

VAATETUSALAN DESIGNYRITYSTEN VERKOSTOITUMINEN

Karoliina Lähteenmäki
Roosa Saastamoinen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2013

Vaatetusalan koulutusohjelma
Kulttuuriala





Tekijä(t) SAASTAMOINEN, Roosa LÄHTEENMÄKI, Karoliina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 18.03.2013
	Sivumäärä 65	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi VAATETUSALAN DESIGNYRITYSTEN VERKOSTOITUMINEN		
Koulutusohjelma Vaatesalan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) PARTANEN, Kaisa		
Toimeksiantaja(t) Finatex Ry		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin miksi ja millä tavoin vaatetusalan designyritykset verkostoituvat. Opinnäytetyön tavoitteena on päivittää tietoa vaatetusalan design- eli suunnittelijavetoisten yritysten verkostoitumisen tilasta. Tutkimusaihetta käsiteltiin teorian ja toimeksiantajan toiveiden perusteella muotoutuneiden teemojen näkökulmasta. Opinnäytetyön teemoina olivat verkostoituminen, kansainvälisyys, alan tapahtumatoiminta, yritysten taustatiedot sekä Finatexin palvelut.</p> <p>Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia teorian ja valituille yrityksille toteutettujen haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin kymmenelle yritykselle. Koska tarkoituksena oli käsitellä verkostoitumista laaja-alaisesti yritysten omia näkökulmia korostaen, tutkimuksessa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmää. Yritysten haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teema-haastattelun menetelmällä.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi yritysten verkostoitumisen tavoitteiden, motiivien sekä yritysverkostojen pysyvyyden vaihtelevuus. Yritykset käyttivät verkostoja laaja-alaisesti hyödyksi, mutta esimerkiksi tapahtumatoimintaan ja kansainvälistymiseen suunnattu yhteistoiminta yritysten kesken koettiin haasteelliseksi.</p> <p>Opinnäytetyö sisältää ajankohtaista tietoa vaatetusalan designyritysten verkostoitumisen tilasta sekä alan kehityskohteista yrittäjien näkökulmasta. Opinnäytetyön toteuttaminen yhteistyössä alalla vaikuttavan tahon kanssa mahdollistaa tiedon hyödyntämisen vaatetusalan kehitystoiminnassa. Toimeksiantaja saa tietoa yritysten toiminnasta verkostoitumisen sekä muiden esiin nostettujen teemojen näkökulmasta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Vaatesala, designyritykset, verkostoituminen, kansainvälisyys, vaatetusalan tapahtumatoiminta, laadullinen tutkimus, teemahaastattelu, analyysi, Finatex Ry		
Muut tiedot		



Author(s) SAASTAMOINEN, Roosa LÄHTEENMÄKI, Karoliina	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 18.03.2013
	Pages 65	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title DESIGN COMPANIES' NETWORKING IN CLOTHING BUSINESS		
Degree Programme Fashion and clothing		
Tutor(s) PARTANEN, Kaisa		
Assigned by Finatex Ry		
Abstract <p>The aim of the thesis was to update the knowledge on the state of networking of clothing design companies. The thesis topic was: Why and in which ways do clothing design companies network. The study included four themes, which consisted of the request of Finatex and the theory of the project. The themes were networking, internationalization, events of clothing industry and companies' background information and the services of Finatex.</p> <p>The research method was qualitative and the responses to the research questions were collected by interviewing selected clothing companies. The interviews were executed with ten companies. A half-structured theme interview was used as the method of acquiring information. The aim of the study was to extensively discuss networking, emphasizing the companies' own points of view.</p> <p>The results of the study revealed that the objectives, motives and stability of company networks were variable. The companies utilized networks widely in their operations but, for example, co-operation considering internalization and organizing events was considered challenging.</p> <p>The thesis consists current information about the state of networking of design companies in clothing business and development subjects from companies' point of view. The execution of the thesis assigned by operator, which operates in clothing business, enables the exploitation of information in development actions. Finatex receives information about the companies' actions in networking and from the point of view of other highlighted themes of the thesis.</p>		
Keywords Clothing industry, design companies, networking, internationalization, event action of clothing industry, qualitative research, theme interview, analysis, Finatex ry		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	YRITYKSEN VERKOSTOITUMINEN	8
2.1	Verkostoitumisen ja verkottumisen ero.....	8
2.2	Verkostoitumisen merkitys	9
2.3	Verkostorakenteet	15
2.4	Kehitys ja tukeminen	17
3	KANSAINVÄLISTYMISEN MERKITYS YRITYKSELLE.....	18
3.1	Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät	18
3.2	Kansainvälistymisprosessi	20
3.3	Kansainvälistymisen haasteet ja riskit.....	23
4	METODOLOGIA	25
4.1	Laadullinen tutkimus.....	25
4.2	Aineistonkeruumenetelmä	26
4.3	Aineiston analyysimenetelmä	29
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
6	TULOKSET TEEMA- JA RYHMÄKOHTAISESTI.....	35
6.1	Verkostoituminen.....	36
6.2	Kansainvälisyys.....	40
6.3	Vaatetusalan tapahtumat ja messut	43
6.4	Finatex ja palvelut	46
7	POHDINTA	48
7.1	Yhteenveto	48
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	52
7.3	Jatkotutkimusaiheet.....	54
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	58

