

Naisyrittäjien kokemuksia Kehittyvä naisyrittäjäyys Kymenlaaksossa -hank- keesta

Maarit Helkala

Opinnäytetyö
Marraskuu 2019
Liiketalous
Tradenomi

Tekijä(t) Helkala, Maarit	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kuukausi Vuosi
	Sivumäärä 119	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Naisyrittäjien kokemuksia Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeessa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Kirsi Kemell		
Toimeksiantaja(t) -		
Tiivistelmä <p>Hanketoimintaa kritisoidaan usein, sillä osallistujat eivät ole tyytyväisiä saamaansa hyötyyn sijoittamilleen panoksille. Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeeseen saatiin runsas osallistujamäärä, palaute hankkeesta oli positiivinen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä seikat johtivat onnistumiseen ja etsittiin piilossa olevia kehittämiskohteita. Ensimmäinen tutkimuskysymys selvitti haastateltavien kokemuksia hankkeesta. Toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin, mitkä aiheet ja toimintatavat kiinnostavat haastateltuja jatkossa.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui hankkeista, yrittäjyydestä ja hankehakemukseen määritellyistä teemoista: digitaalisuudesta, työhyvinvoinnista, verkostoitumisesta ja palvelumuotoilusta. Liiketoimintaosaamisen lisääminen oli yksi hankkeen teemoista, siihen liittyivät digitaalisuus ja palvelumuotoilu.</p> <p>Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen. Teemahaastatteluja tehtiin kuukauden aikana kahdeksan kappaletta. Haastateltavat valittiin hankkeessa mukana olleista naisyrittäjistä osallistumistiheyden ja yrittäjäkokemuksen perusteella. Tämä ilmeni haastateltavien vastausteemojen valinnoissa ja painotuksissa. Osallistujien omat odotukset ja tarpeet heijastuivat kerrottuihin kokemuksiin. Haastattelut tuottivat monipuolisen tutkimusaineiston, jossa oli konkreettisia kehittämisehdotuksia tulevien hankkeiden aiheiksi ja työtavoiksi.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat asiakaslähtöisyyden olevan keskeinen tekijä hankkeita suunniteltaessa, jotta osallistujat ovat valmiita sitoutumaan hankkeeseen. Hankkeen teemojen on vastattava osallistujien tarpeita ja toteutustavan tuettava hyödynkokemusta. Aktiivinen osallistaminen tiedon tuottamiseen ja jatkojalostamiseen koettiin toimivaksi tavaksi oppia. Tuloksien avulla luotiin myös malli osallistujien hankkeeseen kutsumisesta ja huolenpidosta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Digitaalisuus, Euroopan sosiaalirahasto, hanketoiminta, itsensä työllistäminen, naisyrittäjyys, palvelumuotoilu, työhyvinvointi, verkosto, verkostoituminen, vertaisoppiminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Helkala, Maarit	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 119	Permission for web publication: x
Title of publication Experiences of Female Entrepreneurs Participating in the Project of Developing Women Entrepreneurship in Kymenlaakso		
Degree programme Business Economics		
Supervisor(s) Kemell, Kirsi		
Assigned by -		
<p>Abstract</p> <p>Project work is often criticized, as the participants are not satisfied with what they gain in comparison with what they invest in the process. The project Developing Women Entrepreneurship in Kymenlaakso received a large number of participants and their feedback was positive. A study was conducted to find out which factors contributed to the success and to discover possible hidden aspects to improve. The research questions were aimed at investigating the interviewees' experiences during the project and to examine which of the subjects covered and procedures used are most likely to attract the interviewees in the future.</p> <p>The theoretical framework of the study consisted of projects, entrepreneurship, and keynotes defined by the project scheme - including digitality, work welfare, networking and Service Design. While one of the motifs of the project was to increase business know-how, digitality and Service Design were naturally associated with it.</p> <p>A qualitative research method was used. Within one month, eight theme interviews were conducted. The interviewees were selected out of the group of female entrepreneurs involved based on both their rate of participation in the project and their competence as entrepreneurs. Personal emphases could be seen in the answers. The interviewees' expectations and needs were reflected in the experiences they shared. The interviews provided a versatile supply of research material with concrete suggestions for improvements in subjects and procedures in future projects.</p> <p>The results of the study showed that customer oriented approach is a key factor to commit participants to project work. The subjects must meet the participants' needs and the execution and feeling of benefitting from the project. The results were also used to create a <u>model of inviting participants to join projects and to better attend to them in the future.</u></p>		
Keywords/tags digitality, European Social Fund (ESF), project work, Service Design, self-employment, female entrepreneurship, work welfare, network, networking, peer learning		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto ja tavoitteet	3
1.1	Taustaa, tavoitteet ja rajaukset.....	3
1.2	Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeen esittely	4
2	Tutkimusasetelma, -kysymykset ja -menetelmät.....	5
2.1	Käsitteet.....	6
2.2	Tutkimustehtävä ja -kysymykset	7
2.3	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	8
2.4	Aineistokuvaus ja analyysi	13
3	Tutkimuksen viitekehys	16
3.1	Hankemaailma.....	16
3.2	Yrittäjyys	18
3.3	Verkostoituminen, vertaistuki ja vertaisoppiminen.....	25
3.4	Yrittäjän työhyvinvointi	30
3.5	Digitalisuus	36
3.6	Palvelumuotoilu	47
3.7	Liiketoimintaosaaminen	50
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	61
4.1	Aineiston analyysi.....	61
4.2	Tuloksien kuvaus	63
5	Johtopäätökset.....	88
6	Pohdinta.....	99
	Lähteet	103
	Liitteet.....	112
	Liite 1. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman hankkeen kuvaus.....	112

Kuviot

Kuvio 1: Työnantajayrittäjien, maanviljelijöiden ja itsensä työllistäjien määrät vuosina 1997–2017 eri ikäryhmissä Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksen 2017 mukaan	19
Kuvio 2. Yrittäjien, jotka välittävät toimeksiantoja toisille, jakavat töitä ja kehittävät yhteisiä hankkeita prosentuaalinen osuus Tilastokeskuksen Yrittäjät Suomessa 2017 -tutkimuksen mukaan.....	27
Kuvio 3. Markkinoinnin 4P on nyt 4C	40
Kuvio 4. Sosiaalisen markkinoinnin prosessi	41
Kuvio 5. Ostajan ostoprosessi	43
Kuvio 6. Service blueprintin tasot	48
Kuvio 8. Suosittelun vaikutus asiakkaan ostamiseen	55
Kuvio 9: Hankkeeseen kutsumisen -prosessikuvaus	91
Kuvio 10. Hankkeeseen tutustuvan huolenpitoprosessi	92

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltujen mainintojen määrät aihealueittain ja kommentteja	64
--	-----------

1 Johdanto ja tavoitteet

Hankkeiden vaikuttavuudesta on keskusteltu vuosikymmenten ajan. Niiden tärkeimmäksi hyödyksi mainitaan usein hanketoimijoiden työllistäminen (Lassheikki 2014). Toinen käytetty argumentti on Euroopan Unioniin maksettujen rahojen palautuminen Suomeen hankerahoitusten kautta ja niiden jakautuminen alueellisesti (Paananen 2019). Kymenlaaksossa käytetään heikosti hankerahaa suhteessa muuhun maahan (Haun mukainen hankelistaus: 392 hanketta n.d). Hankkeet koetaan projekteiksi, joiden tuloksia kritisoidaan ja vaikuttavuus on koettu heikoksi (Lahdelma, & Laakso 2013, 26).

1.1 Taustaa, tavoitteet ja rajaukset

Aikuiskoulutus Taitajan, aikaisemmin Aikuiskoulutuskeskus Kouvolan, tavoitteena on saada lisää sidosryhmiin kohdistuvia hankkeita, joiden avulla tarjotaan alueen teki- jöille uusia taitoja tai vahvistetaan olemassa olevia. Samalla kasvatetaan oppilaitok- sen tunnettuutta alueen toimijoiden keskuudessa ja kerätään tietoa koulutustar- peista ja -muodoista. Henkilöstö kehittyy hanketoiminnan myötä ammatillisesti ja luo verkostoja työelämään. Oppilaitosta voidaan pitää mahdollistajana, yhdistäjänä ja vä- littäjänä eri sidosryhmien suuntaan (Houtbeckers 2016b, 14–17).

Yrittäjät tutustuivat Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankeen aikana oppilai- tokseen ja sen henkilökuntaan. Heille hankkeen tavoitteiden mukaisesti tarjottiin työkaluja oman toimintaansa kehittämiseen ja mahdollisuutta luoda verkostoja yrit- täjäsisariin ja muihin sidosryhmiin. Hankerahoituksella haettiin vaikuttavuutta alueta- louteen alueen pienyrittäjien kautta. Pienistä puroista kasvaa iso virta, osaltaan tämä hanke satoi EU-rahaa Kymenlaaksoon. Hankeen ESR-rahoitus mahdollisti Aikuiskoulu- tus Taitajan, aikaisemmin Aikuiskoulutuskeskus Kouvolan, työntekijöistä viidelle pie- nen osarahoituksen palkkakuluihin ja antoi mielenkiintoisia tehtäviä muun työn ohessa. Oppilaitoksen näkökulmasta hankkeen avulla luotiin hyviä verkostosuhteita yrittäjiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa yrittäjien kokemuksia Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeesta. Toisena tavoitteena on kerätä yrittäjiltä ideoita seuraavien haettavien hankkeiden aiheiksi ja toimintatavoiksi. Tavoitteena on tarjota yrittäjille mielenkiintoisia, osaamista ja voimaa antavia hankkeita. Nimensä Aikuiskoulutus Taitajaksi vaihtanut oppilaitos kouluttaa jatkossakin työntekijöitä niin palkkasuhteeseen kuin yrittäjiksi, siksi sen intresseissä on tehdä yhteistyötä yrittäjien kanssa.

Tässä opinnäytetyössä ei keskitytä hankkeisiin ja erilaisiin rahoituslähteisiin. Hankkeista kerrotaan vain toiminnan asemoimisen näkökulmasta. On todettava, että tämän hankkeen osalta rahoittaja halusi hankkeen tuovan kohderyhmälle osaamisen ja verkostojen vahvistumista, työhyvinvointia ja hyvää oloa. Yhteistyö rahoittajan edustajan kanssa koko hankeprosessin ajan oli erinomaista, vaikka ELY-keskuksen edustaja vaihtuikin eläköitymisen myötä.

1.2 Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeen esittely

Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hanke toteutettiin Euroopan sosiaalirahaston tuella syyskuusta 2016 maaliskuun loppuun 2019. Rahoitus myönnettiin toimintalinja 3:sta eli Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus ja sen erityistavoitteesta 8.1. nimeltään Työ- ja koulutusurien sukupuolenmukaisen eriytymisen lieventäminen. Tuen myöntäjä oli Hämeen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Hankkeelle myönnettiin julkista rahoitusta yhteensä 59 296 euroa. (Liite 1.)

Hankkeen kohderyhmänä olivat kymenlaaksolaiset naisyrittäjät, jotka toimivat pääasiassa palvelu-, hyvinvointi- ja matkailualalla. Mukaan hankkeeseen olivat tervetulleita myös maahanmuuttajataustaiset naisyrittäjät. Tavoitteena oli koota verkosto, jossa tapahtuisi vertaisoppimista ja verkoston tuomaa synergiaetua alueen yrittäjien kesken. Ajatushautomoiden kautta luotiin Voimala-konsepti, jossa asiantuntijoiden alustuksen pohjalta saatiin uusia ideoita ja ajatustenvaihtoa erilaisten näkökulmien havaitsemiseen kunkin omaa arkipäivän työtä tehostamaan. Teemoiksi suunniteltiin

palvelumuotoilua, digitaalisuutta, verkostoitumista ja liiketoimintaosaamista. Hankkeen tavoite oli vähentää osaltaan sukupuolten välistä segregaatiota yrittäjinä toimivien naisten vahvistuvan osaamisen kautta. (Liite 1.)

Kantavana teemana jokaisessa 22 tapaamisessa oli yrittäjien hyvinvointi ja voimaantuminen. Yrittäjillä oli mahdollisuus valita, mihin kertoihin he osallistuivat. Näin ei syntynyt lisää painetta työkiireiden keskellä lähtemisestä tai turhautumista jonakin iltana mahdollisesti jo liiankin tutun aiheen parissa. Tapaamisten osallistujajoukko eli joka kerran. Mukana oli myös yrittäjiä, jotka kävivät tutustumassa hankkeen toimintaan kerran tai pari. Tähän hankkeeseen kutsuttiin hankehakemuksen mukaisista yrittäjäryhmistä niin yrittäjäkokemukseltaan kuin elämänkaareltaankin eri ikäisiä osallistujia. He puolestaan kutsuivat tuttujaan mukaan. (Liite 1.)

Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hanke oli vetovoimainen. Kokonaisosallistujien määrällinen tavoite oli 20. Osallistujia kirjattiin kaikkiaan 33 naista. Tavoitteena oli rakentaa ryhmä, missä olisi edustaja mahdollisimman monelta eri toimialalta, tosin matkan varrella esimerkiksi kukkakauppiaita osallistui hankkeeseen kaikkiaan neljä. Suurin osa osallistujista oli yksinyrittäjiä. Mukana olleet työnantajayrittäjät voidaan jakaa mikro- ja pienyrittäjiin, sillä yksi alussa aktiivisesti mukana ollut yrittäjä kasvatti yritystoimintaansa huomattavasti hankkeen aikana. Yhden toimipisteen kauppias laajensi toimintaansa kahteen uuteen toimipisteeseen ja työntekijöiden määrä kasvoi huomattavasti yli kymmenen. Vastapainoksi toinen pienyrittäjä siirtyi kokoaikaisesta työnantajaroolista osa-aikaista ja keikkatyötä tarjoavaksi. Yksi yrittäjä siirsi hankkeen aikana toimintansa erillisestä työtilasta kotiinsa. Mukana oli aluksi myös maahanmuuttajataustainen yrittäjä. (Liite 1.)

2 Tutkimusasetelma, -kysymykset ja -menetelmät

Tutkimusasetelman taustaksi avataan aluksi muutamia keskeisiä käsitteitä. Sen jälkeen esitellään tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset, joita on kaksi. Tutkimusmenetelmänä käsitellään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tässä kohdassa käsitellään myös tutkimuksen valideettiä ja reliabiliteettiä nimenomaan kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Viimeisenä kohtana on aineistokuvauksen ja -analyysin teoreettinen osuus.

2.1 Käsitteet

Seuraavassa esitellyt käsitteet on valittu hankehakemuksen keskeisistä painopiste-alueista. Aluksi määritellään yrittäjä käsitteenä, sillä se on keskeinen tekijä tässä tutkimuksessa. Haastateltavat ovat kaikki päätoimisia yrittäjiä.

Yrittäjä on henkilö, joka tekee työtä ansiotarkoituksessa ilman, että on työ- tai virka-suhteessa. Yrittäjäksi lasketaan myös ammatinharjoittajat. Henkilön työskennellessä itsenäisesti, vastatessa itse työnsä tuloksesta ja kantaessa siihen liittyvän taloudellisen riskin itse, henkilö tulkitaan yrittäjäksi. (Härmälä, Lamminkoski, Salminen, Halme & Autio 2017, 4–5.)

Työhyvinvointi muodostuu työstä, sen mielekkästä sisällöstä, terveydestä, turvallisuudesta ja yleisestä hyvinvoinnista, mihin vaikuttavat myös yksityiselämän tilanteet. Työhyvinvointi lisää tuottavuutta ja pitää yllä työn laatua. Työuran kehittyminen, jossa huomioidaan yksityis- ja työelämän sovittaminen yhteen, on osa työhyvinvointia. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6.)

Digitalisaatio on tiedon tallentamista, siirtämistä ja käsittelyä tietokoneiden ymmärtämässä muodossa. Digitalisaatio helpottaa suuren tietomäärän käsittelyä. (Digitalisaatio ja bkt, 2017.) Se voidaan jakaa myös digitaaliseen alusta- ja palvelutalouteen. Digitaalisella palvelutaloudella viitataan palvelutalouteen, jossa palvelut tuottaa yritys tai ammatinharjoittaja tarjoamalla niitä digitaalisella alustalla. Palveluita välitetään tai kulutetaan digitaalisten alustojen kautta. (Härmälä, Lamminkoski, Salminen, Halme & Autio 2017, 17.)

Verkosto muodostuu, kun useita ihmisiä, yrityksiä tai organisaatioita on yhteistyössä keskenään. Heidän välilleen syntyy yhteyksien kudelman, verkoston. Verkostot elävät ja muokkautuvat koko ajan. Verkostoitumisen myötä yhteistyökumppaneiden osaaminen, tiedot ja arvot yhdistyvät. Näin tuotetaan lisäarvoa toimintaan. (Hakanen, Heino & Sipilä 2007, 77–78.)

Palvelumuotoiluun sisältyy systemaattista palveluiden kehittämistä ja innovointia. Kehittämisen toimintatavat ovat saman aikaisesti sekä analyyttistä tosiasioihin, kuten alan tutkimukseen ja yrityksessä kerättyyn asiakastietoon perustuvia, että intuitiivisia. Palvelumuotoilussa pitäisi pystyä ennustamaan tulevaisuuden mahdollisuuksia, tämä vaatii herkkyyttä ja toisaalta vahvaa kokemusta tulevaisuuden ennustamisesta. (Tuulaniemi 2016, 10–13.)

Liiketoimintaosaamiseen on perinteisesti sisällytetty markkinointi, laskentatoimi, verotus ja rahoitus. Laajemmin ajateltuna ja tämän ajan vaatimusten mukaisesti tähän on lisättävä palveluosaaminen, kansainvälistyminen, tietotekniset taidot ja yrittäjyyden vaatima erityisosaaminen. Tämä vaatii kokonaisuuksien hallintakykyä. Liiketoimintaosaamisen tarvetta arvioitaessa on huomioitava toimialan asettamat vaatimukset samoin kuin paikallisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä tapahtuva jatkuva kehittyminen. Liiketoimintaosaamista kartoitettaessa on jokainen osa-alue purettava pienempiin osiin ja tarkasteltava osaamistason muutostarpeita ja luotava strategiat uusien vaatimusten mukaisesti. Muutokset tapahtuvat yhä kiihtyvämässä tahdissa, joten resilienssin merkitys korostuu yrityksissä. (Lehtinen n.d., 17–24.)

2.2 Tutkimustehtävä ja -kysymykset

Tämän opinnäytetyön nimeksi valikoitui ”Naisyrittäjien kokemuksia Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeesta” Se kertoo samalla tutkimustehtävän, jossa kartoitetaan hankkeessa mukana olleiden yrittäjien kokemuksia. Tutkimuksessa selvitettiin menneestä hankkeesta, miten hankkeeseen osallistuneet sen kokivat ja millaista konkreettista hyötyä he kokivat saaneensa. Kartoitettiin myös tietoa hankkeen mahdollista epäkohdista. Lisäksi haettiin tietoa yrittäjien tarpeista, toiveista ja ideoista seuraavia hankehakuja varten.

Tutkimuskysymyksiä on kaksi:

1. Mitä koit saaneesi Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeesta?
2. Mitä aiheita toivoisit seuraavaan hankkeeseen ja mitä parannusehdotuksia sinulla olisi edelliseen hankkeeseen nähden?

Kysymyksessä on laadullinen tutkimus, mikä antaa mahdollisuuden esittää haastateltaville myös täydentäviä kysymyksiä haastattelun kulun mukaisesti. Menneestä hankkeesta haettiin kokemuksellista tietoa. Osallistujille esitettiin tarvittaessa lisäkysymyksiä esimerkiksi Voimaloiden aiheiden kiinnostavuudesta, kontaktien luomisesta muiden osallistujien kanssa ja uusien asioiden oppimisesta (Liite 1).

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään sekä sellaisia aihepiirejä, joista hankeosallistajat ovat mennessä hankkeessa hyötynneet, että sellaisia joista he tarvitsevat tulevaisuudessa lisää tietoa tai ovat kiinnostuneita. Hankekokemuksen perusteella haettiin ehdotuksia, miten hanketoimintaa voisi kehittää toimintatapojen osalta kohderyhmää palvelevaksi.

2.3 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on luonteeltaan avoimempi uuden tiedon löytymiseen verrattuna kvantitatiiviseen, hyvin strukturoituun tutkimukseen. Parhaimmillaan laadullinen tutkimus tuottaa tietoa jostakin täysin uudesta ilmiöstä tai avaa uusia näkökulmia jo luotuihin teorioihin. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää haastateltavien ihmisten tai havainnoitavien kokemusten pohjalta. Ne ovat sidoksissa tiettyyn aikaan ja kohteeseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 161.) Tutkimusaiheen valintaa ohjaa todetun ilmiön vähäinen tunteminen ja saatavilla olevat harvat aiemmat tutkimukset. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään ihmisten subjektiivisten ja kulttuuristen kokemusten kautta uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä ym. 2003.)

Tutkijan omat arvot vaikuttavat tutkimukseen, ne värittävät tutkijan ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja sen tuloksista. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta ei voida odottaa samalla tavoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. On tärkeää luoda mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2018, 161.) Tutkijan on oltava tarkkana, että tutkimuksen luotettavuus säilyy. Keskeinen haastateltava voi johdattaa tutkimusta haluamaansa suuntaan antamallaan tiedoilla tai vinkeillä hyvistä tietolähteistä tai haastateltavista. (Yin 2003, 90.) Tutkimuksen tekijä voi kokea ristiriitaa erityisesti tehdessään aineistolähtöistä analyysiä, jolloin on

kokonaan pystyttävä irtautumaan kaikesta aikaisemmasta tiedosta ja oletuksista ja annettava tiedonantajien tuottaa aineisto täysin vapaasti. Usein kuitenkin aineistoa tulkitaan taustalla olevan teorian avulla. Teoria on ikään kuin tutkijan tukena, mutta sen todistaminen tai kumoaminen ei ole tarkoituksena, vaan tutkija yhdistää aineistosta saatua tietoa olemassa oleviin malleihin. Aikaisempi tieto yhdistettynä tutkimuksen tuloksiin voi johdattaa uusiin löydöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110.)

Vaikka usein laadullinen tutkimus yhdistetään haastatteluihin, voidaan laadullista tutkimusta tehdä monia muitakin lähteitä käyttämällä. Näitä ovat esimerkiksi lehdet, päiväkirjat, dokumenttielokuvat, esineet ja valokuvat. (Vilkkä 2005, 100–101.) Haastattelut voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin. Strukturoitu haastattelu saattaa sisältää erillisen lomakkeen ja se voi olla osana avointa haastattelumallia kuten myös teema-haastattelun tukena tiedonkeruussa. (Yin 2003, 89–91.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018, 164) esittävät yhteenvetona kvalitatiivisen tutkimuksen yleisiä piirteitä pohjaten tietonsa useisiin lähteisiin. Näitä keskisiä piirteitä ovat tutkimusaineiston keruutapa kohtaamalla ihmisiä, jolloin menetelminä käytetään haastattelua tai havainnointia, tai jopa molempia ja lisäksi voidaan hyödyntää testejä tai lomakkeita. Metodeina voi olla esimerkiksi teema- tai ryhmähaastattelu tai osallistuva havainnointi. Haastattelu tallennetaan nauhoittamalla ääntä ja lisänä voi olla kuva. Tulokset analysoidaan yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti tai pääpiirteittäin, tutkimuksen aiheen vaatimuksen mukaisesti. Tavoitteena on löytää haastateltavien mielestä tärkeimmät asiat. Ne eivät välttämättä seuraa tutkijan ennako-odotuksia, sillä hän ei määrää jotakin hypoteesia tai teoriaa. Tutkimustulokset ovat ainutlaatuisia, tarkoituksenmukaisesti valitun joukon tuottamia. Tyypillistä on, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.

Kylmä, Vehviläinen-Julkunen ja Lähdevirta (2003) viittaavat McKennan julkaisuun vuodelta 1997, jossa määritellään kvalitatiiviselle tutkimukselle reitti tulosten saavuttamiseksi. Tutkimukseen osallistuvien subjektiiviset kokemukset ja näkemykset jäsenetään ja luokitellaan. Tutkimuksen löytämistä elementeistä ja prosesseista tuotetaan käsitteitä ja kuvataan niiden välisiä sidoksia ja lopulta päädytään teorian luomi-

seen. Kyseessä on silloin induktiivinen päättely eli aineistolähtöinen tutkimus (Kananen 2010, 40). Deduktiivinen analyysi puolestaan on yleisen todentamista yksittäisissä tapahtumissa, eli tunnetun totuuden säilymistä tehtäessä päätelmiä tutkimuksen tuloksista. Kolmas tapa päätellä on abduktiivinen. Siinä on mukana jokin johtolanka tai -ajatus, mikä liittyy havaintojen tekoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.)

Teemahaastattelu antaa tilaa haastateltavalle

Teemahaastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen muoto, mutta siihen voidaan liittää tarvittaessa myös kvantitatiivinen tutkimusote. Haastatteluaineistosta voidaan saada tietoa, josta frekvenssien laskeminen on mahdollista. Tutkimustuloksia päästään tulkitsemaan niiden avulla monipuolisemmin. (Hirsjärvi ym. 2018, 160.) Tutkimuksella on oltava tarkoitus ja tästä johdetaan tehtävät. Tehtävät asetetaan väljästi, jotta ilmiön eri näkökulmille ja mahdollisille uusille ilmiöille jää tilaa nousta esiin. Laadullisessa tutkimuksessa on tyyppillistä, että tehtäväkysymykset muotoillaan vasta tutkimuksen lopuksi. (Kylmä ym. 2003.)

Tutkija tekee haastattelusuunnitelman, johon kirjataan tutkimuksen osat, protokolla ja toteutus. Teemahaastattelurunkoon kirjataan yrityksen tai ilmiön taustatiedot, haastattelun toteutustiedot ja teemat yksilöityinä. (Kananen 2015, 153–155.) Tutkimuksella on teema tai teemoja, joihin halutaan uutta tietoa kysymyksin. Haastattelija valmistautuu tutkimushaastatteluun kysymysaihein ilman tarkempaa muotoilua. Hänellä on valmius joustaa kysymyksien asettelussa haastateltavan esille tuomien uusien ilmiöiden ja ajatusten johdattelemana. (Hirsjärvi ym. 2018, 208). Haastattelija voi palata joustavasti alkuperäisiin kysymyksiin muotoillen niitä haastattelutilanteeseen sopiviksi, haastateltavan vietyä haastattelua ennakoimattomaan suuntaan. Kuunneltaessa haastateltavan näkemyksiä, voidaan tehdä odottamattomia löytöjä. (Kananen 2015, 148.)

Haastateltavat valitaan tietoisesti niin, että heillä on tarvittavaa henkilökohtaista tietoa, näkemystä ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Usein haastateltaviksi pyydetään henkilöitä, joilla on erilaisia taustatekijöitä. Näin saadaan rakennettua laajempi kuva

tutkimuskohteesta. Tutkimusaineiston laatu on tärkeämpää kuin määrä tässä tutkimusmuodossa. (Kylmä ym. 2003.) Kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna kvalitatiivisen tutkimuksen osallistumisaktiivisuus on parempi (Hirsjärvi ym. 2007, 188–191).

Teemahaastattelu toteutetaan yleensä tapaamalla haastateltava henkilökohtaisesti. NykYTEKNIikkaa voidaan hyödyntää tallentamalla kohtaaminen älypuhelimella, tabletilla tai tietokoneella. Haastateltavan ollessa kauempana voidaan hyödyntää työkaluna esimerkiksi Zoomia. Molempien on osattava tällöin tekninen toteutus. Tallennettu keskustelu kirjoitetaan eli litteroidaan myöhemmin tiedostoksi ja sitä hyödynnetään tutkimusaineistona. Sähköpostilla tehtävä kysymyshaastattelu vaatii aktiivista otetta ja hyvää kirjoitustaitoa molemmilta osapuolilta. Teemoittain käytävät keskustelut ja niihin liittyvät jatkokysymykset osallistujien välillä keskustelunomaisesti ovat kriteerinä, jotta sähköpostiviestitys täyttäisi teemahaastattelun vaatimukset. Sähköpostihaastattelu vaatii haastateltavalta sitoutumista sekä monipolviseen prosessiin että aikaresursseja. Haastattelijalta tämä toimintatapa säästää litteroinnin vaivan. (Kananen 2015, 152–153, 186–188.)

Teemahaastatteluun voidaan pyytää kerralla useampi haastateltava ryhmäkeskusteluun. Tällöin ryhmädynamiikka vaikuttaa tilanteen hengen muodostumiseen ja mahdollisesti myös lopputulokseen. Ryhmähaastattelu on tekniikkana toimiva tutkittaessa tietyn ryhmän toimintaa. Haastattelijalta säästyy mahdollisesti litteroinnissa aikaa, mutta toisaalta haastattelutilanne vaatii häneltä taitoa huolehtia kaikkien haastateltavien tasapuolisista mahdollisuuksista osallistua keskusteluun. (Kananen 2015, 148–149.) Jokainen haastattelu on ainutkertainen ja sen tuottamaa materiaalia on kunnioitettava. Mikäli ryhmädynamiikassa on ongelmia tai ryhmän kulttuurillinen käytös rajoittaa mielipiteitä, voi tulos olla vääristynyt. (Hirsjärvi ym. 2018, 164; 206–207.)

Tutkimuksella on teema, josta keskustellaan ensin yleisellä tasolla edeten kohti yksityiskohtaisempaa ja henkilökohtaisempaa ajattelua. Kysymykset johdattelevat haastateltavaa aiheessa eteenpäin, mutta niiden on muotoilultaan oltava mahdollisimman neutraaleja. Tarkoitus ei ole ohjata tutkimustuloksia haastattelijan ennako-

odotusten mukaisiin tuloksiin, vaan löytää haastateltavien kautta uutta tietoa teemasta. Haastattelija tekee tarkentavia ja lisäkysymyksiä saadakseen haastateltavan kertomaan lisää. Avoimien kysymysten käyttö antaa eniten tilaa puheelle, strukturoidut tai suljetut kysymykset tyrehdyttävät keskustelun tai antavat mahdollisuuden vain lyhyisiin vastauksiin. (Kananen 2015, 150–151.) Parhaimmillaan haastattelijan kysymykset innostavat haastateltavan kuvailemaan ilmiötä monipuolisesti ja ihanne-
tapauksessa kertomuksenomaisesti (Vilka 2007, 114).

Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetin ja reliabiliteetin arvioiminen on oleellinen osa tieteellistä tutkimusta. Tutkimukselta odotetaan tässä yhteydessä luotettavuutta. Kun kysymyksessä on laadullinen tutkimus, on tämän vaatimuksen toteuttamisen arvioiminen hankalampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Vilkan (2007, 158–159) mukaan on vastuu pitkälti tutkijan käsissä. Tutkijan rehellisyys ratkaisee tutkimuksen luotettavuuden. Hän vastaa tiedonkeruun järjestämisestä, valinnoista tutkimusmateriaalia luokitellessaan ja analysoidessaan, sekä päätymisestään tiettyihin lopputuloksiin. Tutkijan on perusteltava, miten on saavuttanut nämä päätelmänsä ja hänen tulee arvioida tutkimusprosessinsa suhdetta tutkimuksen tavoitteisiin ja teoriaan.

Kvalitatiivisessa teemahaastattelututkimuksessa toistettavuus on vaikea toteuttaa. Haastateltavien tilanteet muuttuvat, haastattelu-aika ja -paikka voivat vaikuttaa tulokseen ja eri haastattelukerrat voivat antaa erilaiset tulokset. Litteroidusta materiaalista eri tutkijat voivat tehdä erilaisia päätelmiä, jolloin tutkimustulokset vaihtelevat. (Hirsjärvi ym. 2018, 231–233). Samasta aineistosta voidaan tehdä useampia tutkimuksia. Mikäli valitaan sama tutkimustehtävä tai -ongelma ja tarkastellaan samasta näkökulmasta tutkimustuloksia ja selvitetään tutkijoiden tausta-ajattelu ja ennakkokäsitykset, asiasta voi kaksi tutkijaa päästä samaan lopputulokseen asiasta. (Kananen 2010, 68–70.)

Tutkimuksen validiteettia eli tutkimuksessa aiottujen tavoitteiden toteutumista eli sitä tutkittiinko luvattuja asioita, seurataan myös laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen toistettavuus on usein ongelma kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sa-

rajärvi 2018, 160–161.) Jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on arvioitava luotettavuutta ja sitä on jatkettava koko prosessin ajan. Sattumalla on vaikutuksensa kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoon ja analyysiin. (Kananen 2010, 68–69.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 163–164) esittävät listan, jossa esitellään oleelliset luotettavuuden mittarit tutkittaessa kvalitatiivisesti. Ensiksi on tiedettävä ja muotoiltava oikein tutkimuksen kohde ja tarkoitus. Tutkijan omat ennakkoluulot, odotukset ja niiden muuttuminen suhteessa tutkittavaan aiheeseen kirjoitetaan näkyviksi. Kuvaus aineiston keruusta on tehtävä tarkasti ja riittävän laajasti, jotta siitä saadaan oikea käsitys. Samoin haastateltavien henkilöiden valintakriteerit on syytä esittää ja perustella. Tutkimuksen tekijän on huolehdittava mahdollisimman hyvin vastaajien tietosuojasta - erityisesti arkaluontoisissa tutkimuksissa. Tutkijan ja haastateltavien suhteesta ja toimintatavoista voidaan tehdä kuvaus, mikäli heidän lausuntojaan on jouduttu korjaamaan. Kuinka kauan tutkimukseen on käytetty aikaa ja miten analysointi on tehty, kiinnostavat tutkimukseen tutustujia. Tutkija arvioi tutkimuksensa luotettavuutta ja eettisyyttä. Raportoinnin on oltava niin laaja, että sitä lukiessa ymmärtää vaivatta tutkimuksen tarkoituksen, aineiston keruutavan ja tulosten analysoinnin ja johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164–166.)

2.4 Aineistokuvaus ja analyysi

Kvalitatiivisessa teemahaastattelututkimuksessa tallennetaan haastattelu ja se litteroidaan. Toinen tapa on kuunnella ja tehdä päätelmät suoraan kuullun avulla. Litteointia tehtäessä on päätettävä, millä tarkkuudella se tehdään. Jos käytettävissä on tietokoneohjelma analyysiä varten, työ on suoritettavan sen ehdoilla. (Hirsjärvi ym. 2018, 222.)

Aineistolähtöinen sisältöanalyysi aloitetaan määrittämällä analyysiyksikkö. Varsinainen analyysi aloitetaan kokonaistiedostojen pelkistämällä eli redusoimisella, jossa poistetaan tutkimuksen kannalta epäoleellinen tieto. Aineisto on valmis ryhmiteltäväksi eli klusteroitavaksi. Käytännössä yhdistetään samaan ryhmään osailmiötä vastaavat tiedot, jotka ovat yhdistäviä tai erottavia. Seuraavaksi suodatetaan oleellisin

tieto ja valikoidun tiedon perusteella luodaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätökset. Tätä vaihetta kutsutaan käsitteellistämiseksi eli abstrahoinniksi. Tässä analyysissä edetään empiirisen aineiston avulla kohti teoreettisia käsitteitä. Tutkijan on muistettava prosessin aikana aineistolähtöisyys ja avoimuus aineiston vaatimalle joustolle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

Vilka (2005, 140–141) viittaa Tuomen ja Sarajärven kolme vuotta aiemmin julkaisemaan teokseen, jossa he valaisevat teorialähtöistä sisältöanalyysiä. Se perustuu jo tutkimuksen alussa valittuun tunnettuun teoriaan, malliin tai ajatukseen. Koko aineistoanalyysi tukeutuu teoreettiseen taustaan. Tutkimustulosten oletetaan muuttavan tai syventävän teoriaa. Sisältöanalyysi kuvaa, millaisia merkityksiä haastateltavat kokevat, tavoitteena on ymmärtää tutkittavien toimintaa ja ajattelutapoja. Apuna tässä ovat luokitukset, käsitteet ja mallit.

Näiden kahden välimuotona voidaan pitää teoriaohjaavaa analyysimallia. Tässä mallissa teoreettiset käsitteet tiedetään ja ne tunnistetaan. Aineistosta etsitään teoriaan liittyviä tietoja ja tutkimustulos johdetaan niiden kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.)

Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä voidaan käyttää useampia tutkimusmetodeja (Hirsjärvi ym. 2018, 223–224) ja analyysia tehtäessä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivisia menetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Kvalitatiivista tutkimusta tehdään osissa, jolloin analyysiakin on syytä tehdä jatkuvasti. Analyysi on helpointa tehdä mahdollisimman pian tutkimusaineiston keruun jälkeen. Teemahaastattelussa on jo ennakolta suunnitellut selkeät teemat ja niihin etsitään vastauksia. Haastattelujen aikana voidaan löytää uutta yllättävää tietoa teemojen ohessa. Kerätty aineisto voidaan tyypitellä ja luokitella sen sisältöä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on varauduttava polveilevaan analyysiin, sillä haastateltavat kokevat ilmiön yksilöllisesti. Prosessia voidaan kuvata mieluummin spiraalina kuin suorana. (Hirsjärvi ym. 2018, 223–224.)

Tutkimuksen analyysimenetelmänä voidaan laadullisessa tutkimuksessa käyttää hermeneuttista metodia. Sitä voidaan käyttää myös muiden menetelmien kanssa. Tässä

analyysimenetelmässä tutkimus etenee kehämäisesti ja edestakaisin kulkevana. Sen aikana tutkijan ymmärrys syvenee ja kirkastuu lähtöoletuksesta kohti lopullista tutkimustuloksen kiteytystä. Tutkimushaastattelut litteroidaan ja niistä saadun tiedon avulla seuraavissa haastatteluissa pyritään saamaan lisää syventävää tietoa. Samalla haastattelijan omat oletukset jäävät taka-alalle ja haastateltujen tuottama tieto jalostaa uutta näkemystä. Tutkija hakee ulkopuolelta neutraalia tietoa ymmärryksensä tueksi. Tutkija joutuu arvioimaan tutkimuksensa uskottavuutta moneen kertaan ja korjaamaan tulkintojaan tiedon syventyessä. Tässä analyysitavassa on tutkijan tunnettava tutkittavan ilmiön asiasisältö ja ympäristö. Tällöin haastattelija pystyy erottamaan haastateltavan vastauksista omakohtaiset kokemukset, mielipiteet tai yleiset käsitykset. Tutkijan on pidettävä tutkittava ilmiö koko ajan itsestään erillisenä. Kehän laajentuessa tutkija kulkee matkan subjektiivisista näkemyksistä kohti objektiivista lopputulosta, tuottaen neutraalia ja yleistä tietoa. (Vilka 2007, 146–150.)

Fenomenologinen lähestymistapa vaatii tutkijalta omien ennakko-oletustensa ja -odotustensa ilmaisemista. Hänellä on jo ennakkoon ilmiöstä kertynyttä tietoa tai kokemusta. Toinen heti alussa hoidettava tehtävä on todellisuuspohjaisten ympäristötekijöiden kuvaus. Tutkija laajentaa omaa näkemystään haastateltavien näkemysten kautta häivyttäen omat ennakkokäsityksensä. Tutkimuksessa huomio kiinnitetään merkityssuhteisiin ja merkityskokonaisuuksiin. Aineistosta voi nousta useita kokonaisuuksia, mutta niitä on peilattava tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Epäolennaisuudet suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin on osattava hylätä. Merkityskokonaisuuksien hahmottaminen tutkimusaineistosta vaatii harjaantuneisuutta samoin kuin lopullisen tulkinnan muodostaminen niistä. Teoria ja aiemman tutkimustulokset ovat kriittisenä taustana, kun tulkitaan tutkijan tulkintaa ilmiöstä. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tutkijan henkilökohtaisen ymmärryksen laajeneminen tai muuttuminen tutkittavasta ilmiöstä haastateltavien näkökulmien muokkaamana. (Vilka 2007, 136–138.)

3 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys muodostui Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankeen hakemuksessa esitettyjen teemojen mukaan ja näihin läheisesti liittyvistä aiheista kuten vertaisoppiminen ja -tuki (Liite 1).

