



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Kauppätieteellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

A370A5000 Kandidaatin tutkielma

NAISYRITTÄJIEN VERKOSTOT JA YRITYKSEN ELINKAARI

Female entrepreneurs networks and business life cycle

1.12.2011

Maria Tersa, 0344749

Ohjaajat:

Pasi Tuominen

Helena Sjögren

Heidi Olander

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
1.2 Aikaisempi tutkimus.....	1
1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet	2
1.4 Tutkimusmenetelmät	3
1.5 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne.....	4
2. NAISYRITTÄJYYS JA SEN ERITYISPIIRTEET	5
2.3 Yrittäjyys ja sukupuoli.....	6
2.4 Naisyrittäjät ja talous	7
2.5 Naisyrittäjyys ja perhe	7
3. YRITYKSEN ELINKAARI	8
3.1 Churchill & Lewisin (1983) ja Garnseyn (1998) 5- vaiheiset elinkaarimallit ...	9
3.1.1 Yrityksen syntyminen	11
3.1.2 Henkiinjäänti	12
3.1.3 Menestys	13
3.1.4 Kasvu.....	13
3.1.5 Resurssien vakiintuminen	14
4. VERKOSTOT	15
4.1 Verkostojen hyödyt.....	16
4.2 Sosiaalinen pääoma ja luottamus verkostoissa	16
4.3 Verkostoitumisen muodot ja rakenteet	18
4.4 Naisyrittäjien verkostot ja niihin liittyvät erityispiirteet aikaisemman tutkimuksen mukaan	19
3.3.3 Naisyrittäjien verkostojen rakenteet	20
4.3.4 Naisyrittäjien verkostojen muodostuminen.....	21
5. TUTKIMUSTULOKSET	22

5.1	Aineiston kuvaus	22
5.2	Aineiston keruutavat	23
5.3	Haastateltujen suhtautuminen yrittäjyyteen	24
5.4	Haastateltujen yrityksen elinkaari	27
5.5	Yrittäjien verkostot	31
5.5.1	Verkostoista saadut ja koetut hyödyt	32
5.5.2	Luottamus ja riippuvuussuhteet verkostoissa	34
5.5.3	Verkostojen rakenteet, syntyminen ja kehittyminen	36
6.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	39
6.1	Johtopäätökset	40
	LÄHDELUETTELO	43
	LIITTEET	48

1. JOHDANTO

Suomen tuotantorakenne painottuu koko ajan enemmän kohti palveluiden tarjontaa ja palveluille on nykyisin paljon kysyntää. Naisilla on perinteisesti nähty olevan vahva edustus juuri palvelu- ja hoiva-aloilla. Naisyrittäjiä yhteensä Suomessa oli vuoden 2008 lopussa noin 80 000, eli kolmannes kaikista yrittäjistä. (Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmän loppuraportti, 2010) Naisyrittäjyyttä on tutkittu 60-luvulta lähtien ja tutustuttuani aikaisempaan tutkimukseen totesin, että uudemmat, 2000-luvulla tehdyt tutkimukset osittain kumosivat vanhempien tutkimusten tuloksia naisyrittäjyydestä, mikä voi kertoa myös laajemmasta ilmiöstä liittyen ilmapiirin liike-elämässä.

Valitsin tutkimukseni aiheeksi naisyrittäjyyden sekä verkostot ja niiden rakenteiden muutoksen, koska kaikki nämä komponentit kiinnostivat minua itseäni. Koin myös kaipaavani lisää käytännön tietoa yrittäjyydestä ja erityisesti naisyrittäjyydestä, sillä aihe on mielestäni turhaan saanut lievästi negatiivisen leiman sekä liike-elämässä että akateemisessa tutkimuksessa.

Verkostot sekä verkostoituminen ovat mielestäni tutkimisen arvoisia, sillä yhteistyön merkitystä on mahdoton olla huomioimatta modernissa liiketoiminnassa, etenkin pienten ja keskisuurien yritysten kohdalla. Verkostot ovat olleet vahvasti esillä viime vuosikymmeninä, vaikka sinänsä kyse ei ole uudesta ilmiöstä. Muun muassa TeKes auttaa aktiivisesti kotimaisia yrityksiä verkostoitumaan myös kansainvälisesti ja Suomen kilpailuvaltti on ehdottomasti tulevaisuudessa pienten yritysten innovatiiviset vientituotteet tai -palvelut. Uskon tämän tutkimuksen hyödyttävän myös valitsemiani case-yrityksiä hahmottamaan omia verkostojaan sekä parantamaan näiden verkostojen toimintaa ja mahdollisesti myös sitä kautta haastateltuja yrittäjiä kehittämään omaa liiketoimintaansa.

1.2 Aikaisempi tutkimus

Yrittäjien verkostoja on tutkittu sukupuolten välisten erojen näkökulmasta melko paljon ja osassa tutkimuksista on mukana myös aikaulottuvuus (Burke et al., 1995, Klyver & Terjesen, 2007). Aihetta ei kuitenkaan ole kovin laajalti tutkittu siitä näkökulmasta, kuinka naisyrittäjien verkostot muuttuvan ja kehittyvät ajan kuluessa,

koska tutkimus on keskittynyt kuvaamaan verkostojen rakenteita jollakin tietyllä ajan hetkellä. Tähän tutkimusaukkoon oma tutkimukseni pyrkii vastaamaan.

Yrittäjän on todettu olevan riippuvainen verkostoistaan etenkin yrityksen perustamisvaiheessa, mutta verkostojen merkitystä ei voi väheksyä yrityksen myöhemmissäkään vaiheissa (Klyver & Terjesen, 2007). Yrityksen ja yrittäjän tarpeet liittyen verkostoista saataviin erilaisiin resursseihin vaihtelevat yrityksen elinkaaren aikana ja että etenkin uudet yrittäjät ovat erityisen riippuvaisia sosiaalisista kontakteistaan (Butler & Hansen, 1991). Nais- ja miesyrittäjien verkostojen on tutkittu eroavan toisistaan eri osa-alueilla, kuten verkostojen laajuudessa sekä siinä, kuinka paljon yrittäjän verkostoissa on sukulaisia tai perheenjäseniä (Aldrich, 1989). Erojen todettiin kuitenkin kapenevat yritysten ikääntyessä ja saavuttaessa samankaltaisia haasteita siirtyessään elinkaarella vaiheesta toiseen (Klyver & Terjesen, 2007).

On myös tutkittu, että naisyrittäjät saattavat tarvita verkostoistaan erilaisia resursseja kuin miesyrittäjät, etenkin yrityksen alkuvaiheessa. Nämä resurssit liittyvät pääasiassa emotionaaliseen pääomaan ja verkostoista saatavaan tukeen sekä lähinnä naisyrittäjiä koskeviin haasteisiin, kuten työ-perhe- konfliktiin sekä uskottavuuden puutteeseen ja rahoituksen saamiseen. (Ahl, 2006; Shelton 2006; Bruni et al., 2004) On myös todettu, että naisten on miehiä vaikeampi päästä sisään muodollisiin verkostoihin (Burke et al., 1995).

1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää naisyrittäjien verkostojen rakenteita sekä kuinka nämä rakenteet muuttuvat ja kehittyvät yrityksen elinkaaren aikana. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että yritysten verkostoja yleisesti ei ole tutkittu juurikaan verkostojen dynaamisuuden näkökulmasta (Klyver & Terjesen, 2007; Klyver & Grant, 2010; Cantzler & Leijon, 2007; O'Donnell et al., 2001). Tämä muodostaa tutkimusongelman, sillä verkostot elävät siinä missä yrittäjä ja yritysikin.

Yhtenä tavoitteena on myös tuoda esille uusia näkökulmia naisten yrittäjyydestä, siitä mitä naisilla on tarjottavana yhteiskunnalle sekä pohtia verkostojen merkitystä yrittäjälle.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- **Kuinka naisyrittäjien verkostot rakentuvat?**

Tavoitteena on selvittää mistä naisyrittäjät hankkivat verkostoonsa jäseniä sekä erilaisia tarpeita mitä he tyydyttävät näiden verkostojen kautta.

Päätutkimuskysymystä tukevat alatutkimuskysymykset:

- Muuttuvatko verkostojen rakenteet yrityksen elinkaaren aikana?
- Mitkä tekijät vaikuttavat näiden rakenteiden muutokseen?

Alakysymysten on tarkoitus selvittää naisyrittäjien verkostojen rakenteiden mahdollista muutosta tai kehitystä yrityksen elinkaaren aikana. Tavoitteena on myös selvittää mitkä tekijät näitä muutoksia aiheuttavat.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaus- eli case-tutkimuksena, joka on yksi yleisimpiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä liiketaloustieteessä. Tapaustudkimuksella tutkitaan yleensä yhtä tai useampaa tarkoituksella valittua tapausta. Tapaustudkimuksessa aineiston keruumenetelmät eivät ole tärkeintä, vaan sen ydin liittyy tutkijan tapaan rakentaa johtopäätökset (Koskinen et al, 2005, 154-159)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksen kohteen esittely mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus on osittain subjektiivista, sillä tutkijan arvopohja ja kiinnostus ohjaavat analyysia. Tavoitteena ei ole mitata ilmiötä eikä laadullisella tutkimuksella pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista eli teorialähtöistä analyysia. (Hirsjärvi et al., 2009, 160-164)

Empiirinen aineisto on kerätty tekemällä puolistrukturoituja teemahaastatteluja kolmen naisyrittäjän kanssa. Teemahaastattelu korostaa haastateltujen tulkintoja tutkittavasta aiheesta sekä haastatteluun liittyvää vuorovaikutusta sekä sen synnyttämiä merkityksiä (Koskinen et al., 2005, 105). Tavoitteena oli teemoihin

liittyvien tukikysymysten avulla ohjata keskustelua, mutta pitää se kuitenkin vapaamuotoisena, jotta haastateltavat saavat itse kertoa vapaasti näkemyksistään liittyen tutkittavaan ilmiöön. Näin haastattelu saadaan pysymään aihepiirissä mutta kuitenkin haastateltavaa motivoivana (Koskinen et al., 2005, 105).

Teoriakehys perustuu aikaisempaan tutkimukseen aiheesta ja tavoitteena on ollut luoda mahdollisimman kattava kuvaus siitä, kuinka naisyrittäjät muodostavat verkostojaan, millaisia haasteita he kohtaavat verkostoissaan sekä muuttuvatko nämä verkostot yrityksen eri elinkaaren vaiheissa. Pyrin valitsemaan mahdollisimman tuoreita tutkimuksia mutta hyödyntämään myös laajasti alan klassikoita.

1.5 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Työn aiheen rajasin koskemaan vain naisyrittäjiä ja heidän verkostojensa kehittymistä. Vaikka teoria-osuudessa nostan esiin myös nais- ja miesyrittäjien erot johtuen siitä, että aikaisempaa tutkimusta on tehty jonkin verran nimenomaan sukupuolisten erojen näkökulmasta, koostuu tutkimuksen empiirinenaineisto kuitenkin pelkästään naisyrittäjistä eikä tavoitteena ole verrata naisyrittäjien verkostoja miesten vastaaviin. Elinkaari-näkökulma rajaa tutkimuksen koskemaan verkostojen kehitystä esimerkiksi suoran rakenteen tutkimuksen sijaan, koska aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneen tässä olevan tutkimusaukon.

Ensimmäiseksi esittelen luvussa 2 naisyrittäjyyttä siitä näkökulmasta, mitkä erityispiirteet nousevat tyypillisesti esille naisyrittäjyyden tutkimuksessa sekä pyrin kuvaamaan juuri naisyrittäjien kohtaamia haasteita. Tämä osa toimii koko tutkimuksen linssinä, jonka kautta muita aiheita tulkitaan. Luvussa 3 esittelen yleisimpiä piirteitä liittyen yrityksen elinkaaren rakentumiseen ja eri vaiheisiin sekä Churchill & Lewisin (1983) sekä Garnseyn (1998) 5-vaiheiset elinkaarimallit. Teoriaosuuden päättää katsaus verkostoista, niihin liittyvistä hyödyistä, haasteista, rakenteellisista tekijöistä sekä naisyrittäjien verkostoista. Luku 5 koostuu empiirisen aineiston esittelystä, sen analysoinnista sekä peilaamisesta teoriaan. Lopuksi teen vielä yhteenvedon analyysistä sekä johtopäätökset, joissa esittelen vastaukset tutkimuskysymyksiin.

2. NAISYRITTÄJYYS JA SEN ERITYISPIIRTEET

Naisyrittäjyys on Suomessa ollut jatkuvassa nousussa 2000-luvun alusta lähtien ja yhä useammin uuden yrityksen perustaja on nuori ja hyvin koulutettu nainen (Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmän loppuraportti, 2010). Sama ilmiö on näkyvissä myös muualla maailmassa missä naisten yrittäjyyden potentiaali on huomattu (Ahl, 2006; Gupta et al., 2009). Tämä asettaa uudet raamit nykynaisyrittäjyyden tutkimukselle, sillä naiset yrittäjyryhmänä on perinteisesti kuvattu jäävän lähinnä pienituloisille ja ”ghetto” aloille sekä olevan pakotettuja yrittäjyyteen esimerkiksi koulutuksensa takia (Abrahamsson et al., 2009). Tulee kuitenkin huomata, että myös juuri näillä aloilla tulevaisuudessa tulee olemaan suurta kasvua ihmisten tarpeiden sekä Suomen yritysten painottuessa yhä enemmän palvelutoimintaan (Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmän loppuraportti, 2010).

Naisyrittäjyyttä on tutkittu jo 60-luvun lopulta asti (Aaltio et al., 2008). Kuitenkin vasta 90-luvulla tutkimus alkoi keskittyä enemmän naisten näkökulmiin ja naisia alettiin tutkia vertaamalla heitä miehiin. Edelleen naisyrittäjyyden tutkimusta vaivaa kuitenkin osittain se ongelma, että miehiä pidetään normina, johon naisia verrataan. (Ahl, 2006; Aaltio et al., 2008) Yrittäjyys ja johtaminen nähdään edelleen maskuliinisina ammatteina ja yrittäjien kuvaillaan olevan esimerkiksi riskinottajia, aggressiivisia, kilpailuhenkisiä ja individualisteja, jotka kaikki ovat maskuliinisia piirteitä. Usein kuitenkin naiset näkevät yrittäjyydessä myös feminiinisiä sekä yhteisöllisiä piirteitä, kuten tarpeiden tunnistaminen, yhteistyö ja lojaalius. (Ahl, 2006; Aaltio et al., 2008; Gupta et al., 2009)

Kyrön (2009) tutkimuksessa kävi ilmi, että naisyrittäjät ryhtyvät kuitenkin yrittäjiksi hyvin samankaltaisista syistä kuin miehet. Naiset haluavat luoda jotakin omaa, yrittäjyys liitetään vapauteen sekä riippumattomuuteen ja muun muassa arvostuksen tarpeeseen. Usein tuodaan esille, että naiset joutuvat ”pakosta” yrittäjiksi, esimerkiksi alanvalinnan ja lasikattoilmiön takia tai vain työllistääkseen itsensä (Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmän loppuraportti, 2010). Kuitenkin näyttäisi siltä, että naiset haluavat yrittäjiksi juuri siihen liittyvien ominaispiirteiden takia.

2.3 Yrittäjyys ja sukupuoli

Tyypillisesti menestyvät yrittäjät koetaan usein maskuliiniseksi. On tutkittu, että miehet ovat naisia tarkempia sukupuolten välisistä eroista liittyen yrittäjyyteen sekä johtajuuteen. (Aaltio et al., 2008; Ahl 2006) Tämä tukee Lewisin (2006) tutkimuksen tuloksia siitä, että usein nimenomaan naiset näkevät yrittäjyyden sukupuolineutraalina.

Sukupuolen voidaan nähdä olevan biologinen tai sosiaalisesti rakennettu (Ahl, 2006). Tässä tutkimuksessa keskitytään sosiaalisesti rakennetun sukupuolen tarkasteluun. Lapsuudessa annetut asenteet ja käytetyt kasvatustimet voivat joko vahvistaa tai heikentää sukupuolistereotyyppioita (Miller & Budd, 1999). Kulttuuriin ja kontekstin merkitys sukupuoliroolin muodostumisessa ei voi väheksyä (Aaltio et al., 2008). Kyrön (2009) tekemässä tutkimuksessa haastatellut naiset olivat kokeneet saaneensa tukea, arvostusta ja positiivisia kokemuksia lapsuudessaan ja tämän todettiin vaikuttaneen muun muassa naisten rohkeuteen ja minäpystyvyyteen.