Liite 1. Analyysitaulukko Ryhmä 1.....	58
Liite 2. Analyysitaulukko Ryhmä 2.....	61
Liite 3. Analyysitaulukko Ryhmä 3.....	64

KUVIOT:

KUVIO 1. Teemakaavio.....	32
KUVIO 2. 2000-luvun alussa aloittaneiden yritysten taustatiedot	34
KUVIO 3. 2005 - 2009 vuosina aloittaneiden yritysten taustatiedot.....	35
KUVIO 4. 2010 -vuodesta eteenpäin aloittaneiden yritysten taustatiedot.....	35
KUVIO 5. Pääluokkataulukko verkostoitumisesta.....	36
KUVIO 6. Pääluokkataulukko kansainvälisyydestä	40
KUVIO 7. Pääluokkataulukko vaatetusalan tapahtumat ja messut.....	43
KUVIO 8. Pääluokkataulukko Finatex ja palvelut	46

1 JOHDANTO

Tarvitaan kannustusta ja tukea aloitteleville uusille yrityksille. Tarvitaan myös toimintamallit ja -ympäristö, jossa vakiintuneet yritykset voivat menestyä jatkossa vielä paremmin ja tuottaa kasvua ja vaurautta Suomelle. Tämä kaikki vaatii yhteistyötä. Merkittävä teko voi olla suuroperaatio tai pieni ponnistus, kunhan se on tehty oikeaan aikaan, yhdessä ja hyvässä hengessä. (Mehtälä 2011, 14.)

Opinnäytetyössä aiheena on selvittää vaatetusalan design- eli suunnittelijave-toisten yritysten tarpeet ja tavoitteet verkostoitumiselle. Opinnäytetyön tutkimuksella halutaan selvittää myös, millä tavoin verkostoitumista tapahtuu ja millaisten toimijoiden kanssa yritykset verkostoituvat. Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena käyttäen teemahaastattelun menetelmää. Laadullisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus mahdollistaa vaatetusalan designyritysten verkostoitumisen tilan tutkimista laaja-alaisesti ilmiönä.

Yhteistyökumppanina ja toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii tekstiili- ja vaatetusteollisuuden järjestö Finatex ry. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry on osa kulutustavararyhmä ry:n jäsenliittoa ja toimii jäsentensä edunvalvonta-, koulutus- sekä palvelujärjestönä. Liitto toimii tekstiili- ja vaatetusteollisuuden talous- ja kauppapoliittisten ja jäsenyritysten työsuhteisiin liittyvien asioiden edistävänä toimijana. (Finatex ry 2013.)

Järjestön tehtävänä on jatkuvasti kehittää ja edistää Suomen tekstiili- ja vaate-tusalan yritysten mahdollisuuksia kilpailukykyiseen liiketoimintaan. Finatex ry on ollut mukana alan ajankohtaisissa projekteissa ja hankkeissa. Esimerkkinä mainittakoon Inno-pilotti, jonka tarkoituksena oli toimia vaatetusalan yritysten toiminnan kehittämässä esimerkiksi kumppaneiden, verkostojen ja rahoituksen osalta. (Finatex ry 2013.) Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan Finatex Ry:n tarpeesta tutkimustyölle. Järjestö toivoi tietoa eri vaiheissa olevien yritysten verkostoitumisesta kokonaisvaltaisesti. Tutkimustuloksista saatavaa tietoa käytetään vaatetusalan kehittämiseen ja vaatetusalan yrityksiä tukevaan toimintaan.