3.1 Hankemaailma

Hankemaailma on monimuotoinen. Julkisen rahoituksen lisäksi hankkeita rahoittavat säätiöt ja yhteisöt. Euroopan Unioni on Suomen valtion lisäksi suurimpia rahoittajia. Euroopan Unionin rahat jaetaan Suomessa ministeriöiden ja Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten kautta hankehakemuksien hyväksymisen jälkeen (Kestävää kilpailukykyä ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma n.d.). Euroopan Unionilla on myös mahdollisuus rahoittaa hankkeita suoraan avustuksilla ilman kansallisen toimijan päätöstä (EU-rahoitus n.d.).

Euroopan Unionin rakennerahastot ovat Suomessa toimineet vuodesta 1995 asti, jolloin Suomen liittyessä yhteisöön alkoi ensimmäinen rahoituskausi, joka jatkui vuoteen 1999. Nykyinen neljäs rahoituskausi käynnistyi vuonna 2014 ja päättyi ensi vuonna. Rakennerahastoja on kaksi: EAKR eli Euroopan aluekehitysrahasto ja ESR eli Euroopan sosiaalirahasto. EAKR tavoittelee rahoituksensa avulla erityisesti heikommien työllistymismahdollisuuksia tarjoavien alueiden kehittämistä rahoituskriteereidensä pohjalta. ESR puolestaan rahoittaa hankkeita, joissa panostetaan ihmisten osaamisen sekä työn saamisen että työnteon kykyjen lisäämiseen. (Mitä rakennerahastot ovat n.d.) Euroopan komission Alue- ja kaupunkipolitiikan pääosasto ja Työllisyys-, sosiaali- ja osallisuusasian pääosasto jakavat rahat Suomen työ- ja elinkeinoministeriölle. Se toimii hallintoviranomaisen roolissa osittain hoitaen myös valvontaa. Välittävinä tahoina ovat neljä ELY-keskusta, maakuntaliitot, aikaisemmin TEKES, nyt BusinessFinland sekä sosiaali- ja terveysministeriö että työ- ja elinkeinoministeriö. Tuensaajat jakavat rahoituksesta saatavaa hyötyä kansalaisille hankkeiden kautta. (Kestävää kilpailukykyä ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma n.d.)

Tällä hankekaudella on EAKR- ja ESR-rahastojen toiminta koottu Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 -ohjelman alle. Arvio hankekauden rakennerahastoista Kymenlaaksossa käytettävästä vuotuisesta yhteissummasta asukasta kohden on vain 20 euroa ja ESR-rahoituksen osuus tästä on ainoastaan 7 euroa. Vertailun vuoksi Etelä-Savossa vastaavat luvut ovat 94 ja 30 euroa asukasta kohden. Keski-Suomessa puolestaan saadaan tukea jokaista asukasta kohden 27 ja 12 euroa. Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus -toimintalinjaan on varattu 234 miljoonaa euroa koko maahan. Kaikkiaan rahoitusta hankekaudelle 2014–2020 on varattu Suomessa käytettäväksi 2 976 miljoonaa euroa, josta puolet tulee kansallisesta rahoituksesta ja toinen puoli Euroopan Unionilta. Tästä noin 66 prosenttia käytetään perusrahoitukseen. Edelliseen hankekauteen verrattuna rahoitus on nyt 1 222 miljoonaa euroa pienempi. Aiemmalla kaudella kansallinen rahoitus oli Euroopan unionin sijoitusta suurempi. (Kestävää kilpailukykyä ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma n.d.)

Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hanke on ESR-rahoitteinen eli Euroopan sosiaalirahaston kautta myönnettyyn rahoitukseen pohjautuva hanke. Kyseisessä hankkeeseen yleisistä kriteereistä toteutuvat tasa-arvon edistäminen, osaamisen kehittäminen ja osallistumisen aktivoiminen. Hankkeilla on toimintalinjoja, tässä hankkeessa se on numero kolme eli Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus. Kyseisen toimintalinjan alakohtia ovat nuorten ja muiden heikossa työmarkkinatilanteessa olevien henkilöiden työllistymisen edistäminen, tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistäminen ja tämän hankkeen kohta: Työ- ja koulutusurien sukupuolenmukaisen eriytymisen lieventäminen. Tähän viimeksi mainittuun alakohtaan sijoittuvat myös yrittäjät. Heidän osaltaan halutaan parantaa tasa-arvoa ja muuttaa yhteiskunnan toimintakulttuuria ja rakenteita. (Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus n.d.)

Hankkeissa toimivat taustaorganisaatioiden edustajina hanketoimijat. Hankkeen tuloksien saavuttamiseen vaikuttaa vetovastuussa olevat tiimin jäsenet. Koulutuksenjärjestäjän hakiessa hanketta etsitään sen suunnitteluun henkilökunnasta sopivat henkilöt, joilla on alaan liittyvää osaamista. Varsinaisessa toteuttavassa tiimissä on erilaista osaamista ja useita työtapoja suosivia henkilöitä, ideoijien lisäksi on vahvassa tiimissä syytä olla asioiden viimeistelijöitä. Yhteisenä tekijänä on innostus projektin aiheeseen, mikä saa osallistujat tavoittelemaan parasta mahdollista tulosta.

Näille hanketoimijoille, jotka edustavat koulutuksenjärjestäjää, on varattava riittävästi aikaa toimia hankeosallistujien kanssa yhteistyössä, jotta saadaan tuloksia. (Länsisalmi 2013, 40–41, 109.)

Oppilaitos on hankkeessa sillanrakentajana rahoittajan ja kohderyhmän välillä (Länsisalmi 2013, 109). Sen tehtävänä on kirjoittaa hankehakemus, organisoida toiminta hankehakemuksen mukaisesti, hakea muutoksia tarvittaessa ja hoitaa kirjanpito ja raportointi (Aloituspalaveri n.d.). Rahoituspäätöksen mukaisesti hankkeelle asetetaan ohjausryhmä. Ohjausryhmään valitaan eri alojen asiantuntijoita, jotka antavat tukea ja hyviä neuvoja hankkeen etenemisen edistämiseksi. Ohjausryhmää kootessa pyritään huomioimaan sukupuolijako, mutta tärkeintä on kuitenkin valita hankkeen kannalta pätevät henkilöt. Yleensä ohjausryhmässä on jäsenenä kohderyhmän edustaja. Juridinen vastuu hankkeen toimista on tuensaajalla eli hankkeen hakijaorganisaatiolla. Hankevastaavan vastuullaan on pitää pöytäkirjaa ohjausryhmän kokouksista. (Ohjausryhmä n.d.)

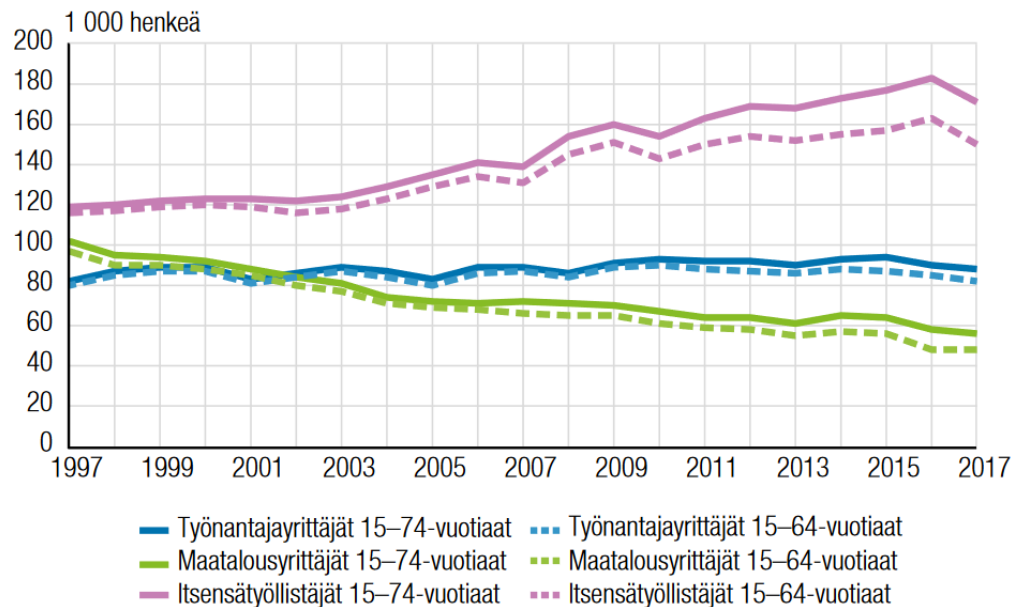
Hankevetäjien osalta oppilaitos arvioi myös hankerahoituksen merkityksen kokonaispalkkauksen muodostumiseen, eli vaikuttajana on oppilaitoksen taloudellinen näkökulma. Hankkeiden merkitys oppilaitoksille rahoitusrakenteesta on kasvanut opettaja ja kulttuuriministeriön tehtyä ammatillisen opetuksen rahoitusjärjestelmään uudistuksen. Erityisesti nyt eletty muutos aika on tuonut pienelle koulutuksenjärjestäjälle isoja muutoksia rahoitus pohjaan. (Ammatillisen koulutuksen hallinto ja rahoitus n.d.)

3.2 Yrittäjyys

Yrittäjät, itsensä työllistäjiä ja työnantajia

Suomessa oli vuonna 2016 reilut 180 000 yksinyrittäjää, kaikkiaan yrityksiä oli reilut 300 000. Yksinyrittäjiä on siis noin 60 prosenttia kaikista yrittäjistä. Itsensä työllistäjien määrä on nousussa, samoin yrittäjien koulutustaso. Palvelualat ovat kasvattamassa osuuttaan. Yrittäjien tulotaso vaihtelee, mutta vuoden 2015 Suomen Yrittäjien Yksinyrittäjä -tutkimuksen mukaan haastatelluista yli puolet katsoi bruttotulonsa jäävän alle 2 000 euroon kuukaudessa ja 68,5 prosentilla tulot olivat

alle 3 000 euroa. (Hämeenniemi, Malinen, Haavisto, Tammelin, Makkula & Tuuliainen 2016, 3.) Mikroyrityksiä oli vuonna 2017 noin 264 500 eli 93,2 prosenttia kaikista yrityksistä (Yrittäjyys Suomessa 2019).



Kuvio 1: Työnantajayrittäjien, maanviljelijöiden ja itsensä työllistäjien määrät vuosina 1997–2017 eri ikäryhmissä Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksen 2017 mukaan (Sutela & Pärnänen 2018, 14)

Yksinyrittäjien määrä oli suurin vuonna 2016 ollen Tilastokeskuksen laskelmien mukaan noin 183 000 henkilöä. Vuonna 2017 määrä oli laskenut 171 000 itsensä-työllistäjään. Naisia oli yrittäjinä samaisena vuonna lähes yhdeksän prosenttia ja miehiä reilut 12 prosenttia työllisistä 15–74-vuotiaista. Yksi kolmesta yrittäjästä on nainen, työnantajayrittäjästä harvempi, vain yksi neljästä oli nainen. Kuvioista 1 nähdään, että yrittäjistä 15 prosenttia oli alle 35-vuotiaita vuonna 2017. Tuolloin reilu kolmannes yrittäjistä oli saavuttanut vähintään 55 vuoden iän. (Sutela & Pärnänen 2018, 13–19.)

Yksinyrittäjä voi olla juristi, siivooja, fysioterapeutti, kampaaja, lääkäri, toimittaja, tanssija, kynsien tekijä, kirvesmies, muurari, maalari ja moni muu. Yksinyrittäjien koulutustaso vaihtelee suuresti. Yrittäjistä jo noin 40 prosentilla on korkea-asteen koulutus, mikä vastasi palkansaajien tasoa vuonna 2017. (Sutela & Pärnänen 2018, 20.)

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan suomalaisista yrittäjistä joka kolmas tekee enemmän kuin 50 tuntia työtä viikoittain. Vuonna 2011 palkansaajista vastaavia työtuntimääriä teki vain joka kahdeskymmenes, lähinnä he olivat yksityissektorin ylimpiä toimihenkilöitä. Taloudellisilla suhdanteilla on selkeä vaikutus palkansaajien työtuntikertymiin, sillä ne kasvavat noususuhdanteissa. On kuitenkin huomioitava palkansaajien työtunteja vertailtaessa osa-aikatyön lisääntyminen ja sen vaikutus kokonaistuntimäärien laskentaan. (Larja 2012.) Australialaisen tutkimuksen mukaan työntekijät voivat tehdä huomattavasti sovittua pidempiä työpäiviä ja tuntikertymä on jopa 50 tuntia viikossa ja ylityötä tehdään ilman korvausta. Tämä ajaa ihmisiä yrittäjiksi, sillä he katsovat näin saavansa reilumman palkkion työpanoksestaan. Työn epävarmuus on tutkimuksen mukaan yksi työntövoimista matkalla kohti yrittäjyyttä. Naisille osa-aikainen yrittäjäyys tarjoaa mahdollisuuden huolehtia perheen tarpeista ja antaa joustoa järjestellä aikatauluja. Yksi tässä tutkimuksessa esiintynyt syy yrittäjäyden valitsemisen oli toisen puolison uran etenemisen mahdollistaminen. Kun yritys vielä perustetaan kotiin, ovat kustannukset ja liiketoiminnan riski pieniä. Siirtymä palkkatyöhön on tällöin helpompaa. (Walker & Brown 2004, 585–588.)

Yksinyrittäjä voi olla ammatinharjoittaja, jolla ei ole kiinteää toimipistettä tai liikkeenharjoittaja, jolla puolestaan on toimipiste. Yksintyöskentelevät eivät välttämättä perusta omaa yritystä. Toiminimiyrittäjien tavoin käytännössä työskentelevät freelancer-verokorteilla toimivat henkilöt. (Torppa 2013, 16.) Tulorekisteri tuli voimaan 1.1.2019 ja se mahdollisti saman verokortin antamisen kaikille työnantajille. Työntekijän velvollisuus on huolehtia pidätysprosenttinsa riittävydestä verovuoden aikana. Edelleen toimeksiantaja maksaa freelancerin ennakonpidätyksen työkorvauksesta ja ilmoittaa sen tulorekisteriin. Korvauksen saaja pääsee tarkastamaan tulonsa ja työnantajien maksamat veronpidätykset reaaliaikaisesti, kun rekisterin toiminta vakiintuu. (Tulorekisteri velvoittaa myös yksinyrittäjiä – usein miten 2018, n.d.)

Päätoimisten, yritystoiminnasta pääasiallisen tulonsa saavien lisäksi on runsaasti sivutoimisia yrittäjiä. Arola ja Hackman (2016, 76) kuvaa osaa heistä silpputyöläisiksi. Nämä ihmiset tekevät monimuotoisesti työtä, he ovat lyhyissä palkkasuhteissa, osan työajastaan yrittäjinä ja voivat saada tuloja myös apurahojen kautta. Pärnänen (2014) tuo esille osa-aikaisuuden olevan osalle pakon sanelema, sillä töitä ei ole riittävästi. Tämä vaikuttaa oleellisesti tulokertymiin ja yrittäjästatuksen omaavan taloudelliseen tilanteeseen. Yrittäjäleimalla on puolestaan vaikutusta henkilön sosiaaliturvaan. (Arola & Hackman 2016, 30.)

Houtbeckers (2016a, 97–99.) huomioi, että aatteellisille ja yhteiskunnallisiksi yrittäjiksi laskettaville ei tulon muodostuminen ole ensisijainen tavoite. He voivat tehdä yrittäjyyden ohessa muita töitä saadakseen olla edes osa-aikaisia yrittäjiä ja viedä viestiään eteenpäin. Mikäli yritystyö alkaa tuottaa taloudellista tulosta ja yrittäjät voivat nostaa palkkaa ja osinkoja, he jatkavat edelleen intohimoisen aktiivisesti työtään aatteidensa eteenpäin viemiseksi.

Yrittäjyydestä puhuttaessa nousee esiin termi pakkoyrittäjyys. Sen määritelmät ovat varsin poikkeavia. Sitä kuvaillaan sanalla näennäisyrittäjyys ja itsensä työllistäminen. Yleisemmin se ehkä mielletään irtisanotun työntekijän perustamaan yritykseen, jossa palveluiden ostajana on edellinen työnantaja. Näin työnantajan velvoitteet vähenevät ja entinen työntekijä kantaa yrittäjävastuun aiemmin tekemästään työstä. Entistä työnantajaa eivät sido enää tuoreen yrittäjän suhteen työaikalaki eivätkä työehtosopimukset. Tilalle tulee keskinäinen sopimus. (Arola & Hackman 2016, 94–95.)

Henkilö voi olla yrittäjästatuksella myös tahtomattaan, näin käy usein esimerkiksi taiteilijoille. Nämä ihmiset eivät koe olevansa yrittäjiä, koska eivät ole sitä aktiivisesti itse halunneet. Heidät voidaan kuitenkin sosiaaliturvassa lain mukaan luokitella itsensä työllistävinä yrittäjiksi. (Arola & Hackman 2016, 34–35.) Moni yksinyrittäjä ei ymmärrä hänellä olevia yrittäjän velvoitteita, vaan olettaa tilaajan hoitavan entiseen malliin sosiaaliturvaan liittyvät maksut ja velvoitteet, jotka ovatkin yrittäjän itsensä hoidettavia (Torppa 2016, 20–22).

Yrittäjänä on helpompi tehdä erilaisia töitä rinnakkain kuin palkkatyössä, jossa työnantaja voi vaatia sivutoimiluvan anomista. Kun sivutoiminen yrittäjä on työsuhhteessa, työnantaja huolehtii palkasta veronpidätyksen ja tilityksen verottajalle. Omasta sivutai päätoimisesta yritystoiminnasta yrittäjä maksaa pääsääntöisesti itse ennakkovero verottajan määrittelemän maksuaikataulun mukaisesti. Verovuoden kokonaisverotus on kaikkien tulojen summa ja veroprosentit muodostuvat tämän mukaan. Yrityksen nettovarallisuus vaikuttaa yritystulon jakomahdollisuuteen ansio- ja pääoma-veroisiin, myös henkilökohtaiset pääomatulot vaikuttavat osaltaan verotettavan kokonaistulon määrään. (Roth 2018, 96–98.)

Yrittäjän vastuu on monimuotoinen

Siirryttäessä toimimaan oman yrityksen kautta ja myymään osaamistaan muille, on osaamisen kehittämisen vastuu entistä enemmän yksilön omalla vastuulla (Agarwal, Bersin, Lahiri, Schwartz & Volini 2018). Yrittäjä kantaa kokonaisvastuun yrityksestään ja itsestään. Yrittäjä huolehtii omasta tietotaidostaan säilyttääkseen kilpailukyönsä. Huolehtimalla työn laadusta ja tekemällä asiat ammattimaisesti sopimuksia noudattaen, yrittäjä varmistaa toimintansa jatkuvuuden. Taloudellinen vastuu on painava henkilöyhtiöiden vastuunalaisella yhtiömiehellä, usein myös osakeyhtiön yrittäjällä. (Torppa 2013, 27–28.) Yrittäjän on tunnettava yrityksensä taloudellinen tilanne. Kirjanpito on monesti järkevää ulkoistaa hyvälle tilitoimistolle, mutta vastuutaan yrittäjä ei talouden osalta voi ulkoistaa kenellekään muulle. Hän on itse vastuussa yrityksensä kirjanpidon laillisuudesta ja rahojen riittävydestä. (Roth 2018, 78.)

Lakien ja säädösten noudattaminen ovat yrittäjän eettisen ajattelun kulmakiviä. Yrittäjän on tunnettava alansa erityissäännökset ja velvoitteet. Hänen pitää olla selvillä verovelvollisuuksistaan, työnantajavelvoitteista ja huolehdittava maksuista ajallaan. (Torppa 2013, 30–31.) Suositeltavaa on pitää omat ja yrityksen rahat erillään. Kirjanpitoon viedään vain yritykselle kuuluvia menoja. Yrittäjän on tunnettava yhtiömuotonsa suomat mahdollisuudet tai rajoitteet tehdä yksityisnostoja yrityksen tililtä. Monen pienen yrittäjän kompastuskivenä on arvonlisäveron huomioiminen hinnoittelussa ja sen tilittäminen valtiolle. Kassavarojen riittävyys maksupäivinä on usealle vaativa tehtävä. (Roth 2018, 134.)

Yrityksen maine on ensiarvoinen asia yksinyrittäjän uskottavuuden ja luotettavuuden kannalta. Yrittäjä on yrityksensä keulakuva, hänen tekemisensä ovat yhtä yrityksen toiminnan kanssa. Yrittäjän on mietittävä, kuinka pitkälle asiakkaiden moraalikäsitys venyy, missä kulkee raja, minkä ylitettyä asiakas on valmis luopumaan suhteestaan yritykseen. (Torppa 2016,31–32.) Yrittäjä vastaa kaikesta tekemisestään itse. Vapaus ei tarkoita sitä, että yrittäjä voi tehdä mitä vain. Hän on oman tulevaisuutensa tärkein rakentaja ja vastuun kantaja. (Arola & Hackman 2016, 172–178.)

Vastuullisuus ympäristöstä ja tulevaisuuden kehityssuunnista on noussut yhdeksi yrityselämän merkittäväksi trendiksi. Erityisesti aatteellisesti suuntautuneet yrittäjät haluavat vaikuttaa periaatteidensa mukaiseen toimintaan. He ovat innokkaita edistämään alansa tietotaidon kasvattamista ja tunnettuutta käyttämällä aikaansa muiden kouluttamiseen ja tiedon jakamiseen. Tämä vie usein voimavaroja oman yrityksen kehittämisestä. (Houtbeckers 2016a, 100.)

Usko ja luottamus ovat mikroyrittäjyyteen liitettäviä termejä. Yrittäjät uskovat, että on parempi tehdä jotakin kuin olla tekemättä mitään. Heillä on toivo, että asiat paranevat. He luottavat tulevaisuuden tuovan tullessaan parempaa. Luottamus omaan tapaan tehdä asioita on myös korkealla, vaikka työn tulokset ovatkin vaatimattomia. (Houtbeckers 2016a, 100.) Yrittäjät eivät koe tarvitsevänsä erillisiä ohjelmia tai lausumia kertomaan työnsä arvoista, vaan he elävät ne todeksi joka päivä omassa työssään ja tavoissaan tehdä työtään. Yrittäjä ei voi jäädä murehtimaan menneitä, vaan hänen on suunnattava tulevaan. (Torppa 2016, 130–131, 72)

Perinteisessä yrittäjyysmallissa yrittäjä pyrkii omin voimin selviämään ja luomaan menestyksensä. Yhteistyötä tehdään niiden tahojen kanssa, jotka ovat välttämättömiä yritystoiminnan pyörittämisessä. Heiltä ostetaan tai heille myydään. Perinteinen yritys ei hyödynnä verkostoja. Toisaalta näin yritys ei ole riippuvainen muista ja päätökset voidaan tehdä itsenäisesti, eikä synny kontrollista ja yhteistyöneuvotteluista johtuvia ylimääräisiä kustannuksia. (Toivola 2006, 96, 110.)

Vapaus houkuttaa yrittäjyyteen

Palkkatyössä olevaa voi yrittäjyydessä houkuttaa itsensä johtajana oleminen. Yrittäjä

voi itse päättää omasta ajankäytöstään, suunnitella päivän työtehtävät ja järjestää sopivasti vapaa-aikaa. Yrittäjänä on vapaus valita asiakkaat. (Kuitunen & Pystynen 2015, 55, 59.) Joukolle ihmisiä ison työnantajan palveluksesta eroaminen antaa mahdollisuuden toteuttaa omia ihanteitaan ja moraalisia valintojaan (Torppa 2016, 130–131). Anglo-saksinen ajattelutapa painottaa taloudellisen tuloksen tärkeyttä mitattaessa yrittäjänä onnistumista. Australialaisen tutkimuksen mukaan taloudellinen menestys ei ole yksin- ja mikroyrittäjille tärkein onnistumisen mittari. Toki riittävä taloudellinen tulos on tavoiteltavaa ja vakiintuneet tulot helpottavat yrittäjän elämää. Yksinyrittäjät kokevat tärkeimmiksi menestyskriteereikseen tyydytyksen työstä, itsenäisyyden ja joustavuuden. Moni yksinyrittäjä ei ole kasvuhakuinen tai halua edes työllistää muita. (Walker & Brown 2004, 587–589.)

Y-sukupolvi ei ole niinkään kiinnostunut palkasta, vaan intohimonsa toteuttamisesta ja maailman muuttamisesta. Heidän yrittäjämyönteisyytensä on korkealla tasolla, mutta käytännössä monet haluavat kuitenkin perinteisen palkkatyön edut. (Arola & Hackman 2016, 50.)

Monissa ammateissa yrittäjyys on normaali tapa työllistyä. Vain harva kampaaja pääsee työntekijäksi. Totutumpi tapa on ottaa vuokratuolipaikka ja perustaa toiminimi, jolla harjoittaa työtään. Tulot muodostuvat asiakaskunnan vakiinnuttua paremmiksi kuin palkkasuhteessa. Toki moni nuori on myös epäonnistunut, koska työtä ei ole ollut suunnitellusti tarjolla. Silloin yrittäjän tulisi etsiä lisää töitä muilta osaamisalueiltaan. (Torppa 2016, 33–34.) Arola ja Hackman (2016, 78) esittelivät yrittäjän, joka työskenteli satunnaisesti erilaissa palkkatöissä ja hänellä oli lisäksi yritys, jossa hän toteutti kahta erilaista liikeideaa. Hän saattoi tehdä kolmea erilaista työtä samana päivänä. Tämä silppuyrittäjäksi itseään kutsuva mies nauttii kuitenkin vapaudestaan ottaa vastaan niitä töitä, joita haluaa.

Yrittäjän vapaus voi ulkopuolisesta näyttää hyvinkin rajoitetulta. Tärkeintä on henkilön itse kokema vapauden tunne. (Arola & Hagman 2016, 21.) Vapaaehtoisesti yrittäjiksi ryhtyneet nauttivat itsenäisestä työstä. Heidän on mahdollista päättää miten ja milloin he tekevät työtään. Laatutason ja työmäärän kuin myös sitä kautta ansiota-

sonsa saa päättää itse. Itsenäisyys on yksi yksinyrittäjien useimmin kertoma syy vaihdettaessa palkkatyö yrittäjyyteen. (Torppa 2016, 118.) Yrittäjät ymmärtävät, että vapauteen liittyy samalla vastuu. Vastuu muodostuu asiakashankinnasta, työn tekemisestä hyvin ja ajallaan, terveestä nuukuudesta rahojen käytössä ja oman sosiaaliturvan rakentamisesta. Raha ei tule tekemättä työtä, mutta omalla työllä voi saada kerättyä riittävät tulot helpommin kuin työsuhhteessa. (Arola & Hackman 2016, 20–22.)

3.3 Verkostoituminen, vertaistuki ja vertaisoppiminen

Verkostot voivat olla vertikaalisia eli jalostusketjussa peräjälkeen toimivia yrityksiä. Myös franchising-ketjut voidaan laskea näihin. Horisontaalisiin arvoketjussa samalla tasolla ja kehitysvaiheessa olevien yritysten verkostoihin voi kuulua kahden välisiä tai monen välisiä verkostoja. Näissä verkostoissa toimialakin voi olla sama. (Hakanen ym. 2007, 55–56.) Verkostoon on hyvä kuulua kilpailijoita. Heidän kanssaan yhteinen intressi on toimialan kehittyminen, sillä kilpailu tuo tehokkuutta ja kilvoittelua uusien tuotteiden kehittämiseksi. (Sekki & Niemi 2016, 114–115.) Verkoston kasvaessa laajaksi on sitoutuminen yhteistyöhön heikompaa ja verkoston toiminnan organisointi voi olla hankalaa. Yksi taso verkostoitumisessa on toimirajat ylittävät eli diversifikoituneet kokonaisuudet, jolloin ydinajatuksena on kaikkien verkosto-osapuolien hyötyminen yhteistyöstä taloudellisesti. Näitä verkostoja voi syntyä eri kokoonpanoissa esimerkiksi projektien ympärille. Yhteistyörenkaissa voi olla useita yrityksiä tekemässä yhteishankintoja tai jakamassa resursseja, jolloin tavoitteena on kustannussäästöt. (Hakanen ym. 2007, 55–57.)

Luottamus on keskeinen tekijä verkostossa, sen rakentuminen vaatii työtä

Yritysten verkostoituminen on prosessi, jolla haetaan lisäarvoa yhteistyössä oleville yrityksille. Se saadaan aikaan yhdistämällä näiden tietoa ja osaamista. Yritysten arvojen on oltava saman suuntaiset yhteistyön sujumiseksi. Verkostoyhteistyö on usein pitkäjänteistä ja jatkuvaa, siinä sitoudutaan pitkälle vietyyn kumppanuuteen ja riippuvuussuhteisiin palvelu- tai valmistusprosesseissa. Verkostoituminen perustuu luottamukselle. Yritysten on viestittävä toisilleen avoimesti, jolloin varmistetaan yhteistyön tavoitteiden samanlainen suunta. Verkostoitumisen tavoitteena on strategisen kumppanuuden kautta tapahtuva kehittyminen ja oppiminen, rahaa unohtamatta.

Verkostoitumisella tavoitellaan välittömiä hyötyjä ja pitkän aikavälin kilpailukyvyyn kehittämistä. (Hakanen ym. 2007, 44–45.)

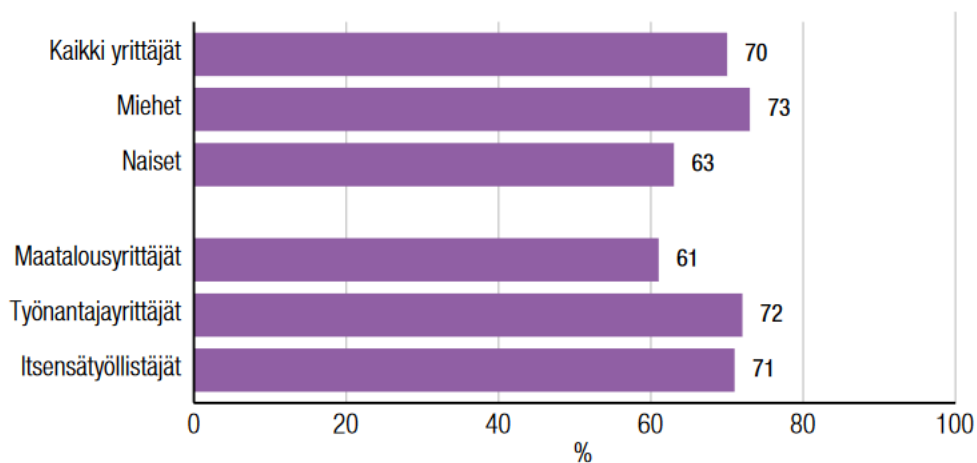
Luottamus luo perustaa yhteistoiminnalle henkilöiden ja sitä kautta yritysten välille. Luottamuksen rakennustarpeina on yhteiset kokemukset, teot ja toiminta, se lunastetaan pala palalta. Luottamus on osa yrityksen pääomaa, parhaimmillaan se avulla luodaan parempaa ja kannattavampaa liiketoimintaa. Taustalla ovat sosiaaliset sidokset, toisilta saatava vertaistuki, tieto ja taito, joilla yritystoimintaa voidaan kehittää ja välttää kompastumisia. Yritysten verkostoituminen voi lopulta lähentyä integraatiota, jolloin kumppaneista tulee osa toistensa liiketoiminta- tai valmistusprosessia. (Toivola 2006, 98–99.)

Humalan (2007) mukaan luottamus muodostuu pätevydestä (capability), oman identiteetin tietoisuudesta, arvoista ja erilaisista kyvykkyyksistä (self-reference) ja käyttäytymisestä, mitä kuvaavat sanat vastuullinen, välittävä ja kunnioittava (goodwill behavior). Luottamus syntyy ensisijaisesti ihmisten välille, sieltä se kasvaa organisaation luotettavuudeksi ja heijastaa luottamusta myös yhteistyökumppaneiden luotettavuuteen.

Helander, Kujala, Lainema ja Pennanen (2013, 21–24) esittelevät Lewickin ja Bunkerin (1996) jaon luottamustasoista. Alimmalla tasolla on laskelmoiva luottamus, jossa luottamuksen pettämisestä rankaistaan. Keskimmaisella tasolla luottamus perustuu tietoon. Se kehittyy ensimmäisen tason kautta, kun opitaan tuntemaan kumppaneiden käyttäytyminen ja sitä osataan ennustaa. Toisten kanssa keskustellaan ja ollaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa säännöllisesti, tällä tasolla voidaan pienet rikkeet antaa anteeksi. Kolmas eli ylin taso on tunnistamiseen perustuva luottamus. Siinä tunnetaan toisen aikomukset, halut ja tarpeet. Tällä syvimmällä tasolla luotetaan toiseen niin, ettei neuvotteluja tarvita, vaan voidaan edustaa toista. Oleellista on luottamuksen ylläpito ja sen vaaliminen. Harha-askeleet annetaan anteeksi. Näiden tasojen kehittymiseen vaikuttavat yhteisen identiteetin kehittyminen, sijainti lähellä muita kumppaneita, yhdessä luodut tavoitteet ja sitoutuminen yhteisiin arvoihin. Yhteistyö vaatii jatkuakseen sitoutumista ja yhteistä suunnan arviointia sopivin väliajoin.

Verkostot ovat yksinyrittäjän työyhteisö ja mikroyrittäjän tukijoukko

Yrittäjyyden kuva muuttuu, perinteinen yrittäjyys pohjautuu itsenäisyyteen ja omaan pärjäämiseen. Näissä yrityksissä yhteistyötä kuvaa paremminkin alihankinta ja hyvät suhteet tavarantoimittajiin ja osaaminen hankitaan yrityksen organisaation sisälle. Tärkeä osansa näissäkin suhteissa on luottamuksella toiseen toimijaan, vaikkakin kontrollin kautta. Yritykset kuuluvat moniin eri verkostoihin. Yrityksen ikä ja kehitysvaihe muuttaa verkostotarpeita ja kumppaneita. Nuori yritys tarvitsee verkostoa saadaakseen asiakkaita ja tukea uskottavuudelleen. Yksinyrittäjän resurssit eivät yksin riitä kaikkeen, mutta verkostot tuovat lisää voimaa. Kasvuyritykselle verkostossa toimiminen voi olla tarkoin harkittu strateginen valinta. Yrityksen investointitarve pienenee, henkilöstöksi riittää vähemmän väkeä ja organisaatio pysyy matalana. Toiminta pystytään rahoittamaan yrityksen tuloilla. Toisaalta ollaan riippuvaisia muista yrityksistä. Tämä vaatii avointa viestintää ja luottamusta toisiin toimijoihin. Tavoitteena on eri osapuolia ja asiakkaita hyödyttävät suhteet. Kumppaneiksi verkostoon tarvitaan muita yrityksiä luotaessa asiakkaan haluamaa arvoa. Yritysten erikoisosaukset täydentävät toisiaan. (Toivola 2006, 93–95.)



Kuvio 2. Yrittäjien, jotka välittävät toimeksiantoja toisille, jakavat töitä ja kehittävät yhteisiä hankkeita prosentuaalinen osuus Tilastokeskuksen Yrittäjät Suomessa 2017 - tutkimuksen mukaan (Sutela & Pärnänen 2018, 55)

Verkostoyrittäjyydelle tunnusomaista on luottamus, avoimuus ja tiivis vuorovaikutus. Verkostoyrittäjyys perustuu usein kapeaan erikoisosaamiseen. Verkosto on keskeinen ja strateginen osa yrityksen toimintaa, jopa kasvun ja kehittymisen turvaaja. Yrittäjät luovat keskinäisiä verkostoja, joiden yksi positiivinen vaikutus on työssä jaksamisen parantuminen sosiaalisten verkostojen myötä. Vastavuoroisuusverkostoista on hyötyä myös liiketoiminnalle. Kuviosta 2 nähdään Tilastokeskuksen Yrittäjät Suomessa 2017 -tutkimuksen tulosten valossa prosentuaalisia osuuksia yrittäjistä, jotka välittävät toimeksiantoja toisille, jakavat töitä ja kehittävät yhteisiä hankkeita. Luvuista nähdään, että naisyrittäjistä 63 prosenttia hakeutuu yhteistyöhön toisten yrittäjien kanssa. Miesyrittäjät ovat aktiivisempia toimimaan verkostomaisesti. (Sutela & Pärnänen 2018, 55).

Väitöstutkimuksessaan Leskinen (2011, 457–458) tuo esille verkostojen merkityksen yrittäjille uuden luomisessa. Muilta henkilöiltä saamallaan mielipiteillä yrittäjä pääsee kehittämään suunnittelemaansa tuotteita oikeaan suuntaan. Vaikka henkilöt ovat eri alojen edustajia, on heillä samanlaisia arvoja, mielenkiinnon kohteita ja ajatuksia, silloin yhteistyö ja rakentuva kumppanuus onnistuu (Toivola 2006, 99). Nyt arvossaan oleva kestävä kehityksen yrittäjyys eli Sustainable Entrepreneurship vaatii uusilta yrittäjiltä aluksi yleisen yrittäjyyden sisäistämistä ja tulevista hyväksytyksi verkostoihin. Sen lisäksi heidän on rohkeasti hypättävä oman ”laatikkonsa” ulkopuolelle tekemään innovaatioita. Näitä ei tehdä enää yrityksen sisällä, vaan lähtemällä mukaan yhteiseen tekemiseen eri verkostoihin, joissa mukana on myös kilpailijoita. (Houtbeckers 2016b, 3.)

Yritys voi olla veturiyritys tai osana ketjua. Veturiyritykset keräävät verkostoihinsa tarvittavia kumppaneita tarjotakseen asiakkaille palvelukokonaisuudet ja kantavat kokonaisvastuun. (Toivola 2006, 108–109.) Toimintatapaa suositaan erityisesti uudenlaisten liikeideoiden kaupallistamisessa tai asiakashankinnassa. Yrittäjän toimiessa välittäjänä erilaisten verkostojen välillä, hän hyötyy keräämällä paljon tietoa ja suhteita. Samalla yrittäjä voi olla vaikuttamassa uusien verkostojen syntymiseen ja jopa yhteiskunnalliseen kehitykseen. Yrittäjän kohderyhmänä voivat olla esimerkiksi virkamiehet, vaikkakaan he eivät suoraan ole kehitettävän palvelun käyttäjiä, pareminkin mahdollistajia. Yhteistyö muiden yhteisöjen, yrittäjien ja oppilaitoksien kanssa

voi tuoda tullessaan paitsi verkostohyötyä, myös osaavia tekijöitä yritykseen. (Houtbeckers 2016b, 3, 14–17.)

Tapaamalla kasvokkain yrittäjät tutustuvat toisiinsa ja luovat jälleen uusia verkostoja. Luottamus kasvaa, kun tunnetaan toisen ajatukset ja arvot. Sitoutuminen verkostoon auttaa kehittämään sen toimintaa yrittäjän tarpeita vastaavaksi. Antamalla saa. (Leskinen 2011, 457–460, 463.) Toivola (2006, 58) perustaa verkostosidosten voimakkuuden kokemisen Granovetterin (1973) jakoon heikkoihin ja vahvoihin sidoksiin. Heikot sidokset ovat tyypillisiä alkaville yrittäjille, jotka ovat laajentamassa henkilökohtaisia verkostojaan uusiin piireihin. Tuore yrittäjä hyödyntää tyypillisesti sosiaalisia verkostoja laajentaen pikkuhiljaa kohti ammatillisia verkostoja. Heikot sidokset tarjoavat vakiintuneille yrityksille mahdollisuuden tutustua uudenlaisten tuttavuuksien kautta toisenlaisiin verkostoihin. Vahvat sidokset sulkevat sisäänsä toisiinsa vankasti luotavia yrityksiä ja ihmisiä, jolloin kanssakäyminen ulkopuolisten ryhmien kanssa heikenee. Vahvat sidokset ikään kuin kääntävät kumppanit sisäänpäin suuntautuneiksi. (Toivola 2006, 58.)