Baron & Markman (2003) tuovat tutkimuksessaan esille mallin persoona-yrittäjyys sopivuudesta. Mallin mukaan tietyt piirteet, kuten minäpystyvyys, kyky tunnistaa mahdollisuuksia, hellittämättömyys, korkea inhimillinen ja sosiaalinen pääoma sekä erinomaiset sosiaaliset taidot luovat pohjan menestyvälle yritykselle. Nämä piirteet sopivat sekä naisiin että miehiin ja ne hankitaan pääosin kasvatuksen kautta, ei syntyperäisesti. Malli kuvaa sitä, kuinka yrittäjänä menestyminen ei ole kiinni biologisesta sukupuolesta vaan se liittyy enemmän yrittäjän omiin asenteisiin sekä opittuihin käyttäytymismalleihin.

Naiset kokevat osittain erilaisia haasteita liittyen yrittäjyyteen kuin miehet. Näistä voidaan mainita esimerkkeinä työ-perhe-konflikti, uskottavuuden puute sekä miehiä haasteellisempi rahoituksen saaminen (Shelton, 2006; Aldrich et al., 1989; Bruni et al., 2004). On myös esitetty, että työelämässä ennen yrittäjyyttä hankitut verkostot auttavat yrittäjää etenkin yrityksen alkuvaiheessa ja näiden verkostojen on todettu poikkeavan toisistaan naisilla ja miehillä, mikä osittain haastaa naisia käyttämään miehiä enemmän resursseja verkostojen ja suhteiden luomiseen (Aldrich, 1989; Klyver & Terjesen, 2007).

Aikaisempi tutkimus on todennut, että vahvojen naisjohtajien määrän lisääntyminen ja näkyminen mediassa on lisännyt naisten psykologista samaistumista johtajiin ja

näin auttanut naisia näkemään yhtäläisyyksiä feminiinisten piirteiden ja johtajuuden piirteiden välillä (Schein & Mueller, 1992). Gupta et al. (2009) näkevät, että tämän tutkimustuloksen voi myös johtaa naisyrittäjyyteen. Tämä näkemys tuntuu uskottavalta, sillä viimeisen kymmenen vuoden aikana näkyvien naisyrittäjien määrä on Suomessa kasvanut tasaisesti työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2010 julkaistun naisyrittäjyyden edistystyöryhmän tutkimuksen mukaan. Palvelualalla naisyrittäjät ovat enemmistönä ja naisilla on paljon erilaisia innovaatioita juuri tälle alalle (Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmän loppuraportti, 2010). Luonnollisesti alat, joilla toimii jo paljon naisia yrittäjinä, vetoavat myös muihin naisiin, kun nämä alojen pioneerit toimivat esimerkkeinä.

2.4 Naisyrittäjät ja talous

Naiset yrittäjinä kuvataan yleisesti huonoiksi ottamaan riskiä ja hoitamaan yrityksen taloutta (Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmän loppuraportti, 2010; Naisyrittäjien liiketoimintakäytännöt ja tuloksellisuus, 2010). Työ- ja elinkeinoministeriön Naisyrittäjien liiketoimintakäytännöt ja tuloksellisuus- raportissa (2010) kävi myös ilmi, että naiset tekevät strategisia suunnitelmia lähinnä lyhyellä tähtäimellä, keskittyvät kilpailustrategiassaan laatuun sekä että noin kolmas suunnitteli yritystoiminnan laajentamista.

Naisten omistamat yritykset toimivat usein hyvin marginaalisilla aloilla ja niiden koetaan usein olevan tuottamattomia tai kasvuhaluttomia (Gupta et al., 2009; Ahl, 2006). Tämä on osittain varmasti totta johtuen aloista, joilla naisyrittäjät toimivat. Yksi syy siihen, että naisten omistamat yritykset eivät kasva on ollut juuri se, etteivät naisyrittäjät välttämättä saa rahoitusta samalla tavalla kuin miesyrittäjät. Toisaalta on myös ilmennyt, etteivät naiset hae niin usein ulkoista rahoitusta kuin miehet. (Orser et al., 2006)

2.5 Naisyrittäjyys ja perhe

Perhe on useissa yrittäjyystutkimuksissa jätetty naisten alueeksi (Ahl, 2006). Ahlin (2006) mukaan perhe on usein kuvattu joko ongelmaksi, inspiraationlähteeksi tai mahdollisuudeksi yhteiskunnalle. Naiset arvostavat myös vapautta yrittäjänä, mikä

mahdollistaa perheen ja työn yhdistämisen joustavasti (Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmän loppuraportti, 2010). Yleisesti naiset yhdistävät työ- ja perhe-elämänsä miehiä enemmän (Shelton, 2006). Kirkwood & Tootell (2008) tarjoavatkin yrittäjyyden yhdeksi ratkaisuksi työ-perhe- konfliktiin naisille.

Naisyrittäjistä ja perheestä puhuttaessa usein nostetaan esiin työ-perhe-konflikti, joka on tyypillisesti käsitetty nimenomaan naisyrittäjien haasteeksi (Kirkwood & Tootell, 2008). Shelton (2006) tarjoaa tähän kolme strategista ratkaisua: 1. roolin eliminointi, 2. roolin vähentäminen tai 3. roolin jakaminen.

Ensimmäisessä vaihtoehdossa perhe-rooli eliminoidaan jättämällä perhe kokonaan perustamatta. Toinen vaihtoehto sisältää pienemmän perheen perustamisen tai vaihtoehtoisesti perustamisen lykkäämisen. Kolmannen vaihtoehdon roolin jakaminen tarkoittaa tehtävien delegoimista joko palkkaamalla koti- tai lastenhoitoapua perheeseen tai käyttämällä osallistavia johtamistekniikoita yrityksessä ja näin helpotetaan perheen ja työn adaptaatiota. Sheltonin (2006) mukaan menestyvä yrittäjä käyttää kaikkien näiden vaihtoehtojen sekoitusta, vaikkakin korostaa roolin jakamisen olevan kaikkein yksinkertaisin ja suositeltavin, sillä se helpottaa sisäistä konfliktia sekä mahdollistaa naisen nauttivan molemmista rooleistaan. Oleellista on valita itselle sopivin strategia tai strategiat, jotka parhaiten vastaavat omia sisäisiä tarpeita ja saatavilla olevia ulkoisia resursseja.

3. YRITYKSEN ELINKAARI

Yrityksen elinkaari (life cycle) on laajasti tutkittu aihe ja siitä on olemassa useita erilaisia malleja riippuen siitä, kuinka tutkija tulkitsee eri vaiheiden merkityksen, keston ja kehityksen elinkaaren aikana (Lester & Parnell, 2008). Usein nämä mallit kuvaavat yrityksen kasvua sekä kasvuhalukkuutta ja ne ovat yleensä jaettu syntymän, kasvun, vakiintumisen sekä taantumisen/uudelleen suuntautumisen vaiheisiin. Mallit ovat tyypillisesti neljä (Dodge & Robbins, 1992) tai viisi (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972; Miller & Friesen, 1984) vaiheisia, vaikkakin on olemassa myös malleja, joissa on useampia vaiheita tai alavaiheita. Nykytutkimus on pääosin omaksunut viisivaiheisen kehitysmalli (Lester & Parnell, 2008).

Elinkaaren mittaaminen on hankalaa, sillä osa yrityksen ongelmista ja haasteista voi siirtyä yrittäjän mukana seuraaviin vaiheisiin, jos niitä ei ratkaista edellisessä vaiheessa (Dodge & Robbins, 1992). Yksi vaihe kestää keskimäärin 6 vuotta, mutta keston vaihteluväli voi kuitenkin olla 18 kuukaudesta 20 vuoteen (Miller & Friesen, 1984). Vaiheesta toiseen siirryttäessä yrityksen koko, toiminnan laajuus, johtaminen sekä organisaation rakenne muuttuvat (Churchill & Lewis, 1983; Garnsey, 1998; Greiner, 1972; Miller & Friesen, 1984). Yritykselle jokainen uusi kriisi on paitsi mahdollisuus siirtyä uuteen vaiheeseen, myös uhka yrityksen kuolemalle (Churchill & Lewis, 1983).

Elinkaarimalleja voidaan kritisoida siitä, että niille on tyypillistä empiirisen tutkimuksen puuttuminen tai että empiria ei tue kehitettyä mallia. Usein elinkaarimallit pyrkivät ennemminkin kuvaamaan yrityksen kehitystä sen ennustamisen sijaan. Useissa malleissa myös oletetaan, että yrityksen elinkaari kulkee suoraviivaisesti eteenpäin, vaikka yrityksen eivät siirry aina suoraan vaiheesta toiseen, vaan voivat liikkua askelia taaksepäin tai hypätä jonkin vaiheen yli tai yrityksen kehitys voi pysähtyä kokonaan johonkin vaiheeseen (Churchill & Lewis, 1983).

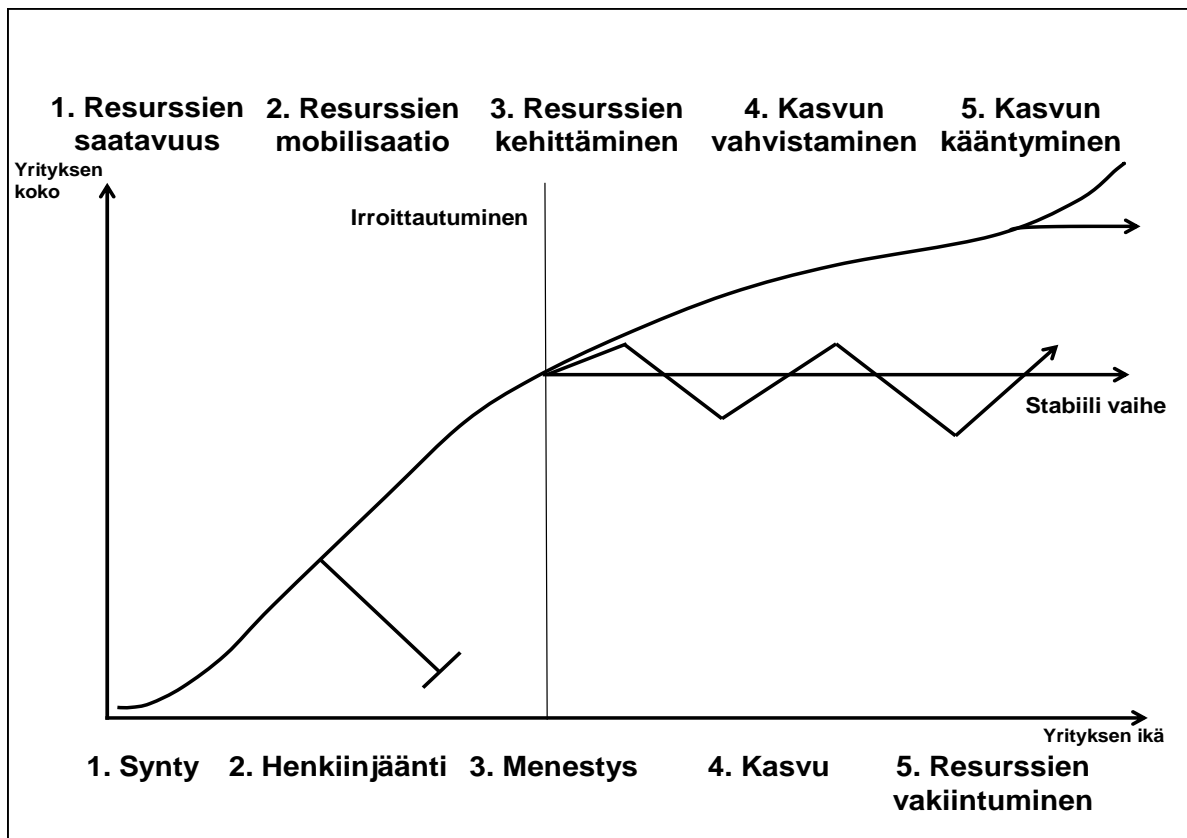
Aikaisempaa tutkimusta, jossa olisi todettu mies- ja naisyrittäjien välillä olevan eroja elinkaaren rakentumisessa, ei juuri ole. Yleisesti voitaneen olettaa, etteivät vaiheet eroa toisistaan sen enempää, kuin yrittäjien kesken keskimäärin muutenkaan. Näihin vaiheisiin liittyvät haasteet sen sijaan voivat erota mies- ja naisyrittäjien välillä, jos oletetaan että naisyrittäjät kohtaavat yleisesti hieman miehistä eroavia haasteita liittyen yrittäjyyteen, kuten esimerkiksi työ-perhe- konfliktin. Nämä erilaiset haasteet voivat ehkä pidentää joidenkin elinkaaren vaiheiden kestoa naisyrittäjien kohdalla, mutta koska tässä tutkimuksessa ei keskitytä tutkimaan mies- ja naisyrittäjien eroja en näe syytä nostaa aihetta esille enempää.

3.1 Churchill & Lewisin (1983) ja Garnseyn (1998) 5- vaiheiset elinkaarimallit

Vaikka pk-yritykset eroavatkin toisistaan monissa suhteissa, on huomattu, että kaikki yritykset kohtaavat jossakin määrin samoja ongelmia tietyissä vaiheissa, joista selviämällä yritys ja yrittäjä voivat siirtyä taas seuraavaan vaiheeseen (Churchill & Lewis, 1983, Miller & Friesen, 1984). Yleisesti uskotaan, että yrityksen elinkaari muodostuu evolutionaalisesti edellisten vaiheiden päälle, vaikkakin yritys voi siirtyä

näissä vaiheissa taaksepäin (Churchill & Lewis, 1983; Lester & Parnell, 2008). Yksi näistä malleista on Churchillin ja Lewisin (1983) jossa on viisi vaihetta: olemassa olo (existence), henkiinjääminen (survival), menestyminen (success), kasvu (take-off) sekä resurssien vakiintuminen (resource maturity). Garnsey'n (1998) viisivaiheinen malli koostuu resurssien saatavuudesta, resurssien mobilisaatiosta, resurssien kehittämisestä, kasvun vahvistamisesta sekä kasvun kääntymisestä.

Kuten elinkaarimalleille on tyypillistä, ei Churchillin ja Lewisin (1983) tai Garnsey'n (1998) malleillakaan ole empiiristä tutkimustausta vaikka ne ovat osittain koottu aikaisempien empiiristen tutkimusten pohjalta. Valitsin juuri nämä mallit tutkimukseeni, koska ne koskevat erityisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä ja ovat alallaan tunnustettuja sekä paljon viitattuja malleja. Ne myös muistuttavat malliltaan toisiaan hyvin paljon, vaikkakin Garnsey tulkitsee elinkaarta resurssiperusteisesti ja hieman eri aikakäsityksellä kuin Churchill & Lewis, joiden malli kuvaa elinkaarta yrityksen kasvun kautta. Kuitenkin mielestäni Garnsey'n resurssiperusteinen malli sopii verkostonäkökulmaan niin hyvin, että kuljetan sitä Churchillin & Lewisin perinteisemmän elinkaarimallin rinnalla. Tuon myös muita näkemyksiä esille, mutta pohjalla toimivat nämä kaksi mallia.



