



VAASAN YLIOPISTO

TUIJA TOIVOLA

Yrittäjyys verkostotaloudessa

Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan

ACTA WASAENSIA

No 144

Liiketaloustiede 60
Johtaminen ja organisaatiot

UNIVERSITAS WASAENSIS 2005

SISÄLLYS

KUVIOT	6
TAULUKOT	7
ABSTRACT	8
1 JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen lähtökohtia	9
1.2 Verkostotalous ja yrittäjyys – onko yrittäjyys muuttanut muotoaan?	10
1.2.1 Todisteita verkostotalouden ilmentymisestä	10
1.2.2 Verkostomainen toiminta	15
1.2.3 Verkostoyrittäjyyden nousu	20
1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely	23
1.4 Tutkimuksen asemointi, rajausta ja tieteenfilosofiset perusolettamukset	26
1.4.1 Tutkimuksen asemointi ja rajausta	26
1.4.2 Tieteenfilosofiset perusolettamukset	28
1.5 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusasetelma	31
1.6 Tutkimuksen rakenne	33
2 YRITTÄJYYDEN JA VERKOSTOJEN RAJAPINNASSA	35
2.1 Yrittäjyys verkostotalouden näkökulmasta	35
2.1.1 Yrittäjyys toimintoina	35
2.1.2 Yrittäjän ominaisuudet	38
2.1.3 Yrittäjätyypit ja yrittämisen muodot	44
2.1.4 Yrittäjyysprosessi	47
2.2 Verkostot sosiaalisina suhteina, strategiana ja rakenteina	52
2.2.1 Verkostot sosiaalisina suhteina	53
2.2.2 Verkostot strategiana	63
2.2.3 Verkostot rakenteina	69
2.3 Yrittäjyyden ja verkostojen sidoksisuus	77
2.3.1 Yrittäjyys verkostomaisessa toimintaympäristössä	77
2.3.2 Verkostot yrittäjyydessä	84
2.3.3 Yhteenveto	92

3	TUTKIMUSMENETELMÄT	95
3.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen eteneminen	95
3.2	Laadullinen tutkimus	97
3.3	Fenomenografia – käsitysten rikkaus	98
3.4	Haastattelut	101
3.4.1	Yritysten valinta	101
3.4.2	Haastattelujen toteutus	104
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	107
3.5.1	Tutkijan esiymmärrys	107
3.5.2	Tutkimusaineisto	108
3.5.3	Aineiston analysointi	110
4	VERKOSTOYRITTÄJYYS JA PERINTEINEN YRITTÄJYYS KÄYTÄNNÖSSÄ	113
4.1	Verkostoyritykset	113
4.1.1	Käsitykset yrittäjyydestä ja verkostoista	113
4.1.1.1	Yrittäjyys	113
4.1.1.2	Yrityksen menestystekijät	117
4.1.1.3	Resurssit	121
4.1.1.4	Ympäristö	123
4.1.1.5	Verkosto	126
4.1.1.6	Sosiaalinen sidoksisuus	129
4.1.1.7	Kumppanuudet	133
4.1.1.8	Veturiyritys	134
4.1.1.9	Yhteisyritys ja yhteisö	137
4.1.2	Verkostoyrittäjyyden kuvaus	141
4.1.2.1	Yrittäjän ominaisuudet	142
4.1.2.2	Fyysinen ja henkinen ympäristö	144
4.1.2.3	Yrityksen resurssit	146
4.1.2.4	Sosiaalinen sidoksisuus	147
4.1.2.5	Kumppanuudet	148
4.1.2.6	Veturiyritys	149
4.1.2.7	Yhteisyritys	150
4.2	Perinteiset yritykset	151
4.2.1	Käsitykset yrittäjyydestä ja verkostoista	151

ACTA WASAENSIA

4.2.1.1	Yrittäjyys	151
4.2.1.2	Yrityksen menestystekijät	155
4.2.1.3	Resurssit	158
4.2.1.4	Ympäristö	160
4.2.1.5	Organisaatio	162
4.2.1.6	Verkosto	163
4.2.1.7	Sosiaalinen sidoksisuus	166
4.2.1.8	Yhteistyö	169
4.2.1.9	Yhteistyön esteitä	171
4.2.2	Perinteisen yrittäjyyden kuvaus	174
4.2.2.1	Yrittäjän ominaisuudet	175
4.2.2.2	Fyysinen ja henkinen ympäristö	177
4.2.2.3	Yrityksen resurssit	178
4.2.2.4	Sosiaalinen sidoksisuus	179
4.2.2.5	Alihankinta	180
4.2.2.6	Yhteistyö	180
5	VERKOSTOYRITTÄJYYS IDENTITEETTINÄ, YRITTÄMISEN MUOTONA JA STRATEGIANA	182
5.1	Yhteenvedo tuloksista	182
5.2	Johtopäätökset ja pohdintaa	189
5.2.1	Verkostoyrittäjyys ja perinteinen yrittäjyys	190
5.2.2	Verkostoyrittäjyys identiteettinä	193
5.2.3	Verkostoyrittäjyys yrittämisen muotona	194
5.2.4	Verkostoyrittäjyys strategisena valintana	196
5.2.5	Uudenlaista yrittäjyyttä verkostotaloudessa	198
5.3	Tutkimuksen arviointia	200
5.4	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheita	202
	KIITOKSET	205
	LÄHTEET	207
	LIITTEET	228

KUVIOT

Kuvio 1.	Yritysten organisoituminen ja yhteistyö (mukailtu Jarillo 1993: 131).	12
Kuvio 2.	Työorientaatiotyypit (mukailtu Engeström 1998: 28; Hyötyläinen 2000: 55).	19
Kuvio 3.	Itsenäisyys ja integraatio yrittäjyydessä (mukailtu Johannisson 2003: 30).	22
Kuvio 4.	Tutkimuksen asemointi.	26
Kuvio 5.	Ihmistieteiden luonne (mukailtu Burrell & Morgan 1979: 3).	31
Kuvio 6.	Tutkimusasetelma.	32
Kuvio 7.	Tutkimuksen rakenne.	33
Kuvio 8.	Yrittäjyysprosessin viitekehys (Gartner 1985).	48
Kuvio 9.	Yrittäjyysprosessi Timmonsin (1999) mukaan (mukailtu).	50
Kuvio 10.	Pienten yritysten verkostoyhteistyön kehittyminen.	57
Kuvio 11.	Yritysten jaottelu strategisen orientaation ja resurssien pohjalta (mukailtu Vesalainen 1995: 88–91).	65
Kuvio 12.	Viitekehys verkostoyritysten jäsenten analysointiin (Varamäki 2001: 163; Vesalainen ym. 1996: 20).	75
Kuvio 13.	Tutkimuksen eteneminen.	96
Kuvio 14.	Keskeisiä verkostoyrittäjyyttä kuvaavia tekijöitä.	142
Kuvio 15.	Keskeisiä perinteistä yrittäjyyttä kuvaavia tekijöitä.	175
Kuvio 16.	Verkostoyrittäjyys ja perinteinen yrittäjyys.	188
Kuvio 17.	Verkostoyrittäjyys.	189
Kuvio 18.	Cuevasin (1994) yrittäjyyden ulottuvuudet verkostoyrittäjyydessä ja perinteisessä yrittäjyydessä.	191
Kuvio 19.	Verkostoyrittäjyys yrittäjän identiteettinä.	193
Kuvio 20.	Verkostoyrittäjyys yrittämisen muotona.	195
Kuvio 21.	Verkostoyrittäjyys – uudenlaista yrittäjyyttä.	200

TAULUKOT

Taulukko 1.	Luottamuksen rakentuminen ja merkitys verkostoyrittäjyydessä.	61
Taulukko 2.	Verkostojen keskeiset hyödyt pienelle yritykselle.	67
Taulukko 3.	Verkostonäkökulma yrittäjyyden tutkimuksessa.	83
Taulukko 4.	Yhteenveto pienten yritysten verkostotyypeistä.	88
Taulukko 5.	Haastatellut yritykset ja niiden taustatiedot.	102
Taulukko 6.	Verkostoyrittäjien käsitykset yrittäjyydestä.	184
Taulukko 7.	Verkostoyrittäjien käsitykset verkostoista.	185
Taulukko 8.	Perinteisen yrittäjyyden ja verkostoyrittäjyyden vertailu.	187

ABSTRACT

Toivola, Tuija (2005). Yrittäjyys verkostotaloudessa – yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan (Entrepreneurship in a Network Economy – from working alone to networking together). *Acta Wasaensia* No 144, 230 p.

The aim of this research was to identify forms of entrepreneurship in a network economy and to outline the ways of thinking and operating and the attitudes peculiar to an entrepreneur operating in a network economy. The research topic was: how has the network economy changed entrepreneurship, and what is network entrepreneurship? The research topic consisted of three themes: how is network entrepreneurship different from traditional entrepreneurship, what form do network activities take in practice, and what are the operating profiles of network entrepreneurship? The basis of the research was that networks are discussed a lot, but there is no model for how entrepreneurs operate in practice and how they see themselves as network operators. The research also tried to accurately compare the operating methods of traditional entrepreneurship and network entrepreneurship and in this way construct a new type of entrepreneurship model. The theoretical frame of reference of the research is based on theories about both entrepreneurship and networks and especially the interface between them.

The research method used is qualitative and in-depth interviews were used as the method of acquiring information. Phenomenography was used as the research methodology and case studies were used for analysing the businesses. Eleven companies were interviewed, six of which were network companies and five were traditional companies. In choosing the companies, an effort was made to gather a group that was as heterogeneous as possible in relation to the age of the entrepreneurs and area of business. Concept categories were formed from the material for both the network companies and traditional companies. Operating profiles were constructed on the basis of the ideas, and these were applied in the analyses of each company. The operating profiles described both the background factors linked with working in networks (entrepreneur, resources, environment) and the actual activity itself in the network. Characteristics such as openness, activity and extrovertness describe the entrepreneur in the operating profiles depicting network entrepreneurship. Network entrepreneurship can be described as a 'poor man's model' because large sums of money are not needed to set up a company, and company growth and development take place through partnerships. Companies invest in their own special skills and obtain supplementary skills through partnerships. Joint ventures, hub firms and partnerships are operating models in network entrepreneurship. Trust, openness and reciprocity are essential factors in the activities of network entrepreneurs. Networks create opportunities for entrepreneurs to learn as well as building a support network. Traditional companies acted as comparisons in the research and their operating profiles clearly differed from network entrepreneurship operating profiles. Traditional companies invest in a comprehensive service, flexibility, and reliability of service. Company growth takes place through building the organization. The company acquires the necessary resources (e.g. machines and equipment) and grows its organization. Companies see operating in networks as a subcontracting relationship and as close cooperation with the customer and suppliers of goods.

On the basis of the results, it can be said that network entrepreneurship clearly differs in its operating methods from traditional entrepreneurship. In network companies, networks have a key, strategic significance and all of their business operations are based on network-based activity. Network operating models (partnerships, hub firms and joint ventures) are the key differentiating factors between network and traditional entrepreneurship. Network entrepreneurship can be seen as a new type of entrepreneurship which reflects both a new kind of identity for entrepreneurs and a new form of entrepreneurship. Entrepreneurship becomes more social through network entrepreneurship and similarly, from the entrepreneur's point of view, it means working in different types of roles (e.g. hub firms). Network entrepreneurship could represent a new generation of entrepreneurship which is suitable for new business areas and areas that require a high level of specialization.

Tuija Toivola, Department of Management and Organization, University of Vaasa. P.O. Box 700, FIN-65101 Vaasa, Finland.

Keywords: entrepreneurship, networks, network entrepreneurship, network economy, phenomenography

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohtia

Olemme siirtymässä teollisuusyhteiskunnasta uuteen aikakauteen, verkostoyhteiskuntaan. Sitä voidaan kutsua myös globaaliksi yhteisöksi, jossa painottuvat kansainvälistyminen, inhimillinen pääoma ja luovuus. Verkostot ovat tämän uuden aikakauden organisoitumisen muoto. Osaamisessa korostuvat luottamuksen rakentamisen kyvyt. Verkostoyhteiskunta perustuu olemassa olevien ratkaisujen kyseenalaistamiseen ja uusien innovaatioiden luomiseen. (Wilenius 2004: 24–25, 28.) Tänä päivänä harva yritys pystyy globaalissa toimintaympäristössä ja kiristyneessä kilpailussa kilpailemaan tehokkaasti omin voimin. Yrityksen kannattaa hyödyntää muiden vahvuuksia sekä hankkia osaamista ja voimavaroja muilta yrityksiltä. Ajatuksena on, että yhdessä saavutetaan jotain sellaista mihin yritys ei yksin pystyisi. (Ranta-aho 2004.)

Yritysten välisen liittoutumisen ja verkostoitumisen lisääntyminen sekä verkostoyhteiskuntaan siirtyminen ovat muuttamassa myös yrittäjyyttä. Yrittäjältä edellytetään vuorovaikutuskykyä ja taitoa toimia yhdessä muiden yrittäjien kanssa. Luottamus ja avoimuus ovat nousemassa keskeisiksi tekijöiksi. Yrittäjä voi kokea eri osapuolet, kuten verkostokumppanit, uhkana tai tukena liiketoimintaa harjoittaessaan. Tämä liittyy yrittäjän riippumattomuuteen ja siihen, kokeeko hän verkostoitumisen uhkaavan omaa asemaansa itsenäisenä yrittäjänä vai tukevan sitä. (Vesala 1997: 254–260.) Tämä on keskeistä yrityksen toimintamallin kannalta. Jos yrittäjä kokee muut yritykset ja verkostoitumisen uhkana, hänen on vaikea rakentaa luottamusta ja toimia verkostoissa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata yritysten toimintaa verkostoissa ja hahmottaa verkostotaloudessa toimivan yrittäjän ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja. Niiden kautta hahmottuu keskeisiä verkostoyrittäjyyden toimintatapoja ja toisaalta yrittäjien käsityksiä yrittäjyydestä ja verkostoista, jotka luovat pohjaa verkostoissa toimimiselle. Tutkimukseni avulla pyrin kartoittamaan, onko verkostoyrittäjyyttä oikeasti olemassa, vai onko se käsite, joka ei yrittäjien toiminnassa ilmene. Tutkimukseni pyrkii myös kuvaamaan niitä taustaolettamuksia ja asenteita, miten ja millä

tavalla yrittäjät toimivat verkostoissa ja tekevät yhteistyötä. Tavoitteena on saada mahdollisimman rikas kuva niistä tekijöistä, jotka ovat yrittäjien verkostomaisen toiminnan perusteena ja siitä, miten verkostomainen toiminta näkyy yrittäjien näkökulmasta katsottuna.

Verkostoitumisesta ja verkostomaisesta toiminnasta on paljon erilaisia käsityksiä (ks. mm. Möller, Rajala & Svahn 2004: 7–9). Tämän tutkimuksen lähtökohtana on tuoda esille yrittäjien oma näkemys verkostoista ja verkostoitumiseen liittyvistä toimintatavoista. Tutkimukseni kautta pyrin nostamaan esille sitä, **onko yrittäjyys muuttanut muotoaan verkostotalouden nousun myötä** ja onko löydettävissä näyttöä sille, että **yrittäjyys ilmenee verkostotaloudessa tietyllä verkostoyrittäjyydelle ominaisella tavalla**. Voidaan kysyä, onko verkostotalouden kautta nousemassa uudenlainen yrittäjäsukupolvi ja onko yrittäjyyden luonne muuttumassa (Vrt. Rouhiainen & Väänänen 2004: 68)?

Omana lähtökohtanani tutkimukselle on kiinnostukseni yrittäjyyteen ja yritysten toimintaan sekä kokemukseni yrittäjien kanssa toimimisesta erityyppisten koulutus- ja kehittämishankkeiden kautta. Eräänlaisena esitutkimuksena tälle tutkimukselle voidaan pitää lisensiaattityötäni, jossa tutkin pk-yritysten innovatiivisuutta ja uudistumista (Toivola 2002). Sen tuloksissa nousivat verkostot keskeisesti esiin yrittäjien välineenä saada uutta tietoa, kehittää yritystään ja muuttaa toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Erityisesti ns. uuden talouden dynaamiset yritykset painottivat verkostoitumisen merkitystä yrityksen kasvulle ja kehittymiselle. Sieltä nousi ajatus lähteä syventämään aihetta ja ottaa näkökulmaksi yrittäjien oma näkemys yrittämisestä ja verkostoissa toimimisesta.

1.2 Verkostotalous ja yrittäjyys – onko yrittäjyys muuttanut muotoaan?

1.2.1 Todisteita verkostotalouden ilmentymisestä

Talouden globalisoituminen ja uudet kilpailupaineet ovat lisänneet voimakkaasti tarvetta yritysten välisen yhteistyön kehittämiseen ja yhteistoimintaverkostojen muodosta-

miseen. Uusi kilpailutilanne korostaa tuotteiden laadun, asiakaslähtöisen toimintatavan, nopeuden, joustavuuden, oppimisen ja jatkuvan kehittämisen merkitystä. Yritysten kilpailukyky asiakkaan näkökulmasta perustuu usean, samassa arvoketjussa toimivan yrityksen yhteistoimintaan ja osaamiseen. (Anttila, Heiska, Julkunen, Koivisto, Kulmala, Lappalainen, Lehtinen, Mikkola & Paranko 2002: 6; Ranta 2002: 11; Ylä-Anttila 2002: 118, 121; Hyrsky & Lipponen 2004: 78.) Olemassa olevat yritykset pyrkivät varautumaan toimintaympäristön muutoksiin erikoistumalla, keskittymällä ydinsaamiseen ja rakentamalla monipuolisia yhteistyöverkostoja (Hyrsky & Lipponen 2004: 10; ks. myös Vakaslahti 2004: 18). Tieto- ja viestintäteknologian vaikutuksesta verkostoituminen syvenee, globalisaatio etenee, perinteiset toimialarajat häviävät ja hierarkiat purkautuvat. Uusi teknologia yhdessä globalisaation kanssa murtaa perinteisiä toimintamalleja ja taloudellisia rakenteita. (Hautamäki 2001: 21; Schienstock & Hämäläinen 2001: 38; Lillrank 1999: 139.) Verkostotalouden ominaisuuksia ovat maailmanlaajuiset markkinat, asiakkaitten vaatimustason nousu, keskittyminen ydinsaamiseen, tieto- ja viestintätekniikan lisääntyminen, taloudellisten toimijoiden kytkeytyneisyys sekä yritysten välisen yhteistyön kasvu. Verkostotaloudessa yritysten voidaan sanoa olevan vahvasti riippuvaisia toistensa osaamisesta ja resursseista. (Möller ym. 2004: 119–120.)

Yritysten vertikaalisista hallintomalleista on siirrytty kohti horisontaalisia organisaatioita, joissa on litteä rakenne ja toimintaa seurataan asiakastyytyväisyyden ja toimittajien tuoman informaation kautta (Castells 1996: 164). Uudet organisaatiot rakentuvat verkostoista (ks. myös Koski, Rouvinen & Ylä-Anttila 2001: 10–11; Hautamäki 2001: 24). Verkostoyritys sopii tietoyhteiskunnan yritysrakenteeksi, koska siinä pystytään luomaan tietoa ja prosessoimaan informaatiota tehokkaasti, sopeutumaan uusiin olosuhteisiin, joustamaan uusissa tilanteissa ja olemaan innovatiivisia (Castells 1996: 164–172). Verkostoyrityksen kokoonpano määräytyy tarpeista saada käyttöön paras mahdollinen ydinsaaminen ¹ kustakin yrityksestä (Ollus 2002: 4). Monimutkaisissa ja dynaamisissa ympäristöissä pitkäaikaiset suhteet poistavat ympäristön epävarmuutta ja tehostavat toimijoiden tuottavuutta ja innovatiivisuutta (Paija 2002: 45). Verkostoitu-

¹ Ydinsaaminen on huippuosaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Se on kehittynyt kokemuksen ja pitkän ajan kuluessa. Se voi olla myös ainutlaatuista teknologiaosaamista. Se on yrityksen kilpailukyvyn perusta. (Ks. esim. Ollus 2002: 4.)

minen mahdollistaa uudet rakenteet ja uudet strategiat. Pienet yritykset voivat verkostoitumalla saavuttaa suuren yrityksen etuja, ja kuitenkin välttää byrokratian, hierarkian ja muutosjäykkyyden. Ne ovat ketteriä, itsenäisiä ja joustavia. Verkostorakenne edistää joustavuutta, innovatiivisuutta, yrittäjyyttä ja reagoitiherkkyyttä. (Tapscott 1996: 12, 55, 87; ks. myös Vakaslahti 2004: 16.)

Organisaatiot ovat rakentuneet erikoistumisen hyötyjen ja transaktiokustannusten alenemisen pohjalta. Hierarkkinen toimintatapa perustuu byrokratiaan, jossa päättävalta ja koordinaatio ovat johdon käsissä. Markkinaohjaus on toinen talouden toimintamalli, jossa transaktioita hallitsee markkinamekanismi ja hinnan perusteella määräytyy kaupankäynti. Kolmas vaihtoehto on verkosto, jossa yhdistyvät sekä hierarkia että markkinat. (Lillrank 1999: 142–146; Teollisuus ja Työnantajat 2003: 8; Schienstock & Hämäläinen 2001: 142; Möller, Rajala & Svahn 2004: 15–16.) Jarillo (1993: 130–131) esittää yritysten toiminnan organisoinnille neljä eri tapaa, joita erottavat yhteistyö ja omistajuus. Yhteistyöhön perustuva rakenne yhdistetään usein yhteiseen omistukseen, vaikka yritysten välilläkin voi olla yhteistyöhön perustuvaa yhteistyötä (kuvio 1).

	Yhteistyö	Ei yhteistyötä
Yhteinen omistus	Vertikaalisesti integroitunut yritys	Hierarkia
Ei yhteistä omistusta	Strateginen verkosto	Markkinat

Kuvio 1. Yritysten organisoituminen ja yhteistyö (mukailtu Jarillo 1993: 131).

Kuviossa strateginen verkosto tarkoittaa yritysten välistä yhteistoimintaa, joka perustuu yhteistyöhön. Tällaisessa organisoitumisen muodossa ei ole yleensä tarkasti määriteltyjä tehtäviä, siinä toimitaan avoimilla sopimuksilla ja uskotaan pitkäaikaiseen kumppa-

nuuteen. Siinä kumppanit ovat kuitenkin itsenäisiä yksiköitä, kun taas vertikaalisesti integroitunut yritys tarkoittaa yrityksen sisäistä yhteistyötä eri yksiköiden välillä, jossa kaikilla yksiköillä on sama omistaja. Hierarkiassa toimitaan yhden yrityksen sisällä, mutta ei tehdä yhteistyötä. Jokainen yksikkö on oma kokonaisuutensa joilla on omat tavoitteensa. Markkinoilla itsenäiset yksiköt kilpailevat keskenään ja transaktiot tehdään hinnan perusteella. (Jarillo 1993: 134–142.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään yritysten organisoitumisen muotoina strategiseen verkostoon ja markkinoihin. Näkökulmina ovat verkostomaisesti ja toisaalta markkinaehtoisesti toimivat yritykset. Näiden ääripäiden välillä yritykset toimivat valitsemallaan toimintatavalla. Strategisessa verkostossa voidaan toimia sekä kahdenvälisissä että monenkeskisissä suhteissa (vrt. kumppanuus, veturiyritys).

Kun yritys lähtee strategiseen verkostoon, sen sisäiset kustannukset laskevat, mutta transaktiokustannukset (neuvottelut, valvonta jne.) nousevat. Jotta strateginen yhteistyö olisi mahdollisimman kannattavaa, tulisi myös transaktiokustannuksia pyrkiä alentamaan. Tämä edellyttää luottamuksen rakentamista kumppaneiden välille. Luottamus lisää myös vastavuoroisuuden tunnetta, luotettavuutta, sitoutumista ja ehkäisee oman edun tavoittelua. (Jarillo 1993: 134–142.) Luottamus ja kumppanuus ovat verkostotalouden keskeisiä rakennusaineita. Luottamuksellinen suhde vähentää transaktiokustannuksia ja lisää verkostomaisen toiminnan tehokkuutta. (Lillrank 1999: 142–146; Teollisuus ja Työnantajat 2003: 8.) Luottamus ja molemminpuolinen ymmärrys kehittyvät hitaasti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Lahti 1994: 98–99). Vastavuoroisuuteen ja luottamukseen perustuva verkostoyhteistyö soveltuu oppimiseen sekä uuden tiedon ja teknologian välitykseen. Yhteistyöhön osallistumisessa on kyse resurssien strategisesta kehittämisestä. (Miettinen, Lehenkari, Husu & Hyvönen 1999: 18–19.) Verkoston syvyyttä voidaan kuvata seuraavalla yhteistyön kehityspolulla: kertaluonteiset alihankintasopimukset, projektikohtainen yhteistyö, vuosisopimus ja pysyvä kumppanuus. (Vrt. Anttila ym. 2001; ks. myös Teollisuus ja Työnantajat 2001: 11.) Verkostoissa yritykset ovat vahvasti toisistaan riippuvaisia ja niiden välillä on korkea luottamussuhde. Nämä tekijät vaikuttavat verkostosuhteen pysyvyyteen ja pitkäkestoisuuteen. (Schienstock & Hämäläinen 2001: 129.)

Yrityksillä on useita syitä verkostoitua. Ne voivat hakea kustannusetuja, liiketoiminnan kasvua, oppimista, informaatiota, joustavuutta sekä reagointivalmiutta. Verkostomaisen toiminnan perusteina voidaan nähdä pyrkimys riskin jakamiseen, pääsy uusille markkinoille, tarve uuden teknologian omaksumiseen, markkinoille pääsyajan lyhentäminen ja toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen. (Vesalainen 2002; Miettinen ym. 1999; Powell, Koput & Smith-Doerr 1996.) Pienten ja keskisuurten yritysten keskeinen syy verkostoitumiseen on useimmiten markkinointiin ja asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen ja sen tarve. Yhteistyössä on mahdollisuus päästä sellaisille markkinoille, joille pienellä yrityksellä ei yksin olisi mahdollisuuksia. Yritys voi keskittyä siihen, minkä se parhaiten osaa. (Niemelä 2002: 20–21.) Yritykset eivät kilpaile ainoastaan toistensa kanssa, vaan kilpailu on myös verkostojen välistä. Kilpailukyky on koko verkoston kyky vastata markkinoiden vaatimuksiin nopeudesta, joustavuudesta, laadukkuudesta ja alhaisista kustannuksista. Verkostojen kilpailukyky perustuu täydentävyyteen, mittakaavaetuun, erikoistumiseen, nopeuteen ja joustavuuteen. Verkostoyrityksen ei esimerkiksi tarvitse hajottaa resurssejaan markkinointiin, koska verkosto sinänsä toimii jo markkinointikanavana. Verrattuna yksittäiseen yritykseen verkosto on toiminnassaan nopeampi, koska se voi organisoida toiminnot rinnakkaisiksi, ja lisäksi se pystyy saamaan uudet tuotteet nopeammin markkinoille. (Teollisuus ja Työnantajat 2001: 6–7.)

Yritykset voivat valita toimintamallinsa itse tekemisen tai markkinoilta ostamisen välillä (Teollisuus ja Työnantajat 2003: 8). Verkostotaloudessa yhä yleisemmin päädytään ostamaan ulkoa ja keskitytään omaan ydinsaamiseen. Ydinsaaminen ei välttämättä ole tuotantoa, vaan se voi olla esim. tuotekehitystä tai asiakassuhteisiin panostamista. Verkostomaisen yrityksen etuja ovat nopeus, joustavuus ja riskien hallinta (Lillrank 1999: 148–149; ks. myös Lahti 1994: 98–101). Eräänä verkostoyrittäjyyden esimerkkialueena voidaan mainita Piilaakso, joka perustuu hyvin pitkälle dynaamiselle verkostoyrityksen mallille. Siellä jotkut yritykset keskittyvät innovointiin ja brändin hallinnointiin ja toiset tekevät niille alihankintaa. Verkostoyritykset muokkaavat jatkuvasti yhteistyöverkkoaan muuttuvien tarpeiden mukaan. (Himanen & Castells 2004: 41–42; ks. myös Nohria 1992a: 2.) Piilaakson keskeisiä ominaispiirteitä ovat innovatiivisuus ja tietämyksen jakaminen. Alueen avoin ja epämuodollinen kulttuuri tukee

yritysten ja yksilöiden välistä yhteistoimintaa. Lisäksi yritykset sijaitsevat suhteellisen lähellä toisiaan, mikä mahdollistaa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen. (Hautamäki 2001: 25.)

Erikoistumisen ja epävarmuuden lisääntyminen ovat kasvattaneet verkostojen kilpailuetua taloudessa. Strategisten verkostojen ketju (span) on laajentunut toimialojen väliseksi yhteistyöksi. Perinteisillä toimialoilla verkostoyhteistyö painottuu tuotantoon ja markkinointiin, korkean teknologian yrityksillä taas enemmän tuotekehitykseen. Myös innovaatioiden merkitys yritykselle vaihtelee toimialoittain. Korkean teknologian yrityksille innovaatioilla on suuri merkitys, kun taas kypsemmillä toimialoilla enemmän huomiota saavat resurssit ja kustannukset. Kaikkia organisoitumisen muotoja (hierarkia, markkinat ja verkosto) esiintyy modernissa taloudessa. Niiden asema ja merkitys tietyissä tilanteissa on muuttunut. Verkostoyhteistyöstä on muodostunut entistä tehokkaampi ja innovatiivisempi tapa organisoida yritysten välistä yhteistoimintaa modernissa taloudessa. (Schienstock & Hämäläinen 2001: 126–127, 134, 138.)

1.2.2 Verkostomainen toiminta

Verkostoyhteistyön laajentuminen ja syventyminen on muuttanut yritysten toimintalogiikkaa ja kilpailuympäristöä. Erikoistunut työnjako on mahdollistanut yritysten keskittymisen ydinosamiseksi. Toimintalogiikan muutoksessa korostuvat innovatiivisuus, nopeus, joustavuus, prosessien rinnakkaisuus ja läpinäkyvyys sekä asiakasohjautuvuus. (Teollisuus ja Työnantajat 2001: 36.) Anttila ym. (2002: 59) esittävät yritysten välisen yhteistyön kehittymisen alihankinnasta (markkinasuhteista) kohti verkostomaista yhteistoimintaa. Verkostomaisessa yhteistyössä liiketoimintaprosesseja suunnitellaan yhdessä ja keskeisinä tekijöinä yhteistyön toimivuudessa ovat luottamus, yhteiset arvot ja joustavuus.

Kriittisiä tekijöitä verkostoille ovat tietotaito, nopeus ja luottamus. Verkostomainen toiminta sopii erityisesti osaamisintensiivisille aloille, jossa erityisosaamista voidaan hyödyntää laajasti erilaisissa tehtävissä. Lisäksi liiketoimintaympäristö on muuttunut

sellaiseksi, johon soveltuu hyvin verkostomainen toiminta. Liiketoiminta edellyttää nopeaa uuden informaation omaksumista, joustavuutta ja nopeaa vastaamista asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Verkostojen kautta yritys pystyy saamaan kilpailuetua ympäristössä, joka arvostaa innovaatioita ja asiakkaille räätälöityjä tuotteita. (Powell 1990: 324–325.) Erityisesti strategiset verkostot muuttavat yritysten toimintamalleja ja johtamista (Hyötyläinen 2000: 17).

Verkostoituminen on käsitteenä laajempi kuin verkottuminen. Englannin kielessä käytetään käsitettä network, joka useimmiten suomennetaan verkostoksi. Verkko-käsitteellä kuvataan samantyyppisistä tekijöistä tai toimijoista koostuvaa kokonaisuutta, esim. yritysverkko, alihankintaverkko. Verkosto-käsitteellä kuvataan verkoista koostuvaa kokonaisuutta. Verkosto muodostuu useista verkoista, jotka yhdessä muodostavat verkoston. Yhdestä keskipisteestä lähtevän verkon kehittymistä kuvataan verkottumiseksi ja verkostoituminen on verkkojen kohtaamista ja verkoston kehittymistä kuvaava käsite. (Raatikainen 1994: 28, 30–31.) Verkoston voidaan sanoa olevan sosiaalinen ja taloudellinen, lisäarvoa luova prosessi. Verkostoitumisen on tarpeen liittyä yrityksen ydintoimintoihin, jotka rakentuvat yrityksen tämänhetkisistä tai tulevista keskeisimmistä tuotanto tai palveluprosesseista. Mitä tahansa yksittäistä palvelun ostamista ulkoa ei voida katsoa tässä mielessä verkostoitumiseksi. Verkostoyhteistyö sisältää myös verkostoyritysten tiedon ja osaamisen yhdistämisen. (Teollisuus ja Työnantajat 2003: 6; ks. myös Niemelä 2002: 13.)

Koska verkostoituminen on sosiaalinen prosessi, se sisältää myös sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma muodostuu rakenteellisen, suhteiden luonnetta kuvaavan ja kognitiivisen tason kautta (ks. Nahapiet & Ghoshal 1998, lisää luvussa 2.2.1). Vuorovaikutuksen tiiviys luo edellytykset luottamuksen synnylle. Verkostoitumisen voidaan sanoa olevan prosessi, jossa yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkostoituminen tähtää yritysten pidemmän tähtäimen kilpailukyvyyn edistämiseen. Verkostoitumisen voidaan sanoa olevan strategista kumppanuutta, joka on tavanomaista yhteistyötä syvempää ja monitasoisempaa. (Teollisuus ja Työnantajat 2003: 7.)

Yritykset näkevät itsensä eri tavalla suhteessa verkostoihin ja yhteistyöhön. Ensimmäinen ryhmä on yritykset, jotka haluavat itse rakentaa oman menestyksensä ja kokevat muut yritykset vain markkinasuhteiden kautta asiakkaina tai tavarantoimittajina. Toinen ryhmä on yritykset, jotka näkevät verkostot välineenä omaan menestykseen ja näin verkostosuhteet kehittyvät läheisemmiksi kuin ensimmäisessä yritysryhmässä. Kolmas ja kehittynein verkostojen hyödyntämisen näkökulma on yritykset, jotka näkevät itsensä verkoston jäseninä, ja joiden menestys toteutuu yhdessä muiden yritysten kanssa. Tällöin myös yhteistyösuhteet ovat läheisiä ja syviä. Verkstomaisuus tarkoittaa sitä, että yritysten väliset suhteet ovat tulleet pitkäaikaisemmiksi, läheisemmiksi ja syvämmiksi kuin mitä pelkkään tavaroiden tai palvelujen vaihdantaan olisi tarpeellista. Kehittynyt yritysten välinen yhteistyö kattaa useita yritystoiminnan alueita ja tasoja. (Vesalainen 2002: 18–19, 23; Teollisuus ja Työnantajat 2003: 8.)

Verkostoituminen vaatii organisatoriset puitteet, joilla verkstoyritykset liitetään kiinteästi yhteen. Verkstoyrityksiä ja niiden välisiä suhteita voidaan tarkastella niiden organisatorisen ja liiketoiminnallisen sitoutuneisuuden kannalta. Organisatorinen sidonnaisuus tarkoittaa mm. yhteisiä tavoitteita, strategiaa ja teknologiaa, joilla verkstojen toimintaa pyritään ohjaamaan. Liiketoiminnallisella sitoutuneisuudella tarkoitetaan sitä, miten yritykset tekevät yhteistyötä eri liiketoiminnan osa-alueilla (mm. markkinointi, tuotanto, logistiikka, tuotekehitys). (Teollisuus ja Työnantajat 2003: 9; Teollisuus ja Työnantajat 2001: 14; Vesalainen 2002: 40–42.) Strategisessa kumppanuudessa yritysten toiminnalliset rajat ovat häilyviä. Kun yhteistyösuhde kehittyy kumppanuustyyppiseksi verkstoksi, sen keskeiseksi tekijäksi tulee molemminpuolinen luottamus. (Koski ym. 2001: 69–70.) Strategiset verkstot voivat toimia oppimisympäristöinä ja innovaatioiden lähteenä (Hyötyläinen 2000: 44).

Verkstoyhteistyön perimmäisenä tavoitteena voidaan nähdä lisäarvon tuottaminen loppuasiakkaalle. Tämä edellyttää kaikilta verkstoyrityksiltä asiakkaiden tarpeiden tuntemista ja oman ydinsaamisen integrointia arvoverkoston osaksi. Lisäarvo muodostuu vuorovaikutteisen prosessin tuloksena. (Teollisuus ja Työnantajat 2001: 11.) Yritysten ydinsaamisalueiden on hyödyllistä olla toisiaan täydentäviä. Verksto mahdollistaa yritykselle keskittymisen ja erikoistumisen omaan, vaikeasti kopioitavaan ydin-

osaamiseen, jossa sillä on suurin kilpailuetu. Verkostoituminen tuo yritykselle lisää kasvukapasiteettia, ja kasvu ilman verkostokumppanuutta olisi hitaampaa tai se jäisi toteutumatta. (Teollisuus ja Työnantajat 2003: 13, 16.) Verkostot rakentuvat veturiyri-tysten ympärille. Veturiyritys on tyypillisesti yritys, jolla on hallussaan jokin kriittinen resurssi, esimerkiksi tuotekehitysosaaminen tai asiakastuntemus. (Teollisuus ja Työnantajat 2003: 10–11; Hyötyläinen 2000: 43.)

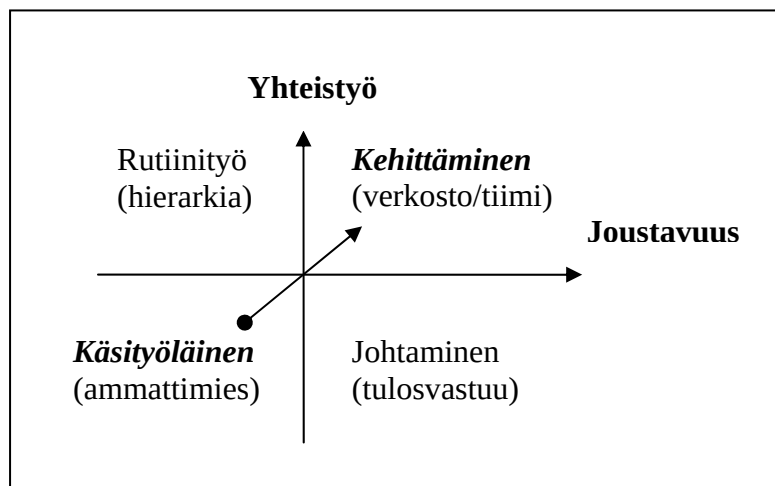
Ihmisten persoona, koulutus ja työkokemus vaikuttavat siihen, millä tavoin yksilö suhtautuu verkostoihin ja miten hän kokee verkostomaisen toiminnan. Tässä on taustalla kognitiivinen psykologia, jonka mukaan ihmisen informaation vastaanottamista, tulkintaa ja käyttäytymistä ohjaavat ns. kognitiiviset kartat eli skeemat. (Mezirow 1990; Vesalainen 2002: 34; Hautamäki 2001: 29.) Hautamäen (2001: 28) mukaan sosiaalinen pääoma säätelee ryhmien ja yhteenliittymien toimintaa yhteiskunnassa. Tiedon ja osaamisen yhdistäminen ja jakaminen edellyttävät pitkäaikaista vuorovaikutusta, yhteistä kieltä sekä samankaltaisia kognitiivisia rakenteita. (Schienstock & Hämäläinen 2001: 142.)

Verkoston toimintamalli on riippuvainen verkoston rakenteesta ja verkostosuhteen tiiviydestä. Jokaisella verkostoyrityksellä on oma strategiansa, organisaationsa ja toimintamallinsa. (Hyötyläinen 2000: 44.) Hyötyläinen näkee verkostomaisen toiminnan toimintajärjestelmänä ja toimijoiden toimintana. Liiketoimintaa verkostoissa harjoittavat yksilöt, jotka tekevät yhteistyötä. Yritystoiminta voidaan nähdä toimintojen järjestelmänä, jossa on eri tasoja. Näitä tasoja ovat visiot ja tavoitteet, toimintaprosessit ja -ketjut sekä operatiiviset toiminnat ja tapahtumat. (Hyötyläinen 2000: 46–51.) Hyötyläinen (2000: 85–90) määrittelee verkoston toimintamallin (activity mode) solujen ja tiimien väliseksi vuorovaikutukseksi ja yhteistyöksi.

Yrityksen toimintajärjestelmä muodostuu erilaisista toiminnoista, ja ryhmistä ja yksilöistä, jotka operoivat näissä toiminnoissa. Siksi siellä on erilaisia olettamuksia ja näkemyksiä toiminnasta, jotka käsittävät erilaisia yksilöllisiä ajatusmalleja (skeemoja). Toiminta viittaa tietyssä ympäristössä tapahtuvaan ryhmien ja yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Toiminta perustuu tarpeeseen saada aikaan tuloksellista toimintaa

ja päästä tavoitteisiin. Toiminta jakautuu yksittäisiin toimintoihin ja toimintojen ketjuihin. (Hyötyläinen 2000: 51–52.) Yritysverkosto voidaan nähdä toimintojen järjestelmänä. Siinä jokainen yhteistyöhön osallistuva yritys koostuu omasta toimintojen järjestelmästä. (Hyötyläinen 2000: 74.) Verkostotutkimuksessa toimijat nähdään määrätietoisina ja tarkoituksenmukaisina toimijoina (Nohria 1992a: 13).

Toiminnan voidaan sanoa kehittyvän, se ei ole staattista, samanlaisena pysyvää toimintaa. Yhdistämällä erilaisia näkemyksiä toimintamalleista ja toimijoiden ajatuksista voidaan rakentaa yritykselle tai organisaatiolle tyypillinen työorientaatio. (Hyötyläinen 2001: 53; Engeström 1998: 27–33.) Kuvio 2 esittää neljää erilaista työorientaatiotyyppiä (Engeström 1998: 28; Hyötyläinen 2000: 54–55).



Kuvio 2. Työorientaatiotyypit (mukailtu Engeström 1998: 28; Hyötyläinen 2000: 55).

Käsityöläisorientaatio pohjautuu mestari-ajattelulle, jossa arvostetaan kokemukseen pohjautuvaa osaamista enemmän kuin teoretietoa. Johtamiseen orientaatio painottaa tulosvastuuta ja yksilöiden itsenäisyyttä. Rutiinityöorientaatiossa yksilö tekee vain pienen, rajatun työpanoksen tuotteesta tai palvelusta. Tämän tyyppisessä orientaatiossa keskitytään työn tekemiseen liittyviin yksityiskohtiin, kuten aikaan, tuotantomäärään ja kustannuksiin. Kehittämisorientaatiossa panostetaan innovatiivisuuteen ja yhteistyöhön yli organisaatorajojen. (Hyötyläinen 2000: 54–56; Engeström 1998: 27–33.) Tässä tutkimuksessa näkökulmana on siirtyminen käsityöläisorientaatiosta kohti kehittämis-

orientaatiota ja verkostoja. Tämä näkemys kuvastaa perinteisen yrittäjyyden ja verkostoyrittäjyyden eroja suhteessa työorientaatioon ja yhteistyön tekemiseen.

Verkostoissa pyritään tulevaisuudessa entistä pitkäaikaisempiin yhteistyösopimuksiin. Verkostoituminen myös syvenee ja strategiset kumppanuussuhteet yleistyvät (Teollisuus ja Työnantajat 2001: 34). Pienten yritysten verkostoitumisen voidaan sanoa kehittyneen yksinkertaisista verkstorakenteista kohti uusia hybridejä organisaatiomalleja (Varamäki 2001: 173).

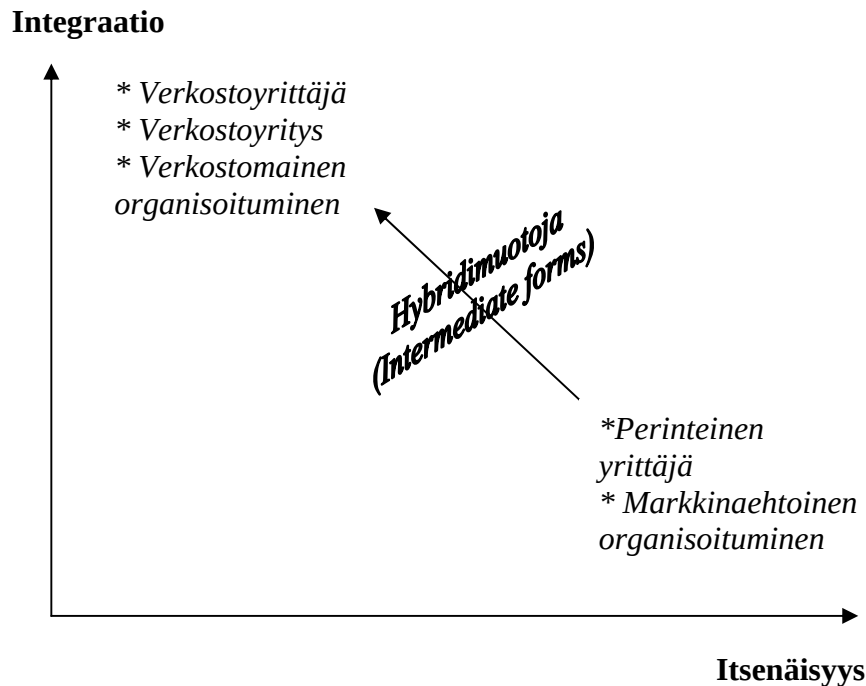
1.2.3 Verkostoyrittäjyyden nousu

Muutokset kilpailutilanteessa ja markkinoilla sekä asiakkaiden vaatimusten lisääntyminen ovat aiheuttaneet muutoksia myös yrittäjyydelle. Yrittäjyys nähdään nykyisin ympäristöönsä ja olosuhteisiin sidonnaisena ilmiönä. Se on hyvin erilainen kuin perinteinen yrittäjyys, jolloin itseoppinut yrityksen perustaja toteutti itsenäisesti ja muista riippumattomana yrityksen perustamisprosessin. (mm. Johannisson, Alexanderson, Nowicki & Senneseth 1992.) Verkostonäkökulman nousu yrittäjyystutkimuksessa johtuu siitä, että yrittäjyyttä on tarpeen tarkastella siinä ympäristössä, jossa yrittäjä toimii (O'Donnell ym. 2001: 749).

Verkostomainen toiminta voidaan nähdä vastakkaiseksi tärkeäksi koetuille yrittäjyyden motiiveille, itsenäisyydelle ja riippumattomuudelle (autonomialle). Verkostoituminen edistyy, jos yrittäjä hyväksyy sen, ettei yrityksellä itsellään ole kaikkia resursseja eikä hän voi toimia pelkkien omien resurssiensa varassa. Kumppanuus- ja yhteistyösuhteissa yrittäjä tulee myös riippuvaiseksi toisista yrittäjistä, eikä voi enää toimia täysin riippumattomana. Verkostoituminen näin ollen edellyttää, että yrittäjät yhdistävät itsenäisyyden halun ja toisaalta resurssiriippuvaisuuden sekä löytävät tasapainon henkilökohtaisen riippumattomuuden ja strategisten kumppanuuksien välille. (Zhao & Aram 1995: 350, 353; Chell & Baines 2000: 197–198; Johannisson ym. 1992: 3.)

Verkostojen kautta nousee esiin kysymys yrittäjän itsenäisyydestä. Voidaanko enää puhua itsenäisestä yrittäjästä, jos yrityksen toiminta perustuu verkostojen hyödyntämiseen? Johannissonin (1986: 20) mukaan yrittäjän itsenäisyys perustuu vapauteen valita, kenen kanssa tekee yhteistyötä. Yrittäjä voi siis toisaalta olla itsenäinen ja lisäksi omaksua arvoja ja käyttäytymistapoja, jotka integroivat yrittäjän sosiaaliseen ympäristöön. Chell ja Baines (2000: 206–207) haastattelivat tutkimuksessaan 34 yrittäjää ja pyysivät heitä kertomaan merkittävistä tapahtumista yrittäjäuransa aikana sekä niihin liittyvistä sosiaalisista ja liiketoiminnallisista kontakteista. Tutkimuksen avulla he jakoivat yrittäjät eri tyyppeihin sen perusteella, miten he saavuttivat päämääränsä. Tässä luokituksessa kaikkein eniten verkostoja hyödynsi yrittäjämäinen pienyrityksen omistaja, joka on laajasti verkostoitunut erilaisten yksilöiden ja organisaatioiden kanssa. Hänellä on osaamista ja energiaa koordinoida laajaa yhteistyöverkostoa ja hän on jatkuvasti avoin uusille ideoille. Yrittäjä on aikaisemmin nähty yksinäiseksi sudeksi, joka vastustaa sääntöjä ja byrokratiaa (Longenecker, McKinney & Moore 1988: 65). Verkostotaloudessa yksinyrittämisen aika on jäämässä taakse ja yrittäjien on tarpeen oppia tekemään yhteistyötä ja luottamaan toisiinsa (Luukkainen & Wuorinen 2002: 82).

Yrittäjyyttä määritellään usein itsenäisyyden ja riippumattomuuden ja toisaalta integraation, yhdistymisen kautta. Yrittäjyyden erilaisia ilmenemismuotoja voidaan erotella toisistaan sillä perusteella, miten hyvin yrittäjät säilyttävät itsenäisyytensä ja mahdollisuuden esim. itsenäiseen päätöksentekoon ja miten tiiviisti tai löyhästi ne ovat liittoutuneet tai yhdistyneet keskenään. Kuviossa 3 (Johannisson 2003: 30) perinteinen yrittäjä on itsenäisyydessä ääripäässä, koska hän ei ole liittoutunut eikä tee tiivistä yhteistyötä. Johannisson näkee kumppanuuden astetta vähemmän itsenäisyyttä yrittäjällä säilyttävä yrittäjyyden näkökulma, mutta siinä yritykset säilyvät omina itsenäisinä yrityksinään (vrt. Jarillo 1993). Tiivistä yhteistyötä tekevät yritykset, kumppanit, toimivat verkostoyrityksenä, jossa jokainen yritys voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Pitkäaikaisen yhteistyön tuloksena on syntynyt verkostoyritysrakenne. (Johannisson 2003: 33). Tässä tutkimuksessa integraatiota ja itsenäisyyttä tarkastellaan yrittäjän, yrityksen ja organisoitumisen näkökulmista. Integroitumisen ääripäässä ovat verkostoyritys, verkostoyrittäjä sekä verkostomainen organisoituminen.



Kuvio 3. Itsenäisyys ja integraatio yrittäjyydessä (mukailtu Johannisson 2003: 30).

Yrittäjyydessä itsenäisyyden määrä on suhteessa integraation voimakkuuteen. Itsenäisyys vähenee kun integraatioaste syvenee. Tiiviisti integroituneen ja täysin itsenäisenä toimivan yrittäjyyden muodon välimaaston jää erilaisia hybridimuotoja (intermediate forms). Tällaiseksi voidaan nähdä esimerkiksi franchising-yrittäjyys.

Yhteenvetona voidaan todeta, että perinteisestä, itsenäisestä yrittäjästä ollaan yrittäjyyskirjallisuudessa yhtä mieltä, mutta verkostoyrittäjä on vähemmän tunnettu ilmiö (Hills, Lumpin & Singh 1997). Lisäksi verkostojen tutkimuksessa on vielä aukkoja, jotka vaativat lisää tutkimusta. Näitä ovat verkostomaisen toiminnan prosessi, verkostosuhteiden sisältö, verkostojen dynaamisuus, verkostot käytännössä ja verkostoitumisen kyvyt. Erityisesti painotetaan syvällisten ja holististen tutkimusten tarvetta. (O'Donnell ym. 2001: 754–756.) Zhao ja Aram (1995: 353) korostavat sitä, että jos parannetaan ymmärrystä siitä, mitä menestyvät yrittäjät tekevät verkostoissa, voidaan vähentää muiden yrittäjien pelkoa itsenäisyyden menettämisestä sekä poistaa yrittäjien liiallista turvallisuuden tarvetta. Painopiste verkostotutkimuksessa on tähän asti ollut enemmän

yhteistyösuhteissa ja verkostotoiminnassa kuin toimijoissa tai yrityksissä itsessään (Schienstock & Hämäläinen 2001: 128).

Tulevaisuuden haasteena on löytää yrittäjiä, jotka kykenevät hyödyntämään koko markkinoilla olevan potentiaalin, myös globaalisti. Oivaltava ja luova yrittäjä voi nopeastikin hyödyntää ideansa koko markkinakentässä ja menestyä sen mukaisesti. Tämä ei koske pelkästään moderneja, tietointensiivisiä aloja. Myös perinteiset alat kaipaavat uudistajia, uusia toimintatapoja soveltavia yrittäjiä. (Lahti 1999: 220–221.) Jo tällä hetkellä monen tuotteen valmistaja on todellisuudessa enemmänkin toimintoja koordinoiva ja yhteen kokoava toimija kuin tuotannollista toimintaa harjoittava yritys (Pirnes 2002: 10). Tulevaisuuden markkinat elävät pitkälti tarvekokonaisuuksien, konseptien luomisen kautta (Lahti 1999: 220). Näitä voidaan rakentaa hyödyntämällä verkostoja ja yritysten välistä kumppanuutta. Verkostotaloudessa yrittäjyyden voidaan sanoa saavan uusia ilmenemismuotoja. Yrittäjyys kehittyy vuorovaikutteisemmaksi ja yhteisöllisemmäksi. Lisäksi yrittäjälle muodostuu verkostotaloudessa toimiessa erityyppisiä rooleja (mm. veturiyritys). (Vesalainen 2004: 195–196.)

1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely

Verkostotalous

Verkostotalouden ominaisuuksia ovat maailmanlaajuiset markkinat, asiakkaitten vaatimustason nousu, keskittyminen ydinosaamiseen, tieto- ja viestintätekniikan lisääntyminen, taloudellisten toimijoiden kytkeytyneisyys sekä yritysten välisen yhteistyön kasvu. (Möller ym. 2004: 119–120; ks. myös Pirnes 2002: 9–11). Luottamus ja kumppanuus ovat verkostotalouden keskeisiä tekijöitä (Lillrank 1999). Verkostotaloudessa yritysten välisiä suhteita ei voida luonnehtia puhtaasti markkinaehtoisiksi, vaan verkostomaisiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten kahdenväliset suhteet ovat kehittyneet pitkäaikaisemmiksi, läheisemmiksi ja syvällisemmiksi kuin mitä pelkkään markkinaehtoiseen vaihdantaan tarvittaisiin. (Vesalainen 2002: 10.) Yritykset erikoistuvat, keskittyvät ydinosaamiseensa ja rakentavat monipuolisia yhteistyöverkostoja

(Hyrsky & Lipponen 2004). Verkostoituminen mahdollistaa uudet rakenteet ja uudet strategiat (Tapscott 1996). Tämän tutkimuksen kannalta keskeistä verkostotalouden tunnuspiirteitä ovat uudenlaiset yritysten organisoitumisen muodot, uudet strategiat, osaamisen yhdistäminen ja ydinosaamiseen panostaminen. Näiden taustalla ovat asiakaskeskeisyys ja globaalit markkinat, jotka kiristävät kilpailua ja pakottavat yrityksiä muuttamaan toimintatapojaan.

Yrittäjyys

Yrittäjyydestä ei ole olemassa yhtä kokonaisvaltaista määrittelyä, ja se näkyy myös yrittäjyystutkimuksen hajanaisuutena sekä moninaisina näkemyksinä yrittäjyydestä ja siihen liittyvistä tekijöistä. Gartner (2001) esittää, että ei ole mahdollista löytää kaikkia yrittäjyysteeman alla olevia aihealueita kattavaa yhteistä teoreettista viitekehystä. Jokainen katsoo yrittäjyyttä vähän eri näkökulmasta, riippuen siitä, mikä yrittäjyyden osa-alue on tutkimuksen kohteena. (Ks. myös Hytti 2003: 48–49.)

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä yrittäjyyden näkökulmia ovat yrittäjyyden ulottuvuudet ja yrittäjyysprosessi. Yrittäjyys voidaan nähdä toimintoina tai niiden toteuttamisena. Yrittäjyyttä voidaan määritellä riskinottamisen, johtamisen ja aktivaattorina toimimisen kautta. Yrittäjä etsii aktiivisesti uusia rahanhankkimismahdollisuuksia, organisoi ja kehittää yritystään sekä toimii luovana innovaattorina. (Cuevas 1994.) Kets de Vries (1977) määrittelee yrittäjyyden toimintojen toteuttamisen kautta (innovaatio-toiminta, johtaminen ja koordinointi ja riskinottaminen). Nämä määritelmät edellyttävät yrittäjältä sopeutumista erilaisiin rooleihin ja tilanteisiin. Määritelmiä tukevat Longin (1983) tunnistamat yrittäjyyden elementit: epävarmuus ja riski, johtamiskyky sekä luovuus ja innovatiivisuus. Yrittäjyys voidaan laajasti ajateltuna määritellä myös ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavaksi (Koiranen & Peltonen 1995: 9).

Yrittäjyysprosessin avulla voidaan ymmärtää niitä toimintatapoja, joilla yrittäjät organisoivat ja kehittävät yritystä (Gartner 2001: 30). Siksi se on keskeinen tekijä myös tämän tutkimuksen kannalta. Chell (2000) painottaa yrittäjäpersoonan ja sosiaalisen vuoro-

vaikutuksen merkitystä yrittäjyysprosessissa. Timmonsin (1999) yrittäjyysprosessia kuvaavassa mallissa yhdistyy yrittäjän rooli mahdollisuuksien näkijänä, resurssien hankkijana, innovaattorina ja johtajana. Verkostot rakentavat linkkejä yrittäjien, resurssien ja mahdollisuuksien välille (Aldrich & Zimmer 1986: 8–9). Timmonsin yrittäjyysprosessin mallissa tulevat esille keskeiset näkökulmat yrittäjyydestä verkostotaloudessa ja yritysten sosiaalisesta punoutuneisuudesta. Verkostoyrittäjyydessä korostuvat erityisesti mahdollisuuksien näkeminen ja niihin tarttuminen sekä yksilöiden kyvyt hyödyntää yrittäjämäisiä mahdollisuuksia (ks. Shane & Venkataraman 2000). Tässä yrittäjyysprosessissa keskeisinä tekijöinä Lumpkinin ja Dessin (1996) mukaisesti ovat autonomia, innovatiivisuus, riskin ottaminen, proaktiivisuus (ennakoivuus) ja aggressiivinen kilpailuasenne (kilpailijoiden haastaminen). Nämä ominaisuudet kuvastavat yrityksen (yrittäjän) yrittäjämäistä orientaatiota, joka on keskeinen myös tämän tutkimuksen kannalta.

Verkosto

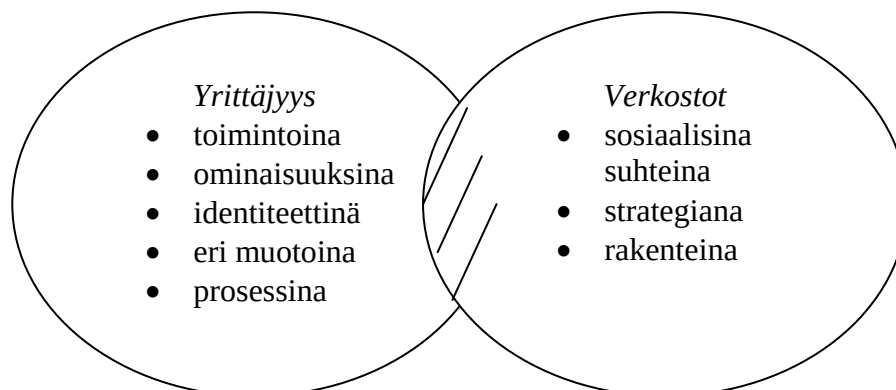
Thorelli (1986: 37) määrittelee verkoston kahden tai useamman organisaation väliseksi, pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi (ks. myös Szarka 1990: 10; Borgatti & Foster 2003: 992). Jarillo (1988: 32) puolestaan määrittelee verkostot organisaatorakenteeksi, jota yrittäjä voi hyödyntää saavuttaakseen vahvemman kilpailuaseman. Hän näkee strategiset verkostot pitkäaikaisiksi, tarkoituksenmukaisiksi järjestelmiksi itsenäisten yritysten välillä. Verkostojen kautta yritys voi saavuttaa tai ylläpitää kilpailuetua. Gulati (1998: 293) liittää verkostoihin myös vapaaehtoisuuden, valinnan vapauden (ks. myös Johannisson 2000: 370). BarNir ja Smith (2002: 220) esittävät **verkostot järjestelyiksi, joissa kaksi tai useampi itsenäinen yritys yhteistyössä toteuttaa liiketoimintaa**. Keskeistä verkostoissa on kahden tai useamman osapuolen välinen pitkäaikainen järjestely, joka perustuu yhteistyöhön ja josta kaikki osapuolet hyötyvät. **Verkostoituminen** voidaan Jarillon (1989: 145) määritelmän mukaisesti nähdä **kyvyksi hyödyntää ulkoisia resursseja systemaattisesti**.

Markkinoiden ja hierarkioiden välillä voidaan nähdä erilaisia hybridejä organisaatiomalleja, verkostoja (Powell 1990; Williamsson 1996). Tämän tutkimuksen kannalta keskeinen käsite on verkostoyritys, joka voi rakentua yritysten välisestä kumppanuudesta tai veturiyrityksen johtamasta yritysten muodostamasta ketjusta. Tämä vastaa Johannissonin (2003) näkemystä, jonka mukaan tiivistä yhteistyötä tekevät yritykset toimivat verkostoyrityksenä. Tällaisessa toimintamallissa rajat yritysten välillä ovat häipyneet ja yritykset keskittyvät ydinosamiseensa (Varamäki 2001: 156–176). Bao ja Siu (2004: 8) määrittelevät yrittäjämäisen verkostokyvykkyyden **strategiseksi välineeksi**, jossa yrittäjä jatkuvasti analysoi omia verkostosuhteitaan ymmärtääkseen niiden tuomat hyödyt ja rajoitteet. Yrittäjällä on vapaus **rakentaa, kehittää ja johtaa verkostoja**, jotta hän hyötyisi sekä yksittäisistä verkostosuhteista että koko verkostosta. Tämä määrittely vastaa hyvin verkostoissa toimivan yrittäjän ajattelu- ja toimintatapoja.

1.4 Tutkimuksen asemointi, rajausta ja tieteenfilosofiset perusolettamukset

1.4.1 Tutkimuksen asemointi ja rajausta

Tämän tutkimuksen kohteena on verkostoyrittäjyyden ilmiö. Ilmiö asemoituu yrittäjyys- ja verkostoteorioiden leikkauspintaan (kuvio 4).



Kuvio 4. Tutkimuksen asemointi.

Ilmiötä voidaan lähestyä sekä yrittäjyyden näkökulmasta että toisaalta verkostoteorioiden kautta. Tässä tutkimuksessa pyrin hahmottamaan teorian näkemyksen verkostoyrittäjyydestä ja liittämään siihen verkostoyrittäjien näkemyksen ilmiöstä käytännössä. Tämä tutkimus osallistuu yrittäjyyden teorioiden ja verkostoteorioiden väliseen keskusteluun. Yrittäjyyden teoria on viime aikoina suuntautunut kokonaisvaltaisempaan suuntaan, ja huomiota on kiinnitetty erityisesti yrittäjyyden punoutumiseen ympäristöönsä (ks. Aldrich & Martinez 2001; O'Donnell ym. 2001). Yrittäjyysprosessissa painottuu yrittäjäpersoonan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys (Chell 2000). Tämä näkemys kytkee yrittäjyyden verkostojen ajatteluun. Verkostoteorioissa on paljolti keskitytty yritysten välisiin suhteisiin ja verkostotoimintaan, ei niinkään itse toimijoihin tai verkostoihin käytännössä (ks. O'Donnell ym. 2001; Schienstock & Hämäläinen 2001). Yrittäjyyden ja verkostojen leikkauspintaan asettuvaa keskustelua on kirjallisuudessa käyty verrattain vähän (vrt. mm. Johannisson 1986, 1988, 2000, 2003; Szarka 1990; Hoang & Antoncic 2003; BarNir & Smith 2002; O'Donnell ym. 2001; Birley 1985). Yrittäjyyden teoriassa ei ole erillistä verkostoteoriaa, joten yrittäjyyttä ja verkostoja katsotaan yleisen verkostoteorian näkökulmasta (Hoang & Antoncic 2003; Bao & Siu 2004: 2). Tämä tutkimus tarkastelee verkostotalouden sitä osaa, joka muodostuu pk-yritysten toiminnasta.

Analyysitasona tutkimuksen teoriaosuudessa yrittäjysteorian osalta ovat yrittäjät ja verkostoteorioissa sekä yritysverkostot että sosiaaliset verkostot. Yrittäjyydessä erityyppiset verkostot ovat sidoksissa toisiinsa ja se vaikeuttaa rajanvetoa analyysitasojen välillä (yrittäjä/yritys). Empiirisessä osassa tarkastelun kohteena on yrittäjä, mutta pieniä yrityksiä tutkittaessa yrittäjän ja yrityksen välinen kytkös on voimakas ja rajanveto on haasteellista. Yrittäjän toiminta heijastuu suoraan yrityksen toimintaan ja toisaalta yrityksen toiminta on heijastusta yrittäjän ajattelu- ja suhtautumistavoista. Työn tulososuudessa tarkastellaan sekä yrittäjän identiteettiä että yrityksen strategiaan liittyviä valintoja. Tuloksissa on verkostoyrittäjyyttä hahmoteltu sekä yrittäjän ominaisuuksina että yritykseen liittyvinä tekijöinä ja toimintatapoina.

1.4.2 Tieteenfilosofiset perusolettamukset

Tässä tutkimuksessa sovelletaan praktista, tulkitsevaa tiedonintressiä, joka tavoittelee ilmiöiden merkityksen ymmärtämistä (Kyrö 2004: 63; Niiniluoto 1999: 71–72). Konstruktivistisen tiedonkäsityksen ja siihen kytkeytyvän sosiaalisen konstruktionismin (tutkimusotteen) mukaisesti tiedon ajatellaan muodostuvan sosiaalisessa yhteydessä (ks. mm. Parrila 2002). Ihmiset hakevat ymmärrystä siitä maailmasta, jossa elävät ja työskentelevät. Tutkittavien käsitykset ovat moninaisia ja monimutkaisia. Tutkija luottaa mahdollisimman paljon osallistujien käsitykseen tutkittavasta ilmiöstä. Mitä avoimempia ovat kysymykset tiedon hankintavaiheessa, sen parempi. Tällaisessa tutkimusasetelmassa korostetaan ihmisten vuorovaikutuksen prosessia. Tutkija ja tutkittava ovat toisiinsa vuorovaikutteisesti yhteydessä. (Metsämuuronen 2003: 165; ks. myös Creswell 2003: 8.) Jokainen ihminen rakentaa oman tietonsa, kokemusmaailmansa ja sosiaalisen tilanteen perusteella oman tulkintansa ilmiöstä. On siis olemassa monta totuutta. (Creswell 2003: 8; Aaltola 1998: 44; Luukkainen & Wuorinen 2002: 123.) Tutkijan tarkoituksena on tehdä ymmärrettäväksi tai tulkita niitä merkityksiä, joita muilla on maailmasta. Todellisuus on eri henkilöiden suhteellista todellisuutta, jossa osa todellisuudesta saattaa olla yhteistä monien yksilöiden kanssa (Metsämuuronen 2003: 165). Tutkimuksen kautta luodaan teoriaa tai malli käsityksistä (vrt. Creswell 2003: 6, 8–9; Ahonen 1996: 123).

Jokapäiväinen elämä esittäytyy ihmisten tulkitsemana todellisuutena, jonka ihmiset tuottavat ajattelullaan ja toiminnallaan. Se edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta ja ajatustenvaihtoa toisten ihmisten kanssa. (Berger & Luckmann 2002: 29–30, 33.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat yrittäjien käsitykset yrittäjyydestä ja verkostoista ovat rakentuneet yrittäjien ajattelun ja toiminnan kautta. Toisaalta myös tutkijoiden teoreettisen käsityksen ilmiöstä voidaan sanoa olevan rakentuneen heidän ajattelunsa ja vuorovaikutuksen kautta. Kieli yhdistää elämän eri alueet ja nivoo ne mielekkääksi kokonaisuudeksi. Kielen avulla voidaan havainnollistaa kertynyt kokemusten ja merkitysten joukko. Sosiaalinen tietovaranto sisältää yksityiskohtaista informaatiota niistä jokapäiväisen elämän alueista, joiden kanssa joudumme usein tekemisiin. (Berger & Luckmann 2002: 50–52.) Sosiaalista maailmaa tutkittaessa

tiedon ontologia rakentuu sen inhimillisen toiminnan pohjalle, joka tiedon on tuottanut. Ihmisen voidaan sanoa olevan sosiaalinen tuotos, jossa yksilö ja hänen sosiaalinen maailmansa ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Berger & Luckmann 2002: 73–74.) Tämän tutkimuksen ontologisena oletuksena on, että objektiivinen todellisuus on olemassa vain ihmisten erilaisissa kokemuksissa. Se mitä todellisuudesta voidaan tietää, heijastuu ihmisten erilaisten kokemusten kautta. (Järvinen & Karttunen 1998: 166; Uljens 1993: 141; ks. myös Berger & Luckman 2002: 73.)

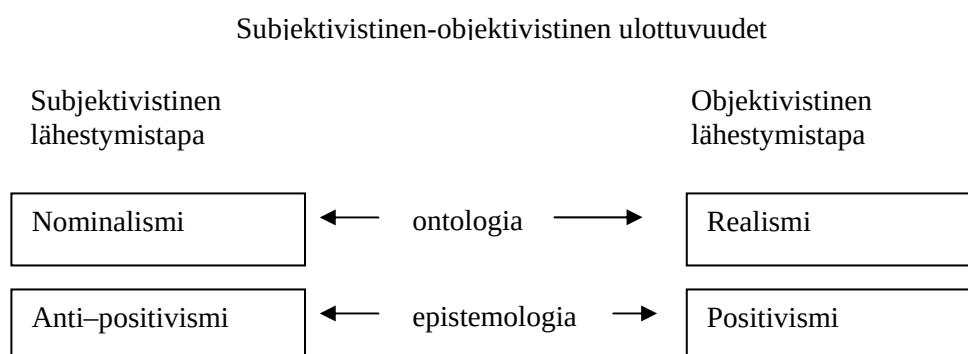
Neisser (1976) on kuvannut havaitsemista yksilön sisäisten mallien ja ympäristön vuorovaikutukseksi. Sisäiset mallit luovat odotuksia, jotka ohjaavat tiedon etsintää. Oleellisia tekijöitä ovat yksilön käsitykset, tiedot ja uskomukset, toisin sanoen maailmankuva ja ihmiskäsitys. (Näätänen, Niemi, Laakso & Peltola 2002: 11–12.) Ihmisen tietopohja vaikuttaa siihen, miten tarkkaavaisuus suuntautuu. Tarkkaavaisuus ohjaa havaintojamme ja tilanteesta riippuen tapahtuu ongelmaratkaisua, päätöksentekoa tai ajattelua. Sisäinen malli, eli skeema, on muistiin tallennettu kuvaus asioista, joiden kanssa olemme olleet tekemisissä. Näiden sisäisten mallien pohjalta ihminen pyrkii tulkitsemaan uusia tilanteita. Havaitsemiselle on ominaista tiedon valikointi ja tulkinta. Sitä ohjaavat yksilön käsitykset siitä, mitä on tapahtumassa eli tilanteen aktivoimat skeemat. (Näätänen ym. 2002: 13–15; Rauste-Von Wright & Von Wright 1995: 23–24; ks. myös Schwandt 2000: 197.) Ihmisen toimintaa säätelevät yhteiskunnallinen todellisuus, kulttuuriset normit sekä lähiympäristö. Tällaisia tekijöitä ovat mm. elintaso, koulutus, ikä ja lähiympäristön tavoitteet. Sisäisiä, toimintaa sääteleviä tekijöitä ovat ihmisen käsitys sosiaalisesta maailmasta sekä arvot ja asenteet. Maailmankuvassa on kiteytyneenä se, mitä ihminen on elämänsä kuluessa havainnut, oppinut, ajatellut ja tuntenut. Se toimii tarkkaavaisuuden ja informaation tulkinnan perustana. Maailmankuva on opittu asia, joka muovautuu ja muuttuu koko ihmiselämän ajan sekä arkielämän vuorovaikutuksessa että käsitteiden ja käsitysten varassa (mm. koulutuksen vaikutuksesta). Ihmiskuva peilaa kulttuurille ominaista käsitystä ihmisistä ja ihmisten odotuksista. (Rauste-von Wright & von Wright 1995: 91–97.) Tässä tutkimuksessa yrittäjien käsitykset pohjautuvat yksilöiden sisäiseen malliin, skeemaan. Sen perusteella yrittäjät tulkitsevat ympäröivää maailmaa. Se heijastaa myös yrittäjien ihmiskäsitystä ja maailmankuvaa. Kun ihminen luo merkityksen itsensä ja ympäristönsä välille, luo hän

samalla viitekehyksen, jonka sisällä hän voi rakentaa tietoa (Uljens 1989: 19). Yrittäjien käsityksissä heijastuvat heidän arvonsa ja asenteensa sekä käsityksensä sosiaalisesta maailmasta.

Oppiminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa kokemuksen kautta muodostettuja merkityksiä tulkitaan uudelleen. Tämän pohjalta ymmärrämme, arvioimme ja toimimme. (Mezirow 1990: 1.) Inhimillistä elämää ja toimintaa määräävät olennaisesti ne merkitykset, joita annamme erilaisille asioille ympäristöstämme. Ihminen voi oppia ja omaksua merkityksiä vain suhteessa toisiin ihmisiin. Todellisuus välittyy ja rakentuu ihmiselle aina oman toiminnan kautta. (Aaltola 1992: 96; Schwandt 2000: 197.) Yrittäjät oppivat jatkuvasti toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta.

Hermeneuttisen lähestymistavan mukaisesti käsityksiä ja merkityksiä on tutkittava kontekstissaan. Ilmauksen merkitys määräytyy siitä asiayhteydestä, jossa se esiintyy. Kokonaisuus ymmärretään osien kautta ja sen osia kokonaisuuden kautta. (Kakkuri-Knuuttila & Ylikoski 2002: 24, 30–31.) Tässä tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, että perinteisten ja verkostoyrittäjien käsityksiä tulkitaan omina kokonaisuuksinaan ja siinä asiayhteydessä, jossa ne ilmaistaan. Tätä tukee myös tutkimuksen vertailuasetelma, jonka kautta pyritään osoittamaan ja nostamaan keskusteluun yrittäjyyden erilaista ilmentymistä eri toimintaympäristöissä (konteksteissa). Sosio-konstruktionistinen tulkinta ilmiöiden luonteesta tarkoittaa työssä sitä, että yksittäisten henkilöiden tulkinnat eivät viime kädessä ole mielenkiinnon kohteena, vaan puheen (kielen) katsotaan refleктоivan olemassa olevaa todellisuutta tai luovan todellisuutta (ks. Berger & Luckmann 2002: 79–82). Näillä tulkinnoilla tavoitellaan verkostokontekstissa toimivien ja toisaalta markkinakontekstissa toimivien yrittäjien kokemaa todellisuutta, jonka perusteella voidaan tulkita yrittäjien ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja liittyen yrittäjyyteen ja verkostoihin. Fenomenografinen aineiston analyysi mahdollistaa yrittäjien käsitysten ja merkitysten tulkinnan toisaalta markkinoilla toimivien ja toisaalta verkostoissa toimivien yrittäjien erilaisissa konteksteissa.

Ihmistieteiden luonnetta, ontologiaa ja epistemologiaa, Burrell ja Morgan (1979: 1–8) kuvaavat kuvion 5 mukaisesti (ks. myös Leskinen 1999: 153–157; Järvinen & Järvinen 2000: 203–204).



Kuvio 5. Ihmistieteiden luonne (mukailtu Burrell & Morgan 1979: 3).

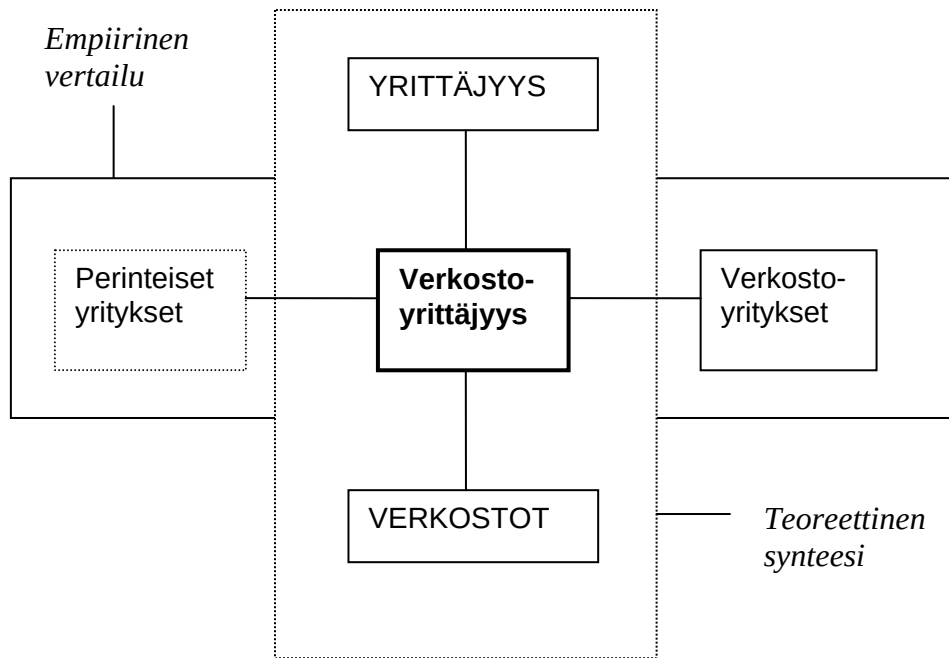
Ontologisesti ilmiö voidaan nähdä luonteeltaan objektiivisena tai sitten, niin kuin tässä tutkimuksessa, yksilön rakentamana, subjektiivisena. Epistemologiassa kysymys on tiedon perusteista. Miten maailmaa ymmärretään ja miten siitä saatua tietoa voidaan kommunikoida muille ihmisille. Millaista tietoa voidaan saavuttaa ja miten tieto voidaan luokitella oikeaksi ja vääräksi. Positivistit pyrkivät selittämään sosiaalisen ympäristön tapahtumia etsimällä sääntöjä ja syy-seuraussuhteita. Anti-positivismissa sosiaalista maailmaa voidaan ymmärtää vain niiden ihmisten kautta, jotka ovat tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa. Tieto on subjektiivista, ja se perustuu kokemukseen ja oivallukseen. Tässä tutkimuksessa verkostoyrittäjyyden ilmiötä pyritään ymmärtämään toisaalta yrittäjien ja heidän kokemuksiensa kautta ja toisaalta tutkijoiden esittämän teorian kautta. Tutkimuksessa sovelletaan tulkitsevaa paradigmaa, joka pyrkii ymmärtämään maailmaa sellaisena kun se on, subjektiivisten kokemusten kautta. (Burrell & Morgan 1979: 1–8, 28–32.)

1.5 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen **tavoitteena** on *tuoda esille verkostotalouden yrittäjyyden ilmene-
mismuotoja ja hahmotella verkostotaloudessa toimiville yrittäjille ominaisia ajattelu-*

toiminta- ja suhtautumistapoja. Tutkimuksen yhteenvedona kuvailen verkostoyrittäjyyttä ja sille tyypillisiä toimintatapoja, jotka heijastuvat identiteettinä, yrittäjyyden muotona ja strategiana.

Tutkimusasetelmaa havainnollistan kuvion 6 avulla.

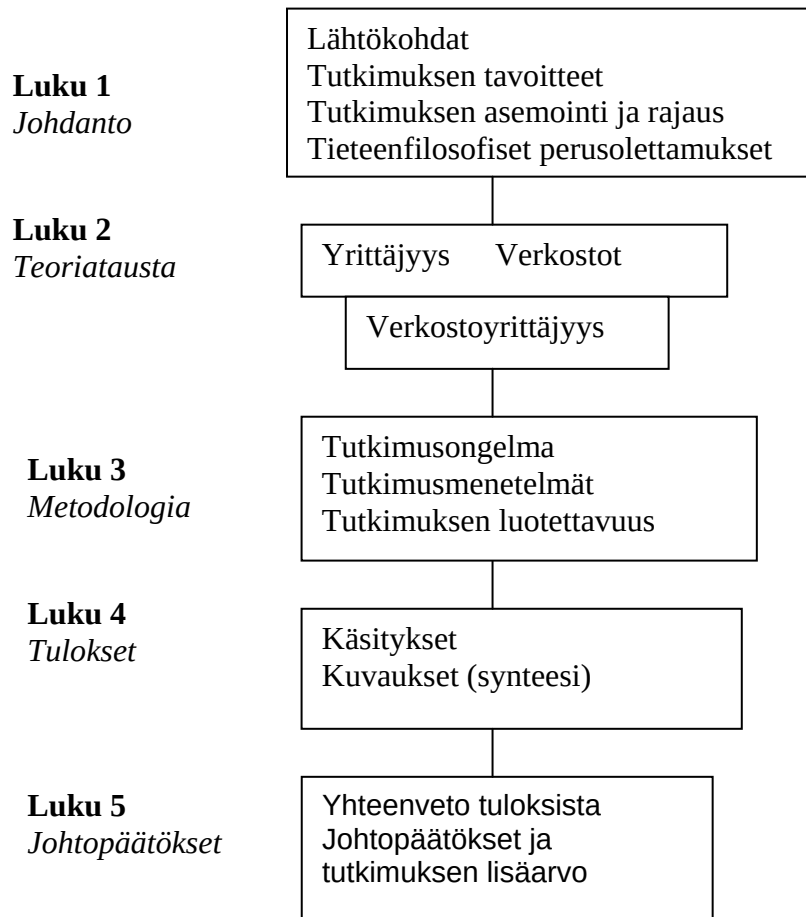


Kuvio 6. Tutkimusasetelma.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu yrittäjyyden ja verkostojen teorioista, joiden kautta päästään verkostoyrittäjyyteen (teoreettinen synteesi). Tutkimuskysymyksiin etsin vastauksia empiirisen aineiston avulla, joka perustuu sekä verkostoyritysten että vertailuryhmänä olevien perinteisten yritysten haastatteluihin (empiirinen vertailu). Tutkimuksen tuloksena hahmottuu kuva verkostoyrittäjyydestä ja siihen liittyvistä toimintatavoista sekä verkostoissa toimivan yrittäjän ajattelu- ja suhtautumistavoista.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on kuvion 7 mukainen.



Kuvio 7. Tutkimuksen rakenne.

Johdannossa perustelen tutkimuksen merkitystä ja rakennan laajempaa viitekehystä verkostoyrittäjyydelle ja verkostomaiselle toiminnalle. Verkostotalouden kautta luon taustaa tutkimuksen tavoitteille ja tutkimuksen vertailuasetelmalle (markkinat vs. verkosto). Johdantoluvussa esitän myös tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuksen tieteenfilosofiset perusolettamukset. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen esitän luvussa kaksi. Siinä käsittelen yrittäjyyttä ja verkostoja. Teorialuvun lopussa kokoan yhteen

yrittäjyyden ja verkostojen teorit ja tiivistän kirjallisuuden pohjalta näkemyksen yrittäjyydestä verkostotaloudessa.

Tutkimuksen menetelmällisessä viitekehyksessä, luvussa kolme, luon pohjaa empiirisen osuuden toteuttamiselle ja aineiston analysoinnille. Tutkimusmenetelmäosuudessa esitelen aineiston hankinnan, aineiston analysointimenetelmät sekä tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tekijät. Tutkimuksen tulokset esitän luvuissa neljä, jossa fenomenografisen analyysin pohjalta kuvaan sekä verkostoyrittäjien että perinteisten yrittäjien käsityksiä yrittäjyydestä ja verkostoista. Esitän myös käsitysten perusteella syntyneet verkostoyrittäjyyden ja perinteisen yrittäjyyden kuvaukset (synteesit). Tutkimuksessa käsittelen aineistoa kokonaisuutena, vertailuryhmien tulokset omina kokonaisuuksinaan.

Luvussa viisi esitän tutkimuksen keskeiset tulokset sekä verkostoyrittäjyyden ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapojen tuomat uudet näkemykset yrittäjyyden teoriaan. Tutkimuksen yhteenvedossa peilaan tutkimuksen tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja olemassa olevaan teoriataustaan. Lisäksi kuvaan tutkimustulosten perusteella hahmotettavaa verkostoyrittäjyyttä ja herätän keskustelua yrittäjyyden uudenalaisesta ilmenemis muodosta verkostotaloudessa. Lopuksi tuon esille tulosten hyödynnettävyyttä sekä yrittäjyyden edistämisessä että jo toimivien yritysten kehittämisessä.

2 YRITTÄJYYDEN JA VERKOSTOJEN RAJAPINNASSA

Tässä luvussa rakennan yrittäjyyden ja verkostojen teorioiden pohjalta viitekehyksen verkostoyrittäjyyteen. Ensin tuon esille yleisiä tekijöitä yrittäjyydestä ja verkostoista. Sen jälkeen hahmottelen niiden rajapintoja sekä yrittäjyyden että verkostojen näkökulmasta. Tutkimukseni tavoitteeseen pohjautuen painotan teorioista niitä näkemyksiä, jotka korostavat verkostojen roolia yrittäjyydessä. Lisäksi tuon esille teorian esittämiä näkemyksiä siitä, miten verkostojen nähdään muuttaneen yrittäjyyttä ja tuoneen siihen uusia toimintamalleja ja -tapoja.

2.1 Yrittäjyys verkostotalouden näkökulmasta

Yrittäjyyttä kuvaan tässä luvussa toimintoina, yrittäjän ominaisuuksina, yrittäjyysprosessina sekä yrittäjätyyppeinä ja yrittäjyyden muotoina. Näiden kautta rakennan kuvaa yrittäjyydestä verkostotaloudessa eri näkökulmista. Olen ottanut mukaan yhtenä yrittäjyyttä kuvaavana tekijänä yrittäjyysprosessin, koska siinä painottuvat verkostot, ympäristö (sijainti) sekä yksilön kyvyt ja motivaatio, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä tekijöitä.

2.1.1 Yrittäjyys toimintoina

Yrittäjyyden voidaan sanoa olevan ilmiö, joka liittyy **muutokseen**, tilanteeseen, jossa toiminnan tulokset eivät ole ennalta määrättävissä. Yrittäjyyteen kytkeytyvät innovatiivisuus, riskinotto ja kokonaisvaltainen, eri tuotannontekijöiden ja markkinoiden odotusten koordinointi uusissa olosuhteissa. (Kyrö 1998: 48; ks. myös Leskinen 1999: 79.) Yrittäjyyteen on liitetty myös termit ”seikkailija” ja ”projekti”, jotka kuvastavat riskinottamista, epävarmuutta ja projektimaisia toimeksiantoja (Kyrö 1998: 32–33; Kyrö 1997: 32). Yrittäjyys voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen: **riskin ottaminen, johtaminen ja innovaattorina toimiminen**. Riskin ottaminen liittyy yrityksen perusta-

miseen, rahoitukseen ja omistajuuteen. Yrittäjä etsii aktiivisesti uusia rahan hankkimisen mahdollisuuksia ja käyttää tässä toiminnassa luovuuttaan. Tähän ulottuvuuteen liittyy myös epävarmuus. Johtajuus on yrityksen kehittämistä, päätöksentekoa ja organisointia. Yrittäjän voidaan sanoa olevan organisoiija ja talouden kontrolloija. Kolmas tekijä liittyy mahdollisuuksien havaitsemiseen ja luovuuteen. Se korostaa yrittäjän roolia innovaattorina, jolla on yrittäjämäinen asenne sekä kyky havaita ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin. Yrittäjä on yksilö, jokaideoi uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja vie niitä käytäntöön. (Cuevas 1994.) Toisaalta yrittäjyys voidaan määritellä myös kolmen eri toiminnon toteuttamisen kautta. Innovaatio-toiminnossa yrittäjä tekee asioita, jotka eivät liity päivittäisiin liiketoiminnan rutiineihin. Yrittäjällä on kyky innostaa muita, eikä hän välitä rakenteisiin liittyvistä rajoituksista. Toinen yrittäjän toiminto liittyy johtamiseen ja koordinointiin. Tässä toiminnossa yrittäjä lähestyy johtajan roolia. Kolmantena toimintona on riskin ottaminen. Vaikka yrittäjä ei kantaisi taloudellista riskiä, hän joutuu kuitenkin vahvasti kokemaan yrittäjyydessä sosiaalisen ja henkisen riskin, mm. status ja epävarmuus. (Kets de Vries 1977: 37–38; ks. myös Locgenecker & Schoenin 1975: 27–29.) Informaatiota ja verkostoja painottavassa liiketoimintaympäristössä yrittäjyysosaamisen voidaan sanoa olevan kykyä kehittää ydinosaamista kumppanien houkuttelemiseksi ja kilpailukyvyyn parantamiseksi. Se on myös kykyä nähdä oikeat markkinat ja potentiaaliset kumppanit. (Lehtonen 1999: 82.)

Yrittäjyyteen liittyvät henkiset ja aineelliset resurssit. **Ihmisen uskomukset, teot ja tunneilmaisut ilmentävät hänen yrittäjyyttään** (Koiranen 1993: 16; Gasse 1986: 49–50). Peltonen (1985: 55–57) on tutkinut laajassa tutkimuksessaan ihmisten käsityksiä yrittäjyydestä ja sen sukulaiskäsitteistä. Hän pyysi vastaajia arvioimaan, miten hyvin käsitteet merkitsevät samaa kuin yrittäjyys. Kolme lähimmäksi arvioitua olivat vastuunkantaminen, aloitekyky ja itsenäisyys ja vastaavasti itsekkyyys ja häikäilemättömyys olivat vähiten yrittäjyyteen liitettyjä käsitteitä. Lähimmäksi yrittäjyyttä luokiteltiin asenteita ja työmotivaatiota kuvaavat käsitteet, seuraavaksi rohkeuteen ja riskinotto-kykyyn ja sitten tuloksekkuuteen ja luovuuteen liittyvät käsitteet. Kysyttäessä ”kuka tai mikä on yrittäjä” (Koiranen & Peltonen 1995: 28) yrittäjän lähikäsitteiksi saatiin itseensä uskoja, tilaisuuteen tarttuja ja riskinottaja.

Yrittäjyydestä voidaan erottaa yrityksen perustamisvaihe ja toimintavaihe, joiden kautta päästään uuden yrityksen luomiseen ja yrityksen johtamiseen (Peltonen 1985: 31; Rauch & Frese 2000: 106). Tämän perusteella voidaan jäsentää myös yrittäjältä vaadittuja ominaisuuksia yritystoiminnan eri vaiheissa. Lumpkin ja Dess (1996) määrittelevät yrittäjyyden uuden luomiseksi tai uuden aloittamiseksi. Se kuvastaa, mitä tehdään, kun taas yrittäjyysorientaatio (prosessit) esittää, miten se toteutetaan. Yrittäjyysprosessit ovat niitä toimintatapoja ja päätöksentekoprosesseja, joita yrittäjät käyttävät yrittäjämäisesti toimiessaan. Yrittäjyysorientaatiossa keskeisiä tekijöitä ovat autonomia, innovatiivisuus, riskin ottaminen, proaktiivisuus (ennakoivuus) ja aggressiivinen kilpailuasenne (kilpailijoiden haastaminen).

Low ja MacMillan (1988: 143, 149) korostavat yrittäjän ja organisaation vuorovaikutusta ja sitä prosessia, jonka kautta persoonallisuustekijät vaikuttavat yrityksen käyttäytymiseen. Heidän mukaansa pelkästään persoonallisuustekijöillä ei voida selittää yrityksen ja yrittäjän käyttäytymistä. Myös Hofer ja Sandberg (1987) esittävät, että yrittäjän ominaisuuksilla näyttäisi olevan vähän vaikutusta yrityksen käyttäytymiseen. Sen sijaan voimakkaammin vaikuttaa toimialan rakenne ja strategia. Korunka, Frank, Lueger & Mugler (2003: 24–25) painottavat, että yrittäjyyden tutkimuksessa persoonallisuustekijät ovat uudelleen nousseet esille. Integroitunut ja dynaaminen yrittäjyyden teoria nousi voimakkaasti esille 1980-luvun puolivälin jälkeen. Se kyseenalaisti persoonallisuustekijöiden vaikutuksen yrittäjyyteen (vrt. Low & MacMillan 1988; Hofer & Sandberg 1987). Viime aikoina on voimistunut uusi näkemys, jossa pyritään vahvistamaan persoonallisuustekijöiden merkitystä sekä yrittäjyysaikomuksille että yrityksen menestymiselle (ks. Rauch & Frese 2000: 103, 131). Uudet tutkimukset painottavat sellaisia tekijöitä, jotka aiemmin ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tällaisia ovat mm. proaktiivisuus (Bateman & Crant 1993) ja Lumpkinin ja Dessin (1996) esittämä laaja-alainen näkemys persoonallisuuden tekijöistä ja käyttäytymisestä. Nämä osoittavat, että yrittäjämäistä persoonallisuutta voidaan parhaiten kuvata toimintaan liitetyillä ominaisuuksilla. Persoonallisuustekijät kehittyvät ja muotoutuvat yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa (Littunen 2000: 296). Tämäkin tukee toiminnallista näkemystä yrittäjän persoonallisuustekijöistä.

Shanen ja Venkataraman (2000: 217–218, 220–221) näkevät yrittäjyyden kannattavien mahdollisuuksien löytämisenä ja hyväksikäyttönä. He esittävät integroidun viitekehyksen yrittäjyyteen, joka sisältää **mahdollisuuksien havaitsemisen, arvioinnin ja hyödyntämisen prosessit sekä yksilöt**, jotka havaitsevat, arvioivat ja hyödyntävät mahdollisuudet. Jotta voisi olla yrittäjyyttä, on tarpeen olla yrittäjämäisiä mahdollisuuksia. Yksilö voi saavuttaa yrittäjyyden kautta voittoa vain, jos hän havaitsee, että mahdollisuus on olemassa ja ymmärtää sen arvon. Yrittäjyys pitää sisällään integroitua tuotantoa, missä useita erilaisia resursseja yhdistämällä saadaan aikaan uusi tuote tai palvelu. Evoluutioteoria on muuttanut yrittäjyyden teorian painopistettä yksittäisestä yrittäjästä, hänen ominaisuuksistaan ja aikomuksistaan kohti toimintaa ja sen tuloksia. Painottamalla niitä toimintoja, joita yrittäjät tekevät luodessaan ja johtaessaan yrityksiään, on päästy kehittyneempään näkemykseen yrittäjämäisestä toiminnasta. Yrittäjät rakentavat, muokkaavat ja mukauttavat strategioitaan prosessissa, joka on sidoksissa ympäristöön. Yrittäjyystutkimusta on 1990-luvun alusta lähtien viety integroivampaan suuntaan. (Aldrich & Martinez 2001: 52–53.)

2.1.2 Yrittäjän ominaisuudet

Yrittäjä on henkilö, joka havaitsee mahdollisuuden ja luo organisaation sen toteuttamiseksi (Bygrave & Hofer 1991: 14). Yrittäjyyden voidaan sanoa rakentuvan yksilöistä, jotka havaitsevat mahdollisuuksia, siellä missä muut eivät niitä näe. He myös toteuttavat niitä eri tavoin organisoiden, välittämättä siitä, mitä resursseja heillä sillä hetkellä on käytettävissään (Stevenson & Jarillo 1990: 23; Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse & Smith 2002: 96). Collins ja Moore (1970: 1, 8) korostavat, että jos haluamme ymmärtää yrittäjyyttä ja yrittäjyysprosessia, meidän on tarpeen ymmärtää niitä yksilöitä, jotka luovat yrityksen. Jo 1970-luvulla he määrittelivät **yrittäjän muutosagentiksi, joka rakentaa uusia organisaatioita ja toimintatapoja**.

Yrittäjää ja yrittäjyyttä on pyritty määrittelemään niiden ominaisuuksien ja persoonallisuustekijöiden perusteella, jotka kuvastavat yrittäjää ja yrittäjän toimintaa. Yrittäjän ominaisuudet voidaan jakaa persoonallisuustekijöihin ja yksilön taustatekijöihin (mm.

koulutus, kokemus). Persoonallisuustekijöihin liittyvät yksilön persoonallisuuden piirteet sekä asenteet ja motiivit. Tämä voidaan katsoa laaja-alaiseksi näkemykseksi persoonallisuudesta. (Korunka, Frank, Lueger & Mugler 2003: 24.) Yrittäjään liitetään yleisimmin sellaiset persoonallisuustekijät kuin suoritustarve (nAch, McClelland, 1961; ks. myös Vesper 1980), tarve vaikuttaa asioihin (locus of control, Brockhaus & Horwitz, 1986; Brockhaus 1982; ks. myös Vesala 1992) ja riskinotto-kyky (mm. Rauch & Frese 2000: 110). Brockhaus ja Horwitz (1986; Brockhaus 1982) lisäävät vielä ongelmanratkaisukyvyyn ja innovatiivisuuden sekä arvot ja asenteet. Jennigs (1994: 161) liittää yrittäjyyteen itsevarmuuden, opportunistisuuden ja kunnianhimon. Yrittäjyyteen liittyviä persoonallisuuden synkkiä puolia, negatiivisia ominaisuuksia, ovat halu kontrolloida, epäluottamus, halu saada huomiota ja syntipukkien hakeminen. Yrittäjille tärkeitä ominaisuuksia yrittäjien omasta mielestä ovat yritystoiminnan (alan) osaa-minen, rahoitukseen liittyvä osaaminen, rehellisyys, hyvä luonne, sisäinen motivaatio, halu tehdä lujasti töitä, miellyttävä persoonallisuus ja kyky tehdä töitä ihmisten kanssa. (Hornaday & Aboud 1971: 147, 152.)

Yrityksen toimitusjohtajan persoonallisuustekijöillä (joustavuus, tarve saada aikaan asioita ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin) voidaan tutkimuksen mukaan (Miller & Toulouse 1986: 1405) sanoa olevan vaikutusta pienen yrityksen käyttäytymiseen. Käyttäytymisellä tarkoitettiin tutkimuksessa strategiaa, rakennetta, päätöksentekoa sekä yrityksen toimintamalleja. Kolmella tutkitulla persoonallisuustekijällä oli merkittävä vaikutus pienen yrityksen strategiaan, rakenteeseen ja päätöksentekotapaan. Ne vaikuttavat myös yrityksen käyttäytymiseen tietyissä tilanteissa. Joustavuus liittyy erityisesti epävirallisiin organisaatorakenteisiin ja strategiana erikoistumiseen. Tarve saada aikaan asioita liittyy analyyttisempään, markkinaorientoituneeseen strategiaan ja muodollisempaan rakenteeseen. Mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen näkyy selvimmin tulevaisuusorientoituneessa, innovatiivisessa strategiassa ja dynaamisessa ympäristössä.

Kickul ja Gundry (2002) selvittivät tutkimuksessaan pienen yrityksen omistajan persoonallisuuden, strategisen orientaation ja innovaatioiden suhdetta. Proaktiivinen persoonallisuus tarkoittaa Batemanin ja Crantin (1993: 104–105; ks. myös Deakins

1999: 18–22) mukaan persoona, joka pyrkii vaikuttamaan ympäristön muutoksiin (muutosagentti). Tällainen persoona etsii mahdollisuuksia, on aloitteellinen, aktiivinen, eikä anna periksi ennen kuin on saatu aikaan tuloksia. (Kickul & Gundry 2002: 87.) **Yrittäjän proaktiivinen persoonallisuus on sidoksissa yrityksen strategiseen orientaatioon**, mikä mahdollistaa joustavuuden ja muutoksen ulkoisten olosuhteiden muuttuessa. Tällaiset yrittäjät ovat halukkaita tekemään yrityksen rakenteessa muutoksia, jotka mahdollistavat kasvun ja menestyksen. (Kickul & Gundry 2002: 93.) Davidsson (1989: 211) vertaili perinteisiä yrityksiä ja korkean teknologian yrityksiä ja totesi, että korkean teknologian yritykset olivat yrittäjämäisempiä sekä toimintamalleiltaan että asenteiltaan. Kirzner (1973: 65–69) korostaa yrittäjän roolia mahdollisuuksien näkijänä ja talouden moottorina. Näissä oleellisena tekijöinä ovat yrittäjän valppaus nähdä asioita, tietää asioista ja erityisesti tietää, mistä hakea tietoa.

Yrittäjiä ja ei-yrittäjiä on monissa tutkimuksissa verrattu toisiinsa. Yrittäjillä on merkittävästi korkeampi tarve saada aikaan tuloksia, toteuttaa asioita, tarve itsenäisyyteen ja tehokkuuteen johtamisessa. Selvästi muita kansalaisia alhaisemmat arvot yrittäjät saavat halukkuudesta saada tukea. (Hornaday & Aboud 1971: 147.) Tässä korostuu yrittäjän halu itsenäiseen päätöksentekoon (Barlett 1988: 9). Peltosen (1985: 39–41) esittämässä tiivistelmässä yrittäjän motiiveja koskevista tutkimuksista (70-luvulla tehtyjä tutkimuksia) yrittäjäksi ryhtymisen keskeiseksi motiiviksi nousee halu riippumattomuuteen. Motiivit liittyvät läheisesti yhteen yrittäjän persoonaan kuuluvien piirteiden kanssa. Riippumattomuuden lisäksi yksilökeskeisyys on nähty tärkeäksi yrittäjyyttä kuvaavaksi ominaisuudeksi (Longenecker ym. 1988: 64–65). Vapaus toisten kontrollista ja tunne siitä, että ”tekee omaa juttuaan”, nousee yrittäjien keskeiseksi tavoitteeksi. Ensisijaisena tavoitteena ei ole niinkään varallisuuden kerääminen, vaan halu riippumattomuuteen. (Ronen 1983: 140; ks. myös Hornaday & Vesper 1982; Barlett 1988: 12–13; Vesper 1980: 40.)

Yrittäjän ongelmaratkaisutaito ja päätöksentekotapa ovat riippuvaisia yksilön tavasta nähdä asioita ja hänen kognitiivisista tekijöistään. Busenitz ja Barney (1997: 12) tuovat esille yrittäjien päätöksentekoprosessista ennakoasenteen ja peukalosääntöjen (arkipäivän päättelyn, ajatusmallien) käytön. Ne ovat kognitiivisia mekanismeja ja

subjektiivisia mielipiteitä, joita yksilöt käyttävät päätöksenteon tukena. Tällaiset päätöksenteon apuvälineet, joilla yksinkertaistetaan päätöksentekotilanteita, sopivat erityisesti epävarmoihin olosuhteisiin, joissa vaaditaan nopeita päätöksiä. Yrittäjien on usein tarpeen tehdä päätökset nopeasti, eikä heillä ole mahdollisuutta peilata ajatuksiaan muiden kanssa. He saavat myös päätöksestään nopeasti palautetta, ja tämä mahdollistaa tehokkaan oppimisen yrityksen ja erehdyksen kautta (ks. Sitkin 1992; Gibb 1993: 11–12). Myös Aldrich ja Martinez (2001: 45–46) ovat todenneet, että yrittäjät joutuvat usein turvautumaan epätäydelliseen tietoon ja tekemään nopeita johtopäätöksiä suppean tietomäärän perusteella.

Innovatiivisuutta yrittäjyydessä painotti erityisesti Schumpeter (1934: 66–68, 128–133), joka näki yrittäjän uudella tavalla resursseja yhdistäväksi henkilöksi. **Yrittäjää voidaan sanoa innovaattoriksi, joka toteuttaa muutoksia uusien prosessien ja tuotteiden kautta.** (Deakins 1999: 11; Binks & Vale 1990: 14.) Yrittäjiä kiehtovat liiketoiminnot, jotka sisältävät uusia tuotteita tai prosesseja, sellaiset, joista ei ole paljon aikaisempaa kokemusta. Uuden kehittäminen on houkuttelevaa, ja yrittäjät tuntevat vetoa epävarmuutta sisältäviin uusiin mahdollisuuksiin. (Ronen 1983: 141.) Littusen (2000: 295) mukaan innovatiivisuus tarkoittaa sitä, että yrittäjällä on tarpeen olla kyky tehdä ratkaisuja uusissa tilanteissa. Tähän vaikuttaa yrittäjän kokemus ja koulutus, ja sitä kautta hankittu osaaminen. Nämä kuvastavat aikaisemmin mainittua yrittäjyyteen liittyvää innovaatiotoimintoa sekä yrittäjän roolia innovaattorina (Cuevas 1994; Kets de Vries 1977).

Persoonallisuustekijät liittyvät läheisesti yksilön arvoihin. Ne voidaan määritellä yksilön yleiseksi ja organisoiduksi tavaksi nähdä maailma (vrt. maailmankuva, ihmis-käsitys). (Brockhaus & Horwitz 1986: 32.) Yksilöiden tavat tulkita, reagoida ja ajatella ovat yksilöllisiä. Asenteiden merkitystä ei ole tutkittu yhtä laajasti kuin persoonallisuuksien eroja. Asenteet voivat olla tilannesidonnaisia, jolloin ne liittyvät sosiaaliseen yhteyteen. Toisaalta ne voivat olla pysyviä, jolloin ne ovat kokemuspohjaisia. (Jennings 1994: 174–175.) Kaikilla yksilöillä on erilaiset tietovarastot, ja näissä varastoissa oleva tieto vaikuttaa yksilön kykyyn havaita uusia mahdollisuuksia. Yksilön tietovarastot rakentavat sisäisen mallin (mental schema), josta syntyy viitekehys uuden tiedon

käsittelymiseen. Yrityksen ja yrittäjän oppiminen on riippuvainen siitä, mitä he jo tietävät asiasta (Malecki & Poehling 1999: 249). Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että menestyvät yrittäjät näkevät mahdollisuuksia tilanteissa, joissa muut ihmiset näkevät riskejä (Shane & Venkataraman 2000: 222).

Yrittäjän toiminta on riippuvainen sekä ympäristön vaatimuksista että yrittäjän uskomuksista, arvoista ja asenteista eli kognitiivisesta orientaatiosta (Gasse 1986: 50–51). Yrittäjä, joka tekee päätöksiä päivittäisten asioiden pohjalta, toimii lyhyellä tähtäimellä (day to day -periaatteella) sekä intuition pohjalta, hakee informaatiota vain muutamilta, helposti saatavilla olevilta tahoilta. Kun taas rationaalisesti ja enemmän johtamissuuntautuneesti toimivat yrittäjät näyttävät arvostavan informaatiota ja lisäävän ja monipuolistavan informaatiolähteitä. (Vrt. verkostot) (Gasse 1986: 58.) Gassen aikaisemman tutkimuksen pohjalta on todettu, että tietäntyyppiset yrittäjät ovat mahdollisesti tehokkaampia tietynlaisessa toimintaympäristössä. Esimerkiksi avoimet ja ulospäin suuntautuneet yrittäjät todennäköisesti toimivat mieluummin ja ovat tehokkaampia dynaamisissa toimintaympäristöissä. (Brockhaus 1982: 50; Brockhaus & Horwitz 1986: 33.)

Yrittäjän taustatekijöistä keskeisimmät tämän tutkimuksen kannalta ovat kokemus, koulutus ja roolimallit. Kolvereidin ja Bullvågin (1993: 279) tutkimuksen mukaan kokeneemmat (jo useampaan kertaan yrittäjänä olleet) yrittäjät ovat aktiivisempia verkostoitumaan kuin noviisiyrittäjät, jotka olivat ensimmäistä kertaa yrittäjänä. Tämän perusteella voi vetää sen johtopäätöksen, että aikaisempi työkokemus, joko yrittäjänä tai toisen palveluksessa, tuo kontakteja ja osaamista, jota voi myöhemmässä yrittäjyydessä hyödyntää. Collins ja Moore (1970: 63) esittävät, että menestyvä yrittäjä oppii käytännön kautta, eikä yrittäjyyden taitoja voi koulussa oppia. Kokemukset ja etenkin virheet ovat ne, joiden kautta yrittäjä löytää parhaat toimintamallit. Vesper (1980: 23) painottaa, että paras tapa oppia yrittäjyyttä on sukeltaa mukaan ja oppia toiminnan kautta. Timmons (1999: 219) esittää, että ei ole niinkään merkitystä sillä, mitä ominaisuuksia yrittäjältä edellytetään, vaan miten he toimivat. Hän painottaa kokemuksen ja koulutuksen kautta yrittäjyysominaisuuksien oppimista, kehittämistä, hankkimista sekä harjoittelua. Myöskin Storey (1994: 129) korostaa, että koulutetut yrittäjät toden-

näköisemmin johtavat nopeammin kasvavia yrityksiä kuin kouluttamattomat (ks. myös Naumanen 2002: 13). Koulutus lisää kokemuksen ohella yrittäjän osaamista, kykyjä ja taitoja. Davidsson ja Honig (2003: 305–306) toteavat, että inhimillisen pääoman teorian mukaan tieto lisää yksilöiden kognitiivisia kykyjä. Kuitenkin koulutuksen on todettu esim. alentavan riskinottohalukkuutta. Aikaisemmilla tiedoilla on merkittävä rooli älyllisessä käyttäytymisessä. Se edistää uuden tiedon syntymistä ja tiedon hyväksikäyttöä sekä sopeutumista uusiin tilanteisiin. (Ks. Weick 1996; Malecki & Poehling 1999: 249.)

Aikaisempi työkokemus on tärkeä taustatekijä yrittäjyydessä myös siksi, että tyytymättömyys aikaisempaan työhön on tärkeä työntötekijä yrittäjyyteen (Brockhaus & Horwitz 1986: 35; Brockhaus 1982: 51). Keskeisiä taustavaikuttajia ovat myös roolimallit sekä perheestä, tuttavapiiristä että vastaavassa tilanteessa olevista yrittäjistä. Yrittäjä saa uskoa omaan yrittämiseensä nähdessään onnistumisia ympärillään. Erityisesti alkuvaiheessa oleville yrittäjille toisten esimerkki ja roolimallit ovat tärkeitä. (Brockhaus & Horwitz 1986: 35–37; Brockhaus 1982: 52, 64; ks. myös Johannisson 1988.)

Yhteenveto

Pienuus luo pienelle yritykselle resurssiniukkuuden olosuhteet. Näissä olosuhteissa menestyminen edellyttää yritykseltä erilaista johtamista kuin suuryrityksissä. Myöskin ulkoisilla tekijöillä on pienille yrityksille enemmän merkitystä kuin suurille. Niukkojen resurssien johdosta yrittäjällä on tarpeen olla laaja-alainen osaaminen, hänen on hyväksi sietää epävarmuutta ja kyetä vaihtamaan roolista toiseen. (Welsh & White 1981: 18, 31.) Gartnerin (1998) mukaan kysymys ”Who is an entrepreneur?”, joka keskittyy yrittäjän persoonallisuustekijöihin, ei johda yrittäjän määritelmään eikä auta ymmärtämään yrittäjyyttä ilmiönä. Tutkijoiden on tarpeen havainnoida yrittäjiä yrityksen rakentamisprosessissa, sitä miten yrittäjä toimii. Tieto yrittäjien käyttäytymisestä on riippuvainen kenttätutkimuksesta. (Gartner 1988: 12, 27.) Yrittäjän etsimistä on verrattu Nalle Puhin Möhköfantin metsästyksen. Sitä ovat monet metsästäneet, mutta kukaan ei ole onnistunut saamaan sitä kiinni. Kaikki, jotka ovat nähneet siitä vilauksen, ovat eri mieltä sen ominaisuuksista. (Kilby 1971: 1; Hull, Bosley & Udell 1980: 11–12.) Tyy-

pillistä yrittäjää ei voida määritellä, mutta samoja perusominaisuuksia löytyy useimmista yrittäjistä. (Ks. mm. Hull ym. 1980: 11–12; Brockhaus & Horwitz 1986: 26; Barlett 1988: 13.)

2.1.3 Yrittäjätyypit ja yrittämisen muodot

Yrittäjyyttä on jaoteltu erilaisiin tyypeihin yrityksen ja yrittäjän käyttäytymisen ja ominaisuuksien perusteella. Yrittäjätyypit voidaan jakaa ammatinharjoittajiin, yrittäjämäisiin yrittäjiin (oportunisteihin) sekä ammattimaisiin johtajiin (ks. mm. Kallio 2002: 42, 54; Bridge ym. 1998: 42–47; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 79–80; Lahti 2000: 17; Davidsson 1989: 211; Locgenecker & Schoenin 1975: 32; Hornaday 1990: 22–23; Bridge, O'Neill & Cromie 1998: 49–50). Ammatinharjoittajat ovat tyypillisiä yksinyrittäjiä ja yksityisiä elinkeinonharjoittajia. Yrittäminen merkitsee heille usein enemmän elämäntapaa kuin liiketoiminnan harjoittamista. Tähän voidaan liittää Vesalan (1992: 41) näkemys siitä, että yrittäjät perustelevat yrittäjäksi ryhtymistään usein elannon hankkimisella ja itsenäisyydellä. Yrittäjämäiset yrittäjät ovat käynnistäneet oman yrityksen ja ovat kehitys- ja kasvuhaluista, motivoituneita sekä innovatiivisia päätöksentekijöitä. He käyttävät ympäristössä avautuvat mahdollisuudet hyväkseen. Voidaan myös puhua perinteisesti toimivista yrittäjistä sekä luovuutta ja rohkeita ratkaisuja soveltavista yrittäjämäisistä yrittäjistä (Locgenecker & Schoenin 1975: 32). Kolmas yrittäjätyyppi on ammattimaiset johtajat, joilla ei ole omaa osaamista, jota he voisivat myydä suoraan asiakkaalle. He tekevät tulosta muiden kautta. Yrittäjyyttä voidaan määrittää myös siltä pohjalta, miten yrittäjä itse kokee oman toimintansa, siis millainen on **yrittäjän identiteetti**. Tämä on lähellä yrittäjien tyypittelyä. Stanworth ja Curran (1976) jaottelevat yrittäjät identiteettien mukaisesti **käsityöläisidentiteettiin, klassiseen identiteettiin ja johtajaidentiteettiin**. Käsityöläisidentiteetti, joka vastaa ammatinharjoittajaa, korostaa yrittäjän riippumattomuutta, eikä tällainen yrittäjä yleensä ole halukas kasvattamaan yritystään. Klassinen yrittäjän identiteetti, yrittäjämäinen yrittäjä tai oportunisti, on yrittäjätyyppi, jossa painottuu tulojen hankkiminen ja kasvuorientaatio. Johtajaidentiteetissä painottuvat johtajana toimiminen ja muiden

arvostuksen saaminen. Myös turvallisuushakuisuus ja jatkuvuuteen panostaminen ovat keskeisiä johtajaidentiteetin tunnuspiirteitä (vrt. perinteinen yrittäjyys).

Yrityksen tyyppi, ”persoonallisuus”, vaikuttaa sen informaation käyttöön (Malecki & Poehling 1999: 248). Aldrich ja Martinez (2001: 43–44) erottavat yrityksistä ja yrittäjistä innovaattorit ja kopioijat (reproducers). Innovatiiviset organisaatiot ovat sellaisia, joiden toimintatavat ja osaaminen eroavat selkeästi olemassa olevista organisaatioista. Koska uusiin toimintatapoihin liittyy aina suurempi riski ja epävarmuus, useimmat yrittäjät toteuttavat yrityksensä samoilla rakenteilla ja toimintamalleilla kuin olemassa olevat yritykset. Innovatiiviset yrittäjät saavat kuitenkin selkeän kilpailuedun uudelta toimintamallistaan. He tarvitsevat uutta tietoa, uusia tapoja tehdä asioita ja uutta osaamista kehittäessään omaa yritystään ja uusia tuotteitaan. He asettavat olemassa olevat organisaatiot epäedulliseen asemaan, koska olemassa olevat yritykset eivät yleensä ole niin joustavia ja nopeita muuttumaan. Aldrich ja Martinez toteavat, että innovaattoreita on vähemmän kuin matkijoita yrittäjyydessäkin. Innovaattoreita voidaan kutsua myös yrittäjämäisiksi yrityksiksi (Alvarez & Barney 2000: 70–71). Ne tekevät asioita uudella tavalla sekä rikkovat totuttuja toimintatapoja ja rakenteita. (Vrt. Locgenecker & Schoenin 1975.)

Pienet teknologiapohjaiset konsulttiyrittäjät on tutkimuksen perusteella voitu luokitella kolmeen ryhmään: opportunistit, elämäntapakonsultit ja sattumaan pohjautuvat konsulttiyrittäjät. Opportunistikonsultit käyttävät tilaisuuden hyväksi, jättävät entisen työnsä ja ryhtyvät palvelemaan asiakkaiden tarpeita. He havaitsevat aukon markkinoilla ja perustavat uuden yrityksen siihen tarpeeseen. Elämäntapakonsultit ovat yksilöitä, jotka arvostavat sitä uraa ja niitä mahdollisuuksia, joita toimiminen itsenäisenä yrittäjänä tarjoaa. Heillä syyt yrittäjäksi ryhtymiseen liittyvät usein työn monipuolisuuteen ja mahdollisuuteen hyödyntää juuri tiettyä teknologiaosaamista. He arvostavat myös suoraa kontaktia asiakkaaseen ja konkreettisia, mitattavia tuloksia. Sattumalta konsultiksi ryhtyneet ovat yksilöitä, jotka eivät ole päässeet etenemään urallaan tai ovat joutuneet irtisanotuksi aikaisemmasta työstään. Yrittäjyys on heille tapa päästä hyödyntämään sekä taitojaan että kertynyttä kokemustaan. (Kirby & Jones-Evans 1997: 165–166; Glancey, Greig & Pettigrew 1998: 4.)

Yrittäjätyyppittelyä on tehty myös yrittäjän persoonan vaikutuksesta yrityksen strategian kehittymiselle (McCarthy & Leavy 1999: 128–130). Tällä perusteella on määritelty kaksi yrittäjätyyppiä, karismaattinen ja pragmaattinen yrittäjä. Karismaattinen yrittäjä lähestyy strategian kehittämistä visionäärisesti, idealistisesti ja intuitiivisesti. He ovat aggressiivisia uusien mahdollisuuksien etsijöitä, uskovat vahvasti yritykseensä ja ovat sitoutuneita siihen. Tällaiset yrittäjät ottavat riskejä tunnepohjalta, eivät niinkään tietoon pohjaten. Pragmaattisten yrittäjien lähestymistapa strategian muodostamiseen on laskelmoiva, maanläheinen ja rationaalinen. Pragmaattiset yrittäjätyyppit panostavat paljon aikaa suunnitteluun ja tarkan liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Heidän menestyksensä perustuu aikaisempaan osaamiseen, tietoon ja riskinsietokykyyn. He haluavat säilyttää yrityksen pienenä yrityksenä ja pysyä valitsemallaan markkina-alueella. Heidän tavoitteensa ovat hyvin konkreettisia, kuten elannon hankkiminen tai voiton tuottaminen. He eivät ole yhtä paljon tunteella mukana yrityksessä kuin karismaattiset yrittäjät.

Yrittäjyyttä voidaan jakaa myös erilaisiin yrittämisen muotoihin. Näitä ovat mm. teknologiayrittäjyys, asiakasyrittäjyys, alihankintayrittäjyys, perheyrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys. Teknologiyritys (-yrittäjyys) voidaan määritellä niin, että sen liiketoiminta perustuu edistyneen teknologian hyödyntämiseen ja että teknologia on yrityksen innovaatioprosessin merkittävä eteenpäin vievä voima. Yrityksen on perustanut pieni ydinryhmä, jotka omistavat enemmistön yrityksestä. (Naumanen 2002: 6; ks. myös Autio 1999: 108–110.) Asiakasyrittäjyydessä asiakkaat on integroitu toimimaan liiketoiminnan voimavaroina. Sen näkyvin muoto on franchising-yrittäjyys, jossa siirretään ennalta testattu konsepti uuteen ympäristöön. Yrittäjyys perustuu yhdessä menestymiseen ja voimavarojen yhdistämiseen (mm. yhteisostot, uudet markkina-alueet). (Koiranen & Tuunanen 1996: 7–11; Koiranen 1993: 144–149, 24–27; Barrow 1993: 109–121.) Alihankintayrittäjyys on usein tuotannollista yhteistyötä, jossa alihankkija tekee toiselle osapuolelle osia tai työvaiheita määriteltyjen vaatimusten mukaisesti. Alihankinta voi liittyä myös mm. suunnitteluun tai kokoonpanoon. Alihankintasuhde on yleensä markkinasuhde, joka perustuu hintaan ja kilpailuttamiseen. (Koiranen 1993: 149–153, 24–27.) Perheyritys on yhden perheen (tai suvun) määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus. Siinä kietoutuvat yhteen perhe-elämä, liiketoiminta ja omistajuus.

Perheyrittäjä siirtyy yleensä sukupolvenvaihdoksen kautta perheen jälkikasvulle. (Koiranen 2003: 14, 19; Heinonen & Toivonen 2003: 12–17.) Sisäinen yrittäjyys on toimimista yrittäjämäisesti toisen yrityksen palveluksessa. Se voidaan liittää sekä yksilön että työyhteisön toimintatapaan. Sisäiset yrittäjät ovat mm. luovia uudistajia, tuloshakuisia, epävarmuuden sietäjiä, projektien vetäjiä ja erikoistujia. (Koiranen 1993: 119–137, 27–28; ks. myös Heinonen & Vento-Vierikko 2002: 33–36; Kovalainen 1999: 34–35.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että yrittäjätyyppejä (tai orientaatioita) on erilaisia ja niistä löytyy erilaisia jaotteluja. Harva yrittäjä sopii sellaisenaan johonkin tiettyyn yrittäjätyyppiin, vaan useimmat ovat joidenkin luokittelujen yhdistelmiä. (Ks. Woo, Cooper & Dunkelberg 1991; Malecki & Poehling 1999: 248.) Samoin voidaan sanoa, että yrittäjä voi yhdistää erilaisia yrittämisen muotoja ja omaksua niistä itselleen sopivia toimintatapoja.

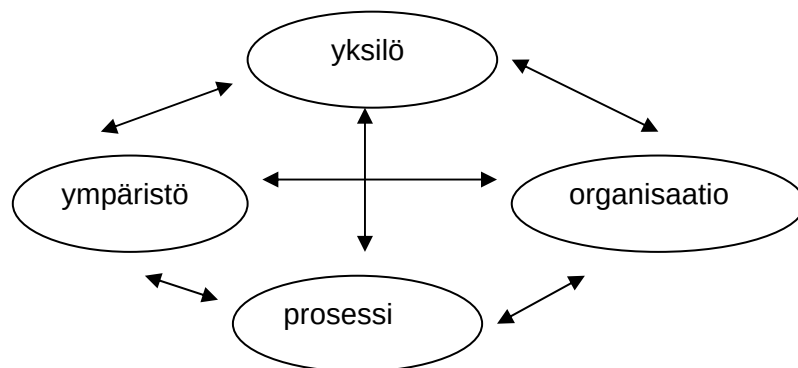
2.1.4 Yrittäjyysprosessi

Bygrave ja Hofer (1991: 14, 17) näkevät yrittäjyysprosessin keskeiseksi tekijäksi yrittäjyydessä. Yrittäjyysprosessissa painottuvat dynaamisuus, muutos, yritystason tarkastelu, ainutlaatuisuus sekä odottamattomien tekijöiden suuri määrä. Chell (2000) määrittelee yrittäjyyden prosessiksi, jossa yrittäjä ja yrittäjyysprosessi ovat saman ilmiön eri osa-alueita. Hän painottaa yrittäjäpersoonan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä yrittäjyysprosessissa. Yrittäjyys on prosessi, jossa omistaja-johtajan toiminnot (päätökset, valinnat jne.) ovat tilanteeseen sidottuja. Birley (1996: 29–30) korostaa, että yrityksen käynnistämisessä on loppujen lopuksi kyse resurssien hankkimisesta, ja **resurssien kokoaminen on yrittäjyysprosessin kriittinen tekijä**. Tässä prosessissa painottuvat erityisesti sosiaaliset ja epämuodolliset verkostot.

Shane, Locke ja Collins (2003: 258–259) toteavat, että viimeaikainen yrittäjyystutkimus on keskittynyt pääasiassa makrotason ympäristöön liittyviin asioihin ja yrittäjämäisten mahdollisuuksien luonteeseen. Shane ym. mielestä yrittäjyyden teoria tarvitsee paneutumista yrittäjämäisiä päätöksiä tekevien yksilöiden motivaatioon, koska kaikki

ihmisten toiminta perustuu sekä motivaatio- että kognitiivisiin tekijöihin. He korostavat myös ulkoisten tekijöiden merkitystä yrittäjyydessä. Voidaan sanoa, että yrittäjyysprosessi toteutuu, koska ihmiset haluavat toteuttaa mahdollisuuksia. Erot ihmisten tahdossa ja kyvyssä toimia vaikuttavat oleellisesti yrittäjyysprosessiin (vrt. perinteinen yrittäjyys vs. verkostoyrittäjyys). Yrittäjällä tulee olla tietoa varsinkin siitä alasta, jolla toimii. Toiseksi yrittäjällä tulee olla taitoja. Tarvittavat taidot riippuvat tilanteesta, mutta ne voivat liittyä mm. myyntiin, päätöksentekoon tai ongelmien ratkaisemiseen. Näiden lisäksi yrittäjä tarvitsee kykyä, joka sisältää älykkyyden. Näillä ominaisuuksilla yrittäjä Shanen ym. (2003: 275) mukaan kykenee kehittämään elinvoimaisen vision ja strategian ja toteuttamaan sen menestyksekkäästi. Gibb ja Richie (1982: 7) ovat esittäneet yhteenvedon yrittäjyysprosessista, ja heidän mielestään siihen kuuluvat motivaatio, kyky, idea ja resurssit.

Gartner (1985: 698–701; ks. myös Kickul & Gundry 2002) korosti, että yrittäjyys on monimutkainen ja monimuotoinen ilmiö. Hän esitti, että ei riitä, että etsitään keski-vertoyrittäjää ja tyypillistä yrityksen perustamisprosessia, koska kaikissa yrittäjissä ja yrittäjyysprosesseissa on ainutlaatuisia piirteitä. Ne voivat olla tietyn ryhmän osalta samankaltaisia. Näiden samankaltaisuuksien pohjalta on ryhmitelty tiettyjä yrittäjä- ja yrittäjyystyyppejä. Gartner esitti kuvion 8 esittämän viitekehyksen, jossa yhdistyy neljä näkökulmaa yrittäjyysprosessista (yksilö, organisaatio, prosessi ja ympäristö). Pyrkimys on kokonaisvaltaiseen näkemykseen yrittäjyysprosessista, jossa huomioidaan myös tilannetekijät. (Ks. myös Pihkala 2001: 44–46.)



Kuvio 8. Yrittäjyysprosessin viitekehys (Gartner 1985).

Pihkala (2001: 45) on muokannut kuvion näkökulmia niin, että ympäristö kuvastaa strategiaa, prosessi voidaan nähdä resurssien yhdistämisenä, organisaatio on verkostojen hyödyntämistä ja yksilö eli yrittäjä tekee päätöksiä valitun strategian pohjalta. Yrittäjän käyttäytymiseen vaikuttaa tapa, jolla yrittäjä näkee ulkopuolisen maailman sekä yrittäjän tapa tehdä valintoja (kognitiivinen prosessi). Shaver ja Scott (1991: 23) toteavat että, Gartner (1988) haastoi aikaisemmat näkemykset yrittäjän persoonallisuuden vaikutuksesta yrittäjyyteen, painottamalla käyttäytymistä persoonallisuuden sijasta. Yrityksen perustamisessa ympäristön vaikutus on merkittävä. Voidaan sanoa, että **yrityksen perustaminen on pohjimmiltaan sosiaalista toimintaa**. Tarvitaan kuitenkin yksilö, joka yhdistää mahdollisuudet ja jolla on motivaatio aikaansaada tuloksia. (Shaver & Scott 1991: 33, 39.) Greene ja Brown (1997: 166–172) ovat luokitelleet yrityksen resurssitarpeita huomioiden yritysten kasvuorientaation ja innovatiivisuuden. He ovat jakaneet resurssit inhimillisiin, fyysisiin, taloudellisiin ja organisatorisiin. Heidän johtopäätöksensä on, että erityyppiset yritykset edellyttävät erilaisia ja eritasoisia resursseja.

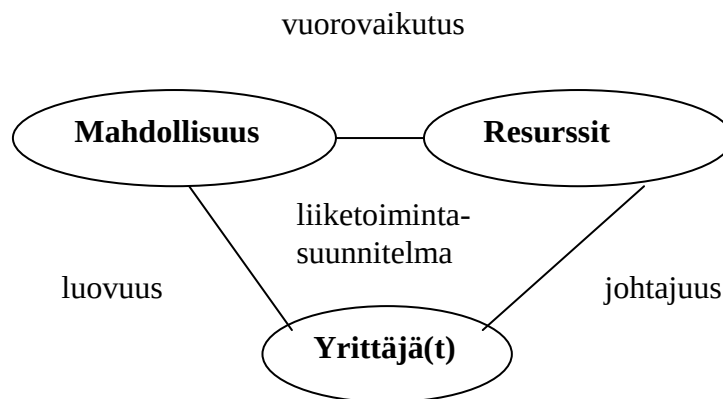
Uuden yrityksen menestyminen on kiinni kolmenlaisista elementeistä (Aldrich & Martinez 2001: 45): inhimillisestä pääomasta, rahoituspääomasta ja sosiaalisesta pääomasta. Uuden yrityksen perustaminen vaatii jonkin verran tietoa, jota voi hankkia muodollisesta koulutuksesta, aikaisemmasta kokemuksesta tai epämuodollisesta valmennuksesta. Yrittäjät tarvitsevat myös rahoituspääomaa, jolla voidaan hankkia raaka-aineita, työvoimaa ja muita tuotantoon tarvittavia resursseja sekä kattaa alkuvaiheen pääomatarve. Yrittäjien on tarpeen kehittää myös sosiaalisia verkostoja saadakseen informaatiota, tietoa, rahoitusta ja muita resursseja, joita heillä itsellään ei ole. Viimeisen vuosikymmenen aikana tutkijat ovat päässeet paremmin selville siitä roolista, joka näillä resursseilla on uuden yrityksen perustamisessa ja olemassa olevien yritysten kehittämisessä.

Sosiaalisen pääoman käsitettä käytetään kuvaamaan niitä hyötyjä, joita sosiaaliset suhteet tuovat (ks. Aldrich 1999). Sosiaalinen pääoma on tärkeää, koska se mahdollistaa yksilöille sellaisten resurssien saavuttamisen, joita heillä ei muuten olisi käytettävissään. (Sosiaalisesta pääomasta lisää luvussa 2.2.1). Greene ja Brown (1997: 47) esittävät, että erilaiset yrittäjämäiset toiminnot edellyttävät erilaista sosiaalista pääomaa,

riippuen innovaation tasosta ja yrityksen kasvuvaiheesta. Yritykset, jotka eivät ole kovin innovatiivisia eivätkä kasvuhakuisia, tyytyvät usein perheen kautta tulevaan sosiaaliseen pääomaan. Greene ja Brown painottavat, että tieto resurssina on yhtä elintärkeä yrittäjälle kuin rahoitus. He toteavat myös, että yrittäjien on tarpeen kyetä oppimaan paljon nopeammin kuin ei-yrittäjämäisessä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden. Aldrich ja Martinez (2001: 48–49) korostavat, että paras yhdistelmä sekä tiedon että resurssien hankintaan ovat monipuoliset ja vahvat verkostot muiden yksilöiden ja organisaatioiden kanssa. Yrityksen perustamiseen vaikuttavat positiivisesti sekä alueen väestön että vuorovaikutuksen tiiviys, joiden kautta yrittäjälle tarjoutuu enemmän mahdollisuuksia oppia ja solmia laajoja sosiaalisia verkostoja. Toisaalta tällaisilla alueilla yrittäjät kohtaavat myös kovemman kilpailun.

Gartner, Mitchell ja Vesper (1989: 178) luokittelevat aloittavat yritykset kahdeksaan eri ryhmään, jotka kuvastavat yrityksen perustamisen motiiveja ja perustettavan yrityksen liikeideaa. Näistä yksi voidaan luokitella verkostoyritykseksi, jossa yrittäjä kokoaa tarvittavat osatekijät yhteen tekemällä sopimuksia eri yritysten kanssa. **Yritys kootaan koordinoimaan liikeidean eri tekijöiden toteutumista.** Gartner ym. toteavatkin, että tällaisella toimintamallilla toimittaessa on tärkeä tuntea oikeat ihmiset ja se edellyttää kykyä hyödyntää sosiaalista pääomaa. Kontaktit voidaan nähdä kriittiseksi tekijäksi verkoston rakentamisessa.

Timmons (1999: 38) esittää yrittäjyysprosessin kuvion 9 kaltaisena kokonaisuutena.



Kuvio 9. Yrittäjyysprosessi Timmonsin (1999) mukaan (mukailtu).

Tässä kuviossa yhdistetään yrittäjän rooli mahdollisuuksien näkijänä, resurssien hankkijana, innovaattorina ja johtajana. **Yrittäjä panostaa vuorovaikutukseen sekä resurssien hankkimisessa että mahdollisuuksien havaitsemisessa.** Yrittäjä hyödyntää sosiaalista pääomaa yritystoimintansa kehittämisessä ja toimii tiiviissä yhteistyössä muiden yrittäjien ja yritysten kanssa. Liiketoimintasuunnitelma, sen sisältämät strategiavalinnat ja kasvuhaluukkuus heijastuvat yrittäjän ja yrityksen toimintaan. Tämä yrittäjyysprosessin kuvaus on integroitu ja holistinen, ja keskeistä siinä on eri tekijöiden välinen yhteensopivuus ja tasapaino. Prosessi käynnistyy mahdollisuuden havaitsemisesta, ei resurssien kautta (esim. raha). Yrittäjyysprosessiin heijastuu myös ympäristön epävarmuus ja moniselitteisyys. (Timmons 1999: 37–38.) Yrittäjyysprosessin voidaan sanoa olevan punoutuneen (embedded) sosiaalisten suhteiden verkostoon, jotka mahdollistavat ja rakentavat linkkejä yrittäjien, resurssien ja mahdollisuuksien välille. (Aldrich & Zimmer 1986: 8–9; Low & McMillan 1988: 146.) Timmonsin yrittäjyysprosessin osatekijät kuvastavat hyvin Longin keskeisistä yrittäjyyden teorioista esittämää yhteenvedoa yrittäjyyden elementeistä. Longin mukaan yrittäjyyden teorioista voidaan tunnistaa kolme toistuvaa ja toisiinsa liittyvää tekijää: epävarmuus ja riski, johtamiskyky sekä luovuus ja innovatiivisuus. (Long 1983: 55; ks. myös Cuevas 1994; Kyrö 1998; Kets de Vries 1977.)

Yritykset tekevät strategisia päätöksiä muuttuvassa ympäristössä ja molemmat vaikuttavat toisiinsa. Yrityksen menestys riippuu yrittäjämäisten toimenpiteiden ja ympäristötekijöiden yhteensovittamisesta. (Aldrich & Martinez 2001: 44.) Kickul ja Gundry (2002: 87–89) esittävät, että **yrittäjän persoona ja strategiavalinnat vaikuttavat innovatiiviseen käyttäytymiseen, joka voi olla esim. uudenlainen organisaatio, uudet markkinat, uudet tuotantotavat tai uusi johtamisjärjestelmä.**

Yhteenvedo

Yrittäjiä on tyypitelty yrittäjämäisiin opportunisteihin ja perinteisiin toimintamalleihin tukeutuviin ammatinharjoittajiin. Kasvuhakuiset, luovat yrittäjät tarttuvat mahdollisuuksiin, ottavat riskejä ja rikkovat vanhoja toimintamalleja. He ovat muutosagentteja ja toimivat aktiivisina vanhojen rakenteiden rikkojina. Erityyppiset yrittäjät perustavat yrityksiä erilaiselta tietopohjalta. Myös yrityksen strategiaratkaisut ja resurssit vaikutta-

vat yrityksen toimintatapoihin. Gartnerin (1988) yrittäjyysprosessi yhdistää neljä näkökulmaa yrittäjyydessä ja painottaa yrityksen perustamista sosiaalisena prosessina. Se on kokonaisuus, joka on sidoksissa yrittäjän taustaan ja ympäristöön. Timmons (1999) yrittäjyysprosessissa yrittäjä, mahdollisuus ja resurssit muodostavat yrittäjyyden perustan, joita ohjaa liiketoimintasuunnitelmassa olevat strategiset ratkaisut. Vuorovaikutus, johtajuus ja luovuus ovat edellytyksiä yrityksen menestykselle ja ne tukevat mahdollisuuksien havaitsemista ja resurssien hankkimista. Verkostojen esiinnousun myötä vuorovaikutuskyky ja tieto, nähdään nykyisin kriittisinä menestystekijöinä globaaleille yrittäjille (Nijkamp 2003: 396).

2.2 Verkostot sosiaalisina suhteina, strategiana ja rakenteina

Tämä verkostoja käsittelevä luku rakentuu kolmesta osasta: verkostoista sosiaalisina suhteina, strategiana ja rakenteina. Käsittelytapa perustuu Vesalaisen (2002: 38–59) näkemykseen yritysten välisten suhteista organisationaalisina ja liiketoiminnallisina sidoksiksi. Yritysten väliset rakenteelliset linkit ja sosiaaliset sidoksisuudet ihmisten välillä muodostavat organisationaaliset sidoksisuudet. Liiketoiminnallinen sidoksisuus voidaan jakaa yritysten väliseen vaihdantaan ja strategiseen sidokseen. **Sosiaalinen sidoksisuus** rakentuu henkilökohtaisista suhdeverkostoista, joiden keskeisinä tekijöinä ovat luottamus, vuorovaikutus (dialogi), avoimuus, oppiminen ja yhteinen näkemys. Luottamus kytkee yrityksiä toisiinsa ja luo edellytykset yritysten väliselle verkostomaiselle toiminnalle, kehittyneelle kumppanuudelle. Yritykset ovat sosiaalisesti rakentuneita, ja niiden toimintaan vaikuttavat yritysten vetäjien motiivit ja luonteet. **Strategisella sidoksella** tarkoitetaan yritysten erikoistumisen astetta, täydennettävyyttä, panostusta yhteistyösuhteeseen sekä win/win-periaatteen toteutumista. **Rakenteelliset linkit** koostuvat yritysten yhteisistä rakenteista ja järjestelmistä, jotka nivovat verkoston yritykset kiinteäksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi.

2.2.1 Verkostot sosiaalisina suhteina

Yrityksillä on Burtin (2000: 282–283) mukaan rahoituspääomaa, inhimillistä pääomaa ja sosiaalista pääomaa. Sosiaalisen pääoman omistavat verkostosuhteen osapuolet yhdessä. Sosiaalisten verkostojen hyötyjä voidaan määritellä painottamalla informaatiota tai kontrollia. (Gulati 1998: 296.) Sosiaaliset verkostot rakentavat yritykselle sosiaalista pääomaa, josta voi tulla yritykselle merkittävä kilpailuetu (ks. Burt 2000; Gulati 1998: 297–298). Se tekee yrityksestä myös houkuttelevan partnerin muille yrityksille. Yritykset liittoutuvat niiden yritysten kanssa, joiden kesken heillä on suurin riippuvuus (yhteenkuuluvaisuus). (Burt 2000: 299.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että yrityksen sosiaalisella punoutuneisuudella (embeddedness) on tärkeä merkitys verkostojen toiminnalle (Burt 2000: 301). Sosiaalinen punoutuneisuus on BarNirin ja Smithin mukaan sitä, että yrityksen toimintaan yleisesti, ja erityisesti yritysten väliseen yhteistyöhön, vaikuttaa se ympäristö, jossa strategisia ratkaisuja tehdään. Tässä ympäristössä oleellisia tekijöitä ovat yrittäjän henkilökohtaiset ja sosiaaliset verkostot. (BarNir & Smith 2002: 220; ks. myös Granovetter 1985; Uzzi 1997.) Granovetter (1985: 481–482, 1992) määrittelee sosiaalisen punoutuneisuuden (embeddedness²) niin, että käyttäytyminen ja organisaatiot ovat tiiviisti sidoksissa sosiaalisiin suhteisiin, eikä niitä voi käsitellä erillään sosiaalisesta yhteydestä. (ks. myös Borgatti & Foster 2003: 994; Grandori & Soda 1995: 191; Liao & Welsch 2003; Ahokangas & Pihkala 2002: 118.) Verkoston muodostumiselle molemminpuolinen taloudellinen etu on tärkeä, muttei välttämättä riittävä tekijä verkostosuhteen rakentumiselle. Yrityksen sosiaaliset kontaktit helpottavat löytämään sopivia partnereita, joilla on täydentävää osaamista. (Burt 2000: 301.) Aikaisemmat partnerit esittävät yritykselle uusia yhteistyömahdollisuuksia. Tästä johtuen, se tapa ja laajuus, jolla yritys on verkostoitunut ja sitä kautta yrityksen sosiaaliset verkostot, vaikuttavat uusien partnereiden valintaan ja verkostosuhteiden kehittymiseen. (Gulati 1998: 294.)

Granovetterin (1973: 1360–1378) mukaan useimmat verkostomallit perustuvat vahvoihin ja tiiviisiin sidoksiin ja pienen, rajatun ryhmän sisällä. Sidosten voimakkuus on

² Englanninkielinen termi embeddedness voidaan suomeksi kääntää sosiaalinen punoutuneisuus, kiinnittyneisyys tai sidoksisuus.

yhdistelmä käytetystä ajasta, tunnesiteestä ja vastavuoroisuudesta osapuolten välillä. Heikot sidokset muodostavat sillan kahden verkoston osapuolen välille. Ne liittävät jäseniä erilaisista ryhmistä kuin vahvat sidokset, jotka ovat tiettyjen ryhmien välisiä. Heikot sidokset ovat korvaamattomia ajatellen yksilön kykyä tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja integroitua sosiaaliseen ympäristöön. Vahvat sidokset lisäävät eristäytymistä, koska ne sulkevat muita ryhmiä ulkopuolelle. Vuorovaikutus on tiivistä vahvojen sidosten välillä, mutta vähäistä ulkopuolisten ryhmien kanssa. Hoang ja Anatoncic (2003: 170–171) painottavat myös heikkojen sidosten käyttämistä ja rakenteellisten aukkojen (ks. luku 2.2.2) kattamista monipuolisen tiedon saamiseksi.

Käynnistysvaiheen yritykset luottavat enemmän sosiaalisesti punoutuneisiin sidoksiin, koska ne eivät riittävän hyvin tunne muita verkostoja. Niitä ei myöskään nähdä muiden yritysten silmissä houkuttelevina kumppaneina, koska niillä ei ole vielä uskottavuutta. (Hite & Hesterly 2001: 279.) Heikot sidokset ovat kasvuyritykselle potentiaalisia, koska yritykset koetaan jo luotettavampina kumppaneina ja niillä on enemmän mahdollisuutta vastavuoroisuuteen, jota vaativammat verkostosuhteet edellyttävät. Verkoston jäsenyyttä voidaan kuvata neljällä eri vaiheella: sisääntulo, asemointi, uudelleenaseointi ja poistuminen. Verkostoon tullessaan uusi jäsen joutuu asemoimaan itsensä suhteessa muihin, jo olemassa oleviin jäseniin. Jälleen alat ja voimasuhteet ovat tärkeitä. Verkoston muutkin jäsenet voivat joutua tekemään uudelleenaseointia uuden jäsenen tullessa verkostoon. Verkostossa on väistämättä jonkin verran sisäistä kilpailua. Verkostoituminen edellyttää panostamista henkilöstöön, koska valta, asiantuntemus, luottamus ja sosiaaliset siteet ovat enemmän yksilöihin kuin yritykseen sidoksissa. (Thorelli 1986: 42–43.)

Verkostojen kehittymistä voidaan kuvailla monella eri tasolla (Larson 1991; Larson & Starr 1993; Varamäki 2001; Ring & Van de Ven 1994; Lechner & Dowling 2003; Ebers 1997: 14). Larson (1991) ja Larson ja Starr (1993) kuvaavat kumppanuusprosessin etenemistä kokeiluvaiheesta kohti tiivistä verkostomaista toimintaa. Varamäki (2001) analysoi verkostoa ja sen kehittymistä eri ulottuvuuksien kautta ja Ring ja Van de Ven (1994) kuvaavat verkostosuhteen prosessimaista kehittymistä neuvotteluvaiheesta kohti toteuttamista ja verkostosuhteen toimivuuden jatkuvaa analysointia. Lechnerin ja

Dowlingin (2003) malli kuvastaa verkoston kehittymistä sen sisällön ja toimintojen perusteella. Se osoittaa yrityksen elinkaaren vaiheen merkityksen verkostojen kehitykselle.

Verkostojen kehittämisprosessia voidaan kuvata kolmivaiheisella mallilla (Larson 1991; Larson & Starr 1993; Hoang & Antoncic 2003: 175–176). Ensimmäisessä vaiheessa yritys keskittyy löytämään ne kontaktit, joiden kautta se saavuttaa tarvittavat (kriittiset) resurssit. Tässä vaiheessa hyödynnetään perhettä, ystäviä ja aikaisempia yrityskontakteja. Yrityksen ja erehdyksen kautta yrittäjä rakentaa verkoston, jonka kautta hän pystyy kehittämään yritystään tulevaisuudessa. Toisessa vaiheessa vaihdantayhteistyö tulee monipuolisemmaksi. Yrityssuhteet muuttuvat myös sosiaalisiksi verkostoiksi. Luottamus ja maine tulevat tärkeiksi verkostojen hallinnan elementeiksi. (Larson & Starr 1993; Hoang & Antoncic 2003.) Kaksi ensimmäistä verkoston kehittämisvaihetta keskittyvät kahdenkeskisiin verkostosuhteisiin ja kolmas vaihe laajentaa verkoston monipuoliseksi vaihdantamalliksi. Kolmannessa vaiheessa verkostojen muoto monipuolistuu edelleen. Osapuolten välinen vuorovaikutus tiivistyy ja ne integroituvat tiiviimmin toisiinsa. Näin muodostuu yhteinen sitoutuminen ja molemminpuolinen panostus yhteistyöhön sekä usko yhteistyön jatkumiselle tulevaisuudessakin (vakiintuminen). Siirrytään organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Yhteistyö ei ole enää riippuvainen pelkästään yksilöiden välisestä yhteistyöstä, vaan siinä on mukana useampia ihmisiä yrityksestä. (Larson & Starr 1993: 10–11.) Vaihemalli kuvastaa sitä dynamiikkaa, joka sisältyy resurssien hankkimiseen, yhteistyösuhteiden rakentamiseen ja yrityksen perustamiseen liittyvään yrityksen ja erehdyksen kautta oppimiseen. Kaikki nämä vaiheet sisältävät yhteistyösuhteiden tutkimisen, analysoinnin ja valinnan. Prosessi kuvaa verkostosuhteiden muuttumista yksinkertaisista, usein yksipuolisista, vaihdantasuhteista tiiviiseen, molemminpuolisia ja monikerroksisia yhteistyösuhteita sisältävään verkostoon. (Larson & Starr 1993; Hoang & Antoncic 2003.)

Larson ja Starr (1993: 11–12) painottavat, että verkostonäkökulma korostaa yrittäjän näkemistä kokonaisvaltaisena yksilönä, jolla on sekä henkilökohtainen historia että liiketoimintaan liittyvät kiinnostuksen kohteet. Verkostoteoria korostaa sekä liiketoiminnan punoutuneisuutta sosiaaliseen taustaansa että yritysten välisessä yhteistyössä

olevaa sosiaalista verkostoa. Erityyppiset verkostot ovat sidoksissa toisiinsa. Larsonin (1991: 175–180) tutkimus osoitti, että jokainen yrittäjämäinen yritys oli solmu (veturi) yritys pienelle määrälle vakiintuneita kumppanuussuhteita, joita he ylläpitivät. Ne poikkesivat tavallisista markkinaehtoisista suhteista kestdnsa, vaihdettavan informaation laadussa ja vuorovaikutuksen tiiviyydessä. Larson jakaa kumppanuussuhteen kehittymisen kahteen vaiheeseen ja sitä kautta kehittyvään verkostomaiseen toimintatapaan.

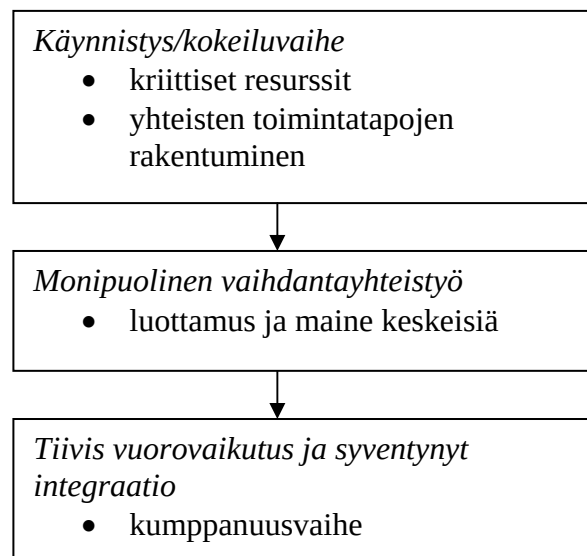
Kokeiluvaiheessa testataan kumppanin luotettavuutta ja yhteisten kokemusten kautta rakennetaan yhteisiä toimintatapoja. Kokeiluvaiheen aikana sekä näkyvät että näkymättömät säännöt alkavat muotoutua. Suhteen kehittämisessä edetään askel askeleelta kohti tiiviimpää yhteistyötä. Viralliset sopimukset eivät ole tärkeitä yhteistyön kehittämisessä vaan luottamuksen rakentuminen. Luottamus estää itsekkään käyttäytymisen ja oman edun tavoittelun osapuolten väliltä (vrt. sosiaalinen sidoksisuus ja sosiaalinen pääoma). (Larson 1991: 176–180.) Ring ja Van de Ven (1994: 101) korostavat, että useimmat yritysten väliset yhteistyösuhteet ennestään tuntemattoman kumppanin kanssa alkavat pienistä, epämuodollisista sopimuksista, jotka vaativat vähän luottamusta ja sisältävät pienen riskin. Vähitellen löytyvät yhteiset toimintatavat ja tehokkuus. Näin osapuolet uskaltavat myös investoida enemmän yhteistyöhön resurssejaan ja odotukset yhteistyöstä kasvavat.

Kumppanuusvaihetta voidaan kuvata vahvan sitoutumisen ja tiiviin integraation kautta. Integraatio rakentuu laajaan ja usein tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Yritykset integroituvat tiiviisti ohi organisaation ja tehtäväkohtaisten rajojen. Yritykset ovat osa toistensa toimintoja. Kehittynyt kumppanuus vaatii myös investointeja. Jatkuva kehittyminen on kokeilujen, riskin ottamisen, innovatiivisuuden ja nopean ongelmaratkaisun tulosta. Kumppanuusvaiheessa vuorovaikutus on siis tiivistä ja molemmat osapuolet investoivat yhteistyöhön. (Larson 1991: 176–180.)

Yhteistyöstä puuttuu byrokratia ja siinä kommunikointi on avointa ja tehokasta. Vaikka yritykset toimivat verkostomaisesti ja heillä on yhteiset päämäärät, ne säilyvät kuitenkin omina itsenäisinä yrityksinään ja voivat jatkuvasti testata markkinoiden kautta yhteistyön tehokkuutta ja toimivuutta. Kumpikaan osapuoli ei voi pitää yhteistyön jatkumista

itsestään selvänä, vaan niiden on tarpeen jatkuvasti myydä toisilleen yhteistyön etuja ja osoittaa sen tehokkuus. Yhteinen ongelmien ratkaisu ja avoin asioiden ja tiedon jakaminen osoittavat sitoutumista yhteistyön jatkumiselle. Kumppanuussuhde kehittyy kokeiluvaiheen kautta, jossa testataan osapuolten luottamusta ja sitoutumista. Tämä vaihe karsii pois ne yritykset, joille tällainen toimintatapa ei sovi, tai jotka eivät ole siihen valmiita. (Larson 1991: 185–186.)

Kuviossa 10 on edellä esitetyn pohjalta koottu näkemys verkostoyhteistyön kehittymisen vaiheista, joka tukee pienten yritysten verkostoitumisen ilmiön ymmärtämistä.



Kuvio 10. Pienten yritysten verkostoyhteistyön kehittyminen.

Verkostomainen toiminta voi olla ennakoivaa, passiivista tai reagoivaa (Gilmore & Carson 1999: 33). Yrittäjän verkostot vaihtelevat henkilökohtaisista verkostoista liiketoiminnan verkostoihin. Sosiaalisissa verkostoissa päätökset pohjautuvat epätäydelliseen tietoon ja tehdään tunnepohjalta. Kun yrittäjä saa lisää yritystoiminnan kautta tulleita kontakteja ja verkostot vakiintuvat, tulee päätöksenteosta myös täsmällisempää. Yrittäjän verkostojen kehittyminen tapahtuu kokemuksen kautta oppimisella, hän oppii verkostoitumisen kykyjä. (Gilmore & Carson 1999: 35.) Yksilöt voivat vaikuttaa verkostojen syntymiseen, kehittymiseen ja lopettamiseen. Siihen on Ringin ja Van de

Venin (1994: 95–98) mukaan kolme eri tapaa: yksilö voi arvioida verkostosuhteeseen liittyvän epävarmuuden, luottamuksen määrän verkostossa ja verkoston tehokkuuden ja oikeudenmukaisuuden. Ring ja Van de Ven esittävät yritysten välisten suhteiden kehittymisen prosessimallin, joka painottaa verkostojen toimintaa ja sisältöä. Se käynnistyy neuvotteluvaiheella, jossa osapuolet arvioivat yhteisiä odotuksia ja riskin ja luottamuksen määrää. Se sisältää sekä virallista että epävirallista pohdintaa ja päätöksentekoa. Sitoutumisvaiheessa osapuolet sitoutuvat sekä virallisilla sopimuksilla että epävirallisesti, henkisesti. Tämän jälkeen seuraa toteutusvaihe, jossa on sekä rooleihin liittyvää vuorovaikutusta (liiketoimintaa) että henkilökohtaista vuorovaikutusta (sosiaaliset verkostot). Kaikissa näissä vaiheissa osapuolet arvioivat yhteistyön tehokkuutta ja oikeudenmukaisuutta. Jos osapuolet ovat tyytyväisiä, edetään prosessissa uuteen neuvotteluvaiheeseen. Ajan myötä väärinymmärrykset, yhteenotot (konfliktit) ja muuttuvat odotukset ovat väistämättömiä verkosto-osapuolten välillä. Näissä tilanteissa mietitään yhteistyön toteuttamista uudelleen ja sovitaan ehkä uusista toimintatavoista. Jossain vaiheessa osapuolet voivat päätyä yhteistyön lopettamiseen. Lopettamisen voivat aiheuttaa mm. epäluottamus, pettymys tai olosuhteiden muutokset.

Yritysten sosiaalinen punoutuneisuus painottaa konkreettisten henkilökohtaisten suhteiden ja verkostojen merkitystä luottamuksen rakentamisessa. Luottamus rakentuu onnistuneisiin aikaisempiin yhteistyökokemuksiin. Verkostoja ja henkilökohtaisia kontakteja syntyy kaikilla yrityksen tasoilla, joilla tehdään liiketoimintaa (transaktioita). (Granovetter 1985: 490, 496.) Yritysten punoutumista sosiaalisiin verkostoihin edistää luottamus. Luottamusta synnyttävät yhteiset toimintatavat ja arvot. Tietoisuus siitä, että verkoston osapuolilla on paljon menetettävää, jos ne lähtevät ajamaan omaa etuaan, lisää luottamusta. Jos yritys rikkoo luottamuksen, se samalla menettää mahdollisuuden yhteistyön jatkumiselle ja myös mahdollisesti maineensa luotettavana verkostokumppanina. Luottamus edistää vuorovaikutuksen helppoutta ja joustavuutta. Nämä parantavat verkoston toimivuutta ja menestymisen mahdollisuuksia. (Gulati 1998: 303, 308.) Punoutuneisuus luo sellaisia taloudellisia mahdollisuuksia, joita on vaikea saavuttaa markkinoiden, sopimusten tai vertikaalisen integraation kautta (Uzzi 1997: 37).

Luottamus on merkki siitä, että molemmat osapuolet uskovat yhteistyön jatkuvuuteen ja pitävät sitä hyödyllisenä. Luottamus pohjautuu maineeseen ja aikaisempaan käyttäytymiseen. Se rakentuu henkilökohtaiseen ystävyyteen ja sosiaalisiin siteisiin, joiden taustalla on päivittäinen vuorovaikutus. Se näkyy molemminpuolisena yhteenkuuluvaisuuden tunteena ja keskinäisenä riippuvuutena. (Thorelli 1986: 41.) Luottamuksen rakentumista ovat kuvanneet myös Blomqvist (2002: 171–182) ja Das ja Teng (1998: 503–505). Heidän mukaansa luottamus rakentuu kyvykkyyden, maineen, käyttäytymisen, itseluottamuksen (self-reference) ja riskin ottamisen kautta. Adler (2001: 227) painottaa, että moderni luottamus pohjautuu avoimeen vuoropuheluun ja reflektiiviseen dialogiin osapuolien välillä. Se edellyttää avoimuutta ja tasavertaisuutta. (Ks. myös Vesalainen 2002: 95–98.) Jarillo (1988: 37) painottaa luottamuksen merkitystä strategisten verkostojen luomisessa ja kehittämisessä (ks. myös Doz & Hamel 1998: 27–28). Jarillon mukaan verkostokumppaneiden valinnassa kannattaa valita samanlaisiin arvoihin perustuvia yrityksiä. Samanlaiset arvot ja motiivit edesauttavat luottamuksen syntymistä. Luottamusta on tarpeen painottaa niin, että voidaan osoittaa yrittäjän tilanteen huononevan selvästi, jos hän pettää verkoston jäsenten luottamuksen ja tavoittelee vain omaa etua. Panostaminen pitkäkestoiseen yhteistyöhön on tärkeää luottamuksen rakentamisessa. Ring ja Van de Ven (1994: 110) esittävät, että luottamus rakentuu kumulatiivisesti, toistuvan vuorovaikutuksen seurauksena. Osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja heille muodostuu yhteinen sitoutuminen yhteistyöhön. Mitä suurempi on luottamus, sitä pienemmät ovat transaktiokustannukset (aika ja energia), joita tarvitaan osapuolten väliseen päätöksentekoon, neuvotteluihin ja yhteistyön toteuttamiseen. Luottamus vähentää tarvetta muodollisiin, virallisiin rakenteisiin ja yhteistyön turvaverkkoihin.

Luottamus voidaan jakaa kolmeen eri luottamustyyppiin. Sopimuksellinen luottamus (contractual trust) tarkoittaa sitä, että pidetään kiinni lupauksista ja yhteisesti sovituista asioista (esim. aikataulut). Toinen luottamustyyppi on osaamiseen perustuva (competence) luottamus, jossa on sekä teknistä että johtamisosaamista. Osaamisluottamuksen perusteella osapuolet voivat luottaa toistensa kykyyn toteuttaa oma osansa mm. niin, että asiakkaan laatuvaatimukset täyttyvät. Näiden luottamustyyppien lisäksi on goodwill-luottamus, joka on monimutkaisin luottamustyyppi. Se perustuu osapuolten

sitoutumiseen, yhteisiin tavoitteisiin, vastavuoroisuuteen, ja se estää oman edun tavoittelun. Vain pidempiaikaisissa kumppanuussuhteissa muodostuu goodwill-luottamusta. (Sako 1992: 37–39.)

Luottamus on punoutuneiden suhteiden keskeinen tekijä. Se estää myös itsekään toiminnan ja oman edun tavoittelun kumppaneiden välillä. Luottamus kehittyy Uzzin (1997: 43) mukaan, kun ylimääräisiä palveluksia tehdään vapaaehtoisesti ja vastavuoroisesti. Nämä tapahtuvat ilman erillisiä sopimuksia, vastavuoroisuuteen ja luottamukseen perustuen. **Luottamuksen rakentamisessa keskeistä on avoimuuden vähittäinen lisääntyminen.** Läpinäkyvyys koskee kaikkea toimintaa, mutta erityisesti yhteistyön hyötyjä ja ongelmia. Avoimuus rakentaa kaksoisviitekehystä eli sitä että asioita opitaan tarkastelemaan samanaikaisesti sekä oman yrityksen että koko verkoston menestymisen kannalta. (Niemelä 2003: 85; Vesalainen & Viitala 2003.) Yrityksen vastaanottavaisuus vaikuttaa sen kykyyn oppia muilta ja ymmärtää toisia yrittäjiä. Vastaanottavaisuus perustuu odotuksiin, palveluihin ja tuloksiin, jotka ovat monimutkaisempia kuin perinteisessä vaihdantasuhteessa. (Vesalainen & Viitala 2003: 6.)

Granovetterin (1985) mukaan usein tapahtuvat transaktiot eivät riitä luottamuksen syntymiseen, vaan vakiintuneeseen luottamukseen tarvitaan tiheä sosiaalisten suhteiden verkosto, jossa ihmiset kykenevät tarkkailemaan toistensa toimintaa. (Ks. myös Ruuskanen 2003: 53–54.) Sosiaalisen pääoman koetinkivi on vastavuoroisuuden periaate. Yksilöt, jotka uskovat toisten rehellisyyteen, kunnioittavat myös muiden omaisuutta. Siten molemminpuolinen rehellisyys ja luottamus vahvistavat toisiaan. Voidaan sanoa, että luottamus synnyttää luottamusta. (Putnam 2000: 135–137.)

Taulukkoon 1 on edellä esitetyn pohjalta koottu verkostoyrittäjyysilmiön kannalta keskeiset luottamuksen rakentumiseen ja merkitykseen liittyvät tekijät.

Taulukko 1. Luottamuksen rakentuminen ja merkitys verkostoyrittäjyydessä.

Luottamuksen rakentuminen ja merkitys verkostoyrittäjyydessä:
• onnistuneet aikaisemmat kokemukset rakentavat luottamusta • yhteiset toimintatavat ja arvot synnyttävät luottamusta • luottamuksen taustalla on tiivis, päivittäinen vuorovaikutus, joka näkyy yhteenkuuluvaisuuden tunteena ja keskinäisenä riippuvuutena • luottamus pohjautuu avoimeen vuoropuheluun ja reflektiiviseen dialogiin osapuolten välillä • luottamus edellyttää avoimuutta ja tasavertaisuutta • goodwill-luottamus on monimutkainen luottamustyyppi, joka perustuu osapuolten sitoutumiseen, yhteisiin tavoitteisiin, vastavuoroisuuteen ja estää oman edun tavoittelun • luottamus vähentää tarvetta muodollisiin, virallisiin rakenteisiin

Sosiaalinen pääoma on resurssi, jota toimija voi hyödyntää (Coleman 1988: 98). Se koostuu sosiaalisesta rakenteesta ja se mahdollistaa tiettyjä toimintoja, jotka ilman sosiaalista pääomaa eivät olisi mahdollisia. Sosiaalinen pääoma on ihmisten välissä suhteissa ja se täydentää muita resursseja. Sosiaalinen pääoma muodostuu yksilöiden kyvystä, motivaatiosta ja mahdollisuuksista rakentaa sosiaalisia suhteita. Sosiaalista pääomaa rakentuu jo perheessä ja siinä yhteisössä, jossa yksilö elää. (Coleman 1988: 100–101, 109–110, 113; Nahapiet & Ghoshal 1998; Adler & Kwon 2002; ks. myös Hautamäki 2001: 27–30.) Adler ja Kwon (2002: 18–19, 21–26) erottavat markkina-suhteet, hierarkkiset suhteet ja sosiaaliset suhteet, jotka ovat kolme erilaista sosiaalista rakennetta (vrt. kontrollimekanismit). Sosiaalisissa suhteissa vaihdetaan hiljaista tietoa, palveluksia ja luotetaan vastavuoroisuuteen. Suhteet ovat symmetrisiä, eivätkä perustu valtaan tai hierarkkiseen asemaan. Sosiaalisten suhteiden eteen pitää tehdä työtä ja niitä täytyy ylläpitää. Ne ovat osapuolten yhteistä omaisuutta. Nahapiet ja Ghoshal (1998: 251–256) jakavat sosiaalisen pääoman **rakenteelliseen, relationaaliseen ja kognitiiviseen tekijään**. Rakenteellinen sosiaalinen pääoma kuvastaa yrityksen verkostosuhteita ja niiden rakennetta. Kognitiivinen ja relationaalinen sosiaalinen pääoma säätelevät sitä,

miten yritys pystyy hyödyntämään verkostojaan. Relationaalinen tekijä tarkoittaa yrityksen sidoksiin varastoitunutta luottamusta, sitoutumista ja odotuksia. Se määrittää sidosten avoimuutta, tiiviyyttä ja luottamuksen määrää. Kognitiivisella tekijällä tarkoitetaan sitä, miten hyvin osapuolilla (verkostokumppaneilla) on kykyä ymmärtää toisiaan, ja puhuvatko he samaa kieltä. Tähän vaikuttavat kognitiiviset tekijät ja skeemat, jotka muodostuvat mm. koulutuksen, kokemuksen ja iän mukana. (Ks. myös Autio 2000: 28–29; Niemelä 2002: 71–74; Kohtamäki 2003: 33.)

Sosiaalisen pääoman positiivisia seurauksia ovat molemminpuolinen tuki, yhteistyö ja luottamus. Sosiaalinen pääoma voi olla sitovaa tai uusia kontakteja rakentavaa (ks. myös Adler & Kwon 2002). Uusia kontakteja rakentava sosiaalinen pääoma yhdistää erityyppisiä ihmisiä, kun taas sitova sosiaalinen pääoma liittää tiettyä ryhmää yhteen ja sulkee pois ulkopuolisia tahoja (bridging/bonding). Sosiaalisen pääoman ydinajatus on, että sosiaalisilla verkostoilla on arvo, joka perustuu ihmisten välisiin suhteisiin. (Putnam 2000: 18–19, 22; Borgatti & Foster 2003.) Sosiaalinen pääoma auttaa tiedon siirtymistä osapuolten välillä. Se edistää myös toimijoiden vaikuttavuutta, resurssien saavutettavuutta sekä mainetta ja uskottavuutta. (Lin 2001: 7, 10.) Linin määritelmässä sosiaalinen pääoma on kolmiosainen: resurssit, jotka ovat punoutuneet sosiaaliseen rakenteeseen, yksilöiden pääsy noiden sosiaalisten resurssien luokse ja näiden resurssien käyttö tai hyödyntäminen määrätietoiseen toimintaan. Sosiaalisen pääoman on todettu edistävän yhteistoiminnallisuutta ja sitä kautta uusia organisoitumistapoja sekä innovatiivisuutta (Fukuyama 1995: 26–27; Nahapiet & Ghoshal 1998: 245). Sosiaalinen pääoma vaikuttaa myös merkittävästi yrityksen kasvuun, koska se edistää yrityksen kykyä hyödyntää verkostoja ja saada tarvittavia resursseja. Se myös houkuttelee yrittäjää kasvattamaan yritystään. (Liao & Welsch 2003: 165.)

Tiedon siirtyminen punoutuneissa verkostoissa on yksityisempää ja se on enemmän hiljaista (kokemusperäistä) tietoa kuin faktoja (esim. hintatietoja). Tietoa välitetään kokonaisvaltaisemmin kuin markkinasuhteissa. Verkostoyritykset pystyvät tarkemman tiedon pohjalta tekemään paremmin suunnitelmia tulevaisuuteen. Yhteinen ongelmaratkaisu punoutuneissa verkostoissa voi tapahtua saman tien, ilman muodollisuuksia. Kumppaneilla on pitkällä aikavälillä muotoutuneet rutinoituneet tavat neuvotella, ja ne

pystyvät tekemään joustavasti päätöksiä. Punoutuneissa suhteissa vastavuoroisuus ja yhteinen resurssien jakaminen mahdollistaa sellaisia investointeja, joita markkina-suhteissa ei tehtäisi, koska siinä ajatellaan vain välitöntä hyötyä. Punoutuneisuudessa pätee sama kuin muutenkin verkostoissa että se ei saa mennä liiallisuuksiin, muuten se sulkee pois uudet mahdollisuudet ja heikentää yrityksen punoutuneiden suhteiden ulkopuolista tiedon saantia ja verkostojen kehittymistä. (Uzzi 1997: 45–59; ks. myös Aldrich 1999: 237; Elfring & Hulsink 2003: 411.)

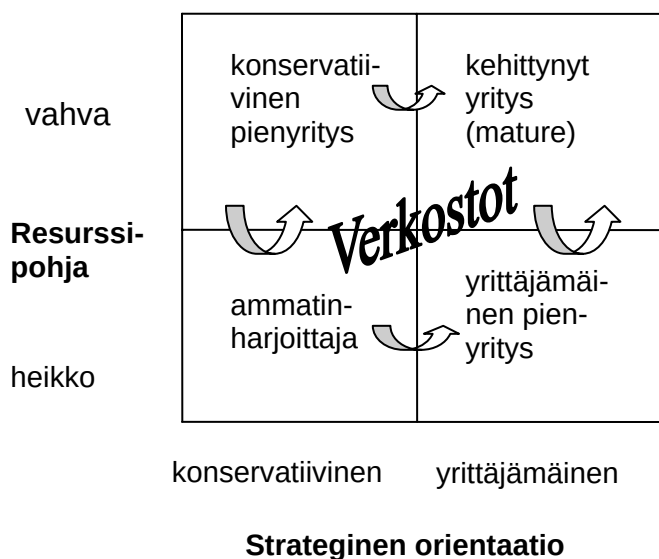
2.2.2 Verkostot strategiana

Burtin (2000: 285–286) mukaan verkostot ovat väylä uusiin resursseihin, arvostukseen ja vaikutusvaltaan. Ihmisillä on taipumus verkostoitua itsensä kaltaisten ihmisten kanssa. Samankaltaiset ja samoista asioista kiinnostuneet ihmiset viettävät aikaa samoissa paikoissa ja sitä kautta rakentuu helposti verkostoja. Burt (2000: 291–293) korostaa rakenteellisia aukkoja ja hyödyllisiä verkostosuhteita. Verkostossa jo mukana oleviin linkkeihin ei ole tarpeellista saada uutta linkkiä. Hyödyllisiä ja tarpeellisia linkkejä ovat vain sellaiset, joiden kautta saadaan uusia tahoja verkostoon mukaan (vrt. heikot siteet). Kahden henkilön välillä on rakenteellinen aukko, kun he muodostavat toisilleen hyödyllisen verkostosuhteen. Jos henkilöt ovat jo olemassa olevien kontaktien kautta jollakin lailla yhteydessä toisiinsa, heidän välillään ei ole rakenteellista aukkoa. (Burt 1992: 17–19; ks. myös Bao & Siu 2004: 4; Lechner & Dawling 2003: 3.) Kun yksilön verkostossa on runsaasti rakenteellisia aukkoja, hänellä on myös paljon mahdollisuuksia tarttua uusiin haasteisiin ja toimia yrittäjämäisesti (Burt 1992: 44; Toiviainen 2003: 202–203). Tiiviissä verkostossa ollaan usein tekemisissä keskenään ja näin suljetaan pois ulkopuolisia tahoja. Tämä vähentää tarpeellisten, uusien kontaktien syntymistä. (Burt 2000: 291–293.)

Verkostot parantavat sekä yrityksen sisäistä suorituskkyä että tehokkuutta. Pienten yritysten näkökulmasta sekä tarve verkostoihin että niiden arvo ovat kasvaneet. Yritys on riippuvainen verkostojen luonteesta ja määrästä. (Szarka 1990: 15–17.) Verkostot voidaan nähdä välineinä, joiden kautta saavutetaan sellaisia resursseja, joihin muuten ei

olisi mahdollisuutta (Hoang & Anatoncic 2003: 166; Greve & Salaff 2003). Greve ja Salaff (2003: 3) esittävät verkostojen tuomiksi hyödyiksi yrittäjälle koon, aseman ja rakenteen. Verkostojen kautta yrittäjä voi laajentaa kontaktejaan, joiden kautta hän pääsee käsiksi arvokkaaseen informaatioon ja muihin resursseihin. Verkostojen strategiset vaikutukset ovat merkittävät. Niiden avulla yritys voi keskittyä niihin toimintoihin, jotka ovat sen kilpailukyvyn kannalta keskeisimmät. Muut toiminnot se saa verkostoyritysten kautta tehokkaasti, koska toiset yritykset voivat taas keskittyä omiin ydinosamiinsa. (Jarillo 1988: 35.) Verkostoista voi (Burt 2000: 291–293; ks. myös Toiviainen 2003: 202–204) saada sekä informaatioon että kontrolliin liittyviä hyötyjä. Informaatioon liittyvät saatavuus, ajoitus ja suosittelijat. Yrittäjä voi saada luotettavista lähteistä tietoa ihmisistä ja yritysten toiminnasta.

Yrityksen halukkuus solmia yhteistyösuhteita voidaan liittää sen resurssitarpeisiin (ks. myös Perry 1999: 52–53). Verkostojen kautta yritykset voivat saada arvoa tuottavaa pääomaa, jota ei voi markkinoilta ostaa ja jota on vaikea itse rakentaa. Myös mahdollisuudet vaikuttavat resurssien hankkimiseen. Yrityksen houkuttelevuus uusille partnereille vaikuttaa sen mahdollisuuksiin solmia uusia yhteistyösuhteita. (Ahuja 2000: 319, 338.) Houkuttelevuus tarkoittaa yrityksellä olevaa osaamista ja resursseja, jota ei ole markkinoilta ostettavissa. (Ks. myös Ståhle & Laento 2000: 26–27.) Vesalainen (1995) esittää nelikenttäjaottelun pienyrityksistä suhteessa niiden resursseihin ja strategiseen käyttäytymiseen. Kuvion 11 mukaisesti voidaan löytää neljä eri tavalla käyttäytyvää yritystä.



Kuvio 11. Yritysten jaottelu strategisen orientaation ja resurssien pohjalta (mukailtu Vesalainen 1995: 88–91).

Verkostot voidaan nähdä pienyritysten mahdollisuutena saada lisää resursseja ja uusia strategisia mahdollisuuksia. Yrittäjämäiset yritykset (vrt. Miles, Preece & Baetz 1999, pienet teknologiayritykset) kärsivät usein niukoista resursseista, mutta niillä on uusi, innovatiivinen idea ja halukkuutta kasvaa. Verkostojen avulla ne voivat vahvistaa resurssejaan ja päästä mm. kansainvälisille markkinoille. Ammatinharjoittajastakin voi verkostoyhteistyön kautta tulla yrittäjämäinen yritys, joka pystyy kehittymään huippuosaajaksi tietyllä ydinosaamisalueellaan.

Verkostoituminen edistää uuden yrityksen kasvua resurssien saatavuuden kautta ja toisaalta se edistää kasvavien yritysten kykyä pysyä joustavina (Jarillo 1989: 133; ks. myös Zhao & Aram 1995: 352). Jarillon (1989: 145) mukaan nopeasti kasvavat yritykset käyttävät keskimääräistä enemmän ulkoisia resursseja. Kasvuvaiheessa olevat yritykset hyötyvät verkostoista ensinnäkin siinä, että yritys pystyy nopeaan kasvuun. Toinen selkeä verkostojen tuoma hyöty kasvuyrityksille on se nopeus, jolla verkostoissa toimivat yritykset pystyvät uudistamaan tuotteitaan. (Lorenzoni & Ornati 1988.) Doz ja Hamel (1998: 4–5, 36–37) näkevät kolme eri tarkoitusta yritysten välisille verkostoille. Yritykset voivat yhteistyön kautta täydentää toistensa osaamista, yritykset voivat

erikoistua omaan ydinsaamiseen (win-win) ja lisäksi yhteistyö luo mahdollisuuden oppimiseen ja uuden osaamisen hankkimiseen. Keskeistä verkostoitumisen onnistumiselle on vahva yhteinen sitoutuminen (Doz & Hamel 1998: 33). Tärkeimmät hyödyt verkostoitumisesta ovat kriittisen massan rakentuminen ja kilpailukyvyn paraneminen, pääsy uusille markkinoille, uusien markkinoiden nopea oppiminen (sisäpiiriin pääseminen) ja sellaisten taitojen saaminen jotka ovat maantieteellisesti kaukana. (Doz & Hamel 1998: 35.)

Pienet korkean teknologian yritykset ovat ideaalisia kandidaatteja verkostoihin. Ne tarvitsevat uusia innovatiivisia strategioita pystyäkseen hyödyntämään ja ylläpitämään teknologisen johtajuuden. Näillä yrityksillä on usein innovatiivisia ideoita ja tuotteita, mutta niiltä puuttuu resursseja ja kokemusta tuotteiden saamiseksi markkinoille. Strategisten kumppaneiden ja muiden yhteistyömuotojen käyttö voidaan nähdä tällaisena. Kumppaneiden valinnan olisi hyödyllistä perustua yrityksen kasvustrategiaan ja yhteistyön mahdollistaa täydentävien taitojen saavuttaminen. Sen on tarpeen lisätä yrityksen mahdollisuuksia panostaa omaan ydinsaamiseen ja lisäksi yhteistyön kautta on tarpeen saada täydentävää osaamista. Verkoston hyödyntämisen tulisi olla vapaaehtoinen mahdollisuus, eikä pakonomainen väylä tarvittavien resurssien saamiseksi. (Forrest 1990: 38–41; Miles ym. 1999: 20, 27–28.)

Verkostojen rooli ja käyttö vaihtelee yrityksen perustamisen eri vaiheissa. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen perustamista suunnitteleva henkilö puhuu asiasta vain läheisimpien ihmisten kanssa. Yrityksen suunnitteluprosessin edetessä myös verkosto laajenee. Kun liiketoimintaa aktiivisesti suunnitellaan ja liikeideaa kehitetään verkostojen rakentaminen ja ylläpitäminen on tiiviimpää ja vie eniten aikaa. Sen jälkeen sosiaalisen verkoston koko pienenee ja yhteistyötä tehdään tärkeimpien ja hyödyllisempien tahojen kanssa. Verkostoihin käytetään myös vähemmän aikaa. Tässä vaiheessa yritys on jo toiminut jonkin aikaa ja toiminta on vakiintunut. (Greve & Salaff 2003: 16.) Lechnerin ja Dowlingin (2003: 21–22) esittämä malli sisältää neljä vaihetta verkostojen kehittämisessä. Tämä malli on sidoksissa yrityksen kasvuun ja elinkaaren vaiheisiin. Malli painottaa verkostojen sisältöä ja niiden kautta tapahtuvaa toimintaa. Nuorella yrityksellä tärkeitä ovat sosiaaliset ja uskottavuutta luovat verkostot. Nämä rakentavat

tulevaisuuden mahdollisuuksia ja verkostosuhteiden perustaa. Seuraavassa vaiheessa painottuvat markkinointi ja yhteistyöverkostot. Yrityksen toiminta on vakiintunut ja se pystyy rakentamaan yhteistyöhön perustuvia kumppanuuksia. Jatkossakin yhteistyöverkostojen rooli pysyy tärkeänä, mutta teknologiaan ja tuotekehitykseen liittyvät kumppanuudet nousevat tärkeiksi. Yrityksen kehittymisen myötä verkstorakenteen johtaminen nousee keskeiseksi tekijäksi. Verkostokyvykyys on yrityskohtaista, mutta samalla myös tilanneriippuvaista. Ajan myötä verkostosuhteet kehittyvät tiiviimmiksi ja kumppaneiden integroituminen monipuolistuu.

Taulukoon 2 on koottu edellä esitettyjen näkökulmien pohjalta pienen yrityksen kannalta keskeiset verkostojen tuomat hyödyt.

Taulukko 2. Verkostojen keskeiset hyödyt pienelle yritykselle.

Verkostojen keskeiset hyödyt pienelle yritykselle:
• verkostot parantavat yrityksen sisäistä suorituskkyä ja tehokkuutta • verkostoilla saavutetaan resursseja, joihin muuten ei olisi mahdollisuutta • verkostojen avulla voidaan keskittyä kilpailukyvyn kannalta keskeisiin toimintoihin • verkostot edistävät uuden yrityksen kasvua ja kykyä pysyä joustavana • verkostoissa yritykset voivat täydentää toistensa osaamista • verkostot luovat oppimisen ja uuden tiedon hankkimisen mahdollisuuksia • verkostot voivat parantaa yrityksen kilpailukykyä, mahdollistaa pääsyn uusille markkinoille ja nopeuttaa uusien markkinoiden oppimista

Verkostojen kehittymistä ja verkostosuhdetta voidaan analysoida Varamäen (2001: 86–90) kokonaisvaltaisen kuutiomallin avulla, jossa verkoston ulottuvuuksina nähdään sosio-psykologinen ulottuvuus, johtamisulottuvuus sekä strateginen ulottuvuus. Sosio-

psykologinen ulottuvuus sisältää kumppaneiden sitoutumisen ja heidän välisen luottamuksen. Verkoston johtaminen painottaa verkoston päätöksentekoa ja verkostosuhteiden muodollisuutta tai epämuodollisuutta. Päätöksentekoa voidaan kuvailla hierarkkiseksi, demokraattiseksi tai yhteisymmärrykseen pohjautuvaksi. Strateginen ulottuvuus painottaa yhteistyön voimakkuutta (mm. kumppaneiden linkittyminen toisiinsa, yhteiset tavoitteet, yhteinen tuotekehitys) ja kumppaneiden resurssien homogeenisuutta tai heterogeenisuutta (mm. miten hyvin kumppaneiden resurssit täydentävät toisiaan).

Sako (1992: 9–13) näkee yritysten väliset suhteet jatkumona, jossa ACR (Arm's –length Contractual Relation) ja OCR (Obligational Contractual Relation) ovat suhteiden ääripäitä. ACR on kertaluonteinen vaihdantasuhde, joka voidaan helposti korvata toisella vaihtoehdolla, kun vaihdantasuhde päättyy. Tämä vastaa markkinasuhdetta. (Vrt. Larsonin (1991) malli verkoston kehittymisestä.) OCR on kumppanuussuhde, joka on punoutunut sosiaalisiin suhteisiin. Se sisältää molemminpuolista luottamusta, osapuolten välistä riippuvuutta sekä pitkällä aikavälillä toteutuvan vastavuoroisuuden periaatteen. Yritysten välisiä kaupankäynnin muotoja voidaan tyypitellä niin, että niissä painottuu toinen näistä ääripäistä.

Larson (1991: 173–174) on tutkinut yrittäjämäisten yritysten (kasvuyritysten) menestyksekkäitten kumppanuussuhteiden rakentamista. Avaintekijä kumppanuussuhteen ymmärtämisessä on luottamuksen kehittyminen kumppaneiden välille. Larson painottaa yhteistyöhön perustuvien verkostojen merkitystä pienten yritysten kasvulle ja innovatiivisuudelle. Verkostonäkökulmaan olisi hyödyksi liittää tehokas kumppanuusverkoston johtaminen ja verkstorakenne olisi tarpeen nähdä tehokkaana ohjausrakenteena yrittäjämäiselle yritykselle. Larson esittää tutkimukseensa pohjautuen, että yrittäjämäisen yrityksen kyky tunnistaa, kehittää ja johtaa verkostokumppanuuksia on kriittinen yrityksen menestykselle ja eloonjäämiselle. (Vrt. yrittäjämäinen verkosto-osaaminen, Bao & Sin 2004.) Verkostoyritysten haastatteluihin perustuvan tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että yhteistyön rakentaminen tuotteen yhteisen kehittämisen, tietojen avoimen vaihtamisen ja aktiivisen kommunikoinnin pohjalta on luonut pitkäjänteisiä ja kannattavia verkostosuhteita (Koskela, Kuosa, Merisaari & Nieminen 2004: 53).

2.2.3 Verkostot rakenteina

Organisaatiot ovat olemassa mittakaavaetujen, erikoistumisen ja transaktiokustannusten vähentämisen vuoksi. Avoimet markkinat ovat toinen äärilaita ja toinen on yritys (hierarkia), joka tekee kaiken itse (Thorelli 1986; Williamsson 1975; O'Donnell ym. 2001; Grandori & Soda 1995). Siinä välissä ovat verkostot, strategiset kumppanuudet ja muut taloudellisen organisoitumisen välimuodot. Niitä ei voida nähdä pelkästään yksittäiseksi, integroituneeksi yritykseksi, mutta ei myöskään kahden yrityksen väliseksi markkinoilla tapahtuvaksi kaupankäynniksi. (Sako 1992: 22–23.) Powell (1990; Williamson 1996: 93–96, 103–105) näkee markkinoiden ja hierarkian välillä erilaisia, hybridejä organisoitumisen muotoja (verkostoja). Markkinat tarjoavat vaihtoehtoja, joustavuutta ja mahdollisuuksia. Kenenkään ei tarvitse luottaa muihin, vaan hinnat määrittävät tuotannon ja vaihdannan. Markkinat ovat huono keino oppimiseen ja teknologiaosaamisen vaihtamiseen. Yritys, organisaatiohierarkia, kehittyy, kun yritys päättää itse tuottaa hyödykkeet ja tarvittavat resurssit. Hierarkia soveltuu massatuotantoon ja jakeluun. Verkostot ovat kevyempiä rakenteita kuin hierarkia. Verkostoissa transaktiot tapahtuvat niissä toimivien ihmisten välityksellä. Verkostojen perusoletuksena on, että osapuolet ovat riippuvaisia toistensa resursseista. Vastavuoroisuus on keskeinen tekijä verkostomaisessa organisaatiossa. (Powell 1990: 300–304.)

Williamson (1975; O'Donnell ym. 2001) toi esille tunnetussa teoksessaan markkinoiden ja hierarkian soveltamisen erityyppisiin vaihdantatilanteisiin. Markkinamekanismi hänen mielestään soveltuu selkeisiin vaihdantatilanteisiin, joissa ei tarvita mitään vaihdantaan liittyviä investointeja. Jos vaihdantatilanne on epävarma, tapahtuu useasti ja vaatii paljon erityisiä investointeja, se todennäköisesti Williamsin mielestä tapahtuu hierarkkisesti organisoidussa yrityksessä. Uzzi (1997: 36) toteaa, että markkinoilla vaihdantakumppanit ovat perinteisesti linkittyneet toisiinsa markkinasuhteilla (arm's length ties). Toimintaa ohjaa itsekeskeisyys, ja toimijat vaihtavat vaihdantakumppaneita usein välttääkseen riippuvuutta. Vaihdanta on rajoittunut hintatietoihin, minkä ajatellaan olevan riittävää tehokkaiden päätösten tekemiselle.

Kontrollimekanismi tarkoittaa tarvetta kontrolloida ja koordinoida resursseja ja prosesseja arvoketjussa. Markkinoiden ja hierarkian välille voidaan sijoittaa sosiaalinen kontrolli, joka vaikuttaa hybridi- tai verkostoyrityksen toteutumiseen. (Williamson 1996; Kohtamäki 2003; Powell 1990: 301; Jones, Hesterly & Borgatti 1997: 913–916.) Sosiaalinen kontrolli rakentuu luottamuksesta. Kontrollimekanismissa normit ja säännöt ovat keskeisiä. Verkostoissa niitä vastaavat kumppaneiden väliset pelisäännöt sekä vastavuoroisuuden periaate. (Das & Teng 1998: 503; ks. myös Tuusjärvi 2003.) Mitronen (2002) käyttää sosiaalisen kontrollin sijasta verkostoja, jossa siis kontrollimekanismi on sosiaalinen ja syntyy luottamuksesta (Ks. Kohtamäki 2003: 24). Verkostoyrityksessä ilmenevät samanaikaisesti kaikki kolme yritystoiminnan kontrollijärjestelmää eli markkinat, hierarkia ja sosiaalinen kontrolli (Mitronen 2002: 21; Powell 1990).

Adlerin (2001: 216–219) mukaan luottamus on tehokas kontrollimekanismi erityisesti tietointensiivisillä aloilla, ja sen merkitys on korostumassa, koska moderni talous on yhä enemmän tietoon ja osaamiseen perustuvaa. Adler jakaa organisoitumismuodot hierarkiaan, markkinoihin ja yhteisöön ja niitä vastaaviin kontrollimekanismeihin, auktoriteettiin (hierarkkinen kontrolli), hintaan ja luottamukseen. Luottamus mahdollistaa muita mekanismeja paremmin tiedon luomisen ja jakamisen, ja samalla se vähentää transaktiokustannuksia ja sopimusten tarvetta. Varsinkin hiljaisen tiedon siirtämisessä luottamus on keskeinen edellytys. Luottamusta voidaan yhdistää eri tavoin muihin kontrollimekanismeihin (hintaan ja auktoriteettiin). Organisoitumismuotoina luottamus voi saada aikaan löyhiä suhteita, matalan luottamuksen hybridimalleja, jotka eivät ole niin tehokkaita tiedon siirtämisessä tai luomisessa tai sitten korkean luottamuksen hybridimalleja (yhteisöjä, kumppanuussuhteita), jotka edellyttävät tiivistä vuorovaikutusta. Organisoitumismuotona yhteisö tarkoittaa tasavertaisten henkilöiden muodostamaa joukkoa, joita sitoo yhteen keskinäinen luottamus, yhteiset arvot, kulttuuri sekä toiminnan päämäärät. Tällaiseen yhteisöön syntyy keskinäinen me-henki. (Ks. myös Vesalainen 2004: 16, 32–36.)

Erilaisissa verkostosuhteissa kontrollimekanismit toimivat eri tavalla. Alihankintasuhde, jossa kilpailutetaan yrityksiä ja hinta on määräävä tekijä, on selkeimmin markkina-kontrollin alainen. Kun mennään kohti pidempiaikaisempia ja tiiviimpiä kumppanuus-

suhteita, sosiaalinen kontrolli ja jonkinlainen hierarkkinen organisoituminen vahvistuvat. Yritykset panostavat yhteistyöhön, ovat tiiviissä kanssakäymisessä keskenään ja oppivat tuntemaan toisensa. Sosiaalinen kontrolli kasvaa ja tarve organisoida yhteistyötä lisääntyy kumppanuussuhteen tiivistyessä. Sosiaalinen kontrolli rakentuu ajan kuluessa ihmisten välille ja se edellyttää sosiaalista pääomaa. Luottamus on keskeinen tekijä sosiaalisen kontrollin rakentumisessa.

Verkosto-organisaation määritelmä (Jones, Hesterly & Borgatti 1997: 914; Fenton & Pettigrew 2000a: 52; Simsek, Lubatkin & Floyd 2003: 427) kuvailee hyvin verkostorakenteen ominaisuuksia ja toimintaperiaatteita: *”Network governance involves a select, persistent and structured set of autonomous firms engaged in creating products and services based on implicit and open-ended contracts to adapt to environmental contingencies and to coordinate and safeguard exchanges. These contracts are socially - not legally - binding.”* Verkosto-organisaatio -käsitettä ryhdyttiin käyttämään kuvailtaessa verkostomaisesti toimivia yrityksiä, joiden toiminta pohjautui luottamukseen ja punoutuneisiin sosiaalisiin suhteisiin. Verkosto-organisaation hyödyistä ollaan yleisesti samaa mieltä. On kuitenkin kiistanalaista, onko se organisoitumisen muoto, joka on markkinoiden ja hierarkian välissä vai täysin uusi organisoitumisen muoto, jolla on ainutlaatuinen toimintatapa. (Borgatti & Foster 2003: 995.)

Tässä tutkimuksessa verkosto-organisaatiolla tarkoitetaan itsenäisten yritysten muodostamaa yhteisyritystä. Verkostoyritys voi olla joko yritysten välinen kumppanuus tai veturiyrityksen johtama yritysten muodostama ketju. Tämä vastaa Johannissonin (2003) näkemystä, jonka mukaan tiivistä yhteistyötä tekevät yritykset, kumppanit, toimivat verkostoyrityksenä. Yhteisö voi rakentua kaikkien näiden sisälle. Sillä tarkoitetaan pitkäaikaisen yhteistyön kautta rakentunutta me-henkeä, yhteisiä tavoitteita ja vahvaa keskinäistä luottamusta (vrt. Adler 2001; Vesalainen 2004). Se kuvastaa yritysten välistä sosiaalista sidoksisuutta.

Verkostoyritystä voidaan kuvailla myös dynaamisten verkostojen näkökulmasta. Miles ja Snow (1986: 62–65; ks. myös Barnatt 1995: 81) esittävät uutena organisaatorakenteena dynaamisia verkostoja, joita he kuvaavat ainutlaatuisiksi yhdistelmäksi strategiaa,

rakennetta ja johtamisprosessia. Uusi organisoitumisen muoto johtuu tämän päivän kilpailuympäristöstä ja tarpeesta vastata sen vaatimuksiin. Organisaatorakenteen on tarpeen sopia ympäristön vaatimuksiin ja sitä kautta myös strategisiin ratkaisuihin. Dynaamisessa verkostossa yrityksen eri toiminnoista vastaavat itsenäiset yritykset verkoston sisällä. Veturiyritys on keskeisessä roolissa verkostoyrityksen koordinaattorina (ks. myös Starkey, Barnatt & Tempest 2000).

Verkostoyritys kehittyi luomaan yritykselle joustavuutta ja sekä ulkoista että sisäistä tehokkuutta. Rajat yritysten välillä ovat häipyneet, yritykset keskittyvät ydinosaami-seensa. Verkostoyrityksen pitää elossa osapuolten välinen luottamus. Koordinoiva yritys (veturi) välittää luotettavuutta koko verkostoon, vaikka kaikki verkostoyrityksen osapuolet eivät tuntisikaan toisiaan. Verkostokyvykyys sisältää sellaisia kykyjä kuten vuorovaikutustaito, yhteistyökyky, kyky jakaa yrityksen visio, luottamus, kyky toimia veturina, asiakassuuntatunneisuus, kyky hyödyntää markkinatietoa, markkinaorientaatiota sekä osaamista yhteistyösuhteista. Yritykset, joilla on paljon osaamista, ovat aina tervetulleita verkostoihin. Ideaalinen veturi on yrittäjämäinen persoona, jolla on vahva ja erikoistunut resurssipohja yrityksessään. Verkostokyvykyys voi olla siis sekä yrityskohtainen että yrittäjään liittyvä ominaisuus. (Varamäki 2001: 157–176; vrt. Bao & Siu 2004.)

Verkostojen rakenne voi perustua kontrolliin, koordinaatioon tai yhteistyöhön (ks. myös Lorenzoni & Ornati 1988). Kontrollissa johtava yritys hallitsee muita verkoston yrityksiä. Se on selvästi voimakkain ja sillä on vaikutusvaltaa muihin yrityksiin nähden. Koordinaatiossa johtava yritys (veturiyritys) koordinoi yhteistyötä. Yhteistyössä osapuolet (joita voi olla kaksi tai useampia) ovat tasavertaisia, ja yhteistyö perustuu molemminpuoliseen riippuvuuteen ja luottamukseen. Vaikka yhteistyöhön perustuva verkostomalli periaatteessa poistaa veturiyrityksen tarpeen, on käytäntö kuitenkin osoittanut, että on hyvä, jos verkostolla on koordinoiva ydintoimija. Verkostosuhteita määritellään yritysten välisten sidosten luonteen ja yritysten välisten valtasuhteiden perusteella. Tiiviissä verkostoissa yritykset ovat kytkeytyneet toisiinsa riippuvuuden ja vaikutusvallan kautta. Tämä aiheuttaa alentunutta sopeutumiskykyä. Löyhästi kytketyt (loosely coupled, Weick 1976; Orton & Weick 1990; Johannisson 2003: 29) verkostot,

jossa yritykset säilyttävät autonomian ja itsenäisyyden, ovat herkempiä muutokselle. Tällaisia ovat yhteistyöhön ja koordinaatioon perustuvat verkostot. (Szarka 1990: 13–15; Johannisson 2000: 380.)

Lorenzoni ja Ornati (1988) esittävät yritysten väliselle yhteistyölle erilaisia ryhmittymiä (konstellatioita). Nämä ryhmittymät tukevat ja edistävät yritysten kasvua. Kehittynein ryhmittymä on ennalta suunniteltu ja se perustuu yritysten välisiin kumppanuuksiin.

Yrityksen kasvuprosessia voidaan kuvata kehittymiseksi yksittäisestä yrityksestä ryhmittymän jäseneksi. Keskeiseksi tekijäksi nousee veturiyritys. Ensimmäisessä kehitysvaiheessa veturiyrityksellä on keskeinen rooli, ja yhteistyösuhteet ovat yksipuolisia. Seuraavassa vaiheessa verkosto kehittyy niin, että vastavuoroisuus nousee keskeiseksi, ja verkostojäsenten rooli muuttuu vahvemmaksi. Kolmannessa vaiheessa verkosto rakentuu molemminpuolisista yhteistyösuhteista, ja koko verkoston toiminta perustuu yhteistyöhön. Veturiyritys voi keskittyä innovatiivisuuteen ja kehittämiseen. (Lorenzoni & Ornati 1988: 46–49.) Chenin (1999: 57–58) mukaan verkostot auttavat pieniä tuotannollisia yrityksiä joustavuudessa, toimituksissa ja kustannuksissa. Verkostoissa yritysten rajat häviävät ja yritysten resurssit ovat joustavasti koko verkoston käytössä. Tämän tyyppinen yhteistyö edellyttää hyviä henkilökohtaisia suhteita sekä yritysten sisällä ja verkostoyritysten välillä. Chen painottaa verkoston sisäisen yhteistyön tärkeyttä. Palasiin jaettu tuotantoprosessi vaatii kiinteää ja saumatonta yhteistyötä. Ilmapiirin ja asenteiden on tarpeen olla yhteistyötä tukevia ja yhteishengen yritysten kesken hyvä.

Keskeistä Jarillon (1988: 32) mielestä strategisessa verkostossa on veturiyritys, joka kokoaa verkostoon ja joka huolehtii sen kehittämisestä ja toimivuudesta. Kun verkosto vakiintuu, tulee tarve tehokkaaseen koordinaatioon ja johtavaan yritykseen tai muuhun rakenteelliseen ratkaisuun. (Johannisson 2000: 371.) Veturiyrityksen tehtäviksi voidaan määritellä (Lorenzon & Baden-Fuller 1995) vision luominen koko verkostolle, vahvan tuotekuvan (brändi) ja tehokkaiden järjestelmien luominen, luottamuksen ja vastavuoroisuuden ilmapiirin rakentaminen sekä partnereiden valintaan panostaminen.

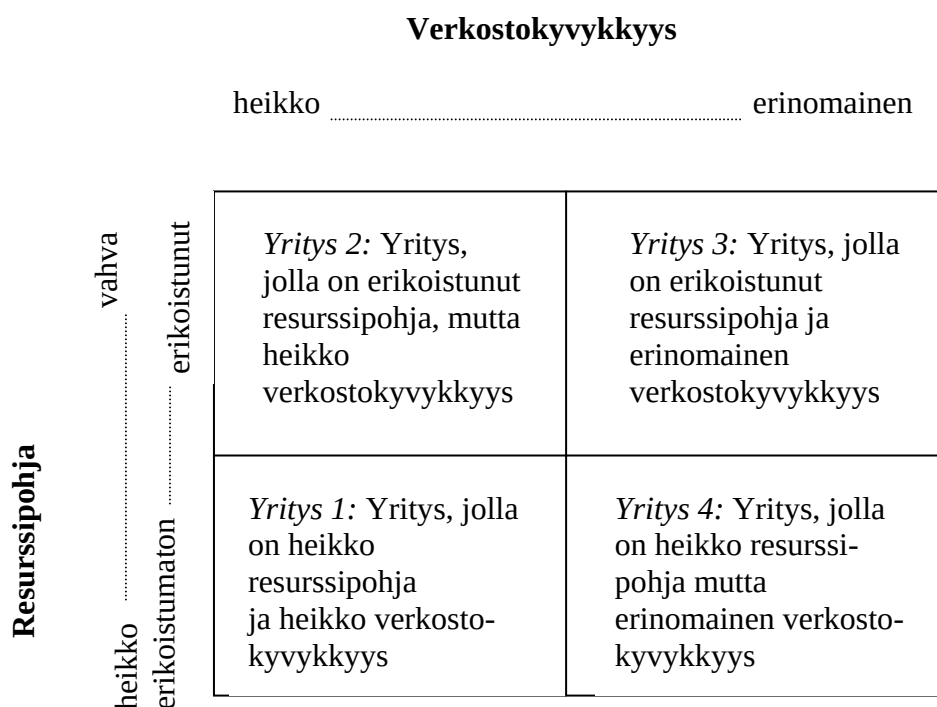
Lorenzonin ja Baden-Fullerin (1995: 153) mukaan useimmat³ veturiyritykset ovat pieniä, litteitä ja heillä on hyvin keskittynyt toiminta. Nämä yritykset toimivat pienellä määrällä työntekijöitä. Näillä on kuitenkin erinomaisen hyvä kyky määritellä yritysidea, jonka ne pystyvät jakamaan myös kumppaneiden kanssa. Strategisesti suuntautuneet veturiyritykset ovat ominaisuuksiltaan hyvin erilaisia kuin perinteiset yritykset.

Lorenzoni ja Lipparini (1999: 331–332) toteavat, että veturiyrityksillä on samanlainen toimintamalli niiden rakentaessaan verkostoa. Veturiyritykset tekevät paljon töitä kehittääkseen vuorovaikutteisen ympäristön, jossa verkoston jäsenet voivat luoda ja jakaa tietoa. Näin verkostosta voi tulla yrityksille merkittävä kilpailuetu verrattuna vertikaalisesti integroituneisiin yrityksiin. Verkostoyrityksellä on mahdollisuus muokata kilpailutilannetta ja verkostoista tulee yritykselle tärkeä ja keskeinen pääoma. Yhteistyön pohjalle rakentuva yritys saa kilpailuetua, koska sitä ei voida kopioida eikä siirtää, eikä ostaa markkinoilta ja lisäksi sen kehittäminen vie aikaa (Dyer & Singh 1998; Fenton & Pettigrew 2000b: 83). Verkostoyritystä voidaan kuvata pienten yritysten hautomoksi, jossa yritys voi kehittyä ja kasvaa vähitellen (Varamäki 2001: 45).

Ideaalinen tapa organisoida verkostomainen toiminta on rakentaa luottamusverkko ja jaettu ymmärrys asioista. Veturiyrityksen tehtävänä on luoda luottamuksen ja vastavuoroisuuden tunne järjestelmään. (Ks. myös Miles & Snow 1992.) Verkostoyritykset muodostavat tuotantoketjuja ja kehittymisen paikkoja pienille yrityksille. Tietoisuus yhteisen strategisen päämäärän olemassa olostä on riittävä järjestelmän jatkumiselle. (Varamäki 2001: 179, 160–161.) Edellytyksenä verkostoyritykselle ovat: tuotanto- ja vaihdantakustannusten optimointi, yrityskohtaiset ydinosat, yhteinen näkemys liiketoiminnasta, luottamus toisia jäseniä kohtaan ja veturi, joka koordinoi yhteistyötä. Nämä ominaisuudet voidaan kiteyttää resurssipohjaan ja verkosto-osaamiseen liittyviksi tekijöiksi. (Vesalainen, Varamäki & Pihkala 1996: 19; Varamäki 2001: 179–180.) Verkostojen johtamisessa tärkeitä ominaisuuksia ovat kyky luoda ja ylläpitää suhteita sekä kyky yhdistää ja omaksua asioita (Lechner & Dowling 2003: 4; ks. myös Möller ym. 2004: 114).

³ Heidän (Lorenzon & Baden-Fuller 1995) tutkimuksessaan mukana olleista johtavista yrityksistä useimmat olivat pieniä yrityksiä. Johtava yritys (veturi) voi olla myös suuri yritys. Johtavaa yritystä tässä tutkimuksessa kutsutaan veturiyritykseksi.

Varamäki (2001; Vesalainen ym. 1996: 20) esittää verkostoyrityksen analysoinnin viitekehyksen, jossa näkökulmina ovat yrityksen resurssipohja ja verkostokyvykyys (kuviot 12).



Kuvio 12. Viitekehys verkostoyrityksen jäsenten analysointiin (Varamäki 2001: 163; Vesalainen ym. 1996: 20).

Yritystyyppi kolme, joka on erinomainen sekä resurssipohjaltaan että verkostokyvykyydeltään, on verkostoyrityksen ydin. Tällaisella yrityksellä on sekä kyky että halu toimia löyhän verkoston alullepanevana välittäjänä (veturi). Viitekehyksen avulla voidaan verrata ääripäiden yritystyyppisiä toisiinsa. Viitekehys osoittaa myös, että verkostoyrityksen muodostuminen on riippuvainen veturin olemassa olostaan ja toisiaan täydentävistä toimijoista (yritys tai yrittäjä). Vaatimukset verkostoyrityksessä toimimiselle ovat korkeat. Ollakseen houkutteleva verkostoyrityksen jäsen yrityksellä on tarpeen olla arvokasta ydinosaa, jota se voi tarjota myös muiden yritysten käyttöön. (Vesalainen ym. 1996: 20–21.) Verkostoyrityksen menestyminen riippuu yrittäjän halusta lähteä tällaiseen järjestelmään ja toisaalta hänen kyvystään saada

järjestelmä toimimaan. Onnistuminen on riippuvainen sekä yrittäjän asenteesta että osaamisesta. (Miles & Snow 1995: 10, 17.)

Verkostoyritys voi joustavasti rakentaa ainutlaatuisen kokoonpanon sisäisiä ja ulkoisia resursseja jokaiseen asiakasprojektiin. Verkostoyritys on dynaaminen ja se mukautuu tilanteiden, ihmisten ja resurssien vuorovaikutuksen kautta. Ongelmat kulkeutuvat lyhyintä reittiä oikeille ihmisille, ei hierarkian kautta. (Baker 1992: 397–398; Fenton & Pettigrew 2000a: 51.) Verkostoyrityksessä kriittinen tekijä on korkea integroitumisen taso. Ideaalisessa verkostoyrityksessä kaikki jäsenet ovat tiiviisti integroituneita. Viralliset tehtävät tai organisaatorajat eivät vaikuta integroitumiseen, vaan yhteistyösuhteita syntyy helposti yli organisaatorajojen. (Baker 1992: 401.)

Sosiaaliset kontrollimekanismit verkostoyrityksessä edistävät sopeutumista, yhteistyötä ja liiketoiminnan turvallisuutta. Tällaisiksi sosiaalisiksi mekanismeiksi voidaan määritellä rajattu pääsy liiketoimintoihin, makrokulttuuri, yhteiset rangaistukset ja maine. Verkosto-osapuolet panostavat tiettyihin kumppanuksiin verkoston sisällä ja samalla sulkevat pois muita potentiaalisia verkostosuhteita. Vuorovaikutus verkostokumppaneiden kesken tiivistyy, yhteistyöstä tulee joustavaa ja se vaatii vähemmän koordinaatiota. Makrokulttuuri tarkoittaa verkosto-osapuolten yhteisesti jakamia arvoja ja olettamuksia, jotka ohjaavat toimintaa ja luovat yhteisiä pelisääntöjä verkostoyritykseen. Makrokulttuuri on kriittinen tekijä verkostoyritykselle, koska sen monimutkaiset toiminnot edellyttävät jaettuja sosiaalisia prosesseja ja rakenteita. Yhteiset rangaistukset turvaavat liiketoimintaa väärinkäytöksiltä ja oman edun tavoittelulta. Niiden kautta määritellään sallittu käyttäytyminen määrittelemällä väärinkäytöksistä aiheutuvat seuraamukset. Maine määrittää verkostokumppaneiden luonteen, osaamisen, luotettavuuden ja muut tärkeät ominaisuudet, jotka vaikuttavat verkoston toimivuuteen ja kumppaneiden väliseen luottamukseen. Räätelöidyt tuotteet ja palvelut edellyttävät kumppaneilta yhteistä ongelmaratkaisua ja kykyä löytää yhteinen toimintamalli. Maine vähentää epäluottamusta ja sillä on taloudellista merkitystä, koska se vaikuttaa pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden kehittymiseen. (Jones ym. 1997: 925–934; Fenton & Pettigrew 2000a: 69–73.)

2.3 Yrittäjyyden ja verkostojen sidoksisuus

2.3.1 Yrittäjyys verkostomaisessa toimintaympäristössä

Yrittäjyyteen on viime vuosikymmeninä liitetty innovatiivisuus ja painotettu yrittäjän innovatiivista roolia. Viime aikoina on kuitenkin yhä enemmän alettu nähdä yrittäjä verkostotoimijana tai verkoston koordinoijana. Voidaan sanoa, että muutokset liiketoimintaympäristössä ovat vaikuttaneet merkittävästi myös yrittäjyyden kehittymiseen. Verkostoyrittäjä tarvitsee erityisiä ominaisuuksia tiedon prosessointiin, kansainvälistymiseen, maailmanmarkkinoiden muutosten havaitsemiseen ja kumppaneiden etsintään. Verkostot ovat välineitä, mutta edellyttävät muutosagenttia ja koordinoitua, toisin sanoen modernia yrittäjää. (Nijkamp 2003: 403.)

Yrittäjyyden menestyksen keskeisenä tekijänä voidaan katsoa olevan kyky kehittää ja ylläpitää henkilökohtaista verkostoa. Henkilökohtainen verkosto on työkalu, jonka avulla toimiva yrittäjä vaihtaa informaatiota ja hankkii resursseja ympäristöstään. Yrittäjä on sekä riippumaton että ulkoapäin kontrolloitu. Hänen on tarpeen hallita sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta. Verkostojen on hyödyllistä pystyä kanavoimaan sekä informaatiota että vaikutusvaltaa, joten niiden on tarpeen sisältää sekä heikkoja että vahvoja siteitä. Tällaisen verkoston rakentaminen kestää pitkään ja se on vaikea tehtävä uudelle yrittäjälle. Johannissonin mielestä sekä kokenutta että uutta yrittäjää voidaan kutsua verkostoyksilöksi (networking man). (Johannisson 1988: 83, 97–98.)

Yrittäjyystutkimusta olisi tarpeen suunnata yritysten perustajien, mahdollisuuksien, organisaatorakenteen ja ympäristön välisiin yhtymäkohtiin. (Vrt. Gartner 1985.) Verkostoteoria on yksi osa-alue, johon jatkossa kannattaisi näihin liittymäkohtiin liittyen syvemmin perehtyä. Erityistä huomiota olisi hyödyllistä kiinnittää yrittäjien keräämän informaation luonteeseen sekä prosessiin, jolla informaatiota kerätään, jotta voitaisiin ymmärtää paremmin yrittäjämäisiä toimintamalleja. (Busenitz, West III, Shepherd, Nelson, Chandler & Zasharakis 2003: 258–286, 301.) Yrittäjyyden tutkimusta on pyritty suuntaamaan enemmän ulkoisen ympäristön ja ulkoisten tekijöiden tutkimiseen, kuin pelkästään yksilön ominaisuuksiin (Busenitz & Barney 1997: 11–12). Kuitenkaan

ulkoiseen ympäristöönkään suuntautunut tutkimus ei ole koskaan pystynyt hylkäämään yksilön ominaisuuksien merkitystä yrittäjyydessä. (Vrt. Korunka ym. 2003: 24–25.)

Aldrich ja Martinez (2001: 41–42) toteavat, että vaikka tietomme yrittäjämäisestä toiminnasta on lisääntynyt selkeästi, on meillä vielä paljon opittavaa siitä, miten prosessi ja tausta (contex) ovat yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat yrittäjämäiseen lopputulokseen. He viittaavat Lown ja McMillanin (1988) esille tuomiin elementteihin, prosessiin, taustaan ja tulokseen. Aldrich ja Martinez (ks. myös Tjosvold & Weicker 1993: 11–12) esittävät, että yrittäjyystutkimus on edennyt yksittäisen yrittäjän ominaisuuksien painottamisesta kohti heidän toimintansa tutkimista, syvempään ymmärrykseen siitä, miten yrittäjät käyttävät tietoa, verkostoja ja resursseja rakentaessaan yrityksiä. Aldrich ja Martinez tuovat esille Lown ja McMillanin esittämät kaksi oleellista seikkaa yrittäjyyden tutkimuksesta. Ensinnäkin jokaisen tutkimusasetelman olisi hyödyllistä yhdistää yrittäjämäisen toiminnan tulokset ja prosessi, joka johti näihin tuloksiin. Toisena seikkana he painottavat, että yrittäjämäisen toiminnan menestyksen ymmärtäminen vaatii, että otamme huomioon sen sosiaalisen taustan, jossa yrittäjät toimivat. Myös Hisrich (1988: 3–4) painottaa, että yrittäjyys on riippuvainen sisäisistä ja ulkoisista ympäristön muutoksista.

Verkostonäkemyksen voidaan katsoa kehittyneen jo 1980-luvun alkupuolella, kun tutkijat totesivat pienten yritysten kohtaavan monenlaisia vaikeuksia ja haasteita dynaamisessa ja kilpailussa taloudessa. (Schermerhorn 1980; Pearce, Chapman & David 1982.) Monet näistä ongelmista liittyvät aikatauluihin, resurssipulaan sekä teknisen osaamisen puutteeseen. Suunnittelu ja ympäristön tutkiminen esitettiin pienen yrityksen keinoiksi selvittää näistä haasteista. (Robinson & Littlejohn 1981: 47–48; Schermerhorn 1980: 48–50; Pearce ym. 1982: 27–28; Smelzer, Fann & Nikolaisen 1988: 55; Brush 1992: 41–43.) Yhdeksi ratkaisuksi Schermerhornin (1980: 48–50) tarjoaa yritysten välistä yhteistyötä, jonka etuina olisivat yhteinen ongelmaratkaisu ja mahdollisuuksien hyödyntäminen. Yritysten välinen yhteistyö voidaan määritellä ilmiöksi, jossa yhteisillä toimenpiteillä kaksi tai useampi muuten itsenäinen yritys tekevät työtä yhteisen päämäärän hyväksi ja odottavat siitä molemminpuolista etua. Yhteistyön tekemisen esteeksi pienet yritykset ovat esittäneet resurssipulaa (henkilöstö, aika, johtamistaito),

kilpailua sekä vaikeutta löytää yrityksiä, joilla on samanlaisia ongelmia. Schermerhorn esittää yritysten välisen yhteistyön edellytyksiksi päätöksiä tekeviä henkilöitä, jotka toimivat sekä yksittäisten yritysten johtajina että edustajina yritysten välillä. Hän toteaa myös, että yhteistyö kestää niin kauan kuin kaikki osapuolet saavat siitä enemmän etua kuin mitä siitä koituu kustannuksia.

Dollinger (1985) tutki pienyritysten kontakteja ympäristöön ja niiden vaikutusta yrityksen käyttäytymiseen. Hypoteesina oli, että yrittäjän ympäristöön kohdistuvat kontaktit parantavat yrityksen käyttäytymistä. Yrityksen kyky sopeutua ympäristöön riippuu yrittäjän kyvystä valita, siirtää ja tulkita informaatiota (Pearce ym. 1982). Dollingerin (1985: 25–28) tutkimuksen mukaan yrittäjät käyttävät merkittävän osan ajastaan kontakteihin ympäristönsä kanssa (59 %). Voidaan siis todeta, että menestyvät yrittäjät käyttävät merkittävän määrän aikaa ja energiaa neuvotteluissa, kaupankäynnissä ja informaation keräämisessä erilaisten yksilöiden ja organisaatioiden kanssa. Johanson ja Kuehn (1987: 57, 60) painottavat myös yrittäjien tiedon etsimiseen käyttämää aikaa. Markkinoilta saatua tietoa pidetään sellaisena tietona, jota on helppo soveltaa käytäntöön ja siitä voi nopeasti tehdä johtopäätöksiä. Pienet yrittäjät luottavat enimmäkseen suulliseen tiedon hankintaan tavarantoimittajien, jakelukanavien ja asiakkaiden kanssa. Smelzerin ym. (1988: 59–62; Brush 1992: 50–51) mukaan yrittäjät arvioivat henkilökohtaisia tiedonlähteitä huomattavasti muita tärkeimmäksi. Henkilökohtaisista tietolähteistä perhe ja asiakkaat ovat tärkeimpiä ja näitä myös käytettiin useammin kuin muita. Yrittäjät näkivät markkinoiden tutkimisen keskeisenä ja siihen käytettiin myös eniten aikaa. Ympäristöä tutkittiin säännöllisesti, vaikka oma toimintaympäristö olisikin hitaasti muuttuva, stabiili.

Yritysten välisiä verkostoja on esitetty yrittäjämäisten yritysten keinoksi yhdessä saavuttaa joitakin isojen yritysten strategisia etuja. Brown ja Butler (1995: 57, 63–64) keskittyvät tutkimuksessaan kilpailijoiden välisiin verkostoihin ja siihen, miten nämä verkostot voivat ehkäistä pienten yritysten heikkouksia ja toisaalta edistää yrittäjämäisten yritysten käyttäytymistä. Voidaan todeta, että kilpailijoiden väliset verkostot olivat selvästi yhdistettävissä yritysten kasvuun. Verkostot ovat myöskin paljon monimutkaisempia, ja niiden vaikutus vaihtelee paljon enemmän kuin aikaisemmin on

luultu. Vaikka verkostot ovat yritysten välistä yhteistyötä, ne toimivat samalla tavalla kuin sosiaaliset verkostot. Yritysten väliset verkostot voivat olla vielä tärkeämpiä sellaisilla toimialoilla, joissa muutokset ovat nopeita. Smeltzer ja Fann (1989: 31–32) ovat tutkineet naisten ja miesten välisiä eroja verkostojen käyttämisessä pienyrityksen johtamisen tukena. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että pienyrityksen omistavat naiset etsivät yhtä paljon sosiaalista tukea kuin tarvittavaa tietoa yrityksen ulkopuolisista verkostoista. Sosiaalinen tuki voi olla yhtä merkittävä yrityksen menestymiselle kuin tiedollinen informaatio (vrt. oppiminen ja sparraus).

Tjosvold ja Weicker (1993) ovat selvittäneet yrittäjän verkostojen vaikutusta motivaatioon ja yrityksen menestymiseen. Verkostot näyttävät olevan ratkaisevia mahdollisuuksien havaitsemisessa, ideoiden testaamisessa ja resurssien hankkimisessa uutta liiketoimintaa varten (Aldrich & Zimmer 1986; Gillingham & Loucks 1982). Yrittäjillä on heidän oma itsenäinen yrityksensä, mutta he toimivat verkostossa muiden ihmisten ja yritysten kanssa. Tjosvold ja Weicker (1993: 11–12) erottavat verkostotoiminnassa kilpailulle ja yhteistyölle perustuvan verkostotoiminnan. Yhteistyössä ihmiset ajattelevat, että heidän tavoitteensa ovat positiivisesti sidoksissa toisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että jos joku verkostossa oleva saavuttaa tavoitteensa, niin se vaikuttaa positiivisesti myös muiden tavoitteiden saavuttamiseen. Verkosto voi siis menestyä yhdessä. Kilpailuun perustuvassa yhteistyössä ihmiset ajattelevat, että heidän tavoitteensa ovat negatiivisesti sidoksissa toisiinsa. Jos joku saavuttaa tavoitteensa, sen koetaan estävän toisten tavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksissa on todettu, että ihmiset, joilla on yhteiset päämäärät, keskustelevat ongelmistaan ja väittelevät avoimesti ja rakentavasti sekä auttavat ja vaikuttavat toisiinsa tehokkaasti. Kilpailevat tavoitteet aiheuttavat vuorovaikutuksen vähenemistä, vastakkain asettelujen (konfliktien) välttämistä ja alhaista tuottavuutta.

Yhteistyön ja kilpailun teorialat ovat käyttökelpoisia pyrittäessä ymmärtämään verkostoa, jota yrittäjät käyttävät kehittäessään omaa liiketoimintaansa. Yhteiset tavoitteet ja siitä seurannut yhteistyö auttavat yrittäjiä oppimaan ja löytämään uusia ideoita. Se motivoi heitä vahvistamaan yritystoimintaansa sekä tekemään muutoksia, jotta yritys kasvaisi. Yhteiset tavoitteet ovat erityisen tärkeitä yritysten välisessä yhteistyössä, jossa ei ole

virallisia rakenteita yhteistyön tueksi. Tjosvoldin ja Weckerin (1993) tutkimus haastaa aikaisemman käsityksen yrittäjästä eristyneenä hahmona, joka selvittää yksin vaikeudet ja ongelmatilanteet (ks. myös Varamäki 2001: 45). Yrittäjät tarvitsevat taitoa kehittää vahvoja yhteisiä tavoitteita, jotka mahdollistavat tuloksellisen yhteistyön. Menestyvillä yrittäjillä on halu pystyä itse vaikuttamaan omaan elämäänsä, olla oman itsensä herra. Päätöksiä tehdessään heidän on hyödyllistä silti pystyä ajattelemaan asioita myös muiden kannalta. Tulokset osoittavat, että kyky ja taipumus yhteistyöhön ja avoimuuteen ovat menestyvän yrittäjän ominaisuuksia. (Tjosvold & Wecker 1993: 16–17.)

Kasvuorientoituneiden yritysten mukanaolo erilaisissa verkostoissa korostaa verkostomaisen toimintatavan tärkeyttä pienelle yritykselle. Tutkimuksissa on osoitettu (Donckels & Lambrecht 1997: 23), että korkeasti koulutettu yrittäjä, isommista kasvuorientoituneesta yrityksestä on laajemmin verkottunut. Pienyrittäjien olisi tarpeellista ymmärtää verkostojen rakentamisen tärkeys, kuten verkostoissa mukana olevat kasvu-yritykset osoittavat. Yrittäjä ja yritykseen liittyvät ominaisuudet vaikuttavat pienen yrityksen verkstorakenteeseen.

Modernin yrittäjyyden vauhdittajaksi Nijkamp (2003: 399) esittää henkilökohtaista motivaatiota, sosiaalista ympäristöä ja ulkoista yritysilmapiiriä. Henkilökohtainen motivaatio rakentuu yrittäjälle tyypillisistä ominaisuuksista (ks. tarkemmin luku 2.2.1). Sosiaalinen ympäristö (Shapero & Sokol 1982: 82–83) koostuu siirtymästä (esim. työpaikan menetyksestä tai tyytymättömyydestä sen hetkiseen työhön), halukkuus toimia (esim. tahto tulla itsenäiseksi tai muuttaa omaa urakehitystä) sekä resurssien saanti (esim. rahoitus). Ulkoinen yrittäjyyskulttuuri tarkoittaa sitä, miten yrittäjyyteen ja uusiin yrityksiin yleisesti suhtaudutaan ja miten yrittäjiä arvostetaan. Jos yrittäjiä ei yhteiskunnassa arvosteta, se voi heijastua uusien yritysten määrään. Nijkamp (2003) toteaa, että askel kohti luovaa yrittäjyyttä on monimutkainen ilmiö. Siihen liittyy välttämättömiä olosuhteita, toivottavia olosuhteita sekä mahdollistavia tekijöitä.

Yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet ja hänen yrityksensä sisäiset resurssit saavat tukea kollegoilta hänen ympäristöstään ja globaalista verkostosta eli koko hänen henkilökohtaisesta verkostostaan. Lähiympäristön verkosto voi toimia linkkinä globaa-

liin verkostoon. Muuttuvassa ympäristössä yrityksen sopeutumiskyvyn säilyminen on riippuvainen yrityksen kyvystä muuttua. Tässä apuna ovat paitsi yrittäjän omistamat, omat resurssit, myös verkostojen kautta tulevat lisäresurssit. Ammatilliset ja sosiaaliset verkostot täydentävät toisiaan yrittäjämäisissä verkostoissa. Paikallisten verkostojen rooli on yrittäjälle keskeinen. (Johannisson 1988: 89–90.)

Nijkamp (2003: 401–402) esittää, että yrittäjyys tarkoittaa myös yritysverkostojen johtamista. Paikallinen ympäristö (kulttuuri, tietopohja, asenne yrittäjyyteen) näyttää olevan merkittävä menestystekijä uudenaikaiselle yrittäjyydelle. Paikallinen ympäristö tarjoaa erilaisia verkostoja, jotka edistävät yrittäjämäistä toimintaa. Suurkaupunkiympäristöt tarjoavat hedelmälliset olosuhteet verkostomaiselle toiminnalle. Näitä edellytyksiä ovat tiivis rakenne, modernit yhteydenpitomahdollisuudet sekä alueen tietopohja (mm. korkeakoulujen sijainti). Yrittäjyyteen liittyvä uusien liiketoimintaratkaisujen luominen, Schumpeteriläinen innovatiivisuus ja vanhojen rakenteiden murtaminen, edellyttävät isojen riskien ottamista. Näitä riskejä voidaan osittain jakaa liittymällä verkostoihin ja hyödyntämällä niitä. Urbaani elämäntapa edistää myös uudenlaisten yritysten syntymistä, koska se luo mittakaavaetuja (mm. paljon potentiaalisia verkostokumppaneita pienellä alueella, mahdollisuus tiiviiseen kanssakäymiseen). Näyttää siltä, että moderni yrittäjä onkin pitkälti ”verkostomestari”. (Vrt. Johannisson 1988, *networking man/verkostoyksilö*.) Koiranen (1993: 162) kuvailee verkostoyrittäjyyden yrittäjää verkonkutojaksi, kontaktien löytäjäksi ja vakiinnuttajaksi.

Verkostostrategiaa ei voi noin vain päättää lähteä hyödyntämään, vaan se edellyttää panostusta sosiaaliseen kanssakäymiseen, epämuodollisiin siteisiin (*bonds*) sekä valmennukseen ja koulutukseen. Verkostojen rakentaminen ja niissä tehokkaasti toimiminen edellyttää aikaa ja panostusta. Verkostoituminen ei takaa yrityksen menestymistä, mutta se mahdollistaa sen. Paikalliset, yritysten väliset verkostot voidaan nähdä uudenaikaisena, luovaa yrittäjyyttä edistävinä mekanismeina. (Nijkamp 2003: 401–402; Malecki & Poehling 1999: 250–251.)

Verkostojen merkitystä yrittäjyyden ymmärtämisessä voidaan selventää verkostosuhteiden luonnetta analysoimalla, verkostosuhteiden rakenteilla ja verkostojen toiminnoil-

la. Henkilökohtaisissa verkostoissa siteet ovat luottamukseen sidottuja. Yhteistyöhön sisältyy luottamus siitä, että molemmat osapuolet hyötyvät siitä pitkällä aikavälillä. Verkosto voidaan ajatella nipuksi toisiinsa liittyviä kahdenkeskisiä suhteita. Verkosto aktivoituu, kun tulee esiin ongelmia tai uusia mahdollisuuksia. Verkoston keskeinen ominaisuus on joustavuus. Verkostonäkökulman kautta voidaan ymmärtää mm. mentoreiden ja toisien yrittäjien (peers) merkitystä yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. (Johannisson 1988: 84–85.)

Taulukkoon 3 on koottu yrittäjyyden (Small Business, Entrepreneurship) lähteiden pohjalta verkostonäkökulman kehittyminen yrittäjyyden tutkimuksessa.

Taulukko 3. Verkostonäkökulma yrittäjyyden tutkimuksessa.

Ajanjakso	Teemat	Lähteet (yrittäjyyskirjallisuus, mm.)
1980-luvun alku	Ympäristön skannaus Yritysten välinen yhteistyö	Schermerhorn 1980 Pearce ym. 1982
1980-luvun puoliväli	Sosiaaliset verkostot (resurssit, mahdollisuudet ja ideoiden testaaminen) Epäviralliset verkostot Itsenäisyys/riippumattomuus	Aldrich & Zimmer 1986 Birley 1985 Johannisson 1986
1980-luvun loppu (verkosto- näkökulman nousu)	Strategiset verkostot Kasvu verkostojen avulla Joustavuus Resurssit Koordinoija, resurssien yhdistäjä (yrittäjä) Henkilökohtaiset verkostot	Jarillo 1988, 1989 Lorenzoni & Ornati 1988 Gartner ym. 1989 Johannisson 1988
1990-luku	Erityyppiset verkostot Veturiyritys Alihankintayrittäjyys (vastavuoroinen yhteistyö) Verkostojen kehittyminen Kumppanuus Verkostoyrittäjä	Szarka 1990 Raatikainen 1992 Larson & Starr 1993 Larson 1991 Koiranen 1993
2000-luku	Monenkeskiset verkostotyyppit Teknologiayritykset/tieto- intensiiviset yritykset Sosiaaliset verkostot (vahvat ja heikot sidokset) Verkostojen rooli Kasvuyritykset Kollektiivinen yrittäjyys (itsenäisyys/integraatio)	Varamäki & Vesalainen 2003 Elfring & Hulsink 2003 BarNir & Smith 2002 Lechner & Dowling 2003 Johannisson 2003

Yhteenvedona voidaan sanoa, että tutkimuksissa on osoitettu yrittäjyyden kehittyneen kohti verkostomaista toimintatapaa. Syinä on esitetty ympäristön jatkuvat muutokset, kilpailun kiristyminen ja osaamisvaatimusten kasvaminen. Pieni yritys lähtee usein liikkeelle pienillä resursseilla, eikä sillä ole valmiuksia vastata markkinoiden haasteisiin. Tekemällä yhteistyötä muiden yritysten ja yrittäjien kanssa se saavuttaa joustavuutta, uusia resursseja, mahdollisuuksia kansainvälistyä ja oppia uusia asioita. Yrittäjän rooli on siis tutkimusten mukaan kehittynyt itsenäisestä yrittäjästä kohti verkostomestaria tai verkostoyksilöä. Jotta ymmärtäisimme mistä verkostoyrittäjyydessä on kyse, meidän on tarpeen ymmärtää verkostojen toimintaa, rakennetta ja luonnetta.

2.3.2 Verkostot yrittäjyydessä

Verkostojen voidaan nähdä rakentuvan solmuista ja linkeistä (sidokset), jotka ilmentävät solmujen välistä vuorovaikutusta (Thorelli 1986; Johannisson 1986; Szarka 1990: 10; O'Donnell ym. 2001; Gilmore & Carson 1999). Yrittäjälle erityisen tärkeitä ovat suorat linkit. Linkin voimakkuus on riippuvainen maantieteellisestä, psykologisesta, sosiaalisesta ja kulttuurisesta välimatkasta. Linkit heijastavat verkostossa vallitsevaa kulttuuria ja ovat osoituksena keskinäisestä riippuvuudesta (Johannisson 1986: 21–22; Thorelli 1986: 41).

Verkostoituminen sisältää yrityksen ja erehdyksen prosessin, joka edistää itseluottamusta ja edellyttää uskoa epämuodolliseen, sattumanvaraiseen oppimiseen (Johannisson 1986: 29; ks. myös Gibb 1993). Verkostojohtaminen vaatii yrittäjältä kokonaisvaltaista näkemystä (Thorelli 1986: 46). BarNir ja Smith (2002: 222) esittävät, että yksilön taipumus solmia yhteistyösuhteita muodostuu henkilön motivaatiosta rakentaa yhteistyösuhteita, ylläpitää niitä sekä hyväksyä toimintatapoja, jotka tukevat yhteistyötä. Nämä heijastavat usein yksilön persoonallisuuden piirteisiin, kuten ulospäin suuntautuneisuuteen, haluun vaikuttaa asioihin ja tarpeeseen liittyä. Yrittäjän henkilökohtaiset verkostot heijastavat sekä yrittäjän persoonallisuutta (identiteettiä) että tapaa hahmottaa ympäristöä (sense-making process) (ks. myös DiMaggio 1992, Lechner & Dowling 2003: 2–3). Koska yrittäjä itse luo verkostonsa, hänelle ne ovat väline liiketoiminnan

toteuttamiseen, ei vapautta rajoittava tekijä. Henkilökohtaiset verkostot sisältävät inhimillistä ja sosiaalista pääomaa. Inhimillinen pääoma on kokemuksia, taitoja ja muodollista tietoa. Hiljaista tietoa siirtyy sosiaalisen oppimisen (learning by doing), siis käytännön vuorovaikutuksen kautta. Henkilökohtaiset verkostot mahdollistavat yrittäjän oppimisprosessin. (Johannisson 2000: 371.)

Johannissonin (2000: 372) mukaan verkostoilla on merkitystä sekä yrittäjälle että yritykselle. Yrittäjän näkökulmasta verkostot vahvistavat yrittäjän iteluottamusta ja kehittävät uutta osaamista (competencies). Yritykselle verkostot taas tuovat uskottavuutta ja luotettavuutta, täydentäviä resursseja sekä muokkaavat (uudistavat) liiketoimintakonseptia. Mitä uudempi ja erilaisempi yritys on, sitä tärkeämpiä sille ovat yrittäjän henkilökohtaiset suhteet (ks. myös Elfring & Hulsink 2003: 413).

BarNir ja Smith (2002) korostavat sosiaalisten verkostojen merkitystä yritykselle ja erityisesti johdon tai yrittäjän verkostojen hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämisessä. Sosiaalisen verkoston hyödyntäminen vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin, kustannuksiin ja toimintaan ja on siksi mahdollinen kilpailuedun lähde. Yritysten välisen yhteistyön etuihin kuuluvat kustannusten ja informaation jakaminen ja tekniikan siirtäminen. Pienen yrityksen kannalta etuna on myös mahdollisuus kilpailla tasapuolisesti isompien yritysten kanssa, helpompi pääsy uusille markkinoille ja resurssien saatavuus. (BarNir & Smith 2002: 220–221; ks. myös Aldrich & Elam 1997; Ahokangas & Pihkala 2002: 117–118.)

Verkostot voivat olla sekä yksilöiden että organisaatioiden välisiä. Pienten yritysten verkostotyyppit voidaan jakaa **vaihdantaverkostoihin, vuorovaikutusverkostoihin ja sosiaalisiin verkostoihin**. Vaihdantaverkostossa toimitaan yritysten välisessä yhteistyössä, joka voi perustua tuotantoon tai kaupankäyntiin. Vaihdantaverkoston toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot. Vuorovaikutusverkostot ovat verkostosuhteita (yrityksiä tai yksilöitä), joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan saadaan ja vaihdetaan tietoa (mm. konsultit, tilitoimisto, pankki). Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken. Sosiaalisia verkostoja on sekä henkilökohtaisia että kulttuurisidonnaisia. Kulttuurisidonnaiset verkostot muodostuvat arvoista,

asenteista ja käyttäytymisestä, ja ne edistävät yrityksen sosiaalista punoutuneisuutta ympäristöön. (Szarka 1990: 11–12.)

Yritysten välisistä verkostoista voidaan erottaa vertikaaliset ja horisontaaliset verkostot. **Vertikaaliset verkostot** ovat saman tuotanto- tai arvoketjun jäseniä, ja tuotteet täydentävät toisiaan. **Horisontaaliset verkostot** ovat saman toimialan sisällä toimivia yhteistyöverkostoja, jossa kilpailijat toimivat yhteistyössä. Alueelliset verkostot ovat yksi muoto yritysten välisistä verkostoista. (O'Donnell ym. 2001: 751.) Johannisson (2000: 370) korostaa erityisesti **lateraalisia** (sivuttaisia) **verkostoja** yrittäjyydessä, ei niinkään horisontaalisia tai vertikaalisia. Lateraalisissa verkostoissa verkostot rakentuvat riippumatta verkostokumppaneiden alkuperäisistä suhteista. Johannissonin (2000: 375–376) mukaan yrittäjyys on kollektiivista toimintaa (ks. myös Johannisson 2003), jossa jo yksittäinen verkostosidos perustuu molemminpuoliseen yhteisymmärrykseen, luottamukseen ja vastavuoroisuuteen. Kollektiivisuus tarkoittaa sitä, että yrittäjyys ei rakennu yksilöiden varaan, vaan verkostossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen yrittäjien välillä. Johannisson (2000: 376, 380) esittää aidoiksi kollektiivisen yrittäjyyden muodoksi verkostoa, jossa yrittäjät ovat samanarvoisina sidoksissa toisiinsa tai jossa alueen yritysten välillä on tasavertainen kumppanuus.

Johannissonin (1986: 19–20) mukaan henkilökohtainen verkosto on yrittäjälle tärkeä. Pienelle yritykselle yrittäjän omat, henkilökohtaiset verkostot ovat tärkein resurssien hankintaväylä. Koska yrittäjällä on pienet resurssit, hänen kannattaa erikoistua, ja se taas tarkoittaa riskinottamista. Henkilökohtainen verkosto muodostaa yrittäjälle tukiverkon, johon se voi luottaa vaikeissakin tilanteissa. Sosiaaliset verkostot voivat johtaa sekä vertikaalisiin että horisontaalisiin siteisiin. Sosiaaliset verkostot johtavat automaattisesti luottamukseen perustuviin verkostoihin, joita muuten olisi vaikea rakentaa (Lechner & Dowling 2003: 11).

Verkostatutkimukset pyrkivät sijoittamaan yrittäjän sosiaaliseen kontekstiin. Yrittäjällä on sekä virallisia että epävirallisia verkostoja. Oleellista on yrittäjän kyky rakentaa ja kehittää verkostoja. Viralliset verkostot muodostuvat sellaisista tahoista kuten pankki, tilitoimisto, kauppakamari yms. Epäviralliset verkostot rakentuvat perheestä, ystävistä

ja aikaisemmista työtovereista. Epävirallisten verkostojen merkitys korostuu erityisesti yritystoimintaa käynnistettäessä, mutta niiden merkitys on tärkeä koko yrityksen toiminnan ajan. (Birley 1985: 109–113; Johannisson 2000; ks. myös Aldrich 1999: 81–88.) Birley (1985) tutki verkostojen merkitystä yrityksen perustamisessa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yrittäjät luottavat epämuodollisiin verkostoihin ja vain hyvin harvoin muodollisiin verkostoihin (pankit, lakimiehet, kirjanpitäjät jne.).

Yrittäjällä voidaan sanoa olevan luontaisesti verkostoja, jotka rakentuvat hänen tavallisen toimintansa kautta (Gilmore & Carson 1999: 31; Tuimala & Ahola 2000). Yrittäjät hyödyntävät verkostoja jatkuvasti reagoidessaan uusiin tilanteisiin. Yrittäjämäinen verkostoituminen laajentaa yrityksen toiminnan puitteita. Henkilökohtaiset verkostot voivat olla lähtökohta yrittäjän uralle (vrt. Johannisson 2000). Suora henkilökohtainen vuorovaikutus on korvaamaton, koska se mahdollistaa riittävän herkkyyden, valppauden ja sykkeen (drive) havaita ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin. (Johannisson 2000: 368–369; Nohria & Eccles 1992: 290.)

Taulukossa 4 on koottuna pienten yritysten erityyppisiä verkostoja ja luonnehdittu sidosten ominaisuuksia.

Verkostoilla on (Johannisson 1986: 23–25) erilainen rooli erityyppisissä ympäristöissä toimiville yrittäjille. Paikallinen ammatinharjoittaja rakentaa verkostoja lähiympäristöön kun taas globaaliyrittäjä toimii laajemmissa verkostoissa, joissa on myös heikkoja sidoksia. Ammatinharjoittaja hakee verkostojen kautta referenssejä ja tukiverkostoa. Kasvuyrittäjä toimii laajemmilla markkinoilla ja hakee verkostojen kautta resursseja sekä turvaverkostoa riskien jakamiseen. Yritystä käynnistettäessä verkostot toimivat omien resurssien täydentäjänä. Yritystä uudistettaessa verkostot taas aktivoidaan. Yrityksen strateginen ja operationaalinen osaaminen ratkaisevat sen, miten hyvin se pystyy verkostoja hyödyntämään ja miten ne edistävät yrityksen menestymistä. Verkostot voivat Thorellin (1986: 37; Stuart 2000: 807–808) mukaan toimia kasvun vauhdittajana, jos verkostoja osataan strategisesti hyödyntää oikein.

Taulukko 4. Yhteenvedo pienten yritysten verkostotyypeistä.

<i>Verkostotyyppiä</i>	<i>Yksikkö</i>	<i>Kuvaus</i>	
<i>Vaihdantaverkosto</i> (Szarka 1990)	yritys	heikko	virallinen
<i>Vuorovaikutusverkosto</i> (Szarka 1990)	yritys (yksilö)	heikko	virallinen/ epävirallinen
<i>Sosiaalinen verkosto</i> (Szarka 1990; BarNir & Smith 2002; Granovetter 1985)	yksilö	vahva	epävirallinen
<i>Vaikutusverkosto</i> (Johannisson 2000)	yritys/ yksilö	heikko/vahva	virallinen/ epävirallinen
<i>Horisontaalinen verkosto</i> (O'Donnell ym. 2001)	yritys	heikko/vahva	virallinen/epävirallinen
<i>Vertikaalinen verkosto</i> (O'Donnell ym. 2001)	yritys	heikko/vahva	virallinen/epävirallinen
<i>Lateraalinen verkosto</i> (Johannisson 2000)	yritys/ yksilö	vahva	virallinen/epävirallinen

Myös yrityksen toimiala vaikuttaa resurssien tarpeeseen. (Hite & Hesterly 2001: 280–283.) Yrittäjä oppii toisilta yrittäjiltä verkostojen kautta. Henkilökohtainen luottamus (sosiaalinen kontrolli) verkoston jäsenten välillä on yhtä vahvaa kuin omistukseen liittyvä kontrolli. Yrittäjällä ei useinkaan ole oman yrityksen sisällä henkilöitä, joilta voisi oppia yrittäjyyteen liittyviä taitoja (mm. strategisia ratkaisuja, asiakassuhteita, päätöksentekoa), vaan kumppanit on tarpeen hakea yrityksen ulkopuolelta, verkostoista. Johannisson (2000) näkee uuden yrityksen rakentuvan yrittäjän henkilökohtaisten verkostojen pohjalta. Kaikki yrittäjät toimivat yrittäjämäisesti yritystä perustaessaan, kun he rakentavat verkostoja hankkiakseen tarvittavat resurssit yritystoiminnan käynnistämiseen (ks. myös Nohria 1992b: 241–242). Yrittäjät erottuvat siinä vaiheessa, kun toiset lähtevät kehittämään toimivaa yritystä ja rakentavat uusia verkostoja ja toiset tyytyvät vakaaseen yritystoimintaan ja toimivan yrityksen johtamiseen. Verkostojen edelleen kehittäjät ovat yrittäjämäisiä yrittäjiä, jotka näkevät jatkuvasti ympärillään uusia mahdollisuuksia. (Johannisson 2000: 372–373.)

Hillsin ym. (1997; Ardichvili, Cardozo & Ray 2003: 115) mielestä rakenteelliset aukot mahdollistavat yrittäjälle paljon laajemman ja monipuolisemman tiedon saannin. Tästä voi muodostua hänelle kilpailuetua, jos hän osaa sitä hyödyntää. Yhteenvedona he toteavat, että yrittäjällä, joka on vuorovaikutuksessa vain pienen lähipiirin kanssa (ystävät, sukulaiset), on paljon huonommat mahdollisuudet saada arvokasta tietoa uusista mahdollisuuksista kuin yrittäjä, jonka verkostossa on paljon heikkoja sidoksia. (Vrt. Burt 1992.) Hills ym. ovat tutkineet solo-yrittäjiä ja verkostoyrittäjiä (saanut yritysideoita henkilökohtaisen verkoston avulla). He toteavat, että verkostoyrittäjät havaitsevat selvästi enemmän mahdollisuuksia. Tämä vahvistaa heikkojen sidosten merkitystä. Solo-yrittäjät kokivat itsensä enemmän opportunisteiksi ja olivat itsevarmempia. Verkostoyrittäjät taas käyttivät verkostoaan tiedon hankkimisessa ja uusien mahdollisuuksien etsimisessä, eikä heidän siksi tarvitse olla oman edun tavoittelijoita. Solo-yrittäjät perustivat useammin yrityksensä aikaisemman työkokemuksensa pohjalta, kun taas verkostoyrittäjät pystyivät tarttumaan sellaisiin mahdollisuuksiin, joista heillä ei ollut aikaisempaa kokemusta. Verkostoyrittäjille uusia mahdollisuuksia avautuu myös verkoston kautta. Heidän ei tarvitse niitä pelkästään yksin etsiä.

Yritysten resurssitarve muuttuu yrityksen kehittyessä, ja siksi myös verkostojen on tarpeen kehittyä. Jokainen yrityksen elinkaaren vaihe edellyttää erilaisia strategisia ratkaisuja ja sitä kautta luo uusia haasteita resurssien hankkimiselle. Kun yritys siirtyy käynnistysvaiheesta kasvuvaiheeseen, sen haasteena on resurssien saatavuus, saavutettavuus ja epävarmuus. Kuitenkin yrityksellä on jo jonkin verran mainetta ja tunnettuutta sekä yleisiä resursseja enemmän kuin alkuvaiheessa. Hiten ja Hesterlyn mukaan verkostot muuttuvat henkilöön perustuvista verkostoista enemmän harkittuihin ja laskelmoituihin verkostoihin. Yrityksen alkuvaiheessa tiiviit, sosiaaliset verkostot auttavat yritystä saamaan tarvittavat resurssit, joita se ei ehkä ulkopuolisilta onnistu saamaan. Yritykseltä puuttuvat näytöt ja uskottavuus. Yrityksen kehittyessä sosiaalisten verkostojen rooli vähenee ja myös resurssien tarve muuttuu ja laajenee. Laajemmat verkostot tuovat kasvavalle yritykselle kykyä vähentää ympäristön epävarmuutta (riskien jakaminen). Kiteytettynä verkostot siis muuttuvat pelkistä sosiaalisesti punoutuneista verkostoista verkostoihin, joissa on sekä sosiaalisia että markkinasuhteita. Toisaalta verkostot muuttuvat tiiviistä, yhtenäisen ryhmän verkostosta kohti uusia

toimijoita linkittäviin verkostoihin ja polkusidonnaisista (path-dependent⁴) verkostoista kohti tarkoituksenmukaisesti johdettuja verkostoja. (Hite & Hesterly 2001: 276–279; Lechner & Dowling 2003). Voidaan sanoa, että verkostot muuttuvat ajan myötä ja tarpeiden muuttuessa. Gilmore ja Carson (1999: 31–32, 36; Johannisson 1996) esittävät neljä tekijää, jotka vaikuttavat siihen, miten yrittäjät käyttävät verkostoja. Nämä tekijät ovat: yrityksen ominaisuudet, yrittäjän ominaisuudet, yrityksen elinkaaren vaihe ja toimialan/markkinoiden normit (toimintatavat). (Ks. myös Sako 1992: 20.) Näitä tekijöitä kytkivät toisiinsa yrittäjien verkostoituminen ja sitä kautta syntyvät erityyppiset verkostot.

Tutkittaessa korkean teknologian yrityksiä käynnistysvaiheesta viisi vuotta eteenpäin (Baum, Calabrese & Silverman 2000: 288) voitiin todeta, että yrityksen tehokkaat käynnistysvaiheen verkostot mahdollistavat yritykselle pääsyn sosiaalisiin, teknisiin ja kaupallisiin kilpailukykyisiin resursseihin. Nämä resurssit vaatisivat pieneltä yritykseltä normaalisti monen vuoden kokemuksen kartuttamisen. Ne myös mahdollistavat jatkossa verkostojen kehittämisen. Baum ym. (2000) painottavat, että yrittäjän ei kannata lähteä ilman verkostoja (yksin) käynnistämään yritystä (ks. myös Doz & Hamel 1998). Verkostojen kautta yritys voi välttyä monelta virheeltä ja alkuvaiheen ongelmalta. Erityisesti vertikaaliset verkostot ovat hyödyllisiä, koska ne mahdollistavat kaikilla aloilla pääsyn täydentäviin resursseihin, jotka taas mahdollistavat onnistuneen kasvun. Lorenzoni ja Ornati (1988: 52–54) painottavat, että yksittäinen yritys ei selviä eristäytymällä, vaan sen on hyödyllistä voimakkaasti kytkeytyä toisiin, täydentäviin yrityksiin. Verkostossa yhteistyösuhteet ovat räätälöityjä, ei standardoituja, pitkäkestoisia ja rakentuvat yhteistyölle, eivät itsekkäälle toiminnalle. Uudet yritykset ja hyvä toimintakyky voivat rakentua siten, että yritys omistaa itse vain kriittiset resurssit, ja koordinoimalla yhteistyötä muiden yritysten kanssa se saa aikaan tehokkaan lopputuloksen. Verkostoituminen edellyttää, että ympäristöstä löytyy yhteistyöhön halukkaita yrityksiä.

Zhao ja Aram (1995: 363–365; Lee & Tsang 2001: 588) ovat verranneet hitaasti ja nopeasti kasvavien nuorten teknologiayritysten verkostoitumista ja erityisesti verkosto-

⁴ Path-dependent (dependency): riippuvuus valitusta tiestä (taloustieteilijät) ja päätösten riippuvuus aikaisemmin tehdyistä päätöksistä (sosiologit), (Miettinen, Lehenkari, Hasu & Hyvönen 1999: 19).

jen laajuutta ja intensiivisyyttä (tiiviyttä, vuorovaikutuksen määrää ja tiheyttä). Zhaon ja Aramin tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kasvuyritysten yrittäjät painottivat huomattavasti enemmän verkostojen syvyyttä kuin hitaammin kasvavat yritykset (ks. myös Hansen 1995). Kasvuyrityksillä oli myös tiiviimpää verkostoitumissa kaikissa yrityksen kehittymisen vaiheissa. Tiiviimmät verkostositeet olivat tyypillisimpiä kasvuyrityksille. Kasvuyrityksillä on siis laajempi ja tiiviimpi verkosto. Eroina kasvuyrityksen ja hitaammin kasvavien yritysten välillä voitiin todeta asenne ja usko siitä saatavaan hyötyyn. Kasvuyrittäjä pitää verkostoitumista strategisesti tärkeänä investointina, kun taas hitaammin kasvavan yrityksen yrittäjä pitää sitä lisätyönä muiden töiden päälle. Näin ollen voidaan sanoa myös, että yrittäjän ratkaisut vaikuttavat merkittävästi yrityksen toimintatapaan ja verkostoitumisen intensiteettiin (vrt. Johannisson 2000: 371). Myös Johannisson (1998) on tutkinut tietointensiivisten ja perinteisten yritysten verkostoitumista. Hänen mukaansa tietointensiiviset yritykset verkostoituvat enemmän kuin perinteiset yritykset, mutta ajan myötä ero pienenee. Perinteiset yritykset tulevat tietoisimmiksi verkostojen merkityksestä ja alkavat kehittää verkostojaan enemmän strategiseen suuntaan sekä panostavat myös heikkoihin sidoksiin.

Elfring ja Hulsink (2003: 412–413, 415, 420–421) ovat tutkineet nuoria korkean teknologian yrityksiä ja sitä, miten vahvat ja heikot sidokset vaikuttavat yrityksen kykyyn löytää uusia mahdollisuuksia, saada resursseja ja parantaa uskottavuutta. Heidän tutkimuksensa vahvisti yleisesti hyväksyttyjä näkemyksiä vahvojen sidosten merkityksestä yrityksen kriittisten resurssien turvaajana ja heikkojen sidosten merkityksestä uusien mahdollisuuksien löytämisessä. Lisäksi vahvat sidokset näyttivät heidän tutkimuksensa perusteella olevan hyödyllisiä, koska ne mahdollistivat hiljaisen tiedon siirtämisen sekä luotettavan palautteen uusien mahdollisuuksien luonteesta ja toteuttamiskelpoisuudesta. Kuitenkin uskottavuuden lisääntyminen ja uusien tuotteiden laajempi hyväksyminen edellyttivät heikkoja sidoksia.

Johannissonin (2000: 376–378) mielestä verkostot ovat välttämättömiä, mutta eivät riittävä edellytys yrityksen kasvuun tai menestykseen. On paljon muitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat. Voidaan sanoa, että liittoutuminen (sosiaaliset kontaktit) on yksilöiden luonnollinen tarve, joka on kaikissa ihmisissä. Verkostoitumista tehdään myös

oppimisen ja sosiaalisen pääoman lisäämisen vuoksi. Yritys ei välttämättä halua kasvaa. Johannisson mainitsee sattuman ja onnen merkityksen yrityksen kehittymisessä. Jotkut yrittäjät haluavat menestyä omilla kyvyillään eivätkä halua liittoutua tai jakaa omia henkilökohtaisia verkostojaan muiden kanssa.

2.3.3 Yhteenveto

Verkostojen ja verkostomaisen toiminnan voidaan sanoa kehittyneen yritysten välisestä yhteistyöstä kohti tiiviimpää kumppanuutta. Schermerhorn (1980) esitti yritysten välistä yhteistyötä pienten yritysten kehittymisen keinoksi. Hän määritteli yritysten välisen yhteistyön ilmiöksi, jossa yhteisillä toimenpiteillä kaksi tai useampia muuten itsenäisiä yrityksiä tekevät töitä yhteisen päämäärän hyväksi ja odottavat molemminpuolista etua. Lisäksi hän nosti esille yritysten välisen yhteistyön edellytykseksi päätöksiä tekeviä henkilöitä, jotka toimivat sekä yksittäisten yritysten johtajina että edustajina yritysten välillä. Keskeisinä tekijöinä tässä ovat yhteiset toimenpiteet, yhteinen päämäärä ja molemminpuolinen etu. Schermerhorn painottaa myös verkostojen johtamista ja veturi-yritysten tarvetta. Cuevasin (1994) määritelmä yrittäjyydestä kolmen eri ulottuvuuden kautta, riskin ottaminen johtaminen sekä innovaattorina toimiminen, korostaa verkostomaisen yrittäjyyden keskeisiä tekijöitä ja siihen liittyvää käyttäytymistä. Kyrön (1998) vastaava määritelmä, jossa hän painottaa tuotannontekijöiden koordinointia uusissa olosuhteissa, sopii hyvin verkostotalouden yrittäjyyteen. Dynaamisissa olosuhteissa vaaditaan uusia toimintatapoja ja innovatiivisia ratkaisuja. Globaalit markkinat ja kiristynyt kilpailu lisäävät epävarmuutta ja yrittäjyyteen liittyvää riskiä. Erityisesti verkostomainen toimintatapa painottaa eri tuotannontekijöiden koordinointia asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Myös Lumpkinin ja Dessin (1996) yrittäjämäiseen persoonallisuuteen liittyvät ominaisuudet, autonomia, innovatiivisuus, riskinottaminen, ennakkoluottamus ja kilpailijoiden haastaminen, painottavat verkostomaisesti toimivan yrittäjän toimintatapoja.

Yrittäjyysprosessi on yrittäjyyden keskeinen tekijä (Bygrave & Hofer 1991). Chell (2000) painottaa yrittäjäpersoonan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä yrittä-

jjyysprosessissa. Birleyn (1996) mukaan resurssien hankkiminen ja kokoaminen ovat yrittäjyysprosessin kriittisiä tekijöitä. Tässä prosessissa painottuvat erityisesti sosiaaliset ja epämuodolliset verkostot. Tämän tutkimuksen näkökulmasta voidaan tarkastella kahta erilaista yrittäjyysprosessia, joista toinen (Gartner 1985) painottaa perinteisen yrittäjyyden tekijöitä ja toinen (Timmons 1999) korostaa enemmän verkostomaisen yrittäjyyden keskeisiä osa-alueita. Garnerin yrittäjyysprosessin viitekehityksessä yhdistyy neljä näkökulmaa, yksilö, organisaatio, ympäristö ja prosessi sekä näiden yhteensovittaminen ympäristön ja tilannetekijöiden mukaisesti. Timmons yhdistää yrittäjän roolit mahdollisuuksien näkijänä, resurssien hankkijana, innovaattorina ja johtajana. Yrittäjyys on vuorovaikutteinen prosessi, jossa yrittäjä hyödyntää sosiaalista pääomaansa ja toimii tiiviissä yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Yrittäjyysprosessi on punoutunut sosiaalisten suhteiden verkostoon, jotka rakentavat linkkejä yrittäjien, resurssien ja mahdollisuuksien välille. (Aldrich & Zimmer 1986; Low & McMillan 1988.) Sosiaalinen pääoma on keskeinen edellytys verkostoyrittäjyydelle. Se muodostuu yksilöiden kyvystä, motivaatiosta ja mahdollisuuksista rakentaa sosiaalisia suhteita (Coleman 1988).

Johannisson (2003) määrittelee yrittäjyyden eri ilmenemismuotoja integraation ja toisaalta itsenäisyyden näkökulmista. Perinteinen yrittäjyys on itsenäisyydessä ääripäässä. Yritys ei ole liittoutunut eikä tee tiivistä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Kumppanuuksien kautta yrittäjä tulee riippuvaiseksi muista yrityksistä mutta säilyttää kuitenkin oman itsenäisyytensä. Verkostoyritys rakentuu, kun tiivistä yhteistyötä tekevät yritykset, kumppanit, toimivat verkostona, jossa jokainen yritys voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Verkostoyrityksen rakentuminen edellyttää pitkäaikaista ja tiivistä yhteistyötä. Luottamus on kumppanuuden ohella verkostotalouden keskeisiä elementtejä (Lillrank 1999). Johannissonin yrittäjyyden näkökulmia voidaan verrata Adlerin (2001) organisoitumisen muotoihin, hierarkia, markkinat ja yhteisö ja niitä vastaaviin kontrollimekanismeihin auktoriteetti, hinta ja luottamus. Perinteinen yrittäjyys perustuu itse tekemiseen ja markkinoilta ostamiseen. Siinä kontrollimekanismeina ovat auktoriteetti ja hinta. Luottamusta on vain vähän ja suhteet ovat ohuita, lähinnä alihankintasuhteita. Näitä voidaan Adlerin mukaan kutsua matalan luottamuksen hybridimalleiksi, jotka eivät ole niin tehokkaita tiedon siirtämisessä tai uuden tiedon luomisessa.

Kumppanuussuhteet ja verkostoyritykset ovat korkean luottamuksen hybridimalleja, jotka edellyttävät tiivistä vuorovaikutusta. Verkostoyritys (yhteisö) on tasavertaisten yksilöiden muodostama joukko, jota sitoo yhteen keskinäinen luottamus, yhteiset arvot ja toiminnan päämäärät. Verkostoyritykseen syntyy keskinäinen me-henki ja vahva sosiaalinen kontrolli (vrt. Kohtamäki 2003; Vesalainen 2004). Luottamus pohjautuu avoimeen vuoropuheluun ja reflektiiviseen dialogiin osapuolien välillä. Se edellyttää avoimuutta ja tasavertaisuutta. (Adler 2001.) Strategisissa verkostoissa, kumppanuuk-sissa, voidaan sanoa olevan kaikkia kontrollimekanismeja samanaikaisesti, hierarkiaa (auktoriteetti), markkinoita (hinta) ja sosiaalista kontrollia (luottamus).

Verkostot ovat välineitä, jotka edellyttävät koordinointia ja muutosagenttia, uudenlaista yrittäjää (Nijkamp 2003). Pienten yritysten verkostot voidaan jakaa vaihdantaverkostoisiin, vuorovaikutusverkostoihin ja sosiaalisiin verkostoihin (Szarka 1990). Verkostotaloudessa yrittäjyys tarkoittaa myös yritysverkostojen johtamista. Yrittäjältä edellytetään kykyä yhteistyöhön ja avoimuuteen, luottamuksen rakentamiseen. Yrittäjän on tarpeen hallita sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta. Verkostojen kautta yritys voi kehittyä niukoillakin resursseilla yrittäjämäiseksi yritykseksi ja saavuttaa uusia markkinoita. Yrittäjästä tulee verkostomestari ja verkosto-osaaja, jota voidaan kuvata verkonkutojaksi ja kontaktien löytäjäksi ja vakiinnuttajaksi. (Nijkamp 2003; Koiranen 1993; Johannisson 2003.) Verkostotalous tuo yrittäjille uudenlaisia rooleja ja muuttaa yrittäjyyttä vuorovaikutteisemmaksi (Vesalainen 2004).

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kuvaan niitä taustaolettamuksia ja tutkimusmenetelmiä, joiden pohjalle tutkimuksen empiirinen osuus rakentuu. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa sovelletaan fenomenografista tutkimusotetta. Empiirinen aineisto on kerätty harkinnanvaraisesti valituista yrityksistä syvähaastatteluilla. Luvun loppuksi pohdin tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä tekijöitä.

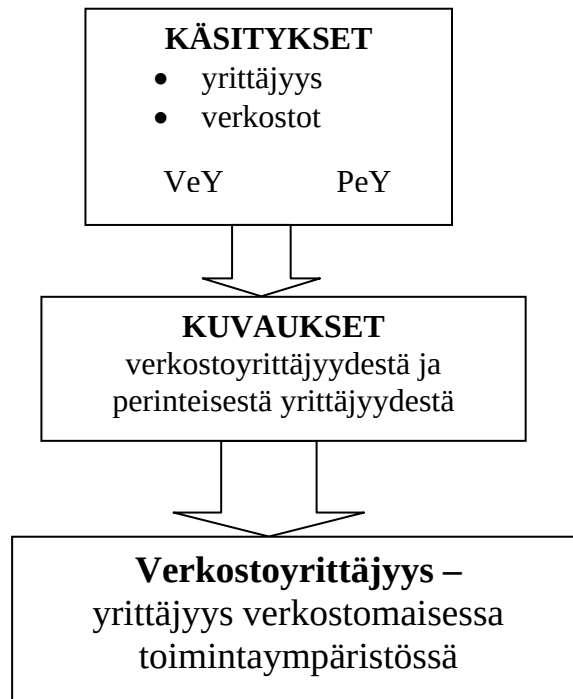
3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen eteneminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille verkostotalouden yrittäjyyden ilmeneismuotoja ja hahmotella verkostotaloudessa toimivalle yrittäjälle ominaisia ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja.

Tutkimuksen **tutkimusongelmana** on: miten verkostotalous on muuttanut yrittäjyyttä ja millaista on verkostoyrittäjyys. Tutkimusongelma jakaantuu seuraaviin **alaongelmiin**:

- 1) Miten verkostoyrittäjyys eroaa perinteisestä yrittäjyydestä?
- 2) Miten verkostomainen toiminta ilmenee käytännössä?
- 3) Millaisia ovat verkostoyrittäjyydelle ominaiset ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavat?

Perinteinen yrittäjyys on tutkimuksessa mukana vertailuaineistona. Tutkimuksessa peilataan toisiinsa yrittäjyyden ilmenemismuotoja verkostotaloudessa ja markkinataloudessa. Kuvio 13 kuvastaa tutkimuksen empiirisen osion etenemistä ja tutkimuskysymyksiä. Kuviossa VeY = verkostoyrittäjyys ja PeY = perinteinen yrittäjyys. Tutkimuksen kohteena on verkostoyrittäjyys ja ilmiötä tarkastellaan sekä yrittäjän että yrityksen näkökulmasta.



Kuvio 13. Tutkimuksen eteneminen.

Tutkimuksen aineisto koostuu sekä verkostomaisesti toimivista yrityksistä että vertailuryhmästä, perinteisesti toimivista yrityksistä. Molemmat yritysryhmät ovat mukana kaikissa analyysivaiheissa. Varsinaisena tuloksena tutkimuksessa ovat kuitenkin verkostoyrittäjyyden ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavat ja niiden kautta hahmotellut verkostotalouden yrittäjyydelle ominaiset toimintamallit. Tutkimuksen analyysi on kaksivaiheinen ja se pohjautuu fenomenografiseen tutkimusotteeseen. Ensimmäisessä analyysivaiheessa tuon esille yrittäjien erilaisia käsityksiä yrittäjyydestä ja verkostoista. Tämä vastaa tutkimuskysymysten osalta siihen, miten verkostoyrittäjyys eroaa perinteisestä yrittäjyydestä ja valaisee myös verkostomaista toimintaa käytännössä. Tässä vaiheessa pyrin luomaan mahdollisimman rikkaan kuvan yrittäjien erilaisista käsityksistä. Toisessa analyysivaiheessa näiden käsitysten pohjalta kokoon sekä verkostoyrittäjyyden että perinteisen yrittäjyyden kuvauksen siitä, miltä yrittäjyys yrittäjien käsitysten perusteelta näyttää verkostotaloudessa ja toisaalta markkinoilla toimittaessa. Nämä tuovat esille niitä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja, jotka ovat ominaisia verkostoyrittäjyydelle ja toisaalta perinteiselle yrittäjyydelle. Lopuksi johtopäätöksissä

hahmottelen verkostoyrittäjyyttä ja esitän tutkimuksen pohjalta näkemyksiä siitä, että yrittäjyys näyttäisi saavan verkostotaloudessa uudenlaisia ilmenemismuotoja.

3.2 Laadullinen tutkimus

Laadullista tutkimusta voidaan kuvailla joustavaksi, pehmeäksi, subjektiiviseksi sekä tapaustutkimukseksi (Silverman 2001: 25–26; Eskola & Suoranta 1998; Metsämuuronen 2003: 171). Myös osallistuvuus, aineistolähtöinen analyysi ja harkinnanvarainen otanta ovat laadullisen tutkimuksen oleellisia piirteitä (Eskola & Suoranta 1998: 16–20). Kun halutaan ymmärtää ilmiötä, laadullinen tutkimus on oikea lähestymistapa (Creswell 2003: 22). Laadullisessa tutkimuksessa kohteena ovat yleensä ihminen ja ihmisen elämismaailma (mm. arkipäivän kokemukset). Elämismaailma on se kokonaisuus, jossa ihmistä voidaan tarkastella. Laadullisessa tutkimuksessa elämismaailmaa tarkastellaan **merkitysten maailmana**, jossa merkitykset ilmenevät ihmisten toimina, päämäärinä, suunnitelmina, rakenteina tai vastaavina yhteisöjen toimina. (Varto 1992: 23–24.) Merkitykset eivät ole meissä synnynnäisesti, vaan niiden lähde on se yhteisö, jossa yksilö kasvaa ja johon hänet kasvatetaan (Tuomi & Sarajärvi 2002: 34).

Tutkijan asema on laadullisessa tutkimuksessa keskeinen (ks. myös Eskola & Suoranta 1998: 20–22). Tutkija ja tutkittavat ovat samassa maailmassa ja ovat kietoutuneet samoihin, mutta myös erilaisiin, merkityskokonaisuuksiin, joiden pohjalta he ymmärtävät maailmaa. (Varto 1992: 26–27.) Laadullista tutkimusta voidaan sanoa **ymmärtäväksi ja tulkitseväksi tutkimukseksi** (hermeneuttinen ulottuvuus, ks. Laine 2001: 29–31). Ymmärtäminen vaatii eläytymistä tutkittavien kohteitten henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin. Kokemusta tutkittaessa on oletus, että tutkittavat ilmiöt ovat läsnä elämismaailmassa, mutta sellaisessa muodossa, joka ei suoraan avaudu käsitteellistämislle ja ymmärtämiselle (Tuomi & Sarajärvi 2002: 27, 35).

Laadullinen tutkimus tähtää teorianmuodostukseen. Yleistykset olisi tarpeen saada sellaiseen muotoon, että ne samalla johdattavat huomion sekä jokaisen kohteen ainutlaatuisuuteen että tämän käsitteelliseen yleisyyteen. Koska laadullinen tutkimus koskee

ainutkertaisia ilmiöitä, se ei voi tuottaa lakeja, jotka kuvaisivat jonkin tapahtuman lainomaisuutta. Laadullisen tutkimuksen teorianmuotoja ovat ohjeet, teesit, kuvaukset tai toimintaohjeet tutkimuskohteesta. (Varto 1992: 101–102.) Uudet tieteenalat, kuten yrittäjyys, hakevat tutkimusmenetelmiä lähitieteistä, jotka ovat jo vakiinnuttaneet asemansa. Yrittäjyys on asemoitunut liiketaloustieteisiin, mutta lainaa tutkimusmenetelmiä psykologiasta, sosiologiasta, liiketalous- ja kansantaloustieteestä sen mukaisesti, mitä näkökulmia se kulloinkin painottaa. (Kyrö 2004: 104–105; ks. myös Bygrave 1989.)

3.3 Fenomenografia – käsitysten rikkaus

Fenomenografia on kvalitatiivisesti suuntautunut tutkimusote (tutkimussuuntaus), jossa tutkimuksen kohteena ovat ihmisten erilaiset käsitykset ympäröivästä maailmasta (Simoila 1993: 22; Gröhn 1992: 1, 5; Järvinen & Karttunen 1998: 164; Nummenmaa & Nummenmaa 2002: 67; Marton 1981: 178–180; Marton 1988: 179; Uljens 1989: 10; Uljens 1993: 134; Järvinen & Järvinen 2000: 86; Häkkinen 1996: 5). Fenomenografiassa tutkimuksen lähtökohtana ovat **tutkittavien kokemukset arkielämästä** (Uljens 1993: 135). Siinä tutkitaan laadullisesti erilaisia tapoja, joiden avulla ihmiset kokevat tai ajattelevat erilaisia ilmiöitä. Sitä voidaan kuvata ihmisten ja ympäröivän maailman väliseksi suhteeksi. Fenomenografiassa ei pyritä esittämään asioita niin kuin ne ovat, **vaan niin kuin ihmiset ne kokevat** (ks. myös Larson 1986: 13). Ihmisten käsitykset samastakin ilmiöstä voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen mm. iästä, koulutustaustasta ja kokemuksista (Metsämuuronen 2000: 22). Asioita pyritään kuvailemaan suhteellisesti, kokemuksellisesti, sisältösidonnaisesti ja laadullisesti. (Marton 1988: 179, 181.) Fenomenografinen tutkimus nojaa monessa suhteessa ns. humanistisen tutkimuksen traditioon. Ihmisen toiminnan ymmärtämiseen tarvitaan humanistiselle tutkimukselle ominaista tiedonmuodostusta. (Ahonen 1996: 122; Marton 1988.) Fenomenografialla on yhteyksiä Piaget'n tutkimuksiin, hahmopsykologiaan ja fenomenologiaan (Häkkinen 1996: 6–12; Nummenmaa & Nummenmaa 2002: 70). Piaget on tutkinut lasten erilaisia käsityksiä maailmasta ja muotoillut sen pohjalta lapsen ajattelun kognitiivisia käsityksiä kuvailevan teoriansa. Hänen voidaan sanoa käyttäneen fenomenogra-

fista tutkimusotetta selvittäessään, miltä maailma näytti lasten kuvailemana. (Marton 1981: 191.) Hahmopsykologia korostaa kokemusten ja käsitysten kvalitatiivisia ominaisuuksia. Yksilön aikaisemmat kokemukset vaikuttavat siihen, miten asiat ymmärretään ja muistetaan. (Nummenmaa & Nummenmaa 2002: 70; Häkkinen 1996: 8–10.)

Fenomenografiassa tutkimuksen kohteena on ihmisen arkiajattelu ja tarkoituksena on tuoda esille erilaisia ilmiöön tai käsitteeseen liittyviä ajattelutapoja. Tutkijan tehtävänä on muodostaa tutkittavien ilmaisuista kokonaisia merkitysyksiköitä, jotka muodostavat käsityksiä kuvaavat kategoriat. Fenomenografisen tutkimuksen keskeiseksi tulokseksi muodostuvat erilaisia ajattelutapoja kuvaavat käsityskategoriat. (Häkkinen 1996: 5.) Fenomenografiassa käsitellään sekä käsitteellisiä että kokemuksellisia asioita, mitä ajatellaan mitä koetaan (Nummenmaa & Nummenmaa 2002: 71; Marton 1981: 181; Gröhn 1992: 12). Fenomenografiassa erotetaan mitä ja miten -näkökulmat kokemuksesta (Uljens 1989: 23; Uljens 1991: 83–84; Häkkinen 1996: 12). Tässä tutkimuksessa verkosto ja yrittäjäyys ovat ”mitä” ja toiminta ja toimintatavat ovat ”miten” -näkökulmaa verkostoyrittäjyyden ilmiöstä ja siihen liittyvistä käsityksistä. Koko empiiristä aineistoa käsitellään fenomenografisessa tutkimuksessa kokonaisuutena (Häkkinen 1996: 39).

Fenomenografinen tutkimus käynnistyy yleensä siitä, että jostain ilmiöstä tai asiasta näyttää esiintyvän hyvin erilaisia käsityksiä. Tällaiseksi voidaan luonnehtia verkostoyrittäjyyttä ja verkostomaista toimintaa. Siitä puhutaan paljon, mutta mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan ja miten yrittäjät itse sen kokevat. Tämä tutkimus pyrkii tuomaan esille sitä **käytännön toimijoiden näkemysten kautta**. Fenomenografinen tutkimus etenee teoriaan perehtymisellä. Sen jälkeen haastatellaan henkilöitä, jotka ilmaisevat erilaisia käsityksiään ilmiöstä. Analyysivaiheessa luokitellaan käsitykset ja kootaan niistä ylemmän tason merkitysluokkia. (Ahonen 1996: 115.) Fenomenografisessa tutkimuksessa lähtökohtana on aina toisen asteen näkökulma, jolloin tutkimuksen kohteena on se, millaisena ilmiö näyttäytyy ihmisille (yrittäjille), ei se, millainen jokin oikeastaan on (Simoila 1993: 23; Larsson 1986: 21; Marton 1981: 178; Järvinen & Karttunen 1998: 166; Häkkinen 1996: 30–33; Uljens 1989: 13–18). Marton (1981: 178; Häkkinen 1996: 32–33) painottaa, että toisen asteen näkökulma on tarpeeksi perusteltu lähtökohta tutkimukselle. Ihmisten erilaiset tavat havaita, ymmärtää, tulkita ja käsitteellistää todel-

lisuutta ovat sinällään arvokkaita tutkimuskohteita. Koska toisen asteen käsitykset muodostuvat yksilöllisten kokemusten ja tulkintojen perusteella, ei tutkijalla ole mahdollisuutta oikeiden ja väärin käsitysten arvioimiseen. Fenomenografinen tutkimusote ei tutki jonkin tietyn ilmiön ”oikeaa” olemusta, vaan ihmisten erilaisia käsityksiä tietystä ilmiöstä (Järvinen & Järvinen 2000: 86).

Ilmiötä ei ole olemassa ilman ihmisten ajattelua. Fenomenografiassa keskeisiä ovat käsitykset. Käsitys on kokemuksen ja ajattelun avulla muodostettu kuva jostakin ilmiöstä. Fenomenografia pyrkii kuvaamaan laadullisesti erilaisia käsityksiä. (Ahonen 1996: 117, 119) Fenomenografinen tutkimus lähtee siitä, että ihminen on tietoinen olento, joka rakentaa käsityksiä ilmiöistä ja osaa ne kielellisesti ilmaista. (Ahonen 1996: 121–122). Käsittäminen on merkityksen antamista tietylle ilmiölle (Järvinen & Järvinen 2000: 86).

Teoreettinen perehtyneisyys tekee tutkijasta tutkimusinstrumentin. Teoria on erottamaton osa tutkimusprosessia. Fenomenografia pyrkii avoimeen aineiston käsittelyyn, ei teoriasta johdettujen oletusten testaukseen. (Ahonen 1996: 123.) Vaikka haastattelussa useat ilmaukset liittyvät niitä edeltäviin ilmauksiin, voidaan peräkkäisiä ilmauksia käsitellä myös laadullisesti erillisinä (Häkkinen 1996: 42). **Ilmaisun merkitys paljastuu usein ilmaisun asia- ja tilanneyhteydestä** (ks. myös Uljens 1989: 42). Siksi aineistoa kannattaa käsitellä laajoina yksikköinä. Ilmaisun merkitys riippuu paitsi ilmaisun tekijästä, myös sen tulkitsijasta. Tulkinta on aina subjektiivista. Tulkitsijan oma kokemustausta voi kuitenkin myös auttaa paneutumaan toisen lähtökohtiin. (Ahonen 1996: 124.) Tutkimusaineiston tulkinta ei ole kertasuoritus, vaan tutkijan on hyvä seurustella aineiston kanssa jatkuvasti, ensin merkityksiä tulkitessaan (yläkategoriariat), aineistoa luokitellessaan (lainaukset) ja vielä raportin kirjoittamisvaiheessa. Vasta luokittelu tekee käsitysten joukon hallittavaksi ja samalla selittää käsitysten erilaisuutta. (Ahonen 1996: 125.) Analyysin ydinasiana on erilaisten vastausten vertaileminen. Niistä haetaan sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. (Larsson 1986: 31; Nummenmaa & Nummenmaa 2002: 68.) Käsitykset pyritään tekemään ymmärrettäväksi niiden omissa, aidoissa ajatteluyhteyksissä, ei ulkoisten tekijöiden (teorioiden) kautta. Ei haeta syitä, vaan pyritään ymmärtämään. (Ahonen 1996: 126; Häkkinen 1996: 14.) Käsitysten

kuvaamisessa fenomenografia pyrkii pitäytymään arkikielessä ja pysymään lähellä alkuperäistä haastateltavan kokemusta. Tämän vuoksi käsitysten kuvaaminen sisältää paljon suoria lainauksia haastatteluaineistosta. (Uljens 1992: 91; Häkkinen 1996: 29; Uljens 1993: 137; Larsson 1986: 39.) Fenomenografiassa keskitytään enemmän käsitysten kuvaamiseen kuin syiden etsimiseen siihen, miksi ihmiset ajattelevat asioista eri tavalla (Uljens 1992: 132; Uljens 1991: 82; Häkkinen 1996: 25).

Aineistosta tulkitaan ensin merkitykset, mitä teoreettisesti merkitsevää ja erilaista niissä on, ja sen jälkeen muodostetaan kategorioita. Tutkijan mielessä oleva teoreettinen tartuntapinta auttaa häntä päättämään, mitkä käsitykset muodostuvat merkityskategorioiksi ja kuuluvat yhteen. (Ahonen 1996: 127.) Joskus kategoriaa tukee aineistossa vain yksi ilmaisu merkityksineen, joskus hyvinkin monta. **Tutkijaa kiinnostaa niiden laadullinen erilaisuus, eikä niiden määrä jossain joukossa.** Yhdenkin henkilön ilmaisu voi olla tärkeä sen laadullisen sisällön perusteella. (Ahonen 1996: 127.) Kategoriat, nimenomaan ylemmän tason kategoriat, muodostavat tutkijan oman teorian, selitysmallin tutkittavalle asialle (vrt. muodostetut yläkategoriat, yrittäjäyys, menestystekijät, resurssit jne.). Tämän tarkoituksena on tehdä tutkittava ilmiö ymmärrettäväksi ja rakentaa tulkintaa kohti yleistä teoriaa. (Ahonen 1996: 128.) Kategorioiden tuottaman kuvauksen avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään ihmisen ajattelua, koska kategoriat eivät edusta suoraan yksittäisen ihmisen ajattelua vaan erilaisia ajattelutapoja yleensä (Marton 1981: 198; Häkkinen 1996: 33).

3.4 Haastattelut

3.4.1 Yritysten valinta

Tutkimuksen aineistona on 11 yritystä, joista kuusi on verkostoyrityksiä ja viisi perinteisesti toimivia yrityksiä. Yritykset on valittu harkinnanvaraisesti, käyttäen hyväksi erilaisia sidosryhmätahoja ja omia asiantuntijaverkostoja. Silvermanin (2000: 198) mukaan haastatteluissa kentälle pääsyä edistävät ns. portinvartijat, joiden kautta haastateltavien tavoittaminen ja hyvien haastateltavien löytäminen helpottuu. Teoreettista taustaa on hyödynnetty siinä, minkälaisia toimintatapoja verkostomaisesti toimivilta

yrittäjiltä tulisi löytyä. Taulukossa 5 on esitelty haastatellut yritykset ja niiden toimialat, yrittäjän ikä, yrityksen henkilöstömäärä ja perustamisvuosi. Luottamuksellisuuden säilyttämiseksi yrityksen tai haastateltavien nimiä ei ole mainittu.

Taulukko 5. Haastatellut yritykset ja niiden taustatiedot.

Yritys	Toimiala	Yrittäjän ikä (noin) 30, 40, 50	Henki- löstö- määrä	Perustamis- vuosi
<i>VeY1</i>	tietotekniikka	50	6	1994
<i>VeY2</i>	teollisuus/valmistus	50	3	1998
<i>VeY3</i>	matkailu	40	1	2000 (1987)
<i>VeY4</i>	biotekniikka	30	2 (7)	2003
<i>VeY5</i>	biotekniikka	30	5	1998
<i>VeY6</i>	asiantuntijapalvelu	30	3	1997
PeY1	asiantuntijapalvelu	40	3	2003
PeY2	tietotekniikka	30	4 (5)	2000
PeY3	tietotekniikka	30	30	1993
PeY4	optinen/valmistus, tukku	50	40	1978
PeY5	muovituotteet	50	35	1936

Aineistosta kaksi verkostoyritystä on Laurea-ammattikorkeakoulun vetämän verkostoitumisprojektin kautta valittuja, kaksi bioteknologian yritystä ovat omien kontaktieni kautta (myös Internetiä ja artikkeliaineistoja hyödynnetty), yksi matkailuyritys on Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus Oy Forumin ja yksi on ammattikorkeakoulujen verkoston kautta. Perinteisesti toimivista yrityksistä yksi on omien kontaktieni kautta (saanut useita yrittäjäpalkintoja), kaksi on Techvilla Oy:n Yrityskehittämön kautta, yksi Laurea-ammattikorkeakoulun jo toteutetussa projektissa mukana ollut yritys ja yksi yritys, jonka kanssa olen aikaisemminkin tehnyt yhteistyötä. Alueellisesti yrityksistä seitsemän on pääkaupunkiseudulta tai sen kehyskunnista, kolme Turun seudulta ja yksi Keski-Suomesta.

Yritysten valintaan käytin paljon aikaa ja pyrin tekemään sen huolellisesti. Joitakin yrityksiä karsiintui pois joko siitä syystä, että olin epävarma, kumpaan ryhmään ne toimintatavoiltaan kuuluisivat tai sitten yllättävistä syistä: yksi yritys, jonka kanssa olin jo sopinut haastatteluajan, haettiin konkurssiin ja peruimme sovitun haastattelun. Kaikki yritykset suostuivat heti haastatteluun. Siihen vaikutti hyvä pohjatyö yritysten valinnassa sekä olemassa oleva kontakti yrityksiin. Aineistoa (case-yrityksiä) on fenomenografisen analyysin osalta käsitelty tutkimuksessa holistisesti, yritysryhmittäin (VeY/PeY) yhtenä kokonaisuutena (Yin 2003: 42–43). Verkostoyrityksiksi pyrin valitsemaan sellaisia yrityksiä ja yrittäjiä, jotka selkeästi, korostetusti painottavat toiminnassaan verkostoja ja joiden toiminta perustuu verkostojen hyödyntämiseen. Valitsin mukaan tarkoituksella eri alojen yrityksiä, eri-ikäisiä yrittäjiä ja erilaisissa ympäristöissä toimivia yrityksiä (mm. yrityspuistot). Pysin mahdollisimman heterogeeniseen ryhmään, jotta tutkimuksen tavoite, rikas kuva ilmiöstä toteutuisi. Tällaisia yrityksiä Patton (1990: 181) kutsuu paljon informaatiota sisältäviksi tapauksiksi (information-rich cases). Etsin yrittäjiä, joiden taustat olisivat erilaisia (mm. suoraan koulun penkiltä yrittäjäksi, pitkä kokemus työelämästä, alan vaihto jne.), jotta heillä olisi erilaisia käsitteitä yrittäjyydestä ja verkostoista. Larsson (1986: 29) korostaa fenomenografisessa tutkimuksessa mahdollisimman erilaisten käsitysten löytämistä ja siihen panostamista haastateltavien valinnassa. Valitsin sekä verkostoyrityksiin että perinteisesti toimiviin yrityksiin samoja toimialoja ja molempiin sekä vasta vähän aikaa toimineita että jo pidemmälle kehittyneitä yrityksiä. Perinteisesti toimivat yritykset ovat kaikki hyvin menestyneitä, koska en halunnut hyvä/huono asetelmaa vertailuryhmien välille. Kaksi perinteisesti toimivaa yritystä ovat jo pitkään toimineita (perustettu 1978 ja 1936) ja vanhin verkostoyritys oli haastatteluhetkellä kymmenen vuotta vanha (1994 perustettu).

Haastateltavien valintakriteerit liittyivät yrityksen ominaisuuksiin ja toimintatapoihin. Perinteisissä yrityksissä valintakriteereinä olivat: vertikaalinen integroituminen, investoinnit omaan tuotantoon (mm. tuotantolaitteisiin) ja yrityksen henkilöstömäärä. Kaksi perinteistä yritystä olivat alle viiden hengen yrityksiä, mutta heillä oli tavoitteena kasvattaa henkilöstömäärää tulevaisuudessa. Verkostoyritysten valintakriteereinä olivat: verkostojen keskeinen rooli liiketoiminnassa, panostus kumppanuuksiin ja pieni oma ydinyritys. Yrittäjien osalta, heterogeenisen ryhmän lisäksi, valintakriteeri kummassa-

kin yritysryhmässä oli se, että yrittäjä suhtautuu positiivisesti kehittämiseen ja hän on valmis kertomaan omasta yrityksestään.

Haastatteluryhmän koko (casen määrä) riippuu haastattelujen laajuudesta ja kestosta (Järvinen & Järvinen 2000: 87). Tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada. Aineiston peruslogiikka alkaa toistua. Tutkijan on tutkimuskohtaisesti päätettävä, milloin aineistoa on tullut kerätyksi riittävästi ja se kattaa tutkimusongelmat. (Eskola & Suoranta 2000: 62–63.) Kuzelin (1999: 34, 42) mukaan tyypillinen laadullisen tutkimuksen aineiston koko on 5-20 ja viidestä kahdeksaan analysoitavaa yksikköä riittää alaryhmien aineiston kooksi. Patton (1990: 183–184) painottaa, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole mitään sääntöä aineiston koolle. Se riippuu siitä, mitä haluaa tietää, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja miten tuloksia hyödynnetään. Syvällinen tieto, pienestä aineistosta voi olla hyvin arvokasta, varsinkin jos aineisto on sisällöllisesti runsasta (ks. myös Kuzel 1999: 34; Larsson 1986: 31). Tässä tutkimuksessa pyrittiin syvälliseen aineistoon suhteellisen pienestä tutkittavien yritysten joukosta.

3.4.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty avoimilla haastatteluilla. Aineiston kautta kuvataan, analysoidaan ja tulkitaan yrittäjien erilaisia käsityksiä verkostoista ja yrittäjyydestä (ks. mm. Simoila 1993: 23). Fenomenografiassa käytetään useimmiten haastatteluja empiirisen aineiston keräämisessä (Larsson 1986; Simoila 1993; Gröhn 1992; Ahonen 1996). Yates (2004: 156) korostaa laadullisessa tutkimuksessa linkkiä tutkimusmenetelmän ja tiedonkäsityksen välillä. Tässä tutkimuksessa tiedon ajatellaan rakentuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Kun haemme tietoa toisen ihmisen ajattelusta, prosessissa on koko ajan mukana oma tietoisuutemme. Sen rakenteet heijastuvat siihen, miten tulkitsemme haastateltavan ilmaisua (vrt. esiymmärrys). (Ahonen 1996: 136.) Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Eskola & Suoranta 2000: 85). Haas-

tattelijan on tarpeen olla aktiivinen kuuntelija, joka tekee jatkokysymykset haastattel-tavan antamien johtolankojen perusteella, ei oman ennakkosuunnitelmansa mukaisesti. Tutkijan on hyödyksi rakentaa luottamus haastateltavaan ja antaa haastateltavalle aikaa. (Ahonen 1996: 136–137; ks. myös Larsson 1986: 27.)

Jotkut haastateltavat olivat alussa epäluuloisia, mutta tilanne vähitellen vapautui ja luottamus selvästi lisääntyi. Myös vastaukset syvenivät pelkistä faktatiedoista syväl-lisempään pohdiskeluun ja asioiden taustoihin. Joillakin haastateltavilla oli selvästi paineita kertoa kirjatietoa ja osoittaa oma tietämyksensä teorioista. Onneksi tätä oli vain muutamilla ja se ei mielestäni suuresti vaikuttanut haastattelujen onnistumiseen. Haas-tattelujen alussa painotin sitä, että en hae oikeita vastauksia vaan kokemuksia ja erilaisia näkemyksiä asioista. Pyrin myös luomaan tilanteesta vapautuneen ja keskustelunomai-sen sekä pääsemään pois kuulustelun tai tenttaamisen tunnelmasta. Yritin antaa haastateltaville aikaa miettiä ja mahdollisuuden ”vetää” haastattelutilannetta esimerkiksi täydentämällä omia vastauksiaan ja ottamalla esille uudenlaisia näkökulmia. Esitin myös kyseenalaistavia jatkokysymyksiä, esim. ”Mitä jos verkostoja ei olisi ollenkaan?” tai ”Voisitko mennä töihin toisen palvelukseen?” Nämä katsotaan hyviksi syventäviksi kysymystyypeiksi (Ahonen 1996: 137).

Haastattelut tässä tutkimuksessa toteutettiin Silvermanin (2001: 87, 90–94) luokituksen mukaisesti emotionaalisina haastatteluina, jossa haastateltavat nähdään aktiivisina toimijoina, jotka rakentavat sosiaalista maailmaansa (ks. myös Hirsjärvi & Hurme 2000: 35, 49). Haastattelujen tavoitteena on saada aineistoa, joka antaa näkemyksen ihmisten arkipäivän kokemuksista. Tämä pyritään saavuttamaan strukturoimattomilla, avoimilla haastatteluilla. Pyrkimyksenä on olla vaikuttamatta haastateltavien vastauksiin. Erityi-sesti painotetaan elettyjä kokemuksia. Haastattelukysymyksien laadinnassa panostin ns. avainkysymysten miettimiseen ja niiden lisäksi tein muistilistan niistä kysymyksistä tai aiheista, joiden kautta aiheita voisi syventää tai saada uusia näkökulmia (ks. Larsson 1986: 37). Avainkysymysten muotoilua ja niihin panostamista korostaa mm. Larsson (1986: 26). Muuten haastattelutilanne oli avoin ja keskustelunomainen ja sujui haastattelijan näkökulmaa painottaen (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2000: 103). Avoin, infor-maali haastattelu sopii tiedonkeruun menetelmäksi erityisesti silloin, kun eri henkilöiden

kokemukset vaihtelevat paljon (Metsämuuronen 2000: 42–43). Kuten keskustelunomaisessa haastattelussa yleensäkin, myös tässä tutkimuksessa haastattelutilanteet venyivät pitkiksi ja keskustelu rönsyili välillä epäolennaisiin asioihin (vrt. Varamäki 2001: 28).

Muutaman haastattelun jälkeen muotoutuivat hyvin ne kysymykset, joita kysyin avauskysymyksinä ja sitten haastateltavasta riippuen painottuivat eri näkökulmat. Martonin (1988: 197) mukaan, vaikka haastattelun lähtökohtana ovat tietyt kysymykset, voivat eri haastattelut edetä vähän eritavalla. Avauskysymykset olivat molempien yritysryhmien osalta: yrittäjän tausta, mitä on yrittäjäyys, yrityksen menestystekijät, mikä on verkosto ja yrityksen tulevaisuus. Näitä täydensin lisäkysymyksillä, joissa yrityksestä riippuen painottuivat eri asiat. Liitteenä on tarkemmin eritelty kysymyslista, josta näkyvät myös täydentävät kysymysvaihtoehdot (liite 1). Erityisesti perinteisten yritysten osalta jouduin lisäkysymyksiä jonkin verran muokkailemaan, koska haastattelussa ei voinut painottaa niin paljon verkosto-osuutta ja verkostomaista toimintatapaa, vaan piti paneutua kunkin yrityksen omaan toimintamalliin. Haastattelutilanteet poikkesivat melkoisesti siirryttäessä verkostoyrityksistä perinteisiin yrityksiin. Verkostoyrityksissä haastattelu sujui pitkälti yrittäjävetoisesti, ja minun roolinani oli pitää haastateltava jotenkin asiassa ja esittää joitakin lisäkysymyksiä. Siinä haastatteliija oli enemmänkin kuuntelijan roolissa. Perinteisissä yrityksissä tilanne muuttui enemmän perinteisen haastattelun omaiseksi, ja vastaukset olivat huomattavasti lyhyempiä.

Haastattelut toteutettiin kesä–elokuussa 2004. Niiden kesto oli noin kaksi tuntia verkostoyritystä kohden ja perinteisissä yrityksissä noin puolitoista tuntia. Haastattelutilanteessa nauhoitin haastattelun. En pyytänyt haastateltavia etukäteen valmistautumaan haastattelukysymyksiin, koska ajattelin, että näin saisin aidompia vastauksia, jotka perustuvat kokemukseen eikä kirjatietoon. Haastatteluaiheesta sanoin haastateltaville, että tutkin yritysten erilaisia toimintatapoja. Joillekin verkostoyrityksille kerroin valintakriteerinä olleen sen, että heidän liiketoimintansa perustuu verkostojen hyödyntämiseen. Joitakin haastateltavia pyysin tekemään piirroksen, jonka tarkoituksena oli täydentää haastattelulla saatavaa aineistoa ja tuoda keskusteluun uusia näkökulmia. Piirroksia en erikseen analysoi, vaan niiden tuoma haastatteluaineisto sisältyy muuhun aineistoon. Piirroksen teemana oli: miten piirtäisit oman yrityksesi tai miten havainnollistaisit

yrittäjäsi toimintaa? Ahosen (1996: 141–142) mukaan projektiiviset tehtävät täydentävät haastattelulla saatavaa aineistoa ja niiden tulokset on tulkittava yhdessä kyseisten henkilöiden haastatteluilmaisujen kanssa. (Ks. myös Laine 2001: 35.)

Pienissä yrityksissä omistajalla/yrittäjällä on suuri rooli yrityksen toiminnassa, ja siksi yksilötason tarkastelua voidaan käyttää tutkittaessa näiden yritysten käyttäytymistä (Rauch & Frese 2000: 104). Rauch ja Frese (2000: 103) korostavat, että toiminta on keskeisessä roolissa, ja se heijastaa yrityksen tavoitteita ja strategioita. Myös persoonallisuustekijät heijastuvat yrityksen ja yrittäjän toiminnan kautta. Tällä perusteella olen koonnut verkostoyrittäjyyden ja perinteisen yrittäjyyden kuvauksiin (synteeseihin) yrittäjän persoonallisuutta kuvaavat tekijät aineistosta yrittäjien omaa toimintaa kuvaavien vastausten perusteella (mm. aktiivisuus, pitkäjänteisyys, avoimuus). Näitä tekijöitä ei ole kysytty haastatteluissa erikseen.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

3.5.1 Tutkijan esiymmärrys

Tutkija on laadullisessa tutkimuksessa keskeinen tutkimusinstrumentti. Tutkijan oma ymmärrys ilmiöstä ja tutkittavista vaikuttaa siihen, millä taustaolettamuksilla tutkimusaineistoa tulkitaan. Oma esiymmärrykseni perustuu koulutukseeni, kokemukseeni ja aikaisempaan tutkimukseeni. Kauppatieteellinen koulutus auttaa ymmärtämään yritysten liiketaloudellisia päätöksentekotilanteita ja analysoimaan yrittäjien vastauksia. Kokemukseni yrittäjien kanssa toimimisesta erilaisissa hankkeissa ja projekteissa on antanut kuvaa siitä, millaisiin tilanteisiin yrittäjät liiketoimintaa harjoittaessaan joutuvat ja mitkä ovat keskeisiä yrittäjien ongelmia eri elinkaaren vaiheissa. Oma lisensiaattitutkimukseni, jossa haastattelin sekä uuden talouden yrityksiä että perinteisten alojen yrittäjiä, antoi kuvan siitä, että jo pitkään toimineet yrittäjätkin voivat toimia innovatiivisesti, eikä esimerkiksi toimiala tai yrittäjän ikä ole välttämättä ratkaiseva tekijä yrityksen strategisille valinnoille. Myös innovatiivisuus on ilmiö, joka näkyy eri tavalla erityyppisissä yrityksissä.

Oma esiymmärrykseni ja ne taustaolettamukset, joiden pohjalta analysoinnin olen tehnyt, pohjautuvat seuraaviin näkemyksiini:

- a) Ei ole hyvää tai huonoa toimintatapaa. On erilaisia tapoja tehdä asioita ja päätyä hyvään lopputulokseen (menestykseen).
- b) Yrittäjät ovat kaikki yksilöitä, persoonallisuuksia, joiden yrittäjäys perustuu aikaisempiin kokemuksiin ja yksilöiden erilaisiin taustoihin.
- c) Yrityksen elinkaaren vaihe vaikuttaa yrityksen toimintatapaan.
- d) Yrittäjien kyky analysoida asioita ja tuoda niitä esille vaihtelevat. Kaikki eivät ole yhtä hyviä ilmaisemaan itseään tai toimimaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Kuten Ahonen (1996: 124) esittää, oma kokemustausta voi auttaa paneutumaan toisen lähtökohtiin. Itse koen, että tällaista tutkimusta ei voisi tehdä, eikä tämäntyyppisiä analyysimenetelmiä pystyisi soveltamaan, ellei olisi kykyä eläytyä haastateltavien tilanteeseen ja taustatietoa, jonka pohjalta analyysin tekeminen merkittävästi helpottuu.

3.5.2 Tutkimusaineisto

Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit liittyvät sekä aineistoon että aineiston analysointiin (Ahonen 1996:130). Aineiston pitäisi vastata todellisuutta ja koskea sekä tutkijan että tutkittavien kannalta samaa asiaa (intersubjektiivisuus). Tämä mielestäni toteutuu tässä tutkimuksessa, koska esittämäni kysymykset olivat hyvin avoimia ja jättivät vastaajalle mahdollisuuden vastata omista lähtökohdistaan käsin. Pyrin välttämään kaikin tavoin vastaajaan vaikuttamista ja olemaan haastattelutilanteessa mahdollisimman objektiivinen. Jotkut haastateltavat esittivät minulle haastattelutilanteessa kysymyksiä, esimerkiksi miten minä määrittelen yrittäjyyden tai mitä minä verkostoilla tarkoitan. Näihin en vastannut mitään, vaan annoin haastateltavan itse kertoa oman käsityksensä kysytyistä ilmiöistä. Koska kysytyt asiat olivat suoraan yrittäjien omasta kokemusmaailmasta ja heille tuttuja jokapäiväisen tekemisen kautta, en usko etteivät yrittäjät olisi ymmärtäneet kysymyksiä. Aineiston relevanssia tutkimuksen teorian osalta pyrin varmistamaan sillä, että perehdyin ensin tutkimuksen

taustateorioihin ennen kuin lähdin aineistoa keräämään. Näin pystyin myös suuntaamaan hyvin avointa haastattelutilannetta teorian kannalta keskeisiin asioihin.

Haastattelutilanteisiin onnistuin luomaan sellaisen ilmapiirin, että haastateltavat uskalsivat tuoda avoimesti esille omia käsityksiään, mikä lisää aineiston luotettavuutta. Haastattelujen nauhoitus ja niiden tarkka litterointi lisäsivät aineiston luotettavuutta ja antoivat analyysivaiheessa mahdollisuuden palata alkuperäiseen aineistoon sekä tarkistaa aineiston yksityiskohtia. Haastattelutilanteessa oli hyötyä siitä, että haastattelujen toteuttaminen oli minulle jo tuttua (vrt. lisensiaattitutkimus) ja pystyin itse vapautuneesti eläytymään tilanteeseen. Haastattelukysymysten laajuus (esim. Mitä on yrittäjyys?) hämmensi joitakin haastateltavia. Toisaalta varsinkin verkostoyrittäjät saattoivat vastata hyvinkin pitkiä vastauksia yhteen kysymykseen. Laadulliselle aineistolle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus ja monitasoisuus. Kvalitatiivinen aineisto on pala tutkittavaa maailmaa. (Alasuutari 1999: 84, 88.) Tämä kuvaa hyvin omaakin kokemustani haastattelutilanteista ja tutkimuksen aineistosta. Ilmaisultaan rikas ja riittävän syvällinen aineisto antavat mahdollisuuden monipuoliseen analyysiin.

Yritysten valinnassa onnistuin hyvin molempien yritysryhmien osalta. Perinteiset yritykset ovat ryhmänä huomattavasti verkostoyrityksiä heterogeenisempi, ja siksi niiden yritysten valinta oli vaikeampaa. Tähän tutkimukseen valituilla kaikilla perinteisillä yrityksillä on jonkinlaista yhteistyötä muiden yritysten tai asiakkaiden kanssa, mutta niiden liiketoiminta ei perustu verkostomaiseen toimintatapaan tai kumppanuuteen. Voidaan sanoa, että aineiston valinnassa noudatin tarkoituksenmukaista strategiaa ja erityisesti pyrin löytämään äärimmäisiä tapauksia ja sellaisia, joiden kautta saisin paljon tietoa ilmiöstä. Toisaalta näiden joukossa on myös tyypillisiä tapauksia, jotka edustavat hyvin tutkittavaa ilmiötä. (Patton 1990: 169–183; Kuzel 1999: 39; Miles & Huberman 1994: 27–28.) Koin myös aineiston määrän riittäväksi, kun sitä oli litteroituna tekstinä 128 sivua. Koska aineistoni koostui kahdesta eri yritysryhmästä, tein ensin kaikki verkostoyritysten haastattelut ja siirryin sitten perinteisiin yrityksiin. Tämä oli onnistunut toteutustapa, koska näin pystyin paneutumaan tietyntyypipisten yritysten maailmaan paremmin eikä sekoittunut se, kumpaan ryhmään kuuluvaa yritystä olen nyt haastattelemassa. Suoritin haastattelut kesä–elokuussa ja se osoittautui hyväksi

valinnaksi, koska useimmissa yrityksissä on tänä aikana vähän hiljaisempaa ja yrittäjillä oli paremmin aikaa keskittyä haastattelutilanteeseen.

3.5.3 Aineiston analysointi

Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeistä on se prosessi, jonka kautta tutkija luo aineistosta hyväksyttävän ja perustellun tulkinnan (Järvinen & Karttunen 1998: 171). Pyrin tässä kuvaamaan sitä prosessia, jonka kautta olen oman tulkintani aineistosta tehnyt. Haastattelujen jälkeen litteroin haastattelunauhat tekstiksi. Toteutin sen tiheällä litteroinnilla ja otin mukaan kaikki sanat, mutta en merkinnyt äänenpainoja tai esim. naurahduksia. Lisäksi heti haastattelun jälkeen kirjoitin tunnelmia ja keskeisiä asioita haastattelusta paperille. Näitä hyödynsin tukimateriaalina raporttia kirjoittaessani. Tein analyysit aineistosta niin, että analysoin ensin verkostoyritysten aineiston ja sen jälkeen tein saman prosessin perinteisten yritysten aineistolle. Ensimmäinen vaihe analyysissä oli litterointitilanne ja siinä aineiston sisäistäminen. Litterointivaihe oli työläs, mutta se edisti analysointia, koska siinä aineisto tuli jo hyvin tutuksi. Sitten luin aineistoa läpi saadakseni selville, mistä siinä puhutaan. Mitä asioita yrittäjät nostavat käsityksissään esille? Sen jälkeen lähdin yhdistelemään asioita ja etsimään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Yläkategoriat syntyivät yrittäjien käsityksiä teoriataustaan peilattaessa. Ajatuksena oli tuoda esille mahdollisimman paljon laadullisesti erilaisia käsityksiä aineistosta. (vrt. Ahonen 1996: 123). Alakategoriat olen nimennyt aitojen aineistosta poimittujen lainausten mukaisesti. Alakategoriat ovat hyvin lähellä toisiaan ja yrittäjien käsityksissä ne linkittyvät tiiviisti toisiinsa. Yläkategoriat ovat selkeästi omia kokonaisuuksiaan, eivätkä mene päällekkäin. Suoria lainauksia, sitaatteja, yrittäjien käsityksistä on analyysin tueksi runsaasti. Ne tuovat aitoa otetta analyysiin ja niiden kautta kategoriat myös linkittyvät aineistoon. Näin voidaan osoittaa kategorioiden yhteys alkuperäiseen tutkittavien käsitykseen, joka on fenomenografisen tutkimuksen keskeinen valideuteettikriteeri. (Uljens 1989: 52–55; Järvinen & Karttunen 1998: 171.) Kategorioiden tulisi peilata mahdollisimman hyvin ilmiön sisältöä tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta (Häkkinen 1996: 43; Larson 1986: 38). Kategorioiden järjestelmä on melko pysyvä ja siksi yleistettävissä muihinkin tilanteisiin, vaikka

yksittäisten yksilöiden käsitykset voivat siirtyä kategoriasta toiseen (Uljens 1989: 42). Yksittäinen käsitys on analyysissä nostettu esille, jos se on ollut laadullisesti tutkimuksen kannalta tärkeä. Yläkategorioista muodostuu tutkimuksen tulosten perusta. Synteetit ja myös johtopäätökset on niiden kautta rakennettu.

Toisen analyysivaiheen synteetit ovat kokoavia kuvauksia yrittäjien käsityksistä. Kuvauksien kautta syntyy kuva siitä, millaista on toimia verkostomaisessa toimintaympäristössä ja toisaalta markkinoilla (perinteisesti toimivat yritykset). Tämä tukee tutkimuksen hermeneuttista lähestymistapaa ja kytkee merkitykset konteksteihin. Käsityksissä heijastuvat yrittäjien käytännön toiminta, kokemukset ja asenteet. Synteetin muoto syntyi analysoinnin alkuvaiheessa, täsmentyi analysoinnin edetessä ja kiteytyi vielä raportin kirjoittamisvaiheessa. Yhteenvetona tuloksista luonnehdin lopuksi verkostoyrittäjyydelle tyypillisiä toimintamalleja yrittäjien käsityksien ja niistä kootun synteetin pohjalta. Lisäksi peilasin tuloksia perinteisten yritysten käsityksiin ja toimintatapoihin. Verkostoyrittäjyyden ilmiötä olen analyysissä pyrkinyt hahmottamaan eri puolilta ja näin saamaan kokonaisvaltaisen kuvan ilmiöstä.

Vertailuasetelma oli sekä tutkimuksen aineiston keruun että analysoinnin kannalta jossain määrin ongelmallinen. Tutkimuksessa ei pystynyt pelkästään keskittymään verkostoyrittäjyyteen, vaan piti paneutua myös muulla tavalla toimiviin yrityksiin. Vertailuryhmä oli huomattavasti heterogeenisempi kuin verkostoyrittäjät ja se heijastui myös analysointiin siinä, että sieltä nousi paljon laadullisesti erilaisia käsityksiä ja käsitykset vaihtelivat laidasta laitaan. Esimerkiksi verkosto nähtiin sekä riskinä että yritysten välisenä toimintatapana, jota on aina ollut. Tai ympäristöllä on paljonkin merkitystä tai sillä ei ole mitään merkitystä. Perinteisten yritysten aineistosta nousi joitakin erilaisia yläkategorioita kuin verkostoyritysten aineistosta ja toisaalta sieltä jäi pois joitakin verkostoyrittäjyyteen liittyviä kategorioita. Taulukot sekä verkostoyritysten että perinteisten yritysten käsityskategorioista liitteenä (liitteet 2 ja 3). Molemmissa yritysryhmissä käsitykset jakaantuivat yhdeksään yläkategoriaan, mutta perinteisissä yrityksissä muodostui alakategorioita verkostoyrityksiä enemmän (VeY: 46/ PeY: 54), vaikka yrityksiä siinä ryhmässä oli yksi vähemmän.

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen (Alasuutari 1999: 39). Tässä tutkimuksessa havaintojen pelkistäminen tapahtui kategorioiden ja kokoavien kuvausten (synteesien) muodostamisella. Arvoituksen ratkaisemiseksi voidaan sanoa verkostoyrittäjyyden hahmottumista. Uljens (1991: 88) painottaa, että fenomenologisessa analyysissä ei ole absoluuttisesti oikeaa tai väärää tulkintapolkua. Tulkinta on enemmänkin yksilöllistä, älyllistä käsityötä. Analyysivaihe oli monivaiheinen prosessi, joka jatkui vielä raportin kirjoittamisvaiheessaakin. Analyysi edellytti jatkuvaa vuoropuhelua teorian ja käytännön välillä. Analyysin kautta myös teoriaosuus täsmentyi ja jäsenyi uudella tavalla.

Tutkimuksen tulokset ovat tavallisesti synteesi, jossa noustaan korkeammalle abstraktiotasolle, kuten toistuvien toimintatapojen kuvailu tai aineiston perusrakenteen hahmottelu (Uljens 1991: 88). Mielestäni tässä olen tämän aineiston tulkinnassa onnistunut ja pystynyt analyysin kautta välittämään rikkaan kuvan verkostoyrittäjyys-ilmiöstä sekä tuomaan esille verkostoyrittäjyydelle tyypillisiä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja.

4 VERKOSTOYRITTÄJYYS JA PERINTEINEN YRITTÄJYYS KÄYTÄNNÖSSÄ

Tässä luvussa esitän fenomenografisen analyysin pohjalta sekä verkostoyritysten että perinteisten yritysten käsityksiä yrittäjyydestä ja verkostoista. Käsitykset on koottu yläkategorioiksi, joita kuvaavat yläkategoriaan liittyvät alakategoriat. Alakategoriat on nimetty yritysten käsityksistä poimituilla suorilla lainauksilla. Käsitysten pohjalta olen koonnut niitä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja, jotka kuvaavat verkostoyrittäjyyttä ja toisaalta perinteistä yrittäjyyttä.

4.1 Verkostoyritykset

Verkostoyritysten yläkategoriat 1–4 (yrittäjyys, yrityksen menestystekijät, resurssit, ympäristö) liittyvät yrittäjyyteen ja yläkategoriat 5–9 (verkosto, sosiaalinen sidoksisuus, kumppanuudet, veturiyritys, yhteisyritys) verkostoihin ja verkostomaiseen toimintaan (ks. liite 2).

4.1.1 Käsitykset yrittäjyydestä ja verkostoista

4.1.1.1 Yrittäjyys

Seuraavassa tuon esille niitä käsityksiä, joilla verkostoyrittäjät kuvaavat yrittäjyyttä. Yläkategoriana on ”yrittäjyys”, joka oli muodossa ”mitä on yrittäjyys?” haastatteluissa yhtenä tutkimuksen avainkysymyksenä.

”Yrittäjähenkisyys”

Yrittäjät toivat esille käsityksissään yrittäjyydestä yrittäjämäistä toimintatapaa ja sisäistä yrittäjyyttä. Tämä kuvastaa sitoutumista ja asennetta omaan työhön. Yrittäjähenkisyys

ja yrittäjämäinen asenne tulevat esille myös menestystekijöissä ja siellä sitoutumisena työn tekemiseen täydestä sydäimestä.

”...yrittäjähenkisyys on hirveen tärkeä asia...” (VeY2)

”...tämmönen sisäinen yrittäjyys pitää olla luonteessa, että sellasta itsekuria että pystyy ajankäyttönsä ja suunnitelmansa tekemään itse...” (VeY3)

Yrittäjähenkisyyttä kuvaavat myös tarve toteuttaa itseään ja halu luoda itse oma työpaikkansa.

”...itsensä toteuttamista työelämässä, sä teet sen ite, mitä toinen vois tuoda sulle, luot ite sen työpaikan, tavallaan se on sitä työpaikan luomista, yrittäminen...” (VeY1)

”...aika luonnollinen ajatus se, et jos niinku osaa tehdä jotakin niin siitä voi myöskin saada itse sen leipänsä...” (VeY4)

”Itsenäisyys”

Itsenäisyys ja sen tuoma vapaus ovat verkostoyrittäjille keskeiset yrittäjyyteen liittyvät tekijät tämän aineiston perusteella. Vapaus tehdä omat päätökset ja itsenäisyys ajan käytössä ja toiminnan organisoinnissa nousevat voimakkaasti esille yrittäjien käsityksissä.

”...itsenäisyys on kuitenkin se kaikkein tärkein juttu. Se että joutuu toteuttaa itseensä tai saa toteuttaa itseensä...” (VeY1)

”...uskoisin, että se vietti on sellanen vapauden vietti tässä. Että voi tehdä ite päätökset ja tavallaan niinku toteuttaa omaa unelmaa...” (VeY1)

”...kyllä mä nautin siitä, että mä voin päättää aikataulut itse. Ja nautin siitä kun laitetaan tavoitteita, ja sit ne toteutuu, nii näkee, miten ne toteutuu...” (VeY3)

”Kokeillaan niitä uusia juttuja”

Uusien asioiden kokeileminen, jatkuvasti uusien haasteiden kohtaaminen ja uteliaisuus uusia asioita kohtaan nousevat esille seuraavista yrittäjien kommenteista:

”...yrittäjyydessä on se hyvä, et me voidaan sopia asiakkaan kanssa et me kokeillaan niitä uusia juttuja, ...et täs on niin paljon niitä mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja...” (VeY6)

”...sit tää on niin ku suuri seikkailu mulle, et me ollaan rakentamassa matkailuun uutta toimialaa ja tässä tapahtuu paljon...” (VeY3)

”...se on vähän semmosta uteliaisuutta yrittäjäksi ryhtyminen...” (VeY4)

”...mun mielestä on ollu mielenkiintoista olla rakentamassa sellasta, mitä ei oo koskaan tehty...” (VeY5)

Yrittäjät kokevat kiehtovana ja mielenkiintoisena mahdollisuuden olla rakentamassa uusia asioita sekä uusien asioiden kohtaamisen. Kommenttien kautta nousi esille myös se, että yrittäjyydessä ei pääse ”leipääntymään” kun koko ajan joutuu opettelemaan uutta ja tekemään uudenlaisia ratkaisuja. Yrittäjyys-käsite on rinnastettu ”seikkailijaan” ja se heijastuu myös verkostoyrittäjien käsityksissä yrittäjyydestä (vrt. Kyrö 1998).

”Pitää saada tää homma kannattamaan”

Yritystoimintaan liittyy aina kannattavuus ja se nousi esille myös verkostoyrittäjien vastauksissa yrittäjyyteen liittyvänä tekijänä. Kannattavuuden saavuttaminen ja sen seuraaminen ovat tärkeitä tekijöitä, kuten seuraavat lainaukset osoittavat.

”...sit oikeesti kun pitää saada tää homma kannattamaan, niin kyllähän tää on tuonu tullessaan semmosta, miten sen nyt sanois stressiä...” (VeY4)

”...heti kun siihen liittyy et se on toisten toimeentulon osa, niin siihen tulee inhottavia komponentteja. Et miten sen laatis niin, et siinä pystyttäis turvaamaan se jatkuvuus ja toiminta...” (VeY4)

”...kerran viikossa me pidetään palaveri, jos on meidän kirjanpitäjä, ...katotaan tulos ja tase koko ajan. Kyllä mä tiedän, missä tää firma menee...” (VeY2)

”Sosiaalista ja seurallista”

Tässä alakategoriassa verkostoyrittäjät nostivat esille yrittäjyyden sosiaalisuuden ja seurallisuuden. Vaikka toimii pienessä yrityksessä, verkostojen kautta on paljon ihmisiä ympärillä. Myös oman yrityksen sisällä olevien ihmisten välinen keskustelu ja koke-

musten jakaminen tuo sosiaalisuutta päivittäiseen tekemiseen. Tämä heijastuu yrittäjän persoonaan ja tuo esille verkostomaisessa toiminnassa yrittäjältä vaadittavia ominaisuuksia.

”...tässähän on vilkkaat verkostot koko ajan ihmisiä ympärillä. Ja vaikka ne ei oo saman firman palkkalistoilla, niin ne on kuitenkin työkavereita tavallaan. ...et tää on just niin sosiaalista ja seurallista kun vaan haluaa...” (VeY3)

”...ja puhumisen lahja, se on myötäsyttyisenä mulla...” (VeY2)

”...et meillä on tosi hyvä porukka. Et me ollaan pikkusen erilaisia, mut me täydennetään kyllä toisiamme...” (VeY6)

”Elämäntapa”

Yrittäjyys on elämäntapa ja luonnollinen osa elämää. Yrittäjät ovat sitoutuneet yrittäjyyteen ja panostavat siihen paljon. Toisaalta se on tullut luonnolliseksi osaksi yrittäjän elämää, kuten seuraavat yrittäjien käsitykset osoittavat.

”...tässä hommassa, kun on pieni yritys, niin sä oot aina oikeastaan naimisissa, mut se on niinku elämäntapa...” (VeY2)

”...no kyllä se on toinen osa mua persoonana. Kyllä tänä päivänä olis aika vaikee kuvitella, että olis jonkun töissä...” (VeY2)

”...meil on tietysti kotona ollu isä on maanviljelijä, niin kotona on ollu yrittämistä kaiken aikaa. Jos jotakin on ollu, on hoidettu vaan...” (VeY4)

Yhteenveto

Yrittäjähenkisyys, itsenäisyys, uusien asioiden kokeileminen, kannattavuus, sosiaalisuus ja elämäntapa ovat verkostoyrittäjien yrittäjyyteen liittyviä käsityksiä tämän aineiston pohjalta. Sosiaalisuutta ei ole totuttu liittämään yrittäjyyteen. Yrittäjä on perinteisesti nähty enemmänkin oman tiensä kulkijana ja yksinäisenä sutena. Verkostomainen toimintatapa lisää yrittäjyyden riskiä ja rikkoo totuttuja toimintamalleja. Se edellyttää halua kokeilla uutta ja uteliaisuutta uusiin asioihin sekä halua ja kykyä olla ihmisten

kanssa tekemisissä. Toisaalta yrittäjien käsityksissä korostuvat tärkeinä tekijöinä itsenäisyys ja vapaus toteuttaa itseään.

4.1.1.2 Yrityksen menestystekijät

Seuraavassa yläkategoriassa ”Yrityksen menestystekijät” yrittäjät kuvaavat niitä keskeisiä tekijöitä, joihin heidän yrityksensä menestys perustuu.

”Tietotaito, syvä tietotaito”

Osaaminen, ja erityisesti vahva erikoisosaaminen, on verkostoyrittäjyyden perusta ja se heijastuu yrittäjien näkemyksissä kysyttäessä heidän käsityksiään yrityksen menestystekijöistä.

”...tietotaito, syvä tietotaito, hyvä palvelu, mukavia ihmisiä...” (VeY1)

”...kyllä tässä on sama kun kaikessa. Et sun täytyy keskittyä siihen, minkä sä oikeasti osaat ja tehdä vakavasti sitä hommaa ja koko sydämellä. Et se on ehkä se kaikkein tärkein...” (VeY2)

Alla oleva lainaus on tieteelliseen osaamiseen perustuvasta asiantuntijayrityksestä, joka myy korkeatasoista asiantuntijapalvelua sekä kotimaassa että globaaleilla markkinoilla. Heidän liiketoimintansa perustuu akateemisessa maailmassa kehitettyyn osaamiseen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen yliopistollisen tutkimuksen kanssa.

”...et kyl tää akateeminen osaaminen on ihan perusedellytys tässä asiantuntijatyössä...” (VeY4)

”Pitkäjänteisyys ja hyvät asiakassuhteet”

Pitkäjänteisyys heijastuu verkostoyrittäjien toiminnassa sitkeytenä ja pitkäjänteisenä panostuksena asiakassuhteisiin. Asiakkaalle halutaan tarjota ongelmaratkaisua ja erityisesti halutaan asiantuntijaroolissa olla ohjaamassa asiakkaan päätöksentekoa jo ennakolta. Alla olevat käsitykset kuvaavat näitä menestystekijöitä.

”...myyntityötä me ei tehdä, ...se on tavallaan niinku suhdetoimintaa, kun asiat on lähteny joskus menemään niin se vie sitä. Ehkä tärkeintä on tässä toiminnassa pitkäjänteisyys ja hyvät asiakassuhteet jotka syvenee, ja joita rakentuu koko ajan...” (VeY1)

”...me ollaan aika sitkeitä...kun ne sano, et ei hekään meijän kanssa välttämättä olis lähteny. Me oltiin niin sitkeitä ja jaksettiin pitää yhteyttä ja sitte jossakin vaiheessa tuli sopiva hetki ja sitte kaikki lokshti kohdalleen...” (VeY6)

Hyvät asiakassuhteet ja yhteistyö asiakkaiden kanssa nousevat verkostoyrittäjien käsityksissä voimakkaasti esille keskeisenä menestystekijänä.

”...tietysti on varustamoja joitten kanssa me ollaan enemmän tekemisissä ja jotka ihmiset me tunnetaan hyvin. Me saadaan niiltä vinkkiä ja niin pois päin...” (VeY2)

”...tärkeintä on se mitä ihmiset puhuu, minkälaisia nää on ollu, onks nää luotettavia kumppaneita, voiko näiden kanssa tehdä, mitä ne osaa ja mikä on lopputulos, ...Jos on menny hirveen hyvin, niin ne palaa ne asiakkaat uudestaan ja uudestaan...” (VeY2)

”Ennakoidaan että vuoden päästä toimitetaan heille”

Pitkäjänteisyys näkyy verkostoyrittäjien aktiivisuudessa ja pyrkimyksessä ennakoida asiakkaiden tarpeita. Aktiivisuus edellyttää asioiden selvittämistä, tiivistä yhteydenpitoa ja jatkuvaa tapahtumien seuraamista.

”...me voidaan tehdä tätä työtä 3 vuotta etukäteen. Tässä on ykskin kauppa, jota on 3 vuotta tehty, ...se tarkoittaa sitä että me joudutaan selvittämään asioita, kehitystyötä tehdään pitkään...” (VeY1)

”...jos me tiedetään jo siinä vaiheessa kun omistaja näkee unta ensimmäisen kerran niin sillon on hyvä. Me ollaan itte olleet viemässä asioita eteenpäin...” (VeY2)

Aktiivisemmat yrittäjät kertovat, miten he jatkuvasti miettivät asioiden kehittymistä ja sitä mitä maailmassa tapahtuu (vrt. proaktiivisuus, Lumpkin & Dess 1996).

”...katsoo ulos vaan ja näkee niitä asioita. Se on meidän kaikkien tehtävä. Me yhdessä keskustellaan asioista, päivittäin varmaan 15–20 minuuttia, ei virallisia,

vaan käytäväkeskustelua. Katotaan koko ajan mitä tapahtuu, ...jos joku paperitehdas lähtee menemään, ennakoidaan että vuoden päästä toimitetaan heille...” (VeY1)

”...mä mietin koko ajan miten huomenna ja tavallaan, kun se yhtälö on tonne (aivoihin) rakennettu. Se toimii koko ajan...” (VeY1)

”...siinä pitää olla todella aktiivinen et pysy siellä ihmisten mielessä ja on mukana erilaisissa veneissä ja tietää mitä alueella tehdään. Et koko ajan pitää seurata aikaa...” (VeY2)

”Asiakaslähtöinen kannattaa olla”

Asiakaslähtöisyys nousee yhdeksi alakategoriaksi. Se tuo esille myös pienen yrityksen edun isoihin verrattuna. Pienellä on mahdollisuus joustaa isoa yritystä enemmän. Hyvät ja tiiviit asiakassuhteet luovat pohjaa asiakkaiden tarpeiden tuntemiselle.

”...asiakaslähtöisiä kannattaa olla....., ei niitä kannattais niinku muuten tehdä mutta se on just sitä asiakaspalvelua,saadaan se asiakas tyytyväiseksi...” (VeY3)

”...me ollaan joustavia, eli isompi ei välttämättä oo valmis menemään niin paljon asiakkaan toiveiden mukaan. Me pystytään muokkaamaan näit meidän malleja just niin kun asiakas haluaa. Et se antaa varmasti vastauksen just siihen asiakkaan kysymykseen...” (VeY5)

”Markkinointi on kyllä avainasia”

Verkostoyrittäjien käsityksissä korostuu markkinoinnin merkitys yrityksen menestystekijänä. Markkinoinnilla he tarkoittavat pääasiassa asiakassuhteisiin panostamista ja verkostojen rakentamista.

”...kyl mä uskon, et markkinointi on kyllä avainasia kaikille yrittäjille. Sitä pitää tehdä ja paljon...” (VeY2)

”...mulla oli ihan alussa markkinointipanostus noin 25 prosenttia liikevaihdosta, siis ihan uhkarohkean iso. Vähitellen se on pudonnu vähän alle 10, siitä huolimatta et markkinointi on koko ajan kasvanut...” (VeY3)

”...et kyl tää puskaradio, tällöinen henkilökohtanen kontaktiverkosto ja se että osaa lykätä nenänsä oikeaan paikkaan oikeeseen aikaan...” (VeY6)

”...aina kun me saadaan haju, niin me ollaan niinku takiaiset siellä heti paikan päällä käymässä sitä keskustelua ja muuta...” (VeY6)

Markkinointi nousee yrittäjien käsityksissä keskeiseksi menestystekijäksi, joka vie ison osan yrittäjien työaika.

”...mä vietän suurimman osan mun työpäivästä puhelimesta, mut mä tykkään siitä. Mä puhun päivittäin tärkeimpien asiakkaitten kanssa, viikottain ainakin, jos mä tiedän, et on joku projekti, niin silloin vielä kiihkeemmin...” (VeY2)

Dollingerin (1985) mukaan yrittäjät käyttävät merkittävän osan ajastaan kontakteihin ympäristön kanssa. Pienet yritykset luottavat enimmäkseen suulliseen tiedon hankintaan tavarantoimittajien, jakelukanavien ja asiakkaiden kanssa (Johanson & Kuehn 1987). Tämä heijastuu yrittäjien käsityksissä markkinoinnin ja vuorovaikutuksen tärkeydestä sekä siihen käytetystä ajasta ja resursseista.

”Me osataan käydä sitä keskustelua”

Keskustelun käyminen sekä yrityksen sisällä että asiakkaiden kanssa on joillekin verkostoyrittäjille keskeinen menestystekijä. Se heijastaa myös yrittäjän sosiaalista pääomaa, avoimuutta sekä kykyä asettua toisen asemaan.

”...meidän toimintatapa on niin, että kun asiakkaan kanssa sovitaan, et ruvetaan yhteistyöhön, me käydään ne keskustelut johdon kanssa..., synnytetään luottamusta...” (VeY6)

”...se että se luottamuksen herättäminen, synnyttäminen. En tiedä, mistä se on tullu, mutta kun me mennään käymään, niin me herätetään heti ensimmäisellä kerralla semmosta tiettyä luottamusta. Ja se ehkä johtuu siitä, että me osataan käydä sitä keskustelua. Ja kun me myydään, niin me ei tykitetä niitä omia juttuja vaan me annetaan sen asiakkaan puhua, ...Me ollaan ehkä hyviä kuuntelelijoita...” (VeY6)

Yhteenveto

Verkostoyrittäjyydessä yrittäjien käsityksistä nousevat keskeisiksi menestystekijöiksi osaaminen ja hyvät asiakassuhteet. Asiakassuhteiden ylläpito ja uusien rakentaminen

vaativat yrittäjältä jatkuvaa yhteydenpitoa ja aktiivisuutta sekä ennakoivaa otetta. Chellin ja Bainesin (2000) mukaan eniten verkostoja hyödyntää yrittäjämäinen pienyrittäjä, jolla on osaamista ja energiaa koordinoida laajaa yhteistyöverkkoa ja joka on jatkuvasti avoin uusille ideoille. Pitkäjänteinen työ ja sitkeys palkitaan, ja ne heijastuvat myös yrittäjien toimintatavoissa. Verkostomainen toiminta ja luottamuksen rakentaminen edellyttävät avoimuutta ja kykyä käydä keskustelua. Tähän tarvitaan sosiaalista pääomaa, jota syntyy tiiviissä vuorovaikutuksessa ja yhteisten kokemusten kautta. Verkostotalous painottaa nopeaa uuden informaation omaksumista, joustavuutta ja nopeaa vastaamista asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Liiketoimintaympäristö arvostaa innovaatioita ja asiakkaille räätälöityjä tuotteita. (Powell 1990.) Nämä kuvastuvat yrittäjien käsityksissä yrityksen menestystekijöistä. Lehtosen (1999) näkemys yrittäjyysosaamisesta verkostoja painottavassa liiketoiminnassa heijastuu myös tämän tutkimuksen yrittäjien käsityksissä. Yrittäjyysosaamisen voidaan sanoa olevan kykyä kehittää ydinosaamista kumppanien houkuttelemiseksi sekä kykyä nähdä oikeat markkinat ja potentiaaliset kumppanit.

4.1.1.3 Resurssit

Yläkategoria ”Resurssit” kuvastaa sitä, minkälaisia käsityksiä yrittäjillä on yritystoiminnan käynnistymisen edellyttämistä resursseista.

”Käyttämällä niitä suhteita, mitä oli”

Yrittäjien käsityksissä yrittäjyyden alkuvaiheessa tarvittavista resursseista painottuvat henkilökohtaiset kontaktit ja aikaisemmat suhteet entisistä työpaikoista.

”...työelämässä kun on, on niitä suhteita jo...., Ne on ne vanhat suhteet, jotka pelaa...” (VeY1)

”...no tätä hommaa oli siinä vaiheessa jo jotain 15 vuotta tehty. Olihan meillä suhteet olemassa, lähestyttiin näitä sidosryhmiä ja yllättävän hyvä luotto saatiin. Jopa Keski-Euroopassa ne myi avoimella luotolla meille, vaikka me oltiin uus yritys. Ehkä sen takia, et mä oon perusrehellinen ja mua on aina uskottu...” (VeY2)

”...ne on nojautunu vähän vanhaan tietoon. Ne on sellasia firmoja, jotka teki jo aikanaan Metokselle, kun mä oon näitä hommia aloitellu...” (VeY2)

”...niin tavallaan he oli sitä kautta jo ammatillisesti, tunsivat toisensa ja luottivat toistensa osaamiseen..., muuten me sitte tunnettiin etukäteen toisemme...” (VeY4)

Chell (2000) painottaa yrittäjäpersoonan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä yrittäjyysprosessissa. Birley (1985) korostaa, että yrityksen käynnistämisvaiheessa painottuvat erityisesti sosiaaliset ja epämuodolliset verkostot. Näissä käsityksissä tulevat esille myös aikaisemman työkokemuksen merkitys yrittäjyysprosessin alkuvaiheessa (vrt. Kolvereid & Bullvåg 1993).

”Ei ulkopuolista pääomaa, ei lainaa”

Korostetusti yrittäjien käsityksissä tuotiin esille pienillä resursseilla liikkeelle lähtemistä sekä ilman ulkopuolista pääomaa toimimista. Tästä nousee esille myös keskeinen verkostoyrittäjyyden toimintamallin periaate, niin kuin eräs yrittäjä sitä kutsuu, ”köyhän miehen malli”. Koska kasvu ja kehittäminen halutaan tehdä omalla tulorahoituksella, tarvitaan kumppaneita tuomaan lisäresursseja ja mahdollistamaan toiminnan kehittymisen ja liiketoiminnan kasvu.

”...elikkä ei ulkopuolista pääomaa ei lainaa. Itse joutu antaa pikkasen myötä elämisen tasosta ja se tulee sitten. Sillä tavalla se lähti...” (VeY1)

”... ja me saatais se tähän yritykseen töihin. Ja tavallaan ennen kun se saadaan, kun se pitää kassavirralla tehdä, niin tavallaan se markkinointi on toinen hyvin tärkeä...” (VeY4)

”...jos me halutaan olla itsenäinen ja nauttia elämästä ilman vierasta pääomaa tai lainaa tai muuta, niin meidän täytyy ottaa yhteistyökumppaneita, jotta me saadaan tehtyä asioita. Jos meillä olis oma tuote, meillä pitäis olla paljon omaa pääomaa, yhteistyömalli on köyhän miehen malli...” (VeY1)

”...firma pyörii sillee omarahoituksella, et tässä ei oo yhtään riskisijoittajaa, eikä me pääomasijoittajia halutakaan. Tiettyihin tuotekehityshankkeisiin me ollaan saatu Tekes-rahaa. Se on lainarahaa, mut hyvillä ehdoilla. Muuten ihan omalla rahoituksella...” (VeY5)

”Pystyttäis hyvin pienellä panostuksella lähteä yrittämään”

Verkostomainen toimintatapa näkyy myös niissä käsityksissä, miten yrittäjät kuvaavat oman toimintansa käynnistämistä. Kun keskitytään ydinosaamiseen, ei tarvita isoja investointeja eikä paljon pääomaa.

”...mut sit ku vähän sitä pyöriteltiin niin kevennettiin se ajatus, ...et jos myytäis vaan sitä osaamista. Ja kun se perustuu tietokoneisiin, jotka ei nykyaikana enää oo kalliita, niin pystyttäis hyvin pienellä panostuksella lähteä yrittämään...” (VeY4)

”...ei todellakaan mitään hurjia investointeja tarte...” (VeY4)

”...et meil on oikeestaan toi tuotanto-organisaatio kauheen kevyt. Et se ei syö, kun se ei tuota...” (VeY4)

Aldrichin ja Martinezin (2001) mukaan uuden yrityksen menestyminen on kiinni inhimillisestä pääomasta, rahoituspääomasta ja sosiaalisesta pääomasta. Verkostoyrittäjien käsityksissä nousevat keskeisiksi inhimillinen ja sosiaalinen pääoma.

4.1.1.4 Ympäristö

Ympäristö-yläkatgoria, kuvaa sitä fyysistä ja henkistä ympäristöä, jossa yritys sijaitsee ja niiden merkitystä yrityksen toiminnalle.

”Kyllä välimatkalla on merkitystä”

Yrityksen sijainti ja fyysisen läheisyyden merkitys verkostojen rakentamisessa painottuivat yrittäjien käsityksissä. Yrittäjät korostivat tiiviin vuorovaikutuksen ja yritysten läheisyyden merkitystä verkostojen rakentumisessa ja yhteistyömahdollisuuksien löytymisessä. Tarvitaan erityinen syy tehdä yhteistyötä tai ainutlaatuinen tuote, jota ei löydy lähempää, jotta välimatkan merkitys pienenee.

”...tuotteella ja yhteistyöllä voidaan kuroa välimatkaa umpeen...” (VeY1)

”...kyllä välimatkalla on merkitystä, Helsingissä on eri kulttuuri kun Jyväskylässä, Tampereella tai Rovaniemellä...” (VeY1)

”...pystyy helposti luomaan ne suhteet, se on päivittäin siinä. Se helposti luiskahtaa siihen, mitä enemmän sulla on tekemistä toistensa kanssa, sä meet sen vaikutuspiiriin...” (VeY1)

”...osottautu yllättävän vaikeeks, et he on siel ja he ei päässy niin ku päivän varotusajalla palaveriin..., ja sitten kun naama ei oo mukana, niin puhelimesta sen hoitaminen..., se ei oo edelleenkaan oo sama asia kun kasvotuste asian hoitaminen...” (VeY5)

Yrittäjien käsityksistä nousi selvästi esille, että puhelin tai sähköposti eivät pysty korvaamaan henkilökohtaista vuorovaikutusta. Myös Johannisson (2000) ja Nohria ja Eccles (1992) ovat todenneet suoran henkilökohtaisen vuorovaikutuksen olevan korvaamaton.

”Ei me voitais nykytoiminnalla olla missään muualla”

Joidenkin yrittäjien käsityksissä nousi sijainti tärkeäksi tekijäksi. Sijainnin kautta mahdollistuu sellaisten resurssien saavutettavuus, joita ei pelkästään omaan käyttöön kannattaisi hankkia (mm. yliopiston läheisyys). Toisaalta saman alan yritysten kanssa samassa rakennuksessa tai muuten tiiviissä vuorovaikutuksessa toimiminen edistää verkostoitumista ja uusien toimintamallien rakentumista.

”...onhan meillä tässä olemisesta etua, kun mä ajattelen tätä tarkemmin, niin ei me voitais nyky toiminnalla olla missään muualla kuin täällä, ...muitten yritysten kanssa, nii ei me kauheesti olla tehty yhteistyötä, paitsi nyt tää (yhteisyritys) homma ja se ei olis sit taas onnistunu ilman, et jos me ei oltais oltu tässä...” (VeY5)

”Huomattavasti hitaampaa olis ollu tää verkoston kasvu”

Verkostoitumiselle ja uuteen, outoon alaan sisälle pääsemiselle ympäristöllä on yrittäjien käsitysten mukaan merkitystä. Ihmisiin tutustuminen ja samoissa tiloissa liikkuminen helpottaa vuorovaikutusta ja uusien kontaktien rakentamista. Verkostot

nopeuttavat uusien markkinoiden oppimista ja alan sisäpiiriin pääsemistä (Doz & Hamel 1998).

”...on sillä ollu, et huomattavasti hitaampaa olis ollu tää verkoston kasvu jos meillä ei olis ollu tätä sijaintia tässä. Varsinki kun me oltiin tos biohautomossa ensin, niin siinä me saatiin ihan semmonen tulikaste näihin muihin lääkeyrityksiin ja näihin palveluyrityksiin...” (VeY4)

”...kyl se, et pyörä täs ja näkyy täs, niin kyl se auttaa et ihmiset tulee tutuiks ja sä muistat ne tuolla seminaareiss ja kongresseissa, kun ne tulee vastaan niin sä tiedät ja tunnet ne näöltä...” (VeY4)

”Fyysisesti ja henkisesti hyvin lähellä toisiaan”

Samanhenkisten yrittäjien ja toisiaan täydentävien yritysten fyysinen läheisyys ja vuorovaikutus tuotiin yrittäjien käsityksissä esille tärkeänä verkostoitumista edistävänä tekijänä. Se mahdollistaa yhteisöllisyyden syntymisen ja kumppanuuksien rakentumisen yritysten välille.

”...ollaani niinku osa tätä yhteisöä...” (VeY4)

”...niin me otettiin X yritys apuun ja saatiin se homma..., mut tääkään ei muuten toiminut, jollei me oltais fyysisesti niin lähellä toisiamme...” (VeY6)

”...on itsenäisiä yrityksiä, jotka toimii fyysisesti ja henkisesti hyvin lähellä toisiaan, ...verkosto tarvii tämmöstä aktiivista vuoropuhelua ja tämmöstä face to face -kontaktia...” (VeY6)

Yhteenveto yrittäjäyyskäsitteistä

Yrittäjien käsitysten perusteella menestystekijöinä korostuvat asiakaslähtöisyys, markkinointi, osaaminen sekä fyysiset ja henkiset edellytykset kumppanuuksien rakentamiselle. Tämä edellyttää sosiaalista pääomaa ja potentiaalisten kumppanien tavoitettavuutta (läheisyyttä). Verkostomainen toimintatapa on pienelle yritykselle mahdollisuus kehittyä ja kasvaa kumppanuuksien kautta, pienellä omalla pääomalla. Verkostoyrittäjyyttä mahdollistavina tekijöinä voidaan yrittäjien käsitysten mukaan pitää erikois-

osaamista, asiakassuhteita ja kumppanuusosaamista (vrt. Nijkamp 2003). Ympäristön olisi tarpeen luoda mahdollisuudet yrittäjien tiiviiseen vuorovaikutukseen ja samanhenkisten yrittäjien vuoropuheluun.

4.1.1.5 Verkosto

Yläkategoriassa ”verkosto” verkostoyrittäjät esittävät käsityksiään verkostosta. Nämä ovat aitoja yrittäjien käsityksiä siitä, miten he käsittävät verkoston. Tämä on yksi selkeä perinteisen ja verkostoyrittäjyyden erotteleva yläkategoria. Näistä käsityksistä heijastuu sosiaalinen sidoksisuus, kumppanuus ja ihmisten välinen yhteistyö. Tämän yläkategorian käsitysten kautta korostuu myös verkostoyrittäjien näkemys verkostojen keskeisestä roolista heidän liiketoiminnassaan.

”Ihan luonnollista”

Verkostoyrittäjien käsityksissä korostui verkostoitumisen ja verkostomaisen toiminnan luonnollisuus toimintatapana. Yrittäjien käsitysten perusteella se syntyy käytännön toiminnan kautta ja todellisiin tarpeisiin. Käsityksissä verkostoilmiötä kuvattiin rajapinnoilla toimimiseksi ja hämähäkin seitiksi.

”...se verkottuminen on ihan luonnollista. Se on sosiaalista verkottumista,...just näitä rajapintoja joissa toimitaan...” (VeY1)

”...se on niin kuin hämähäkin seitti. Kyllä se on luonnollinen, se on täysin luonnollinen toimintatapa...” (VeY1)

”...yhteistyösuhteiden tällöinen sikermä, verkko. Et käytännön toiminnasta se muodostuu...” (VeY3)

”...sitä syntyy ihan luonnollista tietä pitkin. Syntyy niihin tarpeisiin, joita sillä hetkellä on...” (VeY1)

”...tästä verkostojen rakentamisesta ja verkostoitumisesta on tehty ihan liian monimutkainen juttu. Se ihan oikeesti, se ei oo...” (VeY6)

”Mä en nää sitä ollenkaan”

Verkostoyrittäjien käsityksissä nousi esille näkemys, jossa kyseenalaistetaan verkosto käsitteenä. Se on yrittäjän mielestä luonnollinen toimintatapa, joka on pienten yritysten tapa selviytyä isompia vastaan.

”...verkosto, mää nään sen sillä tavalla, et mää en nää sitä ollenkaan. Mä en nää verkostoa olemassa olevankaan. Se verkosto on niitten luoma käsitys, jolla sitä verkostoa ei oo ollu. Jotka näkee et nää yritykset on verkostoitunu. Ne tavallaan, jolle se on luontaista tehdä yhdessä duunia, se on puhdas tapa selviytyä näitä isoja vastaan...” (VeY1)

”Sä voit kysyä niiltä ja sitten toisaalta sä voit suositella niitä”

Verkostomaisen toiminnan vastavuoroisuutta ja luottamuksen tärkeyttä korostaa seuraava verkostoyrittäjän käsitys.

”...se on ihan henkilökohtaisesti ihmisiä, jotka sää tunnet ja tiedät ja joitten kanssa sää oot. Jotka sää tunnet niin siinä mielessä hyvässä mielessä, et jos joskus tulee tilanteita, niin sä voit kysyä niiltä ja sitten toisaalta, sää voit suositella niitä. Ja sulla on luottamus siihen, et jos niiltä kysytään, niin se todennäköisesti suosittelee teitä...” (VeY4)

”Ihmisiä joiden kanssa on samalla aaltopituudella”

Verkosto rakentuu ihmisistä. Samanhenkisten ihmisten välille helpoimmin syntyy vuorovaikutusta ja sitä kautta verkostoja. Verkostoja on vaikea, jopa mahdotonta, väkisin rakentaa.

”...et mä en ainakaan tiedä voiko sitä väkisin kasvattaa. Se kasvaa, et se vähän niinku kasvaa siinä persoonasta riippuen, vähän eri nopeuksilla. Miten se sitten syntyy..., se tietysti lähtee, et on ihmisiä, joitten kanssa on samalla aaltopituudella. Niitten kanssa on mukava jutella...” (VeY4)

”Paljon erikoisosaamista, tehdään yhdessä duunia”

Verkostot rakentuvat usein erikoisosaamisten kautta. Yrityksillä on osaamisalueita, jotka täydentävät toisiaan.

”... on paljon erikoisosaamista, tehdään yhdessä duunia ja ostetaan ja yhdet tekee jotain. Ja sillaihan me ollaan toimittu ja selvitty...” (VeY1)

”Kaikkien pitää sinne antaa ja kaikki sieltä saa”

Verkostoyrittäjien käsityksissä jakaminen ja molemminpuolinen yhteistyö nousivat esille. Verkostossa kaikkien tulee olla valmiita jakamaan omaa osaamistaan ja toisaalta kaikki myös saavat muilta. Verkoston vastavuoroisuutta voidaan verrata nyyttikesteihin, niin kuin eräässä yrittäjän käsityksessä verkostoa kuvattiin.

”...verkosto on se, et semmonen, et kaikkien pitää sinne antaa ja kaikki sieltä saa. Ja idea on se, että kaikki sais pikkusen enemmän kun sinne antaa...” (VeY6)

”...et se onnistuu niin kyllä se pitää olla jo alkuvaiheessa se ajatus, että kaikki on siellä myöskin antamassa...” (VeY6)

”...toinen tekee valmiiksi asian ja me tullaan valmiiseen pöytään, että olisko sulla meillekin jotakin. Valmiiksi katettu pöytä, vähän niinku nyyttärit...” (VeY1)

”Jos ei olis verkostoja, en pystyis toimii ollenkaan”

Verkostoyrittäjät nostivat esille verkostojen välttämättömyyden oman liiketoimintansa kannalta.

”jos ei olis verkostoja, en pystyis toimii ollenkaan. Jos täysin yksin joutuis kaiken tämän tekemään, luomaan ne tuotteet ja tekemään kaiken, se olis täysin mahdoton...” (VeY1)

Yhteenveto

Verkostoyrittäjät näkevät verkostoitumisen luonnollisena toimintatapana. Yrittäjien käsityksissä painottuvat keskeisesti ihmisten välinen vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja luottamus. Myös Powellin (1990) mukaan verkostoissa transaktiot tapahtuvat niissä toimivien ihmisten välityksellä ja vastavuoroisuus on keskeinen tekijä verkostomaisessa toiminnassa.

4.1.1.6 Sosiaalinen sidoksisuus

Yläkategoria ”Sosiaalinen sidoksisuus” nousee eri verkstorakenteiden lisäksi keskeiseksi verkostoyrittäjyyden ja perinteisen yrittäjyyden erottavaksi yläkategoriaksi. Tämän yläkategorian kautta näkyy verkostoyrittäjien panostus kumppanuussuhteisiin ja sosiaaliseen pääomaan. Näissä verkostoyrittäjien käsityksissä korostuvat sosiaalisen sidoksisuuden syvyys, voimakkuus ja laaja-alaisuus. Nämä heijastavat myös strategista sidoksisuutta ja yritysten keskinäistä integroitumista.

”Siellä on vahva luottamus”

Alakategoria ”Siellä on vahva luottamus” on keskeinen verkostoyrittäjyyden toimintamallia rakentava kategoria. Verkstomainen toiminta rakentuu luottamukselle, joka edellyttää pitkäaikaista yhteistyötä ja tiivistä vuorovaikutusta. Luottamus myös edistää yhteistyön toimivuutta, kun opitaan tuntemaan toisiaan ja kaikista asioista ei tarvitse enää neuvotella.

”...et, siellä on vahva luottamus siihen, et kun ne antaa prosessin meille, niin se homma hoidetaan ja lopputulos on hyvä. Et tota, kaikki perustuu pitkälle luottamukseen. Se on hyvin tärkeä, sitä ei kannata mokata, sen rakentaminen kestää vuosia ja sen voi tuhota 5 minuutissa sen luottamuksen. Se on niin kun se mitta tavallaan...” (VeY2)

”...sehän rakentuu teoista, tekojen kautta, jos me ollaan lojaali asiakkaalle, me ollaan lojaali sille jolle teemme kauppaa, ...niille asioille jota me tehdään...” (VeY1)

”...kyllä siinä pitää olla sitä luottamusta, et niitten yritysten, jotka ihan oikeesti tämmösessä verkstossakin toimii, niin kyllä niitten pitää ihan oikeesti pystyy luottamaan toisiinsa...” (VeY6)

”...kaikista asioista ei tarvi keskustella ja puhua, jotkut asiat ymmärretään ihan sellasenaan. Varsinki sen jälkeen, kun on jonkun aikaa tehty hommia yhdessä...” (VeY5)

”Jos on ongelmia, niitä lähdetään yhdessä ratkomaan”

Tässä alakategoriassa verkostoyrittäjät kuvailevat molemminpuolista yhteistyötä ja yhteistä ongelmaratkaisua. Tämä heijastaa sosiaalista pääomaa ja sen seurauksena olevaa molemminpuolista tukea, yhteistyötä ja luottamusta (vrt. Putnam 2000).

”...jos on ongelmia, niitä lähdetään yhdessä ratkomaan...” (VeY1)

”...se on sellasta yhteistyötä, molemminpuolista yhteistyötä...” (VeY1)

”Tasavertasta kumppanuutta”

Alakategoria ”Tasavertaista kumppanuutta” heijastaa verkostoyrittäjien käsityksiä ihmisistä tasavertaisina kumppaneina ja keskinäinen arvostus heijastuu kaikkien mielipiteiden huomioimisella. Pienten yritysten välille syntyy tasavertaista kumppanuutta, josta rakentuu yrittäjille tärkeä tukiverkosto.

”...täällä ollaan hyvin pitkälti tasa-arvosina ja kaikkien ideoita kuunnellaan ja periaatteest kukaan ei pyri nousemaan muiden yläpuolelle...” (VeY5)

”...heillä ei ole sitä rinnakkaisverkostoa mikä meillä, pienillä yrityksillä. Käytetään muitten palveluja, he käyttää meidän palveluja, tasavertasta kumppanuutta...” (VeY1)

”...osaa suhtautua oikeella tavalla samantyyppiseen yritykseen...” (VeY1)

”Siitä muodostuu tiivis ja siitä pystyy kyselemään kaikkea”

Tämä yläkategoria kuvastaa verkostoyrittäjien käsityksiä vuorovaikutuksen merkityksestä ja avoimuudesta sekä tukiverkoston tarpeellisuudesta.

”...tää on tällanen yritysverkko tavallaan ja sitten suhdeverkko, että siitä muodostuu tiivis ja siitä pystyy kyselemään kaikkea...” (VeY1)

”...meillä on yks semmonen kaveri, josta kuulin, et se oli lähteny pois ja alottanu omaa firmaa. Se piti konttoria tossa meidän naapurissa. Niin sitten

aika paljon ollaan toimittu yhdessä ja hänellä on pieni tehdas tossa suon alueella ja häntä me ollaan sit tietysti käytetty ja vaihdettu paljon ajatuksia. Se on vähän niin kun oma mies vaikka onkin oma firma. Se on toiminu tosi hyvin...” (VeY2)

Toisaalta se osoittaa yritysten tiivistä keskinäistä integroitumista ja kumppanuutta. Tässä verkostoyritykset poikkeavat selkeästi perinteisistä yrityksistä. Ne ovat tiiviimmin integroituneet keskenään ja niillä on strategista sidoksisuutta toisiinsa. Myös investoinnit kumppanuuksiin näkyvät näissä yrittäjien käsityksissä. Tiivis vuorovaikutus luo avoimuutta ja yhteisöllisyyttä yritysten välille.

”...me ollaan hankittu työkaluja, vaikka ne on niitten yrityksessä, me omistetaan ne...” (VeY1)

”...nääh neljä firmaa, jotka täs on, niin tää tavallaan ollaan niin ku hyvin avoimia periaatteessa, nääh firmat keskenään. Et siin ei oo niinku mitään salaisuuksia...” (VeY5)

”...tässä liiketoiminnot on hirveen lähellä toisiaan, täs ollaan, toimitaan melkeen kun yks firma...” (VeY5)

”Me jaetaan taitojamme, ei me niinku pantata”

Tässä alakategoriassa yrittäjien käsitykset liittyvät tiedon jakamiseen ja oppimiseen. Yrittäjät oppivat vuorovaikutuksen kautta ja hiljaista tietoa siirtyy parhaiten vahvoissa ja luottamuksellisissa verkostoissa. Nämä yrittäjien käsitykset kuvaavat yhteisöjä ja korkean luottamuksen hybridimalleja (vrt. Adler 2001; Vesalainen 2004).

”...hän on ihan valmis näyttämään taitojaan meille tässä lajissa. Ja totta kai me hyödynnetään niitä myös asiakkaiden kanssa. Mut silti hän on tähän ihan valmis,...me jaetaan taitojamme, ei me niinku pantata, ei se hyödytä...” (VeY3)

”...niihin alkaa tulla semmonen niinku just sopivan läheinen suhde. Et niin kun voi jo niin ku tavallaan just semmost pientä sprarrausta tähän yrittämistouhuun, ...puolin ja toisin jakaa sitä, kokemuksia...” (VeY4)

”...et ollaan totuttu toimimaan tiimissä. Ja justiin ehkä se sitten se vahvuus, jonka näkee siinä jakamisessa, ...että kaikki tajuaa sen, että me kuitenkin saavutetaan tällä yhteistyöllä. Kuitenkin nuorelle yritykselle kauheen tärkeetä

löytää sellasia niinku sparraajia ja kumppaneita, joiden kautta pääsee tutustumaan tähän maailmaan...” (VeY4)

Verkostot luovat yrittäjille oppimisen mahdollisuuksia ja myös oppimisympäristön. Alla olevat käsitykset kuvaavat hyvin verkostojen luomia oppimismahdollisuuksia yrittäjille ja yrityksille. Näissä kuvastuvat myös roolimallien ja esimerkkien merkitys yrittäjien kasvuprosessissa (vrt. Johannisson 1988). Myös Katajamäen (2004: 122) tutkimuksessa yrittäjien verkostonäkemyksistä korostuu toisten yrittäjien tuen ja sparrauksen merkitys yritystoiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa.

”...me aina sillon tällön pidetään tämmösiä kehittämispäiviä, missä jokainen yritys kertoo oman sen hetkisen tilanteen ja kertoo niistä haasteista, ...nääh ihmiset pystyy myöskin heittää niitä hyviä juttuja. Muistan esim. tohon talouspuolelle, sen talouden tilanteen seurantaan, saatiin ihan käytännön vinkkejä...” (VeY6)

”...täällä on samoissa vaiheissa olevia yrityksiä, ...on ehkä kokeneet sen kasvuvaiheen jo, niin niillä on aika paljon annettavaa. Niitä neuvoja ja ajatuksia meille, et miten sitä hommaa kannattaa tehdä ja millä tavalla kannattaa sitä kasvua hakee, sillai niinku hallitusti...” (VeY6)

”Nimenomaan ihmisten välistä juttua”

Verkostoituminen tapahtuu ihmisten välillä, vaikka se olisikin yritysten välistä yhteistyötä. Jotta verkostojen rakentuminen onnistuisi, ihmisten välillä on tarpeen olla tiettyä yhteenkuuluvuutta ja heidän on hyödyksi ajatella asioista jossain määrin samalla tavalla. Yhteiset arvot ja samanlainen toimintakulttuuri helpottavat yhteistyön syntymistä. Millerin ja Toulousen (1986) mukaan yrittäjän ominaisuutena joustavuus liittyy erityisesti epävirallisiin organisaatiorakenteisiin ja strategiana erikoistumiseen.

”...se on nimenomaan ihmisten välistä juttua, ei kukaan osta yritykseltä, ei yritys mitään myy, ihmiset ostaa, ...se perustuu siihen, et me tunnetaan ne kundit siellä jotka päättää, näin se menee...” (VeY2)

”...se mitä ne ihmiset on, mun mielest se on hirvittävän tärkeitä täs hommas, jos ei oo samalla tavalla ajattelevia tai niinku, ei samanlaisia ihmisiä tarvi olla, mut semmosii ihmisiä, jotka on samalla tavalla joustavia ja hiukan samalla tavalla täytyy ajatella asioista, muuten tää ei vois toimia...” (VeY5)

”...en nää x:n (yhteisyrityksen) ihmisiä työkavereina, vaikka ne on aika läheisiä ja joka päivä ollaan jossakin tekemisissä. Ne on ehkä enemmän semmosia hengenheimolaisia...” (VeY6)

”...ihan vaan, et meillä synkkas hyvin. Se on itse asiassa, yllättävää kyllä, ihan paras mahdollinen lähtökohta tähän...” (VeY4)

Yhteenveto

Verkostot luovat yrittäjille oppimisen mahdollisuuksia ja antavat mahdollisuuden kasvaa yhdessä muiden kanssa. Kokemusten jakaminen ja hiljaisen tiedon siirtyminen mahdollistuvat käytännön vuorovaikutuksen kautta. (vrt. Johannisson 2000.) Tämä edellyttää avoimuutta ja reflektiivistä dialogia (Adler 2001).

4.1.1.7 Kumppanuudet

Kumppanuudet ovat keskeinen verkostoitumisen muoto. Niiden kautta yritykset pystyvät panostamaan omaan ydinosaamiseensa ja saamaan täydentävää osaamista muilta yrityksiltä. Tässä korostuu molemminpuolinen hyöty. Pienille yrityksille kumppanuuksien rakentaminen on mahdollisuus saada uusia resursseja ja vahvistaa omaa kilpailukykyä. Yhteistyöllä yritykset luovat uskottavuutta ja voivat tarjota asiakkaille laajempia kokonaisuuksia. Tämä yläkategoria kuvaa yhtä verkostoyrittäjyyden toimintamallia.

”Meillä on myös heille annettavaa”

Erikoistuminen ja sitä kautta kumppanuuksien rakentaminen edellyttävät yrityksiltä vahvaa omaa osaamista, jonka kautta heillä on myös tarjottavaa muille yrityksille. Molempien osapuolien on tarpeen hyötyä yhteistyöstä.

”...meillä on myös heille annettavaa, tämä tietotekniikka mikä meillä on ja heillä toinen alue mitä me tarvitaan, me laitetaan nämä yhteen...” (VeY1)

”...jokaisen yrityksen ydin on se ydinbusiness, niin me ollaan sen ydinbusinessen ytimessä. Mehän ollaan vaan osa tätä suurempaa kokonaisuutta..., me ostamme ja me myymme, me annamme ja me otamme...” (VeY1)

”Me ollaan paljon vahvempia”

Kumppanuudet lisäävät pienten yritysten kilpailukykyä. Erikoistuminen tuo mahdollisuuden panostaa omaan ydinosaamiseen ja sitä kautta laatuun. Asiakaslähtöiset ratkaisut ja joustavuus ovat kumppanuuden tuomia etuja yrityksille. Voidaan tehdä räätälöityjä ratkaisuja ja joustaa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Tästä rakentuu myös yritysten välistä riippuvuutta ja strategista sidoksisuutta.

”...sitten tässä on se, että kun jokainen keskittyy siihen minkä osaa parhaiten ja muodostetaan näistä sitten yhteistyöpaketteja..., me ollaan paljon vahvempia, me saadaan nostettua laatua...” (VeY3)

”...siellä oli ymmärretty hyvin se, että majoitusyrittäjät tarvitsee rinnalleen myös ohjelmapalveluyrittäjiä, jotta se kokonaisuus toimii...” (VeY3)

”...meillä on se Puolan tehdas ja sit näitä ystävyysfirmoja lähellä. Et tehdään aika paljon räätälöityjä, jotka muuttuu kooltaan ja erikoisia muotoja...” (VeY2)

”Spesialisti hoitaa spesialistin asiat”

Kun pystytään panostamaan ydinosaamiseen, voidaan asiakkaalle tarjota erikoisosamista ja korkeaa laatua ja näin parantaa kilpailukykyä. Globaaleilla markkinoilla korostuu tuotteen laatu, asiakaslähtöisyys, nopeus, joustavuus ja jatkuva kehittäminen. Asiakkaan näkökulmasta yritysten kilpailukyky perustuu yritysten väliseen yhteistoimintaan ja osaamiseen. (Ks. mm. Hyrsky & Lipponen 2004.) Tätä toimintatapaa kuvaa hyvin verkostoyrittäjän alla oleva käsitys erikoistumisesta.

”...meillä on tietysti näkemystä, me ollaan paljon tehty niitä, me seurataan joka päivä, ...me tiedetään kun me tehdään sitä koko ajan,.. Se tieto, mikä heillä on, on usein vanhentunutta. Se on menossa yhä enemmän siihen suuntaan, että spesialisti hoitaa spesialistin asiat...” (VeY2)

4.1.1.8 Veturiyritys

Veturiyritys on keskeisessä roolissa verkostojen rakentumisessa ja verkostomaisen toimintamallin kehittämisessä. Pienten yritysten välinen yhteistyö vaatii koordinoitua

ja asiakassuhteiden hoitamista. Jonkun pitää neuvotella asiakkaan kanssa ja vastata projektista asiakkaalle. Verkoston veturina toimivalta yrittäjältä vaaditaan erilaisia ominaisuuksia kuin perinteiseltä yrittäjältä. Tämä yläkategoria kuvailee yhtä keskeistä verkostoyrittäjyyden toimintatapaa ja samalla se luo kuvaa yrittäjien erilaisista rooleista.

”Ne on vanhoja tuttuja tai sitte ne on tullu tutuksi”

Verkostojen ja kumppanuuksien rakentaminen käynnistyy vähitellen ja luontevimmin se lähtee liikkeelle vanhojen suhteiden tai tuttavuuksien kautta. Larson ja Starr (1993) ovat todenneet, että verkostomaista toimintamallia lähdetään rakentamaan kokeiluvaiheen kautta.

”...ne jotka tekee mekaniikkaa, ne on vanhoja tuttuja tai sitte ne on tullu tutuksi. Lähetty kokeilee hiljaa...” (VeY1)

”Yhteistyökumppaneiden kautta tuleva asiakasmäärä on kasvussa”

Erilaisten verkostojen ja yhteistyökumppaneiden kautta tulevien asiakkaiden määrä on verkostoyrittäjille merkittävä osa liiketoimintaa.

”...mä sain viime vuonna jo lähes puolet asiakkaista yhteistyökumppaneiden kautta. Ja se, että tää yhteistyökumppaneitten, välikäsien kautta tuleva asiakasmäärä on kasvussa suhteessa siihen, mitä mä suoraan pystyn hankkimaan...” (VeY3)

”...se on itse asiassa ollu aika tärkeä osa meidän businestä tän viimeisen 2 vuotta. Et me ollaan melkeen enemmän myyty sitä kautta kun suoraan telakalle...” (VeY2)

”Siitä saatais semmonen ketju”

Verkostojen rakentuminen lähtee yritysten erikoisosaamisen kautta. Yritykset hakevat osaamista, joka täydentää niiden omaa osaamista ja luo kilpailukykyisen kokonaisuuden. Tässä VeY2:n kommentti kuvastaa sitä, että vaikka yrittäjä itse yleensä toimii veturin roolissa, hän on toisaalta välillä myös ketjun osana. Hänen erikoisosaamistaan pyydetään muiden osaamista täydentämään.

”...meillä on tossa tommonen, toivon mukaan saadaan tosta Tanskasta semmonen yhteistyöyritys, joka tekee näitä mikrosirujen sitä labrapuolta. Ja ne tarttis siihen bioinformatiikkaa sitten niinkun alihankintana. Ja sitte siihen olis vielä yks turkulainen yritys, joka tekis niitä alkupään juttuja. Niin siitä saatais semmonen ketju...” (VeY4)

”...ne kyselee meiltä sitte, et ne käyttää meidän osaamista sillä alueella.” (VeY2)

”Jonkun pitää viedä sitä ketjua”

Veturiyrittäjän rooli on keskeinen kumppanuuksien ja yritysten välisen yhteistyön onnistumisessa. Myös Jarillo (1988) korostaa veturiyrittäjän keskeistä roolia verkoston rakentamisessa, kehittämisessä ja toimivuudessa. Verkoston johtamisessa tärkeitä ominaisuuksia ovat kyky luoda ja ylläpitää suhteita sekä kyky yhdistää ja omaksua asioita (Lechner & Dowling 2003).

”...ketjuttaminen on mun mielestä se voima mitä pienillä yrityksillä pitäis olla enemmänkin. Ainoa siinä on se ongelma, et jonkun pitää viedä sitä ketjua, et se ei itsestään mee mihinkään. Jonkun pitää olla se joka tekee tarjoukset, kantaa vastuun ja neuvottelee ja hoitaa sen projektin, pitää huolta toimitusajoista ja vastaa siitä sille asiakkaalle. Koska ei se asiakas ymmärrä sitä, et siellä on takana ketju, vaan se ajattelee et okei, siellä on firma, iso firma joka tekee...” (VeY2)

”...me vastataan siitä ketjun kokonaisuudesta, se luontevasti tulee meille, me pidetään niitä lankoja käsissä ja hoidetaan sitte näitä suhteita...” (VeY2)

”...eikä tarvi olla sorvin ääressä, vaan hoitaa näitä suhteita ja tehdä paperia tai hoitaa sähköistä viestintää...” (VeY2)

Vaikka veturiyritykset itse ovat usein pieniä yrityksiä (vrt. Lorenzon & Baden-Fuller 1995), ne voivat tarjota työtä suurelle joukolle muita yrityksiä ja työllistää kymmeniä ihmisiä. Ketjuttamisessa yritykset säilyvät itsenäisinä yrityksinään, vaikka tarjoukset tehdään veturiyrittäjän nimissä.

”...et kymmenkunta vois sanoa noin niinku lonkalta, helposti niitä yrityksiä ja niiden takana sitte useampi henkilö, että sillon kun me tehdään tällasta projektia niin voi sanoa et se työllistää kymmeniä, joskus satojakin ihmisiä...” (VeY2)

(näkyys ketjuyritykset) ”...joo kyl se näkyy, ei me salata sitä...” (VeY2)

4.1.1.9 Yhteisyritys ja yhteisö

Tässä yläkategoriassa on kuvattu kolmen erityyppisen tutkimuksessa mukana olleen yhteisyrityksen kautta verkosto-organisaatioiden rakentumista, hyötyjä ja toimintamalleja. Näissä yhteisyrityksissä on mukana neljä tämän tutkimuksen yritystä. Verkosto-organisaatioiden tavoitteet vaihtelevat suuresti. Yksi on rakennettu enemmänkin yhteisöksi, jossa toimii eri alojen osajia ja kaksi muuta ovat saman alan yritysten yhteisiä markkinointiyrityksiä.

”Kustannussäästöt on ehdottomasti numero ykkönen”

Tämä alakategoria heijastaa yhteisyrityksestä saatavia kustannushyötyjä yhteisten resurssien jakamisen kautta. Verkostot voidaan nähdä välineinä sellaisiin resursseihin, joihin muuten ei pienellä yrityksellä olisi mahdollisuutta (Hoang & Anatoncic 2003).

”...niin ihan selkeästi eniten X:lle on hyötyä tästä infrasta. Eli se, että meillä on iso avokonttori keskellä X:ää, keskustan lähellä. Meil ei olis yksin tämmöstä tilaa mahdollista vuokrata...Kustannussäästöt on ehdottomasti numero ykkönen...” (VeY6)

”...et voitaisko jotaki, kun täs on näit pienii yrityksii, niin voisko jotakin tehdä yhdessä, joka helpottais kustannuksia ja helpottais näkyvyyttä ja tämmöstä, siitä se...” (VeY4)

”Osajien verkosto”

Yhteisyrityksen sisään voi rakentua pienempiä verkostoja, joissa hyödynnetään kunkin yrityksen erityisosaamista. Verkosto-organisaatio helpottaa kumppanien löytämistä. Niiden kanssa on jo rakennettu luottamus ja ne tunnetaan hyvin. Verkosto-organisaatio on dynaaminen ja yhteistyösuhteita syntyy helposti yli organisaatorajojen (Baker 1992).

”...mut, sen lisäksi me ollaan rakennettu tänne verkoston sisään tämmösiä pienempiä verkostoja,se verkosto muodostuu oikeestaan sen asiakkaan tarpeen pohjalta ...Meillä on olemassa tää tietty osajien verkosto, joka pysyy koossa X:n (yhteisyritys) ansiosta. Ja aina kun tulee näitä asiakaskeisejä, niin me voidaan ottaa sieltä sitten, kerätään semmonen miniverkosto...” (VeY6)

(asiakkaat)”...aika paljon tänä päivänä tulee täältä X:n sisältä...” (VeY6)

”Hirveen vaikee kilpailla isompien kanssa”

Yksi syy pienten yritysten verkostoitumiseen on kilpailukyvyn lisääminen suhteessa isoihin yrityksiin. Yhdistämällä resursseja pienet yritykset voivat saavuttaa sellaisia resursseja, jotka muuten vaatisivat pieneltä yritykseltä monen vuoden työn (vrt. Baum ym. 2000). Toisaalta yhteistyön kautta lisätään uskottavuutta ja kapasiteettia.

”...ajatus siin taustalla oli se et, pienet palveluyritykset yksinään niin niitten on hirveen vaikee kilpailla isompien kanssa, koska ei oo sellasta näkyvyyttä. Ei oo sellasta niinku ison olemusta niin kuin isoilla on ja sit palveluvalikoima tietenkin on paljon pienempi...” (VeY5)

”...me ei haeta X:lla (yhteisyritys) meidän yksittäisille yrityksille minkäänlaista lisänäkyvyyttä, vaan me yritetään tehdä X:stä (yhteisyritys) vahva pelaaja..., joka pystyy kilpailemaan isojen talojen kanssa...” (VeY5)

”...meillä on tietty uskottavuus ongelma. Meidän pitää pystyä vakuuttamaan hotellit ja matkatoimistot siitä, et me pystytään laadukkaaseen toimintaan ja sitten et me pystytään ottamaan vastaan isojakin ryhmiä, et kapasiteetti riittää...” (VeY3)

”...ja kun me tarjotaan pelkästään niitä, me voidaan koonkin puolesta tarjota vaan tietyn kokoisille firmoille,...ne haluaa sellasen kumppanin, joka näyttää niin isolta, et ne varmasti pystyy tarjoamaan sen palvelun...” (VeY5)

”Tulee tämmönen niinku kaksoisidentiteetti”

”Kaksoisidentiteetti” kuvaa tilannetta, jossa yrittäjä on sekä oman yrityksensä että yhteisyrityksen edustaja. Asiakkaan näkökulmasta tämä voi aluksi aiheuttaa sekaannusta, kun on oppinut tuntemaan henkilön tietyn yrityksen edustajana ja sitten saakin häneltä yhteisyrityksen käyntikortin. Yritysten käsitysten perusteella tämä ei kuitenkaan

aiheuta ongelmaa, vaan päinvastoin yhteisyritys hyöttyy siitä, jos sen taustalla olevat yritykset tunnetaan luotettavina yhteistyökumppaneina.

”...kun sää olet oman firman edustajana jossain messuilla, niin tulee semmonen ihminen sinne joka on nähnyt X:n (yhteisyritys) ihmisenä. Silloin tulee tällainen niinku kaksoisidentiteetti, ...jokainen saa sekä oman firmansa käyntikortin että X:n (yhteisyritys) kortin. Sillä on X:n (yhteisyritys) identiteetti ja oman firman identiteetti...” (VeY5)

”...tää on vapaaehtoinen, avoin fuusio,...mut totta kai jokaisen firman asiat on edelleenkin siinä takana ja ne kuuluu firmoille itselleen...” (VeY5)

”Päästä ulkomaille vähän niinku muiden kanssa”

Tämä alakategoria kuvaa hyvin yhteisyrityksen tuomaa etua pienelle yritykselle. Kun kustannuksia ja riskiä voidaan jakaa, mahdollistuu yrityksen pääsy uusille markkinoille pienillä resursseilla. Yrityksen kehittyessä resurssien tarve muuttuu ja laajenee. Voidaankin sanoa, että laajemmat verkostot tuovat kasvavalle yritykselle kykyä vähentää ympäristön epävarmuutta ja mahdollisuuden jakaa riskiä (vrt. Hite & Hesterly 2001; Johannisson 1986).

”...meillä on nyt toi kolmen muun palveluyrityksen kanssa perustettu tällainen X (yhteisyritys) markkinointiyritys. Se on tavallaan yks ajatus päästä ulkomaille vähän niinku muitten kanssa. Ei siivellä, mut siinä rinnalla, samalla oppien ja riskiä jakaen, ja tämmötti...” (VeY4)

”...meillä ei oo kokemusta markkinoinnista eikä myynnistä. Niin se on nyt sitten yks tapa, millä me päästiin neljänneksellä kiinni ihan asiantuntijaan...” (VeY4)

”...lisää liiketoimintaa, lisää liikevaihtoa, lisää asiakkaita...” (VeY5)

”Perustettu brändi näille meidän tuotteille”

Yhteisyrityksessä voidaan integroida verkosto-organisaatiossa mukana olevien yritysten tuotteet ja palvelut yhden nimen alle ja tavallaan häivyttää sieltä taustalta itsenäiset yritykset. Asiakkaan silmissä yhteisyritys näkyy kuten iso yritys, yhtenä kokonaisuutena. Tarkoituksena on luoda markkinoille iso, vahva, kilpailukykyinen toimija.

”...et kaikki tuotteet tavallaan tukee, ei nyt välttämättä toisiaan mut, tai siis tukee ne silleen, et me ollaan eri vaiheessa kehitysketjua, et tarjotaan tuotetta ja tavallaan meidät voi nähdä tavallaan semmosena melkein ketjuna, ...me ollaan tavallaan perustettu brändi näille meidän tuotteille...” (VeY4)

”...yhdessä työstettiin ja päätettiin perustaa yhteinen myynti- ja markkinointi-yritys, joka sitten toimii sillä tavalla, et nää firmat siinä takana tekee sen palvelun, mut ulospäin näkyy vaan yks firma, ...Jos asiakas ei kysy, niin asiakkaalle ei edes aktiivisesti kerrota, et siellä on meidän firmat takana...” (VeY5)

”Ei oo niinku mahdollista heittäytyä itsekkääks”

Tämä alakategoria kuvaa yhteisyrityksen sisälle syntyvää yhteisöä ja vahvaa sosiaalista kontrollia. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, tiivis vuorovaikutus ja vahva goodwill-luottamus estävät oman edun tavoittelun (vrt. Sako 1992). Verkosto voi menestyä yhdessä, mikäli ihmiset ajattelevat, että jos joku verkostosta saavuttaa tavoitteensa, niin se vaikuttaa positiivisesti myös muiden tavoitteiden saavuttamiseen (Tjosvold & Weicker 1993).

”...mun täytyis ajatella sillä tavalla, et se asiakas ei olis ehkä koskaan tullu sinne, ellei siinä olis ollu tätä vakuuttavaa pakettia takana. Mun mielestä silloin ei oo niinku mahdollista heittäytyä itsekkääks, vaan pitäis ajatella, et täs voidaan rakentaa jotain, joka kantaa pidemmälle...” (VeY5)

”...sitä vuoden verran ollaan nyt jauhettu ja kokoonnuttu ja siit on nyt valikoitunu tämmönen neljän yrityksen joukko...” (VeY4)

Yhteenveto

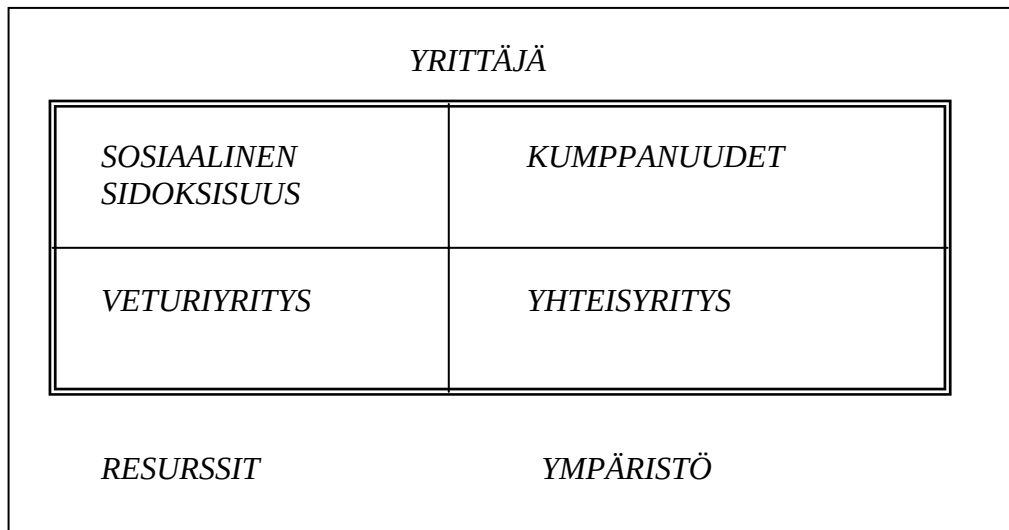
Nämä verkostoyrittäjien käsitykset verkostosta ja verkostomaisesta toiminnasta tuovat hyvin esille niitä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja, joita verkostotaloudessa toimiminen edellyttää. Näiden käsitysten avulla hahmottuvat myös ne roolit ja rakenteet, joita verkostomaisessa toimintatavassa on kehittynyt (tai kehittymässä). Sosiaalinen sidoksisuus ja erityisesti luottamus painottuvat verkostomaisessa toimintatavassa ja yrittäjien käsitysten perusteella myös verkostoyrittäjien käytännön toiminnassa. Yksittäinen yritys ei selviä eristäytymällä, vaan sen tulee voimakkaasti integroitua

toisiin, täydentäviin yrityksiin. Uudet yritykset ja hyvä toimintakyky voivat rakentua siten, että yritys omistaa vain kriittiset resurssit ja koordinoimalla yhteistyötä (vrt. veturiyritys) saa aikaan tehokkaan lopputuloksen. (Lorenzoni & Ornati 1988.) Pienelle yritykselle verkostot tuovat uskottavuutta, luotettavuutta ja täydentäviä resursseja (Johannisson 2000). Tärkeimmät hyödyt verkostoitumisesta ovat kriittisen massan rakentuminen ja kilpailukyvyn paraneminen, pääsy uusille markkinoille, uusien markkinoiden nopea oppiminen ja maantieteellisesti kaukana olevien taitojen saavuttaminen (Doz & Hamel 1998). Nämä kuvastuvat verkostoyritysten käsityksissä verkostojen merkityksestä yrittäjyydessä.

4.1.2 Verkostoyrittäjyyden kuvaus

Yrittäjät ovat käsityksissä kuvanneet sekä toimintaansa että toimintatapoja ja niiden taustalla olevia näkemyksiä yrittäjyydestä ja verkostoista. Näiden pohjalta on rakentunut kuva verkostoyrittäjien ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavoista. Yrittäjän ominaisuuksia ei ole yrittäjiltä erikseen kysytty, eivätkä ne omana kokonaisuutenaan näy käsitekategorioissa. Ominaisuudet olen nostanut esille toimintaa ja toimintamalleja kuvaavien yrittäjien käsitysten perusteella. Verkostoissa toimivan yrittäjän toimintatapoja kuvaava synteesi (kuvio 14) rakentuu toiminnan taustatekijöistä (yrittäjä, ympäristö, resurssit) sekä itse verkostomaisesta toiminnasta (sosiaalinen sidoksisuus, kumpanuudet, veturiyritys, yhteisyritys). ”Köyhän miehen malli” -nimitys verkostoyrittäjyydestä nousi erään yrittäjän käsityksen kautta, kun hän kuvaili verkostomaista toimintatapaa. Siinä kuvastuu hyvin se ajattelumalli, joka heijastuu verkostoissa toimivan yrittäjän toimintatavoissa.

”Köyhän miehen malli”



Kuvio 14. Keskeisiä verkostoyrittäjyyttä kuvaavia tekijöitä.

4.1.2.1 Yrittäjän ominaisuudet

Tässä kuvataan niitä ominaisuuksia, jotka nousevat verkostoyrittäjien käsitysten ja toimintatapojen pohjalta keskeisiksi verkostoyrittäjän ominaisuuksiksi. Nämä ovat ominaisuuksia, jotka koko aineistosta nousevat ideaalisen verkostoyrittäjän malliksi. Eri yrittäjillä painottuivat kuitenkin erityyppiset ominaisuudet. Chell (2000) painottaa yrittäjäpersoonan ja vuorovaikutuksen merkitystä yrittäjyysprosessissa. Yrittäjyysprosessi sisältää ne toimintatavat, joilla yrittäjyyttä toteutetaan (Lumpkin & Dess 1996). Johannissonin (2000) mukaan yrittäjän henkilökohtaiset verkostot heijastavat sekä yrittäjän persoonallisuutta että tapaa hahmottaa ympäristöään (ks. myös DiMaggio 1992; Lechner & Dowling 2003). Yrittäjän ratkaisut vaikuttavat merkittävästi yrityksen toimintatapaan ja verkostoitumisen intensiteettiin (Zhao & Aram 1995).

Verkostomainen toimintatapa edellyttää yrittäjältä aktiivisuutta, ennakoivaa otetta ja tulevaisuussuuntautuneisuutta. Näitä ominaisuuksia voidaan kutsua proaktiivisuudeksi (Bateman & Crant 1993). Yrittäjän on tarpeen olla aloitteellinen ja etsiä jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. Yrittäjät ovat aktiivisesti etsimässä uudenlaisia toimintamalleja ja heitä voidaan kutsua muutosagenteiksi (vrt. Collins & Moore 1970). Yrittäjien käsityksissä uteliaisuus ja halu kokeilla uusia asioita kuvastavat näitä ominaisuuksia. Myös asiakassuhteiden ylläpitäminen ja jatkuva vuorovaikutus asiakkaiden kanssa edellyttävät yrittäjältä aktiivisuutta.

Avoimuus

Avoimuus on keskeinen verkostoyrittäjän ominaisuus. Jotta yrittäjä pystyy rakentamaan luottamusta yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin, hänen tulee kyetä avoimeen ja tiiviiseen vuorovaikutukseen. Avoimuus nousi selkeästi esille verkostoyrittäjien käsityksissä. He kuvasivat, miten avoimesti he kertovat toisilleen ongelmistaan ja jakavat kokemuksiaan. Eräs tyypillinen verkostoyrittäjien piirre on kyky keskustella asioista. Käsityksissä nousivat esille keskustelu sekä oman yrityksen sisällä että asiakkaiden kanssa, jotka heijastavat yrittäjän avoimuutta.

Vuorovaikutuksen kautta oppiminen ja kokemusten jakaminen muiden yrittäjien kanssa ovat avoimuutta edellyttäviä toimintamalleja. Käsityksissä nousi esille yrittäjän (VeY4) näkemys siitä, miten yrittäjät näkevät kokemusten jakamisessa vahvuuden ja miten tärkeää se on oppimisen kannalta.

Ulospäin suuntautuneisuus

Verkostoyrittäjyys edellyttää ulospäin suuntautuvaa persoonallisuutta. Yrittäjä kokee luontevaksi ja helpoksi ihmisten kanssa yhteistyön tekemisen ja uusien kontaktien rakentamisen. Verkostoyrittäjyys on kollektiivista, yhdessä yrittämistä. Sitä voidaan sanoa, erään yrittäjän (VeY3) käsityksen mukaisesti, sosiaaliseksi ja seuralliseksi toiminnaksi. Yksilön taipumus solmia yhteistyösuhteita heijastuu usein yksilön persoo-

nallisuuden piirteisiin, kuten ulospäin suuntautuneisuuteen (vrt. BarNir & Smith 2002). Myös Katajamäen (2004: 125) tutkimuksessa verkostoitumista edistävinä tekijöinä nousivat esille yrittäjän avoimuus ja ulospäin suuntautuneisuus.

Itseluottamus

Itseluottamus nousi selkeästi verkostoyrittäjän tärkeäksi ominaisuudeksi. Yrittäjän on tarpeen luottaa omaan tekemiseensä ja oman yrityksensä menestymiseen. Verkostoyrittäjän keskeinen ominaisuus on kyky pystyä vakuuttamaan kumppanit ja potentiaaliset kumppanit sekä omasta osaamisestaan että kyvystään toimia verkostoissa. Joistakin yrittäjistä oikein huokui hyvä itseluottamus ja vahva usko omaan tekemiseensä. Uudet toimintatavat ja muutosagenttina toimiminen edellyttävät itseluottamusta ja rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin (vrt. Elfving & Hulsink 2003). Verkostoyrittäjät ovat usein innovatiivisten yritysideoidensa kanssa menossa ensimmäisinä markkinoille (mm. VeY4), ja silloin edellytetään erityisesti vakuuttavuutta ja vahvaa itseluottamusta. Johannissonin (2000) mukaan verkostot vahvistavat yrittäjän itseluottamusta.

Pitkäjänteisyys

Pitkäjänteisyys ja sinnikkyys nousevat verkostoyrittäjien käsityksissä esille yhtenä menestystekijänä. Verkostojen ja luottamuksen rakentaminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Asiakassuhteiden luominen edellyttää aktiivisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Yrittäjän kannattaa tehdä ennakoivaa työtä jo pitkän aikaa ennen kuin kauppaa edes on näkyvissä.

4.1.2.2 Fyysinen ja henkinen ympäristö

Verkostoyrittäjyyden yksi tärkeä taustatekijä on yrityksen ympäristö. Tässä ympäristöllä tarkoitetaan sekä fyysistä että henkistä ympäristöä. Erityisesti verkostoyrittäjyydessä painottuu henkinen ympäristö, ne ihmiset ja se tukiverkosto, jossa yritys toimii.

Sijainti

Verkostoyrityksen sijainnilla on merkitystä, koska potentiaalisten kumppaneiden läheisyys vaikuttaa niihin mahdollisuuksiin, joita yrityksellä on rakentaa verkostosuhteita ja olla tiiviissä vuorovaikutuksessa kumppaneiden kanssa. Luonteva kanssakäyminen ja samoissa tiloissa liikkuminen edistävät vuorovaikutusta ja luottamuksen syntymistä. Ne voivat nopeuttaa verkoston rakentamista ja edistää uuteen toimialaan tutustumista. Sijainti voi tuoda myös kustannussäästöjä, jos on mahdollista hyödyntää esim. lähellä sijaitsevien asiantuntijoiden osaamista tai käyttää jo olemassa olevia erityistiloja (esim. VeY5).

Tukiverkosto

Tukiverkosto rakentuu yrittäjälle niistä lähellä toimivista yrityksistä ja yrittäjistä, joiden kanssa hän päivittäin on tekemisissä. Yrittäjät kutsuvat niitä tasavertaisiksi kumppaneiksi tai ystävyysyrityksiksi. Ne voivat olla myös yhteisyrityksessä mukana olevia yrityksiä. Näiden kanssa yrittäjillä on tiivis vuorovaikutus ja ne toimivat tukiverkostonä yrittäjälle ongelmaratkaisuissa, oppimisessa ja jokapäiväisessä ajatusten vaihdossa. Näistä voi rakentua myös yhteisö, joka toimii tukiverkostonä. Tukiverkostossa yritykset ja yrittäjät ovat tasa-arvoisia ja kaikkien mielipiteitä kuunnellaan (vrt. Adler 2001, yhteisö).

Vuorovaikutus

Tiivis vuorovaikutus ja henkilökohtainen tapaaminen ovat edellytyksiä luottamuksen syntymiselle ja verkostomaiselle toiminnalle. Jotta opitaan tuntemaan toisiaan ja syntyy yhteinen kulttuuri ja yhteiset toimintatavat, edellytetään tiivistä kanssakäymistä ja vuorovaikutusta. Tiedon jakaminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen pohjautuvat korkeaan luottamukseen ja tiiviiseen vuorovaikutukseen. Yritysten välinen integroituminen heijastaa tiivistä vuorovaikutusta ja strategista sidoksisuutta. Yritykset toimivat sekä fyysisesti että henkisesti hyvin lähellä toisiaan.

Ihmiset

Samanhenkiset ihmiset verkostoituvat helpoimmin ja löytävät yhteisen kielen nopeammin. Jos ympäristöstä löytyy ”hengenheimolaisia”, verkostoitumista syntyy luonnostaan. Verkostot ovat ihmisten välistä toimintaa ja edellyttävät tiivistä yhteistyötä. Ihmisten on tarpeen olla valmiita sitoutumaan ja jakamaan asioita avoimesti. Kaikkien kanssa ei yhteistyö onnistu eikä sitä voi väkisin rakentaa. Verkostoyrittäjät painottivat henkilökemian ja ihmisten tärkeyttä. Verkostosuhteiden rakentumiselle on hyödyksi, jos ihmiset ovat vähän samalla tavalla ajattelevia ja joustavia.

4.1.2.3 Yrityksen resurssit

Verkostoyrittäjäyys on ”köyhän miehen malli”, joka tarkoittaa sitä, että yrittäjät aloittavat toimintansa pienillä resursseilla, ja toiminnan kehittäminen ja kasvu perustuu tulorahoitukseen. Verkostot ovat keino saada lisää resursseja sekä kasvaa kumppanuuksien kautta. Keskeinen resurssi ovat ihmiset ja heidän erikoisosaamisensa.

Kasvu tulorahoituksella

Verkostoyritysten toimintamalli perustuu tulorahoituksen kautta kasvamiseen, joka tarkoittaa pienillä resursseilla toimimista. Verkostot ovat yritykselle mahdollisuus lisätä resursseja ja kasvaa nopeammin kuin omalla kassavirralla olisi mahdollista (vrt. Vesalainen 1995).

Pienestä liikkeelle

Verkostoyritysten toimintamalli perustuu pieniin omiin investointeihin ja yhteistyön kautta lisäresurssien hankkimiseen. Yritysten perustaminen ei yleensä edellytä suuria investointeja, koska omaa tuotantoa tai isoa organisaatiota ei tarvita.

Erikoisosaaminen

Keskeinen resurssi verkostoyrityksessä on erikoisosaaminen, joka on yrityksen ydinosaamista. Sen avulla se on houkutteleva kumppani muille ja toisaalta se pystyy myös toimimaan veturina ja keräämään täydentävää osaamista asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Verkostojen avulla yritys voi keskittyä sen kilpailukyvyn kannalta keskeisimpiin toimintoihin (Jarillo 1988).

Asiakassuhteet

Aikaisemmat kontaktit ja suhteet ovat se pohja, josta verkostoyritykset lähtevät liikkeelle. Vähitellen rakentuu uusia verkostoja ja asiakassuhteita. Asiakassuhteet ovat verkostoyritykselle tärkeä resurssi, ja niiden ylläpitämiseen verkostoyrittäjät käyttävät paljon aikaa ja energiaa. Yrittäjät pyrkivät koko ajan rakentamaan uusia asiakassuhteita ja pääsemään sitä kautta mukaan uusiin verkostoihin.

4.1.2.4 Sosiaalinen sidoksisuus

Verkostomaisessa toiminnassa luottamus on kaiken perusta ja sen voidaan sanoa olevan verkostosuhteen mitta. Luottamusta syntyy toiminnan, tekojen ja yhteisten kokemusten kautta. Sen rakentaminen kestää pitkään ja se on yritykselle arvokasta pääomaa. Yrittäjät painottavat vastavuoroisuutta ja molemminpuolista yhteistyötä. Sosiaalinen sidoksisuus näkyy yhteisenä ongelmanratkaisuna ja tiiviinä vuorovaikutuksena. Verkostomaisesti toimivat yritykset ovat tasavertaisia kumppaneita. Se heijastuu kaikkien mielipiteiden kuuntelemisena ja molemminpuolisena arvostuksena. Yritykset osaavat suhtautua oikein samantyyppiseen kumppaniin, ja verkostosuhteita ja tiiviitä yhteisöjä syntyy helpoimmin samanhenkisten yritysten kanssa. Avoimuus ja tiivis vuorovaikutus ovat edellytyksenä luottamuksen rakentumiselle. Tiiviin vuorovaikutuksen kautta yritykset integroituvat keskenään ja voivat mm. omistaa toisessa yrityksessä käytössä olevia työvälineitä. Integroituminen lähentää yrityksiä myös strategisella tasolla ja yritysten liiketoiminnot tulevat hyvin lähelle toisiaan. Tätä tukee Larson (1991), jonka

mukaan tiiviissä kumppanuudessa yritykset integroituvat yli organisaatiorajojen ja ovat osa toistensa toimintoja.

Sosiaalinen sidoksisuus näkyy tiedon jakamisena ja toisten kokemusten kautta oppimisena. Avoimuus, fyysinen läheisyys ja luottamus luovat oppimisen mahdollisuuksia ja rakentavat tukiverkostoa yrittäjille. Muiden esimerkki ja kokemukset samantyyppisistä tilanteista ovat arvokkaita verkostoyrittäjän oppimisen ja kasvun kannalta. Yrittäjän ei tarvitse kaikkea itse yrityksen ja erehdyksen kautta oppia, vaan hän voi hyödyntää muiden kokemuksia, yrittäjän sanoin, saada ”sparrausta” yrittämiseen. Verkostomaisessa toiminnassa korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus. Yrittäjät painottavat ihmisten merkitystä ja verkostosuhteiden rakentumisessa sitä, että pitää olla vähän samalla tavalla ajattelevia ihmisiä, jotta tiivis yhteistyö ja kumppanuus voivat onnistua. Sosiaalinen kontrolli rakentuu vahvan luottamuksen kautta, joka yrittäjien käsitysten perusteella estää itsekkään toiminnan ja oman edun tavoittelemisen. Luottamus näkyy, kuten Thorellikin (1986) asian ilmaisee, molemminpuolisena yhteenkuuluvaisuuden tunteena ja keskinäisenä riippuvuutena. Sosiaalinen sidoksisuus voi näkyä myös Adlerin (2001) esille tuomana yhteisönä, joka on tasavertaisten henkilöiden muodostama joukko, joita sitoo yhteen luottamus, yhteiset arvot, kulttuuri sekä toiminnan päämäärät. Tällaiseen yhteisöön syntyy me-henki, jota kuvastaa yrittäjien esille tuoma ”hengenheimolaisuus” ja panostus yhteistyön kehittämiseen.

4.1.2.5 Kumppanuudet

Kumppanuudet ovat verkostomalleja, joissa keskeistä on molemminpuolinen hyöty. Yrittäjät toivat esille, että molemmilla täytyy olla annettavaa, muuten yhteistyötä ei synny. Eräs yrittäjä kuvasi kumppanuutta ”nyyttäreiksi”, jossa pöytä on valmiiksi katettu, ja sinne viedään oma osuus täydentämään kokonaisuutta ja katsotaan, mitä muilla on tarjottavana. Verkostoituminen edellyttää yritykseltä vahvaa resurssipohjaa, jonka avulla yrityksestä tulee kiinnostava kumppani muille yrityksille (Varamäki 2001; Vesalainen ym. 1996). Jokainen yritys keskittyy siihen, minkä parhaiten osaa. Täydentävää osaamista haetaan kumppaneilta ja siten muodostetaan kokonaispaketteja

asiakkaille. Pienen yrityksen on mahdotonta yksin pystyä tarjoamaan kattavaa ja laadukasta palvelukokonaisuutta. Asiakkaiden entistä korkeampi vaatimustaso edellyttää räätälöintiä ja erikoisosaamista, jotka voidaan toteuttaa kumppanuuksien kautta. Kumppanuudet sitovat yrityksiä toisiinsa ja rakentavat strategisia sidoksia. Yritykset ovat entistä enemmän riippuvaisia toisistaan. Yrittäjät korostivat kuitenkin vapaaehtoisuutta kumppanuuksien rakentamisessa ja yrittäjän vapauden säilyttämistä. Räätälöidyt tuotteet ja palvelut edellyttävät kumppaneilta yhteistä ongelmaratkaisua ja kykyä löytää yhteinen toimintamalli (Jones ym. 1997; Fenton & Pettigrew 2000a). Yhteistyön rakentuminen lähtee usein kokeilemalla liikkeelle ja vähitellen yritykset rakentavat yhteisiä toimintamalleja. Kumppanin luotettavuus ja osaaminen heijastuvat asiakkaan tyytyväisyydessä. Yrittäjä ilmaisi asian niin, että tärkeintä on se, mitä ihmiset puhuvat, miten yhteistyö on sujunut. Sitä kautta syntyy luottamusta ja uusia kumppanuuksia. Jones ym. (1997) korostavat maineen merkitystä verkostokumppanuudessa. Maine määrittelee yrityksen osaamisen ja luotettavuuden ja vaikuttaa verkoston toimivuuteen ja kumppaneiden väliseen luottamukseen.

4.1.2.6 Veturiyrittäjä

Veturiyrittäjällä on keskeinen rooli verkostojen rakentamisessa. Veturiyrittäjä kokoaa verkoston ja huolehtii sen toimivuudesta (Jarillo 1988). Veturiyrittäjät toimivat usein pienellä henkilömäärällä ja niillä on hyvin fokusoitu toiminta (Baden-Fuller 1995). Ne tekevät itse vain pienen osan kokonaisuudesta ja ostavat kaiken muun verkostosta. Verkostoyrittäjälle yhteistyökumppaneiden kautta tuleva asiakasmäärä on oleellinen osa liiketoimintaa. Yritykset myös pyrkivät jatkuvasti hakeutumaan uusiin verkostoihin ja näin olemaan mahdollisimman monen ketjun osana.

Yrittäjän rooli voi vaihdella: hän voi toimia sekä veturina että osana yritysten muodostamaa ketjua. Kuitenkin verkostoyrittäjät ovat ominaisuuksiltaan hyvin erilaisia kuin perinteiset yritykset (Baden-Fuller 1995). Ihanteellinen veturiyrittäjä on yrittäjämäinen persoona, jolla on vahva ja erikoistunut resurssipohja yrityksessään (Varamäki 2001). Ketjuttamista yrittäjät pitävät hyvänä toimintamallina, joka kuitenkin aina vaatii

veturin. Jonkun pitää tehdä tarjoukset, neuvotella, kantaa vastuu ja hoitaa projekti. Asiakas ei välttämättä ymmärrä, että veturiyrittäjän takana on ketju. Hän ajattelee, että projektia tekemässä on iso yritys. Veturiyrittäjän rooliin kuuluu hoitaa suhteita, paperitöitä ja kommunikoida eri tahojen kanssa (asiakas, verkostoyritykset). Veturiyrittäjän vetämä ketju voi tarjota työtä useille yrityksille ja työllistää kymmeniä, jopa satoja ihmisiä.

4.1.2.7 Yhteisyrittäjä

Yhteisyrittäjiä voidaan rakentaa eri tarkoituksiin. Ne voivat rakentua mm. saman alan yritysten välisen markkinointiyrittäjän tai eri alojen osaajien yhteisön ympärille. Yhteisyrittäjän ajatuksena on saada aikaan kustannussäästöjä, tuoda yrityksille uskottavuutta ja näkyvyyttä, parantaa kilpailuasemaa sekä edistää pääsyä uusille markkinoille. Se on myös mahdollisuus kasvaa muiden mukana, yhteisellä panostuksella.

Yhteisyrittäjän kautta yritykset voivat päästä käsiksi sellaisiin resursseihin, joihin pienellä yrityksellä ei yksin olisi mahdollisuutta (esim. toimitilat, vientipäällikkö). Pienten yritysten on vaikea kilpailla isompien yritysten kanssa. Verkostoitumalla yritykset voivat rakentaa uskottavuutta ja ison yrityksen olemusta ja sitä kautta päästä uusille markkinoille. Yhteisyrittäjä voi toimia niin, että se on vain taustaorganisaatio (verkostoorganisaatio), jossa yritykset toimivat omilla nimillään. Se voi olla myös yritysten tuotteille rakennettu yhteinen brändi, jonka takana ovat verkostoyrittäjät, mutta asiakkaalle näkyy vain yksi yhtenäinen kokonaisuus. Tällaisessa tilanteessa syntyy kaksoisidentiteetti, jossa yrittäjällä on sekä oman yrityksen että yhteisyrittäjän identiteetti. Tätä voidaan kutsua yrittäjän näkökulmasta myös kaksoisviitekehyyksi, jossa asioita pitää ajatella sekä oman yrityksen että yhteisyrittäjän näkökulmasta (vrt. Vesalainen & Viitala 2003).

Yhteisyrittäjän käynnistäminen edellyttää pitkäjänteisyyttä ja panostusta yhteisten toimintatapojen löytämiseksi. Tätä prosessia voidaan kuvailla Ringin ja Van de Venin (1994) mallin mukaisesti. Ensimmäinen on neuvotteluvaihe, jossa voi olla mukana iso joukko

asiasta kiinnostuneita yrittäjiä. Siinä arvioidaan yhteisiä odotuksia sekä riskin ja luottamuksen määrää. Sitoutumisvaiheessa osapuolet sitoutuvat hankkeeseen, sekä virallisesti sopimusten muodossa että epävirallisesti, henkilökohtaisella tasolla. Viimeistään tässä vaiheessa hankkeeseen valikoituvat ne yrittäjät, jotka kokevat yhteenkuuluvaisuutta muiden kanssa ja ovat löytäneet yhteiset tavoitteet. Keskeistä on osapuolten välinen sosiaalinen pääoma ja erityisesti sen kognitiiviset ja relationaaliset tekijät. Tästä siirrytään yhteisyrityksen toteutusvaiheeseen, joka edellyttää sekä virallista että epävirallista verkostoitumista. Yhteisyrityksen toimivuuden kannalta keskeistä on me-
hengen syntyminen osapuolten välille (vrt. Adler 2001).

4.2 Perinteiset yritykset

Perinteisten yritysten yläkategorioista 1–5 (yrittäjyys, yrityksen menestystekijät, resursit, ympäristö, organisaatio) kuvaavat yrittäjyyteen liittyviä tekijöitä ja yläkategoriat 6–9 (verkosto, sosiaalinen sidoksisuus, yhteistyö, yhteistyön esteitä) verkostoihin liittyviä tekijöitä (ks. liite 3).

4.2.1 Käsitykset yrittäjyydestä ja verkostoista

4.2.1.1 Yrittäjyys

Tässä yläkategoriassa perinteiset yrittäjät kertovat käsityksiään yrittäjyydestä ja siitä, miten he sen kokevat.

”Rahan tuloa se merkitsee”

Perinteiset yrittäjät näkevät yrittäjyyden keinoksi hankkia toimentulo ja mahdollisuudeksi kartuttaa omaisuutta. Tämä on vastakkainen näkemys mm. Ronen (1983) ajatukselle siitä, että yrittäjien ensisijainen tavoite ei ole varallisuuden kerääminen, vaan halu riippumattomuuteen. Tosin eivät yrittäjät tässä sitä mitenkään painokkaasti tuoneet

ensisijaisena tavoitteenaan esille. Se nousi yhtenä käsityksenä yrittäjyydestä, muiden käsitysten joukossa.

”... rahan tuloa se merkitsee...” (PeY1)

”...kyllä mä uskon vieläkin siihen, et niin paljon pystyn tekee rahaa, et toimeentulo on loppuelämäksi...” (PeY1)

”...kyllähän sillä voi joskus omaisuuttakin saada enemmän kuin sitte puhtaasti tekemällä töitä...” (PeY3)

”Rajaton mahdollisuus kehittää tästä vaikka iso firma”

Tässä alakategoriassa yrittäjät korostavat vapautta, mahdollisuutta kehittää yritystä sekä mielenkiintoista ja haastavaa työtä. Tässä näkyy myös yrittäjien sitoutumiseen omaan yritykseensä sekä yrittäjien arvostama tunne siitä, että ”tekee omaa juttuaan” (ks. esim. Ronen 1983). Näiden käsitysten pohjalta perinteisiä yrittäjiä voisi verrata Kirbyn ja Jones-Evansin (1997) esittämään yrittäjätyyppiin, elämäntapayrittäjät. He ovat yksilöitä, jotka arvostavat sitä uraa ja niitä mahdollisuuksia, joita toimiminen itsenäisenä yrittäjänä tarjoaa. Syyt yrittäjäksi ryhtymiseen liittyvät usein työn monipuolisuuteen ja mahdollisuuteen hyödyntää juuri tiettyä osaamista.

”...tää rajaton mahdollisuus kehittää tästä vaikka iso firma ja kehittää omaa osaamista...” (PeY1)

”...itsellä tietysti, kun olen suuri omistaja, niin pystyy tietysti valitsemaan jossain määrin mitä tekee. Sitä helposti tekee mikä on kiinnostavinta ja mitä haluaa tehdä...” (PeY3)

(töihin isoon yritykseen?)”...en tietenkään vaihtais, ...tämän mielenkiintoisempia hommia ei ole. Tässä on niin monta vuotta tehty hommia tän eteen...” (PeY3)

”Yrittäjäsukua”

Eräs yrittäjyyteen liittyvä tekijä, joka nousee erityisesti perinteisten yrittäjien käsityksissä esille, on perheessä ja suvussa olevan esimerkin vaikutus yrittäjyyteen tutustu-

misena ja mahdollisena uravalintana (vrt. Brockhaus & Horwitz 1986; Rouvinen & Väänänen 2004).

”...se vahvin semmonen yrittäjyyteen liittyvä tämmönen tausta on se, et isä on tai suku on oikeestaan yrittäjäsukua laajemminkin. Niin on ehkä silleen, se on ehkä veressä...” (PeY2)

”...se on varmaan semmonen kantava voima ollu sit, et se yrittäjyys ei oo kaukanen asia ollu koskaan...” (PeY2)

”Tuo myös suuremman vastuun”

Yrittäjyys on perinteisten yrittäjien mielestä myös vastuunottamista koko yrityksen toiminnasta. Kun yrityksen koko kasvaa, yrittäjä kantaa vastuun myös työntekijöiden toimeentulosta, ja sitä kautta vastuu laajenee myös ympäristöön ja koko yhteiskuntaan.

”..mut sit se tuo myös suuremman vastuun niistä asioista. Jos ei jossain kuussa muka natsais tehdä töitä, niin kyl se seuraavassa kuussa tulee aika nälkä. Et sillee kyllä se niinku vastuullisuutta tuo...” (PeY2)

”..mun mielestä se merkitsee lähinnä sitä vastuuta siitä koko toiminnasta...” (PeY5)

”..kyl se vaatii ihan erilaista vastuunottamista itsestä ja ympäristöstä ja oikeestaan koko yhteiskunnasta...” (PeY4)

”Aika vuorovaikutteista”

Perinteiset yrittäjät näkevät yrittäjyyden vuorovaikutteisena ja yhteistyön tekemisenä. Yrittäjä ei yksin voi toimia, vaan hänen tulee tehdä tiivistä yhteistyötä koko organisaation kanssa. Pienen yrityksen vetäjän on tärkeää olla selvillä siitä, mitä yrityksessä tapahtuu.

”...se on aika vuorovaikutteista. Et ei voi mennä kammioon tekemään töitä. Eikä tässä mitään kammiossa tekemistä ookkaan...” (PeY1)

(tyypillinen työpäivä) ”..no kyllä se on aika käytännönläheistä. Tehdaskierroksella aloitan, ...et pysyy sellanen päivittäinen kontakti, ..siinä pysyy kärryillä, et missä mennään...” (PeY5)

”Saa suunnitella oman työaikansa miten haluaa”

Yrittäjien käsityksissä painottuvat vapaus ja itsenäisyys yrittäjyyden keskeisinä tekijöinä. Vapaus suunnitella itse oma työaikansa ja vapaus valita yrityksen toimintatavat nousevat voimakkaasti esille perinteisten yrittäjien näkemyksissä yrittäjyydestä.

”...kyl se tuo semmosii etuja, et saa suunnitella oman työaikansa miten haluaa. On itsenäinen siinä asiassa, se luo vapautta hoitaa perheasioita...”
(PeY2)

”...ei tarvi oikeesti selittää jollekin, et nyt mun pitää saada nää ja nää työajat tälleen „mä voin joustaa perheen vuoks enempi...” (PeY1)

”...tietysti siihen sisältyy sitten vapaus valita ne omat keinot ja tavat tehdä sitä...” (PeY5)

”Ihminen yrittää jotain”

Eräs yrittäjä nosti esille käsitteen ”yrittäjyys” merkityksen suomen kielessä. Kuten hän sitä kuvailee, se merkitsee, että yritetään jotain, mutta voi olla ettei koskaan onnistuta saavuttamaan mitään.

”...se on valitettavankin oikeaan osunu sana se yrittäjyys. Sehän pitää sisällään lähtökohtaisesti, että ihminen yrittää jotain, mut ei välttämättä sitä, et se onnistuu siinä...” (PeY5)

”...se on vieläki yrittäjä, vaik se on yrittäny jo 20 vuotta, se ei vieläkään oo päässy minnekään, ..niin ku urheilussakin se on yritys ja uus yritys,...eiks se oo joku entrepreneur tai joku muilla kielillä, niin siihen ei sisälly tämmöstä...”
(PeY5)

”Elämäntapa”

Perheyrittäjyys ja yrittäjyys elämäntapana tulevat esille perinteisten yrittäjien käsityksissä yrittäjyydestä. Yrittäjyys nähdään elämäntapana, joka usein siirtyy sukupolvelta toiselle. Yrittäjyys edellyttää oikeanlaista asennetta ja valmiutta tinkiä monesta muusta asiasta. Asenne yrittämiseen saadaan jo lapsena, kun päästään läheltä seuraamaan

vanhempien yrityksessä työn tekemistä. Tätä voidaan Jennigsin (1994) mukaan kutsua kokemuspohjaiseksi ja pysyväksi asenteeksi.

”...siitä tulee semmonen elämäntapa ja usein sit vielä niin, että tämmöset elämäntapaintiaanit sitten tota seuraavallekin sukupolvelle antaa perintönä...” (PeY5)

”...kyllä se yrittäminen yleensä on tapa elää. Et kyllä siinä täytyy olla valmis monesta asiasta tinkimään silloin kun yrittäjäksi lähdet ja yrittäjänä olet...” (PeY4)

”...kyllä se asenne siihen työhön on ihan erilainen. Se on nähny tässä pienestä asti miten töitä tehdään...” (PeY4)

4.2.1.2 Yrityksen menestystekijät

Tämä yläkategoria kuvaa niitä käsityksiä, joita yrittäjät toivat esille yrityksen menestystekijöinä. Näistä heijastuvat yritysten riippumattomuus, verkostoyrityksiin verrattuna suurempi koko ja mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon.

”Laatu taitaa olla se kaikkein tärkein”

Perinteisten yrittäjien käsityksissä painottuu laatu yrityksen menestystekijänä. Pienet yritykset eivät hinnalla pysty kilpailemaan isompien yritysten tai ulkomailla valmistettujen tuotteiden kanssa. Laatu ja yksilöllinen palvelu ovat ydintekijöitä pienen perinteisesti toimivan yrityksen menestyksessä.

”...kyllä se oikeestaan laatu taitaa olla se kaikkein tärkein. Se on se mistä pidetään kiinni.” (PeY3)

”...toistaiseks me ollaan pärjätty sillä, et meillä on ollu hyvä palvelu ja laadukas palvelu...” (PeY2)

”...hyvänlaatunen palvelu ja palvelualtis...” (PeY1)

”...me otetaan niin paljon isompi vastuu siitä, ja toteutetaan asiat loppuun asti...” (PeY3)

”...yksilöllisellä, räätälöidyllä palvelulla löytyy markkinarako. Sanotaan, et sen verran isoilta aina varisee murusia pöydältä, et meille pienille riittää...” (PeY4)

”Joustavuus”

Myös joustavuus nousee keskeiseksi menestystekijäksi. Siihen liittyvät asiakkaan kuunteleminen ja asiakaslähtöisyys.

”...semmonen joustavuus. Meillä on kuitenkin nopee reagointikyky niihin asioihin. Ja sit ei olla niin jäykkiä, jos tarvii jotain uusia suunnitelmia tehdä. Projektin aikana jos muuttuu jotain, niin kyllä me niihinkin useimmiten taivutaan, jos halutaan pienentää tai kasvattaa projektia, niin kyllä se meille passaa...” (PeY2)

”...kaikki tää tämmönen yhteistyöhön liittyvä asia, niin me tehdään se mahdollisimman helpoks ja joustavaks asiakkalle...” (PeY5)

”Toimitusvarmuus”

Toimitusvarmuus on keskeinen menestystekijä, ja erityisesti se korostuu isojen yritysten alihankintaprojekteissa.

”...ennen kaikkea joustavuutta ja toimitusvarmuutta...” (PeY5)

”...no meillä on ydinasiat toimitusvarmuus, toimitusnopeus ja laatu...” (PeY4)

”...ei saa tulla semmosta mahdollisuutta, että me ei pystyittäis toimittamaan. Pitää olla puskurivarasto. Et se täytyy niin moneen kertaan varmistaa,...siinä se vastuu korostuu ja se toimitusvarmuus...” (PeY5)

”Kokonaisvaltaista palvelua”

Perinteisten yritysten menestystekijänä nousee esille kokonaisvaltainen palvelu. Asiakkaalle pyritään tarjoamaan kokonaisvaltainen ratkaisu kuhunkin tarpeeseen. Se edellyttää, että yrityksessä on erityyppistä osaamista ja siellä pystytään laaja-alaiseen

palveluun. Tässä verkostoyritykset eroavat perinteisistä yrityksistä, koska siellä keskitytään tiettyyn erikoisosaamiseen.

”...pyritään tarjoamaan kokonaisvaltaista palvelua asiakkaille...” (PeY4)

” ...kyllä me pystytään näillä eväillä luomaan semmonen tuotekonsepti ja toisaalta semmonen palvelukokonaisuus, et me pärjätään tässä...” (PeY5)

”...me ollaan lähdetty siitä liikkeelle, et me ollaan täyden palvelun talo...” (PeY4)

”Nopee päätöksentekokyky”

Yksi pienen yrityksen kilpailuvaltti isompia vastaan on nopea päätöksenteko- ja reagointikyky. Ei tarvitse hakea päätösvaltaa mistään, vaan asiat voidaan ratkaista nopeasti ja joustavasti.

”...just tällanen niinku joustavuus, reagointinopeus, nopee päätöksentekokyky, ...ei saa jäädä jähkailemaan ja miettimään, vaan se on yleensä niinku päätöksenteon nopeudella ratkastaan valvavasti asioita. Nopeat syövät hitaat, se pitää yrittäjyydessä edelleen paikkansa...” (PeY4)

”Pystytään uusiutumaan”

Perinteiset yrittäjät nostivat esille myös uudistumisen ja asioiden seuraamisen tärkeyden yrityksen menestystekijänä. Tämä edellyttää yrittäjiltä innovatiivisuutta ja muuntautumiskykyä (vrt. Kyrö 1998).

”...et pystytään uusiutumaan ja pysymään siinä mielessä tämmösenä kiinnostavana toimittajana...” (PeY5)

”...se on yrittäjyydessä, niinku vähän monessa muussakin asiassa, et pitää seurata, olla silmät auki ja pitäis olla aina pikkasen edellä kilpailijaa, ei paljon mutta hiukan...” (PeY4)

4.2.1.3 Resurssit

Tämä yläkategoria kuvaa niitä resursseja, joita perinteiset yrittäjät pitävät tärkeinä ja joita he hyödyntävät yritystoiminnassaan.

”Referenssit”

Referenssit ovat perinteiselle yrittäjälle tärkeä resurssi ja markkinoinnin väline. Tyytyväinen asiakas suosittelee yritystä tuttavilleen ja sitä kautta yritys saa uusia asiakkaita.

”...ne referenssit on siellä, niin on paljon helpompi myydä niille samankaltaisille...” (PeY1)

”...meillä on ollu se onnellinen tilanne, et meidän asiakaskunta on kertynyt pikkuhiljaa sopivassa määrin, ihan tollee suusta suuhun...” (PeY2)

”Koulun kautta tulee hirviän paljon uutta tekniikkaa”

Perinteisillä yrityksillä on omaa tuotantoa ja sitä kautta koneet ja tekniikka nousevat tärkeiksi resursseiksi. Tekniikan seuraaminen on tärkeää yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämisessä.

”...meillä on pojat niin nuoria. Ne käy koulua, koulun kautta tulee hirviän paljon uutta tekniikkaa. Ja sit ne on teknisesti orientoituneita, ne koko ajan räplää kotona ja vapaa-ajallakin...” (PeY1)

”...koneethan sen työn tekee, mut kyllä siinä aika paljon käsityötä tarvitaan...” (PeY4)

”...meillä ei sinänsä tuotekehitystä ole, vaan koko ajan seurataan mihin teknologia menee...” (PeY3)

”Haluavia ja päteviä ja toisaalta tullaan hyvin toimeen”

Ihmiset ja työntekijät ovat perinteisille yrityksille tärkeä resurssi. Työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen ja henkilöstön kehittäminen ovat kovia haasteita pienelle yritykselle.

selle. Hyvä kommunikaatiokyky ja oikea asenne ovat tärkeitä työntekijöiden ominaisuuksia perinteisten yritysten käsitysten perusteella.

”...se, et ne on tommosia haluavia ja päteviä ja toisaalta tullaan hyvin toimeen...” (PeY1)

”...siinä on se henkilöstö se tärkein tekijä. Sen tietotason jatkuva nostaminen, joka on aika haastava kysymys...” (PeY3)

(ihmisten merkitys) ”...ne on ne kaikkein tärkeimmät. Täytyy olla semmonen, et tulee toimeen toisten kanssa ja asiakkaitten kanssa...” (PeY3)

”Vahva usko siihen hommaan”

Usko omaan tekemiseen ja tekemisen kautta yritystoiminnan oppiminen nousevat esille yrittäjien käsityksissä. Tämä vastaa Vesperin (1980) näkemystä siitä, että paras tapa oppia yrittäjyyttä on lähteä tekemään ja oppia käytännön kautta.

”...sitte vaan vahva usko siihen hommaan, et kyllä se siitä lähtee...” (PeY2)

”...ruvettiin suunnittelea yrityksen perustamista, ja sit perustettiin osakeyhtiö,...ja sit ruvetiin tekemään...” (PeY2)

”Me tehtiin pitkää päivää”

Tämä yrittäjän käsitys kuvaa sitä resurssia, joka yrittäjällä on omassa motivaatiossa ja halussa saada aikaan asioita. Tämä heijastaa McClellandin (1961) korkeaa suoritus-tarvetta ja toisaalta uskoa siihen, että yrittäjä pystyy itse vaikuttamaan lopputulokseen (Brockhaus & Horwitz 1986). Yrittäjä on vahvasti sitoutunut omaan yritykseensä ja hän panostaa tulevaisuuden menestymiseen.

”..me tehtiin tuotekehitystä heti alussa, mut kyl me myytiinkin. Me tehtiin pitkää päivää...” (PeY2)

”Sukupolvenvaihdos”

Perinteisten yritysten käsityksissä nousi voimakkaasti esille perheen merkitys yrittämisessä ja sen vahva taustatuki yrittäjälle. Kun yritys siirtyy sukupolvelta toiselle, siinä heijastuvat yrityksen perinteet ja suvun vahva sitoutuminen yritykseen. Toisaalta perheen ja suvun panostus yritykseen on vahva resurssi yrityksen toiminnassa ja kehittämisessä.

”...tässä just tehtiin viime vuonna sukupolvenvaihdos, sillä lailla, et isä sitte luopui osakkeista, elikkä tässä on sitte meitä kolme sisarusta...” (PeY5)

”...hän on sitte 77-vuotias ja tuota kyllä hän täällä aina silloin tällöin käy ja pidetään sillä lailla ajan tasalla...” (PeY5)

”...kyllä tossa on poika joka on kauppakorkeassa, 23-vuotias, ...mää yritin usuttaa et mene vaikka pankkiin töihin. Meillä on laatujärjestelmä työn alla ja muita projekteja ja hirveen paljon tämmöstä kehitystyötä ja uutta sun muuta, niin ei se millään maltais mennä alottamaan opiskelua taas...” (PeY5)

”...tää on perheyritys sillä tavalla, et vaimon kanssa omistetaan tää ,.. ja lapset on ollu mukana, ..ja sitte tän vanhimman tyttären mies...” (PeY4)

4.2.1.4 Ympäristö

Ympäristöllä tässä tarkoitetaan sekä fyysistä sijaintia että sitä henkistä ympäristöä, jossa yritys toimii.

”Onhan tällä paljonkin merkitystä”

Tässä alakategoriassa käsityksiään ympäristön ja sijainnin merkityksestä kuvaa perinteinen yrittäjä, jonka yritys sijaitsee yrityspuistossa. Hyödyt tällaisessa yhteisössä toimimisessa näkyvät rekrytoinnissa, työympäristössä ja asiakkaiden suuntaan uskottavuuden paranemisessa.

”...onhan tällä paljonkin merkitystä...” (PeY1)

”...verrattuna siihen, et mä olin paljon tuolla jossain kerrostalon alakerrassa, mä olin yksin siellä. Sinne voi olla vaikee palkata, kun ei oo työkavereita...” (PeY1)

”...työyhteisö. Täällä pyörii 50 henkeä, on työkavereita...” (PeY1)

”...voi tänne pyytää ja ne kokee, et tämähän on iso firma ja muuta, ...sitte kun meet johonkin pieneen luukkuun, tulee se miellelyhtymä, et voiko tältä ostaa kun tää on tämmönen pieni...” (PeY1)

”Ei oo merkitystä”

Tämä yrittäjän käsitys heijastaa näkemystä, että sijainnilla ei ole merkitystä. Heillä on pääkaupunkiseudulle matkaa kymmeniä kilometrejä, mutta hän kokee siellä sijaitsevat yritykset kuitenkin heidän lähiyrityksikseen. Toisaalta tässä heijastuu myös se, että kun ei ole tiiviitä kumppanuussuhteita, henkisellä ympäristöllä ei ole niin suurta merkitystä.

”...ei oo merkitystä, ...pääkaupunkiseudun yritykset on meidän lähiyrityksiä...” (PeY3)

”...on niin paljon kontaktissa muutenkin asiakkaisiin. Sitä on ihan tarpeeksi, niin paljon kun ehtii ottaa vastaan...” (PeY3)

”Paljon nälkäsiä asiakkaita”

Sijainti voi paikallisilla markkinoilla toimivalle yritykselle merkitä asiakkaiden läheisyyttä.

”...no hyötynä on ollu se, et meillä on paljon nälkäsiä asiakkaita tällä alueella...” (PeY2)

”Meillä on kuitenkin kasvot henkilöinä”

Paikallisuus ja henkinen läheisyys näkyvät tässä käsityksessä, jossa yrittäjä painottaa sitä, että heillä on kasvot henkilöinä. Kun asiakas soittaa heille, hän tietää kenen kanssa puhuu.

”...kun meillä on kuitenkin kasvot henkilöinä, kun asiakas soittaa, niin jos on hyvä kasvomuisti niin muistaa naamalta...” (PeY2)

”Tää on osoittautunu hurjan hyväks”

Hyvät yhteydet ja saavutettavuus voivat olla yritykselle tärkeä asia, kuten tästä yrittäjän käsityksestä näkyy. Jos on tuotannollista toimintaa ja kuljetuksia, niin yhteydet eri suuntiin ja helppo saavutettavuus ovat yritykselle tärkeitä tekijöitä.

” ...tää on osoittautunu hurjan hyväks. Ei oo lähellä mitään, mut ei oo pitkä matkakaan...” (PeY5)

4.2.1.5 Organisaatio

Tämä yläkategoria poikkeaa selvästi verkostoyrittäjyyden kategorioista. Perinteiset yritykset tekevät kokonaisvaltaista palvelua, ostavat resursseja itselleen ja kasvattavat organisaatiota. Siellä näkyy myös organisaation jakaantuminen eri tehtäviin ja toimintoihin.

”Organisaation rakentaminen”

Tämä alakategoria kuvaa yrittäjän käsitystä siitä, miten hän panostaa johtamiseen ja miten yrityksen kasvu tapahtuu organisaation kasvun kautta.

”...mää oon alkanu tykästyä tästä johtamisesta, ihmisten ohjauksesta, organisaation rakentamisesta. Siihen liittyy tää kasvaminen..” (PeY1)

”Konsulttipuoli on paljon suurempi”

Perinteisissä yrityksissä liiketoiminta perustuu laaja-alaiseen osaamiseen. Näissä käsityksissä näkyvät yrityksen sisällä olevat eri toiminnot ja panostus tuotantoon.

”...konsulttipuoli on paljon suurempi. Tuoteliiketoiminta on sellanen, et kyllä se kasvaa, mut ei se ole ollenkaan niin merkittävä...” (PeY3)

”...meillä on tuolla tuotannossa. Tuotanto jakaantuu vielä vähän eri asioihin...” (PeY4)

”Luo semmosen hyvän tiimin”

Yrityksen tulevaisuutta mietittäessä yrittäjä tuo esille työntekijöiden palkkaamisen ja tiimin rakentumisen.

”...ja sitte siihen ammattitaitoisia työntekijöitä muutama lisää. Se varmaan luo semmosen hyvän tiimin sitte...” (PeY2)

”Meillä on täällä niin sanotusti oma mainososasto”

Kokonaisvaltainen palvelu edellyttää yritykseltä erityyppisiä toimintoja ja panostamista myös lisäpalveluihin, jotka eivät ole yrityksen ydinosaa (vrt. verkostoyritykset).

”...meillä on täällä niin sanotusti oma mainososasto. Me tehdään asiakkaan kanssa yhteismarkkinointia...” (PeY4)

4.2.1.6 Verkosto

Yläkategoriassa ”verkosto” tulee hyvin esille perinteisten yritysten heterogeenisuus. Käsitukset ovat laadullisesti hyvin erilaisia, ja verkosto nähdään alihankinnasta ja hype-sanasta aina luonnolliseen toimintatapaan ja symbioosiin. Kiinnostavimpana käsitteenä nousee esille verkosto ”uutena ajatteluna”, joka osoittaa, että verkostoyrittäjyyden toimintamallit ovat perinteisille yrityksille vielä vieraita ja niiden nähdään liittyvän vain tiettyyn toimialaan.

”Oman firman verkosto”

Tämä kuvaa yrittäjän näkemystä isosta yrityksestä ja yrityksen sijoittumisesta eri paikkakunnille. Käsityksessä tulevat esille oppimisen ja tiedon siirtämisen näkökulmat, jotka edellyttävät tiivistä vuorovaikutusta.

”...oman firman verkosto, konttoreita joka paikassa, se on huono,...siinä ei ikinä siirry mihinkään se osaaminen...” (PeY1)

”Keskitytään ydinosaamiseen ja ulkoistetaan kaikki”

Tämä yrittäjän näkemys kuvastaa negatiivista suhtautumista erikoistumiseen ja keskittymiseen kapeaan ydinosaamiseen.

”...jos verkosto tarkoittaa sitä, et nyt keskitytään ydinosaamiseen ja ulkoistetaan kaikki. Siitä mä oon kyllä eri mieltä...” (PeY1)

”Itsenäisiä yksiköitä, jotka lähestyy toisiaan luonnostaan”

Tämä alakategoria on lähellä käsitystä verkostoitumisesta yritysten luonnollisena toimintatapana (vrt. verkostoyritykset).

”...on tämmösiä itsenäisiä yksiköitä, jotka lähestyy toisiaan luonnostaan. Se on mun näkemys verkostosta...” (PeY1)

”Se on alihankintaa”

Tässä heijastuu yrittäjän hyvin perinteinen näkemys verkostoista alihankintana ja ison ja pienten yritysten välisenä yhteistyönä.

”...se on alihankintaa, ja siitä voidaan puhua. Et se on verkostoitumista, ehkä se on enemmänkin se ajattelumalli...” (PeY3)

”...verkosto toimii ehkä tehokkaimmin, et on yks iso yritys, joka toimii veturina, joka vetää näitä pienempiä alihankkijoita...” (PeY3)

”Symbioosi”

Tämä on sellaisen perinteisen yrittäjän käsitys verkostosta, jolla ei ole kumppanuuksia eikä yrityksen toimintatapaan liity verkostoissa toimimista. Hän näkee kuitenkin verkoston positiivisena asiana, joka heijastuu myös siihen, että yrityksellä on tulevaisuudessa tarkoitus panostaa verkostojen rakentamiseen.

”..se on varmaan hiukan semmonen symbioosi. Yritykset hyötyy toistensa palveluista., ..ja sitte lisää kontaktipintaa alan eri asiakaspiireihin ja muihin ja lisää tulevaisuuden näköalojakin myös. Kuulee uusista tuulista, sillee toisella tavalla, yrittäjän näkökulmasta...” (PeY2)

”Sitä on pitkälti ollu tähänkin asti”

Tässä yrittäjä näkee verkoston toimintatapana, jota on ollut ennenkin, mutta siitä ei ole tehty erillistä asiaa. Hänen käsityksensä heijastavat myös verkostomaisen toimintatavan lisääntymistä ja hän näkee verkostoitumisen tulevaisuuden toimintatapana.

”..sitä on pitkälti ollu tähänkin asti, mut sitä ei oo kutsuttu sillai. Siitä ei oo tehty semmosta omaa asiaa...” (PeY5)

”...munst se on vaan yks käytännön tapa toimia ja siihen suuntaan ollaan menossa...” (PeY5)

”...se on vähän niinku tämmönen vanha hyvä veli ja hyvä kaveri verkosto...” (PeY5)

”Ilman verkostoja ei... tule toimeen”

Tässä yrittäjän käsityksessä heijastuu eri tasoilla olevat verkostot ja niiden välttämättömyys kaikille toimijoille.

”...ilman verkostoja tämä yhteiskunta, eikä yksittäinen yritys, eikä kukaan muukaan, ei tule toimeen...” (PeY4)

”Yhteistyö”

Yrittäjä näkee verkoston yhteistyönä, jossa he ovat keskiössä, ja toisella puolella ovat asiakkaat ja toisella puolella tavarantoimittajat. Yrittäjän on tarpeen toimia verkoston solmuna ja välittää tietoa molempiin suuntiin.

”...yhteistyö meidän asiakkaat, me, taas meidän tavarantoimittajat...” (PeY4)

”Uutta ajattelua”

Tämä alakategoria tuo esille tämän tutkimuksen kannalta tärkeän näkemyksen. Perinteiset yrittäjät näkevät verkostomaiset toimintatavat uutena ajatteluna. Kuvaus ”firmojen yhteistyökuvioista” viittaa erilaisiin verkstorakenteisiin ja sidoksisuuksiin.

”...se, että metalliteollisuuden puolella on rakennettu tällönsä firmojen yhteistyökuvioita ja erikoistuttu. Se on tietysti vähän semmosta uutta ajattelua...” (PeY5)

4.2.1.7 Sosiaalinen sidoksisuus

Tässä yläkategoriassa perinteiset yrittäjät kuvaavat sosiaalista sidoksisuutta. Käsitteistä heijastuvat yrittäjien näkemys verkostoista sekä perinteisten yrittäjien toimintatavat. Niissä painottuvat avoimuus, vastavuoroisuus ja luottamus. Sosiaalisissa suhteissa vaihdetaan hiljaista tietoa, palveluksia ja luotetaan vastavuoroisuuteen. Sosiaalisten suhteiden eteen on tarpeen tehdä töitä ja niitä tulee ylläpitää. (Adler & Kwon 2002.) Tämä näkyy erityisesti näissä perinteisten yritysten käsityksissä.

”Se on käytettävissä, ikään kun meidän miehenä”

Tämä alakategoria kuvaa vastavuoroisuutta yrittäjien välillä. Tämän käsityksen taustalla olevalle yritykselle tällä kumppanuudella on vähäinen merkitys yrityksen liiketoimin-

nan kannalta. Kumppanuutta hyödynnetään, jos asiakkaan tarve näin edellyttää, mutta sitä ei aktiivisesti tarjota.

”...onhan se kiva, kun se on käytettävissä, ikään kun meidän miehenä. Hän on käynyt täällä neuvomassa meitä ilmatteks. No okai, X lähetti vanhat golf-mailat sille, kun se alko pelata golfia. Hän on saanu kauppoja mejän kautta...ei tarvi ite opetella kaikkia...” (PeY1)

”Asiakkaan kanssa tiiviissä yhteistyössä”

Tämä alakategoria kuvaa keskeisiä perinteisen yrittäjyyden toimintatapoja. Yritykset toimivat asiakkaiden kanssa tiiviissä yhteistyössä ja yhteistyöhön myös panostetaan. Käsitteissä näkyy tiivis vuorovaikutus ja sitoutuminen. Tämä heijastuu partnership-ajatteluna ja asiakkaan kanssa yhdessä menestymisenä, samassa veneessä olemisena. Yrityksen menestyminen on kiinni asiakkaan menestymisestä.

”...onhan sekin verkottumista, että ollaan asiakkaan kanssa tiiviissä yhteistyössä...” (PeY5)

”...se rakentuu usein pitkäaikaiselle yhteistyölle ja tota luotettavuudelle...” (PeY5)

”...olla yhdessä asiakkaan kanssa käyty läpi ja pidetty aivorihtä siitä, et mitä tuotteita vähittäiskauppaan kaivattais...” (PeY5)

”...pitää tehdä välillä tikustakin asiaa, et pääsee moikkaamaan sitä asiakasta sinne asiakkaan luokse...” (PeY2)

”...on pelastettu se semmosesta pätkästä ja se on tietysti meidänkin edun mukaista. Et se on semmosta molemminpuolista joustavuutta ja yhteistyötä...” (PeY5)

”...koska meille on tärkeää, et meidän asiakas menestyy ja kun meidän asiakas menestyy, kun tehdään yhteistyötä, niin silloin mekin menestyään...” (PeY4)

”...enemmän partnersippi kun asiakkuus...” (PeY4)

”...ne kenen kanssa me tehdään, me panostetaan siihen yhteistyöhön meidän osalta.” (PeY4)

”Se on samalla tavalla perheyritys kun mekin”

Tässä yrittäjä kuvaa sitä, miten yhteistyö samantyyppisen yrityksen kanssa rakentuu luontevasti. Yhteisen kielen löytäminen on helpompaa, kun on samanlaiset arvot ja toimintakulttuurit. Tämä kuvaa sosiaalisen pääoman kognitiivista tekijää (vrt. Nahapiet & Ghoshal 1998).

”...meillä on erittäin hyvät suhteet ja se on samalla tavalla perheyritys kun mekin, yli 100 vuotta vanha perheyritys...” (PeY4)

”Meillä on erittäin luottamukselliset suhteet”

Näissä käsityksissä yrittäjät kuvaavat sosiaalisen pääoman relationaalista tekijää, avoimuutta, tiiviyyttä ja luottamuksen määrää (vrt. Nahapiet & Ghoshal 1998). Tässä kuvastuu myös luottamuksen kautta mahdollistuva yhteinen ongelmaratkaisu.

”...meillä on erittäin luottamukselliset suhteet, käydään joskus purjehtimassa kun hän on täällä käymässä. Se on henkilökohtainen luottamus puolin ja toisin, se on hyvin tärkeä asia...” (PeY4)

”...H voi joskus ihan soittaa ja kysyy, mitä mieltä sää olet täst asiast. Et voitaisko näin tehdä vai mitä tehdään...et jos saadaan välit semmoselle luottamukselliselle tasolle, niin silloin voidaan asioista keskustella ihan eri tavalla ja se on monta kertaa erittäin hedelmällistä...” (PeY4)

”...asiakas tulee ja sanoo,...et mitä me voisit tehdä. Keksitään yhdessä tällöisiä ratkasuja, et se on luottamuksellista...” (PeY5)

”...saa jonkun kiinni puhelimesta ilman maksua. Jos se on selkeesti semmonen toimeksianto, niin asiakas usein sanoo, et muista sitte pienellä laskulla tästä asiasta. Se on vähän sellasta niinku luottopeliä kuitenkin...” (PeY2)

”...sitte kun rehellisesti vastaa, niin kyllä siinä asiakas muuttuu meidän asiakkaaks myyntitilanteen jälkeen. Tosi vähän sellasia asiakaskäyntejä, jonka jälkeen asiakas ei tulin meidän asiakkaaks. Se on oikeestaan se meidän vahvuus...” (PeY2)

”...pidetään se mitä luvataan. Ei luvata semmosia asioita mitä ei voida pitää,...pitää olla rehellinen itselleen ja rehellinen asiakkaalle...” (PeY4)

”Meijän asiat menee monta kertaa etusijalle”

Yrittäjän käsitys, jossa hän kuvaa yhteistyötä lähialueen yritysten kanssa, heijastaa sosiaalista pääomaa. Se näkyy yhteistyöhön sitoutumisella ja molemminpuolisena hyötynä. Sosiaalisen pääoman positiivisia seurauksia ovat molemminpuolinen tuki, yhteistyö ja luottamus (Putnam 2000).

”...kun me ollaan vakituinen asiakas, niin meijän asiat menee monta kertaa etusijalle, jos on joku kiireellinen asia. Se kuuluu tähän yhteistyön luonteen...” (PeY4)

4.2.1.8 Yhteistyö

Tässä yläkategoriassa kuvataan niitä käsityksiä, jotka tuovat esille perinteisten yrittäjien näkemyksiä yhteistyöstä ja sen tarkoituksista. Yhteistyötä tehdään erityyppisiin tarpeisiin ja hyvin erilaisten tahojen kanssa. Perinteisten yritysten yhteistyöstä puuttuvat kuitenkin kokonaan erilaiset verkostorakenteet ja strateginen sidoksisuus.

”Tämmösii jotka tekee näitä samoja hommia”

Yritykset paikkaavat omia resurssejaan ostamalla lisäkapasiteettia muilta saman alan yrityksiltä. Tähän ei kuitenkaan yrittäjien käsitysten perusteella sisälly mitään sitoutumista tai muuta yhteistyötä. Yritykset eivät ole mitenkään riippuvaisia toisistaan. Yhteistyö on lähinnä markkinaehtoista yhteistyötä.

”...tämmösii, jotka tekee näitä samoja hommia, et voi käyttää alihankkijana. Kaveri, joka tekee meille hommia sillon, kun loppuu meijän omat resurssit...” (PeY1)

”...pitää olla tämmösiä tuttuja kavereita verkostossa, jotka ihan tulee omillaan toimeen. Niillä on oma firma, ne tekee ihan muita hommia. Jotka sattumalta joutaa sen tekemään sen homman sitte. Siihen tarvitaan näitä verkostoja ainaki...” (PeY1)

”...kyllä mekin käytetään tämmösten huippujen purkamiseksi toisten yritysten henkilöitä silloin tällön, aika harvoin kuitenkin...” (PeY3)

”Viralliset tahot”

Perinteiset yrittäjät näkevät yhteistyön virallisten tahojen ja eri sidosryhmien kanssa verkostoitumisena.

”...tietysti kumppaneita on nää viralliset tahot TE-keskukset, Tekesit jne...” (PeY1)

”...myöskin eri sidosryhmät pankit, vakuutuslaitokset, tilintarkastajat...” (PeY4)

”Meillä on tässä tämmönen tavallaan verkko alueella”

Alueellinen, yritysten välinen verkosto nousee esille eräänä verkostoitumisen muotona. Fyysisesti lähellä toisiaan sijaitsevat yritykset tuottavat toisilleen palveluja ja näin rakentuu tiivis yhteistyöverkosto.

”...meillä on tässä tämmönen tavallaan verkko alueella. Et yks firma tekee aina kun tarvitaan jotain huollon puolella tai laiteuudistuksia tai muutoksia tai korjauksia. Tossa 100m päässä on firma, josta kaveri tulee. Sit on yks elektroniikkafirma..., ...yks mainoskylttifirma vastapäätä, ...meillä on tässä aika toimiva lähiverkko...” (PeY4)

”Me ostetaan heiltä alihankintana palveluja”

Alihankintaverkosto on tyypillinen perinteisen yrittäjyyden toimintamalli. Yritykset ostavat muilta osaamista ja toisaalta toimivat itse muiden alihankkijoina.

”...enemminkin se on sen tyyppistä, että me ostetaan heiltä alihankintana palveluja, ...ostetaan joku erikoissuunnittelu tai päinvastoin me toimitaan jonkun meidän partnerin alihankkijana sitte...” (PeY3)

”...toinen puoli on sitten tää tekninen alihankinta, ...me saatiin lisää tilauskanta ja he vältty investoinneilta, ja nyt me tehdään heille alihankintana kaikki nämä puhallusosat...” (PeY5)

”Nielaista joku niistä yksinyrittäjistä tähän meille”

Yksi verkostojen rooli perinteiselle yritykselle on tutustuminen yhteistyön kautta toisiin yrittäjiin. Kun tulee tarvetta kasvaa ja saada lisää työntekijöitä, joku näistä yrittäjistä voidaan rekrytoida omaan yritykseen. Yhteistyön kautta on jo voitu rakentaa luottamusta ja tutustua puolin ja toisin.

”...just verkostot on yks tapa nielaista joku niistä yksinyrittäjistä tähän meille...” (PeY1)

”Ei se mitenkään poissuljettu vaihtoehto ole”

Tässä alakategoriassa yrittäjä kuvailee sitä, miten he ovat miettineet verkostoitumisen mahdollisuuksia ja ovat ehkä jatkossa panostamassa siihen.

”...ei se mitenkään poissuljettu vaihtoehto ole. Kyllä me ollaan sitä enempi ja enempi suunniteltu sitä asiaa...” (PeY2)

”...se on sellanen asia, mikä varmaan täytyis suunnitella toisella tavalla. Me ollaan tähän asti pärjätty tälleen. Katotaan sitte miten jatkossa...” (PeY2)

4.2.1.9 Yhteistyön esteitä

Tässä yläkategoriassa tuodaan esille niitä käsityksiä, jotka kuvaavat perinteisten yrittäjien kokemia esteitä yhteistyösuhteiden ja kumppanuuksien rakentamisessa. Esteet liittyvät usein asenteisiin tai yrittäjän persoonaan. Myös yleisemmin verkostoitumista estäviksi tekijöiksi on nähty asenteet ja halu itsenäisyyteen. Lisäksi huonot kokemukset verkostoitumisesta sekä epäluottamus muihin ihmisiin estävät yrittäjien verkostoitumista. (Katajamäki 2004: 126.)

”Hype-sana”

Yrittäjä suhtautuu verkostoitumiseen negatiivisesti. Hänellä on huonoja kokemuksia verkostojen rakentamisesta ja siitä, että verkostot helposti jäävät vain puheen tasolle.

*”...vähän semmonen hype-sanakin ollu se verkostoituminen tässä 5 vuotta...”
(PeY3)*

*”...niitä on verkostoja ja partnerisuunnitelmia tehty vaikka kuinka paljon ja kyllä ne enemmän jää semmoseks puheeks jos ei siinä oo semmosta konkretiaa...sen puheen saaminen konkretian tasolle niin se on työlästä...”
(PeY3)*

”Ei oo mitään mahdollisuutta”

Yrittäjän käsityksessä tulee esille vaikeus tehdä yhteistyötä saman alan yritysten kanssa. Tässä tapauksessa ne ovat isoja, monikansallisia yrityksiä ja kokevat pienen suomalaisen yrityksen oudoksi linnuksi ja katsovat sitä karsaasti, kuten yrittäjä kuvailee. Ison yrityksen asenne on esteenä yhteistyön tekemiselle.

”...vuosien varrella mä olen yrittänyt päästä tekemään heidän kanssa yhteistyötä, joka olis hyödyttäny molempia puolia. Mut ei oo mitään mahdollisuutta. Me ollaan oltu se kasvava, nälkänen firma näitten isojen, vanhojen..., tavallaan astuttu niitten varpaille...” (PeY4)

”Siinä on aina se riski kuitenkin”

Yrittäjä tuo esille yhteistyöhön liittyvän riskin, joka heijastaa yrittäjän epäluottamusta muita ihmisiä kohtaan. Käsityksissä korostuu myös epäluulo siitä, onko pienten yritysten muodostama verkosto yhtä uskottava kuin iso yritys. Epäluottamus on negatiivinen ominaisuus, jonka Hornaday ja Aboud (1971) liittävät yrittäjyyteen.

”...kyllä siinä on aina se riski kuitenkin, mitä yritykset miettii sen liiketoiminnan kannalta. Entäpä jos tämä yritys ryhtyy tekemään ihan samaa kauppaa heidän asiakkaille. Se on ehkä se suurin riski...” (PeY3)

”...enkä tiedä miten asiakaskaan suhtautuu, jos on tämmösiä alle 10 henkilön yrityksiä, jotka sitte menee kimppaan ja tarjoo jotain yhteisprojektia, niin onko se ihan yhtä uskottava kuin isompi yritys...” (PeY3)

”Jos olis jostain toisesta ollu riippuvainen”

Tämä käsitys heijastaa yrittäjän halua olla itsenäinen ja välttää riippuvuutta muista. Riippumattomuus on yksi kirjallisuudessa yrittäjyyteen voimakkaasti liitetystä ominaisuuksista (ks. mm. Peltonen 1985).

”...olis voinu ite kaatuu muitten mukana, jos olis jostain toisesta ollu riippuvainen. Se luo kuitenkin sellasii sitoumuksia. Sitte sä leikit ton kanssa, niin sä et voi leikii mejän kanssa...” (PeY2)

”Minä ohjaan sitä”

Näissä käsityksissä nousee esille yrittäjän halu kontrolloida ja ohjata tekemistä. Kontrolli näkyy myös siinä, että ei luoteta muiden tekemään laatuun vaan panostetaan mieluummin oman organisaation kasvattamiseen.

”...mejän yks kaveri tekee sitä ja sitte tää alihankkija tekee ja minä ohjaan sitä...” (PeY1)

”...me halutaan varmistua siitä, et ne on käytettävissä myöhemminkin ja sitte on se laatu...” (PeY3)

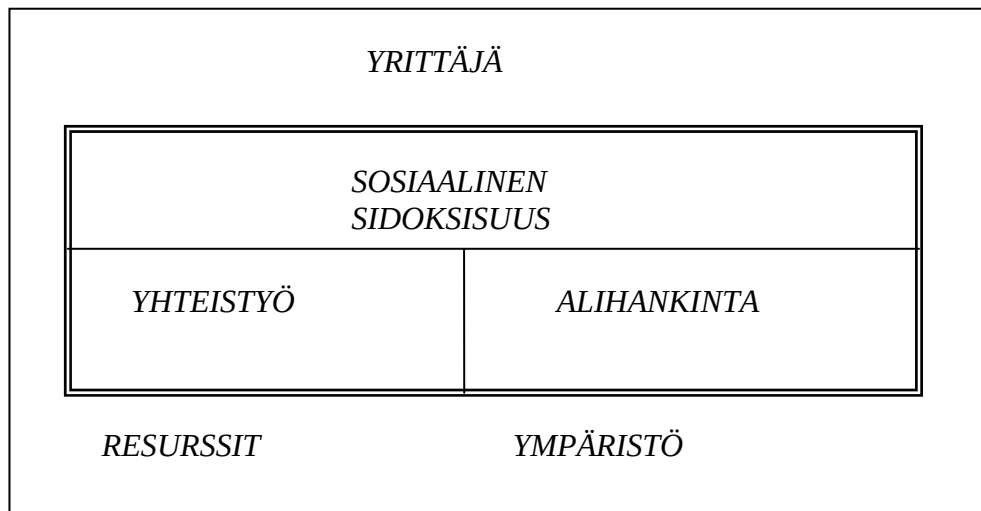
Yhteenveto

Perinteisten yrittäjien yrittäjyyteen liittyvistä käsityksistä nousevat esille verkostoyrittäjyydestä poiketen laatu, joustavuus ja toimitusvarmuus yritysten menestystekijöinä. Resursseina tärkeiksi nousevat tuotantoon ja organisaatioon liittyvät asiat. Perheyrittäjyys ja perheen merkitys resurssina tulivat monella tavalla näissä käsityksissä esille. Lisäksi perinteiset yritykset panostavat kokonaisvaltaiseen palveluun ja laajaan tuotevalikoimaan.

Perinteiset yrittäjät haluavat itse rakentaa oman menestyksensä ja kokevat muut yrittäjät markkinasuhteiden kautta asiakkaina tai tavarantoimittajina. Yhden yrittäjän käsityksissä nousi esille näkemys, jossa verkostot nähdään väylänä omaan menestykseen. Nämä näkemykset kuvaavat yrittäjien tapaa nähdä itsensä suhteessa verkostoihin ja yhteistyöhön (vrt. Vesalainen 2002). Jotta verkostoituminen edistyisi, yrittäjän tulisi hyväksyä se, ettei yrityksellä itsellään ole kaikkia resursseja eikä hän voi toimia pelkkien omien resurssien varassa. Yhteistyösuhteissa yrittäjä tulee myös riippuvaiseksi toisista yrittäjistä, eikä näin enää voi toimia täysin itsenäisesti. (Ks. mm. Zhao & Aram 1995; Chell & Baines 2000.) Perinteiset yrittäjät näkevät verkostot yhteistyön tekemisenä asiakkaan kanssa ja toisaalta alihankintaverkostona. Asiakkaan ja tavarantoimittajien kanssa tehtävä yhteistyö voi olla tiivistä ja sisältää vahvasti sosiaalista sidoksisuutta. Perinteisten yritysten tiiviit yhteistyösuhteet perustuvat luottamukseen, avoimuuteen ja vastavuoroisuuteen.

4.2.2 Perinteisen yrittäjyyden kuvaus

Perinteisen yrittäjyyden käsityksistä olen koonnut kuvioon 15 keskeisiä tekijöitä, jotka kuvaavat perinteiselle yrittäjyydelle ominaisia ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja. Näistä heijastuu painotus markkinatalouden toimintatapoihin. Yrittäjän ominaisuuksia koskevat tekijät olen tulkinnut yrittäjien toiminnan ja toisaalta käsitysten kautta; kaikki muut tekijät ovat suoraan käsityksistä koottuja. Perinteistä yrittäjyyttä kuvaavat tekijät muodostuvat taustatekijöistä (yrittäjä, ympäristö, resurssit) sekä varsinaista toimintaa kuvaavista tekijöistä (sosiaalinen sidoksisuus, yhteistyö ja alihankinta).



Kuvio 15. Keskeisiä perinteistä yrittäjyyttä kuvaavia tekijöitä.

4.2.2.1 Yrittäjän ominaisuudet

Seuraavassa kuvaan niitä yrittäjän ominaisuuksia, jotka perinteisten yrittäjien käsitysten pohjalta nousivat perinteistä yrittäjää kuvaaviksi ominaisuuksiksi. Tässä ovat koottuna ne ominaisuudet, jotka kuvaavat koko aineistosta nousseita tekijöitä. Yksittäisten yrittäjien kohdalla painottuvat tietyt tekijät. Kuten verkostoyrittäjyydessäkin, myös perinteisessä yrittäjyydessä, yrittäjän henkilökohtaiset verkostot heijastavat yrittäjän persoonallisuutta, ja yrittäjän ratkaisut vaikuttavat yrityksen toimintatapaan ja verkostoitumiseen (Johannisson 2000; Zhao & Aram 1995). Verkostoitumisen esteiksi nousseet käsitykset ja niitä kuvaavat asenteet näkyvät yrittäjän ominaisuuksissa.

Itsenäisyys

Perinteiset yrittäjät korostavat riippumattomuutta ja itsenäisyyttä. Heille on tärkeää vapaus saada itse valita työaikansa, ilman että tarvitsee muille sitä selitellä. Myös vapaus valita yrityksen toimintatavat heijastaa vapauden ja riippumattomuuden merkitystä. Riippuvuus muista tuli esille yrittäjien käsityksissä verkostoista, ja niiden mukanaan tuomasta riskistä. On turvallisempaa olla itsenäinen ja saada tehdä itse omat

ratkaisunsa. Yrittäjät perustelevat usein yrittäjäksi ryhtymistään yrittäjyyden mukanaan tuomalla itsenäisyydellä (Vesala 1992).

Vastuullisuus

Vastuullisuus ja vastuunkanto koko yrityksen toiminnasta ovat perinteisten yrittäjien esiin nostamia yrittäjän ominaisuuksia. Yrittäjän on tarpeen kantaa vastuu paitsi itseltään myös ympäristöstään. Vastuullisuus heijastuu venymisenä tarpeen mukaan. Eräs yrittäjä kuvasi heidän alkutaivaltaan sanoilla ”tehtiin pitkää päivää”.

Itseluottamus

Yrittäjillä on vahva usko omaan tekemiseen ja tekemisen kautta oppimiseen. Itseluottamus heijastuu sitoutumisena omaan yritykseen ja asenteessa työn tekemiseen. Yrittäjät uskovat yrityksen tulevaisuuteen ja haluavat olla kehittämässä yritystä jatkossakin.

Päätöksentekokyky

Yrittäjälle tärkeä ominaisuus on kyky tehdä nopeasti päätöksiä ja reagoida uusiin tilanteisiin. Tämä kuvastaa yrityksen joustavuutta ja riippumattomuutta muista yrityksistä. Yrittäjä kuvaili päätöksentekoa niin, että ei saa jäädä jahkailemaan ja miettimään, koska nopeat syövät hitaat. Päätöksenteon nopeudella ratkaistaan paljon asioita. Reagointinopeus ja joustavuus nousivat perinteisen yrityksen menestystekijöiksi.

Epäluottamus

Yrittäjien käsityksistä heijastuu epäluottamus muihin yrittäjiin. Yrittäjä kokee verkostot riskiksi, jossa voi menettää asiakkaan kumppanille. Hän epäilee myös verkostomaisen rakenteen uskottavuutta ja tekee mieluummin kaiken oman yrityksensä puitteissa. Uusiin toimintatapoihin liittyy aina suurempi riski ja epävarmuus (vrt. Aldrich & Martinez 2001).

Halu kontrolloida

Halu ohjata ihmisiä ja kontrolloida tekemistä liittyvät perinteisen yrittäjän ominaisuuksiin. Tämä linkittyy yrittäjän epäluottamukseen ja siihen, ettei osata antaa kokonaisvastuuta muille, vaan halutaan pitää kontrolli itsellä.

4.2.2.2 Fyysinen ja henkinen ympäristö

Ympäristöllä tässä tarkoitetaan perinteisten yritysten käsitysten kautta nousseita tekijöitä, jotka kuvaavat fyysisen ja henkisen ympäristön merkitystä yritykselle. Perinteisissä yrityksissä henkisellä ympäristöllä ei ole niin tärkeää merkitystä kuin verkostoyrityksillä.

Asiakkaita ja tunnettuus

Yrityksen sijainti voi olla tärkeä paikallisesti toimivalle perinteiselle yritykselle. Sijainti voi tuoda asiakkaita lähialueelta, varsinkin jos sillä alueella ei ole muita saman alan yrityksiä. ”Alueella on paljon nälkäisiä asiakkaita”, kuten yrittäjä kuvasi heidän tilannettaan ja sijaintinsa merkitystä. Paikallinen yritys ja yrittäjä voivat tulla asiakkaalle tutuksi ja saada ”kasvot” eri tavalla kuin tuntematon, kaukana sijaitseva, iso yritys.

Työyhteisö ja uskottavuus

Toimimalla yrityspuistossa, usean yrityksen muodostamassa yhteisössä, pieni yritys voi saada ympärilleen työyhteisön muiden yritysten työntekijöistä. Sillä on merkitystä myös rekrytoinnin ja uskottavuuden kannalta. Yritys saa ison yrityksen olemuksen toimimalla isoissa puitteissa eikä pienessä ”luukussa”, kuten yrittäjä asiaa kuvaili.

Hyvät yhteydet

Kun yrityksellä on tuotantoa, joka edellyttää kuljetusta tai esim. paljon raaka-ainetoimituksia, yrityksen sijainti ja hyvät kulkuyhteydet nousevat tärkeiksi. Yrittäjän sanoin ”sijainti on hyvä, jos se ei ole lähellä mitään, mutta ei ole pitkä matkakaan”.

Sijainnilla ei merkitystä

Perinteiselle yritykselle voi olla yhdentekevää missä se fyysisesti sijaitsee. Asiakkaiden kanssa ollaan puhelimella tai sähköpostilla tekemisissä. Koska ei ole tiiviitä kumppanuussuhteita, muulla ympäristöllä ei ole yritykselle merkitystä.

4.2.2.3 Yrityksen resurssit

Yrityksen resursseilla tarkoitetaan yrityksen toiminnassaan hyödyntämiä kriittisiä tekijöitä ja toisaalta yrittäjien esille tuomia menestystekijöitä.

Kokonaisvaltainen palvelu

Perinteiset yritykset pyrkivät asiakkaan kokonaisvaltaiseen palveluun. Tämä näkyy laajassa tuotevalikoimassa ja organisaation eri toiminnoissa. Perinteinen yritys panostaa asiakassuhteisiin ja pyrkii tekemään yhteistyön asiakkaan kannalta mahdollisimman helpoksi. Yritys tekee myös sellaisia toimintoja, jotka eivät liity sen ydinsuhteeseen, mm. markkinoinnin suunnittelu. Perinteistä yritystä voisi kuvailla ”täyden palvelun taloksi”.

Työntekijät

Perinteinen yritys pyrkii rekrytoimaan osaavia ja vastuuntuntoisia työntekijöitä. Työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen on pienelle yritykselle iso haaste. Kun yrityksen koko kasvaa, eriytyvät myös työntekijöiden vastualueet. Rätälöidyt tuotteet ja laaja

tuotevalikoima edellyttävät työntekijöiltä laaja-alaista osaamista ja tekemisen kautta oppimista.

Koneet ja tekniikka

Riippuen yrityksen toimialasta, koneet ja tekniikka ovat perinteiselle yritykselle tärkeitä resursseja. Tekniikan ja teknologian kehitystä on tarpeen jatkuvasti seurata. Koneet ovat kriittisiä toimitusvarmuuden ja luotettavuuden kannalta.

Perhe ja perinteet

Perinteisistä yrityksistä monet ovat perheyrityksiä. Perheenjäsenet ovat mukana yrityksen toiminnassa, ja eri sukupolvet tekevät yhdessä töitä yrityksen eteen. Tässä yrityksillä on vahva resurssi liittyen yrityksen kehittämiseen ja jatkuvuuden turvaamiseen. Perhe muodostaa yrittäjälle tukiverkoston, joka on yritykselle tärkeä resurssi. Nuori sukupolvi oppii pienestä asti mukana olemalla oikean asenteen työn tekemiseen. Hiljaisen tiedon siirtäminen onnistuu luontevasti työn tekemisen ja käytännön vuorovaikutuksen kautta.

4.2.2.4 Sosiaalinen sidoksisuus

Verkostoissa toimiminen kasvattaa sosiaalista pääomaa, joka heijastuu sosiaalisena sidoksisuutena. Perinteisten yritysten toimintatavoissa painottuvat henkilökohtaisten suhteiden ja vastavuoroisuuden merkitys. Henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeitä luottamuksen rakentamisessa (Granovetter 1985). Asiakkaan kanssa tiiviissä yhteistyössä toimiminen edellyttää luottamusta. Asiakassuhteet ovat usein pitkäaikaisia ja niissä heijastuvat molemminpuolinen joustavuus ja yhteistyö. Yritykset panostavat yhteistyöhön ja pyrkivät sitouttamaan asiakkaat omaan yritykseensä. Perinteiset yritykset pyrkivät asiakassuhteissaan partnership-ajatteluun. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys menestyy, jos asiakas menestyy. On tarpeen olla rehellinen sekä itselleen että asiakkaalle. Ei saa luvata sellaisia asioita, mitä ei voi pitää. Yritykset käyttävät toistensa osaamista, mutta eivät koe sitä kumppanuudeksi, vaan alihankinnaksi (vrt. verkostoyrittäjyys).

Verkostoja ja tiiviitä yhteistyösuhteita rakennetaan luontevimmin samantyyppisten yritysten kanssa. Tämä heijastuu mm. perheyritysten välisenä yhteistyönä. Siinä luottamusta herättävät yhteiset toimintatavat ja arvot (vrt. Gulati 1998). Luottamuksen rakentaminen on perinteisten yritysten toiminnassa keskeisessä roolissa. Yhteistyökumppanin kanssa henkilökohtainen luottamus puolin ja toisin on tärkeää. Kun on luottamukselliset välit, asioista voidaan keskustella avoimesti, ja se on erittäin hedelmällistä. Yhteinen ongelmaratkaisu asiakkaan kanssa edellyttää luottamusta. Avoimuus lisääntyy vähitellen yhteistyökumppaneiden välillä. Rehellisyys asiakkaalle ja avoin keskustelu ongelmista (esim. toimitusaikojen viivästyminen) edistää luottamuksellisten suhteiden syntymistä. Sosiaalinen pääoma näkyy yhteistyöhön sitoutumisena ja molemminpuolisena hyötynä. Yhteistyöhön panostetaan ja vakioasiakkaan tarpeet menevät muiden töiden ohi.

4.2.2.5 Alihankinta

Alihankintasuhteet ovat perinteisessä yrittäjyydessä tyypillinen toimintatapa. Se heijastuu myös siinä, että verkostot mielletään alihankinnaksi. Nimitys on vain muuttunut. Sama yritys toimii usein sekä itse alihankkijana että käyttää omassa liiketoiminnassaan alihankkijoita. Tällaiset suhteet ovat enemmänkin markkinasuhteita, eikä niihin sisälly sitoutumista eikä minkäänlaista riippuvuutta. Perinteisessä yrittäjyydessä yritys voi ulkoistaa jonkin osan tuotannostaan toiselle yritykselle ja säästyä näin omilta investoinneilta. Alihankkijana toimiva yritys saa lisää tilauskantaa. Tällainen toimintatapa lisää perinteisten yritysten asiakaskuntaa ja mahdollistaa kasvun. Ongelmana on kova hintakilpailu, johon yritykset pyrkivät vastaamaan laadulla ja joustavuudella.

4.2.2.6 Yhteistyö

Asiakkaan tai tavarantoimittajan kanssa tehtävä yhteistyö on lähimpänä verkostomaista toimintaa oleva perinteisen yrittäjyyden toimintamalli. Se edellyttää korkeaa luottamusta ja siinä pyritään molempia osapuolia hyödyntävään yhteistyöhön. Kuvaavaa on

yrittäjän näkemys verkostosta, jossa heidän yrityksensä on keskellä ja toisella puolella ovat asiakkaat ja toisella puolella tavarantoimittajat. Tässä yritys toimii solmuna näiden kahden osapuolen välillä. Perinteisten yritysten yhteistyösuhteet asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin ovat usein pitkäaikaisia. Yritys pyrkii sitouttamaan asiakkaan esim. järjestämällä tuotekoulutusta ja tekemällä asiakkaan kanssa yhteismarkkinointia. Yritykset kehittävät toimintaansa asiakkailta tulleiden palautteiden kautta. Yrittäjä kuvailee tätä kertomalla, että ”monia asioita tulee asiakkaalta, ja sitten lähdetään katsomaan miten niitä voidaan ratkaista”. Yhteistyön kautta yritys pystyy rakentamaan pitkäaikaisen asiakassuhteen, jossa hinta ei aina ole se ratkaiseva tekijä. Yrittäjä näkee sen niin, että tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa muulla kuin hinnalla. Uusien tuotteiden kehittämisessä yhteistyötä voidaan tehdä hyvinkin laajasti eri ammattilaisten kanssa.

5 VERKOSTOYRITTÄJYYS IDENTITEETTINÄ, YRITTÄMISEN MUOTONA JA STRATEGIANA

Tässä luvussa esitän yhteenvedon tutkimuksen tuloksista. Johtopäätöksinä peilaan verkostoyrittäjyyttä yrittäjyyden ja verkostojen teoriaan sekä hahmottelen verkostoyrittäjyyttä ja siihen liittyviä toimintatapoja. Päätän luvun tutkimuksen tuottamiin ajatuksiin tulosten hyödyntämisestä ja jatkotutkimusaiheista.

5.1 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille verkostotalouden yrittäjyyden ilmenemismuotoja ja hahmotella verkostotaloudessa toimiville yrittäjille ominaisia ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja. **Tutkimusongelmana oli:** Miten verkostotalous on muuttanut yrittäjyyttä ja millaista on verkostoyrittäjyys. Tutkimusongelmaan pyrin löytämään vastauksen seuraavien alaongelmien avulla: miten verkostoyrittäjyys eroaa perinteisestä yrittäjyydestä, miten verkostomainen toiminta ilmenee käytännössä ja millaisia ovat verkostoyrittäjyydelle ominaiset ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavat.

Tutkimus toteutettiin syvähaastatteluilla ja tulokset analysoitiin fenomenografista tutkimusotetta soveltaen. Tutkimusaineistossa oli sekä verkostoyrittäjiä että vertailuaineistona perinteisiä yrittäjiä. Tutkimustulokset perustuvat yrittäjien käsityksiin yrittäjyydestä ja verkostoista ja niiden pohjalta koottuihin kuvauksiin verkostoyrittäjyydestä ja perinteisestä yrittäjyydestä. Tutkimuksen tuloksena syntyi kuva verkostoyrittäjyydestä sekä niistä tekijöistä, jotka erottavat markkinataloudessa toimivan perinteisen yrittäjän ja verkostotaloudessa toimivan verkostoyrittäjän. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että verkostomaisessa toimintaympäristössä yrittäjyys saa uusia ilmenemismuotoja, joiden perusteella nousee ajatus uudentlaisesta yrittäjyydestä.

Verkostoyritysten käsitykset yrittäjyydestä

Verkostoyritysten käsityksissä yrittäjyydestä heijastuvat halu kokeilla uusia asioita ja saada uusia haasteita. Yrittäjyydessä on paljon mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Yrittäjät yhdistävät yrittäjyyden seikkailuun. Heidän mielestään on mielenkiintoista olla rakentamassa uutta toimialaa tai olla tekemässä sellaista, mitä ei ole koskaan tehty (vrt. yhteisyritys). Verkostoyrittäjät kuvaavat yrittäjyyttä sosiaaliseksi ja seuralliseksi toiminnaksi. Siinä on vilkkaat verkostot koko ajan ihmisiä ympärillä, vaikka oma yritys on vain muutaman hengen yritys. Osaaminen ja syvä tietotaito nousevat verkostoyritykselle tärkeäksi menestystekijäksi. Ne ovat pohja, jolle verkostoituminen rakentuu. Markkinointi on keskeistä verkostoyrityksissä, ja se on lähinnä asiakassuhteiden hoitamista ja uusien rakentamista. Markkinointi edellyttää aktiivisuutta ja ennakoivaa otetta. Yrittäjän tulee seurata tiivistä maailman tapahtumia ja pyrkiä ennakoimaan asioita. Asiakkaan kanssa toimiminen on erikoisosaamisen kautta asiakkaiden ongelmien ratkaisemista. Verkostoyrittäjät osaavat käydä keskustelua (dialogia) sekä yrityksen sisällä että asiakkaiden kanssa. Keskustelun käyminen edellyttää kuuntelua ja asiakkaan tilanteeseen samaistumista. Erityispiirteenä verkostomaisesti toimivilla yrityksillä on yrityksen käynnistäminen pienillä resursseilla ja toimiminen ilman ulkopuolista pääomaa. Yrityksen kasvu ja toiminnan kehittäminen edellyttävät kumppanuuksia ja verkostojen monipuolista hyödyntämistä. Tätä voidaan kutsua ”köyhän miehen malliksi”, niin kuin eräs yrittäjä sitä osuvasti kuvasi. Verkostoyrittäjyydessä tärkeitä ovat samanhenkiset yritykset ja potentiaaliset kumppanit. Yrittäjät toivat esille sen, miten tärkeää on toimia sellaisessa ympäristössä, missä lähistöllä on samanhenkisiä yrityksiä. Verkostoitumista edistää potentiaalisten kumppanien saavutettavuus. Taulukossa 6 on esitetty keskeiset verkostoyrittäjyyteen ja verkostoyrityksen menestymiseen liittyvät tekijät.

Taulukko 6. Verkostoyrittäjien käsitykset yrittäjyydestä.

KÄSITYKSET YRITTÄJYYDESTÄ:
• uudet asiat ja haasteet (seikkailu) • sosiaalisuus ja seurallisuus • keskustelutaito (dialogi) • aktiivisuus ja ennakoivuus • kasvu tulorahoituksella (köyhän miehen malli) • syvä tietotaito • markkinointi ja asiakassuhteet • henkinen toimintaympäristö

Verkostoyritysten käsitykset verkostoista

Verkostoyrittäjät pitävät verkostoitumista luonnollisena toimintatapana. Sitä voidaan kuvailla hämähäkin seitiksi tai nyyttikesteiksi. Jälkimmäinen kuvaa sitä, että verkostoon on tarpeen kaikkien antaa, ja kaikki sieltä saavat. Se perustuu vastavuoroisuuteen. Verkostoituminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Samalla tavalla ajattelevat ihmiset, hengenheimolaiset, verkostoituvat helposti keskenään ja löytävät yhteisen kielen (vrt. kognitiivinen tekijä). Verkostomainen toiminta rakentuu luottamukselle. Sen voidaan sanoa olevan yhteistyösuhteen mitta. Luottamus edellyttää avoimuutta ja tiivistä vuorovaikutusta. Siinä osapuolet arvostavat toisiaan ja ovat tasavertaisia kumppaneita. Luottamus mahdollistaa yhteisen ongelmaratkaisun ja yritysten integroitumisen. Verkostokumppanien liiketoiminnot ovat lähellä toisiaan. Toimitaan kuin yksi yritys, vaikka kuitenkin kaikilla on oma yritys takana.

Verkostot luovat yrityksille oppimisen mahdollisuuksia ja mahdollistavat tiedon jakamisen. Yrittäjät jakavat kokemuksiaan ja oppivat toisiltaan vuorovaikutuksen kautta. Verkostokumppanit toimivat toistensa sparraajina. Kaikkien ei tarvitse oppia asioita yrityksen ja erehdyksen kautta, vaan esimerkin ja kokemusten vaihtamisen kautta yrittäjät auttavat toisiaan yrityksen toiminnan suunnittelussa ja päätöksentekotilanteissa (mm. talouden suunnittelu, kasvu). Verkostoyrityksien verkostomaisessa toiminnassa keskeisiksi nousevat erityyppiset verkstorakenteet ja toimintamallit. Kumppanuudet

ovat tavallisin tapa verkostoitua. Yritykset yhdistävät erikoisosaamisensa ja pystyvät näin tarjoamaan asiakkaille suuremman kokonaisuuden ja lisäävät uskottavuutta asiakkaan suuntaan. Tämä myös lisää yritysten resursseja ja kapasiteettia. Veturiyritys on malli, jossa yksi yrittäjä koordinoi monen yrityksen muodostamaa ketjua, joka tarjoaa asiakkaalle isompaa kokonaisuutta. Veturina toimiminen on vaativa tehtävä ja uudenlainen rooli yrittäjälle. Se edellyttää taitoa hoitaa asiakassuhteita, synnyttää luottamusta asiakkaan suuntaan ja vastata isosta kokonaisuudesta. Yhteisyritys on verkstorakenne (toimintatapa), joka voi syntyä mm. eri alojen osaajien verkostoksi tai saman alan yritysten markkinointiyritykseksi. Yhteisyrityksen kautta yritykset saavuttavat kustannushyötyjä, uskottavuutta ja pääsevät kiinni sellaisiin resursseihin, joihin heillä ei yksin olisi mahdollisuutta. Yritykset voivat toimia asiakkaan suuntaan yhtenä yrityksenä tai säilyttää omat identiteetit. Yrittäjälle syntyy kaksoisidentiteetti, kun hän edustaa sekä omaa yritystään että yhteisyritystä. Taulukossa 7 on esitetty yhteenvetona keskeiset verkostoyrittäjien käsitykset verkostoista ja verkostomaisesta toiminnasta.

Taulukko 7. Verkostoyrittäjien käsitykset verkostoista.

<i>KÄSITYKSET VERKOSTOISTA:</i>
• luonnollinen toimintatapa • hämähäkinseitti, nyttikestit • vastavuoroisuus • ihmisten välistä toimintaa (hengenheimolaiset) • täydentävyys, molemminpuolinen hyöty (win/win) • perustuu luottamukseen • yhteinen ongelmaratkaisu • tasavertainen kumppanuus • tiivis vuorovaikutus (vuoropuhelu) • integroituminen • jakaminen ja oppiminen (sparraajia) • kumppanuudet • veturiyritys (ketjuttaminen) • yhteisyritys

Verkostoyrittäjyyden ja perinteisen yrittäjyyden vertailu

Verkostoyrittäjyydessä yrittäjältä edellytetään aktiivisuutta, avoimuutta, ulospäin suuntautuneisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Yrittäjän on tarpeen pystyä herättämään luottamusta ja rakentamaan verkostoja. Yrittäjän on tarpeen hyväksyä myös uuden toimintamallin mukanaan tuoma riski ja epävarmuus. Yrittäjä tulee jossain määrin riippuvaiseksi muista yrityksistä, eikä pysty kaikkia päätöksiä tekemään pelkästään omasta näkökulmastaan. Perinteisessä yrittäjyydessä yrittäjän ominaisuuksiksi nousivat itsenäisyys, vastuullisuus ja nopea päätöksentekokyky. Verkostoitumista estävinä ominaisuuksina voidaan nähdä epäluottamus muihin yrittäjiin ja halu itse kontrolloida tekemistä. Verkostoyrittäjät näkevät itsenäisyyden niin, että heillä on mahdollisuus aina kieltäytyä yhteistyöstä. Verkostojen kautta ei menetä itsenäisyydestä mitään, niin kuin eräs yrittäjä asian ilmaisi. Perinteiset yrittäjät kokevat tulevansa riippuvaiseksi muista, ja se nähdään negatiivisena asiana.

Verkostoyrittäjät nostavat esille ympäristöön liittyvistä tekijöistä keskeiseksi lähiympäristössä olevien ihmisten ja potentiaalisten kumppanien merkityksen. Verkostojen rakentaminen edellyttää tiivistä vuorovaikutusta ja luottamuksen rakentamista, ja siinä henkilökohtainen vuorovaikutus on tärkeää. Lähellä sijaitsevista yrityksistä ja yrittäjistä tulee hengenheimolaisia, sparraajia, tukiverkosto ja ystävyysyrityksiä. Perinteisessä yrittäjyydessä ympäristö nähdään enemmänkin fyysisenä kuin henkisenä ympäristönä. Sijainti voi tuoda uskottavuutta tai sillä voi olla merkitystä hyvien kulkuyhteyksien kannalta. Henkisellä ympäristöllä ei perinteisessä yrittäjyydessä näyttäisi olevan merkitystä. Verkostoyritys lähtee pienestä liikkeelle ja toimii tulorahoituksen turvin. Kasvua haetaan kumppanuuksien kautta. Erikoisosaaminen on verkostoyritykselle keskeinen resurssi. Perinteisessä yrittäjyydessä keskeiseksi nousevat työntekijät, koneet ja tekniikka sekä kokonaisvaltainen palvelu. Perinteisissä yrityksissä on paljon perheyrityksiä, mikä näkyy vahvana voimavarana yrityksissä. Yrittäjän iällä ei tämän tutkimuksen perusteella ole merkitystä siihen miten yritys toimii. Sekä perinteisissä yrityksissä että verkostoyrityksissä oli aineistossa mukana kaiken ikäisiä yrittäjiä (30-, 40- ja 50-vuotiaita). Myös koulutustasoltaan yrittäjät olivat näissä ryhmissä samantyyppisiä. Molemmista ryhmissä oli kaikilla opistoasteen tai sitä korkeampi koulutus. Joillakin

yrittäjillä olivat opinnot yliopistossa jääneet kesken tai vielä päättämättä. Myöskään toimialtaan yritysryhmät eivät poikenneet toisistaan, vaan molemmissa ryhmissä oli samojakin toimialoja (mm. tietotekniikka, asiantuntijapalvelut). Yrityksen iällä voi jossain määrin olla merkitystä, lähinnä pisimpään toimineiden yritysten osalta. On vaikea muuttaa kokonaan toimintatapaa, kun on rakentanut organisaation ja toimintamallit pitkän ajan kuluessa, ja siihen on panostettu paljon.

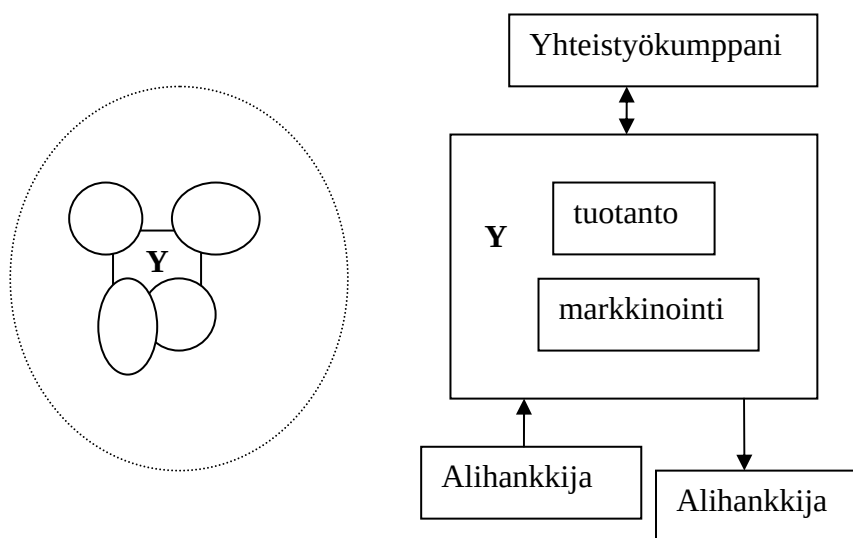
Verkostoissa toimimisen mallit ja rakenteet ovat keskeinen verkostoyrittäjyyden ja perinteisen yrittäjyyden erotteleva tekijä (taulukko 8). Oleellista on myös verkostojen merkitys yritykselle sen liiketoiminnassa. Verkostoyrittäjyyteen kuuluvat kumppanudet, veturiyritysmalli ja yhteisyritys. Näiden avulla yritykset rakentavat verkostoja ja toimivat verkostoissa. Näissä kaikissa on sekä sosiaalista että liiketoiminnallista sidoksisuutta (vaihdantaa tai strategista sidoksisuutta). Verkostoyrityksille verkostot ovat tapa toimia, ja koko yritysten liiketoiminta perustuu verkostomaiseen toimintaan.

Taulukko 8. Perinteisen yrittäjyyden ja verkostoyrittäjyyden vertailu.

	PERINTEINEN YRITTÄJYYS	VERKOSTO- YRITTÄJYYS
<i>Markkinaorientaatio</i>	kotimaa	globaali
<i>Fokus</i>	laaja	kapea erikoisosaaminen
<i>Menestystekijä</i>	laatu	asiakassuhteet
<i>Ympäristö (merkitys)</i>	yhteydet, asiakkaita	potentiaaliset kumppanit, tiivis vuorovaikutus
<i>Asenne, ihmiskuva</i>	epäluottamus, riippumattomuus	luottamus, avoimuus
<i>Kasvu</i>	rakentamalla organisaatiota	kumppaneiden kautta
<i>Ihmiset</i>	esimies-alainen, johtaja-rutiinityö	tasa-arvo, osaaminen, keskustelu
<i>Verkosto</i>	alihankinta, yhteistyö	kumppanuus, jakaminen, tapa toimia
<i>Verkostojen merkitys liiketoiminnassa</i>	liittyy asiakkaisiin, tavarantoimittajiin	keskeinen, strateginen, win/win-suhteet

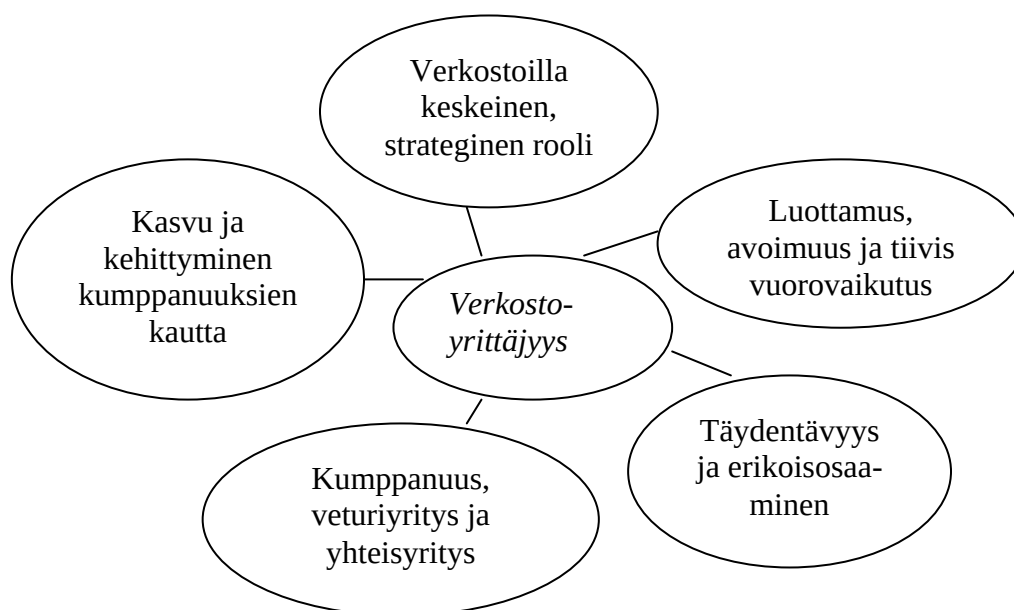
Verkostoyrityksillä on monentyyppisiä verkstorakenteita, ja ne koordinoivat suurta määrää erityyppisiä kumppanuuksia. Verkostojen rooli vaihtelee erilaisille ja eri vaiheissa oleville yrityksille. Verkostot voivat olla yksin yrittäjälle elinehto, nuorelle yritykselle luontainen tapa toimia, kasvuyritykselle strateginen ratkaisu ja väline kasvuun ja suoraan koulun penkiltä yrittäjäksi lähteneille tapa saada uskottavuutta ja herättää asiakkaan suuntaan luottamusta. Perinteisessä yrittäjyydessä verkostoissa toimiminen keskittyy alihankintaan ja yhteistyön tekemiseen. Myös näissä verkostoissa toimiminen rakentuu luottamukselle, mutta yritysten liiketoiminnassa verkstomainen toimintatapa ja kumppanuudet eivät ole keskeisiä. Perinteisessä yrittäjyydessä ei tunneta erikoisosaamiseen pohjautuvaa kumppanuutta (win/win-suhteita), veturiyritysmallia tai yhteisyritystä. Eräs perinteinen yrittäjä totesi tällaisen yritysten välisen yhteistoiminnan olevan uudenlaista ajattelua. Tämä heijastaa näiden kahden yrittäjäjoukon välistä eroa verkostoissa toimimisessa ja ajattelutavoissa.

Kuviossa 16 kuvaan verkostoyrittäjyyden ja perinteisen yrittäjyyden eroja kuvion avulla. Verkostoyrittäjyyden kuvio on lähes autenttinen erään haastatellun verkstoyrittäjän piirros omasta yritystoiminnastaan. Siinä keskellä on ydinyritys ja kumppanit tiivistä sen toimintaan integroituneena. Kuvion uloin kehä kuvaa mahdollista yhteisyritystä.



Kuvio 16. Verkstoyrittäjyys ja perinteinen yrittäjyys.

Perinteisessä yrittäjyydessä rakennetaan oman yrityksen sisälle organisaatiota, jonka avulla kasvu tapahtuu. Yrityksessä voi olla eri tuoteryhmiä ja paljon eri tehtäväkuvia mm. tuotanto, asiakaspalvelu. Yritys hankkii itselleen tarvittavat asiantuntijat. Verkostoissa toimiminen on alihankintaa tai asiakkaan tai tavarantoimittajan kanssa tehtävää yhteistyötä. Verkostoyrittäjyydessä toimintamalli on hyvin erilainen. Yritys keskittyy omaan ydiosaamiseensa ja hankkii verkostojen kautta täydentävät osaamiset. Yritys ei rakenna isoa organisaatiota, vaan pyrkii kumppanuuksien kautta kasvuun. Yritys toimii omalla tulorahoituksellaan, eikä se tarvitse isoja investointeja. Kumppanuudet, veturiyritys ja yhteisyritys ovat verkostoyrittäjyyden toimintatapoja. Verkostoilla on keskeinen ja strateginen rooli yrityksen liiketoiminnassa. Kuviossa 17 on esitetty yhteenvetona verkostoyrittäjyyden keskeiset ominaisuudet.



Kuvio 17. Verkostoyrittäjyys.

5.2 Johtopäätökset ja pohdintaa

Tutkimuksen johtopäätöksiin olen koonnut verkostoyrittäjyyden ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavoista rakentuneet käsitykset niin, että ne kuvastavat verkostoyrittäjyyden

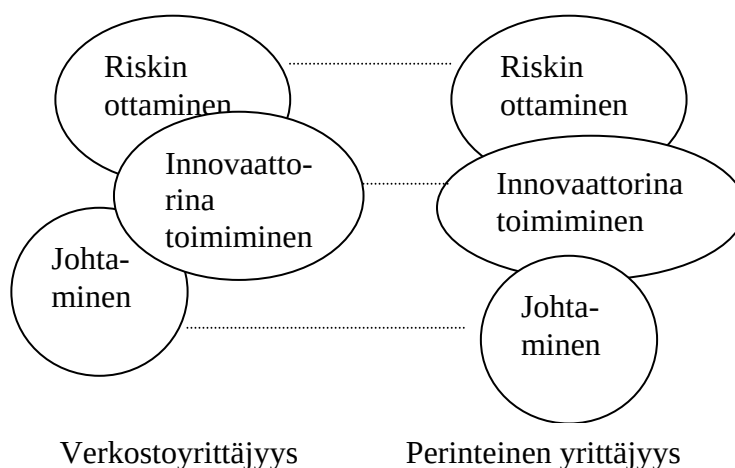
ja perinteisen yrittäjyyden eroja, verkostoyrittäjyyttä identiteettinä sekä verkostoyrittäjyyttä yrittämisen muotona ja strategisena valintana. Näillä tutkimuksen tuomilla ajatuksilla osallistun aiempaan teoreettiseen keskusteluun ja herätän keskustelua verkostotaloudessa toimivasta uudenlaisesta, modernista yrittäjästä.

5.2.1 Verkostoyrittäjyys ja perinteinen yrittäjyys

Tutkimuksen tuloksissa vertaillaan perinteisten yrittäjien ja verkostoyrittäjien näkemyksiä yrittäjyydestä ja verkostoista sekä niiden toimintatapoja. Perinteisen yrittäjyyden voidaan sanoa perustuvan riippumattomuuteen ja itsenäisyyteen (vrt. Johannisson ym. 1992; Peltonen 1985; Ronen 1983). Verkostoyrittäjyys on integroitunutta ja vaatii yrittäjältä luottamusta toisiin yrityksiin ja yrittäjiin (vrt. Johannisson 2003; Adler 2001). Yrittäjyys nähdään ympäristöönsä ja olosuhteisiinsa sidonnaisena ilmiönä, jossa yrittäjä hyödyntää sosiaalista pääomaa yritystoimintansa kehittämisessä ja toimii tiiviissä yhteistyössä muiden yrittäjien kanssa (vrt. mm. O'Donnell ym. 2001; Shanen & Venkataraman 2000). Yrittäjyys kehittyy yhteisöllisemmäksi, joka tarkoittaa sitä, että yrittäjyys ei rakennu yksilöiden varaan, vaan verkostossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen yrittäjien välillä (vrt. Johannisson 2000; Vesalainen 2004). Kuten Johannisson (1986) on todennut, yrittäjä voi toisaalta olla itsenäinen ja lisäksi omaksua arvoja ja käyttäytymistapoja, jotka integroivat yrittäjän sosiaaliseen ympäristöön. Vesalaisen (2002: 18–19) esittämä näkemys yritysten erilaisista tavoista nähdä itsensä suhteessa muihin yrityksiin tuo esille verkostoyrittäjyyden eron perinteiseen yrittäjyyteen. Verkostoyrittäjyydessä yritykset näkevät verkostot sekä välineenä oman menestyksensä rakentamisessa että keinona menestyä verkostoissa, yhdessä muitten kanssa. Perinteisessä yrittäjyydessä yritys pyrkii omin toimenpitein rakentamaan menestystään ja muut yritykset ovat asiakkaita tai tavarantoimittajia, joita se tarvitsee liiketoimintansa harjoittamiseen (markkinasuhteita).

Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa on todettu, Cuevas (1994) jakaa yrittäjyyden kolmeen ulottuvuuteen: riskin ottaminen, johtaminen ja innovaattorina toimiminen. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan verrata perinteistä yrittäjyyttä ja verkosto-

yrittäjyyttä suhteessa näihin ulottuvuuksiin (kuvio 18). Sekä perinteisestä että verkostoyrittäjyydestä on löydettävissä Cuevasin yrittäjyyden ulottuvuudet, mutta ne ilmenevät hyvin erilaisina.



Kuvio 18. Cuevasin (1994) yrittäjyyden ulottuvuudet verkostoyrittäjyydessä ja perinteisessä yrittäjyydessä.

Yrityksen perustamiseen ja yrityksen omistamiseen liittyy aina riski. Verkostoyrittäjyydessä yrittäjä etsii aktiivisesti uusia rahanhankkimismahdollisuuksia ja käyttää tässä toiminnassa myös luovuuttaan. Hän soveltaa uusia liiketoimintamalleja, jotka sisältävät suuremman **riskin ja epävarmuuden**. Verkostoyrittäjyyttä voidaan tutkimuksen tulosten pohjalta nimittää ”köyhän miehen malliksi”, koska siinä yrityksen perustaminen ei vaadi suuria investointeja tai pääomia. Yrittäjät painottivat tulo-rahoituksella yrityksen kehittämistä ja toiminnan kasvattamista. Yrityksen kasvu perustuu kumppanuuksiin, eikä vaadi uusia investointeja tai organisaation kasvattamista. Perinteisessä yrittäjyydessä yrityksen perustaminen yleensä edellyttää panostamista koneisiin, laitteisiin ja organisaatioon (työntekijöihin). Rahoituksen ja pääoman tarve on suurempi ja edellyttää yleensä ulkoista rahoitusta.

Johtajuus tarkoittaa yrityksen kehittämistä, päätöksentekoa ja organisointia. Verkostoyritysten toiminnassa keskeisessä roolissa ovat verkostot ja kumppanit. Toiminta perustuu yritysten erikoisosaamisten hyödyntämiseen ja liittoutumiseen (vrt. Vesalainen

ym. 1996: 20–21). Päätöksenteko ja organisointi vaativat erilaisia ominaisuuksia kuin perinteisessä yrittäjyydessä. Verkostoyrittäjyydessä välit kumppaneihin ovat avoimet, ja yritysten välillä on tiivis vuorovaikutus. Päätöksenteko edellyttää koordinoitua ja taitoa yhdistää asioita. Yrittäjälle kehittyy erilaisia rooleja veturiyrityksenä, yhteisyrityksessä ja kumppanuuksien rakentamisessa ja kehittämässä. Yrittäjä joutuu miettimään päätöksiä paitsi oman yrityksensä niin myös kumppanien ja koko ketjun kannalta (ks. Vesalainen & Viitala 2003). Perinteisessä yrittäjyydessä painottuvat hyvin erityyppiset tekijät. Yrittäjät korostavat riippumattomuutta ja nopeaa päätöksentekoa (vrt. Longenecker ym. 1988). Yrityksen kasvu perustuu organisaation rakentamiseen ja investointeihin mm. tuotantoon ja tuotekehitykseen. Organisoinnissa korostuvat eri toiminnot ja erilaiset yrityksen sisäiset asiantuntijayksiköt.

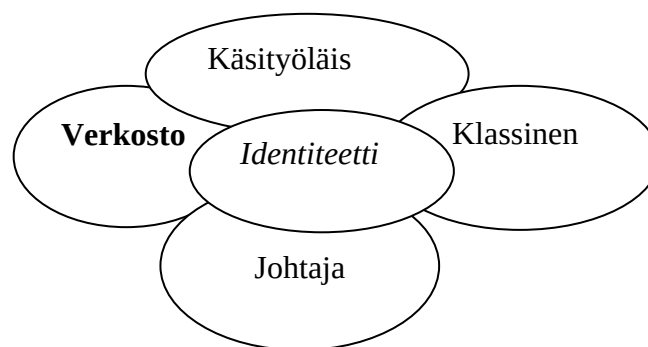
Innovaattorina toimiminen tarkoittaa mahdollisuuksien havaitsemista, luovuutta ja riskinottoa. Verkostoyrittäjyydessä korostuvat tämän tutkimuksen perusteella ennakoivuus ja tulevaisuussuuntautuneisuus. Yrittäjät hakevat koko ajan mahdollisuuksia uusien kumppanuuksien rakentamiseen ja pyrkivät ennakoimaan asiakkaiden tulevia tarpeita (vrt. Bateman & Crant 1993; Kickul & Gundry 2002). Uudet toimintatavat edellyttävät muutosagenttina toimimista ja innovatiivista otetta (vrt. Aldrich & Martinez 2001: 43–44; Alvarez & Barney 2000). Muutosagenttina toimiminen sisältää myös enemmän epävarmuutta ja riskejä kuin perinteiset toimintatavat. Verkostoyrittäjyydessä yrittäjät tekevät asioita ja rakentavat toimintatapoja, joita ei aikaisemmin ole tehty (vrt. yrittäjämäinen asenne). Se edellyttää rohkeutta ja luottamusta toisiin yrittäjiin. Perinteiset yrittäjät toimivat enemmän vanhojen toimintatapojen mukaisesti, mutta korostavat jatkuvan uudistumisen tärkeyttä. Luovuus näkyy perinteisten yrittäjien toiminnassa uudenlaisina yhteistyömuotoina asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa sekä mm. alihankintasuhteiden tiivistymisessä ja asiakkaan kanssa tehtävässä yhteisessä tuotekehityksessä.

Perinteisen ja verkostoyrittäjyyden eroa voidaan kuvata myös yrittäjyysprosessin näkökulmasta. Esitin tutkimuksen teoriaosuudessa kaksi erityyppistä yrittäjyysprosessia, joista Gartnerin (1985) viitekehys kuvaa enemmän perinteisen yrittäjyyden toimintamallia ja Timmonsin (1999) verkostoyrittäjyyden mukaista toimintatapaa. Verkosto-

yrittäjyyden yrittäjyysprosessissa yhdistyy yrittäjän rooli mahdollisuuksien näkijänä, resurssien hankkijana, innovaattorina ja johtajana (vrt. Cuevas 1994). Yrittäjyysprosessi käynnistyy mahdollisuuksien havaitsemisesta, joka heijastaa yrittäjämäistä käyttäytymistä (vrt. pienestä liikkeelle). Yrittäjyysprosessin voidaan sanoa punoutuneen sosiaalisten suhteiden verkostoon, jotka mahdollistavat ja rakentavat linkkejä yrittäjien, resurssien ja mahdollisuuksien välille (Aldrich & Zimmer 1986). Gartnerin (1985) yrittäjyysprosessin viitekehyksessä painottuvat selkeästi perinteiseen yrittäjyyteen liittyvät tekijät kuten mm. organisaation rakentaminen ja prosessi, joka voidaan nähdä yrityksen sisäiseksi tuotteiden ja palvelujen tuottamiseksi.

5.2.2 Verkostoyrittäjyys identiteettinä

Collinsin ja Mooren (1970) mukaan yrittäjyyden ja yrittäjyysprosessin ymmärtämisessä yksilöillä, yrittäjillä, on keskeinen rooli. Yrittäjä on se, joka havaitsee mahdollisuuden ja rakentaa organisaation (toimintamallin) sen toteuttamiseksi (Bygrave & Hofer 1991; Kirzner 1973). Yrittäjän toiminta on riippuvainen sekä ympäristön vaatimuksista että yrittäjän kognitiivisesta orientaatiosta (vrt. Gasse 1986; Brockhaus & Horwitz 1986; Mezirow 1990; Vesalainen 2002; Johannisson 2000). Toisaalta yrittäjän ratkaisut vaikuttavat merkittävästi yrityksen toimintatapaan ja verkostoitumisen intensiteettiin (Johannisson 2000). Verkostoyrittäjyys voidaan nähdä uudenaikaisena yrittäjyyden identiteettinä (kuvio 19). Stanworth ja Curran (1976) jaottelevat yrittäjät identiteettien mukaisesti käsityöläisidentiteettiin, klassiseen identiteettiin ja johtajaintenteettiin.



Kuvio 19. Verkostoyrittäjyys yrittäjän identiteettinä.

Identiteetit ovat lähellä yrittäjyyden tyypittelyä: ammatinharjoittajat, yrittäjämäiset yrittäjät (opportunistit) ja ammattimaiset johtajat (ks. mm. Kallio 2002; Bridge ym. 1998; Lahti 2000; Locgenecker & Schoenin 1975). Verkostoyrittäjä poikkeaa muista yrittäjäidentiteeteistä avoimuudellaan, ulospäin suuntautuneisuudellaan ja toimintatavoiltaan. Verkostoyrittäjää voidaan kutsua muutosagentiksi, joka etsii mahdollisuuksia ja on aloitteellinen ja aktiivinen (vrt. Bateman & Crant 1993; Kickul & Gundry 2002; Nijkamp 2003). Verkostoyrittäjä näkee muut yritykset omaa liiketoimintaansa tukevinä ja pyrkii liittoutumaan (vrt. Vesala 1997; Johannisson 2003). Yrittäjällä on myös uudenlaisia rooleja yritystoimintaa johtaessaan. Hän toimii sekä oman yrityksensä puitteissa että koordinaattorina ja osana yritysketjuja. Verkostoyrittäjyydessä korostuu yritysverkostojen johtaminen keskeisenä yrittäjyyden tunnuspiirteenä (vrt. Nijkamp 2003; Chell & Baines 2000). Yrittäjää voidaan kuvata verkostomestariksi tai verkonkutojaksi (Nijkamp 2003; Johannisson 1988; Koiranen 1993).

Lumpkin ja Dess (1996) esittävät yrittäjyysprosessin keskeisiksi tekijöiksi autonomian, innovatiivisuuden, riskin ottamisen, ennakoivuuden ja kilpailijoiden haastamisen. Nämä kuvastavat hyvin verkostoyrittäjyyden yrittäjyysprosessia ja verkostoyrittäjän identiteettiä. Yritykset ja yrittäjät säilyttävät itsenäisyytensä, koska he pystyvät itse valitsemaan verkostokumppaninsa (vrt. Johannisson 1986). Myös Bao ja Siu (2004) korostavat yrittäjien vapautta itse päättää verkostosuhteidensa tiiviyydestä sekä mahdollisuutta jatkuvasti arvioida suhteidensa hyötyjä ja rajoitteita.

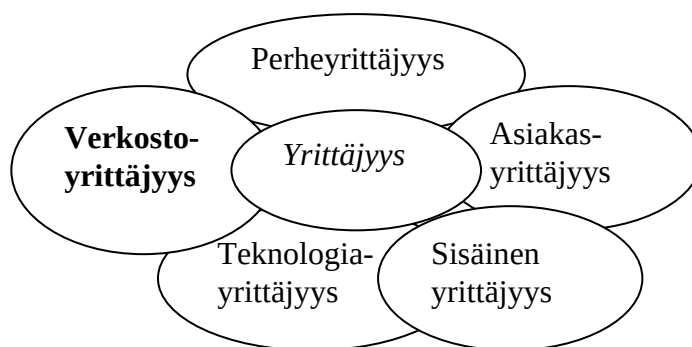
5.2.3 Verkostoyrittäjyys yrittämisen muotona

Verkostoyrittäjyydessä korostuvat uudenlaiset toimintatavat suhteessa muihin yrittämisen muotoihin. Verkostoyrittäjyydessä keskeistä on yrityksen kyky hyödyntää ulkoisia resursseja systemaattisesti sekä kyky rakentaa, kehittää ja johtaa verkostoja. (Vrt. Jarillo 1989; Bao & Siu 2004.) Toisaalta verkostot nähdään yrityksen strategiseksi välineeksi, joiden kautta se pystyy tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa ja kasvattamaan omaa liiketoimintaansa (vrt. Bao & Siu 2004; Miles & Snow 1986). Verkostoyrittäjyydelle tyypillisiä toimintamalleja tämän tutkimuksen pohjalta ovat: kumppanuudet, veturiyritys-

malli ja yhteisyritykset. Verkostoyrittäjyyden toimintamallit tuovat yrittäjille uusia rooleja, jotka edellyttävät hyvin erilaista osaamista kuin perinteinen yrittäjyys (vrt. Lorenzoni & Baden-Fuller 1995). Verkostoyrittäjyydessä verkostoilla ja verkostoitumisella on yrityksen liiketoiminnassa keskeinen, strateginen rooli (vrt. Dyer & Singh 1998; Fenton & Pettigrew 2000b) . Verkostomaisesti toimivien yritysten kasvu ja kehittyminen tapahtuvat kumppanuuksien kautta (vrt. Lorenzoni & Ornati 1988: 46–49). Yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa ja hakevat täydentävän osaamisen kumppaneilta. Verkostoyrittäjyys edellyttää yrityksiltä omaa vahvaa erikoisosaamista, jonka kautta ne pystyvät houkuttelemaan muita yrityksiä kumppaneiksi ja toisaalta ovat itse houkuttelevia kumppaneita. Verkostot luovat pienille yrityksille oppimismahdollisuuksia ja oppimisympäristön, jossa yrittäjät voivat vaihtaa kokemuksiaan ja oppia toisiltaan. (vrt. Varamäki 2001: 157–176, 45; Doz & Hamel 1998.)

Verkostoyrittäjyyden toimintatavat perustuvat luottamukseen, avoimuuteen ja tiiviiseen vuorovaikutukseen. Luottamus perustuu osapuolten sitoutumiseen, yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuuteen (vrt. Sako 1992). Sosiaalinen pääoma on edellytys verkostomaiseen toimintatapaan. Se muodostuu tiiviin vuorovaikutuksen ja ihmisten välisen kanssa käymisen kautta.

Verkostoyrittäjyyttä voidaan ajatella uudenlaisena yrittämisen muotona (kuvio 20).



Kuvio 20. Verkostoyrittäjyys yrittämisen muotona.

Verkostoyrittäjyys on yrittäjyyden muotona melko lähellä asiakasyrittäjyyttä. Asiakasyrittäjyydessäkin kasvu ja kehittyminen tapahtuvat muiden kanssa yhdessä. Yhteistyön kautta mahdollistuu mm. pääsy sellaisille markkina-alueille, joiden saavuttaminen ei yksin olisi mahdollista. Asiakasyrittäjyydessä, kuten verkostoyrittäjyydessäkin, yhteistyön kautta saavutetaan mm. kustannusetuja ja se voidaan nähdä strategisena ratkaisuna. (Ks. Koironen & Tuunanen 1996: 8, 11.) Toimintamalleiltaan verkostoyrittäjyys kuitenkin poikkeaa asiakasyrittäjyydestä (mm. kumppanuudet, veturiyritysmalli ja yhteisyritys).

Yrittäjyyden eri toimintamallit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan täydentäviä. Verkostoyrittäjyyttä voidaan yhdistää esim. teknologiayrittäjyyteen, jolloin yrityksellä on mahdollisuus kumppanuuksien kautta saavuttaa uusia markkinoita ja saada lisäresursseja. Tutkimuksessa oli mukana verkostoyrityksenä toimiva perheyritys, jossa yrityksen koko liiketoiminta perustui kumppanuuksien ja verkostojen hyödyntämiseen.

5.2.4 Verkostoyrittäjyys strategisena valintana

Verkostoyrittäjyys voidaan nähdä yrityksen strategisena valintana, jolloin verkostoilla on yrityksen liiketoiminnassa keskeinen rooli. Yrityksen strategiaan ratkaisuihin vaikuttavat mm. yrityksen ympäristö sekä yrityksen ja alan kasvuvaihe. Vesalaisen (1995) yrityksen strategisen orientaatioon ja resurssipohjaan rakentuvan yritysten jaottelun perusteella voidaan nähdä yrittäjämäinen yritys, joka voi verkostojen avulla vahvistaa omia usein rajallisia resurssejaan, ja päästä sitä kautta uusille markkinoille (vrt. Miles ym. 1999).

Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että uudet toimialat (mm. biotekniikka) omaksuvat luonnostaan uudentyyppisen toimintamallin, koska niiden toimintaympäristö edellyttää sitä. Ilman verkostomaista toimintamallia ei pieni yritys pysty kilpailemaan suurempien kanssa. Myös Ali-Yrkkö (2001) painottaa, että verkostomainen toiminta sopii erityisesti uusille ja kasvaville (mm. tietotekniikka, viihdeteollisuus) toimialoille, joiden kysyntää ja kehitystä on vaikea ennustaa (ks. myös Vakaslahti 2004: 20).

Tällaisilla aloilla informaation saanti ja osaaminen ovat keskeisiä menestystekijöitä. (Ali-Yrkkö 2001: 12.) Nopeasti kehittyvillä aloilla toimivat yritykset pyrkivät rakentamaan pitkäkestoisia, strategisia kumppanuuksia, jotka mahdollistavat oppimisen sekä tiedon ja kokemusten jakamisen (Ali-Yrkkö 2001: 85). Strategisten kumppaneiden ja muiden verkostoyrittäjyyteen liittyvien toimintamallien hyödyntäminen voidaan nähdä pienten teknologiayritysten näkökulmasta innovatiivisena strategiana. Yritys voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa, koska se saa verkostokumppaneiden kautta täydentävää osaamista. (Vrt. Forrest 1990: Miles ym. 1999.) Myös Varamäen (2001) verkostojen kehittymiseen ja analysointiin kehittämässä mallissa strategisessa ulottuvuudessa painottuvat kumppaneiden yhteistyön tiiviys ja toisiaan täydentävien resurssien merkitys.

Yrityksen kehitysvaihe vaikuttaa verkostojen kehittymiseen ja toisaalta verkostoista saatavaan hyötyyn (ks. mm. Gilmore & Carson 1999). Tämän tutkimuksen tuloksena esitetyssä kuvauksessa verkostoyrittäjyyden toimintatavoista korostuvat kasvuyrittäjälle keskeiset verkostojen kautta tulevat hyödyt, kuten tukiverkosto, oppiminen (sparraus) ja täydentävät resurssit. (Vrt. Johannisson 1986.) Verkostoituminen voidaankin nähdä Greinerin (1972) yrityksen kasvumallien perusteella yhteistyöhön ja joustavuuteen perustuvana kasvuna, kun yhteistyösuhteisiin otetaan mukaan myös yrityksen ulkopuoliset suhteet. Tässä kasvumallissa korostetaan ihmisten vuorovaikutuksen tärkeyttä ja siinä sosiaalinen kontrolli korvaa muodollista valvontaa. Yrityksen johtamisessa painottuvat nopea ja joustava ongelmaratkaisu sekä innovatiivisuus. Nämä kuvastavat hyvin verkostoyrittäjyydestä syntyviä hyötyjä ja yritysten toimintatapoja. (Ks. Greiner 1972: 43–45; Äyväri 2002: 115–119.) Varamäki ja Pihkala (2002) esittävät verkostoihin perustuvan kasvun hyödyiksi pienelle yritykselle mahdollisuuden panostaa oman ydinosaamisen kehittämiseen, pääoman tarpeen pienuuden sekä tehokkuuden ja joustavuuden säilymisen. Haittoina he tuovat esille riippuvuuden toisista yrityksistä, epävarmuuden sekä kontrolliin ja transaktioihin (mm. neuvottelut) liittyvät kustannukset.

Verkostomainen toimintatapa edellyttää, että lähiympäristöstä löytyy potentiaalisia kumppaneita (vrt. Lorenzoni & Ornati 1988). Tämä tuli esille tutkimuksen tulosten kautta, kun verkostoyrittäjät painottivat sekä henkisen että fyysisen ympäristön merkitystä yritystoiminnalleen. Tiivis vuorovaikutus ja luottamuksen rakentaminen edel-

lyttävät jatkuvaa vuoropuhelua. Se ei onnistu, jos yritykset eivät sijaitse lähellä toisiaan. Kuten Burt (2000) on todennut, ihmisillä on taipumus verkostoitua samankaltaisten ihmisten kanssa ja yrityksillä taas sellaisten yritysten kanssa, jotka kokevat yhteenkuuluvaisuutta. Tässä keskeistä on myös ihmisten välinen ”hengenheimolaisuus” ja kyky puhua samaa kieltä. Tämä kuvastaa sosiaalisen pääoman kognitiivista tekijää ja toisaalta yksilöiden tapaa hahmottaa maailmaa (ks. mm. Nahapiet & Ghoshal 1998). Tämän tutkimuksen perusteella jotkut perinteiset yrittäjät kokevat tämän ongelmaksi ja verkostoitumisen esteeksi. Yritysten ympäristöstä ei löydy sopivia kumppaneita tai sitten potentiaaliset kumppanit eivät ole halukkaita tiiviiseen yhteistyöhön. Myöskään yhteistä kieltä ei ole pystytty löytämään. Tässäkin nousee keskeiseksi kyky avoimuuteen ja luottamuksen rakentamiseen (vrt. goodwill-luottamus, Sako 1992). Myös Jarillo (1988) korostaa, että verkostokumppanien valinnassa kannattaa panostaa samanlaisiin arvoihin perustuviin yrityksiin, koska se helpottaa vuorovaikutusta ja luottamuksen syntymistä.

5.2.5 Uudenlaista yrittäjyyttä verkostotaloudessa

Verkostoyrittäjyys yhdistää verkostoyrittäjän ja verkostoyrityksen uudennlaiseksi yrittäjyydeksi, jossa toimintatavat ja rakenteet poikkeavat perinteisestä yrittäjyydestä. Yrittäjän kannalta se luo uudenlaisen identiteetin, jossa on erilaisia rooleja, ja joka vaatii erilaisia ominaisuuksia kuin perinteinen yrittäjyys. Lisäksi verkostoyrittäjyys voidaan nähdä uudennlaisena yrittämisen muotona ja yrityksen strategisena orientaationa.

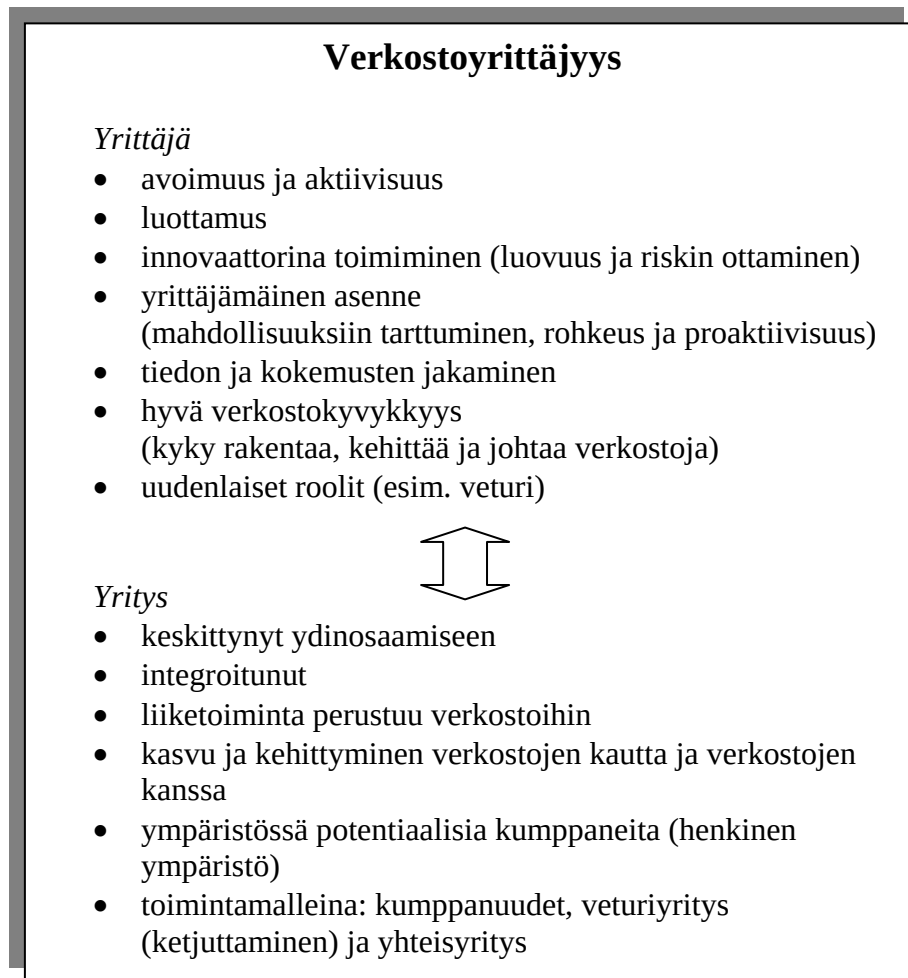
Uudenlaisen yrittäjyyden voidaan katsoa syntyneen verkostotalouden tarpeisiin. Verkostotalouden ominaisuuksia ovat maailmanlaajuiset markkinat, asiakkaitten vaatimustason nousu, keskittyminen ydinosaamiseen, tieto- ja viestintätekniikan lisääntyminen, taloudellisten toimijoiden kytkeytyneisyys sekä yritysten välisen yhteistyön kasvu. (ks. mm. Möller ym. 2004). Uudet kilpailupaineet ovat lisänneet asiakaslähtöisen toimintatavan, joustavuuden sekä oppimisen ja jatkuvan kehittämisen merkitystä (ks. mm. Anttila ym. 2002). Verkostoyritys sopii tietoyhteiskunnan yritysrakenteeksi, koska siinä pystytään luomaan tietoa ja prosessoimaan informaatiota tehokkaasti, sopeutumaan

uusiin olosuhteisiin, joustamaan uusissa tilanteissa ja olemaan innovatiivisia (ks. Castells 1996). Nämä perustelut heijastavat hyvin niitä syitä, miksi verkostoyrittäjyyden kaltainen uudenlainen yrittäjyyden muoto on rakentunut ja mitä hyötyjä yritykset sillä saavuttavat.

Verkostoyrittäjyyden kautta yrittäjille tulee uudenlaisia osaamisvaatimuksia ja uusia rooleja. Yrittäjyys muuttuu myös kollektiivisemmaksi ja sosiaalisemmaksi. Yrittäjä ei ole yksinäinen puurtaja, vaan hän toimii tiiviissä yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Kyky keskustella avoimesti ja herättää luottamusta nousevat verkostoyrittäjyydessä tärkeiksi ominaisuuksiksi. Littusen (2000) mukaan persoonallisuustekijät kehittyvät ja muotoutuvat yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Yrittäjä oppii verkostoitumisen taitoja toimimalla verkostoissa. Verkostoissa toimiminen edellyttää yritykseltä vahvaa omaa erikoisosaamista, jonka kautta se pystyy rakentamaan kumppanuuksia ja on myös muille yrityksille houkutteleva kumppani (vrt. Doz & Hamel 1998). Myös Nijkamp (2003) esittää vuorovaikutuskyvyn ja tiedon kriittisinä menestystekijöinä globaaleille yrittäjille.

Tämän tutkimuksen perusteella verkostoyrittäjyydessä nousevat keskeisenä esille erityisesti yrittäjän uudenlaiset roolit sekä verkostomaisen toiminnan mallit (rakenteet). Toisiaan täydentävään osaamiseen perustuvat kumppanuudet ovat verkostoyrittäjyyden keskeisin toimintatapa (ks. mm. Miles ym. 1999). Niiden pohjalle rakentuu myös veturiyritysmalli, jossa veturina toimiva yrittäjä kerää erikoisosaamisista kokonaisuuden asiakkaan tarpeisiin. Tällaisen yritysaketjun koordinointi on vaativa tehtävä ja se edellyttää yrittäjämäistä otetta. Veturiyrittäjän tulee pystyä vastaamaan projektista asiakkaalle, hoitamaan suhteita sekä asiakkaan suuntaan että verkostoyrityksiin ja koordinoimaan yritysten välistä yhteistyötä. Yrittäjä voi olla sekä veturin roolissa että toimia ketjuyrittäjänä toiselle yritykselle. Verkostoyrittäjyydessä voidaan rakentaa yhteisyrityksiä saman alan yritysten välille tai eri alojen osajista. Näiden rakentaminen edellyttää sitoutumista, yhteisiä tavoitteita ja yhteisten toimintamallien löytämistä. Tällaiseen yhteisöön syntyy me-henki, joka estää itsekkään toiminnan (vrt. Adler 2001). Yhteenvetona esitän kuviossa 21 sekä yrittäjän että yrityksen näkökulmasta verkosto-

yrittäjyyttä kuvaavia keskeisiä tekijöitä. Nämä tekijät ovat edellytyksenä verkostomaiselle toimintatavalle ja niiden voidaan sanoa kuvastavan uudenlaista yrittäjyyttä.



Kuvio 21. Verkostoyrittäjyys – uudenlaista yrittäjyyttä.

5.3 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen kohteena olivat yrittäjien arkipäivän kokemukset ja tavoitteena oli luoda kuva siitä, miten yrittäjät itse näkevät verkostoyrittäjyyden ilmenemisen heidän arkipäivässään. Arvioitaessa tutkimustuloksia, voidaan nostaa esiin kysymys siitä, miten avoimesti yrittäjät ovat tuoneet esille sekä verkostomaisen toiminnan onnistuneita koke-

muksia että huonoja kokemuksia ja epäonnistumisia. Verkostoyrittäjien aineistossa ei kovin paljon tullut esille kriittisiä suhtautumisia verkostoihin tai edes huonoja kokemuksia verkostoissa toimimisesta. Haastattelutilanteessa yritin saada heitä miettimään myös huonoja puolia ja negatiivisia asioita. Yksi syy näiden kokemusten niukkuuteen voi olla se, että verkostoyrittäjien aineisto oli valittu niin, että he ovat toiminta- ja ajattelutavoiltaan äärimmilleen viedysti verkostomaista toimintatapaa soveltavia yrittäjiä. Heidän verkostokyvykkyyteensä on todennäköisesti erittäin hyvä ja he pystyvät näkemään nopeasti kenen kanssa kumppanuuksia kannattaa kehittää syvemmälle ja kenen kanssa yhteistyötä ei kannata jatkaa. Näin vältetään suurilta osin negatiivisilta kokemuksilta ja ehkä siksi niitä ei tuotu esille. Toinen mahdollisuus on se, että he eivät halunneet niistä jostain syystä puhua.

Yksi luotettavuus kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on aineiston arvioitavuus ja toistettavuus (Mäkelä 1992: 47–48). Fenomenografisessa tutkimuksessa erityisesti se prosessi, jonka kautta aineisto on luokiteltu ja siitä on koottu kokoavat kuvaukset (ks. Järvinen & Karttunen 1998). Voidaan esittää kysymys, vaikuttiko tässä tutkimuksessa kategorioiden syntymiseen tutkijan asenne siitä, mitä hän aineistosta haluaa löytää tai minkälaisia asioita sieltä pitäisi löytyä. Aineistoon ei ole tutkijan lisäksi kukaan muu tutustunut eikä näin ole voitu todeta sitä, ovatko aineistosta nostetut kategoriat (sekä ylä- että alakategoriat) objektiivisesti muodostettuja. Aineiston analyysi oli kuitenkin monivaiheinen prosessi ja kategoriat muodostuivat vähitellen, useamman kerran aineistoa läpikäyden. Aineiston luokittelu ja tulkintasäännöt on esitetty tutkimuksen menetelmäosuudessa (luku 3).

Käsitysten pohjalta kootut verkostoyrittäjyyden ja perinteisen yrittäjyyden kuvaukset on pyritty muodostamaan niin, että kuvauksista muodostuisi mahdollisimman kattava harvojen käsitteiden avulla ilmaistuna. Verkostoyrittäjyyden kuvaus sisältää seitsemän käsitettä: yrittäjä, resurssit, ympäristö, sosiaalinen sidoksisuus, kumppanuudet, veturiyrittäjä ja yhteisyrittäjä. Perinteisen yrittäjyyden kuvaus sisältää kuusi käsitettä: yrittäjä, resurssit, ympäristö, sosiaalinen sidoksisuus, yhteistyö ja alihankinta. Tätä esitystapaa tukee laadullisen aineiston arviointikriteeri, jonka perusteella analyysissä pitäisi pyrkiä

taloudellisuuteen ja kattavaan kuvaukseen mahdollisimman harvojen käsitteiden avulla (Nieminen 1998: 220).

Perinteisten yrittäjien ja verkostoyrittäjien ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavoissa on paitsi eroavaisuuksia myös paljon samankaltaisuutta. Voidaanko siis tämän tutkimuksen perusteella esittää verkostoyrittäjyyttä uudenlaisena, verkostotalouden yrittäjyytenä? Tarkoituksena on nostaa esille ajatus siitä, että uudenlainen toimintaympäristö ja verkostotalous olisivat muuttaneet myös yrittäjyyden toimintatapoja ja yrittäjyydessäkin olisi nähtävissä muutoksia, joita voitaisiin kutsua uudenlaiseksi yrittäjyydeksi. Tiedostan kuitenkin sen, että pelkästään tämän tutkimuksen tulosten kautta ei kovin vahvoja väitteitä uudenlaisen yrittäjyyden olemassa olosta voida esittää. Joitain selkeitä uusia ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja on kuitenkin nähtävissä.

5.4 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheita

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää sekä yrittäjyyden edistämisessä että toimivien yritysten kehittämisessä. Verkostoyrittäjyys luo mahdollisuuksia lähteä yrittäjäksi pienillä resursseilla ja panostaa omaan erikoisosaamiseen. Tämä voisi luoda edellytyksiä mm. nuorelle lähteä yrittäjäksi suoraan valmistumisen jälkeen, jos on pystynyt luomaan itselleen erikoisosaamista, jonka avulla pystyisi rakentamaan kumppanuuksia. Verkostot ovat myös mahdollisuus uuden yrittäjän oppimiseen ja kehittymiseen yhdessä muiden kanssa. Toisaalta verkostoyrittäjyyden toimintamalli voisi houkutella ulospäin suuntautuneita ja aktiivisia yksilöitä yrittäjiksi. Yrittäjyydestä kannattaisi tuoda esille verkostoyrittäjyyden antamat mahdollisuudet ja uudenlaiset, haastavat toimintamallit (kumppanuudet, veturiyritys, yhteisyritys). Tätä tukee Nevanperän (2003: 183) tutkimus, jonka mukaan nuoria kiinnostaa enemmän uudentyyppiset yrittäjäroolit kuin perinteinen yrittäjyys. Myös Malecki ja Poehling (1999: 250) esittävät, että verkostomaisen toimintatavan esilletuominen voisi houkutella aktiivisia ja ulospäin suuntautuneita yksilöitä yrittäjiksi. Jo liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa voisi miettiä erilaisia vaihtoehtoja yrityksen toiminnan organisoimiseksi ja siinä erityisesti kumppanuuksien ja verkostojen hyödyntämisen mahdollisuutta. Verkostokyvykkyyttä kannattaisi pai-

nottaa yrittäjyyskoulutuksissa. Se tarkoittaa verkostojen rakentamiseen, kehittämiseen ja johtamiseen liittyvien valmiuksien kehittämistä. Näissä painottuvat vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot, jotka vaikuttavat mm. yrittäjän kykyyn rakentaa luottamusta ja toimia veturiyrityksenä. Globaalissa toimintaympäristössä verkostot ovat usein kansainvälisiä ja se edellyttää myös kielitaitoa ja kykyä toimia yhteistyössä eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa.

Verkostoyrittäjyyden toimintamallit voivat tuoda uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvuun. Strategisina ratkaisuin yrityksen sijoittumisella ja yrityksen henkisellä ja fyysisellä ympäristöllä on vaikutusta yrityksen verkostoitumis- ja kehittymismahdollisuuksiin. Tiivis yhteistyö ja vuorovaikutus synnyttävät yrittäjille oppimisen ja kokemusten jakamisen mahdollisuuksia. Varsinkin kasvuvaiheen yrityksille toisten kokemuksista oppiminen ja esimerkkien seuraaminen on arvokasta ja antaa uskoa myös oman yrityksen mahdollisuuksiin. Myös yrittäjiä tukevat tahot voisivat miettiä verkostoyrittäjyyden toimintatapojen esille tuomista erilaisissa koulutus- ja kehittämishankkeissa. Kasvun mahdollistuminen kumppanuuksien ja verkostojen kautta on pienillä resursseilla toimivalle yrittäjälle hyvä mahdollisuus päästä uusille markkinoille ja saada uskottavuutta.

Yhteenvedona voidaan sanoa tutkimuksen nostaneen esille käytännön hyötyä yrittäjille, yrittäjiksi aikoville sekä laajemmin ja pitkällä tähtäyksellä nähtynä koko yhteiskunnalle. Yrittäjäksi lähtemisen kynnys madaltuu, koska verkostoyrittäjyydessä ei yleensä tarvita suuria investointeja eikä isoja alkupääomia. Verkostoyrittäjyys mahdollistaa kasvun myös pienillä resursseilla. Yritys voi kasvaa kumppaneiden kautta ja kumppaneiden kanssa. Verkostoyrittäjyys houkuttelee vahvaa erikoisosaamista ja hyviä yrittäjyysvalmiuksia hankkineita akateemisia, korkeasti koulutettuja osaajia yrittäjiksi. Verkostoyrittäjyyden kautta ne voivat keskittyä ydinosaamisensa kehittämiseen ja hankkia täydentävän osaamisen verkostoista. Tällaisista yrityksistä voi kehittyä globaaleja kasvuyrityksiä. Verkostoyrittäjyys mahdollistaa uusien yritysten nopean kasvun ja kansainvälistymisen. Kumppanuudet luovat uskottavuutta ja mahdollisuuksia päästä uusille markkinoille. Lisäksi verkostoyrittäjyys nostaa esille uudenlaisen yrittäjäidenti-

teetin. Yrittäjyys muuttuu sosiaalisemmaksi ja yhteisöllisemmäksi ja siinä painottuvat uudenlaiset roolit ja toimintamallit.

Jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimusaiheita tämä tutkimuksen kautta on noussut useitakin. Ensinnäkin olisi mielenkiintoista tehdä seurantatutkimus näille samoille yrityksille ja katsoa miten perinteisten yritysten verkostotoiminta on kehittynyt ja toisaalta miten verkostoyritysten erilaiset toimintatavat ovat onnistuneet ja miten niiden toiminta on jalostunut eteenpäin. Kiinnostavaa olisi seurata yhteisyritysten toimintaa tarkemmin ja niiden vaikutuksia yksittäisen yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Mielenkiintoista olisi myös tutkia verkostoyrityksen perustamista. Siinä voisi seurata, miten yrittäjä rakentaa omaa toimintaansa tukevia verkostoja ja miten verkostot kehittyvät. Koska verkostoyrittäjyys on todennäköisesti jatkossa entistä yleisempi tapa organisoida liiketoimintaa, voisi muutamien vuoden kuluttua tutkia sitä, miten moni uusista yrityksistä jollakin alueella toimii verkostomaisesti, ja minkälaisia toimintamalleja yrittäjät hyödyntävät.

KIITOKSET

Lähtiessäni väitöskirjaa tekemään, en oikeastaan tiennyt mitä on edessä. Tuntui kuitenkin luontevalta jatkaa lisensiaattityöstä alkanut prosessi maaliin asti. Meni pitkään ennen kuin uskalsin äänen sanoa, mitä olen tekemässä. Mitä pidemmälle prosessi eteni, sitä kiinnostavammaksi se tuli ja sitä tiiviimmin olin itse valmis siihen panostamaan aikaa ja energiaa. Olen tehnyt työn lähes kokonaan oman työni ohessa, yhtä kuukauden opintovapaata lukuun ottamatta. Se on ollut rankkaa ja vaatinut sisua ja välillä aika-moista tahdon lujutta. Prosessi on kuitenkin ollut opettavainen ja palkitseva. Kaikki isot saavutukset vaativat paljon työtä, motivaatiota ja sitoutumista. Sen olen tämän prosessin aikana saanut konkreettisesti kokea.

Väitöskirjatyön tekeminen on yksinäistä pakertamista, mutta se ei onnistu ilman tukiverkostoja, monien ihmisten tukea ja saumatonta yhteistyötä. Kiitos työnantajalleni Laurea-ammattikorkeakoululle saamastani tuesta työn eri vaiheissa. Erityinen kiitos kaikille työkavereille myötäelämisestä koko prosessin aikana ja varsinkin silloin kun on ollut vaikeita paikkoja ja voimat vähissä. Haluan myös kiittää Laurea-ammattikorkeakoulun informaattikko Kirsi Haanilaa arvokkaasta avusta lähdeaineiston hankkimisessa. Kiitos yhteistyökumppaneille, erityisesti Techvillan kehittämöjohtaja Jarkko Toivoselle ja Keski-Uudenmaan kehittämiskeskus Oy Forumin toimitusjohtaja Totti Salkolle. Teidän avulla helpottui merkittävästi yritysten ja yrittäjien valinta tutkimukseni kohde-yrityksiksi, joka oli ensiarvoisen tärkeää tutkimukseni onnistumisen kannalta. Kiitos kaikille yrittäjille uhraamastanne ajasta väitöskirjatyöni haastatteluun ja osoittamastanne positiivisesta asenteesta yrittäjyyden tutkimusta kohtaan.

Ohjaajani professori Jukka Vesalaisen panos on ollut merkittävä koko työni valmistumisesta ajatellen. Varsinkin työn viimeistelyvaiheessa olen saanut arvokkaita ja merkittävällä tavalla työtä eteenpäin vieviä kommentteja ja kehittämis ehdotuksia. Sitoutumisesi ja panostuksesi työn ohjaamiseen on ollut ihailtavaa ja esimerkillistä. Kiitos työni esitarkastajille professori Matti Koiraselle ja professori Timo Pihkalalle heidän työlle osoittamasta rakentavasta kriittisistä, jonka avulla olen pystynyt kehittämään työtäni. Kiitos väitöskirjatyötäni taloudellisesti tukeneille Liikesivistysrahastolle ja Liikesivistysrahaston kautta kauppatieteen tohtori V Nummenlahden rahastolle.

Elämän eväät saadaan kotoa ja arvokkaimmat eväät minulle tätä prosessia ajatellen ovat olleet positiivinen asenne, peräänantamattomuus ja uteliaisuus uusia asioita kohtaan. Vanhempani ovat omalla esimerkillään ja kannustuksellaan osoittaneet, että jos jotain haluaa sen eteen pitää tehdä töitä ja että asioista yleensä löytyy myös positiivinen puoli, joka auttaa jaksamaan eteenpäin. Isä Eero on aktiivisesti ja tiiviisti seurannut työni etenemistä ja sparrannut työni valmistumista sekä henkisesti että taloudellisella tukemisella.

Kiitos ystäväilleni ja lähipiirilleni, jotka olette varmastikin kyllästymiseen asti joutuneet kuuntelemaan vuodatuksiani työni eri vaiheista ja erityisesti vaikeina hetkinä valituksiani siitä, että onko tässä mitään järkeä. Teidän avulla olen kuitenkin aina saanut uutta intoa ja jaksanut jatkaa. Satuleenalle kiitos majoituksen tarjoamisesta Vaasassa ohjaustapaamisten ja opintoihin liittyvien seminaarien aikana. Kiitos Ollille hienosta esimerkiksi tohtorin tutkinnon suorittamisesta sekä tuesta ja kannustuksesta ja myötäelämisestä työni eri vaiheissa.

Yrittäjyyttä on kuvattu seikkailuksi, projektiksi sekä luovuutta ja itsenäisyyttä vaativaksi prosessiksi. Nämä samat asiat kuvaavat hyvin omaa väitöskirjaprosessiani.

Espoossa, elokuussa 2005

Tuija Toivola

LÄHTEET

- Aaltola, J. (1992). Merkityksen käsite ihmistutkimuksen ja kasvatuksen perusteiden analyysin lähtökohtana. *Jyväskylän yliopisto Chydenius-Instituutin tutkimuksia* 3.
- Aaltola, J. (1998). Oppiminen, tieto ja todellisuus? Teoksessa: *Tulevaisuuden tekijät*, 41–65. Toim. Olli Luukkainen. Juva: Atena Kustannus.
- Adler, P.S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science* (March–April), 215–234.
- Adler, P.S. & S-W Kwon (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27:1, 17–40.
- Ahokangas, P. & T. Pihkala (2002). *Kansainvälistyvä yritys*. Helsinki: Edita.
- Ahonen, S. (1996). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*, 114–160. Leena Syrjälä, Sirkka Ahonen, Eija Syrjäläinen, Seppo Saari. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Ahuja, G. (2000). The duality of cooperation: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal* 21:3, 317–343.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Aldrich, H.E. (1999). *Organizations Evolving*. London: Sage Publications.
- Aldrich, H. & C. Zimmer (1986). Entrepreneurship through social networks. In: *The Art and Science of Entrepreneurship*, 3–23. Eds Donald L. Sexton & Raymond W. Smilor. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Aldrich, H.E. & A. Brickman Elam (1997). A guide to surfing the social networks. In: *Mastering Enterprise*, 143–148. Eds Sue Birley & Daniel F. Muzyka. London: Pitman Publishing.
- Aldrich, H.E. & M. A. Martinez (2001). Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship, Theory and Practice* (Summer), 41–56.
- Ali-Yrkkö, J. (2001). *Nokia's Network – Gaining Competitiveness from Co-operation*. Vantaa: Taloustieto Oy.
- Alvarez, S. & J. Barney (2000). Entrepreneurial capabilities. A resource-based view. In: *Entrepreneurship as Strategy. Competing on the Entrepreneurial Edge*, 63–81. Eds G. Dale Mayer & Kurt A. Heppard. California: Sage.

- Anttila, J.-P., K. Heiska, P. Julkunen, T. Koivisto, H.I. Kulmala, I. Lappalainen, H. Lehtinen, M. Mikkola & J. Paranko (2002). VAVE-vahvuutta verkostosta. *Työelämän kehittämisohjelma, raportteja* 21. Helsinki: Työministeriö.
- Ardichvili, A., R. Cardozo & S. Ray (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing* 18, 105–123.
- Autio, E. (1999). Nopeasti kasvavien teknologiayrittäjien menestystarinat. Teoksessa: *Strateginen yrittäjyys*, 100–119. Toim. Pekka Lehtonen. Helsinki: Kauppa-kaari Oyj.
- Autio, E. (2000). Alue, yrittäjyys ja talouskasvu: Vertailu Sophia Antipoloksen ja Espoon Otaniemen välillä. Teoksessa: *Kaupungit innovatiivisena toimintaympäristönä*, 25–49. Toim. Juha Kostiainen & Markku Sotarauta. Helsinki: Tekniikan Akateemisten liitto TEK ry.
- Baker, E.W. (1992). The network organization in theory and practice. In: *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*, 397–429. Eds Nitin Nohria & Robert G. Eccles. USA: Harvard Business School Press.
- Barlett, A.F. (1988). *Profile of the Entrepreneur or Machiavellian Management*. Southampton: Ashford Press Publishing.
- Barnatt, C. (1995). Office space, cyberspace and virtual organization. *Journal of General Management* 20:4, 78–91.
- BarNir, A. & K.A. Smith (2002). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of Small Business Management* 40:3, 219–232.
- Barrow, C. (1993). *The Essence of Small Business*. Great Britain: Prentice Hall.
- Berger, P.L. & T. Luckmann (2002). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Bateman, T.S. & J.M. Crant (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior* 14:2 (Mar), 103–118.
- Bao E.Q. & W-S Siu (2004). *Research into Entrepreneurial Network Competence: An Interplay of Network Relationship, Structure and Governance*. A paper presented in RENT XVIII, 24–26 November 2004, Copenhagen, Denmark.
- Baum, J.A.C., T. Calabrese & B. Silverman (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal* 21, 267–294.
- Binks, M. & P. Vale (1990). *Entrepreneurship and Economic Change*. London: McGraw-Hill Book Company.

- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* 1, 107–117.
- Birley, S. (1996). Start-up. 20–39. In: *Small Business and Entrepreneurship*. Second edition. Eds Paul Burns & Jim Dewhurst. London: MacMillan Press Ltd.
- Blomqvist, K. (2002). Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 122, PhD Thesis. Lappeenranta: University of Technology.
- Borgatti, S.P. & P.C. Foster (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management* 29:6, 991–1013.
- Bridge, S., Ken O'Neill & Stan Cromie (1998). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. Great Britain: MacMillan Press Ltd.
- Brockhaus, Sr. R.H. (1982). The psychology of the entrepreneur. In: *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 39–67. Eds Calvin A. Kent, Donald L. Sexton & Karl H. Vesper. USA: Prentice-Hall Inc.
- Brockhaus, R.H. (1987). Entrepreneurial folklore. *Journal of Small Business Management* 25:3 (July), 1–6.
- Brockhaus, Sr. R.H. & P.S. Horwitz (1986). The psychology of the entrepreneur. In: *The Art and Science of Entrepreneurship*, 25–47. Eds Donald L. Sexton & W. Raymond. USA: Ballinger Publishing Company.
- Brown, B. & J.E. Butler (1995). Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in the U.S. wine industry. *Journal of Small Business Management* 33 (July), 57–66.
- Brush, C.G. (1992). Marketplace information scanning activities of new manufacturing ventures. *Journal of Small Business Management* 30:4, (Oct), 41–53.
- Burrell, G. & G. Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Ashgate: Aldershot.
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R.S. (2000). The network entrepreneur. In: *Entrepreneurship. The Social Science View*, 281–307. Ed. Richard Swedberg. New York: Oxford University Press.
- Busenitz, L.B. & J.B. Barney (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing* 12, 9–30.

- Busenitz, L.W., G.P. West III, D. Shepherd, T. Nelson, G.N. Chandler & A. Zacharakis (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management* 29:3, 285–308.
- Bygrave, W.D. (1989). The entrepreneurship paradigm I: A philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice* 14:1 (Fall), 7–26.
- Bygrave, W.D. & C.W. Hofer (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16:2, 13–22.
- Castells, M. (1996). *The Rise of Network Society*. Great Britain: Blackwell.
- Chell, E. (2000). Towards researching the “opportunistic entrepreneur”. A social constructionist approach and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9:1, 63–80.
- Chell, E. & S. Baines (2000). Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development* 12, 195–215.
- Chen, W-H. (1999). Manufacturing strategies of network-based small firms: Observations on the textile industry in Taiwan. *Journal of Small Business Management* (April), 46–62.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology* 94, 95–120.
- Collins, O. & D.G. Moore (1970). *The Organization Makers. A behavioural study of independent entrepreneurs*. New York: Meredith Corporation.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixes Methodes Approaches*. Second edition. Thousand Oaks: SAGE.
- Cuevas, J.G. (1994). Towards a taxonomy of entrepreneurial theories. *International Small Business Journal* 12:4 (Jul–Sep), 77–88.
- Das, T.K. & B-S. Teng (1998). Between Trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review* 23:3, 491–512.
- Davidsson, P. (1989). *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*. Stockholm School of Economics. The Economic Research Institute/EFI. A Dissertation for the Doctor’s Degree in Business Administration. Stockholm. Sweden.
- Davidsson, P. & B. Honig (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 18, 301–331.

- Deakins, D. (1999). *Entrepreneurship and Small Firms*. Second edition. England: McGraw-Hill.
- Di Maggio, P. (1992). Nadel's paradox revisited: Relational and cultural aspects of organizational structure. In: *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*, 118–142. Eds Nitin Nohria & Robert G. Eccles. USA: Harvard Business School Press.
- Dollinger, M. J. (1985). Environmental contacts and financial performance of small firm. *Journal of Small Business Management* 23:1 (Jan), 24–30.
- Donckels, R. & J. Lambrecht (1997). The network position of small business: An explanatory model. *Journal of Small Business Management* 35:2 (April), 13–25.
- Doz, Y.L. & G. Hamel (1998). *Alliance Advantage. The Art of Creating Value Through Partnering*. USA : Harvard Business School Press.
- Dyer, J.H. & H. Singh (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review* 23:4 (Oct), 660–679.
- Ebers, M. (1997). Explaining inter-organizational network formation. In: *The Formation of Inter-Organizational Networks*, 3–40. Ed. Mark Ebers. New York: Oxford University Press.
- Elfring, T. & W. Hulsink (2003). Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small Business Economics* 21, 409–422.
- Engeström, Y. (1998). *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Eskola, J. & J. Suoranta (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Fenton, E.M. & A.M. Pettigrew (2000a). Integrating a global professional services organization: The case of Ove Arup partnership. In: *The Innovating Organization*, 47–81. Eds Andrew M. Pettigrew & Evelyn M. Fenton. London: Sage Publications.
- Fenton, E.M. & A.M. Pettigrew (2000b). The role of social mechanisms in an emerging network: The Case of the pharmaceutical network in Coopers & Lybrand Europe. In: *The Innovating Organization*, 82–116. Eds Andrew M. Pettigrew & Evelyn M. Fenton. London: Sage Publications.
- Forrest, J.E. (1990). Strategic alliances and the small technology-based firm. *Journal of Small Business Management* 28:3 (July), 37–45.

- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton.
- Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The Academy of Management Review* 10 (Oct), 698–706.
- Gartner, W.B. (1988). “Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. *American Journal of Small Business* (Spring), 11–32.
- Gartner, W.B. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory & Practice* (Summer), 27–39.
- Gartner, W.B., T.R. Mitchell & K.H. Vesper (1989). A taxonomy of new business ventures. *Journal of Business Venturing* 4, 169–186.
- Gasse, Y. (1986). The development of new entrepreneurs. In: *The Art and Science of Entrepreneurship*, 49–60. Eds Donald L. Sexton & W. Raymond. Smilor. USA: Ballinger Publishing Company.
- Gibb, A.A. (1987). Enterprise culture-it’s meaning and implications for education and training. *Journal of European Industrial Training* 11:2, 11–34.
- Gibb, A.A. (1993). *Do We Really Teach (approach) Small Business in the Way We Should?* A conference paper, Conference of Internationalizing Entrepreneurship Education and Training. Vienna (Austria), July 5–7, 1–9.
- Gibb, A.A. & J. Richie (1982). Understanding the process of starting small business. *European Small Business Journal* 1:1, 7.
- Gillingham, D.W. & K.E. Loucks (1982). Forming new entrepreneurial ventures through the use of venture group sessions. *Journal of Small Business Management* (October), 5–12.
- Gilmore, A. & D. Carson (1999). Entrepreneurial marketing by networking. *New England Journal of Entrepreneurship* 2:2, 31–38.
- Glancey, K., M. Greig & M. Pettigrew (1998). Entrepreneurial dynamics in small business service firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 4, 249–268.
- Grandori, A. & G. Soda (1995). Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies* 16:2, 183–214.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology* 78:6, 1360–1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology* 91:3, 481–510.

- Granovetter, M. (1992). Problems of explanation in economic sociology. In: Networks and organizations. *Structure, Form and Action*, 25–56. Eds Nitin Nohria & Robert G. Eccles. USA: Harvard Business School Press.
- Greene, P.G. & T. Edison Brown (1997). Resource needs and the dynamic capitalism typology. *Journal of Business Venturing* 12, 161–173.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* (July–August), 37–46.
- Greve, A. & J.W. Salaff (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice* (Fall), 1–22.
- Gröhn, T. (1992). Fenomenografinen tutkimusote. Teoksessa: *Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa*, 1–32. Toim. Terttu Gröhn & Juhani Jussila. Helsinki: Yliopistopaino.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal* 19, 293–317.
- Hansen, E.L. (1995). Entrepreneurial networks and new organization growth. *Entrepreneurship: Theory and Practice* (Summer), 7–19.
- Hautamäki, A. (2001). Suomi muutosten edellä. Raportti Suomen haasteista. *Sitran raportteja* 6. Kuopio: Kevama Oy.
- Heinonen, J. & I. Vento-Vierikko (2002). *Sisäinen yrittäjyys – uskalla, muutu, menesty*. Helsinki: Tallentum.
- Heinonen, J. & J. Toivonen (2003). Johdatus perheyritysten tutkimiseen. Teoksessa: *Quo vadis, suomalainen perheyritys?*, 12–22. Toim. Jarna Heinonen. PK-Insituutti, Turun kauppakorkeakoulu: Kirjapaino Grafia Oy.
- Hills, G.E., G.T. Lumpkin & R.P. Singh (1997). *Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson College. Saatavana: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/hills/hill1.htm>.
- Himanen, P. & M. Castells (2004). Piilaakson ja Suomen yhteiskuntamallit. Teoksessa: *Gloaali tietoyhteiskunta. Kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen*, 35–52. Toim. Pekka Himanen. Teknologia katsaus 155/2004. Helsinki: Tekes.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hisrich, R.D. (1988). Entrepreneurship: past, present, and future. *Journal of Small Business Management* 26:4 (Oct), 1–4.
- Hite, J.M. & W. S. Hesterly (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal* 22, 275–286.

- Hoang, H. & B. Antoncic (2003). Network-based research in entrepreneurship. A critical review. *Journal of Business Venturing* 18, 165–187.
- Hofer, C.W. & W.R. Sandberg (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry, structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing* 2, 5–28.
- Hornaday, J.A. & J. Aboud (1971). Characteristics of successful entrepreneurs. *Personel Psychology* 24, 141–153.
- Hornaday, J. A. & K.H. Vesper (1982). Entrepreneurial education and job satisfaction. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 526–539, Center for entrepreneurship studies, Babson College.
- Hornaday, R.W. (1990). Dropping the E-words from small business research: an alternative typology. *Journal of Small Business Management* 28:4, 22–34.
- Hull, D.L., J.J. Bosley & G.G. Udell (1980). Renewing the hunt of Heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. *Journal of Small Business Management* 18:1 (Jan), 11–18.
- Hyrsky, K. & H. Lipponen (2004). Yrittäjyyskatsaus 2004. *KTM Julkaisuja* 18. Edita Publishing Oy.
- Hytti, U. (2003). *Stories of Entrepreneurs: Narrative Construction of Identities*. Turku School of Business and Administration. Dissertation. Turku.
- Hyötyläinen, R. (2000). Development mechanisms of strategic enterprise networks. Learning and innovation in networks. *VTT Publications* 417. Espoo. Saatavana: www.inf.vtt.fi/pdf.
- Häkkinen, K. (1996). *Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Opetuksen perusteita ja käytänteitä* 21. Jyväskylän Yliopisto opettajankoulutuslaitos. Jyväskylä.
- Jarillo, C.J. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9:1 (Jan/Feb), 31–41.
- Jarillo, C.J. (1989). Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing* 4, 133–147.
- Jarillo, C.J. (1993). *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jennings, D.F. (1994). *Multiple Perspectives of Entrepreneurship. Text, Reading and Cases*. Ohio: South-Western Publishing Co. Cincinnati.

- Johannisson, B. (1986). Network strategies: Management technology for entrepreneurship and change. *International Small Business Journal* 5:1, 19–30.
- Johannisson, B. (1988). Business formation – a network approach. *Scandinavian Journal of Management* 4:3–4, 83–99.
- Johannisson, B. (1996). *The Dynamics of Entrepreneurial Networks*. Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College. Saatavana: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/johannis/>.
- Johannisson, B. (1998). Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. *Entrepreneurship & Regional Development* 10:4 (Oct–Dec), 297–303.
- Johannisson, B. (2000). Networking and entrepreneurial growth. In: *Handbook of Entrepreneurship*, 368–386. Eds D. Sexton & H. Landström. London: Blackwell.
- Johannisson, B. (2003). Entrepreneurship as a collective phenomenon. In: *Creación de Empresas-Entrepreneurship*, 87–109. Eds E. Genescà, D. Urbano, J. Capelleras, C. Gualarte & J. Vergès. Barcelona Spain: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Johannisson, B., O. Alexanderson, K. Nowicki & K. Senneseth (1992). Beyond anarchy and organization-entrepreneurs in context. *Institute of Economic Research. Working Paper Series* 13. Lund.
- Johansson, L.J. & R. Kuehn (1987). The small business owner/manager's search for external information. *Journal of Small Business Management* (July), 53–60.
- Jones, C., W.S. Hesterly & S.P. Borgatti (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review* 22:4 (Oct), 911–945.
- Järvinen, A. & P. Karttunen (1998). Fenomenografia – käsitysten kirjon kuvaaja. Teoksessa: *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*, 164–173. Toim. Marita Paunonen, Katri Vehviläinen-Julkunen. Juva: WSOY.
- Järvinen, P. & A. Järvinen (2000). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kakkuri, M-L. & P. Ylikoski (2002). Merkitys ja tulkinta. Teoksessa: *Argumentti ja kritiikki*, 24–33. 4. painos. Toim. Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila. Helsinki: Gaudeamus.
- Kallio, J. (2002). *Pienyrityksen kehittymisen tiet*. Jyväskylä: Gummerus.

- Katajamäki, A. (2004). *“Bisnestä, elävää elämää ja yhteispeliä”*. Tutkimus verkostotoimijoiden verkostonäkemyksistä. Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos, julkaisematon lisensiaattitutkimus.
- Kets De Vries, M.F.R. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, 34–57.
- Kickul, J. & L.K. Gundry (2002). Prospecting for strategy advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management* 40:2, 85–97.
- Kilby, P. (1971). Hunting the heffalump. In: *Entrepreneurship and Economic Development*, 1–40. Ed. Peter Kilby. New York: The Free Press.
- Kirby, D.A. & D. Jones-Evans (1997). Small technology-based professional consultancy services in the United Kingdom. *The Service Industries Journal* 17:1, 155–172.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. USA: The University of Chicago Press.
- Kohtamäki, M. (2003). *The Nature of Trust in Inter-Organizational Relationships. In Search of Dimensions of Trust*. Licentiate Thesis (unpublished). Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Koiranen, M. (1993). *Ole yrittäjä*. Tampere: Konetuumat Oy.
- Koiranen, M. (2003). *Perheyriityksen johtaminen*. Tampere: Konetuumat Oy.
- Koiranen, M. & M. Peltonen (1995). *Yrittäjyyskasvatus*. Tampere: Konetuumat Oy.
- Koiranen, M. & M. Tuunanen (1996). *Asiakasyrittäjyys*. Tampere: Konetuumat Oy.
- Kolvereid, L. & E. Bullvåg (1993). Novices versus experienced business founders: An exploratory investigation. In: *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*, 275–285. Eds S. Birley & I.C. MacMillan. The Netherlands: Elsevier Science Publishers.
- Korunka, C., H. Frank, M. Lueger & J. Mugler (2003). The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the startup process – A Configurational approach. *Entrepreneurship Theory and Practice* (Fall), 23–42.
- Koskela, J., J. Kuosa, P. Merisaari & R. Nieminen (2004). Verkostoyrityksen hallitun kasvun tukeminen. Selvitys verkostoyrityksen kasvua tukevista toimista. *KTM julkaisuja* 20. Saatavana: ktm.elinar.fi/ktm_jur/.
- Koski, H., P. Rouvinen & P. Ylä-Anttila (2001). Uuden talouden loppu? *ETLA, SITRA*. Helsinki: Taloustieto Oy.

- Kovalainen, A. (1999). Uusia mahdollisuuksia naisten yritystoiminnalle. Teoksessa: *Strateginen yrittäjyys*, 24–47. Toim. Pekka Lehtonen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Kuzel, A.J. (1999). *Sampling in Qualitative Inquiry*. In: *Doing Qualitative Research*. Second Editon. Editors: Benjamin F. Crabtree, William L. Miller. Thousand Oaks: SAGE.
- Kyrö, P. (1997). Yrittäjyys kulttuurin murroksessa. Teoksessa: *Organisaatio ja yrittäjyys*, 28–57. Toim. Iiris Aaltio-Marjosola. Juva: WSOY.
- Kyrö, P. (1998). *Yrittäjyyden tarinaa kertomassa*. Juva: WSOY.
- Kyrö, P. (2004). Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja kehittämiskeskus. *Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja* 1.
- Lahti, A. (1994). Verkostotalous. Teoksessa: *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*, 81–115. Toim. Ilkka Raatikainen & Johanna Ahopelto. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21, Kuopio.
- Lahti, A. (1999). Voittajat – absoluuttinen vai suhteellinen etu. Teoksessa: *Strateginen yrittäjyys*, 205–223. Toim. Pekka Lehtonen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Lahti, A. (2000). Creative entrepreneurship and new economy. *Helsinki School of Economics and Business Administration W-248*. Helsinki: He-Se Print.
- Laine, T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, 26–43. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Larson, A. (1991). Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing* 6, 173–188.
- Larson, A. & J.A. Starr (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship: Theory and Practice* (Winter), 5–15.
- Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys-exemplet fenomenografi*. Studentlitteratur. Lund: Sweden.
- Lechner, C. & M. Dowling (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development* 15, 1–26.
- Lee, D.Y. & E.W.K. Tsang (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and networking activities on venture growth. *Journal of Management Studies* 38:4, 583–602.

- Lehtonen, P. (1999). Osaamispohjaisen yrityksen menestystie. Teoksessa: *Strateginen yrittäjyys*, 78–99. Toim. Pekka Lehtonen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Leskinen, P-L. (1999). "Yrittäjällä koko elämä kiinni yrityksessä". Opiskelijoiden yrittäjyyskäsitykset ja niiden muutokset yritysprojektin aikana. *Acta Wasaensia* 71. Liiketaloustiede 27. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Liao, J. & H. Welsch (2003). Social capital and entrepreneurial growth aspiration: a comparison of technology- and non-technology-based nascent entrepreneurs. *Journal of High Technology Management Research* 14, 149–170.
- Lillrank, P. (1999). Globaali verkostotalous – pk-yritysten nousu? Teoksessa: *Tuleva tuhat*, 139–153. Toim. Maija Metsä. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Lin, N. (2001). Building a network theory of social capital. Teoksessa: *Social Capital. Theory and Research*, 3–29. Eds Nan Lin, Karen Cook & Ronald S. Burt. New York: Aldine de Gruyter.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 6:6, 295–309.
- Long, W. (1983). The meaning of entrepreneurship. *American Journal of Small Business* VIII:2 (Oct–Dec), 47–56.
- Longenecker, J.G. & J.E. Schoen (1975). The essence of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* (July), 26–32.
- Longenecker, J.G., J.A. McKinney & C.W. Moore (1988). Egoism and Independence: Entrepreneurial ethics. *Organizational Dynamics* 16:3, 64–72.
- Lorenzoni, G. & C. Baden-Fuller (1995). Creating a strategic center to manage a web of partners. *California Management Review* 37:3, 146–163.
- Lorenzoni, G. & A. Lipparini (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal* 20, 317–338.
- Lorenzoni, G. & O.A. Ornati (1988). Constellations of firms and new ventures. *Journal of Business Venturing* 3, 41–57.
- Low, M. & I. McMillan (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management* 14:2, 139–161.
- Lumpkin, G.T. & G.G. Dess (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21:1 (Jan), 135–172.

- Luukkainen, O. & J. Wuorinen (2002). *Yrittävä elämänsenne*. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy.
- Malecki, E.J. & R.M. Poehling (1999). Extroverts and introverts: small manufactures and their information sources. *Entrepreneurship & Regional Development* 11, 247–268.
- Marton, F. (1981). Phenomenography – Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* 10, 177–200.
- Marton, F. (1988). Phenomenography: exploring different conceptions of reality. In: *Qualitative Approaches to Evaluation in Education*, 176–205. Ed. David M. Fetterman. New York: Praeger.
- McCarthy, B. & B. Leavy (1999). The entrepreneur, risk-perception and change over time: A typology approach. *IBAR*; Dublin 1998/1999. Vol. 19/29, No.1, 126–140.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. New Jersey: Princeton.
- Metsämuuronen, J. (2000). Laadullisen tutkimuksen perusteet. *Metodologia-sarja* 4. Viro: International Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä*. 2. uudistettu painos. International Methelp Ky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mezirow, J. (1990). *Fostering Critical Reflection in Adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Miettinen, R., J. Lahenkari, M. Hasu & J. Hyvönen (1999). Osaaminen ja uuden luominen innovaatioverkostossa. *Sitra* 226. Vantaa: Taloustieto Oy.
- Miles, G., S.B. Preece & M.C. Baetz (1999). Dangers in dependence: The impact of strategic alliance use by small technology-based firms. *Journal of Small Business Management* (April), 20–29.
- Miles, M.B. & A.M. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis*. Second Edition. Thousand Oaks: SAGE.
- Miles, R.E. & C.C. Snow (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review* 3 (Spring), 62–73.
- Miles, R.E. & C.C. Snow (1995). The new network firm: A spherical structure built on a human investment philosophy. *Organizational Dynamics* (Spring), 5–18.
- Miller, D. & J-M. Toulouse (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science* 32:11, 1389–1409.

- Mitchell, R., L. Busenitz, T. Lant, P.P. McDougall, E.A. Morse & J.B. Smith (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 27:2 (Winter), 93–104.
- Mitronen, L. (2002). *Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA.
- Mäkelä, K. (1992). Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, 42–61. Toim. Klaus Mäkelä. Helsinki: Gaudeamus.
- Möller, K., A. Rajala & S. Svahn (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti*. Teknologiateollisuus ry. Tampere: Teknova Oy.
- Nahapiet, J. & S. Ghoshal (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *The Academy of Management Review* 23:2, 242–266.
- Naumanen, M. (2002). Nuorten teknologiayritysten menestystekijät. *Sitran raportteja* 28. Helsinki.
- Nevanperä, E. (2003). Yrittäjyys Suupohjan opiskelijanuorten ajattelussa. Tutkimus Suupohjan seudun nuorisoasteen opiskelijoiden yrittäjyysnäkökymyksistä sekä yrittäjyysopetuksen opetussuunnitelman kehittämispyrkimyksistä. *Jyväskylän Studies in Business and Economics* 24. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Niemelä, S. (2002). *Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC*. Helsinki: Edita.
- Nieminen, H. (1998). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*, 215–221. Toim. Marita Paunonen & Katri Vehviläinen-Julkunen. Juva: WSOY.
- Niiniluoto, I. (1999): *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen ja teorian muodostus*. 2. painos. Keuruu: Otava.
- Nijkamp, P. (2003). Entrepreneurship in a modern network economy. *Regional Studies* 37:4, 395–405.
- Nohria, N. (1992a). Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, 1–21. Eds Nitin Nohria & Robert G. Eccles. Boston: Harvard Business School Press.
- Nohria, N. (1992b). Information and search in the creation of new business ventures: The case of the 128 venture group. In: *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*, 240–261. Eds Nitin Nohria & Robert G. Eccles. USA: Harvard Business School Press.

- Nohria, N. & R. Eccles (1992). Face to face: Making network organizations work. In: *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*, 288–308. Eds Nitin Nohria & Robert G. Eccles. USA: Harvard Business School Press.
- Nummenmaa, A.R. & T. Nummenmaa (2002). Toisen asteen näkökulma. Teoksessa: *Opetus, oppiminen, vuorovaikutus*, 66–76. 2. uusittu painos. Toim. Marja-Liisa Julkunen. Vantaa: WSOY.
- Näätänen, R., P. Niemi, J. Laakso & R. Peltola (2002). Tietoa käsittelevä ihminen. *Psykologia* 3. Porvoo: WSOY.
- O'Donnell, A., A. Gilmore, D. Cummins & D. Carson (2001). The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. *Management Decision* 39:9, 749–760.
- Ollus, M. (2002). Verkostotalouden lähtökohdat. Teoksessa: *Yritysverkosto – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*, 1–7. 2. painos. Toim. Martin Ollus, Jukka Ranta & Pekka Ylä-Anttila. Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto (SITRA). Vantaa: Taloustieto Oy.
- Orton, D. J. & K.E. Weick (1990). Loosley coupled systems: A reconceptualization. *The Academy of Management Review* 15:2, 203–223.
- Paija, L. (2002). Yritysverkostot: miksi, miten – ja miksi ei? Teoksessa: *Yritysverkosto – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*, 28–60. 2. painos. Toim. Martin Ollus, Jukka Ranta & Pekka Ylä-Anttila. Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto (SITRA). Vantaa: Taloustieto Oy.
- Parrila, S. (2002). *Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää: Näkökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen*. Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus, väitöskirja. Saatavana: <http://herkules.oulu.fi/isbon951468741/html/index.html>.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Second Edition. Newbury Park: SAGE.
- Pearce, J.A. II, B.L. Chapman & F.R. David (1982). Environmental scanning for small and growing firms. *Journal of Small Business Management* (July), 27–34.
- Peltonen, M. (1985). *Yrittäjyys*. Keuruu: Otava.
- Perry, M. (1999). *Small Firms and Network Economies*. London: Routledge.
- Pihkala, T. (2001). Entrepreneurial capability and new venture formation. A study of entrepreneurs' start-up practices. *Acta Wasaensia* 84. Business Administration 34 Management and Organization. Academic Dissertation. University of Vaasa.

- Pirnes, H. (2002). *Verkostoylivoimaa*. Vantaa: WSOY.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior* 12, 295–336.
- Powell, W.W., K.W. Koput & L. Smith-Doerr (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41:1 (Mar), 116–145.
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simone Schuster.
- Raatikainen, I. (1992). Alihankintaverkostojen kehittäminen pohjoissavolaisessa metalliteollisuudessa. Yritystalouden laitos. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopion yliopisto. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Raatikainen, I. (1994). COⁿ-verkkoutumisprosessimalli. Teoksessa: *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*, 19–38. Toim. Ilkka Raatikainen & Johanna Ahopelto. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21, Kuopio.
- Ranta, J. (2002). Verkostot ja verkostoyritykset – kilpailua ajalla, nopeudella ja joustavuudella. Teoksessa: *Yritysverkosto – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*, 8–27. 2. painos. Toim. Martin Ollus, Jukka Ranta & Pekka Ylä-Anttila. Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto (SITRA). Vantaa: Taloustieto Oy.
- Ranta-aho, H. (2004). Yritysten yhteistyökyky erottaa hyvät akanoista. *Helsingin Sanomat* 3.10.2004, Talous & Työ, E3.
- Rauch, A. & M. Frese (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. In: *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2000*, Vol. 15, 101–141. Eds Cary L. Cooper & Ivan T. Robertson. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Rauste-von Wright, M. & J. von Wright (1995). *Oppiminen ja koulutus*. Toinen painos. Juva: WSOY.
- Ring, P.S. & A.H. Van de Ven (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review* 19:1 (Jan), 90–118.
- Robinson, R.B. Jr. & W.F. Littlejohn (1981). Important contingencies in small firm planning. *Journal of Small Business Management* (July), 45–48.
- Ronen, J. (1983). Some insights into entrepreneurial process. In: *Entrepreneurship*, 137–173. Ed. Joshua Ronen. USA: Lexington Books.

- Rouhiainen P. & L. Väänänen (2004). Yrittäjä, elämäntieteiden maisteri. Teoksessa: *Oman elämänsä yrittäjät? Nuorisobarometri 2004*, 58–70. Toim. Terhi-Anna Wilska. Opetusministeriö, Nuorisotutkimusverkosto, Nuorisoasiainneuvottelukunta. Helsinki: Edita.
- Ruuskanen, P. (2003). *Verkostotalous ja luottamus*. Jyväskylä: SoPhi Jyväskylän yliopisto.
- Sako, M. (1992). *Prices, Quality and Trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schermerhorn, J.R. (1980). Inter-firm cooperation as a resource for small business development. *Journal of Small Business Management* 18:2 (April), 48–54.
- Schienstock, G. & T. Härmäläinen (2001). Transformation of the Finnish innovation system: A network approach. *Sitra Reports Series* 7. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. USA: Harvard University Press.
- Shane, S., E.A. Locke & C.J. Collins (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review* 13, 257–279.
- Shane, S. & S. Venkataraman (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25:1 (Jan), 217–226.
- Shapero, A. & L. Sokol (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In: *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 72–90. Eds Calvin Kent, Donald L. Sexton & Karl Vesper. New Jersey: Prentice-Hall.
- Shaver, K.G. & L.R. Scott (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice* (Winter), 23–45.
- Schwandt, T.A. (2000). Three epistemological stances for qualitative inquiry. In: *Handbook of Qualitative Research*, 189–213. Second Edition. Eds Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln. Thousand Oaks: SAGE.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research*. London: SAGE.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data*. 2nd edition. London: SAGE.
- Simoila, R. (1993). Fenomenografia laadullisena tutkimusotteena. *Hoitotiede* 5:1, 21–30.
- Simsek, Z., M.H. Lubatkin & S.W. Floyd (2003). Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: A structural embeddedness perspective. *Journal of Management* 29:3, 427–442.

- Sitkin, S.B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. In: *Research in Organizational Behavior* 14, 231–266. Eds Barry M. Staw & L.L. Cummings. Greenwich: JAI Press Inc.
- Smelzer, L.R. & G.L. Fann (1989). Gender differences in external networks of small business owner/managers. *Journal of Small Business Management* 27:2 (April), 25–32.
- Smelzer, L.R., G.L. Fann & N. Nikolaisen (1988). Environmental scanning practices in small business. *Journal of Small Business Management* (July), 55–62.
- Stanworth, M.J.K. & J. Curran (1976). Growth and small firm – An alternative view. *Journal of Management Studies* 13:2, 95–110.
- Starkey, K., C. Barnatt & S. Tempest (2000). Beyond networks and hierarchies: Latent organizations in the U.K. television industry. *Organization Science* (May–June), 299–305.
- Stevenson, H.H. & J.C. Jarillo (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11, 17–27.
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Stuart, T.E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal* 21, 791–811.
- Ståhle, P. & K. Laento (2000). Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. *Ekonomia-sarja*. Helsinki: WSOY.
- Szarka, J. (1990). Networking and small firms. *International Small Business Journal* 2 (Jan–March), 10–22.
- Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Teollisuus ja Työnantajat (2001). *Kohti strategisia yritysverkostoja*. Osaraportti I. Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus. Saatavana: www.tt.fi.
- Teollisuus ja Työnantajat (2003). *Kohti strategisia yritysverkostoja*. Osaraportti II. Lisäarvoa luovat verkostot. Saatavana: www.tt.fi.
- Thorelli, H.B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal* 7, 37–51.
- Timmons, J.A. (1999). *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*. Singapore: McGraw-Hill.

- Tjosvold, D. & D. Weicker (1993). Cooperative and competitive networking by entrepreneurs: a critical incident study. *Journal of Small Business Management* 31:1 (Jan), 11–21.
- Toiviainen, H. (2003). *Learning Across Levels. Challenges of Collaboration in a Small-Firm Network*. University of Helsinki Department of Education. Helsinki.
- Toivola, T. (2002) *Pk-yritysten innovatiivisuus ja uudistuminen. Vertaileva case-tutkimus uuden ja vanhan talouden yrityksistä*. Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos. Julkaisematon lisensiaattitutkimus.
- Tuimala, A. & J. Ahola (2000). *Networking as a Local Development Strategy: Leadership in Network Organizations*. Telecom Business Research Center Lappeenranta. Lappeenranta.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.
- Tuusjärvi, E. (2003). Multifaceted norms in SMC export cooperation: A discourse analysis of normative expectations. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis. Helsinki School of Economics. A-226*. HeSE print.
- Uljens, M. (1989). *Fenomenografi-forskning on uppfattningar*. Studenstlitteratur, Lund: Sweden.
- Uljens, M. (1991). Phenomenography – A qualitative approach in educational research. Teoksessa: *Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja*, 80–107. Toim. Leena Syrjälä & Juhani Merenheimo. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita 39. Oulu.
- Uljens, M. (1992). *Phenomenological Features of Phenomenography*. University of Göteborg. Department of Education. Sweden.
- Uljens, M. (1993). The essence and existence of phenomenography. *Nordisk Pedagogik* 3, 134–147.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42:1 (March), 35–67.
- Vakaslahti, P. (2004). *Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen*. Helsinki: Talentum.
- Vanhala, S., M. Laukkanen & A. Koskinen (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. uudistettu painos. Ky-palvelu Oy. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Varamäki, E. (2001). Essays on multilateral cooperation between SMEs. The prerequisites for successful development and different models of interfirm

- cooperation. *Acta Wasaensia* 92, Business Administration 36. Management and Organization. PhD Thesis. University of Vaasa.
- Varamäki, E. & T. Pihkala (2002). Growing through external relationship – A case study of small furniture manufacturers' network. *Proceedings of the ICSB 47th World Conference* 19–23 June 2002, in San Juan, Puerto Rico. Saatavana: www.lahti.fi/korkeakoulukirjasto/julkaisuluettelot/julkaisut.htm.
- Varamäki, E. & J. Vesalainen (2003). Modelling different types of multilateral co-operation between SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development* 15, 27–47.
- Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tampere: Kirjayhtymä.
- Vesala, K.M. (1992). Pienyrittäjän kontrollipremissit. Sosiaalipsykologinen tarkastelu. *Acta Psychologica Fennica. Soveltavan psykologian monografioita* 5. Rauma: Oy West Point.
- Vesala, K.M. (1997). Yrittäjyysmalli muistutuksena luottamuksen tärkeydestä organisaatiossa. Teoksessa: *Organisaatio ja yrittäjyys*, 246–264. Toim. Iiris Aaltio-Marjosola. Juva: WSOY.
- Vesalainen, J. (1995). The small firm as an adaptive organization. Organizational adaption versus environmental selection within environmental change. *Acta Wasaensia* 42. Business Administration 16. Management and Organization. Academic Dissertation. University of Vaasa.
- Vesalainen, J. (2002). Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. *MET-julkaisuja* 9. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Vesalainen, J. (2004). Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. *Teknolgiateollisuus* 3. Tampere: Teknologiaiinfo Teknova Oy.
- Vesalainen, J., E. Varamäki & T. Pihkala (1996). Dimensions of virtual organization. *Proceedings of the University of Vaasa, Discussion Papers* 208. University of Vaasa.
- Vesalainen, J. & R. Viitala (2003). *Double Framing – Who Do You Work for?* Unpublished conference paper. Nordic Academy of Management, Reykjavik.
- Vesper, K. (1980). *New Venture Strategies*. N.J.: Prentice-Hall.
- Weick, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly* 21:1, 1–19.

- Weick, K.E. (1996). Drop your tools: An allegory for organizational studies. *Administrative Science Quarterly* 41, 301–313.
- Welsh, J. A. & J.F. White (1981). A Small business is not a little big business. *Harvard Business Review* (July–August), 18–23.
- Wilenius, M. (2004). *Luovaan talouteen*. Helsinki: Edita.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press.
- Williamsson, O. (1996). *The Mechanism of Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Woo, C.Y., A.C. Cooper & W.C. Dunkelberg (1991). The development and interpretation of entrepreneurial typologies. *Journal of Business Venturing* 6, 93–114.
- Yates, S.J. (2004). *Doing Social Science Research*. London: SAGE.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research*. Second Edition. Thousand Oaks: SAGE.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research*. Third Edition. Thousand Oaks: SAGE.
- Ylä-Anttila, P. (2002). Yhteenveto – verkostojen vallankumous? Teoksessa: *Yritysverkosto – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*, 115–125. 2. painos. Toim. Martin Ollus, Jukka Ranta & Pekka Ylä-Anttila. Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto (SITRA). Vantaa: Taloustieto Oy.
- Zhao, L. & J.D. Aram (1995). Networking and Growth of Young Technology-Intensive Ventures in China. *Journal of Business Venturing* 10, 349–370.
- Äyväri, A. (2002). Käsityöyrittäjät verkonkutojina. Teoksessa: *Käsin tehty tulevaisuus. Näkökulmia käsityöyrittäjyyteen*, 110–139. Toim. M. Luttonen & A. Äyväri. Sitra 2002. Saatavana: www.sitra.fi/julkaisut/raportti24.pdf.

LIITE 1. AVAINKYSYMYKSET

Verryttelykysymys:

Yritys ja yrittäjä - taustat

Koulutus, kokemus, toimiala, ikä

Lähtökohta (miksi ryhtyi yrittäjäksi, käynnistys)

Sijainti, ympäristö

Liikeidea

1. Mitä on yrittäjäys?

Tyypillinen työpäivä

Miten se hankki tarvittavat asiat (resurssit) käynnistysvaiheessa?

Miten markkinointia tehdään?

Miten yritys tekee päätökset?

Voisitko toimia toisen palveluksessa?

2. Miten saat yrityksen menestymään?

Ydinasiat menestymisessä

Keskeiset menestystekijät

Mihin yritys panostaa?

Kilpailuvaltit

3. Mikä on verkosto?

Pystyisitkö toimimaan ilman verkostoa?

Minkälaisia kumppaneita, minkälaista yhteistyötä?

Mitä yhteistyöllä saavutetaan?

Kokemuksia yhteistyöstä?

Miten se rakentuu?

Kehittyy?

Miten sitä ylläpidetään?

Ongelmatilanteita

Esimerkkejä toiminnasta

4. Yrityksen tulevaisuus, yhteenveto

Miten näet yrityksen tulevaisuuden?

Missä olette 2-3 vuoden kuluttua (yrityksenä)?

Miten kuvailisit piirroksen muodossa omaa yritystäsi, yrityksen toimintatapaa?

LIITE 2. VERKOSTOYRITYSTEN KÄSITEKATEGORIAT.

Yläkategoriat	Alakategoriat
<i>Yrittäjyys</i>	• yrittäjähenkisyys • itsenäisyys • kokeillaan uusia juttuja • pitää saada tää homma kannattamaan • sosiaalista ja seurallista • elämäntapa
<i>Yrityksen menestystekijät</i>	• tietotaito, syvä tietotaito • pitkäjänteisyys ja hyvät asiakassuhteet • ennakoidaan että vuoden päästä toimitetaan heille • asiakaslähtöinen kannattaa olla • markkinointi on kyllä avainasia • me osataan käydä sitä keskustelua
<i>Resurssit</i>	• käyttämällä niitä suhteita mitä oli • ei ulkopuolista pääomaa, ei lainaa • pystyttäis hyvin pienellä panostuksella lähteä yrittämään
<i>Ympäristö</i>	• kyllä välimatkalla on merkitystä • ei me voitais nykytoiminnolla olla missään muualla • huomattavasti hitaampaa olis ollu tää verkoston kasvu • fyysisesti ja henkisesti hyvin lähellä toisiaan
<i>Verkosto</i>	• ihan luonnollista • mä en nää sitä ollenkaan • sä voit kysyä niiltä ja sitten toisaalta sä voit suositella niitä • ihmisiä joiden kanssa on samalla aaltopituudella • paljon erikoisosaamista, tehdään yhdessä duunia • kaikkien pitää sinne antaa ja kaikki sieltä saa • jos ei olis verkostoja en pystyis toimii ollenkaan
<i>Sosiaalinen sidoksisuus</i>	• siellä on vahva luottamus • jos on ongelmia, niitä lähdetään yhdessä ratkomaan • tasavertaista kumppanuutta • siitä muodostuu tiivis ja siitä pystyy kyselemään kaikkea • me jaetaan taitojamme, ei me niinku pantata • nimenomaan ihmisten välistä juttua
<i>Kumppanuudet</i>	• myös meillä on heille annettavaa • me ollaan paljon vahvempia • spesialisti hoitaa spesialistin asiat
<i>Veturiyritys</i>	• ne on vanhoja tuttuja tai sitte ne on tullu tutuiksi • yhteistyökumppaneiden kautta tuleva asiakasmäärä on kasvussa • siitä saatais semmonen ketju • jonkun pitää viedä sitä ketjua
<i>Yhteisyritys ja yhteisö</i>	• kustannussäästöt on ehdottomasti numero ykkönen • osajien verkosto • hirveen vaikee kilpailla isompien kanssa • tulee tämmönen niinku kaksoisidentiteetti • päästä ulkomaille vähän niinku muiden kanssa • perustettu brändi näille meidän tuotteille • ei oo niinku mahdollista heittäytyä itsekkääks

LIITE 3. PERINTEISTEN YRITYSTEN KÄSITEKATEGORIAT.

Yläkategoriat	Alakategoriat
<i>Yrittäjyys</i>	• rahan tuloa se merkitsee • rajaton mahdollisuus kehittää tästä vaikka iso firma • yrittäjäsukua • tuo myös suuremman vastuun • aika vuorovaikutteista • saa suunnitella oman työaikansa miten haluaa • ihminen yrittää jotain • elämäntapa
<i>Yrityksen menestystekijät</i>	• laatu taitaa olla se kaikkein tärkein • joustavuus • toimitusvarmuus • kokonaisvaltaista palvelua • nopee päätöksentekokyky • pystytään uusiutumaan
<i>Resurssit</i>	• referenssit • koulun kautta tulee hirviän paljon uutta tekniikkaa • haluavia ja päteviä ja toisaalta tullaan hyvin toimeen • vahva usko siihen hommaan • me tehtiin pitää päivää • sukupolvenvaihdos
<i>Ympäristö</i>	• onhan tällä paljonkin merkitystä • ei oo merkitystä • paljon nälkäisiä asiakkaita • meillä on kuitenkin kasvot henkilöinä • tää on osoittautunu hurjan hyväks
<i>Organisaatio</i>	• organisaation rakentaminen • konsulttipuoli on paljon suurempi • luo semmosen hyvän tiimin • meillä on täällä niin sanotusti oma mainososasto
<i>Verkosto</i>	• oman firman verkosto • keskitytään ydinosamiseen ja ulkoistetaan kaikki • itsenäisiä yksiköitä jotka lähestyy toisiaan luonnostaan • se on alihankintaa • symbioosi • sitä on pitkälti ollu tähänkin asti • ilman verkostoja....ei tule toimeen • yhteistyö • uutta ajattelua
<i>Sosiaalinen sidoksisuus</i>	• se on käytettävissä ikään kun meidän miehenä • asiakkaan kanssa tiiviissä yhteistyössä • se on samalla tavalla perheyritys kuin mekin • meillä on erittäin luottamukselliset suhteet • mejän asiat menee monta kertaa etusijalle
<i>Yhteistyö</i>	• tämmösii jotka tekee näitä samoja hommia • viralliset tahot • meillä on tämmönen tavallaan verkko alueella • me ostetaan heiltä alihankintana palveluja • nielaista joku niistä yksinyrittäjistä tähän meille • ei se mitenkään poissuljettu vaihtoehto ole
<i>Yhteistyön esteitä</i>	• hype sana • ei oo mitään mahdollisuutta • siinä on aina se riski kuitenkin • jos olis jostain toisesta ollu riippuvainen • minä ohjaan sitä