Yhdessä on hyvä oppia

Osaaminen muodostuu tietoisesti hankitusta tiedosta, tätä saadaan koulutuksen ja opiskelun kautta. Tämä tieto muuttuu ajan kuluessa hiljaiseksi tiedoksi, kuten myös työn ja kokemuksen kautta tullut tieto. Ei-tietoista oppimista tapahtuu vuosien varrella erilaisissa tilanteissa ja seuraamalla muiden kokeneempien toimintaa. Ulkoinen osaaminen muotoutuu parhaimmillaan sisäiseksi oppimiseksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 15.) Keskustelemalla koetuista tilanteista muiden kanssa, niitä voidaan arvioida ja pohtia toisenlaisia tapoja toimia - erityisesti kohdattaessa vaikeita tilanteita. Ihmisillä on usein tietoa ja osaamista, mitä ei tietoisesti tunnisteta ja tuoda näkyväksi - se vain on olemassa. Hiljaisella tiedolla on erityinen merkitys palveluyritysten kilpailukyvyssä ja sillä on taloudellista arvoa. (Helander ym. 2013, 44–45, 49.)

Hiljainen tieto syntyy kolmella tavalla. Näistä ensimmäinen on sosiaalistuminen, tavat ja arvot, joita opimme jo lapsena. Myöhemmin tätä tapahtuu yhteisöön liittyessä ja opittaessa sen kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt ja toimintatavat. Seuraavaksi toiminta automatisoituu, jolloin alun ulkoisen oppimisen kautta se muuttuu

omaksi puheeksi pääosin itselle. Lopuksi tieto sisäistetään niin, että opittu ikään kuin unohdetaan ja se vain on olemassa, automatisoituneena. Oppimisessa on kaksi vaihtetta, oppiminen ja unohtaminen, jolloin osaaminen onkin hiljaista tietoa. (Toivonen & Asikainen 2004, 16–17.)

Yhdessä oppimista voi tapahtua monella tavalla. Kokoonnutaan yhteisiin palavereihin ja keskustellaan, jolloin saadaan virallista ja usein myös epävirallista tietoa. Oppipoi- kana oleminen siirtää taitoja ja tietoja tehtäessä käytännön työtä yhdessä oppi-isän kanssa. Mentorointi on vastaavaa toimintaa, mutta siinä työkaluna on keskustelu ja tapaamiset ovat lyhyitä yhteisiä hetkiä. Mallittaminen on toimiva tapa saada myös hiljainen tieto näkyväksi. Malli on sopeutettava toimimaan yrityksestä toiseen, tällöin mallin periaate on tärkeä pohja oivaltamiselle. (Toivonen & Asikainen 2004, 34–38.) Mallit ovat kuin reseptejä, joita voidaan muunnella omien tarpeiden mukaisesti. Mallit rohkaisevat näkemään uusia mahdollisuuksia ja kokeilemaan tekemistä toisin. (Tuulenmäki 2010, 29.)

Yhdessä tekemällä oppii huomioimaan asioita eri näkökulmista. Tekemällä sisäistää asioita eri tavoin kuin jaettaessa tietoa perinteisin menetelmin. Englantilaisessa Pittawayn ja Copen (2007, 211–232) tutkimuksessa yritystoiminnan perustamisesta yhteisöllisesti pienissä opiskelijaryhmissä harjoitellen, tuloksena oli syvällisempi oppiminen kuin luentomuotoisesti opetettaessa. Opiskelijat pääsivät tekemään itse tiedonhankintaa, päätöksiä ja toimenpiteitä turvallisessa kokeiluympäristössä ja he saivat ohjaajilta tarvittavaa tukea. Näin he saivat esimakua yrittäjän roolista. Aika tehtävän suorittamiseen oli rajallinen ja välillä toiminta oli hektistä, kuten oikeassa yritys-elämässä. Opiskelijat oppivat uuden työskentelytavan lisäksi hyvää pohjatietoa johtajuusopintoihinsa yrittäjyyden osaamistarpeista.

3.4 Yrittäjän työhyvinvointi

Yhä useampi yrittäjäksi ryhtynyt ajattelee voivansa tehdä aikaisempaa työtään arvonsa mukaisesti omassa yrityksessään. Hoitotyössä kiireeseen ja liian pieneen mitoitukseen väsyneet ihmiset perustavat oman yrityksen voidakseen antaa asiakkaalle enemmän aikaa ja tehdä työnsä alansa eettisten arvojen mukaisesti. Joku toinen on

muuten väsynyt kiireiseen työtahtiin ja sirpaleisiin toimeksiantoihin. Työssä venytään ja tehdään pitkiä päiviä, mutta korvausta niistä ei saada. Saman työmäärän voisi jatkossakin tehdä, mutta tuloksista saatava hyöty kertyisi itselle. Rothin (2018, 47) mukaan näitä työssään uupumuksen partaalla olevia siirtyy jatkuvasti yrittäjiksi. He ovat riskiryhmässä väsyä myös yrittäjinä. Torppa (2016, 20–21) puolestaan on huomionnut, etteivät kaikki osaa rakentaa itselleen yrittäjäidentiteettiä, vaan he jättäytyvät edelleen työntekijämoodiin ottamatta yrittäjän itsenäistä vastuuta.

Yrittäjät Suomessa 2017 -tutkimuksen mukaan yrittäjän työ ei kaikille ole ruusuilla tanssimista, sillä lähes viides osa kaikista yrittäjistä kokee vaikeuksia työssäjaksamisessa ja kaikista yksinyrittäjistä näin kokee 14 prosenttia, hajonnan ollessa tietotyöläisten 10 prosentista kulttuuri- ja käsityöläisten 17 prosenttiin. Vertailun vuoksi mainittakoon, maatalousyrittäjistä melkein joka kolmas tuntee työssäjaksamisen vaikeaksi. Yli 40 prosenttia yrittäjistä koki laiminlyövänsä perheasioita, palkansaajista näin tunsu vain noin neljännes. Lähes puolet työnantajayrittäjistä koki laiminlyövänsä koti-asioita, kun vastaavasti tietotyötä tarjoavat yrittäjät pääsivät keskittymään palkansaajien veroisesti kotiin ja perheeseen. (Sutela & Pärnänen 2018, 84.)

Moni haluaa yrittäjäksi, kokiessaan sen vaihtoehdoksi palkkatyön vaativuudelle ja kenties työhön kyllästymiselle. Unelma yrittäjyydestä voi konkretisoitua tekemällä työtä sen eteen. Unelmayrittäjyydessäkin on puurtamiselta tuntuvia tehtäviä, mutta unelman toteuttaminen antaa voimia arjessa, onhan kaikki osa tavoittelemisen arvoista päämäärää. Työ voi olla myös väline unelman toteuttamiseen, jolloin itse työ ei välttämättä ole palkitsevaa, vaan pakollinen rasite ennen unelman saavuttamista. (Kuitunen & Pystynen 2015, 93–94.)

Työhyvinvointi koetaan yksilöllisesti

Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä. Siihen kuuluvat rakenepääoma, johon sisältyvät organisaatorakenne ja turvallinen työympäristö. Toisena pääomamuotona on horisontaalinen sosiaalinen pääoma, mikä rakentuu työyhteisön toimivuudesta ja ilmapiiristä. Vertikaalinen pääoma muodostuu puolestaan johtamisesta. Psykologinen pääoma koostuu työntekijän persoonallisista ominaisuuksista ja tulkinnoista sekä

terveydestä ja työkunnosta. Työhyvinvointi rakentuu työn voimavaroista ja kohtuullisista työn vaatimuksista. Tavoitteena on näiden tasapaino. (Mäkelä-Pusa, Teräväinen & Manka 2011, 11–12.) Tarkkonen (2012, 22) puolestaan jakaa työhyvinvoinnin kahdella yksilöpsykologiselle ja toiminnan tasolle. Yksilö kokee voimaantuvansa työstään saadessaan sitä kautta arvostusta, elämäniloa ja turvallisuuden tunteen. Toiminnan tasolla työturvallisuus, työkyky, työssä jaksaminen ja henkinen hyvinvointi luovat työhyvinvointia. Henkiseen hyvinvointiin kuuluvat tässä jaossa esimerkiksi työnimu ja -hallinta, oikeudenmukaisuus ja onnistumisten kokeminen.

Isoissa yrityksissä työhyvinvoinnilla on kolme tasoa, joista korkeimmalla on organisaation ylätaso, missä päätetään yrityksen tavat toimia ja painopistealueet. Ylin johto jakaa myös resurssit. Pienissä yrityksissä tämä taso sulautuu lähityöyhteisötasoon, sillä mikroyrittäjä rakentaa työhyvinvoinnin kehityksen ilman erillistä ylätasoa. Työnantajalla on huolenpitovelvoite ja pienissä yrityksissä hän on suorassa yhteydessä henkilöstöönsä, usein toimien samassa lähityöyhteisötasossa suorittavassa työssä. Hän käyttää kuitenkin ylintä valtaa jakaen resursseja ja huolehtien esimerkiksi työturvallisuudesta ja työn jakautumisesta tasapuolisesti. Pienessä työyhteisössä yrittäjän on hallittava yksilötason työhyvinvoinnin tarpeiden tunnistaminen. Jokainen henkilö, myös yrittäjä, tarvitsee ja kokee työhyvinvointiin liittyvät asiat henkilökohtaisella tavalla. Kehitys- ja tilannekeskustelut ovat yksi tapa selvittää henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. (Tarkkonen 2012, 44–46.)

Yrittäjän työhyvinvointiin vaikuttaa oma motivaatio. Työn mielekkyys ja riittävä haasteellisuus auttavat jaksamaan. Näillä on selkeä yhteys taloudellisten paineiden sietämiseen ja niistä selviytymiseen. Yrittäjien työkyky on keskeinen asia yritystoiminnan pyörittämisessä, sen satunnainenkin heikentyminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja tuloihin. Yrittäjien kokemus omasta työkyvystään on parempi kuin todelliset mittaustulokset antavat ymmärtää. (Ryttyläinen-Korhonen & Vuorenmaa 2013, 49, 74–77.) Yrittäjän kokiessa tyydytystä työstään, hän jaksaa paremmin tehtävissään. Myönteinen asenne myös heikommilla hetkillä auttaa selviytymisessä. Yrittäjä kohtaa työssään asioita, joita hän ei voi hallita. Energia kannattaa suunnata asioihin, jotka ovat omassa vaikutuspiirissä. Omasta jaksamisestaan huolehtivalla on paremmin voimia työhönsä, tehtävät tuntuvat sujuvan kuten pitääkin ja virheitä tulee vähemmän.

Hyväkuntoinen työntekijä on tehokkaampi. (Torppa 2016, 74.) Naisyrittäjistä keskimäärin 62 prosenttia kertoi olevansa innostuneita työstään, näistä yksinyrittäjänaiset olivat innostuneita 69 prosenttisesti. Tulosta tarkasteltaessa kääntäen huomataan, että 31 prosenttia teki työtään vähemmän innostuneina. Työtyytyväisyyttä koki lähes puolet kaikista yrittäjistä. (Sutela & Pärnänen 2018, 86–87.)

Yksinyrittäjä johtaa itseään. Tätä johtajuuden muotoa tarvitaan, sillä heillä ei ole esimiestä eikä kollegoja, joiden kanssa jakaa johtamiseen liittyviä ongelmia. (Ryttyläinen-Korhonen & Vuorenmaa 2013, 49, 74–77.) Yksinyrittäjälle johtajuutta on tavoitteellisuus, ajanhallinta ja omasta jaksamisesta huolehtiminen (Mäkelä-Pusa, Terävä & Manka 2011, 19). Verkostot antavat yksinyrittäjille vertaistukea. Yrittäjät kokevat perheen, sukulaisten ja ystävien tuen merkittäväksi omalle jaksamiselleen. Heidän kannustuksensa on tärkeää työhyvinvoinnille. (Ryttyläinen-Korhonen & Vuorenmaa 2013, 49, 74–77.)

Lähipiiriin lisäksi yrittäjä voi kokea tarvitsevansa ulkopuolista, sidoksista vapaata keskustelukumppania. Mentorointi on tapa saada tukea ja uusia näkökulmia toiselta henkilöltä. Usein yrittäjän mentorina toimii toinen yrittäjä, jolla on pidempi yrittäjän ura takanaan. Mentoroitavana saa neuvoja ja palautetta toiminnastaan. Mentori voi myös haastaa mentoroitavan ajattelemaan toimintatapojaan uudella tavalla ja kannustaa niiden toteuttamisessa arjen työssä. Yrittäjä voi siis olla mentori toiselle yrittäjälle. Hän voi saada tästä työstä palkkioksi uusia näkökulmia yritystoimintaansa, mutta myös omaan henkilökohtaiseen kehittymiseensä. Mentori voi joutua selvittämään uusia asioita, joiden hallitsemisesta on hänelle itselleenkin hyötyä. Mentoroitavan kehittyminen toimissaan on palkitsevaa myös mentorille. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 63–69.)

Verkostot ovat tarpeellisia yrittäjän sairastuessa. Toimiala kohtaisesti lyhytkin sairastuminen voi hankaloittaa yrittäjän elämää, moni yrittäjä sairastaakin vasta viimeisessä hädässä. Pitkään yksin yrittäneistä moni ei ole koskaan ollut sairauslomalla. Sijaisen löytäminen sairaus- ja loma-ajoiksi on vaikeaa. (Torppa 2016, 12; 115.) Joka kolmas yrittäjänainen kokee Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan työkykynsä erin-

omaiseksi ja puolet hyväksi, itsensä työllistäjät hieman työnantajia paremmaksi. Heikoimmaksi työkykynsä arvioi 55–64-vuotiaat, kun taas tätä vanhemmat yrittäjät kokevat työkykynsä hyväksi. (Sutela & Pärnänen 2018, 90–93.)

Kun yrittäjän fyysinen kunto ei enää riitä alkuperäisen liikeidean mukaista toiminnan ylläpitämiseen, hänen pitäisi tarpeeksi ajoissa tiedostaa asia ja hankkia uutta osaamista. Tällöin työn sisältö voi muuttua, vaikka toimiala pysyisikin samana. Tämä vaatii usein kouluttautumista työn ohessa. Yrittäjä maksaa koulutukset pääasiassa itse. (Arola & Hackman 2016, 74.)

Yrittäjän sosiaaliturva rakentuu yrittäjäeläkkeen kautta. Eläkemaksun euromäärä vaihtelee yrittäjän valitseman työtulon mukaan. Mahdollinen sairaus- tai vanhempainrahan suuruus perustuu siihen myös. Alkavilla yrittäjillä on houkutus valita lakisääteisen maksun alarajaa lähellä oleva työtulo tai yrittäjien työttömyyskassoihin liittymiseen oikeuttava summa. Vakuutusyhtiöiden laskureiden avulla voi helposti laskea tulevat korvaussummat ja ne ennustavat myös tulevan eläkekertymän. (Roth 2018, 123.) Jos yrittäjä saa lapsen, hänellä on oikeus vanhempainlomaan. Äitiyspäivärahat lasketaan YEL-työtulon mukaisesti, ei siis verotettavan tulon mukaan. (Torppa 2016, 115.) Tämä on monelle yrittäjälle yllätys. Verotettava yritystulo lasketaan puolestaan kirjanpidollisesta tuloksesta toiminimiyrittäjällä. Esimerkiksi päivähoitomaksua päätettäessä ei huomioida yrittäjän toiminnastaan todellisuudessa ottamia yksityisnostoja.

Yrittäjyyden kuva on kirjava

Yrittäjän työ on monipuolista, se on paljon muutakin kuin varsinaisen ammattityön tekemistä. Yrittäjän on huolehdittava yrityksensä markkinoinnista, verkostojen luomisesta, tarjousten tekemisestä, hankinnoista, kehittämistoimenpiteistä ja laskujen maksamisesta. Yrittäjä on monen työn taitaja, joka on usein joutunut opettelemaan nämä uudet tehtävät yrittäjäksi ryhtyttyään. Työyhteisöissä kyseiset tehtävät jakautuvat useammalle henkilölle, mutta pienissä yrityksissä niistä yleensä vastaa yrittäjä itse. Ulkoistamista tehdään erityisesti kirjanpidon osalta, mutta aloittava yrittäjä joutuu miettimään tarkoin, mihin ostopalveluihin hänellä on varaa ja milloin. (Torppa 2016, 13.) Isoista yrityksistä itsensä työllistäjiksi lähteneille on usein yllätys, kuinka

paljon tehtävää yrittäjällä on ja kuinka aikaa vievää on hoitaa juoksevat asiat varsinaisten töiden lisäksi (Roth 2018, 35).

Yrittäjä voi rytmittää työpäivänsä oman halunsa mukaan, mutta jotta työt edistyvät, vaaditaan hyvää itseuria. Kalenteriin on merkittävä aika työlle ja muulle tekemiselle. Hallinnolliset tehtävät vaativat osansa, yksityiselämässä on perheen vaatimat menot. Joustot puoleen ja toiseen sekoittavat aikataulut, mutta kalenteria olisi syytä kunnioittaa asioiden etenemiseksi. Systemaattinen tekeminen säästää lopulta aikaa. Yrittäjän rutiinit ovat runko työskentelylle. (Roth 2018, 40–41.) Isoissa organisaatioissa toimineille byrokratian ja raportointien väheneminen on helpottavaa. Oman yksityiselämän ja yrityksen toiminnot ovat yhdistettävissä tarpeen mukaan. (Torppa 2016, 126, 132.)

Läheskään kaikille yrityksen sijoittuminen kotiin ei ole oikea ratkaisu, vaikka se työn luonteen puolesta onnistuisikin. Saadaksean työt rytmitettyä ja ryhdin työhönsä, on työhuone parempi ratkaisu. Työskentelytila voi vaihdella tehtävien mukaan työskennellessä erilaisissa projekteissa tai verkostoissa. Kaupungeissa ja taajamissa on yhteisöllisiä tiloja, joista voi varata työpisteitä. (Torppa 2016, 125.) Kahviloissa istuskelee yksinyrittäjiä tai freelancereita tekemässä töitä läppäreineen. Tapaamisia asiakkaiden kanssa voidaan sopia julkisiin tai yhteisöllisiin tiloihin varsinaisen työpisteen sijaitessa kotona. (Arola & Hackman 2016, 78.) Yrityksen työtilan perustaminen kotiin tai sen yhteydessä olevaan tilaan on pienelle yrittäjälle kustannus- ja ajansäästökysymys. Vapaa-ajan ja työajan rajat hämärtyvät. (Torppa 2016, 125, 127.)

Yrityksen fyysinen ympäristö vaikuttaa työturvallisuuteen, työkykyyn ja työssä jaksamiseen. Vaikka kyseessä olisi vain yhden henkilön käyttämä työtila, se vaikuttaa myös yrityskulttuurin syntymiseen. Työtilan siisteystaso, sisäilman puhtaus, ergonomia ja tilojen yleinen toimivuus suhteessa liikeideaan vaikuttavat työviihtyvyyteen. Koneiden ja laitteiden turvallisuus ja toimivuus ovat osa fyysisiä olosuhteita. (Tarkkonen 2012, 159.)

Yrittäjät käyttävät heikosti työterveyspalveluita, vaikka Kela korvaakin heille määritellyn osan palvelumaksuista. Itsensä työllistäjistä alle neljännes ja yksinyrittäjistä 28

prosenttia oli tehnyt työterveyshuollon palveluista sopimuksen. Pienten yritysten työntekijöistä on osa ilman työterveyshuoltoa edelleen, vaikka se on työnantajan lakisääteinen velvoite. (Sutela & Pärnänen 2018, 93–94.)

Osa yrittäjissä on pitkiä työuria tekeviä henkilöitä. Kolme neljästä yrittäjästä haluaa jatkaa työskentelyä vähintään vanhuseläkkeeseen asti. Alle 60-vuotiaista noin puolet oli tästä täysin varmoja, kun puolestaan yli 60–67-vuotiaista 77 prosenttia halusi jatkaa. Tässä tutkijat kehottivat huomioimaan tämän ryhmän valikoituneen rakenteen terveyden suhteen. Sekä työnantajayrittäjät että itsensä työllistäjät uskovat asiakaita riittävän eläkeikään asti. (Sutela & Pärnänen 2018, 97–98.) Kolmannes yrittäjistä ei mielestään maksa riittävää eläkettä ja heille työssä jatkaminen on taloudellisesti tarpeellista. Taloudellista systä jatkavista suuri osa on yksinyrittäjiä, mutta heillä ei ole varmuutta työkyvyn säilymisestä. Vain puolet yrittäjistä on mielestään huolehtinut riittävästä eläketurvasta. Eläketurvakeskuksen tutkimukseen vastanneista kolme viidestä kertoi jatkavansa yrittäjänä vielä vanhuseläkkeelläkin. 20 prosenttia vastanneista päättää yrittäjyyksensä eläkeiän täytyttyä ja joka kahdeksas lopettaa jo ennen eläkeikää, usein tähän oli syynä oma halu, mutta taustalla oli myös terveydellisiä syitä. Pitkään jatkavista suurin osa oli edelleen innostunut työstään. (Nivalainen & Tenhunen 2019, 6–9.)

3.5 Digitalisuus

Mitä digitalisaatio oikein on? Se on tiedon tallentamista, siirtämistä ja käsittelyä tietokoneiden ymmärtämässä muodossa. Digitalisaatio helpottaa suuren tietomäärän käsittelyä. Tätä käsitettä käytetään myös kuvaamaan sähköistä toimintaympäristöä kuten kuluttajien välisiä (P2P) alustatalouden liikepaikkoja, jollainen on esimerkiksi Airbnb, tilausjärjestelmiä ja esineiden internetiä, lyhennettynä IoT tai M2M. Tilausjärjestelmät voivat olla pitkälle automatisoituja ja ne vähentävät virheiden riskiä. IoT laajentaa käyttömahdollisuuksia tiedon hankintaan jatkuvasti. Asiakkaan kännykästä saatavaa tietoa voidaan käyttää vaikkapa yksilöllisten vakuutuspalveluiden tarjoamisessa. (Digitalisaatio ja bkt, 2017.)

Digitalisaatio antaa mahdollisuuksia tehdä työtä paikasta riippumatta. Elina Kiiski Kataja (n.d.a) Sitralta ennustaa, että tulevaisuudessa työtä on keksittävä ja sitä on löydettävä itse, jolloin oman osaamisen markkinointitaidot korostuvat. Työtä tehdään verkostomaisesti jakaen omaa tietotaitoa yhteiseen projektiin, johon voidaan sitoutua pitkäksi ajaksi tai toisaalta käväistään vain pudottamassa jokin yksityiskohta verkostoon ryhmän pohdittavaksi ja jalostettavaksi (Kiiski Kataja n.d.b). Hänen kanssaan samoilla linjoilla on Ahtela (2015, 18–19), työtä voidaan tehdä paikasta riippumatta erilaisten pilvipalveluiden kautta ja yhä enenevässä määrin osaaminen on ”korvien välissä”. Toki osa työstä on edelleen paikkasidonnaista.

Erilaiset digitaaliset alustat tarjoavat ansaintamahdollisuuksia uudella tavalla. Suositut myyntialustat keräävät suurimman verkkoliikenteen ja liikuttelevat suurinta rahavirtaa. Alustatalous ei ole kuitenkaan pelkää kaupankäyntiä. Se tarjoaa mahdollisuuden jakaa tietoa ja dataa muille vuorovaikutuksellisesti. Alustat mahdollistavat vuorovaikutustalouden, jossa voidaan uudella tavalla tarjota mahdollisuuksia kehittää ja muokata yhdessä palveluja ja tuotteita suoraan asiakastarpeisiin. Alusta voi olla yhdistävä tekijä erilaisten ohjelmistojen rajapinnassa. Yksi alustatalouden mukanaan tuoma hyöty on yli perinteisten toimialarajojen venyvä tuotekehitys. (Tuuliainen 2017.)

Visioissa on tuotu esille robottien ja digitalisaation korvaavan lähes kokonaan ihmisen yksinkertaisissa ja toistuvissa tehtävissä. Tekoäly etsii tiedot ihmistä nopeammin ja antaa vastauksia jo monimutkaisiinkin kysymyksiin (Mäntylä n.d.) RPA eli Robotic Process Automation, suomennettuna ohjelmistorobotiikka, on ohjelmisto, jolla voidaan automatisoida jokin tietty prosessi tai sen osa. Sen kuvaaminen vaatii yksityiskohtaista tarkkuutta, jotta voidaan luoda ohjelmisto korvaamaan joko yksinkertainen tai monimutkainen prosessi. (Luukka 2016.) Ohjelmistorobotti voi hoitaa toimistossa tylsimät toistuvat työt ja liitämällä siihen tekoäly, hoituvat vaikka palkkakirjaukset ja -laskelmat varsin nopeasti ja virheettömästi. (Ahlfors 2014, 17–21.) Tilitoimistotyö tulee muuttumaan rutiinistyöstä asiantuntijuuteen ja kumppanuuteen yrittäjien kanssa (Digitaalinen taloushallinto yritysten kasvun ja kehittämisen tukena 2015, 22). Digitaalisten toimintojen ominaisuuksia on väsymättömyys ja virheettömyys, mikäli aineisto ja ohjelmisto on rakennettu oikein. Tietojen käsittely voi tapahtua missä päin

maailmaa tahansa, vain erityisesti riskienhallinta vaatii asiantuntevaa arviointia. (Ahlfors 2014, 17–21.) Tekoäly ei ole pelkästään ohjelmisto. Se selaa nopeasti valtavan määrän tietoa seuloen sieltä halutut kohteet. Tekoälyn tuottamia ovat esimerkiksi konenäkö, kasvojen tunnistus ja puheen muuttaminen tekstiksi. Tekoäly kehittyy koko ajan ja sen käyttötarkoitukset laajenevat. Perusteena tekoäly voi käyttää aikaisempaa tietoa eri prosessien vaiheista ja niihin yhdistetään lisäksi uusimpia tutkimuksia ja tuloksia eri tietokannoista. (Ailisto, Helaakoski, Dufva & Tuikka 2017, 2–4.) Patric Müller uskoo pienempienkin verkkokauppojen hyödyntävän lähivuosina tekoälyn mahdollisuuksia tarjota asiakkaalle juuri hänelle sopivia tuotteita (Verkkokauppa Suomessa 2018, 38).

Yritykset ja digitalisaation hyödyntäminen

Yrityksen asenne digitalisaatioon voi olla aktiivinen tai passiivinen. Passiivinen suhtautuminen digitalisaatioon tarkoittaa pakon edessä tapahtuvaa sopeutumista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 2–25.) Digitalisaatiosta hyötyvät start-up yritysten lisäksi pitkäänkin toimineet yritykset, sillä sen avulla voidaan luoda uudenlaista liiketoimintaa (Härmälä ym. 2017, 19). Aktiivinen yritys hyödyntää sen tarjoamat mahdollisuudet oman arvoketjunsä parantamiseen digitaalisen tiedon keruun ja hyödyntämisen avulla. Digitalisaatio on ratkaisu nopeampaan ja tehokkaampaan markkinointiin ja kaupankäyntiin. Sen avulla voidaan tarjota asiakkaalle mahdollisuus rakentaa haluamiaan palvelu- tai tuotekokemuksia. Asiakkaat halutaan aktivoida palveluiden tuottamiseen työntekijöiden rinnalle. (Horo 2017.) Yrityksen siirtyessä digitaalisuuteen mahdollisimman monissa toiminnoissaan, se säästää lopulta aikaa ja rahaa. Tyypillisesti digitaalisuutta hyödynnetään ajanvarauksissa, kirjanpidossa, markkinoinnissa ja yhteydenpidossa. (Kuittinen & Pystynen 2015, 115–116.)

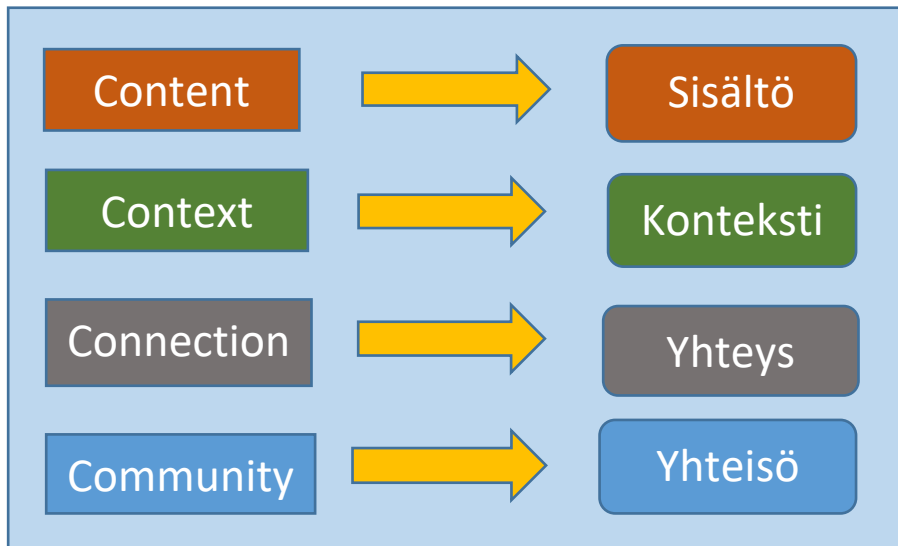
Pienen yrittäjän kannalta tärkeimpiä digitaalisia sovelluksia on taloushallinnossa. Digitaalisen taloushallinnon määrite toteutuu jo osto- ja myyntilaskujen sähköisellä vastaanottamisella ja lähettämällä. Se sisältää laskutuksen liittyvien toimintojen lisäksi maksupalvelut, automatisoidun kirjanpidon ja raportit, työaikaseurannan. Matkalaskut ja muut kulut voidaan välittää palkkalaskentaan sähköisesti reaaliajassa. Ohjelmistot voivat sisältää myös liike- ja varastokirjanpitoon integroidun verkkokaupan. Usein kassajärjestelmät ja varasto on kytketty toisiinsa. Noin joka viides yritys on

vielä digitaalisen taloushallinnon ulkopuolella ja vain muutama prosentti ei hyödynnä ollenkaan sähköisiä prosesseja liiketoimintansa taloushallinnossa. Hyötyinä digitaaliseen taloushallintoon siirtymisestä ovat tiedon saatavuuden ja virheettömyyden parantuminen ja käytön mahdollistuminen paikasta ja ajasta riippumatta. Ajantasainen talous- tai varastotieto auttaa yrityksen johtamisessa. (Digitaalinen taloushallinto yritysten kasvun ja kehittämisen tukena 2015, 7, 21–22.) Taloushallinnon ja liikkeenjohdon järjestelmien hyödyntäminen laajenee toimintoja monipuolistamalla yrityksen tarpeiden muuttuessa tai taloudellisen tilanteen parantuessa (Reuvid 2009, 200).

Digitaalisuus markkinoinnissa on ollut osa yritysten toimintaa jo vuosikymmenet. Verkkopalvelut toivat pienille yrityksille mahdollisuudet edulliseen markkinointiin ja kuroivat välimatkaa suurten resurssien yrityksiin. Kotisivujen tekeminen olivat monien yritysten ensiaskeleet digitaaliseen markkinointiin. Ne ovat yrityksen käyntikortti. Niitä pitää uudistaa tarvittaessa ja päivittää paitsi sisällöltään niin myös visuaaliselta ilmeeltään ja toiminnoiltaan. Kotisivujen pitää toimia interaktiivisesti, asiakkailta on oltava mahdollisuus viestitellä yrityksen kanssa ja jakaa helposti sen sisältöä omissa kanavissaan. Sivuilla on oltava toimintaa ja niillä on jaettava asiakkaita kiinnostavia sisältöjä, lisäksi asiakkaiden on löydettävä viesti helposti. Hakukoneoptimointia varten on kirjoitettava oikeita hakusanoja tekstiin. Yritys seuraa sivujen tuottamaa hyötyä mittaamalla toimintaa valituilla mittareilla. (Horo 2017.)

Sosiaalinen media tarjoaa pienelle tekijälle mahdollisuuden näkyä isosti

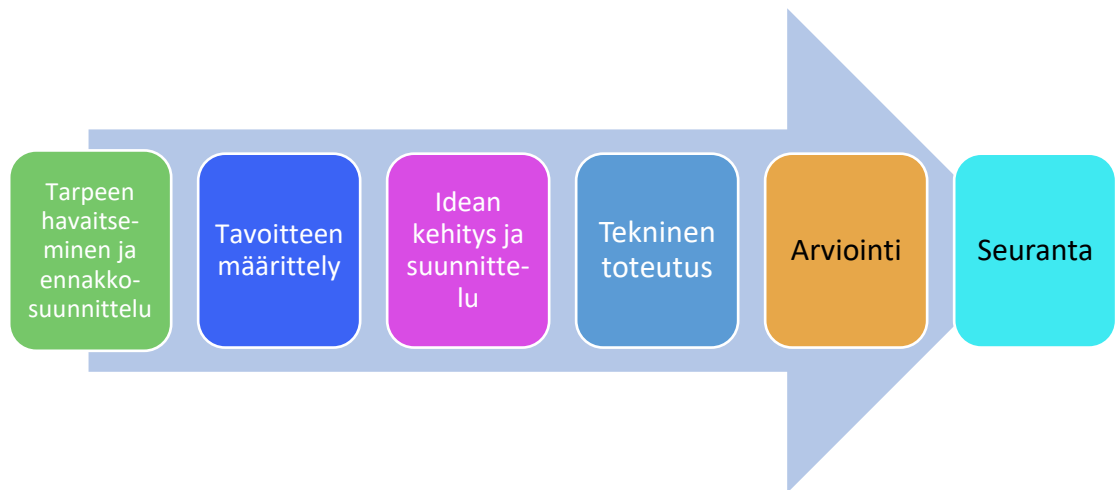
Sosiaalinen media antaa yrityksille monia tapoja olla kontaktissa asiakkaiden kanssa. Niemelä (2012, 57) esittää yksinkertaisen määritelmän sosiaalisesta mediasta Daniel Nationsin ajatuksiin pohjautuen, ”kaikki vuorovaikutteiset sivustot internetissä ovat sosiaalista mediaa”. Osallistumisen mahdollisuus joko kommunikoiden tai luoden sivustoja erottaa sosiaalisen median perinteisestä. Wikipedia on yksi käytetyimmistä sosiaalisen median sivustoista, siihen tietoa tuottaa laaja joukko ihmisiä.



Kuvio 3. Markkinoinnin 4P on nyt 4C (Niemelä 2012, 58–59, muokattu)

Sosiaalisen median kautta tapahtuvan markkinoinnin myötä 4P on 4C eli Content, Context, Connection ja Community. Suomennettuna näistä käytetään termejä sisältö, konteksti, yhteys ja yhteisö. (Niemelä 2012, 58–59.) Tämä on visualisoitu kuviossa 3.

Yrittäjän on tehtävä valintoja sosiaalisen median kanavien suhteen. Vaikka osallistuminen ei olekaan maksullista kaikilla sivustoilla, siihen käytettävällä ajalla on hintansa. Somessa on oltava aktiivinen ja muistettava sen kaksisuuntaisuus ja verkostoisuus. Yrittäjän valitessa kanavia markkinoinnille ja myymiselle on niihin perehdyttävä ja tutkittava, millä saadaan paras hyöty yritykselle ja erityisesti asiakkaalle. Tärkeää on saada asiakas vakuuttuneeksi yrityksen houkuttelevuudesta ja sen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden sopivuudesta asiakkaalle



Kuvio 4. Sosiaalisen markkinoinnin prosessi Tukia, Wilskman & Lähtenmäki 2012, 5, muokattu)

Sosiaalisessa mediassa markkinoinnin on oltava suunnitelmallista, kuten kaiken markkinoinnin. Kuvio 4 kertoo, että se alkaa tarpeen tunnistamisesta ja ennako-suunnittelusta. Seuraavaksi määritellään mitä halutaan, mihin ja keneen vaikutetaan ja millä välineillä, kehitellään ideaa eteenpäin ja suunnitellaan toteutus. Tekninen toteutus vaatii oman osaamisensa ja sitä kuin myös idean toteuttamista arvioidaan soveltujen kriteerien mukaisesti, tarkoituksena on löytää onnistumiset ja parantamisen tarpeet. Markkinoinnin onnistumista seurataan erilaisin mittarein, perustuen asetettuihin arviointikriteereihin. (Tukia, Wilskman & Lähtenmäki 2012, 5.)

Markkinoinnin strateginen suunnittelu ulottuu verkkomarkkinointiin. Optimaalisesti toteutettuna siinä hyödynnetään digitaalisuuden tarjoamia mahdollisuuksia kohdistaa markkinointi tehokkaasti kohderyhmittäin ostajapersoonat tuntemalla. Strategia tähtää asiakkaan sitoutumiseen yritykseen ja sen brändiin. Kun asiakkaat osallistuvat brändin luomiseen, saadaan tuloksia tarinan kerronnan lisäksi todellisia tekoja tekemällä. (Juslén 2009, 143–144.) Kuitunen ja Pystynen (2015, 88–90) sanovat tarinoiden muovaan kulttuuria niin yritysten kuin tuotteiden osalta. Niiden avulla voidaan ohjata kulkua kohti tulevaa päämäärää ja sitouttaa ihmisiä toimimaan tarinan mukaisesti. Parhaat tarinat ovat tosia, ne kerrotaan tiivistetysti, myönteisesti ja niissä on onnellinen loppu tai opetus - ehkä molemmat. Tarinat jäävät mieleen ja niiden viesti

muistetaan. Yritystarinalla pitää olla kaari, aloitus sisältää houkutuksen tai käännekohdan ja tarina soljuu kertoen tärkeimmät eteenpäin vievät käännteet sitoen yhteen menneisyyden ja nykyisyyden.

Yrityksessä on määriteltävä, mitä tavoitellaan digitaalisella markkinoinnilla, halutaanko uusia asiakkaita vai luodaanko lisäksi vaikkapa työnantajamielikuvaa. Strategian kautta suunnitellaan miten, missä ja milloin yritys on näkyvillä. Työ on pitkäjänteistä ja sen tuloksia ja parhaita onnistumisia mallinnusta varten seurataan palveluiden tarjoamien mittareiden kautta. (Niininen 2018, 1–11, 94.)

Sosiaalisen markkinoinnin ydinkysymyksiä on kohderyhmän todellinen tunteminen. Markkinoijan on oltava tietoinen tavoitteestaan, siitä mitä halutaan asiakkaiden tekemän ja mikä on taloudellinen nettohyöty asiakkaiden halutusta toiminnasta. Lopuksi on vielä osattava päättää, millaisia markkinointivälineitä käytetään parhaan tuloksen saavuttamiseksi eli asiakkaiden aktivoimiseksi tekemään haluttu toimenpide. Tätä kautta asiakkaat ja yritys saavat lisäarvoa. Kaupallinen markkinointi tähtää voiton tuottamiseen, se saavutetaan suoraan markkinoimalla tuotetta tai brändimarkkinoinnin kautta välillisesti. (Tukia, Wilskman & Lähtenmäki 2012, 8, 20.) Sosiaalisessa mediassa markkinoitaessa on muistettava nyrkkisääntönä, että asiakkaat ovat ostamassa ratkaisuja ja sitä kautta yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita, he eivät ole ostamassa yritystä (Juslén 2011, 108).



Kuvio 5. Ostajan ostoprosessi (Juslén 2011, 116–120, muokattu)

Yritysten markkinointia suunnittelevien on tunnettava asiakkaan ostoprosessin vaiheet. Kuviossa 5 on havainnollisesti kuvattu prosessin eri vaiheet. Asiakkaan on havaittava ja tiedostettava ongelmansa tai tarpeensa, jonka ratkaisemiseen hän etsii tietoa. Tieto löytyy joko omasta kokemustiedosta tai muilta ihmisiltä, markkinointiviesteistä tai hakukoneilla etsien. Asiakas tekee vertailua eri vaihtoehtojen välillä. Arvioinnin jälkeen hän tekee päätöksensä, joko ostaa tai on ostamatta. Ostoksen jälkeen asiakas voi katua ostopäätöstään ja jopa perua hankintansa. Päätöksen jälkeisestä katumuksesta käytetään termiä kognitiivinen dissonanssi. Asiakasta pitää tukea päätöksessään viestimällä hänelle kannustavasti ja päätöstä vahvistavasti. Asiakasta on autettava eteenpäin ostoprosessissa, siksi on tunnettava asiakkaiden tavat toimia, esimerkiksi asiakaspersoonien luomisen kautta. Asiakkaan on tunnettava olevansa asiantuntevan myyjän palveltavana, hyödyntämällä asiakkaasta kerättyä käyttäytymistietoa hänelle voidaan tarjota oikean tyyppistä ratkaisua päätöksenteon pohjaksi. (Juslén 2011, 116–120.)