Opinnäytetyön laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja tarkas-telemaan vaatetusalan designyritysten verkostoitumisen tilaa ilmiönä. Opin-

näytetyössä käytetään teemahaastattelun menetelmää, jonka avulla tutkimuksessa pyritään kokoamaan laaja-alainen aineisto sekä huomioimaan haastateltavien vastaukset sekä mielipiteet yksityiskohtaisesti. Teemahaastattelun menetelmää käyttämällä haastateltaville annetaan mahdollisuus kertoa verkostoitumisesta sekä verkostoitumiseen liittyvästä yritysten kokonaisvaltaisesta toiminnasta, rajoittamatta vastausten näkökulmia. Teemahaastattelussa käytettävän teemakaavion avulla haastattelun sisältöä saadaan rajattua alustavasti ilmiön tutkimisen kannalta olennaiseksi.

Aiemmat tutkimukset

Tutkimuksen aihe on rajattu tutustumalla verkostoitumisesta ja kansainvälistymisestä tietoa tarjoavaan aineistoon. Väitöskirjat, Toivolan (2005) *Yrittäjyys verkostotaloudessa*, Juhon (2011) *Accelerated internationalisation as a network-based international opportunity development process* ja Leskisen (2011) *A longitudinal case study of an entrepreneurial networking process*, antoivat monipuolista tietoa yrittäjyydestä ja kansainvälisyydestä aiheenrajausta varten.

Tuija Toivolan (2005) väitöskirja *Yrittäjyys verkostotaloudessa* käsittelee verkostoitumista ja verkostoyritystä sekä verkostoyrittäjyyttä monista eri näkökulmista. Väitöskirjassa käsitellään monipuolisesti verkostoitumisen hyötyjä, mutta myös verkostoitumisen vaikeuksia yrittäjän näkökulmasta. Toivolan väitöskirjassa käsitellään yrityksen identiteettiä verkostomaisessa toiminnassa. Verkostoyrittäjyyttä käsitellään väitöskirjassa uudenalaisena ja sellaisena yritysmuotona, joka vaatii yrittäjältä täysin uudenlaista ajattelua perinteisen yrittäjyyden tilalle. Opinnäyteyön kannalta olennaista ovat väitöskirjassa esille tuodut rakennemallit ja verkostoitumisen merkitys yritykselle.

Raija Leskisen (2011) väitöskirja *A Longitudinal Case Study of an Entrepreneurial Networking Process* tarkastelee verkostoitumista yksilön näkökulmasta. Leskisen väitöskirja sisältää kolme artikkelia: *Yrittäjät verkostoitumisprosessin inhimillisenä tekijänä*, *Dialogin avulla innovointia ja oppimista yritysten verkostoitumisprosessissa* sekä *Menestys naisyrittäjien verkostoitumisprosessissa*. Leskisen työssä korostuvat yritysten välisen kommunikaation merkitys

ja toimivan yhteistyön edellyttämä motivaatio tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Väitöskirja tarjosi tietoa opinnäytetyöhön verkostoitumisen edellyttämästä kommunikaatiosta ja yksilön merkityksestä vuorovaikutussuhteessa.

Anita Juhon (2011) väitöskirja *Accelerated internationalisation as a network-based international opportunity development process* tutkii kahden eri yrityksen nopeutettua kansainvälistymisprosessia. Väitöskirja käsittelee yrityksen kansainvälistymisen mahdollistavia toimintoja ja ominaisuuksia. Väitöskirjassa käsitellään esimerkiksi tietotaidon merkitystä kansainvälistymisessä sekä verkostoitumisen ja kansainvälistymisen yhteyttä. Opinnäytetyön kannalta väitöskirja tarjosi tietoa useista kansainvälistymiseen liittyvistä tekijöistä yrityksen ja yksilön näkökulmasta. Vaikka väitöskirja käsittelee nopeutettua kansainvälistymisprosessia, antoi se kattavaa ja yhteneväistä tietoa muiden käytettyjen aineistojen kanssa.

Väitöskirjoissa verkottumista ja verkostoitumista on tutkittu esimerkiksi pienten ja keskisuurten yritysten sekä suurempien design- sekä teknologiavetoisten yritysten näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuksessa rajataan jälleen verkostoitumisen tutkimuksen aihetta, sillä työssä tutkitaan suomalaisen vaate- ja vaatealan designyritysten verkostoitumista ja millä tavoin verkostoitumista tapahtuu. Väitöskirjojen aineistojen perusteella verkostoitumista on enimmäkseen tutkittu suurissa tai keskisuurissa yrityksissä, joten on tärkeää saada tietoa myös pienten suunnittelijavetoisten vaatealan yritysten näkökulmasta, suuremman verkostotalouden ulkopuolelta, jotta yritysten toimintaa ja kansainvälistymistä osataan tukea.

Opinnäytetyön aiheeksi rajautui verkostoitumisen käsittely sosiaalisten suhteiden näkökulmasta ja osittain strategisina verkostoina. Väitöskirjoissa käsiteltiin verkostoitumista, verkottumista sekä kansainvälistymistä osittain yritysstrategioiden näkökulmasta. Sosiaalisten verkostojen selvittämisen näkökulma valikoitui opinnäytetyön tutkimukseen, sillä pohjatietoa yritysten verkostoitumisen strategioiden laadusta ei tutkimuksen alkuvaiheessa ole. Laadullinen tutkimus kuitenkin mahdollistaa aiheajauksen tarkentamisen uuden informaation myötä tutkimuksen edetessä.

Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on saada päivitettyä tietoa vaatetusalan design- eli suunnittelijavetoisten yritysten verkostoitumisen tilasta. Tarkoituksena on tarkastella verkostoitumista yrittäjien toimintatapojen näkökulmasta, millä tavoin verkostoitumista tapahtuu messujen valmisteluvaiheesta aina messujen jälkeiseen toimintaan. Verkostoitumista tarkastellaan sekä kansainvälisestä että kansallisesta näkökulmasta. Eri toimialojen yrityksiä kokoavat yhteen esimerkiksi erilaiset myyntiä edistävät tapahtumat, kuten messut.

Verkostoitumiselle ja kansainvälisyydelle haetaan yhteyttä, tarkastellaan näiden kahden välistä suhdetta sekä mahdollisia haasteita ja mahdollisuuksia suhteen luomiselle. Vaatetusalan tapahtumia ja messuja käsitellään haastattelusta saatujen tulosten avulla yrittäjien näkökulmasta. Edellä mainittujen aiheiden lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan yritysten taustatietoja sekä yrittäjien näkemyksiä ja kokemuksia Finatex ry:stä ja järjestön tarjoamista palveluista.

Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat **miksi vaatetusalan yritykset verkostoituvat** eli mitkä ovat yritysten tavoitteet ja tarpeet verkostoitumiselle ja **millä tavoin yritykset verkostoituvat**. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia haastatteluiden avulla. Tarkoituksena on haastatteluista saatujen tulosten avulla tiedostaa vaatetusalan yritysten verkostoitumisen nykytilaa.

Aiheenrajauksessa on otettu huomioon opinnäytetyön kolme keskeistä aihealuetta: verkostoituminen, kansainvälisyys sekä vaatetusalan tapahtumat ja messut. Verkostoituminen on opinnäytetyössä pääaihealueena. Verkostoitumista on tarkoitus käsitellä sen yrityksille tuomien hyötyjen näkökulmasta, mutta käsitellä kriittisesti myös verkostoitumisen toimivuutta. Verkostoitumisen käsittelyn näkökulmat muokkautuvat väitöskirjojen tarjoamien tutkimuksien tiedon pohjalta, sekä tutkimuksen edetessä teorian tiedon ja haastatteluiden avulla kootun aineiston pohjalta.

Aikaisemmin esitellyissä väitöskirjatutkimuksissa nousi esiin kansainvälisyys ja kansainvälistyminen verkostoitumisen yhteydessä. Kansainvälisyys on osa

suomalaisten vaatetusalan yritysten toimintaa, sillä vaatetusalan markkinat ovat Suomessa pienet. Näin ollen kansainvälisyys valittiin osaksi opinnäytetyön teoriaosiota ja vaatetusalan designyritysten verkostoitumisen tilan selvitystä.

Toimeksiantajan näkemyksen mukaan tapahtumatoiminta on olennainen osa vaatetusalan yritysten toimintaa, joten vaatetusalan tapahtumat ja messut valikoituivat osa-alueeksi opinnäytetyöhön. