

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2023

Timo Huttunen

**OSAAMISYHTEISÖ
YKSINYRITTÄJÄN
DIGITALISAATION TUKENA**

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan kehittäminen

2023 | 53 sivua, 4 liitesivua

Timo Huttunen

OSAAMISYHTEISÖ YKSINYRITTÄJÄN DIGITALISAATION TUKENA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille Nyrdi-hankkeeseen osallistuneiden yksinyrittäjien digitalisaatiotarpeita sekä sitä, miten hankkeessa perustettava BusinessClub-yhteisö (BC) tuki osallistujia digitalisaatiohaasteissa.

Opinnäytetyössä kuvataan tekijöitä, joiden avulla BC-toimintaa voidaan jatkossa kehittää. Tätä tietoa voivat hyödyntää yrityspalveluja ja -koulutuksia tarjoavat tahot, kuten korkeakoulut, muut yrittäjäjärjestöt ja alueelliset kehittämissyhtiöt.

Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys on selvittää millaisia digitalisaatioon liittyviä tavoitteita ja haasteita yksinyrittäjät tunnistivat. Toinen tutkimuskysymys koskee sitä, miten BC-toiminnan koettiin tukevan digitaitojen kehittymistä. Kolmantena tutkimuskysymyksenä on selvittää, millaisia kehittämissideoita osallistujilla oli BC-toiminnalle.

Opinnäytetyön teoriapohjasta ensimmäinen osa liittyy digitalisaatioon, sen toteutumiseen suomalaisissa yrityksissä ja siihen liittyviin haasteisiin. Toinen osa teoriasta liittyy osaamisyhteisö-viitekehykseen, jota käytettiin BC-toiminnan tarkasteluun ja haastatteluaineiston analysointiin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Nyrdi-projektin syksyn 2021 ja kevään 2022 valmennuksiin osallistuneet naisyrittäjät. Aineistojen analysointitavaksi valittiin teemoittelu. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen aineisto koottiin Nyrdi-projektin valmennuksiin osallistuvien naisyrittäjien vastauksista. Toisen tutkimuskysymyksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua ryhmäkeskustelua.

Tutkittujen yrittäjien tavoitteet ja haasteet liittyivät asiakasrajapinnassa ja markkinoinnissa käytettävien digiteknologioiden hyödyntämiseen. Tuloksissa näkyi myös Nyrdi-valmennukseen osallistuneiden yrittäjien vaikeus yksilöidä ja sanoittaa digihaasteitaan. BC-toiminnassa käytännönläheisyydellä, vertaisoppimisella ja osallistujien välillä tapahtuvalla sparraamisella oli suuri merkitys. BC:n asiasisällöiltä odotettiin käytännön sovellettavuutta. Yhteisöllisyys ja verkostojen luominen muihin yrittäjiin koettiin tärkeäksi.

ASIASANAT:

Osaamisyhteisö, digitalisaatio, digitaidot, yrittäjyys

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business development

2023 | 53 pages, 4 pages in appendices

Timo Huttunen

COMMUNITY OF PRACTICE SUPPORTING THE DIGITALIZATION OF SOLE ENTREPRENEUR

The goal of this thesis was to highlight the digitization needs of sole entrepreneurs who took part in the Nyrdi-project and how the BusinessClub community (BC) to be established in the project supported the participants in their digitization challenges.

The purpose of the thesis was to describe the factors that can be used to develop BC operations in the future. This information can be used by entities offering business services and training, such as universities, other entrepreneurial organizations and regional development companies.

The first research question of the thesis was to find out what digitalization-related goals and challenges sole entrepreneurs identified. The second research question concerned how the BC activity was perceived to support the development of digital skills. The third research question was to find out what kind of development ideas the participants had for BC activities.

Part of the theoretical basis of the thesis was firstly related to digitalization, its realization in Finnish companies and the related challenges. The second part of the theory was related to the knowledge community framework, which was used to examine the BC activity and analyze the interview data.

The study was conducted as a qualitative study. The material to answer the first research question was compiled from the responses of entrepreneurs taking part in the trainings of the Nyrdi project. A semi-structured group discussion was used as the data collection method for the second research question. The target group of the study was female entrepreneurs who participated in the Nyrdi project's autumn 2021 and spring 2022 trainings. Thematization was chosen as the method to analyze the data.

The goals and challenges of the entrepreneurs studied were related to the utilization of digital technologies used in the customer interface and marketing. The results also showed the difficulty to name and articulate digital challenges. In BC activities, practicality, peer learning and sparring between participants were of significant importance. From future BC activities surveyed entrepreneurs expected practical applicability of the content, communality and networking with other entrepreneurs.

KEYWORDS:

Community of Practice, Digitalization, Digital skills, Entrepreneurship

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 DIGITALISAATIO	8
2.1 Digitalisaatio Suomessa	9
2.2 Digitalisaation haasteita	10
3 OSAAMISYHTEISÖT	14
4 NYRDI-HANKE NAISYRITTÄJIEN TUKENA	18
4.1 Yksinyrittäjyys ja naisyrittäjyys	18
4.2 Hankkeen kuvaus	19
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	21
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	23
6.1 Kohderyhmän kuvaus ja aineiston keruu	24
6.2 Aineiston käsittely ja analyysi	24
6.3 Tutkimuksen eettisyys	26
7 TUTKIMUSTULOKSET	27
7.1 Naisyrittäjien digitalisaatioon liittyviä tavoitteita ja haasteita	27
7.2 Miten BusinessClub-toiminnan koettiin tukevan digitaitojen kehittymistä	28
7.2.1 BusinessClub-toiminnasta saatu hyöty	29
7.2.2 Osallistujien vuorovaikutus BusinessClub-tapaamisissa	30
7.2.3 Ryhmää yhdistävät tekijät	32
7.2.4 Osallistujilta saatuja kehittämissuhteita	33
7.2.5 Ryhmän toiminnan rakenne	34
7.2.6 Digitalisaatioon liittyvät haasteet	35
7.2.7 Yrittäjyyden merkitys haastateltaville	36
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	37
8.1 Millaisia digitalisaatioon liittyviä tavoitteita ja haasteita yksinyrittäjät tunnistivat?	37
8.2 Miten BusinessClub-toiminnan koettiin tukevan digitaitojen kehittymistä?	38
8.2.1 Ryhmää yhdistävien tekijöiden vaikutus	38
8.2.2 Miten vuorovaikutus tuki digitaitojen oppimista	39

8.2.3 Osallistujien kokema hyöty	40
8.3 Osallistujien ideoita BusinessClub-toiminnan kehittämiseksi	41
8.4 Pohdintaa OY:stä käsitteenä	42
8.5 Tutkimuksen luotettavuus	43
8.6 Jatkotutkimuksen aiheita	44
8.7 Oppimistavoitteiden saavuttaminen	45
LÄHTEET	47

LIITTEET

Liite 1. Kutsukirje haastatteluun.

Liite 2. Alkuvastausten kategorisointi digimuutoskolmion käsittein.

KUVAT

Kuva 1. Digimuutoskolmio.	12
---------------------------	----

TAULUKOT

Taulukko 1. Kehittämistavoitteiden teemoittelu.	27
---	----

1 JOHDANTO

Yritysten liiketoimintaympäristö on digitalisoitunut vauhdilla. Kuluttajien, yritysten verkostojen ja viranomaisten toiminta on siirtynyt digiympäristöihin. Tämä muutos tuottaa haasteita mikro- ja pienyrityksille, joilla voi olla vaikeuksia kehittää osaamistaan digiteknologioiden hyödyntämisessä. Erityisen haastava tilanne on yksinyrittäjille. Joulukuussa 2019 alkoi Wuhanissa Kiinassa epidemia, jonka aiheuttaja on ihmiselle uusi koronavirus. Tämä puhkesi vuoden 2020 alussa maailmanlaajuisesti koronapandemiaksi, joka kasvatti digitalisaation merkitystä lyhyessä ajassa moninkertaisesti. Koronasulut pakottivat kivijalkaliikkeet ja palvelualan yrittäjät keksimään keinoja, joilla tavoittaa asiakkaat myös verkossa. Tässä tilanteessa monella yrittäjällä ei ollut muuta vaihtoehtoa, kuin ryhtyä perehtymään digimarkkinointiin tai verkkokaupan perustamiseen.

Yksinyrittäjät muodostavat merkittävän osan suomalaisista yrityksistä, joten näiden yritysten toimintaedellytysten säilyminen ei ole yhdentekevää. Yksinyrittäjät ovat eriarvoisessa asemassa muihin yrittäjiin nähden sen suhteen, mitä mahdollisuuksia heillä on hyödyntää digiteknologioita. Yksinyrittäjillä ei ole työyhteisöä, jota hyödyntää, joten he joutuvat turvautumaan verkostojensa ja yrittäjäkollegojensa apuun, ostamaan ulkopuolisia palveluja tai itsenäisesti opiskelemaan digitaalisia palveluita.

Näiden syiden takia mikro- ja pienyritysten digitalisaation kehittämiseksi on käynnistetty useita tukitoimia, kuten julkisella rahoituksella tuettuja koulutuksia ja yksilökohtaisia valmennuksia sekä pidempikestoisia hankkeita. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Turun AMK ja Nyrdi-hanke, jota toteuttavat yhdessä Turun AMK ja Varsinais-Suomen Yrittäjät. Nyrdi-hankkeen tarkoitus on tukea erityisesti naisyksinyrittäjien digitalisaatiota. Tämä Nyrdi-hanke on saanut rahoituksensa Euroopan sosiaalirahastolta ja se on kuvattu tarkemmin tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata tekijöitä, joiden avulla BusinessClub-toimintaa voidaan jatkossa kehittää. Tavoitteena on tuoda esille Nyrdi-hankkeeseen osallistuneiden yksinyrittäjien digitalisaatiotarpeita sekä sitä, miten hankkeessa perustettava BusinessClub-yhteisö tukee naisyksinyrittäjää digitalisaatiohaasteissa. Yrittäjänäisten digitalisaatiohaasteita tarkastellaan yleisten digitalisaatiotarpeiden ja -hyötyjen sekä sen digiteknologioiden hyödyntämisessä vastaantulevien haasteiden kautta. Jonkin verran käsitellään myös sukupuolen merkitystä digitalisaatiossa. BusinessClub-yhteisöä peilataan osaamisyhteisö-käsitteeseen. Tällä käsitteellä voi tarkastella ihmisryhmiä, joita yhdistää

tarve kehittää osaamistaan yhteisessä aihepiirissä, ja jotka muodostavat yhteiset tavat oppimiseen.

2 DIGITALISAATIO

Teknologiset murrokset ihmiskunnan historiassa ovat muuttaneet tapoja tuottaa ruokaa, liikkua ja valmistaa esineitä. Viimeisin teknologinen murros, joka on lähtenyt liikkeelle tietokoneiden keksimisestä, vauhdittaa puolestaan ihmiskunnan mahdollisuuksia kuluttamiseen, maksamiseen ja kokemiseen. 2000-luvulla tätä murrosta nopeuttavat erityisesti teknologiat, kuten verkkokauppa, tekoäly ja pilvipalvelut. Tästä kehityksestä on käytetty yleisnimitystä digitalisaatio, joka Gartnerin määritelmän mukaan tarkoittaa digitaalisten teknologioiden käyttöä liiketoimintamallin uudistamiseen sekä lisäämään tapoja kasvattaa liikevaihtoa ja luoda arvoa asiakkaalle. Se on muutosprosessi kohti digitaalista liiketoimintaa. (Gartner 2022.) Digitalisaatio on siis laajempi käsite kuin pelkkä teknologinen muutos ja se pitää sisällään muutokset verkostossa, toimintatavoissa ja ansaintamalleissa. Digitalisaatio tarjoaa yrittäjille uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta samalla vaatii rohkeutta muuttaa perinteisiä tapoja toimia ja ajatella (Kääriäinen & Saari 2019).

Yksi tapa tarkastella digitalisaation vaikutuksia on Deloitteen ”Ten Types of Innovation” -viitekehys, joka tarkastelee yleisesti innovaatioiden vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Tämän mukaan innovaatiot voivat vaikuttaa kilpailukykyyn kolmen eri kokonaisuuden kautta, joita ovat yrityksen liiketoimintamalli, sen tuotteet ja palvelut sekä asiakaskokemus. Liiketoimintamalliin liittyvät kilpailukykytekijät ovat ansaintamalli, verkosto, toiminnan rakenne ja siihen liittyvä prosessi. Tarjoamaan liittyvät tekijät ovat tuotteen suorituskyky ja tuotejärjestelmä. Asiakaskokemukseen sisältyvät mm. palvelu, kanava, brändi ja asiakkaan sitouttaminen. (Deloitte 2023.)

Digitalisaation vaikutusten kohdistuminen yllä mainittuihin kokonaisuuksiin kuitenkin vaihtelee eri toimialoilla. Esimerkiksi palvelualoilla liiketoimintamalleissa tapahtuvien muutosten vaikutus on suurin ja muutoksia nähdäänkin ansaintamalleissa, verkostojen roolissa, yritysten rakenteissa sekä ydin- ja tukiprosesseissa (PALTA 2016, s. 10). Käytännön esimerkkejä muutoksista ansaintamalleissa ovat digitalisaation mahdollistama palvelullistaminen. Yhtenä esimerkkinä tästä on Netflix, joka on muuttanut elokuvien vuokraamisen yksittäisestä asioinnista tilauspohjaiseksi ansaintamalliksi. Tuotejärjestelmästä esimerkkinä voi käyttää Microsoftin tai Googlen tapaa tarjota yksittäisten tuotteiden sijaan tuoteperheitä, jotka toimivat hyvin yhteen muiden järjestelmätoimittajien kanssa. (Deloitte 2023.)

Digitalisaatio vaikuttaa sekä muuttamalla yrityksen toimintaympäristöä että vaikuttamalla yrityksen sisäisiin toimintaedellytyksiin. Vaikutukset yrityksen sisällä näkyvät mm. siinä, mitkä tuotannontekijät ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiä ja miten toiminta voi tehostua. Toimintaympäristön muutokset liittyvät asiakaskäyttämiseen, kilpailutilanteeseen ja yritysten väliseen verkostoitumiseen. (Kääriäinen & Saari 2019, s. 10.)

Sisäisiä prosesseja tarkastellessa huomio kiinnittyy ensin digitalisaation tuottamaan suureen datamäärään. Digitalisaation suurin arvo onkin sen tuottamassa isoissa datamäärissä, niiden yhdistelyssä ja laajemman tilannekuvan saamisessa. Kerättyä dataa voidaan yhdistellä muista organisaatioista saatavaan dataan ja analytiikan avulla luoda uutta asiakasarvoa. (Kääriäinen & Saari 2019, s. 12.) Digitalisaatio myös tyypillisesti vähentää tarvetta rutiinomaiselle suorittavalle työlle sekä yksittäisen tuotoksen valmistukseen käytettyä aikaa. Muutokset näkyvät tavoissa tehdä työtä, sen laajuudessa ja laadussa. (Riipari, Puttonen & Terho 2021, s. 16.) Digitalisaatio myös mahdollistaa liiketoiminnan pääoman tarpeen vähentämisen, eli esimerkiksi siirtämällä toiminta kivijalkakaupasta kokonaan verkkokauppaan tai tarjota palveluja pelkästään internetin kautta (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, s. 15).

Toimintaympäristöä digitalisaatio on muuttanut erityisesti vaikuttamalla asiakaskäyttämiseen. Tämä näkyy kuluttajaliiketoiminnassa ja yritysten välisessä kaupankäynnissä. Gartnerin (2020) selvityksen mukaan myyjän ja ostajan välisestä kanssakäymisestä 80 % tulee tapahtumaan digitaalisten kanavien välityksellä vuonna 2025.

Digitaalinen asiointi asettaa asiakkaan ostoprosessin keskiöön ja vaatii entistä syvällisempää asiakaskeskeisyyttä ja ratkaisulähtöisyyttä myyjältä. Digitalisoituminen lisää asiakaskeskeisyyden merkitystä koko arvonluontiketjussa, ei vain myyntitilanteessa. Vaikutukset ulottuvat asiakaspalveluun, tuotteeseen tai palveluun, näihin liittyvään huoltoon tai ylläpitoon (Gill, Kwan & Sharma 2019).

2.1 Digitalisaatio Suomessa

Digitalisaation edistymistä Suomessa voidaan tarkastella monin eri tavoin. Yksi tapa on Digibarometrin metodologia, jossa Suomea on verrattu vuodesta 2014 lähtien 22:een muuhun maahan. Vertailussa on käytetty kolmea eri ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat tieto- ja viestintäteknologian (ICT) edellytykset, digiteknologioiden käyttö ja vaikutukset. Näillä edellytyksillä tarkoitetaan esimerkiksi yritysten laajakaistayhteydet ja

osaamista. Digiteknologioiden käytöllä tarkoitetaan ohjelmistojen, pilvipalvelujen ja sosiaalisen median käyttöönottoa. Vaikutuksilla puolestaan tarkoitetaan esim. ICT:n avulla tehtyjä hankintoja. Yritysten lisäksi tarkastellaan erikseen myös julkista sektoria sekä kansalaisia. Digibarometristä saatavan yleisarvosanan mukaan Suomi oli toisella sijalla vuosina 2021 ja 2022. Yritysten digitalisoitumisessa Suomi sijoittui neljännelle sijalle vuonna 2022. Hyvästä sijoittautumisesta huolimatta vuonna 2021 Suomen todettiin jääneen jälkeen verkkokauppa-alustojen hyödyntämisessä. Erityisesti koronapandemian aiheuttama kuluttajakäyttäytymisen muutos on tehnyt verkkokaupoista erittäin suosittuja hankintakanavia ja suomalaisilla yrityksillä on nyt riski jäädä tästä kehityksestä pysyvästi jälkeen. Suomalaisten hankinnat kotimaisista verkkokaupoista ovat myös huomattavasti vähentyneet. (Mattila et al., 2021 & 2022.)

