näkökulmat: ulkoinen ja sisäinen yrittäjä

Yrittäjä-käsitteestä on esitetty lukuisia eri määritelmiä. Maailman laajuisesti tunnetuin lienee Joseph Schumpeterin teoria. Teoria korostaa innovaattorin roolia yrittäjän keskeisimpänä ominaisuutena ja erottavana tekijänä. Yrittäjän tehtävä on uusien ideoiden löytäminen ja käyttöönotto. (Luomakoski 2015.) Matti Peltonen, joka tunnetaan maamme kenties merkittävämpänä yrittäjyyden tutkijana, määrittelee puolestaan yritys- ja yrittäjä-käsitteet yhdistäen ne seuraavasti: ”Yrittäjyys on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa, joka saa yrittäjän henkisine ja aineellisine voimavaroineen järjestäytymään ja toimimaan sekä sen yksilöt ja työyhteisöt käyttäytymään tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi” (Peltonen 1986, 32; Sutinen & Viklund 2004, 41).

Peltosen määritelmän mukaan yrittäjyys voidaan katsoa kuuluvaksi yhtenä osa-alueena henkilön elämäkatsomusta, arvoja ja asenteita sekä motivaatiota. On pidettävä mielessä, että ihmisten arvoissa, asenteissa ja muissa edellä mainituissa sekoissa tapahtuu muutoksia. Tämä vahvistaa aiemmin esitettyä ja kuvattua yrittäjyyden prosessimaisuutta. Yrittäjyys on jatkuvassa muutoksessa, eläen käsitteenä ja ilmenemismuotona. Näin ollen yrittäjyyttä ei pystytä määrittelemään kattavasti ja perusteellisesti. On vain pyrittävä tarkastelemaan yrittäjyysilmiötä ajalliset, paikalliset ja henkilötekijät huomioon ottaen. Näin tehdään myös tarkasteltavassa opinnäytteessä.

Sekä Schumpeterin ja Peltosen yrittäjä voi olla joko ulkoinen tai sisäinen: Ulkoinen yrittäjyys on suurelle yleisölle se osa-alue, jota on tutkittu eniten ja joka käsitettäneen yrittäjyydeksi sanan varsinaisessa merkityksessä. Ulkoinen yrittäjä (entrepreneur) on siis henkilö, joka perustaa, ostaa tai perii yrityksen, johtaa sitä ja omistaa siitä merkittävän osan. Sisä-

nen yrittäjyys (tai yrittäjämäinen asenne) voidaan nähdä yrittelijäänä, luovana toimintana toisen yrityksen palveluksessa. Sisäinen yrittäjä (intrapreneur) on henkilö, joka toimii toisen palveluksessa innovatiivisesti ja kasvuun pyrkien. Tämä yrittäjyyden muoto ei edellytä taloudellista investointia yritykseen eikä näin ollen siihen sisälly myöskään taloudellista riskiä. Sisäisen yrittäjyyden voidaan katsoa sijoittuvan perinteisen palkkatyön ja yrittäjyyden välille. Yritysten eri yksiköiden ulkoistamiset, yritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen edesauttavat tätä sisäisen yrittäjyyden ilmenemistä yhteiskunnassamme. (Kansikas 2007, 61; Luomakoski 2015; Sutinen & Viklund 2004, 42). Tarkasteltavassa opinnäytteessä käsitellään ulkoista yrittäjyyttä.

Yleisesti hyväksytyn ja yhtenäisen teorian kehittäminen yrittäjyydestä on yllä olevaan viitaten mahdotonta. Yrittäjyys on nähtävä yksilön sekä ympäristö- ja tilannetekijöiden moni ilmeisenä yhdistelmänä. Yhtä mieltä voidaan kuitenkin olla siitä, että yritystoiminta tuo yrittäjälle toimeentulon. Yrittäjyys on usein elämäntapa ja yrittäjälle väylä saada arvostusta osakseen. Yrittäminen antaa yrittäjälle myös mahdollisuuden kokeilla omia rajojaan ja hyödyntää täysimääräisesti omaa osaamistaan. (Luomakoski 2015; Nevanperä 2003, 39–40; Sutinen & Viklund 2004, 11 - 12.)

Yrittäjän tulee jatkuvasti tarkastella toimintaympäristöään. Hänen on kyettävä havaitsemaan potentiaaliset tilaisuudet ja hyödyntää tilaisuuksien mukanaan tuomat mahdollisuudet. Vastaavasti yrittäjän tulee pyrkiä muuttamaan tilannetta tai omia toimintatapojaan tilanteen vaatimien olosuhteiden mukaan. (Juutilainen 2003, 35 – 36.) Edellä kuvatuunlainen yrittäjä on sopiva toimimaan verkostoissa. Sitä kuinka verkostot muokkaavat yrittäjyyttä tarkastellaan verkostoja käsittelevässä luvussa Verkostoituminen muuttaa yrittäjyyttä, sivulta 27 alkaen.

3.3 Yrittäjyyden työllistävä vaikutus on merkittävä

Yrittäjyyden yhteiskunnallinen merkitys on huomattava. Yritykset työllistävät noin 1,4 miljoonaa suomalaista. Työllistämisen lisäksi yritykset maksavat veroina maallemme huomattavan summan euroja, vahvistaen näin osaltaan yhteiskunnan hyvinvointia. Suomen yrityksistä 98,9 prosenttia on alle 50 hengen yrityksiä. Erityisesti näiden pienten (alle 50 henkilöä työllistävien) ja keskisuurten (alle 250 henkilöä työllistävien) yritysten rooli maamme taloudessa ja elinkeinoelämässä on suuri. Suomen bruttokansantuotteesta noin 40 prosenttia on peräisin juuri pienten ja keskisuurten yritysten toiminnasta. (Suomen Yrittäjät 2016.)

Merkittävä osa eli 93,4 prosenttia maassamme toimivista yrityksistä on alle 10 henkeä työllistäviä mikroyrityksiä. Alle 50 henkilöä työllistäviä pienyrityksiä on Suomessa 5,5 prosenttia yritysten kokonaismäärästä. Keskisuurten yritysten eli alle 250 henkilön organisaatioiden osuus maamme yrityksistä on 0,9 prosenttia. Suuryrityksiä eli yli 250 henkilöä työllistäviä organisaatioita on maassamme vain vajaa 0,2 prosenttia kaikista yrityksistä. (Sormunen 2015, 11; Suomen Yrittäjät 2016.)

Yli kymmenen vuoden ajan uudet työpaikat Suomessa ovat syntyneet mikroyritysten ohella pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Vuosina 2001—2012 suuryritykset palkkasivat 7164 henkilöä. Vastaavasti mikro-, pien- ja keskisuuret yritykset työllistivät ja loivat työpaikkoja yli 100 000 hengelle. Etenkin palvelusektorille on syntynyt vuosituhannen alusta alkaen yli 50 000 työpaikkaa yksinyrittäjien toimesta. (Liimatainen 2015, 32; Suomen Yrittäjät 2016.) Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu maamme yritysten luokittelua henkilöstömäärän ja yritystoiminnan yleisyyden (prosenttiosuuden) mukaisesti.

Taulukko 1. Yritysten luokittelu henkilöstömäärän ja yritystoiminnan yleisyyden mukaan (mukaillen Laukkanen 2007, 21; Suomen Yrittäjät 2016)

Yritysluokitus	Henkilöstömäärä	Osuus kaikista yrityksistä (%)
Mikroyritys	1 - 10 henkilöä	93,40 %
Pienyritys	11 - 50 henkilöä	5,50 %
Keskisuuri yritys	51 - 250 henkilöä	0,90 %
Suuryritys	yli 250 henkilöä	0,20 %

4 Naisyrittäjyys

Suomi on maa, jossa katsotaan naisten ja miesten tasa-arvon toteutuvan esimerkillisellä tavalla. Maamme oli muun muassa vuonna 1906 ensimmäisten maiden joukossa naisten äänioikeuden myöntämisessä. Kulttuurillemme on ominaista sekä naisten että miesten työssäkäynti. Tarja Halonen on maailman ensimmäisiä naispresidenttejä. (Saarinen 2016, 17.) Näin ei aina kuitenkaan ole ollut. Ymmärtääksemme nykyhetken vallitsevia olosuhteita, tulee luoda katsaus historiaan. Sen avulla hahmottuu käsitys niistä tekijöistä, jotka ovat luoneet pohjan naisyrittäjyyden muodostumiseen yhteiskunnassamme.

4.1 Naiset, yrittäjyys ja verkostot historiallisesta näkökulmasta

Naisyrittäjät ovat perinteisesti tasapainoilleet perheen ja yrittäjyyden välimaastossa. Naisten ikä, siviilisääty ja luokka-asema ohjasivat aikoinaan naisten yrittäjääraa ja vaikuttivat verkostoitumiseen sekä kontaktien solmimiseen. Naiset joutuivat usein ansiotyöhön, mikäli miehen tulotaso ei riittänyt perheen elatukseen. Myös leskeys tai naimattomuus kannusti naisia elinkeinotoiminnan pariin. Naisten yrittäjäksi ryhtyminen ja yritystoiminnan harjoittaminen ovat historian valossa tarkasteltuna ajoittuneet naisten ikääntymiseen liittyväksi ilmiöksi. Naisten ikääntyminen on tuonut heille enemmän vapauksia, jotka heijastuvat yrittäjyyteen. Kodin piiristä poistunut nuori ja naimaton nainen oli aikanaan seksuaalisesti epäilyttävä. Nuorten naimattomien naisten katsottiin soveltuvan parhaiten työskentelemään niin sanotusti sisätiloissa ja palvelemaan naisasiakkaita. Vastaavasti leskien ja vaimojen (ts. sukupuolisesti kokeneempien naisten) sallittiin harjoittavan yritystoimintaa kodin ulkopuolella. Heidän asiakaskuntaansa oli soveliasta kuulua myös miehiä. Naisyrittäjien korkeaa ikää (40+) selittää niin ikään avioitumisen myötä sulkeutuneet palkkatyömahdollisuudet. Työnantajat eivät halunneet palkata naimisissa olevia naisia, koska he pelkäsivät lasten saantiin liittyviä naisten työpoissaoloja. Tutkimusten mukaan 40 vuotta täyttäneet naiset olivat työnantajien mielestä liian vanhoja työmarkkinoille 1700 – 1900-luvuilla. Tämä osaltaan kannusti naisia ryhtymään yrittäjiksi. (Vainio-Korhonen 2002, 68, 70 – 72, 74.)

Tutkimukset osoittavat, että naisten oli aikoinaan helpointa vaikuttaa ja toimia kulttuurin, taiteen ja politiikan piirissä. Lainsäädäntö edellytti politiikassa edes jonkin asteista läpinäkyvyyttä. Näin naisten oli mahdollista saavuttaa poliittisesti korkea asema. Sen sijaan talouselämässä ja tieteen parissa verkostoituminen oli naisille lähes mahdotonta. Tämän estivät miesvaltaiset herrakerhot ja lojaalisuussuhteet. Tutkimus on osoittanut, että epäviralliset verkostot ovat olleet ja ovat osittain vieläkin (kts. luku Naisyrittäjyyden ja verkostoitumisen tulevaisuus - johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset, sivulta 115 alkaen) suur-

teollisuuden yritysjohtajien merkittävin kanava uusien rekrytointien kohdalla. Varsinkin teollisuuden parissa miehet rekrytoivat miehiä. (Vainio-Korhonen 2002, 17, 143.)

Miehille oli luontaista vaikuttaa opiskeluaajoista lähtien erilaisissa verkostoissa. Naisten koulutustaso oli lähes poikkeuksetta miehiä alhaisempi ja avioituessaan naisten oletettiin lopettavan palkkatyössä toimiminen ja heidän tuli keskittyä perhe-elämään. Tämä kavensi naisten elinpiiriä ja vaikutti merkittävästi heidän verkostojen syntyyn. (Vainio-Korhonen 2002, 62, 126, 127.) Harva nainen päätyi yrittäjäksi koulutuksen kautta. Historiallisesta perspektiivistä alansa opintoja olivat suorittaneet muun muassa sairaanhoitajat, kampaajat ja kättilöt. (Pääosa kättilöistä oli 1900-luvun alussa naisyrittäjiä. Saman vuosisadan lopussa tapahtui muutos ja kättilön ammatista tuli palkkatyö.) Naisten elinkeinon opettelu tapahtui pääsääntöisesti kotona tai työ- ja palvelupaikalla. Merkkejä yhteistyöstä muiden yrittäjien kanssa ei ole paperisiin kansien väliin merkitty. Useat naisyrittäjät toimivat jo 1800-luvun lopussa – 1900-luvun alussa yksin ilman palkattua työvoimaa. (Vainio-Korhonen 2002, 20, 80, 85.)

Naisten odotettiin perinteisesti kantavan päävastuun lasten ja kodin hoidosta. Tämä heijastuu naisten yrittäjyyteen ja verkostoitumiseen historian saatossa. Kotona esimerkiksi naisten harjoittama kampaamo tai matkustajankodin pito mahdollisti lasten ja työn yhteensovittamisen. Henkikirjoja ja kirkonarkistoja tarkasteltaessa piirity kuva yrittäjänaisista, joiden kanssa samassa taloudessa asui lapsi(a), äiti, anoppi tai samassa osoitteessa asuva samaa sukupuolta edustava työtoveri. On oletettavaa, että samassa taloudessa asuva, usein sukulaisnainen, auttoi naisyrittäjää perheen ja kodin hoitamisessa tai toimitti yritykseen liittyviä pienimuotoisia askareita. Naisyrittäjä sai siis apua toisilta naisilta. (Vainio-Korhonen 2002, 81, 83, 84, 85) Näin näyttää asia olevan osittain vielä tänäkin päivänä (kts. luku Mistä apua? Siskoilta tietenkin, sivu 18).

Tiivistetysti voidaan esittää naisten yrittäjyyden olleen jo agraariyhteiskunnasta lähtien toisten palvelemista, hoitamista ja kasvattamista (kts. liite 1: Naisen aseman kehitys Suomessa 1300-luvulta alkaen). Yrittäjyys ei ole ollut naisille missään olosuhteissa yhteiskunnallista arvonantoa tuonut elinikäinen ammatti. Yrittäjyys on ollut naisille tapa työllistää itsensä ja ansaita elanto, jota säätelivät naisten elämäntilanteissa ja perhesuhteissa tapahtuneet muutokset. Naisten yrittäjätoiminta ei ollut suunnitelmallista, eikä sitä oltu tarkoitettu jatkettavaksi seuraaville sukupolville. Yrittäjätoiminnasta saatu korvaus ei mahdollistanut naisten harjoittaman liiketoiminnan laajenemista saatikka investointeja. Tietoisesta ja tarkoituksenmukaisesta verkostoitumisesta ja koulutuksen kautta yrittäjyyteen tavoittelusta ei naisten kohdalla voida puhua. Naisten yrittäjyys miehisillä aloilla liittyi lähes poikkeuksetta miehen (yleensä aviomiehen) yrittäjyyteen. Leski jatkoi kuolleen miehen yritys-

toimintaa, ajurin vaimo puolestaan perusti kuljetusliikkeen. Naisten yrittäminen ja työnteko nähtiin entisaikaan köyhäinhoidon ja toimeentuloturvan korvikkeena. Esimerkiksi leskeytymisen johdosta katsottiin parhaaksi antaa naiselle lupa jatkaa miehensä elinkeinoa, jos naisella ei ollut muuta elättäjää tai mahdollisuuksia hankkia elantoa muuta kautta. Muutoin naisten yritysstrategia rakentui perinteisien naistaitojen varaan eli ”ruokaa, vaatteita ja hoivaa” – kolmioon, ihmisten ruumiilliseen ja henkiseen hyvinvointiin. (Vainio-Korhonen 2002, 56, 93, 115, 127.) Lisää naisen aseman kehityksestä Suomessa voi lukea liitteestä 1: Naisen aseman kehitys Suomessa 1300-luvulta alkaen.

4.2 Naiset, yrittäjyys ja verkostot nykypäivänä

Yritysten lukumäärä on maassamme pysynyt viime vuosina lähes ennallaan noin 283 000 yrityksessä (poislukien alkutuotannon yritykset) (TEM 2016). Naisyrittäjiä on noin 108 000 eli vajaa kolmannes kaikista yrittäjistä (Tilastokeskus 2016b). Naisyrittäjien määrä on kasvanut 2000-luvulla. Yrittäjänäisten määrän kasvu on painottunut lähes kokonaan yksinyrittäjyyteen. Arviolta noin 80 prosenttia naisten perustamista yrityksistä on toiminimiä. Esimerkiksi kotitalousvähennysjärjestelmä, kuntien palvelutuotannon avautuminen kilpailulle ja ostopalvelujen lisääntyminen sosiaali- ja terveystaloudessa ovat olleet tärkeitä kasvusysäyksen antajia. Kansainvälisesti naisten yrittäjyys on Suomessa korkealla tasolla, sillä naisyrittäjiä on meillä suhteellisesti enemmän kuin Euroopassa keskimäärin. (TEM 2010b; Työ- ja teollisuusministeriö 2016; Suomen Yrittäjänaiset Ry 2016a.)

Naisten yrittäjyysosuus jää tilastoissa osin katvealueelle, sillä he toimivat usein yhtiömuotoisissa yrityksissä vähemmistöosakkaina tai yrittäjäperheenjäseninä miesten rinnalla. Naisyrittäjien perustamia yritysmuotoja tutkittaessa käy ilmi, että 49,4 prosenttia on toiminimiä ja 42,6 prosenttia osakeyhtiöitä, kommandiittiyhtiöiden prosenttiosuuden ollessa 5,1 ja avointen yhtiöiden 1,6 prosenttia. Osuuskuntien osuus oli 1,3 prosenttia kaikista yritysmuodoista. Toiminimen ja osakemuotoisten yritysten suosion syinä naisyrittäjien keskuudessa ovat muun muassa ko. yritysmuotojen perustamisen helppous ja niiden perustamismahdollisuus yksin ilman toista yhtiökumppania. Yritysmuodot mahdollistavat niin ikään naisyrittäjille itsenäisen päätöksenteon. (Sormunen 2015, 28, 30; Työ- ja teollisuusministeriö 2016; Suomen Yrittäjänaiset Ry 2016.) Huomautuksena esitettäkään, että Sormusen naisyrittäjiä koskeva tutkimus oli koko maanlaajuinen. Tutkimuksen otos oli 312 henkilöä. Yksiselitteistä vastausta otoksen suositeltavaan kokoon ei ole. Valtakunnallisissa tutkimuksissa suositeltava otoskoko on 1000 – 2000 suuruusluokassa. Näin varmistetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä perusjoukkoon. (Ylikerälä 2014.)

Tämän päivän naisyrittäjä on korkeasti koulutettu verrattuna vanhemman sukupolven yrittäjänaiseen. Naisten edustamat yritykset ovat pääosin mikroyrityksiä (1 – 10 henkilöä työllistäviä) ja naisyrittäjistä $\frac{3}{4}$ toimii yksinyrittäjänä. Ennen yrittäjäksi ryhtymistään on naisilla usein takana pitkä työkokemus muiden palveluksessa. Monien naisten yritysidea pohjautuu juuri heidän koulutuksen ja aikaisemman työkokemuksen perusteella hankittuun ammattiosaamiseen. Yrittäjäksi ryhtymispäätöksissä naisyrittäjillä korostuvat ensisijaisesti halu itsensä toteuttamiseen sekä vapaus vaikuttaa omaan työaikaan ja – tehtäviin. Muiden työllistäminen ja taloudellisen menestyksen tavoittelu on naisyrittäjyydessä toissijaisista. (Sormunen 2015, 26; Suomen Yrittäjänaiset Ry 2016d; TEM 2010b, 18 – 19.)

Valtaosa naisten yrityksistä toimi kaupassa, palvelualoilla sekä sosiaali- ja terveyssektorilla. Palveluiden kysynnän on ennakoitu kasvavan merkittävästi tulevaisuudessa sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Väestön ikääntyessä ja yhteiskunnan huoltosuhteen muuttuessa enemmän epätasapainoisempaan suuntaan, tuottavat naisyrittäjät palveluita, jotka ovat elintärkeitä yhteiskunnan toimivuuden näkökulmasta. Tämä naisille ominainen palveluyrittäjyys tulee olemaan merkittävä innovaatioiden lähde tulevaisuudessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a; Työ- ja teollisuusministeriö 2016; Sormunen 2015; Suomen Yrittäjänaiset Ry 2016d.)

4.2.1 Kasvuhaluttomuus leimaa naisyrittäjiä

Kasvuyrityksiä naisyrityksissä on vähän. Kasvuyrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka tietoisesti pyrkii kasvamaan ja laajentamaan toimintaansa (Laukkanen 2011, 17). Monilla naisyrittäjien edustamilla toimialoilla on kuitenkin hyviä ja potentiaalisia kasvumahdollisuuksia. Yhteiskunnan kilpailukyvyn kannalta tulee selvittää naisyrittäjyyden erityistarpeet sekä tunnistaa yrittäjäkentän monimuotoisuus. Naisyrittäjiä voidaan näin paremmin tukea kohti kasvuhakuista yrittäjyyttä ja palveluiden kehittämistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a; Työ- ja teollisuusministeriö 2016; Suomen Yrittäjänaiset Ry 2016.)

Miksi naisyrittäjät eivät sitten halua kasvattaa yritystoimintaansa? Syitä tähän on monia. Yhdeksi syyksi on esitetty muun muassa naisvetoisten yritysten rahoituksen järjestämisen vaikeutta. Naiset aloittavat yritystoiminnan pienemmillä pääomilla kuin miehet. Vastaavasti naisyrittäjät keräävät lisäpääomaa miehiä pidempään. Naisyrittäjyydessä sosiaalisen pääoman korostuminen on taloudellista pääomaa merkittävämpää. (Aaltio 2007, 108.) Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan tässä sosiaalisia vuorovaikutussuhteita, joita esimerkiksi verkostoituminen tuo tullessaan.

Yrittäjänäisten kasvuhaluttomuuteen on liitetty myös seuraavat tekijät: perhe, koulutus, elämäntapa ja verkostot. Naisten verkostot painottuvat koostumaan perheenjäsenistä ja sukulaisista, kuten naisyrittäjyyden historiaosiossa on esitetty. Paikallisessa yrittäjyydessä tämä lähiverkosto riittää tukemaan naisyrittäjää. Yritystoiminnan kasvu edellyttää kuitenkin verkostojen monimuotoisuutta. Naisten koulutustaustalla ja vähäisellä osaamisella tekniikkassa ja yrittäjyydessä on nähty olevan yhteyksiä naisvetoisten yritysten kasvuhaluttomuuteen. (Aaltio 2007, 110–111; Rissanen 2010, 28, 30.) Maastamme toki löytyy naisyrittäjiä, joiden yritystoimintaa leimaa heti alusta alkaen tietoinen tavoite kasvuun (Vanhatalo 2011, 37).

Naistyövoimavalttaisten naisyrittäjien vähäisen kasvuhaluttomuuden taustalla on perhevapaakustannusten kuormittavuus yrityksen liiketoiminnassa. Perhevapaakustannuksilla tarkoitetaan vanhemmuudenvapaakuluja, joita aiheutuu naispuolisen työntekijän jäädessä lastensaannin yhteydessä perhevapaalle. Laskettaessa lapsen saannin kuluja työnantajalle, voidaan todeta muun muassa seuraavaa:

- Yksi lapsi maksaa äidin työnantajalle yli 17 000 euroa.
- Työnantajan maksamat suurimmat kuluerät ovat: palkka- ja lomarahat, raskauden aikaiset poissaolot ja sairaan lapsen hoitokulut.
- Nykyjärjestelmä jarruttaa naisvaltaisten alojen kasvua, työllistämistä ja kansainvälistymistä. (Suomen Yrittäjänaiset 2016c).

Tiedusteltaessa naisyrittäjiltä palkkaisivatko he uusia työntekijöitä, jos perhevapaankustannukset jaettaisiin tasaisemmin työnantajien kesken, on saatu seuraavia tuloksia. Ainoastaan 9,6 prosenttia yrittäjänaisista palkkasi lisää työntekijöitä. 35,3 prosenttia harkitsisi palkkaamista ja 55,1 prosenttia naisista ei työllistäisi uusia työntekijöitä. (Sormunen 2015, 34.) Johtopäätösten taustalla tulee huomioida Sormusen tutkimusotoksen pienuus (312 henkilöä) kuten aiemmin naisyrittäjien yritysmuotoja tarkastellessa todettiin.

4.2.2 Naisyrittäjien työhyvinvointi

Tutkittaessa ja tarkasteltaessa naisyrittäjien työhyvinvointia nousee esille monia yrittäjyyden kuormitustekijöitä. Eri toimialoilla työskentelevien ja eri-ikäisten naisyrittäjien sekä yksinyrittäjien ja työntajayrittäjien tutkimustuloksissa on eroja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a.) Yksinyrittäjällä tarkoitetaan tässä naisyrittäjää, joka työskentelee yksin ilman lisäpalkattua työvoimaa. Työntajayrittäjä on puolestaan naisyrittäjä, jonka palveluksessa on palkattuja työntekijöitä.

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän Naisyrittäjien työhyvinvointitutkimuksen (jonka otos oli varsin kattavaa eli 1940 henkilöä) mukaan naisyrittäjät ovat pääosin tyytyväisiä työhön-

sä. Yleisesti naisyrittäjien kokema terveys ja työkyky ovat melko hyviä, kuitenkin heikompia kuin työssäkävillä naisilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a.) Työssäkävillä naisilla tarkoitetaan tässä muiden palveluksessa, ns. palkkatyössä olevia naisia. Naisyrittäjien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa stressi, työn psykososiaaliset tekijät, työn ruumiillinen kuormittavuus ja työn vaikutus muuhun elämään sekä osaamisen kehittämisen tarpeet. Psykososiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan muun muassa työhön liittyvää epävarmuutta ja tehtäväkentän muutoksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a.)

Stressi koetaan naisyrittäjien keskuudessa yleisemmäksi kuin muilla työssäkävillä naisilla. Työnantajayrittäjillä on enemmän stressiä kuin yksinyrittäjillä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a.) Helsingin Sanomien artikkelissa ”Tavoitteena sata vuotta” (Laitinen 2015) todetaan etenkin pienituloisimpien naisyrittäjien olevan vaarassa elää muita lyhyemmän elämän. Perusteluina väitteelle esitetään muun muassa yrittäjien työskentely sairaina sekä mahdollisten rahavaikeuksien aiheuttama stressi.

Naisyrittäjät kokevat työn kuormittavuutta aiheutuvan esimerkiksi työn keskeytymisestä ja kiireestä, työhön liittyvästä epävarmuudesta ja tehtäväkentän muutoksista. Nämä psykososiaaliset tekijät rasittivat enemmän työnantajayrittäjiä kuin yksinyrittäjiä. (Sormunen 2015, 37; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a.) Verkostot mahdollistavat yrittäjänaisille verstaistuen saannin ja edesauttavat näin naisten jaksamista yrittäjinä.

Naisyrittäjät kokevat työn haittaavaan muuta elämää. (Tutkijat kutsuvat työn vaikutusta muuhun elämään värjäytymiseksi. Tätä ilmiötä käsitellään tarkemmin luvussa Yrittäjän sukupuolella on merkitystä, sivulla 70. Merkittävä osa naisyrittäjistä haluaisi viettää enemmän aikaa perheensä kanssa. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistui parhaiten yli 55-vuotiailta naisyrittäjiltä. Työnantajayrittäjät kokivat eniten haasteita työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a.)

Naisyrittäjien keskuudessa osaamisen kehittämistarpeet ovat yleisiä. Erityisesti nuoret yrittäjänaiset ja työntajina toimivat naisyrittäjät kokevat tarvitsevansa tukea ammatillisen ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeen on nähty vähenevän naisyrittäjän iän myötä. Naisyriyksissä tarvitaan osaamista muun muassa tietotekniikan käytössä, markkinoinnissa ja liiketoiminnan suunnittelussa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a.) Verkostot mahdollistavat yrittäjänaisille keskittymisen omaan ydinosaamiseensa. Puuttuva osaamisen hankkiminen mahdollistuu muilta yhteistyökumppaneilta.

4.2.3 Mistä apua? Siskoilta tietenkin

Naisten keskinäiset verkostot elävät uutta tulemista. Ainakin jos on uskominen Helsingin Sanomien artikkeliin ”Mistä apua? Siskoilta tietenkin”. (Kilpamäki 2016, 6.) Artikkelin mukaan naisverkostojen suosiota selitetään esimerkiksi sosiaalisen median yleistymisen myötä. Naisten keskuudessa koetaan, että osa työpaikoista on niin sanottuja piilotyöpaikkoja, jotka menevät naisilta ohi ilman oikeiden kontaktien tuntemista. (Kilpamäki 2016, 7.) Oma vaikutuksensa verkostojen suosioon lienee naisten lähiverkoston harvuudella: opiskelemaan saatetaan muuttaa kaukaakin toiselta paikkakunnalta ja valmistumisen jälkeen asetetaan aloilleen työpaikan saannin myötä etäälle lapsuusmaisemista ja sukulaisista. Verkostojen myötä naiset saavat kaipaamansa vertaistukea ja kannustusta. Naisverkostot ovat myös keino työelämän rakenteellisten epätasa-arvon tasoittajaksi. (Kilpamäki 2016, 8.)

Naisverkostoja on esiintynyt kauan ennen sosiaalisen median tuloa. Vuonna 1884 perustetun Suomen naisyhdistyksen katsotaan olevan ensimmäinen naisasiajärjestö, jonka tavoitteena oli naisten oikeus koulutukseen, palkkatyöhön ja kansalaisoikeuksiin (kts. liite 1: Naisen aseman kehitys Suomessa 1300-luvulta alkaen). Muita esimerkkejä historian naisverkostoista ovat Marttaliitto ja Naisasialiitto Unioni. (Tuomaala 2016, artikkelissa Kilpamäki 2016, 8.) Nykypäivän naisverkostoista esimerkiksi Ompeluseura ja Aalto Women Business toimivat aktiivisesti verkossa (Kilpamäki 2016, 7). Muita naisverkostoja ovat muun muassa yrittäjyyden sekä työ- ja perhe-elämän yhdistämisen tiimoille perustetut Mama on Bis, Mamwork ja Mothers in Work. Women in Tech – naisverkosto puolestaan kokoaa yhteen naisia tekniikan alalta. (Mama on Bis 2016; Mamwork 2016; Mothers in Work 2016; Women in Tech 2016.)

Tämän päivän naisten verkostoitumisessa nähdään olevan eroja Suomen naisyhdistyksen aikaan 1800-luvun lopulle, jolloin naiset verkostoituivat yhteiskunnallisten asioiden ja naisen aseman parantamisen puolesta. Nykyään verkostoitumisella nähdään olevan enemmän naisia henkilökohtaisemmin hyödyttävä aspekti, esimerkiksi työpaikan saaminen verkostokontaktien kautta ja vertaistuen saaminen muilta samassa elämäntilanteessa olevilta naisilta. (Anttonen 2016, artikkelissa Kilpamäki 2016, 7.)

5 Verkostot

”Jo alkuihmiset olivat joukkuepelaajia.” (Goleman 1999, 233)

Verkostoja on ollut aina. Niin kauan kun maapallollamme on esiintynyt ihmiselämää, on ollut myös eriasteisia ja muotoisia verkostoja. Esimerkkeinä voidaan esittää Jeesus ja hänen 12 opetuslastaan. Ajanlaskumme alussa toiminut tavoitteellinen yhteisö, jonka vaikutukset näkyvät vielä nykypäivänäkin. EU edustaa verkoston nykyaikaisempaa liittoutumaa. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007, 9.) Eri ammatinharjoittajien ja yrittäjien välistä yhteistyötä on myös ollut eri muodoissa kautta aikain. Verkostojen vallankumous katsotaan kuitenkin vasta alkaneeksi 1980-luvulla. Tuolloin verkostot ja eri yhteistyömuodot nähtiin mahdollisuudeksi luoda uutta liiketoimintaa. (Hakanen ym. 2007, 5, 11, 19.)

Verkosto-käsite on peräisin sosiaaliantropologiasta. Alun perin käsitettä on pääosin hyödynnetty sosiaalisten suhteiden rakenteita luonnehdittaessa. (Araujo & Easton 1996, teoksessa Äyväri 2002, 19.) Verkosto-käsitteen ensimmäiset merkitykset voidaan jäljittää 1560 raamatun painokseen, jossa kuvattiin langoista ja rihmoista koostuvia verkkoja. Käsite laajeni 1800-luvulla kattamaan esimerkiksi rautateiden ja jokien sekä kanaalien muodostamia liikenneverkostoja. Moderni verkostokäsitys perustuukin pitkälti juuri liikennesähkö- ja viestintätekniikoiden kehittymiseen. (Eriksson 2015, 15.)

Suomessa sana verkosto on johdettu verkosta, joka pohjautuu germaaniseen lainasanaan werka. Werka tarkoittaa punomalla tehtyä käsityötä. Agricolan ajoista lähtien on sana verkko esiintynyt kirjakielessämme. Verkko ja sen muunnos verkosto ovat vakiinnuttaneet merkitystään etenkin 1900-luvun lopussa englannin kielen sanoja net (verkko) ja network (verkosto) jäljitellen ja puhekielessä yleistyen. (Eriksson 2015, 15.) Suomen kielen perussanakirjan (2016) mukaan sanat verkko ja verkosto ymmärretään synonyymiksi eli samaa tarkoittaviksi sanoiksi. Verkostotutkimuksen näkökulmasta ne tulee kuitenkin mieltää eri sisältöisiksi. Seuraavassa kappaleessa perehdytään verkostoista käytettyihin termeihin lisää.

5.1 Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska

Elämme tieto- ja verkostoyhteiskunnassa. Verkostolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi yhteiskunnallisten vuorovaikutussuhteiden kokonaisuutta, tietokoneita yhteen liittävää rakennetta, yritysten yhteistyömallia tai edellisten ilmiöiden yhdistelmää (Koskela ym. 2007, 90). Verkostoista on tänä päivänä tullut ihmisten käyttäytymistä ohjaava normi (Eriksson 2009, 223). Verkostot tulee nähdä yhtenä tämän päivän yritystoiminnan organisoitumisen

muotona. Verkostot mahdollistavat yritykselle joustavan reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin. Tieto- ja verkostoyhteiskunta perustuu uuden tiedon soveltamiseen, olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja tätä kautta uusien innovaatioiden luomiseen. (Wilenius 2004, 28.) Ennen pääoman ympärille koottiin tuotannontekijät. Nykyisin tieto ja sen hyödynnettävyys ovat tekijöitä, joiden ympärille tuotannontekijät ryhmittyvät. (Pirnes 2002, 69.) Tietopääoman verkostoituessa, työ yksilöityy. Paikkojen ja rakenteiden sijaan verkostoyhteiskunnassa korostuvat yhteydet ja henkinen ulottuvuus (Anttiroiko 2015, 191).

Verkostosta ja verkostoitumisesta puhuttaessa ja alan kirjallisuutta lukiessa nousee esille ilmiöstä useita eri käsitteitä. Esimerkkeinä voidaan mainita sanat verkosto, verkko, verkostotalous, verkostoituminen, verkottuminen, verkosto-osaaminen, liiketoimintasuhde, yhteistyö, rihmasto ja kumppanuus. Yhteisiä vakiintuneita käsitteitä ei ole. Ilmiö on niin moninainen ja – selitteinen ettei sitä voi kuvata yleispätevin termein. Verkostoja ja verkostoitumista on näin ollen haastavaa, jopa mahdotonta kuvata ja esittää yksiselitteisesti. Eri tieteenalat lähestyvät verkostoja ja verkostoitumista omista intresseistään (kts. luku Tutkimuksen rajaukset, sivu 6). Tässä opinnäytteessä käytetään seuraavia termejä:

Verkko on suljettu määrättyjen yritystoimijoiden verkko (Toivola 2006, 17). Verkko syntyy tavoitteellista, pitkäjänteistä yhteistyötä tehden, osaamisen, toimintatapojen ja sitoutumisen suhteen sen edeltävästä löyhemmästä verkostovaiheesta. Esimerkkeinä voidaan esittää liiketoiminta- tai alihankintaverkot. (Hakanen ym. 2007, 78.)

Verkosto on useammasta verkosta koostuva avoin, muuttuva kokonaisuus. Useat verkot yhdessä muodostavat verkoston. (Koskela & Koskinen & Lankinen 2007, 90; Toivola 2006, 17). Verkoston voivat muodostaa yritykset tai / ja henkilöt. Verkostolle luonteenomaista on sen jatkuva liike. Esimerkkeinä voidaan esittää yritys-, myynti- tai suhdeverkosto sekä verkostoympäristö. (Hakanen ym. 2007, 78.)

Verkostoitumisella tarkoitetaan verkostojen kehittymistä ja laajentumista (Toivola 2006, 17). Verkostoitumisella tarkoitetaan myös yritysten erilaisia yhteistyötapoja, joihin voivat samanaikaisesti osallistua useat eri toimijat (Pirnes 2002, 7). Verkostoituminen tulee nähdä prosessina, jossa mukana olevien yritysten ja / tai henkilöiden osaaminen ja tieto yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi (Hakanen ym. 2007, 77).

Verkostokyvykkyydellä tarkoitetaan yrittäjän kykyä rakentaa, kehittää ja johtaa verkostoa sekä käyttää verkostoja strategisena eli tietoisena välineenä (Toivola 2006, 22).

Verkostotaloudella tarkoitetaan kansainvälisiä markkinoita, joissa keskeisiä tekijöitä ovat keskittyminen ydinosaamiseen, yritysten välisen yhteistyön kasvu sekä luottamus ja kumppanuus (Toivola 2006, 12).

Verkostoyrittäjyydessä verkostoilla on keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnassa. Yrittäjyys kehittyy vuorovaikutteiseksi ja verkostoyrittäjyys tuo yrittäjälle uusia rooleja ja yritykselle uusia toimintamalleja. (Toivola 2006, 12.)

Verkostoyritys voi rakentua eri yritysten välisestä kumppanuudesta. Tiivistä yhteistyötä tekevät yritykset toimivat verkostoyrityksenä. (Toivola 2006, 12.)

Kumppanuus (partneruus) tarkoittaa kahden yrityksen vakiintunutta ja tiivistä suhdetta (Hakanen ym. 2007, 77).

Verkostoituminen on yksinkertaistaen ihmissuhteiden luomista (Iisalo 2015, 43). Tämä aspekti tuo verkostoitumiseen ja verkostoihin oman sosiaalisen ulottuvuuden. Tarkastelun kohteena ovat tällöin esimerkiksi verkostossa toimivien henkilöiden väliset suhteet ja vuorovaikutus, luottamus, ihmisten valtasuhteet ja vastavuoroisuus. (Hakanen ym. 2007, 11, 47.) Tutkijat käyttävät tässä yhteydessä käsitettä uppoutuneisuus. Taloudellisiin tekijöihin uppoutuu eli liittyy aina sosiaalisia suhteita (Johanson 2015, 205). Sosiaalisilla suhteilla on todettu olevan merkittävä vaikutus yrityksen kehitys- ja tutkimustoiminnalle. Yritykset, joiden toiminnassa korostuu aktiivinen verkostoituminen tuottavat enemmän innovaatioita. (Kauko 2015, 290.)

Verkostojen monimuotoisuuden jäsentämiseksi, niitä voidaan kuvata monin eri tavoin. Verkostoja voidaan tarkastella yllä esitetyn sosiaalisen ulottuvuuden lisäksi esimerkiksi muodon, toiminnan tai tavoitteiden näkökulmista. Muoto voi olla horisontaalista tai vertikaalista. Esimerkkinä horisontaalista verkostosta on Joint Venture-tyyppinen yhteistyö. Alihankintaverkostot ja Franchising-konsepti puolestaan ovat esimerkkejä verkoston vertikaalisesta ulottuvuudesta. Toiminta voi olla löyhää tai tiivistä. Yrittäjä voi kuulumalla erilaisiin avoimiin ja löyhiin verkostoihin edesauttaa uusien innovaatioiden ja liiketoimintatapojen syntyä (Suseno 2008; Toivola 2006; Valkokari ym. 2009). Vastaavasti olemassa olevat tiiviit verkot, joiden toiminta on vakiintunutta edesauttavat yrityksen liiketoiminnan kehittämistä. Tällaisten suljettujen verkkojen toimijoiden vuorovaikutus on yleensä runsasta, mutta vähäistä muiden verkon ulkopuolisten toimijoiden kanssa. (Länsisalmi 2013; Toivola 2006; Valkokari ym. 2009) Tiivis tavoitteellinen yhteistyö toimijoiden välillä edesauttaa osapuolien liiketoiminnan kehittymistä. Lisää yllä luetelluista verkostojen tarkastelunäkö-

kulmista voi lukea liitteestä 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet.

Verkostoja voidaan tarkastella niin ikään johtamisen näkökulmasta. Johtajuutta sivutaan monesti tässä opinnäytteessä. Ko. tutkimus ei kuitenkaan ota kantaa verkostojen johtamiseen, joka on omana aihealueenaan varsin laaja ja merkittävä kokonaisuus sekä vaikuttaa verkoston toimivuuteen ja liiketoiminnalliseen tulokseen.

Verkoston luonteesta, tavoitteista ja sen jäsenistä riippuen, kuten myös kilpailutilanteen, tarpeiden ja yhteiskunnan sekä teknologioiden muuttuessa, korostuu verkoston toiminnassa jokin yllä esitetyistä tekijöistä (ts. muodon, toiminnan ja tavoitteen näkökulmat sekä sosiaalisen ja johtamisen ulottuvuudet). Perimmäisenä verkoston tarkoituksena tulee kuitenkin olla asiakaslisäarvon tuottaminen. (Hakanen ym. 2007, 53 – 55.) Tämän opinnäytteen näkökulmasta verkostojen ensisijaisena tarkoituksena tulisi olla lisäarvon tuottaminen verkoston loppuasiakkaalle. Loppuasiakkaalla tarkoitetaan tässä verkostoyhteistyön tuottaman palvelun tai tuotteen loppukäyttäjää, henkilöä joka käyttää palvelua tai tuotetta. Tämä edellyttää kaikilta verkostossa mukana olevilta yrityksiltä asiakkaiden tarpeiden tuntemista ja oman ydinosaamisen integrointia osaksi asiakkaan arvoverkoston luontiprosessia. (Toivola 2006, 19; Wilenius 2004, 25.) Siirtyminen yrityksen sisäisistä arvoketjuista verkostojen arvoverkkoihin on aiheuttanut sen, että tärkein asiakas on yhä useammin asiakkaan asiakas tai jopa muun sidosryhmän edustaja, esimerkiksi alihankkija (Hannula & Seppä & Rissanen & Mäkipää & Ruohonen & Mäkinen 2005, 47). Asiakas tulee olla verkostojen ja verkostoitumisen keskiössä ja läpileikkaavana tekijänä. Alla oleva kuvio havainnollistaa edellä kuvattuja verkostojen ja verkostoitumisen jaotteluja ja tarkastelunäkökulmia.



Kuvio 2. Verkostojen ja verkostoitumisen jaottelu toiminnan, muodon ja tavoitteen näkökulmista sekä sosiaalisten tekijöiden ja johtamis- sekä asiakasulottuvuuksista (mukaiillen Hakanen ym. 2007, 47)

Hierarkioista ja markkinoista kohti verkostoja ja verkostotaloutta. Perinteisin verkostojen toimintaa selittävä malli lienee transaktio- eli vaihdantakustannusten teoria (Coasen & Williamsson). Mallissa pureudutaan yritysten välisten liiketoimintasuhteiden tarkasteleluun. Teorian peruskäsitteitä ovat markkinat ja hierarkia. Sen mukaan yritys voi vaihtoehtoisesti hankkia yritystoimintaansa tarvittavat tuotantopanokset joko yrityksen ulkopuolelta eli markkinoilta tai tuottaa ne itse oman hierarkiensa kautta, oman organisaationsa sisällä. Teoria on saanut nimensä yritykselle syntyvistä kummankin vaihtoehdon aiheuttamista transaktio- eli vaihdantakustannuksista (=valmistus- ja muut kustannukset). (Hakanen 2007, 48.)

Tutkijat totesivat 1980-luvulla etteivät yllä esitetyn transaktiomallin markkina- ja hierarkia-käsitteet enää käytännössä kuvaa yritysmaailman liiketoimintasuhteiden ja – tapojen toimivuutta. Huomattiin, että yritysten kannattaa tapauskohtaisesti verkostoitua ja hankkia tavarat tai palvelut solmimalla kumppanuuksia muiden yritysten kanssa. Näin ideaalitilanteessa yritys pystyy vähentämään sen transaktiokustannuksia. (Hakanen 2007, 49; Valkokari ym. 2009, 148.) Verkostoteorioiden ohella tulee pohtia, mihin verkostojen yleistymisen on vastaus tai reaktio. (Eriksson 2009, 19 – 20.) Näin ollen seuraavaksi tarkastellaankin verkostotaloutta ja sen tarjoamia selityksiä verkostojen yleistymisen syinä.

5.2 Verkostotalous

Kehitys hierarkioista ja markkinoilta ostamisesta on siirtynyt kohti verkostoitumista ja verkostotaloutta. Verkostotaloudessa (kts. määritelmä sivulta 21) yritykset pyrkivät hyödyntämään toistensa vahvuuksia win - win-hengessä, kutakin tarvetta parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa. Perusajatuksena on, että yhdessä saavutetaan jotain sellaista, mihin kukaan ei yksin pystyisi. (Hakanen ym. 2007, 15.) Verkostotaloutta leimaa yritysten vahva riippuvuus toisistaan, toistensa ydinosaamisesta ja resursseista. Muita verkostotalouden tunnusmerkkejä ovat globaali kilpailu, perinteisten toimialarajojen hämärtyminen, tieto- ja viestintätekniikan lisääntyminen ja hyödyntäminen sekä asiakkaan roolin muutos asiakassuhdetta ohjaavaksi toimijaksi. Yritysten tulee tunnistaa oman toimintansa ydinosaaminen ja ymmärtää kuinka ko. osaaminen tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Tieto asiakaiden tarpeista tulee muuttaa verkostoissa toimivien yritysten palveluiden ja tuotteiden ominaisuuksiksi. Verkostojen kilpailukyky asiakkaan näkökulmasta perustuu usean, samassa arvoverkossa toimivan yrityksen yhteistoimintaan ja osaamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 21, 23; Markkinointi ja mainonta-lehti 2016; mukailen Toivola 2006, 10.)

Yritysten väliset suhteet ovat muuttuneet monenkeskiseksi. Kärjistäen voidaan todeta etteivät nykytaloudessa yritykset enää kilpaile keskenään. Kilpailulle ovat alttiina yritysten

sijaan verkostot. (Hakanen ym. 2007,12, 51.) Erikoistuminen ja epävarmuuden lisääntyminen ovat lisänneet verkostojen suosiota ja kasvattaneet verkostojen kilpailuetua markkinoilla (Toivola 2006, 13). Tarkasteltavassa opinnäytteessä ei tutkita lähemmin eri verkostojen keskinäistä kilpailua. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että sama yritys ja yrittäjä voi kuulua useampaan eri verkostoon, jotka saattavat olla kilpailijoita toistensa kanssa. Tämä aiheuttaa omat jännitteensä verkostoihin, niissä toimimiseen sekä haastaa verkostojen johtamisen.

Verkostojen toiminnassa korostuu nykykäsityksen mukaan sosiaalinen näkökulma. Tällä tarkoitetaan käytännössä luottamuksen ja yhteistyön syntyä ja merkitystä verkoston tulokellisuutta ohjaavana tekijänä. Lisää luottamuksesta ja yhteistyöstä voi lukea liitteestä 3. Sosiaalisia suhteita pidetään yksilön tai yhteisön voimavarana, joka koneiden ja laitteiden ohella tuottaa verkoston jäsenille hyvinvointia. (Ruuskanen 2015, 214.) Pienyritysten verkostot pohjautuvat usein keskinäiseen luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja yhteistyöhön. Tämä edellyttää liiketoiminnan tarpeista lähtevää alkusysäystä ja tarvetta verkostoitumiseen ja sitä kautta syntyvää yhteistyötä. (Hakanen ym. 2007, 15, 16, 52.) Verkostoille on tyypillistä yhteinen tavoite, erilaisuuden hyödyntäminen, vastavuoroisuus ja vahva sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen luottamuksen ohella. Erona esimerkiksi markkinatalouteen, jossa vaihdanta perustuu kysynnän ja tarjonnan lakiin, verkostomaisuudelle on tyypillistä pyrkimys pitkäaikaisempiin, syvällisempiin ja läheisempiin suhteisiin yritysten ja niissä toimivien ihmisten välillä. (Hakanen ym. 2007, 10, 14.)

Verkostoituminen edellyttää kumppanuutta, joka on normaalia yhteistyötä syvempää ja monitasoisempaa. Kumppanuudessa yritysten toiminnalliset rajat hämärtyvät ja keskeiseksi tekijäksi nousee molemminpuolinen luottamus. Luottamus ja kumppanuus ovat siis verkostotalouden keskeisiä elementtejä. Lisää verkostojen toimijoiden keskinäisestä luottamuksesta ja kumppanuudesta sekä luottamuksesta verkostomaiseen toimintatapaan voi lukea liitteestä 3: Luottamus ja yhteistyö verkostotalouden keskeisinä elementteinä.

5.3 Verkostoituminen tulee aina liittyä yrityksen ydintoimintaan

Verkostoituminen tulee aina liittyä yrityksen ydintoimintaan. Ydintoiminnalla tarkoitetaan tässä yrityksen ydinosaa, huippuosaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Verkostoitumalla yritys voi muun muassa saavuttaa kustannusetuja, liiketoiminnan kasvua, joustavuutta, omaksua uutta teknologiaa, jakaa liiketoiminnan riskiä, hyödyntää toisaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistämistä. (Toivola 2006, 13.) Verkostot ovat polku lisäresursseihin, arvostukseen ja vaikutusvaltaan (Toivola 2006, 70).

Verkostojen avulla yrityksellä on mahdollisuus parantaa sisäistä suorituskykyään ja tehokkuuttaan. Pienten yritysten näkökulmasta verkostoyhteistyön merkitys on kasvanut. Säilykseen elinvoimaisena yritykset ovat riippuvaisia ympärillään olevien verkostojen luonteesta ja määrästä. Verkostoissa toiminen edellyttää yrittäjältä oman yrityksensä ydinosaamisen tiedostamista ja panostusta sen ylläpitämiseen (kuten yllä on esitetty). Näin yritys säilyy vetovoimaisena ja muita yrityksiä houkuttelevana kumppanina. Verkostoituminen tulee aina liittyä yrityksen ydintoimintoihin, jotka rakentuvat organisaation keskeisimmistä tuotanto- tai palveluprosesseista. Näin ollen mitä tahansa ulkopuolelta hankittua palvelua tai tuotannon osaa ei voida käsittää verkostoitumiseksi. (Toivola 2006, 14, 17, 71, 113.)

Yritysten tulisi myös hyödyntää verkostoitumisen mukanaan tuoma oman toiminnan kriittinen arviointi. Käytännössä verkostokumppanit joutuvat verkostossa toimiessaan arvioimaan yhtäältä omaa osaamistaan ja toisaalta muiden verkoston jäsenten osaamista ja kyvykkyyttä sekä lisäarvon tuottamista. Tätä kutsutaan ns. benchmarkingiksi eli hyvien käytänteiden kopioimiseksi osaksi omaa yritystoimintaa. (Pirnes 2002, 67.)

Yritysten ei tule nähdä verkostoitumista ainoana toimintavaihtoehtona. Yritystoiminnan harjoittaminen on mahdollista myös aiemmin esitettyjen markkinoilta ostamisen ja itse valmistamisen (hierarkia) keinoin. (Valkokari ym. 2009, 12, 149.) Verkostoituminen ei myöskään ole lupaus yrityksen menestymiseksi, mutta se mahdollistaa menestyksen (Toivola 2006, 53). Verkostoitumisen mukaan tuomien mahdollisuuksien huomioimatta jättäminen saattaa koitua jonkun yrityksen ja yrittäjän kohtaloksi.

Pienyritysten keskeinen syy verkostoitua korostuu usein markkinointiin ja asiakassuhteisiin liittyvän osaamisen hankintaan. Yhteistyössä muiden yritysten kanssa on pienyrityksellä mahdollisuus päästä sellaisille markkinoille, jonne sillä ei omin avuin olisi asiaa. Näin yritys pystyy keskittymään ydinosamiseensa ja sen ylläpitämiseen. (Toivola 2006, 13.) Verkostoitunut ja verkottunut pienyritys hyödyntää liiketoiminnassaan monipuolisia, vastavuoroisuuteen perustuvia suhteita esimerkiksi jälleenmyyjiin, asiakkaisiin, saman alan organisaatioihin ja tavarantoimittajiin (Äyväri 2002, 1). Verkostoitumisella tavoiteltavat hyödyt voivat olla myös tiedon vaihtoon, kriittisen massan ja synergiaetujen saavuttamiseen tai uskottavuuden parantamiseen liittyviä. Verkosto voi myös olla vaihtoehto oman kasvun kanavoimiseksi muille yrityksille ja yrittäjille. (Hakanen ym. 2007, 27.)

Verkostojen pienuus nähdään haasteena pienyrittäjien yhteistyössä. Käytännössä tämä heijastuu muun muassa niukkoina taloudellisina resursseina, jotka haastavat pienyrittäjien verkoston investointikyvykkyyden, koulutusmahdollisuudet ja brändin rakentamisen. (Ha-

kanen ym. 2007, 75 - 76.) Pienten naisvetoisten yritysten haasteena on yritystoiminnan systemaattisen suunnittelun vähyyks ja suunnitelmien harvinaisuus (TEM 2010c, 72, 73). Verkostot tarjoavat mahdollisuuden muutosten ennakointiin ja näin liiketoiminnan suunnitelmallisuuden lisääntymiseen yritystoiminnassa. Pienyritysten kasvulle ja innovatiivisuudelle nähdään ratkaisevana sen kyky rakentaa ja ylläpitää verkostosuhteita. Tämä vaatii pitkäjänteisyyttä. Tuotteiden yhteiskehittäminen ja vuorovaikutuksen sekä tiedon vaihdannan avoimuus ovat aikaa vievää, tietoista toimintaa. (Toivola 2006, 74.)

Ajan löytäminen verkostoitumiselle on haastavaa etenkin pienyrittäjän näkökulmasta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että menestyvä yrittäjä käyttää paljon aikaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön erilaisten toimijoiden kanssa. Yrityksen kyky sopeuttaa oma toimintansa muuttuvaan toimintaympäristöön on riippuvainen ajallisen panostuksen ohella myös yrittäjän kyvystä valita, tulkita ja siirtää tietoa. Tämä puolestaan vaikuttaa yrittäjän toimintaympäristön havainnointiin. Pienyrittäjät ovat esittäneet vuorovaikutuksen ja yhteistyön esteiksi aika- ja henkilöstöpulan sekä puutteellisen johtamisosaamisen. Kuitenkin juuri toimintaympäristön muutokset ja markkinoiden kehityksen tarkkailu on koettu menestyvien yrittäjien keskuudessa tärkeäksi. Näin ollen menestyvät yrittäjät panostavat siihen ajallisesti. (Toivola 2006, 49, 50.)

Ruuskanen (2003) on tutkinut maaseutujen pienyrittäjiä. Tutkimuksessa nousi esille pienten yritysten keskittyminen omaan päivittäiseen toimintaan. Ko. sitovuus ja arkisten rutiinien aikavievyys heijastuu pienyritysten kehittymiseen. Yritystoiminnan sitovuus on näkynyt esimerkiksi yrittäjille suunnatuissa kehittämiskoulutuksissa. Koulutuksen vetäjien mukaan hankkeisiin on vaikeaa saada osallistujia, jos yrityksessä on alle kymmenen työntekijää. Ruuskanen (2003, 194) kirjoittaa muun muassa seuraavasti:

”Tämä heikentää mahdollisuuksia saada tietoa uusista liiketoiminta- ja yhteistyömahdollisuuksista ja kaventaa yrittäjien sosiaalisiin verkostoihin liittyviä heikkoja siteitä. Laadullisen aineiston perusteella osasy tähän näyttää olevan, että pienyrittäjyyden ajallinen ja mentaalinen sitovuus kaventaa yrittäjien sosiaalisten yhteyksien määrää ja rajaa suhteet jo vakiintuneisiin ja välittömästi työhön liittyviin kontakteihin. Näin tiedonkulun ja uusien mahdollisuuksien havaitsemisen kannalta oleelliset sosiaaliset verkostot jäävät helposti suppeiksi ja rakenteellisesti harvoiksi. Vapaa-ajan ja yritystoimintaan välittömästi liittyvien sosiaalisten suhteiden kaventumisen lisäksi yritystoiminnan sitovuus rajoittaa usein myös pikku-yrittäjän vapautta järjestellä työnsä ja kehittää yritystään haluamallaan tavalla.”

5.4 Verkostoituminen muuttaa yrittäjyyttä

Verkostoitumisen perusajatuksena on, että yhdessä muiden yrittäjien ja yritysten kanssa saavutetaan jotain sellaista, mihin yrittäjä ja yritys eivät yksin pystyisi (Hakanen ym. 2007). Muutos heijastuu yrittäjyyteen ja tätä kautta sekä yrityksiin että yrittäjään. Yrittäjyyden menestyksen keskeisenä tekijänä tulevaisuudessa on yrittäjän kyky kehittää ja ylläpitää verkostoja. Puhutaan verkostokyvykkyydestä (kts. määritelmä sivulta 20). Yritykset ja yrittäjät tulevat entistä enemmän riippuvaiseksi toistensa osaamisesta ja yhteistyöstä. Verkostotalous (kts. määritelmä sivulta 21, ja sisältö sivulta 23) haastaa yrityksen liiketoimintamallit mahdollistaen yrityksen keskittymisen omaan ydinosaamiseensa, puuttuvan osaamisen hankkimisen muilta yrityksiltä verkostoja hyödyntäen. Ko. osaaminen on yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyn perusta. Verkostoituminen yhtäältä mahdollistaa, toisaalta edellyttää yritystoiminnan uusia rakenteita ja uutta strategiaa sekä uusia ajattelumalleja ja uusia tapoja toimia. Pienet yritykset voivat verkostoitumalla muiden kanssa, saavuttaa suuren yrityksen etuja. Tämä edellyttää pienyritykseltä ketteryyttä, joustavuutta, muutoshalukkuutta ja – valmiutta sekä liiketoimintatavan uudistamista. Yrittäjältä verkostoituminen edellyttää luottamusta, yhteistyö- ja vuorovaikutuskykyjä ja uusia tapoja toimia. (Toivola 2005, 186; Toivola 2006, 5, 9, 10, 48.)

Verkostomaisessa toiminnassa yrittäjä tulee riippuvaiseksi toisista yrittäjistä. Yrittäjä voi kokea tämän kahdella tavalla: uhkana tai mahdollisuutena. Verkostoituminen on yrittäjälle uhka, jos hän kokee sen häiritsevän hänen rooliaan itsenäisenä yrittäjänä, esimerkiksi päätöksenteossa. (Vesala 1997, teoksessa Toivola 2006, 10, 20.) Verkostoissa toimissaan yrittäjä on sekä osa verkostomaista rakennetta että kiinni verkoston toiminnassa, alttiina muiden ajatuksille ja näkemyksille sekä jopa valvonnalle (Koskela ym. 2007, 91). Kääntöpuolena yrittäjä saattaa nähdä verkostoitumisen mahdollisuutena, joka entisestään korostaa ja tukee hänen asemaa itsenäisenä yrittäjänä. (Vesala 1997, teoksessa Toivola 2006, 10, 20.)

Verkostoituminen edellyttää yrittäjältä tasapainoilua henkilökohtaisen riippumattomuuden ja strategisen eli tietoisien kumppanuuden välillä. Kuinka yrittäjä kokee verkostoitumisen heijastuu yrityksen toimintaan. Jos verkostoituminen koetaan uhkana, ei verkostossa toimimisen edellytykset, yhteistyö ja luottamus, täyty (kts. liite 3: Luottamus ja yhteistyö verkostojen keskeisinä elementteinä) (Toivola 2006, 10, 20.) Näin verkostojen hyödyntäminen yrityksen liiketoimintaa tukevana ratkaisuna ei ole yrittäjälle kannattava ja eikä suositeltava toimintamalli. Verkostoituminen edellyttää yrittäjältä niin ikään kasvavaa monimutkaisuuden hallintaa. Aiemmin luvussa Verkostotalous todettiin, että yrittäjä ja yritys voivat

kuulua moneen eri verkostoon. Yrittäjän tulee hahmottaa missä kokonaisuudessa, verkostoissa tai verkossa hän on itse osallisena. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 131.)

5.4.1 Verkostoyrittäjä

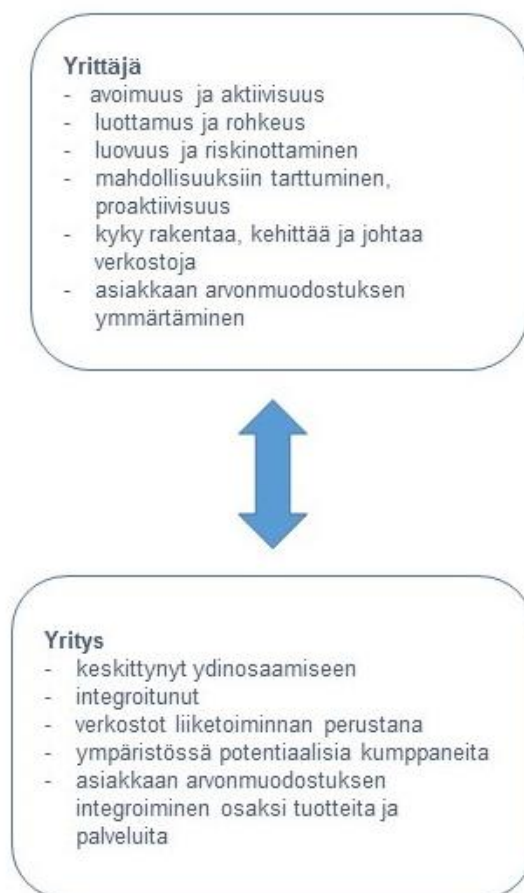
Verkostoyhteistyöhön ryhdyttäessä on paikallaan kysyä voidaanko enää puhua yrittäjästä itsenäisenä toimijana? Yrittäjän itsenäisyys verkostotaloudessa perustuu hänen vapautteen valita omat yhteistyökumppaninsa. Yksinyrittäjyyden aika on verkostomaisen toiminnan myötä muuttumassa yhteistyön ja luottamuksen rakentamiseksi yrittäjien välillä. (Toivola 2006, 20.) Voidaan puhua verkostoyrittäjästä uudenlaisena yrittäjyyden identiteettinä. Verkostoyrittäjälle ovat tyypillisiä ominaisuuksia avoimuus, ulospäin suuntautuneisuus ja aloitteellisuus. Hän panostaa vuorovaikutukseen, resurssien hankkimiseen ja uusien mahdollisuuksien havaitsemiseen. Verkostoyrittäjä pyrkii yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa. Hän kokee muut yritykset ja yrittäjät mahdollisuutena oman liiketoimintansa ja ydinosaamisensa vahvistamiseksi. Verkostoyrittäjällä on monia rooleja: keskeisempinä korostuvat rooli verkoston yhteistyön ja luottamuksen luojana sekä yrittäjän ja johtajan rooli yritysverkostojen ohjaamisessa ja koordinoinnissa. (Toivola 2005, 190; Toivola 2006, 38, 45.) Äyväriin (2002) mukaan verkostosuhteita ei voi johtaa. Johtamisen sijaan tulisin puhua verkostojen ylläpitämisestä ja kehittämisestä (Äyväri 2002, 175). Eli aiemmin mainitusta verkostokyvykkyydestä (kts. sivu 20).

Millä tavoin yrittäjä suhtautuu verkostoihin ja niissä toimimiseen riippuu hänen persoonasta, koulutuksesta ja työkokemuksesta sekä roolimalleista (Toivola 2006, 19, 37). Tutkimusten mukaan kokeneet yrittäjät verkostoituvat helpommin kuin yrittäjyyden polun alussa olevat. Näin ollen yrittäjän aikaisemmalla hankitulla työkokemuksella, joko palkkatyöstä tai yrittäjyydestä, on vaikutuksia verkostoitumishalukkuuteen. Hankitun työkokemuksen kautta on yrittäjälle syntynyt osaamista ja kontakteja, joita hän voi halutessaan hyödyntää yritystoiminnassaan ja verkostoja rakentaessaan. Aikaisempi työkokemus ja mahdolliset pettymykset palkkatyössä ovat useasti myös yrittäjäksi ryhtymispäätöksen taustalla. (Toivola 2006, 37.)

Yrittäjän koulutuksella on huomattu olevan kahtalainen merkitys verkostoitumisessa. Yhdistäältä koulutetut yrittäjät johtavat nopeammin kasvavia yrityksiä kuin kouluttamattomat yrittäjät. Koulutuksen katsotaan näin ollen lisäävän yrittäjäkokemuksen ohella yrittäjän osaamista, kykyjä ja taitoja. Toisaalta koulutuksen on huomattu alentavan muun muassa yrittäjän riskinottohalukkuutta. (Toivola 2006, 37.)

Yrittäjän kohtaamilla roolimalleilla on niin ikään merkitystä suhtautumisessa verkostoitumiseen. Varsinkin aloittelevan yrittäjän perhepiirin, ystävien, opiskelutovereiden ja mahdollisten muiden yrittäjien esimerkki, kannustaminen ja onnistumisen kokemukset ovat tärkeitä. Yrittäjän persoonaan yhdistyvät hänen tapansa tulkita, reagoida ja jäsentää eri asioita arvoja unohtamatta. Persoonallisuustekijät vaikuttavat yhdessä ympäristötekijöiden kanssa yrittäjän toimintaan. Perinteinen yrittäjä toimii lyhyellä aikajänteellä. Päätökset perustuvat usein intuitioon ja päätöksenteon tueksi tietoa etsitään ainoastaan muutamilta, helposti saatavilla olevilta tahoilta. Verkostomaisesti toimiva yrittäjä puolestaan etsii tietoa monipuolisesti ja laajasti eri yhteistyötahoilta. Yrittäjä yhdistelee eri tiedonmurusia omaa toimintaa ja pitkän aikavälin päätöksentekoa tukevaksi. (Toivola 2006, 36, 37.) Alla olevaan kuvioon on koottu verkostoyrittäjyyden ilmentymiä yrittäjän ja yrityksen näkökulmista.

Verkostoitumisen vaikutukset naisyrittäjän ja yrityksen näkökulmista



Kuvio 3. Verkostoyrittäjyyden ilmentymät yrittäjän ja yrityksen näkökulmista (mukailten Toivola 2006, 114)

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu perinteisesti ja verkostomaisesti toimivien yritysten tunnusmerkkejä.

Taulukko 2. Perinteisesti ja verkostomaisesti toimivien yritysten tunnusmerkkejä (mukailen Toivola 2006, 43, 44, 48)

Perinteisesti toimiva yritys	Verkostomaisesti toimiva yritys
- henkilökunnan määrä	- vahva erityosaaminen
- toiminta oman yrityksen kautta	- pieni oma organisaatio
- halu kontrolloida toimintoja	- täydentävää osaamista ja resursseja kumppaneilta
- epäluottamus muita yrityksiä kohtaan	- verkostot kasvun mahdollistaja
- investointeja koneisiin ja laitteisiin	- tiivis yhteistyö ja vuorovaikutus

5.4.2 Verkostot voivat olla sekä yrittäjän että yrityksen välisiä merkityksien vaihdellessa

Verkostot voivat olla sekä yrittäjien että yritysten välisiä (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 121). Yrittäjän henkilökohtaisia verkostoja tulisi pitää hänen ja yrityksensä tärkeimpänä pääomanaan (Johannisson & Peterson 1984). Yrittäjä hankkii juuri henkilökohtaisen verkostonsa avulla tietoa ja resursseja ympäristöstään. Henkilökohtainen verkosto yhdistää sekä sosiaaliset että liiketoiminnalliset ulottuvuudet toisiinsa. Yrittäjä tarvitsee sosiaalista tukea rakentaakseen ja ylläpitääkseen itseluottamustaan. Yritys puolestaan tarvitsee sosiaalista verkostoa saavuttaakseen muiden luottamuksen ja lunastaakseen paikkansa, oikeutuksensa toimia liiketoiminnassa ja yhteiskunnassa. (Äyväri 2002, 24).

Pienyrityksen verkostot voidaan jakaa vaihdanta-, vuorovaikutus- ja sosiaalisiin verkostoihin (Szarka 1990). **Vaihdantaverkosto** perustuu yritysten väliseen yhteistyöhön, joka käytännössä esiintyy tuotannollisena tai osta- myy – toimintana. Ko. verkoston toimintaan vaikuttavat mukana olevien yrittäjien vuorovaikutus ja sosiaaliset verkostot. **Vuorovaikutusverkostossa** tapahtuu tiedon vaihdantaa, esimerkiksi tilitoimiston ja konsulttien sekä yrittäjän välillä. **Sosiaaliset verkostot** muodostuvat pienyrittäjän omista henkilökohtaisista verkostoista heijastuen yrityksen toimintaan. Ne rakentuvat usein perheen, ystävien ja opiskelukavereiden kesken. Ko. verkostossa päätökset pohjautuvat epätäydelliseen tietoon ja päätökset tehdään tunnepohjalta. (Toivola 2006, 24, 62.)

Yrittäjällä on sekä virallisia että epävirallisia verkostoja. **Viralliset verkostot** ovat selkeästi määriteltyjä ja yrittäjän tietoisesti rakentamia. Esimerkkeinä ovat pankki, tilitoimisto ja erilaiset järjestöt. **Epäviralliset verkostot** rakentuvat puolestaan kuin itsestään, ilman varsinaista prosessia tai erillistä tietoista rakennusvaihetta. Epävirallisia verkostoja ovat muun

muassa yrittäjän aiemmat työ- ja opiskelutoverit, perhe ja harrastuksiin liittyvät kontaktit. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 122.) Epävirallisten verkostojen merkityksen on todettu korostuvan yritystoiminnan alussa, sen käynnistysvaiheessa. Tutkimusten mukaan juuri yrityksen käynnistysvaiheessa yrittäjien luottamus korostui epävirallisten verkostojen suhteen. Luottamus virallisiin verkostoihin oli hatara. Yrittäjän saadessa yritystoiminnan jatkuvuuden myötä lisää kontakteja, verkostot vakiintuvat ja päätöksenteosta tulee täsmällisempää. (Toivola 2006, 25, 62.) Alla oleva taulukko kuvaa pienyrityksen ja yrittäjän eri verkostotyyppisiä.

Taulukko 3. Pienyrityksen ja yrittäjän verkostotyyppit (mukaillen Toivola 2006, 25)

Verkostotyyppi	Kuvaus
Vaihdantaverkosto	Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus- että sosiaaliset verkostot.
Vuorovaikutusverkosto	Verkostosuhde, jossa vaihdetaan tietoa (ei käydä kauppaa), esimerkiksi pankit ja tiloimistot.
Sosiaalinen verkosto	Kaikki verkostot ovat aina ihmisten välisiä, esimerkiksi perhe, ystävät ja opiskelukaverit.
Virallinen verkosto	Selkeästi määritelty ja tietoisesti rakennettu verkosto, esimerkiksi pankit ja tiloimistot.
Epävirallinen verkosto	Ilman tietoista prosessia rakentunut verkosto, esimerkiksi perhe, ystävät ja aikaisemmat työ-kaverit.

Yritysten väliset sosiaaliset suhteet ovat seurausta yrittäjien välisistä suhteista (Halinen & Salmi 2001, teoksessa Äyväri 2002, 35). Perhe- ja ystävyys-suhteet saattavat toisaalta olla yrittäjän mielestä niin itsestäänselvyyksiä ettei niiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaan ja siihen liittyvään päätöksentekoon selkeästi tunnusteta (Johannisson & Monsted 1997, teoksessa Äyväri 2002, 25.) Verkoston sosiaalinen ulottuvuus saattaa verkostosuhteessa muodostua taloudellista ulottuvuutta tärkeämmäksi (Easton 1992, teoksessa Äyväri 2002, 35).

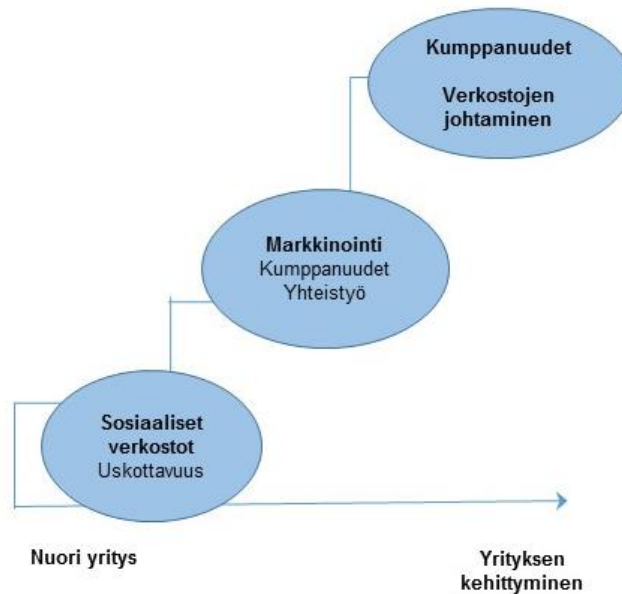
Verkostojen merkitys yrittäjälle ja yritykselle vaihtelevat. Verkostojen roolin on todettu olevan erilainen erilaisissa toimintaympäristössä toimiville yrittäjille. Pienyrittäjä, jonka liiketoiminta on usein paikallista, muodostaa verkostonsa lähiympäristönsä. Verkostoilta odotetaan referenssejä ja tukea omalle yrittäjyydelle. Vastaavasti kansainvälisesti toimiva yrittäjä rakentaa verkostojaan laajemmin. Usein kasvuyrittäjä tavoittelee verkostojen välityksellä yritystoiminnan kasvua, joustavuutta ja riskien jakamista. Myös yrityksen toimialalla on vaikutusta verkostoitumiseen. Toimialan, jossa muutokset ovat nopeita ja ennakoitavuus heikkoa, on todettu hyötyvän verkostomaisesta toimintatavasta. (Toivola 2006, 25.)

Yrittäjä saa verkostolta näin ollen tukea ja tietoa päätöksenteon tueksi. (Toivola 2005, 196). Lisää toimialan vaikutuksesta yrityksen verkostoitumiseen voi lukea liitteestä 6.

Verkostojen rooli yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Verkostot voivat olla yksinyrittäjälle elinehto, palkkatyöstä yrittäjäksi siirtyvälle luonnollinen tapa toimia, kasvuyrittäjälle strateginen ratkaisu kasvun mahdollistajana sekä aloittavalle yrittäjälle portti uskottavuuteen ja referensseihin. (Toivola 2006, 95.) Yritystoiminnan eri vaiheissa verkostojen rooli vaihtelee. **Yritystä käynnistäessä** verkostojen merkitys on usein resurssien täydentäjän rooli. Yritystoiminnan alkuvaiheessa yrityksen verkostot koostuvat pääsääntöisesti yrittäjän henkilökohtaisia verkostoja. Nämä tiiviit sosiaaliset verkostot auttavat yritystä saamaan toiminnan alkuvaiheessa tarvittavat resurssit, joita ei ole ehkä mahdollista saada ulkopuolisilta tahoilta yrityksen uskottavuuden ja referenssien puuttuessa. **Yrityksen kehittyessä ja uudistettaessa** sosiaalisten verkostojen rooli vähenee. Verkostoja pyritään laajentamaan kohti strategisia ja tietoisia liiketoimintaa tukevia kumppanuuksia. Verkostot siis elävät ja muuttuvat tiiviistä, olemassa olevista sosiaalisista verkostoista kohti liiketoiminnan tarpeiden ja tavoitteiden lähtökohdista rakentuvia kumppanuuksia. Sosiaalinen näkökulma säilyy mukana verkostojen muutoksessa (kts. uppoutuneisuuden käsite, sivulta 21). (Toivola 2006, 25, 27.)

Verkostojen roolia yrityksen eri vaiheissa voidaan kuvata Lechnerin ja Dowlingin kuvaamalla mallilla, joka on sidoksissa yrityksen kasvuun ja elinkaaren vaiheisiin (Toivola 2006, 75 – 76.) Yrityksen alkuvaiheessa sen toiminnassa korostuu sosiaalisten verkostojen merkitys, jotka parantavat yrityksen uskottavuutta (kuten aiemmin tekstissä esitettiin). Seuraavassa vaiheessa yrityksen toiminta on vakiintunut ja verkostoista haetaan yhteistyötä muun muassa markkinointiin liittyen. Yhteistyön ohella kumppanuuksien kehittyminen esimerkiksi teknologian ja yhteisten tuote- tai palvelukokonaisuuksien suuntaan korostuu. Yritystoiminnan kehittymisen myötä kumppanuuksien merkitys vahvistuu ja verkostorakenteen johtaminen nousee keskiöön. (Toivola 2006, 76.)

Alla oleva kuvio havainnollistaa verkostojen roolin kehittymistä yrityksen elinkaaren eri vaiheissa.



Kuvio 4. Verkostojen rooli yrityksen elinkaaren eri vaiheissa (mukaillen Toivola 2006, 76)

Verkostojen strateginen eli tietoinen rooli korostuu juuri yrityksen käynnistämisvaiheen jälkeen. Toisille yrittäjille riittää vakaa yritystoiminta ja olemassa olevat epäviralliset ja viralliset verkostot (kts. luku Verkostot voivat olla yrittäjien ja yritysten välisiä merkityksien vaihdellussa, sivulla 30). Näin hänen vuorovaikutuksensa rajoittuu sosiaalisten- ja vuorovaikutusverkostojen puitteissa perhe- ja ystäväpiiriin ja liiketoiminnan käynnistämisen edellyttämiin suhteisiin esimerkiksi pankkien ja tilitoimiston kanssa. Yrittäjä, joka puolestaan tavoittelee yritystoiminnan kasvua ja liiketoiminnan kehittymistä uusien innovaatioiden ohella joutuu tietoisesti rakentamaan laajasti uusia verkostoja ympärilleen. (Toivola 2006, 26.)

Tämä on rinnastettavissa aiemmin esitettyyn verkoston tarkasteluun sen toiminnan eli tiiviyn ja löyhyyden näkökulmista (kts. liite 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet). Sosiaaliset verkostot voidaan nähdä tiiviinä yhteenliittyminä. Verkostojen löyhyys puolestaan edesauttaa uusien innovaatioiden syntyä ja on näin ollen merkityksellinen yrittäjälle, joka tavoittelee uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Myös verkostojen vertikaalinen ja horisontaalinen ulottuvuus erottaa perinteisen yrittäjän ja verkostoyrittäjän toisistaan (kts. liite 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet). Verkostoyrittäjä havaitsee perinteistä yrittäjää herkemmin ja paremmin ympärillään olevat potentiaaliset mahdollisuudet ja käyttää vertikaalista, toimialarajoja ylittävää verkostoaan tiedon ja ymmärryksen lisäämiseen.

Tavoitteen näkökulmasta yrittäjät, joille riittää vakaa yritystoiminta ja olemassa olevat epäviralliset ja viralliset verkostot, muodostavat operatiivisen kumppanuuden, ts. perusliiketoimintaverkon (kts. liite 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet.). Yrityksen liiketoiminnassa korostuu sen mekaanisuus. Tavoitteena on kustannusten minimoiminen ja ydinliiketoiminnan tukeminen. (Hakanen ym. 2007, 60; Ståhle & Laento, 2000, 81 - 84.) Yrittäjät, jotka puolestaan tavoittelevat yritystoiminnan kasvua, toimivat varsin tietoisesti ja tavoitteellisesti verkostoja luoden. Toiminnan tavoitteena on muodostaa taktinen kumppanuus, liiketoimintaa kehittävän verkon luomin mahdollisuuksin. Toiminnassa korostuu verkostotoimijoiden yhdessä oppiminen. Yhteistyön tavoitteena on yhdistää osapuolten prosesseja, vähentää päällekkäisyyksiä ja pyrkiä luomaan uutta yhteistä toimintakulttuuria. (Hakanen ym. 2007, 60; Ståhle & Laento, 2000, 86 - 89.) Liiketoiminnan kehittymistä uusien innovaatioiden avulla tavoittelevien yrittäjien toiminta verkostossa on hyvin määrätietoista ja tavoitteellista. Kyseessä on strateginen eli tietoinen ja uutta luova innovaatioverkko. Strategisessa, uusiin innovaatioihin tähtäävässä, kumppanuudessa tavoitellaan tietopääoman yhdistämistä. Näin verkosto-osapuolet saavuttanevat strategisia etuja. Kumppanit ovat vahvassa riippuvuussuhteessa keskenään. Strategisessa kumppanuudessa leimallista on uuden osaamisen ohella, tuottavuuden lisäys liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Luottamuksen perustana ovat yhteistyö, tiedon jakaminen, innovaatiot ja vuorovaikutus. (Hakanen ym. 2007, 60 – 61; Ståhle & Laento, 2000, 93 – 99.)

5.4.3 Verkostoitumisen hyötyjen arviointi on haastavaa

Verkostoitumisen hyötyjen arviointi on haastavaa, lyhyellä aikavälillä jopa mahdotonta. Tämä jo siksi, koska pitkäaikaisen yhteistyön luominen on yksistään aikaa vievää. Verkon rakentamisen yksi haaste onkin juuri aikaperspektiivi. Onnistuneen verkon luomisen edellytys on oikeiden verkostokumppaneiden löytäminen, tämä vaatii aikaa ja harkintaa. Lisää verkostokumppaneiden valinnasta ja verkostojen kehitysprosessista voi lukea liitteistä 4. ja 5. Verkon iän vaikutus menestykseen tai epäonnistumiseen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. Lyhytikäinen verkosto voi olla myös tuloksellinen, mikäli se saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Hakanen ym. 2007, 27 – 28.)

Eri tutkimusten mukaan arviolta noin 30 – 70 % verkostoitumiseen liittyvistä hankkeista epäonnistuu. Syitä epäonnistumisiin on monia. Yhdeksi merkittävimmistä syistä verkostoitumishankkeiden kaatumiseksi on esitetty yritysten puutteellisia strategioita verkostoitumiseen liittyen. Tällä tarkoitetaan syvällisempää pohdintaa verkostoyhteistyön tavoitteista ja yrityksen oman ydinosaamisen selkeyttämistä osana verkon arvontuotintiprosessia asiakkaalle. Yrityksen ja yrittäjän tulee aina ensin miettiä oma kantansa verkostoitumiseen ja

ymmärtää oman yrityksensä ydinosaaminen. Tämä jälkeen tulee kaikkien verkoston osapuolien luoda yhteinen verkostostrategia. Ilman yhteistä päämäärää ja yhteisiä toimintaperiaatteita verkko tai verkosto ei muodostu kovin pitkäikäiseksi. On muistettava, että verkosto koostuu monista toimijoista. Eri toimijoiden tavoitteet verkostolle eivät useinkaan ole identtisiä: Mikä on yhden toimijan mielestä epäonnistunut tulos, saattaa toisen mielestä olla menestys. (Hakanen ym. 2007, 5, 6, 27, 28). Tulee muistaa, ettei oikea strategia takaa yksinomaan verkoston menestystä. Käytäntö ratkaisee eli kuinka verkoston tai verkon operatiiviset käytännön toiminnot on toteutettu. (Pirnes 2002, 73.)

Ideaalitilanteessa yhden verkoston jäsenen taidot ja kyvyt saavat esiin toisen parhaat puolet. Tähän vaikuttavat muun muassa verkostokumppaneiden yhteensopivuus ja vuorovaikutustaidot. (Goleman 1999, 240.) Monet sosiaalisen toiminnan elementit vuorovaikutuksen ohella vaikuttavat niin ikään verkostoitumisen onnistumiseen ja hyötyjen saavuttamiseen. Näitä ovat muun muassa verkostoon kuuluvien osapuolten luottamuksen pettäminen, osapuolten sitoutumisen vaihtelevuus ja epätasaisuus sekä yhteisten pelisääntöjen epäselvyys. (Hakanen ym. 2007, 28.) Tarkasteltavan opinnäytteen näkökulmasta verkostojen ensisijaisena tarkoituksena tulisi olla lisäarvon tuottaminen verkoston asiakkaalle (kts. luku Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivu 19). Tämä edellyttää kaikilta verkostossa mukana olevilta yrityksiltä asiakkaiden tarpeiden tuntemista ja oman ydinosaamisen integrointia osaksi asiakkaan arverkoston luontiprosessia. (Toivola 2006, 19; Wilenius 2004, 25.) Asiakas tulee olla verkostojen ja verkostoitumisen keskiössä ja läpileikkaavana tekijänä. Tämä heijastuu yrityksen ja verkoston kannattavuuden ja kilpailuaseman vahvistumiseen. Asiakkaan ohella useat muut seikat vaikuttavat ko. tekijöihin. (Varamäki 2006, teoksessa Hakanen ym. 2007, 27.) Tämä asettaa oman lisähaasteensa verkostoitumisen hyötyjen arviointiin.

6 Laadullinen tutkimus - teorian ja käytännön vuoropuhelu

”Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden hyvälle kuvaukselle ilmiöistä.” (Kananen 2014, 17)

Elämäntapana naisyrityttäjäisyys – Verkostojen merkitystä etsimässä – opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Erotuksena määrälliseen tutkimukseen, joka pyrkii yleistämään asioita, laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään mistä eri ilmiöissä on kyse. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus toimii uusien reaalimaailmaa selittävien teorioiden ja mallien pohjana. (Kananen 2014, 16, 17.) Tutkimustavan lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kohdetta tai ilmiötä pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tuloksena kvalitatiivisessa tutkimuksessa saadaan selityksiä paikkaan ja aikaan rajoittuen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 161.) Kvalitatiivinen tutkimus erottautui omaksi suuntaukseksi vasta 1970-luvun lopulla (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2007, 37). Tutkimussuuntauksen ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi alla olevat tekijät (Creswell 2007, 38, mukailten teoksessa Kananen 2014, 18 - 19):

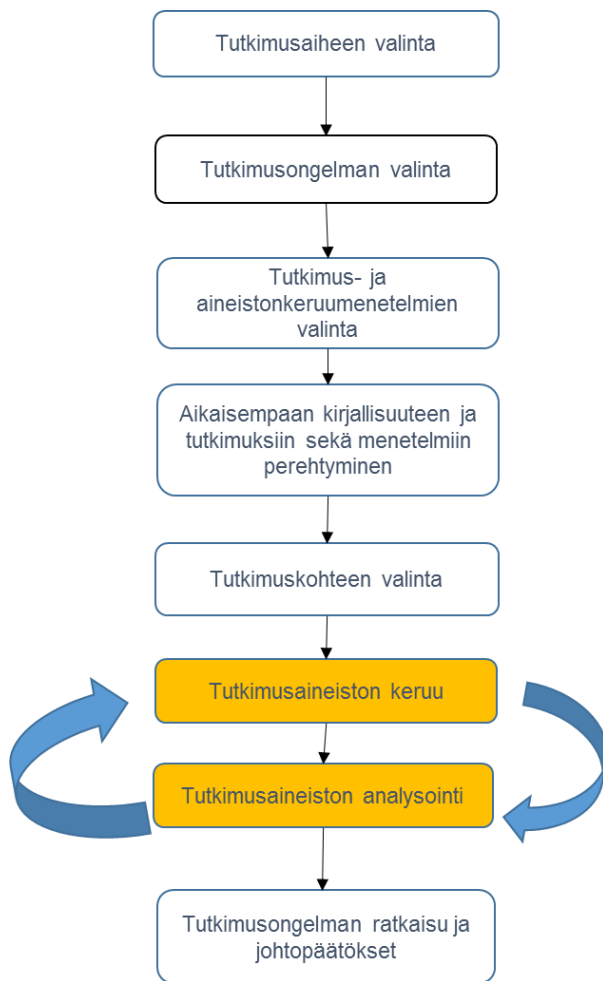
- Tutkimus tapahtuu ilmiön tai kohteen luonnollisessa ympäristössä.
- Tutkimus käyttää sanoja ja lauseita.
- Tutkimusaineisto kerätään tutkittavalta vuorovaikutussuhteessa tutkijan kanssa.
- Huomio on tutkittavan näkökulmassa, näkemyksissä ja merkityksissä.
- Tutkimus on kuvailevaa eli deskriptiivistä.
- Tutkimuksen tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys kohdeilmiöstä.

6.1 Tutkimusprosessi

Laadullinen tutkimus on prosessi. Tutkimusmuodon aineistonkeruun väline on inhimillinen (eli tutkija). Näin voi aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen nähdä kehittyvän tutkijan tietoisuudessa tutkimusprosessin edetessä. (Valli & Aaltola 2015b, 74.) Kvalitatiivinen tutkimusprosessi noudattaa suurimmaksi osaksi yleistä tutkimusprosessia: Ensin valitaan tutkittava aihe, määritellään tutkimusongelma(t), päätetään tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä perehdytään aiheesta aiemmin kirjoitettuun teoriaan ja tutkimuksiin. Tämän jälkeen valitaan tutkimuskohde ja alkaa aineistonkerääminen analyysivaiheeseen. Prosessi päättyy tutkimustulosten analysointiin ja johtopäätöksiin. (Kananen 2015, 128.)

Tutkija pyrkii keräämään tarkastelun alla olevasta ilmiöstä kattavan aineiston ymmärryksen saamiseksi. Tutkimusaineistoa kerätään syklisesti, jotta tutkimusongelma saadaan ratkaistuksi. Tätä kutsutaan aineiston saturoitumiseksi. Aineistoa kerätään niin kauan, kunnes uusi aineisto ei enää tuota uutta tietoa ilmiön ymmärtämiseksi. (Kananen 2015, 128.) Esiteltävän opinnäytteen saturaatopistettä tarkastellaan lähemmin luvussa Tutki-

muksen kriittinen pohdinta – subjektiivisuudesta kohti objektiivisuutta, 93. Alla oleva kuvio havainnollistaa yllä esitettyä laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessin etenemistä.



Kuvio 5. Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi (mukaillen Kananen 2015, 128)

6.2 Aineistonkeruu temahaastattelun keinoin

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumuotoja ovat muun muassa havainnointi, haastattelut, kyselyt ja erilaiset dokumentit. Tyypillisin ja maassamme suosituin kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on teema- eli puolistrukturoitu haastattelu. Tällä aineistonkeruumuodolla pyritään lisäämään ymmärrystä kohdeilmioistä, jossa on mukana ihminen ja hänen toimintansa. Teema tarkoittaa laajaa kokonaisuutta erotuksena kysymyksille. Tutkija on etukäteen miettinyt teemat, joista keskustellaan aihe kerrallaan tutkitavan kanssa. Oleellista on, että tutkija antaa tutkittavan kertoa tarkasteltavasta aiheesta mahdollisimman vapaasti. (Kananen 2014, 27, 72; Kananen 2015, 148; Valli & Aaltola 2015a, 27; Vilkkä 2015, 124.)

Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavan eli informantin ja haastattelijan vuorovaikutuksen. Teemahaastattelu voidaan katsoa epäonnistuneeksi, jos tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksesta ei nouse uusia keskustelupolkuja. Ko. aineistonkeruumuoto voidaan toteuttaa yksilöhaastattelun ohella myös ryhmähaastatteluna. Haastattelusta saatujen vastausten perusteella tutkija pyrkii luomaan yksityiskohdista kokonaiskuvan. (Kananen 2014, 72; Kananen 2015, 148.) Alla oleva kuvio havainnollistaa tarkasteltavan opinnäytetyön teemoja.



Kuvio 6. Elämäntapana naisyrittäjyys – Verkostojen merkitystä etsimässä – opinnäytetyön teemat (mukaillen Kananen 2015, 147)

Tarkasteltavan opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä on siis käytetty teemahaastattelua, joka muodostaa tutkimuksen primääriaineiston. Primääriaineistolla tarkoitetaan tutkijan kyseistä tutkimusta varten itse keräämää aineistoa. Kohdeilmion ymmärryksen lisäämiseksi on tarkasteltavassa opinnäytteessä käytetty myös keskusteluja ja sähköpostejä. Täyttävätkö nämä primääriaineiston kriteerit, jää epäselväksi. Sekundäärinen aineisto kattaa esimerkiksi tarkasteltavasta ilmiöstä valmiiksi laadittuja kirjallisia aineistoja kuten kokouspöytäkirjoja, vuosikertomuksia tai äänitteitä. (Kananen 2015, 132.) Opinnäytetyön sekundääriaineiston muodostavat naisyrittäjyydestä laaditut eri tilastot, tarkasteltavasta ilmiöstä aiemmin tehdyt tutkimukset ja aihealueeseen liittyvä kirjallisuus.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on merkittävä. Hän päättää mitä kysyy, keneltä ja milloin. Paljon on siis tutkijan itsensä päätettävissä. Näin ollen subjektiivisuus korostuu laadullisessa tutkimuksessa varsin vahvasti. (Kananen 2014, 25.) Syvämmäin tutkijan roolia ko. opinnäytteessä tarkastellaan luvussa Tutkimuksen kriittinen pohdinta – subjektiivisuudesta kohti objektiivisuutta, sivulla 93.

6.3 Aineiston käsittelyvaiheet

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yksi suurista haasteista on tutkimusaineiston runsaus. Aineisto voi olla hyvin moninaista: esimerkiksi tekstiä, äänitteitä, vuosikertomuksia ja kuvia. Laadullisen aineiston käsittelyyn ei ole yhtä ainoaa menetelmää. Tutkimusaineisto vaatii jatkokäsittelyä, se on saatettava käsittelyn ja analysoinnin helpottamiseksi kirjalliseen muotoon. Näin tutkija voi tekstiaineistoa pilkkomalla, tiivistämällä ja teemoittamalla löytää vastauksen tutkimusongelmaan. (Kananen 2015, 129.)

Tutkimusaineiston saattamista tekstimuotoon kutsutaan litteroinniksi. Ennen litterointia aineisto on yleensä ensin tallennettu digitaaliseen muotoon, josta se puretaan tekstiksi. Litteroinnin tarkkuus voi vaihdella. Tutkijan on ennen aineiston tekstimuotoon saattamista valittava dokumentoiko hän aineiston sanatarkasti kaikkine äännähdyksineen. Vaihtoehdoisesti tutkija voi kirjoittaa haastatteluaineiston yleisluontoisesti kirjakielelle muuntaen, jolloin murre- ja puhekielen ilmaisut poistetaan. Kolmas litteroinnin muoto on propositiota-soinen, jossa sanoman tai havainnon ydinsisältö dokumentoidaan. (Kananen 2015, 128, 161.)

Esiteltävässä opinnäytetyössä on käytetty puhekielistä litterointia. Näin ollen haastatteluaineiston dokumentoinnissa käytetty litterointitekniikka ei edusta puhtaasti tutkimuskirjallisuuden esittämiä litterointivaihtoehtoja. Lisää tutkimuksen litteroinnista, naisryittäjien haastatteluaineiston keruusta ja analysoinnista voi lukea luvusta Haastatteluiden kulku ja haastatteluaineiston käsittelyvaiheet, sivulta 49.

Tutkimusongelman ratkaisun löytämiseksi tulee aineiston käsittelyä jatkaa sen pilkkomiseksi eli pelkistämiseksi (=abstrahoisemiseksi) ja tiivistämiseksi (=reduoisemiseksi). Abstrahoinnilla tarkoitetaan tutkittavien henkilöiden tuottamien vastausten ymmärtämistä ja pelkistämistä samaa tarkoittaviksi käsitteiksi. Reduoinnilla puolestaan tavoitellaan laajempien kokonaisuuksien esittämistä tiivistetysti yksittäisillä sanoilla. (Kananen 2015, 130.)

Aineistosta nousee näin tutkittavaan ilmiöön liittyvät ydinseikat esiin ja sen tulkinta mahdollistuu. Pelkistetysti tämä tarkoittaa tutkimusaineiston lukemista yhä uudelleen kokonaisuuden hahmottamiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. On kuitenkin syytä muistaa, että samasta aineistosta voidaan löytää tarkastelunäkökulmaa muuttamalla erilaisia tulkintoja. Kaikki löydetyt loogiset kokonaisuudet ja näkökulmat ovat oikeita, eikä voida todeta yhden tulkinnan olevan toista parempi. (Kananen 2015, 131.) Luvussa Tutkimuk-

sen kriittinen pohdinta – subjektiivisuudesta kohti objektiivisuutta, sivulla 93 palataan tähän aihealueeseen tarkemmin.

6.4 Analyysimenetelmävalinta - deduktio, abduktio ja induktio

Laadullisen aineiston analyysimenetelmät ovat oma maailmansa, johon ei ole yksiselitteisiä menetelmiä (Kananen, 2014,9). Menetelmäkirjallisuus käyttää käsitteitä deduktio, abduktio ja induktio tarkasteltaessa tutkimuksen suhdetta eri teorioihin ja käsitteisiin. Deduktiolla tarkoitetaan teorian luomista kirjallisuuteen pohjautuen ennen sen paikkansapitävyyden testaamista käytännössä. Abduktiivisella lähestymistavalla tarkoitetaan empirian ja teorian vuorottelua. Teoria toimii analyysin tukena, pyrkien selittämään havaintoja ja löytämään niille uusia käsitteitä. Induktiossa edetään käytännöstä teoriaan eli yksityisestä yleiseen. (Laine & Bamberg & Jokinen 2007, 29.)

Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analyysi on usein juuri induktiivista, käytännöstä teoriaan luotaavaa. Näin on myös tämän opinnäytetyön kohdalla. Tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen, verrataan aineistosta esiin nousseita tekijöitä aiheen aiempaan teoriaan. Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat ja ihmisen käyttäytymisen ohella. Näin olemassa olevan tiedon testaus ja toimivuus nyky-yhteiskunnassa on perusteltua.

Tarkasteltavassa opinnäytteessä on myös abduktioon liittyviä piirteitä eli teorian ja empirian vuorottelua. Tämä ilmenee muun muassa Suomen Yrittäjänaisille laaditun oppaan kohdalla. Oppaan teossa taustalla toimii verkostoista aiemmin luodut teoriat ja ko. tutkimusta varten haastateltujen naisyrittäjien omakohtaiset kokemukset ja merkitykset verkostoissa toimimisesta. Näin aikaisempi tutkimusaineisto toimii oppaan työstön tukena ja naisyrittäjien haastatteluiden analysoinnin pohjana. Haastatteluista saadut käytännön verkostotoiminnan kokemukset ja merkitykset kuitenkin muokkaavat olemassa olevia verkostoteorioita asiakasorientoituneempaan suuntaan.

Luvussa Naisyrittäjyyden ja verkostoitumisen tulevaisuus – johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset, sivulla 115 on piirteitä deduktiivisesta lähestymistavasta. Tällä tarkoitetaan siis teorian luomista kirjallisuuteen pohjautuen ennen sen paikkansapitävyyden testaamista käytännössä, kuten edellisellä sivulla esitettiin. Tarkasteltavan opinnäytteen deduktiivista osuutta edustaa asiakkaan roolin korostaminen verkostoja teoreettisesti tarkasteltaessa ja niitä mallintaessa. Jatkotutkimusehdotuksissa esitetään muun muassa tämän lähestymistavan tutkimista sekä määrällisin että laadullisin menetelmin. Jatkotutkimusehdotuksena esitetään niin ikään tarkempien teorioiden ja mallien kehittämistä asiakasnäkökulmasta sekä niiden testaamista käytännössä. Oleellista on myös luoda mittaris-

to verkostojen asiakasorientoituneisuuden mittaamiseksi ja seurantatyökaluksi.

6.5 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä kohdeilmiöstä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Eri aineistotyyppisiä voivat olla esimerkiksi muutetut haastattelut, lehtiartikkelit, päiväkirjat ja internetsivut. Tämän analyysityypin vahvuus on sen herkkyys asiayhteydelle, sille millaisena tutkimuksen ja kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään. Tavoitteena on analysoida dokumentteja, saada aikaan sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä sekä kehitettävästä asiasta. Analyysin tavoitteena on informaatioarvon lisääminen kohdeilmiöstä, jotta tutkimuksesta tehtävät johtopäätökset olisivat selkeitä ja luotettavia. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 136.)

Dokumenttianalyysi sisältää kaksi valittavaa analyysitapaa: sisällön analyysin ja sisällön erittelyn. **Sisällön analyysissa** kuvataan tarkasteltavien dokumenttien sisältöä sanallisesti. Tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. **Sisällön erittelyssä** kuvataan määrällisesti, esimerkiksi numeroin, tekstin sisältöä. Tällöin voidaan muun muassa käytännössä laskea kuinka monta kertaa tietty kohdeilmiöön liittyvä avainsana esiintyy aineistossa. (Ojasalo ym. 2014, 137.)

Dokumenttianalyysin mahdollistaman sisällön analyysin keinoin tarkasteltavasta opinnäytteen haastatteluaineistosta nostetaan esille naisyrityäjyiden keskeisimmät verkostojen merkitystekijät. Sisällön analyysin avulla hahmottuu niin ikään verkostoitumisen oleelliset edellytykset naisyrityäjän ja yrityksen liiketoiminnan näkökulmista.

6.6 Tutkimussuuntaukset

Tarkasteltava opinnäytetyö on sekoitus eri tutkimussuuntauksia. Opinnäyte sisältää piirteitä tapaustutkimuksesta ja konstruktivisesta sekä toimintatutkimuksista. Kaikki edellä esitetyt lähestymistavat voidaan nähdä laadullisen tutkimuksen alalajeina. Rajanveto eri tutkimussuuntausten välillä on häilyvää. Tutkijan oma näkemys on viime kädessä ratkaiseva tekijä. (Kananen 2014, 23.)

6.6.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen (Case Study) lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen traditiossa. Tutkimussuuntaus on saanut vankan jalansijan esimerkiksi liiketaloustieteen parissa. Ta-

paustutkimuksen tavoitteena on tutkia syvällisesti kohdeilmiötä sen omassa ympäristössä, yrittämättä yksinkertaistaa tutkimuskohdetta liikaa. Lähestymistavassa on tarkoitus saada selville ja ymmärtää ennalta rajatusta kohteesta paljon. Tapaustutkimus pyrkii vastamaan kysymyksiin ”Miten?” ja ”Miksi?”. Tavoitteena ei ole yleistäminen vaan kohdeilmiön ja sen ulottuvuuksien ymmärtäminen. (Ojasalo ym. 2014, 37, 52.)

Tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla esimerkiksi yritys tai sen palvelu, toiminta tai prosessi. Myös käsite tai usean käsitteen välinen suhde voi olla tutkittava tapaus. Puhtaassa tapaustutkimuksessa luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus mahdolliseen ongelmaan tai kehittämisen kohteeseen liittyen. Tapaustutkimuksen keinoin ei siis vielä kehitetä mitään konkreettista tai pyritä jalkauttamaan muutosta. Lähestymistavassa tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on yleistämistä tärkeämpää. Jos kuitenkin tutkimuksessa pyritään tekemään yleistyksiä, tulee tapaustutkimuksen keinoin tavoitella teorioiden yleistämistä ja laajentamista analyyttisin silmin. (Ojasalo ym. 2014, 37, 52; Valli & Aaltola 2015a, 183, 185.)

Tarkasteltavan opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää ja tarkastella verkostojen merkitystä naisyrityksissä tutkimuksen puitteissa haastattelujen viiden yrittäjän omien henkilökohtaisten kokemusten näkökulmasta. Haastattelujen avulla pyritään syvällisesti ymmärtämään tutkimuksen kohdetta ja löytämään vastaus tutkimusongelmaan eli verkostojen merkitykseen naisyrityksissä.

Tapaustutkimusta edustaa myös opinnäytteen lopputulemana Suomen Yrittäjänaisille laadittu opas verkostoissa toimimisen pohjaksi. Oppaan avulla luodaan pohjaa ja ymmärrystä verkostojen merkityksestä naisyrityksille ja yrityksen liiketoiminnalle. Oppaan tekstisisältö on laadittu sekä naisyrityksien haastatteluaineiston että aikaisemman verkosto- ja naisyrityksyyttä käsittelevää kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta. Ymmärryksen ohella oppaan tarkoituksena on herätellä naisyrityksiä tiedostamaan verkostojen merkitys heidän omassa yrityksessään ja yrityksen liiketoiminnassa. Näin opinnäyte kannustaa naisyrityksiä omien verkostojen tiedostamiseen, analysointiin, kehittämistyöhön ja aktiiviseen toimintaan verkostoissa. Tätä oppaan toiminnallista osuutta lähestytään konstruktiiivisen- ja osaksi myös toimintatutkimuksen keinoin. Konstruktiiivista tutkimusta tarkastellaan seuraavassa luvussa. Toimintatutkimukseen perehdytään sivulla 44.

6.6.2 Konstruktiiivinen tutkimus

Konstruktiiivinen tutkimus pyrkii käytännön ongelman ratkaisuun. Ratkaisu pyritään löytämään luomalla jokin konkreettinen tuotos eli konstruktio. Erilaiset oppaat, tietojärjestelmät,

mallit ja menetelmät ovat esimerkkejä konstruktioista. Konstruktivinen lähestymistapa korostaa muutoksen ja ongelman ratkaisun kytköstä teoreettiseen tietoperustaan. Lähestymistapa pyrkii käymään vuoropuhelua teorian ja käytännön välillä. (Ojasalo ym. 2014, 37, 65.)

Tarkasteltavan opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää mikä on verkostojen merkitys naisyrityksissä. Ymmärryksen ohella opinnäytteen tarkoituksena on vaikuttaa ja herättää naisyrittäjiä tiedostamaan verkostojen merkitys omassa yritysyrityksessään ja yrityksen liiketoiminnassa. Kannustaen näin yrittäjänaisia omien verkostojen tunnistamiseen, tiedostamiseen, analysointiin ja kehittämistyöhön sekä aktiiviseen toimintaan verkostoissa.

Konstruktivistisesta lähestymistapaa edustaa tarkasteltavan opinnäytteen vuoropuhelu teoreettisen ja käytännön tiedon välillä. Tutkimusta varten haastatellut naisyrittäjät mahdollistivat tämän dialogin. Suomen Yrittäjänaisille laaditussa oppaassa yhdistyvät aiempi teoria-tieto verkostoista ja naisyrittäjien haastatteluista esiin nousseet käytännön kehittämisehdotukset ja vinkit. Oppaan yhtenä tavoitteena on kannustaa naisyrittäjää pohtimaan oman yritysyrityksen ja yrityksen liiketoiminnan tahtotilaa verkostoyhteistyöhön lähtemisen pohjaksi. Opas sisältää teoreettisen verkostotiedon ohella konkreettisia vinkkejä verkostoitumiseen ja verkostoissa toimimiseen. Opas korostaa verkostoyhteistyön edellyttävän aina muutosta sekä yrityksen liiketoimintamalleissa että yrittäjän ajattelu- ja toimintatavoissa. Verkostojen hyödyntäminen edellyttää ensin niiden tunnistamista ja tiedostamista.

Konstruktivistisesta tutkimusta tarkasteltavassa opinnäytteessä edustaa myös asiakkaan roolin korostaminen verkostojen toimivuuden ja paremmuuden ratkaisevana tekijänä. Asiakkaan merkitys on tiedostettu verkostotutkimuksessa aiemminkin. Tässä opinnäytteessä olennaisena erona aikaisempaan tutkimukseen esitetään asiakkaan asettamista keskiöön verkostoja teoreettisesti tarkasteltaessa ja mallintaessa. Asiakkaan roolia tulee niin ikään korostaa yrittäjän pohtiessa verkostoyhteistyöhön lähtemistä. Verkoston ensisijainen tarkoitus tulee olla asiakaslisäarvon tuottaminen. Asiakas tulee olla ohjaavana tekijänä verkostoja suunniteltaessa ja perustettaessa. Näin verkostojen sosiaalinen merkitys naisyritykselle saa rinnalleen verkoston tavoitteellisemman liiketaloudellisen aspektin. Asiakas ja asiakasymmärryksen lisääminen toimivat näin naisyrittäjää ohjaavina tekijöinä verkostoja suunniteltaessa ja muodostettaessa. Naisyrittäjän toiminta verkostossa tulee näin tietoisemmaksi ja tavoitteellisemmaksi.

Opinnäytteen jatkotoimenpiteissä esitetään verkostojen luomisen lähtökohdaksi teorian muodostukseen ja mallintamiseen uusi näkökulma, jossa korostetaan asiakkaan roolia verkostojen keskiössä. Tämän lähestymistavan mukaan verkoston ensisijainen merkitys

tulee olla asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtäminen. Naisyrittäjän tulee selvittää mikä on hänen yrityksensä ydintoiminta ja -osaaminen, joka luo lisäarvoa asiakkaalle. Tämän tulee ohjata verkostojen suunnittelua ja rakentumista. Verkoston avulla voidaan pystyä tuottamaan tehokkaasti tuote tai palvelu eri kumppaneiden ydintoimintoja hyödyntäen. Vastaavasti verkosto voi innovoida uusia tuotteita ja palveluita. Asiakkaan tulee kuitenkin nähdä verkoston lisäarvo ja ostaa tuote tai palvelu. Asiakas ratkaisee viime kädessä verkoston toimivuuden ja paremmuuden.

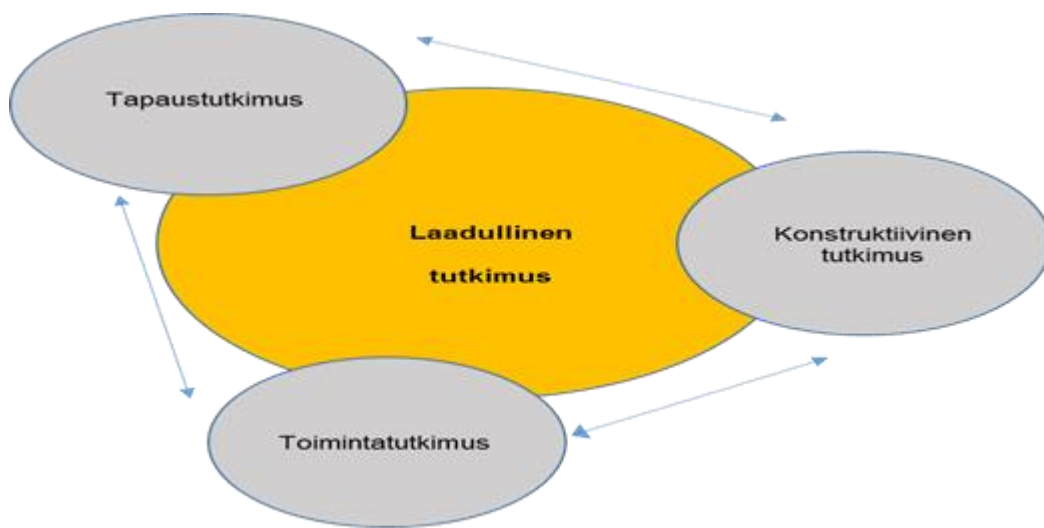
Konstruktiiivinen tutkimus pyrkii muuttamaan ja ratkaisemaan kohdeilmion käytännön ongelman. Toimintatutkimuksen tavoitteena on vastaavasti pyrkimys muuttaa ihmisen toimintaa. Rajanveto näiden kahden eri tutkimussuuntauksen välillä on häilyvä. (Ojasalo ym. 2014, 38.) Yksilön toiminnan muuttaminen vaati aina ensin ajattelutavan muutosta. Voidaan todeta, että konstruktiiivinen - ja toimintatutkimus kulkevat käsi kädessä. Konstruktiiivinen lähestymistapa tarjoaa kohdeilmion teoretiedon ohella käytännön ratkaisuehdotuksia. Toimintatutkimus puolestaan sysää nämä ratkaisuehdotukset käytäntöön ja muokkaa niitä kohdeilmion arjen toimintaa paremmin tukeviksi. Tähän perehdytään seuraavaksi.

6.6.3 Toimintatutkimus

Tarkasteltavassa opinnäytetyössä on myös piirteitä toimintatutkimuksesta. Yleisesti toimintatutkimus pyrkii tuottamaan tietoa ja kehittämään työelämän käytäntöjä entistä paremmaksi. Lähestymistavassa painottuvat sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Toimintatutkimuksen voidaan katsoa hahmottavan tutkimuksen ja tutkittavan todellisuuden välisiä suhteita. Lähestymistavan perimmäisenä tarkoituksena on ennen kaikkea ratkaista käytännönläheisiä ongelmia ja kehittää niihin uudenlaisia lähestymistapoja. (Kananen 2014, 23; Kuula 1999, 10 – 11, 218; Ojasalo ym. 2014, 37; Valli & Aaltola 2015a, 204.)

Toimintatutkimus lähestymistapana on kiinnostunut kuinka asioiden tulisi olla. Asioita ei vain kuvata vaan tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen. (Ojasalo ym. 2014, 58.) Lähestymistavan tavoitteena on saavuttaa ihmiset ja heidän jokapäiväinen toimintansa. Laajassa mielessä mikä tahansa ihmisen sosiaaliseen toimintaan kohdistuva tutkimus voidaan ymmärtää toimintatutkimukseksi, jos se käy vuoropuhelua kohdeyhteisönsä kanssa vaikuttaen sen toimintaan. Lähestymistavan keskeinen piirre on reflektiivinen ajattelu, jonka avulla pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25; Ojasalo ym. 2014, 58 - 59).

Toimintatutkimuksen näkökulmaa puoltaa opinnäytteen konkreettisenä lopputulemana Suomen Yrittäjänaisille laadittu opas naisyrittäjille verkostoissa toimimisen pohjaksi. Ymmärryksen ohella oppaan tavoitteena on olla toimintaan sysäävä ja herätellä yrittäjänaisia tiedostamaan verkostojen merkitys omassa yrittäjyydessä ja yrityksen liiketoiminnassa. Kannustaen naisyrittäjiä omien verkostojen tiedostamiseen, tunnistamiseen, analysointiin ja kehittämistyöhön sekä aktiiviseen toimintaan verkostoissa asiakasnäkökulmaa korostaen. Opas sisältää konkreettisia vinkkejä verkostoitumiseen ja verkostoissa toimimiseen. Opas korostaa verkostoyhteistyön edellyttävän aina muutosta sekä yrityksen liiketoimintamalleissa että naisyrittäjän ajattelu – ja toimintatavoissa. Verkostojen hyödyntäminen edellyttää niiden tiedostamista ja tunnistamista. Alla oleva kuvio havainnollistaa tarkasteltavan opinnäytteen eri lähestymistapoja.



Kuvio 7. Elämäntapana naisyrittäjäyys – Verkostojen merkitystä etsimässä – opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen eri lähestymistavat

6.7 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tarkastelun kohteena olevan ilmiön ja sen ulottuvuuksien ymmärtämiseksi ja luotettavien tutkimustulosten varmistamiseksi voidaan käyttää useita eri menetelmiä ja lähestymistapoja. Puhutaankin yleisesti triangulaatioista, joilla tarkoitetaan monimenetelmäistä tutkimusasetelmaa. (Kananen 2014, 17, 120.) Heikkisen ym. (2007, 104) mukaan triangulaatiokäsite mahdollistaa asian tarkastelemisen monelta kannalta ja tiedon keräämisen monella tavalla.

Triangulaatioita on useita (Kananen 2014, 120):

- Menetelmätriangulaatio, jossa yhdistetään erilaisia tutkimusmenetelmiä.
- Tutkijatriangulaatio, jossa aineiston hankintaan ja analysointiin osallistuu useita tutkijoita tiedon kerääjinä, kanssatutkijoina ja tulkitsijoina.
- Aineistotriangulaatio, jossa tutkimusaineisto kerätään useilta eri henkilöiltä.
- Teoriatriangulaatio, jossa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä haetaan useamman teorian avulla.
- Kerrannaistriangulaatio, jossa yhdistetään eri aineistotyyppit, metodit ja teoriat (Laine ym. 2007, 26).

Alla oleva kuvio havainnollistaa yleisesti tutkittavan ilmiön eri lähestymistapoja triangulaation monimenetelmäistä tutkimusasetelmaa hyödyntäen.



Kuvio 8. Triangulaatiokäsite ja sen eri lähestymistavat mahdollistavat ilmiön tarkastelemisen monelta kannalta ja tiedon keräämisen monella tavalla (mukaillen Kananen 2014, 120; Laine 2007, 26)

Tarkasteltavan opinnäytetyön tutkimusongelmaa lähestytään aineisto-, teoria- ja kerrannaistriangulaatioiden keinoin. Aiemmin esitetyn mukaisesti aineistotriangulaatiota hyödynnetään eri aineiston hankintatapoja käyttäen. Empiirisenä aineistonkeruumenetelmänä tarkasteltavassa opinnäytteessä toimivat haastattelut ja keskustelut. Teoriatriangulaatio puolestaan mahdollistaa laajemman ymmärryksen hahmottamisen tutkittavasta ilmiöstä eri verkostoteorioiden ja tieteiden näkökulmista. Tarkasteltava opinnäytetyö on poikkitieteellinen. Se yhdistää yhteiskunta- ja taloustieteiden lähestymistapoja ja teorioita verkostoista. Opinnäytteen luvussa Tutkimuksen rajaukset, sivulla 6, on sivuttu tätä lähestymistapaa. Eri verkostonäkökulmia ja lähestymistapoja tarkastellaan enemmän opinnäytteen luvussa Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivulla

19 sekä liitteessä 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet.

Tarkasteltava tutkimus sisältää myös osin kerrannaistriangulaation piirteitä esittäen uuden lähestymistavan verkostojen teoreettiseen tarkasteluun ja mallintamiseen. Työn johtopäätöksissä nousee vahvasti esille asiakkaan roolin korostuminen verkostojen liiketaloudellisen hyödyn kulmakivenä. Asiakas tulee nähdä myös naisyrittäjää ohjaavana tekijänä verkostoja suunniteltaessa ja niitä muodostettaessa. Asiakkaan roolin korostuminen verkostoja ohjaavana tekijänä, muuttaa verkostojen sosiaalisen merkityksen roolia naisyrittäjälle enemmän kohti verkoston taloudellisten tekijöiden korostumista.

7 Naisyrittäjien haastattelut – kohti ymmärrystä

”Kyl se on niin, et kun sä hyppäät yrittäjäksi, vaikka sä saisit siihen mitä vinkkejä tahansa, niin kun se matka on sun oma, sun pitää se ite kulkea”. (Kampaajayrittäjä)

Elämäntapana naisyrittäjyys – Verkostojen merkitystä etsimässä - opinnäytteen empiirinen osuus koostuu viiden porvoollaisen naisyrittäjän haastatteluista. Haastatellut naisyrittäjät valikoituivat tutkimuskohteiksi työn laatijan (=tutkijan) aiemman opinnäytteen, Elämäntapana naisyrittäjyys (Kantola 2003) pohjalta. Vuonna 2003 valmistuneessa opinnäytteessä selvitettiin miten haastatellut yrittäjänaiset kokivat yrittäjyyden. Nyt tarkastelun alla olevassa tutkimuksessa kartoitettiin naisyrittäjien omia kokemuksia verkostojen merkityksestä yrittäjyydessä. Haastateltujen naisten yritykset edustivat eri toimialoja. Näin mahdollistui eri toimialojen keskinäinen vertailu ja vaikutus verkostoitumiseen. Naisten eri ikäkauma ja yrittäjäkokemus monipuolistivat ja laajensivat käsityksiä naisyrittäjyydestä ja verkostoista. Haastateltujen eri elämänvaiheet niin ikään rikastuttivat tutkimusaineistoa.

Edustettuina tutkimuksessa olivat kampaamo-, sähkö-, päivähoito- ja autokoulualat liikunta- ja hyvinvointialan ohella. Kaikki naisyrittäjien yritykset olivat henkilöstömäärältään 1 – 4 kokoisia yrityksiä. Poislukien sähkötekniikan alan yritys, joka työntekijämäärä on 1600. Opinnäytteessä on huomioitu sähkötekniikan alan naisyrittäjän tutkimustuloksia vinouttava näkökulma. Sähkötekniikan alan naisyrittäjän kokemukset ja ajatukset toisaalta mahdollistavat hyvän vertailukohtaan muiden naisyrittäjien esiin tuomiin näkemyksiin verkostojen merkityksestä heidän yrittäjyydessään. Nuorin haastatelluista naisista oli 34-vuotias ja vanhin 62 vuotta täyttänyt. Yrittäjänä oloaika vaihteli informanteilla eli haastatelluilla 12 vuodesta 23 vuoteen. Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu haastateltujen naisyrittäjien taustatietoja.

Taulukko 4. Haastateltujen naisyrittäjien taustatiedot

Yrittäjän edustama toimiala ja titteli tekstissä	Yrittäjän ikä	Yrittäjänä oloaika	Yrityksen henkilöstömäärä
Autokouluyrittäjä	44 vuotta	16 vuotta	4 + yrittäjä itse
Kampaajayrittäjä	34 vuotta	12 vuotta	yrittäjä itse
Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä	42 vuotta	12 vuotta	yrittäjä itse
Päivähoitoalan yrittäjä - kouluttaja	62 vuotta	23 vuotta	yrittäjä itse
Sähkötekniikan alan yrittäjä	59 vuotta	20 vuotta	n. 1600 + yrittäjä itse

7.1 Haastatteluiden kulku ja haastatteluaineiston käsittelyvaiheet

Haastattelut toteutettiin 24.5. – 22.6.2016 välisenä aikana. Haastattelut suoritettiin naisyrittäjien itse valitsemissa tiloissa. Näin ollen kaksi haastattelua toteutettiin yrittäjänäisten toimitiloissa, kolmas Porvoon kaupungin kirjaston neuvotteluhuoneessa ja neljäs Porvoon Campuksen neuvottelutilassa sekä viides kahvila Rongon ryhmätilassa. Haastattelut kestivät noin tunnista kahteen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin.

Haastatteluiden lopuksi informanteille annettiin täytettäväksi teemahaastattelurungon strukturoidut kysymykset (kts. liite 7.). Näiden kysymysten tavoitteena oli saada käsitys haastateltavien naisyrittäjien ja yritysten taustoista. Strukturoitujen kysymysten avulla tutkittava ilmiö ikään kuin linkitetään reaali maailmaan. Usein taustatietoja voidaan käyttää myös kohdeilmion parempaan ymmärtämiseen. Näin ollen esimerkiksi informantin iällä, koulutuksella ja perhetaustalla voi olla merkitystä saatuja vastauksia analysoitaessa. (Kananen 2014, 75.) Näin oli myös tarkasteltavan opinnäytteen kohdalla. Toimimalla näin haastattelutilanteessa päästiin myös suoraan asiaan eli itse haastatteluun. Taustalla lomakkeen täyttämisen jättämiseksi haastatteluiden loppuun, oli ajatus siitä, että jotkut haastateltavat saattavat kokea kiusalliseksi esimerkiksi siviilisäädyn tai iän kysymisen. Jättämällä yllä esitettyjen asioiden kysyminen haastattelutilanteen loppuun, pyrittiin välttämään haastateltavan mahdollinen kiusaantuminen ja sen vaikutus haastattelutilanteeseen. Pari naisyrittäjää kommentoikin siviilisäätö-kohtaa lomakkeessa. Näin ollen muun muassa siviilisäätö-kohta on jätetty pois edellä esitetystä haastateltujen naisyrittäjien taustatiedot -taulukosta.

Naisyrittäjiltä pyydettiin haastatteluiden lopuksi lupa esittää jälkepäin sähköpostitse mahdollisia tarkentavia kysymyksiä. Päivähoitoalan yrittäjä – konsultin sekä liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjän kohdalla näin tehtiinkin. Haastatteluiden jälkeen saatu aineisto yhteismitallistettiin eli litteroitiin tekstimuotoon. Litteroinnin jälkeen aineiston sisältöä verrattiin tutkimusongelmaan. Näin aineistosta nousi esille ne aihealueet, jotka toivat lisävalaistusta tutkimusongelmaan. Tätä kutsutaan tutkimus- ja menetelmäkirjallisuudessa koodausvaiheeksi. (Kananen 2014, 100.)

Koodausvaiheen jälkeen alkoi aineiston luokittelu. Haastatteluista esiin nousseita teemoja luokiteltiin saman sisältöisiin ryhmiin tutkimusongelmaan peilaten. Tutkimus- ja menetelmäkirjallisuudessa suositellaan vielä tässä tutkimuksen vaiheessa tekemään tarvittaessa uusi haastattelu- ja / tai muu tiedonkeruukierros. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi haastateltavien uudelleen kontaktointia aineistosta nousseiden jatkokysymysten tarkentamiseksi. (Kananen 2014, 100.) Tässä opinnäytteessä varsinaista uutta haastattelukier-

rosta ei nähty tarpeelliseksi. Kuten yllä, aikaisemmassa luvussa esitettiin, parille haastattavalle lähetettiin sähköpostitse tarkentavia kysymyksiä heti aineiston litterointivaiheen jälkeen. Tämä on perusteltua, koska käytännössä rajanveto tutkimusaineiston analysoinnin eri vaiheiden osalta on mahdotonta. Eri vaiheet ovat osittain päällekkäisiä. Haastatteluiden litterointivaiheessa saatu ensikosketus aineistoon käynnisti analysointi- ja tutkimusongelmaan peilausprosessin esiteltävän opinnäytteen kohdalla.

Alun perin opinnäytteen laatijalla oli tarkoitus litteroida haastattelut yleiskielen muotoon. Näin tapahtui ensimmäisen haastattelun osalta. Kuitenkin tutkijan lukiessa haastattelun yleiskielisen version, hän huomasi, että teksti oli ikään kuin muuttunut tutkijan omaksi tekstiksi. Tekstistä oli hävinnyt haastattavan tarina. Näin ollen opinnäytteen tekijä päätyi litteroimaan uudestaan ensimmäisen haastattelun puhekielimuotoon. Näin tehdessään tutkija koki pystyvänsä paremmin käymään keskustelua haastatteluaineiston kanssa. Aineistosta ikään kuin nousi selkeämmin esiin asioita, kun se oli litteroitu puhekielelle. Kaikki muut haastattelut litteroitiin heti alusta alkaen puhekielelle. Kuitenkin niin ettei tutkijan ynähdyksiä ja mahdollisia lyhyitä kommentteja kirjattu ylös. Käytetty litterointitekniikka ei näin ollen edusta puhtaasti tutkimuskirjallisuuden esittämiä litteroinnin tasoja. Lisää litteroinnin eri tekniikoista ja tasoista voi lukea luvusta Aineiston käsittelyvaiheet, sivulta 39.

Aineiston työstämisen aikana opinnäytteen laatija koki itsensä ikään kuin kääntäjäksi. Kääntäjäksi, joka kääntää kirjaa alkuperäiskieleltä omalle äidinkielelleen. Onnistunut kirjan käännös ei ole sana tarkka kopio alkuperäisestä painoksesta. Kääntäjän on onnistuttava nivomaan käännökseensä alkuperäiskielen nyanssit ja yksityiskohdat siihen ympäröivään elinpiiriin ja kokonaisuuteen, johon kirjan tapahtumat liittyvät. Kääntäjän on niin ikään tehtävä tulkintoja ja löydettävä yhtymäkohtia siihen yhteiskuntaan, jonka kielelle hän käännöstä tekee. Tutkija koki tutkimusaineistoa tulkittaessa olevansa väline tai instrumentti, joka kertoo naisyrittäjien ajatuksista ja kokemuksista, välittää heidän tarinansa muille. Juuri tämän takia, on opinnäytteeseen sisällytetty runsaasti lainauksia naisyrittäjien haastatteluiden eri aihealueista. Lainauksien tarkoitus on osittain elävöittää tekstiä. Ennen kaikkea lainaukset mahdollistavat yrittäjänään alkuperäisen äänen ja sanoman kuuluvan vahvana läpi opinnäytteen.

Lainauksissa on käytetty katkoviivoja (---) havainnollistamaan lainauksen välistä poistettuja lauseita. Esimerkkinä tästä seuraava lainaus, jossa ”Mulla ei oo erikseen työtä ja vapaa-aikaa ja perhe-elämää, vaan mä teen vaan elämäntyötä” lauseen välistä on poistettu lauseita. Lainaus jatkuu: ”Mut mä osaan nykyään sanoa myös ei ja sehän on myös tärkeää.” Lainauksien lopuksi on sulkumerkkien sisään merkitty ketä naisyrittäjää lainattulause

koskee / kuka on näin sanonut. Lainaukset on sisennetty tekstiin alla olevan esimerkin mukaisesti:

”Mulla ei oo erikseen työtä ja vapaa-aikaa ja perhe-elämää vaan mä teen vaan elämäntyötä. ----- Mut mä osaan nykyään sanoa myös ei ja sehän on myös tärkeää.”
(Sähköteknisen alan yrittäjä)

Naisyrittäjien haastatteluiden lauseiden sisään on jossain lainauksissa lisätty tutkijan toimesta tarkennuksia, jotka selittävät lainauksen asiayhteyttä. Nämä tarkennukset ovat merkityt sulkumerkkien sisään seuraavan esimerkin omaisesti:

”Joskus tulee sellainen olo, että toivois et pääsis hetkeksi irti tästä (yrittäjyydestä) ja vois luottaa että kaikki toimis täällä (yrityksessä).” (Autokoulu yrittäjä)

Opinnäytteen menetelmävalinnoista perusteluineen voi lukea lisää luvusta Laadullinen tutkimus - teorian ja käytännön vuoropuhelu, sivulta 36. Niin ikään luvussa Tutkimuksen kriittinen pohdinta – subjektiivisuudesta kohti objektiivisuutta, sivulla 93, tarkastellaan muun muassa kriittisesti tutkimuksen luotettavuutta ja tutkijan omaa oppimista. Seuraavaksi läpikäydään naisyrittäjien haastatteluiden antia.

7.2 Naisyrittäjä työllistää ensisijaisesti itsensä

Naisyrittäjä on henkisesti voimakas, harkitseva ja näkee oman toimintansa seuraukset pitkällä aikavälillä. Hän on myös tunnollinen, työtä pelkäämätön pienen vaihteen yrittäjä, jonka ensisijaisena motiivina yrittäjyydessä on itsensä työllistäminen. Tällaisena näyttäytyy yrittäjänainen pähkinän kuoressa viiden haastatellun porvoalaisen naisyrittäjän näkökulmasta. Haastatellut naiset arvostavat yrittäjyyden henkistä vapautta ja kokevat saavansa ilman rajoituksia toteuttaa itseään. Kaikista yrittäjänaisista välittyy usko omaan itseensä ja omaan tekemiseen. He ovat omilla jaloilla seisovia, itsenäisiä naisia.

Haastatteluaineistosta nousi vahvasti esille naisyrittäjän vapaus päättää itse aikataulustaan. Koliolla on yleensä kääntöpuolensa, näin on myös haastateltujen naisten kohdalla. Naisyrittäjät kokevat yrittäjyyden olevan läsnä heidän elämässään 24/7. Rajojen veto työn ja vapaa-ajan suhteen on joskus haastavaa.

”Mä pidän kyl siit vapaudest, et mä voin itse päättää siitä ja mä voin ite säädellä millasii päivii mä teen. Mut nyt mä kyl ite koen, et mä oon vähän sellases oravanpyöräs, mikä siit (yrittäjyydestä) herkästi tulee.” (Kampaajayrittäjä)

”Mulla ei oo erikseen työtä ja vapaa-aikaa ja perhe-elämää vaan mä teen vaan elämäntyötä. ----- Mut mä osaan nykyään sanoa myös ei ja sehän on myös tärkeätä. Yrittäjä, joka on hirveen innostunut kaikesta, varsinkin nuori, sitä helposti lähtee joka paikkaan mukaan, kun pyydetään ja sit sä oot ihan ulalla kun sä et ehdi mihinkään etkä ehdi kunnolla tehdä mitään. Siinä ei oo kukaan muu sanomassa sulle, et mitä sä voit tehdä tai miten paljon sä voit tehdä vaan sä joudut itse ottaa sun agendan haltuun.” (Sähkötekniikan alan yrittäjä)

”Yrittäjänä mä nautin niin paljon vapaudesta, et mä voin itse määrittellä omat aikatauluni ja opiskella siinä mitä mä haluan samalla. Et mulle ei kerrota, et sun pitää olla kahdeksasta neljään tuolla ja tuolla. Vaikka ne päivät on välillä kahdeksasta neljään, mut kyl se on se tekemisen vapaus. Välillä kun on jotain asioita mitä halua hoitaa tai mennä käymään ne on aina järjestettävissä.” (Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

7.3 Naisyrittäjyys näyttäytyy moninaisena

Haastatellut naisyrittäjät näkevät oman, tämän päivän yrittäjyytensä moninaisena. Hyvin vahvana kaikissa keskusteluissa nousi esille yrittäjänäisten henkilökohtainen kasvu ja elämäntilanteiden muutokset sekä näiden vaikutus yrittäjyyteen. Yrittäjäksi ikään kuin kasvetaan ja kypsytään. Toisaalta yrittäjyys koettiin myös henkilölle pysyväksi ominaisuudeksi, joka muuttaa muotoaan elämäntilanteiden mukaan.

”Yrittäjä on kuitenkin yrittäjä vereltään ja hengeltään, kyllä se on hautaan asti sitä.” (Päivähoitoalan yrittäjä-kouluttaja)

”Se mitä mä kerron tässä sulle on, että sä näät sen kokonaisuuden missä mä oon yrittäjänä tänä päivänä. Niin, siihen liittyy yrittäjällä kuitenkin niin paljon sitä henkilökohtaista elämää.” (Autokoulu yrittäjä)

”Mä voin hyväl omaltunnol sanoo, että täs vuosien varrella musta on tullut yrittäjä. Mähän en oo koskaan laittanut omaa yritystä pystyyn, vaan mä oon niinku jatkanut (isän perustamaa yritystä), kun se on mennyt hyvin. On täs 25 vuotta tullut siinä operatiivisessa mukana, niin nyt mä voin hyväl omaltunnol sanoo et nyt mä olen yrittäjä.” (Sähkötekniikan alan yrittäjä)

Perheen merkitys korostui. Erityisesti lapset koettiin suurimmaksi yrittäjyyteen vaikuttavaksi yksittäiseksi henkilökohtaiseksi tekijäksi. Lapset vaikuttivat yrittäjäksi ryhtymispäätökseen. Yrittäjyyden ja lasten yhdistäminen koettiin helpommaksi kuin palkkatyön ja lasten yhdistäminen. Myös perheen ja kumppanin tuki yrittäjyydessä on ensi arvoisen tärkeä.

ää. Perhe ja lapset koettiin voimavaroiksi ja elämän realiteeteissa kiinnipitäviksi tekijöiksi. Lasten myötä moni naisyrittäjä koki kasvaneensa henkisesti ihmisenä. Yrittäjäksi ryhtymispäätökseen vaikutti myös osalla haastatelluista perheyrityksen jatkamismahdollisuus.