Verkkokauppa on yksi osa digitaalisuutta

Erityisesti verkkokaupassa on hyötyä asiakkaan ostohistorian tuntemisesta, hänen ei tarvitse selailta pitkään tarjontaa, vaan ensimmäisiksi nousevat valikoimista sopivan tyylliset, oikean merkkiset tai hintaiset tuotteet tai palvelut. (Juslén 2009, 120). Verkkokauppa on hyvin laajakäsite, perinteisen kulutushyödykkeiden myynnin lisäksi

siellä tapahtuu esimerkiksi käyttöoikeuksien kauppaa. Peliin, musiikin ja elokuvien lataaminen omalle koneelle on korvannut fyysisten välineiden oston tähän tarkoitukseen. Maksulliset tv-palvelut ja Netflixin tyyppiset suoratoistopalvelut ovat lisänneet kuluttajien rohkeutta ostaa myös muita samankaltaisia digitaalipalveluita. Lehtien ja kirjojen osalta on siirtymää niiden paperiversioiden myynnistä kohti digitaalisen versioiden käyttöoikeuksien kauppaa. Verkkoliiketoimintaa on myös rahapelien tarjoaminen internetissä, joka mahdollistaa pelaajille pääsyn myös ulkomaisille pelisivustoille. Toisaalta esimerkiksi rautakauppatavaroiden ostaminen verkossa keskittyy vahvasti kotimaisille yrityksille. (Verkkokaupan kasvu ei näytä hiipumisen merkkejä 2013.)

Vuonna 2017 verkkokaupassa tehtiin eniten kauppoja palveluiden osalta. Verkossa ostettiin eniten matkalippuja, valmismatkoja ja muita lippuja. Vaikka ruokapalveluiden ja -annosten oston osuus palveluiden koko 3,6 miljardin euron potista oli vain kaksi prosenttia, oli kasvu huimat 60 prosenttia. Tavaroiden osalta verkkokaupan kokonaisarvo oli 4,9 miljardia euroa vuonna 2017, kasvua edellisestä vuodesta oli kahdeksan prosenttia. Mobiilisti ostaminen yleistyy, jo vuonna 2017 joka viides käytti älypuhelintaan verkko-ostamisessa. (Kurenaja 2018.) Vuonna 2018 verkkokauppaa tehtiin Suomessa jo 12,2 miljardin euron edestä. Erilaisten arkea helpottavien palveluiden käyttö lisääntyy, esimerkiksi jo 16 prosenttia suomalaisista käyttää mobiilisovellusta parkkimaksujen suorittamiseen. (Verkkokauppa Suomessa 2018, 7–11.)

Postin Kantarilla teettämästä verkkokauppaan liittyvästä tutkimuksesta ilmeni, että lähes kaikki asiakkaat arvioivat verkosta ostamisessa tärkeimmiksi kriteereiksi tarkat tuotekuvaukset, joissa on myös hyvät kuvat. Listan yläpäässä olivat mahdollisuus valita itselle sopiva maksutapa ja noutopiste. Nopeat toimitukset ja helposti tapahtuvat ilmaiset palautukset ovat kuluttajien mieleen, puolet tutkimukseen osallistuneista arvosti myös ilta- ja viikonlopputoimituksia kotiovelle asti. Tämän tutkimuksen mukaan suurin kasvumahdollisuus suomalaisessa verkkokaupassa on pukeutumiseen liittyvissä tuotteissa ja tekniikassa sisältäen elektroniikan. (Kuluttajat odottavat verkkokaupoilta nopeita, ilmaisia toimituksia ja palautuksia 2018.) Paytrailin tutkimuksen mukaan asiakkaat valitsevat mieluiten verkkopankin maksutavakseen. Reilusti kaksi

kolmesta maksaa verkko-ostoksensa mieluiten verkkopankissa tai kortilla. Vain 16 prosenttia haluaa laskun. (Verkkokauppa Suomessa 2018, 27–29.)

Sosiaalisen markkinoinnin markkinointikanavat ja tiedon turvallisuus

Myyntin ja markkinoinnin ammattilaiset ovat samoilla linjoilla kuin oppi- ja tutkimuslaitokset. Ensinnäkin on tunnettava kohderyhmä, keitä ja millaisia asiakkaat ovat, mistä he ovat kiinnostuneita ja missä kanavissa he liikkuvat. (Somemarkkinoinnin lyhyt oppimäärä n.d.) Markkinoinnissa on muistettava, että pelkkä somemarkkinointi ei riitä, vaan se on osa markkinointimixiä ja liiketoiminnan kokonaispakettia (Lähdevuori, Opas & Tuominen 2019, 7). Yrityksen viestien pitää olla mielenkiintoisia ja seuraajalle hyötyä tuottavia, että niitä seurataan ja jaetaan eteenpäin. Julkaisujen ajankohdalla on merkitystä huomion saamiselle. Parhaiten tietoa vaikuttavuudesta saa seuraamalla eri työkalujen kautta kävijämääriä ja asiakaspalautetta kuin myös kassavirran kautta. Markkinoinnille asetetaan tavoitteet ja toimivuutta arvioidaan, suuntaa muutetaan tarvittaessa, mutta ei liian hätäisiin päätelmiin pohjautuen. Jos yritys on valinnut sosiaalisen median yhdeksi markkinointikanavakseen, siellä on oltava aktiivinen ja pitkäjänteinen. (Some markkinoinnin lyhyt oppimäärä n.d.)

Kun yrityksessä mietitään valittavia mediakanavia, on tiedettävä haluttujen asiakkaiden seuraamat kanavat. Facebookissa luodaan yritykselle oma sivu, jolle tuotetaan omaa materiaalia ja jaetaan asiakkaiden tai toimittajien postauksia. Facebook tarjoaa mainostyökaluja, joihin syötetään kohdeyleisöön sopivat kriteerit. Sinne voi luoda itse keskusteluryhmiä tai osallistua jo toimiviin ryhmiin. Instagram on ollut nuorempien suosiossa nopeutensa takia. Sen toiminta perustuu vahvasti kuviin ja hashtageihin. Kuvien laatuun on kiinnitettävä erityistä huomiota. YouTube on videoiden jakoon tarkoitettu palvelu. Videoiden suosio on lisääntynyt huomattavasti. Tässäkin kanavassa on syytä kiinnittää huomiota mieluummin laatuun kuin määrään. (Niininen 2018, 22–27.) Tubettajat ovat erityisesti nuorten alle 21-vuotiaiden suosiossa ja he vaikuttavat seuraajiensa ostopäätöksiin. Tubettajia seurataan myös muissa sosiaalisen median kanavissa, nuoret erityisesti SnapChatissa. (Lintula 2017.) Pinterest on kuvakollaasien jakopalvelu, jossa voidaan luoda mielikuvia tyylistä tai jakaa ideoita aiheoryhmittäin. (Niininen 2018, 27.)

LinkedIn taas on yrityksille asiantuntijakirjoitusten paikka. Se toimii hyvin myös social sellingin yhtenä kanavana yrityksen työntekijöiden kirjoittaessa oman profiilinsa kautta työhönsä ja osaamiseensa liittyviä asiantuntijakirjoituksia ja käydessään kommentoimassa alan keskusteluja ja toisten artikkeleja. Profiilin LinkedIn-arvoa mitataan Social Selling Indexillä eli SSI-luvulla, mikä muodostuu asiantuntijabrändistä, oikeista kontakteista ja ihmissuhteiden rakentamisesta ja osallistumisesta keskusteluihin. (Vähänen 2018.) LinkedIn tarjoaa mahdollisuuden tarkastella kiinnostavan henkilön tai yrityksen tietoja ja lähettää yksityisviestejä (Niininen 2018, 27).

Rajatuille ryhmille voi ajatella lisäksi viestien lähettämistä Yammerilla, WhatsAppilla tai Messengerillä. Facebookin suljetut ryhmät toimivat myös esimerkiksi kanta-asiakkailla tarjottavien erikoishyötyjen viestimiseen. (Niininen 2018, 17.)

Kurio teki somemarkkinoinnin trendeistä tutkimusta ja he kokosivat tutkimuksestaan huomioita vuodelle 2019. Ensimmäinen niistä on aito vastuullisuus kanavia valittaessa ja sisältöjen tuottamisessa. Tähän liittyy termi positiivinen yhteiskuntavaikutus, jossa yritysten on otettava kantaa myös yhteiskunnallisiin elementteihin. Nuoret kokevat kantaottavuuden tärkeäksi, ekologisuuden merkitys tässä korostuu muidenkin ikäryhmien osalta. Toisena mainitaan automaation ja asiakkaista kerätyn tiedon hyödyntämisen käyttäminen entistä enemmän personoidun markkinoinnin tuottamiseen. Chatbotit tarjoavat tunteen palvelusta 24/7 ja niillä voidaan vahvistaa yrityksen tone-of-voicea. Kolmantena huomioidaan siirtyminen megatähdistä toimialakohtaisiin mikrovaikuttajiin, joilla on todellista kiinnostusta yrityksen tarjoamiin tuoteryhmiin tai palveluihin. Neljäs huomio on, että kuluttajat ovat tulleet kriittisemmiksi sosiaalista mediaa kohtaan ja valitsevat entistä tarkemmin, mitä seuraavat ja kuinka paljon aikaa viettävät sivustoilla. Viides trenditekijä on lyhyet alle 10 sekunnin videot, mitkä valtaavat sosiaalisen median kanavia. Tämä työkalu kehittyy koko ajan ja tarjoaa uusia mahdollisuuksia kerronnalle. (Lähdevuori, Opas & Tuominen 2019, 2–6.)

Nämä trendit johtavat siihen, että yritysten on valittava tarkoin omien ja asiakkaidensa arvojen mukaisia vaikuttajia markkinoimaan tuotteitaan. Valveutuneet kuluttajat ja sosiaalisen median seuraajat tunnistavat tuotesijoittelun, joten siitä on

kerrottava reilusti blogissa, Instagramissa, YouTubessa, Pinterestissä ja muissa kanavissa. Näin kaikkien luotettavuus säilyy. Sosiaalisen median vaikuttajilla on suuri vastuu erityisesti nuoremista käyttäjäryhmistä, sillä nämä uskovat ja ottavat mallia esikuviansa valinnoista. Nämä vaikuttajat eivät mainosta perinteisellä tavalla, vaan osana omaa tarinaansa ja omalla tyyllillään. (Elo 2018, 50–51.)

Teknologian uusimpia trendejä ovat 5G, IoT:n kehittyminen ja tietoturva-aukot (Teknologia trendit 2019). Näistä tietoturvaan pitäisi jokaisen yrittäjän paneutua oman yrityksensä ja asiakkaidensa tietojen turvaamiseksi. Suurimmaksi riskiksi on arvioitu teollisuudessa laitteistojen ohjelmistojen tietoturva. Digitalisiin järjestelmiin kohdistuu verkkohyökkäyksiä, kuten vuonna 2010, jolloin havaittiin teollisiin ohjausjärjestelmiin pesiytynyt Stuxnet-mato. Nämä voivat aiheuttaa huomaamattomasti laajaa vahinkoa kriittisissä järjestelmissä. (Richards 2014.) Tietoturvan aukkojen kautta yrittäjä voi tietämättään levittää viirusta yhteistyökumppaneilleen.

Toisaalta tietoturvaan suhtaudutaan vakavasti, joskus jopa liiankin kriittisesti palveluntuottajien näkökulmasta katsottuna. Verkkokaupan asiakkaista reilu puolet ei halua antaa luottokorttinsa tietoja verkkokauppaan tallennettavaksi, vaikka se nopeuttaisi ostosten tekemistä. Tietoturvan kattavuus on tärkeää, sillä Paytrailin tutkimuksen mukaan vuonna 2018 jo lähes puolet verkkokauppa-asiakkaista toimi mobiililaitteella. Mobiilisopivuus myös nostaa automaattisesti sivustoa Googlen hakukoneissa ylemmäs. (Verkkokauppa Suomessa 2018, 55.)

3.6 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on ratkaisukeskeinen tapa hahmottaa eri menetelmin asiakkaiden tarpeita suunniteltaessa uutta tai muutettaessa vanhaa. Näitä tulevaisuuteen suuntaavia menetelmiä ovat tarinallisuus, prototyyppien rakentaminen ja skenaariot. Ne pohjautuvat olemassa olevaan tietoon, mutta se on hyödynnetty uudella tavalla. Käytettäessä prototyyppijä kehittämismenetelmänä, on kerättävä laaja-alainen ryhmä asiantuntijoita, myös käyttäjiä, tuomaan näkemyksiään kehityksen kohteesta ja erityisesti asiakastarpeista. Palvelumuotoilun avulla voidaan löytää asiakkaiden piileviä tarpeita ja luoda sujuvia polkuja niiden tyydyttämiseksi. (Turunen n.d.)

Palvelumuotoilun menetelmien tukena voidaan käyttää erilaisia työkaluja, joiden avulla päästään helpommin yhteisymmärrykseen lopputuloksesta. Visualisoimalla videoita, kuvia tai pienoismallein saadaan aikaan konkreettisempia näkemyksiä. Tietoa voidaan kerätä haastattelemalla palvelujen käyttäjiä ja käytännön toteuttajia. Testaamalla palvelua kevyesti rakennetussa koeympäristössä voidaan lopulliseen ratkaisuun saada tuotua parhaat käytänteet ja toimintatavat. Näin voidaan säästää rahaa ja tehdä toiminta sujuvammaksi. Prototypioinnin avulla saadaan yrityksen sisäiset toimintamallit hyvin esille, samoin korjattavat kohdat ja jaettavissa olevat hyvät käytänteet. Palvelumuotoilussa huomioidaan myös digitaalisuus ja älylaitteiden hyödyntäminen osana asiakasprosessia. (Turunen n.d.)

Service blueprint hahmottamisen apuna

Service blueprint on kuvaus yrityksen toiminnoista, jossa asiakas kohdataan ja se kertoo yrityksessä taustalla tehtävät toiminnot asiakkaan palvelemiseksi.



Kuvio 6. Service blueprintin tasot (Sticktorn & Schneider 2010, 206–207, muokattu)

Service blueprintin avulla kuvataan tarkoin jokainen yksittäinen työvaihe. Ne jaetaan eri tasoille asiakkaan kohtaamispisteineen ja taustatoimineen. Osallisina ovat asiakkaat ja eri palvelun tuottamiseen osallistuvat tahot, niin yrityksen sisäiset kuin ulkoisetkin. Isoissa organisaatioissa näin tehdään näkyviksi eri osastojen omat ja niiden yhteiset toiminnot. (Stickton & Schneider 2010, 204–207.) Kuvio 6 havainnollistaa service blueprintin eri tasot.

Yrityksessä palveluja tuottavat kaikki. Myyjien ja varsinaisten asiakastyötä tekevien henkilöiden lisäksi varastossa, laskutuksessa, puhtaanapidossa, lähettämössä ja kuljetuksessa toimivat ihmiset ovat myös osana yrityksen palvelutuotantoa. (Gerdt & Korhikoski 2017, 145–148.) Pienessä yrityksessä yrittäjä ja työntekijät tutustuvat asiakkasiin ja voivat luoda heidän kanssaan suhteen, minkä kautta saavat tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista. Tätä kautta yrityksessä päästään suunnittelemaan tulevaa tuotevalikoimaa tai palveluja. Kun yrityksen asiakkaat sitoutuvat yritykseen, he hyväksyvät helpommin myös pienet puutokset tai epäonnistumiset. Vakioasiakkaat tai yritykseen myönteisesti suhtautuvat muodostavat myönteisen heimon yrityksen tueksi. Heistä tulee yrityksen faneja. (Kuitunen & Pystynen 2015, 42–43.)

Yrityksen tiloilla on merkitystä palvelukokemuksessa. Tilat vaikuttavat siihen, miten asiakkaat viihtyvät ja arvostavat tuotteita tai palvelua. Niillä on vaikutusta myös asiakkaan käyttäytymiseen. Yrityksen toimialasta riippuen yrittäjän työtilojen sijainti ja siisteys ovat osa asiakasnäkökulmaa. (Kuitunen & Pystynen 2015, 101–108.) Samoin digitaalisessa markkinoinnissa konversioilla on merkitystä, sillä ne kertovat tietoa yrityksen sivustojen ja tarjonnan toimivuudesta. Jättikö joku ostoksen tai yhteydenotto-pyyntönsä kesken, olivatko polut liian vaikeita tai hinta väärä vai poistuiko kävijä heti pois sivuilta, latautuivatko ne liian hitaasti? Näihin yrityksen on puututtava. (Niinen 2018, 74–75.)

Asiakkaalle tärkeimpiä sitoutumisen lähteitä on palvelun tuottama hyöty. Jos yritys tarjoaa asiakkaalle hyödyn hänelle sopivalla tavalla ja sopivaan hintaan, ei tarvetta vaihtamiselle ole. Jos palvelun käytettävyys vastaa asiakkaan odotuksia, vahvistaa se

asiakkuutta edelleen. Pienetkin muutokset voivat heikentää asiakkaan turvallisuuden tunnetta. Toisaalta muutokset voivat innostaa potentiaalisia asiakkaita konversioihin. (Kananen 2018, 227–235.) Yrityksellä täytyy olla asiakkaalle jokin merkitys, että hän haluaa antaa palautetta yrityksen palvelukokemuksesta. Lojaalit asiakkaat ovat yritykselle kaikkein tärkeimpiä. He kokevat ja tuntevat yrityksen tarjoaman palvelun ja tuotteet kilpailijoita paremmiksi tai kokonaisuuden toiveitaan vastaaviksi. Uskolliset asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä ja taloudellisesti kannattavia. Uuden asiakkaan hankkiminen maksaa monin kertaisesti verrattuna vakioasiakkaaseen. Yrityksen on oltava valppaana asiakaskuntansa kanssa. Mikäli asiakaspakoa ilmenee, on selvitettävä mistä se johtuu. Onko palvelun taso laskenut tai asiakasodotukset kasvaneet? Onko markkinoille tullut uusi kilpailija? Mitä yrityksen on palvelutarjoaman osalta tehtävä asiakkaiden houkuttelemiseksi takaisin? (Pennington 2017, 145–146, 152–154.)

3.7 Liiketoimintaosaaminen

Yrittäjät kaipaavat vahvistusta liiketoimintaosaamiseensa. Erityisesti tämä tarve kohdistuu taloudellisten tunnuslukujen seuraamiseen, tulkintaan ja tiedon hyödyntämiseen strategisia ja toiminnallisia päätöksiä tehtäessä.

Strategiasta liiketoiminta- ja toimintasuunnitelmaan

Yrittäjät ovat usein suuntautuneet tekemiseen, monet eivät jaksaa kiinnostua suunnittelusta ja strategisesta ajattelusta ennen kuin tapahtuu jotakin pysähdyttävää. Yrittäjät saattavat perustaa päätöksensä intuition haluamatta edes tutkia päätöksiin liittyviä todellisia taustoja tai ennusteita. Skenaarioiden tekeminen on vielä kauempana pienyrittäjien arjesta. (Leppänen 2013, 64 – 65.)

Yritystoiminnan suunnittelu on kriittinen tekijä yritystoiminnan johtamisessa. Liiketoimintasuunnitelma tehdään jossain muodossa yritystä perustettaessa. Vuosien varrella on syytä päivittää tehtyjä suunnitelmia. Päivitysprosessi tapahtuu kolmella tasolla. Aluksi on hyvä tutustua nykytilaan. Toiseksi suunnitella mihin tulevaisuudessa halutaan päästä. Kolmanneksi on päätettävä keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. (Chaston 2010, 30–33.)

Liiketoimintasuunnitelma antaa yrittäjälle suuret linjat ja suunnan. Sen rinnalle on viime aikoina nostettu strategia. Yrityksen strategiaan kirjoitetaan liikeidea eli mitä, kenelle ja miten yritys tuottaa palveluja tai tuotteita. Näistä ajatuksista johdetaan toimenpiteet. Aluksi on tunnistettava erottumistekijä, jolla yritys erottuu muista toimijoista olemalla erinomaisen hyvä. Strategia voi tarvita johdannon, jossa kerrotaan nykytilasta eli pohjasta, jolta lähdetään ponnistamaan eteenpäin. Strategialle on asetettava mitattavat tavoitteet ja toimenpiteiden onnistumista on seurattava. Indikaattoreina isommissa yrityksissä käytetään myös henkilöstön tyytyväisyyttä ja hallituksen työskentelyn tuloksia. (Kurkilahti & Äijö 2014.)

Tulevaisuuden päämääräksi valitaan yrittäjyyteen liittyvät tavoitteet. Kehittämismatkalle on tehtävä välietappeja, joiden kautta edetään kohti päämäärää. Nämä ovat eri tasoisia pitkän aikavälin toimintasuunnitelmista konkreettisiin päivittäisiin tehtäväjakoihin. Vuositavoitteet puretaan toiminnallisiin tavoitteisiin kuukausi- ja viikkotasolle. Matkan varrella voi olla myös useita projekteja, joilla on aina aloitus ja lopetus ja ne kaikki tähtäävät yrityksen kehittämiseen tavoitteiden mukaisesti. Viikko-ohjelma auttaa pysymään vauhdissa ja saavuttamaan tavoitteet. Tavoitteet saavutetaan tekeillä ja sen minkä voi tehdä tänään, se tehdään. (Leppänen 2013, 64–65.)

Talous tasapainoon

Lähtö- eli nykytilanteen arvioinnissa on oltava rehellinen ja on määriteltävä myös käytettävissä olevat pääomat. (Leppänen 2013, 64 – 65.) Pyykkö (2015, 37) esittää John Mullinsin businessmallikriteerit, joita nykyistä tilannettaan kartoittavan ja kehittyvän yrityksen kannattaa hyödyntää. Aluksi selvitetään investointien ja katemarginaalin suhde kassavirtaan. Myynnin kustannukset ja koko kulurakenne on perattava. Seuraavaksi kartoitetaan millä kaikki kulut katetaan, eli riittävätkö tulot tuottamaan myös voittoa. Kassan rahaliikennettä tarkastellaan kriittisesti huomioiden realiteetit, kuten osto- ja myyntilaskujen, palkkakulujen ja alihankinnan maksuajat. Maksuvalmiuteen liittyy osana myös varastoon sitoutunut raha. Reuvid (2009, 115) korostaa kassabudjetoinnin merkitystä käyttötalouden hallinnassa. Se asettaa osaltaan myyntitavoitteita ja kertoo rahan käytön pullonkaulat.

Hinnoittelu ja myynnin määrä ovat keskeisiä kysymyksiä kassavirran tulojen kertymisessä. Kulujen suhde myyntihintaan on oltava mahdollisimman pieni toiminnan muodostumiseksi kannattavaksi. Jos kannattavuus laskee, on yrittäjän herättävä miettimään, miten ja mistä asiakas olisi valmis maksamaan enemmän tai kartoittaa mahdollisuudet saada lisää ostavia asiakkaita tai on löydettävä tapoja, joilla yritys voi toimia tehokkaammin saadakseen kulut paremmin hallintaan. (Leppänen 2013, 121.)

Yritysbarometrin 2/2019 (2019) mukaan yritysten odotukset liikevaihdon kasvusta ja kannattavuuden parantumisesta ovat laskeneet. Samalla yritysten vakaavaraisuusodotukset ovat laskussa. Näillä on osaltaan vaikutusta yritysten luottokelpoisuuteen, jossa on huomattavissa jo trendimäinen turvautuminen pikavippilaitoksiin. Näitä usein kalliita nopean käyttöpääomatarpeen tyydyttäviä tuotteita yritykset joutuvat käyttämään, koska niiden mahdollisuudet saada lainaa pankkien kautta ovat alentuneet. Lisäksi pankkien riskinottomahdollisuuksia on rajoitettu säätelyllä. Julkisen sektorin rahoitustuotteiden tarjonta on monipuolistunut EU-rahoituksen kautta, mutta pienet ja keskisuuret yritykset eivät näitä vielä tunne. Tosin monet pienet yritykset eivät ole kasvuhakuisia ja kansainvälistyviä, jolloin ne eivät edes täytä näitä rahoituskriteerejä.

Terve liiketoiminta pohjautuu voiton tuottoon. Yrityksessä on kartoitettava kulurakenne, mikä ratkaisee osaltaan yrityksen kannattavuuden. Peruslaskenta, jossa tuloista miinustetaan menot, ei riitä. Yrittäjän on opittava lukemaan ja seuraamaan tuloslaskelmasta tarkasti yksittäisten menoryhmien kehittymistä. Samalla pitää punnita mitkä panostukset tuovat parhaan tuloksen. Nämä luvut antavat tietoa hinnoittelulle, jossa on huomioitava suorien kustannuserien lisäksi kiinteät kustannukset ja mahdolliset muut kulut. Jos markkinahinta ei riitä kattamaan kuluja, on harkittava toiminnan jatkoedellytyksiä. (Reuvid 2009, 111–113.)

Asiakkaat kaiken keskiössä

Asiakkaan odotuksia, tarpeita, ongelmien ratkaisua pidetään asiakasstrategian keskiössä. Yrityksessä on kysyttävä, mitä asiakkaat haluavat ja tarjottava heille ratkaisuja. Yritys voi tehdä itsensä asiakkaalle parhaaksi vaihtoehdoksi tai jopa korvaamatto-

maksi. Yrityksen antama asiakaslupaus kertoo selkeästi, mitä se on tarjoamassa. Lupauksen lunastaminen asiakkaan tarpeita vastaavasti houkuttaa häntä kertomaan positiivista viestiä kokemuksistaan. (Kurvinen & Seppä 2015, 38.)

Asiakassegmentointi on murroksessa. Perinteinen tapa jakaa asiakkaita iän, sukupuolen, asuinpaikan tai tulojen mukaan ei enää toimi. Toki joillakin elämänalueilla näitä voidaan vielä käyttää, mutta suuntaus on kohti ostajapersoonia. Taustoiltaan asiakkaat voivat olla hyvin erilaisia, mutta heidän tarpeensa yhdistää ryhmän segmentiksi. Yrityksen on löydettävä heitä kiinnostava tapa ja oikea kanava markkinoida tuotteitaan. Samalla tuotteella voi olla useita eri ostajasegmenttejä, joiden tarpeet kartoitetaan ja markkinointia muokataan heidän näköisekseen. Asiakaspersoonat ovat tiettyjä ryhmiä kuvaavia arkkityyppejä, joita voidaan kuvata hyvinkin tarkasti. Näin erityisesti luotaessa useita kapeita segmenttejä. Näiden luotujen persoonien kautta tutustutaan asiakkaiden ajatuksiin, toiveisiin ja huoliin, joihin yrityksesi tarjoaa tuotteillaan ja markkinoinnillaan vastauksia. (Juslen 2011, 51–54.) Ostajapersoonien avulla voidaan markkinointia suunnata juuri oikeisiin kanaviin. Näin saadaan tietoa asiakkaan päätöksentekomallista ja hänen asiakkuutensa elinkaaren kohdasta. Toisaalta yritys ymmärtää millaista tietoa asiakas tarvitsee kyseisessä päätöksentekoprosessin ja tuotteen elinkaaren kohdassa. Jos esimerkiksi pesukone on epäkunnossa, on asiakkaalle tärkeä tieto mistä löytyy lähin korjaaja tai sähkölaitteiden kierrätyspiste ja millaisia uusia pesukoneita on tarjolla hänen tarpeisiinsa. (Juslén 2011, 51–53.)

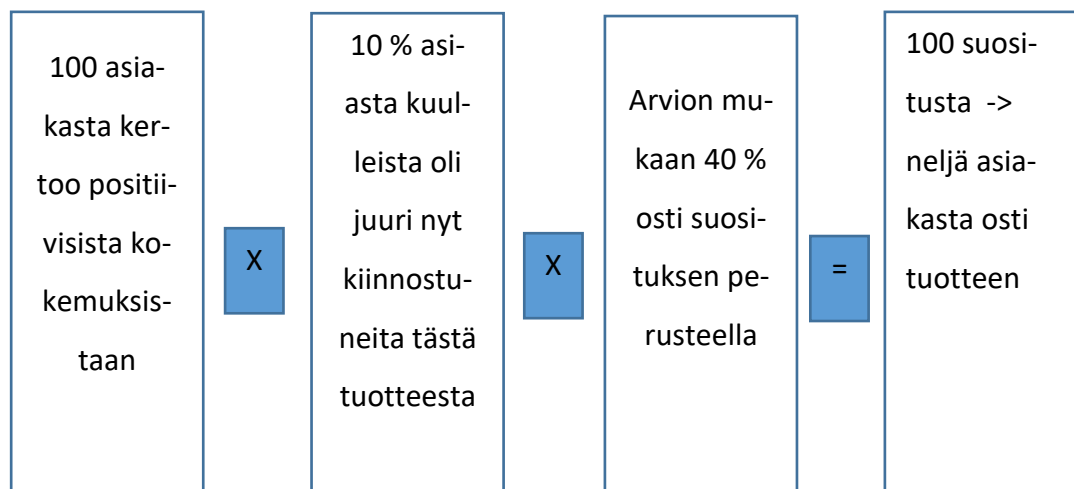
Yrityksien ollessa asiakkaina rakennetaan ostajapersoonat erityisen tarkasti. Jos asiakkaita on vain vähän, on segmentointi jo lähellä todellista persoonan arviointia. Asemaroolien mukainen segmenttoiminen antaa myyjälle valmiuksia tarjota oikeanlaista tietoa oikeilla termeillä ja sanoilla. (Juslen 2011, 54.) Yrityssegmentoinnissa huomioidaan toimiala, markkina-alue, taloustiedot, työntekijä- tai toimipistemäärä. Yrityksen kypsyys tai elinkaari voi olla yhtenä segmentointiperusteena. Asiakasyrityksen käyttäytyminen voi kertoa sen halukkuudesta ja kyvystä sitoutua tai ostamisosaamisesta ja -tavoista. (Kurvinen & Seppä 2016, 42–43.) Yrityksissä on aina ihminen tekemässä hankintoja, joten yrityksen toimijoiden on muistettava huomioida konkreettisen asiakkaan valmiudet ja tarpeet saada tietoa myyntiorganisaatiolta. BtoB-kaupoissa yksi keskeisistä tavoitteista on luottamuksen saavuttaminen. (Juslen 2011, 55.) Leppänen

(2013, 98) kuvaa ihmisiä toisistaan turvaa hakeviksi, varovaisiksi ja ajoittain omaa arvoaan korostaviksi, siksi asiakkaat turvautuvat tuttuihin, luotettaviin ja pidettyihin kumppaneihin eli myyjiin.

Asiakkaalla on odotuksia ja niiden selvittämiseksi kannattaa lähestyä asiakkaita jo ennen varsinaista myyntitapahtumaa. Heiltä saa parhaan tiedon tarpeista ja erityisesti ongelmista, joihin myyjäyritys voi kehittää parhaan ratkaisun. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa vain viidenneksen verran järkisyyt, loput 80 prosenttia ovat psykologisia. Tämä tarkoittaa, että pelkällä tiedolla ei asioista päätetä vaan asiakas pitää saada kiinnostumaan yrityksestä tunnetasolla. (Leppänen 2013, 103–104.) Hyvä asiakaskokemus tapahtuu tunnetasolla ja sen syntyymiseen ja jatkuvuuteen käytännön toiminnalla on oleellinen merkitys. Sen muodostumiseen vaikuttavat kaikki yrityksen toiminnot ja niiden vastaavuus asiakkaan odotuksiin. Kaikki kosketuspisteet asiakkaan kanssa ovat yhtä tärkeitä, myös asiakkaan itsenäisesti suorittamat. Ympäristöllä ja tunnelmalla on merkittävä vaikutus asiakaskokemuksen muodostumisessa, tunnelmaa luodaan myös kaikella yrityksen viestinnällä, jopa pakkauksilla. (Kurvinen & Seppä 2016, 100–103.) Internetin kehityksen myötä on yritysten seurattava keskustelua verkossa. Tämä sosiaalinen kuuntelu tarkoittaa asiakkaiden ja kilpailijoiden eri keskustelupalstoilla ja palautekanavissa antamaa epävirallista palautetta yritysten saamien palautteiden lisäksi. Tämä tehtävä vaatii paljon resursseja, isommat yhtiöt hankkivat tiedonkeruuhjelmistoja, joilla keskustelua seurataan systemaattisesti. Vaikka kaikkiin osallistuminen on mahdotonta, saadaan tätä kautta tietoa asiakkaiden kokemuksista, joita voidaan hyödyntää kehitystyössä. (Gerdt & Korkiakoski 2017, 137–138.)

Maailman kutistuessa on yrityksen kohdattava asiakkaansa uusilla tavoilla. Yhtenä tapana on luoda asiakasyhteisöjä, joissa on asiakkaiden lisäksi mukana myös yrityksen yhteistyökumppaneita. Näille yhteisöille rakennetaan erilaisia sähköisiä alustoja, kohtaamispaikkoja, joissa osallistujat jakavat kokemuksiaan ja tietojaan toisille jäsenille. Näistä yhteisöistä asiakkaat saavat apua ongelmatilanteisiin, sitoutuvat tiiviimmin yritykseen, saavat tietoa uusista tuotteista ja palveluista, joiden kehittämisessä he voivat olla antamassa osaamistaan ja kehitysideoita. Yritys saa lisää asiakasymmärrystä

seuraamalla keskustelua ja kuuntelemalla asiakkaiden toiveita, jolloin löytyy mahdollisuuksia lisämyynille. Kun mukana keskustelussa ovat yrityksen päättäjät, on heilläkin tuntuma markkinaa ja asiakkaisiin. Tämä vahvistaa päätöksentekoprosessia. Koko yhteisöstä kertyy huomattava määrä suosittelijoita useisiin eri intressiryhmiin. (Kurvinen & Seppä 2016, 96–99.)



Kuvio 7. Suosittelun vaikutus asiakkaan ostamiseen (Gerdt & Korhonen 2017, 194, muokattu)

Suosittelijoilla on olemassa taloudellinen arvo. Kun yrityksen ei tarvitse panostaa markkinointiin taloudellisia resursseja on suosittelun arvo konkreettisesti mitattavissa oleva säästö tai myynnin lisäys. Suosittelun vaikutus todellisuudessa on laskettavissa esimerkiksi kuvion 8 mukaisesti.

Suosittelun arvon merkitystä voidaan käänteisesti arvioida tutustumalla asiakkaiden toimintaan heidän ollessaan tyytymättömiä yrityksen toimintaan. Näitä voidaan arvioida John A. Goodmanin asiakasriskimallilla. Siinä on aluksi määriteltävä prosentuaaliset osuudet asiakkaista, jotka kokevat yrityksen toiminnassa olevan jonkin ongelman, seuraavaksi selvitetään prosenttimäärä niistä asiakkaista, joilla on jokin tietty

ongelma. Näiden keskinäinen tulos kerrotaan vielä prosenttiosuudella asiakkaita, jotka eivät todennäköisesti osta yrityksen tuotetta uudelleen. Näin saadaan tieto kyseisen ongelman aiheuttamasta asiakaspoistumaprosentista. Sen mukaan suhteutetaan painoarvo, jolla ongelmaan puututaan. (Gerdt & Korhonen 2017, 194–195.)

Kautto, Lindblom ja Mitronen (2008, 30–32) esittävät Kristian Möllerin mallin vähittäiskaupassa toteutuvasta asiakasarvon jaosta. Möllerin mukaan kaiken perusta on perusarvo, joka muodostuu asiakkaalle yritysten perusasioiden ollessa hyvin järjestettyjä ja toimivia. Asiakkaan ollessa tyytyväinen yrityksen toimintaan, on perustaso saavutettu. Mikäli toiminnassa on asiakkaan kannalta ikäviä poikkeamia, syntyy negatiivinen ostokokemus, mikä aiheuttaa usein asiakassuhteen päättymisen. Yritys voi tarjota differoivaa lisäarvoa asiakkaalle, kun perusarvo on täyttynyt ja asiakkuus jatkuu. Kanta-asiakasohjelmat ovat esimerkki differoinnin mahdollisuudesta. Yhdessä ne saavat asiakkaat keskittämään ostojaan tiettyyn yritykseen ja lisäävät ostouskollisuutta. Kolmas ja merkittävä asiakasarvon osa-alue on tulevaisuuden arvo. Nykyinen asiakkuus on jalostettavissa tulevaisuuden asiakkaaksi uudistetun palvelun tai kohdistetun tarjoaman kautta. Asiakkaan ongelmat ja yrityksen niihin tarjoamat ratkaisut ovat uusia. Lisäksi uusien tuotteiden avulla voidaan tavoittaa uusia asiakkaita.

Myynnin onnistuminen vaatii työtä

Internet on suosittu markkinointikanava, sillä se tarjoaa edullisia tapoja pienellekin yritykselle markkinoida tuotteitaan. Siellä voidaan tehdä uusasiakashankintaa, informoida aikaisemmin asiakkaina olleita uusista tuotteista tai palveluista ja hoitaa jälkimarkkinointia kohdennetusti. Kun internetin tarjoamia mahdollisuuksia osaa hyödyntää, saa mainonnan kohdistettua juuri oikeille, halutuille kohderyhmille. Verrattuna aikaisempiin markkinointikeinoihin sähköinen markkinointi on kustannustehokkaampaa. (Juslén 2011, 36 – 37.)

Vaikka yrityksellä ei olisikaan varsinaista verkkokauppaa, voi se tehdä kauppaa verkkoa hyödyntäen. Jos yrityksellä on vain muutamia tuotteita tai selkeät palvelupaketit, ostaminen onnistuu tekemällä tilaus kotisivuun liitettyllä lomakkeella. Asiakas saa näin mahdollisuuden tehdä hankinnat verkon kautta, vaikka yrityksen toiminta perustuukin kivijalkakauppaan. (Juslén 2011, 37.) Kauppa voi julkaista verkossa tuote- ja

hintatiedot, mutta se haluaa pitää asiakaspalvelun henkilökohtaisena, jolloin asiakas tilaa tuotteen myyjältä. Tätä tapaa kutsutaan opastavaksi verkkokaupaksi. Verkko-myyntiä on myös SaaS-palvelut, joissa tuotetta, kuten esimerkiksi ohjelmistoa voi kokeilla ja päättää sen jälkeen ostaako sen yritykselle. Tilauksen voi tehdä omatoimisesti verkossa tai myyjä ottaa yhteyden asiakkaaseen. Verkkosivut voivat olla siis liidien tuojia, jolloin myyntihenkilöstö kerää aktiivisesti tietoa potentiaalista asiakkaista. Yrityksen markkinoinnin ja myynnin on syytä olla yhteydessä toisiinsa, jotta asiakas tulee palveltua. (Kurvinen & Seppä 2016, 174–177.)

Internet on tuonut kaiken saavutettavaksi, läheltä ja kaukaa. Tuotetieto, asiakaskokemukset, kilpailijat ja tuotteiden liikkuminen onnistuu nopeasti globaalisti. Digitalisaatio avaa uusia mahdollisuuksia toimia pienemmillä henkilöstöresursseilla mahdollistaen osallistumisen kasvavaan liiketoimintaan. Toisaalta reagoitakyvyn pitää olla entistä nopeampaa ja asiakkaan ongelmia on ratkottava henkilökohtaisen palvelun avulla silloin, kun tekoäly ei riitä. (Kurvinen & Seppä 2016, 20–21.)

Verkkomarkkinointistrategian tueksi rakennetaan sisältöstrategia asiakaspersonajottelua hyödyntäen. Siinä asiakkuuden prosessin vaiheita tuetaan yrityksessä olevan osaamisen ja siten syntyneen tiedon kautta. Tätä hyödynnetään markkinoinnissa asiakasta palvelevan sisällön tuottamisessa tarjoamalla oikeanlaista tietoa elinkaaren tiettyssä kohdassa ja käytännön toiminnassa. Asiakkaan elinkaaren kohdat jaetaan Juslénin (2009, 148–149) mukaan seitsemään vaiheeseen. Ensin herätetään asiakkaan tietoisuus, seuraavaksi asiakas tuntee tuotteen ja harkitsee ostosta. Hän tekee ostopäätöksen. Ollessaan tyytyväinen hänestä tulee uskollinen yrityksen tuotteelle ja parhaimmillaan hän myös suosittelee tuotetta.

Ostettua vai ansaittua markkinointia?

Asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavat omat aiemmat kokemukset yrityksestä tai tuotteesta. Siihen vaikuttavat myös uskomukset, toisten ihmisten kertomat tarinat ja löydetyt tiedot. Yrityksen markkinoinnilla ja brändikuvalla on merkityksensä. Brändin rakentamiseen on yrityksissä suhtauduttava uudella tavalla, sillä sen kuvaa ovat luomassa asiakkaat useilla foorumeilla. Brändin on oltava luotettava ja tätä on vahvistet-

tava kaikissa kohtaamisissa asiakkaan kanssa, mikä tarkoittaa esimerkiksi nopeaa vastaamista asiakkaan yhteydenottoon. Brändin on uskallettava olla ainutlaatuinen, jotta se erottuisi kilpailijoista. Asiakaskokemuksesta pitäisi luoda helposti tunnistettava, kohtaamisen pitää jäädä asiakkaan mieleen. Kun brändistä muodostuu asiakkaalle korvaamaton, hän ei lähde toisen yrityksen asiakkaaksi, koska ei usko saavansa yhtä hyvää ja helppoa palvelua. Brändin rakentuminen on kaikkien asiakaskohtaamisissa mukana olevien tekijöiden tehtävä. Enää ei pelkkä maksettu mainonta rakenna brändiä. (Gerdt & Korkiakoski 2017, 79–82.)

Perinteinen media on pitkälti ostettuja markkinointikanavia. Siihen kuuluvat printti-, te- ja radiomainonta. Verkkomainonnassa käytetyt klikkipohjaiset tai näyttömääriin perustuvat kanavat, kuten bannerit, hakukoneet tai Facebookin maksettu mainonta, tai jossakin muiden tarjoamissa palveluissa tapahtuva mainonta. Sponsorointi on yksi ostetun markkinoinnin muotoja. Tämän markkinoinnin muodon etuja ovat skaalautuvuus, mutta ne tunnistetaan ostetuksi mainonnaksi ja niiden tavoite myyntiä suoraan edistävänä ymmärretään. Sisältöjen testauksessa ostettu media on edelleen hyvä testausalusta. Viraalimarkkinointi on toinen tapa testata materiaalia ennen laajempaa levitystä. Sitä tehdään esimerkiksi YouTubessa esittämällä videoita ja seuraamalla niiden levittämistä. (Kurvinen & Seppä 2016, 144–150.)

Omistetuiksi medioiksi kutsutaan kanavia, joita yritys itse täysin hallitsee. Näiksi lasketaan verkkopalvelut ja blogit, kampanjasivut ja verkkokauppa. Lisäksi tähän ryhmään kuuluvat yrityksen hallinnoimat sosiaalisen median kanavat. Omia kanavia hyödynnetään täysimittaisesti, jolloin saadaan kattava näkyvyys. Asiakkaat löytävät helposti omimmassa kanavassaan yrityksen lähettämät, heitä puhuttelevat tiedot. Tavoitteena on tehdä yritys tunnetuksi ja tunnustetuksi omalla toimialallaan. Kun asiakkaalle jaetaan lisäarvoa tuottavaa viestintää, he jakavat sitä omissa kanavissaan, jolloin yrityksen näkyvyys saa taas lisäpotkua ja tavoittaa uusia potentiaalisia asiakkaita. Omistetussa mediassa on helppo seurata asiakkaiden käyttäytymistä ja siksi se on hyvä alusta myös kokeiluille. (Kurvinen & Seppä 2016, 144–150.)

Ansaittua mediaa ovat muiden jakamat tiedot ja postaukset yrityksestä. Perinteisesti näitä ovat olleet lehtijutut ja viittaukset yrityksen toimintaan tai tuotteisiin. Yrityksestä voidaan keskustella ja sen blogia kommentoida monilla foorumeilla, mielellään alan arvostetuissa yhteisöissä ja asiantuntijoiden toimesta. Yrityksessä tehtyjä kirjoituksia voidaan tarjota alan julkaisuihin ja saada sitä kautta huomiota omalle yritykselle. Näillä toimilla tavoitellaan yrityksen kiinnostavuuden ylläpitämistä niin nykyisten kuin tulevien asiakkaiden keskuudessa. (Kurvinen & Seppä 2016, 144–150.)

Henkilökunta, omaa ja vuokrattua

Yrittäjän työpanos ei aina riitä yrityksen toiminnan pyörittämiseen. Ensimmäisen työntekijän palkkaaminen vaatii yrittäjältä tarkkaa harkintaa. On kartoitettava, millaista osaamista yritykseen tarvitaan ja miten sitä löydetään. Työntekijälle kuuluvien töiden suunnittelu kannattaa tehdä tarkoin ennen rekrytointiprosessia, jotta pystytään arvioimaan tarvittava työmäärä ja työtunnit. Yritys voi tarvita vain satunnaisen apulaisen tai kokoaikaisen valmiin ammattilaisen. Työtä voidaan tarjota myös osuuskuntalaiselle tai laskutuspalvelun kautta työskentelevälle. Yrittäjän on tiedostettava työntekijän palkkauksessa olevat riskit ja tunnettava työsopimuslain mahdollistamat helpotukset, kuten koeaika. Rekrytointiin on varattava riittävästi aikaa. Usein jo päätöksen tekeminen itsessään on pitkän harkinnan tulos, ilmoittaminen ja haastattelut vievät oman aikansa. Valitulla työntekijällä voi olla lisäksi irtisanomisaika, yleensä aiemman työsuhteen pituudesta johtuen kahdesta viikosta kuukauteen. (Työntekijän palkkaaminen: Työnantaja muista nämä asiat n.d.)

Tilastokeskuksen tietojen mukaan palkansaajien tuntiansio oli vuonna 2018 keskimäärin 16,3 euroa tunnilta yksityissektorilla, kun tarkastellaan tuntipalkkaisia työntekijöitä. Naisten keskiansio oli 13,8 euroa tunnilta, kokonaisansio sisältäen mm. ylityölisät olivat naisilla 14,4 euroa. Miesten keskiansio oli 16,8 euroa ja kokonaisansio keskimäärin 17,8 euroa tunnilta. Miehet tekivät 2,3 tuntia enemmän ylitöitä kuin naiset, jotka tekivät ylitöitä keskimäärin 3,7 tuntia kuukaudessa. (Yksityisen sektorin tuntipalkkaisten keskituntiansio 16,3 euroa vuonna 2018 2019.)

Työn teettämisestä aiheutuu yritykselle palkkasumman päälle kustannuksina työnantajamaksut, joiden määrä vaihtelee toimialoittain, mutta Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan ne ovat noin 70 euroa 100 euron palkkasumman päälle. Nämä kulut muodostuvat ei-tehdystä työajasta, sosiaalivakuutusmaksuista ja muista henkilöstökuluista. Ei-tehdyltä työajalta maksettavia korvauksia ovat lomiin liittyvät maksut, sairauspäivärahat, vapaapäivien kuten arkipyhien palkat ja tulospalkkiot. Muita henkilöstökuluja ovat työterveyshuollonkustannukset, henkilökuntaetuudet ja koulutukset. Lakisääteiset sosiaalivakuutusmaksuista suurimman taakan yrityksille aiheuttaa työeläkemaksu. (Palkoista työvoimakustannuksiin n.d.)

Vuokratyöntekijöiden käytöstä vuonna 2013 tehdyssä tutkimuksessa käyttäjäyritykset kertoivat syyksi tähän valintaan sen helppouden ja nopeuden, tarvittaessa vuokratyöntekijä löytyy töihin. Tätä kautta löytyi yrityksiin hyviä työntekijöitä kausivaihteluiden ajaksi, jotkut heistä siirtyivät lopulta käyttäjäyrityksen omille palkkalistoille. Vuokratyövoiman käytön myötä koettiin riskien pienenevän ja perehdytysajan pitenemisen mahdollistuvan. Joillakin aloilla oli rekrytointivaikeuksia, jolloin ulkopuolista apua tarvittiin paikkaamaan osaajapulaa. Tutkimuksessa löytyi yrityksiä, joiden kaikki työntekijät olivat vuokratyövoiman palkkalistoilla, jolloin yritys selvisi ilman työnantajavelvoitteita. Vuokratyöntekijöistä taas suurin osa koki saavansa näin paremmin töitä, osalle oman aikataulun mukaan valikoituvat työajat olivat valinnan syy, tuolloin kymmenen prosentti ilmoitti, ettei halunnut vakituista työpaikkaa. Nuorille opiskelijoille osa-aikainen työ oli haluttua. Naiset halusivat miehiä useammin työtä, missä voivat valita työajan ja -paikan. Yli 60-vuotiaat hakivat vuokratyöntekijöinä lisätuloja. Yrittäjiäkin on vuokratyöntekijöinä ansaitsemassa näin lisätuloja yrittämisen rinnalla. (Huotari & Pitkänen 2013, 10–28.)

Työvoiman rekrytoinnin vaativuuden lisäksi työnantajayrityksissä ollaan eläköitymis-aallon edessä, itseasiassa korkein aallokko on taittunut vuoden 2019 alussa, sillä ikäluokat ovat pienentyneet ja eläkeikä on nostettu. Eläketuotteita on muokattu vuosien varrella ja eläkkeelle jäämismahdollisuuksia on laajennettu. Osittainen varhennettu vanhuuseläke antaa henkilölle mahdollisuuden kevyempään työurakkaan ikääntyneenä ja käyttää aiemmin jo kertyneitä eläkkeitään. Toinen uusi eläketuote on työuraeläke, minkä voi saada lääkärinlausunnon perusteella tietyin ehdoin ennen

vanhuuseläkeiän täyttymistä. (Joka kymmenes 61 vuotta täyttävä valitsee osittaisen vanhuuseläkkeen n.d.)

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

4.1 Aineiston analyysi

Tutkimukseen valittiin Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeeseen osallistuneista yhdeksän naista, joista kahdeksaa haastateltiin. Yhden haastateltavan kanssa aikataulut eivät kohdanneet. Haastateltujen osallistumisaktiivisuus hanketa- paamisiin eli Voimaloihin vaihteli ja tätä hyödynnettiin yhtenä valintakriteerinä. Kaksi haastatelluista (A ja E) osallistuivat lähes kaikkiin tapahtumiin, kahdella (G ja F) oli ajoittain hankaluuksia päästä osallistumaan opiskelu- tai perhetilanteiden takia, muut (B, C ja D) osallistuivat aina päästessään muilta velvollisuuksilta ja yksi haastateltava (H) osallistui vain kerran.

Yrittäjäurista pisin oli 26 vuotta, kahdella yrittäjällä 20 vuotta, kahdella kolme vuotta tai alle ja kolmella tältä väliltä. Toimialat oli jo hankehakemuksessa rajattu matkailuun, palvelualaan ja hyvinvointialaan. Hankkeessa kirjattiin 33 aloituslomaketta ja lisäksi hankkeen piirissä olivat vierailijat ja hanketoimijat. Osallistujien toimialat vaihtelivat liikuntayrityksistä liiketalouden konsultointiin. Kaikkien osallistujien joukossa oli myös osa-aikayrittäjiä. Kaikki haastatellut olivat päätoimisia yrittäjiä. Haastateltujen yritykset toimivat juhlapalveluissa, konsultointipalveluissa, vähittäiskaupassa ja sen tukipalveluissa. Mukana oli kivijalkaliikeitä, mutta myös laajemmalla maantieteellisellä alueella toimivia yrityksiä.

Yksi haastatelluista oli työllistänyt parhaimmillaan 15 työntekijää, mutta nykyisessä yrityksen elinkaaren vaiheessa hän työllistää osa-aikaisesti enää kuusi työntekijää, satunnaisesti lisäksi vuokratyöntekijöitä. Haastatelluista yksi hoitaa puolisonsa kanssa

yrittystä, jossa kuitenkin työnkuvat on eriytetty. Yhdellä on luottoihminen sijaisena silloin tällöin, muut ovat puhtaasti yksinyrittäjiä. Haastateltujen yritysten liikevaihdot vaihtelevat huomattavasti kymmenistä tuhansista aina 700 000 euroon.

Euroopan sosiaalisrahaston toimintalinja kolme on nimeltään Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus, tähän liittyy erityistavoite työ- ja koulutusurien sukupuolenmukaisen eriytymisen lieventäminen. (Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus n.d.). Tavoitteena tämä tarkoitti hankkeessa naisverkostojen luomista vastapainoksi miesten ”hyvä veli”-verkostoille. Vain naisille tarkoitettuja erilaisia verkostoja on Kouvolassa liittyen harrastuksiin. Joillakin paikkakunnilla kokoontuvat myös naisyrittäjät omien yhdistysten puitteissa, Kymenlaaksossa naisyrittäjäverkostoja ei ole aktiivisesti ylläpidetty. Osa haastatelluista yrittäjistä kuului yrittäjäyhdistyksiin, Rotary-klubeihin, Kauppakamariin tai muihin yhdistyksiin, jotka tavoittavat molemmat sukupuolet.

Haastateltavien kanssa sovittiin heille sopivat haastatteluajankohdat. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja sen rakenne ennakkoon. Haastattelija kertoi haastattelun kulusta ja käytettävästä teknisestä tavasta. Osa haastateltavista oli valmistunut ennakkoon ja osa luotti haastattelijan johtavan tilannetta lisäkysymyksiin. Aluksi kerättiin oleelliset taustatiedot yrityksestä ja yrittäjästä. Varsinaisia haastattelukysymyksiä oli vain kaksi. Ensimmäiseksi kaikilta kysyttiin: *Mitä hyötyä koit saaneesi Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeesta?* Keskustelun kuluessa haastattelija esitti lisäkysymyksiä tai tarkennuksia. Joidenkin kohdalla vastaukset olivat monipuolisia ja sisälsivät samalla jo tietoa haastattelun toiseen pääkysymykseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tietoa tuleviin hankehakuihin sopivista ja yrittäjiä kiinnostavista aiheista. Tällä haettiin asiakasnäkökulmaa. Tulevissa hankkeissa toteutettavat toivotut työskentelytavat olivat myös tutkimuksen kiinnostuksen kohteena. Toisena kysymyksenä oli: *Mitä aiheita toivoisit seuraavaan hankkeeseen ja mitä parannusehdotuksia sinulla olisi edelliseen hankkeeseen nähden?*

Teknisenä välineenä tallennuksessa käytettiin matkapuhelinta. Se toimi erinomaisesti ja haastattelujen äänen laatu oli hyvä. Haastateltavat tuntuivat myös unohtavan helposti laitteen, tässä näkyivät persoonalliset erot. Haastattelut litteroitiin pian tapoamisten jälkeen sanatarkasti. Haastattelut tehtiin kuukauden aikana juhannuksen

2019 molemmin puolin ja materiaalin analysointi tapahtui heinä-syyskuussa. Paperiset tulosteet mahdollistivat sisältöjen koodaamisen teemoittain eri värein ja ne antoivat opinnäytetyön tekijälle visuaalisen työkalun. Litterointien sisältö lajiteltiin kysymyksittäin kaikkien haastattelujen valmistuttua ja niitä vertailtiin keskenään. Osa vastauksien sisällöistä liittyi molempiin pääkysymyksiin. Tutkimuksesta etsittiin yhteisiä päälinjoja ja yksilöllisiä kokemuksia tai ehdotuksia.

Tutkimuksen tulokset teemoitettiin, jolloin niihin liittyi alakohdita, joiden kautta pyrittiin saamaan kokonaiskuva teemaan vaikuttavista tekijöistä. Kysymykset liittyivät toisiinsa, jolloin rajanvedot tulosten jaottelun yhteydessä eivät ole yksinkertaisia tai itsestään selviä.

Teoriaosuus valmistui osaksi heinäkuussa ja osaksi elokuussa. Tässä tutkimuksessa toteutui kehämäinen tiedon ja teorian kohtaaminen tulosten teemajaon, kysymyksiin lajittelun ja ryhmittelyn yhteydessä. Vastaukset kietoutuivat molempiin kysymyksiin antaen tietoa sekä menneestä että tulevasta. Tutkimus raportteineen valmistui loka-kuussa 2019.

Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään seuraavia hankkeita haettaessa tutkijan työpajassa, vaikka se ei olekaan toimeksiantajana. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa verkostoissa pohdittaessa kiinnostavia aiheita yrittäjätapaamisten sisällöiksi tai pienimuotoiseen ryhmätyöskentelyyn.

4.2 Tuloksien kuvaus

Koko tutkimusaineistosta kerätyt maininnat hankkeen keskeisistä teemoista antoivat monisäikeisen tuloksen. Haastattelujen perusteella osallistujille oli muodostunut verkostoja ja he kokivat saaneensa hankkeen myötä hyvinvointia ja voimaantumista. Listan kärjessä edellisten kanssa tasaluvuin tässä hankkeessa ja jatkotoiveissa oli sosiaalinen media. Digitalisaation mainitsi vain kolme haastateltavaa edes jollain tapaa, se jäi sosiaalisen median jalkoihin. Kaikkein parhaiten haastateltavat muistivat ja mainitsivat vierailijat, kaikille oli jäänyt joku tai joitain esiintyjistä mieleen.

Taulukko 1. Haastateltujen mainintojen määrät aihealueittain ja kommentteja

Teema	Maininnat, kpl	Huomiot
Vierailijat	8	Kiinnostavia esityksiä tiedollisesti, mutta myös yritystarinat ja rohkeus esiintyä
Verkostot	7	Luotiin uusia, virkistettiin vanhoja verkostosuhteita
Hyvinvointi, voimaantuminen	6	Tapaamiset antoivat uutta innostusta ja voimaa, jokainen kerta antoi uutta tietoa
Sosiaalinen media	6	Jo nyt opittiin hyviä vinkejä, syventävää tietoa odotetaan jatkossa
Vertaisoppiminen, oman osaamisen jakaminen	5	Muiden kokemukset kiinnostivat, valmiita myös itse jakamaan osaamistaan
Liiketoimintaosaaminen	4	Talouteen olisi paneuduttava jatkossa, hyödynnettävä ELY:n palveluja, työnhinta ja työnantajana toimiminen
Digitalisuus	3	Mainitsi jollakin tavoin
Palvelumuotoilu	1 (+1+1)	1 innostunut, 1 oli ollut poissa näistä Voimaloista ja harmitelti, 1 koki jo aiheen käsitellyksi

Vierailijat innostivat haastateltuja ja loivat uskoa oman tarinan kiinnostavuuteen, he olisivat itsekin valmiita jakamaan osaamistaan muille. Vertaisoppiminen eri muodoissaan kiinnostaa haastateltuja. Talouteen liittyvät asiat koettiin tärkeiksi, niihin toivot-

tiin panostusta nimenomaan jatkossa. Yllättäen vähiten kiinnostusta herätti palvelumuotoilu, ainoastaan yksi oli kiinnostunut siitä, toinen harmitteli jääneensä siitä paitsi ja kolmas koki sen uudelleen lämmitetyksi aiheeksi. Tässä vaiheessa molempien kysymysten vastaukset laskettiin mukaan. Taulukossa 1 on nähtävissä tulosten jakauma hanketeemoittain laajennettuna vertaisoppimisella, sosiaalisella mediallya ja vierailijoilla.

Seuraavaksi esitellään tulokset teemoittain. Niihin on sisällytetty tutkimuksessa ilmenneet teemaan läheisesti liittyneet kehittämisideat ja toiveet. Työhyvinvointi, vertaisoppiminen, vertaistuki ja verkostot kietoutuivat tutkimustuloksissa yhteen, tutkimustulosten esittelyssä niitä käsitellään erillisinä teemoina.

Verkostot parasta antia hankkeessa

Yrittäjäverkostojen muodostuminen koettiin hankkeen toiseksi tärkeimmiksi hyödyiksi, vain vierailijoita pidettiin tätäkin merkittävämpänä antina hankkeessa. Moni oli selkeästi onnistunut laajentamaan verkostojaan, erityisesti kauppiasyrittäjät saaneet lisää asiakkaita ja suosittelijoita. Seitsemän yrittäjää kahdeksasta piti verkostojen hankkeen tärkeänä hyötynä. Yrittäjä H:lle ei ollut verkostoa ehtinyt muodostua ensimmäisellä käynnillä, mutta hän ehdotti kehittämisideana sijaispankin eli eräänlaisen verkoston luomista.

Verkostojen merkityksen oli moni ymmärtänyt yrittäjä- tai työuransa aikana. Yrittäjä D liikkui monissa verkostoissa ja hän rakensi niitä varsin tietoisesti myös tulevan hyödyn näkökulmasta. Hän hakeutui aina esiintyjien tai luennoitsijan tietoisuuteen ja hankki näin uuden hyödyllisen kontaktin.

Mie liikun aika monenlaisissa verkostoissa. Aikaisemman työn puitteissa mie ymmärsin, että verkostoissa on se vahvuus ja voima. Sitä kautta voi saada itsensä näkyviin, nii mulla on hyvin monipuoliset verkostot, mulla on niitä. Yrittäjä D

Tunnettuus ja tutustuminen oli lisäksi haluttu tavoite erityisesti uudelle yrittäjälle, mutta myös jo pidempään toimineille. Tunteminen konkretisoitui opittaessa yhdistämään yrityksen ja yrittäjän nimet toisiinsa ja saataessa tutut kasvot yritykselle. Haastatelluista kaksi sanoikin suoraan, ettei heidän asiakaskohderyhmiinsä kuuluvia ollut tässä ryhmässä, mutta heitä kiinnosti henkilökohtainen verkostoituminen.

Tuttujen muodostamiin ryhmiin murtautuminen vaati rohkeutta, tämän mainitsi kaksi yrittäjää, jotka ovat yrittäjäiltään janan kummastakin päästä. Toisaalta omaa tutustumisaktiivisuus ja -rohkeus vaikutti uusien kontaktien syntymiseen ja syvyyteen. Hanke saavutti verkostoitumisessa tavoitteensa, sillä haastateltavista kaksi kolmesta oli tutustunut aivan uusiin yrittäjiin tai virkistänyt vanhoja tuttavuuksiaan vuosien takaa. Moni osallistuja oli toisilleen aivan uusia kasvoja. Oma aktiivisuus palkittiin kontaktien luomisessa, G:n tavoin jokainen olisi voinut rohkeasti mennä tutustumaan muihin.

Et ois muutkii lähteny enemmän juttelemaan niiden kanssa, joita ei tuntenut. Itse tein sitä. Menin rohkeasti kysymään, et kukas sie olet ja mitäs sie teet. Et mie en tunne sinuu. Yrittäjä G

Kaikille vieraisiin ihmisiin tutustuminen ei ole luontainen tapa ja erityisesti tuoreet yrittäjät kokivat epävarmuutta yrittäjäroolissaan. Haastateltujen tutustumisen syvyys vaihteli suuresti, pääosin tutustuminen koettiin pinnalliseksi. Kaksi koki saaneensa ystäviä hankkeen aikana.

Verkostoitumisen syntyyn ja syvenemiseen liittyen tehtiin hyviä ehdotuksia. Yhtenä parannusehdotuksena tutustumisen helpottamiseen olisi sopivasti tapahtuva ohjaus. Keinona syvempään tutustumiseen ehdotettiin pienryhmätyöskentelyä, jossa kaikilla on mahdollisuus saada mielipiteensä sanottua. Näin hiljaisemmatkin pääsisivät tai joutuisivat puhumaan. Yhteinen yrittäjyyteen liittyvä aihe johdattaisi keskustelua eteenpäin.

Vaan vaikka silleen pienryhmissä, missä ois sit automaattisesti ruvettu keskustelemaan tai vaikka miksei jotain sellasii, vaikka pareittain niin,

että nuoriyrittäjä ja vanhempi yrittäjä tai siis kokenut ja vasta-alkaja ja sit niiku jakaa jotain kokemuksia tai muuta. Ehkä sen tyyppistä, missä ois tullu luonnostaa sitä tutustumista. Yrittäjä F

Tutustumiseen vaikutti myös osallistujien osittainen vaihtuvuus. Hankkeeseen kutsuttiin aluksi henkilökohtaisesti tai sähköpostilla osallistujia hanketoimijoiden ja oppilaitoksen yrittäjäverkostoista. Hankkeen tavoite oli asetettu 20 osallistujaan. Yrittäjä E oli pohtinut pitkään lähteäkö mukaan, aika oli kortilla, mutta jokin jäi kaivelemaan. Kun mukaan oli tulossa tuttuja yrittäjiä, hän päätti lähteä ja sitoutuikin täysillä, kuten aina lähtiessään johonkin mukaan. Osallistujat saivat tuoda mukanaan hanketapaamisiin uusia potentiaalisia yrittäjiä. Aloitusermoituksen täytti 33 yrittäjää. Osa heistä innostui ja jäi hankkeeseen, toisille hanke antoi vain yhden tai muutaman kerran ilon. Mutta kuten yrittäjä G arvioi asiaa, kokeilematta ei voi tietää innostuuko vai ei.

Eihän sekään ihminen, joka on kerran käynyt voinu tietää, millaista tää on ennen kuin tulee käymään. Sehän olis voinut olla vaikka kuinka innostunut ja tulla sitten kaikki kerrat. Yrittäjä G

Vain kerran tutustumassa käynyt haastateltava H kertoi kokeneensa itsensä ulkopuoliseksi, vaikka vastaanotto oli ollut ystävällinen. Hänet mukaan kutsunut tuttu yrittäjä ei ollut tilaisuudessa ottanut häntä siipiensä suojaan, eikä kysynyt jälkepäinkään tuntemuksia illasta. H:lle ei jäänyt selkeää kuvaa, missä oli ollut mukana ja mitä olisi tulossa. Toki hänelle muutama muu yrittäjä ja jopa illan pääesiintyjä olivat tuttuja muuta kautta. Haastatelluista kolme oli tullut mukaan hankkeeseen yrittäjän kutsusta, muut viisi hanketoimijoiden kutsun kautta.

Yrittäjä H kehottikin seuraavassa hankkeessa toiminnan muuttamista uuden osallistujan huomioimisella tietopakettilla hankkeesta ja sovitusta toimintatavoista.

Kolme yrittäjistä koki vaihtuvuuden haitanneet tutustumista ja verkostoitumista, erityisesti harvemmin mukaan ehtineet. Kun muutoinkin tuli paljon uusia tuttavuuksia, ei aina ollut varmuutta, oliko jo aikaisemmin tavannut uuden tuntuksen henkilön. Vastauksena kehittämiskysymykseen ehdotettiin verkostolistaa, jossa olisi yrittäjän

nimi ja tiivis yritysesittely. Sen avulla yhteydenotto olisi helpompaa oikeaan ihmiseen oikeissa tarpeissa. Erityisesti harvemmin Voimaloihin osallistuvat saisivat luotua näin paremman kokonaiskuvan verkostojäsenistä. E koki ryhmän tiivistyneen loppua kohden. Tähän vaikutti varmasti se, että osallistujat oppivat tuntemaan paremmin sekä toisensa että myös omaa yritystoimintaa, jolloin jäi voimia tutustua myös verkostoon, kuten yrittäjä F asian ilmaisi.

Hankkeeseen osallistuneet ja haastatellut yrittäjät olivat eri toimialoilta ja sen kaikki kokivat rikkaudeksi. Yrityksen koko liikevaihdoltaan tai työntekijämäärältään ei ollut määräävä tekijä, vaan kaikki olivat samanarvoisia. Kuitenkin koettiin, että pienet yrittäjät tuntevat paremmin toistensa toimintaympäristön ja resurssit kuin isoissa yrityksissä toimivat, kuten yrittäjä C sanoi.

Niin se pitää ollakin, et on isoja yrityksiä. Eihän tää maailma muuten pyörisi. Mutta tavallaan niinku se vertaistuki tulee enemmän samankaltaisuudesta. Tai samantasoisuudesta. Ja siin yhdistävä tekijä on naisyrittäjäisyys. Toki faktahan on, että naiset on enemmän pienyrittäjiä. Miehet on niitä suuryrittäjiä. Mutta tota tässä mä en koe huonona, että on vaan naisyrittäjiä. Jotenkii se uskaltaminen, että uskaltaa puhua niistä, huonoista hetkistä ja heikoista hetkistä, niin se on ollu tän ryhmän kesken niin tosi ihanaa. Ei katota pelkii tuloslaskelmii, et joku myy niin ja niin paljo ja tekee tulosta hyvin, vaa et paremminkin niin, että on niitä hyviä ja huonoja päiviä. Yrittäjä C

Osalla hankkeessa mukana olleista yrittäjistä oli työntekijöitä. Kaksi haastatelluista oli työnantajia, toisella oli satunnaisesti apua ja toisella säännöllisesti osa-aikaisia työntekijöitä. Toki muutaman kerran hankkeen aikana puhuttiin työnantajana olemisesta, aiheen sitä sivutessa. Kaksi haastateltua koki, että olisi voinut eriyttää aiheita ja jakaa ryhmää tämän roolin mukaan. Kehittämisehdotuksena he mainitsivat näin olevan syytä tehdä seuraavissa hankkeissa. Samalla voi harkita aikataulua järjestettäväksi toisella tavalla, jos mukana on isompien yritysten johtaja-asemassa olevia yrittäjiä.

Heille päivätapaamisetkin ovat mahdollisia. Haastatelluista työnantajana toimiva yrittäjä G oli kuitenkin selkeästi eri mieltä ryhmiin jakamisesta. Päinvastoin hän ehdotti yhdeksi tulevaksi aiheeksi työntekijöiden palkkaamiseen liittyvää tietoutta.

Mut ehkä sellaista voisi kertoa jossain kohtaa, että minkälaiset vaikutukset sillä on, kun palkkaat ensimmäisen työntekijän. Aina puhutaan siitä, kuinka kallista ja kuinka iso askel on ensimmäisen työntekijän palkkaaminen. Et kuinka kallista siint työntekijästä eroon pääseminen on. Vois kertoa niistä eri vaihtoehdoista. Yrittäjä G

Suurin osa hankkeeseen osallistuneista oli yksinyrittäjiä, heille verkostot tarjoavat vertaistukea. Kun töitä tekee yksin, niin kaipaa vertaistukea taakkansa kanssa jakamiseen kuten yrittäjä C sanoi.

Kyllä mä huomaan, että mä kaipaen semmosta. Semmosta jakamista ja vertaistukea. Luin just, jossain lehdessä oli just juttu yksinyrittäjyydestä ja siinä oli just se, että yksinyrittäjä kantaa sitä taakkaansa. Että olis tärkeää verkostoitua. Yrittäjä C

Luottamus lisääntyi keskinäisten kohtaamisten ja yhdessä käytetyn ajan myötä. Hankkeen lopussa tiiviimmin mukana olleet haastateltavat kokivat olevansa valmiita jakamaan ajatuksiaan. Yrittäjä D kertoi hankkeen aikana tutustuneensa vielä paremmin jo aiemmin tuntemaansa toiseen yrittäjään ja he muuttivat samaan työtilaan. Hän koki heidän löytäneen synergiaetua yhteistyöstä, kun kaksi eri alojen yrittäjää tiivistivät yhteistyötä.

Uusiin ihmisiin tutustuminen hankkeen aikana on tuonut konkreettista hyötyä paitsi henkilökohtaisella tasolla niin myös yrityksen kannalta. Asiakkaita kertoi saaneensa kaksi yrittäjää, suosittelijoita puolestaan ainakin neljä yrittäjää, joista kaksi kuuluu myös edelliseen ryhmään. Yksi yrittäjä teki tarjouksen verkostojäsenelle, mutta asiakkuus ei toteutunut. Joillakin toimialoilla ei ole mahdollista edes löytää tästä hankeverkostosta asiakkaita, mutta vertaistuki oli sitäkin houkuttelevampaa.

Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeen verkosto synnytti osaltaan ainakin kaksi uutta verkostoa. Saimaan Yrittäjänäisten kiinnostus Kouvolaan kohtaan realisoitui hankkeen aikana. Osa haastateltavista liittyi SYNET:in jäseniksi, osa vielä harkitsee ja muutama tietää jo aikansa rajallisuuden ja on tehnyt valintansa toisin. Yhteistyötä Aikuiskoulutus Taitajan ja verkoston kanssa on tarkoitus tehdä jatkossakin, yhdessä voidaan toteuttaa isompiakin tapahtumia, kuten verkoston yhdysnainen sanoi.

SYNET:in syntyminen Kouvolaan, niin se vahvasti liittyy tähän menneeseen hankkeeseen. Ilman viime hanketta Synettiä... voi olla, että ois syntynyt, mut epäilen, ettei ois syntynyt, koska tavallaan ne kohtas. Tarve ja tarjonta kohtas toisensa sen hankkeen aikana. Niin, se oli ehkä se yksi sykäys sille, että se syntyi. Yrittäjä B

Toinen epävirallisempi yrittäjäverkosto on myös syntynyt. Siihen kutsuttiin ensin yksi tässä verkostossa toiminut yrittäjä ja hän kutsui toisen. He eivät tunteneet aiemmin toisiaan. Tämän hankkeen verkostossa oli paljon toisissa verkostoissa jo aiemmin tutustuneita henkilöitä. Kolme kahdeksasta haastatellusta koki jossakin vaiheessa hanketta heidän turvautuvan helposti toisiinsa. Tämä saattoi rajoittaa tutustumista muihin. Toisaalta hankkeen päättyessä haastateltavista osallistumisessaan tauon pitänyt haastateltu oli kokenut tässäkin hankkeessa syntyneen oman porukan, kun tutustui muihin.

Seuraavaan hankkeeseen toivottiin tulevan Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeessa mukana olleita naisia, jolloin ryhmässä olisi jo valmiiksi tuttuja ja ryhmäytyminen tapahtuisi nopeasti. Yhtenä parantamisehdotuksena tuli osallistujien mukaantuloajan rajaaminen, jolloin vaihtuvuus vähenisi ja ryhmä muodostuisi kiinteämmäksi.

Kokoontumisia tietyssä paikassa kasvokkaisia arvostetaan edelleen, vaikka verkko-työskentely valtaa alaa. Virtuaalitapaamiset eivät innostaneet tähän kysymykseen vastanneita. Paikan päällä tapaaminen koetaan tehokkaaksi vaikuttamisen tavaksi ja mahdollisuudeksi saada ajantasaista tietoa. Erityisesti nuorelle äidille Voimalat antoivat mukavan hengähdystauon ja mahdollisuuden tavata vauva-arjen keskellä aikuisia

ihmisiä. Vanhemmalle naisyrittäjälle tapaamiset antoivat arki-iltaan mukavaa ohjelmaa. Yrittäjäryhmä ja keskustelut iltapalan aikana olivat yksi hyvä syy lähteä iltaan mukaan.

Oppiminen ja vertaistuki toisilta yrittäjiltä

Vaikka toimialat poikkeavatkin toisistaan on yrittäjyydessä paljon perusasioita, jotka pätevät kaikilla toimialoilla. Kuten pitkään yrittäjinä toimineet totesivat, asiat muuttuvat koko ajan ja on paljon tietoa, mihin ei vain ole aikaisemmin kiinnittänyt huomiota. Vertaisten kanssa keskustellessa kuuli myös erilaisia näkökulmia käsiteltävästä aiheesta. Omasta osaamisestaan voi olla myös ylpeä kuten vierailijat olivat tehneet. Yrittäjät ovat usein liian vaatimattomia, vaikka heillä on paljon tietoa. Yrittäjä B kannustaa yrittäjiä unohtamaan liian vaatimattomuuden.

Sekä myöskin se on sellanen, että se antaa voimaa ja innostusta myös muille. Eli opittais olemaan ylpeitä siitä, mitä me tehdään. Ja kerrotais enemmän avoimesti siitä, missä me ollaan hyviä. Mitkä meidän vahvuudet on, eikä niinkään käperryttäisi, meidän pitää olla ylpeitä siitä, mitä me tehdään. Mun mielestä oli hyvä kuulla ne tarinat. Niin sieltäkin moni saa vinkkeliä, että toikii on aloittanut tolla tavalla. Aika hienoo! Yrittäjä B

Parhaana vertaisoppimisen mallina oli hankkeen tulosten mukaan muiden yrittäjien kertomat kokemukset ja ongelmien ratkaisut. Erityisesti tuoreet yrittäjät halusivat kuulla kokeneempien yrittäjien omakohtaisia tarinoita. Teoria vaatii rinnalleen käytännön kokemuksia, huomioita, koeteltuja tapoja ja hiljaista tietoa. Näitä jaettiin Voimaloiden käytännönläheisissä, kulloistenkin aiheiden mukaisissa asiantuntijaesityksissä, jotka olivat usein yrittäjien pitämiä.

Mun mielestä se oli kivaa, että ne oli yrittäjiä, jotka oli puhumassa. Koska yrittäjällä on aina se yrittäjän kokemus ja näkökulma. Ni se oli mun mielestä hyvä. Ja jos kuulee semmosta, mikä liittyy siihen yrittämiseen. Mun mielestä oli hauskaa, kun se RL kertoi jostain sen mokailuista ja sellasist. Yrittäjä F

Vierailija saatiin myös ohjausryhmästä kertomaan GDPR:stä eli Euroopan Unionin yleisestä tietosuojasetuksesta. Aihe koettiin erittäin hyödylliseksi. F ei olisi tiennyt asiasta mitään ilman kyseistä Voimala-iltaa ja G harmitteli edelleen, ettei päässyt mukaan, sillä asia tuntuu nyt edelleen hankalalta. Paras palaute käytännön läheisyydestä ja selkokieliisyydestä tuli A:lta. Tiedon jakaminen oli yksi verkoston hyödyistä.

Niinku oli tää tulorekisteri asia. Minkä Kirsi piti, niin sehän oli ihan hyvä tietoisku. Samoin se Riikan GDPR-jutut. Vaikka mie olin käynny niistäkin monet kerrat koulutuksessa, niin kuitenkin se semmonen käytännön läheisin oli paras. Yrittäjä A

Hankeosallistujien osaamista hyödynnettiin. Tulorekisteristä ajankohtaista tietoa antoi tilitoimistoyrittäjä. Kosmetologyrittäjä oli vasta suorittanut tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon ja kertoi service blueprint -menetelmästä. Hänen opastuksensa ja näytetyö meikkausvinkkeineen innostivat vielä paremmin ainakin yhtä haastateltavaa. Esiintyjien antama malli antoi muille uskoa oman osaamisen tason arvioimiselle ja rohkaisua sen esille tuomiseen. Hankkeen aikana esiintyneet yrittäjät olivat paneutuneet valmisteluun ja heidän esiintymistaitonsa oli erinomaista. Kysyttäessä, olisivatko haastateltavat halukkaita kertomaan oman tarinansa tai jakamaan omaa osaamistaan muille, vastaukset olivat myönteisiä viiden haastatellun osalta. Yksi näistä oli tosin liian vaatimaton omasta kiinnostavuudestaan. Haastateltu C oli innokas ja hänellä oli jo aihe tai pari valmiina.

Et pistää niinku itsensä likoon ja miettii enemmän sitä asiaa, kun sen kertoo muille. Ja silloin, kun jotain terästä omassa toiminnassaan, selvittää itelleen ja sit ku sä uskot siihen, niin se on paljon helpompi jakaa, mutta Oman ajatusmallin skarppaaminen tulisi siinä. Yrittäjä C

Esitykseen valmistautuminen terävöittäisi myös omaa ajattelua. Tutkimuksessa ilmeni, että yritysesittelyissä olisi monella yrittäjällä vielä opeteltavaa. Haastateltu A ehdottikin yhdeksi tulevan hankkeen aiheeksi viestintäoppia, hänen kokemuksensa mukaan viestin lähettäminen voi olla hyvin vaikeaa yrittäjille. Esiintymisen lisäksi jo sähköpostinkirjoittamiseen olisi monelle yrittäjälle annettava vielä lisäoppia.

Kuten edellä jo tuli esille, pienryhmätyöskentelyn uskottiin antavan enemmän tilaa omien ajatusten ja osaamisen jakamiselle. Sen avulla kaikki uskoivat tutustumisen olevan syvempää ja laajempaa. Toivottavaa olisi, että pienryhmien jäsenet myös vaihtuisivat teemoittain. Erityisesti pidemmissä hankkeissa tämä olisi mahdollista toteuttaa. Koska haastateltavat ideoivat innolla pienryhmään liittyviä toimintatapoja, ne esitellään myös tässä työssä seuraavaksi.

F ehdotti yhtenä työskentelytapana jonkin annetun aiheen, ei välttämättä konkreettisen projektin, kehittelyä pienryhmissä. C:n ehdotus meni tällä linjalla vielä pidemmälle, sillä hän ehdotti tavoitteellisten pienryhmien kokoamista. Aluksi olisi alustus, esimerkiksi taloudesta. Sen jälkeen pienryhmissä keskusteltaisiin, jokainen paneutuisi omalla kohdallaan asiaan ja aihetta työstettäisiin edelleen pienryhmässä useamman kerran. Lopputulemana olisi ryhmän tekemä yhteenveto tai sähköisesti jaettava versio.

Yrittäjä G ehdotti, että pienryhmissä otetaan iso paperi ja aletaan työstämään siihen kirjoittaen ja piirtäen aihetta nopealla tempolla lyhyen alustuksen jälkeen. Ryhmät esittelevät tuloksensa ja sitten käydään vielä ajan kanssa keskustelua. Posterit kuvataan ja jaetaan kaikille sähköisesti.

Vertaisoppimisena bench marking -matkat koettiin avartavina. Samalla tutustuminen muihin hankkeessa mukana olleisiin syveni. Tulevaisuuden hankkeisiin toivottiin lisää retkiä ja matkoja erityisesti sellaisiin kohteisiin, joihin ei muuten pääse tutustumaan. Aiemmin hankkeisiin sisältyi myös ulkomaan matkoja, joilla osallistujat saatiin sitoutumaan hankkeeseen. Innokkaita osallistujia olisi edelleenkin, mikäli työt sen sallivat kuten yrittäjä G sanoi. Hyvin järjestetyille ulkomaanmatkalle haluaa vielä lähteä paljon hankematkoillakin mukana ollut, ainakin yrittäjä A:n mukaan. Omavastuuosuus on haastattelussa tästä aiheesta maininneiden mielestä matkojen osalta itsestään selvyys.

Mentorointi on yksi vertaisoppimisessa käytetty tapa. Yrittäjä D oli aikaisemman työuransa aikana huomionnut nimenomaan tuoreiden yrittäjien tarvitsevan tukea uraltaan, vaikka kokeneetkin tarvitsevat välillä silmien avaamista arkipäivän aherruksen

keskellä. Haastattelussa tuore yrittäjä kertoi, että olisi kiinnostunut mentorin tuesta yritystoiminnan alkuvaiheissa. Saman suuntainen ehdotus tuli myös pitkää yrittäjien parissa toimineelta haastateltavalta A. Kokenut ja tuore yrittäjä voisivat toimia parina oppien toinen toisiltaan. Asioista puhuttaisiin kokemuspohjaisesti ja yleisellä tasolla. A korosti Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen tarjoavan esimerkiksi talouteen liittyviä tuettuja konsultointipalveluita, joita kannattaa hyödyntää. Oman aikansa riittävyttä epäili mentoriksi muutoin sopiva pitkänlinjan toinen yrittäjä. Hänen mielestään tämä suhde vaatisi liikaakin joustavuutta mentoroitavalta.

Se on vähä semmosta piilotietoutta. Se on siellä omassa yrityksessä ja omassa toiminnassa. Ja se on itseasiassa tosi arvokasta tietoutta. Yrittäjä C

Hyvinvointia rakentamassa – kukin tavallaan

Yrittäjien hyvinvointi oli hankkeessa keskeisessä osassa. Rahoittaja ohjasi painottamaan sitä hankesuunnitelmaa tehtäessä. Läpileikkaavasti aihe oli mukana erilaisten elementtien avulla jokaisessa kokoontumiskerrassa.

Yksinyrittäjä kokee työhyvinvoinnin osana omaa hyvinvointiaan. Kun omaa työyhteisöä ei ole jakamassa arjen tapahtumia ja antamassa uusia näkökulmia ja vinkkejä, voi verkostossa oleva toinen yrittäjä täyttää työkavereiden paikan. Kuten haastateltava B sanoi toisista yrittäjistä voi saada tukea käytännön asioita pohdittaessa.

Me ehkä kamppaillaan samanlaisten ongelmien kanssa. Vaikka eri toimialoilla ollaan, me saadaan paljon ehkä apuja. Myöskin mitä voi hyödyntää ajankäytöllisesti, markkinoinnissa, verkostoitumisessa, kaikessa sellaisessa voidaan tukea toinen toisiamme. Yrittäjä B

Hankkeessa oli yrittäjillä vapaus tulla tapaamisiin silloin, kun aika sopi heille. Tämä koettiin yhdeksi hankkeen vahvuudeksi. Lähes kaikilla haastatelluilla oli ollut jokin ammatillinen tai perheeseen liittyvä este, mikäli he eivät olleet päässet tulemaan. Joku harmitteli, ettei opiskelultaan päässyt aina osallistumaan, mutta tarkemmin mietittyään ihmetteli, kuinka moneen Voimalaan oli kuitenkin ehtinyt mukaan. Tätä

vapautta haastateltavat korostivat, vaikka sitoutuivatkin hankkeeseen kiitettävän hyvin, kuten muissa hankkeissa mukana tai vetovastuussa olleet yrittäjät mainitsivat haastatteluissa. Kun kokoontumisajaksi valittiin kello 18, suurin osa ehti hyvin mukaan ja pystyi keskittymään kokonaan illan aiheeseen kuten yrittäjä G huomioi.

Et se, kun on illalla, niin sinne joko pääset tai sit et. Ja kun pääset, niin sit voi ihan vaan olla ja paneutua siihen käsiteltävään asiaan. Silloin siit saa sen hyödyn irti, että ei oo muuta uutta. Jos oot tavallaan niinku työstä pois, sie joudut pitämään puhelimen auki ja kattomaan ja seuraamaan sitä. Sit ei pysty täysin keskittymään. Yrittäjä G

Osaltaan tunne vapaudesta sai osallistujat kokemaan, että joka kerta oli mukava tulla tapaamisiin. Tapaamiset oli koettu antoisiksi ja innostaviksi. Niihin uhrattu aika oli saanut vastinetta. Yrittäjä C kertoi, ettei pitkä kotimatkakaan lannistanut intoa osallistua Voimaloihin iltaisin.

Et aina sai niinku sitä innostusta. Vaikka oli kuin väsynyt päivän jälkeen, niin sit ku oli se ilta ohi, ni aina ku mä ajoin himaan, ni mä olin ihan täpi-nöissä. Oli ihan mahtavaa. Yrittäjä C

Hyvinvointia lisäsi tutustuminen muihin yrittäjiin ja saman henkisten kanssa keskustelu. Hankeryhmässä ainakin yrittäjä C koki tulevansa hyväksytyksi sellaisena kuin on ja voivansa olla samanlainen niin yksityiselämässä kuin työpaikallaan omassa yrityksessään. Ryhmän henki oli kannustava ja hyväksyvä, vaikka kerran tutustumassa käynyt yrittäjä H kokikin ulkopuolisuutta. Tähän saattoi vaikuttaa illan pääesiintyjä ja hänen aiheensa, mikä oli jo entuudestaan tuttu yrittäjä H:lle. Muutoin osallistujat kertoivat, että erityisesti vierailijoiden esityksistä sai uutta voimaa ja ideoita oman yritystoiminnan miettimiseen. Yrittäjä A valitsee jokaisesta esityksestä tai koulutuksesta vähintään yhden asian opikseen ja painaa sen muistiinsa.

Hyvinvointia edistäväksi koettiin ryhmän muodostama tunne, että ollaan kaltaistensa seurassa. Arvostuksen tunne ja merkityksellisyys innostivat tulemaan uudelleenkin.

Haastateltava C koki tämän olevan merkittävä tekijä hänenkin aktiiviseen otteeseensa hankeryhmän toimijana. Ryhmässä ei tarvinnut pitää yllä kulissia menestyvästä, itseksensä pärjäävästä yrittäjästä, vaan sai tukea muilta ajatuksilleen.

Et mihin tahansa verkostoon mä meen, ni mä haluan olla oma itteni, enkä yhtään vetää mitään roolia. Ja ehkä siinä on vähän riskinsä, jos se siviiliminä ja yrittäjäminä on hyvin samanlaiset. Tässä verkostossa mä en ainakaan kokenut mitään hankaluutta. Yrittäjä C

Haastateltavat kokivat arvostuksen osoituksena Voimaloiden hyvät järjestelyt aina tiloista lähtien. Jaksamista auttoi joka kerralle valmistetut ja mielihyvällä nautitut illat. Kauniista esillepanosta osallistujat antoivat kiitosta, naisille tämä oli tärkeä osa tapaamista.

Se on ihan totta, vaikka välillä väsytti ja aatteli, et nyt on taas iltamenoa. Mut oli ihan kivaa. Meillä oli aina ihanat tarjoilut siellä. Ihan joka kerta ihan huippu hyvät. Yrittäjä E

Kehittämiskysymykseen yrittäjä F kehitti haastattelussa idean hyvinvointisuunnitelman tekemisestä. Aluksi voi olla luento hyvinvoinnista käsitteinä ja tuoretta tutkimustietoa. Jokainen tekee hyvinvointisuunnitelman itselleen yhteisten keskustelujen pohjalta mallintaen toisten tapoja ja jakaen omiaan. Ideana on, että antamalla saa - vastavuoroisuusperiaate toimii pienryhmässä. Kuormitustekijöistä keskustellaan ja kuunnellaan miten muut ovat niitä ratkaisseet. Hyvinvointisuunnitelmaan kerättävät asiat voivat olla yksinkertaisia helposti toteutettavia tai pidempään työstämistä vaativia, vanha hyvä kannattaa säilyttää ja uutta hyvää tuoda lisäksi.

Luodaan ryhmissä tai yhteistyössä jokaiselle oma työhyvinvointi suunnitelma.... Sellaista vastavuorosta kehittelyä, mistä jokainen vois nappaa. Siin olisi ohjausta silleen, et mitä ylipäänsä on työhyvinvointi. Millaisia näkökulmia siihen kuuluu. Onko jotain teoriapohjaa olemassa? Ja miten kukakin sen havainnoi ja sitten yhteistyössä vois sen rakentaa ja mitä

mun mielestä tarkoittaa työhyvinvointi suunnitelman rakentaminen. Yrittäjä F

Toinen kehittämis ehdotus koski illan ajankäyttöä. Sitä toivottiin tiiviimmäksi, sillä päivälle muodostui pituutta. Joillakin osallistujilla oli pitkät kotimatkat, mutta tätä he eivät kokeneet ylipääsemättömäksi esteeksi. Kotimatalla oli hyvä purkaa illan antia ja kokea hyviä aktivoituneita tunteita.

Jotenkii mulle tuli sellanen tunne että, mä olin niiku arvokas yrittäjä. Et mä olin arvokas ryhmän jäsen. Mä sain enemmän, ku mä jopa annoin. Mä lähdin sieltä aina hyvinvoivempänä kuin menin. Yrittäjä C

Yrittäjä B koki, etteivät yrittäjänaiset pysähdy ajattelemaan tulevaisuuden turvaansa. Kaikkien muiden vakuutusturvasta huolehditaan, mutta oman hoitamiseen ei ole aikaa. Tulevaisuudessa voitaisiin varata aika ja asiantuntijoita paikalle kertomaan erilaisista vakuutus- ja sijoitustuotteista. Jos vielä saadaan puolueeton tutkija aihetta taustoittamaan, olisivat yrittäjän eväät paljon paremmat tulevaisuuteen varautumisessa. Omaisuuden kartuttaminen kiinnostaa paremmin keski-ikässä, jolloin on mahdollisuuksia saada vielä jotain aikaiseksi. Riskit pitäisi muistaa arvioida riittävän usein elämän tilanteiden muuttuessa.

Vakuutuksiin liittyvät eläkeasiat. Iän karttuessa alkavat kiinnostaa myös erilaiset eläkemuodot ja niiden sallima siirtyminen pois työelämästä tai pysyminen yrittäjästatuksella eläkkeen ohella. Työnantajayrittäjälle tieto on tärkeä työntekijöiden eläköitymisen tullessa ajankohtaiseksi. Tästä toivoi tietoisempaa yrittäjä G.

Mitä eri vaihtoehtoja on ja sitten tästä varhennetusta eläkkeestä voisi kertoa, kaikki ei varmaan tiedä siitä. Et itsellä se on, alkaa jo kiinnostaa meitä nää. Yrittäjä G

Ainoastaan kaksi haastateltua toi esille varahenkilön tarpeen. Toinen oli yrittäjä, jolla on jo pitkään ollut luotettu apulainen tekemässä satunnaisia lomapäiviä ja hankintamatkojen aikaiset työpäivät. Kyseinen yrittäjä kokee tämän itselleen sopivana tapana

toimia. Haastateltu H toimii itse ajoittain toisen yrittäjän lomittajana. Nämä yrittäjät tuntevat toisensa hyvin ystävinä ja ovat luoneet luottamuksellisen suhteen myös yrittäjyyteen.

Vastauksena kehittämiskysymykseen yrittäjä H ehdotti oman kokemuksensa innoittamana seuraavaan hankkeeseen kartoitusta yrittäjistä, joiden olisi mahdollista toimia ajoittain toisten yrittäjien sijaisina. Kun verkostossa on useampia tekijöitä, yleensä nopeasti tulevissa sairaustapauksissakin löytyisi apua. Tämä antaisi mahdollisuuden myös järjestellä vapaapäiviä ja pitää liikkeen avoinna poikkeuksellisesta tilanteesta huolimatta.

Palvelumuotoilun idut jäivät puhkeamatta kukkaan

Palvelumuotoilu nostettiin hakehakemuksessa yhdeksi keskeiseksi aiheeksi. Siihen panostettiin hankkimalla asiantuntijoita puhumaan aiheesta. Näistä vierailuista ei tullut mainintoja haastattelussa. Yksi hankkeeseen osallistuneista naisyrittäjistä oli paneutunut erikoisammattitutkinto-opiskelussaan oman yrityksensä service blueprintin kuvaamiseen. Hän piti aiheesta hyvän luennon. Tätä kuulemassa olleet pitivät sitä hyvänä esimerkkinä siitä, kuinka yrittäjä voi jakaa muille osaamistaan. Pitkään yrittäjänä toiminut haastateltu piti palvelumuotoilua tuttuna asiana, minkä nimi vain on muuttettu vuosien kuluessa.

Kysyttäessä mitkä aiheet olivat jääneet mieleen haastatelluille, eivät palvelumuotoilu tai siihen liittyneet Voimalat olleet kuin kolmen haastateltavan mielessä. Kommentteja tuli heikosti, vaikka haastattelijä kertoi haastattelun aluksi aiheen olleen yksi hankkeen keskeisiä teemoja. Haastatelluista yksi ei ollut päässyt yhteenkään palvelumuotoiluun keskittyneeseen Voimalaan. Tämä harmitti häntä, sillä hänellä olisi ollut sille tarvetta yrityksensä ollessa vasta alkutaipaleella. Yrittäjä D oli innostunut tuotteistamisesta ja sitä kautta palvelumuotoilusta. Työssään hän oli nähnyt ulkopuolisen silmin yrityksillä olevan tästä tarpeita.

Miten löydät sen oikean kohderyhmän. Ja sen pohjana olisi se tuotteistaminen ja palvelumuotoilu. Tuotteistaminen on mun lempilapsia tällä hetkellä. Yrittäjä D

Yrittäjä D ymmärtää lean-ajattelun merkityksen hukkatyön leikkaajana ja parempien prosessien muotoilijana. Hän tietää tämän toimintatavan monisäikeisyyden ja huomioikin sen vaativan pilkkomista pienempiin osiin. Samoin olisi tehtävä, jos paneudutaan laatuun.

Yritys ois laatinut edes jonkinlaisen strategian itselleen. Sellasen minkä mukaan hyö menee. jonka avulla hyö pystyy suunnittelemaan kuukausittain, puolvuosittain, kvarttaalittain näit asioita, jotka helpottaa varmaan sitä, et ei tuut tehty sitä hukkatyötä. Mistä ei tuu sitä rahaa. Ja itseäni kiinnostaa tietysti niinku tän puitteissa lean-johtaminen. Mutta se on myös sellainen aihealue, mikä on niin laaja. Niinku vähän laatukin.

Yrittäjä D

Vaikka yrittäjä C ei tuonutkaan suoraan ajatustaan palvelumuotoiluun liittyvänä, hän on kivijalkakaupan omistajana huomionnut liikepaikan, asiakassegmentoinnin, tuotevalikoiman ja jopa näyteikkunan merkityksen yrityksensä menestymisen kannalta merkittävinä tekijöinä. Asiantunteva palvelu ja tuotetuntemus ovat hänestä silti tärkein kilpailutekijä.

Liiketila on arvostettu niin, että vaan ne myyntineliöt on arvokkaita. Mut mä olen aatellu, että toi mun ikkuna. Sillä on kuukausittainen markkina-arvo. Se on osa vuokraa, se on osa markkinointia. Yrittäjä C

Digitaalisuus ymmärretään sosiaalisiksi mediaksi

Digitaalisuus osana liiketoimintaa on yrittäjien arkea. Haastatteluissa kuitenkin vain kolme yrittäjää mainitsi sen jollain tavalla käyttäen termiä digitaalisuus. Tutkimuksessa vastukset painottuivat markkinointiin ja erityisesti sosiaaliseen mediaan puhuttaessa digitaalisuudesta. Kuitenkin yrityksissä hyödynnetään jo nyt laajasti digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia helpottamassa yrittäjien arkipäivän toimintoja. Tämä on tutkijan tekemä taustahuomio.

Teemasta digitaalisuus eniten kommentteja tuli sosiaalisesta mediasta. Kuusi haastateltua kertoi menneen hankkeen yhden merkittävimmistä hyötyistä olleen opit sosiaalisen median hyödyntämisestä. Kerran hankkeessa vierailnut yrittäjä H kuunteli esitystä Canva-työkalun käytöstä, joka oli haastatellulle H jo ennestään tuttu. Muut haastateltavat eivät sitä maininneet. Mainostoimistojen edustajien tietoutta sosiaalisessa markkinoinnissa kiiteltiin kahdessa haastattelussa. Sosiaalista mediaa haastatellut olivat alkaneet käyttää markkinointikanavana aktiivisemmin ja rohkeammin. Kaksi yrittäjistä kertoi aktivoituneensa ja rohkaistuneensa Facebook- ja Instaramarkkinoinnissa. Kolmas kertoi jo käyttävänsä näitä kanavia aktiivisesti, mutta koki vinkit hyödyllisinä. Markkinointialustukset esimerkkeineen antoivat haastatelluille rohkeutta panostaa sosiaalisen median hyödyntämiseen kuten yrittäjä C sanoi.

Sen mainostoimiston X nuori nainen oli hyvä. Et kaikki semmonen soomeen liittyvä. Et siin on tuntenut itsensä vähän semmoseksi epävarmaksi ja vanhaksi. Mutta paljon rohkeemmin niinku kaikkien tommosten luentojen ja esitelmien kautta oon lähtenyt sit tykittämään jotain ja. Tavallaan siellä käytiin sitä, että ei voi mennä hirveen pahasti pieleen, jos käyttää korrektia kieltä ja semmosta. Ja just sillon mulle jäi mieleen, et pitäis erottua. Et jotain omaleimasta, et vähän niinku, jos sul on yrityksellä strategia, niin sit somessakin pitää olla strategia. Joku strategia. Yrittäjä C

Uusien hankkeiden kautta toivotaan saatavan syventävää osaamista ja samalla oppia kaikkien alustojen mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Haastateltu C ehdotti myös tulevaisuudessa opastusta sosiaalisessa mediassa tapahtuvalle markkinoinnille tehtävään strategiaan. Hän mainitsi muutoinkin olevan tarpeen suunnitella markkinointibudjetti jokaiseen yritykseen.

Sosiaalisen median hyödyntämisessä oli haastatelluilla isoja eroja. Tässä näkyi selkeästi yrittäjän henkilökohtainen aktiivisuus esimerkiksi Facebookin käytössä. Mikäli yrittäjä on aktiivinen yksityiselämässään ja käyttää työkaluja jo valmiiksi laajasti, on kanavan hyödyntäminen yritystoiminnassakin huomattavasti luontevampaa. Osaamisen tasoerot olivat huomattavat. Tästä syystä toivottiinkin eriytettyä ohjelmaa tai

tarjontaa. Näin välttyttäisiin turhautumisilta puolin ja toisin. Yllättävää oli, ettei kaikkia kiinnostanut sähköinen markkinointi, kaksi haastateltavaa ei sitä erityisesti maininnut haastatteluissa.

Tohon somemarkkinointiin mentiin. Ehkä siihen vielä enemmän haluaisin syventyä. Päästä syvemmälle vielä. Koska se on niin tätä päivää ja tulevaisuutta. Ja muuta. Niin siihen ni pitäis paneutua enemmän vielä. Ja saada opastusta siihen. Yrittäjä E

Nuorempi osallistuja osasi olla kriittinen hyödynnettävän tiedon suhteen, mutta koki toisen mainostoimiston esityksestä saaneensa hyviä vinkkejä kotisivujen rakentamiseen yhdessä palveluntuottajan kanssa. Yrittäjä F koki, että on hyvä tietää asioista, vaikka käyttääkin ammattitaitoista tekijää, näin verkkosivuista saadaan yrityksen tyyliin sopivat ja toimivat. Tekijältä osaa vaatia haluamiaan yksityiskohtia ja toisaalta näki esimerkkien avulla, mitä ei halua omiin kotisivuihinsa.

Niin mie poimin, kun meil oli nää nettisivut oli tekeillä. Niin poimin sieltä niihin nettisivuja varten pointteja, mitä se sano. Ja siin esityksessä tuli paljon sellasta, mikä itsellä oli sellast itsestään selvää tai myö ei tarvita tota tietoo, mut sit sieltä osas ottaa niinku ne. Koska se esitteli, se näytti niitä jotain nettisivuja ja sieltä pysty heti bongaamaan, et toi on hyvä ja. Et siint sai niinku konkreettista hyötyä siihen, et ties taas. Koska mie en oo ennen tehny nettisivuja, niin mitä ollaan tekees. Meillä on palveluntarjoaja siin, mut kumminkii, aika vahvasti yhteistyössä, niin sit osas sinne myös niinku sanoa omii pointteja, et en mä haluu ja se on näin ja näin. Yrittäjä F

Sosiaalinen media toimi suosittelukanavana. Hankkeeseen osallistuneet jakoivat tietoja ja tykkäsivät toistensa sivuista Facebookissa ja Instagramissa kuten yrittäjä B kertoi. Haastateltu C kertoi tietävänsä hankesisarien suositelleen hänen palvelujaan, sillä asiakkaat olivat kertoneet tästä.

Olen jo suositellut ihan siis sosiaaliseen median kautta sekä ihan face to face. Oon suositellut. Yllättävän paljon sosiaalinen mediakin vaikuttaa. Muutama kysely tulikin. Ton TJ:n liikettä mainostin, niin mulle tuli Lidlin kaupassa kysymään, että mistä näitä niin ku saa. Tässä on konkreettinen esimerkki. Sit jos kosmetiikapuolelta, M:n tuotteista on tullu (kyse-lyjä). Oon suositellut eteenpäin. Sekä sit M:n juhlavaatetusta että tie-tysti H:n, mitä oon ostannu tuotteita, niin oon markkinoinnu ja kertonu mistä oon ostanut. Ja näin pois päin, koska se on sitä mitä me jokainen voidaan tehdä, eikä se ole keltään meiltä pois. Päinvastoin se on sel-laista, mitä meidän naisryttäjien pitää vaan tehdä aina vaan vähän enemmän. Näen, että se on vaan hyvää ja se auttaa meitä kaikkia. Yrit-täjä B

Liiketoiminnan digitaalisuus

Osaamistason vaikutus digitaalisuuden hyödyntämiseen ilmeni selvästi hankkeeseen liittyvässä haastattelututkimuksessa. Yrittäjillä on käytössään sähköisen taloushallin-non sovelluksia ja kassajärjestelmiä, mutta he eivät tuoneet näitä esille haastatte-luissa.

Kivijalkakauppias kertoi, että jo Facebook-postaus voi tuoda hakukoneen avulla asi-akkaita, niin postin kautta paketteja tilaaviin kuin paikan päälle tuleviin.

Ja eilen kävi Loviisasta naisia, et ne oli vaan googlettanu nää naiset. Ne oli lähdössä mökiltä pois ja ne oli pellavaa etsiny. Se oli tuonnu mun si-vuille. Ja ne sanoi miehilleen, et ajetaan Helsinkiin Kouvolan kautta, kun ne on Helsingistä. Niin! Ajatetaan kotiin Kouvolan kautta! Yrittäjä E

Digitaalisuuteen liittyy GDPR ja tulorekisterin käyttöönotto. Se miten asiakkaiden tie-tosuoja on järjestettävä ja mistä muodostuu asiakasrekisteri, oli monille epäselvää. Näiden aiheiden käsittely sai kiitosta, erityisesti selkokieliisyys ja käytännönläheinen ote. Osallistujille kerrottiin myös sähköisestä taloushallinnosta, mutta sitä haastatel-tavat eivät erityisesti huomioineet vastauksissaan. Sen sijaan saman luennoitsijan tu-

lorekisteri-info oli jäänyt kahden haastatellun mieleen. Yksinyrittäjälle se ei ollut tärkeää ja satunnainen työnantaja uskoi tilitoimistossa olevan osaamista asian hoitamiseen lain mukaisesti.

Se (GDPR) oli tosiaan tosi hyvä, et ja sit sen pohjalt, mitä siin esitykses oli sanottu, niin sit osas vähän valmistautuu siihen ja laatii sit meillekin sen tietoturvakisteriselosteen, mikä se nyt oli... Se tulee sit sinne meidän nettisivuille, kun ne nyt sit joskus valmistuu. Se on ainakin semmonen yks konkreettinen hyöty. Yrittäjä F

Haastateltu D mainitsi digitaalisuuden kokonaisuutena olleen hyödyllistä, ainakin ker- tausta. Haastateltavat muistivat parhaiten sosiaaliseen mediaan liittyvät sisällöt, vaikka mukaan oli ujutettu myös tietoutta back stage-toimintoihin liittyvistä hel- po- tuksista.

Just digitaalisuus on hirveen tärkeä, mut digitaalisuudessa on monta muutakin osaa kuin pelkkä some-maailma. Et miten tehostat omia työ- vaiheita digitaalisuuden kautta. Yrittäjä D

Liiketoimintasosaaminen koostuu monesta

Liiketoimintaosaamisen alueista markkinointi ja erityisesti sosiaalisessa mediassa ta- pahtuvan markkinoinnin taidot saivat paljon huomiota tässä hankkeessa suhteessa muuhun. Tämä tuli selkeästi esille haastatteluissa. Vaikka taustalla olisi pitkään yrit- täjäura ja laajasti liiketalousosaamista, muuttuvat asiat ja uusia vaatimuksia tulee koko ajan.

Tuoreella yrittäjällä oli tarvetta talousosaamisen laajentamiseen. Jo kirjanpitoaineis- ton järjestäminen ja sen pitäminen ajan tasalla helpottaisi taloustilanteen ja tuloksen arvioimista ja seurantaa. Erityisesti aloittavalla yrittäjällä on niin paljon uutta opitta- vaa ja tehtävää, että talouden johtamiseen ei aika tahdo riittää. Asiat hoidetaan usein pakon edessä. Samaa systemaattisuuden ja kokonaisuuden hallinnan tarvetta pohti sarjayrittäjä. Varautuminen kausivaihteluihin ja mahdollisuudet tehdä hankin- toja vaativat kokonaistalouden hahmottamista.

Varaston kierto, sekin on niin erilainen eri aloilla, jollain se on päiviä, jollain kuukausia, jollain se on jopa vuosia. Mut semmonen, et mitkä ne riskitekijät on ja markkinoinnin. Et tää budjetointi, jos et markkinoi, niin kaupankäynti hiipuu ja paljon on varaa markkinoida, jos kaupankäynti on hiipunut. Yrittäjä C

Talouslukuihin tutustumiseksi yrittäjien olisi paras hyödyntää yrittäjä A:n mukaan Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskuksen palvelua. Näin yrittäjän omat luvut tulisivat parhaiten tutuiksi, kun lukuihin perehdytään konsultin kanssa yhdessä ”vierihoitona”. Hankkeessa tätä tarvetta voidaan herätellä yleisellä tasolla ja kertoa olemassa olevista työkaluista. Menneessä hankkeessa käsiteltiin myös talousasioita, kuten haastateltava A muisti. Tätä hän piti hyvänä.

Ne hankkeet ei aina oikein taivu siihen, että henkilökohtaisesti annetaan. Mutta ELY-keskuksella on ne palvelut. Että sieltä sitten. Niitä on saatavissa nykyisin. Se on selvä, että isossa ryhmässä ne ei uskalla edes kysyä. Että se olisi enemmän niin, että sieltä tulisi se idea, että näihin asioihin pitää paneutua ja tässä on työkalut näitä hoitaa. Yrittäjä A

Haastateltu B on yrittäjyytensä tässä vaiheessa kiinnostunut yrittämisen laajentumismahdollisuuksista. Häntä kiinnostaisi selvittää millaisia malleja ja mahdollisuuksia olisi hyödyntää erilaisia yhteyksiä ja verkostoja yritysten välillä oman toiminnan laajentamisessa. Hänestä oli mielenkiintoista kuunnella toimialaansa laajentaneiden vierailijoiden kokemuksia uusien osa-alueiden ottamisessa mukaan omaan toimintaansa.

Se mikä itseä kiinnostaisi ois ehkä semmoista tietynlaista laajentumismahdollisuutta. Mitä erilaisia keinoja voisi olla yrityksen laajentamiseen, yhteistyötä eri toimialojen kanssa. En puhu osuuskunnasta, vaan eri yritysten välistä tietynlaista yhteistyön lisäämistä. Vielä enemmän. Yrittäjä B

Kypsempi yrittäjä G pohti eläkeasioita. Hän näki asiat sekä yrittäjän itsensä kannalta, että työnantajan näkökulmasta. Hän huomioi hankkeessa mukana olleiden ikäkauman ja olettaa asian kiinnostavan myös muita. Varhennettu eläke oli esimerkki tästä aihepiiristä.

Varmaan vähän eläkeasioita. Miten se vaikuttaa, että miten hoidat sen oman eläkeasi. Koska oli meitä tämmösiä vanhoja siellä aika paljon. Mitä eri vaihtoehtoja on ja sitten tästä varhennetusta eläkkeestä voisi kertoa, kaikki ei varmaan tiedä siitä. Et itsellä se on, alkaa jo kiinnostaa meitä nää. Yrittäjä G

Eläkeasiat ja sivukulut liittyvät myös yrittäjä G:n esille tuomaan työn hintaan. Häntä kiinnostaa tietää paljonko työntekijän tuottavan työn hinta todellisuudessa on kaikine kustannuksineen. Vertailua voi tehdä vuokratyöntekijöihin ja tästä palvelusta maksettavaan hintaan. Työnantajana hän tietää tarvitsevansa työntekijöitä, kaikkea ei yrittäjä yksin pysty hoitamaan.

Ja se, että mitä se oikeasti maksaa se työntekijä. Ja mikä sen työntekijän todellisen työtunnin hinta on. Minulle se on aina semmoinen mielenkiintoinen asia. Et jos sulla on kuukausipalkkainen työntekijä, niin paljonko sillä kuukausipalkalla saa niitä todellisia työtunteja. Ja mikä sitten on sen työtunnin hinta. Nythän on Varamiespalelu, ja joku muu tällainen henkilöstövuokraus, sillä pääsisi alkuun. Ja mitkä ne on, ne henkilöstövuokrauksen todelliset kustannukset. Mitkä on oikeat kustannukset siitä työntekijästä. Ja minkälaista työntekijän rekrytointi on. Mitä jos se menee ihan pieleen? Yrittäjä G

Yrittäjä E pohti haluaan palkata työntekijöitä, punnitessaan ajatusta verkkokaupan perustamistarpeesta. Hän koki sen vaativan suuret panostukset eikä tässä vaiheessa ole mahdollisuuksia varaston koon ja kierronkaan suunnasta ajateltuna perustaa verkkokauppaa. Hän on luonut systeemin, mikä toimii sopivassa mittakaavassa ja antaa hyvin lisämyyntiä.

Koska sit, jos ois verkkokauppa, niin mun pitäisi palkata ainakin yksi työntekijä lisää. Joka hoitaisi sitä. Enkä mä pystyis sitä, kun mulla on niin pieniä sarjoja, että eri asia sellaisella firmalla, jolla on samaa tavaraa paljon. Et isommat sarjat. Semmoista basic-tavaraa mitä sä tilaat koko ajan lisää. Mä kuvaan nää tuotteet ja laitan (nettiin) ja sit sitä ei olekaan enää. Ei tässä olis mitää järkeä. Tää toimii. Toimii. Paketit kulkee tuolta postin kautta. Näin se on ja naiset on kuitenkin aktiivisia. Yrittäjä E

Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen on yksi aiheidea jatkohankkeen sisällöksi ja tulevaisuuden suunnittelun terävöittäminen kirjaamalla ylös yrittäjän ajatuksia ja tulevaisuuden tavoitteita. Haastateltavista yrittäjä F oli huomionnut, kuinka nopeasti liiketoimintasuunnitelma voi vanhentua ja hän epäili joidenkin yrittäjien unohtavan sen päivittämisen. Nykytilan kartoittaminen voi olla mielenkiintoinen tehtävä.

Et päivittää liiketoimintasuunnitelma, ja tarkistaa mikä mun yrityksen visio ja missio on ja onko viimeksi päivittänyt ne 20 vuotta sitten ja missä mun yritys on nyt ja kohtaako ne vielä ja mitä ajattelen. Ehkä sellainen tulevaisuuden, jos haluaisi ottaa tällaisen tulevaisuusnäkökulman. Se voisi olla myös sellainen pienryhmätyöskentelyn aihe, että missä mun yritys on viiden vuoden päästä. Tai kymmenen vuoden päästä. Et tehdä semmoista aikajanaa. Yrittäjä F

Yrittäjä C pohti segmentoinnin kautta tapahtuvaa rohkeaa linjausta yrityksensä strategisena valintana. Koko toimintaketju pitäisi rakentaa sen mukaisesti.

No esimerkiksi just toi strategia. Kohderyhmästrategia ja just tää tammöinen. Et uskaltaako sitä oikeasti ajatella niinku haluaa ja toteuttaa sitä. Jos mä oon esimerkiksi päättänyt, et mulla ei ole lasten tuotteita. Koska ne on hirveän suuri kustannuserä varastossa. Ne vaatii niinku investoinnin. Ni uskallaks mä sanoo asiakkaalle, et mulla ei ole. Se nyt oli vaan tammöinen tuoteajatus. Mut toinen on se, et jos mä sanon et mun kohderyhmä on naiset 45 eteenpäin. Niin, jos se on mun kohderyhmä ja

haluun lähestyä just sitä kohderyhmää. Niin uskallanko mä toteuttaa sen markkinoinnissa ja mainonnassa? Ja itsessäni ja... Kaikkea ei voi saada. Niin, miten helppoa pienyrittäjälle on olla vahvasti siinä omassa strategiassaan? Yrittäjä C

Samaa asiakassegmentoinnin merkitystä kaiken toiminnan perustana pitää tärkeänä yrittäjä D. Perkaamalla oman toimintansa yrittäjä löytäisi hukan, josta ei tule euroja yritykselle. Lean-ajattelu kaikessa laajuudessaan kiinnostaa häntä. Yhtä laaja kokonaisuus on laatukäsikirjan tekeminen. Sitä yritykset voisivat hyödyntää myös perehdyttämiskansiona. Näitä kolmea aihetta pitäisi tarkastella pienemmissä osissa, sillä ne ovat laajoja kokonaisuuksia.

Yrittäjällä D oli ajatellut jo toteutustavankin lean- tai laatujohtamisiltoihin, joissa tehtäisiin esimerkiksi laatukäsikirja yrityksille. Työpajatyypillisesti pidettävien iltojen aiheet ilmoitetaan ennakkoon ja kaikki kiinnostuneet voivat tulla mukaan, valiten itse tärkeäksi kokemansa osa-alueet. Toimialoittain erojakin on olemassa, joten eriyttäminen voi olla paikallaan.

Sekin sit taas, et ketkä sinne tulee ja osallistuu, niin niillä on erilaiset tarpeet. Silloin se pitäisi tehdä vähän työpaja tyyliä, elikkä ketä kiinnostaa mikäkin aihe. Kaikista oma työpaja, jotta ne sais se oman tarpeensa just siellä tän hankkeen kautta toteutettua. Ja mikä ois kustannustehokasta, että hyö ei itse tarvi siitä sit, jos tää hanke kustantaa sen, niin itse maksaa siitä. Yrittäjä D

Yhtenä tärkeänä asiana yrittäjä A toi esille oman työn arvostamisen ja hinnoittelun vaikeuden naisyrittäjille. Hänen mielestään naisyrittäjät tekevät usein ylilaatua. Vähempikin riittäisi ja sitä kautta kannattavuus paranisi työtuntia kohden. Tämä olisi yksi hyvä oppi naisille.

Oman riman alentaminen. Tehdään liian hyvää. Eikä oteta siitä rahaa. Naisyrittäjät- ryhmässä ne kauhistelee jotain miesyrittäjää, kun se laskutti näin ja näin paljo tällaisesta työstä. Mikä oli ihan oikein laskutettu.

Yrittäjä A

Liiketoimintaosaamiseen liittyy myös yrittäjien viestintäosaaminen. Siihen mennyt hanke antoi oppia erityisesti sosiaalisen median ja sähköisten kanavien hyödyntämisessä. Viestin muotoilemiseen ja sisällön yksiselitteiseen tuottamiseen olisi yrittäjän A mielestä edelleen saatava lisää oppia. Tähän liittyy myös hänen huolensa yrittäjien neuvottelutaidoista. He neuvottelevat päivittäin, mutta eivät tiedosta sitä. Tunteamalla paremmin erilaisia tapoja lähettää ja vastaanottaa viestejä voitaisiin saavuttaa parempia tuloksia ja ymmärrystä neuvotteluissa.

Elikkä ihan neuvottelutaitoja ja semmoista. Aina, kun mä pidän sen DISC-koulutuksen niin silloin käydään neuvotteluasiaa, miten eri ihmisten kanssa käydään neuvottelua. Ja hoidetaan neuvotteluja eteenpäin. Et kyl siinä on. Kaikki ei koe sitä, että he neuvottelee. Vaikka oikeasti ne neuvottelee koko ajan. Yrittäjä A

5 Johtopäätökset

Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeen osallistujista valittujen kahdeksan haastateltavan kokemukset olivat yksilöllisiä ja he painottivat vastauksissaan erilaisia aihealueita. He erittelivät onnistumiset ja kehitettävät toimintatavat ansiokkaasti. Haastateltavilta saatiin useita konkreettisia ehdotuksia ja ideoita jatkokehittelyyn. Seuraavassa ovat tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset teemoittain.

Verkostot ovat voimavara yrittäjälle

Asiantuntijoiden mukaan verkostoissa on hyvä olla eri alojen yrittäjiä, sillä toisten toimintatapojen tuntemisen kautta voi saada impulssin arvioida omia toimintatapojaan (Hakanen ym. 2007, 55–57). Haastateltujen kokemusten mukaan tämä oli erinomai-

nen linjaus, sillä oppia voitiin ottaa keskusteluissa ja esityksissä esiin tulleista erilaisista toimintatavoista. Toisaalta myös huomattiin kaikilla yrittäjillä olevan samanlaisia ongelmia. Kun ryhmässä oli eri toimialoilta vain yksi yrittäjä, ei ollut pelkoa liikesalaisuuksien paljastumista kilpailijalle. Joidenkin alojen yrittäjiä tuli useampia mukaan hankkeeseen ja heidän välillään oli huomattavissa pientä kilpailua. Heistä valikoitui luontaisesti yksi aktiivisin osallistuja Voimaloihin. Sekin ja Niemen mukaan kilpailijoiden kanssa samassa verkostossa olemisella on alan kehitystä aktivoiva puolensa. (Sekki & Niemi 2016, 114–115.) Työntajien ja itsensä työllistävien välillä ei koettu olevan eriarvoisuutta. Kasvuhakuisten yrittäjien on päinvastoin hyvä tuntee työntekijän palkkaamisen realistiset vaikutukset kannattavuuteen ja yrittäjän osaamisvaatimukseen (Härmälä, Lamminkoski, Salminen, Halme & Autio 2017).

Toivolan (2006, 99) mukaan yrittäjille on hyötyä verkostoissa mukana olemisesta. Eri alojen yrittäjillä on samanlaisia arvoja ja mielenkiinnon kohteita, jolloin heidän yhteistyöllään on edellytykset onnistua. Tämä ajatus vahvistui tutkimuksessa. Verkostoituminen koettiin tärkeimmäksi hyödyksi, vaikka suhteiden syvyyteen ei oltu tyytyväisiä. Verkostot laajenivat eri tavoin ja eri tahdissa erilaisille persoonille. Humalan (2007) toteamus, että henkilön itsensä kokemalla identiteetillä on merkitystä verkostoitumisessa, tuli selkeästi ilmi yrityksen eri elivaiheissa olevien haastateltavien vastuksissa. Kokemus yrittäjänä ja ekstroverttiluonne, oma aktiivisuus ja kiinnostus toisista auttoi verkostojen laajentumisessa. Verkostoilla on merkitystä erityisesti yritystoiminnan alussa. Aloittava yrittäjä tarvitsi verkostoja löytääkseen asiakkaita ja saadakseen uskottavuutta. Myöhemmin yrittäjä etsi verkoston kautta luotettavia kumppaneita kasvaviin uusiin tarpeisiinsa. (Toivola 2006, 93–95) Verkostoja on kehitettävä määrätietoisesti, yrityksen tarpeista lähtien.

Helanderin, Kujalan, Laineman ja Pennasen (2013, 21–24) esittelemän Lewickin ja Bunkerin (1996) luottamustasojen mukaisesti säännölliset tapaamiset muiden yrittäjien kanssa lisäsivät luottamusta ja näin useimmat hankkeeseen osallistuneet yrittäjät pääsivät jo toiselle tasolle. Hankkeen edetessä rakentui luottamus jäsenten välille, jolloin oltiin valmiita jakamaan omia kokemuksia muille. Hankkeelle muodostui ydinjoukko ja luottamus kehittyi näiden osallistujien kesken hyvin. Tämä vaati aikaa ja yhteistä tekemistä.

Hankkeeseen kutsumisen aikaa on rajattava, sillä nyt tutustumismahdollisuuden tarjoaminen koko hankeajan häiritsi osaa haastatelluista. Rajauksella päästää huolehtimaan paremmin ryhmäytymisestä ja saadaan rakennettua luottamusta nopeammin. Toiveissa oli myös jo tutun ryhmän kutsuminen mukaan tuleviin hankkeisiin. Tämä voi kyllä olla perustana, mutta muutosta kohderyhmissä tapahtuu aina.

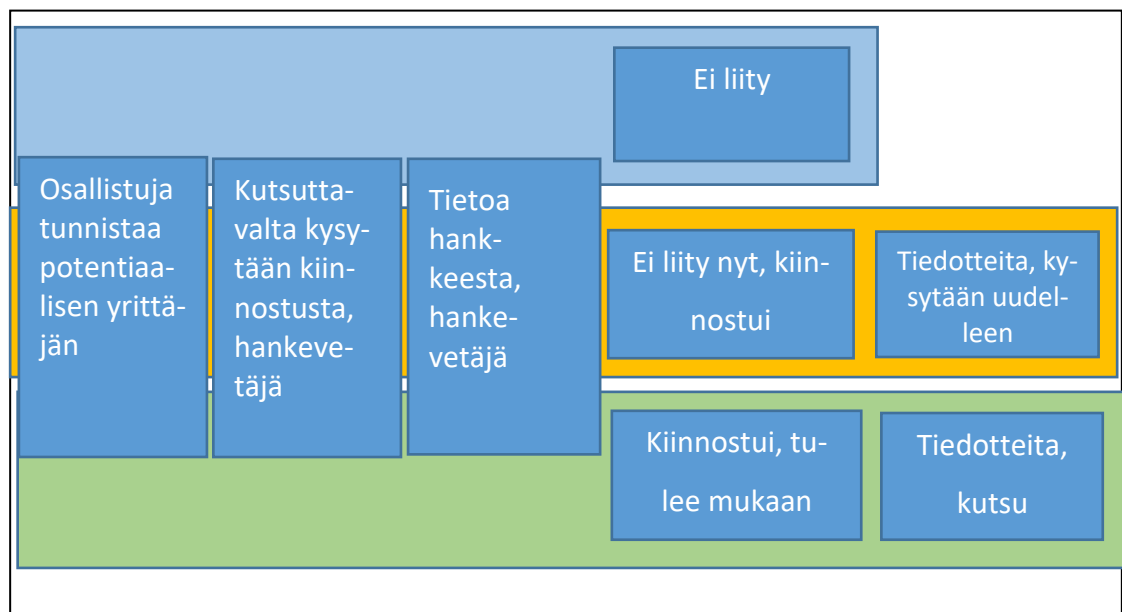
Verkostossa luotu tuttavuus voi johtaa kumppanuuteen, kun tutustutaan syvällisemmin. Hanke edisti yritysten ja yrittäjien välisten yhteistyö- ja ystävyysuhteiden muodostumista. (Toivola 2006, 98–99.) Tarkoituksena yrittäjillä ja yhteistyöverkostoilla on kartoittaa tulevaisuudessa lisää synergiaetuja. Helanderin, Kujalan, Lainemaan ja Pennasen (2013, 21) mukaan yhdessä toimivien yrittäjien välille on muodostuttava luottamussuhde. Jos palvelua tarjotaan vielä kolmannelle osapuolelle, on tiedettävä toisen tapa toimia. Yksinyrittäjien yhteistyössä tämä tapahtuu henkilötasolla. Asiaksläheisyys on yksi pienten yhdessä toimivien yritysten voimavaroja ja toisaalta haasteita. Asiakasrajapinnassa toimimisen taustalla olevat prosessit pitää olla kunnossa. Asiakkaiden on koettava luottamusta kaikkiin verkostokumppaneihin yhteistyön onnistumiseksi. Tätä testattiin järjestämällä yhteisiä tapahtumia järjestämällä, joissa oli mukana haastateltuja ja muita tahoja. Toisten tunteminen ja yhteinen tekeminen vahvisti jälleen luottamusta. (Gerdt & Korkiakoski 2017, 194–195.)

Johtopäätöksenä tärkeäksi koetusta hyödystä oli verkostojen rakentuminen, jolloin opittiin tuntemaan erilaisia yrittäjiä. Tämä konkretisoitui verkostosisarien lisääntyneenä haluna suositella verkostojäsenten palveluja ja käyttää niitä itse. Tästä oli taloudellista hyötyä yrityksille. Tutustumisen ja luottamuksen lisääntymisen myötä syntyi yrityskumppanuutta, jolloin lähtökohtana oli molempien osapuolten yhteiset tarpeet. Osallistujien aktiivisuudella verkoston rakentamisessa oli erityinen merkitys. Heille muodostui luontaisia kontakteja toisiin yrittäjiin.

Sitoutuminen hankkeeseen oli helpompaa ja aktiivisempaa, kun mukana oli tuttu ihminen, joka johdatti osaksi ryhmää. Näillä välittäjillä oli tärkeä rooli erilaisten verkostojen yhdistäjänä ja erityisesti tuoreiden yrittäjien johdattamisessa niihin. (Houtbeckers 2016b, 3, 14–17.) Hanketoimijat toivottivat uuden osallistujan tervetulleiksi ryhmään, mutta vertaistuki oli ryhmään liittymisessä tärkein tekijä. Tässä verkostojen

syventämisessä hanketoimijoilla on oppimisen paikka, heidän on oltava välittäjänä ja johtamassa prosessia oikeaan suuntaan.

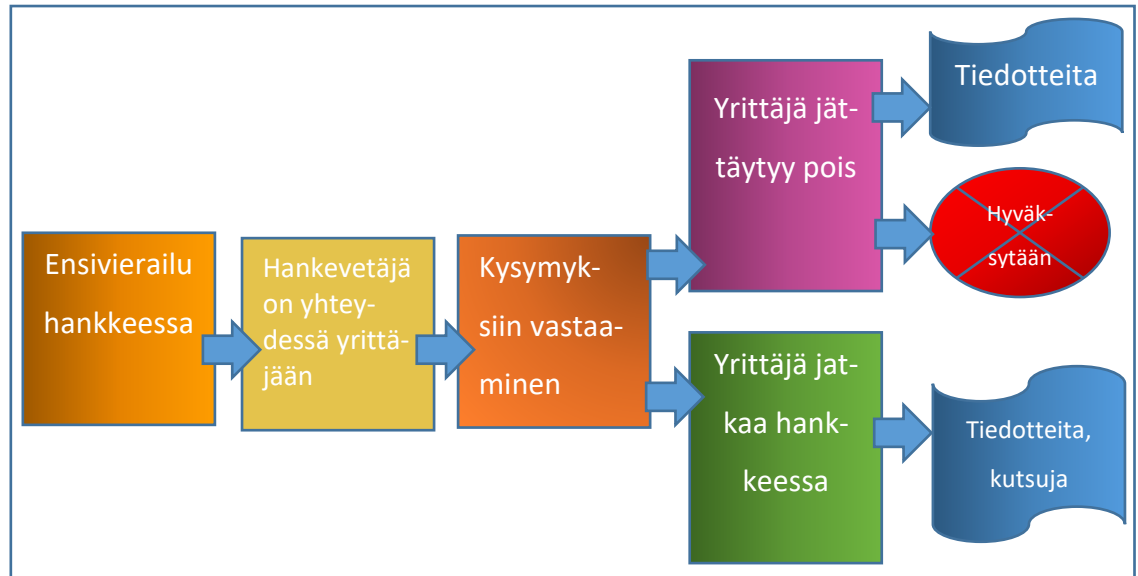
Tutkimustulosten viestien pohjalta kehittyi alla kuvatut mallit hankkeisiin kutsumiseen ja alun huolenpitoon. Näiden tavoitteena on vahvistaa sitouttamista hankkeeseen. Kun hanketoimijoita on useampi, on heidän keskinäisessä työnjaossaan oltava selkeät vastuut.



Kuvio 8: Hankkeeseen kutsumisen -prosessikuvaus

Kuviossa 9 on malli hankkeeseen kutsumisesta, siinä huomioidaan kutsuttujen eri vastausvaihtoehdot. Vinkkejä hankkeeseen kutsuttavista tulee osallistujilta. He lähestyvät henkilökohtaisesti tuttuja yrittäjiä, jotka voisivat kiinnostua hankkeen aiheista. Tieto kutsuttavasta kerrotaan hankevastaavalle, joka lähettää sähköpostilla tietopaketin hankkeesta. Jos yrittäjä ei kiinnostu, prosessi päättyy siihen. Mikäli hän ei sillä kertaa ole kiinnostunut, pyydetään lupa yhteydenpitoon tiedotteita lähettämällä. Yrittäjälle jätetään mahdollisuus tulla mukaan myöhemmin, häneen otetaan yhteys

jonkin ajan kuluttua ja kysytään uudelleen kiinnostusta. Hankkeeseen lupautuneelle lähetetään tiedotteita hankkeesta ja kutsu seuraavaan tapaamiseen.



Kuvio 9. Hankkeeseen tutustuvan huolenpitoprosessi

Toimintasuosituksena ensimmäisen osallistumiskerran jälkeen on olla yhteydessä vierailijaan. Hankevetäjä soittaa yrittäjälle tai käy paikan päällä tervehtimässä häntä. Samalla vastataan hänen kysymyksiinsä ja annetaan lisätietoja hankkeesta tarpeen mukaan. Toivottavaa on, että yrittäjä tulee mukaan toimintaan. Silloin hänelle lähetetään tiedotteita ja kutsuja hankkeen järjestämiin tai verkostokumppanien tilaisuuksiin. Hyväksytään myös yrittäjän vetäytyminen - onhan kyseessä vapaaehtoinen toiminta, johon sitoutuminen vaatii omaa tarvetta ja halua osallistua hankkeeseen. Yrittäjältä kysytään lupa lähettää hänelle edelleen tiedotteita hankkeesta. Näin jätetään portti auki uudelleen innostumiselle. Huolenpitoprosessi on kuvattu kuviossa 10.

Yrittäjien koulutus- ja työtaustat hankkeessa olivat hyvin vaihtelevat ja osaamispotentialiaali oli laaja (Helander ym. 2013, 44–45). Hankkeessa hyödynnettiin joidenkin osallistujien erityisosaamista. Yrittäjät jakavat mielellään omaa osaamistaan toisille,

ainakin näin rajatussa piirissä. He haluavat haastaa itseään, terävöittää omaa ajatteluaan ja samalla tuoda näkyväksi myös itselleen oman osaamisensa valmistautuessaan esitykseen. Mielekkäintä olisi esittää asiat samalla useammalle, näin pystytään tutustumaan toisten yritystarinoihin ja tiedostetaan heidän osaamisensa. (Toivonen & Asikainen 2004, 34–38.)

Vertaisryhmäoppiminen koettiin parhaimmaksi tavaksi, samalla tutustuttiin toisiin. Pienryhmässä voi oppia myös illan aiheen ulkopuolta tietoa, millä myöhemmin voi olla käyttöä. Yhdessä tekemällä oppii ja asiat jäävät toisella tavalla mieleen, kun menetelmät ovat konkreettisia tai tiedon on hankkinut ja suodattanut yhdessä. (Pittawayn & Copen 2007, 229–230). Näin mahdollistetaan myös hiljaisen tiedon jakaminen puolin ja toisin.

Yrittäjän työhyvinvointi

Hankeen tavoitteet onnistuivat hyvin työhyvinvoinnin osalta, sillä kaikki haastatellut kokivat saaneensa voimaa ja hyvää oloa Voimala-tapaamisista. Yrittäjillä oli tarve tutustua toisiin yrittäjiin, erityisesti yksinyrittäjillä. Kuitunen ja Pystynen (2015, 29, 39–40) muistuttavat eri osapuolten arvojen ja tavoitteiden kohtaamisen merkityksestä yhteistyö onnistumisessa. Vastauksissa tuli selkeästi esille vertaistensa kanssa olemisen tärkeys ja helppous. Hyväksytyksi tulemisen tunne oli merkittävä ajuri osallistumiselle.

Kaikki tutkimuksessa haastatellut yrittäjät mainitsivat vierailijat ja heidän antinsa merkityksen hanketyytyväisyyden muodostumisessa. Vierailijoiden kertomukset omista vaikeuksistaan tai kömmähdyksistä ja niistä selviämisestä loivat uskoa selviytymiseen ja ratkaisujen löytymiseen vaikeissakin tilanteissa. Tukea löytyy, kun sitä tarvitaan. Tässä monipuoliset verkostot auttavat, siksi yrittäjiä kannustettiin luomaan niitä laajasti. (Torppa 2016, 74.)

Tarkkosen (2012, 22) mukaan työhyvinvointi koostuu monesta eri osa-alueesta. Tämän tutkimuksen mukaan jokaisella on omat tarpeensa ja asioista keskusteleminen

vertaisryhmässä avaa näkemyksiä ja antaa malleja niiden tyydyttämiseen. Konkreettinen kehitysehdotus oli yrittäjän henkilökohtaisen hyvinvointisuunnitelman tekeminen pienryhmässä.

Raha, sijoittaminen ja varautuminen eläköitymiseen puhututtivat eri ikäisiä yrittäjiä. Fyysisesti ja psyykkisestikin kuormittava työ virittää miettimään, kuinka kauan työtään jaksaa tehdä. (Nivalainen & Tenhunen 2019, 6–9.) Yrittäjät heräävät liian myöhään eläkeasioihin ja osan yrittäjistä onkin jatkettava yritystoimintaa saadakseen riittävät tulot elämiseen. (Sutela & Pärnänen 2018, 97–98.) Yrittäjät toivovat erilaisia sijoittamisen ja vakuutuksien yhdistämismalleja voidakseen tehdä realistisempia päätöksiä. Erilaiset mallit auttavat hahmottamaan mahdollisuuksia (Tuulenmäki 2010, 29). Eläkejärjestelmän tarjoamat nykyiset mahdollisuudet ja tulevat muutokset ovat monelle yrittäjälle tuntemattomia, mutta jo yleistietona tai työnantajana tärkeitä tietää.

Yrittäjien työhyvinvoinnin yhtenä osana on mahdollisuus pitää lomaa tai saada apua sairastumisen aikana. Haastatelluista yhdellä oli kokemusta yrittäjän lomittamisesta yrittäjänä. Hänen ehdotuksensa oli mahdollisten lomittajayrittäjien verkoston tai ringin perustaminen toisia yrittäjiä auttamaan. Tämä tarjoaisi lisätöitä näille väljemmällä aikataululla toimiville yrittäjille. Tätä ajatusta tukevat myös Mäkelä-Pusan, Terävän ja Mankan (2011, 45) huomiot siitä, että toimialan vaatiessa erikoisosaamista, sijaisen löytäminen on erityisen hankalaa. Valitettavasti yksinyrittäjien taloudelliset resurssit ovat usein niin heikot, ettei heillä ole edes varaa palkata sijaista. (Ryttyläinen-Korhonen & Vuorenmaa 2013, 49; 74–77.) Jos hankkeen kautta luotujen suhteiden kautta löytyy luontainen verkosto tuuraajista ilman raskasta organisaatiota, se on kaikkien etu.

Jatkohankkeissa on mahdollisuuksien mukaan huomioitava yrittäjän sosiaaliturvaan ja tulevaisuuden turvaamiseen liittyvät asiat. Yrittäjiä kiinnostaa sijoittamisen ja vakuutusten yhdistelmät, näistä tietoa tarjoamaan toivottiin eri asiantuntijoita. Oikeilla tiedoilla yrittäjä voi paremmin taata tasapainoisen talouden ja tähdätä tulevaisuuden

hyvinvointiin. Nämä ovat osa yrittäjän työhyvinvointisuunnitelmaa, jos ne ovat yrittäjän intresseissä. Suunnitelmaa voidaan rakentaa erilaisilla tasoilla yrittäjän omien tarpeiden mukaisesti.

Liiketoimintaosaaminen, laskemisesta somepostauksiin

Yrittäjältä vaaditaan laajaa osaamista. Perinteisen liiketoimintaosaamisen lisäksi tähän lisätään nykyisin palveluosaaminen ja tietotekninen osaaminen. Yrittäjyyden ammattiala voi vaatia erityisosaamista. Kansainvälistyminen on osa yritysten toimintaa, myös tässäkin tutkimuksessa mukana olleiden yrittäjien osalta, joko hankintojen tai toimintaympäristön kautta. (Lehtinen n.d., 17 -19.) Strateginen osaaminen ja strategian kirjoittaminen yritykselle, joko liiketoimintasuunnitelman lisäksi tai sen sijaan, tuli esille yhtenä yrittäjien tarpeena. Sen tekemiseen yrittäjät kokivat tarvitsevansa tukea varsinkin, jos tavoitteena oli tehdä radikaaleja linjauksia. Yritystoiminnan suunnitelmallisuuden hyötyjä ja strategioiden konkreetista käyttöä yrityksen johtamisessa olisi tuotava esille voimakkaammin. Ei ole helppoa luopua omista rutiineista ja lähteä hyödyntämään uusia toimintatapoja. Kuitenkin tutkimukset osoittavat, että yrityksissä, erityisesti palveluliiketoiminnassa, olisi uudistettava liiketoimintamalleja kuunnellen nimenomaan asiakasnäkökulmia (Ahonen, Airola, Lappalainen, Nuutinen, Reunanen, Valjakka & Valkokari 2013, 30 – 33).

Chaston (2010, 30–33) kehottaa ajoittain pysähtymään ja tarkastelemaan yrityksen nykytilannetta ja päättämään sen pohjalta mihin suuntaan ja millä keinoilla yritystä lähdetään johtamaan. Tulevaisuuden skenaarioiden tekeminen on jo liian kaukana pienyrittäjän arjesta, mutta niitä olisi syytä pohtia varautumisen kannalta. (Turunen n.d.) Yrittäjiä houkuteltiin arvioimaan toimintaansa palvelumuotoilun avulla. Liiketoimintasuunnitelmaan olisi voitu kirjata päätavoitteet ja laajentaa niitä sitten palvelumuotoilukuvausten avulla tarkemmaksi. (Leppänen 2013, 64–65.) Oletuksena hankehakemusta tehtäessä oli, että yrittäjät ovat kiinnostuneita palvelumuotoilusta. Heidän uskottiin innostuvan kehittämään oman yrityksensä toimintoja. Vaikka Voimaa laan saatiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun asiantuntija puhumaan, eivät yrittäjät syttyneet aiheesta, eivätkä muutkaan aiheeseen liittyvät työkalut saaneet suosiota. Oman yrityksen toimintojen arvioinnissa tuntuu olevan arkuutta, vaikka

vertaisesityksenkin kautta tarjottiin hyvää mallia yrityksen service blueprintistä. (Sticktorn & Schneider 2010, 204–207.)

Yrityksiä halutaan ohjata kehittämään toimintaansa. Jos puhutaan konkreettisesti mitä on arjen lean, asia voisi avautua helpommin. Lean-ajattelun toi haastattelussa esille yritysconsultti ja sitä ehdotettiin hankkeen aikana suunnitteluilla yhdeksi hanketeemaksi. Ajattelutavan omaksumiselle olisi tarvetta, jotta saadaan kartoitettua ja tuotua näkyväksi yrityksessä oleva hukka ja tehostettua toimintaa. Hukkaa voi muodostua ylisuurista tai vääristä sisäänostoista, tarpeettomasta sisäisestä kuljettamisesta paikasta toiseen tai edestakaisin. Yrityksissä olisi tutkittava ergonomiia ja kartoitettava työtavat, tämä auttaisi fyysistä jaksamista. Tuotanto tai palvelu pitää sopeuttaa asiakkaiden tarpeisiin ja aikatauluttaa niin, ettei turhaa odottelua tule ja aiheuteta pullonkauloja. Näitä ongelmia nousi esille haastatteluissa. Yksinyrittäjä käyttää oman luovuutensa ja osaamisensa yrityksensä eteen, mutta hänen on syytä kouluttautua ja hakea vaikutteita muualta. Asiakkailta ja kollegoilta yrittäjä saa uusia ideoita ja hiljaisia signaaleita kehitystyöhön. Tällä kaikella haetaan tuottavuuden kasvua ja asiat pitäisi nähdä virtausyksikön eli usein näiden yrittäjien kohdalla henkilöasiakkaiden kautta. (Petersson, Olsson, Lundström, Johansson, Broman, Blücher & Ahsterman 2018, 152 – 163.)

Innostusta lean-ajatteluun tutustumiseen ilmeni Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksoissa -hankkeen aikana ja haastattelussa. Aikuiskoulutus Taitajassa ajatusta hakea Arjen lean -hanketta William ja Ester Otsakorven säätiöltä oli viritelty jo aiemmin ja hankeosallistujien kiinnostus tuki päätöstä. Hankkeelle saatiin myönteinen rahoituspäätös. Aloitustapahtumassa 23.9.2019 oli mukana 15 yrittäjää ja lisäksi useita muita ilmoitti tulevansa myöhemmin mukaan.

Henkilöstöasiat liittyvät yrityksen tehokkaaseen ja kannattavaan toimintaan. Yksinyrittäjyys on strateginen valinta, silloin tyydytään itsensä työllistämiseen ja ostopalveluiden käyttämiseen tukitoiminnoissa. Hankkeessa pääosa oli yksinyrittäjiä kuten haastatelluistakin. Kuitenkin yhteiskunta arvostaa kasvu- ja työnantajayrittäjyyttä (Härmälä, Lamminkoski, Salminen, Halme & Autio 2017). Työnantajaosaamiseen tulisi panostaa. Yrittäjien olisi syytä tuntea tarjolla olevat erilaiset tavat hankkia lisää

työpanoksia tarpeen niin vaatiessa. Ostopalveluiden aiheuttamien kustannusten vertailu perinteiseen työllistämistapaan antaa yrittäjille realistista tietoa johtamiseen ja tuloksen tekemiseen.

Yritykset parantavat sähköisiä palvelujaan nimenomaan asiakkaiden vaatimuksesta. Yrityksen kannalta suurimpina esteinä digitaalisten palveluiden parantamiseen olivat rahan ja osaamisen puute. Mitä parempi digitaalinen osaamistaso yrityksissä on, sen paremmin niissä käytetään ja tunnustetaan digitaalisuuden hyödyt. (Vielä ehdit mukaan, älä tipu digitalisaation kerkasta 2017.) Opinnäytetyön tutkimuksessa digitaalisuus ei tullut haastateltavien kommentoissa juurikaan esille, vaikka se on keskeisessä osassa yrittäjien arkea. Maksupäätteet ja kassajärjestelmät liitännäisosineen, sähköinen maksaminen, verkkokaupat, taloushallinnon siirtyminen verkkoon ja logistiikan seurantajärjestelmät kuuluvat digitaalisuuteen (Kuittinen & Pystynen 2015, 115–116). Nämä ovat yrityksissä taustalla tapahtuvaa toimintaa. Näiden sujuvuus luo osaltaan yrityksen imagoa, mutta tätä ei aina osata arvioida. Haastateltavat ovat joko tottuneet digitaalisuuteen sen tultua kiinteäksi osaksi arkipäivän toimintoja tai sitten he eivät ole kiinnostuneita teknisistä asioista muuten kuin pakon edessä. (Stickton & Schneider 2010, 206–207.) Enemmän huomiota yrittäjiltä vaatii sosiaalinen media, joka mielletään tärkeämmäksi näkyvyytensä ja markkina-arvonsa takia. Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset vahvistivat Juslénin (2011, 33, 60 – 64.) ajatuksia digitaalisuuden hyödyntämisestä tai hyödyntämättömyydestä yrityksissä.

Yhteensopivilla digitaalisilla tietojärjestelmillä ja niiden kautta tuotettavalla taloustiedolla voidaan yrityksiä johtaa todellisten lukujen avulla. Tähän tietoon pohjautuen opitaan tekemään myös sisäistä laskentaa. Pyykkö (2015, 37) kehotti hyödyntämään Mullinsin businessmallin kriteerejä, joissa tarvitaan tulo-, meno- ja investointikulutietoja. Nämä vaikuttavat yrityksen kassavirtaan. Haastattelussa tuli esille, että käyttö-taloustieto ja kassabudjettiosaaminen ovat yrityksen toiminnan hallinnassa oleellisia välineitä (Reuvid 2009, 115). Lisää koulutusta tarvitaan, jotta opitaan ymmärtämään talouslukuja ja niiden vaikutuksesta arjen toimintaan. Yrittäjille on kerrottava saatavilla olevista yhteiskunnan tarjoamista tuetuista talousosaamista lisäävistä palveluista. Samoin on tiedottava lainsäädännön mukanaan tuomista vaatimuksista ja vel-

voitteista kuten nyt hankkeen aikana GDPR:stä eli asiakkaan tietosuojasta ja tulorekisteristä. Tämä on syytä tehdä käytännön läheisesti, jolloin yrittäjien toteutuskyky madaltuu.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksien mukaan ikäryhmillä oli merkitystä suhtautumisessa sosiaalisen median käyttöön ja sen mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Tekniset taidot ja rohkeus liittyivät usein yrittäjän ikään. Hankkeen aikana saatujen esimerkkien ja käytännön vinkkien myötä kypsempien yrittäjien rohkeus tehdä markkinointia verkossa parani. Sitä edisti myös lisääntynyt käyttökokemus. Sosiaalisen median markkinointikanavien hyödyntämiseen on tehtävä yrityksissä strategia, työn pitää olla suunnitelmallista ja yrityksen imagon mukaista. Sisällöntuotannon on oltava selkeää ja laatuun on kiinnitettävä huomiota. Sosiaalisessa mediassa tapahtuvan markkinoinnin tuloksia on seurattava samalla tavoin kuin muunkin markkinoinnin. (Niinen 2018, 1–11; 94.) Tehtäessä markkinointia missä kanavissa tahansa, on markkinointiin käytetylle panokselle saatava taloudellinen korvaus, tätäkin on osattava ja muistettava seurata. (Tukia, Wilskman & Lähteenmäki 2012, 8; 20).

Sosiaalisen median lisäksi muu sähköinen markkinointi käsitteli lähinnä kotisivuja, joka on edelleen tärkeä markkinoinnin keino (Horo 2017). Kotisivuja koskevat vinkit otettiin ilolla vastaan. Mainostoimistojen esityksissä kerrottiin myös muista sähköisistä kanavista, mutta ne eivät herättäneet kiinnostusta. Yritysten on valittava asiakaskuntansa mukaiset sosiaalisen median kanavat ja oltava niissä aktiivinen. Asiakkaat odottavat korkeatasoista viestintää, kuvien laadun on oltava hyvä ja tekstin selkeää. (Some markkinoinnin lyhyt oppimäärä n.d.) Ostajapersoonien tuntemisella on tärkeä merkitys suunniteltaessa sisältöä eri kanaviin (Juslen 2011, 51 – 53). Näissä asioissa yrittäjillä on vielä opettelemista, nyt markkinointi on yrityslähtöistä ja usein sattumanvaraista.

Yrittäjien valmentaminen yritysviestinnän alalla ja yrityksensä markkinoinnin strategian tekemisessä ovat jatkohakkeissa tehtäviä kehittämistehtäviä. Strategiaan sisältyy myös sosiaalisen median suunnitelma. Vuosikello tarkentaa tätä ja tukee pitkä-

jänteisyyttä tekemisessä. Yritysesittelystä kannattaa tehdä sähköinen versio tarinoineen. Asiakaslähtöisyys viestinnässä on huomioitava entistä paremmin hyödyntäen esimerkiksi asiakaspersoonia.

Tulosten hyödynnettävyys

Tähän opinnäytetyöasiakirjaan ovat tutustuneet validiteettiin varmistamiseksi hankevetäjistä Liena Silén, joka oli hankepääällikkö Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeessa. Siihen on perehtynyt myös NY-toiminnassa 2000-luvulla Karhulan lukiossa ja 2010-luvulla Kouvolan Yhteislyseon lukiossa toiminut ja NY-leirejä vastuullisena opettajana järjestänyt Mari Laakso-Suutari. Hän on Kouvolassa työskennellessään tehnyt yhteistyötä Kotkan NY-toimijoiden kanssa ja siirtyi takaisin tähän tiimiin syksyllä 2019 työpaikan vaihdoksen myötä. Aikuiskoulutus Taitajassa pitkän linjan yrittäjyyskouluttaja Leena Jäppinen on lukenut ja antanut palautetta teoreettisesta osasta ja kommentoinut tutkimusosiota.

Reliabiliteetin osalta voidaan sanoa tutkimuksen olevan tapaustutkimus, minkä tulokset liittyvät Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeeseen. Tutkimus perustui mukana olleiden kahdeksan naisen kokemuksiin. Siitä ei voi vetää laajempia johtopäätöksiä. Tutkimuksesta löytyi kuitenkin selkeitä elementtejä, joilla oli vaikutusta myönteisiin hankekokemuksiin. Tulokset antavat pohjaa paremmalle toiminnalle seuraavissa hankkeissa. Palautteen pohjalta muotoiltuja malleja voidaan jalostaa pidemmälle ja hyödyntää oppilaitoksessa kutsuttaessa uusia osallistujia hankkeisiin.

6 Pohdinta

Yleinen hakevastaisuus ja hankaluus sitouttaa osallistujia hankkeisiin innoitti tutkia hanketta. Opinnäytetyöntekijä on toiminut hankkeissa eri rooleissa, ohjausryhmien puheenjohtajana, hanketoimijana ja osallistujana. Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hanke koettiin varsin menestykselliseksi, sillä kirjattu osallistujamäärä ylitti tavoitteet ja suoraan saatu palaute oli myönteistä. Kuitenkin opinnäytetyöntekijällä oli aavistus parantamisen varasta toiminnassa.

Hankkeessa nousi esille pienryhmien merkitys tutustumisen syventymisessä. Jos ryhmä sitoutuisi pidempiaikaiseen kehittämistyöhön, voitaisiin saada näkyviin tuloksia yrityksissä suunnitelluista ja toteutetuista muutoksista. Hankkeessa muodostui ydinryhmä, missä tämä onnistuisi. Tämä joukko antoi selkeän näytön sitoutumishalukkuudesta hankkeeseen. Nyt hankkeen vahvuudeksi koettiin sen vapaaehtoisuus ja osallistumisen väljyys. Yrittäjien osallistumispaineita haluttiin vähentää ja jotkut yrittäjät kävivätkin vain tutustumassa hankkeeseen pintapuolisesti. Näihin poisjääneisiin yrittäjiin olisi pitänyt olla henkilökohtaisesti yhteydessä sähköpostien ja Facebook-päivitysten lisäksi.

Naiset tarvitsevat lisää liiketoimintaosaamista. Yritykset tarvitsevat selkeän strategian ja se pitää viedä toiminnan tasolle. Yrittäjille pitää tarjota tietoa selkeinä paketeina, joiden avulla keskitytään yhteen aiheeseen kerrallaan. Heille olisi hyödyllistä saada herättelyn lisäksi henkilökohtaista ohjausta tai tukea pienryhmältä. Vaikka Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset tarjoavat tähän tuettua palvelua, eivät pienyrittäjät koe sitä omakseen. Kynnyksen pitää olla matala ja vertaisoppiminen on tähän yksi väylä. Ryhmätyöskentelystä paras hyöty saadaan, kun ryhmässä on eri vaiheissa olevia ja useamman alan edustajia. Luottamuksellisuus luo pohjan yhteistyölle.

Jos hankkeiden avulla ei saada rahoitusta jatkossa, on yksi mahdollisuus luoda Aikuis-koulutus Taitajaan esimerkiksi Parempi yrittäjyys -ohjelma, kuten innokas kehittäjähaastateltava innovoi nimeä ja toimintaa. Siitä voi jokainen valita omia tarpeitaan vastaavia osioita laajasta liiketoimintaan liittyvästä tarjonnasta. Koska päättynyt hanke ei ollut maksullinen tai tutkintoon johtava, oli sitoutumisen lähdeittävä yrittäjistä itsestään ja omista tarpeista. Jos Voimala-konseptia hiotaan eteenpäin ja sitä hyödyntäen tarjotaan erilaisia koulutuskokonaisuuksia, on löydettävä osapuolille arvoa tuottava hinta. Ilman hankerahaa tarjonnan on oltava maksullista ja ryhmien riittävän suurina. Tätä tarjontaa voidaan hyödyntää myös tutkintoihin valmistavissa koulutuksissa.

Sosiaalisen median osaamisen tarve oli ilmeinen, siitä saatiin hyvää käytännön oppia. Paljon jäi silti vielä oppimatta. Vaikka moni on innokas hoitamaan sosiaalisen median

kanavansa itse, olisi palveluntuottajillekin kysyntää, ainakin erityistaitojen opettamisen ajan. Oli ymmärrettävää, että yrittäjät tarttuivat tähän aiheeseen hanakasti, mutta digitaalisuus tarjoaisi heille paljon muutakin hyötyä. Hankkeessa ei ilmeisesti osattu perustella riittävästi näihin tutustumisen tuomaa tuottavuutta ja herättää mielenkiintoa. Samoin kävi palvelumuotoilulle, minkä oletettiin hankehaussa olevan työtapa yritysten kokonaisvaltaisen kehittämiseen.

Haastatteluissa löytyi yhdeksi tulevaisuuden hankkeen aiheeksi yrittäjän työhyvinvointisuunnitelman tekeminen. Työhyvinvointiin liittyviä hankkeita on ollut useampiakin ja eri lähtökohdista, tässäkin tutkimuksessa viitataan yhteen niistä eli Ryttyläinen-Korhosen ja Vuorimaan Mikkelin ammattikorkeakoulussa, nykyisessä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa, tekemään Voi hyvin yrittäjä -tutkimukseen. Haastattelun yrittäjän ajatuksena oli pienryhmätyöskentelyn kautta löydettävät pienet iloa tuottavat asiat ja ryhmässä jaettu käytännön tieto. Osallistujat vertailevat kokemuksiaan ja tekevät itselleen sopivan työhyvinvointikartan tai -suunnitelman. Hanketta varten olisi tutkittava menneitä hankkeita ja kehitettävä uutuusarvoa haettavalle hankkeelle.

Oppilaitosnäkökulmasta hanke oli poikkeuksellinen, sillä hanketoiminta tarjottiin ulkoiselle sidosryhmälle. Hanke sai kiitosta asiakaslähtöisyydestä, aiheet oli valittu laajoiksi ja niiden sisältöä pystyttiin suuntaamaan osallistujien mielenkiinnon mukaisesti. Yrittäjillä oli vapaus osallistua Voimaloihin oman aikataulunsa niin salliessa. Voimaloihin etsittiin luennoitsijat osallistujista ja Aikuiskoulutus Taitajan verkostoista. Näin haluttiin vahvistaa olemassa olevia verkostoja ja kutsua kumppaneita mukaan tutustumaan uuteen vetovoimaiseen verkostoon. Uutena yhteistyötahona on SYNET-verkosto eli Saimaan yrittäjä- ja vaikuttajanaisten yhdistys, minkä toiminnan laajenemisen alkutaival Kouvolaan nivoutui Kehittyvä naisyrittäjäyys Kymenlaaksossa -hankkeeseen. Kummina tässä toimi Kouvolan kaupunginjohtaja.

Oppilaitosta jatkossa hyödyttävä tulos opinnäytetyöstä ovat hahmotellut mallit, joilla osallistujia kutsutaan ja sitoutetaan hankkeeseen. Malleissa on kuvattu, miten kutsuminen hankkeeseen hoidetaan systemaattisemmin ja miten yrittäjät saadaan sitoutettua hankkeeseen tutustumiskäynnin jälkeen. Hankkeeseen kutsutun kannalta

merkityksellistä on toivottaa osallistuja tervetulleeksi sekä tarjota mahdollisuus liittyä mukaan myös myöhemmin. Mallit selventävät hankevetäjien tehtävävastuita ja tiedottamista. Näitä malleja voitaneen hyödyntää muissakin hankkeissa, joihin kutsutaan osallistujia hanketoimijan omista verkostoista sekä osallistujien verkostoja hyödyntäen.

Haastattelujen kautta opinnäytetyöntekijän suhde ja luottamus haastateltujen kanssa syveni. Luottamusta ja sitoutumista osoitti haastateltujen innokkuus tarjota kehittämisideoita. He toivat rohkeasti esille parannettavat toimintatavat. Lisätietoa tuli siitä, miksi hanketta ei koettu omaksi ja tämä on jatkossa huomioitavissa. Hanke johti uusien toimintamallien luomiseen teoreettisella tasolla. Niitä päästää testaamaan käytännössä heti seuraavan hankkeen aikana. Palkitsevaa oli kuulla kaikilta myönteisiä kommentteja hankkeen toimivuudesta ja jatkotoiveista, myös hankeammattilaisilta. Haastateltujen kokemukset hankkeesta kokonaisuudessaan olivat positiivisia ja heillä oli intoa osallistua jatkossakin Aikuiskoulutus Taitajan hankkeisiin.

Uutena tutkimusaiheena olisi kiinnostavaa selvittää hankevetäjien näkemyksiä ja kokemuksia sekä onnistuneista että vähemmän vetovoimaisista tai kokonaan epäonnistuneista hankkeista. Toinen mielenkiintoinen tutkimus kartoittaisi niitä tekijöitä, jotka sitouttavat hankeosallistujat pitkäjänteisesti kehittämään osaamistaan useiden peräkkäisten hankkeiden sisältöjen kautta.

Lähteet

- Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri G., Schwartz, J. & Volini, E. 2018. Introduction: The Rice of the social enterprise. 2018 Global human capital trends. 28.3.2018. Deloitte. Viitattu 27.2.2019. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/introduction.html#>.
- Ahlfors, M. 2014. Riskit ja niiden hallinta kaupan kansainvälistyessä – Venäjän liiketoimintaympäristön riskien ja riskienhallinnan tarkastelu. Maisterin tutkielma. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, markkinoinnin laitos. Viitattu 12.2.2019. http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/14516/hse_ethesis_14516.pdf.
- Ahonen, T., Airola, M., Lappalainen, I., Nuutinen, M., Reunanen, M., Valjakka, T. & Valkokari P. 2013. Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen – Palvelukyvyistä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan. Espoo: VTT. Viitattu 4.8.2019. [http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen.pdf](http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/Asiakassuhteen_syventaminen_ja_uudistaminen.pdf).
- Ahtela J., 2015. Kello raksuttaa mennyttä aikaa. Sitran selvityksiä 87. Julkaistu 3/2015. Viitattu 16.7.2019. <https://media.sitra.fi/2017/02/23220550/Selvityksia87.pdf>.
- Ailisto, H., Helaakoski, H., Dufva, M. & Tuikka, T. 2017. Tuottoa ja tehokkuutta Suomeen tekoälyllä. VTT. Viitattu 23.7.2019. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/policybrief/2017/PB1-2017.pdf>.
- Aloituspalaveri. N.d. Työ- ja elinkeinoministeriö. Rakennerahastot.fi. Verkkosivut. Viitattu 20.7.2019. <https://www.rakennerahastot.fi/aloituspalaveri>.
- Ammatillisen koulutuksen hallinto ja rahoitus. N.d. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 11.7.2019. <https://minedu.fi/ammattillisen-koulutuksen-hallinto-ja-rahoitus>.
- Arola, J. & Hackman, I. 2016. Väliin pudotetut. Miten meistä tehtaillaan yksinyrittäjiä. Jyväskylä: Docendo.
- Chaston, I. 2010. Entrepreneurial Management in Small Firms. Lontoo: Sage.
- Digitalisaatio ja bkt, miten digitalisaatio näkyy taloustilastoissa. 2017. Tilastokeskus. Viitattu 16.7.2019. https://www.tilastokeskus.fi/static/media/uploads/tup/kantilinpito/digitalisaatio_bkt.pdf.
- Digitaalinen taloushallinto yritysten kasvun ja kehittämisen tukena. 2015. Mukanhanke. JAMK ja TietoAkseli. Viitattu 16.7.2019. https://www.tietoakseli.fi/wp-content/uploads/delightful-downloads/2017/12/Raportti_digitaalinen_taloushallinto_01112015.pdf.
- Elo, E. 2018. Hyödynnä vaikuttajamarkkinointia. Julkaisussa Somestrategia – opas yrittäjille. Toim. Niininen, J. Helsinki: e-Sollertis.

Embracing a Digital Future, Vanson Bourne research findings and benchmarking methodology. 2016. Dell Technologies. Viitattu 5.8.2019. https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/promotions/resources/Digital_Future_Research.pdf.

EU-rahoitus. N.d. Euroopan Unioni. Viitattu 7.7.2019. https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_fi.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2017. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Alma Talent.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Haun mukainen hankelistaus: 392 hanketta. 2019. EAKR- ja ESR-hankkeet Suomessa ohjelmakaudella 2014 – 2020. EURA 2014. Verkkosivut. Viitattu 16.7.2019. <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/>.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Helsinki: Tammi.

Hjelt, J. 2017. Vuokratyöopas. TEM esitteet 11/2017. Verkkojulkaisu. Viitattu 22.9.2019. <https://tem.fi/documents/1410877/3229884/Vuokraty%C3%B6opas/fc47f5f5-b1d5-4805-b6dda46e42193a05>.

Horo, P. 2017. Digitalisaatio, jatkuvaa kehitystä, isompi muutos vai sekä että? Talouselämä. Blogi. Julkaistu 22.9.2017. Viitattu 16.7.2019. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/microsoft/digitalisaatio-jatkuvaa-kehitysta-isompi-muutos-vai-seka-etta/433b5a88-590b-327f-bbea-ff485200b88a>.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Visuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.

Houtbeckers, E. 2016a. Mundane social entrepreneurship - A practice perspective on the work of microentrepreneurs. Arkinen yhteiskunnallinen yrittäjyys: Käytäntöote mikroyrittäjien työhön. Väitöskirja. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 8.7.2019. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/24394>.

Houtbeckers, E. 2016b. Accepted for publication. The everyday experiences of a sustainable entrepreneur. Researchgate. Verkkojulkaisu. Viitattu 8.7.2019.

https://www.researchgate.net/publication/315751926_The_everyday_experiences_of_a_sustainable_entrepreneur_brokering_for_social_innovation_at_the_intersection_of_networks_of_practice.

Huotari, H. & Pitkänen, S. 2013. selvitys määräaikaisten sopimusten yleisyydestä ja tiedottamisesta vuokratyössä. työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 16/2013. Verkkojulkaisu. <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Selvitys+m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4aikaisten+sopimusten+yleisyydest%C3%A4+ja+tiedottamisesta+vuokraty%C3%B6ss%C3%A4+24042013.pdf>.

Hämeenniemi, M., Malinen, P., Haavisto, M., Tammilin, L., Makkula, J. & Tuuliainen, M. 2016. Yksinyrittäjäkysely 2016. Suomen Yrittäjät. Julkaistu 28.12.2016. Viitattu 8.7.2019. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_yksinyrittajakysely_2016.pdf.

Härmälä, V., Lamminkoski, H., Salminen, V., Halme, K. & Autio, E. 2017. Yrittäjyyden uudet suunnat –selvitys hallituksen toimenpiteistä yrittäjyyden vahvistamiseksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 75/2017. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 75/2017. Viitattu 11.8.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160354/75_Yrittajyyspaketti_Raportti_2017-11-16_.pdf.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Johdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Joka kymmenes 61 vuotta täyttävä valitsee osittaisen vanhuuseläkkeen. 2019. Eläketurvakeskus. Verkkotiedote. Julkaistu 8.3.2019. Viitattu 22.9.2019. <https://www.etk.fi/tiedote/joka-kymmenes-61-vuotta-tayttava-valitsee-osittaisen-vanhuuselakkeen/>.

Juslén, J. 2011. Nettimarkkinoinnin karttakirja. Helsinki: Tietosykli.

Juslén, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin. Hyödynnä uudet mahdollisuudet. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2018. Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 240.

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Kiiski Kataja E. N.d.a. Länsimaisen työn radikaali muutos. Sitra. Sitran Trendit. Viitattu 16.7.2019. <https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-lansimaisen-tyon-radikaali-murros/>.

Kiiski Kataja E. N.d.b. Megatrendit. Sitra. Viitattu 16.7.2019. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>.

Kestävää kilpailukykyä ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma. N.d. Rakennerahastot.fi-verkkosivusto. Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Viitattu 11.7.2019. http://www.rakennerahastot.fi/documents/10179/43217/rr_2014_2020_yleisesitely.pdf/958a5c3f-7a1f-471d-9bfb-27f8cd423818.

Kuitunen, M. & Pystynen, J. 2015. Yrittäjyyden myytinmurtaajat. Helsinki: Yrittäjät.

Kuluttajat odottavat verkkokaupoilta nopeita, ilmaisia toimituksia ja palautuksia. 2018. Verkkotiedote. Posti. Julkaistu 9.11.2018. Viitattu 22.7.2019. <https://www.posti.com/media/mediauutiset/2018/tutkimus-kuluttajat-odottavat-verkkokaupoilta-nopeita-ilmaisia-toimituksia-ja-palautuksia/>.

Kurenoja, J. 2018. Digitaalinen kauppa 2017. Liitetiedosto julkaisussa Mobiiliostaminen ja ulkomainen verkkokauppa vahvistavat otettaan. Kaupanliitto. Liitetiedosto verkkokauppa 17. Julkaistu 12.3.2018. Viitattu 22.7.2019. https://kauppa.fi/ajankoh-taista/tiedotteet/mobiiliostaminen_ja_ulkomainen_verkkokauppa_vahvistavat_otetaan_26508.

Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2014. Monella yrityksellä strategia hukassa. Talouselämä. Puheenvuoro. Verkkosivut. Julkaistu 14.10.2014. Viitattu 19.9.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/monella-yrityksella-strategia-hukassa/cab0a003-366b-319c-922b-4690b19fb0b5>.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinin ja myynnin pelikirja. Helsinki: Kaupakamari.

Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. 2003. Laadullinen terveystutkimus – mitä, miten ja miksi? Artikkel. Duodecim. 119, 7, 609–615. Verkkajulkaisu. Viitattu 16.7.2019. <https://www.duodecimlehti.fi/lehti/2003/7/duo93495>.

Lahdelma, T. & Laakso, S. 2013. Verkostoanalyysi yritysten verkostoitumista tukevien EAKR-hankkeiden arvioinnin menetelmänä. Hallinnon Tutkimus. 32, 25–39. Helsinki:

Kaupunkitutkimus. Viitattu 26.7.2019. http://www.kaupunkitutkimusta.fi/wp-content/uploads/2013/12/Lahdelma_Laakso.pdf.

Larja, L. 2012. Suomalaisten työaika Euroopan lyhyimpiä. Hyvinvointikatsaus 3/2012. Tilastokeskus. Julkaistu 24.9.2012. Viitattu 10.7.2019. https://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-24_002.html?s=0.

Lassheikki, P. 2014. EU:n hankeraha vie työpaikkoja Kinnosta. Uutinen. Yle. Verkkosivut. Julkaistu 20.1.2014. Viitattu 16.7.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-7041006>

Lehtinen, Uolevi.N.d. Ilmiö nimeltä liiketoimintaosaaminen. Viitattu 26.9.2019. <https://docplayer.fi/1197926-Ilmio-nimelta-liiketoimintaosaaminen.html>.

Leijala, A. 2016. UltraLeansales. HuippuTehokasMyynti. Helsinki: BoD.

Leppänen, O. 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin! Helsinki:Tammi.

Leskinen, R. 2011. A Longitudinal Case Study of an Entrepreneurial Networking Process. Väitöskirja. Aalto-yliopiston johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Viitattu 8.7.2019. http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2011_032.pdf.

Lintula, A. 2017. Tutkimus: Mainonta on luonnollinen osa tubettamista – YouTube -vaikuttajan suositus kannustaa ostamaan. Tiedote. Verkkosivut. A-lehdet. Julkaistu 29.8.2019. Viitattu 21.7.2019. <https://www.a-lehdet.fi/node/572>.

Luukka, E. 2016. Lyhyt opas RPA:n maailmaan, automatisoitavien prosessien tunnistaminen työpaikoilla. Digital workforce. 12.8.2016. Viitattu 16.7.2019. <https://digitalworkforce.fi/lyhyt-opas-rpan-maailmaan-automatisoitavien-prosessien-tunnistaminen-tyopaikalla/>.

Lähdevuori, J., Opas, t. & Tuominen, E. 2019. Somemarkkinoinnin trendit 2019. Julkaistu 1.1.2019. Helsinki: KURIO. Viitattu 17.7.2019. <http://kurio.fi/v2/wp-content/uploads/2019/01/Somemarkkinoinnin-trendit-2019-Kurio.pdf>.

Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro.

Mitä rakennerahastot ovat? N.d. Rakennerahastot.fi-verkkosivusto. Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Viitattu 11.7.2019. <https://www.rakennerahastot.fi/mita-rakennerahastot-ovat>.

Mäkelä-Pusa, P., Terävä, K. & Manka, M.-L. 2011. Yrittäjien työhyvinvointi, työkyky ja kuntoutus. Kuntoutussäätiön työselosteita 41/2011. Viitattu 10.7.2019. https://kuntoutussaatio.fi/files/676/Tyoseloste_41-2011.pdf.

Mäntylä J. N.d. Mitä teko äly on? Skycode: Tekoälyinfo. Viitattu 16.7.2019.
https://tekoäly.info/mita_tekoaly_on/.

Niemelä, M. (toim.) 2012. Puheenvuoroja yrittäjyyden opetuksesta ja sosiaalisesta mediasta. Vaasan ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.7.2019.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122555/978-952-5784-16-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Niininen, J. 2018. Somestrategia - opas yrittäjille. Helsinki: e-Sollertis.

Nivalainen, S. & Tenhunen, S. 2019. Yrittäjien eläkeaikeet – työolojen ja eläketurvan merkitys. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 1/2019. Verkkojulkaisu. Viitattu 16.7.2019. <https://www.etk.fi/wp-content/uploads/Yrittajien-elakeaikeet-tyoolojen-ja-elaketurvan-merkitys.pdf>.

Ohjausryhmä. N.d. Työ- ja elinkeinoministeriö. Rakennerahastot.fi. Verkkosivut. Viitattu 21.7.2019. <https://www.rakennerahastot.fi/ohjausryhma>.

Ohjeita tuensaajalle. N.d. Rakennerahastot.fi-verkkosivusto. Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Viitattu 13.7.2019. <https://www.rakennerahastot.fi/ohjeita-tuensaajalle>.

Paananen, V. 2019. Suurin osa EU:N kehitysmiljardeista menee Itä- ja Pohjois-Suomelle: ” Massiivinen tulonsiirto etelästä ja lännestä.” Uutinen. Helsingin Sanomat. Verkkosivut. Julkaistu 13.7.2019. Viitattu 16.7.2019. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006172428.html>.

Palkoista työvoimakustannuksiin. N.d. Elinkeinoelämän keskusliitto. Verkkosivut. Viitattu 22.9.2019. <https://ek.fi/mita-teemme/palkat/tyovoimakustannusten-rakenne/>.

Pennington, A. 2016. The Customer Experience Book. Harlow: Pearson Education.

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. 2018. LEAN. Muuta poikkeamat menestykseksi! 1. suomenkielinen painos. Tukholma: Part Development.

Pittaway, L. & Cope, J. 2007. Simulating Entrepreneurial Learning. Artikkel. Management Learning, 38, 211. SAGE Publications. Viitattu 15.7.2019.
http://www.savie.ca/SAGE/Articles/1941_000_PITTAWAY_2007.pdf.

Pk-yrittäjäbarometri 2/2019 2019. Suomen Yrittäjät. Verkkosivut. Julkaistu 11.9.2019. Viitattu 19.9.2019. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yrittaja-barometrit/pk-yrittaja-barometri-22019-609139>.

- Puttonen, S. Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 11.8.2019. http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf.
- Pyykkö, M. 2015. Onnistu kasvuyrittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Pärnänen, A. 2014. Itsensä työllistäjän muuttuva kuva. Tilastokeskus. Tietotrendit. Julkaistu 13.2.2014. Viitattu 8.7.2019. <http://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2014/itsensa-tyollistajan-muuttuva-kuva/>.
- Reuvid, J. 2009. Start up & run Your Own Business. 7. painos. Lontoo: Kogan Page.
- Richards, S. 2014. Digitaalisuus parantaa asemien luetettavuutta. Promain-lehti. Artikkelit. 1.4.2014. Viitattu 16.7.2019. <https://promaintlehti.fi/Kunnonvalvonta-ja-kayttovarmuus/Digitaalisuus-parantaa-asemien-luotettavuutta>.
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, T. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.
- Roth, M. 2018. Menestyjän bisnespakki. Naisyrittäjän työkirja. Helsinki: Tammi.
- Ryttyläinen-Korhonen, K. & Vuorimaa, H.-E. 2013. Voi hyvin yrittäjä. Tutkimusjulkaisu. MAMK. Viitattu 8.7.2019. <https://www.theseus.fi/handle/10024/65960>.
- Sekki, A. & Niemi, M. 2016. Menesty yrittäjänä 68 käytännön ohjetta. Helsinki: Talentum pro.
- Some markkinoinnin lyhyt oppimäärä. N.d. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset ry. Artikkelit. Verkkosivut. Viitattu 17.7.2019. <https://www.mma.fi/some-markkinoinnin-lyhyt-oppimaara>.
- Sutela, H. & Pärnänen, A. 2018. Yrittäjät Suomessa 2017. Tutkimusraportti. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 11.7.2019. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisu-luettelo/ytym_201700_2018_21465_net.pdf.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is Service Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.
- Tammelinen, M., Anttila, T. & Mänttari-van der Kuip, M. 2016. Julkisen sektorin palveluprosessit kevyiksi lean-tuotantomalleilla, mutta kevyt tuotteet eivät aina laihduta? Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning, 14, 1. Pääkirjoitus. Viitattu 1.9.2019. <http://www.tyoelamantutkimus.fi/wp-content/uploads/2014/10/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n-tutkimus-1.2016.pdf>.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Helsinki: Unipress.

Teknologia trendit 2019. Uutiskirje. DNA. Viitattu 16.7.2019.
http://uutiskirje.dna.fi/res/sibbe/DNA_WP_teknologiarendit_2019.pdf.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjä. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Mielikirjat.

Torppa, T. 2013. Yksin työskentelevän opas. Helsinki: Talentum.

Tukia, H., Wilskman, K. & Lähteenmäki, M. (Toim.) 2012. Sosiaalisen markkinoinnin ABC. Alkuperäisteos Hopwood, T. & Merrit, R. 2011. Big Pocket Guide to social marketing. Lontoo: National Social Marketing Center, 2011 Viitattu 17.7.2019.
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90857/URN_ISBN_978-952-245-513-0.pdf?sequence=1.

Tulorekisteri velvoittaa myös yksinyrittäjiä – useimmiten. 2018. Suomen kääntäjien ja tulkkien liitto. Julkaistu 28.12.2019. Viitattu 8.7.2019. <https://www.sktl.fi/tapahtumakalenteri/uutispankki/?x238687=1812471>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Turunen, A. Muotoiluajattelusta apua digitaalisten palvelujen luomiseen. N.d. Tutkimusta Suomesta. Verkkajulkaisu. Journal.fi. Viitattu 22.7.2019. <https://journal.fi/tt/article/download/48245/14020>.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Tuulenmäki, A. 2010. Lupa toimia eri tavalla. Helsinki: WSOYpro.

Tuuliainen, M. 2017. Viikon kysymys: Mitä on alustatalous? EK. Ajankohtaista. Julkaistu 11.10.2017. Viitattu 16.7.2019.
<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2017/10/11/viikon-kysymys-mita-on-alustatalous/>.

Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus. N.d. Rakennerahastot.fi-verkkosivusto. Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Viitattu 11.7.2019. <https://www.rakennerahastot.fi/tyollisyys-ja-tyovoiman-liikkuvuus-esr->.

Työntekijän palkkaaminen: Työnantaja muista nämä asiat. N.d. Monster. Verkkosivut. Viitattu 22.9.2019. https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyontekijoiden-etsiminen/tyontekijan_palkkaaminen/.

Verkkokaupan kasvu ei näytä hiipumisen merkkejä. 2013. Kantar. Viitattu 22.7.2019. <https://www.kantar.fi/uutiset/verkkokaupan-kasvu-ei-nayta-hiipumisen-merkkeja>.

Verkkokauppa Suomessa 2018. N.d. Paytrail. Tutkimustulostiivistelmä. Viitattu 23.7.2019. https://www.paytrail.com/hubfs/Paytrail_Verkkokauppa_Suomessa_2018.pdf.

Vielä ehdit mukaan – älä tipu digitalisaation kelkasta. 2017. Kauppalehti. Verkkojulkaisu. Julkaistu 25.8.2017. Viitattu 29.9.2019. <https://studio.kauppalehti.fi/studioivieras/dell-viela-ehdit-mukaan-ala-tipu-digitalisaation-kelkasta>.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vähänen, A. 2018. Social Selling Index (SSI) – sosiaalisen myynnin mittari LinkedInissä. Blogi. Julkaistu 17.12.2018. Viitattu 23.7.2019. <https://www.kuulu.fi/blogi/linkedin-social-selling-index-ssi/>.

Walker, E. & Brown, A. 2004. What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*. 22, 6, 577–594. Lontoo: SAGE Publications. Viitattu 10.7.2019. https://www.researchgate.net/profile/Elizabeth_Walker15/publication/49283318_What_Success_Factors_are_Important_to_Small_Business_Owners/links/54a115df0cf267bdb90171b6/What-Success-Factors-are-Important-to-Small-Business-Owners.pdf.

Yin, R. 2003. *Case Study Research. Design and Methods*. 3.p. Lontoo: SAGE Publications.

Yksityisen sektorin tuntipalkkaisten keskituntiansio 16,3 euroa vuonna 2018. 2019. Tilastokeskus. Verkkojulkaisu. Julkaistu 15.8.2019. Viitattu 22.9.2019. https://www.stat.fi/til/ystp/2018/ystp_2018_2019-08-15_tie_001_fi.html.

Yrittäjyys Suomessa. N.d. Suomen Yrittäjät. Verkkosivu. Viitattu 8.7.2019. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>.

Liitteet

Liite 1 Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa -hankkeen kuvaus



7 Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman hankkeen kuvaus

7.1 1 Hanke

Hankekoodi: S20783

Hankkeen nimi: Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa

Toimintalinja: 3. Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus

Erytystavoite: 8.1. Työ- ja koulutusurien sukupuolenmukaisen eriytymisen lieventäminen

Suunnitelman mukainen toteutusaika: Alkaa 1.9.2016 ja päättyy 31.3.2019

Toiminnan tila: Toiminta päättynyt

Vastuviranomainen: Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

7.2 2 Hakijan perustiedot

Hakijan virallinen nimi: Kouvolan Aikuiskoulutussäätiö

Organisaatiotyyppi: Säätiö

Y-tunnus: 0161067-9

Jakeluosoite: Taitajantie 2

Puhelinnumero: 0207879200

Postinumero: 45100

Postitoimipaikka: Kouvola

WWW-osoite: <http://www.kvlakk.fi>

Hankkeen yhteyshenkilön nimi: Liena Silen

Yhteyshenkilön asema hakijaorganisaatiossa: Asiakkuus- ja hankepäällikkö

Yhteyshenkilön sähköpostiosoite: liena.silen(at)kvlakk.fi

Yhteyshenkilön puhelinnumero: 0404836770

Hakijoiden lukumäärä tai tuen siirto -menettely: Vain yksi hakija

7.3 3 Suunnitelman mukainen tiivistelmä toteutuksesta

Kymenlaakson skenaariot 2030 –ohjelmassa tavoitteeksi on kirjattu innovaatioihin ja osaamiseen pohjautuvan, erityisesti palveluyritystoiminnan syntyminen. Kymenlaaksossa yrittäjien osuus työllisistä on pienempi kuin keskimäärin ja kasvuyrityksiä on vähän. Vuonna 2013 Kymenlaaksossa työskentelevistä miehistä 14,2 % ja naisista 7,2 % toimi yrittäjinä. Naisyrittäjät ovat tyypillisesti yksinyrittäjiä tai mikro- ja pienyrittäjiä edustaen matkailu-, palvelu- ja hyvinvointialoja, joilla yhteiskunnalliset ja maakunnalliset kehitystrendit sekä väestön demografinen muutos huomioiden tulee olemaan kasvupotentiaalia. Kasvuhakuinen yritystoiminta edellyttää kuitenkin liiketoimintaosaamista, oman yritystoiminnan innovatiivista kehittämistä sekä verkostoyhteistyön hyödyntämistä esim. Kymenlaakson skenaariot 2030 –ohjelmassa esitettyjen osaajapoolien muodossa. Hanke toteuttaa Kymenlaakson Maakuntaohjelman toimeenpanosuunnitelman toimintalinja 2. Koulutuksen ja osaamisen kehittäminen työvoiman saatavuuden turvaamiseksi, ja erityisenä painotuksena on työelämän kehittäminen.

Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa-hankkeen tavoitteena on pääosin matkailu-, palvelu- ja hyvinvointialoilla toimivien naisyrittäjien osaamisen ja kasvuhakuisuuden edistäminen kehittämällä ja pilotoimalla valmennusohjelmat, joilla lisätään naisyrittäjien esim. digitaalista – ja liiketoimintaosaamista sekä valmiutta asiakaslähtöiseen palvelumuotoilun toteuttamiseen. Hankkeen vahvalla verkostoyhteistyöllä edistetään vertaisoppimista, verkostoitumista ja verkostoitumisen tuottamien synergiaetujen syntymistä.

Hankkeen toimenpiteitä ovat naisyrittäjäverkoston kokoaminen sekä verkoston ajatushautomot, Voimalat, joissa vahvistetaan osallistujien yrittäjäidentiteettiä sekä tuetaan hyvinvointia. Lisäksi hankkeessa tehdään selvitys asiakastarpeista matkailu-, palvelu- ja hyvinvointialoilla ja vahvistetaan palvelumuotoiluosaamista. Osaamisen kehittämiseen osallistuvat verkoston naisyrittäjät, palvelumuotoilun asiantuntijat sekä eri asiakasryhmiä edustavat kokemusasiantuntijat. Neljäntenä toimenpiteenä on naisyrittäjien mm. digitaalisen- ja liiketoimintaosaamisen lisääminen. Osaamisen lisäämiseen tähtäävät toimenpiteet toteutetaan hankkeessa kehitettävissä ja pilotoitavissa valmennusohjelmissa. Viidentenä toimenpiteenä hankkeessa toteutetaan hankkeen vaikuttavuus selvitys.

Valmennusten ja vertaisoppimisen tuloksena naisten liiketoimintaosaaminen kehittyy ja Kymenlaaksoon muodostuu naisyrittäjyysverkosto (osaajapooli). Palveluntuottajat tuntevat asiakkaiden tarpeet ja heillä on osaamista palvelumuotoiluun. Lisäksi naisyrittäjien osaaminen digitalisaation hyödyntämisessä sekä liiketoimintaosaamisessa kasvaa.

Hankkeella on vahva horisontaalinen, sukupuoltenvälistä tasa-arvoa korostava lähtökohta; tavoitteena on lieventää sukupuoleen perustuvaa segregaatiota yritystoiminnassa eli lisätä ja tukea naisyrittäjyyttä. Hankkeen toimenpiteiden lähtökohtina ovat sekä tutkimuksissa ja aiemmissa hankkeissa havaitut naisyrittäjyyteen liittyvät haasteet että hankkeeseen osallistuvien naisyrittäjien itse määrittelemät oppimistavoitteet.

7.4 4 Hankkeen kohderyhmät

7.4.1 4.1 Varsinaiset kohderyhmät

Varsinaisena kohderyhmänä ovat kymenlaaksolaiset naisyrittäjät, pääasiallisesti joilla on matkailu-, palvelu- ja hyvinvointialojen yritystoimintaa. Kohderyhmä sisältää myös maahanmuuttajataustaiset matkailu-, palvelu- ja hyvinvointialojen naisyrittäjät.

7.4.2 4.2 Välilliset kohderyhmät

Hankkeen välillisenä kohderyhmänä ovat matkailu-, palvelu- ja hyvinvointialojen yritysten tarjoamien palveluiden käyttäjät kuten ulko- ja kotimaiset matkailijat ja Kymenlaakson asukkaat esim. ikääntyneet ja lapsiperheet, joiden mahdollisuudet saada monipuolisia palveluita paranevat.

7.5 5 Projektin julkinen rahoitus, euroa

Myönnetty EU- ja valtion rahoitus: 59 296

Toteutunut EU- ja valtion rahoitus: 57 984

Suunniteltu julkinen rahoitus yhteensä: 59 296

Toteutunut julkinen rahoitus yhteensä: 57 984

7.6 6 Maantieteellinen kohdealue

Maakunnat: Kymenlaakso

Seutukunnat: Kouvolan

Kunnat: Kouvola, Iitti

7.6.1.1 Toteutuspaikan osoite, jos hanke toteutetaan yhdessä paikassa

Jakeluosoite:

Postinumero:

Postitoimipaikka:

7.7 7 Hakemusvaiheessa ilmoitettavat arviot hankekohtaisista seurantiedoista

7.7.1 7.1 Osallistuvien yritysten lukumäärä

Suunniteltu: 20

Toteutunut seurantatietojen mukaan: 33

7.7.2 7.2 Osallistuvien henkilöiden lukumäärä

Suunniteltu: 20

7.8 8 Horisontaaliset periaatteet

7.8.1 8.1 Sukupuolten tasa-arvo

Hankkeessa on tehty toimintaympäristön analyysi sukupuolinäkökulmasta: Kyllä

Hankesuunnittelun lähtökohtana ovat naisyrittäjien määrään ja naisten omistamien yritysten toimintaan liittyvä tutkimus- ja tilastotieto sekä aiempien hankkeiden tulokset. Naisyrittäjien yritykset ovat yleensä pienempiä ja kasvuhaluus on maltillista. Hankeen naisyrittäjille tarkoitetut voimala ja verkosto tukee naisyrittäjien osaamista ja kehittymishaluutta. Suunnitelman tarkoituksena on toteuttaa sukupuolten välisen tasa-arvon ja etnisten vähemmistöryhmien yhdenvertaisuuden toteutumista Kouvolan Aikuiskoulutuskeskuksen toiminnassa sisältäen myös hanke- ja kehittämistoiminnan.

Sukupuolinäkökulma on huomioitu hankkeen toiminnassa (valtavirtaistaminen): Kyllä

Tässä hankkeessa naisyrittäjät toimivat oman yritystoimintansa kehittäjinä. Hanke tukee naisten omistamien yritysten elinvoimaisuutta. Tavoitteena on lieventää sukupuoleen perustuvaa segregaatiota yritystoiminnassa eli lisätä ja tukea naisyrittäjyyttä.

Hankkeen päätavoite on sukupuolten tasa-arvon edistäminen: Kyllä

Hankkeen päätavoitteena on edistää naisyrittäjyyttä Kymenlaaksossa, ja siten lieventää sukupuoleen perustuvaa segregaatiota yritystoiminnassa.

7.8.2 8.2 Kestävä kehitys

Väli- Väli-
tön linen

Ekologinen kestävyys

Luonnonvarojen käytön kestävyys

0 0

Hanketyöhön osallistuvat yritykset edustavat matkailu-, palvelu- ja hyvinvointialoja. Hankkeen puitteissa tehtävän kehitystoiminnan voidaan arvioida välillisesti edistävän ekologiseen kestävyteen liittyviä toimintatapoja kun osallistujien osamista ja liiketoimintaa kehitetään.

Ilmastonmuutoksen aiheuttamien riskien vähentäminen	0	0
<p>Hanketyöhön osallistuvat yritykset edustavat matkailu-, palvelu- ja hyvinvointialoja. Hankkeen puitteissa tehtävän kehitystoiminnan voidaan arvioida välillisesti edistävän ekologiseen kestävyysliittymiä toimintatapoja, kun osallistujien osuudesta ja liiketoimintaa kehitetään.</p>		
Kasvillisuus, eliöt ja luonnon monimuotoisuus	0	0
<p>Hankkeen toimenpiteillä ei ole vaikutusta kasvillisuuteen, eliöiden ja luonnon monimuotoisuuteen.</p>		
Pinta- ja pohjavedet, maaperä sekä ilma (ja kasvihuonekaasujen väheneminen)	0	0
<p>Hanketyöhön osallistuvat yritykset edustavat matkailu-, palvelu- ja hyvinvointialoja. Hankkeen puitteissa tehtävän kehitystoiminnan voidaan arvioida välillisesti edistävän ekologiseen kestävyysliittymiä toimintatapoja kun osallistujien osuudesta ja liiketoimintaa kehitetään.</p>		
Natura 2000 -ohjelman kohteet	0	0
<p>Hankkeen toimenpiteillä ei ole vaikutusta Natura 2000 -ohjelman kohteisiin.</p>		
<p>Taloudellinen kestävyys</p>		
Materiaalit ja jätteet	0	0
<p>Naisten omistamien yritysten toimintaa ja prosesseja kehitetään huomioiden myös taloudellinen kestävyys, joka voi sisältää esim. materiaalihallinnan tehostamista sekä syntyvien jätteiden määrän vähentämistä.</p>		
Uusiutuvien energialähteiden käyttö	0	0
<p>Naisten omistamien yritysten toimintaa ja prosesseja kehitetään huomioiden myös taloudellinen kestävyys, joka voi sisältää esim. yrityksen energiatehokkuuteen ja uusiutuvien energialähteiden käyttöön.</p>		
Paikallisen elinkeinorakenteen kestävä kehittäminen	3	1

Naisten omistamien yritysten toimintaa ja prosesseja kehitetään, millä voidaan ennakoida olevan myönteinen vaikutus yrityksen toimintaan ja siten elinkeinorakenteen kestäväan kehittämiseen.

Aineettomien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen 0 0

Naisten omistamien matkailu-, palvelu- ja hyvinvointialojen yritysten toimintaa ja prosesseja kehitetään huomioiden myös taloudellinen kestävyys, joka voi sisältää myös aineettomien tuotteiden ja palveluiden kehittämistyötä.

Liikkuminen ja logistiikka 0 0

Naisten omistamien yritysten toimintaa ja prosesseja kehitetään huomioiden myös taloudellinen kestävyys, joka voi sisältää myös liikkumiseen ja logistiikkaan liittyvää kehitystyötä.

Sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys sekä yhdenvertaisuus

Hyvinvoinnin edistäminen 9 9

Hankkeella edistetään naisryttäjien hyvinvointia kehittämällä heidän yritystoimintaansa sekä luomalla verkostoyhteistyötä naisryttäjien välille.

Tasa-arvon edistäminen 9 9

Hanke edistää tasa-arvoa vahvistamalla naisten edellytyksiä kannattavaan ja kehittyvään yritystoimintaan lisäämällä niitä osaamisen osa-alueita, joissa kehittämistarpeita esiintyy.

Yhteiskunnallinen ja kulttuurinen yhdenvertaisuus 7 7

Hanke edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista yhdenvertaisuutta edistämällä naisryttäjyyttä sekä kehittämällä Kymenlaakson alueelle kehittyvää ja asiakaslähtöistä matkailu-, palvelu- ja hyvinvointialojen liiketoimintaa.

Kulttuuriympäristö 0 0

Hankkeen toimenpiteillä ei ole vaikutusta kulttuuriympäristöön.

Ympäristöosaaminen 0 0

Ympäristöosaamisen ja tietoisuuden merkitys tiedostetaan mahdollisuuksien mukaan hankkeen aikana toteutettavassa toiminnassa.

7.9 9 Loppuraportin tiivistelmä

Kehittyvä naisyrittäjyys Kymenlaaksossa-hankkeen tavoitteena oli pääosin matkailu-, palvelu- ja hyvinvointialoilla toimivien naisyrittäjien osaamisen ja kasvuhakuisuuden edistäminen kehittämällä ja pilotoimalla valmennusohjelmat, joilla lisättiin naisyrittäjien digitaalista – ja liiketoimintaosaamista sekä valmiutta asiakaslähtöisen palvelumuotoilun toteuttamiseen. Hankkeen vahvalla verkostoyhteistyöllä edistettiin vertaisoppimista, verkostoitumista ja verkostoitumisen tuottamien synergiaetujen syntymistä.

Hankkeen kohderyhmä oli pääasiassa yksinyrittäjät, sekä mikro- ja pienyrittäjät, lisäksi tutustuimme keskisuuriin yrityksiin vierailuilla. Hankkeessa oli kaiken kaikkiaan mukana 42 yrittäjää hankkeen tavoitelluista kohderyhmistä, jossa ei kohderyhmällä huomattu päällekkäisyyksiä, mikä oli rikkaus. Hankkeessa oli mukana omaa yritystoimintaansa uudelle toimialalle laajentavia yrittäjien tarkoituksenaan luoda uudenlaisia palvelukonsepteja hyödyntäen aikaisempaa osaamistaan.

Hankkeen toimenpiteinä oli

- naisyrittäjäverkoston kokoaminen sekä kehitetyt Voimalat, joissa vahvistettiin osallistujien yrittäjäidentiteettiä sekä tuettiin hyvinvointia.
- palvelumuotoiluosaamisen kautta yrittäjien asiakaslähtöisen ajattelun ja toiminnan edistäminen matkailu-, palvelu- ja hyvinvointialoilla.
- osaamisen kehittämiseen osallistuminen verkoston naisyrittäjinä, palvelumuotoilun asiantuntijoina sekä yrittäjät eri asiakasryhmien edustajina ja kokemusasiantuntijoina.
- hankkeessa lisääntynyt naisyrittäjien digitaalinen- ja liiketoimintaosaaminen Voimaloissa.

Naisyrittäjäverkosto kokoontui hankkeen aikana yhdessä 22 kertaa, jonka lisäksi oli useita henkilökohtaisia tapaamisia sekä yrittäjien keskinäisiä tapaamisia. Tapahtumien järjestelyihin perustettiin aina työryhmä, joka kokoontui ennen tapahtumaa useamman kerran (tapahtuman toiminnan tehtävät ja vastuut jaettiin työryhmän kesken).

Voimala-malli löysi toimintatavan heti hankkeen alussa tammikuussa 2017. Voimala-konsepti koostui asiasisällöstä (verkoston omista lähtökohdista), verkoston omasta teemasta (vertaisoppiminen, verkoston toiminta, toimintasuunnitelman laatiminen jne.) sekä iltapalasta. Vaikka Voimalan sisältö oli tarvelähtöinen, pyrimme myös vaikuttamaan yrittäjän arkeen positiivisesti, tässä suurin rooli olikin yrittäjäverkostolla itsellään. He loivat Voimaloista mutkattomia, rentoja ja voimaannuttavia. Hankkeen alusta lähtien oli selvää, että emme halua kuormittaa yrittäjiä, vaan tuoda jotain erilaista yrittäjän arkeen. Osallistuminen Voimaloihin oli täysin vapaaehtoista, jolloin verkoston jäsenillä oli mahdollisuus osallistua Voimaloihin, joiden teema tuki omaa yritystoimintaa tai jaksamista.

Voimaloiden ja vertaisoppimisen tuloksena naisten liiketoimintaosaaminen kehittyi ja Kymenlaaksoon muodostui uusi naisyrittäjyysverkosto.

Vaikuttavuuskyselyn palautteissa oli selkeästi esillä verkostoituminen, yrittäjälähtöinen ja iloinen toimintatapa sekä mukava ja avoin ilmapiiri. Alla muutama sanallinen arvio vaikuttavuuskyselyn palautteista ja hankkeen toteutuksesta:

”Yhteisöllisyys on oikeasti rikastuttava kokemus, inhoan hankkeissa oloa, tämä oli vilpitön ilo!”

”Verkostoituminen, hyvät vetäjät, paljon tuli uutta tietoa, vanhan kertausta ja päivitystä. Mahtavat maistuvat tarjoilut.”

”Innostavat vetäjät, verkostoituminen, uskoa & voimaa arkeen, ideointi, mielenkiintoiset vierailivat luennoitsijat, sopiva ohjelmatiheys, kaikkea tätä ja monta muuta hyvää!”

”Kaunis kiitos energisille vetäjille ja myös upeasta kokoustilasta ja tarjoiluista. Helppo innostua mukaan jopa pitkän työpäivän päätteeksi, oli hienoa, että sain olla mukana! Ensimmäinen ver-

kosto, jossa täpöllä viihdyin ja koin hyödyksi myös naisyksinyrittäjiä ja pienen pienenä yrityksenä (monet verkostot ovat isojen poikien juttuja).”

Hankkeella oli vahva horisontaalinen, sukupuoltenvälistä tasa-arvoa korostava lähtökohta; tavoitteena oli lieventää sukupuoleen perustuvaa segregaatiota yritystoiminnassa eli lisätä ja tukea naisyritystä. Hankkeen toimenpiteiden lähtökohtina olivat sekä tutkimuksissa ja aiemmissa hankkeissa havaitut naisyrityksen liittyvät haasteet että hankkeeseen osallistuvien naisyritysten itse määrittelemät oppimistavoitteet.

© Työ- ja elinkeinoministeriö