Myös Eurostat kerää tietoja eurooppalaisten yritysten digitaalisesta intensiteetistä. Tämän selvityksen perusteella Suomessa on eniten 1–10 henkeä työllistäviä yrityksiä, jotka käyttävät digitaalisia teknologioita erittäin intensiivisesti. Vain Tanskassa on vähemmän yrityksiä, joilla on hyvin matala digitaalisten teknologioiden käyttöaste. (Eurostat 2022.)

Vielä vuonna 2018 Elinkeinoelämän keskusliiton toteuttaman kyselyn perusteella 72 % yrityksistä koki puutteellisten digitaitojen vaikeuttavan liiketoimintaa (EK 2019b). Suomen yrittäjien teettämän tutkimuksen mukaan digitaalisuuden hyödyntäminen on edennyt nopeasti yrityksissä koronapandemian jälkeen. Joka toinen pieni- ja keskisuuri yritys on todennut digitalisoinnin hyödyttävän yritystä parantamalla palvelujen laatua ja asiakaskokemusta sekä tehostamalla prosesseja. (Kauppinen & Kivikoski 2021.)

2.2 Digitalisaation haasteita

Saavutettavista hyödyistä huolimatta yrityksillä on vaikeuksia kasvattaa digitalisaatioasettaan. Yritysten koko ja toimiala vaikuttaa siihen, mitä mahdollisuuksia niillä on digitalisaation hyödyntämiseen.

Valmistavan teollisuuden pk-yritykset kamppailevat sekä resurssi- ja osaamispuolan kanssa. Nämä molemmat hidastavat digitalisaatiotoimia ja investointeja. Suurimmat haasteet ja esteet ovat riittämätön teknologiaymmärrys, riittämättömät resurssit ja uudistusten toteutuksen hallitsematon läpivienti (Heilala 2020). VTT:n tekemän vuonna 2020 tehdyn yrityshaastattelun tulosten perusteella valmistavan teollisuuden yrityksissä perusjärjestelmät ovat käytössä, mutta varsinainen digitaalinen harppaus on edelleen

tekemättä. Vain alle 10 % vastaajista harkitsi tuolloin uusien järjestelmien ja työkalujen käyttöönottoa. (Kääriäinen & Saari 2020.)

Kuten aiemmin mainitussa Suomen yrittäjien tutkimuksessa kävi ilmi, koronapandemia kasvatti yrittäjien painetta digitalisoida toimintaansa kuluttajakäyttämisen ja toimintaympäristön muuttuessa rajusti. Palvelualalla tämä on näkynyt muun muassa suorien toimitusten lisääntymisenä toimittajalta kuluttajalle, yritysten panostamisena kauppakassipalveluihin ja tilaussovelluksiin sekä digitaaliseen asiakaspalveluun, kuten chattibotteihin ja chatteihin (TEM 2021, s. 52).

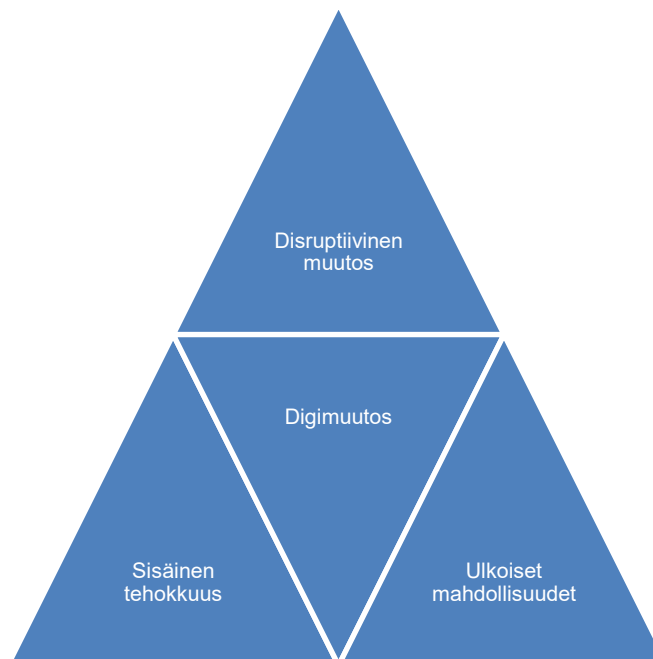
Vaikka digitalisaatiokehitys on palvelualoilla osin samansuuntaista, digitalisaation aiheuttama murros toteutuu käytännön liiketoiminnan tasolla hyvin eri tavalla. Digitalisaation aiheuttaman murroksen nopeuteen ja luonteeseen vaikuttavat yrityksen kohtaama kilpailu, asiakkaiden digikypsyys sekä liiketoimintaan liittyvien tavaroiden ja palveluiden määrä. (Palta 2017, s. 25.)

Mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä haastavampaa yrityksen on digitalisoida liiketoimintaansa. Digitalisoituminen vaikuttaa yrityksen toiminnassa moniin osa-alueisiin, kuten sen strategiaan, liiketoimintamalliin, tuote- ja palveluvalikoimaan, sisäisiin ja ulkoisiin prosesseihin ja yrityskulttuuriin (VTT 2017, s. 26). Siksi pienemmän yrityksen resurssit käsitellä kaikkia näitä osa-alueita ovat rajallisemmat kuin isommassa organisaatiossa.

Yksinyrittäjän mahdollisuudet toteuttaa digitaalinen muutos yrityksessään on kaikkein rajallisin. Rajoittavat tekijät ovat pitkälti samat kuin aiemmin mainitut aika, raha tai osaamisvaje. Yksinyrittäjän kohdalla nämä luonnollisesti korostuvat entisestään. Merkittäväksi tekijäksi nousee yrittäjän oma motivaatio ja uskallus kokeilla ja kehittää toimintaansa (Kuusisto et al. 2021). Motivaatioon voivat vaikuttaa tunnetekijät, kuten haluttomuus muuttaa vanhoja toimintatapoja, tai epävarmuus ottaa uusia palveluja käyttöön. Tuen saamisen haasteena voi olla lisäksi se, että avun tarvetta ei osata sanoittaa. (Digi- ja väestövirasto 2020, s. 5.)

Vaikka yrittäjällä ei olisi tarvetta tai mahdollisuuksia liiketoiminnan radikaalille uudistamiselle, tarjoaa digitalisaatio mahdollisuuksia pienillekin askelille toiminnan kehittämiseen. Painetta yrityksen toimintojen digitalisoitumiseen aiheuttaa joka tapauksessa muutokset kuluttajakäyttämisen ja erityisesti vuonna 2020 maailmanlaajuisesti levinnyt koronapandemia. Näihin pienemminkin mittakaavan kehitysaskelleille tarvitaan jonkinlainen kehys, millä priorisoida ja suunnitella digikehittämistä.

Yksi tapa hahmottaa digimuutoksen kohdealueita on käyttää VTT:n kehittämää digimuutoskolmiota (kuva 1). Siinä kehittämisen tavoitteet on jaoteltu kolmeen alueeseen, jotka ovat sisäinen tehokkuus, ulkoiset mahdollisuudet ja disruptiivinen muutos. Sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan digi-ideoita, jotka liittyvät yrityksen sisäiseen tehokkuuden parantamiseen. Ulkoisilla mahdollisuuksilla tarkoitetaan digi-ideoita, jotka liittyvät yrityksen ulkoisiin mahdollisuuksiin asiakkaiden tai kumppanien kanssa toimittaessa. Näitä voivat olla esimerkiksi uudet tai uudella tavalla tarjottavat tuotteet sekä markkinointikanavat. Disruptiivinen muutos tarkoittaa radikaaleja digi-ideoita, jotka voivat mahdollistaa yritykselle kokonaan uudenlaisen liiketoiminnan tai uudet kumppanuudet. (Kääriäinen & Saari 2019, s. 13–14.)



Kuva 1. Digimuutoskolmio.

Suomen yrittäjien teettämässä tutkimuksessa yritykset on jaettu diginatiiveihin, digikiinnostuneisiin ja digireaktiivisiin yrityksiin. Tämä jako tarkastelee yritysten digitalisoitumisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia niiden toimialasta ja koosta riippumatta. Diginatiivit yritykset on usein perustettu digitaalisen liiketoiminnan pohjalle eikä niitä olisi olemassaakaan ilman digiteknologioiden luomia mahdollisuuksia. Digikiinnostuneilla yrityksillä on käytössään joitain digiteknologioita tukitoimintojen tehostamiseen ja tahtotila pysyä kehityksen tahdissa. Digitalisaation ajurina on mukautuminen liiketoimintaympäristön muutoksiin, eikä yrityksellä ole sisäsyntyistä tarvetta digitaaliseen liiketoiminnalle. Digireaktiiviset puolestaan ovat yrityksiä, joiden liiketoimintaa digitalisaatio voi merkittävästi uhata.

Näilläkin yrityksillä voi olla käytössään useita digiteknologioita, mutta ne ovat pääosin markkinoinnin ja viestinnän työkaluja. Digireaktiiviset yritykset ovat usein paikallisesti toimivia yrityksiä, joilla on vakiintunut asiakaskunta. Näiden yritysten heikkoutena ovat vähäinen kiinnostus digitalisaatioon ja digiosaamisen kehittämiseen sekä puutteet digitaalisen asiakaskäyttämisen ymmärtämisessä. (Owal Group 2016.)

3 OSAAMISYHTEISÖT

Osaamisyhteisöt ovat epävirallisia verkostoja, jotka tukevat jäsentensä keskinäistä tiedonluontia (co-creating knowledge). Osaamisyhteisö -termin loi Etienne Wenger 1990-luvulla. Wengerin tarkoituksena oli käsitteellistää yhteisöllisen oppimisen mekanismi, joka on itseasiassa yhtä vanha kuin oppiminen ja ihmisyhteisöt. Wengerin vuonna 1998 julkaiseman teoksen jälkeen osaamisyhteisö -termi on omaksuttu keskeiseksi tavaksi ymmärtää eri toimialoilla ja eri syistä tapahtuvaa oppimista.

Osaamisyhteisössä saman kiinnostuksen kohteen jakavat yksilöt oppivat yhteisöllisesti toisiltaan. Osaamisyhteisö muodostuu kolmesta elementistä: Osaamisen kohteesta, yhteisöstä ja osaamisesta itsestään. Osaamisyhteisöä määrittelee kolme piirrettä: yhteinen kiinnostuksen kohde, yhteiset toimintatavat ja yhteinen tavoite osaamisen jakamisesta. Yhteinen kiinnostuksen kohde sitouttaa jäseniä yhteisöön ja on jäsenten kesken yhdistävä tekijä. Yhteiset toimintatavat näkyvät jäsenten yhteistoiminnallisessa osaamisen jakamisessa ja vuorovaikutteisessa oppimisessa. Yhteisöllisyys ei edellytä kuulumista samaan työyhteisöön tai organisaatioon. (Wenger 2011, s. 1–2.)

Osaamisen kohde voi olla ymmärretty implisiittisesti tai eksplisiittisesti ja se voi vaihtua ajan myötä. Osaamisen kohde ei kuitenkaan jää jäsenille epämääräiseksi, vaan se on kokoelma käytännön ongelmia ja aihealueita, jotka jokainen yhteisön jäsen kokee omakseen. Yhteisö vaatii toimiakseen jatkuvaa vuorovaikutusta. Pelkkä staattinen verkkosivu tai kontaktilista ei vielä luo yhteisöä. Vuorovaikutuksessa jäsenet muodostavat jaetun käsityksen osaamisen kohteesta, synnyttävät luottamuksen ja keskinäisen arvostuksen tunteen. Vaikka jäsenten on hyvä jakaa keskenään jotain asioita, kuten yhteiset ammatilliset haasteet, ei yhteisö toimiakseen vaadi jäseniltään samanmielisyyttä vaan se sallii eriävät mielipiteet ja heterogeenisyyden. Näin jäsenet voivat omaksua omat roolinsa ja vahvuusalueensa yhteisössä. (Barab et al. 2008, s. 647–649.)

Myös sukupuolella voi olla merkittävä rooli osaamisyhteisön toimivuudelle. Naispuolisia majoitusalan ammattilaisia koskevassa tutkimuksessa todettiin sukupuolen olevan merkittävä valintakriteeri sille, missä osaamisyhteisössä jäsenet halusivat olla aktiivisia (Almeida & Campos 2021).

Toimivalle yhteisölle ei ole helppo määritellä optimaalista kokoa. Vaaditaan kuitenkin kriittinen massa, jotta vuorovaikutus käynnistyy ja pysyy aktiivisena. Toisaalta liian suuri

yhteisö voi etäännyttää jäseniä toisistaan ja luoda vuorovaikusta estäviä rakenteita. Yhteisöön osallistuminen voi olla täysin vapaaehtoista, mutta myös jäsenet, jotka on veloitettu osallistumaan esimerkiksi työnantajan toimesta, voivat ylläpitää yhteisöllistä oppimista ja vuorovaikutusta osaamisyhteisössä. Yhteisössä jäsenten oma panostus ryhmän toimintaan palkitaan vastavuoroisuudella ja sosiaalisen pääoman kertymisellä. Osaamisyhteisön yhteinen osaaminen muodostaa sen ytimen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita kaikin puolin yhdenmukaista osaamista, vaan se on tiettyä perustavanlaatuista yhteistä ymmärrystä osaamisen kohteesta. Siihen liittyy yhteinen terminologia, tavat ratkaista siihen liittyviä ongelmia ja muut asiat, jotka mahdollistavat osaamisen jakamiseen tarvittavan vuorovaikutuksen. Osaaminen käsittää aiheeseen liittyvän kumuloituneen osaamisen lisäksi myös kyvyn luoda uutta osaamista ja olla innovatiivinen. Osaaminen voi ilmentyä hyvin konkreettisesti, kuten jaettuina käyttöoppaina tai kirjallisina toimintaohjeina. (Wenger et al. 2002, s. 29–40.)

Majoitusalan naispuolisten yrittäjien ja ammattilaisten osaamisyhteisöä koskevassa tutkimuksessa todetaan, että sukupuolella on merkittävä rooli jäsenten keskinäisessä yhteenkuuluvuudessa sekä yhteisön dynamiikassa. Yhteisössä muodostunut ilmapiiri, joka on vapaa ennakkoluuloista ja sukupuoleen liittyvistä oletuksista, mahdollistaa luovuuden, altruismin ja yhteistyön keskenään kilpailevien organisaatioiden välillä (Almeida & Campos 2021).

Osaamisyhteisön toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja sen jäsenten haluun jakaa omaa asiantuntemustaan ja kokemuksiaan yhdessä käsiteltävän ongelman ratkaisemiseksi. Osaamisyhteisöjen toiminta on säännöllistä, mutta se voi tapahtua hyvin erilaisilla aikajännteillä. Yhteisön toiminta voi perustua joko lähi- tai etätapaamisiin ja se voi hyödyntää hyvin erilaisia työkaluja ja toimintatapoja. (Iskanius, Laine & Marttila 2011.)

Koska osaamisyhteisöt (OY) syntyvät epämuodollisesti ja vapaaehtoisuuteen perustuen, niiden toimintaa ei voida ohjata ”ylhäältä käsin” eikä niitä voida luoda puhtaasti organisaation omien tavoitteiden perusteella. (Wenger et al. 2002, s. 51.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö OY:en toimintaa voida muotoilla tai niiden toimintaa kehittää aktiivisesti (Barab et al. 2012, s. 642). OY:en kehittymiseen, sen jäsenten roolien ja osaamisen täsmentymiseen sekä yhteisön kasvua edistäviin tapahtumiin voidaan kuitenkin aktiivisesti vaikuttaa. Wenger on ehdottanut seitsemää periaatetta, joita noudattamalla voidaan vaikuttaa OY:n rakentumiseen.

Nämä periaatteet ovat 1. jatkuvan kehittymisen huomioiminen toiminnan suunnittelussa, 2. vuoropuhelun avaaminen sisäisille ja ulkoisille näkökulmille, 3. erilaisten osallistumisen tasojen mahdollistaminen, 4. julkisten ja yksityisten yhteisötilojen tarjoaminen, 5. arvon tuottamiseen keskittyminen, 6. tuttuuden ja jännittävyuden yhdistäminen sekä 7. rytmin luominen yhteisön toimintaan. (Wenger et al. 2002, s. 51.)

Ensimmäinen periaatteista viittaa siihen, että OY muistuttaa enemmänkin elämänpituista oppimista kuin perinteistä organisaatorakennetta. Tämä pitää ottaa huomioon siinä, mitä rooleja tai muita rakenteita OY:ön päätetään ottaa mukaan. Samat toiminnot ja rakenteet eivät välttämättä sovellu OY:n elinkaaren eri vaiheisiin. (Wenger et al. 2002 s. 49–63.)

Toisen periaatteen lähtökohtana on se, että yhteisöön kuuluu niin sanottuja sisäpiiriläisiä eli pidempään yhteisössä vaikuttaneita henkilöitä, jotka tuntevat sekä aihepiirin että yhteisön potentiaalin osaamisen kehittämisessä. Tämän periaatteen mukaan OY vaatii kehittyäkseen myös ulkopuolista näkemystä siitä, mikä on OY:lle olennaista ja mikä ei. (Wenger et al. 2002 s. 49–63.)

Kolmas periaate korostaa erilaisten osallistumisen tapojen ja tasojen merkitystä. Lähtökohtana on se, että kaikki eivät voi tai halua osallistua yhteisön toimintaan samalla tavalla tai intensiteetillä, mikä johtuu mm. ihmisten osallistumisen motiiveista ja elämäntilanteesta. Hyvin toimiva yhteisö suunnitellaan siten, että kaikki jäsenet löytävät itselleen mielekkään roolin joko yhteisön ydinryhmästä, sen aktiiveista tai yhteisön ulkokehän sivustaseuraajista. Ihmiset voivat myös liikkua näiden roolien välillä ilman, että yhteisön jatkuvuus vaarantuu. (Wenger et al. 2002 s. 49–63.)

Neljännessä periaatteessa kehoitetaan luomaan sekä julkisia tiloja osallistumiselle, joita ovat mm. tapahtumat ja internetin keskustelufoorumit, että yksityisiä tiloja, joita ovat mahdollisuus kahdenkeskisiin ja yksityisiin keskusteluihin. Molemmat tavat osallistua yhteisön toimintaan toimivat jatkumona, jossa yksityisissä tiloissa tapahtunut osaamisen kasvu ja ideoiden vaihto voi siirtyä aktiivisuudeksi julkisissa foorumeissa, ja toisinpäin. (Wenger et al. 2002 s. 49–63.)

Viidennessä periaatteessa nostetaan esiin arvon luomisen merkitys ja se, että keskustelua arvon luonnista täytyy ylläpitää jatkuvasti. Kuudennen periaatteen mukaisesti hyvin rakennetussa yhteisössä yhdistyy tuttuuden tunne ja uutuudenviehätys. Tuttuuden tunne luo turvallisen ilmapiirin avoimelle tiedonvaihdolle, joka on vapaa työympäristön luomista paineista. Tuttuuden tunnetta voi luoda turvallisilla ja säännöllisillä rutiineilla. Uutuudenviehätystä, joka ylläpitää kiinnostusta toimintaan osallistumiseksi, voi luoda esimerkiksi

kutsumalla yhteisön tilaisuuksiin osallistujia täysin toiselta alalta. (Wenger, et al. 2002 s. 49–63.)

Seitsemännessä periaatteessa kehoitetaan synnyttämään rytmi yhteisön toiminnalle. Toimiva rytmi syntyy, kun tapahtumia ei ole liian tiheästi eikä liian harvoin ja kun tapahtumien tukena on muuta toimintaa, kuten verkkofoorumeissa tapahtuva keskustelu. Hyvä rytmi ottaa myös huomioon erilaiset osallistumisen tavat, yhteisön jäsenten erilaiset roolit sekä rutiininomaisten ja uutuudenviehätystä luovien tapahtumien yhdistelyn. Ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa rytmiä ja oikea rytmi voi luonnollisesti vaihtua yhteisön elinkaaren aikana. (Wenger et al. 2002 s. 49–63.)

4 NYRDI-HANKE NAISYRITTÄJIEN TUKENA

Kuten digitalisaatiota käsittelevässä kappaleessa todettiin, erityisesti mikroyritysten kyky sopeutua digitalisoituvaan liiketoimintaympäristöön on puutteellinen ja vuonna 2019 liikkeelle lähtenyt koronapandemia kasvatti entisestään erityisesti palvelualan digitalisaatiopaineita (Mero 2020). Mikroyritysten joukossa on digitalisaatiossa ensiaskeleitaan ottavia yrittäjiä, joiden kohdalla ulkopuolisen tuen tarve on suuri. Avun itsenäinen etsiminen ja löytäminen saattaa olla näille yrityksille aikaa vievää ja kallista. Lisäksi motivaation puute ja muut tunnetason tekijät, kuten epävarmuus, voivat olla merkittäviä esteitä taitojen kehittämiseksi ja uusien teknologioiden käyttöönotolle (Digi- ja väestövirasto 2020; Gullman, 2020).

lällä ja sukupuolella on myös todettu olevan vaikutusta osaamattomuuden kokemukseen digitaatioissa. Palkansaajien digitaatio selvityksessä todettiin iän ja sukupuolen vaikuttavan kokemukseen osaamisesta. Kaikkein osaavimpia olivat 25–34-vuotiaat (85 %) ja niiden osuus, jotka katsoivat olevansa joko digieksperttejä tai osaajia, laski iän myötä. Vanhimasta ikäryhmästä, 55–67-vuotiaista, enää 44 prosenttia oli omasta mielestään digitaatioita ekspertin tai osaajan määritelmien mukaan. Naiset kokivat hieman useamman kuin miehet, että omien tietoteknisten tai digitaalisten taitojen riittämättömyys hidastaa töiden tekoa. Saman tutkimuksen mukaan naiset kokivat digitalisaation lisänneen työn kielteisiä piirteitä useammin kuin miehet, jotka vastaavasti kokivat työn tehostuneen naisia useammin. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen, 2019 s. 91–94.) On todettu, että internetin käyttötaidot ja sukupuolten välinen tasa-arvo korreloivat keskenään ja investoinnit naisten digitaalisten taitojen kehittämiseen parantavat naisten etenemistä kaikissa uravaiheissa (EIGE 2020).

4.1 Yksinyrittäjyys ja naisyrittäjyys

Yrittäjäksi luetaan henkilö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa omaan laskuun ja omalla vastuulla. Yrittäjä voi olla työnantajayrittäjä tai yksinäisyrittäjä, kuten ammatinharjoittaja tai freelancer. Osakeyhtiössä toimiva henkilö, joka yksin tai perheensä kanssa omistaa vähintään puolet yrityksestä, luetaan yrittäjäksi. (Tilastokeskus 2022a.) Yksinyrittäminen on yrittäjyyden yleisin muoto. Yksinyrittäjyyden yleistymisen on ollut työelämässä 2000-luvun merkittävin trendi (Suomen yrittäjät 2022).

Yksinyrittäjät jaetaan yksinyrittäjiin, ammatinharjoittajiin sekä freelancereihin ja apurahansaajiin. Yksinyrittäjissä on eniten rakennusalan ammattilaisia, sitten tulee palveluala ja kolmantena lainopilliset sekä sosiaali- ja kulttuurialan erityisasiantuntijat. (Isotalo 2021.) Suomen yrittäjien teettämän yksinyrittäjäkyselyn mukaan palvelusektori on yksinyrittäjille selkeästi yleisin toimiala. Toiminimi on yksinyrittäjille yleisin yritysmuoto, mutta osakeyhtiöiden osuus on noussut verrattuna kolme vuotta sitten tehtyyn kyselyyn. (Suomen yrittäjät 2022.)

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2021 Suomessa oli yhteensä n 198 000 yksinyrittäjää, joista noin 80 000 oli naisia. Työnantajayrittäjiä oli puolestaan 87 000 ja näistä n. 20 000 oli naisia. Naisyrittäjistä yli 45-vuotiaita oli 45186, mikä on 55 prosenttia kaikista yrittäjistä. (Tilastokeskus 2022b.) Vuonna 2017 Naisten tärkeimpiä ammattiryhmiä olivat palvelualan työntekijäammatit (mm. kampaajat, pienkauppiat, hierojat) sekä kulttuuri- ja käsityöalojen ammatit (Sutela & Pärnänen 2017, s. 24).

Naisia on vähemmän yritysten johtotehtävissä ja yritysten omistajina kuin miehiä, mutta naisten osuus ja merkitys yritysmaailmassa on muuttumassa tasa-arvoisemmaksi. Naisten osuus pörssiyritysten toimitusjohtajista oli 8 prosenttia, valtio-omisteisissa yhtiöissä 16 prosenttina ja listaamattomissa yhtiöissä 13 prosenttia (Lipasti, Pietiläinen & Katainen 2020). Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen vuonna 2007 tehdyn tutkimuksen mukaan naistoimitusjohtoinen yritys on keskimäärin noin kymmenen prosenttia vastaavaa miesjohtoista kannattavampi (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007), mutta vastaavasti myöhemmässä tutkimuksessa tuloksen tekemisessä naisjohtoisuudella ei ollut niin suurta merkitystä (Asiakastieto 2016).

Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän kyselytutkimuksen mukaan naisomisteisista yrityksistä 28 % on yltänyt yli 10 prosentin kasvuun liikevaihdossaan, kun miesyrittäjien vastaava osuus on 22 % (EK 2019). Yrittäjinä toimivat naiset ovat tutkitusti miehiä innostuneempia työstään (Sutela & Pärnänen 2017, s. 86). Lapin ammattikorkeakoulussa tehdyn selvityksen mukaan yhteisöllisyydellä on tärkeä merkitys sekä naisyrittäjien jaksamiselle että toiminnan kehittämiseksi (Saloniemi & Sipola 2020).

4.2 Hankkeen kuvaus

Opinnäytetyö toteutettiin osana ”NYRDI - Naisyrittäjät digitaidoilla poikkeusolojen yli” hanketta, jonka toteuttaminen käynnistyi 1.2.2021 ja päättyi 31.5.2023. Hanketta

toteuttaa Turun ammattikorkeakoulu ja Varsinais-Suomen Yrittäjät. Nyrdi-hankkeen lähtökohtana oli koronapandemian aiheuttama erikoistilanne ja sen tuomat uudet haasteet yritystoimintaan. Lähtökohtana oli myös näkemys siitä, että digitalisaatiolla on mahdollista vaikuttaa pk-yritysten tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen, sekä huoli iäkkäämpien yrittäjien - erityisesti naisten – puutteellisten digitaalisten taitojen aiheuttamat haasteet liiketoiminnalle. (Eura2014.)

Hankkeen päätarkoituksena on torjua koronapandemian vaikutuksia yli 50-vuotiaiden naisyrittäjien liiketoimintaan valmentamalla heitä uusimpien digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisessä. Hankkeen valmennusten sisällöt liittyvät digitaalisiin liiketoimintamalleihin, palvelumuotoiluun, etäyhteyksien käyttöön asiakastyössä, etämyyntiin ja digitaaliseen markkinointiin. (TurkuAMK.)

Kurssien toteutus on vaihdellut hankkeen aikana. Ensimmäinen koulutus järjestettiin perinteisin metodein asiantuntijoiden alustusiltoina, joissa he esittelivät eri aihepiirejä. Näiden lisäksi yrittäjien pyynnöstä koulutuksiin lisättiin ylimääräisiä koulutuskertoja halukaille sekä henkilökohtaisia mentorointitapaamisia. Osallistujilla oli mahdollisuus saada myös yksilöneuvontaa digiteknologioiden käyttöönottoon liittyen. Ryhmät ovat myös tehneet tutustumisvierailuja muun muassa Business Akatemiaan ja Hub Turku ry:hyn. (Turun ja Varsinais-Suomen Eurooppa-toimisto 2022.)

Hankkeen aikana Varsinais-Suomen Yrittäjät ry rakentaa myös naisyrittäjäverkostoa, joka tukee digitaalisten taitojen oppimista ja kannustaa nopeisiin kokeiluihin ja yhteisölliseen toimintaan (TurkuAMK). Verkostot tuottavat pienyritykselle monenlaista hyötyä. Yhdessä toisten yrittäjien kanssa pystytään neuvottelemaan edullisempia hankintasopimuksia. Verkostoitumista voi hyödyntää markkinoinnissa. Muilta verkoston yrittäjiltä saatu vertaistuki ja kokemusten vaihtaminen voi olla hyvin hyödyllistä. (Airila & Bergbom 2017.)

Naisyrittäjäverkosto toteutetaan nimellä BusinessClub, ja se tulee tukemaan yhteisöllistä oppimista ja verkostojen rakentumista. BusinessClub kokoontuu sekä fyysisesti että virtuaalisesti. BusinessClub-toiminnalla tavoitellaan naisyrittäjien yhteistyön lisääntymistä ja pysyvien verkostojen ja kontaktien luomista. BusinessClub myös innostaa ja rohkaisee naisyrittäjiä uusiin kokeiluihin ja yhteistyöhön yrittäjien välillä. Hanke on toteutettu Euroopan sosiaalirahaston tuella. Hankkeen valmennukset ja muut sisällöt olivat osallistujille maksuttomia. (TurkuAMK.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Nyrdi-hankkeessa rakennettavan BusinessClub-toiminnan lähtökohtana on vertaisoppimisen ja verkostoitumisen hyödyt pienyrittäjälle. Varsinais-Suomen Yrittäjät ry haluaa tehdä BusinessClub-toiminnasta pysyvän palvelun jäsenilleen ja on siksi kiinnostunut analysoimaan Nyrdi-valmennukseen osallistuneiden naisyrittäjien tarpeita ja palautetta. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata tekijöitä, joiden avulla BusinessClub-toimintaa voidaan jatkossa kehittää. Tätä tietoa voivat hyödyntää myös muut yrityspalveluja ja -koulutuksia tarjoavat tahot, kuten yritykset, korkeakoulut, muut yrittäjäjärjestöt ja alueelliset kehittämissyhtiöt. Koska julkista rahoitusta on koronapandemian puhjettua kanavoitu pk-yritysten digitaitojen kehittämiseen, tämä opinnäytetyö voi tarjota myös niille arvokasta tietoa kohderyhmän odotuksista ja kokemuksista

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille Nyrdi-hankkeeseen osallistuneiden yksinyrittäjien digitalisaatiotarpeita sekä sitä, miten hankkeessa perustettava BusinessClub-yhteisö tuki naisyksinyrittäjää digitalisaatiohaasteissa. Yrittäjänäisten digitalisaatiohaasteita tarkastellaan yleisten digitalisaatiotarpeiden ja -hyötyjen sekä sen digiteknologioiden hyödyntämisessä vastaantulevien haasteiden kautta. Jonkin verran käsitellään myös sukupuolen merkitystä digitalisaatiossa. BusinessClub-yhteisöä peilataan osaamisyhteisö-käsitteeseen, jolla voi tarkastella ihmisryhmiä, joita yhdistää tarve kehittää osaamistaan yhteisessä aihepiirissä, ja jotka muodostavat yhteiset tavat oppimiseen.

Tässä opinnäytetyössä kuvaillaan digitalisaation sekä OY:jen terminologiaa ja viitekehäksi hyödyntäen sitä, miten OY voi olla tukena naisyksinyrittäjän digitalisaatiohaasteissa. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia digitalisaatioon liittyviä tavoitteita ja haasteita yksinyrittäjät tunnistivat?
2. Miten BusinessClub toiminnan koettiin tukevan digitaitojen kehittymistä?
3. Millaisia kehittämissideoita osallistujilla oli BusinessClub-toiminnalle?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin peilataan teoriaosuudessa kuvattuihin yritysten digitalisaatiohaasteisiin ja -tarpeisiin, OY:n toiminnan lähtökohtiin ja niiden menestymisen edellytyksiin.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tähän on päädytty, koska laadullinen tutkimus sopii mahdollisimman yksityiskohtaisen kuvan saamiseen tutkittavasta kohteesta, tutkimuskysymykset liittyvät yksilöiden kokemuksille ja merkityksille ja koska määrällisen tutkimuksen metodit eivät olisi olleet mielekkäitä tutkittavan kohderyhmän pienuuden takia (Metsämuuronen 2006, s. 88). Laadullisen tutkimuksen menetelminä ovat usein haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 83).

Aineisto ensimmäisen tutkimuskysymyksen selvittämistä varten koottiin Nyrdi-projektin valmennuksiin osallistuvien naisryrittäjien vastauksista, joita he antoivat valmennukseen ilmoittautuessaan.

Toiseen tutkimuskysymyksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua ryhmäkeskustelua, jossa tutkimuskysymysten perusteella oli etukäteen päätetty keskustelua ohjaavat tärkeimmät teemat, mutta keskustelua ei pyritty rajoittamaan vain näihin (Hirsijärvi & Hurme 2009, s. 47). Puolistrukturoitu lähestymistapa sopii tilanteeseen, jossa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia ja perusteluja (Metsämuuronen 2006, s. 115).

Valitut teemat liittyivät BusinessClub-tapaamisista koettuun hyötyyn, ryhmää yhdistäviin tekijöihin, ryhmän vuorovaikutukseen ja kehitysideoihin ryhmän toiminnalle. Nämä teemat nousivat esiin taustakirjallisuudessa, joka keskittyi OY:n toimivuuteen ja erilaisiin ilmenemismuotoihin.

Ryhmäkeskusteluun päädyttiin siksi, koska haluttiin käynnistää haastateltavien keskinäinen vuoropuhelu, joka kertoo paljon ryhmän toimintatavoista ja kuinka päädytään jaettuun ymmärryksen keskustelun aiheesta (Pietilä 2017, s. 111). Ryhmäkeskustelun ja ryhmähaastattelun toteutustavoissa suurin ero liittyy haastateltavien välisen keskustelun määrään ja merkitykseen, millä voidaan saada selville haastateltavien erilaisia tulkintoja ja erilaisia merkityksiä (Pietilä 2017, s. 113).

6.1 Kohderyhmän kuvaus ja aineiston keruu

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Nyrdi-projektin syksyn 2021 ja kevään 2022 valmennuksiin osallistuneet naisyrittäjät. Näihin valmennuksiin ilmoittautui 66 naisyrittäjää joista 41 osallistujaa kävi valmennuksen loppuun. Syksyn 2021 ryhmässä oli 24 osallistujaa ja kevään 2022 ryhmässä 17 osallistujaa. Suurin osa yrittäjistä toimi palvelualalla ja osalla oli myös tuotannollista toimintaa. Suurimmalla osalla osallistujista oli yritystoimintaa Turussa tai sen lähikunnissa. Kaikkia osallistujia pyydettiin ilmoittautuessa kertomaan kriittisimmät digitalisaatioon liittyvät kehittämiskohteensa. Näin saatiin yhteensä 66 vastausta valmennukseen liittyviin tarpeisiin ennen valmennuksen alkua. Näitä vastauksia käytettiin tutkimuksen ensimmäisenä aineistona.

Tutkimuksen toinen aineisto koottiin ryhmäkeskusteluilla, joihin kutsuttiin valmennukseen osallistuneita naisyrittäjiä. Ensimmäinen ryhmäkeskustelu toteutettiin 24.11.2021 etäyhteyden välityksellä ja siihen osallistui kaksi henkilöä. Toinen keskustelu toteutettiin 5.4.2022 ja siihen osallistui kuusi naisyrittäjää sekä BusinessClub-toiminnan koordinaattori Varsinais-Suomen Yrittäjät ry:stä. Ryhmäkeskustelu toteutettiin SparkUp Turku yritysyhteisön tiloissa Kupittaalla. Osallistujista neljä oli paikalla sekä kaksi osallistui etäyhteyden välityksellä. Ensimmäinen ryhmäkeskustelu tallennettiin Teams-tallenteena ja toinen haastattelu nauhoitettiin puhelimen nauhoitussovelluksella. Nauhoitteet tallennettiin tutkimuksen tekijän henkilökohtaisen tietokoneen kovalevylle, josta ne poistettiin opinäytetyön analyysivaiheen päätyttyä.

Haastattelukutsut lähetettiin Nyrdi-projektin projektityöntekijöiden toimesta sähköpostitse osallistujille. Haastattelukutsun yhteydessä oli tutkimuksen tarkempi kuvaus, jossa kerrottiin haastattelun käyttötarkoitus ja haastatteluaineiston käsittelytapa. Haastattelukutsu on tämän opinäytetyön liitteenä (liite 1). Haastatteluihin ilmoittautuminen toteutettiin anonymisti koska haluttiin välttyä henkilötietojen keräämiseltä ja henkilörepositorin luomiselta.

6.2 Aineiston käsittely ja analyysi

Osallistujien digitalisaatiohaasteita koskeva aineisto oli valmiiksi taulukkomuodossa eikä sisältänyt muuta informaatiota kuin ilmaistun haasteen. Digitalisaatiohaasteet eivät sisältäneet henkilöllisyyttä paljastavaa informaatiota.

Ryhmäkeskustelut litteroitiin kokonaisuudessaan noin viikon kuluttua haastatteluista. Litterointien purkamisessa käytettiin tutkijan kotikoneen ”mediaplayer”-ohjelmistoa. Keskustelut saatiin litteroitua muutamaa yksittäistä epäselvää sanaa lukuun ottamatta. Litteroinnissa keskityttiin vain keskustelun sisältöön, ei muihin puheen piirteisiin kuten nauhduksiin, huokauksiin tms. Analyysitavan takia kuitenkin kaikki täytesanat, kuten ”niinku” tai ”totanoin” otettiin mukaan litterointiin. Tämä tarkkuustaso valittiin, koska analyysissä haluttiin keskittyä sisällön analysointiin, eikä keskustelun implisiittisempiin piirteisiin, kuten haastateltavien välisiin suhteisiin (Ruusuvoori 2017, s. 427–430). Litteroinnin yhteydessä anonymisoitiin kaikki viittaukset keskusteluun osallistuneiden tai keskustelussa mainittuihin henkilötietoihin. Anonymisointi tehtiin käyttämällä haastateltavasta numerokoodia. Kun haastattelussa viitattiin johonkin yritykseen tai henkilöön, joka ei ollut läsnä haastattelussa, tästä käytettiin nimitystä henkilö x tai yritys x.

Molempien aineistojen analysointitavaksi valittiin teemoittelu. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimustehtävän kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä (Juhila 2022). Esiin nousevat teemat voivat noudattaa haastattelua ohjaavia kysymyksiä, mutta myös kokonaan uusia teemoja voi nousta esiin. Teemoittelussa voidaan käyttää koodausta ja/tai kvantifiointia hyödyntämällä taulukointia ja leikkaa-liimaa-menetelmää aineistokohtien sijoitteluksi eri teemojen alle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemoittelun havainnollistamiseksi haastattelusta on poimittu suoria lainauksia.

Digitalisaatiohaasteita koskevan aineiston teemoittelu tehtiin käyttäen koodausta ja kvantifiointia. Haastatteluaineisto koodattiin, mutta ei kvantifioitu. Analysointitavassa on piirteitä myös dialogisesta tematisoinnista, jossa dialogisointi tarkoittaa sitä, että aineisto, aineistoa koskeva kontekstuaalinen tieto ja aiempi tutkijan oma, sekä teoreettinen ymmärrys asetetaan vuoropuheluun analyysiä tehdessä. Kontekstuaalinen tieto voi olla yleistä ja erityistä (Koski 2020, s. 157–158).

Eriyinen kontekstuaalinen tieto tarkoittaa tässä yhteydessä sitä tietoa, mikä liittyy Nyrdi-hankkeen kohderyhmänä oleviin naisyrittäjiin ja mikä saatiin mm osallistamalla BusinessClub tapaamisiin, Nyrdi-hankkeen työntekijöiden keskinäisiin palavereihin sekä keskusteluihin BusinessClub-koordinaattorin ja Nyrdi-hankkeen projektipäällikön kanssa. Yleinen tieto perustuu kirjallisiin lähteisiin digitalisaatiosta, digimuutoskyvykkyydestä, yksinyrittäjyydestä sekä naisyrittäjyydestä (Koski 2020, s. 158).

6.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyydessä on kyse niistä toimintatavoista, joita tutkijan tulee noudattaa tuottaakseen kestäväää tietoa ja kohdellakseen tutkimiansa ihmisiä hyvin (Vuori 2022). Ihmisiä koskevan tutkimuksen eettisyyttä ohjaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeet, joihin kaikki Suomen korkeakoulut ovat sitoutuneet. TENK:n ohjeistuksen mukaan Suomessa tehtävää tutkimusta ohjaa kolme yleistä periaatetta, joiden mukaan tutkijan tulee kunnioittaa tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta, kunnioittaa aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä ja luonnon monimuotoisuutta sekä toteuttaa tutkimuksensa niin, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. TENK:n ohjeistuksesta tämän opinnäytetyön kannalta tärkeitä ohjeistuksia ovat tutkittavan kohdeltuun ja oikeuksiin (erityisesti suostumukseen osallistua tutkimukseen), henkilötietojen käsittelyyn ja yksityisyyden suojaan tutkimusjulkaisussa liittyvät ohjeet. (TENK 2019.)

Koska haastattelututkimuksissa lähestulkoon aina käsitellään henkilötietoja, niihin sovelletaan henkilötietolakia. Henkilötietolain mukaan pätevä suostumus tietojen käsittelyyn saadaan vain, jos osallistuminen on vapaaehtoista, yksilöityä ja perustuu riittävään tietoon. (Ranta & Kuula-Luumi 2017.) Opinnäytetyössä toteutettu tutkimus ei täytä niitä kriteerejä, joiden perusteella tutkimukselle pitäisi tehdä eettinen ennakoarviointi.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisissä suosituksissa on tarkempia eettisiä ohjeistuksia liittyen esteellisyyteen, henkilötietojen käsittelyyn, eettisen ennakoarvioinnin tarpeeseen, tarvittaviin sopimuksiin, tekijänoikeuksiin ja plagiointiin (Arene 2019). Näistä ohjeistuksista tämän opinnäytetyön kannalta olennaisia olivat suostumuksellisuuden ja henkilötietojen käsittelyyn liittyvät ohjeet, vaikka toki ohjeistukset otettiin kokonaisuutena ottaen huomioon.

Haastattelutilanteeseen osallistuminen tulkittiin suostumukseksi tutkimukseen osallistumisesta, koska haastattelukutsussa (liite 1) oli kuvattu osallistumisen kannalta tärkeät tiedot. Haastatteluun ilmoittautuminen toteutettiin Doodle-palvelua käyttäen, jossa osallistujia pyydettiin ilmoittautumaan haastatteluun anonymisti. Näin välttyttiin henkilörekisterin luomiselta. Opinnäytetyön aineisto ei sisältänyt henkilötietoja, joiden käsittelystä olisi tullut huolehtia opinnäytetyön tekemisen aikana tai sen päättymisen jälkeen.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Naisyrittäjien digitalisaatioon liittyviä tavoitteita ja haasteita

Osallistujien digihaasteista saadut 66 vastausta teemoiteltiin ensin sen mukaan, kuinka täsmällisiä tarpeita osallistujat olivat ilmaisseet sekä, mitä tarpeita vastaajat olivat osanneet yksilöidä vastauksessaan. Vastauksista 34:ssä oli ilmaistu täsmällisesti jokin digitalisaation liittyvä kehittämistavoite, kuten jonkin somealustan käyttö tai verkkokauppa. Kahdessa vastauksessa oli mainittu yleisemmällä tasolla digimarkkinoinnin osaamisen kehittäminen, kahdeksassa tarpeet liittyivät yleisesti digitaitojen oppimiseen, neljässä vastauksessa toivottiin opittavan jotain mainonnasta ja markkinoinnista yleisesti ja kaksi vastausta liittyi yleisesti liiketoiminnan kehittämiseen.

Täsmällisen kehittämistavoitteen tai -tavoitteita sisältäneistä vastauksista eroteltiin nämä kohteet omaksi asiasanakseen ja ryhmiteltiin eri teemoihin. Tällä tavalla teemoitellut kehittämistavoitteet on kuvattu alla olevassa taulukossa 1. Asiasanojen teemoittelu on kuvattu tarkemmin liitteessä 2.

Taulukko 1. Kehittämistavoitteiden teemoittelu.

Asiasana	Esiintyvyys, kpl
Sisältö	7
Verkkosivut	6
Hakukoneoptimointi	6
Somemainonta	6
Verkkokauppa	5
Etätyökalut	5
Markkinointi	5
Analytiikka	4
Yhteensä	44

Taulukossa 1 esitettyihin teemoihin ei sisällytetty mukaan kaikkia asiasanoja, jotka olisivat voineet sopia tämän teeman alle. Sisältö -teemaan sopivia muita asiasanoja olivat kuvankäsittely, videoiden tuottaminen ja editointi sekä verkkosivujen graafinen ilme.

Somemainonnan alle sopivia asiasanoja olivat somealustat Facebook (3 kpl), Instagram (3 kpl), LinkedIn, Youtube ja Pinterest. Markkinoinnin alle puolestaan olisi sopinut myös Google Ads -osaaminen, kanavat ja kanavien hallinta.

Yllä mainittujen teemojen lisäksi vastauksissa tuli esille myös muita yksittäisiä asiasanoja, kuten palvelumuotoilu (2 kpl), varausjärjestelmä, tekoäly, kohderyhmän tunnistaminen, tuotteistaminen ja IT-palvelujen osto-osaaminen.

Vastauksissa ilmaistiin myös koulutukselle asetettuja tavoitteita ja päämääriä. Näitä olivat seuraavat: myynnin kasvattaminen (3 kpl), erottautuminen kilpailijoista, Digilaitteiden käytön tehostaminen, ajan säästö, digikuorman vähentäminen, rohkeus kokeilla uutta ja uudet ideat.

Vastauksia analysoitiin myös teoriaosuudessa käytettyä digimuutoskolmiota hyödyntäen. Tällä tavoin tarkasteltuna 66:sta vastauksesta 11 liittyi sisäisen tehokkuuden lisäämiseen, 60 ulkoisiin mahdollisuuksiin, kahdessa vastauksessa oli mukana molempia piirteitä, yhdessä vastauksessa oli ulkoisen mahdollisuuden lisäksi tunnistettavissa myös idea disruptiivisesta muutoksesta. Viidestä vastauksesta ei voitu päätellä mihin kategoriaan vastaus voisi sisältyä. Kategorisointi digimuutoskolmiota hyödyntäen on esitetty liitteessä 2.

7.2 Miten BusinessClub-toiminnan koettiin tukevan digitaitojen kehittymistä

Haastateltavia ohjattiin keskustelemaan neljästä eri teemasta, jotka olivat valmennuksesta saatu hyöty, BusinessClub-tapaamisissa toteutunut vuorovaikutus, BusinessClubin osallistujia yhdistävät tekijät ja kehittämisideat. Keskustelun analyysissä näkyvät nämä neljä teemaa, mutta analyysissä muodostettiin myös kolme uutta teemaa, jotka eivät noudattaneet kysymyksenasettelua. Tämä on teemoittelussa hyvin yleistä ja jopa suositeltavaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemoittelun havainnollistamiseksi tulosten mukana on suoria sitaatteja haastatteluaineistosta. Sitaateille on annettu numerokoodi, jonka avulla sitaatin voi yhdistää litteroidussa aineistossa haastattelukertaan ja siteerattuun henkilöön.

Muodostetut kolme uutta teemaa olivat yrittäjyys, ryhmän toiminnan rakenne ja digitalisaatioon liittyvät haasteet. Kaiken kaikkiaan haastatteluaineistosta löydettiin siis seitsemän teemaa, joista seuraavaksi esitellään ensin haastattelurungon mukaiset teemat ja sen jälkeen analyysissä muodostuneet teemat.

7.2.1 BusinessClub-toiminnasta saatu hyöty

Oletetustikin ensimmäiseksi haastateltavien mieleen tulleet hyödyt liittyvät digitaaliseen markkinointiin liittyvän osaamisen paranemiseen. Vastauksissa tuli ilmi erilaisia osaamisia, jotka koettiin tärkeiksi. Näitä olivat digialustojen, kuten Facebookin ja Instagramin käytön yksityiskohtien hallinta sekä digimarkkinoinnin suunnitteluun liittyvä osaaminen. Erityisen tärkeäksi digimarkkinoinnin suunnittelussa oli koettu oikean markkinointikanavan valintaan ja kohderyhmän pohdintaan liittyvä osaamisen kasvu. Yleisesti koettiin hyödylliseksi digitalisaation liittyvän metaosaamisen kasvaminen, millä vastaajat tarkoittivat oman oppimisprosessin kehittämistä ja taitoa oppia erottamaan olennaiset asiat epäolennaisista.

H2.1: "...Ainakin, että löytyis se mulle oikea tapa käsitellä yleensäkin sitä sosiaalista mediaa."

Vastaajat kokivat hyödylliseksi myös verkostoitumisen muiden naisyrittäjien kanssa. Verkostoitumisesta koettiin olevan hyötyä sekä markkinoinnin että myynnin kannalta. Tapamisissa luotiin kontakteja muihin yrittäjiin, minkä koettiin auttavan parantamaan yksinyrittäjän tunnettuutta luomaan verkostomaisesti tuotettuja palvelukokonaisuuksia. Tämän mahdollisti se, että toiminnassa oli mukana hyvin monen eri alan yrittäjiä.

Vastauksissa nousi esiin myös ryhmässä toimimisen tuottama hyöty. Useammassakin kommentissa todettiin jo pelkästään sosiaalisen kanssakäymisen vaikuttavan jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Vastaajat mainitsivat näissä yhteyksissä yksinyrittäjän kaipaavan työyhteisöä ympärilleen. Digimarkkinoinnin oppimisen kannalta ryhmän tuottama hyöty liittyi siihen, että se auttoi asettamaan itselleen tavoitteita ja aikatauluja. Muut ryhmän jäsenet auttoivat motivoitumaan paitsi oppimaan uusia taitoja, myös viemään käytäntöön valmennuksissa opittuja asioita. Melkein kaikki haastateltavat totesivat ryhmän olevan ikään kuin sparrauskumppani oman toiminnan ja osaamisen kehittämisessä. Ryhmä oli hyödyksi myös siksi, että muilta jäseniltä oli mahdollisuus saada ns. ulkopuolinen näkemys ja rakentavaa kritiikkiä omasta diginäkyvyydestä.

H2.1: "...Ikään kuin prepattais toinen toisiamme että nyt mä oon saanut sen sivuston auki, kattokaa, tai nyt täs on tää luonnos, mitä ootte mieltä."

Myös se todettiin, että mahdollisuus auttaa muita ja jakaa omia kokemuksiaan muiden hyödyksi on merkityksellistä.

Muutamassa vastauksessa todettiin myös, että valmennukseen ja BusinessClub-tapaamisiin osallistumisesta oli se merkittävä hyöty, että se pakotti löytämään aikaa digimarkkinoinnin kehittämiseen, mihin ei muuten olisi löytynyt aikaa.

H2.1: ”Kurssi on tehnyt hyvää sillä, että on ollut pakko pysähtyä että niinku mistä nyt on kysymys.”

7.2.2 Osallistujien vuorovaikutus BusinessClub-tapaamisissa

Vuorovaikutuksesta annetut kommentit haastatteluissa liittyivät siihen, minkä tekijöiden koettiin vaikuttavan vuorovaikutukseen, miten se on vaikuttanut ryhmässä toimimiseen ja mitä hyötyä siitä on ollut.

Koska ryhmän tapaamiset ja valmennukset tapahtuivat koronarajoitusten asettamissa rajoissa, osa tapaamisista oli lähi- ja osa etätapaamisia Teams-alustalla. Tämä luonnollisesti vaikutti vuorovaikutukseen ja näkyi myös haastateltavien vastauksissa. Haastateltavat totesivat, että etätapaamisten tasapuolisen vuorovaikutuksen toteutumiseksi vetäjien oli nähtävä enemmän vaivaa kuin lähitapaamisissa. Lähitapaamisissa vuorovaikutukseen luonnollisesti vaikutti myös kaikki sanaton viestintä, kuten eleet ja ilmeet. Näiden puuttuminen etätapaamisissa vähensi motivaatiota aktiiviseen keskusteluun. Ilmeiden ja eleiden koettiin myös auttavan vuorovaikutuksen rytmittämässä ja puheenvuorojen jakamisessa.

H1.2: ”Paikan päällä siinä oli sikäli kivempaa että sä näät toisen ja ne ilmeet ja eleet on myös tärkeitä siinä kommunikoinnissa.”

Vuorovaikutuksen todettiin auttavan osallistujia löytämään uusia näkökulmia omaan toimintaan ja omaksumaan itsekin uusia toimintatapoja muilta ryhmäläisiltä. Keskustelu ryhmätilanteissa auttoi myös täsmentämään omia haasteitaan ja motivoitumaan toimintansa kehittämiseen. Osallistujien yhteinen yrittäjyystausta vaikutti myönteisesti vuorovaikutukseen. Yhteisellä yrittäjätaustalla koettiin olevan isompi merkitys ryhmäläisten kesken kuin sillä, missä asemassa valmennuksen vetäjät tai luennoitsijat ovat. Näiden tapauksessa asiasisällön koettiin merkitsevän enemmän.

H1.2: "...Oli niin kuin asiallista keskustelua ja että jaettiin tietoa, mun mielestä toimi hyvin vaikka oltiin ihan eri toimialojen yrittäjiä, silti oltiin samassa tilanteessa, ketkä niinku oli digi-osaajia jo ja oli verkkokaupat ja muut niin he ei mitenkään tuoneet esille että voitais mennä eteenpäin että me osataan jo. Päinvastoin he tuki ja auttoi meitä muita osaamattomampia."

Haastateltavien vastauksissa oli myös kokemuksia ryhmän yhteydenpidosta toisiinsa tapaamisten välillä, sekä ideoita siitä, millä välineillä vuorovaikutus voisi toimia pysyvässä BusinessClub-toiminnassa. Keskustelua oli somealustoista WhatsApp, LinkedIn ja Facebook. Somealustojen etuna todettiin olevan se, että vuorovaikutuksen ajan ja paikan sai silloin valita itse sen mukaan, paljonko oma työ kuormittaa tai paljonko itsellään on annettavana ryhmän toimintaan. WhatsApp koettiin helppokäyttöiseksi välineeksi saada nopeasti vastauksia kysymyksiin. Siellä käytävien keskustelujen löydettävyyttä oli tärkeää ja tunne siitä, että asiat, joita siellä käsiteltiin, pysyivät luottamuksellisina. LinkedIn nähtiin hyvänä ammatillisena verkostoitumisalustana, joka on myös tarjonnut näkymän muiden ryhmäläisten yritysten toimintaan. Facebook oli myös ollut muutamilla vastaajilla käytössä ryhmäläisten vuorovaikutukseen, mutta se koettiin liian epäaktiiviseksi alustaksi ammatillisissa asioissa, vaikeakäyttöiseksi ja luottamuksellisuuden kannalta ongelmalliseksi. Tarve tällaisen verkkoalustan käytölle ilmaistiin molemmissa haastateltavissa ryhmissä esimerkiksi seuraavasti:

H1.1: "Pitäiskö meidän pistää sellainen wa ryhmä pystyyn?"

H1.2: "Niin! Sitä me ollaan puhuttu ja että mä kannattaisin että se olisi helppo ja nopee, se on nopee silleen kun joku kysyy niin se näkee heti ja sit sä voit vastata siihen heti, eli saat sen avun heti minuutin sisällä."

Keskustelussa vuorovaikutuksesta tuli myös esille tapaamisten ilmapiiriin liittyvät kommentit. Ilmapiiri koettiin avoimeksi ja auttamishaluiseksi. Melkein kaikkien jäsenten koettiin haluavan jakaa osaamistaan, vaikka joidenkin todettiin jääneen keskusteluissa hiljaisiksi. Koettiin, että kaikki osallistujat ovat tasavertaisia riippumatta yrittäjäkokemuksesta tai osaamisesta digimarkkinoinnissa.

H1.2: "...he ei mitenkään tuoneet esille että voitais mennä eteenpäin että me osataan jo. Päinvastoin he tuki ja auttoi meitä muita osaamattomampia."

Tämä tasavertaisuus vaikutti uskallukseen tuoda oma osaamattomuus esiin. Ilmapiiriin vaikutti paitsi jo aiemmin mainittu yrittäjyys, myös se, että kaikkien koettiin jakavan digiteknologioihin liittyvä haasteellisuus ja osaamattomuuden tunne. Avoimuuteen todettiin kuitenkin vaikuttavan se, että tämä kyseinen ryhmä oli heterogeeninen, eli mukana oli eri alojen yrittäjiä. Tämä merkitsi sitä, että osallistujat eivät kokeneet kilpailuasetelman aiheuttavan epäluottamusta siihen, mitä uskaltaa jakaa muiden osallistujien kesken.

H1.1: "...Että kuinka paljon halukkuutta jakaa sitä osaamistaan sitten, kun ollaan tismalleen omien kilpailijoiden kanssa samassa tilaisuudessa."

7.2.3 Ryhmää yhdistävät tekijät

Nyrdi-hankkeen tavoitteen mukaisesti kaikki osallistujat olivat yli 50-vuotiaita naisyksinyrittäjiä. Elämäkokemuksella koettiin olevan erittäin suuri merkitys ryhmän dynamiikan kannalta. Tämä ilmaistiin haastatteluissa esimerkiksi seuraavasti:

H2.1: "Me ollaan kaikki tän ikäisiä niin puuttuu se semmoinen, et on sitä elämäkokemusta ja puuttuu se semmoinen toisille näyttäminen, et me ollaan asian ääressä."

H2.1: "Vaikka ei olla oltukaan paljon yhdessä niin on se menneisyys."

Yksinyrittäjyys nousi useassa vastauksessa tärkeimmäksi yhdistäväksi tekijäksi. Tämän koettiin yhdistävän osallistujia sen takia, että yksinyrittäjää kuormittaa osaamistarpeet, jatkuva ajanpuute ja haasteet priorisoida tehtäviä. Kuten yksi haastateltava totesikin:

H1.2: "Työpäivää tuhrautuu siihen että sä yrität tällaista yksinkertaista asiaa, että mistä sä sellaisen löydät sen, että tää on tyypillinen yksinyrittäjä, että sä yrität olla moniosaaja ja sitten siihen tuhraantuu äkkiä puoli päivää koko työpäivästä."

Ryhmässä koettiin kuitenkin olevan riittävästi diversiteettiä, joka mahdollistaa oppimisen edistyneemmiltä tai kokonaan toisen toimialan yrittäjältä. Pidempään toimineiden yrittäjien koettiin jakavan avoimesti myös heidän osaamistaan. Pohdintaa oli siitä, miten osaamiseltaan hyvin eritasoiset osallistujat vaikuttavat valmennuksen onnistumiseen, mutta yksikään haastateltavista ei kokenut sen olevan esteenä osaamisen jakamiselle.

Ryhmä koki yhdistäviksi tekijöiksi myös digiteknologioihin liittyvän epävarmuuden ja taho-tilan parantaa omaa digiosaamistaan. Tämä kokemus yhteisestä haasteesta ja tunne ammatillisesta vertaisuudesta muiden osallistujien kanssa näkyy mm. seuraavissa kommentissa:

H2.3: ”Se että ollaan yksinyrittäjiä, ... niin se saa tähän muitakin kuin tähän oppimiseen liittyvää just näitä haasteiden jakamisia ja muita.”

H1.1: ” Koki olevansa samalla aaltopituudella. Kun tässä oli kuitenkin niinku se että oli se aihe minkä parissa tullaan pyörimään.”

7.2.4 Osallistujilta saatuja kehittämissuhteita

Haastateltavien kommentteissa oli positiivista palautetta toteutuneesta valmennuksesta, jotain kritiikkiäkin sekä ehdotuksia jatkuvan BusinessClub-toiminnan rakenteeksi ja sisällöiksi. Kritiittistä palautetta tuli valmennusten alussa käydyistä esittelykiertoista. Niiden kesto oli haastateltavien mielestä liian pitkä, ne veivät aikaa valmennuksen sisällöltä ja niitä järjestettiin useiden valmennuksien alussa. Ensimmäiseen valmennukseen osallistuneiden haastateltavien mielestä neljän tunnin mittainen valmennus ja BusinessClub-tapaaminen olivat liian pitkiä vireystilan kannalta. Samoin ryhmäkeskustelun puheenvuorojen pituuteen olisi voinut suhtautua jämäkämmin. Kehuja puolestaan saivat valmennusten käytännölläisyys, mahdollisuus saada henkilökohtaista neuvontaa ja se, että valmennettavat aiheet oli helppo kytkeä osaksi oman yrityksen kehittämistä.

Vakiintuvan BusinessClub-toiminnan asiasisällöiltä odotettiin vielä enemmän käytännölläisyyttä. Käsiteltäviksi aiheiksi toivottiin hyvin yksinkertaisiaakin teknisiä asioita, kuten sovellusten tai laitteiden käytön opastusta. Mahdollisuutta henkilökohtaiselle neuvonnalle toivottiin olevan jatkossakin. Yksi vastaajista ehdotti ryhmän toiminnan tueksi myös käsikirjaa, joka sisältäisi mahdollisimman yksinkertaiset ohjeet digimarkkinoinnin toteuttamiseksi.

BusinessClub-toiminnassa yhteisöllisyys koettiin kaikkein tärkeimmäksi voimavaraksi. Se mahdollistaa kaikkien jäsenten osaamisen hyödyntämisen ja vertaistuen toteutumisen. Tämän takia toimintaan toivottiin varattavan riittävästi aikaa vapaalle keskustelulle ja sosiaalisille tilanteille:

H2.1: ”...Sellainen sosiaalinen kanssakäyminen on niinku iso asia että ei se oo vaan se niinku ne jonkun sanelemat asiat, et mieltikää, tehkää... vaikka on se breakout room ... ja siinäkin on jokin teema, ei se ole että juurutkaa nyt keskenänne.”

Tapaamisten aikatauluihin toivottiin enemmän joustavuutta. Haastateltavat pohtivat sitä, mikä on oikea suhde etukäteen lukkoon lyötyä ohjelmaa ja osallistujien spontaaneista tarpeista käsin syntyvää tekemistä. Molemmat nähtiin tarpeellisiksi, jotta osallistuminen vastaa yrittäjän tarpeisiin, mutta on myös ennakoitavaa ja suunnitelmallista. Tapaamisten asiasisällöiltä odotettiin digimarkkinoinnin nopeampaisen kehittymisen takia tuoreutta ja ajankohtaisuutta.

Kysyttäessä ominaisuuksia, joita BusinessClub-toiminnan vetäjältä odotettaisiin, saatiin seuraavia vastauksia: innostunut, sitoutunut, omaa selkeän tavan toimia, asiantunteva, energinen, kannustava, suunnitelmallinen, omaa kiteyttämisen taidon, pysyy ajan tasalla ja saa kopin asioista.

7.2.5 Ryhmän toiminnan rakenne

Omaksi teemakseen haastatteluanalyysissä poimittiin ryhmän toimintaan liittyvä keskustelu. Ryhmän toiminnasta käytiin keskustelua liittyen sen ajoitukseen, keston, asiasisältöihin, tapaamiskertojen tiheyteen ja ohjelman rakenteeseen.

Tapaamisten ajankohtaan vaikutti vastaajien mielestä kaksi keskenään hankalasti yhteensovittavaa reunaehto: toisaalta tapaamiset eivät saisi olla työpäivän aikana, koska se on poissa myynnistä tai yrityksen arjen pyörittämisestä, mutta toisaalta vapaaajalla tapahtuvat tapaamiset vievät mahdollisuuden palautua työpäivän jälkeen. Kommenteissa todettiin, että liian pitkä ei ole hyvä, koska pitkä kesto vaikuttaa kykyyn oppia uutta. Yksinyrittäjän kannalta pitkä kestoiset tapaamiset ovat haastavia, varsinkin jos yrittäjä joutuu tarkkaan pohtimaan, miten vapaa-aikansa käyttää. Työpäivästä palautumisella on iso merkitys yrittäjän hyvinvoinnille ja jaksamiselle. Tapaamiskertojen tiheyden koettiin vaikuttavan samalla tavalla kuin kestonkin, eli liian usein järjestettävät tapaamiset ovat kuormittavia. Toisaalta liian harvoin järjestettävät tapaamiset johtavat osallistumismotivaation heikkenemiseen ja käsiteltyjen asioiden unohtumiseen. Tapaamisten kestolta odotettiin myös joustavuutta, eli osallistujalla pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa ajankohtaan ja keston kulloisenkin työtilanteen mukaan.

Ohjelman rakenteeseen toivottiin tilaa vapaaseen keskusteluun. Tämän koettiin auttavan uuden omaksumista ja parantavan vireystilaa, mutta myös mahdollistamaan vertaisoppimisen ja verkostoitumisen ryhmän sisällä. Erityisesti etätapaamisissa toivottiin riittävästi taukoja. Tapaamisiin voisi kuulua myös etukäteen sovittavat alustukset.

Yksi haastateltavien hyödylliseksi kokema toimintamuoto olisi se, että ryhmäläiset antavat toisilleen haasteeksi toteuttaa jokin yrityksen digikehittämishanke, kuten Instagramtilin perustaminen. Tällöin muilta ryhmäläisiltä tulisi ulkoista painetta oman yrityksen kehittämiseen, joka on tarpeen silloin kun aikaa on hankala muuten löytää irrallisille kehityshankkeille. Kuten eräs haastateltavista sen ilmaisi:

H2.1: "...Että nähdään joka kuukauden toinen tiistai, ja mitäs seuraavaan treffiin, niin mikä on se sun haaste mitä sä teit siihen mennessä ja muut tulee tarkistamaan, että niinku – ahaa, että tästä sä et päässyt ohi."

7.2.6 Digitalisaatioon liittyvät haasteet

Digiteknologioista käydystä keskustelusta luotiin oma teemansa. Tähän teemaan kuuluvat kommentit käsittelivät luonnollisesti hyvin paljon digiteknologioiden haastavuutta ja osaamisvajetta. Iso merkitys oppimiseen koettiin ensinnäkin olevan sillä, mikä on oma suhtautuminen digitalisaatioon ja sosiaaliseen mediaan yleensä. Somemainonta koettiin lähtökohtaisesti monimutkaiseksi sekä sen teknisen toteutuksen että sisällön suunnittelun kannalta. Somealustojen käytön todettiin vaativan hyvin monen teknisen yksityiskohdan hallintaa.

H1.2: "Mutta kun sä rupeat tekemään niin siinä tulee sata kysymystä että mitä mä nyt painan ja teenköhän mä nyt näin ja jos sen julkaisee niin miksei se näy missään tai mihin se hävisi."

Vastaajat olivat oppineet valmennuksissa, että onnistunut somemainonta tarvitsee muitakin kuin teknisiä taitoja. Tällaisia taitoja todettiin olevan suunnitelmallisuus, aikataulutus, oikean markkinointikanavan valinta ja ymmärrys tai taito oppia oman asiakaskuntansa somekäyttäytymisestä. Yhtenä taitona mainittiin myös kyky ymmärtää opittavan asian laajuus ja se, mille tasolle omaa osaamistaan on järkevä kehittää.

H2.1: "...Että löytyis se mulle oikea tapa käsitellä yleensäkin sitä sosiaalista mediaa."

H2.3: ”Sitten vielä lisäksi sen oman tarpeeni siihen, että olisi jonkinlainen suunnitelma mitä teet milloinkin, mitä laitat ja mihin laitat milloinkin.”

Puheeksi tuli myös digiteknologioiden nopea kehittyminen, tarve pystyä reagoimaan nopeasti muutoksiin ja sitä kautta jatkuva tarve ylläpitää osaamistaan. Tämä koettiin erittäin vaativaksi, koska todettiin myös, että näiden taitojen ylläpitoon ei löydy riittävästi aikaa. Myös yleisesti digiteknologioiden käyttöön liitettiin tunne tehottomasta ajankäytöstä, mikä on pois liiketoiminnasta.

Näihin kommentteihin liittyi keskustelu vertaistuen merkityksestä sekä tarve henkilökohtaiselle neuvonnalle ja tuelle, unohtamatta kuitenkaan sitä omaa aktiivisuutta ottaa asioista selvää.

7.2.7 Yrittäjyyden merkitys haastateltaville

Yrittäjyyden teemaan kuuluvat kommentit liittyivät kysymyksiin osallistujia yhdistävistä tekijöistä, ryhmän vuorovaikutuksesta ja osallistujien kokemasta hyödystä. Valmennukseen vaikuttavia yksinyrittäjän ominaisuuksia olivat yrittäjän laajat osaamistarpeet, se että yrittäjät jäävät usein yksin ongelmiansa kanssa ja että yrityksen kehittämiseksi ja sen priorisoinnille on aina vaikea löytää aikaa. Se että yrittäjät joutuvat yksin ratkomaan ongelmiaan, samalla motivoi heitä verkostoitumaan ja olemaan avoimia oppimaan muilta. Yksinyrittäjät kuitenkin omaavat laajaa osaamista, heiltä vaaditaan taitoa keskittyä olennaiseen sekä itsensä johtamisen taitoa. kuten eräs haastateltava sanoo

H1.1: ”Meistä yksinyrittäjistä tulisi hyviä ison yrityksen johtajia.”

Ryhmän toimintaan yksinyrittäjyys vaikutti siten, että haastateltavat olivat tämän takia erittäin motivoituneita osaamisensa kehittämiseen ja että ryhmä koki yhteenkuuluvuutta tämän uravalinnan takia. Yksinyrittäjyys kuitenkin asetti rajoituksia valmennukseen ja BusinessClub-toimintaan käytettävälle ajalle. Lisäksi työn kuormittavuuden vaihtelu johti osallistumisaktiivisuuden vaihteluun. Se, että kaikki osallistujat olivat yli 50-vuotiaita nais-yksinyrittäjiä, vaikutti myös ryhmän ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tuoda esille yksinyrittäjien digitalisaatiotarpeita sekä sitä, miten BusinessClub-yhteisö tuki naisyksinyrittäjää digitalisaatiohaasteissa. Ilmoittautumisen yhteydessä annettuja vastauksia ja osallistujia haastatteleamalla saatiinkin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Haastattelujen analyysin perusteella saatiinkin vastauksia, joita voidaan hyödyntää pysyvän BusinessClub-toiminnan käynnistämässä sekä pien- ja yksinyrittäjien digitalisaatiokoulutusten kehittämisessä. Seuraavaksi pohditaan opinnäytetyön tuloksista tehtäviä johtopäätöksiä ja vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Samalla myös pohditaan johtopäätösten yhteyttä aiempaan teoriaan sekä tutkimuksen luotettavuutta.

8.1 Millaisia digitalisaatioon liittyviä tavoitteita ja haasteita yksinyrittäjät tunnistivat?

Tulosten perusteella osallistuneet yrittäjät ovat tunnistaneet digitalisaatioprosessissa syntyvän ja tarvittavan datan arvon ja sen merkityksen yrityksen liiketoimintamallille. Useat vastaajista mainitsivat analytiikan ja tiedolla johtamisen yhdeksi kehittämiskohteekseen. Vastaajat olivat myös tunnistaneet digitalisaation ja korona-ajan aiheuttaman kuluttajakäyttäytymisen muutoksen. Tämä näkyi siinä, että yrityksen internetsivujen kehittäminen, niiden löydettävyys, verkkokauppa ja etäyhteyksien hallinta olivat mainittujen kehittämistarpeiden kärkipäässä. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, digitalisaatio on kasvattanut asiakaskeskeisyyden ja ratkaisulähtöisyyden merkitystä (Deloitte 2023).

Digimuutoskolmion (Kääriäinen & Saari 2019) avulla tehdystä vastausten jaottelusta voi päätellä sen, että juuri kukaan ei ollut tunnistanut tarvetta muuttaa radikaalisti omaa liiketoimintamalliaan. Se, että tarpeissa korostui ulkoisten mahdollisuuksien osuus (eli tarve kehittää asiakasrajapintaa ja markkinointia digitaalisemmaksi) voi myös johtua valmennuksen sisältöjen painottumisesta myyntiin ja markkinointiin, mikä puolestaan ohjasi osallistujia tunnistamaan näitä tarpeita omassa toiminnassaan. Vastauksissa, joissa kehittämisen kohdetta ei ollut osattu selkeästi määritellä, näkyi myös vaikeus sanoittaa digitalisaatioon liittyviä kehittämistarpeita. Digi- ja väestöviraston oppaassa tämän todettiin vaikeuttavan digituen hakemista ja tarjoamista (Digi- ja väestövirasto 2020). Näitä tuloksia voi myös peilata Suomen yrittäjien selvityksessä käytettyyn jakoon diginatiiveihin, -

kiinnostuneisiin ja reaktiivisiin yrityksiin (Owal Group 2016). Tämä jako auttaa paremmin ymmärtämään niitä motivaatiotekijöitä ja haasteita, joita yrityksillä on digitalisoitumisessa. Se myös havainnollistaa hyvin sitä, että pelkkä digitaalisten työvälineiden käytön osaaminen ei auta yrittäjää niin hyvin, kuin jos yrittäjää autetaan myös ymmärtämään digitalisaation merkitys koko liiketoiminnalle.

8.2 Miten BusinessClub-toiminnan koettiin tukevan digitaitojen kehittymistä?

Vastausta siihen, miten BusinessClub-toiminta vaikutti digitaitojen kehittymiseen, haettiin osaamisyhteisön viitekehyksen avulla. Keskustelun analyysin avulla pyrittiin löytämään vastaus siihen, miten ryhmä vaikutti digitaitojen kehittymiseen, millaista ryhmän vuorovaikutus oli ja mitä hyötyä osallistujat kokivat saaneensa BusinessClub-toiminnasta. Näiden lisäksi osallistujia pyydettiin keskustelemaan toiminnan kehittämistä.

8.2.1 Ryhmää yhdistävien tekijöiden vaikutus

Ryhmää yhdistävillä tekijöillä on positiivinen vaikutus osaamisen jakamiseen. Vertaisoppimisen hyötyjä pienyrittäjille on tuotu esille monessakin selvityksessä (Arslan, Gustafsson & Kreivi 2019; Helkala 2019), joissa on todettu oppimisen olevan tehokkaampaa, kun osaamista jaetaan samanlaisen elämäntilanteen tai yrittäjäkokemuksen omaavien henkilöiden kesken.

Nyrdi-hankkeelle asetettujen tavoitteiden takia osallistujia yhdistivät ikä, yrittäjästatus ja sukupuoli. Yhdistävillä tekijöillä on haastateltavien mielestä ollut merkitystä ryhmän ilmapiiiriin, luottamuksen syntymiseen ja haluun jakaa omaa osaamistaan. Haastateltavat kokivat myös, että ryhmässä oli riittävästi monimuotoisuutta, jota esimerkiksi Wenger pitää tärkeänä OY:n dynamiikalle (Wenger 2011).

Tämä monimuotoisuus liittyi yrittäjäuran pituuteen, digiosaamiseen ja yrityksen toimialaan. Yhdistäväksi tekijäksi koettiin myös digiosaamisen puute. Tämä on OY:n määritelmien kannalta mielenkiintoinen havainto, koska yhtenä OY:jä määrittävänä piirteenä on yhteinen osaamisen kohde, kun taas BusinessClubin jäseniä yhdisti yhteinen osaamisvaje. Tämä voi BusinessClub-toiminnan jatkuvuuden kannalta tarkoittaa sitä, että osallistujat tarvitsisivat tukea löytääkseen yhteisen kielen jakaakseen kokemuksiaan digikehittämisestä.

Haastattelujen perusteella BusinessClub-tapaamisissa kokoontunutta ryhmää yhdistävät OY:n näkökulmasta yhteiset kiinnostuksen ja osaamisen kehittämisen kohteet, joita olivat digitaitojen kehittäminen oman yritystoiminnan tueksi sekä oman yrityksen kehittäminen. Myös valmius jakaa osaamistaan yhdisti osallistujia. Nämä kaksi piirrettä ovatkin Wengerin mukaan OY:ä määrittäviä tekijöitä (Wenger 2011).

On vaikea sanoa, kumpi voisi toiminnan vakiintuessa muodostua kantavammaksi teemmaksi, digihaasteet vai yrityksen kehittäminen kokonaisvaltaisesti. Toisaalta OY:n kiinnostuksen kohde voi myös vaihtua ajan kuluessa (Barab et al. 2012). Yrityksen kehittämiseen liittyen osallistujilla oli selkeämmin jaettu kieli ja terminologia, kun taas digikehittämisen määritelmät olivat moninaisemmat ja jäsentymättömämmät. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että osaamisen kohde olisi jäänyt epämääräiseksi. Se voi johtua siitä, että yhteinen kieli ei ollut vielä ehtinyt muodostua. OY:ä määrittäisi vielä kolmas piirre, joka on ”yhteiset toimintatavat”. Yhteisten toimintatapojen muodostumiselle ei Nyrdi-valmennuksien aikana ollut tilaa muodostua. Saaduissa kehittämisideoissa näkyy kuitenkin, että halua yhteisten toimintatapojen kehittämiseksi on olemassa.

8.2.2 Miten vuorovaikutus tuki digitaitojen oppimista

Kuten Barab toteaa, OY vaatii toimiakseen jatkuvaa vuorovaikutusta (Barab et al. 2012). Haastateltavien mukaan vuorovaikutus oli vilkasta ja auttoi osallistujia mm. täsmentämään omia kehitystarpeitaan ja oppimaan digitekniikoiden käyttöä. Haastateltavien kommentteista on tunnistettavissa keskinäinen arvostus ja kunnioitus – vain yhdestä kommentista oli havaittavissa negatiivinen suhtautuminen toiseen ryhmän jäseneseen.

Ryhmän vuorovaikutukselle tärkeää on yhteinen kieli ja terminologia, joka mainittiin jo edellisessä kappaleessa. Se mahdollistaa jaetun ymmärryksen muodostumisen osaamisen kohteesta, terminologiasta, tavoista ratkaista siihen liittyviä ongelmia ja muista asioista, jotka puolestaan mahdollistavat osaamisen jakamiseen tarvittavan vuorovaikutuksen (Wenger 2002). Vuorovaikutukseen on varmasti myös vaikuttanut sukupuoli, sillä kuten myös Almeida ja Campos totesivat tutkimuksessaan, sukupuoleen liittyvistä olettamuksista vapaa ilmapiiri mahdollistaa luovuuden, altruismin ja yhteistyön jopa keskenään kilpailevien organisaatioiden välillä (Almeida & Campos 2021).

Kommenteista näkyi myös se, että jokaisen oma aktiivisuus ja oman osaamisen jakaminen tuotti vastavuoroisuutta. Wenger onkin todennut, että hyvin toimivassa

vuorovaikutuksessa jäsenet muodostavat jaetun käsityksen osaamisen kohteesta, synnyttävät luottamuksen ja keskinäisen arvostuksen tunteen, mikä palkitaan sosiaalisen pääoman kertymisellä (Wenger 2002). Haastateltavat vertailivat myös vuorovaikutuksen toteutumista etätapaamisissa ja lähitapaamisissa. Aktiivisuuteen etätapaamisissa koettiin vaikuttavan sanattoman viestinnän, kuten eleiden ja ilmeiden puuttuminen. Kokonaan verkossa toteutuvien OY:jen aktiivisuudesta on todettu, että moderaattorilla on tärkeä rooli keskustelun aktivoinnissa ja kaikkien osapuolten tasaisessa huomioimisessa (Hafeez et al. 2018). Etätapaamisten lisäksi haastateltavat nostivat esille myös muita hyödyllisiksi koettuja digitaalisia työkaluja vuorovaikutuksen toteutumiseen, kuten WhatsApp ja LinkedIn. Iskanius onkin todennut OY:hin liittyvässä raportissaan sosiaalisen median työkalujen olevan tehokkaita kannustamaan yhteistyöhön ja rakentavan yhteisöllisyyttä. (Iskanius 2011).

8.2.3 Osallistujien kokema hyöty

Haastateltavien kokema hyöty BusinessClub-toiminnasta voidaan tiivistää sosiaalisen pääoman kertymiseksi, joka puolestaan vaikutti myönteisesti digitaalisten taitojen kehittymiseen, työssäjaksamiseen ja yritystoiminnan kehittämiseen. Haastateltavien vastauksista voi olla myös poimittavissa melkein kaikki tutkimuskirjallisuudessa todetut hyödyt sekä yhteisölle että yksilölle. Näitä hyötyjä ovat a) osaamisen ja asiantuntemuksen siirtyminen osaksi isompaa yhteisöä, mikä mahdollistaa sen pysyvyyden ja löydettävyyden, b) yhteisöllisyyden tunteen syntyminen, c) yksilön yltyminen taitovaatimuksiin, d) mahdollisuus tarttua haasteisiin ja mahdollisuuksiin, joita OY:n toimintaan osallistuminen tarjoaa sekä e) mahdollisuus kehittää yksittäisiä taitoja ja kyvykkyyksiä. (Barab, Warren, del Valle, Fang 2012, s. 10.)

Hyödystä käyty vilkas keskustelu osoittaa arvon luomisen merkityksen OY:n toiminnan jatkuvuudelle. Myös se, että haastateltavilla oli monia erilaisiakin kokemuksia BusinessClub-tapaamisten hyödyllisyydestä, on OY:istä tehtyjen tutkimustulosten mukaista. Tämä johtuu Wengerin mukaan erityisesti siitä, että toiminta oli vasta käynnistynyt, jolloin arvoa voi olla vaikea hahmottaa. Arvo voi myös realisoitua vasta pidemmän ajan kuluttua ja se voi syntyä eri jäsenille eri asioista. Tämä johtaa siihen, että keskustelua arvon luonnista tulee ylläpitää jatkuvasti (Wenger, McDermot, Snyder 2002 s. 49–63).

Tulokset ovat myös linjassa useiden naisryrittäjyydestä tehtyjen tutkimusten ja selvitysten kanssa (mm. Kantola 2016; Lipponen & Mylläri 2018), joissa todetaan naisryittäjien

valmiudesta verkostoitua, tarjota osaamistaan muiden yrittäjien käyttöön ja osallistua yhteisölliseen toimintaan.

8.3 Osallistujien ideoita BusinessClub-toiminnan kehittämiseksi

Haastattelussa esitetyt kehittämisideat liittyivät tapaamisten rakenteeseen, toiminnan sisältöön ja rytmiin. Kehittämis ehdotusten lisäksi vastauksista oli myös tulkittavissa mielenpitoja toteutuneen valmennuksen onnistumisesta. Kehittämisideoita tuli esille myös silloin, kun keskustelu ja kysymykset koskivat muita teemoja kuin itse kehittämisideoita. Kun vastauksia tulkitsee haastateltavien ammatin näkökulmasta, yksinyrittäjyyden vaikutus oli helppo havaita kehittämisideoista ja palautteesta. Tämä näkyi seuraavasti: 1) asiasisällöiltä odotettiin välitöntä sovellettavuutta päivittäiseen yritystoimintaan ja sen kehittämiseen, 2) yhteisöllisyyden kehittyminen ja verkostojen luominen muihin yrittäjiin koettiin tärkeäksi ja 3) toiminta ei saisi olla liian kuormittavaa.

Vastauksia voi toisaalta tulkita myös tekemisen kohteen, eli digitaalisten näkökulmasta. Tällöin voi tehdä ainakin seuraavia päätelmiä: 1) digiteknologioiden jatkuva kehittyminen vaatii toiminnan organisoijalta kykyä mukautua osallistujien muuttuviin tarpeisiin sekä kykyyn pysyä ajan tasalla muutoksista digiteknologioissa, 2) käytännönläheisyys ja henkilökohtainen ote helpottaa digiteknologioiden oppimista ja 3) vertaisoppimisella ja keskinäisellä sparraamisella on suuri merkitys digitaalisten opiskelussa.

Kehittämisideoita voidaan tarkastella Wengerin OY:n rakentamiseen liittyvien periaatteiden kautta, jotka oli esitelty OY:t -kappaleessa. Saadut kehitysehdotukset voidaan liittää periaatteisiin erilaisista osallistumisen tavoista (kolmas periaate), erilaisista osallistumisen tiloista (neljäs periaate) ja oikeasta toiminnan rytmistä (seitsemäs periaate). Kolmas periaate korostaa erilaisten osallistumisen tapojen ja tasojen merkitystä. (Barab, Warren, del Valle, Fang 2012.) Haastateltavien vastauksissa tulikin ilmi se, että yrittäjän päivät ovat vaihtelevia ja että silloin toiminnan kuormittavuutta täytyy pystyä säätelemään. Kuormittavuuteen voi vaikuttaa olemalla valikoiva tapahtumien osallistumisen suhteen sekä säätelemällä oman some-keskustelun intensiteettiä. Neljännen periaatteen, eli tarjolla olevien erilaisten osallistumisen tilojen merkitys näkyy myös niissä keskusteluissa, joita käytiin sosiaalisen median hyödyntämisestä OY:n toiminnassa. Haastateltavat toteivatkin, että yrittäjälle voi tulla tilanteita, joissa on akuutti tarve saada kysymykseen vastaus tai muuta vertaistukea ongelmaan. Silloin on hyvä, että OY toimii useissa kanavissa. Oikeasta tapaamisen kestosta ja ajankohdasta käyty keskustelu voidaan liittää

periaatteeseen oikeasta toiminnan rytmistä OY:n toiminnalle. Wenger toteaaakin OY:llä olevan oikea rytmi silloin, kun siihen osallistuminen ei ole liian kuormittavaa, mutta toiminnan merkitys ei pääse unohtumaankaan. (Wenger, McDermot, Snyder 2002 s. 49–63.)

8.4 Pohdintaa osaamisyhteisöstä käsitteenä

BusinessClub-toiminnan ja haastateltavien vastausten perusteella voidaan pohtia sitä, täyttyykö ne määritelmät, mitä opinnäytetyön teoriaosassa OY:lle on annettu. Periaatteessa OY:n määritelmä on niin laava, että se voi pitää sisällään monenlaista toimintaa. BusinessClub-toiminnalla oli kuitenkin monia piirteitä, jotka eivät täysin istu OY:n synnystä ja kehittymisestä tarjottuihin kuvauksiin. Tästä huolimatta on kuitenkin syytä pohtia, mitkä OY:lle ominaiset piirteet BusinessClub-toiminnassa ovat ehtineet kehittyä siinä ajassa, minkä Nyrdi-hankkeen aikataulu on mahdollistanut. Jos BusinessClub-toiminnasta tulee jatkuvaa, se voi hyvinkin täyttää kaikki toimivan OY:n määritelmät ja sitä voidaan kehittää annettuja havaintoja ja suosituksia hyödyntäen.

Barab ja Del Valle ovat antaneet OY:ille kuusi määritelmää, jotka voivat toimia myös hyvinä ohjenuorina pysyvän BusinessClub-toiminnan suunnitteluun. Nämä määritelmät ovat: 1) yhteisöllä on jaettu toimintakulttuuri ja tavoite, 2) jäsenillä on mahdollisuus vuorovaikutukseen ja osallistumiseen, 3) jäsenyyttä vahvistaa keskinäinen riippuvuus, 4) jäsenet jakavat samanlaiset taustat, käytännöt ja näkemykset, 5) yhteisössä on mekanismit uusiutumiselle ja 6) yhteisössä kunnioitetaan erilaisia ja vähemmistöön jääviä mielipiteitä. (Barab et al. 2012 s. 647–653.)

Jaetusta toimintakulttuurista voi löytyä muodollisia tai epämuodollisia todisteita, kuten kirjallisia toimintatapoja. Yhteisön jäsenet myös tiedostavat jaetun tavoitteen keskenään. Keskinäisen vuorovaikutuksen tulee toteutua myös yhteisön uusien ja vanhojen jäsenten kesken siten, että se on strukturoitu ja vakiintunut osa toimintaa. Keskinäinen riippuvuus toteutuu, kun ryhmässä on monipuolista osaamista ja erilaisia taitoja, mitkä ovat tarpeellisia yhteisten ongelmien ratkaisemiseksi. Jaetut käytännöt ja näkemykset ovat sellaisia asioita, joita ei synny silloin, kun ihmiset esimerkiksi vain osallistuvat samaan koulutukseen tai kokoontuvat muusta syystä yhteen. Näiden syntyminen vaatii keskinäistä sopimista ja vuoropuhelua, sekä kokemusta yhdessä toimimisesta ja parhaista käytännöistä sen toteutumiseksi. OY:n toiminnan pitää myös pystyä uusiutumaan ja sekin vaatii yhteisesti sovitut käytännöt ja mekanismit, joilla uusiutuminen toteutuu kaikkia jäseniä

hyödyttävällä tavalla. Muussa tapauksessa yhteisön toiminta voi paikalleen jämähtäneenä hiipua tai hajota, jos uusiutunut tapa toimia tai muuttunut osaamisen kohde ei enää puhuttele tarvittavaa määrää jäseniä. Jäsenten sitoutuminen toimintaan ja yhteisön toimivuus edellyttää myös sitä, että yhteisön vähemmistöt ja erilaiset näkemykset otetaan huomioon ja niitä kohtaan osoitetaan arvostusta. (Barab et al. 2012 s. 647–653.) Haastattelujen perusteella monet yllä mainituista määritelmistä ovat jo toteutuneet hyvin ja mikäli toiminta lähtee koordinoitusti liikkeelle, ovat edellytykset jäseniä hyödyttävään toimintaan olemassa.

8.5 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. Tutkimuksen mittauksen luotettavuutta arvioidessa keskeisiä käsitteitä ovat olleet perinteisesti reliabiliteetti ja validiteetti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Reliaabelius tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos, tai että kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen samoilla tutkimusmenetelmillä (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 185). Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita", vai onko tehty virheitä esimerkiksi kategorisoinnissa tai kysytyä väärää kysymyksiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Reliaabiliuden ja validiuden soveltumista laadullisen tutkimuksen arviointikriteereiksi on kyseenalaistettu ja Tuomi & Sarajärvi tarjoavatkin teoksessaan tutkijalle muistilistaa, joka sopii paremmin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Arvioitavia asioita ovat tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen yhteensopivuus, tutkijan oma sitoutuminen, ennako-oletukset ja arvopohja tutkimuksen kohteen suhteen, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi ja tutkimuksen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 163–164.)

Aineiston keruuseen ryhmäkeskustelun avulla on todettu liittyvän riskejä, kuten yhden osallistujan dominointi tai keskustelun etenemättömyys mielipiteiden esittämisen pelon takia (Pietilä 2017). Ensimmäisessä haastattelussa oli vain kaksi osallistujaa, joiden välinen dynamiikka toimi hyvin ja keskustelu toi monipuolisesti aineistoa tutkimukseen. Toisessa haastattelussa yksi osallistuja oli aktiivisempi kuin toiset, mutta tämä ei silti vaikuttanut keskustelun etenemiseen tai esille tuotujen asioiden vinoutumiseen. Keskustelu

pysyi myös hyvin tutkimuksen teemojen sisällä eikä keskustelua pitänyt liiaksi ohjata takaisin aiheeseen. Tällä olisi voinut olla se seuraus, että haastelussa ei olisi noussut niitä teemoja, joita haastateltavat itse kokivat tärkeiksi.

Aineiston kategorisointi on pyritty selittämään mahdollisimman selkeästi, mutta on aina olemassa riski, että kategorisointia havainnollistavat liitteet eivät ole lukijalle ymmärrettäviä, jolla ei ole koko haastatteluaineistoa käytettävissään. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi voi siksi olla vaikeaa.

Kahden eri Nyrdi-valmennuksen läpikäyneiden yrittäjien haastattelu antaa puolestaan kattavamman kuvan toteutuneista valmennuksista, kuin jos haastatteluja olisi tehty vain yhden valmennuksen läpikäyneille yrittäjille. Opinnäytetyön tekijällä ei ollut tutkittaviin henkilöihin tai valmennuksen järjestäjiin ennen työn aloittamista mitään suhdetta, joka olisi voinut vaikuttaa aineiston keruuseen tai tulosten analysointiin.

Voidaan pohtia myös sitä, soveltuiko käytetty tutkimusmenetelmä vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Yksi vaikuttava asia on myös se, että teemahaastatteluissa oli mukana vain pieni osa kaikista BusinessClub-tapaamisiin osallistuneista. Toisaalta se, että saman sisältöiset vastaukset toistuivat kahdelle eri ryhmälle tehdyissä haastatteluissa, kertoo siitä, että osallistujien määrä ei välttämättä olisi vaikuttanut esille nousseiden teemojen ja kommenttien määrään.

8.6 Jatkotutkimuksen aiheita

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun tukena oli käytetty osallistujien ilmoittautuessaan ilmaisemia kehittämiskohteita. Osallistujien kokemusten, lähtökohtien ja vuorovaikutuksen yksityiskohtaisempaan ymmärtämiseen olisi voitu kokeilla yhdistää myös muita aineistoja tai tutkimusmetodeja. Yksi kokeiltu, mutta analyysivaiheessa käyttämättä jäänyt tutkimusmenetelmä oli BusinessClub-toiminnan havainnointi, joka olisi voinut antaa mahdollisuuden vertailla tutkijan havaintoja haasteltavien kokemuksiin. Havainnointi tutkimusmenetelmänä usein tuottaa haastatteluaineistoa tukevaa lisäymmärrystä tutkittavasta kohteesta, mutta on aineiston hankkimisen ja analysoinnin kannalta huomattavasti suuritöisempi (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Koska opinnäytetyössä tehty tutkimus koski vasta muodostumassa olevaa osaamisyhteisöä, olisi mielenkiintoista tutkia Bu

sinessClub-toimintaa sen vakiinnuttua ja laajennuttua. Silloin voisi tarkastella uudelleen sitä, mikä yhdistäväksi osaamisen aiheeksi on valikoitunut ja miten täsmällisesti jäsenet osaavat sen ilmaista. Jäsenten taustoista, keskinäistä suhteista ja yhteisön sisäisistä rooleista ja vastuista voisi tehdä myös tarkempaa tutkimusta ja hyödyntää tässä esimerkiksi erilaisten verkostoteorioiden menetelmiä. Toiminnan vakiinnuttua olisi myös mahdollista saada mielekkäämpiä vastauksia kysymyksiin, jotka koskevat yhteisön toiminnan tuloksellisuutta sekä erilaisia vuorovaikutuksen ja osaamisen jakamisen keinoja.

Osaamisyhteisöjä koskevassa kirjallisuudessa on havaittu yhteisön osaamisen ja kokemuspiirin moninaisuuden olevan jatkuvuutta ja hyötyä tuottava ominaisuus. Mielenkiintoista voisikin olla tutkia tarkemmin, miten BusinessClubissa digitaidoiltaan eri tasolla olevien osallistujien kokemukset hyödystä eroavat keskenään, miten kokeneiden esimerkki auttaa viemään opittuja asioita käytäntöön, ja mitä uusia näkökulmia uudet jäsenet voivat tuoda. Osaamisyhteisöjä voi myös lähestyä eri viitekehysten, kuten oppimistai verkostoteorioiden kautta.

Digiosaamisen ja digitalisaatiohaasteiden näkökulmissa on myös paljon ammennettavaa jatkotutkimukselle. Koska yksinyrittäjillä ja pienyrityksillä on merkittävä rooli Suomen elinkeinoelämässä ja näiden digitalisoitumisedellytykset poikkeavat huomattavasti isommista yrityksistä, on tällä teemalla myös yhteiskunnallista ulottuvuutta. Ymmärtämällä paremmin esimerkiksi yksin- ja pienyrittäjien erilaisia lähtökohtia, oppimistapoja ja motivaatiotekijöitä, heille olisi helpompi myös suunnitella tuloksellisia ja osallistujalähtöisiä koulutuksia.

8.7 Oppimistavoitteiden saavuttaminen

Tavoitteenani opinnäytetyölle oli syventää ymmärrystäni digitalisaatiosta käsitteenä ja siitä, miten digitalisaatio vaikuttaa eri toimialoihin ja yritystyyppeihin. Tämä osaaminen on tärkeää työtehtävissäni, joissa toimin ohjelmistoyritysten ja digiratkaisuja hakevien yritysten yhteen saattajana sekä ICT-alan verkostojen luojana. Koen, että saavutin uutta ymmärrystä mm. sen suhteen, miten yritysten digitaalista maturiteettia voidaan mitata ja miten erilaisten yritysten kannattaa hyödyntää digiteknologioita ja mitkä ovat esteinä näiden teknologioiden käyttöönotolle.

Koska työtehtäviini kuuluu myös yritys- ja asiantuntijaverkostojen käynnistäminen ja fasilitointi, oli minulla myös suuri motivaatio oppia lisää osaamisyhteisökäsitteestä ja siitä,

miten sitä voi soveltaa käytäntöön. Tässä asiassa tunsin syventäneeni osaamistani mm. siitä, mihin rakenteisiin hyvin toimivassa osaamisyhteisössä tulee keskittyä ja mikä merkitys on yhteisön jäsenten välisellä vuorovaikutuksella ja jatkuvalla hyödystä käydylle-keskustelulla. Olisin voinut perehtyä monipuolisemmin tutkimuksiin osaamisyhteisöistä jolloin olisin voinut paremmin vertaisia erilaiseen tapoja tutkia osaamisyhteisöä.

Menetelmätason osaamistani kerrytin toteuttamalla ryhmähaastattelua ja sen sisällysanalyysiä. Kumpikin oli minulle entuudestaan tuntematon menetelmä, mikä saattaa hyvinkin näkyä analyysin tuloksissa. Haastattelututkimuksen menetelmiin paremmin perehtymällä olisin saattanut saada aineistosta enemmän irti. Tästä opin sen, että haastatteluja suunnitellessa analyysimenetelmät on hyvä lyödä lukkoon ajoissa.

Opinnäytetyön tärkeä anti oli myös syventää ammatillista yhteistyötä Varsinais-Suomen Yrittäjät ry:n, Hub Turun sekä Turun Ammattikorkeakoulun kanssa. Opinnäytetyöprojekti tarjosi monia tilaisuuksia käytännön yhteistyölle, mm. tilanteissa, jossa BusinessClub-tapaamisissa kutsuttiin osallistujia haastatteluun, BusinessClub-toiminnan väliarvioinneissa ja kun Nyrdi-projektin sisäisissä palavereissa suunniteltiin haastattelun sisältöä tai esiteltiin analyysin tuloksia. Haastattelun tuloksia esiteltiin ensimmäisessä varsinaisessa BusinessClub-tapaamisessa, jossa paikalla oli myös muita kuin Nyrdi-valmennukseen osallistuneita yrittäjiä.

LÄHTEET

Airila, A. & Bergbom, B. 2017. Verkostot pienyrittäjän tukena. Helsinki, Työterveyslaitos

Almeida, S. & Campos, A. 2021. New avenues for business competitiveness: the case of a community of practice in the hotel sector. *International journal of culture, tourism and hospitality research*, vol 16, nro 1, s. 20 – 34. Viitattu 1.2.2022. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCTHR-12-2020-0285/full/html>.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opin-
näytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry, Hel-
sinki [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 10.12.2022. <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuk-
sen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.11.2022.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Asiakastieto, 2016. Erot naisten ja miesten johtamien yritysten tuloksissa ovat hyvin pie-
niä. Helsinki, Asiakastieto Media. Viitattu 17.12.2022. <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/asiakastieto-media/uutiset/erot-naisten-ja-miesten-johtamien-yritysten-tuloksissa-ovat-hyvin-pienia.html>.

Barab, S., Del Valle, R. & Warren, S. 2012. Coming to Terms with Communities of Prac-
tice: A definition and operational criteria. Teoksessa *Handbook of human performance
technology*, 3. painos s. 640 – 664. New Jersey, John Wiley & Sons.

Deloitte Business. 2023. Ten types of innovation – The Discipline of building break-
throughs. Deloitte Development LCC. Viitattu 4.3.2021. <https://doblin.com/ten-types>.

Digi- ja väestötietovirasto 2020. Yritysten ja yhteisöjen digiosaaminen – Digituen tarve
vuonna 2020. Helsinki, Digi- ja väestövirasto. Viitattu 17.12.2022. <https://dvv.fi/documents/16079645/20502009/Yritysten+ja+yhteis%C3%B6jen+digiosaaminen+2020+verkkoon+fin.pdf/db23e8fc-76cd-378e-b4fc-13e5254a3fd8?t=1607062070840>.

EIGE. 2020. Gender equality index 2020: Digitalisation and the future of work. Luxembourg, European Institute for Gender Equality. Viitattu 10.12.2022. <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2020-digitalisation-and-future-work>.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2019a. Naiset työnantajayrittäjinä – Tutkimus 2019. Helsinki, Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 17.11.2022. https://ek.fi/wp-content/uploads/Naiset_tyonantajayrittajina_Tulokset_FINAL__OK.pdf.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2019b. EK:n henkilöstökysely 2019: Yritysten digiosaamistarpeet. Elinkeinoelämän keskusliitto, Viitattu 5.5.2022. Helsinki https://ek.fi/wp-content/uploads/Digikysely_infografiikka_2019_final.pdf.

EURA2014 2022. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman hankkeen kuvaus. Helsinki, Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 15.8.2022. <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=S22317>.

Eurostat 2022. Digital economy and society – enterprises. Euroopan unioni. Viitattu 3.6.2022. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises.

Gartner 2020. Gartner Says 80% of B2B Sales Interactions Between Suppliers and Buyers Will Occur in Digital Channels by 2025. Viitattu 15.4.2021. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-15-gartner-says-80--of-b2b-sales-interactions-between-su>.

Gartner 2022. Gartner Glossary. Viitattu 14.5.2022. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>.

Gill, J., Kwan, A, & Sharma, D. 2019. Customer-centric digital transformation - Making customer success integral to the new organization. Deloitte Insights. Viitattu 15.4.2021. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/customer-centric-digital-transformation.html>.

Gullman, M. 2020. Digitaidot ovat tärkeä osa yritysten ja yhteisöjen arkea – mistä tukea? Blogit. Helsinki, Digi- ja väestövirasto. Viitattu 18.12.2022. <https://dvv.fi/blogi/-/blogs/digitaidot-ovat-tarkea-osa-yritysten-ja-yhteisojen-arkea-mista-tukea>.

Hafeez, K., Algahatas, F.M., Forouli, P., Ngyuen, B. & Gupta, S. (2019). Knowledge Sharing by Entrepreneurs in a Virtual Community of Practice (VCoP). Information

Technology & People, Vol. 32 No. 2 pp. 405 – 429. Viitattu 1.2.2022. https://rke.abertay.ac.uk/ws/portalfiles/portal/14992070/Hafeez_KnowledgeSharingbyEntrepreneurs_Accepted_2018.pdf.

Heilala, J., Helaakoski, H., Kuivanen, R., Kääriäinen, J., & Saari, L. 2020. A review of digitalisation in the Finnish manufacturing SME companies. Viitattu 2.1.2022. <https://new.abb.com/news/detail/25464/worlds-first-industrial-application-utilizing-5g-and-ai-adopted-at-abb-drives>.

Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent, Helsinki.

Iskanius, P., Laine, T. ja Marttila, S. 2011. Sosiaalisen median työkalut osaamisyhteisön kehittämisessä – Pohjoisuuden tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan osaamisyhteisö verkossa. Viitattu 20.10.2022. https://www.researchgate.net/profile/Paeivi-Iskanius/publication/236009508_Sosiaalisen_median_tyokalut_osaamisyhteison_kehittamisessa_-_Pohjoisuuden_tutkimuksen_ja_innovaatiotoiminnan_osaamisyhteiso_verkossa/links/00b7d515a782a1a4b7000000/Sosiaalisen-median-tyoekalut-osaamisyhteisoe-kehittaemisessa-Pohjoisuuden-tutkimuksen-ja-innovaatiotoiminnan-osaamisyhteisoe-verkossa.pdf

Isotalo, M. 2021. Yksinyrittäjä – mitä kertovat tilastot ja tutkimukset? Viitattu 6.7.2022. <https://aky.fi/2021/05/20/yksinyrittaja-mita-kertovat-tilastot-ja-tutkimukset/>.

Juhila, K. Teemoittelu. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Kantola, M. 2016. Elämäntapana naisyrittäjäyys – Verkostojen merkitystä etsimässä. Helsinki, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.12.2022. <https://www.theseus.fi/handle/10024/119107>.

Kauppinen, T. & Kivikoski, J. 2021. Pk-yritysten opit digitalisaatiosta 2020: Miten digitalisointi on auttanut pk-yrityksiä menestymään. Prior konsultointi Oy. Viitattu 3.3.2021. <https://www.yrittajat.fi/tutkimukset/pk-yritysten-opit-digitalisaatiosta-2020/>.

Koski, L. 2020. Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus

Kotiranta, A., Kovalainen, A. Rouvinen, P. 2007. Naisjohtoiset yritykset muita kannattavampia? Keskusteluaiheita, Discussion Papers, No. 1110. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos.

Kuusisto, O., Kääriäinen, J., Hänninen K. & Saarela, M. 2021. Towards a Micro-Enterprise–Focused Digital Maturity Framework. International Journal of Innovation in the Digital Economy 12, 1. Viitattu 3.3.2022. <https://doi.org/10.4018/IJIDE.2021010105>

Kääriäinen, J., Saari, L. et al. 2019. Apua Digiin – digimuutos suomalaisissa pk-yrityksissä. VTT Technology 358. VTT, Helsinki <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2019/T358.pdf>. Viitattu 3.3.2022

Lipasti, L., Pietiläinen, M. & Katainen, A. 2020. Naiset ja miehet yritysten ylimmässä johdossa: Tilast selvitys. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:12. Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 17.11.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-9714-1>.

Lipponen, T. & Mylläri, B. 2018. Naisyrityttäjäyys hyvinvointialalla. Kehittämishankkeen tuloksia ja arviointia. Lapin AMK:n julkaisuja. B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 11/2018. Rovaniemi, Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.12.2022. <https://www.theseus.fi/handle/10024/152904>.

Mattila, J., Pajarinen, M., Seppälä, T., Mäkäräinen, K. & Neuvonen, V. 2021. Digibarometri 2021: Vuosikymmen verkkokauppaa ja alustataloutta. Taloustieto Oy, Helsinki.

Mero, J. 2020. Koronapandemia laittoi yritykset digitaalisen muutoksen happotestiin. JYUnity – JYUMagazine. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 15.12.2022. <https://jyunity.fi/ajattelijat/koronapandemia-laittoi-yritykset-digitaalisen-muutoksen-happotestiin/>.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Owal Group Oy. 2016. Digitaalisesti suuntautuneiden pienten yritysten menestystekijät. Suomen yrittäjät, Helsinki. Viitattu 2.3.2022. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/digiselvityksen_raportti2016.pdf.

Paasi, J. 2017. Towards a new era in manufacturing: Final report of VTT's For Industry spearhead programme. VTT Technology 228. VTT, Espoo. Viitattu 5.4.2021. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T288.pdf>.

PALTA 2017. Digitalisaatio palveluilla – Pysykö Suomi mukana digikehityksessä? Palvelualan työnantajat Palta ry, Helsinki. Viitattu 3.3.2022. http://www.oamk.fi/files/6515/0694/3421/Digitalisaatio-palveluilla-Pysyko-Suomi-mukana-digikehityksessa_FINA.._.pdf.

Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, M; Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Piipari, R., Puttonen, M. ja Terho, T. 2021. Kaupan toimialan digitalisaation edistäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:27. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki. Viitattu 5.5.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163187/TEM_2021_27.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. Ruusuvuori, J., Aho, A. L. & Granfelt, R. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. Ruusuvuori, J., Aho, A. L. & Granfelt, R. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Viitattu 19.12.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Saloniemi, A. & Sipola, R. Vertaismentoroinnista potkua naisyrittäjyyteen. Viitattu 11.12.2022. https://www.lapinamk.fi/blogs/Vertaismentoroinnista-utta-potkua-naisyrittajyyteen/40628/f1043540-5f18-4b8f-bd23-50bd31a8a424?fbclid=IwAR0IVf7GTI_pFygofqO3lil_S3Oy_uc084xXkk-wlGp4UQ2aH4g7RMKfEecw

Suomen yrittäjät. 2022. Yksinyrittäjäkysely 2022. Helsinki, Suomen yrittäjät ry. Viitattu 4.6.2022. <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/06/yksinyrittajakysely2022.pdf>.

Sutela, H. & Pärnänen, A. 2017. Yrittäjät Suomessa 2017. Helsinki, Tilastokeskus.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019, Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia. Helsinki, Tilastokeskus.

Tilastokeskus 2022a. Tietoa tilastoista – käsitteet. Helsinki, Tilastokeskus. Viitattu 4.6.2022. <https://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/yritlkm.html>.

Tilastokeskus 2022b. Palkansaajat ja yrittäjät sukupuolen mukaan. Helsinki, Tilastokeskus

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

TurkuAMK. Nyrdi – Naisyrittäjät digitaidoilla poikkeusolojen yli. Turku, Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.10.2022. <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hae-projekteja/nyrdi-naisyrittajat-digitaidoilla-poikkeusolojen-y/>.

Turun ja Varsinais-Suomen Eurooppa-toimisto (2022). EU hankkeet tutuiksi: NYRDI - Naisyrittäjät digitaidoilla poikkeusolojen yli. Viitattu 17.12.2022. https://www.turkuoffice.fi/uutinen/2022-05-24_eu-hankkeet-tutuiksi-nyrdi-naisyrittajat-digitaidoilla-poikkeusolojen-yli.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki: TENK.

Vuori, J. Tutkimuseettiikka ihmistieteissä. Teoksessa Vuori, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen* verkkokäsikirja. Tampere. Viitattu 27.11.2022. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Wenger, E., McDermott, R., Snyder William M., R., McDermott, R. A. & Snyder, W. M. 2002. *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, Ma.: Harvard Business School Press.

Wenger, E. 2011. *Communities of Practice – a brief introduction*. Viitattu 2.2.2022. <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/11736/A%20brief%20introduction%20to%20CoP.pdf?sequence=1>.

Liite 1: Kutsukirje haastatteluun

Hei!

Kutsun sinut haastatteluun, jossa kartoitamme mielipiteitäsi Nyrdi-valmennukseen (Naisyrittäjät digitaidoilla poikkeusolojen yli) liittyneestä BusinessClub-toiminnasta. Mielipiteesi on arvokas ja sitä hyödynnetään valmennusten laadun parantamiseen. Haastattelussa sinulla on myös mahdollisuus kerrata valmennukseen liittyneitä asioita ja oppia mahdollisesti muiden osallistujien kokemuksista.

Käytän haastatteluaineistoa Turun ammattikorkeakoululle tehtävässä opinnäytetyössäni, jossa tutkin yhteisöllisen oppimisen merkitystä yrittäjän digivalmennuksessa. Opinnäytetyön ohjaajana toimii Sari Asteljoki. Haastattelu tapahtuu Teams-ympäristössä ja se nauhoitetaan. Nauhoitus litteroidaan, minkä jälkeen se hävitetään ja kirjallisesta aineistosta poistetaan kaikki viittaukset henkilö- tai yritystietoihin.

Viikolla 47 järjestetään kolme haastattelutilaisuutta. joihin mahtuu kuhunkin enintään 10 osallistujaa. Valitse tästä linkistä itsellesi sopivin vaihtoehto 8.11. mennessä ja tallenna aika omaan kalenteriisi. Huom! Käytä ilmoittautuessa keksittyä nimimerkkiä, näin vältämme henkilökisterin syntymisen.

Haastatteluihin pääset alla olevista linkeistä.

Tiistai 23.11. klo 17–19 Liity kokoukseen napsauttamalla tästä

Keskiviikko 24.11. klo 17–19 Liity kokoukseen napsauttamalla tästä

Torstai 25.11. klo 17–19 Liity kokoukseen napsauttamalla tästä

Toivottavasti pääset joihinkin kerroista mukaan! Toivon vastausta 5.11. mennessä.

Ystävällisin terveisin

Timo Huttunen

Liite 2: Alkuvastausten kategorisointi digimuutoskolmion käsittein

Vastaus	Kategoria
Kokonaisuus.	ei kategorisoitu
Kaikki digimarkkinointiin liittyvä osaamiseni on vanhentunut. Uusia ideoita jo lähes toteuttamisvaiheessa ja viiden hlön osaamiset on tarkoitus yhdistää ja... Apua! :)	ei kategorisoitu
Haasteellinen tehtävä 50+ yrittäjälle"	ei kategorisoitu
Tekstiä koen osaavani tuottaa, mutta...	ei kategorisoitu
No melkein kaikki :laughing:	ei kategorisoitu
Erialaisten työkalujen käyttäminen verkkokoulutuksissa, teamsin monipuolisempi käyttäminen mm. ryhmänjako.	Sisäinen tehokkuus
Haluan kehittää digi osaamistani.	Sisäinen tehokkuus
Miten käyttää tehokkaasti ajan säästön kannalta se oleellinen."	Sisäinen tehokkuus
"Kokonaisuuden rakentaminen ja hallinta.	Sisäinen tehokkuus
Itse digitaidot ehkä keskinkertaiset, ei hyvät. siksi koen tärkeäksi, jotta myynti lisääntyy. Asiallisella tavalla.. Nyt kun katsoin esitetteen otsikot, niin KYLLÄ on tarpeen oppia vaikka mitä. Tahdon mukaan!"	Sisäinen tehokkuus
Haluan kuulla mitä uutta voisoin hyödyntää ja miten kehittyä.	Sisäinen tehokkuus
Myös miten löytää kaikki digiviidakosta.	Sisäinen tehokkuus
"Pinnallisesti tunnen aika paljon digijuttuja, mutta miten kaikki jutut yhdistää, niin että koko aika ei mene digiasioissa ja niissä kuitenkin olisi joku punainen johtolanka.	Sisäinen tehokkuus
Olen vasta perustamassa mutta en oikein tiedä miten tästä lähtisi asiaa viemään eteenpäin. Opiskelen parhaillaan myös muutoin, ja asia jäänyt vähän hautumaan. Joka tapauksessa, vauhtia yrityksen liikkeelle lähtöön ja toimintaan saadakseni kyseinen koulutus olisi kyllä erityyän tarpeellista.	Sisäinen tehokkuus
Digitaalinen "tekninen " osaaminen heikkoa eikä tietoa mitä kaikkea markkinointia voi tehdä	Sisäinen tehokkuus & ulkoiset mahdollisuudet
Oman tietokoneen ja muiden digilaitteiden ymmärtäminen nykyistä paremmin ja käytön tehostaminen. Toisaalta digitaalisten kanavien tarjoaman näkyvyyden parempi ymmärtäminen ja osaaminen erityisesti omien asiakasyritysteni kannalta - esim. miten voin viestintäyrittäjänä parantaa asiakkaani näkyvyyttä verkossa.	Sisäinen tehokkuus & ulkoiset mahdollisuudet
digitaidot puutteelliset, palvelumuotoilu, hakukone optimointi, lisätyökaluja markkinointiin ym.	Sisäinen tehokkuus ja ulkoiset mahdollisuudet
Hakukoneoptimointi, analytiikka, digikuorma	Sisäinen tehokkuus ja ulkoiset mahdollisuudet
Varausjärjestelmän rakentaminen.	Ulkoiset mahdollisuudet
Laadukas videomateriaali.	Ulkoiset mahdollisuudet
Verkkokaupan puute.	Ulkoiset mahdollisuudet
Miten tehdä mielenkiintoisia mainoksia someen	Ulkoiset mahdollisuudet
Ymmärrys miten parhaiten saisi lisää seuraajia	Ulkoiset mahdollisuudet
Myynti ja neuvottelut verkossa, etätyökalujen käyttäminen ja erottuminen kilpailijoista	Ulkoiset mahdollisuudet

Videointi, editointi ja kiinnostavan sisällön tekeminen someen	Ulkoiset mahdollisuudet
Verkkokauppa	Ulkoiset mahdollisuudet
Verkkokoulutuksen tekeminen ja sen tehokas markkinointi	Ulkoiset mahdollisuudet
Eri alustojen yhdistäminen, face, Instagram	Ulkoiset mahdollisuudet
Oman kotisivun päivitys	Ulkoiset mahdollisuudet
Etäyhteyden käyttö on minulla päivittäin käytössä, sen parempi markkinointi.	Ulkoiset mahdollisuudet
Analyysitietojen hyödyntäminen	Ulkoiset mahdollisuudet
Oikean kohderyhmän löytäminen markkinoinnissa	Ulkoiset mahdollisuudet
Googlen mainonnan työkalut, SEO ja Instagram enemmän haluttuun	Ulkoiset mahdollisuudet
Tärkein kehittymiskohde on sisällön tuottamisessa somekanavien storyihin. Puuttuu osaaminen ja rohkeus. Kehittymistä vaatisi myös verkkosivujen toteuttaminen ja/tai tiedon ja rohkeuden puute alan palvelujen ostamisessa. Datalla johtamiseen liittyvät mahdollisuudet ok-yrityksessä kiinnostavat myös. Vaikka yritykseni on viestintätoimisto, nämä asiat ovat jääneet vieraisiksi, koska olen toiminut hyvin kapealla osaamisalueella perinteisen printtaviestinnän parissa.	Ulkoiset mahdollisuudet
LinkedIn käyttö/hyödyntäminen, brändäys, tuotteistaminen, liidien tekeminen	Ulkoiset mahdollisuudet
Somen käyttö oikein, palvelumuotoilu, myynti, googleoptimointi	Ulkoiset mahdollisuudet
Hakukoneoptimointi, some mainosten kohdentaminen ja kävijöiden seuraaminen	Ulkoiset mahdollisuudet
Verkkomyynti, verkkosivun kehittäminen, facebook	Ulkoiset mahdollisuudet
Nettisivujen uusimiseen liittyvä osaamattomuus, nettisivujen valokuvien freesaus, sivujen graafisuus sekä päivittämisen taidot.	Ulkoiset mahdollisuudet
Toimiva tapa some-brändäykseen ja markkinointiin, omien nettisivujen hakukoneoptimointi	Ulkoiset mahdollisuudet
Face käytössä, päivityksiä pitäisi saada mielenkiintoisemmaksi. Kuvista videoksi - osaaminen	Ulkoiset mahdollisuudet
. Toisen välineen mukaanotto, mikä olisi järkevää huomioiden eri ikäiset asiakkaat.	
Instan ja Facebookin kautta tapahtuva asiakashankinta.	Ulkoiset mahdollisuudet
Fb. Insta, YouTUbe, blogi, Pinterest ja näiden yhteen kokonaisuuteen sovittaminen - unohtamatta nettisivua ja -kauppaa.	Ulkoiset mahdollisuudet
Markkinointi ja mainonta eri kanavilla mm. google ads-mainonta, linked in.	Ulkoiset mahdollisuudet
Some:n hyödyntäminen ja alustojen käytön hallinta: Facebook, Instagram, LinkedIn	Ulkoiset mahdollisuudet
Digimarkkinointi sopivien tekstien kirjoittaminen	Ulkoiset mahdollisuudet
Markkinointi eri digitaalisissa kanavissa	Ulkoiset mahdollisuudet
Sähköinen markkinointi, verkkokauppa jne.	Ulkoiset mahdollisuudet
Koronan vuoksi nopea markkinointi tuli haasteelliseksi digi alustoja käyttäen , joten nyt tarvitaan nyt apuja sen oppimiseen isosti.	Ulkoiset mahdollisuudet
Koen haasteelliseksi markkinoinnin digi alustalla.	Ulkoiset mahdollisuudet
Oman osaamisen digimyynti, markkinointi	Ulkoiset mahdollisuudet
Digitaalinen markkinointi, heikkous facebookin käytössä, instagram täysin vieras	Ulkoiset mahdollisuudet

-myynti: en kertakaikkiaan osaa myydä osaamistani. Löytyisikö jokin digi-alusta tms ratkaisuksi?	Ulkoiset mahdollisuudet
"some markkinointi	Ulkoiset mahdollisuudet
"Liian vähäinen määrällinen, säännöllinen, monikanavainen omien tuotteiden markkinointi.	Ulkoiset mahdollisuudet
Myynnin kehittäminen digitaalisesti ja rohkeus käyttää uusia välineitä.	Ulkoiset mahdollisuudet
Yrityksen näkyvyys ja mainostaminen verkossa.	Ulkoiset mahdollisuudet
eri alustojen käyttäminen ja ymmärtäminen mm. howspace. Markkinoinnin kasvattaminen somessa.	Ulkoiset mahdollisuudet
Sisällön tuottaminen ja mainonta	Ulkoiset mahdollisuudet
Uusien toimintamuotojen (ekspressiivinen taideterapia-psykoterapia, NEPSY-valmennus, taidepostikortit ym.) myötä Zoom, verkkokurssit, markkinointi, some jne. Olen muuttanut Helsingistä Turkuun kesällä 2020, nyt verkostoiduttava Varsinais-Suomessa. Olen huono digiasioissa.	Ulkoiset mahdollisuudet
Palvelujen digitalisoiminen aika ja paikka riippumattomiksi. Sosiaaliseen mediaan lisätyn sisältötuotannon näkyminen kassavirrassa.	Ulkoiset mahdollisuudet
Some	Ulkoiset mahdollisuudet
"Oikeiden kanavien löytäminen yritystoiminnan tueksi.	Ulkoiset mahdollisuudet
Mainonta	Ulkoiset mahdollisuudet
markkinointi	Ulkoiset mahdollisuudet
verkkokaupan luominen, verkkosivut ja muokkaaminen, some -osaaminen / -markkinointi, tekoäly ja soveltaminen.	Ulkoiset mahdollisuudet ja disruptiivinen muutos