”Lapsille piti hankkia leipä. Sehän oli se polku mulla, sehän oli automaattisesti, jos mulla ei olisi ollut lapsia huollettavina siihen aikaan niin enhän mä tiedä mikä se mun polku olisi sitten ollut.” (Päivähoitoalan yrittäjä-kouluttaja)

”Mä oon joskus sanonut et mua on varmaan eniten koulunut hankalat työntekijät ja mun lapset. ----- Sillä se on ihan selkee juttu, vaikka kuinka ollaan miehen kanssa jaettu hoitovastuuta ja kaikki tehdään mun mielestä erittäin hyvin yhdessä, molemmat me käydään töissä ja yritetään hoitaa yhdessä sit niitä perheen asioita, niin kylhän se (perhe) vie paljon sitä aikaa ja energiaa. Toisaalta se myös sitten antaa paljon myös. ----- Toki se (perhe) on vaikuttanut, ehdottomasti. Kyl mä oon leikkinyt sillä ajatuksella, että jos mä oisin panostanut kaikki nää vuodet tähän yritykseen. Mut toisaalta ei se oo mikään vaihtoehto. Mä olin aina halunnut lapsia ja perheen ja olen hyvin iloinen, että mulla on perhe ja lapset, en sitä sillä tavalla sano, tarkota. Mutta kyllä mä ymmärrän sen mikä se ois se toinen vaihtoehto.----- Mä en koe että mä oon valinnut väärin. Mun on hirveen vaikee kuvitella missä muussa työssä mä olisin yhtä onnellinen kuin tässä työssä. Hyviä puolia on se, että mä olen kokenut olevani vapaa tekemään mitä mä haluan ja toteuttamaan kaikkia erilaisia ideoita. Tavallaan on ollut helppo pitää äitiyslomat tai tavallaan äitiyslomien pitäminen ei ollut helppoa, mutta laittaa yhteen tää perhe-elämä ja yrittäjäyys, mä uskon että se olis ollut vaikeampaa, jos mä olisin ollut jossain muualla töissä.” (Autokoulu yrittäjä)

Yrittäjäkokemus ja ajatusmaailman laajentuminen ovat edesauttaneet yrittäjänaisia muuttamaan ajatteluaan ja huomioimaan toimintansa vaikutukset myös pitkällä tähtäimellä. Kaikki haastateltavat toivat esille yrittäjän henkisen jaksamisen ja päätöksenteon yksinäisyyden. Verkostot tarjoavat naisyrittäjälle mahdollisuuden henkiseen tukeen vertaistuen ohella.

”Henkinen jaksaminen on yrittäjäyden kulmakivi. Kyllähän moni pystyy perustamaan yrityksen, eihän se (perustaminen) ole mikään juttu sinänsä. Mutta se mitä siinä (yrittäjäydessä) kysytään on sun henkinen kapasiteetti. Se on se minkä kanssa sä joko pärjää tai et pärjää. Sitä ei välttämättä aina ajatella, sun pitää jaksaa henkisesti, sä oot yksin, yrittäjänä sä oot aina yksin. Sä joudut tekemään isoja ratkaisuja yksin.” (Päivähoitoalan yrittäjä-kouluttaja)

7.4 Toimintaympäristön muuttuva kenttä - haaste naisyrittäjälle

Haastatellut naisyrittäjät kokivat yrityksen liiketoiminnan muutokset vuoden 2003 takaiseen tilanteeseen (kts. Kantola 2003) monisäikeisinä. Kaikki yrittäjänaiset totesivat esimerkiksi kilpailun kiristyneen toimialasta riippumatta.

”Silloin, kun mä aloitin yrittäjänä (vuonna 2000), mä tulin sitten ehkä aika helppoon tilanteeseen kuitenkin. Asiakkaita oli ja jollankin tavalla niinku, se oli sellaista helppoa aikaa verrattuna tähän nykyhetkeen. Nyt tuntuu että, nyt saa yrittää ihan tosisaan. Mä en tiedä onko se koskaan ollut sellaista leikisti yrittämistä, mutta mä en oikein tiedä kuinka sen pukis sanoiks, mutta tosiaan kun kilpailu on kiristynyt, niin totta kai se näkyy siinä et joutuu ihan tosissaan miettimään millä tavalla saataisiin niitä asiakkaita.” (Autokoulu yrittäjä)

Yhteiskunta. Haastattelunaineiston pohjalta yrityksen liiketoiminnalle omat haasteensa tuo digitalisaation ja teknologian vaikutus sekä yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. Muutokset ilmenevät käytännössä muun muassa asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksina heijastuen toimialarakenteisiin ja sitä kautta yritysten liiketoimintaan.

”Yhteiskunta oli jo muuttunut niin paljon että asiakkaat odottivat toisenlaisia tapoja tuottaa palveluja. ----- Me elettiin silloin niin paljon aikaamme edellä. ----- Meidän piti tavallaan tienata se asiakas. Silloin se pitää olla koko ajan sitä toiminnan kehittämistä suhteessa siihen, mitä asiakkaiden elämä tänä päivänä on ja mitä ne odottaa palvelulta. ----- En mä voinut kuvitellakaan kouluttavani omaa työyhteisöäni jollain peruskouluttajalla, jokuhan meillä kävi kääntymässä, mutta kun meidän työntekijät eli ihan toisessa maailmassa niin eihän niillä ollut mitään mitä antaa. Ajatteluhan on se olennainen, se missä maailmassa sä elät. Kouluttajana voi olla vaikka kuinka hyvä, mutta riippuu millaiseen maailmaan ne sun välineet on kehitetty, siihen joka meni jo vain siihen joka on tulossa.” (Päivähoitoalan yrittäjä-kouluttaja)

Teknologia. Yhteiskunta muuttuu muun muassa teknologian kehityksen myötä. Tulee uusia innovaatioita. Esimerkiksi urheilun saralla uusia lajeja, tekniikoita ja välineitä sekä älyvaatteita. Muutos heijastuu haastateltujen naisyrittäjien näkökulmasta myös yrittäjyyteen. Saman toimialan kilpailijoiden perässä pysyminen edellyttää useasti uusimman teknologian mukaisten, kalliiden laitteiden hankkimista. Tämä puolestaan heijastuu asiakkaalle. Yrittäjä joutuu miettimään miten rahoittaa laitehankinnat, mitä tekee toisin ja miten perustelee mahdollisen oman palveluiden hintojen noston asiakkaalle. Verkostot tarjoavat tässä yhden vaihtoehdon yhteisten laitteiden hankintaan.

”Mä luulen et ens vuosi tulee olee ihan rakettimainen nousu, kun tulee nää kaikki älyvaatteet. Ihmiset tykkää hirveesti saada kaikkee nippelitietoo ja dataa ittestänsä. - ---- Pakko pysyy kilpailijoiden perässä, ja se tieto (mitä älyvaatteiden avulla ihmiskehosta pystytään keräämään) on hirveän hyvää tietoa. Pystytään seuraamaan sykkeitä ja kone analysoi sun puolesta aika paljon ja ehdottaa jopa mitä korjauksii pitäis tehdä, millä tavalla pitäis liikkua. Se mikä siin tulee on et se ei ole mitenkään halpaa. Täytyy miettii mitä mun pitää tehdä eri tavalla, että mun on mahdollisuus investoida. Pitääks mun hinnotella itteni eri tavalla, mut sitten mun pitää myös pystyy perustelemaan se asiakkaalle et minkä takii hinnoittelu on tämä.” (Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

Digitalisaatio. Digitalisaatio muutosvoimana muokkaa muun muassa yhteiskunnan eri osa-alueita merkittävästi. Digitalisaatio niin ikään horjuttaa toimialojen rajoja ja muuttaa yritysten välistä kilpailua globaalimpaan suuntaan.

”Mut sitten toinen on tietysti et kilpailu on koventunut, kun tää on nyt globaalia. Globalisaatio on tehnyt sen ettei tarvii enää kaikkee ostaa Suomesta. Mä voin yhtä hyvin ostaa sen Italiasta tai Ranskasta ja sit se tavara tulee tänne. Nää etäisyydet on lyhentynyt ja koko tää logistinen puoli on ihan muuttanut kokonaan muotoaan. Siinä mielessä on tapahtunut tosi iso murros. Mut kaikki ei oo ihan hiffanut sitä ehkä, mä näin vähän luulen.” (Sähkötekniikan alan yrittäjä)

Digitalisaation myötä internet on mahdollistanut yhtäaikaisen tiedon kaikkien saataville. Tiedon räjähdysmäinen kasvu haastaa vallitsevia käytänteitä ja muuttaa ihmisten tapoja toimia ja ajatella. Naisyrittäjät nostavat esille pelon tiedon yksipuolistumisesta. Ihmiset poimivat valtavasta tietomassasta heidän elämäntilanteeseen ja kiinnostuksen kohteisiin parhaiten sopivimman informaation. Tiedon ja tietolähteiden kriittinen arviointikyky hämärtyy. Tämä johtanee yksipuoliseen tietoon ja eri näkökulmien puutteeseen.

”Tää avoimuus on muuttanut sen, koska tieto on kaikkien saatavilla. Aikaisemmin johtaja piti hallussaan tietoa. Nyt se on transparenttia tällä hetkellä. Ja jos sä et oo sitä ymmärtänyt, niin sit sä saatat olla vaikeuksissa jopa. ---- Ja sit mua pikkusen pelottaa, kun tää Big Data, kun sitä kerätään joka puolella. Ja nää Facebookit ja kaikki. Kun ne tunnistaa et mistä sä oot kiinnostunut ja mitä sä oot tykännyt, niin ne rupee syöttää sulle sitä samma failia lisää ja lisää. Silloinhan se sun osaaminen kapeenee koko ajan, sille yhdelle ja samalle jutulle, kun sun pitäis olla aika avoin uusille ideoille. Mistä sä sitten niitä uusia ideoita sitten repäset?! Et tässä on niikun monta tämmöst kysymysmerkkiä, joita ei oo vielä niinku tajuttu. ---- Se on musta vaarallista.” (Sähkötekniikan alan yrittäjä)

Asiakkaat. Asiakkaan vaikutus yrityksen liiketoimintaan ilmentyy naisyrittäjien haastatteluiden pohjalta monitahoisena. Digitalisaation myötä esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut. Internet on mullistanut kaupankäynnin. Seuraukset heijastuvat yrittäjyyteen. Kampaamoala on tästä yksi esimerkki. Hiustenhoitotuotteita ei enää osteta kampaamosta, ne tilataan verkkokaupasta. Tämä lisää kilpailua alla entisestään. Kampaamojen asiakkaat odottavat kampaamokäynniltä ”arjen luksusta”. Aikaisemmin riitti erikoisshampoon osto kampaajalta, nyt se tilataan internetin välityksellä. Kampaajayrittäjän tehtäväksi jää tuoda palveluunsa elämyksiä muilla keinoin asiakkaalle.

”Täähän on muuttunut valtavasti, kun on netti, tää on myllertynyt, ihan kaikki, koko universumi on avautunut. ---- Myös asiakkaat on vaikeempia, ne ei oikein, asiakkaat vaatii tavallaan sellasta arjen luksusta siihen palveluun, siihen asiakastilanteeseen ja niihin tuotteisiin.” (Kampaajayrittäjä)

Yrityksen toimiala ja lainsäädäntö ovat merkittäviä tekijöitä, jotka ohjaavat asiakasta ja yrityksen liiketoimintaa. Autokouluala on tästä hyvä esimerkki. Lailla on tähän asti säädelty kuinka paljon asiakkaan eli ajokortin haluavan on otettava autokoulun tarjoamia ajo-opetus- ja teoriatunteja saadakseen ajokortin. Tätä lakia ollaan purkamassa. Tilalle esitetään mallia, jossa ajokortin saavuttamisen lähtökohta on ajokoetutuksen läpäisy. Ajokortin haluava henkilö saa itse päättää mistä hän opetuksen hankkii. Tämä muuttaa koko autokoulualaa ja sen ansaintalogiikkaa sekä mahdollistaa asiakkaan valinnanvapauden.

”Tällä hetkellä meidän liiketoiminta nojaa hyvin pitkälti siihen että ihmisten on pakko, jos he haluaa ajokortin saada autokoulun kautta, niiden on pakko ostaa tietty määrä sitä opetusta (ajo+teoria). Ja jos se vapautettaisiin eli meiltä ostettaisiin se määrä mitä kukin haluaisi ostaa, me oltais ihan erilaisessa tilanteessa.” (Autokouluyrittäjä)

Tiukasti lakisäädellyn autokoulualan vastakkaisena ääripäänä voidaan nähdä esimerkiksi hyvinvointi- ja kampaamoalat. Ko. aloilla asiakas tulee ansaita. Laki ei ”pudota” asiakasta hyvinvointi- tai kampaamoalan yrittäjän syliin.

Haastatteluaineistosta piiryy kuva aikaisempaa vaativimmista ja tiedostavimmista asiakkaista. Yrittäjä-tasolla asiakkaiden muutos on tehnyt naisyrittäjän työstä asiakaslähtöisempää. Asiakas kaipaa henkilökohtaisuutta ja elämyksiä.

Yrityksen liiketoimintatasolla yhä lisääntyvä kilpailu ja asiakaskäyttäytymisen muutos pakkavat yrityksiä muuttumaan ja kyseenalaistamaan perinteisiksi totuttuja toimintamalleja. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa suuntausta kohti kohdennetumpaan viestintää, asiakasymmärryksen lisäämistä, asiakasryhmien segmentointia. Asiakas on siis otet-

tava liiketoiminnan keskiöön. Muutokset yritysten toimintatavoissa ovat välttämättömiä kilpailussa pärjäämisessä. Toimialasta riippuen ne tapahtuvat nopeammassa tai hitaammassa syklissä.

Sosiaalinen media. Sosiaalisen median vahva läsnäolo nyky-yhteiskunnassa heijastuu naisyrittäjien haastatteluista. Sosiaalinen media koettiin hyväksi kanavaksi tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen. Yrittäjän itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen sosiaalisen median eri kanavia hyödyntäen korostui haastatteluissa varsinkin nuorempien naisyrittäjien kohdalla. Sosiaalinen media nähtiin toimialasta riippumatta yhtenä parhaista markkinointikeinoista sen tavoitettavuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmista.

”Toi some on tosi hyvä tässä meidän alalla, et jaetaan tietoa ja keskustellaan vaihtoehtoista, se on tosi hyvä. ----- Sä pystyt kehittämään itseäs somen kautta tosi paljon, saat vinkkejä ja ideoita, pystyt markkinoimaan ilmaseks sun asiakkaille sun töitä.” (Kampaajayrittäjä)

”Asiakkaat notkuu tällä hetkellä siellä sosiaalisessa mediassa ja mitä nuorempia ne on, sitä varmemmin ne siellä notkuu. Meidän on ollut pakko mennä mukaan someen ja tehdä Facebook- ja Instapäivityksiä ja mainontaa. Markkinoinnissa varsinkin ollaan jouduttu muuttamaan (toimintatapoja), nimenomaan tästä syystä.” (Autokoulu-ryrittäjä)

Kilpailijat. Kolmessa haastattelussa viidestä nousi esille toimialueen saman alan yrittäjät yritystoimintaan vaikuttavina tekijöinä. Riippuen toimialan luonteesta ja yrittäjän ajattelutavasta osa naisyrittäjistä koki saman alan yrittäjät kilpailijoiksi, toiset taas näkivät saman alan edustajan mahdollisuutena jakaa kokemuksia ja oppia uutta. Pieni kaupunki, pienet yritykset, yrittäjien henkilökohtaiset asiat, samanaikainen sesongin kiirehuippu ja totuttu tapa toimia olivat tekijöitä, jotka nousivat esiin pohdittaessa syitä mahdolliseen yhteistyöhön tai sen puuttumiseen.

”Erlaisia yhteistyöneuvotteluja on ollut, mutta niissä ei oo päästy sen pidemmälle. --- Se on aika vaikeeta, jos miettii esim. kiireapuun, no meillä on kaikilla yhtä aikaa se sama kiire (johtuu toimialan luonteesta ja sesongista). ---- Mut se on yrittäjälle, kova pala myöntää ettei mulla oo mun työntekijöille tarpeeksi töitä, et tarviit sä teille työvoimaa, se on aika kova juttu. Se on niinku, kun on niin pieni kaupunki ja pieniä yrityksiä, niin sieltä tulee sellaisiin henkilökohtaisiin asioita, joita ei ole helppo toteuttaa. Järkeväähän se olisi, tietysti.” (Autokoulu-ryrittäjä)

Julkinen ja yrityksen sisäinen päätöksenteko. Yrityksen liiketoimintaan heijastuu vahvasti julkinen päätöksenteko yrityksen sisäisen päätöksenteon ohella. Yrittäjä joutuu monesti tekemään hyvin kauaskantoisia päätöksiä ja on päätöksentekohetkellä useasti yksin. Aihealuetta sivuttiin aiemmin luvussa Naisyrittäjäyys näyttäytyy moninaisena, sivulla 52.

Nopeasti muuttuva maailma aiheuttaa viranomaisissa ja muissa poliittisissa päättäjissä epävarmuutta. Suomessa vallitseva eri osapuolten kuulluksi tuleminen päätöksissä (konsensus) heijastuu päätöksentekoprosessien pitkittymisinä. Tämä välittyy yrityksiin ja naisyrittäjille epävarmuutena. Maahamme kaivattaisiin nyt rohkeutta päätöksentekoon.

”Ja se mitä itse toivoisi, olis että tää muutos (pätöksenteko) menisi nopeasti, kun me ollaan oltu jo aika monta vuotta ns. löysässä hirressä, se tekee tietysti sen ettei kukaan oikeasti uskalla investoida, kaikki vaan odottaa, mitä tapahtuu.” (Autokoulu yrittäjä)

”Varsinkin Suomen poliittisessa kentässä on selvästi se, että kun tää aikataulu on lyhyt (muutokset nopeita) niin ei voi enää osallistaa kaikkea. Et sit siit päätöksentekoprosessista tulee niin pitkiä ettei saa tehtyä mitään päätöksiä, ja se on huono. Et taas tää päätöksentekokyky pitää olla. Päätöksentekokyky ei saa olla rapautunut, niin sit ollaan ongelmassa.” (Sähkötekniikan alan yrittäjä)

Lainsäädännön ja verotuksen vaikutukset yritystoimintaan koettiin myös yhdeksi yritystoimintaa rajoittavaksi tekijäksi. Toimialakohtaisia eroja lainsäädännön suhteen on runsaasti. Erityisesti arvonlisäveron ja yrittäjän eläkemaksujen kalleus nousi esille monissa haastatteluissa. Arvonlisäveron rajojen lasku mahdollistaisi pienyrittäjälle esimerkiksi lisäinvestointien teon sekä ostopalveluiden hyödyntämisen oman yrittäjätoiminnan tueksi.

”Ainoa tietysti mitä toivoisi on, et Suomi menisi samaan malliin muiden Euroopan maiden kanssa ton ALVin suhteen. Olikse Viro, jossa 60 000 – 80 000 euroa on alvintonta?! Toi tukis mun mielestä pienyrittäjiä ihan älyttömästi enemmän. Mäkin tein ihan älyttömän paljon enemmän investointeja, ihan konkreettisia työkaluja mitä mä pystyisin käyttämään töissä.” (Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

Viidestä haastattelusta naisyrittäjästä kaksi toi keskustelussa esiin harmaan talouden ja sen vaikutukset omaan yritystoimintaan.

”Vuonna 2013 tuli iso lakimuutos tällä (autokoulu)alalla ja sitä ennen opetuslupa oli sidottu hyvin vahvasti perheeseen. Eli ainoastaan äiti tai isä pysty opettamaan omaa lastaan. Sitten se perhesidonnaisuus purettiin ja nykyään kuka tahansa saa opettaa ketä tahansa, maksimissaan kolme oppilasta kolmessa vuodessa. Totta kai se vai-

kuuttaa siihen (opetuslupien suosioon). Mun mielestä se toimii jo niin suuressa laajuudessaan, että se on osa harmaata taloutta tällä hetkellä meidän alalla. Kyl mä sanon, et jos sä opetat naapurin lapsen ajamaan, niin et sä sitä hyvästä hyvydestä tee, vaan kyl siin joku vastike liikkuu ja musta on käsittämätöntä että viranomaiset ei tätä käsitä. Me ollaan yritetty viedä tätä viestiä eteenpäin.” (Autokouluyrityttäjä)

”Ikävä kyllä harmaa talous on räjähtänyt käsiin, mutta tässä ei oo kyseessä liikkeit vaan entiset kampaajat, jotka polkee hintoja ja näin. Tää on tosi sääli, koska se syö niiltä, jotka haluaa tehdä rehellistä toimintaa. ----- Tää on ihan valtava juttu, koska kaksi vuotta ollaan parturikampaaja-sivuston kautta tuol some, käyty läpi näitä ilmoitustauluja: ”Teen ripsien pidennyksiä 20 eurolla”. Ilmiäntoimituksia on tehty verotajalle ympäri Suomea yli 2000, hiusten ja ripsienpidennyksistä, hiusten leikkauksista, jos on 10 euroa leikkaus, siitä ei alv:ia makseta.” (Kampaajayrittäjä)

7.5 Monimuotoiset verkostot

Verkostot koettiin eri tavoin haastateltujen naisyrityttäjien kanssa käydyissä keskusteluissa. Verkostot ovat tapa jäsentää maailmaa. Verkostot nähtiin samankaltaisena ajattelutapana ja ymmärryksenä asioista. Verkostot koettiin myös eläviksi, dynaamisiksi ja muuttuviksi ilmiöiksi.

”Meillä on sama ymmärrys asioista, ne kontaktit vahvistuu ja ne elää. Ne luonnollisesti jää, jotka elää jossain muussa maailmassa, ei niihin pidetä sen kummemmin yhteyttä, kun katsoo työn näkökulmasta. Ne jää olemaan, joissa se ajattelu on samanlaista. Joo, ajattelun kautta se verkosto ikään kuin vahvistuu, ja on olemassa edelleenkin vaikka nyt vähemmän oonkin tekemisissä.” (Päivähoitoalan yrityttäjä-kouluttaja)

Verkosto koettiin hoivakodiksi, jossa saa turvallisesti purkaa iloja ja suruja.

”Se on niinku hyvä hoivakoti. Mä oon edelleen sitä mieltä, että yrityttäjän työ on hyvin yksinäistä puuhaa. Se, että sä saat jostain tämmösen samanhenkisen joukon joka kanssa sä voit purkaa iloja tai suruja.” (Sähköteknisen alan yrityttäjä)

Esille nousi myös näkökulma, joka korosti yrityttäjän omaa näkemystä ja ajattelumallia siitä, ketkä yrityttäjä mieltää omien verkostojen jäseniksi. Yrityttäjän tulee tiedostaa, minkälainen osaaajamäärä hänellä on ympärillään.

”Oikeastaan kaikki kenen kanssa mä oon tekemisessä on sitä mun verkostoo. Kun vaan mieltää sen, ei vaan et toltä mä nyt ostan jotain, vaan sielt voi kysyykin jotain.” (Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

Verkostot ja verkostoituminen miellettiin käytännön toiminnaksi, kontaktien ylläpidoksi, itsensä ja yrityksensä markkinoimiseksi.

”Mun mielestä se verkostoituminen on kontaktien ylläpitoa, itsensä markkinointia, kehittämistä ja sellasta. Mä nään sen periaatteessa sellasena aika ympärööränä asiana, mikä sisältää kaiken, niinku nykypäivänä.” (Kampanjayrittäjä)

Verkostot ilmentyvät haastatteluiden perusteella naisyrittäjän erilaisina ihmisten tuntemisena. Yrittäjä tietää keneen olla yhteydessä asiasisällöstä riippuen. Verkostot linkittyvät myös yrityksen liiketoimintaan ja helpottavat esimerkiksi asioiden eteenpäinviemistä.

”Mä tiedän kenelle soittaa, jos mulla on tämmönen tai tämmönen asia, jota kysyä. Et voit sä jeesata ja auttaa, sitähän se (verkostoituminen) tarkoittaa. Se on hirveen paljon helpompaa (yrityksen) asioiden eteenpäin vieminen, mut se on tosi työlästä. Se on ihan oikeesti työlästä, pitää jossain pippaloissa pyöriä ja mä en yhtään tykkää siitä, mut se on tehtävä.” (Sähkötekniikan alan yrittäjä)

Sosiaalinen media ja internet koettiin osin olevan samaa asiaa kuin verkosto. Sosiaalisen median kautta yrittäjä saa yritystoimintaan vinkkejä, sen kautta voi kouluttautua, pitää yhteyttä asiakkaisiin ja kumppaneihin, mainostaa, luoda yhteisöjä muiden yrittäjien kanssa yhteistyön ohella sekä kysyä apua. Suuntaus korostui erityisesti nuorimpien haastateltujen naisyrittäjien keskuudessa.

”Mä koen sen (sosiaalisen median) tosi hyväks väyläks ihan kaikkeen. Ei tarvii ku kysyy Facen kautta onko kellaa heittää vinkki tähän asiaan tai onko kellään satulatuoli, niin saman tien tulee sieltä vastaus, se on niin helppoo. ----- Kaikki on tehty tosi helpoksi nykyisin kun on internetti. Sä pystyt heti googlaamaan kaikki luvat ja soittaa, sun ei tarvii oottaa puhelinluetteloä käteen vaan sä saat parissa minuutissa tehtyä sen verkostoitumisen kautta. Voit lähtee pyörittää nettikauppaa jos haluat, jos osaat heti alkaa koodaa oikein. Sä voit työllistää itsesi verkostoitumisen kautta nykypäivänä, mitä monet bloggaritkin tekee.-----Mähän haen kaikki ideat ja kaikki tekniikat opettelen nykyään netin kautta. Toki siis koulutuksissa myös käyn, mut jos sun pitää nopeesti saada joku tieto jostain, niin se on ihan hirveen hyvä keino.” (Kampanjayrittäjä)

7.6 Verkostojen anti ja toiminta -selkeää jakoa yrittäjän ja yrityksen verkostoihin ei voi tehdä

Haastatellut yrittäjänaiset kokivat yrittäjän verkostot osin samoiksi kuin yrityksen verkostot. Selkeää jakoa yrittäjän ja yrityksen verkostoihin ei siis voida tehdä. Yrityksen liiketoiminnan luonne vaikuttaa verkostoon. Jos esimerkiksi yrityksellä on kiinteää omaisuutta tai yritystoiminta vaatii fyysiset toimitilat, vaikuttaa tämä yrityksen ja yrittäjän verkostokumppaneihin.

”Ne menee aika limittäin lomittain (yrityksen ja yrittäjän verkostot). Varmaan jos ois kiinteätä omaisuutta, mä uskoisin et se verkosto ois erilainen. Et nyt henkilökohtaset ja työasiat menee vähän limittäin jo lomittain.” (Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

Yrityksen verkostot koettiin ideaalitalanteessa enemmän yrityksen liiketoimintaa edistäväksi. Yrittäjän verkostot vastaavasti nähtiin laajemmin yrittäjän henkistä jaksamista ja sosiaalista funktiota tukeviksi.

”Mä ajattelen siitä sanasta (verkostoituminen), että se on sellaista bisnesyhteistyötä. Molemmat (verkostokumppanit) niin kun hyötyis siitä siinä liikevaihdossa. Mulla nää verkostot, mitä mulla itelläni on, niin ne on ehkä enemmän sellaisia, että mä hyödyn niistä ite (yrittäjänä, henkilönä), silleen, että mä saan ite peilata asioita.” (Autokoulu yrittäjä)

Verkostojen sosiaalinen merkitys naisyrittäjälle korostui. Haastatteluaineiston perusteella verkostot koettiin yrittäjän naisten näkökulmasta henkiseksi tukipilareiksi, joista ammennetaan energiaa ja voimaa. Yhteenkuuluvuus koettiin verkostojen voimavaraksi, liiketoimintaan liittyvien vinkkien ja itsensä kehittämisen ohella. Verkostojen yrittäjäjäsenten koettiin samaistuvan yrittäjän ongelmiin. Arvostuksen saaminen verkoston jäseniltä koettiin merkitykselliseksi.

”Et kun kaikki vaikuttaa kaikkeen, niin sä oot kuitenkin osa jotain, vaikka sä teet yksin, niin sä oot kuitenkin jossain isommassa mukana. ----- Hirveesti voimavaroja, sellaista back upia omalle tekemiselle. Ei tarvii jäädä minkään ongelman kanssa miettimään, et mitä mä teen.” (Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

”Saattaa saada ideoita ja vinkkejä (liiketoimintaan), mutta myös sellaista henkistä tukea, mikä on tosi tärkeää, nyt kun kaikilla menee vähän huonosti. Niin vähän jakanu sitä miten te ootte yrittänyt tästä selvitä ja ihan jo sit että tietää että on monia muita, jotka on siinä samassa liemessä ja nekin yrittää pärjätä.” (Autokoulu yrittäjä)

”Ja siel (yrittäjäverkostoissa) arvostetaan sitä yrittäjyyttä sillä lailla, kun tota niin et sä oot saanut aikaseksi ja sä oot onnistunut. Siitä ollaan iloisia, aidosti, sekin on tärkeää. Semmonen arvostus siihen tekemiseen vois jostain tulla ja sieltä se tulee.” (Sähkötekniikan alan yrittäjä)

Verkostojen merkitys yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta heijastuu tietotaidon ja osaamisen jakamisena. Verkostot auttavat yrityksen markkinoinnissa ja ovat osa yrityksen brändin luomista.

”Tietotaitoa ja osaamista, se on ehkä se tärkein. Ja samalla totta kai, munkin tekeminen, markkinointi menee viidakkorumpuna, se on paras markkinointikanava. Niin sitten, kun on ammattitaitoisia ihmisiä, se on iso asia esimerkiksi mulle jos joku lääkäri suosittelee mua jollekin, ihan järjettömän iso asia, se parempaa mainosta mä en voi saada.” (Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

Verkostojen merkitys yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta on naisyrittäjyydessä lähinnä välillistä. Haastatellut naisyrittäjät kokivat verkostojen merkityksen kasvavan, jos he pystyvät suosittelemaan asiakkaalle esimerkiksi toisen saman alan toimijan palveluita tai muita asiakkaan tarvitsemia ammattilaisia. Verkostojen myötä naisyrittäjä voi ohjata asiakkaita, joita itse ei ehdi ottaa vastaan, muille tuntemilleen asiantuntijoille. Tämä vaikuttaa välillisesti myös yrityksen liiketoimintaan. Asiakkaat huomaavat yrittäjänaisen kontaktit. Tämä tuo lisäarvoa yritystoimintaan kuten myös asiakkaan suuntaan.

”Nykyään ajattelee enemmän kyl sitä että, mistä mä nautin tosi paljon, et mul on selaset kollegat ympärillä, ett mä voin sanoo asiakkaalle, et mee Marille, mä oon lomalla, mä käyn vähän lepuuttaa akkuja, saat kuitenkin hyvää palvelua. ---- Sehän on vaan asiakkaallekin ilo, kyllä maailmassa tukkia riittää, mä en ota siitä enää mitään stressiä, se on asiakkaalle hyvä et se käy muualla, se on myös mulle hyvä, koska se toinen (kampaaja) näkee (asiakkaan) eri tavalla. ----- Mä en ota sitä kilpailutilanteena ollenkaan, vaan mä otan sen tilanteena, että se asiakas saa sen palvelun.” (Kampaajayrittäjä)

”Tai ehkä sillä on (verkostojen merkitys liiketoiminnalle) silleen, että jos mulla on asiakas joku kysyis jotain ja mä vastaisin et en mä tiedä, tai et mä voin vastata sille et mä selvitän asian. Kyl sil varmaan on (vaikutusta), asiakas on et tol ei oo edes sen verta kontakteja, et se vois selvittää sen. Kyl se varmaan painais vaakakupissa. Sitä kautta varmasti vaikuttaa. ----- Nyt on onneksi se verkosto, et kun ite ei pysty ottaa lisää asiakkaita, niin voi ohjata asiakkaat eteenpäin toisille ammattilaisille.” (Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

Yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisinta on kuitenkin naisyrittäjä itse.

”Liiketoiminnan kannalta varmaan tärkein tekijä on minä itse, mustahan se lähtee.”
(Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

Verkostossa toimiminen yrittäjän näkökulmasta on moninaista. Verkostossa toiminen haastattelujen perusteella edellyttää naisyrittäjän näkökulmasta muun muassa avoimuutta, sosiaalisuutta, vuorovaikutusta, aikaa, vastavuoroisuutta, normaalia kommunikaatiota ihmisten välillä ja omaa aktiivisuutta sekä yhteiskunnallisen tilanteen ja ympäröivän maailman tapahtumien seuraamista. Myös samanhenkinen ajattelu verkoston muiden toimijoiden kanssa koettiin edellytyksenä liiketoimintaa kehitettäessä ja uudistettaessa.

Verkostoissa toimiessaan yrittäjän tulee muistaa ettei hän lähde mustamaalaamaan ja arvostelemaan muiden verkoston jäsenten toimintaa. Verkostoissa toimimista leimaa luottamus ja sen mukanaan tuoma ihmistuntemus. Luottamuksen rakentumista verkostossa edesauttavat aikaperspektiivin ohella avoin ja läpinäkyvä toiminta.

”Ja semmonen, ei liikesalaisuus, mut jos sul on tosi hyvä idea, kyl mä työstäisin sitä lähimpien ihmisten kanssa enkä alkais siitä kaikille huutelemaan. ----- Ja tost verkostoitumisesta vielä, et on ympärillä sellaisia ihmisiä et se toiminta on avointa ja läpinäkyvää, ei sellaista et yritän viedä sun asiakkaat vaan et se on sellaista reilupeli meininkiä.” (Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

”Sitä oppii täs vuosien varrella aika hyväksi ihmisasiantuntijaksi, ketkä on niitä kollegoita kenen kanssa voit keskustella ja ketkä on sun kavereita ja kenen kaa olla varpasillaan ja miettiä kannattaako ihan keskustella tai ei.” (Autokoulu yrittäjä)

Osa haastatelluista koki verkostoitumisessa haastavimpana sen aikaa vievyyden. Toisten mielestä verkostoituminen hoituu luonnollisena osana yrittäjyyttä, eikä vaadi ajallisesti ylimääräistä panostusta. Erot selittynevät muun muassa verkostoitumisen tavalla (esimerkiksi sosiaalisen median kautta), asiakkaan kohtaamisella, ajattelutavassa (verkostot ovat kaikkialla), toimialasta (hyvinvointialan yrittäjä), liiketoiminnan kypsyydestä (halutaan eri näkökulmia), verkostoihin ladatuista odotuksista.

Suhtautuminen verkostoitumiseen ajankäytön näkökulmasta vaihteli myös saman informantin osalta. Kontaktien luominen ja yhteydenpito verkostojen eri osapuolten kesken tapahtui näissä tapauksissa lähinnä sosiaalisen median eri kanavien kautta. Tämä koettiin vaivattomaksi tavaksi luoda ja ylläpitää kontakteja. Puolestaan useamman tunnin tai jopa

kokonaisen päivän varaaminen kasvotusten tapahtuvalle verkostoitumiselle, esimerkiksi osallistumalla johonkin järjestön tapaamiseen, koettiin haastavaksi.

”Mut ei se verkostoituminen musta oo mitenkään vaivalloista. Ainakin omat verkostot on tulleet jotenkin niin luonnollisesti. Et niitten eteen ei oo tarvinnu nähdä vaivaa, et nyt mun täytyy verkostoitua jonkun kanssa. Vaan et ne (verkostot) on ollut jo siel elämässä ja sit tajuu et mulhan on liuta osajia ympärillä. ----- Kyl mä oon jossan ryhmissä, liikunta-alan osajien ja ammattilaisten (some)ryhmissä mukana. Mut missään tapaamisissa tai tapahtumissa en oo ollu mukana. Et siinä tulee ehkä se oma ajankäyttö, se on aika kortilla kuitenkin. Niin se et mä vapauttais jostain koko päivän johonkin lähtemiseen, siihen mä en oo ollu valmis.” (Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

Toiset naisyrittäjät korostivat verkostoitumisen olevan päämäärätietoista ja tavoitteellista toimintaa. Näkemyserot johtunevat useasta syystä. Yksi verkostoitumiseen liittyvä tekijä on yrityksen liiketoiminnan laajuus ja yrityksen koko. Naisyrittäjä, jonka ensisijaisena ja usein myös ainoana tavoitteenaan on itsensä työllistäminen, ei koe tarvitsevänsä laajaa verkostoa yrityksen liiketoimintaa tukemaan. Yrityksen liiketoiminnan kasvaessa ja varsinkin sen kansainvälistyessä, kasvaa myös verkoston merkitys liiketoimintaa tukevana elementtinä. Yrityksen toimiala ja sen lakisääteisyys vaikuttavat verkostoitumiseen (kts. kohta Asiakkaat sivulla 56). Kolmas systemaattiseen verkostoitumiseen vaikuttava tekijä on yrityksen pyrkimys liiketoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen. Tämä edellyttää yritykseltä uusia toimintatapoja ja – malleja, joita tietoisien ja aktiivisten verkostoitumisen myötä on helpompi löytää.

”Ei ole mitään mieltä roikkua sellaisten ihmisten kanssa, joille ei voi antaa ja joilta ei saa mitään. Kyllä (yhteistyö) edellyttää, että se on molemmin puoleista. Sitä mielellään antaa kun siitä saa.” (Päivähoitoalan yrittäjä-kouluttaja)

Naisyrittäjän tulee verkostossa toimiessaan ylläpitää omaa ydinosaaamistaan ja fokusoida yrityksen liiketoiminta tämän osaamisen ympärille.

”Et ei lähe ihan kaikkeen mukaan mistä tänään lööpissä uutisoidaan. Semmonen pieni tausta työ, ja pitäminen kiinni siitä et tää on sitä mit mä teen, mä voin hakee joutain uutta, mut et se ei lähde rönsyilemään sit joka suuntaan.” (Liikunta ja hyvinvointialan yrittäjä)

Aika ajoin naisyrittäjän tulee verkostoissa toimiessaan kyseenalaistaa onko kaikissa verkostoissa mukana olo tarpeellista. Yrittäjän tulee pohtia, miten verkosto tukee yrityksen liiketoimintaa ja kokeeko yrittäjä saavansa verkostossa toimiessaan tukea omaan yrittäjyyteensä. Verkostoitumisen tulisi olla tietoista toimintaa: naisyrittäjän ja hänen yrityksen tar-

peista lähtevää tarkoituksen mukaista toimintaa. Yrittäjänaisen tulee pyrkiä luomaan ympärilleen sellaiset verkostotoimijat, jotka tukevat ja hyödyttävät hänen liiketoimintaansa ainakin välillisesti.

”Mut et se on aivointa ja läpinäkyvää se toiminta (verkostoituminen) ja et sä et haali kaikkii mahdollisia toimijoita, et mul on pakko olla 500 facetykkääjää varmuuden vuoksi. Mä koen sen, kun ei tapahdu mitään rahan vaihtoa, et se on enemmänkin informaation vaihtoa, toisen tietotaidon hyödyntämistä eli se toimii molemmin päin et sul on se verkosto, jonka sä tunnet ja tiedät, eikä vaan mahdollisimman iso (verkosto)”. (Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

Verkostossa mukana olevien naisyrittäjien ja välillisesti myös yritysten yhteinen arvopohja ja yhteiset toimintatavat edesauttavat verkoston toimivuutta. Tämä heijastuu välillisesti verkostossa mukana olevien yritysten liiketoimintaan.

”Se et kattoo kuka halua olla mukana sun verkostoissa ja haluut sä olla mukana sen verkostoissa. Jos sillä on lähellä sellaisia toimijoita, joiden tapoja sä et hyväksy ollelleenkaan, niin kyl mä miettisin et haluaisinko mä jotain liitettävän muhun ollelleenkaan.” (Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

Verkostojen sosiaalisen median ja internetin mahdollistama ulottuvuus nopeuttaa verkostoitumista ja kontaktien ylläpitoa sekä käytännön liiketoimintaa (maksuliikenteenhoito, markkinointi, yhteydenpito asiakkaisiin yms.)

”Mä en enää vois oikein ajatella... Kun kattoo sinne taaksepäin, et onks se elämä olu silloin jotenkin vaikeeta. Nyt sä teet kaiken niin helpolla, napin painalluksella periaatteessa sä oot verkostoitunut. ----- Kaikki on niin paljon helpompaa ja nopeampaa. ----- Kyllä se (verkostoituminen) vaatii nettiliittymän ja koneen, kaikkihan tapahtuu koneella. Kaikki kulkee verkostoitumisen kautta, niin maksuliikenne, tiedot, puhelimet ja kaikki mahdollinen.” (Kampaajayrittäjä)

Verkostoissa toiminen edellyttää yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta ennen kaikkea aikaa. Haastatteluiden pohjalta verkostoitumiseen käytetty aika on pois yritykseen laitettavasta ajasta. Tämä näkemys korostui ennen kaikkea niiden naisyrittäjien vastauksissa, jotka työskentelevät yksin tai joilla on 1 – 4 työntekijää. Yrittäjänaiset, joiden yritysten liiketoiminta on kansainvälistä tai jotka pyrkivät liiketoimintansa uudistamiseen, kokivat verkostoitumisen tärkeäksi ja liiketoiminnan näkökulmasta välttämättömäksi.

Verkostossa toimiminen yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta tulisi parhaimmillaan olla liikevaihdossa mitattavaa hyötyä. Esimerkiksi verkoston jäsenien avulla yrittäjän ajatukset

viedään käytäntöön ja jalkautettua yrityksen työntekijöille, jotka palvelun asiakkaille tuottavat. Tämä heijastuu asiakkaisiin ja sitä kautta yrityksen liiketoimintaan.

”Ei muuta kuin nämä (kouluttajat), jotka oli koko ajan olemassa siinä matkanvarrella muodossa tai toisessa, jotka valmensi meitä aina eteenpäin. Se, se on ollut vahvin ja tärkein verkosto, ilman niitä me ei tietenkään oltais päästy tietenkään eteenpäin. Se mitä mun päässä kulki, se on jo oma juttunsa, mutta se, että mun piti saada se porukka (työntekijät) kans, siihen sitten tarvittiin näitä (kouluttajia), jotka sitten löysin kovan työn kanssa silloin aikoinaan.” (Päivähoitoalan yrittäjä-kouluttaja)

Hyvä verkosto siis heijastuu asiakkaalle asti ja tukee asiakaskokemusta.

”Sit me helposti mennään näihin asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin ja tän tyyppiin. Et ne on niinku ”must” et täytyy olla mukana.”-----”Mä en usko et bisnestä pystyy tehdä ilman verkostoo, se on sitten miten pitkälle sä laajennat sitä ja tarviiko sun olla joka paikassa mukana.” (Sähkötekniikan alan yrittäjä)

Saman alan toimijoiden kanssa verkostoituminen edesauttaa toimialan muutoksen seuraamista. Eri alan toimijoiden kanssa pystyy peilaamaan omaa liiketoimintaa ja toimialaan laajemmin ja näin saamaan uutta näkökulmaa ja ajattelumalleja liiketoimintaan. Hyvä verkostoituminen pitää sisällään näitä molempia.

”Liiketoiminnan kannalta on varmaan saman alan toimijat, saman alan toimijoiden kanssa tulee koko ajan päivitettyä tietoo, koulutuksia, asiat muuttuu ja elämä menee eteenpäin. Se et sul on saman alan toimijoita niin pysyy siin toiminnassa mukana koko ajan. ----- Jos mietitään esimerkiksi markkinoinnin ja johtamisen ammattilaisia, niin sieltä sä saat erilaista näkökulmaa. Mä uskon et verkostossa, niin jokaisella on se oma vahva osaamisalue. Niin kyl mä koen kaiken verkostoitumisen kehittävänä.” (Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

Yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta verkostoja tulee analysoida ja pohtia niiden yritystoimintaa tukevaa ja hyödyttävää toimintaa.

”Mä luulen et se on yks tän päivän tärkeimpiä osa-alueita, et sul on ja tietysti oikeanlainen verkosto. Sullahan voi olla kainlaista verkostoo, mut jos se ei liity siihen bisnekseen mitenkään, niin sithän siitä ei oo siihen bisneksen tekemiseen mitään hyötyä.” (Sähkötekniikan alan yrittäjä)

Yrityksen liiketoiminnan kannalta on yrittäjälle ensi arvoisen tärkeää muistaa olla kiinnostunut oman yrityksen ohella ympäröivästä maailmasta ja siitä toimintaympäristöstä, jossa

yrittäjä toimii. Tämä korostuu varsinkin isompien yritysten kohdalla, jotka pyrkivät kansainvälisille markkinoille.

”Vaikka sulla ois bisnes vaan Suomen näkökulmasta tai myyt Suomeen tai sulla on ravintola tai mita tahansa, niin sähän et voi vältyä ymmärtämästä globaaleja trendejä ja globaalia asioita. ----- Se on sitten mitä tietoa ja mitä kanavia sä käytät. Jos sä luet vaan Iltasanomia ja Iltalehtiä niin se ei hirveesti auta. Täytyy aidosti olla myös aikaa (tiedon ja tapahtumien) analysointiin. ----- Jos sulla ei ole tietyistä aloista tuntemusta, niin rakenna itselles verkosto, josta sä sitten saat sen informaation. Mä en oo ollu hirveen omillani talousasioissa, niin mä oon aina huolehtinut siitä, että mun verkostossa on sen alan osaajaa, joiden kanssa mä voin asioita sparrata.” (Sähköteknisen alan yrittäjä)

Haastatteluista nousi esille myös luottamus verkoston muihin toimijoihin vastavuoroisuuden ohella. Se, että yrittäjä hoitaa oman työnsä hyvin, heijastuu koko verkoston toimivuuteen ja sitä kautta yrityksen liiketoimintaan.

”Varmaan se, et mä hoidan hommani hyvin. Ne kenen kaa on ite verkostoitunut, ainakin mä voin suositella jotain ja mä luotan et siihen ihmiseen ja siihen et se hoitaa sen homman hyvin. Ja varmaan ne muut odottaa multa ihan samaa. Esimerkiksi jos mä teen asiakkaan kanssa jotain ihan radikaalin tyhmää, niin se verkosto kaatu siihen.” (Liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjä)

7.7 Verkostot ovat naisyrittäjän ja yrityksen olemassaolon ehto

Verkostot koettiin kaikkien haastateltujen naisyrittäjien näkökulmasta tärkeiksi, yrityksen olemassaolon ehdoksi.

”Jos mulla ei olisi ollut näitä verkostoja, niin tätä yritystä ei olisi. Piste. Ei yksin kukaan pysty tekee. Paitsi siinä tapauksessa, jos tekee yksin jotain tuotetta.” (Päivähoitoalan yrittäjä-kouluttaja)

Haastatteluaineiston perusteella ihanne verkosto koostuu eri alan osaajista, eri sukupuolten edustajista sekä eri-ikäisistä miehistä ja naisista. Näin ajattelu verkostossa monipuolistuu ja ymmärrys erilaisista tavoista ajatella ja toimia lisääntyy. Myös sukupuolten moninaisuus tulee paremmin hyödynnetyksi.

”Miehiä sekä naisia, sekin on hyvä huomioida, pitää olla diversiteettiä kaikella tavalla.----- Naisille on tärkeämpää niinku, ne on enemmän tiimipelaaaja kuitenkin sit loppujen lopuksi. Miehet tykkää enemmän tehdä päätöksiä, keskittää ja ne ei

jaksa sellasta keskustelukerhoa, naisille se on paljon luontasempaa tekemistä. Ja tääkin on mun mielestä syy, minkä takia tulee olla sitä diversiteettiä. ----- Must on vaarallista ajatella sillä tavalla, että sä haet jotain tiettyä verkostoa, ja sit sul on niit tiettyjä samoja ihmisiä ja sit me istutaan saman pöydän ääressä ja ollaan tyytyväisiä, kun kaikki on niin hyvin, me ollaan asioista samaa mieltä. Se on parempi et verkostossa on erilaisia ihmisiä, jotta siinä tulee vähän perspektiiviä.----- Mä oon aina yrittänyt etsiä erilaisia ja eri bisnesihmisiä ja ei-bisnesihmisiä myös.” (Sähkötekni-
senalan yrittäjä)

Naisyrittäjien haastatteluissa nousi esille nuoren sukupolven arvostus. Tämä korostui erityisesti kokeneempien ja iäkkäämpien naisyrittäjien keskusteluissa. Nuoret ovat kasva-
neet ja kouluttautueet viimeisimmän yhteiskunnallisen murroksen (1990 - 2000 luvut) ai-
kana. Tämä heijastuu myös heidän toimintaansa ja ajattelutapaansa. Verkostoissa tulisi
hyödyntää nuorten innovatiivisuutta, nopeutta ja kykyä ajatella asioista toisin. Ja pyrkiä
kääntämään nämä ominaisuudet yrityksessä liiketoiminnallisiksi hyödyiksi.

”Mähän mielelläni käyn ja tapaan nuoria. Yksi syy siihen on ilman muuta se, että nii-
den Mind Set (ajatellutapa) on erilainen. Niiden (nuorten) nopeus ja niiden innovatii-
visuus, ja kyky vaihtaa suuntaa ja sukkuloida on ihan toinen.” (Sähkötekni-
senalan yrittäjä)

Tulevaisuuteen ja verkostoihin yrittäjänaiset suhtautuivat myönteisesti. Verkostoilta odote-
taan muun muassa oman osaamisen vahvistamista. Tämä vahvistaa verkostoitumista,
verkostoissa toimimista ja itse verkostoa. Tärkeää on miettiä mihin kaikkeen yrittäjä lähtee
mukaan ajankäytön ja yrityksen liiketoiminnan sekä ydinosaamisen kannalta.

”Varmaan se, et kun taas pääsee päivittämään omaa osaamistaan, niin aina se luo
sen vahvemman verkoston. Kyl mä näen sen kehittävänä.” (Liikunta- ja hyvinvoin-
tialan yrittäjä)

Verkostoituminen muuttaa muotoaan ja nopeutuu digitalisaation kehityksen myötä.
Eri alan toimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö nähdään kasvattavan oman liiketoiminnan
näkemistä uudesta perspektiivistä. Myös työelämän muutos, esimerkiksi pätkätyöt, lisää-
vät ihmisten verkostoitumista.

”Kyllä se mun kannalta olis järkevää verkostoitua muiden kuin alan yrittäjien kanssa,
sitten näkisi vähän toisesta perspektiivistä tän oman liiketoiminnan. ----- Rikkaushan
se ois.” (Autokoulu yrittäjä)

Haastatelluilta naisilta tiedusteltiin vinkkejä verkostoitumiseen ja miten lähteä luomaan verkostoja. Alla olevia neuvoja ja ohjeita yrittäjänaiset antoivat muille yrittäjille. Vinkit on koottu Suomen Yrittäjänaisille laadittuun verkostoitumisen oppaaseen (liite 8.).

- Verkostoitumisen taustalla tulee aina olla tarve.
- Jos ei tiedä mitä hakea ja etsiä, kannattaa mennä mukaan erilaisten yhdistysten toimintaan.
- Verkostossa toiminen tulee olla molemmin puolista – ota ja anna.
- Verkostojen ei tule ainoastaan olla ns. valitusvirsi verkostoja. Tulee myös korostaa onnistumisia ja tuoda esille ilon aiheita.
- Verkostoissa tulee olla eri ikäisiä, eri sukupuolen edustajia ja eri toimialojen edustajia, sekä yrittäjiä että palkkajohtajia tai toimihenkilöitä.
- Verkostoissa tulee olla vaihtuvuutta, jotta tavat toimia ja ajatella olisivat mahdollisimman monipuoliset.
- Verkostoja hyödyntämällä löydät nopeasti vastaukset erilaisiin kysymyksiin ja ongelmiin.
- Luo hyvät suhteet viranomaisiin, kirjanpitäjään yms. operatiivisen liiketoiminnan tahoihin.
- Alkavalle yrittäjälle on tärkeää saada vertaistukea esimerkiksi mentoritoiminnan myötä – löydä tai etsi itsellesi mentori.
- Perehdy eri rahoitusvaihtoehtoihin ja -malleihin.
- Muista kassavirran tärkeys.
- Ole itse aktiivinen ja pitkäjänteinen, seuraa maailman sekä oman yhteiskuntamme tapahtumia.
- Ylläpidä ja huolehdi omasta jaksamisestasi ja terveydestäsi.
- Ole kriittinen, mieti mitä hyötyä eri verkostoilta saa oman yrittäjyyden kannalta. Uskalla myös kyseenalaistaa eri verkostoissa mukana olo hyödyn näkökulmasta.
- Verkostoituminen on mahdollista myös eri sosiaalisen median kanavia hyödyntäen.
- Luo itsellesi hyvä tukiverkosto ja yhteistyökumppanit.
- Ole helposti lähestyttävä, avoin, positiivinen, kannustava, hoida sovitut asiat, ole luottamuksen arvoinen.

8 Haastatteluaineiston peilaus aikaisempaan naisyrittäjyys- ja verkostotutkimukseen – kohti synteisiä

”Yrittäjä, joka osaa käyttää verkostoja, pystyy ratkaisemaan ongelmat ja haasteet paljon nopeammin kuin ne, jotka käyttävät yleisluontoisia tietolähteitä.” (Goleman 1999, 242)

Elämäntapana naisyrittäjyys – Verkostojen merkitystä etsimässä – opinnäytteen tavoitteena ja päätutkimusongelmana oli kartoittaa verkostojen merkitystä naisyrittäjyudessa. Tutkimusongelmaan pyrittiin saamaan lisävalaistusta seuraavien kysymysten eli alaongelmien avulla: mitä verkostot ovat, mitä verkostoituminen edellyttää yrittäjältä ja yritykseltä sekä miten verkostoja voi hyödyntää yrittäjyudessa ja yritystoiminnassa. Tutkimusta varten teemahaastateltiin viisi porvoolaista naisyrittäjää. Tässä luvussa esitetään vastaukset yllä esitettyihin tutkimusongelmiin naisyrittäjien haastatteluiden ja aiemman verkostoista sekä yrittäjyydestä tehdyn tutkimuskirjallisuuden valossa. Suomen Yrittäjänaisille laaditun oppaan tekstisisältö sisältää niin ikään naisyrittäjien haastatteluiden sekä aikaisemman verkosto- ja naisyrittäjyyden tutkimuksen oleelliset näkökulmat (kts. liite 8.)

Naisyrittäjyys on aikojen saatossa ollut ja näyttää vielä tänäkin päivänä olevan naisille keino työllistää itsensä ja tapa ansaita elanto (kts. luvut Naiset, yrittäjyys ja verkostot historiallisesta näkökulmasta, sivulla 12 ja Naisyrittäjä työllistää ensisijaisesti itsensä, sivulla 51). Historian valossa naiset elämäntilanteiden muutosten myötä ikään kuin ajautuivat yrittäjyyden polulle. Tarkastelun alla oleva opinnäyte vahvistaa asian. Haastatellut naiset eivät tietoisesti tavoitelleet yrittäjyyttä. Muutokset muun muassa elämäntilanteissa ja perhesuhteissa, työttömyyden uhka sekä halu kokeilla uutta edesauttoivat haastateltuja naisia miettimään eri tapoja ansaita elanto. Tämä vaikuttaa myös naisten verkostoitumiseen, jota käsitellään myöhemmin tulevaisuuden työelämän näkökulmasta luvussa Naisyrittäjyyden ja verkostoitumisen tulevaisuus – johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset, sivulla 115.

8.1 Yrittäjän sukupuolella on merkitystä

Yrittäjän sukupuoli heijastuu yrittäjyyteen (Kovalainen 1993, teoksessa Vainio-Korhonen 2002, 15). Selittäväksi tekijäksi tutkimusten mukaan on noussut miesten ja naisten erilainen suhtautuminen perheeseen ja lapsiin. Naisyrittäjälle on tärkeää pystyä yhdistämään perhe, lapset ja työ. Naisyrittäjän ajankäyttöä ja työtä rytmittää siis perhe. Miesyrittäjän kohdalla tällä ei näytä olevan suurempaa merkitystä ainakaan käytännön tasolla. (Salmi 1996, 224 – 225; Kivimäki 1996, 112 -113.) Kivimäen mukaan miehet pitävät jopa yrittämisen ja perheen erillään (Kivimäki 1996, 114, 117). Yrittäjyyttä ja varsinkin naisyrittäjyyttä

tutkittaessa onkin huomioitava liiketoiminnallisten tekijöiden ohella, miten perhe ja lapset sekä muut sosiaaliset verkostot vaikuttavat naisyrittäjien elämänselkkuun (Suseno 2008, 160; Vainio-Korhonen 2002, 16). Naisten yrittäjäksi ryhtymisen taustalla on usein perheeseen liittyvät asiat. Yrittäjäksi ryhdytään joko silloin kun lapset ovat kasvaneet tarpeeksi isoiksi eivätkä vaadi enää niin paljon hoitoa. Tai vastaavasti lasten ollessa pieniä, jolloin koetaan helpommaksi vaihtoehdoksi yhdistää yrittäjyys ja perhe kuin palkkatyö ja perhe. (Kivimäki 1999, 113, 116.)

Tarkastelun alla olevan opinnäytteen puitteissa tehdyt naisyrittäjien haastattelut vahvistavat edellä esitetyn. Tutkimusaineiston perusteella erityisesti lapset koettiin suurimmaksi yrittäjyyteen vaikuttavaksi yksittäiseksi henkilökohtaiseksi tekijäksi. Lapset vaikuttivat yrittäjäksi ryhtymispäätökseen. Yrittäjyyden ja lasten yhdistäminen koettiin helpommaksi kuin palkkatyön ja lasten yhdistäminen. Perhe ja lapset koettiin myös voimavaraksi ja elämän realiteeteissa kiinnipitäviksi tekijöiksi. Lasten myötä moni naisyrittäjä koki kasvaneensa henkisesti ihmisenä (kts. luku Naisyrittäjyys näyttäytyy moninaisena, sivulla 51).

Tutkijat kutsuvat työn vaikutusta muuhun elämään ja perheeseen värjäytymiseksi. Kivimäen mukaan värjäytyminen on kuitenkin kaksi suuntaista, myös perhe vaikuttaa työhön. Esimerkiksi lasten vanhempana toiminen voi rikastuttaa elämää ja tuoda esiin kykyjä, taitoja ja herkkyyttä, joita työtehtävät ja ammattiosaaminen edellyttävät. Naisyrittäjälle on siis hyötyä muista elämänalueilla kerätyistä taidoista ja kokemuksesta. (Kivimäki 1999, 118.)

Tarkasteltava tutkimus vahvistaa edellä esitetyn. Haastatteluissa nousi vahvana esille yrittäjänaisen henkilökohtainen kasvu ja elämäntilanteiden muutokset sekä näiden vaikutus yrittäjyyteen. Yrittäjäksi ikään kuin kasvetaan ja kypsytään. Toisaalta yrittäjyys koettiin myös henkilölle pysyväksi ominaisuudeksi, joka muuttaa muotoaan elämäntilanteiden mukaan. Yrittäjäkokemus ja ajatusmaailman laajentuminen ovat edesauttaneet yrittäjänaisia muuttamaan ajatteluaan ja huomioimaan toimintansa vaikutukset myös pitkällä tähtäimellä. Naisyrittäjien aikaisempi kokemus palkkatyöstä kuten myös pitkä ura yrittäjänä ovat vaikuttaneet heidän verkostoitumiseen ja verkostojen syntyyn.

8.2 Verkostoitumisessakin naisyrittäjä toimii perheen ja työn välimaastossa – perinteiset roolimallit istuvat tiukassa

Historian saatossa nais- ja miesyrittäjien suhtautuminen muihin yrittäjiin ja yhteiskunnan verkostoihin poikkeavat toisistaan. Naisyrittäjän arveltiin entisaikaan olleen miesyrittäjää yksinäisempi. Tähän vaikuttaa naisen rajattu asema entisajan yhteiskunnassa (kts. luku Naiset, yrittäjyys ja verkostot historiallisesta näkökulmasta, sivu 12). Naisen paikkana

nähtiin koti. Avioitumisen myötä naisen odotettiin jättävän palkkatyön ja suuntaavan kaiken huomionsa perheen ja lasten hoitoon. Onneksi moni nainen onnistui yhdistämään perhe-elämän ja yrittäjyyden. Naisten työ ja yrittäjyys rajautui kuitenkin kodin piiriin. Naiset eivät näin ollen kyenneet luomaan verkostoja samaan tapaan kuin miehet. (Vainio-Korhonen 2002, 17 62, 126, 127.)

Historian kirjat eivät juuri tuo tuo esille naisten kohdalla yrittäjyyteen ja liiketoimintaan rinnastettavaa yhteistyötä tai verkostoitumista. Useat naisyrittäjät toimivat jo 1800-luvun alussa yksin ilman palkattua työvoimaa. (Vainio-Korhonen 2002, 85.) Syitä tähän voidaan vain arvailla. Oletettava verkostoitumisen ja yhteistyön vaikuttava tekijä on naisyrittäjän käytettävissä ollut aika. Naisen ensisijainen tehtävä oli huolehtia kodista ja lapsista. Toisijaisesti hän saattoi harjoituttaa liiketoimintaa, mikäli perheeseen liittyvät velvollisuudet antoivat myöten. Toinen syy naisten olemattomaan verkostoitumiseen lienee yritystoiminnan luonne ja merkitys. Entisajan yhteiskunnassa miehen oletettiin kantavan päävastuu perheen elättämisestä. Nainen osallistui taloudellisesti perheen tukemiseen kodin ja lasten hoidon lomassa. Naisten liiketoiminnan luonne oli jo historian saatossa pienimuotoista eikä tarkoituksena ollut yrityksen laajentaminen tai sen jättäminen perinnöksi jälkipolville (Vainio-Korhonen 2002, 86). Sama suuntaus näyttää jatkuvan vielä tänäkin päivänä tarkasteltavan opinnäytteen valossa. Pääosalle haastatelluista naisista yrittäjyys on tapa ansaita elanto. Poikkeuksena sähkötekniikan alan yrittäjä, jonka perheyrittäjä kolmas sukupolvi on pikku hiljaa ottamassa päävastuun yritystoiminnasta.

Yrittäjyyden ja verkostoitumisen näkökulmista yllä olevaa tarkasteltuna piirtyy kuva entisajan naisyrittäjästä, joka jakaa aikaansa kodin ja yritystoimintansa välillä. Perhevelvollisuudet hoidettuaan, nainen harjoituttaa yksin pieni muotoista liiketoimintaansa kodin piirissä tuoden näin lisäansioita perheen elatukseen. Tarkastelun alla oleva opinnäyte vahvistaa osittain edellä esitetyn. Yrittäjyyteen ja verkostoitumiseen suurin yksittäinen vaikuttava tekijä ja resurssi näyttäisivät olevan naisyrittäjän käytettävissä oleva aika. Tämä korostuu erityisesti yksinyrittäjillä. Yrittäjänainen vastaa itse yksin kaikesta yritykseensä liittyvästä toiminnasta. Pääpaino on saada yrityksen liiketoiminta kannattavaksi ja riittäväksi, jotta yrittäjänainen saa itselleen maksettua palkkaa. Opinnäytteen haastatteluaineiston perusteella verkostoitumiseen vaadittava aika, katsottiin olevan pois yrityksen liiketoimintaan laitettavasta ajasta ja niin ikään myös perheen kanssa vietetystä ajasta. Haastatelluille naisille oli ajan myötä muodostunut heidän yritystoimintansa ympärille tarvittavat kontaktit ja verkostot, jotka tukivat päivittäistä liiketoimintaa mahdollistaen elannon saamisen sekä työ- ja perhe-elämän yhdistämisen. Naiset ovat tottuneet historian saatossa lähes yksin harjoittamaan yritystoimintaa. Suuntaus näyttäisi säilyvän vielä tänäkin päivänä vahvana. Ainakin jos on uskominen tilastoja. Tilastojen mukaan maamme 108 000 nais-

yrittäjästä $\frac{3}{4}$ osaa toimii yksinyrittäjänä (kts. luku Naiset, yrittäjyys ja verkostot nykypäivänä, sivulla 14.

Naisten yrittäjyys miehisillä aloilla historiallisesta perspektiivistä tarkasteltuna liittyi lähes poikkeuksetta miehen yrittäjyyteen. Leski jatkoi kuolleen miehen yritystoimintaa, ajurin vaimo puolestaan perusti kuljetusliikkeen. Muutoin naisten yritysstrategia rakentui perinteisten naistaitojen varaan eli ”ruokaa, vaatteita ja hoivaa” – kolmioon, ihmisten ruumiilliseen ja henkiseen hyvinvointiin. (Vainio-Korhonen 2002, 93, 115, 127.)

Tarkasteltava tutkimus vahvistaa osin edellä esitettyä. Haastateltujen naisten toimialat edustavat ihmisten henkistä ja ruumiillista hyvinvointia päivähoitoalan yrittäjä-kouluttajan, kampaamoyrittäjän sekä liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjän näkökulmista. Kyseiset naisyrittäjät ovat itse perustaneet ko. yrityksensä. Naisten yritysten edustama ala vastaa heidän koulutustaustansa. Vastaavasti haastatellut autokoulu yrittäjä ja sähkötekniikan alan yrittäjä ovat jatkaneet isänsä perustamaa yritystä. Heidän alkuperäinen koulutustaustansa on yrityksen toimialasta poikkeava. Yritystoiminnan myötä he ovat kouluttautuneet alalle. Tämän tutkimuksen valossa näyttääkin siltä, että perinteiset roolimallit istuvat tiukassa ja ns. miesvaltaisilla aloilla yritystoiminnan aloittava nainen on harvinaisuus.

Verkostoitumisen perusajatuksena on yhdessä muiden kanssa saada aikaan jotain sellaista, mihin yrittäjä ja yritys eivät yksin pystyisi. Muutos heijastuu sekä yrittäjään ja yritykseen ja sitä kautta yrittäjyyteen. Yrittäjät ja yritykset tulevat entistä enemmän riippuvaisemmiksi toistensa osaamisesta ja yhteistyöstä. Tämä heijastuu yrittäjän itsenäiseen päätöksentekoon. Verkostoitumisen myötä yrittäjän itsenäinen päätöksenteko ei ole enää mahdollista. Naisyrittäjä itse päättää onko tämä positiivinen vai negatiivinen asia. Usein naiset ryhtyvät yrittäjiksi yhdistääkseen työn ja perheen. Verkostomainen toimintatapa harjoituttaa yrityksen liiketoimintaa saattaa kaventaa naisyrittäjän kokemaa itsemääräämisoikeutta ja päätöksentekoa sekä työn ja perheen yhdistämistä.

8.3 Verkostot - osa naisyrittäjän elämän polkua vai tietoisien työn tulos?

Verkostot koettiin hyvin moninaisina haastateltujen naisyrittäjien kanssa käydyissä keskusteluissa. Verkostot ovat tapa jäsentää maailmaa. Verkostot nähtiin samankaltaisena ajattelutapana ja ymmärryksenä asioista. Verkostot koettiin eläväksi, dynaamisiksi ja muuttuviksi ilmiöiksi. Verkostot koettiin myös eräänlaiseksi hoivakodiksi, jossa saa turvallisesti ja luottamuksellisesti purkaa iloja ja suruja. Yksi naisyrittäjä korosti yrittäjän omaa näkemystä ja ajattelumallia siitä, ketkä yrittäjä mieltää omien verkostojen jäseniksi. Yrittäjän tulee siis tiedostaa minkälainen osaajamäärä hänellä on ympärillään. Esimerkiksi Väättä-

sen (2011) tutkimus vahvistaa esitettyä. Verkostot ja verkostoituminen nähdään vaihtelevasti joko päämääränä tai yhteistyön sivutuotteena (Väätäinen 2011, 38).