Kuvio 1. yrityksen elinkaaren 5 vaihetta, mukailtu Churchill & Lewis (1983) ja Garnsey (1998)

3.1.1 Yrityksen syntyminen

Yrityksen syntyyn vaikuttaa moni tekijä. Vaiheen suurimpia haasteita ovat yrittäjän oma kyky toimia, asiakkaiden hankinta, rahoitus sekä tuotteiden tai palveluiden toimittaminen asiakkaille (Churchill & Lewis 1983). Merkityksellistä ovat yrittäjän päätökset siitä, mihin suuntaan yritystä lähdetään viemään ja onko kasvu voimakasta vai maltillista (Garnsey, 1998). Organisaatio on yksinkertainen, epämuodollinen ja yrittäjä tekee itse kaikki päätökset (Churchill & Lewis, 1983). Strategiana on yksinkertaisesti tulla toimeen, käytännössä yrittäjä on yhtä kuin yritys ja näin ollen toimittaa sinne kaikki resurssit (Churchill & Lewis, 1983). Tätä ensimmäistä vaihetta leimaa myös aktiivinen tiedon etsintä, kun suurimmat haasteet liittyvät mahdollisuuksien tunnistamiseen sekä resurssien järjestämiseen (Garnsey, 1998)

Tätä vaihetta voidaan Dodgen ja Robbinsin (1992) mukaan kuvata sen kautta, että yritys syntyy, kun ideasta tulee yritystoimintaa. Greiner (1973) kutsui tätä vaihetta luovuuden vaiheeksi samasta syystä. Tämä on yrityksen kannalta kriittisin vaihe,

suurin osa yrityksistä kuolee ennen seuraavaa vaihetta (Churchill & Lewis, 1983). Tutkimuksissa on todettu, että 30-50% yrityksistä ei selviä ensimmäisistä viidestä vuodesta. Tätä ilmiötä kutsutaan niin sanotuksi kuolemanlaakso- ilmiöksi ja siihen useasti liitetään nimenomaan yrityksen rahoitus ja kumulatiivisen kassavirran muuttaminen alun negatiivisesta positiiviseksi. (Työ- ja Elinkeinoministeriön selvitys, 2010, 26) Rahoituksen saaminen sekä kontaktien luominen ovat tämän vaiheen suurimmat haasteet ja niiden onnistuminen määrittää myös yrityksen tulevaisuutta (Garnsey, 1998).

3.1.2 Henkiinjäänti

Henkiinjäämisvaiheessa yritykselle on muodostunut selkeä toimintatapa ja vakiintunut asiakasmäärä (Churchill & Lewis, 1983). Toimintatavan muodostuminen on myös vaatimuksena resurssien mobilisaatiolle, sillä selkeällä liiketoimintasuunnitelmalla otetaan ensimmäinen askel kohti tärkeiden avainkumppanuuksien luomista (Garnsey, 1998). Vaiheelle tyypillistä on nopea kasvu sekä organisaation rakenteen muutos kohti muodollisempaa yrittäjän palkatessa työntekijöitä yritykseensä. Yritys on edelleen kuitenkin yksinkertainen, strateginen suunnittelu rajoittuu pääasiassa rahoitussuunniteluun ja kirjanpitoon. (Churchill & Lewis, 1983; Miller & Friesen, 1984; Greiner 1973).

Suurimmat haasteet liittyvät rahoitukseen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä sekä yrityksen ympäristön sille asettamista haasteista selviämiseen (Churchill & Lewis, 1983). Resurssien saatavuus testataan tässä vaiheessa, kun ne todellisuudessa otetaan käyttöön. Uskottavuuden hankinta yrittäjän verkostojen kautta voi helpottaa esimerkiksi lisärahoituksen ja uusien resurssien hankinnassa. (Garnsey, 1998)

Lester & Parnell (2008) esittivät tutkimuksessaan, ettei yksikään pk-yritys siirry tästä vaiheesta eteenpäin, sillä kaikkien seuraavien vaiheiden yritykset ovat rakenteeltaan samanlaisia kuin suuret organisaatiot. Heidän tavoitteenaan oli luoda malli, joka toimisi minkä tahansa kokoisella yrityksellä. Myös Churchill & Lewis (1983) sekä Garnsey (1998) toivat esiin mahdollisuuden, että yritys jäisi tähän elinkaaren vaiheeseen ja tulisi toimeen marginaalisella voitolla kunnes hiipuisi pois.

3.1.3 Menestys

Churchillin & Lewisin (1983) mukaan oleellista menestyksen vaiheessa on ennen kaikkea yrittäjän päätös joko kasvattaa yritystä edelleen tai pidättäytyä pitämään se kannattavana ja vakiintuneena. Tähän vaiheeseen liittyy Garnseyn (1998) mukaan resurssien vahvistaminen ja monipuolistaminen sekä oppimisen kautta kehittyminen. Tärkeimmät kontaktit ovat asiakkaat ja jakelukanavat sekä toimivat alihankintasuhteet (Garnsey, 1998). Organisaation rakenne muuttuu huomattavasti muodollisemmaksi ja organisoidummaksi kun funktionaaliset johtajat ottavat osan yrittäjän aikaisemmin itse suorittamista toiminnoista. Rahoitus on pääosin kunnossa, ongelmaksi voivat tosin muodostua kassavirran kuopat hankalina aikoina. (Churchill & Lewis, 1983)

Haasteena on päättää käyttäkö yrittäjä yritystä kasvun alustana vai vain tuottamaan tyydytystä omistajalleen, jolloin tätä vaihetta seuraisi eräänlainen stabiilivaihe. Usein myös marginaalisilla aloilla toimivat yritykset eivät voi kasvaa elleivät ne laajenna toimintaansa, mikä vaatii usein uusia resursseja sekä rahoitusta. Tämä saa useat yritykset jäämään mukavuusalueelleen ja tyytymään potentiaaliaan pienempään tuottoon. (Garnsey, 1998) Tähän vaiheeseen sijoittuu myös Churchillin & Lewisin (1983) mukaan irrottautumisen vaihe, kun yrittäjä joutuu osittain luopumaan yrityksensä johtamisesta, jos hän päättää kasvattaa yritystä. Strateginen suunnittelu sekä henkilöstön laatu ja monipuolisuus nousevat merkityksellisemmiksi verrattuna aikaisempiin vaiheisiin. Yrittäjän oma tekeminen ei ole enää pääosassa, vaan oleellista on opetella delegoimaan. (Churchill & Lewis, 1983)

3.1.4 Kasvu

Kasvun vaihetta leimaa rahoituksen järjestäminen nopealle kasvulle sekä organisaation rakenteiden säilyttäminen. Tämän vaiheen haasteita ovat pääasiassa johtamiseen sekä rahoitukseen liittyviä: kuinka rahoitetaan nopea kasvu sekä strategisen suunnittelun lisääntyminen (Churchill & Lewis, 1983). Usein tähän vaiheeseen päässeiden yritysten kasvu on ollut ensimmäisinä vuosina erittäin nopeaa ja mukavuusalueelle jääminen ei esiinny varteenotettavana vaihtoehtona, koska kasvu jatkuu edelleen. Myös hitaammin kasvaneet yritykset voivat siirtyä tähän vaiheeseen tai tehdä eräänlaista sahausliikettä stabiiliuden sijaan (kts. Kuvio 1), jos

he huomaavat esimerkiksi joitakin uusia mahdollisuuksia resursseissaan. Tämä vaatii kuitenkin hyviä avainkontakteja ja niiden hankkimista aikaisemmissa kasvunvaiheista. (Garnsey, 1998)

Organisaatio ja yrittäjä ovat tässä vaiheessa melko eriytyneet toisistaan ja yritys alkaa muotoutua yhä enemmän suureksi organisaatioksi. Johtaminen on hajautettua ja organisaatiomuoto on divisioonamainen (Churchill & Lewis, 1983). Lester & Parnellin (2008) mallin mukainen ajatus, etteivät pk-yritykset mahdu enää näihin muihin vaiheisiin, vaikuttaisi uskottavalta, sillä tähän vaiheeseen liittyy jo runsaasti suuremmalle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä. Churchill & Lewis (1983) pitävät tätä vaihetta käänteen tekevänä: joko yrittäjä kasvaa organisaationsa haasteisiin ja pk-yrityksestä tulee suuri organisaatio tai yritys saatetaan esimerkiksi myydä eteenpäin tai yrittäjä päättää palata yksinkertaisempaan organisaatiomalliin ja siirtyä elinkaarella taaksepäin.

3.1.5 Resurssien vakiintuminen

Tämän vaiheen suurimpia haasteita ovat kasvusta johtuvien rahoitusongelmien tasapainottaminen sekä pienen yrityksen etujen, kuten joustavuuden, innovaatioiden ja yrittäjämäisen asenteen sekä kevyen byrokratian säilyttäminen nopeasta kasvusta huolimatta (Churchill & Lewis, 1983; Miller & Friesen, 1984). Jos näissä epäonnistutaan, voi se johtaa käänteiseen kasvuun (Garnsey, 1998). Tässä vaiheessa yrityksellä on tarpeeksi erilaisia resursseja tehdä laajempia strategisia suunnitelmia liittyen myös tulevaisuuteen, mutta suureksi kasvanutta yritystä voi vaivata riskinoton sekä innovatiivisuuden puute (Churchill & Lewis, 1983).

Kypsä yritys toimii vakiintuneesti edellisen vaiheen kasvun saavutettua huippunsa (Miller & Friesen, 1984). Edellisten kehitysvaiheiden ongelmat ja haasteet ovat voineet myös kasautua tähän vaiheeseen ja toistua jos niitä ei ole ratkaistu aikaisemmin (Garnsey, 1998; Dodge & Robbins, 1992).

4. VERKOSTOT

Verkostoteoriat ovat adoptoitu taloustieteen käyttöön sosiologian puolelta. Verkostot ja verkostoituminen, sosiaalinen pääoma sekä sosiaaliset verkostot ovat käsitteinä yleistyneet etenkin pienistä ja keskisuurista yrityksistä puhuttaessa. Verkostoitumista sekä yhteistyötä on tutkittu ja siitä on puhuttu paljon viime vuosina, osittain koska ne ovat yleistyneet voimakkaasti 90-luvulta lähtien (Varamäki et al., 2003). Useissa kotimaisissa tutkimuksissa (Varamäki et al., 2003; Hakanen, 1997) korostetaan yhteistyön ja verkostojen merkitystä pk-yritysten kasvulle sekä kehitykselle.

Yleisesti verkostot ovat tunnustettu hyödyllisiksi sekä arvokkaiksi yrittäjille, sillä ne tarjoavat resursseja, tietoa, taitoja sekä kontakteja (Granovetter 1973; Klyver & Grant, 2010). Cantzler & Leijonin (2007) mukaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä pitäisi tutkia nimenomaan kollektiivisena ilmiönä ja yrittäjiä osana yhteiskuntaa sekä verkostoja. Sama ilmiö on nähtävissä myös muissa yrittäjyyden tutkimuksissa, sillä verkostot ovat yksi suurimmista yrittäjyyteen liittyvistä tutkimuskohteista (O'Donnell et al., 2001).

Burt (1992) kuvaa verkostoja erittäin laajaksi kokonaisuudeksi, jossa sosiaalinen verkosto muodostuu käytännössä kaikista henkilön (yrittäjän) ikinä tuntemista ihmisistä sekä jopa niistä, jotka tuntevat tämän henkilön mutta henkilö ei tunne heitä. Cantzlerin & Leijonin (2007) mukaan verkosto koostuu huomattavasti jo suppeammin perheestä, ystävistä, yhteiskunnasta, yrittäjän henkilökunnasta sekä liikeyhteistyöyhteisöistä. Edelleen verkostot ovat tämän käsityksen mukaan laajoja kokonaisuuksia ja ne menevät osittain toistensa kanssa limittäin.

O'Donnell et al. (2001) kritisoivat verkostojen aikaisempaa tutkimusta sen epämääräisyydestä sekä tutkijoiden tavasta käyttää määritelmiä keskenään hyvin eritavalla. He jakavat verkostojen tutkimuksen kahteen kategoriaan: organisaation sisäiseen yrittäjyyteen sekä henkilökohtaisiin verkostoihin. Sisäinen yrittäjyys koskee suuria organisaatiota kun taas henkilökohtaiset verkostot kuvaavat tyypillisesti yhden yksilön (yrittäjän) henkilökohtaisia verkostoja joissa linkkien on todettu olevan epämuodollisia, tutkimuksen juuret ovat sosiologiassa ja tutkitut verkostot ovat tyypillisesti joko markkinointiverkostoja, yhteydenpitoverkostoja tai sosiaalisia verkostoja. Tyypillisesti tutkittu alue ovat verkostot uuden yrityksen perustamisvaiheessa.

4.1 Verkostojen hyödyt

Verkostot ovat yritysten lähde erilaisiin resursseihin, kuten informaatioon, rahoitukseen, taitoihin tai tietoon, sosiaaliseen uskottavuuteen tai maineeseen sekä luotettavuuteen (Robinson & Stubberud, 2009; Klyver et al., 2008). Verkostoissa liikkuu sen osallistujien välillä erilaisia resursseja ja aikaisempi tutkimus 1970-luvulta lähtien on tunnistanut verkostot arvokkaiksi yrityksille sekä yrittäjille (Granovetter, 1973).

Verkostojen merkitystä on korostettu etenkin yrityksen alkuvaiheessa, jolloin pääsy erilaisiin resursseihin, sekä taloudellisiin että ei- taloudellisiin resursseihin, kuten tietoon tai osaamiseen, on rajoitettu (Klyver & Terjesen, 2007; Sappleton, 2009; Klyver & Grant, 2010; Butler & Hansen, 1991). Yrittäjä voi hankkia verkostojensa kautta paitsi materiaalisia resursseja myös sosiaalista uskottavuutta sekä mainetta yrittäjänä (Klyver et al, 2008). Verkoston jäsenten kautta hankittu maine tai suositukset voivat auttaa yrittäjää pääsemään käsiksi sellaisiin resursseihin tai näiden resurssien tarjoajiin, kuten rahoittajiin, potentiaalsiin työntekijöihin, tavarantoimittajiin tai asiakkaisiin, joihin ilman tätä verkoston kautta saavutettua uskottavuutta ei muuten pääsisi (Shane & Cable, 2002; Garnsey, 1998).

Sappleton (2009) nosti myös esille näkemyksen verkostojen mahdollisista negatiivisista puolista. Vaikka yrittäjä hyötyisikin verkostoistaan, luovat ne myös haasteita sekä vaatimuksia käyttäjälleen. Muun muassa juorut sekä stereotypiat liikkuvat verkostoissa ja liian tiukasti sidotut verkostot voivat evätä joiltakin jäseniltään pääsyn esimerkiksi informaatioon. (Sappleton, 2009) On myös otettava huomioon verkostoissa syntyvä ohivirtaus, jolloin osa hyödyistä ja mahdollisuuksista jää hyödyntämättä niiden koko potentiaalissa (Varamäki et al., 2003).

4.2 Sosiaalinen pääoma ja luottamus verkostoissa

Verkostoihin liittyy läheisesti monia käsitteitä, kuten sosiaalinen pääoma, luottamus sekä sosiaaliset verkostot. Tutkijat käyttävät näitä käsitteitä keskenään hyvin eri tavoilla ja kirjallisuudessa ei ole vakiintunut yleistä käsitystä siitä, miten verkostot rajataan tai kuinka näitä määritelmiä käsitellään (O'Donnell et al, 2001). Sosiaalinen pääoma esimerkiksi koostuu Burtin (1997) mukaan (sosiaalisten-) verkostojen kautta syntyvästä arvosta. O'Donnellin et al.:n (2001) mukaan analysoimalla yrittäjän

sosiaalisia verkostoja voidaan samalla tutkia ja mitata yrittäjän sosiaalista pääomaa. Tämä kuvaa sitä, kuinka läheisesti nämä käsitteet linkittyvät toisiinsa. Tämä asettaa omat haasteensa yritysten verkostojen tutkimukselle.

Burtin (1997) mukaan sosiaalinen pääoma voidaan selittää rakenteellisten aukkojen teorian avulla. Teorian mukaan sosiaalinen pääoma on toiminto, joka välittyy mahdollisuuksien kautta verkostossa. Hän määrittelee sosiaalisen pääoman tiedon ja vallan näkökulmasta. Tietoon liittyvät hyödyt ovat pääsy, ajoitus sekä lähetteet. Valtaan liittyvät hyödyt syntyvät, kun verkoston osallinen pystyy yhdistämään (bridge) kaksi muuten toisilleen tuntematonta ihmistä omista verkostoistaan yhdistäjän ollessa ainoa linkki näiden kahden välillä. Sappleton (2009) mittaa tutkimuksessaan yrittäjän sosiaalista pääomaa luottamuksen asteella, sosiaalisella integraatiolla sekä sosiaalisella aktiivisuudella. Sappletonin (2009) mukaan sosiaalinen pääoma koostuu sosiaalisista verkostoista, -resursseista, -osallistumisesta, -aktiivisuudesta, -tuesta, -normeista sekä luottamuksesta ja merkityksestä sekä vaikutuksesta toisiin.

Cantzler & Leijonin (2007) mukaan luottamus on oleellinen osa verkostojen toimintaa. Verkostoitumisen sosiopsykologisesta näkökulmasta luottamus määrittää osittain verkostoissa tarvittavaa muodollisuutta ja sopimuksia. Luottamus ja sitoutuminen ovat verkostojen päärakennusaineita. (Hakanen, 1997)

Farr-Wharton & Brunetto (2006) tutkivat luottamusta erityisesti naisyrittäjien verkostoissa ja he käyttivät tutkimuksensa pohjana Zuckersin (1986) teoriaa kolmenlaisesta luottamuksesta, jotka ovat: luonteenominaisuuksiin perustuva luottamus, prosessi-perusteinen luottamus sekä institutionaalinen luottamus. Näiden erityylisten luottamus-tyyppien vaikutusta verkostoissa tapahtuvaan toimintaan tutkittuaan Wharton & Brunetto (2006) totesivat naisyrittäjien käytökseen vaikuttavan erityisesti luonteenominaisuuksiin perustuva luottamus sekä prosessiperustainen luottamus. Näiden kahden luottamuksen sekoitusta yrittäjät käyttivät arvioidessaan esimerkiksi kuinka paljon kilpailijoihin voi luottaa sekä kuinka paljon ja millaista informaatiota heille voi jakaa.

4.3 Verkostoitumisen muodot ja rakenteet

Verkostoitumisella on useita eri muotoja erittäin tiiviistä integraatiosta, kuten fuusioista, erittäin löyhiin siteisiin (Hakanen, 1997). Granovetterin (1973) mukaan suurin hyöty ja parhaimmat mahdollisuudet ovat juuri näissä löyhissä siteissä. Luonnollisesti nämä muodot elävät verkostojen mukana, joten verkostoitumisen muodot ja mahdollisuudet ovat lähes rajattomat (Hakanen, 1997). Ostgaard & Birleyn (1996) tutkimuksen mukaan yrittäjän oma aktiivisuus ja ajankäyttö verkostoissa korreloi sosiaalisen sekä ammatillisen verkoston koon kanssa.

Yhteistyön muodot voidaan jakaa horisontaalisiin sekä vertikaalisiin (Hakanen, 1997). Verkostoja on myös useita yhden yrittäjän verkoston sisällä, kuten paikallinen- sekä globaaliverkosto, toimittajaverkosto sekä asiakasverkosto (Cantzler & Leijon, 2007). Verkosto ei ole homogeeninen, vaan se saattaa sisältää alaverkostoja/-verkkoja, erivahvuisia siteitä sekä erivahvuisia riippuvuussuhteita (Varamäki et. al., 2003; Hakanen, 1997; Granovetter, 1973). Nämä erivahvuiset siteet tarjoavat osittain erilaisia resursseja yrittäjälle. Vahvat siteet tarjoavat tyypillisesti hieman enemmän materiaalisia resursseja, kuten rahoitusta, kalustoa ja muuta yritystoiminnassa tarvittavaa tarpeista kun taas heikoista linkeistä saadaan pääasiassa informaatiota sekä sosiaalista pääomaa ja uusia kasvumahdollisuuksia (Granovetter, 1973; Jenssen & Greve, 2002).

O'Donnellin (2004) tutkimuksen mukaan omistaja-johtajat verkostoituvat vahvoihin siteihin olemassa oleviin toimittajiinsa. Omistaja-johtajat myös olivat riippuvaisia toimittajistaan muun muassa toimitettujen tuotteiden, toimialatuntemuksen sekä brändin tunnettuuden takia. Omistaja-johtajat olivat myös tyypillisesti proaktiivisia verkostoitumisessaan näiden toimittajien kanssa. Potentiaalisten sekä olemassa olevien asiakkaiden kanssa omistaja-johtajat verkostoituivat keskivertaisesti tai vahvasti. Suurin motivaatio vahvoihin verkostoihin olemassa olevien asiakkaiden kanssa oli päästä tulevaisuudessakin toimimaan heidän kanssaan ja vasta toiseksi hyvän maineen kerääminen ja sitä kautta uusien asiakkaiden hankkiminen.

Yrittäjän verkostot voidaan jakaa myös epävirallisiin sekä virallisiin verkostoihin (Aldrich, 1989). Epäviralliset verkostot sisältävät yrittäjän perheen, ystävät sekä tutut, virallisiin verkostoihin voidaan laskea kuuluvan pankit, tilitoimistot, kollegat, kilpailijat sekä muut yritystoiminnan kautta tulevat linkit. Robinsonin & Stubberudin (2009)

tutkimuksen mukaan pk-yritysten yrittäjät ja etenkin naisyrittäjät käyttävät suhteessa enemmän näitä epämuodollisia verkostojaan, mikä voi johtua esimerkiksi siitä, että näihin verkostoihin on helpompi päästä sisälle kuin muodollisiin.

4.4 Naisyrittäjien verkostot ja niihin liittyvät erityispiirteet aikaisemman tutkimuksen mukaan

Yrittäjyyttä kuvataan usein maskuliinisin termein ja naisyrittäjiä pidetään yleisesti muun muassa vähemmän tulos-orientoituneina sekä heikommin rahoitusta saavina verrattuna miehiin (Ahl, 2006). Tämä voi olla yksi syy, miksi nais- ja miesyrittäjien verkostot eroavat toisistaan etenkin yrityksen perustamisvaiheessa. Aldrichin (1989) mukaan ero johtuu nais- ja miesyrittäjien erilaisista työtaustoista ennen yrittäjyyttä. Naisyrittäjiltä voi näin lähtökohtaisesti puuttua erityisesti yrityksen alussa tarvittavia kontakteja.

Vaikka aikaisempi tutkimus on todennut nais- ja miesyrittäjien verkostojen välillä olevan eroja (Aldrich, 1989), on useissa uudemmissa tutkimuksissa todettu näiden erojen olevan pääasiassa vähäisiä (Klyver & Terjesen, 2007; Garcia & Carter, 2009). Merkittävin ero näyttäisi sijoittuvan yrityksen alkuvaiheeseen ja erityisesti sukulaisten määrään verkostoissa. Nais- ja miesyrittäjien yritysten kohdattua myöhemmissä elinkaaren vaiheissa samoja haasteita, nämä verkostojen erot kuitenkin tasoittuvat heidän välillä (Klyver & Terjesen, 2007; Klyver & Grant, 2010).

On esitetty, että naisille olisi osittain miehiä helpompaa hankkia emotionaalista pääomaa verkostoistaan ja näin ollen miehillä ja naisilla voitaisiin nähdä olevan erilaisia vahvuuksia liittyen verkostoitumiseen. Sandberg (2003) totesi tutkimuksessaan, että naiset saattavat jopa hyödyntää ja näin luonnollisesti myös hyötyä miehiä enemmän verkostoistaan. Tämä tukisi sitä oletusta, että verkostot voivat olla jopa tärkeämpiä naisyrittäjille (Klyver & Grant, 2010). Naiset myös tunnistavat yrittäjyydessä enemmän yhteisöllisiä piirteitä kuin miehet ja kokevat yrittäjyyden kollektiivisena ilmiönä, mikä tukee näkemystä siitä että naiset hyödyntäisivät verkostojaan miehiä enemmän (Gupta et al., 2009; Aaltio et al., 2008).

Aikaisempi tutkimus on todennut, että naisyrittäjien verkostot ovat usein pienemmät kuin miesyrittäjien, koska naisilla ei luonnostaan ole niin laajoja sosiaalisia

verkostoja, esimerkiksi erilaisista työtaustoista johtuen (Aldrich et. al., 1989; Burke et al, 1995). Toisaalta Klyver & Terjesen (2007) sekä Garcia & Carter (2009) totesivat tutkimuksissaan, että naisilla oli miehiä keskimäärin suurempia verkostoja, kun mukaan laskettiin sekä liiketoimintaan liittyvät että yrittäjän muut sosiaaliset verkostot.

Cantzler & Leijon (2007) vertailivat Ruotsin Värmlannissa suoritetussa tutkimuksessaan Visionäärisiä sekä Manageriaalisia naisyrittäjiä sekä heidän verkostoitumistaan. Visionääriset yrittäjät olivat aktiivisia toimijoita verkostoissaan ja työskentelivät sekä sisäisesti että ulkoisesti tiimeissä, joissa esimerkiksi päätöksenteko oli hajautettua. Visionääriset yrittäjät kuvattiin muutoshalukkaiksi sekä dynaamisiksi toimijoiksi joille asiakaan palvelu on niin keskeisessä roolissa, että asiakkaistakin tulee heille lähes kumppaneita. Manageriaaliset yrittäjät ovat enemmän traditionaalisia yrittäjiä, jotka keskittivät toimintansa enemmän yrityksen sisälle.

Cantzler & Leijon (2007) tulkitsivat yrityksen ulkopuolella tapahtuvan aktiivisen yhteistyön tiimi-orientoituneeksi tavaksi toimia. He tunnistivat myös kriittisiä taitoja verkostoitumisen onnistumiseksi, kuten rohkeuden, itseluottamuksen, luovuuden sekä kauaskatseisuuden. Robinson & Stubberudin (2011) tutkimuksen mukaan naisyrittäjät kokivat kilpailun miesyrittäjiä myönteisemmäksi sekä kokivat aggressiivisen kilpailun miehiä pienempänä ongelmana. Tämä oli yllättävää, sillä naisyrittäjät ovat tyypillisesti toimineet voimakkaasti kilpailluilla aloilla (Robinson & Stubberud, 2011).

3.3.3 Naisyrittäjien verkostojen rakenteet

Vaikka naisten on oletettu muodostavan verkostoja lähinnä muiden naisten kautta (Aldrich et. al., 1989, Burke et al, 1995), totesivat Klyver & Grant (2010) naisilla olevan lähes saman verran miehiä verkostoissaan kuin miesyrittäjillä. Garcia & Carter (2009) totesivat tutkimuksessaan, että naisten verkostot ovat hieman miesten verkostoja pienemmät ja vähemmän heterogeeniset. Nais- ja miesyrittäjien verkostojen on kuitenkin todettu olevan pääasiassa suhteiden vahvuudeltaan samankaltaisia. (Klyver & Grant, 2010) Granovetterin (1973) mukaan, mitä

erilaisempi verkosto on demografisesti, sen paremmat mahdollisuudet yrittäjällä on päästä käsiksi laajempaan informaatioon sekä erilaisiin resursseihin.

Kuten edellä todettiin, naisyrittäjät toimivat usein pienemmillä sekä heikommin kannattavilla toimialoilla. Sappleton (2009) totesi tutkimuksessaan, että naisilla, jotka toimivat näillä perinteisesti vahvasti naisvoittoisiksi koetuilla toimialoilla, on korkeamman kasvun aloihin toimivia miehiä/naisia suurempi sosiaalinen pääoma. Tämä tulos saatiin mittaamalla yrittäjien luottamuksen astetta, osallistumista paikallisiin aktiviteetteihin sekä yleisesti verkostoitumalla muihin aktiivisemmin (Sappleton, 2009).

Rahoituksen saamisen on todettu olevan naisille haasteellisempaa kuin miehille (Orser et al, 2006) ja tämän on voitu olettaa olevan yksi syy, miksi naisten yritykset eivät ole niin kasvuorientoituneita kuin miesten. On tutkittu, että verkostojen kautta saatavista resursseista rahoitus joko virallisten tai epävirallisten linkkien kautta on tärkein kaikista materiaalisista resursseista (Jenssen & Greve, 2002).

4.3.4 Naisyrittäjien verkostojen muodostuminen

Yksittäisen yrittäjän verkostot syntyvät usein yrittäjän henkilökohtaisten kontaktien päälle. Naisyrittäjien verkostojen todetaan tyypillisesti miehiä useammin rakentuvan enemmän perhesuhteiden varaan (Robinson & Stubberud, 2009, Aldrich et. al., 1989,) Tämä voi olla yksi syy siihen, että naisyrittäjien verkostojen on todettu olevan vähemmän monimuotoisia sekä suppeampia kuin miesten (Aldrich, 1989).

Kuitenkin Garcia & Carter (2009) totesivat tutkimuksessaan, ettei miesten ja naisten välillä ollut merkittävää eroa siinä, kuinka paljon perheenjäseniä verkostoon liitetään. Naisille näyttäisi kuitenkin olevan miehiä tärkeämpää perheeltä ja epävirallisista verkostoista saatava emotionaalinen tuki (Anna et al., 1999; Robinson & Stubberud, 2009). Toisaalta tästä on myös ristiriitaista tutkimustietoa, sillä myös miehet etsivät verkostoistaan tukea (Garcia&Carter, 2009). Myös naisyrittäjien kesken on olemassa runsaasti eroja siinä, kuinka verkostot rakentuvat (Cantzler & Leijon, 2007).

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen empiirisenä aineistona toimivat kolmen eri naisyrittäjän kokemukset verkostoista ja yrittäjyydestä sekä heidän tuntemuksensa verkostojen rakenteiden muuttumisesta yrityksen elinkaaren aikana. Vaikka kaikki yrittäjät ovat eri elinkaaren vaiheissa, esitettiin heille kaikille samat kysymykset, joihin he saivat vastata oman tuntemuksensa mukaan. Näitä vastauksia käytin vertailupohjana edellä esiteltyyn aikaisempaan tutkimukseen ja etsin mahdollisia yhteneväisyyksiä, ristiriitoja tai muita esille nousevia seikkoja. Tutkimus suoritettiin nimettömänä, sillä yrittäjien nimet eivät olisi tuoneet tutkimukseen mitään lisää ja ne olivat merkityksettömiä analyysin kannalta.

5.1 Aineiston kuvaus

Tämän tutkimuksen empiirisenä aineistona toimivat kolme Etelä-Karjalaista naisyrittäjää, joiden toimiala on tila- ja sisustussuunnittelu sekä niihin liittyvät ja toisiaan tukevat palveluiden ja tuotteiden myynti. Kaikki yritykset ovat hieman eri elinkaarenvaiheessa sekä eri-ikäisiä.

Yrittäjä 1

- 55 vuotta
- Toiminut yrittäjänä 25 vuotta, nykyinen yritys on toinen yritys ja se on ollut toiminnassa 20 vuotta
- Yritys muoto Oy viimeiset 10 vuotta, aikaisemmin franchising
- Perheellinen, lapset ovat jo aikuisia mutta yrityksen perustamisen aikaan 6- ja 12- vuotta
- Koulutukseltaan perushoitaja, hankkinut alalla tarvittavan osaamisen tekemällä töitä, myöhemmin erilaisilla koulutuksilla sekä amk-tutkinnolla
- Käynyt läpi toimialan radikaalin muutoksen
- Suunnittelee hiljalleen siirtymistä mentorin asemaan, yrityksen voidaan katsoa olevan kolmannessa sahalaitaisessa elinkaaren stabiilissa vaiheessa.

Yrittäjä 2

- 44 vuotta
- Toiminut yrittäjä vajaat 10 vuotta, aikaisemmin johtotehtävissä, ensimmäinen oma yritys
- Yritysmuoto Oy, aloitti Tmi:llä.
- Perheellinen, mies ja lapsi.
- Opiskeli Markkinointi Instituutissa kauppateknikoksi, Design Akatemiassa suunnittelua Ja on saanut Ruotsissa johtajakoulutusta.
- Tavoitteena yrityksen hallittu kasvattaminen ilman, että organisaatiomuoto käy liian raskaaksi.
- Yrityksen voidaan katsoa olevan kolmannessa eli menestyksen sahalaitaisessa stabiilissa vaiheessa.

Yrittäjä 3

- 28 vuotias
- Avoliitossa asuva
- Toiminut yrittäjänä 4 vuotta, aikaisemmin ollut töissä muun muassa keittiöitä valmistavassa kotimaisessa yrityksessä
- Valmistunut Kupion Muotoiluakatemiasta tila- ja kalustesuunnittelun puolelta
- Yritys kasvanut tasaisesti, viime vuonna hieman nopeammin uusien tilojen ansiosta.
- Yrityksen voidaan katsoa olevan vaiheen kaksi henkiinjäämisen sekä vaiheen kolme menestyksen välillä

5.2 Aineiston keruutavat

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaus-tutkimuksena. Empiirinen aineisto kerättiin tekemällä puolistrukturoituja teemahaastatteluja kolmen edellä esitellyn naisyrittäjän kanssa. Teemahaastattelun tavoitteena on tutkijan ennalta päättämien teemojen avulla ohjata keskustelua, mutta vastaukset ovat haastateltavan muodostettavissa omin sanoin, näin ollen valmiita lomakevastauspohjia ei käytetä (Hirsjärvi et al., 2009, 208). Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna voidaan mainita esimerkiksi tiedonkeruun joustavuus, vastausten

tulkinnan monipuolisuus sekä haastateltavan luonne tutkimuksen merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena (Hirsjärvi et al., 2009, 205).

Haastattelut suoritettiin yrittäjien kanssa kasvokkain ja kaikilta kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Jokaisen yrittäjän kanssa painottuivat hieman eri kysymykset sekä teemat sen mukaan, kuinka paljon yrittäjä oli halukas puhumaan aiheesta.

Kysymykset oli jaettu neljään teemaan, jotka olivat: yrittäjä itse, yrittäjyys, yrityksen elinkaari sekä yrittäjän verkostot. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava kuva juuri näiden yrittäjien verkostoista ja yrityksistä, tutkimuksessa ei pyritty tilastollisen yleistettävyyteen pienen otannan johdosta ja laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluvasti (Hirsjärvi et al., 2009, 164).

Kaikki yrittäjät antoivat luvan haastattelujen nauhoittamiseen eikä nauhoitustilanne ollut ongelmallinen tai jännitystä aiheuttava. Nauhoitetut haastattelut litteroin ja auki kirjoitetut haastattelut käsittelin ensin omina kokonaisuuksinaan ja etsin niistä esiin nousevia seikkoja jotka ovat joko ristiriitaisia tai linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Tämän jälkeen käytin värikoodeja tunnistamaan yrittäjien vastauksista keskenään ilmeneviä samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Tämän jälkeen analysoin ja vertasin näitä teemoja aikaisempaan tutkimukseen.

Koska kaikki kolme haastattelemaani yrittäjää vastasivat erittäin tarkasti sekä harkitusti kysymyksiini ja käyttivät aikaa vastausten pohdintaan, joten halusin tuoda tutkimuksessani heidän äänensä selkeästi kuuluviin, mikä on myös tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Hirsjärvi et al, 2009, 164). Mielestäni se tuo näin pienellä ja harkinnanvaraisella otannalla lisää uskottavuutta tutkimukselleni ja toisaalta korostaa empiirisen aineiston merkitystä ja subjektiivisuutta.

5.3 Haastateltujen suhtautuminen yrittäjyyteen

Kaikilla yrittäjillä oli hieman erilaiset syyt ryhtyä yrittäjäksi. Yrittäjä 2 koki yrittäjyyden ainoaksi mahdollisuudekseen alanvalinnan ja sen hetkisen elämäntilanteen johdosta. Yrittäjä 1:stä tuli yrittäjä osittain sattuman kautta, vaikka hänellä ei ollut tältä toimialalta kokemusta. Yrittäjä 3 koki osittain painetta koulutuksensa johdosta mutta toisaalta ilmaisi myös oman halukkuutensa päästä tekemään jotakin omaa. Kuitenkin

kaikki olivat tehneet itse valinnan ryhtyä yrittäjäksi, vaikkakin tätä valintaa oli osaltaan ohjannut heidän työ- sekä opiskelutausta.

”Mulla oli palava halu vähän suurempaan.” (Yrittäjä 1)

”Ei oikeestaan ollu muuta vaihtoehtoa, miul ois ollu Helsingissä tosi paljon oman alan töitä, mut ei täälläpäin... Ollakseni tällä paikkakunnalla ja käyttäkseni hyödyksi niitä asioita mitä olin oppinu ja tehny ...Se oli oikeestaan se vaihtoehto ja oli oikeestaan aika helppo lähteä kun tavallaan niin kun olin heittäytynyt siitä oravanpyörästä pois ja kennelläkään ei ollu mitään odotuksia” (Yrittäjä 2)

Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että naiset ryhtyvät yrittäjiksi alavallinasta johtuvan pakon takia tai työllistyäkseen (Abrahamsson et al, 2009), mutta toisaalta tästä on ristiriitaista tutkimustietoa, kun etenkin uudempi tutkimus on osoittanut naisten haluavat yrittäjiksi myös omista lähtökohdistaan sekä että yrittäjyys voi olla myös haluttu uravaihtoehto nimenomaan yrittäjyyteen liittyvien ominaispiirteiden takia (Kyrö, 2009). Kaikki haastatellut olivat valinneet yrittäjyyden omista lähtökohdistaan ja omilla ehdoillaan ja yrittäjyys kuvattiin elämäntapana ja intohimona sekä mahdollisuutena tehdä asioita sillä tavalla kuin yrittäjä itse haluaa. Yrittäjä 3 kuvasi yrittäjyyttä ja sen syitä seuraavasti:

”Helpomminkin sen rahan sais tienattua, mut ei tästä pääse eroon, sä oot niin koukussa tähän ja niihin onnistumisen tunteisiin.” (Yrittäjä 3)

Kaikki haastatellut yrittäjät kokivat yrittäjyyden olevan paitsi palkitsevaa myös haastavaa sekä vapautta tarjoavaa. Pääasiassa yrittäjyys koettiin positiivisena asiana paitsi yrittäjille itselleen myös yhteiskunnalle. Toisaalta haastatellut nostivat esille myös vapaudesta seuraavan vastuun sekä siitä aiheutuvan paineen. Yrittäjyyden huonoiksi puoliksi mainittiin myös esimerkiksi ajan jakaminen yritykseen liittyvien hallinnollisten sekä luovien toimintojen kesken sekä taloudesta aiheutuva vastuu.

”Kyllä mä nautin siitä, että jos mä aamulla keksinkii että meenkin vasta kahteentoista töihin ja käyn aamulla vaikka salilla, niin ei kukaan oo mulle soittelemassa et hei missä oot... Et kyllähän se tuo tietynlaista vastuutakin tietysti.” (Yrittäjä 3)

”Vastuu firmasta ja vastuu taloudesta on olemassa, kyllä ne painaa. Kyllä se on hyvin harvinaista että minä sanon että nyt mä oon niin sairas, että mä en voi tulla töihin.”
(Yrittäjä 1)

Perheen merkitys ja vaikutus yrittäjyyteen nousee esille monesti naisyrittäjistä puhuttaessa. Yhdenkään yrittäjän perhe ei ole ollut esteenä yrityksen perustamiselle. Erityisesti kun ottaa huomioon että Yrittäjillä 1 ja 2 oli molemmilla pienet lapset kun he perustivat yrityksen, olisi voinut olettaa perheen rajoittavan yrittäjän työtä. Päinvastoin, Yrittäjä 2 nosti esille yrittäjyyden mahdollisuutenaan viettää aikaa perheen kanssa, kuten Kirkwood & Tootel (2008) tarjosivat ratkaisuksi työ-perhekonfliktiin.

”Miul olis ollu tosi hyvä posti pääkaupunkiseudulla, mut en sit halunnu viikoiks lähtee sinne ja viikonloppuiks kotiin, kun oli pieni lapsi kuitenkin... Et kyl mie nautin siitä, kun kotonta töihin ja töistä kotiin se matka kestä sen viis minuuttii.” Yrittäjä 2

Toisaalta yrittäjyys tunnistettiin myös aikaa vievänä ja ehkä perhettäkin rasittavana alanvalintana. Kuitenkin vaikutti, että Sheltonin (2006) esittelemät roolin jakamiseen, eliminointiin sekä pienentämiseen liittyviä strategioita käytettiin melko vähän. Roolin jakamisen voidaan katsoa olevan tyypillisin käytetty strategia, vaikka Yrittäjä 2 korosti, ettei koe olevansa eri rooleissa töissä ja kotona johtuen yrittäjyyden elämäntapamaisesta luonteesta.

”Ne (lapset) reppanathan on joutunu kokemaan sen, että äiti on aina töissä ja sillä ei ollu koskaan lomaa sillon kun muilla ihmisillä on.” Yrittäjä 1

”Et jos mie rupeisin rajaamaan sitä et täs on työ ja täs on koti ja sit pitäis olla niin kun eri roolissa, niin sit en tulis itteni kanssa juttuun” (Yrittäjä 2)

Toisaalta myös yhteiskunnan suhtautumisen yrittäjiin sekä yrittäjyyteen huomattiin muuttuneen, haastatteluissa nousi esille näkemys, että nykyisin ymmärretään että myös yrittäjä on ihminen ja asiakkaat kunnioittavat yrityksen aukioloaikoja ja yrittäjän lomaa. Myös haastateltujen yrittäjien oma suhtautuminen omaan työntekoon oli selkeästi lempeämpää kuin mitä tyypillisesti yrittäjiin liitetään. Kaikki korostivat tekevänsä paljon töitä, mutta toisaalta osaavansa ottaa myös vapaata ja rentoutua. Kaikki korostivat myös itsestään huolehtimisen merkitystä voimakkaasti.

”Liian moni yrittäjä ajaa itsensä loppuun. Mut se ei oo niin helppoo. Kun on perhe, yritys, aviomies, itsensä huolehtiminen jää tosi vähälle. Se on se yhtälö ja siihen ei oo olemassa mitään taikasanaa.” (Yrittäjä 1)

”Mä teen paljon duunia ja teen ne työt ahkerasti, mut sit kun mä oon lomalla niin mä oikeesti oon sit lomalla. Mä en ole korvaamaton, et mun on sit vaan hoidettava tuuraaja... Et jos mää väsyn ja en jaksa, niin kuka tätä sit pyörittäs mun puolesta?” (Yrittäjä 3)

5.4 Haastateltujen yrityksen elinkaari

Kaikkien haastateltujen yrityksen olivat hyvin eri-ikäisiä ja näin ollen yritykset ja yrittäjät olivat kokeneet hyvin erilaisia haasteita yrityksen elinkaaren aikana. Osittain haasteiden erilaisuuteen vaikutti varmasti myös se, kuinka paljon yhteiskunta ja liiketoiminta ovat muuttuneet viimeisien vuosikymmenien aikana. Myös toimiala on kokenut suuria muutoksia, mikä nousi esille jokaisessa haastattelussa. Kaikki yrittäjät kokivat, että nykyisin oleellista on pystyä tarjoamaan kokonaisvaltaisia palveluita, jotka esimerkiksi verkostot mahdollistavat.

Yrittäjä 1 oli käynyt läpi 25 vuoden aikana 90-luvun laman, viimeisimmän taantumän, toimialan täydellisen muutoksen sekä muun muassa velkasaneerauksen. Yrityksen alussa 90-luvulla liiketoiminta keskittyi pääasiassa tuotteiden, eli verhojen, päiväpeittojen sekä muiden tekstiilien myyntiin. Yrittäjä on tietoisesti laajentanut toimintaansa koko ajan kokonaisvaltaisemmaksi ja toimiala on muuttunut alun tuotteiden myynnistä enemmän palveluiden myyntiin, jota tuotemyynti tukee. Myös yritys rakenne on muuttunut kun osa palveluista, jotka ennen saatiin yrityksen sisältä, on ulkoistettu ostopalveluiksi.

”Sillon kaksikyt vuotta sitten kun mä alotin, niin mein sektori oli hyvin kapee. Nyt tällä hetkellä mä oon pikkuhiljaa laajentanu sitä, että liikevaihdolle on niin sanotusti saatu useempi tukijalka. Eli ei voi perustuu yhteen tai kahteen tuotteeseen...Eli tavallaan siis uskaltaa haistella että missä ollaan menossa ja aina pitäis olla viis metriä edellä tai mieluummin vielä vaikka viiskyt metriä edellä, että sä pystyt vastaamaan niihin muutoksiin.” (Yrittäjä 1)

Yrittäjä 2 oli kokenut viimeisimmän taantumien seuraukset, voimakkaan kasvun, jota hän joutui 2010 vuoden aikana hillitsemään muun muassa pienentämällä henkilöstömäärää. Yrityksen rakenne on muuttunut ja toiminta laajentunut kun sisustus- ja tilasuunnittelutoimiston yhteyteen avattiin sisustusliike, joka osaltaan tasapainottaa kassavirtaa. Aluksi palveluita myytiin vain yrityksille, mutta toiminta laajeni suuren kysynnän johdosta myös kotien suunnitteluun sekä tuotemyyntiin. Tällä hetkellä yritys on siirtynyt kolmanteen elinkaarenvaiheeseen kun kustannusrakenne alkaa olla vakaalla pohjalla.

”No koko ajan ollaan kasvettu, et liikevaihto on kasvanu, mut tuloksen kanssa on ollu niin ja näin... Mut sanotaan et tää vuos on varmaan ensimmäinen vuos et myö tehään jollain tavalla järkevä tulos ja tää on myös ensimmäinen vuos kun mie oon voinu joka kuukaus maksaa itelleni palkkaa.” (Yrittäjä 2)

Yrittäjä 3 on tällä hetkellä vielä hyvin alussa yrityksensä kanssa mutta on muun muassa käynyt läpi uusien tilojen hankinnan sekä aloittaa nyt 2011 ja 2012 vuosien vaihteessa niin sanotusti vuokratuolilla toimivan kumppanin kanssa yhteistyön samoissa tiloissa. Yritystoiminta on ollut kasvujohteista ja toiminta on laajentunut palveluiden myynnistä muutama vuosi sitten muun muassa tapettien ja maalien myyntiin. Toiminta laajentuu myös tulevaisuudessa uuden työntekijän myötä, joten yritys on varsin hyvässä nosteessa tällä hetkellä.

”Yks mun mielestä semmonen iso oli, että mä otin nuo Marickenin tapetit itelleni jälleenmyyntiin 2009, et mulla oli ensin vaan semmosta palvelumyyntiä ja sit kun mulle tuli tää tuotemyynti niin sehän oli ihan loistava lisä. Kun ethän sä pysty kun tietyn määrän tekemään töitä ja sielt tulee tavallaan lisäliikevaihtoo. Ja sit toinen oli se kun mä muutin tähän. Se oli kuitenkin isoin investointi mun yrityksen historiassa ja muutos parempaan. Ja nyt tietysti kolmas on kun vuoden vaihteessa mulle tulee toinen henkilö tähän töihin.” (Yrittäjä 3)

Kaikkien yritysten rakenne on muuttunut alkuaajoista niin henkilöstömäärältään, liikevaihdoltaan kuin toiminnoiltaan. Toisaalta yhdenkään yrityksen rakenne ei ollut vakiintuneesti muuttunut muodolliseksi, vaan esimerkiksi Yrittäjä 2 henkilöstömäärän kasvettua viiteen ihmiseen koki yrittäjä oman toimintansa olevan liian pientä niin raskaan henkilöstörakenteen ylläpitoon. Toisaalta yrityksen rakenteen

tasapainottaminen koettiin osittain haasteeksi, johon haettiin apua esimerkiksi tiiviistä alihankintasuhteista.

”Haastavinta on ollu kun tässä on jo jonkin verran historiaa, se et ajat on muuttunu ja just tää henkilöstön määrä ja sen sopeuttaminen siihen kysyntään... Että mein entisistä työntekijöistä on tullu meille tosi hyvä alihankintaverkosto.” (Yrittäjä 2)

Kaikissa yrityksissä päätökset teki yrittäjä itse ja Yrittäjä 2 ja 3 tekivät osittain päätöksiä yhdessä toisen yrityksen jäsenen kanssa. Missään yrityksessä ei varsinaisesti harrastettu esimerkiksi viikkopalavereja, vaan informaatio kulki erittäin epämuodollisesti. Yhdelläkään yrittäjällä ei tällä hetkellä ole suunnitelmissa laajentaa yritystoimintaa voimakkaasti. Yrittäjä 1 oli aloittanut franchising-ketjussa ja toimii nykyisin itsenäisenä yrittäjänä oman nimen alla, Yrittäjä 2 suunnitteli yrityksen alkuvaiheessa yrityksensä ketjuttamista, mutta on nyttemmin luopunut tästä suunnitelmasta. Yrittäjä 3 näki ketjuttamisen tulevaisuuden mahdollisuutena, mutta ei kovin ajankohtaisena juuri nyt.

Haastatteluiden aikana nousi myös esille, ettei yrityksen kehitys etene suoraviivaisesti vaan toiminta on enemmän aaltomaista vuodesta riippuen. Näin ollen voitaneen olettaa, että vaikka yritys kulkisikin vaiheesta toiseen, ei elinkaari ole viivamaisen suora, kuten Churchill & Lewis (1983) esittivät, vaan yhden elinkaarenvaiheen sisälle voi mahtua myös useita kasvupiikkejä. Etenkin pk-yritykset, jotka toimivat suuria organisaatiota pienemmällä toimintarakenteella ja ovat alttiimpia huonojen tai hyvien aikojen heilahteluille, etenevät elinkaarella luultavasti eritavalla. Churchillin & Lewisin (1983) sekä Garnseyn (1998) malleissa yritykset kohtasivat ensimmäiset kaksi vaihetta melko samanlaisin lopputuloksin, menestysvaiheelle ja sen jälkeen oleville on leimallista yrittäjän tekemien päätösten heijastuminen yrityksen jatkoon. Yrittäjän omien päätösten merkitystä kuvasi Yrittäjä 1 seuraavasti:

”Pysäytti miettimään et mikä on kantanut ja mikä taas aiheuttanut kuoppia. Jokaisessa yrityksessä nimittäin on niitä kuoppia et ei se etene silleen yks oikosesti menestykseen.” (Yrittäjä 1)

Toisaalta Greinerin (1973) sekä Garnseyn (1998) mukaan yritys etenee vaiheesta toiseen erilaisten kriisien tai muutosten kautta ja elää tämän jälkeisen vaiheen melko

tasaisessa nosteessa ennen seuraavaa kriisiä ja sen aiheuttamia muutoksia, mikä mielestäni kuvaa paremmin yrityksen kehitystä muutosten ja kasvun jälkivaiheissa. Myös yrittäjien haastatteluista kävi ilmi, että suurten muutosten tai laajennusten jälkeen tilannetta seurataan mielellään muutama vuosi, ennen kuin tehdään uusia strategisia muutoksia.

”Et viime vuonna kun tuli niin iso muutos kun muutettiin tähän ja et kun on niin paljon kaikkea uutta nyt niin et ehkä halutaan vähän rauhoittaa et ei oteta mitään uutta ja katotaan miten nää lähtee etenee.” (Yrittäjä 3)

Rahoitus nousi haastatteluissa esille yhtenä yhteisenä haasteena. Aikaisempi tutkimus on nostanut tämän yhdeksi naisyrittäjien haasteeksi nimenomaan sitä kautta että naisyrittäjien on miehiä vaikeampaa saada rahoitusta (Orser et al, 2006). Haastattelujen perusteella kuitenkin vaikutti, että näiden yrittäjien kohdalla rahoitus oli koettu haasteellisena siihen liittyvän taloudellisen paineen sekä huolen johdosta. Kenelläkään ei ollut ongelmia varsinaisesti saada rahoitusta. Näin ollen rahoituksen haasteet eivät liity vain yrityksen alkuaikoihin ja niin sanottuun Kuolemanlaakso-vaiheeseen, vaan talouden haasteet näyttävät siirtyvän ja mahdollisesti muuttavat hieman muotoaan elinkaaren vaiheesta toiseen. Yrittäjät 1 ja 3 olivat saaneet lainaa sitä halutessaan, Yrittäjä 2 ei ollut hakenut lainkaan lainaa vaan aloittanut omilla säästöillään. Yrittäjä 3 sai myös startti-rahaa 12 kuukaudeksi, jonka hän koki hyväksi asiaksi. Kaikki nostivat rahoituksen esille haastattelujen aikana muodossa tai toisessa, vaikka yksikään kysymys ei suoranaisesti koskenut taloutta. Mielestäni tämä kertoo myös osaltaan rahoituksen ja talouden hoitamisen merkityksestä pk-yrittäjälle.

”Mikä on ollut vaikeinta, no tietenkii rahoitus, eli kyllä sä oot joutunu sinne niitä omia talonkulmiakin kiinnittää, se on asia, jota pitäis tänä päivänä jollain tavalla ruveta miettimään... Mitä hyvä yrittäjä tarvitsee, niin se tarvitsee hyvän pankin, joka uskoo sinuun. Minun rinnalla on ollut hyvä pankki, joka on uskonu minuun 20 vuotta. Kaikkien vaikeuksienkin aikana. Ja se on hirveen tärkeä, että semmonen on olemassa” (Yrittäjä 1)

Myös tietynlainen yrittäjän oma taloudellinen epävarmuus, mikä yrittäjyyteen usein liittyy, nousi esille haasteena. Talous asetti paitsi myös rajoitteita, myös vaatimuksia yrittäjille. Kaikki kolme mainitsivat kassavirran olevan epätasainen ja osittain

yrittäjien kehittämistä ja laajentamista oli ohjannut tavoite saada kassavirtaa tasaisemmaksi. Yrittäjät 2 ja 3 olivat tuoneet palvelumyynnin oheen myös tuotteiden myyntiä ja Yrittäjä 1 oli liittänyt paitsi myymiinsä tuotteisiin palveluita, myös lisännyt niin tuotteiden kuin palveluidenkin tarjontaa voimakkaasti.

”Mut on siinä se tietynlainen huoli, et kun sä oot vakiduunissa niin sä tiedät että sun tilille tulee joka kuukausi sama raha, mut sit taas tässä se voi olla et jos yht äkkiä tuleekin hiljanen kausi niin se näkyy saman tien sun pankkitilillä.” (Yrittäjä 3)

5.5 Yrittäjien verkostot

Kaikki kolme yrittäjää kokivat verkostot tärkeiksi sekä liittivät niihin pääasiassa vain positiivisia asioita. Verkostot koettiin välttämättömiksi toiminnan kannalta ja kaikilla haastatelluilla oli omat, melko laajat verkostot. Kaikki yrittäjät korostivat yrittäjän omaa aktiivisuutta verkostojen rakentamisessa sekä hyvän verkoston luomisen haastavuutta.

”Se on monta kertaa just näitten oikeitten ihmisten löytämistä, joilta saat oikeita neuvoja ja oikeesti apua, niin se on kyllä mä sanon se on taitolaji.” (Yrittäjä 1)

”Mun mielestä se on erittäin tärkeä ja positiivinen yrittäjälle, et sä pysty tekemään mitään ilman että sulla on hyvä verkosto.” (Yrittäjä 3)

Kaikkien kolmen yrittäjän voi katsoa olevan Visiönäärisiä yrittäjiä (Cantzler & Leijon, 2007). Kaikki olivat suunnitelmallisesti laajentaneet sekä kehittäneet toimintaansa ja toimivat aktiivisina jäseninä melko laajoissa verkostoissa ja erilaisissa tiimeissä esimerkiksi erilaisissa rakennusprojekteissa. Kaikilla oli osittain ulkoistettuja toimintoja, kuten ompelu sekä kirjanpito. Yleisesti haastatteluista sai sellaisen kuva, että verkostot ovat jokapäiväisessä käytössä kaikilla yrittäjillä ja ne ovat suuri osa myös yrityksen toimintastrategiaa sekä –tapaa.

Toisaalta aktiivisuustaso osallistua muualla Suomessa oleviin sekä kansainvälisiin tapahtumiin ja koulutuksiin oli Yrittäjä 2 lukuun ottamatta melko matala. Tämä johtui pääasiassa ajan puutteesta ja näiden matkojen aiheuttamista kuluista. Myöskään verkostojen hoitamiseen tai ylläpitoon ei käytetty juuri aikaa tai resursseja, koska koettiin, ettei sille ole tarvetta. Verkostosuhteiden koettiin hoituvan yhdessä töitä

tehdessä. Yrittäjä 3 oli poikkeus, hän mainitsi mieltävänsä tarkasti esimerkiksi yhteistyökumppanien vuotuisia joululahjoja sekä hoitavansa yhteistyösuhteita muutenkin.

”Joskus mä käyn jostain leipomosta hakemassa perjantaipullat ja vien ne mennessäni jollekin mun yhteistyökumppaneista, on nimittäin pikkasen hunajaisia ne pojat sen jälkeen. Et vaikka se on tommosta ihan pientä, niin kyllä se musta kannattaa.” (Yrittäjä 3)

5.5.1 Verkostoista saadut ja koetut hyödyt

Kaikki yrittäjät kokivat suurimpien hyötyjen verkostoissa syntyvän siitä, että työt saadaan tehdyksi ajallaan ja joustavasti. Toisaalta verkostot tunnistettiin myös erilaisten resurssien ja informaation lähteenä sekä voimakkaasti liiketoimintaa eteenpäin vievinä voimina. Erilaiset hyödyt nousivat haastatteluiden aikana varsin monipuolisesti esille.

”Ja musta se yhteistyönvoima on siinä, että jos et ite tiä jotain, niin joku muu tietää ja osaa auttaa.” (Yrittäjä 1)

”No se suurin hyöty on ehdottomasti se, et sit tehään niin kun on suunniteltu, jos ajattelee näitä alihankkijoita.” (Yrittäjä 2)

”Asiakkaita, et kyl ne tulee sieltä mun yhteistyökumppaneilta kun ei mulla oo esimerkiksi mahdollisuutta käyttää markkinointiin semmosia summia kun semmoset ketjut kenellä on miljoonaliikevaihot.” (Yrittäjä 3)

Kaikki kolme yrittäjää nostivat myös esille verkostojen sosiaalisen puolen sekä verkostoista saatavan tuen merkityksen. Toisaalta yrittäjät osittain erottivat omat siviiliverkostonsa ja yrityksen verkostot toisistaan, mikä vaikuttaa omituiselta kun ottaa huomioon että kaikki yrittäjät toimivat joko yksin tai toisen kumppanin kanssa yrityksessään. Monista hyvistä yhteistyökumppaneista oli myös tullut ystäviä tai ainakin sellaisia henkilöitä, joiden kanssa voi puhua myös muista kun työasioista. Erityisesti naisten on tutkittu hakevan verkostoistaan myös emotionaalista tukea, mikä nousi osittain esille myös haastateltujen yrittäjien kohdalla (Anna et al., 1999; Robinson & Stubberud, 2009).

”Se on niin kun aika kivaakin, et kun sä oot vuosia ollu ja tehny ja on tiettyjä piirejä missä sut tunnetaan ja siellä vaihetaan sit mielipiteitä ja keskustellaan perheasioita ja vähän että nyt on terveys huonossa kunnossa ja et sä tiedät et sun ympärillä on kehä.” (Yrittäjä 1)

”Et siitä poikii sit kaikkee pientä kivaa. Ja sit joistain, ketkä on alun perin ollu ihan puhtaasti vaan yhteistyökumppaneita ja ketä mä oon hyödyntäny yritykseni kannalta, niin niist on tullukin sit ystäviä. Et kyllä sekin on musta aika korvaamatonta, et tän yrityksen kautta mä oon tutustunu niin paljon enemmän ihmisiin, kun mitä mä oisin tutustunu jos mä olisin ollu vaan vaikka kaupankassalla.” (Yrittäjä 3)

Yrittäjä 1 ja 2 nostivat esille myös internetissä toimivat sosiaaliset verkostomediat. Molemmat totesivat, että ainakaan vielä he eivät olleet kokeneet saavansa näistä verkostokanavista suurta hyötyä ja niiden käytön olevan melko vähäistä. Nämä sähköiset sosiaaliset verkostot eivät nousseet haastattelujen aikana esille merkittävänä tekijöinä verkostoitumisessa. Kaikki käyttivät verkostoitumiseen joko tapahtumia tai työprojekteja tai suoraan mahdolliselle verkostonjäsenelle soittamista.

”Sillonhan (yrityksen alussa) ei netti ollu niin kova san. Kyllä se kuitenkin vielä on tämmönen face to face tai kaverille tai kaverin kaverille soittaminen vieläkin se kova sana. Netin lisäksi.” (Yrittäjä 1)

”Mie oikeestaan, sanotaan et hirveen vähän käytän sosiaalistamediaa, et okei, oon LinkedInissä ja facebookissa, mut enemmän se tulee sieltä et hei, sie tunnet sen ja sen ja sitä kautta.” (Yrittäjä 2)

Kaikissa haastatteluissa nousi esille se, että toivottiin lisää yhteistyötoimintaa sekä aktiivisuutta. Etenkin Yrittäjä 3 nosti esille voimakkaasti nimenomaan tällä seudulla olevan tuen puutteen esimerkiksi yrittäjäjärjestöiltä yrityksensä alkuaikoina. :

”Mä tavallaan toivoin sillon kun mä perustin tän yrityksen, että esimerkiks yrittäjäjärjestöt olis enemmän apuna ja tukena ja näkyis ja sitä kautta sais kontakteja.” (Yrittäjä 3)

Kaikki kokivat myös kilpailun olevan pääasiassa hyvä asia ja kilpailijoiden myös tukevan omalla toiminnallaan muita. Jonkin verran myös vaikutti haastateltujen keskenkin olevan yhteistyötä, näin pienessä kaupungissa tietyllä suppeammalla

toimialalla toimivien kohdalla se ei liene suuri yllätys. Tyypillisesti naisten ei ole huomattu vaivaantuvan kilpailusta ja naisyrittäjät kokevat miesyrittäjiä useammin kilpailun positiivisena asiana (Robinsson & Stubberud, 2011).

”Et jos joku mun kilpailijoista täällä menestyy, niin ei se oo sen kilpailijan vika että mä en menesty, se on ihan mun oma vika. Et enemmän mä haluaisin silleen sen positiivisen ja ilosen asenteen kautta, niin kun yhdessä tehä.” (Yrittäjä 3)

5.5.2 Luottamus ja riippuvuussuhteet verkostoissa

Luottamus verkostokumppaneihin nousi esiin vahvasti jokaisen haastatellun kohdalla, kysymättäkin. Kaikki korostivat hyvien yhteistyökumppanien löytämisen merkitystä sille, että oma maine sekä yritystoiminta eivät kärsi ja että työt saadaan hoidettua sovitusti. Kaikki olivat myös erittäin kriittisiä sen suhteen, ketä ottavat etenkin alihankkija- sekä kumppanuusverkostoihinsa.

”Se (luottamus) on kaiken a ja o. Tekemisen ja toimimisen ja myös taloudellisen tason, kaikki sektorit pitää olla kunnossa että voi tehdä yhteistyötä.” (Yrittäjä 1)

”Miul on hirveet vaatimukset just yhteistyökumppanien suhteen, et mie en niitten takia oo kusessa. Et hommat pitää hoituu ja jos ei kerran hoidu niin ei toista kertaa tarttee tehä töitä.” (Yrittäjä 2)

Luottamus syntyi selkeästi hyvin sujuneiden projektien myötä sekä yhdessä töitä tekemällä. Osittain luotettiin myös muiden verkostonjäsenten suositukseen uusia kumppaneita etsittäessä. Näin ollen voidaan katsoa, että Farr-Wharton & Brunetton (2006) tutkimus luottamuksen syntymisen prosessiluontoisuudesta sekä henkilöpiirteisiin liittyvästä luottamuksesta saavan tukea.