Verkostot ja verkostoituminen miellettiin haastateltujen yrittäjän naisten mukaan käytännön toiminnaksi, kontaktien ylläpidoksi, yrittäjän itsensä ja yrityksensä markkinoimiseksi. Verkostot ilmentyvät haastatteluiden perusteella naisyrittäjän erilaisina ihmisten tuntemisena. Yrittäjä tietää keneen olla yhteydessä tarpeesta riippuen. Verkostot linkittyvät myös yrityksen liiketoimintaan ja helpottavat esimerkiksi asioiden eteenpäin viemistä.

Osa haastatelluista naisyrittäjistä on itse tietoisesti luonut omat verkostonsa. Toiset puolestaan katsovat verkostojensa syntyneen kuin itsestään. Toisille verkostot ovat siis syntyneet tietoisien työn kautta. Toisille verkostot ovat kuin elämänpolku, jossa nuoresta asti solmitut kontaktit kulkevat mukana. Ajattelutapojen erot selittyvät yrityksen liiketoiminnan luonteesta ja yrittäjän kasvuhaluudesta. Esiteltävässä opinnäytteessä nousee vahvasti esille erot niiden naisten välillä, joille yrittäjyys on tapa ansaita elanto sekä kasvua ja uusia liiketoimintatapoja tavoittelevien naisyrittäjien välillä. Myös lainsäädännön vaikutus yrityksen toimialaan ja sitä kautta verkostoitumiseen on yksi verkostoitumisaktiivisuuteen vaikuttava tekijä.

Haastatteluaineistosta nousi esille neljä erilaista naisyrittäjätyyppiä, joiden suhtautuminen verkostoitumiseen erosivat toisistaan. Nämä eri tyypit ovat itsensä työllistävä naisyrittäjä, uusia liiketoimintatapoja luova naisyrittäjä, kasvua ja kansainvälisiä markkinoita tavoitteleva naisyrittäjä sekä toimialan ja lainsäädännön vaikutusten kanssa tasapainoileva naisyrittäjä.

8.3.1 Itsensä työllistävä naisyrittäjä

Naisyrittäjälle, jonka yrittäjyys perustuu itsensä työllistämiseen, korostuu verkostoteorioiden valossa verkostojen sosiaalinen ulottuvuus. Näin vahvistuu Eastonin (1992, teoksessa Äyväri 2002, 35) hypoteesi verkoston sosiaalisen ulottuvuuden merkityksestä taloudellista ulottuvuutta tärkeämpänä tekijänä. Verkostojen merkitys näyttäytyy yrittäjälle henkisenä tukena ja oman osaamisen vahvistamisena. Oman toimeentulonsa turvaavan naisyrittäjän verkostot ovat sosiaalisia verkostoja, jotka muodostuvat yksinyrittäjän omista henkilökohtaisista verkostoista. Ne rakentuvat usein perheen, ystävien ja opiskelukavereiden kesken. Ko. verkostossa päätökset pohjautuvat usein epätäydelliseen tietoon ja päätökset tehdään tunnepohjalta. (Toivola 2006, 24, 62.) Perhe- ja ystävyysuhteet saattavat toisaalta olla yrittäjän mielestä niin itsestäänselvyyksiä ettei niiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaan ja siihen liittyvään päätöksentekoon selkeästi tunnisteta (Johannisson &

Monsted 1997, teoksessa Äyväri 2002, 25.) Naisyrittäjän tuleekin analysoida, tunnistaa ja tunnustaa omaan yritystoimintaansa vaikuttavat tahot. Näin yrittäjän päätöksenteosta tulee tietoisempaa. Itsensä työllistävän naisyrittäjän verkostoissa ilmenee myös piirteitä vuorovaikutusverkostosta (kts. luku Verkostot voivat olla sekä yrittäjän että yrityksen välisiä merkityksien vaihdellessa, sivu 30). Tässä opinnäytteessä vuorovaikutusverkoston toimintaa käytännössä edustaa esimerkiksi haastateltujen naisyrittäjien tiedon ja osaamisen vaihdanta yrittäjien välillä.

Naisyrittäjän verkostot, jonka yrittäjäyys perustuu itsensä työllistämiseen, ovat teoreettisesti tarkasteltuina ns. epävirallisia verkostoja. Verkostot rakentuvat kuin itsestään, ilman varsinaista prosessia tai erillistä tietoista rakennusvaihetta. Epävirallisia verkostoja voivat olla muun muassa yrittäjän aiemmat työ- ja opiskelutoverit, perhe ja harrastuksiin liittyvät kontaktit. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 122.) Epävirallisten verkostojen merkityksen on todettu korostuvan yritystoiminnan alussa, sen käynnistysvaiheessa. (Toivola 2006, 25, 62) Niin kutsutut viralliset verkostot ovat selkeästi määriteltyjä ja tietoisesti yrittäjän rakentamia. Itsensä työllistävällä naisyrittäjällä virallisten verkostojen osuus rajoittuu tämän opinnäytteen valossa esimerkkeinä mainittuihin pankkeihin, kirjanpitäjiin ja muihin yritystoiminnan mahdollistaviin viranomaistahoihin. Myös naisyrittäjän opintojen ja työn myötä syntyneet kontaktit voidaan luokitella kuuluviksi virallisiin verkostoihin.

Itsensä työllistävän yksinyrittäjän liiketoiminnan näkökulmasta verkosto näyttäytyy operatiivisena kumppanuutena ja perusliiketoimintaverkon kehittämisenä (kts. luku Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivu 19 ja liite 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet.). Ko. kumppanuudessa korostuu sen mekaanisuus. Tavoitteena on kustannusten minimoiminen ja ydinliiketoiminnan tukeminen. Tässä opinnäytteessä operatiivisina kumppaneina nähdään naisyrittäjien kontaktit samalla aloilla toimiviin yrittäjiin. Näiltä yrittäjiltä kysytään neuvoja ja apua sellaisissa asioissa, joissa naisyrittäjällä ei ole omaa osaamista. Osaamisen lisäksi operatiivinen kumppani nähdään yhteistyötahona, jolle voi ohjata asiakkaita esimerkiksi yrittäjän loman ajaksi.

Itsensä työllistävä naisyrittäjä on tietoinen omasta ydinosamisestaan ja tiedostaa ympärillään olevat toimijat. Näyttääkin siltä, että itsensä työllistävän naisyrittäjän verkko on tarkasti rajattu, elämän varrelta mukaan tulleiden ihmissuhteiden ympärille kietoutuva rihmasto. Verkkoa täydentää yritystoimintaa tukevien viranomais- ja muiden tahojen ohella kahdenkeskiset kumppanuudet, saman alan kollegat, joilta yrittäjä saa tarvittaessa henkistä tukea ja aineetonta osaamista sekä joille voidaan ohjata tarvittaessa asiakkaita.

8.3.2 Uusia liiketoimintatapoja luova naisyrittäjä

Uusia liiketoimintatapoja luovan naisyrittäjän tulee tämän opinnäytteen perusteella aktiivisesti etsiä eri tavoin ajattelevia ihmisiä. Yrittäjän tietoisena tavoitteena on luoda ympärilleen uusia toimintamalleja tukeva asiantuntijaverkosto. Verkoston uutta luova aspekti korostuu ja verkostossa toimiminen muuttuu tietoiseksi toiminnaksi. Teorian näkökulmasta uusia liiketoimintatapoja etsivän naisyrittäjän verkostot koostuvat ainakin aluksi löyhistä sidoksista liittäen yhteen jäseniä erilaisista ryhmistä. (Johanson 2015, 198, 201- 202, kts. luku Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivu 19 ja liite 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet). Löyhät sidokset ovat korvaamattomia uusien mahdollisuuksien etsimisessä. (Toivola 2006, 58). Sopivan kumppanin tai kumppanien löytämisen jälkeen verkosto muuttuu tiiviiden sidosten verkoksi. Tiiviissä verkossa osapuolten työnjako selkeytyy ja jokaisen ydinosaaminen pääsee hyötykäyttöön. Rakenteellisesti uutta liiketoimintaa luovan naisyrittäjän verkosto edustaa aluksi vertikaalista ulottuvuutta, mahdollistaen näin uusien innovaatioiden etsimisen. Yhteistyön vakiinnuttua verkko muodostuu horisontaaliseksi, syvälliseksi kumppanuudeksi (kts. luku Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivu 19 ja liite 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet).

Verkostojen merkitys uusia liiketoimintatapoja luovalle naisyrittäjälle on elintärkeä. Verkoston sosiaalinen ulottuvuus koettiin opinnäytteeseen haastateltujen naisten näkökulmasta merkittäväksi, ikään kuin tueksi omille ajatuksille ja tavoitteille. Ilman verkostoja ja niiden mukana tuomaa osaamista ei uutta yritystoimintaa voi luoda. Yrityksen liiketoiminnalle verkostot näyttäytyvät uusien liiketoimintatapojen kautta. Asiakkaalle verkoston tuottama lisäarvo heijastuu yrityksen liiketoimintaan. Uusia liiketoimintatapoja luova naisyrittäjä on tietoinen omasta ydinosaamisestaan. Hänellä on tavoite luoda yhdessä muiden kumppaneiden kanssa uusia liiketoimintatapoja toisten toimijoiden ydinosaamista hyödyntäen.

Uusia liiketoimintatapoja luovan naisyrittäjän liiketoiminnan näkökulmasta verkostossa on piirteitä liiketoimintaa uudistavan verkon ja taktisen kumppanuuden ulottuvuuksista (kts. luku Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivu 19 ja liite 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet). On kuitenkin todettava, että erot liiketoimintaa uudistavan verkon ja taktisen kumppanuuden sekä uutta liiketoimintaa kehittävän verkon ja strategisen kumppanuuden välillä ovat käytännössä häilyviä. Sekä uutta liiketoimintaa kehittävän verkon että strategisen kumppanuuden tavoitteena on synnyttää uusia innovaatioita, palveluita ja uusia tapoja toimia. (Hakanen ym. 2007, 64 – 65; Valkokari ym. 2009, 14.)

Edellä esitettyyn peilaten voidaan todeta uusia liiketoimintatapoja luovan naisyrittäjän verkostojen muuttavan muotoaan. Ne muotoutuvat löyhistä sidoksista tiiviiksi, rakentuvat vertikaalisesta verkostoista horisontaaliseksi, häilyen liiketoimintaa uudistavan verkon ja taktisen kumppanuuden sekä uutta liiketoimintaa kehittävän verkon ja strategisen kumppanuuden rajapinnoilla, vahvistaen näin kuvaa verkostojen prosessimaisuudesta (kts. luku Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivu 19 ja liite 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet). Oleellista on asiakasymmärryksen kasvattaminen ja asiakkaan arvонуontiin perehtyminen. Tämä heijastuu verkoston toimintaan, tavoitteisiin ja rakenteisiin.

8.3.3 Kasvua ja kansainvälisiä markkinoita tavoitteleva naisyrittäjä

Kasvuun ja kansainvälisille markkinoille suuntaavan naisyrittäjän elinehdoksi tämän opin­näytteen valossa nousee verkostojen merkityksen tärkeys. Verkostojen luominen nähdään kasvun elinehtona ja mahdollistajana. Kasvuyrittäjän tulee hyväksyä verkostoitumisen aikaa vievyys ja nähtävä pitkällä tähtäimellä sen hyödyt. Verkostojen laajentuminen teorian valossa vertikaaliseen suuntaan lisää päätöksenteon monipuolisuutta (kts. luku Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivu 19 ja liite 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet). Kasvua ja kansainvälisiä markkinoita tavoittelevan naisyrittäjän toiminta verkostossa on päämää­rätietoista, pitkäjänteistä ja ennakoivaa. Yrittäjä seuraa laajasti yrityksen toimintaympäristöä ja globaaleja trendejä sekä ennakoi asiakaskäyttäytymisen muutoksia.

Kasvuun ja kansainvälisille markkinoille suuntaavan naisyrittäjän verkostot noudattelevat pitkälti samaa linjaa edellisessä kappaleessa kuvatun uusia liiketoimintatapoja luovan naisyrittäjän kanssa. Erona voidaan nähdä virallisten verkostojen merkityksen korostuminen yritystoiminnan laajetessa ulkomaille. Suhteet esimerkiksi pankkeihin lisärahoituksen varmistamiseksi tulee olla kunnossa. Toisen kulttuurin tunteminen ja bisneksen tekotapojen erilaisuus ovat haaste useiden verkostotoimijoiden ohella. Verkostosta saatava ver­taistuki on naisyrittäjälle tärkeää. Yritystoiminnan kasvaessa ja kansainvälistyessä vähe­nee naisyrittäjän sosiaalisten verkostojen merkitys liiketoiminnan näkökulmasta. Tämän opin­näytteen tiimoilta voidaan esittää, että yritystoiminnan kasvaessa naisyrittäjän ja yrityksen verkostot pikku hiljaa eriytyvät. Ero on selkeä itsensä työllistävään yksinyrit­jään, jonka kohdalla yrittäjän henkilökohtaiset verkostot voidaan hyvin pitkälle nähdä sa­moiksi kuin yrityksen verkostot. Kasvua ja kansainvälisiä markkinoita tavoitteleva naisyrit­täjä on tietoinen yrityksensä ydinosaamisesta, hänellä on tietoinen tavoite kasvattaa yri­tystoimintaansa muiden kumppaneiden ydinosaamista hyödyntäen.

8.3.4 Toimialan ja lainsäädännön vaikutusten kanssa tasapainoileva naisyrittäjä

Tarkastelun alla olevassa opinnäytteessä nousee esille lainsäädännön vaikutukset toimialaan ja sitä kautta naisyrittäjän sekä yrityksen verkostoitumiseen. Toimialat, joilla laki ikään kuin tiputtaa asiakkaan yrittäjän syliin (esimerkkinä autokouluala, kts. luku Toimintaympäristön muuttuva kenttä – haaste naisyrittäjälle, sivu 54) nähdään verkostoituminen teorian valossa painottuvan horisontaalisiin verkostoihin. Horisontaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan saman toimialan sisällä toimivien yritysten kumppanuussuhteita (Hakanen ym. 2007, 56, kts. luku Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivu 19 ja liite 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet). Olennaista ei ole yritysten keskinäinen vaihdanta vaan jokin muu keskeinen yhteinen intressi, joka saa ne tekemään yhteistyötä. Yhteistyöintressit voivat perustua muun muassa markkinointiin, tuotekehitykseen tai hankintoihin. (Valkokari ym. 2009, 218.)

Tiukasti lakisäädellyt toimialat edesauttavat hyvin tiiviiden verkkojen syntyä (kts. luku Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivu 19 ja liite 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet). Näissä yritysten toiminta on tarkkaan rajattu ja rakennettu sekä organisoitu. (Toivola 2006, 58.) Tiiviit sidokset lisäävät verkon eristäytymistä (Johanson 2015, 203). Vuorovaikutus verkon sisällä on runsasta, mutta vähäistä verkon ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Vahvasti lakisäädellyn toimialan vapauttaminen muuttaa toimialalla olevien yritysten verkostoitumista kohti toimialarajat ylittäviä löyhempiä sidoksia. Tämä kannustaa yrittäjää muuttamaan totuttuja liiketoimintamalleja ja etsimään uusia tapoja harjoittaa yritystoimintaa. Sääntelyn löyhentymisen myötä verkostojen rakenne muuttuu kohti vertikaalisesti organisoituja verkostoja, mahdollistaen näin asiakasymmärryksen korostumisen yritystoiminnan keskiössä.

Toimialan ja lainsäädännön vaikutusten kanssa tasapainoilevalle naisyrittäjälle verkoston merkitys heijastuu henkisenä tukena. Verkoston merkitys korostuu myös yrityksen liiketoiminnalle. Näin tarkkaan rajatun, saman toimialan sisällä toimivien yritysten muutosten seuranta ja sen heijastuminen liiketoimintaan helpottuu. Verkoston ensisijaisena tarkoituksena on toimialan lainsäädännöllisten muutosten seuranta. Yrittäjä ei koe tarvetta verkostoitua yli toimialarajojen. Naisyrittäjä on tietoinen omasta ydinosaamisestaan ja tiedostaa ympärillään olevat saman alan toimijat.

8.4 Oleellisinta on naisyrittäjä itse -yrittäjän henkilökohtaiset verkostot mahdollistavat sekä sosiaalisen että liiketoiminnallisen ulottuvuuden yhdistämisen

Selkeää rajanvetoa naisyrittäjän ja yrityksen välillä on vaikeaa vetää. Yrittäjyys on nähtävä prosessina, joka muuttaa muotoaan ajan, paikan ja ihmisten vaikutuksesta (kts. luku Yrittäjyys on prosessi, sivu 8) Yrittäjä ja yritys ovat saman yrittäjyys-ilmion kaksi ulottuvuutta. Moni naisyrittäjään vaikuttava asia heijastuu välillisesti yritykseen ja päinvastoin. Tällä on vaikutuksensa myös verkostoitumiseen.

Johanissonin ja Petersonin (1984) mukaan yrittäjän henkilökohtaisia verkostoja tulee pitää hänen tärkeimpänä pääomanaan. Yrittäjän henkilökohtaiset verkostot mahdollistavat sekä sosiaalisen että liiketoiminnallisen ulottuvuuden yhdistämisen toisiinsa. (Salokoski 2011, 51; Äyväri 2002, 24.) Tarkasteltava opinnäyte vahvistaa edellä esitetyn. Haastatteluaineiston mukaan selkeää rajaa naisyrittäjän ja yrityksen verkostoihin ei voida vetää. Yritystoiminta ja verkostoituminen ovat henkilöiden välistä toimintaa. Näin ollen kaiken lähtökohdalla on naisyrittäjä itse. Hänen henkilökohtaiset ominaisuudet, luonne, kasvatus- ja koulutustausta sekä kokemus työelämästä vaikuttavat sosiaalisten suhteiden ja roolimallien ohella siihen kuinka yrittäjänainen yritystoimintaa harjoittaa ja verkostoihin asennoituu. (Toivola 2006, 19, 37).

Tarkastelun olla olevassa opinnäytteessä ei noussut esille selkeitä eroja yllä luetelluista tekijöistä, joilla nähdään olevan vaikutusta yrittäjän suhtautumiseen verkostoihin ja niissä toimimiseen. Kaikilla haastatelluilla naisilla oli takanaan vähintään yli kymmenen vuoden yrittäjäura. Kaikki yrittäjänaiset kertoivat aikaisemman työ- tai yrittäjäkokemuksen vaikuttavan yrittäjyyteen ja verkostoihin. Naisyrittäjät kokivat verkostojensa olevan tällä hetkellä erilaiset kuin esimerkiksi yrittäjäuransa alussa. Näin ollen verkostot tukevat naisyrittäjää myös yrityksen elinkaaren eri vaiheissa (kts. luku Verkostot voivat olla sekä yrittäjän että yrityksen välisiä merkityksien vaihdellessa, sivu 30).

Haastatellut yrittäjänaiset kokivat yrittäjän verkostot osin samoiksi kuin yrityksen verkostot. Opinnäyte vahvistaa näin ollen näkemyksen verkostoista sekä yrittäjien että yritysten välisinä ilmiöinä (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 121). Suurimmat erot haastateltujen naisyrittäjien suhtautumisessa verkostoitumiseen esiintyi heidän liiketoiminnan tavoitteiden näkökulmasta (kts. luku Verkostot – osa naisyrittäjän elämänpolkua vai tietoisien työn tulos? sivu 73). Voidaankin todeta naisyrittäjän liiketoiminnalle asettamien tavoitteiden vaikuttavan tarkasteltavan opinnäytteen valossa verkostojen merkitykseen sekä yrittäjän että yrityksen näkökulmista. Esimerkiksi naisyrittäjälle, jonka yritystoiminnan pääasiallinen tarkoitus on itsensä työllistäminen, korostuu verkostojen sosiaalinen ulottuvuus. Verkostoista

haetaan naisyrittäjän jaksamista edesauttavaa tukea, joka heijastuu yrityksen liiketoiminnan turvaamiseen, kuten luvussa Itsensä työllistävä naisyrittäjä, sivulla 74 todettiin.

Yrityksen liiketoiminnan luonne ja toimintaympäristö vaikuttavat verkostoon ja verkostoitumiseen (kts. luku Verkostot voivat olla sekä yrittäjän että yrityksen välisiä merkityksien vaihdellessa, sivu 30). Esimerkiksi yrityksen kiinteä omaisuus tai yritystoiminnan harjoittamiseen vaadittavat fyysiset toimitilat vaikuttavat yrityksen ja yrittäjän verkostokumppaneihin painottuen enemmän liiketoimintaan liittyviin verkostoihin. Tämän opinnäytteen valossa näyttäisi siltä, että yritystoiminnan kasvaessa, uusia liiketoimintamalleja kehitettäessä ja varsinkin yritystoiminnan laajetessa ulkomaille naisyrittäjän omat verkostot hiljalleen erkanevat yrityksen verkostoista. Globaalin liiketoimintaan siirtyessä verkostojen merkitys painottuu kohti yrityksen verkostoja. Kuten luvussa Kasvua ja kansainvälisiä markkinoita tavoitteleva naisyrittäjä, sivulla 77 todettiin.

Tutkittaessa naisten ja miesten omistavien pienyritysten eroja verkostojen hyödyntämisessä yrityksen johtamisen tukena, tulokset osoittavat naisten etsivän verkostoista sekä sosiaalista tukea että tietoa. Sosiaalisella tuella on tärkeä merkitys yrittäjän jaksamiselle, motivaatiolle ja sitä kautta yrityksen liiketoiminnalle. (Toivola 2006, 50.) Naisyrittäjäyttä käsittelevässä teoriaosuudessa, luvussa Naisyrittäjien työhyvinvointi, sivulla 16 esiteltiin yrittäjänäisten työkykyä, työssä jaksamisen haasteita ja niiden heijastumista yritystoimintaan. Yritystoimintaa harjoittavan naisen työkykyä ja jaksamista edesauttavat verkostokumppaneilta saatava henkinen ja vertaistuki. Naisvetoisten yritysten kehittämisen haasteet, kuten vähäinen kasvuhaluus sekä puutteet liiketoiminnan suunnittelussa, ovat ratkaistavissa verkostoihin liittymällä. Verkostot vahvistavat naisyrittäjien osaamista ja liiketoimintaa sekä mahdollistavat muun muassa yrittäjän keskittymisen oman yrityksen ydinosuuden ylläpitoon hankkimalla muu tarvittava osaaminen verkoston jäseniltä. (Sormunen 2015, 33; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a.)

Tarkastelun alla olevan tutkimuksen perusteella verkostojen merkitys naisyrittäjälle itselleen henkilökohtaisesti oli korvaamaton. Verkostojen kautta yrittäjänainen tunsi yhteenkuuluvuutta ja koki saavansa sekä sosiaalista että henkistä tukea, itsensä kehittämisen ohella. Verkostoilta naisyrittäjät saivat vertaistukea myös yrittäjäyhteyden liittyvässä epävarmuudessa. Yksinyrittävä nainen ei ole verkostojen ansiosta yksin. Verkostoilta naisyrittäjä saa arvostusta omalle tekemiselleen ja energiaa sekä vertaistukea esimerkiksi keskusteluissa muiden yrittäjäkollegoiden kanssa yritystoiminnan haasteista. Myös verkoston tuki päätöksenteossa tuotiin haastatteluissa esille. Teorian näkökulmasta opinnäytteessä korostuu verkostojen sosiaalisen ulottuvuuden merkitys. Sosiaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan henkilöiden välisiä suhteita ja vuorovaikutusta, luottamusta ja vastavuoroisuutta.

(Hakanen ym. 2007, 11, 47.) Näin vahvistuu Äyvärin (2002) väittämä yrittäjän sosiaalisen tuen tarpeesta rakentaakseen ja ylläpitääkseen itseluottamustaan. Yritys puolestaan tarvitsee sosiaalista verkostoa saavuttaakseen muiden luottamuksen ja lunastaakseen paikansa, oikeutuksensa toimia liiketoiminnassa ja yhteiskunnassa. (Äyväri 2002, 24.) Haastatelluille naisyrittäjille verkostojen sosiaalinen merkitys muodostui taloudellista ulottuvuutta merkityksellisemmäksi. Näin opinnäyte vahvistaa aiemman tutkimustuloksen verkostojen sosiaalisen ulottuvuuden muodostumista taloudellista ulottuvuutta tärkeämmäksi (Easton 1992, teoksessa Äyväri 2002, 35, kts. luku Verkostot voivat aolla sekä yrittäjän että yrityksen välisiä merkityksien vaihdellessa, sivu 30).

Haastatteluaineistosta nousi esille naisyrittäjien verkostojen välillinen merkitys yrityksen liiketoimintaan. Yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisinta on naisyrittäjä itse. Yrittäjänaisille on tärkeää tuntea eri alan ihmisiä, joihin olla yhteydessä erilaisissa tilanteissa. Myös yritykseen liiketoimintaan liittyvien asioiden eteenpäin vieminen ja edistäminen koettiin helpommaksi naisyrittäjän omien kontaktien takia. Verkostojen avulla naisyrittäjä voi suositella muita alan toimijoita asiakkailleen. Näin asiakkaalle jää mielikuva yhteistyötä tekevästä ja verkostoituneesta yrittäjästä. Tämä lisää naisyrittäjän uskottavuutta ja oikeutusta yrittäjänä. Naisyrittäjien verkostojen katsottiin heijastuvan yrityksen liiketoimintaan. Verkostojen myötä naisyrittäjä voi ohjata asiakkaita, joita itse ei ehdi ottaa vastaan, muille verkostokumppaneille. Opinnäyte vahvistaa näin näkemyksen verkoston funktiosta yrityksen oman kasvun kanavoimiseksi muille yrityksille ja yrittäjille. (Hakanen ym. 2007, 27.) Tällä on vaikutusta välillisesti yrityksen liiketoimintaan. Asiakkaat huomaavat yrittäjän kontaktit, heijastuen lisäarvona yritystoimintaan ja asiakkaan suuntaan. Opinnäyte vahvistaa toistamiseen aikaisemmat tutkimustulokset verkoston merkityksestä sekä yrittäjälle että yritykselle. Yrittäjälle verkostot vahvistavat yrittäjän itseluottamusta, mahdollistavat uuden osaamisen kehittymisen ja ovat ihannetapauksessa väline uuden liiketoiminnan syntyyn. Yrityksen näkökulmasta verkostot tuovat puolestaan uskottavuutta ja luotettavuutta sekä tarvittaessa lisäresursseja korreloiden liiketoiminnan kehittymiseen. (Toivola 2006, 23 – 24.)

Haastatteluaineistosta nousi esille verkostojen tuomat mahdollisuudet yrittäjyyden liiketoiminnan hyödyn näkökulmasta. Näitä ovat muun muassa yrityksen saavuttamat kustannusedut, liiketoiminnan kasvu, joustavuus ja liiketoiminnan riskien jakaminen verkostokumppaneiden kesken. (Toivola 2006, 13, kts. luku Verkostoituminen tulee aina liittyä yrityksen ydintoimintaan, sivu 24). Saman toimialan yrityksiltä saadaan tukea toimialan sisäisiin muutoksiin. Toimialat ylittävät verkostot nähtiin uuden tiedon kanavana. Verkostojen anti naisten luotsaamien yritysten liiketoiminnan näkökulmasta heijastuu pääsääntöisesti tietotaidon ja osaamisen jakamisena. Männikön (2014, 48) tutkimus tukee verkostojen

merkityksen korostumista juuri tiedon jakamisen ja saamisen ulottuvuuksista. Pienyrittäjien verkostot, jotka muodostuvat usein kahdenkeskisistä kumppanuuksista, auttavat yrityksen markkinoinnissa ja ovat osa yrityksen brändin luomista. Teorian näkökulmasta pienyritysten keskeinen syy verkostoitua korostuu yllä esitetyn mukaisesti usein juuri markkinointiin ja asiakassuhteisiin liittyvän osaamisen ja tiedon hankkimisessa. (Nieminen 2014, 17; Toivola 2006, 13.)

Naisyrittäjät olivat tietoisia verkostojen mukanaan tuomista mahdollisuuksista. Pääosa haastatelluista naisista ei kuitenkaan tavoitellut oman yritystoiminnan kasvua ja muita edellä esitettyjä verkostojen tuomia mahdollisuuksia. Yrittäjänäisten ensisijainen yritystoiminnan kannustin oli oman toimeentulon turvaaminen, perheen ja työn yhdistäminen ja tätä kautta oman ajankäytön hallinta. Tähän tiivistyy tämän opinnäytteen päätutkimusongelman, mikä on verkostojen merkitys naisyrittäjyydessä, vastaus. Haastateltujen naisten ensisijainen yritystoiminnan tavoite on oman toimeentulon turvaaminen, työn ja perheen joustava yhdistäminen. Naisyrittäjä ei tavoittele liiketoimintansa laajentumista. Hänelle on tärkeintä edellä mainittujen aspektien ohella tyytyväinen asiakas. Verkostot tarjoavat yrittäjänaiselle sosiaalista ja henkistä tukea, yhteenkuuluvuutta sekä oman osaamisen täydennystä. Verkostojen myötä naisilla on mahdollisuus tuoda lisäarvoa asiakkaalle esimerkiksi suosittelemalla toista asiantuntijaa, oman osaamisen ollessa jollakin aihealueella puutteellista. Haastateltujen naisyrittäjien verkostojen sosiaalinen merkitys muodostui verkostojen taloudellista ulottuvuutta merkityksellisemmäksi.

8.5 Asiakas verkostojen keskiöön

Haastatteluaineistosta nousi esille verkostojen sosiaalisen ja henkisen merkityksen ohella, verkostojen naisyrittäjien asiakkaille tuoma hyöty, johon jo edellä olevassa luvussa viitattiin. Verkostoilta haettiin muun muassa ratkaisuja ja toisenlaisia tapoja tuottaa asiakkaalle palveluja. Verkostokumppaneita suositeltiin niin ikään asiakkaille. Se, että asiakas käytti muiden verkostokumppaneiden palveluja nähtiin positiivisena asiana, asiakkaalle lisäarvoa tuottavana elementtinä. Asiakaskäyttäytymisen muutos heijastui vahvasti haastatteluaineistosta. Toimintaympäristön muuttuva kenttä – haaste naisyrittäjälle -luvussa, sivulla 54 esitettiin joitakin asiakaskäyttäytymisen muutoksen taustalla olevia tekijöitä. Haastatteluaineistosta piirtyy kuva naisyrittäjää ja yrityksen liiketoimintaa ohjaavasta asiakkaasta. Asiakkaasta, jonka tarpeet, vaatimukset ja odotukset tulee täyttää.

Teorian näkökulmasta verkostomaista toimintatapaa leimaa yritysten vahva riippuvuus toisistaan, toistensa ydinosaamisesta ja resursseista. Asiakkaan roolin muutos verkostokumppanuutta ohjaavaksi toimijaksi tulee yrittäjän ja verkostokumppaneiden tiedostaa ja

tunnustaa. Yrittäjien tulee tunnistaa oman yrityksensä ydinosaaminen ja ymmärtää kuinka ko. osaaminen tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Toivolan (2006, 19) mukaan verkoston perimmäisenä tarkoituksena on lisäarvon tuottaminen loppuasiakkaalle. Tämän tutkimuksen yksi suurimpia oivalluksia on asiakkaan roolin korostaminen verkostoitumisessa. Verkostoja kuvattaessa ja niiden toimintaa selitettäessä sekä verkostoja perustettaessa tulisi asiakas liittää osaksi verkoston alku- ja loppujatkumoa. Tarkasteltavan opinnäytteen mukaan asiakkaan lisäarvon tuottaminen tulee olla verkoston ensisijainen tarkoitus. Näin verkostossa mukana olevat naisyrittäjät ja yritykset pystyvät aidosti hyödyntämään verkostoa ja sen tuomia etuja liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmista. Verkoston jäsenien tulee nähdä asiakkaan asiakas kumppanuuden tuottaman palvelun tai tuotteen loppuasiakkaana. Vaikka verkosto olisi kuinka toimiva tai sen avulla pystytään tuottamaan kustannustehokkaasti tuote tai palvelu eri osapuolten ydinosaamista hyödyntäen, tulee asiakkaan nähdä tämä lisäarvo ja ostaa palvelu tai tuote. Loppukädessä asiakas ratkaisee verkoston toimivuuden ja paremmuuden. Tämä edellyttää kaikilta verkostossa mukana olevilta yrityksiltä asiakkaiden tarpeiden tuntemista ja oman ydinosaamisen integrointia osaksi asiakkaan arverkoston luontiprosessia. (Toivola 2006, 19). Siirtyminen yrityksen sisäisistä arvoketjuista verkostojen arverkkoihin on aiheuttanut sen, että tärkein asiakas on yhä useammin asiakkaan asiakas tai jopa muun sidosryhmän edustaja, esimerkiksi alihankkija (Hannula & Seppä & Rissanen & Mäkipää & Ruohonen & Mäkinen 2005, 47).

8.6 Digitaalisuus muuttaa vuorovaikutusta ja luottamuksen syntyä verkostoissa

Opinnäytteen verkostoja käsittelevässä teoriaosuudessa, Verkostotalous-luvussa, sivulla 23 sekä liitteessä 3, todettiin luottamuksen liittyvän oleellisesti verkostoihin ja yhteistyön sujuvuuteen sekä vuorovaikutukseen. Luottamuksen ja toimijoiden molemminpuolisen ymmärryksen katsottiin kehittyvän hitaasti verkoston toimijoiden vuorovaikutuksessa. (Toivola 2006, 12, 16.) Luottamuksen syntyminen verkostossa edellyttää yhteistä tekemistä ja yhdessä koettujen vaikeuksien voittamista. Hakasen mukaan luottamusta ei ole mahdollista luoda eikä ylläpitää virtuaalisesti, vaan se edellyttää käytännön kasvokkain tapaamisia. (Hakanen ym. 2007, 18.) Saastamoinen sitä vastoin esittää yhteenkuuluvuuden ja solidaarisuuden tunteen kokemisen olevan mahdollista myös sähköisissä verkostoissa virtuaalisesti (Saastamoinen 2009, 42). Tarkasteltavan opinnäytteen haastatteluaineisto antaa myös viitteitä siihen, että verkostoitumiseen ja luottamuksen syntyyn on tulossa muutos yhä lisääntyvän digitaalisuuden ja sen mahdollistamien sähköisten vuorovaikutuskanavien myötä.

Naisten keskinäisiä verkostoja perustetaan rytinällä ja niiden suosio on kasvava (kts. luku Mistä apua? Siskoilta tietenkin, sivu 18). Verkostojen suosiota on perusteltu osittain juuri

sosiaalisen median mahdollistamien viestintäkanavien kasvun myötä. (Kilpamäki 2016, 6). Sosiaalisten verkostojen luominen ja ylläpito onkin siirtynyt yhä enemmän sähköisiin tietoverkkoihin. Sähköiset tietoverkot eli sähköiset yhteisöt ja verkostot helpottavat verkostojen toimintaa. Ne horjuttavat myös ryhmien, yhteisöjen ja verkostojen merkitystä. (Koskela ym. 2007, 124, 126.) Ihmisten on todettu kokevan voimakasta yhteenkuuluvuuden ja solidaarisuuden tunnetta sähköisissä yhteisöissä ja verkostoissa (Saastamoinen 2009, 42). Aika ajoin käydään yhteiskunnallista keskustelua perinteisten sosiaalisten verkostojen ja yhteisöllisyyden rapautumisesta ja yksilöllistymisestä. Sosiaalisten verkostojen merkitys ei ole vähentynyt aikojen saatossa, niiden muoto vain on muuttunut enemmän kohti sähköisten tietoverkkojen avulla tapahtuvaa verkostoitumista. Verkostojen muutoksista huolimatta ihmisten tarve olla yhteydessä ja verkostoitua toistensa kanssa ei ole hävinnyt. (Kouvo 2014, 147 - 149.) Tarkastelun alla oleva opinnäyte vahvistaa osittain edellisen näkemyksen. Varsinkin haastateltujen naisyrittäjien nuorin edustaja kertoi kuuluvansa erilaisiin sosiaalisen median verkostoihin niiden ajasta ja paikasta riippumattomuuden takia.

Sosiaalisen median ja internetin koettiin vahvasti parissa naisyrittäjien haastattelussa olevan sama asia kuin verkoston ja verkostoitumisen. Verkostoitumiseen katsottiin vaativan haastatteluaineiston perusteella kärjistetyksi ainoastaan tietokoneen ja internetyhteyden. Sosiaalisen median kautta naisyrittäjä saa yritystoimintaan vinkkejä, sen kautta hän voi kouluttautua, pitää yhteyttä asiakkaisiin ja kumppaneihin, mainostaa, luoda yhteisöjä muiden yrittäjien kanssa yhteistyön ohella sekä kysyä apua. Ko. näkökulma korostui varsinkin nuorempien haastateltujen naisyrittäjien kohdalla. He ovat syntyneet 1970- ja 1980-luvuilla, jolloin digitaalisuus alkoi muuttaa yhteiskuntaa luoden uusia tapoja toimia toisin. Näin ollen tulevaisuudessa verkostoituminen painottunee sähköisten vuorovaikutteisten kanavien suuntaan varsinkin Z-sukupolven edustajien eli 2000-luvulla syntyneiden astuessa työelämään. Myös Salokosken (2013, 51) tutkimus antaa viitteitä siihen, että sosiaalisen median vaikutus verkostoitumisen tulevaisuuteen on merkittävä.

8.7 Verkostoituminen päämääränä ja mahdollisuutena

Verkostoituminen edellyttää yrittäjältä näkemystä siitä, että verkostoitumiselle on tarve. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 138). Sama näkemys nousi esille haastatteluaineistosta. Naisyrittäjien mukaan ei tule verkostoitua verkostoitumisen takia. Yrittäjän toimintaa tulee ohjata tarve, syy miksi verkostoitua. Naisyrittäjän tulee tehdä itselleen selväksi mitä verkostoitumisella tavoitellaan. Yrittäjänaisen näkökulmasta tuntuu kenties suuri töiseltä puhua verkostostrategiasta ja siihen liittyvästä suunnittelusta, joita liitteessä 4: Verkostokumppaneiden valinta, sivutaan. Mielikuva verkostostrategian suunnittelusta piirtyy erillisenä, aikaa vievänä, raskaana ja muodollisena prosessina. Luonnollisempaa, arkisempaa

ja ehkä realistisempaa olisikin mieltää verkostoituminen ja siihen liittyvä ennakointi osana yrittäjän jokapäiväistä ennakoivaa ajattelua. Pienyrittäjän kohdalla ajatusmaailma usein toteutuukin hyvin. Yrittäjähän joutuu tasaisin väliajoin mukauttamaan oman toimintansa ympäristön nopeisiin muutoksiin. Suurempi muutos verkostoitumisessa ja verkostosuhteiden luomisessa lienee isommilla yrityksillä, joiden rakenteet ovat usein jäykkiä ja uusien toimintatapojen luominen hidasta. (Hakanen ym. 2007, 37.)

Osa haastatelluista naisyrittäjistä korosti verkostoitumisen olevan heille päämäärätietoista ja tavoitteellista toimintaa, kuten aiemmin luvussa Verkostot – osa naisyrittäjän elämänpolkua vai tietoisien työn tulos? alkaen sivulta 73 esitettiin. Kaikki haastattelut naiset eivät kuitenkaan nähneet verkostoitumista tietoisena, tavoitteellisena toimintana. Näkemyserot johtunevat useasta syystä. Yksi verkostoitumiseen liittyvä tekijä on yrityksen liiketoiminnan laajuus ja yrityksen koko. Naisyrittäjä, jonka ensisijaisena ja usein myös ainoana tavoitteenaan on itsensä työllistäminen, ei koe tarvitsevänsä laajaa verkostoa yrityksen liiketoimintaa tukemaan. Hänelle riittää, että voi tarvittaessa ohjata asiakkaan toiselle ammattilaiselle. Yrityksen liiketoiminnan kasvaessa ja varsinkin sen kansainvälistyessä, kasvanee myös verkoston merkitys liiketoimintaa tukevana elementtinä. Myös yrityksen toimiala ja sen lakisääteisyys vaikuttavat verkostoitumiseen (kts. luku Verkostot – osa naisyrittäjän elämänpolkua vai tietoisien työn tulos? sivu 73).

Naisyrittäjän tulee verkostossa toimiessaan ylläpitää omaa ydinosaamistaan ja fokusoida yrityksen liiketoiminta tämän osaamisen ympärille. Verkostojen hyödyntäminen edellyttää niiden tunnistamista ja tiedostamista. Aika ajoin naisyrittäjän tulee verkostoissa toimiessaan kyseenalaistaa onko kaikissa verkostoissa mukana olo tarpeellista. Yrittäjän naisten tulee pohtia, miten verkosto tukee yrityksen liiketoimintaa ja kokeeko yrittäjä saavansa verkostossa toimiessaan tukea omaan yrittäjyyteensä. On osattava luopua turhista verkostoista mukanaolosta. Verkostoitumisen tulee siis olla tiedostettua, naisyrittäjän ja hänen yrityksen tarpeista lähtevää tarkoituksen mukaista toimintaa. Yrittäjän naisten tulee luoda ympärilleen sellaiset verkostotoimijat, jotka tukevat ja hyödyttävät hänen liiketoimintaansa ainakin välillisesti.

Verkostossa mukana olevien yrittäjien ja yritysten yhteinen arvopohja ja yhteiset toimintatavat edesauttavat verkoston toimivuutta. Tämä heijastuu verkostossa mukana olevien yritysten liiketoimintaan. Haastatelluista nousi esille myös luottamus verkoston muihin toimijoihin vastavuoroisuuden ohella. Se, että yrittäjä hoitaa oman työnsä hyvin, heijastuu koko verkoston toimivuuteen ja sitä kautta yrityksen liiketoimintaan. Luottamusta verkoston toimivuuden tukipilarina sivuttiin sekä luvussa Verkostotalous, sivulla 23 että liitteessä 3: Luottamus ja yhteistyö verkostojen keskeisinä elementteinä.

Verkostoissa toimiminen naisyrittäjän näkökulmasta koettiin moninaisena. Verkostoissa toimiminen haastattelujen perusteella edellyttää naisyrittäjän näkökulmasta muun muassa avoimuutta, sosiaalisuutta, vuorovaikutusta, aikaa, vastavuoroisuutta, normaalia kommunikaatiota ihmisten välillä ja omaa aktiivisuutta sekä yhteiskunnallisen tilanteen ja ympäröivän maailman tapahtumien seuraamista. Niin ikään samanhenkinen ajattelu verkoston muiden toimijoiden kanssa koettiin edellytyksenä liiketoimintaa kehitettäessä ja uudistettaessa.

Osa haastatelluista koki verkostoitumisessa haastavimpana sen aikavievyyden. Toisten mielestä verkostoituminen hoituu luonnollisena osana yrittäjyyttä, eikä vaadi ajallisesti ylimääräistä panostusta. Erot selittynevät verkostoitumisen tavalla (esimerkiksi sosiaalisen median kautta), asiakkaan kohtaamisella, ajattelutavassa (verkostot ovat kaikkialla), toimialasta (hyvinvointialan yrittäjä vs. autokoulu yrittäjä), liiketoiminnan tavoitteista (operatiivinen vs. uutta liiketoimintaa luova), verkostoihin ladatuista odotuksista jne.

Suhtautuminen verkostoitumiseen ajankäytön näkökulmasta vaihteli myös saman informantin osalta. Kontaktien luominen ja yhteydenpito verkostojen eri osapuolten kesken tapahtui näissä tapauksissa lähinnä sosiaalisen median eri kanavien kautta. Tämä koettiin vaivattomaksi tavaksi luoda ja ylläpitää kontakteja. Puolestaan useamman tunnin tai jopa kokonaisen päivän varaaminen kasvotusten tapahtuvalle verkostoitumiselle, esimerkiksi osallistumiselle johonkin järjestön tapaamiseen, koettiin haastavaksi.

Opinnäyte vahvistaa osittain aikaisemmat tutkimukset, joissa pienyrittäjät ovat esittäneet vuorovaikutuksen ja yhteistyön suurimmiksi esteiksi juuri aikapulan sekä niukat henkilöresurssit ja puutteellisen johtamisosaamisen. (Nieminen 2014, 17; Toivola 2006, 49, kts. luku Verkostoituminen tulee aina liittyä yrityksen ydintoimintaan, sivu 24).

Aikahaaste ratkaistaan tämän opinnäytteen puitteissa nostamalla asiakas keskiöön verkostoja perustettaessa, niitä mallintaessa ja teoreettisesti tarkasteltaessa, kuten luvussa Asiakas verkostojen keskiöön, sivulla 82 esitettiin. Näin asiakkaan rooli verkostoja ohjaavana tekijänä korostuu. Tämä muuttaa naisyrittäjien sosiaalisten verkostojen painopistettä kohti liiketoimintaa tukevien verkostojen ulottuvuutta. Naisyrittäjä kohtaa lähes päivittäin asiakkaitaan, jolloin hänelle tarjoutuu mahdollisuus vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Kohdatessaan asiakkaan naisyrittäjän tulee lisätä asiakasymmärrystä ja asiakkaan arvonmuodostusprosessin hahmottamista. Näin verkostoitumista pohtiessaan yrittäjän tulee lähestyä aihetta asiakkaan näkökulmasta. Minkä asiakkaan ongelman mahdollinen verkosto ratkaisee? Miten verkosto tuottaa asiakkaalle lisäarvoa? Mikä on naisyrittäjän oma ydinosaaminen verkostossa? Mitä verkostolla tavoitellaan?

Verkostoissa toiminen edellyttää yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta ennen kaikkea aikaa. Haastatteluiden pohjalta verkostoitumiseen käytetty aika on pois yritykseen laitettavasta ajasta. Sama näkemys korostui niin ikään niiden naisyrittäjien vastauksissa, jotka työskentelevät yksin tai joilla on 1 – 4 työntekijää. Yrittäjänaiset, joiden yritysten liiketoiminta on kansainvälistä tai jotka pyrkivät liiketoimintansa uudistamiseen, kokivat verkostoitumisen tärkeäksi ja liiketoiminnan näkökulmasta välttämättömäksi.

Verkostoitumiseen vaikuttava tekijä on myös yrittäjän ja yrityksen pyrkimys liiketoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen. Tämä edellyttää yrittäjältä ja yritykseltä uusia toimintatapoja ja – malleja, joita tietoisien ja aktiivisten verkostoitumisen myötä on helpompi löytää. Yritysten erot selittynevät verkostoteorioiden näkökulmista juuri verkoston tavoitteiden eroavuuksina (kts. luku Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekameltska, sivu 19 ja liite 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet).

Yrityksen liiketoiminnan kannalta yrittäjälle on ensi arvoisen tärkeää muistaa olla kiinnostunut oman yrityksen ohella ympäröivästä maailmasta ja siitä toimintaympäristöstä, jossa yritys toimii. Tämä korostui tutkimusaineiston uutta liiketoimintaa luovan sekä kasvua ja kansainvälisiä markkinoita tavoittelevien naisyrittäjien vastauksissa. Liiketoimintanäkökulmasta tulevaisuudessa korostuvat muun muassa yrityksen kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu sekä näistä kuluttajalle ja asiakkaille viestiminen (Juholin 2013, 16; TEM 2012, 23). Suuntaus selittyy asiakkaiden ja kuluttajien yhä lisääntyvästä ympäristötietoisuudesta ja valinnanmahdollisuuksista sekä halusta tiedostaa tuotteiden alkuperä.

Haastateltujen naisyrittäjien mielestä verkostossa toimiminen yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta tulisi parhaimmillaan olla liikevaihdossa mitattavaa hyötyä. Hyvä verkosto siis heijastuu asiakkaalle asti ja tukee asiakaskokemusta. Saman alan toimijoiden kanssa verkostoituminen edesauttaa toimialan muutoksen seuraamista. Eri alan toimijoiden vuorovaikutus mahdollistaa uusien näkökulmien ja ajattelumallien synnyn. Hyvä verkostoituminen pitää sisällään näitä molempia muotoja.

8.8 Verkostot ovat naisyrittäjälle hoivakoti – yhteenveto synteisin tuloksista

Naisyrittäjyys on aikojen saatossa ollut ja on tänäkin päivänä naisille keino työllistää itsensä ja tapa ansaita elanto. Naiset elämäntilanteiden muutosten myötä ikään kuin ajautuvat yrittäjyyden polulle. Muutokset muun muassa perhesuhteissa, työttömyyden uhka ja halu kokeilla uutta edesauttavat naisia miettimään eri tapoja ansaita elanto. Naisyrittäjälle on tärkeää pystyä yhdistämään perhe, lapset ja työ. Yrittäjänaisen ajankäyttöä ja työtä rytmit-

tää siis perhe. Naisten yrittäjäksi ryhtymisen taustalla on usein niin ikään perheeseen liittyvät asiat.

Tyypillinen suomalainen naisyrittäjä toimii yksin ilman palkattua työvoimaa niin sanotuilla perinteisillä naisvaltaisilla terveyteen, hyvinvointiin ja hoivaan liittyvillä aloilla. Yrittäjänaisella on yritystoimintansa puitteissa monta roolia. Hän on muun muassa työntekijä, johtaja, talousasioita ja markkinointia hoitava sekatyönainen. Se, että naisyrittäjä toimii yleensä yrityksessään yksin vaikuttaa suuresti hänen verkostoitumiseen. Yrittäjyyteen ja verkostoitumiseen vaikuttava merkittävä tekijä ja resurssi näyttää olevan yrittäjän käytettävissä oleva aika. Verkostoitumiseen vaadittava aika koetaan olevan pois yrityksen liiketoimintaan laitettavasta ajasta ja perhe-elämästä.

Opinnäytteen mukaan naisille yritystoiminnan ensisijainen tavoite on oman toimeentulon turvaaminen, työn ja perheen joustava yhdistäminen. Naisyrittäjä ei tavoittele liiketoimintansa laajentumista, hänelle on tärkeintä edellä mainittujen aspektien ohella tyytyväinen asiakas. Verkostot tarjoavat yrittäjänaiselle sosiaalista ja henkistä tukea, yhteenkuuluvuutta sekä oman osaamisen täydennystä. Verkostojen myötä naisilla on mahdollisuus tuoda lisäarvoa asiakkaalle esimerkiksi suosittamalla toista asiantuntijaa, oman ydinosaamisen ulkopuolelta. Näin verkostot tuovat naisyrittäjyyteen myös aineetonta ja vastikkeetonta osaamisen vaihdantaa. Verkostot koetaan yrittäjyyden kulmakiveksi. Ilman verkostoja yritystoiminnan katsotaan olevan mahdotonta. Kuitenkin aktiiviselle verkostoitumiselle ja sen mukanaan tuomille liiketoiminnan kasvun mahdollisuuksille ei opinnäytteen valossa naisyrittäjyydessä nähty juurikaan tarvetta. Kynnys verkostoitumiseen madaltui jos naisyrittäjä koki yritystoimintansa jatkon ja tulevaisuuden olevan epävarma. Vaikkei naisyrittäjä tavoittelekaan verkostoilta liiketoiminnan kasvua, yrittäjänaisen tulee kuitenkin tiedostaa ja tunnistaa ympärillään olevat verkostot ja kumppanit. Yrittäjän oma näkemys ja ajattelumalli ovat näin ollen ratkaisevassa asemassa siinä kenet naisyrittäjä mieltää omien verkostojen jäseniksi.

Tutkimusaineistosta nousi esille neljä erilaista naisyrittäjätyyppiä, joiden suhtautuminen verkostoitumiseen erosivat toisistaan. Erot selittyvät naisten liiketoiminnan tavoitteiden näkökulmista. Naisyrittäjätyyppit ovat itsensä työllistävä naisyrittäjä, uusia liiketoimintatapoja luova naisyrittäjä, kasvua ja kansainvälisiä markkinoita tavoitteleva naisyrittäjä sekä toimialan ja lainsäädännön vaikutusten kanssa tasapainoileva naisyrittäjä. Lisää eri naisyrittäjätyypeistä on luettavissa luvusta Verkostot – osa naisyrittäjän elämän polkua vai tietoisien työn tulos? sivulla 73.

Verkostojen sosiaalinen merkitys naisyrittäjälle korostui. Verkostojen merkitys naisyrittäjille näyttäytyi kuin ”hoivakotina, jossa saa turvallisesti ja luottamuksellisesti purkaa iloja ja suruja”. Verkostojen sosiaalinen ja henkinen ulottuvuus naisyrittäjälle korostui haastatteluaineistosta. Verkostojen kautta yrittäjänainen tunsi yhteenkuuluvuutta ja koki saavansa sekä sosiaalista että henkistä tukea, itsensä kehittämisen ohella. Yksinyrittävä nainen ei ole verkostojen ansiosta yksin. Verkostoilta saadaan arvostusta omalle tekemiselleen ja energiaa sekä vertaistukea esimerkiksi keskusteluissa muiden yrittäjäkollegoiden kanssa yritystoiminnan haasteista. Myös verkoston tuki päätöksenteossa tuotiin haastatteluissa esille.

Haastatteluaineiston perusteella verkostojen merkitys naisten luotsaamien yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta heijastuu pääsääntöisesti tietotaidon ja osaamisen jakamisena sekä ihmisten tuntemisena. Verkostoilta saadaan myös vinkkejä yrityksen liiketoimintaan. Verkostoilta haettiin muun muassa toisenlaisia tapoja tuottaa asiakkaalle palveluja ja verkostokumppaneita suositeltiin asiakkaille. Uusia liiketoimintatapoja luovalle sekä kasvua ja kansainvälisiä markkinoita tavoittelevalle naisyrittäjälle verkostot merkitsevät osaamisen ohella uusia innovaatioita ja uudenlaista ajattelua sekä kasvua ja liikevaihdossa mitattavaa hyötyä. Verkostojen taloudellinen ulottuvuus on kuitenkin naisyrittäjille toissijainen, sosiaalisen ulottuvuuden korostuessa.

Asiakas verkostojen keskiöön. Tarkasteltavan opinnäytteen tuloksissa painottuu verkostojen sosiaalisen ja henkisen merkityksen ohella, verkostojen naisyrittäjien asiakkaille tuoma hyöty. Asiakaskäyttäytymisen muutos heijastui vahvasti haastatteluaineistosta. Haastateltujen naisyrittäjien kertoman mukaan asiakkaan ja hänen tarpeittensa, vaatimuksiensa sekä odotuksiensa vastaaminen on merkittävä yrittäjän naisten liiketoimintaan vaikuttava tekijä.

Opinnäytteen suurin oivallus on asiakkaan roolin korostaminen verkostoitumisessa. Verkostoja kuvattaessa ja niiden toimintaa selitettäessä sekä verkostoja perustettaessa tulisi asiakas liittää osaksi verkoston alku- ja loppujatkumoa. Tämän tutkimuksen mukaan asiakkaan lisäarvon tuottaminen tulee olla verkoston ensisijainen tarkoitus. Näin verkostossa mukana olevat naisyrittäjät ja yritykset pystyvät hyödyntämään verkostoa ja sen tuomia etuja liiketoiminnan näkökulmasta. Verkoston jäsenien tulee nähdä asiakkaan asiakas kumppanuuden tuottaman palvelun tai tuotteen loppuasiakkaana. Vaikka verkosto olisi kuinka toimiva tai sen avulla pystytään tuottamaan kustannustehokkaasti tuote tai palvelu eri osapuolten ydinosaamista hyödyntäen, tulee asiakkaan nähdä tämä lisäarvo ja ostaa palvelu tai tuote. Ensikädessä asiakas ratkaisee verkoston toimivuuden ja paremmuuden.

Verkostoitumisen perusedellytyksinä ovat tarve ja aika. Verkostoituminen edellyttää naisyrittäjältä näkemystä siitä, että verkostoitumiselle on tarve. Verkostojen hyödyntäminen edellyttää niiden tunnistamista ja tiedostamista. Yrittäjän tulee pohtia mitä hän verkostoitumisella tavoittelee. Yrittäjän tulee verkostossa toimiessaan ylläpitää omaa ydinosaaamistaan ja fokusoida yrityksen liiketoiminta tämän osaamisen ympärille. Aika ajoin on hyvä kyseenalaistaa onko kaikissa verkostoissa mukana olo tarpeellista. On tarkoituksenmukaista pohtia, miten verkosto tukee yrityksen liiketoimintaa ja kokeeko yrittäjä saavansa verkostossa toimiessaan tukea omaan yrittäjyyteensä. On myös osattava luopua turhissa verkostoissa mukanaolosta. Verkostoitumisen tulee siis olla tiedostettua, naisyrittäjän ja hänen yrityksen tarpeista lähtevää tarkoituksen mukaista toimintaa. Yrittäjän tulee hankkia ympärilleen sellaiset verkostotoimijat, jotka tukevat ja hyödyttävät hänen ydinliiketoimintaansa, ainakin välillisesti.

Verkostoissa toiminen edellyttää sekä naisyrittäjän että yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta tarkasteltavan opinnäytteen valossa ennen kaikkea aikaa. Haastatteluiden pohjalta verkostoitumiseen käytetty aika nähtiin olevan pois yritykseen laitettavasta ajasta. Tämä näkemys korostui ennen kaikkea niiden naisyrittäjien vastauksissa, jotka työskentelevät yksin tai joilla on 1 – 4 työntekijää. Yrittäjänaiset, jotka tavoittelevat liiketoiminnallaan kasvua ja kansainvälisiä markkinoita tai pyrkivät liiketoimintansa uudistamiseen, kokivat verkostoitumisen tärkeäksi ja liiketoiminnan näkökulmasta välttämättömäksi.

Aikahaaste ratkaistaan opinnäytteen puitteissa nostamalla asiakas keskiöön verkostoja perustettaessa, niitä mallintaessa ja teoreettisesti tarkasteltaessa. Naisyrittäjä kohtaa lähes päivittäin asiakkaitaan, jolloin hänelle tarjoutuu mahdollisuus vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Kohdatessaan asiakkaan naisyrittäjän tulee lisätä asiakasymmärrystä ja asiakkaan arvonmuodostusprosessin hahmottumista. Yrittäjän tulee verkostoitumista poh-tiessaan lähestyä asiaa asiakkaan näkökulmasta: Minkä asiakkaan ongelman mahdollinen verkosto ratkaisee? Miten verkosto tuottaa asiakkaalle lisäarvoa? Mikä on naisyrittäjän oma ydinosaaaminen verkostossa? Mitä verkostolla tavoitellaan?

Digitaalisuus ja eri sosiaalisen median vuorovaikutuskanavat mahdollistavat ja nopeuttavat tulevaisuudessa verkostoitumista, hämärtäen ajan ja paikan merkitystä yhteydenpidossa. Haastatteluaineiston mukaan kontaktien luominen ja yhteydenpito verkostojen eri osapuolten kesken sosiaalisen median eri kanavien kautta koettiin vaivattomimmaksi tavaksi ylläpitää kontakteja. Tämä korostui etenkin nuorten, 1970- ja 1980-luvuilla syntyneiden naisyrittäjien haastatteluissa. Digitaalisuus muuttaa tulevaisuudessa vuorovaikutusta ja luottamuksen syntyä verkostoissa.

Yrittäjä - ole utelias ja luo tulevaisuuden ihanneverkosto. Yrityksen liiketoiminnan kannalta yrittäjälle on ensi arvoisen tärkeää olla kiinnostunut oman yrityksen ohella ympäröivästä maailmasta ja siitä toimintaympäristöstä, jossa yritys toimii. Tämä korostui tutkimusaineiston uutta liiketoimintaa luovan sekä kasvua ja kansainvälisiä markkinoita tavoittelevien naisyrittäjien vastauksissa.

Haastateltujen naisyrittäjien mielestä verkostossa toimiminen yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta tulee olla liikevaihdossa mitattavaa hyötyä. Hyvä verkosto siis heijastuu asiakkaalle asti ja tukee asiakaskokemusta. Saman alan toimijoiden kanssa verkostoituminen edesauttaa toimialan muutoksen seuraamista. Vuorovaikutus eri alan toimijoiden kanssa antaa yrittäjälle uusia näkökulmia ja ajattelumalleja liiketoimintaan. Hyvä verkostoituminen pitää sisällään näitä kaikkia elementtejä.

Verkostoitumisen tarjoaa naisyrittäjälle lukuisia mahdollisuuksia. Pienet yritykset voivat verkostoitumalla muiden kanssa, saavuttaa suuren yrityksen etuja. Tämä edellyttää yritykseltä ketteryyttä, joustavuutta sekä muutoshalukkuutta ja – valmiutta. Verkostoitumisen myötä yrityksen liiketoimintatapa mahdollistaa sen keskittymisen omaan ydinosaamiseen ja puuttuvan osaamisen hankkimisen muilta toimijoilta verkostoja hyödyntäen. (Toivola 2005, 186; Toivola 2006, 5, 9, 10, 48.) Verkostoitumisen perusajatuksena on, että yhdessä muiden yrittäjien ja yritysten kanssa saavutetaan jotain sellaista, mihin yrittäjä ja yritys eivät yksin pystyisi. Verkostoituminen vaatii näin ollen molemmin puolista osaamisen jakamista. Naisyrittäjän tulee tietoisesti valita onko hän valmis jakamaan omaa aikaansa, osaamistaan, yrityksen resursseja sekä tietotaitoa muiden verkostokumppaneiden kesken. Yritykset ja yrittäjät tulevat näin entistä enemmän riippuvaiseksi toistensa osaamisesta ja yhteistyöstä. Riippuu naisyrittäjän suhtautumisesta miten hän tämän kapenevan itseenäisyyden kokee.

Naisyrittäjältä verkostoituminen edellyttää luottamusta, yhteistyö- ja vuorovaikutuskykyä ja uusia tapoja toimia. Verkostoituminen edellyttää niin ikään naisyrittäjältä kasvavaa monimutkaisuuden hallintaa. Yrittäjän tulee hahmottaa missä kokonaisuudessa, verkostoissa tai verkossa hän on itse osallisena. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 131.) Yrittäjän näkökulmasta verkostoituminen tulee esiintyä tiedostavalla, pitkäntähtäimen syy-seuraussuhteet ennakoivalla tasolla. Muutoin yrittäjänaisen liiketoimintaa edistävät verkostosuhteet saattavat jäädä luomatta. (Iisalo 2012.) Naisyrittäjän tulee ymmärtää oman liiketoimintansa ydin. Hänen tulee tiedostaa ympärillään tapahtuvat toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutokset.

Haastatteluaineiston ja verkostokirjallisuuden perusteella ihanneverkosto koostuu eri alan osaajista, eri sukupuolten edustajista sekä eri-ikäisistä miehistä ja naisista. Näin ajattelu verkostossa monipuolistuu ja ymmärrys erilaisista tavoista ajatella ja toimia lisääntyy. Sukupuolten moninaisuus tulee niin ikään paremmin hyödynnetyksi.

Verkostot koettiin kaikkien haastateltujen naisyrittäjien näkökulmasta yrityksen olemassaolon ehdoksi. Verkostoja tarvitaan, yksin tekemisen aika on ohitse. Tulevaisuuteen ja verkostoihin yrittäjänaiset suhtautuivat myönteisesti. Verkostoilta odotetaan muun muassa oman osaamisen vahvistamista. Tämä vahvistaa verkostoitumista, verkostoissa toimimista ja itse verkostoa. Naisyrittäjän tulee tarkasti miettiä mihin verkostoihin hän lähtee mukaan aikaresurssin sekä yrityksen liiketoiminnan ja ydinosaamisen näkökulmista.

Liiketoiminnan näkökulmasta verkostojen merkitys lisääntyy tulevaisuudessa. Työelämän muutos pätkätöineen lisää ihmisten verkostoitumista. Verkostot ja verkot nähdään tulevaisuuden kilpailutekijänä ja varsinkin pienyrityksille mahdollisuutena lisätä omaa kilpailukykyään. Naisyrittäjien muodostamien verkostojen toivotaan pitkällä tähtäimellä saavuttavan kasvuyrityksen etuja. (Hakanen ym. 2007, 76.)

9 Tutkimuksen kriittinen pohdinta – subjektiivisuudesta kohti objektiivisuutta

”Kriittiseen arviointiin kuuluu asioiden eri puolien punnitsemista, vahvuuksien ja heikkouksien tietoista pohtimista ja tiedon luotettavuuden ja merkittävyyden analysointia.” (Ojasalo ym. 2014, 32)

Tieteellisten tutkimustulosten tulee olla luettavia. Luotettavuusmittarit on kehitetty kvantitatiivisessa tutkimuksessa luonnontieteitä (mm. kemia, fysiikka) mukaillen. Näiden määrällisten mittareiden tutkimuskohteet säilyvät laboratorio-oloissa muuttumattomina. Toisin on ihmistieteissä, joissa tutkimustilanteiden vakioiminen on haastavaa. Ihmisten ja tutkittavien ilmiöiden toiminta ei ole kaavamaista. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat ihmisten käytökseen ja toimintaan. Tapahtuu niin ikään myös oppimista. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on siis haasteellista eikä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole selkeää yksiselitteistä ohjeistusta. (Kananen 2014, 145.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu onkin saanut monenlaisia tulkintoja. Esimerkiksi kvalitatiivisen tutkimuksen alalajin, tapaustutkimuksen tutkija voi perustellusti todentaa ihmisen ja ympäröivän yhteiskunnan olevan ainutlaatuisia eikä näin voida esittää kahta samanlaista tapausta. Näin ollen totuttujen kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden kriteerien käyttö laadullisen tutkimuksen arvioinnissa ei ole mahdollista. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Tutkimuksen laatuun vaikuttavat monet tekijät ja virheet: muun muassa käsittely- ja mitausvirheet, huonosti laadittu haastattelulomake, tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutus haastattelutilanteessa. (Heikkilä 2008, 47, 185). Tässä yhteydessä puhutaankin tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista. Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys kuvaa, onko tutkimuksella onnistuttu mittaamaan ja saamaan vastaukset tutkittavaan ongelmaan. Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus mittaa tutkimuksen toistettavuutta. (Heikkilä 2008, 186, 187.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteeristö eroaa kvantitatiivisen tutkimuksen vastavasta kriteeristöstä. Kvalitatiivinen luotettavuustarkastelu on lähinnä tutkimuksen objektiivisuuden tarkastelua. Objektiivisuus heijastuu tutkijaan ja hänen rooliinsa sekä toimiinsa tutkimuksessa. Tutkijalla on valta päättää mitä ja ketä tutkitaan, mitä kysytään, kuinka aineisto kerätään ja analysoidaan sekä tulkintaan. (Kananen 2014, 151.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan nähdä olevan muun muassa seuraavat tekijät (mukaillen Kananen 2014, 151):

- vahvistettavuus ja triangulaatiot
- arvioitavuus eli riittävä dokumentaatio
- tulkinnan ristiriidattomuus eli sisäinen validiteetti
- luotettavuus eli haastatellun hyväksyntä aineistolle
- saturaatio eli aineiston kylläntyminen.

Seuraavaksi esitetään miten yllä esitetyt laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit toteutuvat tarkasteltavassa opinnäytteessä. Niin ikään perehdytään muihin tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin liittyviin tekijöihin. Luvussa esitetään myös kriittistä pohdintaa, miten tarkastelun alla oleva tutkimus olisi voitu tehdä toisin. Tutkijan omaa oppiminen ja Suomen Yrittäjänaisille laaditun oppaan hyötyjen pohdinta on sisällytetty myös tähän lukuun.

9.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti – teorian ja käytännön vuoropuhelu

Tutkittava ilmiö ratkaisee, mikä on paras tutkimusote. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan merkitysten maailmaa, joka on usein ihmisten välinen ja näin sosiaalinen. Näihin prosesseihin ja vuorovaikutukseen on määrällisin menetelmin haastavaa pureutua ilmiöiden laajuuden ja kompleksisuuden takia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu tutkittavaan ilmiöön sen oikeassa toimintaympäristössä. Tavoitteena on halu ymmärtää kuinka ihmiset kokevat ja näkevät todellisuuden. (Kananen 2014, 19.; Vilkkä 2015, 118.)

Esiteltävän opinnäytetyön tarkasteltavat kohteet, naisyrittäjyys ja verkostot, ovat molemmat monimuotoisia, prosessimaisesti muuttuvia ilmiöitä. Luvussa Yrittäjyys on prosessi, sivulla 8, on kuvattu yrittäjyyden prosessi. Ko. prosessissa yrittäjä ja yritys yhdessä muodostavat yrittäjyys-ilmiön. Opinnäytteen luku Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivulta 19 alkaen, voidaan katsoa kokonaisuudessaan kuvaavan verkoston prosessimaisuutta, verkoston avoimuuden ja moniulottuvuuden takia. Verkostoon liittyy aina sosiaalisia ja taloudellisia ulottuvuuksia. On siis perusteltua lähestyä naisyrittäjyyttä ja verkostoja juuri laadullisen tutkimusmenetelmien kautta. Eri tutkimusmenetelmällä toisenlainen tulos? – luvussa, sivulla 104, pohditaan tarkemmin eri tutkimusmenetelmän valinnan vaikutusta analysoitavaan kohdeilmiöön, tutkimusprosessin kulkuun ja tutkimustulosten analysointiin.

Arvioitavuus eli riittävä dokumentaatio. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka dokumentaatio tutkimusprosessin kulusta. Kaikki prosessin aikana tehdyt ratkaisut tulee opinnäytteessä aukikirjoittaa sekä esittää perustelut käytetyistä tiedonkeruu-, analysointi- ja tutkintamenetelmistä. Käytännössä huolellinen perehtyminen tutkimus- ja menetelmäkirjallisuuteen etukäteen tukee yllä esitettyä. (Kananen 2014, 153.)

Tarkasteltavan opinnäytetyön suunnitteluvaiheesta alkaen on pyritty huomioimaan tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus. Ennen tutkimuksen alkua on perehdytty tutkimus- ja menetelmäkirjallisuuteen, selvitetty mahdolliset eri lähestymistavat tutkimuksen ja aineiston käsittelyn näkökulmista. Kaikki tutkimukseen liittyvä aineisto on säilytetty, jotta siihen voi tarvittaessa palata myöhemmin tulosten luotettavuuden ja aitouden todentamiseksi. Tutkimuksen aikana on pyritty dokumentoimaan tarkasti kaikki eri tutkimusvaiheet sekä esitetty perustelut miksi kyseisiin menetelmiin ja ratkaisuihin on päädytty. Menetelmäkirjallisuuden ja teorian näkökulmasta opinnäytteessä on perusteellisesti esitetty tutkimusprosessin teoreettinen eteneminen. Parannettavaa olisi ollut opinnäytteen konkreettisen tutkimuksen kulun dokumentoinnissa.

Vahvistettavuus. Vahvistettavuudella tarkoitetaan teemahaastateltujen naisryttäjäiden haastattelumateriaalin ja tulkinnan varmistamista informanteilta. Käytännössä haastatellut lukevat itse läpi oman kirjalliseen muotoon saatetun haastatteluaineiston ja siitä tehdyt päätelmät. Haastateltava joko vahvistaa tutkijan tulkinnan tai esittää eriävän mielipiteensä siitä. Mikäli tutkija ja tutkittava ovat tulkinnoissaan eri mieltä, tulee tutkijan aina muistaa, että hänen tulee toimia tutkittavan ehdoilla. (Kananen 2014, 151.)

Tarkasteltavan opinnäytetyön vahvistettavuus on varmistettu toimittamalla haastatelluille naisryttäjäille litteroitu haastatteluaineisto johtopäätöksineen. Niin ikään Suomen Yrittäjänaisille laadittu opas verkostoitumisen tueksi toimitettiin haastatelluille naisryttäjäille. Tämä siksi, koska oppaan sisältö perustuu osin haastatteluaineistoon. Oppaassa on myös esitetty lainauksia naisryttäjäiden haastatteluista. Haastateltavia pyydettiin lukemaan läpi aineisto ja esittämään mahdolliset eriävät mielipiteensä johtopäätöksistä sekä verkostoitumisen oppaan sisällöstä. Opinnäytteen mennessä esitarkastukseen, ei kukaan haastatelluista naisryttäjäistä ollut kommentoinut haastatteluaineistoa, tutkimustuloksia tai opasta.

Triangulaatiot luottavuuden lisääjinä. Tutkimuksen tarkastelun kohteena olevan ilmiön ja sen ulottuvuuksien ymmärtämiseksi sekä luotettavien tutkimustulosten varmistamiseksi voidaan käyttää useita eri menetelmiä. Puhutaankin triangulaatioista, joilla tarkoitetaan monimenetelmäistä tutkimusasetelmaa. (Kananen 2014, 17, 120.) Tutkimusasetelmäluvussa, sivulla 45, on esitelty varsin laajasti triangulaatioiden sisältöjä ja eri ulottuvuuksia.

Tarkasteltavan opinnäytetyön tutkimusongelmaa lähestytään aineisto-, teoria- ja kerrannaistriangulaatioiden keinoin. Aineistotriangulaatiota hyödynnetään aineiston eri hankintatapoja käyttäen. Empiirisenä aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa toimivat haastattelut ja keskustelut. Aiheesta aiemmin tehdyt tutkimukset ja kirjallisuus luovat työlle teoreettisen viitekehyksen. Teoriatriangulaatio puolestaan mahdollistaa laajemman ymmärryksen hahmottamisen tutkittavasta ilmiöstä eri verkostoteorioiden ja tieteiden näkökulmista. Tarkasteltava tutkimus on poikkitieteellinen. Se yhdistää yhteiskunta- ja taloustieteiden lähestymistapoja ja teorioita verkostoista. Tarkasteltava opinnäytetyö sisältää osin kerrannaistriangulaation piirteitä luoden uuden lähestymistavan verkostoteorioihin ja niiden mallintamiseen. Työn loppupäätelmissä nouseekin vahvasti esille asiakkaan roolin korostuminen verkostojen liiketaloudellisen hyödyn kulmakivenä.

Tulkinnan ristiriidattomuus eli sisäinen validiteetti. Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analyysimenetelmät ovat oma maailmansa, johon ei ole yksiselitteistä ratkaisua tai menetelmää. Näin ollen aineiston tulkinnassa saattaa esiintyä eroja. Tämä korostuu erityisesti teemahaastatteluiden kohdalla. Haastatteluaineiston tulkitsemisessa ja ymmärtämisessä voi nousta esiin tulkinnanvaraisuuksia, jotka poissuljetaan luetuttamalla tutkimusaineisto toisella tutkijalla. Mikäli toinen tutkija päätyy samoihin johtopäätöksiin tutkimustulosten osalta, varmistuu tutkimuksen sisäinen validiteetti. On kuitenkin syytä pitää mielessä, että kaikki löydetyt loogiset kokonaisuudet ja näkökulmat ovat oikeita. Ei voida todeta yhden tulkinnan olevan toista parempi. (Kananen 2014, 9, 131, 153.)

Tarkasteltava opinnäytetyön sisäistä validiteettia eli tulkinnan ristiriidattomuutta ei ole varmistettu toisen tutkijan toimesta. Analysoitavan tutkimuksen johtopäätökset ja tulkinta perustuvat näin ollen ainoastaan tutkimuksen tekijän omaan, subjektiiviseen näkemykseen ja analyysiin tutkimusaineistosta sekä tutkimusongelman ratkaisusta. Opinnäytteen tekeminen toisen opiskelijan = tutkijan kanssa olisi saattanut antaa laajemman näkemyksen kohdeilmiön tarkasteluun ja tutkimustulosten analysointiin, lisäten näin yllä mainittua tutkimuksen sisäistä validiteettia.

Saturaatio eli aineiston kylläntyminen. Saturaatio on laadullisen tutkimuksen yksi luotettavuuden todentava keino. Saturaatiossa tutkimusaineistoa kerätään niin kauan, kunnes uusi aineisto ei enää tuota uutta tietoa ilmiön ymmärtämiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa teemahaastateltavien henkilöiden lukumäärää. Haastatteluja tulee tehdä niin monta, kunnes saadut vastaukset alkavat toistaa itseään ja uusia näkökulmia kohdeilmiöstä ei enää nouse esille. Riittäväksi haastateltavien määräksi on esitetty 12 – 15 henkilöä. Etukäteen ei haastateltavien lukumäärää voida päättää, sillä kylläntymispisteen saavuttaminen edellyttää aineistonkeruu- ja analyysivaiheen jatkuvaa vuorovaikutusta. (Ka-

nanen 2015, 128, 146, 153.) Tarkasteltavan opinnäytteen luvussa Tutkimusprosessi, sivulla 36, sivutaan kertaalleen tätä kylläntymispiste-käsitettä.

Saturaatio- eli kylläntymispisteen määrittäminen on haastavaa henkilöiden omakohtaisia kokemuksia kuvatessa ja tutkittaessa.

”Yksittäisen ihmisen kokemus on aina ainutkertainen. Jokainen uusi tutkimushaastattelu myös saman ihmisen kohdalla tuo väistämättä jotain uutta tietoa, koska ihmisen kokemus ja merkityksenanto muuttuvat alati. ----- Kylläntymispiste ei siis välttämättä ole toimiva kriteeri jokaisessa tutkimuksessa ”(Vilka 2015, 152 – 153).

Tarkasteltava tutkimus pohjautuu vahvasti työn laatijan aikaisempaan vuodelta 2003 olevaan Elämäntapana naisyrityisyys – tradenomiopinnäytteeseen. Ko. työssä haastateltiin viittä porvoolaista naisyritystä. Nyt tarkastelun alla olevan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä teemahaastateltiin samat naisyritykset. Voidaankin todeta, että teemahaastateltavien lukumäärä oli tutkijan toimesta ennalta päätetty ja rajattu. Tutkimuskirjallisuus (mm. Vilka 2015, 151) käyttää tästä käsitettä harkinnanvarainen näyte. Näin ollen opinnäyte ei edusta puhdasta laadullista tutkimusta, jonka tavoitteena on saturaatiopisteen saavuttaminen aineistonkeruu- ja analyysivaiheen vuorovaikutuksen tuloksena. Haastatellut naisyritykset edustivat yhtä naista lukuun ottamatta yksin – ja mikroyritystä. Yksinyrityksellä tarkoitetaan tässä yksin, ilman palkattua työvoimaa, yrittävää naista. Mikroyritys puolestaan työllistää 1 – 10 työntekijää. Muista naisyrityksistä poikkeava suuryritystä edustava yritys nainen hieman vinouttaa saatuja tutkimustuloksia ja hämärtää ymmärrystä verkostojen merkityksestä pienyrityksien näkökulmasta. On kuitenkin mielenkiintoista verrata muiden haastateltujen naisyrityksien näkemyksiä suuryritystä edustavan naisyrityksen näkemyksiin verkostoista ja niiden merkityksestä yrittäjälle ja yrityksen liiketoiminnalle. Yhtenä vaihtoehtona olisi ollut jättää tarkastelun ulkopuolelle suuryritystä edustavan naisyrityksen näkemykset.

Saturaatiopisteen määrittäminen tarkasteltavassa opinnäytteessä ei ole yksiselitteinen asia. Haastateltavien naisyrityksien lukumäärän ollessa tutkijan toimesta ennalta päätetty ja rajattu, voidaan esittää ettei tutkimuksen saturaatiopistettä saavutettu. Tutkimuksessa olisi voitu haastatella viiden naisen lisäksi muitakin naisyrityksiä ja näin varmistaa aineiston kylläntyminen. On kuitenkin syytä pitää mielessä, että tutkittaessa merkityksiä, jokainen ihminen jäsentää kokemuksiaan ja merkityksiään omasta todellisuudestaan ja eletystä elämästä käsin. Kahta samanlaista elämää ja todellisuutta ei ole. Haastatteluaineistosta nousi esille osin samoja teemoja kaikkien naisyrityksien kohdalla, mutta jokainen nainen toi esille myös omia ainutlaatuisia merkityksiään, joita toiset eivät esittäneet. Näin voidaankin

todeta ettei tarkasteltavassa opinnäytteessä ole mahdollista lähtökohtaisesti saavuttaa saturaatiopistettä.

Tutkimusaineiston koko. Yllä esitettyyn tutkimusaineiston kylläntymiseen eli saturaatioon liittyen voidaan todeta ettei laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ole oleellista merkitystä saataviin tuloksiin nähden. Perusteluna tälle on kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite ymmärtää kohdeilmiötä. Lähestymistapa ei siis pyri määrällisen tutkimuksen tavoitteen mukaisesti tekemään yleistyksiä tutkittavasta kohteesta, jolloin tutkimusaineiston koko ja määrä ovat ratkaisevassa roolissa. Oleellisempaa onkin kysyä millaisella tutkimusaineistolla saadaan kattava kuvaus ja ymmärrys kohdeilmiöstä ja sen ulottuvuuksista? (Vilka 2015, 150.)

Yhtenä vastauksena yllä esitettyyn kysymykseen voidaan todeta tutkimusaineiston kattavuuden arvioinnin olevan tutkijan ohella myös lukijan tehtävä. Näin aineiston kattavuutta tulee tarkastella myös tutkimustekstin eli kirjallisen tutkimustuotoksen tasolla. ”Viime kädessä lukija arvioi laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja yleistettävyyttä tutkimustekstissä esitettyjen kuvausten, selostusten, selitysten, argumenttien, väitteiden sekä niiden tarkkuuden ja vaikuttavuuden perusteella” (Vilka 2015, 151).

Tarkasteltavan opinnäytetyön tutkimusaineistoa, sen kattavuutta ja tutkimustuloksia koko tutkimusprosessin ohella tulee myös arvioida sinun eli lukijan toimesta. Lukijana voit ottaa kantaa kuinka tutkija on onnistunut rajaamaan tutkimuksen teeman, esittänyt aihealueen teorian ymmärrettävästi, tehnyt omat ratkaisut tutkimusaineiston laajuuden suhteen, kuvannut tutkimusprosessin kulun ja ratkaissut tutkimusongelman loppupäätelmien sekä jatkokehitysehdotusten ohella.

Tutkimusaineiston koko eli viiden naisyrittäjän haastattelut antoivat opinnäytteen laatijan mielestä kattavan kuvan verkostojen merkityksestä naisyrittäjän ja yrityksen liiketoiminnassa. Haastatteluiden ja teorian avulla ratkaistiin myös opinnäytteen tutkimusongelma ja oivallettiin asiakkaalle tuotettavan lisäarvon olevan ensisijainen verkostojen toimintaa ohjaava tekijä.

Tutkimuksen pinnallisuus ja aineiston analysointi. Tutkimuksen tarkoituksena oli karvoittaa haastateltujen naisyrittäjien omia näkemyksiä ja merkityksiä verkostoista heidän oman yrittäjäkokemuksensa kautta. Haastatteluaineistosta nousikin esiin monia eri asioita ko. aiheeseen liittyen. Jokaisen yrittäjän tarina olisi saanut tulla kuulluksi kokonaisuudessaan. Tutkimuksen yhdeksi haasteeksi nouseekin juuri laajan kokonaiskuvan hahmottaminen ja merkityksien tulkinta. Merkityksiä tutkittaessa asioita ei tule tulkita sel-

laisina kuin ne näyttäytyvät, vaan tarkoituksena on päästä asioiden taakse. Haastatteluaineiston moninaisuudesta johtuen tutkimus jäi tutkijan mielestä osin varsin pinnalliseksi, vaikka tarkoituksena olikin syventyä naisryttäjäyyden ja verkostojen problematiikkaan ymmärryksen lisäämiseksi. Osin tuntuu, että tutkimus herätti enemmän kysymyksiä kuin antoi vastauksia.

Tutkijan rooli. Tutkijan rooli laadullisessa tutkimuksessa on merkittävä, kuten opinnäytteessä on aiemmin useasti esitetty. Analysoitavan tiedon ja sen keruun instrumentti on tutkija itse. Tutkija muun muassa päättää mitä kysyy ja keneltä kysyy. Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy suora yhteys haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelijan vaikutus annettuihin vastauksiin ja kielen merkityksen ymmärtäminen vaikuttavat tutkimuksen analysointiin ja tulkintaan. Voidaan todeta reaali maailman suodattuvan tutkijan silmälasien läpi tutkimustuloksiksi. Tutkijalta vaaditaan herkkyyttä ja kykyä ”lukea rivien välistä”. Sanallisen viestinnän lisäksi kehonkieli eli non-verbaalinen viestintä on läsnä haastattelutilanteessa. Puhe saattaa viestiä eri asiaa kuin kehonkieli. (Kananen 2014, 19, 25, 71.)

Teknologia ja digitaalisuus kehittyvät ja tulevaisuudessa onkin mielenkiintoista nähdä kuinka kuvaa ja ääntä tallentavat laitteet yleistyvät tutkimustyössä. Näin tutkijoille mahdollistuu non-verbaalisen viestinnän laajempi huomioiminen tekniikan kehityksen puitteissa. Oma aihealueensa ja lähestymisnäkökulmansa onkin tutkia ainoastaan informanttien kehonkieltä haastattelutilanteessa.

Tarkasteltavan opinnäytetyön haastatteluaineiston analysointi- ja tulkintavaiheessa ei kiinnitetty huomiota haastateltavien kehonkieleen. Tutkijan roolia on aiemmin sivuttu luvussa Haastatteluiden kulku ja haastatteluaineiston käsittelyvaiheet, sivulta 49, jossa kuvattiin yrittäjänäisten haastattelujen litterointitarkkuutta. Tarkasteltavassa opinnäytteessä pyrittiin varmistamaan tutkijan ymmärrys haastateltavien sanomasta kysymällä samaa asiaa hieman eri tavoin ja eri näkökulmista sekä toimittamalla haastateltaville haastatteluaineisto johtopäätöksineen kommentoitavaksi.

Tieteellisen tutkimuksen kriteerit ohjaavat tutkijaa hänen tutkimuksen todennettavuuden ja dokumentoinnin suhteen. Tutkijalla on kuitenkin tietyn asteinen vapaus päättää itse tutkimuksen raportoinnin sisällöstä ja ulkoasusta. Tarkasteltavassa opinnäytteessä olisi tutkimustulosten havainnollistamiseksi voitu käyttää enemmän taulukoita ja kuvioita. Syyt siihen ettei tutkimustulosten visualisointiin panostettu ovat tutkimukseen käytetyn ajan rajallisuus ja tutkijan halu saattaa opinnäyte tarkastukseen tutkintotodistuksen saamiseksi.

Kuten yllä on esitetty, on tutkijan rooli laadullisessa tutkimuksessa merkittävä. Näin ollen tutkijan roolin pohdintaa olisi voinut olla tarkasteltavassa opinnäytteessä enemmän. Toisaalta tutkijaa sivutaan muun muassa tässä luvussa ja muualla tämän tutkimuksen tekstissä usein välillisesti: esimerkiksi Teorian ja empirian kohtauspiste – kohdassa, sivulla 60.

Lukeneisuuden dilemma. Laadullinen tutkimus pyrkii tarkasteltavan ilmiön ymmärtämiseen. Tutkijalla tulee olla käsitys kohdeilmioista ennen tutkimukseen ryhtymistä. Tutkijan liika perehtyneisyys aihealueeseen (=lukeneisuuden dilemma) saattaa kuitenkin ohjata liikaa tutkimusta eikä mahdollista näin kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitusta luoda uutta teoriapohjaa määrällisen tutkimuksen tueksi. Teorian rooli voidaan nähdä kahdenlaisena: kohdeilmiön ymmärtämistä tukevana ja tutkimuksen tavoitteena. (Kananen 2014, 55.)

Tarkasteltavassa opinnäytetyössä lukeneisuuden dilemma ratkaistiin perehtymällä tutkimuksen alkuvaiheessa kohdeilmiöiden tietoperustaan (teoriat, mallit, tutkimukset, käsitteet) pintapuolisesti kokonaiskäsityksen hahmottamiseksi aihealueesta. Tämä mahdollisti teemahaastattelurungon laatimisen ennen tutkimusaineiston keräämistä. Olemassa oleva teoria ja tieto eivät näin ohjanneet liikaa tutkijaa haastattelutilanteessa, aineiston läpikäynnissä ja analysoinnissa. Itse tutkimuksen teoriaosuus kirjoitettiin vasta haastatteluiden jälkeen. Näin varmistettiin tutkijan kohdeilmiön ymmärryksen ennakkoluulottomuus ja uuden asiakasorientoituneen lähestymistavan oivallus opinnäytteen lopputulemana.

Teorian ja empirian kohtauspiste. Opinnäytetyön tietoperustalla (teoriat, mallit, tutkimukset) on itse tutkimuksen teon kannalta huomattava merkitys. Teoriaosuus on myös osoitus työn laatijan lukeneisuudesta ja perehtyneisyydestä aihealueeseen. Lähdeluettelon laajuus ei kuitenkaan kerro teorioiden paikkaansa pitävyydestä tai tutkijan teoreettisen ajattelun laajuudesta. Tutkimuksen laatijan tulee osoittaa työssään teorian ja empirian kohtauspiste eli niiden yhteenkuuluvuus. (Kananen 2014, 58.)

Tarkasteltavassa opinnäytetyössä teorian ja empirian kohtaaminen varmistettiin perehtymällä tutkimuksen alkuvaiheessa kohdeilmiöiden tietoperustaan (teoriat, mallit, tutkimukset, käsitteet) kokonaiskäsityksen hahmottamiseksi aihealueesta. Kuten yllä on jo kertaalleen esitetty. Tämä mahdollisti teemahaastattelurungon laatimisen ennen tutkimusaineiston keräämistä. Olemassa oleva teoria ja tieto eivät näin ohjanneet liikaa tutkijaa haastattelutilanteessa, aineiston läpikäynnissä ja analysoinnissa. Itse tutkimuksen teoriaosuus kirjoitettiin vasta haastatteluiden jälkeen. Opinnäytteen rakenne ja tekstin sisältö osoittavat tutkijan pystyvän ”keskustelemaan” teoretiedon ja empiirisesti, haastatteluiden pohjalta kerätyn tiedon välillä. Tietoperustassa näkyy myös tutkijan omaa ajattelua ja kriittistä suhtautumista aiempiin tutkimuksiin. Tämä tukee tutkijan kohdeilmiön ymmärrystä ja uuden

asiakasorientoituneen lähestymistavan oivallusta verkostojen ohjaavana tekijänä opinnäytteen lopputulemana.

Lähdekirjallisuus ja lähteiden käyttökelpoisuus tutkimusongelman ja rajauksen näkökulmasta. Tutkimukseen ja opinnäytetyöprosessiin käytettävän ajan rajallisuus heijastui osin naisyrittäjyydestä ja verkostoista aiemmin tehtyjen tutkimusten, mallien ja teorioiden sekä kirjallisuuden omaksumiseen opinnäytteen laatijan toimesta. Sekä naisyrittäjyys että verkostot ovat itsessään laajoja ja monisäikeisiä ilmiöitä. Niiden perinpohjainen ymmärtäminen ja selittäminen vaatisivat tutkijan mielestä enemmän aikaa kuin nyt ko. opinnäytteeseen oli mahdollista käyttää.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi huhtikuussa 2016, jolloin hyväksyttiin oppilaitoksen puolelta tutkimuksen aihe. Samaan aikaan nimettiin opinnäytteelle ohjaavaopettaja. Alustava tutustuminen tutkimusaiheen tietoperustaan tapahtui huhti – toukokuussa menetelmäkirjallisuuteen tutustumisen ohella. Naisyrittäjien haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti kesäkuussa, jonka jälkeen alkoi haastatteluaineiston läpikäynti. Elo- syyskuun aikana kirjoitettiin opinnäytteen teoria sekä haastatteluaineiston ja aiemman kirjallisuuden peilaus tutkimusongelmiin. Verkostoitumisen tulevaisuuden ennakointi johtopäätöksineen ja jatko-tutkimusehdotuksineen, työn luotettavuustarkastelun ohella laadittiin loka- marraskuussa. Niin ikään marraskuun aikana työstettiin Suomen Yrittäjänaisille ehdotus oppaan tekstisisällöstä verkostoitumisen pohjaksi. Liitteessä 8 esitetty opas on siis ehdotus oppaan tekstisisällöstä. Lopullisen oppaan sisältöön tulee muutoksia. Tämä jo siksi, että Suomen Yrittäjänaiset vastaavat oppaan kuvituksesta, visuaalisesta ilmeestä ja ulkoasusta. Opinnäytteen tekijä laati oppaan tekstisisällön. Opinnäyte meni joulukuun alussa tarkastukseen. Syvällisemmän ja monipuolisemman ymmärryksen mahdollistaminen tutkimuksen aihe-alueista olisi vaatinut ajallisesti pidemmän tarkastelu- ja seurantajakson. Tutkinnon suorittaminen ja todistuksen saaminen alkuvuodesta 2017 painoivat vaakakupissa.

Opinnäytteeseen käytetty rajallinen aika rajoitti lähdekirjallisuuden määrää. Aika ei riittänyt kaiken saatavilla olevan aineiston läpikäyntiin. Tutkijaa häiritsi ajoittain naisyrittäjyydestä tehdyn tutkimuksen sukupuolirajoittuneisuus. Kaikki naisyrittäjyyttä tutkineet olivat itsekin naisia. Tällä lienee vaikutuksia myös ko. tutkimusten tuloksiin ja näkökulmiin. Olisi ollut mielenkiintoista perehtyä miespuolisen tutkijan näkemyksiin naisyrittäjyydestä ja verrata niitä naistutkijoiden lähestymistapoihin. Opinnäytteen tekijän käsityksen mukaan miestutkijat eivät ole perehtyneet naisyrittäjyyteen. Työssä käytetyssä lähdekirjallisuudessa nousi esille verkostojen kohdalla samoja teorioita ja lähestymistapoja hahmottaa verkostoja. Näin tutkimuskirjallisuus ikään kuin vahvisti verkostojen keskeisimmät teoriat ja lähestymistavat. Voidaankin todeta opinnäytteeseen valikoitujen kirjallisuuden ja tutkimusten ol-

leen käyttökelpoisia tutkimusongelman ja rajauksen puitteissa. Haastatteluaineisto vahvisti monin kohdin aiempia tutkimustuloksia. Aiempi lähdekirjallisuus ja tutkimustulokset haastoivat myös opinnäytteen laatijan miettimään uusia lähestymistapoja verkostojen tarkasteluun. Näin mahdollistui oivallus asiakkaan asettamisesta keskiöön verkostoja tarkasteltaessa.

Tutkimusongelman muuttaminen tutkimusteemoiksi ja – kysymyksiksi. Tutkimuksen onnistuminen on riippuvainen tutkimusongelman muuttamisesta tutkittavaan muotoon. Usein tämä tarkoittaa tutkimusongelman muuttamista tutkimusteemoiksi ja tutkimuskysymyksiksi. Oikein laadittujen tutkimusteemojen ja – kysymysten kautta tulee ratkaistuksi myös tutkimusongelma. (Kananen 2014, 36.)

Tarkasteltavassa opinnäytetyössä tutustuttiin rinnakkain tutkimus- ja menetelmäkirjallisuuden sekä verkostoista ja naisyrityksestä aiemmin laadittuihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Näin tutkijalle muodostui jonkinasteinen käsitys verkostoista ja niiden toimintaperiaatteista. Samalla selkiytyi tutkimustyyppin valinta laadulliseksi lähestymistavaksi.

Ennen haastattelua laadittiin teemahaastattelurunko (liite 7.), jossa esitettiin kohdeilmiön teemat. Tutkija valmistautui haastatteluihin laatimalla keskustelun tueksi kysymyksiä tutkimusongelmaan peilaten. Kysymykset laadittiin pyrkimyksenä saada haastateltava kertomaan mahdollisimman paljon omin sanoin tiedusteltavasta asiasta. Tutkijan ymmärrys varmistettiin vielä kysymällä samaa asiaa hieman eri sanoin. Kysymyksien asettelulla varmistettiin ns. dikotomisten kysymysten poisjäänti tutkimuksesta. Dikotomiset kysymykset tuottavat lyhyitä ja yksipuolisia kyllä ja ei – vastauksia. Tämä johtaa usein tutkimuksen jäämiseen pinnalliseksi. Dikotomiset kysymykset ohjaavat samalla liikaa vastaajaa. (Kananen 2014, 73 – 74.) Alla olevassa taulukossa on esitetty esimerkkejä dikotomisista kysymyksistä ja esiteltävän opinnäytteen tukikysymyksistä.

Taulukko 5. Esimerkkejä dikotomisista kysymyksistä ja Elämäntapana naisyrityisyys – Verkostojen merkitystä etsimässä -opinnäytteen teemahaastattelun laajentavista tukikysymyksistä (mukaillen Kananen 2014, 74)

Dikotomiset kysymykset	Laajentavat kysymykset
Onko yrittäjyys muuttunut?	Miten sinun yrittäjyytesi on muuttunut?
Onko sinulla yrittäjäverkostoja?	Millaisia verkostoja sinulla yrittäjä on?
Onko sinulla perhettä?	Mikä on siviilisäätyysi?
Heijastuvatko verkostot yrityksen liiketoimintaan?	Miten verkostot näkyvät sinun yrityksesi liiketoiminnassa?

Yllä esitetyissä laajentavien kysymysten esimerkeissä on myös huomioitu kysymysten henkilökohtainen sävy. Laadullisessa tutkimuksessa tulee varmistaa, että vastaaja vastaa kysymykseen omasta näkökulmastaan eikä yleisestä yrittäjänäkökulmasta. Esimerkkinä tästä on kysymyspari "Onko yrittäjyys muuttunut?" – "Miten sinun yrittäjyytesi on muuttunut?" Onko yrittäjyys muuttunut? – kysymykseen haastateltava saattaa vastata yleisesti Suomen yrittäjyysilmaston näkökulmasta? Miten sinun yrittäjyytesi on muuttunut?- kysymys haastaa vastaajan pohtimaan omaa yrittäjyyttään.

Kysymysten johdatteleva sävy. Esitettävän opinnäytteen haastatteluteemojen ja – kysymysten osalta poissuljettiin vastaajaa johdatteleva sävy, samassa väittämässä kahden asian yhtäaikainen kysyminen, kielto sanojen käyttö ja käytettyjen käsitteiden epämääräisyys ja tulkinnanvaraisuus (=epäonnistunut operationalisointi). Tämä varmistettiin muun muassa muotoilemalla kysymykset yksiselitteisiksi, kysymällä vain yhtä asiaa kerrallaan ja jättämällä sivistyssanat pois kysymyksistä. Esimerkiksi kysyttäessä verkostojen merkityksestä yrityksen liiketoiminnassa, annettiin vastaajan ensin kertoa näkemyksensä verkostoista (ts. miten hän ymmärtää verkostot). Saatuja vastauksia analysoitiin näin suhteessa haastatellun näkemykseen verkostoista.

Strukturoidut kysymykset. Strukturoituja kysymyksiä voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa ilmiön taustoitukseen. Faktatiedoilla tutkimuskohde (=haastateltava) ja ilmiöt (=naisyrittäjyys ja verkostot) liitetään reaali maailmaan (Kananen 2014, 75).

Tarkasteltavassa opinnäytetyössä strukturoidut taustakysymykset olivat seuraavat: yrityksen toimiala ja henkilöstömäärä, yrittäjän ikä ja siviilisääty sekä yrittäjänä oloaika (kts. liite 7.) Luvussa Haastatteluiden kulku ja haastatteluaineiston käsittelyvaiheet, sivulta 48, on sivuttu strukturoitujen kysymysten problematiikkaa haastattelutilanteen aikana.

Tutkimuksen objektiivisuuden varmistamiseksi herää kysymys ovatko esitetyt taustakysymykset onnistuneita tutkimuksen tarkoituksen ja kohdeilmiön ymmärtämiseksi. Tämä olisi voitu varmentaa ottamalla toinen tutkija mukaan suunnittelutyöhön. Näin korostuu jälleen kerran tutkijan merkittävä rooli laadullisen tutkimuksen prosessissa. Strukturoidut taustakysymykset tulee laatia myös haastateltavan näkökulmasta. Jos kysymykset ovat kovin epäkorrekteja tai liikaa henkilökohtaisuuksiin meneviä, saattavat ne vaikuttaa haastateltavaan negatiivisesti ja hän kokee yksityisyytensä loukatun. Tämä voi heijastua haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutukseen ja vinouttaa näin ollen tutkimustuloksia. Jälleen kerran tutkijan subjektiivinen rooli kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuu.

Tarkasteltavassa opinnäytetyössä strukturoidut taustakysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman neutraaleiksi ja kohdeilmiötä parhaiten taustoittavaksi. Kuitenkin pari haastateltua naisyrittäjää kommentoi siviilisäätö-kohtaa.

Tutkimusajankohta. Teemahaastattelut toteutettiin touko- ja kesäkuussa 2016. Suomen hallitus julkaisi huhtikuussa 2016 listan tukitoimistaan, jotka tukevat yrittäjyyttä ja kohdistuvat hyvin etenkin naisvaltaisten pienyrittäjien liiketoimintaan Johdanto-luvussa (sivulla 2) esitetyn mukaisesti. Tällä saattoi olla vaikutusta haastateltujen naisyrittäjien asenteisiin ja käsityksiin yrittäjyydestä ja herättää toivoa paremmasta tulevaisuudesta. Tukipaketti astuu kuitenkin voimaan vasta tammikuussa 2017, jonka jälkeen käytännössä selviää onko hallituksen toimilla vaikutusta yrittäjän arkeen ja yrityksen liiketoimintaan.

Haastattelutilanne. Saatuihin vastauksiin vaikuttaa myös haastattelutilanne ja -ajankohta. Haastattelupaikka (esimerkiksi meluisa kahvila) ja haastateltavan fyysinen olotila (esimerkiksi väsymys, motivaatio ja kiire) vaikuttavat saataviin vastauksiin. Haastateltava ei välttämättä ole myöskään aiemmin miettinyt omaa kantaansa haastattelun teemoihin. Haastateltava saattaa myös vastata todellisuudesta poikkeavasti. Saatua vastaus kuvaa enemmänkin sitä, mikä olisi yleisesti paras tapa toimia tai hyväksyttävä suhtautuminen kuin sitä miten asiat todellisuudessa ovat. Tästä käytetään myös nimeä todellisuusharha. (Heikkilä 2008).

Tarkasteltavassa opinnäytetyössä haastattelutilanne pyrittiin järjestämään niin, että haastateltavat naisyrittäjät tuntuivat olonsa kotoisaksi. Jokainen haastateltava sai itse valita haastattelupaikkansa ja ajankohtansa ja kellonajan. Haastateltavia pyydettiin varaamaan haastatteluun aikaa kaksi tuntia. Tämä oli paljon enemmän mitä itse haastattelun arvioitiin kestävän. Näin pyrittiin varmistamaan ettei haastateltava kiirehdi ja lyhennä vastauksiaan mahdollisen seuraavan tapaamisen painaessa päälle. Luvussa Haastatteluiden kulku ja haastatteluaineiston käsittelyvaiheet, sivulta 49, on kerrottu naisyrittäjien haastatteluiden paikat. Tutkija ei huomannut naisten fyysisen olotilan vaikutuksia haastattelutilanteeseen.

Eri tutkimusmenetelmällä toisenlainen tulos? Kärjistäen voidaan todeta tutkimusaineiston tulkintoja olevan yhtä monta kuin on tulkitsijoita. Käytännössä tämä tarkoittaa samasta tutkimusaineistosta saatavan eri tuloksia muuttamalla tutkimuksen rajausta ja tutkimusongelmaa. (Kananen 2014, 153.)

Tarkasteltava opinnäytetyö olisi voitu toteuttaa myös määrällisen tutkimusmenetelmän kautta. Kvantitatiivinen tutkimusote olisi mahdollistanut saatujen tutkimustulosten yleistettävyyden tietyn edellytyksin laajemmin tutkittavaan joukkoon. Kvantitatiivinen tutkimus on

siis määrällistä tutkimusta. Oleellista ko. tutkimusmuodossa on mittareiden määrittely eri käsitteille. Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin voidaan mm. kustannustehokkaasti tutkia isoja joukkoja, selvittää muuttujien välisiä suhteita ja riippuvuuksia sekä onnistuneen tutkimusasetelman ja toteutuksen perusteella yleistää tietyllä todennäköisyydellä saadut tutkimustulokset tutkittavaa joukkoa koskeviksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen haasteina ovat esimerkiksi menetelmän tulosten numeerinen muoto (joka ei kuvaa tunteita yms.), tutkittavan asian saattaminen mitattavaan muotoon (esim. asenteet ja arvot) sekä tutkimuskysymysten ja johtopäätösten teon valmiin mekanismin puuttuminen. (Ylikerälä 27.1.2014.)

Määrällinen tutkimus on yleensä kyselymuotoista. Ko. tutkimusmuoto on hyvä tapa kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa erilaisista yhteiskunnallisista ilmiöistä, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. On hyvä pitää mielessä, että edellä esitetyt kyselytutkimuksen kiinnostuksen kohteet ovat useasti hyvin moniulotteisia, käsitteellisesti vaikeataajuisia ja hankalia määrittellä. Kyselytutkimuksessa kiinnostuksen kohteet ovat siis usein abstrakteja, mutta niiden mittaus edellyttää kuitenkin konkreettisia kysymyksiä tai väitteitä. Käytettävät käsitteet on siis operationalisoitava eli työstettävä ymmärrettävään ja mitattavaan muotoon. (Vehkalahti 2008, 11, 13, 18.)

Analysoitavan opinnäytteen toteuttaminen määrällisin tutkimusmenetelmin olisi asettanut yllä esitetyn mukaisia haasteita kysymysten asettelulle ja käsitteiden operationalisoinnille. Niin ikään eri vastausvaihtoehtojen määrä ja selkeys saattaisivat aiheuttaa päänvaivaa tutkijalle. Kvantitatiivinen lähestymistapa naisyrityäjyyden ja verkostojen tutkimiseen edellyttää tutkijalta erinomaista aihealueen ja käsitteiden ennakkotuntemista ja hallintaa.

Eri tutkimusaineiston analysointitavalla toisenlainen tulkinta? Tarkasteltavan opinnäytetyön tutkimusaineisto analysoitiin dokumenttianalyysin keinoin. Tutkimusaineisto olisi voitu läpikäydä ja analysoida dokumenttianalyysin sijaan esimerkiksi käsitekarttoja muodostamalla. Käsitekarttojen avulla voidaan selventää ja tarkentaa haastateltavien ajattelun käsitteellistä rakennetta. Tällä tarkoitetaan tutkittavan ajattelun peruskäsitteitä ja oleellisia tapoja todentaa miten käsitteet liittyvät toisiinsa tutkittavan ajattelutavassa. (Valli & Aaltola 2015a, 50.)

Käsitekartat sopivat muun muassa oppimisen ja ajattelun seuraamiseen ja edistämiseen. Tarkasteltavan opinnäytteen haastatteluaineistosta olisi voitu käsitekarttojen avulla koota haastateltujen naisyrityäjien käsityksiä ja merkityksiä yrityäjyydestä ja verkostoista. Käsitekartat mahdollistavat edellä olevan esittämisen hierarkkisesti käsitteiden valossa. Tämä lähestymistapa soveltuu hyvin esimerkiksi seurantatutkimukseen mahdollistaen näin käsi-

tetasolla tutkittavan mahdollisen ajattelutavan muutoksen esittämisen sekä syy-seuraussuhteiden mallintamisen.

Eri rajauksella toisenlainen tutkimus? Yllä esitetty tutkimusaineiston analysointi käsitekarttoja muodostaen, tarkoittaa käytännössä tarkasteltavan opinnäytteen rajauksen muuttamista haastateltujen naisten ajatusmaailman yleisiä naisyrittäjyyden verkoston merkityksiä tarkasteltavaksi. Analysoitavan opinnäytteen rajaushan koski naisyrittäjien omakohtaisia kokemuksia yrittäjyydestä ja verkostoista, ei yleisiä ja tyypillisiä käsityksiä ko. aihealueista.

Tarkasteltavassa opinnäytetyössä verkostoja lähestytään liiketaloustieteen näkökulmasta. Näin mahdollistuu verkostojen merkitysten analysointi sekä yrityksen liiketaloudellisesta että yrittäjän henkilökohtaisesta kontekstista. Samaa tutkimusaineistoa on mahdollista tarkastella myös yhteiskuntatieteiden näkökulmasta. Tällöin saatavissa tutkimustuloksissa korostuu verkostojen sosiaalinen ulottuvuus ja sen merkitys yrittäjälle itselleen.

Tarkastelun alla olevassa opinnäytteessä verkostoja lähestytään lähinnä kahdenvälisen (vrt. monen keskisten) verkostosuhteiden näkökulmasta. Pienyritysten verkostoitumisessa pääpaino on kahdenvälisen toimijoiden yhteistyössä. Rajaamalla tutkimuksen lähestymistapa koskemaan esimerkiksi kasvuyrityksiä, korostunee lopputuloksissa verkostojen merkitys innovatiivisuuden lähteinä. Mikäli tarkastelun alla olevan opinnäytteen rajaus olisi edellä mainittu kasvuyritys-painotus, haastatteluaineistosta ainoastaan sähkötekniikan alan naisyrittäjän haastattelua voitaisiin käyttää lopputulosten ja johtopäätösten tekemiseen. Myös Suomen Yrittäjänaisille laaditun oppaan sisältö ja painotus olisi erilainen rajausnäkökulmaa muuttamalla.

Eri tutkimusongelmalla eri tulos? Tarkasteltavan opinnäytetyön tutkimusongelmaa muuttamalla saadaan samasta tutkimusaineistosta eri tulos. Nykyinen tutkimuksen pääongelma on mikä on verkostojen merkitys naisyrittäjyydessä? Ko. ongelmalla löydetään vastaus nykyhetken tilanteeseen. Muuttamalla tutkimusongelmaa enemmän tulevaisuuteen suuntaavaksi, saadaan vastaus mitä verkostojen merkitys tulevaisuudessa naisyrittäjyydessä voisi olla tai mitä sen halutaan olevan. Uusi tutkimusongelma voisi esimerkiksi olla mikä on verkostojen merkitys tulevaisuudessa naisyrittäjyydessä? Eri tutkimusongelma voisi kartoittaa vaihtoehtoisesti ainoastaan naisyrittäjien verkostojen taloudellisia haasteita. Tällöin tutkimusongelman voisi esittää seuraavasti: Mitkä ovat verkostojen liiketoimintahaasteet naisyrittäjyydessä?

9.2 Opas naisyrittäjälle verkostoitumisen pohjaksi – miten onnistui?

Opinnäytteen konkreettisena lopputulemana on laadittu Suomen Yrittäjänaisille ehdotus oppaan tekstisisällöstä naisyrittäjien verkostoissa toimimisen tueksi ja pohjaksi (liite 8.). Opinnäytetyön tekijä on laatinut oppaan tekstisisällön Suomen Yrittäjänaisien edustajat vastaavat oppaan kuvituksesta, ulkoasusta, visuaalisesta ilmeestä, julkaisusta, jakelusta ynnä muista käytännön toimenpiteistä. Opas tulee olemaan sekä sähköisessä muodossa että paperiversiona. Sähköinen opas julkaistaan Suomen Yrittäjänaisien verkkosivuilla. Paperista opasta jaetaan muun muassa yhdistyksen tapahtumissa.

Oppaan sisältö. Opas on kohdennettu yksinyrittäville ja pienyrittäjänaisille. Oppaaseen on tiivistetysti koottu verkostojen eri tarkastelunäkökulmat ja esitetty verkostojen hyötyjä sekä naisyrittäjän että yrityksen liiketoiminnan lähtökohdista. Opas kannustaa naisyrittäjää pohtimaan oman yrittäjyyden ja yrityksen liiketoiminnan tahtotilaa verkostoyhteistyöhön lähtemisen pohjaksi. Opas korostaa verkostoyhteistyön mukaanlähtemisen olevan aina naisyrittäjälle ja yritykselle tietoinen päätös, ei hetken mielijohde. Verkostojen hyödyntäminen edellyttää niiden tiedostamista ja tunnistamista. Näin verkostoissa toimimisesta tulee tavoitteellista. Verkostoilla on mahdollisuus hyödyttää sekä yrittäjää että yrityksen liiketoimintaa. Opas painottaa asiakkaan asettamista keskiöön verkostoja suunniteltaessa ja perustettaessa sekä niihin liittymistä mietittäessä. Opas sisältää teoreettista tietoa ja käsitteitä verkostoista, konkreettisten verkostoitumisen vinkkien ohella. Oppaassa hahmotetaan perinteisesti ja verkostomaisesti toimivan yrityksen eroja sekä kuvataan verkostojen merkitystä yrityksen elinkaaren eri vaiheissa ja eri toimintaympäristöissä. Oppaassa kuvataan mitä verkostoituminen edellyttää yrittäjältä ja yritykseltä. Jokaisen luvun aluksi on koottu kiireiselle lukijalle kunkin luvun pääkohdat. Lukujen lopuksi esitetään yrittäjälle suunnattuja harjoituksia ja pohdintaa omien verkostojen analysoinnin tueksi. Opinnäytteen mennessä tarkastukseen oppaan lopullisen version työstö oli vielä kesken.

Oppaan sisältö pohjautuu verkostokirjallisuuteen ja aiheesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin sekä viiden haastatellun naisyrittäjän kokemuksiin verkostoissa toimimisesta ja verkostojen hyödyistä. Suomen Yrittäjänaisien toimitusjohtajan kanssa käymän keskustelun pohjalta oppaaseen on sisällytetty näkökulmia verkostojen merkityksistä yrityksen eri elinkaaren vaiheissa. Muutoin oppaan sisältö on määräytynyt opinnäytteen laatijan mielestä tärkeimpiin näkökulmiin verkostoista ja verkostoitumisesta. Itse tutkijan roolissa opinnäytteen laatija valitsi ja päätti, mitkä ovat verkostoitumisen onnistumisen edellytyksiä ja verkostoitumiseen liittyviä ratkaisevia tekijöitä. Toinen tutkija olisi saattanut valita oppaan sisällön toisin. Oppaan laatijana tutkija kirjoittaa tekstin, jonka hän toivoo lukijan ymmärtävän ja tulkitsevan kuten tutkija on halunnut lukijan tekstin ymmärtävän. Viime

kädessä oppaan lukija päättää, onko opas ja sen sisältö hänelle merkityksellinen. Lukija päättää herättääkö opas hänessä ajatuksia, jotka johtavat toimintaan ja sitä kautta muutokseen. Näin ollen oppaan hyötyjen arvioiminen ennakkoon on haastavaa. Suomen Yrittäjänäisten toimitusjohtajan kanssa on keskusteltu mahdollisuudesta tehdä oppaasta ja sen hyödyistä seurantatutkimus parin vuoden päästä toisen ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijan toimesta. Tämän toteutuminen mahdollistaisi oppaan sisällön ja sen hyötyjen seurannan pitkällä aikavälillä sekä loisi pohjan Haaga-Helian ja Suomen Yrittäjänäisten yhteistyölle ja verkostojen jatkotutkimukselle.

Lukukokemus. Kuten aiemmin on esitetty tutkija opinnäytteen laatijana vastaa oppaan sisällöstä. Suomen Yrittäjänäisten edustajat huolehtivat oppaan kuvituksesta, ulkoasusta, visuaalisesta ilmeestä ja levityksestä. Oppaan taitolla ja ulkoasulla on myös vaikutusta sen luettavuuteen ja lukijan houkuttelevuuteen. Näin oppaan tekstisisältö ei ole ainoa asia joka vaikuttaa kuinka lukija oppaan sanoman vastaanottaa ja sisäistää. Oppaasta on tarkoitus tehdä sekä sähköinen että paperinen versio. Sähköinen opas julkaistaan Suomen Yrittäjänäisten verkkosivuilla. Paperista opasta jaetaan muun muassa yhdistyksen tapahtumissa. Toteutuuko tämä ja kuinka opasta käytännössä jalkautetaan eteenpäin naisyrittäjille ja muille tahoille jää Suomen Yrittäjänäisten vastuulle. Huonoimmassa vaihtoehdossa oppaan kuvitus ja ulkoasu jää työstämättä eikä sitä jaeta eteenpäin naisyrittäjille. Niin ikään oppaan päivivitystyöstä eli tietosisällön pitämisestä ajan tasalla ei ole keskusteltu. Yksi vaihtoehto tähän olisi jo tekstissä kertaalleen esitelty yhteistyö Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kanssa. Oppaan sisällön tarkastelu ja päivitys voisivat olla esimerkiksi parin vuoden välein tehtävä asia, joka toteutuu opinnäytetyön muodossa. Opas sisältää lähdeviitteitä. Lähdeviitteet heikentänevät lukijan lukukokemusta. Lähdeviitteet tulee hyvän tavan mukaisesti sisällyttää oppaaseen. Näin toimimalla tekstisisällön laatija välttyy plagiointisyytteiltä.

Pohdittavaksi-osio. Oppaan yhtenä näkökulmana on herätellä naisyrittäjää tiedostamaan omat verkostonsa ja pohtimaan kuinka verkostojen avulla voi hyödyttää yrityksen liiketoimintaa. Naisyrittäjän ajattelutavan muutoksen edesauttamiseksi oppaan jokaisen luvun lopussa on esitetty pohdittavaksi-tyyppisiä harjoituksia ja kysymyksiä. Esimerkkeinä Mieti mistä verkostosi koostuvat? Miten verkostosi ovat syntyneet? ja Miten yrityksesi voi hyödyntää olemassa olevia verkostojasi liiketoiminnan näkökulmasta? Opinnäytteen mennessä tarkastukseen jää avoimeksi ovatko oppaan harjoitukset toimivia ja oleellisia yrittäjän kannalta? Saako oppaan pohdittavaksi-osio todella naisyrittäjän miettimään omaa verkostoitumistaan ja sen tavoitteita.

Muutoksen aikaansaaminen. Valitettavan usein tarkastelun alla olevan tutkimuksen ja aikaisemman naisyrittäjyyden sekä verkostojen tutkimustuloksissa korostuu ensisijaisesti verkostojen sosiaalisen ulottuvuuden merkitys naisyrittäjille. Naisten vetämien yritysten toimintaa leimaa usein suunnitelmallisuuden puute. Näin ollen esimerkiksi verkostoilta ei haeta tietoa päätöksenteon tueksi. Naisyrittäjä tekee liiketoimintaa koskevat päätökset aika yksin ja näin ollen rajalliseen tietoon perustuen. Verkostojen liiketaloudellinen hyödynnettävyys naisyrittäjillä on heikkoa. Opas pyrkii siis herättelemään naisyrittäjää tiedostamaan myös verkostojen liiketaloudelliset ulottuvuudet. Ensin muuttuu ajattelu, sitten toiminta -tyyppisesti. Se toteutuuko tämä oppaan dimensio, jää niin ikään avoimeksi. Verkostojen hyötyjen tarkastelu on haasteellista. Jo pelkästään siksi, että verkostojen luominen on pitkäjänteistä toimintaa. Verkostot ovat ilmiönä myös varsin moniulotteisia ja –selitteisiä. Ei voida esittää yhtä, ainoaa ja oikeita tapaa tarkastella verkostoja. Ei voida myöskään esittää mitään selkeää polkua ja mallia, jota seuraamalla yrittäjä onnistuu verkostoitumisessaan. Verkostot ja yrittäjyys ovat aina riippuvaisia ajasta, paikasta ja ihmisistä. Oleellista on tavoitella yrittäjän ajattelutavan muutosta ja sen heijastumista hänen toimintatapoihin. Yrittäjä itse päättää onko verkostoituminen hänelle toimintatapana mahdollinen. Hän myös itse päättää kenen kanssa hän verkostoituu. Oppaan avulla on pyritty herättelemään yrittäjää tiedostamaan ja tunnistamaan ympärillään olevat verkostot sekä pohtimaan verkostojen merkitystä omassa liiketoiminnassa. Se, onnistuuko opas saamaan muutosta yrittäjän ajattelu- ja toimintatavoissa jää auki.

Toteutustapa. Opinnäytteen aihealue on haasteellinen sen laajuuden vuoksi. Tämä heijastuu myös oppaan sisältöön. Yrittäjyys on ilmiö, joka koostuu sekä yrittäjästä että yrityksestä. Samoin verkostoissa on aina sosiaalista ja liiketaloudellista ulottuvuutta. Ihmiset verkostoituvat eivät yritykset. Näin ollen kumpaakaan aihealuetta ei voi käsitellä huomioiden toista. Tämä asettaa omat haasteensa oppaan sisällön ja toteutustavan suhteen. Opinnäytteen mennessä tarkastukseen jää epäselväksi myös onko opas paras mahdollinen lähestymistapa verkostoitumisesta ja sen mahdollisuuksista kertomiseen. Olisiko kenties videomuoto parempi lähestymistapa tai workshop, jossa naisyrittäjille tarjoutuisi mahdollisuus keskustella muiden kanssa omista näkemyksistään verkostoista ja verkostoitumisesta.

Lukijan näkökulma ja saadut kommentit. Oppaan sisällön laatiminen oli haastavaa. Asiaa on sivuttu yllä aiemmin. Oleellisinta lienee lukijan näkökulman huomioiminen. Se, miten ko. asia varmistetaan käytännössä on oma haasteensa. Jokaisella naisyrittäjällä ja lukijalla on oma käsityksensä ja kokemuksensa verkostoitumisesta. Miten laatia opas, joka ei ole liian vaikealukuinen, eikä sisällä itsestään selviä asioita, jotta lukijan mielenkiinto säilyisi yllä lukea opas loppuun. Näin ollen oppaan alkuun on valikoitunut verkostojen

hyötyjä käsittelevä kokonaisuus. Miksi - näkökulma esitellään oppaassa ennen mitä - näkökulmaa. Näin lukijaa pyritään innostamaan lukemaan opas esittelemällä sen aluksi verkostojen käytännön hyötyjä. Hyöty (Miksi -näkökulma) jälkeen opas esittää mitä verkostot ovat (Mitä -näkökulma).

Yllä esitetyjä asioita on muun muassa pyritty ottamaan huomioon lähettämällä opas opin-
näytteen tiimoilta haastatelluille naisyrittäjille. Näin heillä oli mahdollisuus halutessaan kommentoida opasta ja sen sisältöä. Ennen opinnäytteen tarkastukseen menoa, ei nais-
yrittäjiltä oltu saatu kommentteja. Suomen Yrittäjänäisten toimitusjohtaja kertoi myös omat
näkemyksensä oppaan sisällöstä. Yrittäjänäisten hallituksen jäsenet kommentoivat myös
oppaan tekstiä. Opinnäytteen mennessä tarkistukseen, ko. kommenttikierros ei vielä ollut
kokonaisuudessaan toteutunut. Tutkimuksen tekijän toimesta opas lähetettiin myös ver-
rokkiryhmälle. Verrokkiryhmän kaikki kolme jäsentä olivat naisia. Ryhmä koostui itsensä
työllistäjästä, avustavasta perheenjäsenyrittäjästä sekä omistaja-yrittäjästä. Näin pyrittiin
saamaan esiin muun muassa eri näkökulmia ja kommentteja oppaan sisällön tarkoituk-
senmukaisuudesta ja lukijan lukukokemuksesta. Alle on koottu joitakin saatuja komment-
teja:

- "Mikä olisi lukijan kannalta olennaista: varmaan helppolukuisuus, nopeus (jota olitkin miettinyt kivasti aina kiireiselle lukijalle-konseptilla)." (Suomen Yrittäjänäisten edustaja)
- "Tämä voisi siis toimia "pitkänä opasversiona" ja tästä tiivistettäisiin arkikäyttöön lyhyt versio." (Suomen Yrittäjänäisten edustaja)
- "Tosi mielenkiintoinen ja ajatuksia herättävä opas". (Verrokkiryhmän jäsen)
- "Yleisesti voisi sanoa, että tekstiä voisi selkiyttää lyhentämällä lauseita. Pisteitä väliin ja uusi lause." (Verrokkiryhmän jäsen)
- "Myös persoonamuotoiset ilmaisut ja käskvät naisyrittäjä, mieli-tyyppiset ilmaisut ovat vähän kankeita ja vanhahtavia. Muuttaisin ne. Ja ylipäättänsä välttäisin persoonamuotoisia ilmaisuja tekstissä. Pohdittavaa-osiossa ovat ihan paikallaan." (Verrokkiryhmän jäsen)
- "Pohdintaosioista kannattaa käydä vielä läpi kaikki kysymykset. Nyt tuntui niitä on yhteensä koko työssä aika paljon. Saisitko tiivistettyä, joka otsikon alle "ydinpohdinta"-kysymykset, ja niin että jos samankaltaisia eri kappaleissa niin yhdistäisi ne sen kappaleen otsikon alle johon parhaiten sopii?" (Suomen Yrittäjänäisten edustaja)
- "Voisiko Pohdittavaa-kysymykset olisi vielä lopuksi liitteenä yhtenä yhtenäisenä osiona joka voisi olla nimeltään vaikka "Minun yrityksen verkostotyökirja" tms. Siitä saisi myös seurantaan kivan työkalun, kun on ensin tehnyt kartoituksen (esim. kehottaminen päivittää vuosittain tai tarpeen mukaan kun tulee uusia /

lähtee pois vanhoja? Tämä ehkä kannustaisi myös suunnitelmallisempaan verkostojen hyödyntämiseen?” (Suomen Yrittäjänäisten edustaja)

- ”Lopussa on keräämäsi vinkit oli tosi hyviä. Niitä oli aika monta. Voisiko näistä tehdä jotain kategorioita joihin voisi esim. nelikenttään laittaa asioita/ olisi nopea silmäillä ja voisi jäädä otsikoista muistiin asioita?” (Suomen Yrittäjänäisten edustaja)
- ”Voisiko miettiä sanan naisyrittäjä korvaamista välillä sanalla yrittäjä, voisi tuoda vaihtelua lukemiskokemukseen ja ei karkottaisi niitä lukijoita jotka kokevat olevansa yrittäjiä – ei siis vain nais- alkuisia yrittäjiä. Joskus voi olla pienistä sanoituksesta kiinni lukuinto.” (Suomen Yrittäjänäisten edustaja)
- ”Kaipaisin tekstiin enemmän käytännön esimerkkejä. Nyt tuntuu, että teksti on vähän liian teoreettinen, kun kyseessä on kuitenkin konkreettinen opas.” (Verrokkiryhmän edustaja)
- ”Lukemista hankaloittaa aika paljon nuo sulkeet tuolla tekstin sisällä. Laittaisinkin joko alaviitteisiin tai jättäisin kokonaan pois ja mainitsisin lähteet lopussa.” (Verrokkiryhmän edustaja)
- ”Jotenkin tuntuu, että tekstiä pitäisi hioa sujuvammin luettavaksi.” (Verrokkiryhmän edustaja)
- ”Otsikot ovat tosi tärkeitä ja niitä mieltäisin koko tekstissä.” (Verrokkiryhmän edustaja)

Oppaan sisällön, jalkauttamisen, hyödyn ja monen muun oppaaseen liittyvän asian pohtiminen jäi tarkastelun alla olevassa opinnäytteessä varsin pinnalliseksi.

9.3 Oma oppiminen

Laadullista tutkimusprosessia voidaan kuvata myös tutkijan oppimisprosessiksi, jossa koko tutkimuksen ajan pyritään kasvattamaan tietoisuutta kohdeilmiöstä ja sitä ohjailevista tekijöistä (Valli & Aaltola 20015b, 80). Oma ymmärrykseni naisyrittäjyydestä ja verkostoista sekä niiden merkityksestä yrittäjyydessä on laajentunut ja kasvanut opinnäytetyöprosessin aikana. Aiemmin koin tieteen yrittävän ainoastaan yksinkertaistaa asioita. Nyt olen havahtunut tutkimuksen myös yrittävän ymmärtää kohdeilmiötä ja kuvata niitä reaali maailmassa.

Oleellista omassa oppimisessäni on ollut tunnistaa valtavasta tietomäärästä (kirjallisuus, tutkimukset, muut dokumentit) opinnäytetyötäni varten keskeiset teoriat, mallit, käsitteet ja näkemykset. Oman parhaimman kykyni mukaan olen soveltanut olemassa olevaa tietoa omaan tutkimukseeni ja analysoinut sen merkitystä tarkasteltavaan tutkimusongelmaan. Asioiden ja niiden merkityssuhteiden ymmärrys on lisääntynyt. Minussa on vahvistunut entisestään näkemys siitä, ettei maailma ole musta-valkoinen, vaan pikemminkin aikaan,

paikkaan ja ihmisiin rajoittuva merkityksien kenttä. Tällä kentällä jokainen ihminen tarkastelee maailman menoa omien silmälasiansa läpi, peilaten tapahtumia omiin aikaisempiin kokemuksiinsa. Jokaisella on siis oma, erilainen tarina kerrottavansa. Tämä innostaa minua jatkamaan opintoja ja tutkimusta kasvattaen omaa ymmärrystäni työelämästä, yhteiskunnasta ja maailman menosta.

Tutkijan roolissa olen myös ymmärtänyt, että tarkastelen ja analysoin haastateltavia oman kokemukseni ja näkemyksieni kautta. Tutkittavan kuvaus toiminnastaan, verkostoista ja niiden merkityksistä naisyritykselle ja yrityksen liiketoiminnalle suodattuu tutkijan läpi. Itse tulkiten ja analysoin saadut vastaukset ja kirjoitan ne luettavaan muotoon. Tekstistä heijastuu oma kokemukseni ja ymmärrykseni asiasta. Olen kuitenkin halunnut tuoda mahdollisimman paljon naisyrityksien omaa ääntä esille. Runsaat lainaukset haastatteluaineistosta ovat mahdollistaneet tämän. Näin opinnäytteestä välittyy rintarinnan oman tutkijan ääneni ja tutkittavien sanoman ohella.

Tutkimusprosessin kesto vaikuttaa myös tutkijaan ja oppimiseen. Opinnäyteprosessi alkoi huhtikuun alussa 2016, tarkastukseen tutkimus jätettiin joulukuussa. Reilun puolen vuoden kestäneen prosessin aikana tutkittavasta aihealueesta pystyy omaksumaan rajallisen määrän tietoa ja ymmärrys kohdeilmioista sekä sen ulottuvuuksista saavuttaa ainoastaan tietyn syvyyden. Väitän, että tutkimusprosessin kestolla on yhteys tutkijan oppimiseen ja ymmärrykseen tarkastelun alla olevasta aiheesta. Voidaankin puhua tutkijan saturaatiopisteestä. Tällä tarkoitan tilannetta, jolloin saadut tutkimustulokset eivät enää lisää tutkijan ymmärrystä kohdeilmioista eikä uutta tietoa ja oppimista tapahdu. Mielenkiintoista olisikin tutkia ko. aihealuetta.

Mielenkiintoisin asia tutkimuksessani oli naisyrityksien haastattelut. Silmiä avaavaa oli huomata ihmismielen jonkinlainen kerroksisuus ja epäloogisuus. Tällä tarkoitan sitä, että esimerkiksi kysyttäessä haastateltavilta asiakkaan vaikutuksesta heidän yrityksensä liiketoimintaan, vastasivat pääsääntöisesti kaikki naisyritykset ettei asiakkaalla ole selkeää vaikutusta liiketoimintaan. Keskustelun jatkuessa ja muotoiltaessa kysymys toisin esimerkiksi kuinka asiakkaat ovat muuttuneet ja miten muutos on heijastunut yrityksesi toimintaan, alkoi muotoutua kuva merkittävästä asiakaskäyttäytymisen muutoksesta, joka heijastuu jokaisen yrittäjänaisen liiketoimintaan. Tämä kertoo omaa tarinaansa ihmismielestä. Ehkä ihminen ei olekaan niin rationaalinen ja järkiperäinen eikä tiedosta omaa toimintaansa tietoisella tasolla. Tämä haastaa myös ihmisen oman toiminnan objektiivisen tarkastelun.

Naisen aseman kehittyminen historiallisesta näkökulmasta ja vanhojen työelämän sukupuolittuneiden rakenteiden säilyminen lähes muuttumattomina nykypäivään asti oli niin

ikään silmiä avaava kokemus. Tätä taustaa vasten aloin analysoimaan omaa henkilökohtaista elämääni ja parisuhdetta. Huomasin itse toistavani samaa kaavaa omassa työssäkäynnissäni ja lasten hoidossani: organisoin perheen ja lasten asiat ensin, jotta pääsen töihin. Tästä olemme mieheni kanssa keskustelleet opinnäytetyöprosessin edetessä useasti. Ja tulemme jatkossakin keskustelemaan.

Opinnäytteen myötä, tulen omien lasteni jatko-opintovalintojen ollessa ajankohtaisia, huomioimaan mies- ja naisvaltaisten alojen merkityksen ja työllistymismahdollisuudet. Omia lapsia pyrin tutkimuksen ansiosta kannustamaan joukkueurheiluun sekä luomaan kaveri- ja ystävyysuhteita vastakkaisen sukupuolen edustajien kanssa.

Olen opinnäytetyöprosessin ajan ollut opintovapaalla. Työhön palatessani tulen miettimään omia työhön liittyviäni verkostoja järjestelmällisesti. Verkostotuntemus auttaa näin jäsentämään ajankäyttöni ja niiden kautta valikoituu työtäni varten oleellimmat verkostot.

Tutkijana koen onnistuneeni, jos naisyrittäjät ja kaikki, jotka tämän opinnäytteen lukevat alkavat pohtimaan omaa verkostoitumistaan: Mistä omat verkostot koostuvat ja miten ne ovat syntyneet, ketä omiin verkostoihini kuuluu, mitä minulla itselläni on annettavaa verkostoissa toimiessani, heijastanko ympärilläni luottamusta, kuka on mahdollinen asiakkaani ja miten yritykseni voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, kuuluuko verkostoihini eri alojen eri-ikäisiä miehiä ja naisia jne. Toivon kaikkien muistavan verkostoitumisen olevan pitkäjänteistä toimintaa ja edellyttävän luottamusta. Verkostoituminen mahdollistaa paljon, mutta kaikille naisyrittäjille se ei ole suositeltava toimintamalli. Oleellista on ymmärtää oman liiketoimintansa asiakkaalle lisäarvoa tuottava ydin ja näin tietoisesti pohtia mitkä ovat yrittäjän omat tarpeet ja tavoitteet liiketoiminnan näkökulmasta. Tämä ohjaa yrittäjää tekemään tietoisia valintoja mahdollisten kumppaneiden suuntaan.

Opinnäytetyö on prosessi, jossa työistetään samanaikaisesti montaa asiakokonaisuutta. Olen tutkijana ollut innostunut ja motivoitunut koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkimuksen aihealueen mielekkyydestä huolimatta, sisältyi prosessiin suvantovaiheita, jolloin tuntui ettei tutkimus etene. Tällöin keskustelut muiden opiskelijakollegoiden kanssa ja heiltä saama vertaistuki oli ensiarvoisen tärkeää. Myös opinnäytteen ohjaajan kannustava ja positiivinen asenne oli ratkaisevaa suvantovaiheiden ylipääsemiseksi. Merkityksellistä oli huomata, että uudet ideat ja opinnäytteen jäsenitys vaativat joutenoloa. Parhaat ahaaelämykseni koin mustikkametsässä. Sinisiä vitamiinipommeja poimiessani huomasin aivojeni työstävän alitajuntaisesti mieltäni askarruttavia kysymyksiä. Vastaukset löytyivät tämän tutkimuksen puitteissa mustikoista.

Yhdeksi haasteeksi tutkimuksessa nousi omalle tekstille ja sen sisällölle sokeutuminen. Tekstin jäsentäminen, muokkaus ja tiivistäminen olivat vaikeita. Yksi tähän vaikuttanut asia oli verkosto- ja yrittäjyysilmiöiden laajuus, johon jo edellisessä kappaleessa verkostoitumisen oppaan kohdalla viitattiin. Molempia ilmiöitä tulee tarkastella sekä sosiaalisesta että taloudellisesta näkökulmasta vahvan riippuvuussuhteen takia. Yritykset eivät verkostoidu vaan yrittäjät. Verkostoissa esiintyy aina sosiaalista ja taloudellista ulottuvuutta. Tätä opinnäytteen rajausta pohdittiin muun muassa yhdessä työn ohjaajan kanssa. Ilmiöiden laajuus heijastuu tutkimuksen teoriaosuuteen, tutkimustulosten esittelyyn ja tarkasteluun sekä opinnäytteen sivumäärään. Tekstiä lukiessani huomasin sen jäsentyvän jokaisen lukukerran jälkeen sujuvammaksi. Oli vaikeaa luopua tekstin ja sisällön työstämisestä: tehdä päätös lopettaa, laittaa opinnäytteelle piste ja luovuttaa se tarkastukseen.

Tarkasteltavassa opinnäytteessä on pyritty alusta asti järjestelmällisyyteen, oman toiminnan ja tehtyjen valintojen kriittiseen tarkasteluun, hankitun tiedon kyseenalaistamiseen ja oleellisen tiedon löytämiseen valtavasta informaatiomäärästä kuten myös oman ajattelun ja ymmärryksen kehittymiseen ja arviointiin. Tutkimusprosessi on avannut tutkijan silmäni tarkastelemaan ympäröivää maailmaa uusin silmin ja havaitsemaan asioiden välisiä riippuvuussuhteita. Uusia kehittämisen ja tutkimisen kohteita on myös kertynyt muistikirjaan ihan listaksi asti. Ajatuksissa siintää jo seuraavaa tutkinto.

Opinnäytetyö on myös prosessi, jonka merkitystä ja tutkimuksen laatijan omaa oppimista tulee arvioida myös pitkällä aikavälillä. Näin ollen on mahdotonta ennustaa tutkimusprosessin kantamaa hedelmää pitkällä tähtäimellä. Uskon kuitenkin opinnäytteeni aihealueen olevan merkityksellinen ja ajankohtainen vielä pitkälle tulevaisuudessa. Tämä mahdollistaa oman oppimisen lisäämisen ko. aihealueista.

Opinnäytteen laatijan oman oppimisen pohdinta jäi tarkastelun alla olevassa tutkimuksessa varsin pinnalliseksi.

10 Naisyrittäjyyden ja verkostojen tulevaisuus – johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

”Ajatteluhan on se olennainen, se missä maailmassa sä elät. Kouluttajana voi olla vaikka kuinka hyvä, mutta riippuu millaiseen maailmaan ne sun välineet on kehitetty – siihen, joka meni jo vai siihen, joka on tulossa.” (Päivähoitoalan yrittäjä-kouluttaja)

Tämä luku sisältää monia avoimia kysymyksiä. Kysymyksiä, joille ei ole tarkoitus tarkasteltavan opinnäytteen puitteissa löytää vastauksia. Avoimet kysymykset toimivat herättelijöinä, pohjana naisyrittäjyyden ja verkostojen jatkotutkimusehdotuksille.

Tulevaisuudessa ihmisten työajat, tavat tehdä työtä ja työehdot ovat paljon yksilöllisemmät kuin tänä päivänä. Työelämä yksilöllistyy muun muassa ihmisten arvojen ja elämäntyyllissä tapahtuvien muutosten myötä. Verkostomaiset tavat organisoida työtä yleistyvät. Syiksi on esitetty muun muassa asiakkaiden arvonluonnin vaatimusten myötä lisääntyvää individualismia ja yhteisöllisen kuluttamisen suosion kasvua. Sosiaalisuuden merkitys lisääntyy. Verkostojen edellyttämä avoimuus, muuntuvuus ja episodimaisuus korostuvat. Puhutaan verkostososiaalisuus- (Saastamoinen 2009, 42, 44, 58, 59) - tai rihmastoyhteistyökäsitteistä (Hannula 2009, 362, 363, 370). Näillä käsitteillä tarkoitetaan ihmisten välisiä lyhytkestoisia ja pikaisia kohtaamisia (Wittel 2001). Tämä haastaa verkostomaisen toiminnan tämän hetkisen vallitsevan näkökulman pitkäjänteisenä toimintatapana. Lieneekö tulevaisuudessa niin, että verkostomaisen toiminnan jänne muuttuu lyhytkestoisemmaksi? Muuttuvatko verkostot tietoisiksi ennaltamäärätyn ajanjakson kestäviksi pop up-maisiksi ilmiöiksi? Seuraavaksi tarkastellaan miten edellä kuvatut muutokset vaikuttavat naisyrittäjyyteen ja verkostoihin.

10.1 Verkostotalous toimii suunnannäyttäjänä jakamistaloudelle

Vaikuttaako yrittäjyys yhteiskuntaan? Tai muokkaako vallitseva yhteiskunnallinen tilanne yrittäjyyttä? Tutkijat (kts. mm. Welter & Smallbone 2010; Welter 2011) ovat yksimielisiä siitä, että jonkinlainen molemmin puolinen vuorovaikutus näiden kahden muuttujan välillä vallitsee. Tarkasteltavan opinnäytteen ja naisyrittäjien haastatteluiden pohjalta voidaan niin ikään vahvistaa, että jonkinasteinen riippuvuus näiden kahden ilmiön kohdalla on havaittavissa. Yhteiskunnalliset olot, aika, paikka ja ihmiset vaikuttavat toisiinsa. Tämä heijastuu yrittäjyyteen. Naisyrittäjien haastattelunaineiston pohjalta yrityksen liiketoiminnalle haasteensa tuo yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset muun muassa digitalisaation ja teknologian vaikutusten seurauksina. Muutokset ilmenevät käytännössä esimerkiksi asiakkaiden muuttuneena ostokäyttäytymisenä, heijastuen yritysten toimialarakenteisiin ja

vaikuttaen näin liiketoimintaan. Muutos näyttäytyy haastateltujen naisyrittäjien näkökulmasta heidän yrittäjyydessä. Saman toimialan kilpailijoiden perässä pysyminen edellyttää muun muassa uusimman teknologian mukaisten laitteiden hankkimista. Tämä välittyy asiakkaalle. Yrittäjä joutuu miettimään miten rahoittaa laitehankinnat. Yrittäjä joutuu löytämään uudet tavat toimia ja perustella läpinäkyvästi ja uskottavasti mahdollisen oman palvelun tai tuotteen hintojen noston asiakkaalle. Verkostot tarjoavat vaihtoehdon yhteisiin laitehankintoihin.

Verkostotalous toimii edellä kuvatun mukaisesti suunnannäyttäjänä jakamistaloudelle (engl. sharing economy, collaborative economy). Jakamistaloudelle on tyypillistä kuluttajien käyttäytymisen muutos. Kuluttajat arvostavat käyttöä ja hyötyä, eivät niinkään omistamista. Tilojen ja työkalujen jakaminen, yhteiskäyttöautot ovat esimerkkejä jakamistalouden käytännön muodoista. (Häyrynen 16.5.2016) Jakamistalous voidaan nähdä eräänlaisena verkostotalouden kuluttajille suunnattuna muotona. Verkostotalouden kehittymisen edellytyksenä on muun muassa asiakas- eli kuluttajakäyttäytymisen muutos, jonka pyrkimyksenä on yhä yksilöllisemmät ja lisäarvoa tuottavat palvelut ja tuotteet. Jakamistaloudessa kuluttajat jakavat yllä esitetyn mukaisesti esimerkiksi yhteiset tilat, lainaavat työkaluja ja käyttävät yhteistä autoa. Verkostotaloudessa tapahtuu vastaavaa toimintaa yritysten välillä. Verkostoyritykset arvostavat kunkin yrityksen ydinosaa, hankkimatta kuitenkaan ko. osaamista oman yritystoimintansa osa-alueeksi. Yritykset hyödyntävät verkostoyritysten resursseja ja osaamista, työtiloja, työkaluja, työvoimaa kuitenkin niitä omistamatta. Verkostotalous ja yhteistyökumppanit toimivat näin suunnannäyttäjinä jakamistaloudelle ja kuluttajille.

Työelämän muutoksessa palkkatyön ja yrittäjyyden välille syntyy uudenlaisia tapoja työllistää itsensä ja ansaita elanto. Helsingin Sanomien ”Työelämä mullistuu nopeasti” – artikkelin mukaan ”yhä useammasta työntekijästä on tullut silpputyötä tekevä miniyrittäjä”. Tätä talouden muotoa kutsutaan jakamistalouden ohella keikkataloudeksi. Keikkataloudessa yritysten rooli on toimia välittäjinä esimerkiksi tilaajan ja työntekijän välillä. Ihmiset myyvät osaamistaan ja vuokraavat omaisuuttaan eteenpäin muun muassa internetin välityksellä. Esimerkkeinä tästä jakamis- tai keikkataloudesta ovat Uberin, Airbnbn, Ratti.fi:n ja eri henkilöstövälitysfirmojen kaltaiset palveluja ja työvoimaa välittävät yritykset. Uberin toiminta perustuu ideaan, jossa lähes kuka tahansa voi tarjota taksikyytejä omalla autollaan. Airbnbn ideana on vuokrata omaa asuntoa eteenpäin majoituskäyttöön. Ratti.fi on palvelu, jossa verkon välityksellä tuodaan yhteen opetusluvan haltijoita ja ajokortteja tarvitsevia. Henkilöstövälitysfirmat välittävät yrityksille työvoimaa. Jos edellä kuvatut palvelut yleistyvät, kuten niiden ennustetaan tekevän, lisääntyy merkittävästi erilaisten digitaalisten sovellusten avulla itsensä työllistävien pienyrittäjien määrä. (Kauhanen & Maliranta & Rouvi-

nen & Vihriälä 2015, 95; Liimatainen 2015, 32; Lindblom & Lindblom 2015; Teittinen 2015, 8.)

Verkosto-, jakamis- ja keikkataloudet luovat pohjaa tulevaisuuden naisyrittäjyyden eri muotojen edistämiseksi. Suomessa väestöllinen huoltosuhde eli lasten ja vanhuseläkeikäisten määrän suhde, työikäisen väestön määrään, kasvaa huolestuttavasti. (Ruotsalainen 2013.) Maailman laajuisesti yli 65-vuotiaita ennakoitaan olevan vuosituhanteen puolella välissä lähes 1,5 miljardia. Erilaiset hoivaan liittyvät tehtävät sitovat työvoimaa ja mahdollistavat naisyrittäjyyden perinteiden jatkon myös Suomessa. (Kasvio 2014, 225.)

10.2 Palveluala rules

Verkostoista puhuttaessa ajatuksissa piirtyy mielikuva teollisen tai kaupallisen logistiikkaan liittyvän arvoketjun suunnittelusta ja sen vaatiman verkoston luomisesta. Aihealueeseen liittyvät käsitteet ja teoriat pohjautuvat myös näihin, usein määrällisiin, suuryritysten tarpeisiin ja toiminnasta tehtyihin tutkimuksiin. Palveluyritysten tai pienyritysten verkostoituminen ei juuri ole kiinnostanut tutkijoita, eikä yksinomaan siihen liittyvää kirjallisuutta ole juurikaan saatavilla. Kuitenkin esimerkiksi naisvaltaisten matkailu- ja hoivayrittäjien verkostot tähtäävät kumppaneiden, jotka ovat usein pienyrittäjiä tai ammatinharjoittajia, yhteiseen samanaikaiseen ponnisteluun paremman kokonaistarjoaman aikaansaamiseksi asiakkaalle, paremman tuotekehityksen mahdollistamiseksi ja ihannetapauksissa verkostossa mukana olevien keskinäiseksi oppimiseksi. Suuryrityksiin liittyvistä tutkimuksista ja käsitteistä, tulee huomio kiinnittää palveluyritysten ja pienyrittäjien liiketoimintaa tukevien verkostoratkaisujen kehittämiseen ja toimintaympäristön ymmärtämiseen sekä asiakkaan roolin korostumiseen ja näihin liittyvien käsitteiden luomiseen. (Hakanen ym. 2007, 16, 33, 42.)

Maamme työelämän rakenteet, toimintatavat ja johtaminen ovat kauan perustuneet ja osittain perustuvat vieläkin massatuotantoajatteluun. Tämä tarkoittaa käytännössä teollisia tuotanto- ja organisaatiomalleja, joissa on perinteisesti pyritty vastaamaan markkinalähtöisiin, massoille suunnattuihin yleistuotteisiin ja – palveluihin. Perinteinen metsä-, metalli ja ICT-teollisuus eivät tulevaisuudessa esitä niin suurta roolia maamme talouskasvun mahdollistajina, kuten aiemmin. Kasvavina aloina nähdään esimerkiksi naisvaltaiset hoito- ja hoivapalvelut, vihreä energia, hyvinvointipalvelut ja liike-elämän palvelut sekä teolliseen tuotantoon liittyvät lisäpalvelut. (TEM 2012, 3,9.) Jo nyt palvelusektorin osuus maamme talouskasvusta on ylittänyt valmistavan teollisuuden (Helsingin Sanomat 17.8.2016).

Yritysmailmassa on siis vallalla vielä liian tuotantolähtöinen toimintatapa, vastakohtana asiakaslähtöisyydelle. Verkostomaisen toiminnan tärkeys korostuu nopeasti muuttuvilla toimialoilla (kts. liite 6.). Toimialan muutostekijöihin liittyvät tutkimustulokset tukevat myös tätä näkemystä. Muutos yritysten toimintatavoissa edellyttää toimialatuntemuksen ohella, asiakasymmärrystä ja kommunikaatiota sekä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Ennen kaikkea tämä palvelutuotannon kehittäminen edellyttää yrityksissä asennemuutoksia. (Ollila 12.5.2016.) Asiakkaat päättävät mitä, miten ja koska he haluavat tuotteita ja palveluita ostaa. Ei riitä, että yrityksellä tai verkostolla on huippulaatuinen tuote tai palvelu, jos asiakas ei sitä osta. Oleellista on ymmärtää tuotteen tai palvelun tuottama lisäarvo asiakkaalle, kehittäen ja muokaten verkoston tai verkon tuote- ja palveluvalikoimaa. Puhutaan asiakkaan arvoketjuista ja arverkoista (kts. sivu 22). Yritysten ja verkostojen tulee kehittää uusia tuotteita ja palveluita asiakasta kuunnellen eikä tarjota enää samoja tuotteita kuin viime vuosikymmenellä. Näiden aihealueiden käsitteleminen ja syvälinen ymmärtäminen vaativat oman opinnäytetyön. Nyt esiteltävässä opinnäytteessä ei ko. aihealueisiin syvennytä tarkemmin. Jatkotutkimusaiheena verkostojen liiketoimintahyödyn näkökulmasta aiheen perusteellinen ymmärtäminen on kuitenkin ensi arvoisen tärkeää. Yksityinen kulutus maassamme on vahvistanut tilastojen valossa Suomen taloutta ja sen trendi on yhä voimistuva. (Ollila 12.5.2016.) Tämä kannustaa entisestään yritysten ja verkostojen asiakaslähtöisen toimintatavan lisäämistä ja toimialarakenteiden kehittämistä joustavimmiksi.

Mikään yritys ei tänä päivänä voi toimia yksin. Verkostojen merkitys organisaatioiden liiketoiminnan menestyksessä on lähes kaikilla toimialoilla huomattava. (Ojasalo ym. 2014, 39.) Verkostoituminen ja verkottuminen ovat ratkaisu yritysten osaamisen ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi sekä kasvun mahdollistajaksi. Verkostoituminen ja verkottuminen eivät ole liiketoiminnan näkökulmasta kuitenkaan ratkaisu kaikille yrityksille ja yrittäjille, varsinkaan pienyrityksille. Verkostoitumisen ja verkottumisen sekä niiden mukanaan tuomien mahdollisuuksien kartoittamisen sivuuttaminen saattaa kuitenkin koitua joillekin pienyrityksille ja yrittäjälle kohtalokkaaksi. Verkostoituminen edellyttää naisyrittäjältä luottamusta ja kaventaa yrittäjän itsenäistä päätöksentekoa. Verkostoissa toimiessaan naisyrittäjä joutuu antamaan oman yrityksensä resursseja (mm. aikaa, työvoimaa, rahaa, osaamista) muiden verkostokumppaneiden käyttöön. Vastaavasti naisyrittäjä ja yritys saavat käyttöönsä muiden toimijoiden resursseja. Yksinyrittäjyyden aika on verkostomaisen toiminnan myötä muuttumassa yhteistyön ja luottamuksen rakentamiseksi yrittäjien välillä. (kts. luku Verkostoyrittäjä, sivu 28). Naisyrittäjä itse päättää kokeeko hän tämän uhkana vai mahdollisuutena.

Naisyrittäjien yritysten pienuus heijastuu verkostojen toimintaan niukkoina taloudellisina, ajallisina ja henkilöresursseina (kts. luku Verkostoituminen tulee aina liittyä yrityksen ydin-

toimintaan, sivu 24). Verkoston tai verkon toiminnan epäonnistuminen, saattaa huonoimmassa tapauksessa juuri niukkojen resurssien takia kaataa koko yrityksen. Näin ollen verkostoyhteistyöhön lähteminen tulee naisyrittäjän näkökulmasta aina olla tietoinen, harkittu päätös. Verkostossa ja verkossa toimimisesta tulee näin tavoitteellista, joka hyödyttäneen yrityksen liiketoimintaa pitkällä aikavälillä. Vaihtoehtoisesti naisyrittäjä voi hankkia liiketoimintaansa varten tarvittavan palvelun tai osaamisen joko ostamalla sen tai pyrkimällä itse oppimaan ja tuottamaan tarvittava osaaminen (kts. luku Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivu 19).

Naisyrittäjyyden tulevaisuuden vahvoja tukipilareita lienee hoiva-alan ohella, palveluala, jolta iso osa tämän päivän yrittäjänaisista elantonsa jo saakin (kts. luku Naiset, yrittäjyys ja verkostot nykypäivänä, sivu 14). Suomen yhteiskunnan vakaan kehityksen ja kasvun edellytyksenä on hyödyntää naisyrittäjyyden kasvupotentiaali ja uudet innovaatiot. Perinteinen, olemassa olevaan liikeideaan perustuva yrittäjyys saa uusia muotoja rinnalleen. Kasvua ja uutta yrittäjyyttä etsitään erityisesti nuorten naisten suunnasta, alueellisten innovaatioverkostojen hyödyntämisestä ja naisyrittäjille suunnattujen rahoitus-, neuvonta- ja koulutuspalveluiden tutkimisesta ja kehittämisestä. Oleellista on kasvu- ja innovaatiohakuisen yrityskulttuurin arvostuksen lisääminen ja vahvistaminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b.) Syitä edellä esitettyyn on monia. Suomen talouskasvu pohjautuu vahvasti palvelusektorin toimijoihin (Helsingin Sanomat 17.8.2016). Nykytalouden keskeisimpiä työllistäjiä maassamme ovat pienet ja keskisuuret yritykset, joiden merkitys kansantalouden osalta kasvaa (kts. luku Yrittäjyyden työllistävä vaikutus on merkittävä, sivu 10). Muuttuva työelämä ja pätkätyöt tulevat myös lisäämään pienyrittäjyyttä ja itsenäisiä ammatinharjoittajia entisestään (Eljala & Komonen 2016, 5). Suomessa väestöllinen huoltosuhde eli lasten ja vanhuseläkeikäisten määrän suhde, työikäisen väestön määrään, kasvaa huolestuttavasti. (Ruotsalainen 2013.) Maailman laajuisesti yli 65-vuotiaita ennakoidaan olevan vuosituhatteen puolella välissä lähes 1,5 miljardia. Erilaiset hoivaan liittyvät tehtävät sitovat työvoimaa ja mahdollistavat naisyrittäjyyden perinteiden jatkon myös Suomessa. (Kasvio 2014, 225.)

10.3 Naisyrittäjien tarpeet ja tavoitteet eivät kohtaa yhteiskunnan ja kansantalouden vaatimuksia

Teorian valossa verkostoituminen tulee lähteä tarpeesta (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 138) ja verkostoitumisella tulee olla jokin tavoite, mitä kohti pyritään (Nieminen 2016, 2). Naisyrittäjyys on useasti naisille keino itsensä työllistämiseen ja toimeentulon turvaamiseen (Vainio-Korhonen 2002, 127). Tästä näkökulmasta yrittäjänaisien verkostoitumisen tar-

peena ja tavoitteena on nähtävä oman ydinliiketoiminnan turvaaminen sekä oman jaksamisen ja hyvinvoinnin tukeminen (kts. luku Naisyrittäjien työhyvinvointi, sivu 16).

Verkostoitumista ja naisyrittäjyyttä tarkasteltaessa nousee edelliseen viitaten esille ilmiöiden ristiriitaisuus. Maamme talouden näkökulmasta naisten yritystoiminta ilmenee pienyrittäjyytenä, jonka työllistävä vaikutus on tänä päivänä merkittävä. Uudet työpaikat ovat juuri syntyneet lisääntyvän pienyrittäjyyden muodossa. On kunnioitettavaa, että naisyrittäjä sietää epävarmuutta kuukaudesta toiseen, vuosi toisensa perään, ansaiten joka päivän toimeentulonsa myymällä yrityksensä tuotteita ja palveluita. Jokainen palkkatyössä käyvä voi esittää itselleen kysymyksen pystyisikö itse samaan. Ristiriita ilmenee siinä ettei naisyrittäjän oman toimeentulon turvaaminen riitä Suomen yhteiskunnan hyvinvoinnin ylläpidon ja taloudellisen kasvun näkökulmista. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta naisyrittäjien tulee pyrkiä kasvattamaan ja laajentamaan liiketoimintaansa, innovoimaan uusia tuotteita ja palveluita muiden toimijoiden kanssa, keskittyen näin oman ydinosamisen vahvistamiseen. Miten käy naisyrittäjän, jonka ensisijaisena yritystoiminnan motiivina on itsensä työllistäminen?

Yrittäjänainen ei tavoittele liiketoimintansa kasvattamista, hänelle riittää oman toimeentulon varmistaminen sekä perheen ja työn joustava yhdistäminen. Ei voida väittää naisyrittäjän työn olevan vähempiarvoinen kuin yrittäjän, joka tavoittelee liiketoiminnallaan kasvua. Ei myöskään voida todeta yrittäjänaisen tekevän merkityksellisempää työtä kuin kasvu-yrittäjä. Jokainen ihminen päättää itse kuinka merkitykselliseksi oman työnsä mieltää. Kyse lienee enemmän ajattelumallien eroista. Amerikkalainen lehtimies kysyi aikoinaan avaruustukikohtaa siivonneelta henkilöltä, mikä hänen työnsä on. Siivooja vastasi, että hän lähettää ihmisiä avaruuteen. Niin, loppupeleissä kyse on siis ajattelutavasta ja kokonaisuuksien hahmottamisesta. Jokaisen työpanosta tarvitaan, jotta lopputulos olisi onnistunut.

Yhteiskunnan ja talouden näkökulmista on oleellista ymmärtää naisyrittäjyyden ilmiötä. Tulee hyväksyä se tosiasia, että kaikki yrittäjänaiset eivät tavoittele yritystoiminnallaan kasvua. Näin yhteiskunnan toimijoiden tulee arvostaa itsensä työllistävää perheen ja työn välimaastossa taiteilevaa naisyrittäjää. Kolikon kääntöpuolena voisi olla yksi nainen enemmän työttömyyskortistossa ja monta pahoinvoivaa lasta. Naisvetoisten yritysten yhdeksi kasvuhaluttomuuden syyksi on esitetty perhevapaakustannusten kuormittavuutta yritystoiminnassa (kts. luku Kasvuhaluttomuus leimaa naisyrittäjiä, sivu 15). Äidin työnantajan vastuu perhevapaakustannuksista on Suomen Yrittäjänaisen mukaan vanha jäännös, joka on jarruttanut naisvetoisten yritysten kasvua, työllistämistä ja kansainvälistymistä. Nyt tähän on saatu muutos. Syyskuussa 2016 Suomen hallitus päätti tasata naisvaltaisten

alojen vanhemmuuden kuluja 2500 eurolla per lapsi. Tämä on askel oikeaan suuntaan. Niin ikään hallituksen päätös päivähoitomaksujen säilyttämisestä ennallaan tukee naisten työntekoa ja yrittämistä. (Suomen Yrittäjänaiset 2016f.) Perhevapaiden tulossa oleva uudistaminen vaikuttaa myös naisten työssäkäyntiin. Nykyinen vanhempainvapaamalli kannustaa äitejä, isiä enemmän, jäämään kotiin hoitamaan lapsia. Hallituksella on erimielisyyksiä uudistuksen aikataulusta ja sisällöstä (Sutinen 2016b). Uudistusehdotus on herättänyt niin ikään yhteiskunnallista keskustelua lapsen vanhempainvapaan jakamisesta tasapuolisesti sekä isälle että äidille (Saarikko 2016, 5; Sutinen 2016a, 6-7; Sutinen 2016b, 12). Yhtäkaikki uuden mallin tulee kannustaa isiä jäämään kotiin hoitamaan lapsia. Ainoastaan näin yhteiskunta tukee naisten tasa-arvoista asemaa työelämässä.

Yhteiskunnan edustajien tulee pitää huoli etteivät he rasita pienyrittäjiä liikaa turhalla byrokralialla. Virkamiesten tulee suhtautua yrittäjään kuin asiakkaaseen, kysyen ”miten voin auttaa?” Yhteiskunnan edustajien, virkamiesten ja päättäjien tulisi muistaa naisyrittäjän roolien moninaisuus ja aika-funktio. Yrittäjänainen on usein vaimo, äiti, myyjä, työntekijä, johtaja ja sijoittaja. Kaikki turha byrokraatia on pois itse yritystoiminnasta. Tällä on vaikutusta maamme talouteen ja sen tuottavuuteen. Yhteiskunnan toimijat tulee nähdä osana elävää, muuttuvaa verkostoa. Verkostoa, jonka perimmäinen tavoite on asiakkaalle tuotettava lisäarvo. Virkamiesten ja päättäjien asiakas on naisyrittäjä, yrittäjänaisen asiakas on hänen tuottamansa palvelun tai tuotteen ostaja ja käyttäjä. Se, miten tämä saavutetaan on käytännössä iso haaste, eikä siihen tämän opinnäytteen puitteissa löydy ratkaisua. Ilmiö on ensin tiedostettava ja tunnustettava. Nuorten sukupolvien ajattelumaailma lienee asiakaskeskeisempi, he ovat itse tottuneet vaatimaan yksilöllisyyttä ja toisen huomioon ottamista. Kun tämä Z-sukupolvi aikanaan 2020-luvulla astuu työelämään yhteiskuntamme päättäjinä ja virkamiehinä, toivotaan sen viimeistään muuttavan ajattelu- ja toimintatapoja. Z-sukupolvella tarkoitetaan tässä 2000-luvulla syntyneitä (Havumäki & Jaranka 2014, 162). Tulee nähdä ettei ole toisiaan vastakkain olevia toimijoita, vaan kohti yhteistä tavoitetta, toimivaa ja yrittäjyyteen kannustavaa, suomalaista yhteiskuntaa.

Suomen työelämä vuonna 2030 – Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä – raportin laatijoiden mukaan Suomen työelämä vaatii strategista kehittämistä ja koordinoitua vastuutahon-tahojen) tulee olla selvät. Työelämän ilmiöiden moninaisuus edellyttää raportin mukaan strategisen kehittämisen vastuutahojen laajentamista muun muassa osaamisen ja näkemysten monipuolistamiseksi. (TEM 14/2012, 31.) Tällä vastuutahojen laajentamisella ja kuulluksi tulemisella tulee olemaan vaikutuksia julkiseen päätöksentekoon. Jo nyt on nähtävissä maamme hallituksessa soutilista ja huopaamista päätöksenteossa. Ensin hallitus päätti korottaa päivähoitomaksuja. Korotukset peruttiin. Hallitus päätti niin ikään työttömien työnhakijoiden haastatteluiden siirtämisestä TE-keskuksilta

yksityisten yritysten tehtäviksi. Tämäkin päätös peruttiin. Vastaavia hallituksen päätösten perumisesimerkkejä on monia. (Sutinen 2016c.) On hyvä, että päätöksiä tehdään eri osapuolia kuunnellen ja eri näkökulmat huomioon ottaen. Kuitenkin se, että on epäselvää mihin maamme on menossa ja päätöksenteon taustaksi kuullaan entistä useampaa asiantuntijaa, vaikuttaa julkiseen päätöksentekoon sitä hidastaen. Nähtävissä on ettei maamme päättäjistä löydy uskallusta rohkeisiin linjanvetoihin. Syy lienee ettei kukaan oikein osaa sanoa niiden pitkänaikavälin vaikutuksia. Haastatellut naisryrittäjät kritisoivat myös julkisen päätöksenteon hitautta (kts. sivu 58). Niin ikään harmaaseen talouteen tulee puuttua julkisen vallan puolelta. On ristiriitaista yhteiskuntamme näkökulmasta kannustaa naisryrittäjiä riskinottoon ja kasvuun, kun samaan aikaan maamme hallitus soutaa ja huopaa oman päätöksenteon epävarmuutensa kautta.

10.4 Naiset + miehet = Parempi työelämä, monimuotoinen verkosto

Maassamme sukupuolten tasa-arvo toteutuu lainsäädännön näkökulmasta varsin hyvin (Saarinen 2016, 17). Suomessa molemmat sukupolvet toimivat tänä päivänä aktiivisesti työelämässä (Erola & Moisio 2014, 96). Naisten keskuudessa osa-aikatyön tekeminen on miehiä yleisempää (Kyrö & Hyrsky 2008, 69). Suomalainen työelämä on kuitenkin vahvasti jakautunut mies- ja naisvaltaisiin aloihin. Jako on havaittavissa sekä historian valossa tarkasteltuna (kts. luku Naiset, yrittäjyys ja verkostot historiallisesta näkökulmasta, sivulla 12) että nykypäivän työelämää seuraamalla (Helsingin Sanomat, pääkirjoitus 17.8.2016). Pelkistäen miehet toimivat yksityisillä teknisillä aloilla. Naiset puolestaan vaikuttavat julkisen sektorin pienipalkkaisilla hoiva- ja palvelualoilla. (Kinnunen & Korvajärvi 1999, 11; Kyrö & Hyrsky 2008, 70; Lehtinen & Peurakoski 2016, 8.) Sama jako heijastuu naisryittäjien yritysten toimialoihin (kts. luku Naiset, yrittäjyys ja verkostot nykypäivänä, sivu 14).

Tutkijat käyttävät edellä kuvatusta työelämän ja koulutuksen sukupuolen eriytymisestä käsitettä *segreraatio* (Kyrö & Hyrsky 2008, 72; Ollikainen 2003, 13; Räsänen 1999, 172). Syitä *segreraatioon* on monia. Muun muassa perheet, koulut, oppilaitokset ja julkisuus ylläpitävät mielikuvia nais- ja miesvaltaisista aloista. Vanhat perinteiset sukupuolisidonnaiset ajattelumallit sekä jako miesten ja naisten töihin istuvat vahvasti yhteiskunnassamme (kts. luku Naiset, yrittäjyys ja verkostot historiallisesta näkökulmasta, sivulla 12). *Segre*raation merkittävimmäksi yksittäiseksi selittäjäksi on esitetty koulutusalan valintaa. Tilastot opiskelijavalinnoista tukevat väitettä. Pojat hakeutuvat opiskelemaan esimerkiksi teknisille aloille. Tytöt puolestaan hakeutuvat muun muassa hoiva-alalle. (Helsingin Sanomat 17.8.2016.)

Muutosta on havaittavissa. Helsingin Sanomien artikkeli 18.8.2016 ”Vanhat sukupuoliroolit katoamassa opinnoissa” toivottaa ilosanomaa naisten ja miesten alakohtaisten sukupuoliroolien tasoittumisesta uravalinnoissa. Suurimmat muutokset ovat tapahtuneet farmasias- ja lääketieteissä. Näillä aloilla miesten määrä on lähes kaksinkertaistunut. Esimerkiksi hammaslääkäriksi haluavia miehiä on jo ¾ osaa kaikista alan opiskelijoista. Syitä muutokseen on useita. Yksi tekijä on opiskelijoiden ikäluokka. He ovat pääosin 1980-luvulla syntyneitä, jolloin sukupuoliroolit yhteiskunnassamme alkoivat pikku hiljaa murentua. (Lehtinen & Peurakoski 2016, 8- 9.)

Yllä kuvattu suuntaus on hyvä ja oikea. Sukupuoliroolien tasoittuminen uravalinnoissa vaikuttaa verkostoitumiseen. Eri sukupuolille mahdollistuu jo opiskeluaikana kontaktit toisen sukupuolen edustajien kanssa. Jako mies- ja naisvaltaisiin aloihin pienenee. Näin tulevaisuuden työelämässä mahdollistuu naisten ja miesten kykyjen, ominaisuuksien, tiedon, taitojen ja kokemusten kohtaaminen (Kinnunen & Korvajärvi 1999, 11). Tämä edistää uusien ajattelumallien ja toimintatapojen syntyä ja lisää monimuotoisuutta työelämässä. Tulevaisuudessa ihmisillä on useimpia eri alan tutkintoja (Sennet 2006, 91.) Tämä vaikuttaa verkostoitumiseen sitä monipuolistaen, eri alojen ja sukupuolten osaamista sekoittaen. Yhteiskunnallisilla muutoksilla on siis vaikutusta yksityisen henkilön elämään. Muutokset ovat usein kuitenkin hitaita, eikä niiden ilmentyminen ole käytännössä selvää.

Naisten on katsottu eri tutkimusten mukaan kohtaavan työelämässä niin kutsutun lasikaton. Lasikatto-ilmion on esitetty olevan yksi tekijä, johon naisten urakehitys helposti tyssää (kts. Lämsä 2003, 26; Piitulainen & Rönkkö & Jaakkola & Kuhmonen 2003, 125). Naiset ovat viime vuosikymmenten ajan merkittävästi edenneet työelämässä aiempaa enemmän johtaviin asemiin. Miehet puolestaan ovat kantaneet enemmän vastuuta perheestä ja lapsista. Näistä muutoksista huolimatta lasikatto on ainakin vielä toistaiseksi osoittautunut varsin pysyväksi elementiksi naisten johtamisuralla. (Piitulainen ym. 2003, 125.) Syitä lasikatto-ilmioon on haettu esimerkiksi miesten asenteista, joiden katsotaan estävän naisten työelämässä etenemisen. Organisaatiokulttuureiden maskuliinisuus sekä naisen kotiin ja perheeseen liittyvät veloitteet katsotaan edesauttavan niin ikään ilmiön olemassa oloa. (Lämsä 2003, 26; Suseno 2008, 151.) Naisten yllä leijuu potentiaaliselle työnantajalle lapsiin liittyvä äitiyden varjo: vaikei nainen haluaisikaan tai olisi kykenevä saamaan lapsia, naisen mahdollinen raskaus ja sen mukanaan tuomat perhevapaan lisäkustannukset ja muut poissaolot vaikuttanevat rekrytointipäätöksiin. (Hiillos 2003, 72.) Historian valossa sama suuntaus näyttää toistavan itseään vielä tänäkin päivänä (kts. luku Naiset, yrittäjyys ja verkostot historiallisesta näkökulmasta, sivu 12).

Työnantajien pelko mahdollisen äitiyden kuluista on yksi tekijä naisten pätkätoille. Varsinkin nuorten naisten työuran pätkittäisyys vaikuttaa naisten palkkakehitykseen. (Helsingin Sanomat 17.8.2016.) Naisten pääsyn vaikeus motivoi ja pysyviin työsuhteisiin vaikuttaa positiivisesti naisten yrittäjäksi ryhtymispäätöksiin. Nuorten yrittäjäisyys onkin lisääntynyt. Nuorten naisten työhistorian pätkittäisyys ja epävarmuus vaikuttaa myös heidän verkostoitumiseen. Työsuhteiden lyhyen aikajänteen takia, ei synny vahvoja sidoksia ja verkostoja, jotka pitkällä aikavälillä ovat yrityksen liiketoiminnan tuloksen kannalta oleellisia. Toisaalta työsuhteiden moninaisuus ja useat eri työnantajat mahdollistavat naisille runsaan väljien verkostojen synnyn. Tämä puolestaan ainakin teoriassa edesauttaa uusien innovaatioiden syntyä (kts. luku Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivu 19 ja liite 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet).

10.5 Sukupuolella on väliä verkostoitumisessakin - naisilla on vielä edessään 117 vuoden odotus

Miehillä nähdään olevan luontaisesti löyhiä verkostoja, jotka ovat syntyneet muun muassa armeijan tai joukkueharrastusten myötä (Helsingin Sanomat 14.8.2016). Sosiaalisten havaintojen perusteella ja ammattikasvattajien kanssa käymien keskustelujen pohjalta tyttöjen ja poikien tavat luoda ystävyys- ja kaverisuhteita poikkeavat toisistaan. Tyttöjen ominaisuutena näyttäisi olevan pyrkimys kahden keskiseen, syvempään vuorovaikutukseen toisen osapuolen kanssa. Pojilla vastaavasti niin kutsutun parhaan ystävän rooli ei ole samaan tapaan korostunut kuin tytöillä. Poikien vuorovaikutus perustuu enemmän useammasta lapsesta koostuvaan ryhmään, jossa ystävyysuhteet jäävät löyhemmiksi. Lapsuudessa opitut vuorovaikutustaidot ja – mallit näyttäisivät vaikuttavan sukupuolten väliseen verkostoitumiseen jossain määrin myös aikuisiällä. Tutkimukset (kts. mm. Hyvärinen 2016, 77) vahvistavat väitteen. Aktiivisuus lapsuudessa ja nuoruudessa katsotaan olevan ponnahduslauta tulevaisuuteen. Naisten katsotaankin olevan miehiä jäljessä verkostoitumisessa (Liimatainen 2016, 25). Tämä lienee totuus, jos väitettä tarkastellaan edellä esitetyn lapsuudessa opittujen vuorovaikutustaitojen – ja mallien näkökulmasta. Tuleeko siis varhaislapsuudessa ja peruskouluissa kannustaa tyttöjä ja poikia leikkimään ja viettämään aikaa enemmän keskenään? Ratkaistaanko verkostoitumisen monimuotoisuus tulevaisuudessa joukkueharrastusten avulla?

Naisten historiallinen asema kodista ja perheestä huolehtijana, varsinkin avioliiton solmimisen myötä, vaikutti naisten verkostoitumiseen ja sosiaalisten suhteiden solmimiseen (kts. luku Naiset, yrittäjäisyys ja verkostot historiallisesta näkökulmasta, sivu 12). Suuntaus näyttäisi jatkuvan vallitsevana nykyäänkin. Maailman talousfoorumin vuoden 2015 arvion

mukaan kestää vielä noin 117 vuotta ennen kuin naiset ja miehet ovat tasavertaisia työelämässä. Konsulttiyhtiö McKinseyn edustajat arvioivat täydellisen sukupuolten tasa-arvon kasvattavan maailmantaloutta neljänneksellä nykyisestä. (Liimatainen 2016, 25.) Eri maat ovat asettaneet muun muassa lakisääteisiä sukupuolikiintiöitä pörssiyrityksien hallitukseen. Esimerkiksi Ruotsissa on vireillä lakimuutos, joka edellyttää vähintään 40 prosentin nais- tai miesedustusta pörssiyrityksien hallituspaikkoihin. (Helsingin Sanomat 10.9.2016.) Miesverkostojen katsotaan jarruttavan sukupuolten välistä tasa-arvoa yritysten johtoportaassa. Syyksi esitetään muun muassa miesjohtajien tavan rekrytoida miehiä ja vielä usein tuttavapiiristään (=lasikattoilmiö). Miesvaltaisten herrakerhojen ja lojaalisuusuhteiden on katsottu jo historian valossa vaikuttaneen työelämässä, hidastaen naisten ja miesten monimuotoisuuden hyödyntämistä (kts. luku Naiset, yrittäjyys ja verkostot historiallisesta näkökulmasta, sivu 12).

Yrityksissä on paljon käyttämätöntä, kilpailukyvyn kannalta oleellista, osaamispotentiaalia, jota ei päästä hyödyntämään, koska naisia ei valikoida tai valikoidu johtoportaaseen. Tässä yhteydessä voidaan käyttää termiä meritokratia eli ansioituneisuus (Erola & Moisio 2014, 80). Meritokratialla tarkoitetaan naisten ja miesten tasa-arvoista samanlaisuutta. Meritokratian näkökulmasta yrityksillä ei ole varaa hukata ihmisten osaamista ja lahjakkuutta. Uusien näkemysten on päästävä yrityksessä esiin, ovat ne sitten miesten tai naisten esittämiä. (Lämsä 2003, 38.) Yritys pärjää paremmin, kun sillä on eri taustaisia naisia ja miehiä hallituksessa. Naiset tuovat mukanaan yrityksiin enemmän asiakasymmärrystä. (Huotilainen 2016, 24.) Hallituskiiintiöiden ohella oma haasteensa on naisjohtajien vähyys operatiivisessa yritysjohdossa. Peterson Institutin maailmanlaajuisen selvityksen mukaan yritys lisää kannattavuuttaan 6 %:lla, jos sen johtajista vähintään 30 %:a on naisia. (Liimatainen 2016, 25.) Tutkimusyhtiö MSCI tekemät selvitykset vahvistavat edellisen. Naisvaltaisten alojen kannattavuus on homogeenisempiä yrityksiä parempi. Naisvaltaisuudella tarkoitetaan tässä naistoimitusjohtajaa ja yhtä naispuolista hallitusedustajaa tai kolmea naishallitusedustajaa. Naiset nähdään MSCI:n tutkimuksen valossa ottavan niin ikään paremmin huomioon asiakkaiden tarpeet. (Teittinen 2015b, 29.) Tuleeko siis naisten rekrytoida naisia? Tasoitetaanko näin työelämän kahtia jakautuneisuutta? Edesautetaanko tällä monimuotoisten verkostojen syntyä? Tuleeko Suomen ottaa yrityksissä naisten ja miesten hallituspaikkakiintiöt käyttöön?

10.6 Yksin tekemisen aika on ohi - tulevaisuus on digitaalinen Feminine Future

Tulevaisuuden vahvasti tietovaltaisemmassa, verkostoituneemmassa ja aineettomammassa taloudessa ihmisten johtamisosaaminen korostuu (TEM 2012, 11). Opinnäytteen verkostoja käsittelevässä luvussa, Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkö-

kulmien sekamelska – luvussa, sivulla 19 esitettiin verkostojohtamisen vaikuttavan suuresti verkostojen toimivuuteen ja tuloksellisuuteen. Esiteltävästä tutkimuksesta on tietoisesti jätetty pois verkostojen johtamisen ulottuvuus opinnäytteen rajauksen näkökulmasta. Tulevaisuuden työelämän muutos kohti verkostoituneempia tapoja tehdä työtä haastaa kuitenkin johtamisen. Verkostojohtaminen eroaa perinteisestä niin sanotun rationaalisen johtamistavan ylhäältä alaspäin suuntautuvasta arvojen jalkauttamisesta enemmän ihmisiä motivoivimmaksi, innostavammaksi ja voimaannuttavammaksi johtamiseksi. Tulevaisuuden avainkysymykseksi nouseekin kuinka johtaa muuttuvia, dynaamisia monista ja erilaisista toimijoista ja arvoyhteisöistä koostuvia verkostoja. Oleellista on löytää verkoston eri toimijoiden yhteinen ”sielun maisema”, miksi ja miten toimia yhdessä. Verkostokumppaneilla tulee olla yhteinen kieli ja käsitemaailma. Heidän tulee ymmärtää verkoston päämäärät ja tavoitteet. Tämä korostuu varsinkin innovatiivisissa, uutta liiketoimintaa luovissa verkostoissa. Verkoston päämäärien ja tavoitteiden ei tule yksinomaan perustua taloudellisen voiton tavoittelun maksimointiin. Verkoston merkityksellisyys, uuden luominen, verkostossa mukana olevien toimijoiden innostaminen ja motivoiminen korostuvat verkoston toiminnassa. (TEM 2012, 12.) Uudenlaisten, asiakkaalle tuotettavien hyötyjen tulee niin ikään olla nykyistä enemmän verkostojen keskiössä.

Yrittäjyydessä ja yrittäjän toimenkuvassa on paljon johtamiseen rinnastettavaa. Molemissa yksilöltä edellytetään esimerkiksi liiketoiminnan tulevaisuuden ennakointia, muutoksen hallintaa, yhteydenpitoa sidosryhmiin, rahoituksesta huolehtimista ja rekrytointia. (Pietiläinen 2003, 102.) Johtajuudessa on nähtävissä samoja pyrkimyksiä kuin verkostoissa-kin. Johtajuus ja verkostot edellyttävät yrittäjältä kykyä toimia ja saada muut toimimaan. (Hyvärinen 2016, 77.) Johtamista kuvataan yhä enenevässä määrin feminiinisin termein. Fondas (1997, 257) kutsuu ilmiötä johtamisen feminisaatioksi. Hiillos (2003, 74) puolestaan käyttää käsitettä ”äitimäinen toimintatapa”. Puhutaan myös transformatiivisesta johtamistavasta (Linjuan & Stacks 2010, 171). Kaikki esitetyt käsitteet pitävät sisällään naisjohtajiin liitettäviä ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä. Näitä ovat muun muassa hyvät sosiaaliset taidot, kyky kuunnella ja vastaanottaa palautetta, luottamus, kyky luoda myönteinen ilmapiiri, kyky luoda visioita ja ohjata yrityksen toimintaa rehellisyyden ohella. (Hyvärinen 2016, 69.)

Verkostojen lisääntyminen muuttaa johtamista kohti hajaantuneempaa, vuorovaikutteisempaa ja jaetumpaa tapaa. Monet tutkimukset (mm. Feminine Future 2013; TEM 2012) ennustavat tulevaisuuden johtamisessa korostuvan feminiinisemmän lähestymistavan. Perusteluina tälle esitetään muun muassa naisten lisääntyvä osuus yritysten johtoelimissä, kuten myös verkostomaisen johtamisen vaatimus dialogiin. Tämän vuorovaikutteisuu- den ja toisten näkökulmien huomioonottamisen nähdään korostuvan enemmän naisilla

kuin miehillä. Jo nyt on viitteitä siitä, että naisten johtamat yritykset ovat kannattavampia kuin miesvaltaiset yritykset (Teittinen 2015b, 29).

Kaikki edellä luetellut ominaisuudet ja kyvykkyydet ovat rinnastettavissa verkostokyvykkyyteen (kts. sivu 20). Verkostokyvykkyydessä on tiivistetysti kyse kyvystä rakentaa suhteita, jotka perustuvat sitoutumiseen, vuorovaikutukseen ja luottamukseen verkoston osapuolet huomioiden. (Hakanen ym. 2007, 35.) Suomen työelämä vuonna 2030 – Miten ja miksi sen on toisennäköinen kuin tällä hetkellä – raportin (TEM 2012, 29) mukaan vuonna 2030 verkosto-osaaminen ja organisointitaidot ovat kultaakin kalliimpia. Verkosto-osaamisella ja organisointitaidoilla tarkoitetaan raportissa kykyä dialogisuuteen ja tarpeen mukaan vaihtuvien verkostojen rakentamiseen. Eli aiemmin esitettyyn verkostokyvykkyyteen. Verkostojen myötä työn tekeminen on muuttunut mekaanisesta yksilösuorittamisesta kohti yhdessä tekemistä. Yrittäjän on oltava samaan aikaan myyjä, tekijä, johtaja ja sijoittaja. Harva yrittäjä on näin monipuolinen. Kannattaa näin ollen etsiä ja hakeutua sellaisten kumppaneiden seuraan, jotka ovat tarpeeksi erilaisia. Yrittäjän tulee etsiä kumppaneita eri suunnista ja opetella tekemään yhdessä. Oleellista yrittäjän menestykselle ja verkostoissa toimimiselle on omien vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen. (Lyytinen 2015.)

Verkostoja voi verrata joukkueurheiluun, joka vaatii saumatonta yhteen puhaltamista ja toiseen luottamista. Voisivatko yrittäjät ja verkostokumppanit ottaa oppia urheilumaailmasta? Joukkueen valmentaminen ei perustu hierarkioihin ja käskyttämiseen vaan innostamiseen ja yhteishengen luomiseen. Siihen, että jokainen pelaaja tietää oman tehtävänsä joukkueessa, pyrkii kehittämään itseään jatkuvasti paremmaksi omalla paikallaan, muiden osaamista arvostaen, yhteistä päämäärää tavoitellen. Välillä kokeillaan eri pelikuvioita ja –taktiikoita. Joskus epäonnistutaan, vaihdetaan pelipaikkoja ja kokeillaan uusia strategioita, koskaan ei anneta periksi. Jokainen pelaaja on vastuussa omasta innostumisestaan ja muiden innostamisesta.

Tulevaisuuden johtaminen tulee perustua verkostotoimijoiden ja asiakkaan vuorovaikutuksen mahdollistamiseen. Tämä toteutuu sekä fyysisten kohtaamisten että virtuaalisten yhteyksien avulla. Sosiaalisen median hyödyntäminen verkostokumppaneiden yhteydenpidossa, uusien ideoiden suunnittelussa ja innovoinnissa korostuu tulevaisuudessa. Tänä päivänä sosiaalista mediaa hyödynnetään lähinnä yritysten markkinoinnissa, brändin rakentamisessa ja muussa ulkoisessa viestinnässä. (TEM 2012, 13.)

Sosiaalisen median vuorovaikutteisuus tarjoaa paljon mahdollisuuksia. Murros tapahtunee Y-sukupolven ja varsinkin Z-sukupolven edustajien astuessa työelämään. Eri lähteet mää-

rittelevät sukupolvet hieman eri tavoin. Suurina linjauksina voidaan pitää vuosikymmenien tarkkuudella tehtyä seuraava jakoa: Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980- ja 1990 -luvulla syntyneitä ja Z-sukupolvella 2000-luvulla syntyneitä. Seuraavaksi tekstissä mainitaan myös 1970-luvulla syntyneet Y-sukupolven edustajat. (Havumäki & Jaeranka 2014, 162.) Y-sukupolven ihmisissä painottuvat muun muassa yksilöllisyys, vaativuus, arvoherkkyys ja vuorovaikutteisuus (sosiaalinen media). Y-sukupolven edustajista on käytetty myös nimitystä pelaajasukupolvi. (TEM 2012, 10.) Z-sukupolven ihmisillä on taipumuksena osallistua ja innovoida omia tuotteita tai palveluja. He ovat niin ikään tottuneita hakemaan tietoa ja verkostoitumaan eri digitaalisia kanavia hyödyntäen. (Havumäki & Jaranka 2014, 162.)

Digitaalinen lukutaito eli kyky hyödyntää taitavasti ja monipuolisesti eri tietoteknisiä sovelluksia lienee vuonna 2030 osa kansalaisosaamista kuten kirjoitus- ja lukutaito tänä päivänä. (TEM 2012, 29). Opinnäytteen naisyrittäjien haastattelut antavat viitteitä tähän. Nuorimmat haastatelluista naisyrittäjistä ovat syntyneet 1970- ja 1980-luvuilla. Nämä X- ja Y-sukupolven edustajat käyttävät internetin ja tietotekniikan eri sovelluksia luontevasti työssään ja osana verkostoitumista. 2000-luvulla syntyneet Z-sukupolven edustajat valtaavat työelämän 2030-luvulla ja muodostavat enemmistön maamme työvoimasta. Tuolloin viimeistään ratkaistaan kuinka eri yritykset, organisaatiot ja verkostot onnistuvat hyödyntämään sähköisen vuorovaikutuksen mukanaan tuomat mahdollisuudet johtamisen, yhteisöjen ja asiakkaan arvonnäkökulman sekä innostamisen ja motivoinnin näkökulmista. (TEM 2012, 29.)

Eri sukupolvien tavat toimia vaikuttavat vahvasti työelämään ja tapoihin tehdä töitä. Tämä heijastuu verkostoitumiseen. Edellä esitetyn sosiaalisen median ja muiden sähköisten kanavien ja työkalujen ohella tulevaisuudessa korostuu ihmisten pyrkimys kohti yksilöllisempää, merkityksellisempää, omia arvoja tukevaa elämäntapaa. Yllä kuvattu muutos heijastuu myös naisyrittäjyyteen. Verkostojen ja erityisesti sähköisten verkostojen merkitys korostuu. Verkostojen sähköisten vuorovaikutuskanavien avulla naisyrittäjät voivat löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja uusia tapoja kohdata asiakas sekä nopeuttaa verkostoitumista ja yhteydenpitoa.

10.7 Älä tee mitään ilman asiakasta

Tämän opinnäytteen merkittävin oivallus on asiakkaan roolin korostuminen verkostoja ohjaavana tekijänä. Verkostoja kuvattaessa ja niiden toimintaa selitettäessä tulee asiakas asettaa verkostojen keskiöön. Näin verkostoissa mukana olevat yrittäjät ja yritykset pystyvät hyödyntämään verkostoja ja niiden tuomia etuja liiketoiminnan näkökulmasta. Niin ikään verkoston uutta luova ja innovaatio – näkökulma korostuu taloudellisen aspektin

ohella. Yhteistyökumppaneiden tulee nähdä asiakkaan asiakas yhteistyön tuottaman palvelun tai tuotteen loppuasiakkaana. Vaikka verkosto olisi kuinka toimiva tai sen avulla pystytään tuottamaan kustannustehokkaasti tuote tai palvelu, tulee asiakkaan nähdä tämä lisäarvo ja ostaa palvelu tai tuote. Loppukädessä asiakas ratkaisee verkoston toimivuuden ja paremmuuden.

Vuoden 2030 työelämä edellyttää nopeaa tuotteiden, palveluiden ja niiden tuottamisen tapojen kehittelyä ja innovointia (TEM 2012, 12). Asettamalla asiakas verkostojen tarkastelun keskiöön ja ottamalla asiakas mukaan aktiiviseen tuote- ja palvelukehitykseen mahdollistuu naisyrittäjille reagointi yhdessä verkostojen muiden toimijoiden kanssa asiakkaan toiveisiin. Tämä edellyttää yrittäjältä joustavuutta, keskeneräisyyden sietokykyä ja kuulumista moniin eri verkostoihin. Aikaisempi verkostoja käsittelevä kirjallisuus ja tutkimus huomioivat teoreettisesti asiakkaan roolin merkityksen osana verkoston toimivuutta. Asiakasnäkökulmaa ei ole korostettu tarpeeksi verkoston taloudellisen ja uutta luovan näkökulmista. Aikaisempi verkostotutkimus on painottunut enemmän verkostojen osapuolten sosiaalisen ulottuvuuden tarkasteluun ja yrityksien määrälliseen verkostojen kartoittamiseen. Verkostoja kuvatuissa malleissa ei asiakasta ole nostettu riittävästi esille. Malleissa asiakas näkyy epämääräisesti verkostomallin kehikon laidoilla. Verkostoja kuvattaessa ja mallintaessa sekä niiden toimintaa selitettäessä tulee asiakas asettaa verkostojen keskiöön. Jatkokehitysehdotuksena verkostoja tulee tarkastella asiakasnäkökulmasta: tulee luoda teorioita ja rakentaa malleja verkostoista asettaen asiakas niiden keskiöön. Teorioiden ja mallien toimivuus tulee testata käytännössä. Niin ikään tulee kehittää seurantamittaristo verkostojen asiakasnäkökulman kehittämiseksi.

Helsingin Sanomien artikkeli ”Älä tee mitään ilman asiakasta” kehottaa yrittäjää miettimään tarkasti mille toimialalle yritystoimintansa perustaa. Yrittäjän tulee välttää taantuvia toimialoja, joilla kilpailu asiakkaista on valmiiksi kovaa. Tuotteen tai palvelun kehittämisen tulee lähteä asiakkaan ongelmista, pohdinnasta minkä asiakkaan ongelman tuote tai palvelu ratkaisee ja onko asiakas valmis viime kädessä maksamaan ko. tuotteesta tai palvelusta. Puhutaan myös lean-ajattelusta, jossa arvokasta on kaikki se, mistä on asiakkaalle hyötyä. Kaikki muu on turhaa. Yrittäjän tulee uskaltaa kuunnella asiakasta, testata tuotetta tai palvelua puolivalmiina ja ottaa asiakas mukaan kehittelyprosessiin. Lean-ajattelussa on keskiössä jatkuva ja nopea oppiminen. Epäonnistuminen on osa oppimista ja sitä ei tule pelätä. Tämän kokeilemisen kulttuurin kautta lähestytään asiakasta ja osallistetaan asiakas jatkuvaan, loppumattomaan tuote- ja palveluprosessiin. (Helsingin Sanomat 4.10.2015.) Mika Mäki mainostoimisto Voitosta kehottaa niin ikään kuuntelemaan asiakkaan tarpeita ja tutustumaan asiakkaan palvelukokemuksiin ja ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostusta. (Mäki 15.4.2016.)

Juha-Pekka Raeste kirjoittaa kolumnissaan ”Asiakas päättää pian potkuistasi” (Helsingin Sanomat 4.9.2016) tehdas-Suomen muuttuvan palvelu-Suomeksi. Muutos tuo mukanaan sen, että asiakas päättää työntekijän irtisanomisesta työnantajan sijaan. Raeste perustelee väitteensä muun muassa yhä lisääntyvän työntekijään kohdennettavan asiakaspalautteen ja vastaavan yritysten sisällä kerättävän palautteen lisääntymisen ja merkityksen myötä. Kolumni haastaa myös päättäjät: ”Jos asiakas on oikeasti ykkönen, työsopimuslain irtisanomispöytäkäsiä voisi muuttaa niin, että asiakkaiden huonoksi rankkaamat työntekijät saa potkia firmasta ulos ensimmäisinä.” Raeste pohtii niin ikään tuleeko maamme kehitystä kohti palveluyhteiskuntaa nopeuttaa vai hidastuttaa ko. suuntauksen takia. Aika näyttää miten asiassa käy. Oleellista on kuitenkin huomata, että kolumnin pääsanoma asiakkaan päätävävallasta yrityksen menestyksen ehtona on jo tätä päivää yrittäjien näkökulmasta. Tuote tai palvelu voi olla kuinka erinomainen tahansa tai edustaa viimeisintä teknologiaa. Tuote tai palvelu voi olla kehitetty eri alojen huippuosaajien muodostamassa verkossa. Jos asiakas ei näe tuotteen tai palvelun lisäarvoa itselleen, on verkosto ja sen luoma tuote tai palvelu turha. Asiakas jättää tuotteen tai palvelun ostamatta, yrittäjä ja muut verkostoon kuuluvat toimijat jäävät ilman tuloja.

Naisyrittäjät ovat tutkimuksen mukaan varsin aktiivisia asiakasyhteistyössä (TEM 2010c, 72 – 73). Asiakas nähdään naisyrittäjyydessä yhteistyökumppanina ja keskeisenä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Naisvetoisten yritysten toimintaa leimaa kuitenkin systemaattisuuden ja suunnittelun vähäisyys ellei suoranainen puute. Mahdollisten asetettujen tavoitteiden aikajänne on niin ikään varsin lyhyt. Esitettävän opinnäytteen näkökulmasta naisyrittäjien verkostoitumista tarkasteltaessa oleelliseksi resurssiksi kulminoitui edellä mainittu aika. Naisyrittäjä kohtaa asiakkaansa lähes päivittäin. Näin käytäntö tukee myös asiakkaan ottamista verkostotutkimuksen keskiöön naisyrittäjien ja muiden pienyrittäjien kohdalla. Yrittäjänaisen tulee aktiivisesti seurata ympärillään tapahtuvaa muutosta ja pyrkiä mukautumaan niihin. Ihannetapauksessa muokata toimintatapoja muutoksia ennakoiden. Muutos vaatii pitkäjänteistä suunnittelua, ajattelutapojen kyseenalaistamista ja sitä kautta uusien toimintamallien luomista sekä ko. mallien testaamista. Asiakkaan rooli verkostojen toiminnan suunnittelussa ja verkostoja perustettaessa tulee ottaa verkostojen toiminnan tarkastelun keskiöön. Puhutaan sitten verkostotaloudesta, jakamistaloudesta, palvelutaloudesta, keikkataloudesta, tietotaloudesta: kaikissa näissä talouden eri muodoissa korostuu asiakas ja asiakkaan rooli verkoston alkuun panijana. Oleellista on ratkaista asiakkaan ongelma, tuottaa asiakkaalle lisäarvoa palveluilla ja tuotteilla sekä ymmärtää asiakkaan arvonmuodostus.

10.8 Mitä, miten, miksi, kenen kanssa? Loppu ja uuden alku

Yritykset ja verkostot eivät voi yksinomaan tänä päivänä perustaa kilpailukykyään tiedon varaan. Nopean digitaalisen kehityksen ansiosta tieto on kaikkien saatavilla yhtä aikaa. Tiedon saatavuuden käänköpuolena on sen vaara maailmankuvaa kaventavasta näkökulmasta (Kalliokoski 2016, 5). Ihmiset tukeutuvat yksipuoliseen tietoon. Tietoon, joka tukee heidän omaa ajattelumaailmaa ja elämäkatsomusta. Näkökulma tuli esiin naisyrityksien haastatteluissa, erityisesti kokeneempien, vanhempien yrittäjänäisten huolenaiheena (kts. sivu 55). Yrittäjän tulee huomioida tämä verkostoituessaan. Hänen tulee hankkia ympärilleen verkostokumppaneita, jotka mahdollisimman monipuolisesti ja laaja-alaisesti edustavat erilaisia tapoja toimia ja ajatella. Verkostoissa tulee olla eri-ikäisiä, eri sukupuolten edustajia elämän eri osa-alueilta. Kyky kyseenalaistaa totuttuja tapoja ja ajattelumalleja on tärkeä. Parhaiten menestyvät yrittäjät, jotka onnistuvat luomaan ympärilleen luottamuksellisia, avoimeen kommunikaatioon ja sitoutumiseen perustuvia yhteistyösuhteita. Yritykset ja verkostot pystyvät näin yhdistämään osaamisen ja tiedon, vastaamaan asiakkaiden odotuksiin, muuttamaan toimintaansa ja uudistumaan kilpailijoitaan nopeimmin. Liiketoiminnan näkökulmasta yrittäjän on oltava kiinnostunut oman yrityksen ohella ympäröivästä maailmasta ja siitä toimintaympäristöstä, jossa yritys toimii. Tämä korostuu varsinkin yritysten kohdalla, jotka pyrkivät kansainvälisille markkinoille. Liiketoimintanäkökulmasta tulevaisuudessa korostuvat muun muassa yrityksen kestävä kehitys yhteiskuntavastuun ohella ja näistä kuluttajalle sekä asiakkaille viestiminen (Juholin 2013, 16). Tämä on seuraus asiakkaiden ja kuluttajien yhä lisääntyvästä ympäristötietoisuudesta ja valinnanmahdollisuuksista sekä halusta tiedostaa tuotteiden alkuperä.

Työelämän ja verkostojen kehittämisen yksi haaste on tiedon hyödyntäminen. Tähän viitattiin osin yllä sekä opinnäytteen verkostoja käsittelevässä luvussa Verkostot, luvussa Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivulla 19. Alasoini ja kumppanit käyttävät tiedon hyödynnettävyydestä käsitettä arkkitehtoninen tieto. Käsitteellä tarkoitetaan tiedon hyödynnettävyyttä vastaamaan kysymyksiin ”Miten asiat liittyvät toisiinsa?” ja ”Mitä olen tekemässä ja keiden kanssa?” (TEM 2012, 4.) Tähän kiteytyykin verkostojen syvin olemus ja niiden hyödyntäminen liiketaloudellisesta näkökulmasta. Naisyrittäjän kannalta asiaa tarkasteltuna edellä esitetty tarkoittaa yrittäjän oman ydinosaamisen pohdintaa sekä asiakasymmärryksen lisäämistä. Naisyrittäjä joutuu miettimään kenen tai keiden kanssa yhteistyötä tekemällä hän saavuttaa asiakkaan lisäarvon näkökulmista parhaan lopputuloksen. Kuten niin monesti aiemmin opinnäytteessä esitetty, jo mantraksi muodostunut lause, Asiakas ratkaisee verkoston toimivuuden ja paremmuuden, pätee tässäkin. Yrittäjän ratkaistavaksi jää miten hän sisällyttää asiakkaan arvonmuodostuksen osaksi palvelunsa tai tuotteensa ominaisuuksia (=Miten asiat liittyvät toi-

siinsa? + Mitä olen tekemässä?) ja mitkä kumppanit tukevat parhaiten tätä asiakasarvon muodostusta (=Keiden kanssa?).

Tulevaisuudessa ihmisten ja verkostojen johtamisosaaminen korostuu (TEM 2012, 11). Johtaminen tulee perustua verkostotoimijoiden ja asiakkaan vuorovaikutuksen mahdollistamiseen. Tämä toteutuu sekä fyysisten kohtaamisten että virtuaalisten yhteyksien avulla. Sosiaalisen median hyödyntäminen verkostokumppaneiden yhteydenpidossa, uusien ideoiden suunnittelussa ja innovoinnissa korostuu. Sähköisten vuorovaikutuskanavien avulla naisyritykset voivat löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja uusia tapoja kohdata sekä osallistaa asiakas sekä nopeuttaa verkostoitumista ja yhteydenpitoa. Verkostojen lisääntyminen muuttaa johtamista kohti hajaantuneempaa, vuorovaikutteisempaa ja jaetumpaa tapaa. Tulevaisuuden johtamisessa korostuu feminiininen lähestymistapa. Vuorovaikutteisuuden ja toisten näkökulmien huomioonottamisen nähdään korostuvan enemmän naisilla kuin miehillä.

Verkostomaisen toiminnan on ennustettu muuttuvan lyhytjänteisemmäksi (Wittel 2001). Tätä ennustetta tukee opinnäytteen verkostojen asiakaskeskeinen näkökulma. Asiakkaan toiveet, halut, mieltymykset ja käyttäytyminen sekä arvonmuodostus muuttuvat. Yritysten ja verkostojen tulee reagoida ko.muutoksiin. Verkostojen ennakoitu muuttuminen pop up-maisiksi tietyn ajanjakson olemassa oleviksi ilmiöiksi, edesauttaa naisyritystä liittymään ja kuulumaan erilaisiin verkostoihin. Yksityinen kulutus maassamme on niin ikään vahvistunut tilastojen valossa Suomen taloutta ja sen trendi on yhä voimistuva. (Ollila 12.5.2016.) Tämä kannustaa entisestään yritysten ja verkostojen asiakaslähtöisen toimintatavan lisäämistä sekä verkostojen ja toimialarakenteiden kehittämistä joustavimmiksi.

Tutkittaessa ja kehitettäessä naisyritystä ja verkostoja, tulee naisyrityksen rinnalla pureutua perheen tarkasteluun yrittäjyyden ja perhe-elämän yhteensovittamisen lähtökohdista. Suomalaisen naisen identiteetti on vielä vahvasti kodin seinien sisäpuolella, miehen vastaavasti ulkopuolella. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b; Vainio-Korhonen 2002, 152.) Yhteiskunnan päättäjien tulee kannustaa naisia työssäkäyntiin ja yrittäjyyteen tasaveroisesti miesten kanssa. Lasten päivähoito- ja vanhempainvapaajärjestelmien tulee muun muassa tukea tätä pyrkimystä. Virkamiesten luoma yrittäjyyteen liittyvä turha byrokratia on purettava. Tämä vaikuttaa maamme talouteen ja sen tuottavuuteen.

Tarkasteltavan opinnäytteen ja aikaisempien tutkimusten mukaan yrittäjänäisten verkostojen merkitys painottuu sosiaaliseen ulottuvuuteen. Käytännössä tämä tarkoittaa vertaistuen saamista ja yrittäjän henkisen jaksamisen edesauttamista. Verkostot ovat naisyritykselle kuin hoivakoti. Aktiiviselle verkostoitumiselle ja sen mukanaan tuomille liiketoiminnan kas-

vun mahdollisuuksille ei opinnäytteen valossa naisyrittäjyydessä nähty juurikaan tarvetta. Kynnys verkostoitumiseen madaltui jos naisyrittäjä koki yritystoimintansa jatkon ja tulevaisuuden olevan epävarma. Vaikkei naisyrittäjä tavoittelekaan verkostoilta liiketoiminnan kasvua, yrittäjänaisen tulee kuitenkin tiedostaa ja tunnistaa ympärillään olevat verkostot ja kumppanit. Yrittäjän oma näkemys ja ajattelumalli ovat näin ollen ratkaisevassa asemassa siinä kenet naisyrittäjä mieltää omien verkostojen jäseniksi.

Haasteena yrittäjänaisen verkostoitumisessa on perheen ja työn yhteensovittamisen ohella aika-aspekti ja sen liiketoimintaa sekä päätöksentekoa tukeva rooli. Verkostoitumiseen laitettava aika on naisyrittäjien näkökulmasta pois yrityksen liiketoimintaan laitettavasta ajasta. Verkostoitumisen suunnitelmallisuutta ja päätöksen tekoa tukevaa roolia tulee yrittäjien parissa korostaa. Verkostoituminen on nähtävä tietoisena toimintana, ei hetken mielijohteenä. Verkostojen hyödyntäminen edellyttää niiden tiedostamista ja tunnistamista.

Verkostot ja verkostoituminen eivät ole liiketoiminnan näkökulmasta ratkaisu kaikille yrityksille ja yrittäjille. Verkostoituminen edellyttää yrittäjältä luottamusta muita toimijoita kohtaan ja kaventaa yrittäjän itsenäistä päätöksentekoa. Verkostoissa toimiessaan naisyrittäjä joutuu antamaan oman yrityksensä resursseja (mm. aikaa, työvoimaa, rahaa, osaamista) muiden yhteistyökumppaneiden käyttöön. Vastaavasti yrittäjä ja yritys saavat käyttöönsä muiden toimijoiden resursseja. Yrittäjä itse päättää kokeeko hän tämän uhkana vai mahdollisuutena.

Naisvetoisten yritysten pienuus heijastuu verkostojen toimintaan niukkoina taloudellisina, ajallisina ja henkilöresursseina (kts. luku Verkostoituminen tulee aina liittyä yrityksen ydintoimintaan, sivu 24). Verkoston tai verkon toiminnan epäonnistuminen, saattaa huonoimmassa tapauksessa, juuri niukkojen resurssien takia kaataa koko yrityksen. Näin ollen verkostoyhteistyöhön lähteminen tulee naisyrittäjän näkökulmasta olla aina tietoinen, harkittu päätös. Verkostoissa ja verkossa toimimisesta tulee näin tavoitteellista, joka hyödyttää yrityksen liiketoimintaa, päätöksen tekoa ja näiden suunnitelmallisuutta. Vaihtoehtoisesti naisyrittäjä voi hankkia liiketoimintaansa varten tarvittavan palvelun tai osaamisen joko ostamalla sen tai pyrkimällä itse oppimaan tarvittava ammattitaito (kts. luku Käsitteiden, määritelmien, lähestymistapojen ja näkökulmien sekamelska, sivu 19).

Yhteiskuntamme tulevaisuuden kilpailukyvyyn kannalta on ensi arvoisen tärkeää saada lisää sekä laadullista että määrällistä tutkimustietoa verkostojen merkityksistä ja hyödynnettävyydestä yrittäjille. Suuryrityksiin liittyvistä tutkimuksista ja käsitteistä, tulee huomio kiinnittää palveluyritysten ja pienyrittäjien liiketoimintaa tukevien verkstoratkaisujen kehittä-

tämiseen ja toimintaympäristön ymmärtämiseen sekä asiakkaan roolin korostumiseen ja näihin liittyvien käsitteiden luomiseen. (Hakanen ym. 2007, 16, 33, 42.) Niin ikään tulee selvittää naisyrittäjyyden erityistarpeet sekä tunnistaa ja tunnustaa yrittäjäkentän monimuotoisuus. Naisyrittäjiä voidaan paremmin tukea kohti kasvuhakuista yrittäjyyttä ja palveluiden ja tuotteiden kehittämistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a; Työ- ja teollisuusministeriö 2016; Suomen Yrittäjänaiset Ry 2016.) Verkostojen merkitys naisyrittäjille laajenee näin sosiaalisesta ulottuvuudesta kohti taloudellisia hyötyjä ja näkökulmia. Oleellista on asettaa asiakas verkostojen tarkastelun keskiöön. Asiakasnäkökulmasta tulee kehittää verkostoteorioita ja malleja sekä testata näiden teorioiden ja mallien toimivuutta käytännössä. Verkostojen asiakasorientoitumisen mittaamiseksi ja seuraamiseksi tulee luoda mittaristo.

Verkostot ja verkot nähdään tulevaisuuden kilpailutekijöinä ja varsinkin naisvetoisten pienyritysten mahdollisuutena lisätä omaa kilpailukykyä (Hakanen ym. 2007, 76). Verkostot mahdollistavat yrittäjälle keskittymisen omaan ydinosaamiseensa. Näin ollen kumppanuussuhteiden solmiminen edesauttaa naisia ryhtymään yrittäjiksi pienellä alkurahoituspääomalla (Toivola 2005, 202). Naisvetoisten yrityksen yhdeksi kasvuhaluttomuuden syyksi on esitetty juuri yrityksen rahoituksen vaikeutta (kts. luku Kasvuhaluttomuus leimaa naisyrittäjää, sivulla 16). Oleellista on kasvu- ja innovaatiohakuisen yrityskulttuurin arvostuksen lisääminen ja vahvistaminen yhteiskunnassamme. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b.) Nais – ja pienyrittäjien muodostamilla verkoilla ja verkostoilla on pitkällä tähtäimellä mahdollisuus saavuttaa kasvuyrityksen etuja. Näin ne edesauttavat yhteiskuntamme kilpailukykyyn lisäämistä.

Lähteet

- Aaltio, I. 2007. Naiset kasvavien yritysten yrittäjinä. Teoksessa Laukkanen, M. (toim.) 2007. Kasvuyritys. Karisto Oy. Helsinki.
- Anttiroiko, A-V. 2015. Verkostoyhteiskunta. Teoksessa Eriksson, K. (toim.) 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Printon Trükikoda. Tallinna.
- Eljala, J. & Komonen, P. 2016. Työelämän säännökset kaipaavat päivittämistä. Helsingin Sanomat, Vieraskynä 30.1.2016, A5.
- Eriksson, K. 2009. Maailma ilman ulkopuolta. Verkostot yhteiskunnallisessa ajattelussa. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Eriksson, K. (toim.) 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Printon Trükikoda. Tallinna.
- Erola, J. & Moisio, P. 2014. Sosiaalinen eriarvoisuus ja yhteiskuntaluokat. Teoksessa Erola, J. & Räsänen, P. (toim.) 2014. Johdatus sosiologian perusteisiin. Raamatutrükikoja OÜ. Tallinna.
- Fondas, N. 1997. Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings. The Academy of Management Review Vol. 22, No. 1 (Jan., 1997), pp. 257-282. Luettevissa: https://www.jstor.org/stable/259231?seq=1#page_scan_tab_contents. Luettu: 5.10.2016.
- Goleman. D. 1999. Tunneäly työelämässä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous.EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Luettavissa:http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf. Luettu: 3.10.2016
- Hakanen, M. & Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Hannula, M. & Seppä, M. & Rissanen, T. & Mäkipää, M. & Ruohonen, M. & Mäkinen, S. 2005. Liiketoiminnan sähköistyminen. Nykytila, tulevaisuuden haasteet ja tarve kansalliselle strategialle. Cityoffset. Tampere.

Hannula, A. 2009. Vapauttavat yhteisölliset käytännöt: Pula!-oppera ja Camera Obscura –hanke. Teoksessa Frilander, K. & Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.) Yhteisöllisyys liikkeessä. Aika-uiskasvatuksen 48. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 33 – 66.

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2014. 1. painos. Sähköinen kaupankäynti. Sanomo Pro. Oy. Helsinki.

Heikkilä, T. 2008. 7., uudistettu painos. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Ateena Kustannus. Jyväskylä.

Heikkinen, H. & Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2007. 2. tarkistettu painos. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy. Vantaa.

Heinonen, H. 2012. Pienyritysten verkostoituminen Nellimissä. Opinnäytetyö. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Matkailualan koulutusohjelma ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Helsingin Sanomat, Lyhyesti. Ruotsin hallitus: sukupuolikiintiöt hallitukseen, Helsingin Sanomat, Uutiset 10.9.2016, B7.

Helsingin Sanomat, Pääkirjoitus: Palkkaeroja syntyy jo koulunpenkillä. Helsingin Sanomat 17.8.2016, A4.

Hiillos, M. 2003. Tupla tai kuitti –äitiydestä ammentaminen johtajuudessa. Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Julkaisuja n:o 137 / 2003. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen tiedekunta.

Hirsjärvi, S., Remes, R. & Sajavaara, P. 2009. Tutkija ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Huottilainen, H. 2016. ”Naiset, rekrytoikaa naisia”. Helsingin Sanomat, Talous, 11.7.2016, A24.

Hyvärinen, S. 2016. Monta polkua johtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Acta Universitas Lapponiensis 321. Rovaniemi.

- Häyrynen, A. 16.5.2016. Yliopettaja. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Sähköposti.
- Härkönen, J. 2014. Työn monet muodot. Teoksessa Erola, J. & Räsänen, P. (toim.) 2014. Johdatus sosiologian perusteisiin. Raamatutrükikoja OÜ. Tallinna.
- Ilisalo, M. 2012. Naisyrittäjien strateginen verkostoituminen. Case: Lahden Seudun Yrittäjänaiset Ry. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma.
- Johanson, J-E. 2015. Heikot suhteet ja uppoutuneisuus. Teoksessa Eriksson, K. (toim.) 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Printon Trükikoda. Tallinna.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Juutilainen, A. 2005. Pienen matkailuyrittäjän taival. Oppiminen yrittäjyysprosessissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis, Lappeenrantaensis 232. Luettavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31215/TMP.objres.185.pdf>. Luettu: 4.10.2016.
- Jyrämä, A. & Matelmäki, T. (toim.) 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palveluiden kehittämiseen. Unigrafia Oy. Helsinki.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä – ja voiko sitä muuttaa? Vastapaino Oy. Tampere.
- Kalliokoski, M. 2016. Myrkytetty ilmapiiri pohdistuu hitaasti. Helsingin Sanomat, Kolumni 30.6.2016, A5.
- Kamensky, M. 2014. 4. tarkistettu painos. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Kantola, M. 2003. Elämäntapana naisyrittäjyys. Opinnäytetyö. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu Helia. Porvoo.
- Kauhanen, A. & Maliranta, M. & Rouvinen, P. Vihriälä, V. 2015. Työn murros. Riittääkö dynamiikka? Taloustieto Oy. Helsinki.
- Kasvio, A. 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Tammerprint Oy. Tampere.
- Kauko, K. 2015. Verkostotaloustiede. Teoksessa Eriksson, K. (toim.) 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Printon Trükikoda. Tallinna.
- Kilpamäki, H. 2016. "Mistä apua? Siskoilta tietenkin". Helsingin Sanomat, Talous, Ura & Työ, 14.8.2016, B6-B8.
- Kinkki, S. & Hulkko, P. & Mäkinen, P. 2001. Yritystoiminta. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. (toim.) 1996. Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kivimäki, R. 1996. Yrittäjät, perhe ja sukupuoli. Teoksessa Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. (toim.) 1996. Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja 298. Painosalama Oy. Turku.
- Koskela, L. & Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kouvo, A. 2014. Sosiaaliset verkostot. Teoksessa Erola, J. & Räsänen, P. (toim.) 2014. Johdatus sosiologian perusteisiin. Raamatutrükikoja OÜ. Tallinna.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere.

Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävät ajan murroksessa. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

Kyrö, P. & Torikka, J. 2002. Suomen naisyrittäjyyden tiedonkeruun kehittäminen. Hanke-
raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 6/2002. Edita Oy. Helsinki.

Kyrö, P. & Hyrsky, K. 2008. From Marginality to Centre Women's Entrepreneurship Policy Challenges Government's Gender Neutrality in Finland. In a book Aaltio, I. & Kyrö, P. & Sundin, E. (Edit.) 2008. Women & Entrepreneurship and Social Capital. A Dialogue and Construction. Copenhagen Business School Press.

Laamanen, K. 2005. 6.painos. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. 4. painos. Prosessijohtamisen käsitteet. Redfina Oy. Espoo.

Laine, M. & Bamberg, J. & Jokinen, J. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Yliopistopaino Oy. Helsinki.

Laitinen, J. 2015. Tavoitteena sata vuotta. Helsingin Sanomat, Terveys 5.11.2015, C17.

Laukkanen, M. (toim.) 2007. Kasvuyritys. Karisto Oy. Helsinki.

Lehtinen, T. & Peurakoski, T. 2016. Vanhat sukupuoliroolit katoamassa opinnoissa. Helsingin Sanomat, Uutiset 18.8.2016, A8.

Liikala, I. 2015. Verkostoitumisen taito. Miten myyt osaamisesi –opas aloittelevalle B2B-myyjälle. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, myyntityön koulutusohjelma.

Liimatainen, K. 2015. Ihmisen vastuu omasta urasta. Helsingin Sanomat, Talous 11.9.2015, A32.

- Liimatainen, K. 2016. Miesverkotot jarruttavat tasa-arvoa johtopaikoilla. Helsingin Sanomat, Talous 6.6.2016, A25.
- Lindblom, A. & Lindblom, T. 2015. Yhteisöllinen kuluttaminen vaatii yrityksiä uudistumaan. Helsingin Sanomat, Vieraskynä 21.10.2015, A5.
- Linjuan, R. M. & Stacks, D.W. 2010. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. Journal of Communication Management, Vol. 17 Iss: 2, pp.171 – 192.
- Lukic, T. 2016. Naisille mahdollisuus omiin tienisteihin, TID-lehti, Yrittäjyys, Elinkeino ja talous. Elokuu 2016. nr. 3.
- Luomakoski, J. 29.10.2015. Lehtori. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden työpa- ja –opintojakson luento. Helsinki.
- Lynch, R. 2006. Corporate Strategy. Prentice Hall.
- Lyytinen, J. 2015. Älä tee mitään ilman asiakasta. Helsingin Sanomat, Ura&Työ 4.10.2015, D2.
- Lämsä, A-M. 2003. Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Julkaisuja n:o 137 / 2003. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen tiedekunta.
- Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Mama on Bis 2016. Yrittäjän elämää. Luettavissa: <http://mamaonbis.fi>. Luettu: 22.9.2016.
- Mamwork 2016. Etusivu. Luettavissa: <http://www.mamwork.fi>. Luettu: 22.9.2016.
- Mansikka, O. 2016. Äitien arki muuttui Suomen vaurastuessa. Helsingin Sanomat, Uutiset, 8.5.2016, A6.

Markkinointi ja mainonta-lehti. Verkosta on hyötyä lähinnä arvomyynnin alkuvaiheessa asiakkaiden etsimisessä ja kysynnän herättämisessä.

Luettavissa:

<http://www.marmai.fi/blogit/puheenvuoro/arvomyynti+ei+onnistu+verkkokaupassa/a23343>

86. Luettu: 9.2.2016.

Markkola, P. 1997. Kvinnornas Norden. Ur verket Nordens historia 1397 – 1997. 10. te-
man. Utbildningsradion. DR Multimedie. Köpenhamn.

Merimaa, J. 2016. Yhteiskuntatiede ottaa haltuun isot aineistot. Helsingin Sanomat, Tiede
3.5.2016, B10.

Mothers in Business 2016. Etusivu. Luettavissa: <http://www.mothersinbusiness.fi>. Luettu:
22.9.2016.

Mäki, M. 15.4.2016. SEM / SEO analyt. Mediatoimisto Voitto. Yrittäjän digiarki. Luento.
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Porvoo Campus.

Männikkö, J. 2014. Yritysten välisen verkostoitumisen hyötyjä ja haasteita. Case: Ilvevuori.
Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.

Nevanperä, E. 2003. Yrittäjyys Suurpohjan opiskelijanuorten ajattelussa. Tutkimus Suur-
pohjan seudun nuorisosaasteen opiskelijoiden yrittäjyysnäkemyksistä sekä yrittäjyysopetuk-
sen opetussuunnitelman kehittämissuunnitelmista. Yrittäjyyden väitöstutkimus. Jyväskylän
yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 24. Luettavissa:
[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41131/78-951-39-5161-
0_2003.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41131/78-951-39-5161-0_2003.pdf?sequence=1). Luettu: 4.10.2016.

Nieminen, A.-S. 2016. Usko pois, monia asia töissä pysyy. Helsingin Sanomat, Ura&Työ
12.6.2016, D2.

Nieminen, M. 2014. Matkailuyritysten verkostoituminen Keminmaassa. Opinnäytetyö. La-
pin ammattikorkeakoulu, matkailun koulutusohjelma.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. 3., uudistettu painos. Kehittämistyön mene-
telmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

- Ollikainen, V. 2003. Naiset Suomen työmarkkinoilla. Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Julkaisuja n:o 137 / 2003. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen tiedekunta.
- Ollila, J. 12.5.2016. Säästämisestä ja leikkauksista kohti kasvua –onnistuu loikka? – luento. Itä-Uudenmaan kauppakamariyksikön elinkeinoammu: Verkostoidu ja vaikuta. Taidehidas. Porvoo.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2008. Verkostoista elinvoimaa? Havaintoja yrityskyselystä. Etila. no. 1157. Luettavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1157.pdf>. Luettu: 4.10.2016.
- Piitulainen, S. & Rönkkö, J. & Jaakkola, K. & Kuhmonen, T. 2003. Naiset, johtajuus ja työhyvinvointi. Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Julkaisuja n:o 137 / 2003. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen tiedekunta.
- Pietiläinen, T. 2003. "Don Quijot tässä on koko ajan" –uusmedia-alan yrittäjänaiset strategisen johtajuuden merkitysmaailmassa. Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Julkaisuja n:o 137 / 2003. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen tiedekunta.
- Peltonen, M. 1986. Yrittäjyys. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Pirnes, H. 2002. 1.painos. Verkostoylivoimaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.
- Pyykkö, M. 2011. 1.painos. Minustako yrittäjä? WSOY Pro Oy. Keuruu.
- Raatikainen, L. 2010. Ammattiosaajasta yrittäjäksi. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Raeste, J-P. 2016. Asiakas päättää pian potkuistasi. Helsingin Sanomat, Ura & Työ 4.9.2016, B9.
- Reeves, M., Love, C. & Tillmanns, P. Syyskuu 2012. "Your strategy needs a Strategy" – artikkeli. Harvard Business Review.
- Rissanen, K. 2010. Vertaileva tutkimus naisten yrittäjyydestä Suomessa ja Italiassa. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma.

Ritalahti, J. 21.4.2016. Yliopettaja. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Sähköposti.

Ruotsalainen, K. 2013. Väestö vanhenee – heikkeneekö huoltosuhte?

Luettavissa: http://www.stat.fi/tup/vl2010/art_2013-02-21_001.html. Luettu: 11.10.2016.

Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Luettavissa:

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/47930/SoPhi78_978-951-39-6505-1.pdf?sequence=3. Luettu: 13.9.2016

Ruuskanen, P. 2015. Sosiaalinen pääoma. Teoksessa Eriksson, K. (toim.) 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Printon Trüki-koda. Tallinna.

Räsänen, L. 1996. Sukupuolijakojen purkaminen. Teoksessa Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. (toim.) 1996. Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Saarikko, A. 2016. Perhevapaista pitää tehdä nykyistä joustavampia. Helsingin Sanomat, Vieraskynä 14.10.2016, A5.

Saarinen, J. 2016. Halonen kaipaa tasa-arvoa työelämään. Helsingin Sanomat, Kotimaa 1.6.2016, A17.

Saastamoinen, M. (2009) Aikalaiskeskustelua yhteisöllisyydestä. Teoksessa Frilander, K. & Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.) Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikauiskasvatuksen 48. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 33 – 66.

Salmi, M. 1996. Työelämän ja perhe-elämän yhdistämisen palapelit. Teoksessa Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. (toim.) 1996. Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Multiprint Oy. Helsinki.

Salokoski, T. 2013. Pienyrittäjän verkostokartoitus. Nais- ja miesyrittäjien verkostoissa esiintyvät yhtäläisyydet ja erot. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.

Sennet, R. 1999. The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the new Capitalism. Norton Paperpack. New York.

Sennet, R. 2006. The Culture of the New Capitalism. Yale Univeristy Press. New Haven.

Sormunen, J. 2015. Kvinnors företagsamhet i Finland. Arcada. Företagsekonomi. Examensarbete. Identifikationssummer 4982.

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus –avain uudistumiskykyyn ja yli-voimaan. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Suseno, Y. 2008. Examining the Role of Social Capital in Female Professionals' Reputation Building and Opportunities Gathering: A Network Approach. In a book Aaltio, I. & Kyrö, P. & Sundin, E. (Edit.) 2008. Women & Entrepreneurship and Social Capilta. A Dialogue and Construction. Copenhagen Business School Press.

Sutinen, M. & Viklund, E. 2004. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Opas yrittäjille, yrityksen perustamista suunnitteleville sekä yrittäjätutkintoon valmentautuville. 9. uudistettu painos. Kirjakas Ky.

Sutinen, T. 2016a. Vanhempainvapaita odottaa iso remontti. Helsingin Sanomat, Uutiset 13.10.2016, A6 - A7.

Sutinen, T. 2016b. Perhevapaaudistus repii hallituspuolueita. Helsingin Sanomat, Poliittikka 19.10.2016, A12.

Sutinen, T. 2016c. Hallitus perui jälleen yhden päätöksensä. Helsingin Sanomat, Poliittikka 25.11.2016, A13.

Suomen kielen sähköinen perussanakirja. 2016. Luettavissa: <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>. Luettu: 11.10.2016.

Suomen Yrittäjät. Yrittäjyys Suomessa. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363> Luettu: 20.5.2016.

Suomen Yrittäjänaiset 2016a. Naisyrittäjyys. Yrittäjyyskatsaus. Luettavissa: <http://www.yrittajanaiset.fi/index.php?k=9342>. Luettu: 27.4.2016.

Suomen Yrittäjänaiset 2016b. Hallituksen kärkihankkeet kannustavat naisten yrittämistä. Luettavissa: <http://www.yrittajanaiset.fi/uutiset.php?aid=10177&k=4148>. Luettu: 27.4.2016.

Suomen Yrittäjänaiset 2016c. Perhevapaakustannukset. Luettavissa: <http://www.yrittajanaiset.fi/index.php?k=4111>. Luettu: 20.5.2016.

Suomen Yrittäjänaiset 2016d. Keitä me yrittäjänaiset olemme? Luettavissa: <http://yrittajanaiset.fi/wp-content/uploads/2016/09/Keita-me-yrittajanaiset-olemme.pdf>. Luettu: 29.9.2016.

Suomen Yrittäjänaiset 2016e. Tarinamme. Luettavissa: <http://www.yrittajanaiset.fi/tietoa-meista/historiaa/>. Luettu: 7.11.2016.

Suomen Yrittäjänaiset 2016f. Yrittäjänaiset hurraavat naisten yrittämistä kannustavalle budjetille Luettavissa: <http://www.yrittajanaiset.fi/yrittajanaiset-hurraavat-naisten-yrittamista-kannustavalle-budjetille/>. Luettu: 17.11.2016.

Szarka, J. 1990. Networking and small firms, International Small Business Journal 2 (Jan-March), 10 – 22. Luettavissa: <http://isb.sagepub.com/content/8/2/10.abstract>. Luettu: 4.10.2016.

Teittinen, P. 2015a. Työelämä mullistuu nopeasti. Helsingin Sanomat, Uutiset 14.11.2015, A8.

Teittinen, P. 2015b. FT: Naisvaltaiset yritykset merkittävästi kannattavampia. Helsingin Sanomat, Talous 7.12.2015, A29.

Tilastokeskus 2016a. Alueellinen yritystoimintatilasto [verkojulkaisu]. ISSN=2342-6241. Helsinki. Luettavissa: <http://www.stat.fi/til/alyr/index.html>. Luettu: 29.9.2016.

Tilastokeskus 2016b. Palkansaajat ja yrittäjät, 15 – 74 vuotiaat. Luettavissa: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tym__tyti/020_tyti_tau_104.px/table/tableViewLayout1/?rxid=4e1e0947-169e-4560-ae6-779b58ed8f9a. Luettu: 29.9.2016.

Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Acta Wasaensia. No 144. Liiketaloustiede 60. Johtaminen ja organisaatiot. Universitas Wasaensis, Vaasan yliopisto.

Toivola, T. 2006. Verkostoituvaa yrittäjyyttä. Strategiana kumppanuus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Torppa, T. 2013. Yksintyöskentelevän opas. Talentum. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2010a. Työ ja yrittäjyys-julkaisu. 5/2010. Naisyrittäjien työhyvinvointi. Palmgren, H. & Kaleva, S. & Jalonen, P. & Tuomi, K.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2010b. Työ ja yrittäjyys-julkaisu. 4/2010. MoniNainen ja Uudistuva Naisyrittäjyys. Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmän loppuraportti.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2010c. Työ ja yrittäjyys-julkaisu. 33/2010. Naisyrittäjien liiketoimintakäytännöt ja tuloksellisuus. Palmgren, H. & Kaleva, S. & Jalonen, P. & Tuomi, K.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2012. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto, raportti 14/2012. Suomen työlämä vuonna 2030 –Miten ja miksi sen toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Alasoini, T. & Järvensivu, A. & Mäkitalo, J.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2015. Kilpailukyky 55/2015. Yrityskatsaus 2015 – Haasteena uudistuminen. Luettavissa:

http://www.tem.fi/files/43806/TEMjul_55_2015_web_01102015.pdf.

Luettu: 25.4.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2016. Yrityskatsaus 2016. – Uudistuminen yritysten kasvun vauhdittajana. Luettavissa:

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75227/TEM_opaat_9_2016_Yrityskatsaus_2016_web12072016.pdf?sequence=1. Luettu: 27.9.2016

Vainio-Korhonen, K. 2002. Ruokaa, vaatteita ja hoivaa. Naiset ja yrittäjyys paikallisena ja yleisenä ilmiönä 1700-luvulta nykypäivään. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015a. 4., uudistettu ja täydennetty painos. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.

Bookwell Oy. Juva.

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Bookwell Oy. Juva.

Valkokari, K. & Hyötyläinen, R. & Kulmala, H. & Malinen, P. & Möller, K. & Vesalainen J. (toim.) 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Vanhatalo, H. 2011. Pien- ja naisyrittäjyys –tulevaisuuden voimavarat. Case: Tilausravintola Monisteri. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma.

Vehkalahti, K. 2008. Tilastollinen tutkimus. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.

Vesalainen, J. 2006. 2., tark. painos. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenväöisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Teknologiateollisuus. Dark Oy. Vantaa.

Vilka, H. 2015. 4., uudistettu painos. Tutki ja kehitä. Bookwell Oy. Juva.

Väätäinen, E. 2011. Verkoston kehittämisen menetelmät ja niiden käyttö työelämän kehittämishankkeissa. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (YAMK).

Welter, F. & Smallbone, D, 2010. Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior in Challenging Environments. Luettavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-627X.2010.00317.x/full>. Luettu: 4.10.2016.

Welter, F. 2011. Contextualizing Entrepreneurship—Conceptual Challenges and Ways . Luettavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x/full>. Luettu: 4.10.2016.

Wilenius, M. 2004. Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Edita Prima Oy. Helsinki.

Wittel, A. Toward a Network Sociality. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/249725890_Toward_A_Network_Sociality. Luettu: 4.10.2016.

Women in Tech 2013. Feminine Future. Four Scenarios for building the Technology business of tomorrow. Luettavissa: <http://wevolve.us/work/52/women-in-tech-feminine-future-of-business> Luettu 17.6.2016.

Ylikerälä, J. 27.1.2014. Lehtori. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Kvantitatiivinen tutkimus – opintojakson luento. Helsinki.

Äyväri, A. 2002. Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykyys. HeSe print. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Naisen aseman kehitys Suomessa 1300 – luvulta alkaen

Tutkimusten mukaan länsimäisen ihmisen elinympäristö ja – olot ovat muuttuneet merkittävästi aina siirryttäessä eri aikakaudesta toiseen. Aikakausilla tarkoitetaan tässä muun muassa antiikin aikaa, keskiaikaa ja nykyaikaa. Historian valossa naiset ovat toimineet yhteiskunnissa taka-alalla. Näin ollen entisajan suuret poliittiset ja taloudelliset muutokset eivät ole vaikuttaneet naisten elinoloihin samaan tapaan ja samalla aikaperspektiivillä kuin miesten elämään. Mielenkiintoisia ovat myös kansantaloustieteen varhaisten teoreetikkojen, esimerkiksi Adam Smithin, näkemykset naisista ei-taloudellisena henkilönä. Heidän mukaansa naiset olivat vaimoja ja äitejä, joiden kotona tekemälle työlle ei nähty kansantaloudellista arvoa. Taloudellisen tutkimuksen traditio on miehinen. Ainoastaan julkinen, taloudellinen ja miespuolinen maailma kiinnosti tutkijoita. Tämä heijastuu myös yrittäjyyden ja johtamisen tutkimukseen ja sen traditioihin. Yrittäjä kuvataan taloustieteen perinteisessä tutkimuksessa muun muassa riskejä pelkäämättömäksi, eteenpäinpyrkiväksi ja kekseliääksi seikkailijaksi. Nämä ominaisuudet yhdistettiin miehiseksi ominaisuuksiksi. (Vainio-Korhonen 2002, 15.)

Naisen aseman kehitys 1300 - 1600 luvuilla: Agraari- ja keskiaika sekä uskonpuhdistus

Agraarisessa Pohjolassa 1300-luvulla maatalousvoittoinen yhteiskunta rakentui eri sosiaalisissa asemissa elävistä miehistä ja naisista. Käytännössä tämä naisten osalta tarkoitti, että pelloilta elantonsa ovat saaneet niin emännät ja piiat, vuokraviljelmien ja torppien naiset kuten köyhälistö eli mäkitupalaiset ja itsellisnaisten joukko. (Markkola 1997, 236 – 237.)

Keskiajalle siirryttäessä suomalainen (kuten myös pohjoismainen) yhteiskunta koostui suvuista. Suvun merkitys henkilön yhteiskunnallisen aseman määrittäjänä korostui 1400 – 1500-luvuille asti. Käytännössä miehet ja naiset miellettiin sukunsa jäseniksi ilman erillisiä yksilöllisiä korostuksia tai merkityksiä. Suvusta ja sen asemasta riippui oliko yksilö vahva vai heikko. Tämä korostui erityisesti naisten kohdalla. Nainen kuului nimittäin avioitumisensa jälkeenkin oman sukunsa piiriin ja suojelusvaltaan. Keskiajan naisille korkein saavutettavissa oleva asema oli perheenemännäisyys. (Markkola 1997, 239; Yrittäjän naisten Keskusliitto Ry 1997, 53, opinnäytteessä Kantola 2003, 4.)

Uskonpuhdistuksen vallattua jalansijaa Pohjolassa 1500-luvun lopulla alkoi suvun merkitys ja asema yhteiskunnallisena vaikuttajana vähitellen murtua. Päättäen alkoi nostaa perhe ja lapsista sekä heidän vanhemmistaan ja isovanhemmista koostuva huonekunta. Myös avioliiton merkitys korostui. Naisten ja miesten avioliittoa alettiin pitää merkittävämpanä kuin naisten omaa sukua. Näin nainen pystyi ensimmäistä kertaa vaikuttamaan mahdollisuuksiinsa edetä säätyjärjestelmässä avioitumalla niin sanotusti ylempiarvoisen miehen kanssa. Naisten ”varmin” ammatti oli juuri avioliitto. (Markkola 1997, 239, Yrittäjänaisten Keskusliitto Ry 1997, 53, opinnäytteessä Kantola 2003, 5.)

Agraarisessa yhteiskunnassa naisten ja miesten työnjako oli selvä. Naisten töitä olivat muun muassa kotitalousaskareet, käsityöt ja lypsykarjan hoito. Miehet puolestaan vastasivat metsätöistä ja metsästyksestä. Syrjäseuduilla, joissa työvoimaa ei ollut runsaasti saatavilla, työnjakoa määritteli työntekijöiden määrä. Tästä seurasi, että naiset joutuivat osittain tekemään niin sanottuja miesten töitä. Maatalousyhteiskunnan työnjako oli näin osin joustava. Huomioitavaa kuitenkin on, että joustovara jousti yleensä vain yhteen suuntaan: naiset tekivät pääsääntöisesti tarvittaessa omien töidensä lisäksi miesten tehtäviä. (Kyrö 1997, 89 – 96; Markkola 1997, 240 – 241.)

Naiset saattoivat vielä iltapuhteeksi tehdä käsitöitä, mikäli kotitöiltä ehtivät ja jaksoivat. Naisten työn historian punaisena lankana onkin normaalin kotipäivätyön ohella tehty ylimääräinen ja tilapäinen työ. Tällä ylimääräisellä ja tilapäisellä työllä naisilla oli mahdollisuus lisäansioon perheen hyvinvoinnin lisäämiseksi. (Yrittäjänäisten Keskusliitto Ry. 1997, 51 opinnäytteessä Kantola 2003, 5.) Nämä seikat lienevät tekijöitä, jotka ovat olleet luomassa pohjaa ja vaikuttamassa maamme naisten lujalle luottamukselle ja uskolle, siihen että he pystyvät itsenäisesti hoitamaan työn kuin työn sukupuoleen katsomatta ja samalla suoriutumaan perheen ja kodin hoidosta.

Naisen aseman kehitys 1700 – 1800 luvuilla: Kaupungistumisen ja teollistumisen aikakaudet

Kaupungistumisen ja teollistumisen aikakautta edelsi käsityöläisten roolin korostuminen sekä kaupungeissa että maaseudulla. Käsityöammattien harjoittajat olivat arvostettuja elinkeinonharjoittajia, jotka osasivat ammattinsa. Muun muassa nämä suutarit, räätälit ja kultasepät olivat pääsääntöisesti miehiä, joilla oli oikeus kouluttautua valitsemaansa ammattiin. Naisten kohdalla tilanne oli toinen. Jos nainen oli taitava käsistään, hallitsi määrätyn käsityötaidon ja halusi alkaa harjoittamaan ko. ammattia, vaadittiin siihen maistraatin lupa tai mestari, joka vastasi naisen koulutuksesta. Vaimot ja tyttäret saivat työskennellä aviomiehensä tai isänsä pajassa. Leskelle annettiin mahdollisuus harjoituttaa kuolleen

aviomiehen ammattia. Näin moni uudelleen avioitumattomana pysyvä leskirouva saattoi päätyä kaupankäynnin harjoittajaksi aviomiehensä tapaan. (Markkola 1997, 244 – 245; Vainio-Korhonen 2002, 67 – 73; Yrittäjänäisten Keskusliitto Ry 1997, 55 opinnäytteessä Kantola 2003, 6.)

1700-luvun puolivälistä lähtien tarjoutui naisille tietyin rajoituksin ja maistraatin luvalla mahdollisuus harjoittaa niin kutsuttua rihkamakauppaa. Rihkamakauppiatar saattoi kaupata ovelta ovelle esimerkiksi nappeja, lankoja, koruja, asusteita sekä muuta rihkamaa. Kauppaliikettä kauppiatar ei saanut perustaa, avoimen puodin pitäminen oli sallittua. Tutkimukset ovat osoittaneet, että rihkamakauppiattaria oli Pohjoismaissa varsin paljon. Naisille oli myös sallittua harjoittaa esimerkiksi pienimuotoista leipomista, ompelua ja kehruuta. Tämä mahdollisti naisille elannon hankkimisen omien käsien ja toiminnan kautta. Voidaankin todeta, että 1700-luvun nais- ja miesyrittäjyydessä alkoi esiintyä eroja. Naisille yrittäjyys oli keino ansaita niukka elanto. Miehillä yrittäjyys puolestaan oli väylä saada muiden huomiota ja arvontoa osakseen. (Markkola 1997, 244 – 245; Vainio-Korhonen 2002, 67 – 73; Yrittäjänäisten Keskusliitto Ry 1997, 55 opinnäytteessä Kantola 2003, 6.)

1800-luvulla sääty-yhteiskunta alkoi pikku hiljaa murentua ja tilalle rakentui kansalaisyhteiskunnan peruspilarit. Teollistuminen toi mukanaan uusia vaatimuksia. Nopeasti siirrettävissä oleva työvoima ja pääoma alkoivat hallita uutta yhteiskuntajärjestelmää. Myös naisten ja miesten asteittaisen tasa-arvon synty ja ensiaskeleet olivat seurausta sääty-yhteiskunnan kannatuksen hiipumisesta. Yrittäjyyden kannalta asiaa tarkasteltuna naiset jatkoivat liiketoimintaansa entiseen tapaan jo perinteiseksi muodostuneiden naisvaltaisten ammattien parissa. Huomattavaa oli, että naimattomien naisten katsottiin olevan epäsovivia toimimaan aloilla, joissa he joutuisivat julkisesti ja yleisissä tiloissa tekemisiin vastakkaisen sukupuolen edustajien kanssa. Näin avioliitossa olevat naiset ja leskirouvat saivat osakseen huolehtia esimerkiksi tori- ja kauppahallikaupasta. (Markkola 1997, 247 – 250.)

Naisten yrittäjyyteen merkittävästi vaikuttaneet lainsäädännölliset muutokset tapahtuivat 1800-luvun loppupuolella. Vuonna 1878 säädettiin molempia sukupuolia koskeva yhtäläinen perintöoikeus. Tärkein muutos kohti tasa-arvoisempaa elinkeinonharjoittamista tapahtui vuonna 1879, jolloin astui voimaan sekä naisia että miehiä koskeva elinkeinovapaus. Edistysaskel oli niin ikään vuonna 1889 säädetty lakimuutos, joka mahdollisti avioliitossa oleville naisille oikeuden hallita työllään ansaitsemaansa tuloa ja oikeuden tehdä itsenäisesti sopimusvelkaa. Tätä muutosta ennen naimisissa olevien naisten yrittäjäänsiot olivat lain edessä miehen omaisuutta. Nämä lakimuutokset tekivät naisten harjoittamasta yritystoiminnasta näkyvämpää ja virallisempää. Esimerkiksi tilastollisesti asiaa tarkasteltuna

henkikirjoihin ja väestötilastoihin merkittiin elinkeinovapauden myöntämisen jälkeen 1879 useita naisompelijoita. (Vainio-Korhonen 2002, 58, 59.)

Naisen aseman kehitys 1900-luvulla: Kohti tasa-arvoa

Sukupuolten tasavertaista asemaa alkoi 1800-luvun lopussa ajaa voimakkaasti naisasia-liike. Liike vaati naisille yhtäläistä oikeutta koulutukseen, virkoihin ja poliittiseen päätöksentekoon kuten miehillä oli. Naisiasialiikkeen aktiivisen toiminnan seurauksena sukupuolten erilaista oikeudellista asemaa säätelevä lainsäädännön purkamistyö aloitettiin asteittain, sen kestäessä aina 1930-luvulle saakka. Vuoteen 1930 asti naisen katsottiin olevan avioliitossa miehensä holhouksen alainen (Lukić 2016, 40). Tämän purkaminen mahdollisti naisten itsenäisen päätöksenteon myös liiketoimintaan liittyvissä asioissa. 1930-luvulle tultaessa oli naisille taattu lailla äänioikeus ja vaalikelpoisuus sekä mahdollisuus toimia julkisissa viroissa ja luottamustoimissa, yhtäläisen opiskeluoikeuden ohella. (Markkola 1997, 247 – 250; Saarinen 2016, 17; Yrittäjänäisten Keskusliitto Ry 1997, 13 opinnäytteessä Kantola 2003, 8.)

Sotien jälkeisessä 1940- ja 1950-lukujen taitteiden Suomessa vaikeudet olivat suure. Yhteiskunnan jaloilleen pääseminen edellytti sekä miesten että naisten työpanosta. Naiset tekivätkin oman osuutensa miesten rinnalla, mutta naisyrittäjiä ei arvostettu sen ajan yhteiskunnassa. Teollistuminen, kaupungistuminen ja elinkeinoelämän vapautuminen eivät merkinneet oleellista muutosta naisyrittäjyyden kokonaiskuvaan. (Markkola 1997, 247 – 250; Yrittäjänäisten Keskusliitto Ry 1997, 13 opinnäytteessä Kantola 2003, 8.)

Merkittävä muutos naisten työssäkäynnin mahdollistamisessa on ollut päivähoitojärjestelmän kehittyminen vuodesta 1973 alkaen. Päivähoidon järjestäminen on myös hyvä esimerkki pyrkimyksestä sukupuolten tasa-arvoon. Ennen päivähoitouudistusta naisten tehtävä oli hoitaa lapsia kotona. Päivähoidon järjestäminen on helpottanut naisyrittäjien arkipäivää. Naiset voivat harjoituttaa elinkeinoaan ilman, että lapsi täytyisi esimerkiksi ottaa mukaan työpaikalle. (Mansikka 2016; 6; Markkola 1997, 259.)

Liite 2: Verkostojen tarkastelunäkökulmia: muodon, toiminnan ja tavoitteen ulottuvuudet

Muodon näkökulma: horisontaalinen ja vertikaalinen ulottuvuus

Verkostoja voidaan tarkastella yleisesti muun muassa **muodon näkökulmasta** eli horisontaalisesta ja vertikaalisesta ulottuvuuksista. **Horisontaalisella ulottuvuudella** tarkoitetaan saman toimialan sisällä toimivien yritysten kumppanuussuhteita (Hakanen ym. 2007, 56). Yhteistyöintressit voivat perustua muun muassa markkinointiin, tuotekehitykseen tai hankintoihin (Valkokari ym. 2009, 218). Horisontaaliset verkostot esiintyvät hyvin moninaisina. Verkostot voivat olla kahdenkeskisiä tai monen toimijan välisiä yhteistyöryppäitä. **Vertikaalisessa ulottuvuudessa** pääpaino on asiakkaan ja toimittajan välisessä suhteessa (Valkokari ym. 2009, 218). Vertikaalisessa ulottuvuudessa korostuvat toimialarajat rikkovat päämies-toimittajasuhteet. (Hakanen ym. 2007, 56 – 57.)

Toiminnan näkökulma: tiiviit ja löyhät sidokset

Toinen näkökulma lähestyä verkostoja on tarkastella niitä yhteistyömuodon **eli toiminnan ulottuvuuksista**. Verkostot näyttäytyvät tällöin joko löyhinä tai tiivinä sidoksina (Granovetter 1973, The strenght of weak ties). **Löyhät sidokset** liittävät yhteen jäseniä erilaisista ryhmistä. Verkostotoimijoiden vaihtuvuus saattaa olla välillä hyvinkin suurta. (Johanson 2015, 198, 201- 202.) Löyhät sidokset ovat korvaamattomia uusien mahdollisuuksien etsimisessä. Innovaatioverkosto on tyyppiesimerkki löyhistä verkostoista. Ko. verkosto tähtää uusien innovaatioiden syntyyn. (Sennet 1999, 24; Suseno 2008, 153; Toivola 2006, 58; Valkokari ym. 2009, 218, 223). **Tiviiden verkkojen** toiminta on tarkkaan rajattu, rakennettu ja organisoitu (Toivola 2006, 58). Tiiviit sidokset lisäävät verkon eristäytymistä (Johanson 2015, 203) ja tuovat verkostoon vakaamman ja ennakoitavissa olevan rakenteen (Äyväri 2002, 34). Vuorovaikutus verkon sisällä on runsasta, mutta vähäistä verkon ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Tiiviiden verkkojen toiminta tähtää usein liiketoiminnan kehittämiseen. (Länsisalmi 2013, 106 – 107; Toivola 2006, 58; Valkokari ym. 2009, 218, 222.)

Tavoitteen näkökulma: operatiivinen, taktinen ja strateginen ulottuvuus sekä perusliiketoimintaverkko, liiketoimintaa kehittävä verkko ja uutta luova innovaatio-verkko

Kolmas näkökulma luokittelee verkostot niiden **liiketoiminnan tavoitteiden mukaan** (Valkokari ym. 2009, 218). Kirjallisuus esittää useita eri lähestymistapoja yritysten kumppanuuden tavoitetasoista. Yksi lähestymiskulma on jakaa yritysten kumppanuus operatiiv-

viseen, taktiseen ja strategiseen ulottuvuuteen. **Operatiivisessa kumppanuudessa** korostuu sen mekaanisuus. Tavoitteena on kustannusten minimoiminen ja ydinliiketoiminnan tukeminen. Erilaiset alihankintasuhteet kuvaavat hyvin operatiivisen kumppanuuden tasoa. (Hakanen ym. 2007, 60; Ståhle & Laento, 2000, 81 - 84.) **Taktisessa kumppanuudessa** korostuu verkostotoimijoiden yhdessä oppiminen. Yhteistyön tavoitteena on yhdistää osapuolten prosesseja, vähentää päällekkäisyyksiä ja pyrkiä luomaan uutta yhteistä toimintakulttuuria. Taktinen kumppanuus edellyttää luottamusta ja vuorovaikutusta, eikä perustu pelkkiin sopimuksiin. (Hakanen ym. 2007, 60; Ståhle & Laento, 2000, 86 - 89.) **Strategisessa kumppanuudessa** tavoitellaan tietopääoman yhdistämistä ja uusia innovaatioita. Näin verkosto-osapuolet saavuttanevat strategisia etuja. Kumppanit ovat vahvassa riippuvuussuhteessa keskenään. Strategisessa kumppanuudessa leimallista on uuden osaamisen ohella, tuottavuuden lisäys liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Luottamuksen perustana ovat yhteistyö, tiedon jakaminen, innovaatiot ja vuorovaikutus. (Hakanen ym. 2007, 60 – 61; Ståhle & Laento, 2000, 93 – 99.)

Lähes vastaavanlaista lähestymistapaa verkostoitumisen lähtö- ja tavoitetasoista esittävät Valkokari & Hyötyläinen & Kulmala & Malinen & Möller & Vesalainen (2009, 13). He jaottelevat verkostot perusliiketoimintaverkkoihin, liiketoimintaa kehittäviin verkkoihin ja uutta luoviin innovaatioverkkoihin (Valkokari ym. 2009, 218). **Perusliiketoimintaverkon kehittäminen** on rinnastettavissa edellä esitettyyn operatiivisen kumppanuuden tasoon. Arvonluonnin painopiste on perusliiketoiminnan varmistaminen. (Hakanen ym. 2007, 64 – 65; Valkokari ym. 2009, 13 – 14.) **Liiketoimintaa uudistavan verkon** kehittäminen vastaa taktista kumppanuutta. Kumppanuuden tavoite on oppimisessa ja tehokkaampien toimintatapojen luomisessa. Arvonluonnin painopiste on lisäarvon tuottamisessa ja uusien ratkaisujen löytämisessä asiakkaalle. (Hakanen ym. 2007, 64 – 65; Valkokari ym. 2009, 14.) **Uutta liiketoimintaa kehittävä verkon** luominen on rinnastettavissa strategisen kumppanuuden tasoon. Tavoitteena on synnyttää uusia innovaatioita, palveluita ja uusia tapoja toimia. Arvonluonnin haasteena on tulevaisuuden arvon tuottaminen, joka heijastuu asiakkaan ymmärryksenä. (Hakanen ym. 2007, 64 – 65; Valkokari ym. 2009, 14.)

Liite 3: Luottamus ja yhteistyö verkostojen keskeisinä elementteinä

Luottamus ja toimijoiden molemminpuolinen ymmärrys kehittyvät hitaasti verkoston toimijoiden vuorovaikutuksessa. Erilaisten yritysten yhteistyössä luottamusta ei synny luontaisesti, sitä on tietoisesti rakennettava (Laukkanen 2007, 180). Luottamuksen synty edellyttää yhteistä tekemistä ja yhdessä koettujen vaikeuksien voittamista. Tämä ei tapahdu palaverissa tai puhelimitse. Luottamusta ei luoda eikä ylläpidetä virtuaalisesti, vaan se edellyttää käytännön kasvokkain tapaamisia. (Hakanen ym. 2007, 18.) Huippuosaaminen syntyy vuorovaikutuksessa (Laamanen 2005, 199). Verkostotoimijat voivat toimia hyvässä yhteisymmärryksessä keskenään. Osa suhteiden olemusta on myös konflikti ja sen ratkaiseminen silloin, kun eri osapuolten tarpeet eivät kohta. Verkosto sisältää näin ollen yhteistoiminnan lisäksi aina konfliktin mahdollisuuden. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 120.) Tässä opinnäytteessä ei käsitellä verkostojen konflikteja ja muita ristiriitatilanteita. On kuitenkin hyvä muistaa kaikenlaisen yhteistyön ja inhimillisen vuorovaikutuksen sisältävän myös ristiriitatilanteita.

Granovetterin mukaan verkostosuhteen vahvuuteen vaikuttavat toimijoiden verkostosuhteeseen käytetty ajan määrä, emotionaalinen intensiteetti, luottamus ja suhteelle tyyppilliset vastavuoroiset palvelut. (Äyväri 2002, 34.) Verkostoitumisessa on oleellista ihmisten välinen vuorovaikutus ja kyky ymmärtää toista, puhua ns. samaa kieltä. Verkostokumppaneiden valinnassa kannattaa selvittää vastapuolen arvot ja verkostoitua arvomaailmaltaan samanlaisten yrittäjien ja yritysten kautta. Näin vuorovaikutus paranee ja luottamuksen synty helpottuu. (Toivola 2006, 111.)

Luottamus verkostomaista toimintatapaa kohtaan

Verkostoituminen edellyttää näkemystä siitä, että verkostoitumiselle on tarve (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 138). Yrittäjän, joka harkitsee verkostomaiseen toimintaan mukaan lähtemistä, tulee pystyä rakentamaan luottamusta vuorovaikutuksessa muiden yrittäjien kanssa. Yhdellä tai useammalla mahdollisella verkostotoimijalla tulee keskinäisen luottamuksen ohella olla myös luottamus verkostoitumiseen toimintatapana (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 138). Tällä tarkoitetaan niin sanottua luottamusta itse verkostojärjestelmää kohtaan. Verkostojärjestelmällä tarkoitetaan tässä verkostomaista toimintatapaa, luottamusta verkostoon itseensä sääntöjen ja tavoitteiden puitteissa (Korkala 2010, 169).

Rakenteellisesti tasa-arvoisten ja tavoitteiltaan selkeiden verkostojen on todettu edistävän niissä vallitsevan luottamuksen kohdistumista itse verkostojärjestelmään (Korkala 2010, 6). Pienyrittäjien verkostot ovat luonteeltaan usein rakenteellisesti tasa-arvoisia (Hakanen

ym. 2007, 76). Jos verkostossa toimivien yrittäjien motivaatio on heikkoa ja verkostossa on mukana yrityksiä, joilla on selvästi muita yrityksiä parempi verkostoasema, ei luottamusta verkostoon itseensä pääse toimijoille syntymään. Luottamus kohdistuu tässä tapauksessa ainoastaan verkoston tiettyihin toimijoihin. Tällaisen verkoston toiminta ei ole tuloksellista eikä verkosto ole yleensä kovin pitkäikäinen. Oleellista on verkostossa mukana olevien yrittäjien luottamus verkostomaista toimintaa kohtaan, luottamus itse verkostojärjestelmää kohtaan. Näin verkoston toimijoissa tapahtuvat muutokset eivät vaikuta verkoston toimintaan haitallisesti. Verkostoitumisen ollessa vuorovaikutteista ja luottamus verkostojärjestelmään suurta ovat monet verkostot suhteellisen pysyviä, vaikka siihen kuuluvien yritysten edustajissa tapahtuisikin muutoksia. (Korkala 2010, 6, 60.) Edellä kuvatun verkostojärjestelmään kohdistuvan luottamuksen ohella toimivan ja tuloksellisesti menestyvän verkoston edellytyksenä on, siinä toimivien yrittäjien halu tehdä yhteistyötä keskenään ja oppia uutta. (Korkala 2010, 6, 163.)

Liite 4: Verkostokumppaneiden valinta

Onnistuneen verkoston luomisen edellytyksenä on oikeiden verkostokumppaneiden löytäminen. Verkostojen ja verkkojen kriittisin vaihe on rekrytointi, verkostokumppaneiden valinta. Epäonnistuneet valinnat saattavat kulminoitua verkostossa mukana oleville kalliisti niin rahallisesti kuin imagollisestikin. Tärkeää on verkostokumppaneita valittaessa varmistaa halukkaiden tulijoiden riittävä yhteensopivuus muun muassa visioiden, päämäärien ja tavoitteiden suhteen kuten myös yhteensopivuus organisatorisella tasolla. (Hakanen ym. 2007, 30.)

Visioiden, päämäärien ja tavoitteiden yhteensopivuus. Verkostokumppaneiden valinnassa ja verkostosuhteita muodostettaessa yrittäjän on hyvä pitää mielessä ettei hän selvitä ainoastaan yrityksen omia strategisia tavoitteita ja oman ydinosaamisen hyödyntämistä verkostoissa. Niin ikään tulee selvittää mahdollisten kumppaneiden tarpeet ja heidän tavoitteet. Näin tarjoutuu mahdollisuus arvioida osapuolten yhteensopivuutta ja verkoston onnistumisen edellytyksiä. Tulokselliseen verkostokumppanuuteen päästään niiden yritysten kesken, jotka jakavat mahdollisimman samansuuntaiset tavoitteet ja joiden osaaminen täydentää toisen osapuolen osaamista. Voidaankin esittää, että verkostossa mukana olevin yritysten päämäärien yhteensopivuudella ja tavoitteilla on verkostoyhteistyön onnistumiselle merkittävä vaikutus. (Hakanen ym. 2007, 30.)

Verkostokumppaneiden visiot, päämäärät ja tavoitteet verkostoyhteistyössä eivät lähes koskaan ole identtiset. Eroja löytyy. Oleellista on visioiden, päämäärien ja tavoitteiden toisiaan täydentävyys ja tätä kautta toimijoiden yhteensopivuus. Verkostokumppaneiden yhteisen vision luominen verkostolle ja siitä onnistuneesti viestiminen, edesauttavat verkoston menestystä. (Hakanen ym. 2007, 30 – 31.) Usein yksinyrittäjällä sekä mikro- ja pienyrittäjillä verkostoyhteistyön tavoitteena on oman toimeentulon varmistaminen, asiakkaan palveleminen ja osaamisen lisäys.

Organisatorinen yhteensopivuus. Kulttuuri, toiminnot ja strategiat yhdessä muodostavat verkoston organisatorisen rakenteen. Organisatorista yhteensopivuutta lisää verkostokumppaneiden samankaltaiset arvot ja normit sekä tapa tarkastella ympäristöä yhteisten uskomusten, odotusten ja oletusten ohella. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat olleet yhteistyötä keskenään tekevien pienten ja suurten yritysten kulttuurierot. Tuloksien valossa kulttuurierojen ohella, eroja ilmenee pienten ja suurten yritysten välillä muun muassa organisaatorakenteissa ja päätöksentekoprosesseissa. Nämä kaikki ovat vaikuttamassa verkostoyhteistyön onnistumiseen. (Hakanen ym. 2007, 31.)

Operatiiviseen eli toiminnalliseen yhteensopivuuteen vaikuttavat verkostokumppaneiden resurssit, keinot ja tavat tehdä käytännön yhteistyötä. Strategisen yhteensopivuuden näkökulmasta yritys voi olla esimerkiksi asiakas- tai markkinointisuuntautunut, tutkimus- tai kehityssuuntautunut jne. Oleellista on kuinka nämä eri strategiset suuntaukset käytännössä vaikuttavat verkostokumppaneiden yhteisen linjan löytymiseen. (Hakanen ym. 2007, 31.)

Verkoston luomisen ja perustamisen rinnalla tulee pitää huolta verkoston sisällöllisestä kehittämisestä. Ensin tulee verkostotoimijoiden kesken luoda sellaiset olosuhteet, jotka edistävät yhteistä tavoitetta ja keskinäistä luottamusta. Verkoston muodon vakiinnuttua aikaa ja resursseja voidaan suunnata verkoston tavoitteiden ja sisällön saavuttamiseen. Tulee muistaa, että nämä kaksi ulottuvuutta kulkevat rinnakkain verkostoitumisprosessissa. Alkuvaiheessa painopiste on verkoston luomisessa ja perustamisessa, siirtyen sisällön eteenpäin työstämiseen. (Jyrkämä & Mattelmäki 2015, 148.) Usein yksinyrittäjällä sekä mikro- ja pienyrittäjällä rakenteellisesti tasavertainen verkosto, perustuu luottamukseen ja tähtää imagon vahvistamiseen.

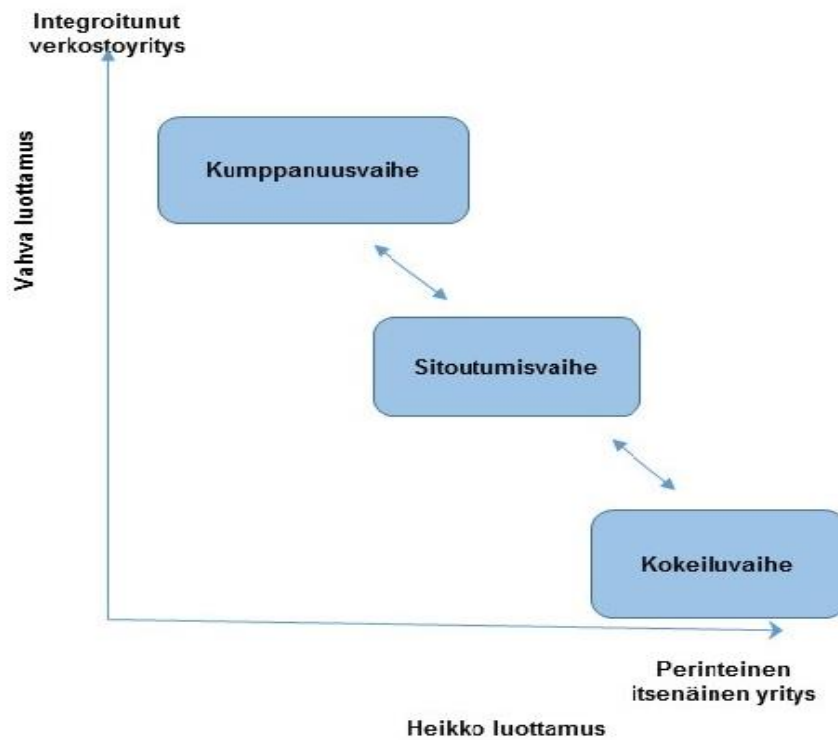
Liite 5: Verkostojen kehittymisprosessi

Pienyritysten verkostojen kehittymisprosessista voidaan kuvata kolmevaiheisella mallilla. Mallin eri vaiheet ovat kokeiluvaihe, sitoutuminen ja kumppanuus (Toivola 2006, 62). **Kokeiluvaiheessa** rakennetaan yhteisiä toimintatapoja ja luottamusta. Esimerkkinä kokeiluvaiheen yhteistyöstä voidaan esittää yritysten yhdessä tekemät tarjoukset asiakkaalle. Tarjotut tuotteet tai palvelut ovat yritysten ns. vanhoja, jo olemassa olevia tuotteita tai palveluita. (Toivola 2006, 59.)

Sitoutumisvaiheessa suhteet verkostossa muuttuvat sosiaalisimmiksi ja avoimuus lisääntyy. Luottamus ja maine korostuvat verkoston hallinnan elementtinä. Mukana olevat yritykset sitoutuvat pitkäaikaiseen yhteistyöhön sekä sopimuksin että henkisellä tasolla. Esimerkkinä sitoutumisvaiheen yhteistyöstä on uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen verkostokumppaneiden kesken. (Toivola 2006, 60.)

Kumppanuusvaiheelle on tyypillistä verkostokumppaneiden vuorovaikutuksen syventyminen. Yhteistyö tulee olla osa keskeinen osa yritysten liiketoimintaa ja yhdessä menestymistä. Yritysten väliset ja tehtäväkohtaiset raja-aidat hämärtyvät. Vaikka yritykset toimivat verkostomaisesti ja niillä on yhteiset päämäärät, ne säilyvät kuitenkin itsenäisinä yrityksinä. Esimerkkinä kumppanussvaiheen yhteistyöstä voi olla yhteinen tuotemerkki tai yhteisyritys. (Toivola 2006, 60 – 61.)

Verkostojen kehittymisprosessin prosessimaisuus mahdollistaa sellaisten yritysten poistumisen verkostoyhteistyöstä, jotka eivät ole valmiita sitoutumista ja luottamusta edellyttävään toimintatapaan. Todennäköisesti jossain vaiheessa verkostokumppaneiden välillä esiintyy erimielisyyksiä, väärinymmärryksiä yms. Tällöin on mietittävä verkoston tarkoituksenmukaisuutta ja mahdollisesti määrittää uudelleen yhteisiä toimintatapoja. (Toivola 2006, 61, 63.) Aika ajoin yritysten tulee miettiä ja kyseenalaistaa kenen kanssa se yhteistyötä tekee. Yhteistyön pohjana tulee aina olla tarve. On osattava luopua. Seuraavalla sivulla oleva kuvio havainnollistaa yllä esitettyä.



Kuvio 9. Pienyritysten verkostojen kehitymisprosessin vaiheet (Toivola 2006, 62)

Onnistuneen verkoston luomisen edellytyksenä on oikeiden verkostokumppaneiden löytäminen. Verkostojen ja verkkojen kriittisin vaihe on juuri rekrytointi, verkostokumppaneiden valinta. Lisää verkostokumppaneiden valintaan liittyvistä tekijöistä voi lukea liitteestä 4: Verkostokumppaneiden valinta.

Liite 6: Verkostomaisen toiminnan tärkeys korostuu nopeasti muuttuvilla toimialoilla

Verkostomaisen toiminnan tärkeys on nähty korostuvan toimialoilla, joiden muutokset ovat nopeita ja vaikeasti ennustettavissa (Toivola 2006, 50). Toimialalla tarkoitetaan tässä kenttää, jossa yritys toimii. Toimiala koostuu asiakkaista ja ei-asiakkaista, (tavarantoimittajista ja ei-toimittajista, kilpailijoista (nykyiset kilpailijat, korvaavia tuotteita, tapoja ja teknologioita tarjoavat kilpailijat sekä potentiaaliset kilpailijat) sekä sidosryhmistä (omistajat, henkilöstö ja asiakkaat) ja verkostokumppaneista. Yrittäjän tulee jatkuvasti kyseenalaistaa oma vakiintunut toimialanäkemyksensä. Kamenskyn (2014) mukaan yrittäjän ja yritysten suurin haaste toimialan syvässä ymmärtämisessä liittyy yrittäjän ja yrityksen kykyyn hahmottaa toimialansa muutosdynamikka. Toimialan rajat murtuvat ja muuttuvat, muodostaen uusia yhdistelmiä. (Kamensky 2014, 46, 95, 99, 100.) Toimialan muokkaajina voivat olla taloudelliset, teknologiset, sosiaaliset ja ekologiset ympäristötekijät. Ko. muuttujat muodostavat yhdessä niin sanotut PESTE -tekijät (Kamensky 2014, 59) tai PESTEL -tekijät, jolloin edelliseen lisätään vielä poliittiset ja lainsäädännölliset muuttujat (Lynch 2006, 84). Näiden PESTE ja PESTEL -muuttujien lisäksi toimialan dynamiikkaan vaikuttavat sen toimijat, jotka muodostavat toimialan (kts. kappaleen kolmas lause).

Toimialan analysoinnin jälkeen yrityksen tulee valita keskeiset strategiset tavoitteet, joilla organisaatio uskoo erottuvansa muista ja saavuttavansa kilpailuetua. Yrityksen on löydettävä omat keinot ja yhdistelmät, joilla se pärjää kilpailukentässä. (Kamensky, 2010, 113; Reeves & Love & Tillmanns 2012.)

Yritysten toimialojen muutostekijät vaihtelevat suuresti. On toimialoja, joilla muutokset ovat varsin hitaita ja etukäteen ennustettavissa. Uusien yritysten kynnys päästä toimialan markkinoille on korkea. Esimerkkinä voidaan mainita öljy-yhtiöt, apteekit sekä taksi- ja autokoulut ja näiden yritysten toimialat. Vastaavasti on toimialoja, joiden tilanne on juuri päinvastainen. Eri ohjelmistoyhtiöt edustavat ko. toimialaa. Uusia ohjelmistoyrityksiä saatetaan ilmestyä toimialalle lähes tyhjästä ja uusien innovaatioiden syntyminen on suurta. Toimialan ennustettavuus on heikkoa. (Reeves ym. 2012.)

Menestyäkseen omalla toimialallaan tulee yrittäjien tunnistaa ja tunnustaa oman toimialansa muutostekijät ja valita näin oikea strateginen lähestymistapa yritysten välisessä kilpailussa menestyäkseen. Näin ei tutkimusten mukaan kuitenkaan tapahdu. Tutkimustulosten valossa yritysjohtajat ovat tietoisia yrityksensä toimialan ja kilpailutilanteen vaikutuksesta valittavaan ja toteutettavaan strategiaan. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että yritysjohto mieluummin turvautuu strategiavalinnoissaan lähestymistapaan, joka sopii par-

haiten sellaiselle toimialalle, jonka ennustettavuus on suuri. Tämä siitä huolimatta vaikka heidän edustamansa yrityksen toimialan muutostekijät ovat epävakaat. (Reeves ym. 2012.)

Liite 7: Teemahaastattelurunko

Yrityksen taustatiedot

Yrityksen nimi _____

Toimiala _____

Henkilöstömäärä _____

Yrittäjän taustatiedot

Haastateltavan nimi _____

Ikä _____

Siviilisääty _____

Yrittäjänä oloaika _____

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija _____

Ajankohta _____

Kesto _____

Teemat

Teema 1 _____

Teema 2 _____

Teema 3 _____

Teema 4 _____

Liite 8: Suomen Yrittäjänaisille laadittu ehdotus oppaan tekstisisällöstä naisyrittäjän verkostoitumisen pohjaksi

Ehdotus oppaan tekstisisällöstä opinnäytteen mennessä tarkastukseen 1.12.2016

Otsikko: Opas naisyrittäjälle verkostoitumisen pohjaksi

Sisällys

Alkusanat.....	1
1 Verkostoitumisen hyödyt.....	2
2 Mitä verkostot ovat?.....	5
3 Verkostojen rooli yritystoiminnan eri vaiheissa ja eri toimintaympäristöissä.....	7
4 Verkostoituminen muuttaa naisyrittäjyyttä.....	10
5 Naisyrittäjä –rakenna luottamusta, samalla rakennat tulevaisuuden verkoston.....	13
6 Naisyrittäjä –ole utelias, vuorovaikutteinen ja yhtestyykyinen.....	15
Lähteet.....	18
Liitteet.....	19
Liite 1. Minun yritykseni verkostotyökirja.....	19

Alkusanat

Tulevaisuuden työ- ja liike-elämän ennakoidaan rakentuvan verkostojen ympärille. Menestyvän yrittäjän keskeisiksi ominaisuuksiksi nousevat kyvyt kehittää ja ylläpitää erilaisia verkostoja. Yritykset ja yrittäjät tulevat entistä enemmän riippuvaiseksi toistensa osaamisesta ja yhteistyöstä. Verkostojen avulla yritys voi muun muassa saavuttaa kustannusetuja, liiketoiminnan kasvua, jous-
tavuutta, omaksua uutta teknologiaa ja jakaa liiketoiminnan riskiä. Verkostot tarjoavat yrittäjälle henkisen tuen ohella tietoa päätöksenteon tueksi, vinkkejä liiketoimintaan sekä tukea omaan jaksamiseen yrittäjänä.

Oppaan tavoitteena on kannustaa lukijaa tiedostamaan verkostojen merkitys liiketoiminnassa. Niin ikään opas kannustaa yrittäjää kehittämään ja ylläpitämään yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Oman osaamisen ja kokemusten jakaminen kumppaneiden kesken ovat edellytyksinä liiketoiminnan kehittymisen näkökulmasta. Verkostoyhteistyöhön osallistumisen on aina oltava yrittäjän tietoinen päätös, ei hetken mielijohde. Näin verkostoissa toimimisesta tulee tavoitteellista ja verkostoilla on mahdollisuus hyödyttää sekä yrittäjää että yrityksen liiketoimintaa.

Oppaassa hahmotetaan muun muassa perinteisesti ja verkostomaisesti toimivan yrityksen eroja ja kuvataan mitä verkostoituminen edellyttää yrittäjältä ja yritykseltä. Oppaassa kerrotaan miten verkostoja voi hyödyntää yrittäjän ja yrityksen liiketoiminnan näkökulmista yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Opas sisältää teoreettista tietoa ja käsitteitä verkostoista, jotta ymmärrys verkostoista arjen kielenkäytössä lisääntyy.

Jokaisen luvun aluksi on kiireiselle lukijalle tiivistetty kunkin luvun pääkohdat. Lukujen loppuksi esitetään yrittäjälle suunnattuja kysymyksiä pohdittavaksi verkostoissa toimimisen tueksi. Oppaan sisältö pohjautuu verkostokirjallisuuteen ja aiheesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin sekä viiden porvoollaisen naisyrittäjän omiin kokemuksiin ja näkemyksiin yhteistyöstä ja sen hyödyistä eri kumppaneiden kesken.

Lisää verkostoista ja yhteistyön merkityksestä voi lukea muun muassa opinnäytteestä Elämäntapana naisyrittäjä – Verkostojen merkitystä etsimässä (työn URL tai maininta: työ löytyy Theseuksesta). Palautetta ja kommentteja voi lähettää sähköpostitse manta.kantola@gmail.com. Tuloksellisia oivalluksia matkallesi yrittäjä!

Porvoossa 1.12.2016

Maria Kantola
oppaan sisällön laatija

Suomen Yrittäjänäisten edustajan mahdollinen teksti

1 Verkostoitumisen hyödyt

”Verkostoilta saa ideoita ja vinkkejä liiketoimintaan, mutta myös sellaista henkistä tukea, mikä on tosi tärkeätä nyt kun kaikilla menee vähän huonosti. Yrittäjäkollegoilta saa sellaista psyykkausta, yrittäjäpsyykkausta: kun on huono päivä, niin soita kollegalle ja kun puhelu on loppu molemmat ovat tyytyväisiä, kun sai taas vähän parannettua tätä maailmaa.” -Autokoulualan naisyrittäjä-

Kiireiselle lukijalle

- Verkostoitumisen perusajatuksena on, että yhdessä muiden yrittäjien, yritysten ja toimijoiden kanssa saavutetaan jotain sellaista, mihin yrittäjä ja yritys eivät yksin pystyisi.
- Verkostoituminen hyödyttää sekä yrittäjää että yrityksen liiketoimintaa.
- Verkostoituminen tulee aina tukea yrityksen ydintoimintaa ja -osaamista.
- Verkostoituminen tulee nähdä pitkäjänteisenä toimintana.

Verkostoitumisen perusajatuksena on, että yhdessä muiden toimijoiden kanssa saavutetaan jotain sellaista, mihin yrittäjä ja yritys eivät yksin pystyisi (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007). Yhteistyö hyödyttää sekä yrittäjää että yrityksen liiketoimintaa. Verkostoissa toimiminen perustuu vastavuoroisuuteen, sitoutumiseen, luottamukseen, yhdessä tekemiseen ja tiedon, osaamisen sekä resurssien vaihtoon. Kumppanuus kahden tai useamman toimijan kesken tulee nähdä tavoitteellisenä, jatkuvana ja säännöllisenä yhteistyönä. Jokainen toimija voi keskittyä oman yrityksen ydinosaamisen ylläpitoon. Ydinosaamisella tarkoitetaan huippuosaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Yhteistyössä kehitettyjen tuotteiden tai palveluiden ominaisuudet sisältävät näin jokaisen osapuolen erikoisosaamista. (Toivola 2006.)

On hyvä muistaa, että yhteistyö tähtää välittömien hyötyjen ohella yrityksen pitkänaikavälin liiketoiminnan ja kilpailukyvyyn edistämiseen. (Hakanen ym. 2007.) Näin ollen mitä tahansa ulkopuolelta hankittua palvelua tai tuotannon osaa ei voida käsittää verkostoitumiseksi (Toivola 2006). Verkostoitumisen erottaa muusta markkinaehtoisesta toiminnasta ja yhteistyöstä juuri sen pitkäaikaisuus ja tavoitteisiin sitoutuminen sekä tiedon ja osaamisen jakaminen kumppaneiden välillä (Valkokari & Hyötyläinen & Kulmala & Malinen & Möller & Vesalainen 2009).

Verkostot mahdollistavat yrittäjälle ja yritykselle joustavan reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin. Tulevaisuudessa menestyvät parhaiten toimijat, jotka osaavat soveltaa tietoa, kyseenalaistaa olemassa olevia toimintatapoja ja tätä kautta luoda uusia innovaatioita. Näin mahdollistuvat uudet liiketoimintamallit sekä ymmärrys asiakkaan tarpeista. (Wilenius 2004.) Menestys edellyttää niin ikään yrittäjältä kykyä itsenäisyyteen, oma-aloitteisuuteen ja avoimuuteen sekä tarkastelemaan oman käyttäytymisen seurauksia objektiivisesti (Eriksson 2009).

Miten yhteistyö hyödyttää yrityksen liiketoimintaa?

Pienten yritysten näkökulmasta kumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön merkitys on kasvanut. Säilyäkseen elinvoimaisina yritykset ovat tänä päivänä riippuvaisia ympärillään olevien verkostojen luonteesta ja määrästä. Verkostoissa toimiminen edellyttää yrittäjältä oman ydinosaamisen tiedostamista ja panostusta sen ylläpitämiseen. Näin yritys säilyy vetovoimaisena ja muita toimijoita houkuttelevana kumppanina. Pienyritysten keskeinen syy verkostoitua korostuu usein markkinointiin ja asiakassuhteisiin liittyvän osaamisen hankkimisessa. Yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa yrityksellä on mahdollisuus päästä sellaisille markkinoille, jonne muutoin yrityksellä ei omin avuin olisi asiaa. Näin savutettaneen liikevaihdossa mitattavaa hyötyä. (Toivola 2006.)

Verkostoitunut yrittäjä hyödyntää liiketoiminnassaan monipuolisia, vastavuoroisuuteen perustuvia suhteita esimerkiksi jälleenmyyjiin, asiakkaisiin, saman alan organisaatioihin, yhdistyksiin, tarvarantoimittajiin, kilpailijoihin ja lainsäätäjiin. (Valkokari ym. 2009; Äyväri 2002). Yhteistyön ta-

voitteena voivat olla niin ikään tiedon vaihtoon tai uskottavuuden parantamiseen liittyvät tekijät. Kumppanuus voi olla vaihtoehto yrityksen kasvun kanavoimiseksi muille yrityksille ja yrittäjille (Hakanen ym. 2007).

Yrittäjän tulee hyödyntää verkostoitumisen mukanaan tuoma oman toiminnan kriittinen arviointi. Käytännössä yhteistyökumppanit joutuvat arvioimaan yhtäältä omaa osaamistaan ja toisaalta muiden verkoston jäsenten osaamista ja kyvykkyyttä sekä asiakkaan kokemia hyötyjä kumppanuuden lopputuloksena syntyneen tuotteen tai palvelun ominaisuuksista. Tätä kutsutaan benchmarkingiksi eli hyvien käytänteiden kopioimiseksi osaksi omaa yritystoimintaa. (Pirnes 2002.) Verkostot tarjoavat yrittäjälle mahdollisuuden muutosten ennakointiin, jolloin yrityksen liiketoiminta muuttuu suunnitelmallisemmaksi. Pienyritysten kasvulle ja innovatiivisuudelle nähdään ratkaisevana yrittäjän kykyä tunnistaa, rakentaa ja ylläpitää verkostosuhteita. (Toivola 2006.)

Verkostoituminen ei ole lupaus yrityksen menestymiseksi. Se voi kuitenkin mahdollistaa yrityksen menestyksen. (Toivola 2006.) Yrittäjän on hyvä pitää mielessä ettei kumppanuus ole yritystoiminnan näkökulmasta ainoa toimintavaihtoehto. Liiketoiminnan tueksi tarvittavan palvelun tai osaamisen voi myös ostaa. Vaihtoehtoisesti yrittäjä voi opiskella itse tuottamaan oman yrityksen tarvitsemää osaamista. (Valkokari ym. 2009.)

Miten yhteistyö hyödyttää yrittäjää?

Kumppanuus tarjoaa yrittäjälle henkisen tuen ohella tietoa päätöksenteon tueksi ja edesauttaa omaa jaksamista yrittäjänä. Yhteistyön kautta yrittäjällä on mahdollisuus tuntee yhteenkuuluvuutta ja saada sekä sosiaalista että henkistä tukea, oman ammatillisen kehittymisen ohella. Yksin yrittävä nainen ei ole verkostojen ansiosta yksin. Kokemusten jakaminen toisten kesken mahdollistaa arvostuksen saamisen omalle tekemiselle, energian ja vertaistuen ohella.

Verkoston jäseniltä saa vinkkejä yrityksen liiketoimintaan: ratkaisuja ja toisenlaisia tapoja tuottaa asiakkaalle palveluja tai tuotteita. Yrittäjä voi myös suositella yhteistyökumppaneita asiakkaille tai vastavuoroisesti toisin päin. Uusia liiketoimintatapoja luovalle sekä kasvua ja kansainvälisiä markkinoita tavoittelevalle yrittäjälle verkostot merkitsevät osaamisen ohella uusia innovaatioita ja uudenlaista ajattelua sekä kasvua ja liikevaihdossa mitattavaa hyötyä.

Kannattaako yhteistyö?

Kumppanuuden mukanaan tuomien hyötyjen arviointi on haastavaa, lyhyellä aikavälillä jopa mahdotonta. Pitkäaikaisen yhteistyön luominen on yksistään aikaa vievää. Verkostojen rakentamisen yksi haaste onkin juuri aikaperspektiivi. Onnistuneen kumppanuuden luomisen edellytys on oikeiden verkostokumppaneiden löytäminen, joka vaatii aikaa ja harkintaa. Verkoston iän vaikutus menestykseen tai epäonnistumiseen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. Lyhytikäinen verkosto voi olla myös tuloksellinen, mikäli se saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Hakanen ym. 2007.)

Jotta yhteistyö olisi liiketoiminnan näkökulmasta hedelmällistä, edellyttää se yrittäjältä syväliempää pohdintaa yrityksen kumppanuuden tavoitteista ja yrityksen ydinosaamisen selkeyttämisestä. Tulee selvittää kuka tai ketkä ovat yrityksen asiakkaita tai mahdollisen verkoston tuottaman tuotteen tai palvelun loppukäyttäjät. Yrittäjän on mietittävä mikä on se lisäarvo, jonka oma yritys tuottaa sekä asiakkaalle että verkostolle. Liiketoiminnan näkökulmasta on eduksi, että kaikki verkostokumppanit ymmärtävät toistensa yhteistyölle asettamat tavoitteet. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, miten potentiaalinen verkosto mahdollistaa yrittäjän ja yrityksen päämäärien saavuttamisen. (Hakanen ym. 2007.) Tämä jälkeen yrittäjä yhdessä muiden kumppaneiden kanssa luo yhteisen verkostostrategian. Tällä tarkoitetaan yhteistyön yhteisistä päämääristä ja toimintaperiaatteista sopimista. On hyvä tiedostaa, että verkosto koostuu monista toimijoista joiden tavoit-

teet yhteistyölle eivät useinkaan ole identtisiä: mikä on yhden toimijan mielestä epäonnistunut tulos, saattaa toisen mielestä olla menestys. (Hakanen ym. 2007.)

Pohdittavaksi

- Mikä on yrityksesi keskeistä ydinosaaamista?
- Mitä verkostot voisivat antaa sinulle yrittäjänä?
- Mitä verkostot voisivat antaa yrityksesi liiketoiminnan näkökulmasta?
- Miten nykyiset yhteistyökumppanisi tukevat yrityksesi liiketoimintaa?
- Mitä eri toimintavaihtoehtoja yrityksesi liiketoiminnan toteuttamiselle on?

2 Mitä verkostot ovat?

”Verkostot ovat kuin hoivakoti, jossa saa rauhassa purkaa iloja ja suruja.” –Sähköteknisen alan naisryhtäjä-

Kiireiselle lukijalle

- Verkko on suljettu määrättyjen toimijoiden verkko.
- Verkosto on useammasta verkosta koostuva avoin, muuttuva kokonaisuus. Useat verkot yhdessä muodostavat verkoston.
- Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten, henkilöiden ja muiden organisaatioiden erilaisia yhteistyötapoja.
- Verkostoituminen on yksinkertaistaen nähtävä ihmissuhteiden luomisena.

Verkostoja on ollut aina. Niin kauan kun maapallollamme on esiintynyt ihmiselämää, on ollut myös eriaisteisia ja muotoisia verkostoja. Esimerkkeinä voidaan esittää Jeesus ja hänen 12 opetuslastaan, ajanlaskumme alussa toiminut tavoitteellinen yhteisö. EU edustaa verkoston nykyaikaisempaa liittoutumaa. Myös eri ammatinharjoittajien ja yrittäjien välistä yhteistyötä lienee ollut eri muodoissa kautta aikain. Verkostojen vallankumous katsotaan kuitenkin alkaneeksi vasta 1980-luvulla, jolloin verkostot ja eri yhteistyömuodot nähtiin mahdollisuudeksi luoda uutta liiketoimintaa. (Hakanen ym. 2007.)

Suomessa sana verkosto on johdettu verkosta, joka pohjautuu germaaniseen lainasanaan werka, joka tarkoittaa punomalla tehtyä käsityötä (Eriksson 2015). Suomen kielen perussanakirjan (2016) mukaan sanat verkko ja verkosto ymmärretään synonyymeiksi eli samaa tarkoittaviksi sanoiksi. Verkostotutkimuksen näkökulmasta ne tulee kuitenkin mieltää eri sisältöisiksi.

Käsitteiden ja määritelmien sekamelska

Jokainen ihminen ymmärtää sanat verkosto ja verkostoituminen oman ajattelumaailmansa kautta. Alan kirjallisuutta lukiessa nousee esille ilmiöstä useita eri käsitteitä. Yhteisiä vakiintuneita käsitteitä ei ole. Ilmiö on niin moninainen ja – selitteinen ettei sitä voi kuvata yleispätevin termiin. On hyvä muistaa, että yrityksen liiketoimintaa ja kumppanuuksia suunniteltaessa ja kehitettäessä on käytettävien käsitteiden oltava tarkkoja ja yhdessä määriteltyjä. Varmistamalla käsitteiden sisältö vältetään toimijoiden väärinymmärryksiltä sekä saavutetaan yhteistyöltä haluttuja tuloksia. Verkostoja muodostettaessa ja kehittäessä tuleekin käyttää sellaisia termejä ja sanoja, jotka kaikki mukana olevat osapuolet ymmärtävät. Ymmärrys varmistetaan esimerkiksi termien ja käsitteiden auki purkamisella, keskustelulla ja käsittekartan laatimisella. (Eriksson 2015; Laamanen & Tinnilä 2009; Juholin 2013.) Seuraavaksi on esitelty joitakin verkostoitumiseen liitettäviä käsitteitä tutkimuskirjallisuuden valossa.

Verkko = Suljettu määrättyjen toimijoiden verkko (Toivola 2006). Verkko syntyy tavoitteellista, pitkäjänteistä yhteistyötä tehden (Hakanen ym. 2007).

Verkosto = Useammasta verkosta koostuva avoin, muuttuva kokonaisuus. Useat verkot yhdessä muodostavat verkoston. (Toivola 2006.) Verkoston voivat muodostaa yritykset tai / ja henkilöt (Hakanen ym. 2007).

Verkostoituminen = Verkostojen kehittyminen ja laajentuminen (Toivola 2006). Verkostoituminen tulee nähdä prosessina, jossa mukana olevien yritysten ja / tai henkilöiden osaaminen ja tieto yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi (Hakanen ym. 2007).

Kumppanuus (partneruus) = Kahden yrityksen vakiintunut ja tiivis suhde (Hakanen ym. 2007).

Verkostoja voidaan tarkastella monista eri näkökulmista

Verkostoja tarkasteltaessa ja niistä puhuttaessa esiin nousee lähestymistapojen runsaus. Yhteistyötä voi tarkastella esimerkiksi muodon, toiminnan tai tavoitteiden näkökulmista. Muoto voi olla horisontaalista tai vertikaalista. Esimerkkinä horisontaalista kumppanuudesta on Joint Venture-tyyppinen yhteistyö. Alihankintaverkostot ja Franchising-konsepti puolestaan ovat esimerkkejä kumppanuuden vertikaalisesta ulottuvuudesta. Toiminta voi olla löyhää tai tiivistä. Yrittäjä voi kuulumalla erilaisiin löyhiin ja avoimiin verkostoihin edesauttaa uusien innovaatioiden ja liiketoimintatapojen syntyä (Suseno 2008; Toivola 2006; Valkokari ym. 2009.) Vastaavasti olemassa olevat tiiviit verkot, joiden toiminta on vakiintunutta edesauttavat yrityksen liiketoiminnan kehittymistä. Tällaisten suljettujen verkkojen toimijoiden vuorovaikutus on yleensä runsasta, mutta vähäistä muiden ulkopuolisten toimijoiden kanssa. (Länsisalmi 2013; Toivola 2006; Valkokari ym. 2009.)

Yhteistyö voi olla sekä yrittäjien että yritysten välistä (Jyrämä & Mattelmäki 2015). Yrittäjän verkostot rakentuvat epävirallisista ja virallisista verkostoista. Viralliset verkostot ovat selkeästi määriteltäviä ja tietoisesti yrittäjän rakentamia. Esimerkkeinä ovat pankki, tilitoimisto ja erilaiset järjestöt. Epäviralliset verkostot rakentuvat puolestaan kuin itsestään, ilman varsinaista prosessia tai erillistä tietoa rakennusvaihetta. Epävirallisia verkostoja ovat muun muassa yrittäjän aiemmat työ- ja opiskelutoverit, perhe ja harrastuksiin liittyvät kontaktit. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Verkostoituminen on yksinkertaistaen nähtävä ihmissuhteiden luomisena (Iisalo 2015). Voidaan todeta ettei ole yhtä ainoaa, oikeaa verkostoteoriaa ja verkostoitumista selittävää mallia. On ainoastaan monta toisiaan täydentävää näkökulmaa, jotka yhdessä muodostavat useasta ajasta, paikasta ja ihmisistä riippuvia rinnakkaistotuuksia.

Pohdittavaksi

- Mitä ajattelet sanoista verkko ja verkosto?
- Mitä mielestäsi verkostoituminen on?
- Kysy miten potentiaaliset yhteistyökumppanisi ymmärtävät sanat verkko ja verkosto?
- Kysy mitä potentiaalisten yhteistyökumppaneittesi mielestä verkostoituminen on?

3 Verkostojen rooli yritystoiminnan eri vaiheissa ja eri toimintaympäristöissä

”Ehkä jos tilanne olisi se, että minä olisin vastavalmistunut yrittäjä, niin sitten hakisin tietoa siitä kenen kanssa voisin verkostoitua. Onhan se ihan eri asia, oletko kaksikymppinen aloittava yrittäjä tai nelikymppinen yrittäjä, jolla verkostot ovat ehtineet muodostua jo ihan eri tavalla.” -Liikunta- ja hyvinvointialan naisyrittäjä-

Kiireiselle lukijalle

- Yritystoiminnan alussa yrittäjän verkostot koostuvat pääasiassa lähikontakteista eli perheestä, ystävistä ja muista liiketoiminnan edellyttämistä tahoista, kuten pankin, kirjanpitäjän, tavarantoimittajien edustajista.
- Yritystoiminnan laajetessa verkostot muuttuvat kohti liiketoiminnan tarpeiden ja tavoitteiden lähtökohdista rakentuvia tietoisia kumppanuuksia.
- Yrittäjän tulee jatkuvasti kyseenalaistaa oma vakiintunut toimialanäkemyks.
- Verkoston ensisijaisena tarkoituksena on liiketaloudellisesta näkökulmasta tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

Verkostojen rooli ja merkitys vaihtelevat erilaisissa toimintaympäristössä toimiville yrittäjille. Pienyrittäjä, jonka liiketoiminta on usein paikallista, muodostaa verkostonsa lähiympäristöönsä. Yrittäjä odottaa tuolloin kumppanuudelta muun muassa referenssejä ja tukea omalle yrittäjyydelleen. Vastaavasti kansainvälisesti toimiva yrittäjä rakentaa verkostojaan laajemmin. Usein kasvuyrittäjä tavoittelee yhteistyön välityksellä yritystoiminnan kasvua, joustavuutta ja riskien jakamista. (Toivola 2006.)

Yhteistyön rooli yritystoiminnan eri vaiheissa

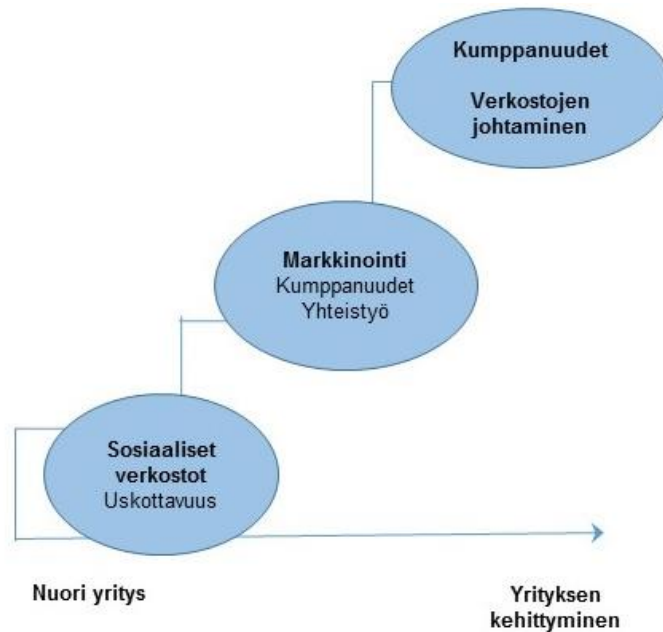
Yhteistyön rooli ja merkitys vaihtelevat yritystoiminnan eri vaiheissa. Verkostot voivat olla yksinyrittäjälle elinehto, palkkatyöstä yrittäjäksi siirtyvälle luonnollinen tapa toimia, kasvuyrittäjälle strateginen ratkaisu kasvun mahdollistajana sekä aloittavalle yrittäjälle portti uskottavuuteen ja referensseihin. (Toivola 2006.)

Yritystoiminnan eri vaiheissa verkostojen rooli siis vaihtelee. Yritystä käynnistäessä yhteistyön merkitys on usein resurssien täydentäjän rooli. Yritystoiminnan alkuvaiheessa yrityksen verkostot koostuvat pääsääntöisesti yrittäjän henkilökohtaisista verkostoista. Nämä tiiviit sosiaaliset verkostot auttavat yritystä saamaan toiminnan alkuvaiheessa tarvittavat resurssit, joita ei ole ehkä mahdollista saada ulkopuolisilta tahoilta yrityksen uskottavuuden ja referenssien puuttuessa. (Toivola 2006.) Aloittavalle yritykselle ja yrittäjälle on tärkeää luoda hyvät suhteet tavarantoimittajiin, alihankkijoihin, pankkeihin, vakuutusyhtiöihin, rahoittajiin ja asiakkaisiin. Myös erilaisiin neuvontaorganisaatioihin (mm. TE-keskukset ja yrittäjähdistykset) on yrittäjäuransa alkutaipaleella olevan hyvä luoda kontakteja (Raatikainen 2010). Yrityksen kehittyessä ja sen toimintaa uudistettaessa sosiaalisten verkostojen rooli vähenee. Yhteistyötä pyritään laajentamaan kohti strategisia ja tietoisia liiketoimintaa tukevia kumppanuuksia. Verkostot siis elävät ja muuttuvat tiiviistä, olemassa olevista sosiaalisista verkostoista kohti liiketoiminnan tarpeiden ja tavoitteiden lähtökohdista rakentuvia kumppanuuksia. (Toivola 2006.)

Verkostojen strateginen eli tietoinen rooli korostuu juuri yrityksen käynnistämisen jälkeä. Toisille yrittäjille riittää vakaa yritystoiminta ja olemassa olevat verkostot. Tällaisen yrittäjän vuorovaikutus rajoittuu pelkistetysti perhe- ja ystäväpiiriin ja liiketoiminnan käynnistämisen edellyttämiin suhteisiin esimerkiksi pankin ja kirjanpitäjän kanssa. Yrittäjä, joka puolestaan tavoittelee

yrittötoiminnan kasvua ja liiketoiminnan kehittymistä uusien innovaatioiden ohella joutuu tietoisesti rakentamaan laajasti uusia yhteistyökumppanuuksia ympärilleen. (Toivola 2006.)

Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu verkostojen roolia yrittötoiminnan kehittyessä (mukailen Toivola 2006).



Toimialan muutosnopeuden vaikutus yhteistyöhön

Verkostomaisen toiminnan tärkeys on nähty korostuvan toimialoilla, joiden muutokset ovat nopeita ja vaikeasti ennustettavissa (Toivola 2006). Toimialalla tarkoitetaan tässä kenttää, jossa yritys toimii. Toimiala koostuu asiakkaista ja ei-asiakkaista, toimittajista ja ei-toimittajista, kilpailijoista (nykyiset kilpailijat, korvaavat tuotteet, eri tapoja ja teknologioita tarjoavat kilpailijat sekä potentiaaliset kilpailijat) sekä sidosryhmistä ja verkostokumppaneista. Toimialan muokkaajina ovat edellä lueteltujen toimialakentän päätoimijoiden ohella poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset ja teknologiset sekä ekologiset tekijät. (Kamensky 2014).

Yrittäjän tulee jatkuvasti kyseenalaistaa oma vakiintunut toimialanäkemyks. Menestyäkseen omalla toimialallaan tulee tunnistaa ja tunnustaa yrityksen toimialan muutostekijät ja valita oikea strateginen eli tietoinen lähestymistapa yritysten ja verkostojen välisessä kilpailussa pärjäämiseksi. Tutkimusten mukaan näin harvoin kuitenkin tapahtuu. Yrittäjät ja johtajat ovat kyllä tietoisia yritysensä toimialan ja kilpailutilanteen vaikutuksesta valittavaan ja toteutettavaan strategiaan. Käytäntö on osoittanut, että yrityksissä turvaututaan strategiavalinnoissa lähestymistapaan, joka sopii parhaiten sellaiselle toimialalle, jonka ennustettavuus on suuri. Tämä siitä huolimatta vaikka yrityksen toimialan muutostekijät ovat epävakait. (Reeves & Love & Tillmanns 2012.)

Yritysten toimialojen muutostekijät vaihtelevat suuresti. On toimialoja, joilla muutokset ovat varsin hitaita ja etukäteen ennustettavissa. Uusien yritysten kynnys päästä toimialan markkinoille on korkea. Esimerkkeinä voidaan esittää öljy-yhtiöt sekä apteekit ja heidän toimialansa. Vastaavasti on toimialoja, joiden tilanne on juuri päinvastainen. Eri ohjelmistoyhtiöt edustavat ko. toimialaa. Uusia ohjelmistoyrityksiä saattaa siis ilmestyä toimialalle lähes tyhjästä ja uusien innovaatioiden syntyminen on suurta. Toimialan ennustettavuus on heikkoa. (Reeves & Love & Tillmanns 2012.)

Liike-elämässä on vallalla vieläkin liian tuotantolähtöinen toimintatapa, vastakohtana asiakaslähtöisyydelle. Muutos yritysten toimintatavoissa edellyttää toimialatuntemuksen ohella, asiakas-

ymmärrystä ja kommunikaatiota sekä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Ennen kaikkea palvelunäkökulman kehittyminen edellyttää asennemuutoksia. On hyvä pitää mielessä, että juuri asiakkaat päättävät mitä, miten ja koska he haluavat tuotteita ja palveluita ostaa. Ei riitä, että yrityksellä tai verkostolla on huippulaatuinen tuote tai palvelu, jos asiakas ei sitä osta. Oleellista on ymmärtää tuotteen tai palvelun tuottama lisäarvo asiakkaalle ja näin kehittää sekä muokata yhteistyössä syntyviä tuote- ja palveluvalikoimia.

Pohdittavaksi

- Miten verkostosi ovat syntyneet? Ovatko ne tietoisien työn tulos vai elämän varrella mukaan tulleiden kontaktien verkosto?
- Keitä verkostoihisi kuuluu?
- Eroavatko tämän hetken verkostosi yrittäjäurasi alun verkostoista?
- Mikä on yrityksesi toimiala? Kuinka ennustettavissa yrityksesi toimialan muutokset ovat?
- Rakentuuko yrityksesi tuote- tai palvelutarjonta yrityksen vai asiakkaan lähtökohdista?

4 Verkostoituminen muuttaa naisyrittäjyyttä

”Se, että sinulla on oikeanlainen verkosto, on yksi tämän päivän tärkeimpiä osa-alueita. Sitähän voi olla kaikenlaista verkostoa, mutta jos se ei liity siihen bisnekseen mitenkään, niin siitä ei ole liiketoiminnan kannalta mitään hyötyä. Ja aikansa kutakin, ei siellä verkostoissa ihan turhaan istuta. Sinun pitää nähdä, että verkostolla on joku merkitys.” –Sähkötekniikan alan naisyrittäjä-

Kiireiselle lukijalle

- Nykytaloudessa yritykset eivät kilpaile keskenään, vaan verkostot.
- Yrittäjän tulee hahmottaa missä kokonaisuudessa, verkostoissa tai verkossa hän ja yrityksensä ovat mukana.
- Tulevaisuuden menestyksen keskeiset tekijät ovat kyky kehittää ja ylläpitää verkostoja.
- Verkoston ensisijaisena tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

Verkostoitumisen perusajatuksena siis on, että yhdessä muiden yrittäjien, yritysten ja toimijoiden kanssa saavutetaan jotain sellaista, mihin yrittäjä ja yritys eivät yksin pystyisi (Hakanen ym. 2007). Muutos heijastuu sekä yrityksiin että yrittäjään. Yrittäjän tulee olla tietoinen tulevaisuuden menestyksen keskeisistä tekijöistä eli kyvyistä kehittää ja ylläpitää verkostoja. Käytännössä tämä heijastuu yritysten, yrittäjien ja muiden toimijoiden yhä lisääntyvänä riippuvuutena toistensa osaamisesta ja yhteistyöstä. Muutos haastaa yrityksen vanhat totut liiketoimintamallit mahdollistaen yrityksen keskittymisen omaan ydinosaamiseen. Puuttuvan osaamisen voi hankkia muilta yrityksiltä kumppanuuksia hyödyntäen. Yhteistyö yhtäältä mahdollistaa, toisaalta edellyttää yritystoiminnan uusia rakenteita, uusia ajattelumalleja ja uusia tapoja toimia. Pienet yritykset voivat verkostoitumalla muiden kanssa, saavuttaa suuren yrityksen etuja. Tämä edellyttää pienyritykseltä ketteryyttä, joustavuutta, muutoshalukkuutta ja – valmiutta sekä liiketoimintatavan uudistamista. Yrittäjältä verkostoituminen edellyttää luottamusta, yhteistyö- ja vuorovaikutuskykyjä ja uusia tapoja toimia. (Toivola 2005; Toivola 2006.) Alla olevaan taulukkoon on havainnollistettu perinteisesti ja verkostomaisesti toimivien yritysten tunnusmerkkejä (mukailen Toivola 2006).

Perinteisesti toimiva yritys	Verkostomaisesti toimiva yritys
- henkilökunnan määrä	- vahva erityosaaminen
- toiminta oman yrityksen kautta	- pieni oma organisaatio
- halu kontrolloida toimintoja	- täydentävää osaamista ja resursseja kumppaneilta
- epäluottamus muita yrityksiä kohtaan	- verkostot kasvun mahdollistaja
- investointeja koneisiin ja laitteisiin	- tiivis yhteistyö ja vuorovaikutus

Verkostomaisessa toiminnassa yrittäjä tulee siis riippuvaiseksi toisista toimijoista. Hän itse päättää onko tämä uhka vai mahdollisuus. Yhteistyö edellyttää yrittäjältä tasapainoilua henkilökohtaisen riippumattomuuden ja tietoisien kumppanuuden välillä. Se, kuinka yrittäjä kokee verkostoitumisen, heijastuu luonnollisesti yrityksen toimintaan: jos yrittäjä kokee verkostoituminen uhkana, eivät verkostossa toimimisen edellytykset, yhteistyö ja luottamus, täyty. (Toivola 2006.) Näin verkostojen hyödyntäminen yrityksen liiketoimintaa tukevana ratkaisuna ei ole suositeltava toimintamalli.

Yrittäjä ja yritys voi kuulua moneen eri verkostoon. Kärjistäen voidaan sanoa etteivät nykytaloudessa yritykset kilpaile keskenään, vaan verkostot. (Hakanen ym. 2007.) Oleellista on hahmottaa missä kokonaisuudessa, verkostoissa tai verkossa yritys ja yrittäjä ovat mukana (Jyrämä & Mattemäki 2015). Yksinyrittämisen aika on muuttumassa yhteistyön ja luottamuksen rakentamiseksi eri toimijoiden välille (Toivola 2006). Tulevaisuudessa menestyminen edellyttää yrittäjältä avoimuutta, ulospäin suuntautuneisuutta ja aloitteellisuutta. Panostus vuorovaikutukseen ja resursien sekä osaamisen hankkimiseen kumppanuuksien kautta kannattaa. Tulee tietoisesti pyrkiä

yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa. Tämä on nähtävä mahdollisuutena oman yrityksen liike-toiminnan ja ydinosaamisen vahvistamiseksi. (Toivola 2005; Toivola 2006.)

Perinteinen yrittäjä toimii lyhyellä aikajänteellä. Päätökset perustuvat usein intuitioon ja päätök-senteon tueksi tietoa etsitään ainoastaan muutamilta, helposti saatavilla olevilta tahoilta. Yhteis-työtahoja hyödyntävä yrittäjä puolestaan etsii tietoa monipuolisesti ja laajasti eri kumppaneilta, pyrkien yhdistelemään tiedonmurusia omaa toimintaa ja pitkän aikavälin päätöksentekoa tuke-vaksi. (Toivola 2006.) Alla olevaan kuvioon on koottu verkostoitumisen vaikutuksia yrittäjän ja yrityksen näkökulmista (mukaillen Toivola 2006).



Asiakas keskiöön

Kumppanuuden sosiaalinen ulottuvuus saattaa joidenkin yrittäjien kohdalla kumppanuudessa muodostua taloudellista ulottuvuutta tärkeämmäksi (Easton 1992, teoksessa Äyväri 2002). On hyvä pitää mielessä, että verkoston ensisijaisena tarkoituksena liiketaloudellisesta näkökulmasta on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa! Näin ollen tulee tunnistaa oman yrityksen ydinosaaminen ja ymmärtää kuinka osaaminen tuottaa lisäarvoa asiakkaille. (Valkokari ym. 2009.) Yrittäjä kohtaa asiakkaitaan päivittäin. Hänen tulee olla tuolloin aktiivinen ja pyrkiä asiakkaiden kanssa vuorovaikutukseen: kysyä mitä asiakkaat arvostavat, kartoittaa heidän tarpeitaan, tehdä erilaisia kyselyitä esimerkiksi yhteistyössä oppilaitosten kanssa, kerätä asiakaspalautetta tai koota yhteen erityyppisiä asiakkaita keskustelemaan keskenään. (Valkokari ym. 2009.) Tämän jälkeen tieto ja ymmärrys asiakkaiden tarpeista tulee muuttaa oman yrityksen ja muiden yhteistyökumppaneiden palveluiden ja tuotteiden ominaisuuksiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009.)

Verkostoitumista miettiessä on hyvä pohtia mihin verkostoon yrityksen kannattaa liittyä, jotta asiakkaan kokemus lisäarvo ja hyöty olisivat mahdollisimman suuria. Asiakas viime kädessä tuo yrittäjälle joka päivän leivän ja on näin ratkaisevassa roolissa liiketoiminnan kannalta. Asiakas päättää verkoston toimivuuden ja paremmuuden. Asiakasta kannattaa siis kuunnella ja häneltä kannattaa kysyä. Yrittäjän tulee aika ajoin pysähtyä ja miettiä kuka on oman yrityksen asiakas:

Hän, joka ostaa yrityksen tai verkoston tuotteita tai palveluitasi? Vai hän, joka käyttää yrityksen tai verkoston tuotteita tai palveluja?

Pohdittavaksi

- Missä kokonaisuudessa, verkostoissa tai verkossa yrityksesi ja sinä itse olette mukana?
- Piirrä tai hahmottele kuvio, johon olet merkinnyt kaikki sinuun itseesi tai / ja yritykseesi liittyvät henkilöt, tahot tai toimijat. Näin muodostuu yrittäjyytesi verkosto.
- Kuka on asiakkaasi tai verkostosi asiakas?
- Kysy asiakkailtasi mitä he arvostavat?
- Kysy asiakkailtasi heidän tarpeitaan?
- Kenen kanssa sinun ja yrityksesi tulee pyrkiä yhteistyöhön, jotta asiakkaasi kokema lisäarvo ja hyöty olisivat mahdollisimman suuria?

5 Naisyrittäjä – rakenna luottamusta, samalla rakennat tulevaisuuden verkoston

”Se, että minä hoidan hommani hyvin. Ne toimijat kenen kanssa olen verkostoitunut, voin suosittelua heitä ja luottaa siihen, että he hoitavat työnsä hyvin. Samaa luottamusta ja asioiden hyvää hoitoa odotetaan minulta itseltäni. Esimerkiksi jos minä teen asiakkaan kanssa jotain radikaalin tyhmää, niin se verkosto kaatui siihen.” -Liikunta- ja hyvinvointialan naisyrittäjä-

Kiireiselle lukijalle

- Yksinyrittäjyyden aika on muuttumassa yhteistyön ja luottamuksen rakentamiseksi kumppanien välillä.
- Yrittäjällä tulee olla halu tehdä yhteistyötä muiden kanssa, oppia uutta, jakaa omaa osaamistaan ja luottaa sekä muihin yhteistyökumppaneihin sekä verkostomaiseen toimintatapaan.
- Yhteistyökumppaneiden valinnassa tulee selvittää vastapuolen arvot ja verkostoitua arvomaailmaltaan samanlaisten yrittäjien ja yritysten kautta. Näin vuorovaikutus paranee ja luottamuksen synty helpottuu.
- Aika ajoin tulee miettiä ja kyseenalaistaa kenen kanssa tekee yhteistyötä. Yhteistyön pohjana tulee aina olla tarve.
- On hyvä tiedostaa, että todennäköisesti jossain vaiheessa verkostokumppaneiden välillä esiintyy muun muassa erimielisyyksiä ja väärinymmärryksiä.

Luottamus ja yhteistyö edesauttavat kumppanuuden toimivuutta ja tuloksellisuutta. Näillä on vaikutusta niin ikään yhteistyön pysyvyyteen ja pitkäkestoisuuteen. (Ruuskanen 2015; Toivola 2006.) Yrittäjän on hyvä muistaa, että verkostoituminen edellyttää kumppanuutta, joka on normaalia yhteistyötä syvempää ja monitasoisempaa. Kumppanuudessa yritysten toiminnalliset rajat hämärtyvät ja keskeiseksi tekijäksi nousee molemminpuolinen luottamus. Luottamusta syntyy harvoin luontaisesti, vaan sitä on tietoisesti rakennettava (Laukkanen 2007). Kertaluonteinen markkinatalouteen pohjautuva osto-myyntitapahtuma ei mahdollista edellä esitetyn luottamuksen ja yhteistyön syntyä. Markkinataloudessa tavaran tai palvelun toimittaja ei tuota asiakasyritykselle muuta lisäarvoa kuin maksua vastaan annetun tavaran tai palvelun. Toiminnasta puuttuu keskinäinen riippumattomuus, yhteinen strateginen suunnittelu ja riskinotto. (Hakanen ym. 2007.)

On hyvä tiedostaa, että todennäköisesti jossain vaiheessa verkostokumppaneiden välillä esiintyy erimielisyyksiä ja väärinymmärryksiä. Tällöin on mietittävä verkoston tarkoituksenmukaisuutta ja mahdollisesti määritettävä uudelleen yhteisiä toimintatapoja. (Toivola 2006.) Aika ajoin on hyvä miettiä ja kyseenalaistaa kenen kanssa yhteistyötä tekee. On siis osattava luopua joissain verkostoissa mukana olosta ja liittyä toisiin tai luoda uusia kumppanuuksia.

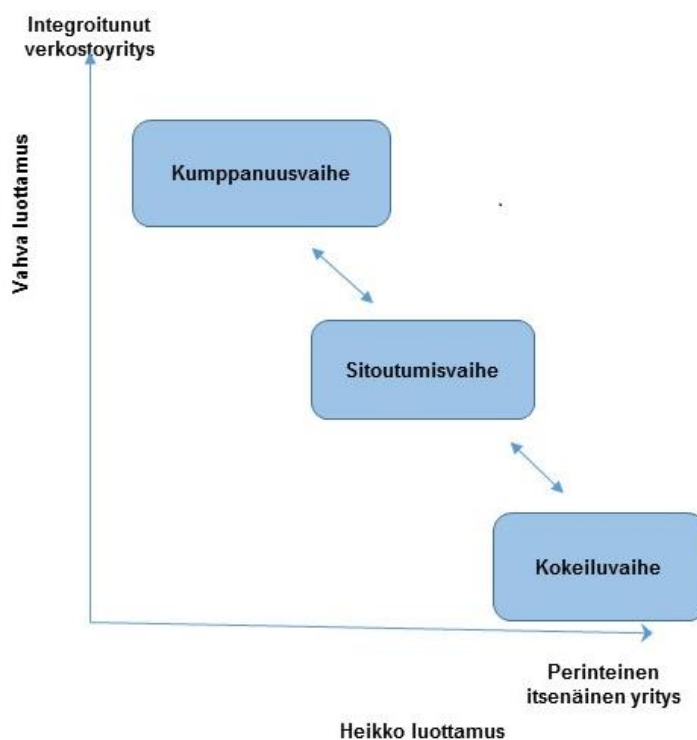
Yhteistyössä on oleellista ihmisten välinen vuorovaikutus ja kyky ymmärtää toista osapuolta. Yhteistyökumppaneiden valinnassa kannattaa selvittää vastapuolen arvot ja verkostoitua arvomaailmaltaan samanlaisten toimijoiden kanssa. Näin vuorovaikutus paranee ja luottamuksen synty helpottuu. (Toivola 2006.) Verkostokumppaneita valittaessa tulee varmistaa niin ikään halukkaiden tulijoiden riittävä yhteensopivuus muun muassa asiakkaan arvonluonnin, potentiaalisen kumppaneiden päämäärien ja verkoston tavoitteiden suhteen. On hyvä tiedostaa, etteivät kumppaneiden päämäärät ja tavoitteet yhteistyössä lähes koskaan ole identtiset. Eroja löytyy. Oleellista on päämäärien ja tavoitteiden toisiaan täydentävyys ja tätä kautta yhteensopivuus. (Hakanen ym. 2007.)

Kumppanuus edellyttää luottamusta

Kumppanuus edellyttää näkemystä siitä, että yhteistyölle on tarve (Jyrämä & Mattelmäki 2015). Liiketaloudellista hyötyä tavoittelevan tulee pohtia verkostoitumista asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen ja arvonluonnin näkökulmasta (kuten kappaleessa 4. esitettiin). Yrittäjän tulee pystyä rakentamaan luottamusta vuorovaikutuksessa muiden tahojen kanssa. Yhteistyökumppaneiden keskinäinen luottamus ei kuitenkaan vielä riitä verkoston toimivuuden takaamiseksi. Yhteistyössä mukana olevilla tulee olla keskinäisen luottamuksen ohella olla myös luottamus verkostoitumiseen toimintatapana. Näin verkoston toimijoissa tapahtuvat muutokset eivät vaikuta sen toimintaan haitallisesti. (Jyrämä & Mattelmäki 2015; Korkala 2010.) Tiivistetysti yrittäjällä tulee olla halu tehdä yhteistyötä muiden kanssa, oppia uutta, jakaa omaa osaamistaan ja luottaa sekä muihin verkostossa mukana oleviin sekä verkostoon itseensä toimintatapana!

Verkostojen kehittämisprosessi

Pienyritysten verkostojen kehittämisprosessia voidaan kuvata kolmi-vaiheisella mallilla. Mallin vaiheet ovat kokeiluvaihe, sitoutuminen ja kumppanuus (Toivola 2006). **Kokeiluvaiheessa** rakennetaan yhteisiä toimintatapoja ja luottamusta. Esimerkkinä kokeiluvaiheen yhteistyöstä ovat yritysten yhdessä tekemät tarjoukset asiakkaalle. Tarjotut tuotteet tai palvelut ovat yritysten ns. vanhoja, jo olemassa olevia tuotteita tai palveluita. **Sitoutumisvaiheessa** suhteet verkostossa muuttuvat sosiaalisimmiksi ja avoimuus lisääntyy. Luottamus ja maine korostuvat yhteistyön hallinnan elementteinä. Mukana olevat tahot sitoutuvat pitkäaikaiseen yhteistyöhön sekä sopimuksin että henkisesti tasolla. Esimerkkinä sitoutumisvaiheen yhteistyöstä on uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen yhteistyökumppaneiden kesken. **Kumppanuusvaiheelle** on tyypillistä yhteistyökumppaneiden vuorovaikutuksen syventyminen. Yhteistyö tulee olla keskeinen osa toimijoiden liiketoimintaa ja yhdessä menestymistä. Yritysten väliset ja tehtäväkohtaiset raja-aidat hämärtyvät. Esimerkkinä kumppanuusvaiheen yhteistyötä on yhteinen tuotemerkki tai yhteisyritys. Alla oleva kuvio havainnollistaa pienyritysten verkostojen kehittämisprosessin vaiheita (Toivola 2006).



Pohdittavaksi

- Onko yritystoimintasi kannalta tarvetta verkostoitumiselle?
- Mitä tavoittelet verkostoitumiselta?
- Mitkä ovat sinun ja yrityksesi arvot?
- Kysy potentiaalisten verkostokumppaneittesi arvoja?
- Miten voit rakentaa luottamusta?

6 Naisyrittäjä – ole utelias, vuorovaikutteinen ja yhteistyökykyinen

”Yrittäjän on priorisoitava miten aikaansa käyttää. Ei ole mitään mieltä roikkua sellaisten ihmisten kanssa, joille ei voi antaa ja joilta ei saa mitään. Kyllä yhteistyö edellyttää, että se on molemmin puolista. Sitä mielellään antaa, kun siitä saa.” –Päivähoitoalan naisyrittäjä / kouluttaja-

Kiireiselle lukijalle

- Verkostojen hyödyntäminen edellyttää niiden tunnistamista.
- Menestyvä yrittäjä käyttää paljon aikaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön erilaisten toimijoiden kanssa.
- Verkostoissa toiminen tulee olla molemmin puolista – ota ja anna.
- Verkostoissa tulee olla eri-ikäisiä, eri sukupuolen ja eri toimialojen edustajia, sekä yrittäjiä että palkkajohtajia tai toimihenkilöitä. Näin ajattelu verkostossa monipuolistuu ja ymmärrys erilaisista tavoista ajatella ja toimia lisääntyy.
- Verkostoissa tulee olla vaihtuvuutta, jotta tavat toimia ja ajatella olisivat mahdollisimman monipuoliset.
- Verkostoituminen tulee olla tietoista ja tiedostettua toimintaa. Muutoin yrittäjän ja yrityksen liiketoimintaa edistävät verkostosuhteet saattavat jäädä luomatta.

Verkostojen hyödyntäminen edellyttää niiden tunnistamista (Valkokari ym. 2009). Yhteistyö edellyttää tulevaisuudessa kasvavaa monimutkaisuuden hallintaa. Yrittäjän tulee hahmottaa ja tiedostaa missä kokonaisuudessa, verkostoissa tai verkossa hän itse tai oma yritys on osallisena. Menestys edellyttää sekä kykyä yhdistellä kokonaisuuksia uudella tavalla että oman toiminnan syy-seuraussuhteiden ennakoimista. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.) Ymmärrys oman yrityksen ydinliiketoiminnasta tulee olla selkeä. Yrityksen toimintaympäristössä ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset tulee tiedostaa. Näin verkostoitumisesta tulee tietoista ja tiedostettua toimintaa. Muutoin yrittäjän ja yrityksen liiketoimintaa edistävät verkostosuhteet saattavat jäädä luomatta. (Iisalo 2012).

Verkostoituminen on molemmin puolista jakamista – ota ja anna. Yrittäjän tulee tietoisesti valita onko hän valmis jakamaan omaa aikaa, osaamistaan ja yrityksen resursseja sekä tietotaitoa mahdollisten muiden yhteistyötahojen kesken. (Hakanen ym. 2007.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että menestyvä yrittäjä käyttää paljon aikaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön erilaisten toimijoiden kanssa. Toimintaympäristön muutokset ja markkinoiden kehityksen tarkkailu on koettu menestyvien yrittäjien keskuudessa tärkeiksi ja näin ollen siihen panostetaan ajallisesti. (Toivola 2006.)

Ihanneverkoston tulevaisuus

Yrittäjä itse päättää kenen kanssa hän verkostoituu. On hyvä muistaa ihanneverkoston koostuvan eri alan osaajista, eri sukupuolten edustajista sekä eri-ikäisistä ihmisistä. Näin ajattelu toimijoiden kesken monipuolistuu sekä ymmärrys erilaisista tavoista ajatella ja toimia lisääntyy. Myös sukupuolten moninaisuus tulee paremmin hyödynnetyksi. Verkostoissa tulee hyödyntää nuorten innovatiivisuutta, nopeutta ja kykyä ajatella asioista toisin ja pyrkiä kääntämään nämä ominaisuudet liiketoiminnalliseksi hyödyksi. Vastaavasti kokeneempien naisyrittäjien osaaminen ja kokemus yritystoiminnasta tulee nähdä yhteistyön kantavana voimavarana.

Verkostoituminen muuttaa muotoaan. Sosiaalisen median mahdollistama ulottuvuus nopeuttaa kontaktien luomista ja ylläpitoa sekä käytännön liiketoimintaa. Liiketoiminnan näkökulmasta verkostojen merkitys lisääntyy tulevaisuudessa. Eri alan toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön nähdään kasvattavan oman liiketoiminnan tarkastelua uudesta perspektiivistä. Työelämän muutos,

esimerkiksi pätkätyöt, lisäävät yhteistyötä. Erikoistuminen ja epävarmuuden lisääntyminen edesauttavat verkostojen suosiota ja kasvattavat kumppanuuksien kilpailuetua markkinoilla. (Toivola 2006.) Verkostot ja verkot nähdään tulevaisuuden kilpailutekijänä: Varsinkin yksinyrittäville ja pienyrityksille yhteistyö kumppaneiden kanssa on mahdollisuus lisätä omaa kilpailukykyä. Yhteistyöllä yksinyrittävien ja pienyritysten toivotaan pitkällä tähtäimellä saavuttavan kasvuyrityksen etuja. (Hakanen ym. 2007.)

Vinkkejä yhteistyöhön ja kumppanuuksien solmimiseen

Vinkit on kerätty naisyrittäjiltä ja alan kirjallisuudesta.

Alkava yrittäjä

- Löydä tai etsi itsellesi mentori.
- Mene mukaan erilaisten yhdistysten toimintaan, jos et tiedä mitä hakea ja etsiä.
- Osallistu oman alan koulutuksiin, tapahtumiin, messuille yms.
- Luo itsellesi hyvä tukiverkosto ja yhteistyökumppanit.
- Luo hyvät suhteet viranomaisiin, kirjanpitäjään yms. operatiivisen liiketoiminnan tahoihin.

Monipuolisuus ja -ulotteisuus

- Verkostoissa tulee olla eri-ikäisiä, eri sukupuolen edustajia ja eri toimialojen edustajia, sekä yrittäjiä että palkkajohtajia tai toimihenkilöitä.
- Verkostoissa tulee olla vaihtuvuutta, jotta tavat toimia ja ajatella olisivat mahdollisimman monipuoliset.
- Verkostoja hyödyntämällä löydät nopeasti vastaukset erilaisiin kysymyksiin ja ongelmiin.

Ota ja anna

- Verkostoissa toiminen tulee olla molemmin puolista – ota ja anna.
- Verkostojen ei tule ainoastaan olla ns. valitusvirsiverkostoja. Muista kertoa myös onnistumisista ja tuo esille ilonaiheita.

Tarve, pitkäjänteisyys – seuraa maailman menoa

- Verkostoitumisen taustalla tulee aina olla tarve.
- Verkostoitumisen hyödyt ilmenevät pitkällä aikavälillä.
- Ole itse aktiivinen ja seuraa maailman sekä oman yhteiskuntamme tapahtumia.

Herätä luottamusta ja muista asiakas

- Ole helposti lähestyttävä, avoin, positiivinen, kannustava, hoida sovitut asiat, ole luottamuksen arvoinen.
- Ole aktiivisessa vuorovaikutuksessa asiakkaittesi kanssa.

Rakenna ja kyseenalaista

- Rakenna verkostoasi ammattimaisesti ja mieti etukäteen kenet haluat mukaan verkostosi. Muista ettei ammatillisessa ja liiketoimintaa edistävässä verkostossa ole kysymys ystävyyssuhteiden ylläpitämisestä. Kyse on tavoitehakisesta toiminnasta, näin ollen on suositeltavaa aika ajoin pysähtyä miettimään tuottaako ko. kontakti sinulle ja yrityksellesi lisäarvoa. (Salminen 2015.)

- Ole kriittinen, mieti mitä hyötyjä eri verkostoilta saa oman yrittäjyytesi kannalta. Uskalla myös kyseenalaistaa eri verkostoissa mukana olo.

Ole helposti lähestyttävä, utelias ja rohkea sekä muista yhteydenpidon tärkeys

- Ryhdy rohkeasti keskusteluun ihmisten kanssa. Pidä aina mukana käyntikortteja. Mieti valmiiksi lyhyt ja ytimekäs esittely itsestäsi ja yrityksestäsi. (Salminen 2015.)
- Tee verkostojen rakentamisesta säännöllistä toimintaa. Pyri esimerkiksi joka toinen viikko luomaan uusi kontakti, johonkin ihmiseen, jonka koet kiinnostavaksi. (Salminen 2015.)
- Käy vuosittain läpi yhteistyökumppanisi. Uskalla luopua turhista kumppanuuksista.
- Vahvista säännöllisesti tärkeimpiä kontaktejasi pitämällä heihin yhteyttä. Voit jakaa yhteistyökumppaneillesi esimerkiksi mielenkiintoisen blogitekstin, kysellä kuulumisia puhe-
limitse tai sähköpostitse tai kohdata kasvokkain. (Salminen 2015.)
- Verkostoidu myös sähköisesti esimerkiksi sosiaalisen median eri kanavia hyödyntäen.

Pohdittavaksi

- Mitä sinulla itselläsi yrittäjänä on antaa verkostoille?
- Mitä sinun yrityksesi voi tuoda verkostoon?
- Onko verkostoissasi eri alan ihmisiä, miehiä ja naisia, nuoria ja vanhoja?
- Miksi olet mukana verkostoissa?
- Missä verkostoissa olet mukana? Uskalla myös luopua.
- Miten voit verkostoitua eri sosiaalisen median kanavia hyödyntäen?
- Kuinka paljon aikaa käytät verkostoitumiseen?
- Kuinka tiedostettua oma tai yrityksesi verkostoituminen on?

”Kyl se on niin, et kun sä hyppäät yrittäjäksi, vaikka sä saisit siihen mitä vinkkejä tahansa, niin kun se matka on oma, sun pitää se itse kulkea.” –Kamppaajayrittäjä-

Onnea siis matkallesi naisyrittäjä!

Lähteet

- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Eriksson, K. 2009. Maailma ilman ulkopuolta. Verkostot yhteiskunnallisessa ajattelussa. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Eriksson, K. (toim.) 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Printon Trükikoda. Tallinna.
- Ilsalo, M. 2012. Naisyrittäjien strateginen verkostoituminen. Case: Lahden Seudun Yrittäjä-naiset Ry. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma.
- Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Jyrämä, A. & Matelmäki, T. (toim.) 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palveluiden kehittämiseen. Unigrafia Oy. Helsinki.
- Kamensky, M. 2014. 4. tarkistettu painos. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja 298. Painosalama Oy. Turku.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. 4. painos. Prosessijohtamisen käsitteet. Redfina Oy. Espoo.
- Laukkanen, M. (toim.) 2007. Kasvuyritys. Karisto Oy. Helsinki.
- Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Pirnes, H. 2002. 1.painos. Verkostoylivoimaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.
- Raatikainen, L. 2010. Ammattiosajasta yrittäjäksi. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Reeves, M., Love, C. & Tillmanns, P. Syyskuu 2012. "Your strategy needs a Strategy" –artikkeli. Harvard Business Review.
- Ruuskanen, P. 2015. Sosiaalinen pääoma. Teoksessa Eriksson, K. (toim.) 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Printon Trüki-koda. Tallinna.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Multiprint Oy. Helsinki.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus –avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Suseno, Y. 2008. Examining the Role of Social Capital in Female Professionals' Reputation Building and Opportunities Gathering: A Network Approach. In a book Aaltio, I. & Kyrö, P. & Sundin, E. (Edit.) 2008. Women & Entrepreneurship and Social Capital. A Dialogue and Construction. Copenhagen Business School Press.
- Suomen Yrittäjänaiset 2016. Keitä me yrittäjänaiset olemme? Luettavissa: <http://yrittajanaiset.fi/wp-content/uploads/2016/09/Keita-me-yrittajanaiset-olemme.pdf>. Luettu: 29.9.2016.
- Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Acta Wasaensia. No 144. Liiketaloustiede 60. Johtaminen ja organisaatiot. Universitas Wasaensis, Vaasan yliopisto.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2010. Työ ja yrittäjyys-julkaisu. 33/2010. Naisyriyten liiketoimintakäytännöt ja tuloksellisuus. Palmgren, H. & Kaleva, S. & Jalonen, P. & Tuomi, K.

Valkokari, K. & Hyötyläinen, R. & Kulmala, H. & Malinen, P. & Möller, K. & Vesalainen J. (toim.) 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Wilenius, M. 2004. Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Edita Prima Oy. Helsinki.

Äyväri, A. 2002. Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykyys. HeSE print. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Minun yritykseni verkostotyökirja

Alle on koottu oppaassa aiemmin esitetyt vinkit yhteistyön ja kumppanuuksien solmimiseen sekä lukujen lopuksi esitetyt Pohdittavaksi-osion kysymykset.

1 Vinkkejä yhteistyöhön ja kumppanuuksien solmimiseen

Vinkit on kerätty naisyrittäjiltä ja alan kirjallisuudesta.

Alkava yrittäjä

- Löydä tai etsi itsellesi mentori.
- Mene mukaan erilaisten yhdistysten toimintaan, jos et tiedä mitä hakea ja etsiä.
- Osallistu oman alan koulutuksiin, tapahtumiin, messuille yms.
- Luo itsellesi hyvä tukiverkosto ja yhteistyökumppanit.
- Luo hyvät suhteet viranomaisiin, kirjanpitäjään yms. operatiivisen liiketoiminnan tahoihin.

Monipuolisuus ja -ulotteisuus

- Verkostoissa tulee olla eri-ikäisiä, eri sukupuolen edustajia ja eri toimialojen edustajia, sekä yrittäjiä että palkkajohtajia tai toimihenkilöitä.
- Verkostoissa tulee olla vaihtuvuutta, jotta tavat toimia ja ajatella olisivat mahdollisimman monipuoliset.
- Verkostoja hyödyntämällä löydät nopeasti vastaukset erilaisiin kysymyksiin ja ongelmiin.

Ota ja anna

- Verkostoissa toiminen tulee olla molemmin puolista – ota ja anna.
- Verkostojen ei tule ainoastaan olla ns. valitusvirsiverkostoja. Muista kertoa myös onnistumisista ja tuo esille ilonaiheita.

Tarve, pitkäjänteisyys – seuraa maailman menoa

- Verkostoitumisen taustalla tulee aina olla tarve.
- Verkostoitumisen hyödyt ilmenevät pitkällä aikavälillä.
- Ole itse aktiivinen ja seuraa maailman sekä oman yhteiskuntamme tapahtumia.

Herätä luottamusta ja muista asiakas

- Ole helposti lähestyttävä, avoin, positiivinen, kannustava, hoida sovitut asiat, ole luottamuksen arvoinen.
- Ole aktiivisessa vuorovaikutuksessa asiakkaittesi kanssa.

Rakenna ja kyseenalaista

- Rakenna verkostoasi ammattimaisesti ja mieti etukäteen kenet haluat mukaan verkostosi. Muista ettei ammatillisessa ja liiketoimintaa edistävässä verkostossa ole kysymys ystävyyssuhteiden ylläpitämisestä. Kyse on tavoitehakuisesta toiminnasta, näin ollen on suositeltavaa aika ajoin pysähtyä miettimään tuottaako ko. kontakti sinulle ja yrityksellesi lisäarvoa. (Salminen 2015.)

- Ole kriittinen, mieti mitä hyötyjä eri verkostoilta saa oman yrittäjyytesi kannalta. Uskalla myös kyseenalaistaa eri verkostoissa mukana olo.

Ole helposti lähestyttävä, utelias ja rohkea sekä muista yhteydenpidon tärkeys

- Ryhdy rohkeasti keskusteluun ihmisten kanssa. Pidä aina mukana käyntikortteja. Mieti valmiiksi lyhyt ja ytimekäs esittely itsestäsi ja yrityksestäsi. (Salminen 2015.)
- Tee verkostojen rakentamisesta säännöllistä toimintaa. Pyri esimerkiksi joka toinen viikko luomaan uusi kontakti, johonkin ihmiseen, jonka koet kiinnostavaksi. (Salminen 2015.)
- Käy vuosittain läpi yhteistyökumppanisi. Uskalla luopua turhista kumppanuuksista.
- Vahvista säännöllisesti tärkeimpiä kontaktejasi pitämällä heihin yhteyttä. Voit jakaa yhteistyökumppaneillesi esimerkiksi mielenkiintoisen blogitekstin, kysellä kuulumisia puhe- limitse tai sähköpostitse tai kohdata kasvokkain. (Salminen 2015.)
- Verkostoidu myös sähköisesti esimerkiksi sosiaalisen median eri kanavia hyödyntäen.

2. Pohdittavaksi – osion kysymykset

Verkostoitumisen hyödyt

- Mikä on yrityksesi keskeistä ydinosaamista?
- Mitä verkostot voisivat antaa sinulle yrittäjänä?
- Mitä verkostot voisivat antaa yrityksesi liiketoiminnan näkökulmasta?
- Miten nykyiset yhteistyökumppanisi tukevat yrityksesi liiketoimintaa?
- Mitä eri toimintavaihtoehtoja yrityksesi liiketoiminnan toteuttamiselle on?

Mitä verkostot ovat?

- Mitä ajattelet sanoista verkko ja verkosto?
- Mitä mielestäsi verkostoituminen on?
- Kysy miten potentiaaliset yhteistyökumppanisi ymmärtävät sanat verkko ja verkosto
- Kysy mitä potentiaalisten yhteistyökumppaneittesi mielestä verkostoituminen on?

Verkostojen rooli yritystoiminnan eri vaiheissa ja eri toimintaympäristöissä

- Miten verkostosi ovat syntyneet? Ovatko ne tietoisien työn tulos vai elämän varrella mukaan tulleiden kontaktien verkosto?
- Keitä verkostoihisi kuuluu?
- Eroavatko tämän hetken verkostosi yrittäjäurasi alun verkostoista?
- Mikä on yrityksesi toimiala? Kuinka ennustettavissa yrityksesi toimialan muutokset ovat?
- Rakentuuko yrityksesi tuote- tai palvelutarjonta yrityksen vai asiakkaan lähtökohdista?

Verkostoituminen muuttaa naisyrittäjyyttä

- Missä kokonaisuudessa, verkostoissa tai verkossa yrityksesi ja sinä itse olette mukana?
- Piirrä tai hahmottele kuvio, johon olet merkinnyt kaikki sinuun itseesi tai / ja yritykseesi liittyvät henkilöt, tahot tai toimijat. Näin muodostuu yrittäjyytesi verkosto.
- Kuka on asiakkaasi tai verkostosi asiakas?
- Kysy asiakkailtasi mitä he arvostavat?
- Kysy asiakkailtasi heidän tarpeitaan?

- Kenen kanssa sinun ja yrityksesi tulee pyrkiä yhteistyöhön, jotta asiakkaasi kokema lisäarvo ja hyöty olisivat mahdollisimman suuria?

Naisyrittäjä – rakenna luottamusta, samalla rakennat tulevaisuuden verkoston

- Onko yritystoimintasi kannalta tarvetta verkostoitumiselle?
- Mitä tavoitteet verkostoitumiselta?
- Mitkä ovat sinun ja yrityksesi arvot?
- Kysy potentiaalisten verkostokumppaneittesi arvoja?
- Miten voit rakentaa luottamusta?

Naisyrittäjä – ole utelias, vuorovaikutteinen ja yhteistyökykyinen

- Mitä sinulla itselläsi yrittäjänä on antaa verkostoille?
- Mitä sinun yrityksesi voi tuoda verkostoon?
- Onko verkostoissasi eri alan ihmisiä, miehiä ja naisia, nuoria ja vanhoja?
- Miksi olet mukana verkostoissa?
- Missä verkostoissa olet mukana? Uskalla myös luopua.
- Miten voit verkostoitua eri sosiaalisen median kanavia hyödyntäen?
- Kuinka paljon aikaa käytät verkostoitumiseen?
- Kuinka tiedostettua oma tai yrityksesi verkostoituminen on?