Verkostot koettiin pääasiassa positiivisena asiana ja haastatelluilla oli hyvin vähän negatiivisia kokemuksia verkostoista. Verkostoissa ei myöskään nähty olevan mitään negatiivista eikä kenelläkään ollut kokemuksia esimerkiksi esteestä päästä johonkin muodolliseen tai epämuodolliseen verkostoon sisälle. Vain Yrittäjä 3 tunnisti verkostoissa olevan mahdollisesti myös negatiivisia piirteitä tai ominaisuuksia sekä mistä nämä piirteet voisivat johtua:

”Se negatiivisuus saattaa tulla sit siitä, et mä toimitan asiakkaita joillekin ja sit en ite saa siitä mitään. Mut sit se taas on oikeestaan omaa tyhmyyttä. Et miun mielestä verkostot on aina hyviä, tietysti riippuen et millasen verkoston on hommannu itelleen.” (Yrittäjä 3)

Vastavuoroisuus, minkä epätasapainon Yrittäjä 3 tunnisti verkostojen mahdollisena negatiivisena puolena, sekä riippuvuussuhteet haastatellut kokivat toimiviksi omista verkostoissaan. Vastavuoroisuutta korostettiin, mutta se ei noussut esille voimakkaana teemana. Oikeestaan vaikutti siltä, että kumppanuuksia ei synny ilman vastavuoroisuutta. Kaikki yhteistyökuviot mitä haastattelujen aikana tuli esille, vaikuttivat hyvin tasapainoisilta, kuten ehkä pk-yritysten kesken voikin olettaa olevan kun kummallakaan osapuolella ei ole suurta valta-etua puolellaan. Isoimmat organisaatiot, joita yrittäjillä oli verkostoissaan, olivat pääasiassa tavarantoimittajia tai asiakkaita. Yhteistyön vastavuoroisuus tunnistettiin kuitenkin merkityksellisenä tekijänä:

”Mut yhteistyöstä pitää hyötyä molemmat silleen, et mä rapsutan sun selkää, rapsuta sä mun. Et heti kun se yhteistyö muuttuu siihen et vaan toinen hyötyy, niin se raukee se homma.” (Yrittäjä 3)

Riippuvuussuhteet kuvattiin pääasiassa melko tasapainoisiksi, yrittäjät eivät olleet riippuvaisia suoranaisesti mistään kumppanistaan mutta toisaalta kumppanitkaan eivät olleet riippuvaisia näistä yrittäjistä. Osittain tähän riippumattomuuteen voi vaikuttaa myös nyky maailman globaalius sekä erilaisten palveluiden laaja tarjonta, mikä mahdollistaa sen, ettei yksi toimija ole korvaamaton. Yhdelläkään haastatelluista ei ollut sellaista yhteistyökumppania, mitä ilman he eivät voisi toimia. Yrittäjä 2 nosti esille, että vaikka he yleensä käyttävät agentteja eli jälleenmyyjä tavarantoimittajinaan koska se on heille yksinkertaisinta, voivat he ottaa suoraan yhteyttä myös esimerkiksi laattavalmistajaan ja tilata tavaran suoraan valmistajalta.

Oikeestaan ainoaksi ryhmäksi, josta yrittäjät suoranaisesti ovat riippuvaisia, voisi tunnistaa asiakasverkostot. Paitsi että yrittäjät elävät asiakkaista ja heidän sisään tuomastaan kassavirrasta, asiakkaat tuovat myös uusia asiakkaita. Yleisesti kaikki yrittäjät olivat erittäin asiakaslähtöisiä toimissaan, mistä kertoo esimerkiksi yritysten laajentaminen markkinoiden muutoksen sekä kysynnän mukaan.

”Sulla pitää olla se osaaminen, että voitat sen asiakkaan luottamuksen, et se tulee uudestaankin ja tuo sen kaveritkin. Se on mun mielestä se kaikkein suurin peruste sille jatkumolle, miks yritys vielä jaksaa ja voi hyvin.” (Yrittäjä 1)

”Et se siltojen polttaminen ja selkään puukottaminen on pahinta mitä sä voit tehdä sulle ja sun yritykselle. Ja varsinkin pienessä kaupungissa, sana leviää niin nopeesti että aina pitäis muistaa et joka paikassa on silmät ja korvat.” (Yrittäjä 3)

5.5.3 Verkostojen rakenteet, syntyminen ja kehittyminen

Yrityksen alkuaikoihin kaikilla liittyi vahvasti kontaktien sekä verkostojen hankkiminen omalla aktiivisuudellaan. Kenelläkään yrittäjällä ei ollut täysin valmiita verkostoja yrityksen alkuvaiheessa, joten omien verkostojen luominen vaati paljon työtä ja yrittäjän resursseja. Myös jo olemassa olleiden verkostojen hyödyntäminen oman yrityksen kannalta vaati osaamista.

”Sillon kun mä aloitin, ei ollu kun se kannettava kännykkä ja kyllä se vaan niin meni, että mä rupesin tekee duunia, sarvet pitää olla, korvat pitää olla, silmät pitää olla auki. Sä kuuntelet ja kun sä löydät hyviä tyyppjeä niin sä rupeet kyselee.” (Yrittäjä 1)

”Sit mie tein ihan pirukseen jalkatyötä siinä yrityksen alussa ja kävelin puhumassa ihan joka kissan ristiäisissä, et tavallaan naama on hirveen tuttu monelle.” (Yrittäjä 2)

Verkostojen luominen on selkeästi painottunut yrityksen ensimmäisiin vuosiin, vaikka uusia kontakteja hankitaan ja hyödynnetäänkin jatkuvasti. Tämän voi tulkita niin, että yrittäjät hyödyntävät mielellään samoja, jo toimiviksi havaittuja ja luotettavia verkostoja sekä alihankkijoita eikä verkostojen luominen ole niin oleellista yrityksen selvittyä esimerkiksi elinkaaren menestys- vaiheeseen. Verkoston luominen ja uusien jäsenten hankkiminen voi olla aikaa vievää sekä kallistakin, jos sopivaa yhteistyökumppania ei löydy.

”Et tottakaihan kontakteja tulee koko ajan lisää, mut täytyy sanoa että kyllä mä ahkerammin loin niitä kontakteja kun mä perustin tän firman. Et se on ehkä vähän jääny, mikä on huono.” Yrittäjä 3

Nykyisin kontakteja eli uusia verkoston jäseniä ja linkkejä kaikki yrittäjät hankkivat pääasiassa työprojektien kautta. Kaikki nostivat esille sen, että töitä tekemällä uusia

linkkejä syntyy melkein huomaamatta, kun haastatellut toimivat esimerkiksi erilaisten rakennustyömaiden yhteydessä joissa on usein mukana eri rakennusfirmoja ja heidän kumppaneitaan. Myös asiakkaiden kautta saattaa tulla paitsi uusia asiakkaita, myös uusia yhteistyökumppaneita. Yrittäjät hyödynsivät myös luotettavia verkostojensa jäseniä ja heidän suosituksiaan etsiessään uusia kumppaneita.

”Mä oon vaan tuolla kun kulkee maailmalla erilaisissa rakennusprojekteissa ja siellä oppii tuntemaan. Toinen työ poikii toisen työn.” (Yrittäjä 1)

”Sit ne tulee niin kun projektien kautta... Et ne alihankkija verkostot ja muut mitä on eri projekteissa mihin osallistut, niin ne on aika laajat loppujen lopuks.” (Yrittäjä 2)

Yrittäjillä 2 ja 3 on ollut ennen yrittäjyyttä myös heidän nykyistä toimialaansa hyödyttävä työura palkollisena työntekijänä. Tutkimuksissa on nostettu esille, että yrittäjän aikaisempi työtausta sekä sitä kautta luodut verkostot voivat vaikuttaa yrittäjän ja yrityksen verkostojen rakenteeseen (Aldrich, 1989). Myös haastatellut yrittäjät ovat hyödyntäneet laajasti työssäoloaikana hankkimiaan verkostoja, etenkin yrityksen alkuvaiheessa nämä verkostot olivat yrityksen kivijalka.

”Jos miulla ei olis sitä taustaa, mikä miulla on KappAhlista, niin en mie tekis tällä tavalla strategistakonseptointia, en, et edelleenkin ollaan hyvissä väleissä ja noin.” (Yrittäjä 2)

Näistä aikaisemmista työurista hankituista verkostoista yrittäjät saivat myös erilaisia resursseja käyttöönsä. Yrittäjä 3 on saanut entisen työpaikkansa keittiöt itselleen edustusmyyntiin ja tätä kautta hyötynyt myös suoraan entisestä työpaikastaan, mutta myös entisten työkavereidensa avulla hän on saanut erilaisia resursseja, kuten toimitilan, itselleen. Myös Yrittäjä 2 nosti esiin ”edellisessä elämässä” hankitut yhteistyökumppanuudet ja niiden vaikutuksen nykyliiketoimintaansa, etenkin isompien yritysasiakkaiden kohdalla.

”Se oli toukokuuta 2008 kun mun vanha työkaveri rupes Topi-keittiöiden kauppiaaks ja hän kysy multa olisinko mä kiinnostunu tulemaan samoihin tiloihin ja olin kiinnostunut.” (Yrittäjä 3)

Haastateltujen vastauksista voi ymmärtää, että verkostot rakentuivat aluksi enemmän virallisten suhteiden varaan, kuten tilitoimistoihin ja pankkeihin. Myös muut

verkostolinkit olivat enemmän virallisuontoisia ja vielä melko löyhiä, sillä kaikki kolme yrittäjää muuttivat Lappeenrantaan muualta. Osaltaan se vaikutti paikallisten suhteiden vähyyteen. Yleisesti haastattelujen perusteella voisi todeta, että mitä pitempään yrittäjä on toiminut ja yritys on ollut toiminnassa, sen epävirallisemmiksi ja toisaalta syvemmiksi verkoston linkit käyvät. Myös yritysten rakenteen muutos on vaikuttanut verkostojen muotoon, kun esimerkiksi entisistä työntekijöistä, joita ei ollut varaa pitää palkkalistoilla, tuli alihankkijoita. Myös olemassa olleiden verkostojen rakenne vaikutti esimerkiksi Yrittäjä 2:n liiketoimintaan niin, että se suuntautui aluksi enemmän ulkopaikkakunnille.

”Sillon (yrityksen alussa) mie tein vaan pääsääntöisesti muualle Suomeen ja paljon strategista suunnittelua myöskin et oli siin semmosta oman roolin hakemista, mut sillon mentiin enemmän virallisen puolelta... Nyt huomaa, et tää kokemus ja varmuus mitä on tullu niin on helpompi lähestyy aisia kun asiaa.” (Yrittäjä 2)

Kaikki tuntuivat aktiivisesti hyödyntävän myös verkostojensa heikkoja linkkejä (Granovetter, 1973). Vaikka kaikki mainitsivat käyttävänsä pääasiassa projekteissaan aina samoja alihankkijoita sekä esimerkiksi ompelimoita, niin kaikki myös toisaalta kertoivat saavansa paljon apua myös näiden vahvojen linkkien kautta saavutettavista muuten tuntemattomiksi mahdollisesti jäävistä henkilöistä. Heikkoja linkkejä hyödynnettiin etenkin laajennusvaiheissa, mikä on luonnollista koska siltä alalta ei aikaisemmin ollut muodostunut luotettavia verkostoja ja informaatio sekä osaaminen yrittäjän piti hankkia laajennuksiin yrityksensä ulkopuolelta. Näin ollen heikoista linkeistä haettiin ennen kaikkea informaatiota sekä puuttuvia taitoja.

”Kävelin yhen tutun luokse ja sanoin että sähän tunnet hyviä urakoitsijagruppeja, että mä tartteisin nyt semmosen ja hän sano et joo, mä järjestän sulle huomiseks niin voit sitten kattoo ja valita ite.” (Yrittäjä 1)

Kaikki kolme yrittäjää kuuluvat paikalliseen naisyrittäjäjärjestöön, Yrittäjät 1 ja 2 sen hallitukseen ja Yrittäjä 3 siirtyy ensivuonna toimimaan hallituksessa. Kaikki kolme puhuivat myös tästä järjestötoiminnasta sekä sen merkityksestä yrittäjyyden markkinoinnissa sekä edistämisessä positiivisessa, muutosta ajavassa hengessä.

”Et just sillä yhteistyöllä ja yhteisötoiminnalla sais tätä yrittäjyyttä ja naisyrittäjyyttä näkyville. Ettei se oo vaan semmosta kotona näpertelyä, et se on oikeesti

menestyvää liiketoimintaa ja iso osa tän kaupungin verorahoista tulee kuitenkin yrittäjiltä.” Yrittäjä 3

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata naisyrittäjien verkostoitumista, verkostojen rakenteita sekä kehittymistä kolmen Etelä-Karjalaisen naisyrittäjän näkökulmasta. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla näitä kolmea yrittäjää ja analysoimalla heidän vastauksiaan.

Vastauksista ilmeni, että kaikki yrittäjät ovat ryhtyneet yrittäjiksi omista lähtökohdistaan ja yrittäjäyys on koettu mielekkäänä uravalintana. Kaikilla yrittäjillä oli työurat palkollisina ennen yrittäjäksi ryhtymistä sekä mahdollisuus jatkaa näissä työpaikoissaan. Yrittäjäyys koettiin enemmän ratkaisuna siihen, että haluttu elämäntyyli voitiin toteuttaa ja yrittäjäyys nähtiin mahdollisuutena tehdä juuri oman alan töitä yrittäjien omilla ehdoilla.

Kaikki yritykset, iästä riippumatta, olivat pieniä yhden tai muutaman henkilön yrityksiä. Vaikka yritykset olivat kehittyneet, kasvaneet sekä laajentuneet, olivat ne jääneet elinkaarinäkökulmasta katsottuna elinkaaren keskivaiheille ja niiden elinkaari meni melko aaltomaisesti vuodesta riippuen.

Yrittäjien verkostot olivat melko laajat ja yrittäjät hyödynsivät niitä erittäin aktiivisesti. Näin suppeassa tutkimuksessa on haasteellista tutkia syvällisesti esimerkiksi verkostojen kokoa sekä syvyyttä ja rakennetta, mutta koska tutkimus keskittyi rakenteiden muutokseen, saatiin kuitenkin joitakin selkeitä piirteitä selville kun verrattiin esimerkiksi yrityksen alkuaikoja sekä nykytilaa keskenään.

Verkostojen hankinnassa voidaan nähdä tapahtuneen muutos yrityksen alkuvuosia sekä nykytilaa verratessa. Pääosin verkostojen rakentaminen oli voimakkaimmillaan yrityksen ensimmäisinä vuosina, koska yrittäjillä ei ollut esimerkiksi paikallisia verkostoja juurikaan olemassa. Alun jälkeen uusien jäsenten hankkiminen verkostoihin tapahtui lähinnä erilaisten työprojektien tai laajennusten kautta ja informaation hankinnassa hyödynnettiin paljon vahvoja, mutta myös heikkoja linkkejä. Luottamus korostui uusien verkoston jäsenten hankinnassa, koska yrittäjät

käyttivät mielellään samoja alihankkijoita ja urakoitsijoita, joiden kanssa työt sujuivat ongelmitta. Myös uudet kontaktit hankittiin pääasiassa näiden vahvojen linkkien, jo luotettaviksi todettujen kumppanien kautta. Luottamus syntyi näin verkostoissa pääasiassa projektiluontoisesti.

Verkostojen toimijoiden välisten linkkien voitiin katsoa syventyneen mitä kauemmin yritys oli ollut toiminnassa ja mitä kauemmin yhteistyö oli jatkunut. Alussa verkostoja hankittiin myös enemmän virallisilta tahoilta. Yrittäjien kokemuksen sekä verkostojen laajennuttua uusia kontakteja hankittiin yhä enemmän myös epävirallisista verkostoista. Kaksi kolmesta yrittäjästä oli myös hyödyntänyt laajasti aikaisempien työpaikkojensa ansiosta luomiaan suhteita verkostoituessaan.

Jatkotutkimuksen suuntia voisi tulevaisuudessa olla ainakin naisyrittäjyyden muutoksen tutkiminen sekä verkostojen tarkemmat rakenteet paitsi naisyrittäjien myös kaikkien pk-yritysten kohdalla. Myös luottamuksen rakentumista sekä pk-yritysverkostojen riippuvuussuhteita tulisi tutkia tarkemmin.

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys kuului kuinka naisyrittäjien verkostot muodostuvat ja tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin mukaan verkostot rakentuvat pääasiassa alihankintaverkostoista, asiakasverkostoista sekä erilaisista tavarantoimittajista. Verkostot olivat tyypillisesti melko laajoja, kaikilla yrittäjillä oli sekä paikallisia että kansallisia ja kansainvälisiä yhteistyökumppaneita ja yhteistyösuhteet koettiin pääasiassa epävirallisiksi, mikä tuki aikaisempaa tutkimusta yrittäjien verkostojen rakentumisesta.

Yrityksistä kaksi oli elinkaarimallin kolmannessa vaiheessa ja yksi toisen ja kolmannen vaiheen välissä. Kolmannessa vaiheessa olevat yritykset olivat toimineet tässä vaiheessa jo jonkin aikaa tai vasta siirtyneet siihen. Toisaalta koska hyvin harva pk-yritys koskaan kasvaa suureksi organisaatioksi, voidaan kyseenalaistaa perinteisten elinkaarimallien soveltuvuus näiden yritysten malliksi. Näin ollen voidaan katsoa, että Lester & Parnellin (2008) sekä Churchillin & Lewisin (1983) näkemys siitä, etteivät pk-yritykset siirry yrityksen elinkaarella ainakaan menestymisen-vaiheesta eteenpäin saivat tukea. Yrityksen elinkaari myös harvoin etenee

suoraviivaisesti, kuten Churchill & Lewis (1983) mallissaan esittivät. Churchill & Lewisin (1983) mallissa todettiin, että yrityksillä on useita mahdollisia kasvureittejä, mutta kehityksen nähtiin olevan suoraviivaista vaiheesta toiseen siirryttäessä. Garnseyn (1998) näkemys yrityksen etenemisestä aaltomaisesti kolmannen kehitysvaiheen jälkeen tuntuu uskottavalta pk-yrityksen kohdalla. Garnseyn (1998) mukaan myös monet yritykset jäävät pieniksi ja tyytyvät matalampaan tuottoon, koska yrityksen kehitys ja tuottavuus tyydyttävät yrittäjää ja tältä mukavuusalueelta on haasteellista siirtyä pois.

Haastatellut yrittäjät eivät mieltäneet niin sanottuja henkilökohtaisia siviiliverkostojaan yrityksen verkostoiksi, vaikka tyypillisesti verkostotutkimuksessa esimerkiksi perhe ja ystävät ovat liitetty osaksi yrittäjän verkostoja. Tämä oli osittain ristiriidassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, sillä haastateltujen yrittäjien palveluksessa oli korkeintaan yksi palkallinen joten yrittäjä itse oli käytännössä yritys, joten olisi luonnollista että yrittäjällä ja yrityksellä olisi yhteiset verkostot. Toki yrityksen verkostokumppaneista oli tullut myös yrittäjän ystäviä, joten osittain limittäin menevät verkostot toivat myös nämä epäviralliset, ystävistä koostuvat verkostot mukaan. Verkoston linkkien vahvistuminen sekä epävirallistuminen pitempään jatkuneen yhteistyön ja luottamuksen synnyttyä on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa.

Verkostoista haettiin esimerkiksi joustavuutta, resursseja, rahoitusta, asiakkaita sekä emotionaalista tukea, mikä tukee aikaisempaa tutkimusta. Verkostot myös mahdollistivat yrittäjien laajennukset tarjoamalla informaatiota sekä resursseja joita yrittäjillä ei itsellään ollut. Etenkin informaation hakemisessa hyödynnettiin myös verkostojen heikkoja linkkejä, mikä tukee aikaisempaa tutkimusta.

Pää tutkimuskysymystä tukevat alatutkimuskysymykset käsittelivät verkostojen rakenteiden muutosta yrityksen elinkaaren aikana ja mitkä tekijät näitä muutoksia aiheuttavat. Verkostojen rakenteet olivat muuttuneet ainakin siinä suhteessa, että olivatko yhteistyökumppanien suhteet viralliset vai epäviralliset. Yrityksen alkuaikoina verkostosuhteet tunnistettiin enemmän virallisiksi ja yrityksen nykytilassa enemmän epävirallisiksi. Yrittäjät myönsivät myös suhtautuvansa verkostoitumiseen ja kontaktien luomiseen nykyisin rennommin kuin yrityksen alkuaikoina. Myös suhteiden syvyys oli muuttunut, kun yhteistyökertoja ja -vuosia oli kertynyt useampia. Osasta

yhteistyökumppaneista ja yrittäjistä oli tullut liikekumppanuuden lisäksi ystäviä. Myös nämä tulokset saavat tukea aikaisemmasta tutkimuksesta.

Pääasiassa tutkimus myötäili aikaisempaa tutkimusta naisyrittäjien ja pk-yrittäjien verkostoista ja niiden rakenteista. Ristiriitoja suhteessa aikaisempaan tutkimukseen esiintyi hyvin vähän ja etenkin uudempi, 2000-luvulla tehty tutkimus sai tukea tämän tutkimuksen tuloksista. Suurimmat ristiriidat liittynevät naisyrittäjien rahoitukseen ja sen saamiseen sekä aikaisemman tutkimuksen tuloksiin nais- ja miesyrittäjien verkostojen erilaisuudesta. Haastatellut yrittäjät eivät kokeneet rahoitusta tai sen saamista esteeksi kasvulle tai yrittäjäksi ryhtymiselle, enemmänkin rahoitus aiheutti huolta ja siihen liittyvät epävarmuushaasteet ovat varmasti hyvin samantyyppisiä kuin miesyrittäjillä. Myös näkemys siitä, että naisyrittäjät eivät olisi hankkineet aikaisempien työuriensa aikana merkittäviä ja laajoja verkostoja voitaneen kumota ainakin tämän tutkimuksen kohdalla, sillä kaksi kolmesta yrittäjästä hyödynsi laajasti omia, aikaisempien työpaikkojen kautta hankittuja verkostojaan. Kaikki yrittäjät olivat myös päässeet osallisiksi haluamiinsa verkostoihin ja heillä oli jossain määrin jopa enemmän miehiä verkostoissaan kuin naisia. Tämä on ristiriidassa esimerkiksi Aldrichiin (1989) sekä Burke et al.:n (1995) että Orser et al.:n (2006) kanssa, mutta tukee esimerkiksi Klyver & Grantin (2010) tutkimuksen tuloksia siitä, että nais- ja miesyrittäjien verkostojen erot ovat hyvin vähäisiä.

LÄHDELUETTELO

Artikkelit:

Abrahamsson L., Fältholm Y., Källhammer E. 2010. Academic Entrepreneurship-Gendered Discourses and Ghettos. *Journal of Technology Management and Innovation*, vol. 5, 1, 51-63

Ahl H. 2006. Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions. *Entrepreneurship Theory&Practice*, September, 595-621

Aldrich H. 1989. Networking Among Women Entrepreneurs. *Women owned Businesses*, 103-132

Aldrich H., Renzulli L. A., Moody J. 2000. Family Matters: Gender, Networks, and Entrepreneurial Outcomes. *Social Forces*, 79, 2, 523-546

Aldrich H., Reese P., Dupini P. 1989. Women on the Verge of A Breakthrough: Networking Among Entrepreneurs in the United States and in Italy. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1, 4, 339-356

Baron R., Markman G. 2003. Person-entrepreneurship fit: Why Some People Are More Successful as Entrepreneurs Than Others. *Human Resource Management*, 13.

Bruni A., Gherardi S., Poggio B. 2004. Entrepreneurs-mentality, Gender and the Study of Women Entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 3, 256-268

Burke, R.J., Rothstein, M.G., Bristor, J.M. 1995. Interpersonal Networks of Managerial and Professional Women and Men: Descriptive Characteristics. *Women in Management Review*, 10, 1, 7-21

Burt S.R. 1997. The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 2, 339-365

Butler J. E., Hansen G. S. 1991. Network Evolution, Entrepreneurial Success, and Regional Development. *Entrepreneurship and Regional Development*, 3, 1-16

Cantler I. & Leijon S. 2007. Team-oriented Women Entrepreneurs: A Way To Modern Management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14, 4, 732-746.

Churchill N., Lewis V. 1983. The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61, 30-50

Dodge R.H., Robbins J. E. 1992. An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival. *Journal of Small Business Management*. 30, 1, 27-36

Farr-Wharton R., Brunetto Y. 2006. Women entrepreneurs, Opportunity Recognition and Government-sponsored Business Networks, A Social Capital Perspective. *Women in Management Review*, 22, 3, 187-207

Garcia M.C.D., Carter S. 2009. Resource Mobilization Through Business Owners' Networks: Is Gender A Issue? *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1, 3, 52-226

Garnsey E. 1998. A Theory of Early Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 7, 3, 523-556

Granovetter M. S. 1973. The Strength of Weak Ties. *American journal of Sociology*, 78, 6, 1360-1380

Greiner L. E. 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, 10, 4, 397-410

Gupta V., et al. 2009. The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. *Entrepreneurship Theory&Practice*, 33, 2, 397-417

Jenssen, J.I., Greve, A. 2002. Does The Degree of Redundancy In Social Networks Influence the Success of Business Start-ups? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 8, 5, 254-267

Kirkwood J., Tootell B. 2008. Is Entrepreneurship The Answer To Achieving Work-Family Balance? *Journal of Management & Organization*, 14, 285-302

Klyver K. & Grant S. 2010. Gender Differences in Entrepreneurial Networking and Participation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. 2, 3, 213-227.

Klyver K., Hindle K., Meyer D. 2008. Influence of Social Network Structure on Entrepreneurship Participation- A Study of 20 National Cultures. *International Entrepreneurship Management*, 4, 331-347

Klyver K. & Terjesen S. 2007. Entrepreneurial Network Composition: An Analysis Across Venture Development Stage and Gender. *Women in Management Review*. 22, 8, 682-688.

Kothandaraman P. & Wilson D. T. 2001. The Future of Competition: Value-Creating Networks. *Industrial Marketing Management* 30, 379–389.

Kyrö P. 2009 Gender Lenses Identify Different Waves and Ways of Understanding Women Entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, vol 17, 4, 393-418

Lester D.L., Parnell J.A. 2008. Firm Size And Environmental Scanning Pursuits Across Organizational Life Cycle Stages. *Journal of Small Business and Enterprise Development* , 15, 3, 540-554

Lewis P. 2006. The Quest for Invisibility: Female Entrepreneurs and the Masculine Norm of Entrepreneurship. *Gender, Work and Organization*, vol 13, 5, 453-469

Miller L., Budd J. 1999. The Development of Occupational Sex-Role Stereotypes, Occupational Preferences And Academic Subject Preferences in Children At Ages 8, 12 and 16. *Educational Psychology*, 19, 17-28

Miller D., Friesen P. 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30, 1161-1183.

O'Donnell A., Gilmore A., Cummins D., Carson D. 2001. The network construct in entrepreneurship research: A review and critique. *Management Decision*, 39, 9; 749-760

O'Donnell A. 2004. The Nature of Networking in Small Firms. *Qualitative Market Research*, 7, 3, 206-217

Orser B., Riding, A., L., Manley K. 2006. Women Entrepreneurs and Financial Capital. *Entrepreneurship Theory&Practice*, 30, 5, 643-655

Robinson S. & Stubberud H. A. 2009. Sources of Advice in Entrepreneurship: Gender Differences in Business Owners' Social networks. *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 83-101

Sapleton N. 2009. Women Non-traditional Entrepreneurs And Social Capital. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1, 3, 192-218

Shane S. Cable D. 2002. Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures. *Management Science*, 48, 3, 364-38

Sandberg K., W. 2003. An Exploratory Study of Women in Micro Enterprises: Gender-Related Differences. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, 4, 408-417

Shelton L. 2006. Female Entrepreneurs: Work-family Conflict, and Venture Performance; New Insights into the Work-family Interface. *Journal of Small Business Management*, 44, 2, 285–297

Zucker, L. 1986. Production of Trust: institutional sources of economic structure 1840-1920, in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 53-111. Farr-Whartonin & Brunetton (2006) viittaamana

Internet-lähteet:

Hakanen, M. 1997 Pk-yritysverkoston organisointi ja johtaminen [verkkodokumentti] [Viitattu: 29.10.20119] Saatavilla <http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pk-yritys.pdf>

Varamäki E., Pihkala T., Vesalainen J., Järvenpää M. 2003. PK-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaus. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, Helsinki [verkkodokumentti]. [Viitattu: 29.10.2011] Saatavilla <http://www.sitra.fi/Julkaisut/raportti31.pdf>

Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmän loppuraportti, MoniNainen ja Uudistuva Naisyrittäjyys. 2010. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Työ ja Yrittäjyys, 4/2010 [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.10.2011] Saatavilla http://www.tem.fi/files/25810/TEM_4_2010.pdf

Naisyriyten liiketoimintakäytännöt ja tuloksellisuus. 2010. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Työ ja Yrittäjyys 33/2010 [verkkodokumentti]. [Viitattu: 22.10.2011] Saatavilla http://www.tem.fi/files/27184/33_2010_web.pdf

Työ- ja Elinkeinoministeriön selvitys 2010. Tutkimus 2–3 vuotta toimineiden yritysten palvelutarpeista [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.10.2011] Saatavilla http://www.tem.fi/files/26785/TEM_24_2010_netti.pdf

Kirjat:

Aaltio I., Kyrö P., Sundin E. 2008. Women Entrepreneurship and Social Capital. A Dialogue and Construction. Tanska, Narayna Press

Burt S.R. 1992. Structural Holes, Boston, Harvard University Press

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy

Koskinen I., Alasuutari P., Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelulomake

1. Yrittäjän tausta:

-ikä, koulutus, aiemmat työpaikat/yritykset/työhistoria, perhe..

2. Yrittäjäyys:

- Miksi yrittäjäyys?
- Millainen mielestäsi on yrittäjä?
- Kuvaile itseäsi yrittäjänä?
- Mikä yrittäjäydessä on sinulle tärkeintä?
- Yrittäjäyden hyvät/huonot puolet?

3. Elinkaari:

- Yrityksen ikä?
- Kuinka yrityksesi sai alkunsa/kerro yrityksen alkuaajoista.
- Mitkä olivat hankalimmat asiat? Suijuiko joku asia helpommin kuin oletit?
- Kuinka koet ympäristösi muuttuneen?
- Onko yritystoimintasi muuttunut jotenkin? Jos on, niin miten? Mitkä asiat ovat aiheuttaneet näitä muutoksia?
- Millaisia kriittisiä vaiheita tunnistat yrityksesi menneisyydestä?
- Kuinka yrityksen rakenne on muuttunut? (henkilöstön määrä, lisääntynyt/vähentynyt voitto tai liikevaihto, lisääntynyt asiakkaiden/yhteistyökumppanien määrä..)
- Ovatko yrityksesi toiminnot muuttuneet?
- Kuka tekee päätökset yrityksessä?

- Kuinka informaatio kulkee yrityksessä?
- Missä elinkaaren vaiheessa näet yrityksesi nyt olevan?
- Oletko joutunut luopumaan joistakin toteutuneista laajennuksista/yrityksen kasvusta?
- Millaiset tulevaisuuden suunnitelmat sinulla on yrityksellesi?

4. Verkostot:

- Millainen mielestäsi on verkosto? Mitä mielikuvia se herättää?
- Mistä sait tietoa esimerkiksi yrittäjyydestä yrityksesi perustamisvaiheessa?
- Mistä hankit tietoa nykyisin?
- Koetko oman verkostosi koostuvan enemmän virallisista (yhteistyösopimuksia yms. sisältävistä) verkostosuhteista vai epävirallisista (perheestä, ystävistä, tutuista..)? Ovatko nämä rakenteet muuttuneet yrityksesi aloittamisen jälkeen?
- Onko verkostossasi enemmän miehiä tai naisia? Onko tämä suhde muuttunut yrityksen perustamisen jälkeen?
- Kuuluuko verkostoosi muita yrittäjiä? Arvioi näiden määrä suhteessa verkoston muihin jäseniin.
- Onko verkostosi jäsenmäärä kasvanut yrityksen perustamisen jälkeen? Kuinka kasvu on tapahtunut?
- Onko verkostossasi enemmän paikallisia toimijoita vai kansainvälisiä?
- Hoidatko verkostosuhteitasi?Kuinka?
- Mistä kanavista saat tietoa mahdollisista asiakkaista/yhteistyökumppaneista?
- Luottamuksen merkitys verkostoissa, kuinka tärkeäksi koet luottamuksen?
- Mistä hankit yhteistyökumppaneita?

- Kuinka usein osallistut paikallisiin/muualla Suomessa oleviin/ulkomaisiin tapahtumiin?
- Millaisia hyötyjä koet saavasi verkostoista?
- Riippuvuussuhteet verkostossasi, koetko olevasi riippuvainen jostakin verkoston jäsenestä? Entä toisinpäin?
- Oletko kokenut verkostoja negatiivisena asiana?

5. Lopuksi

- Mitä ajatuksia heräsi?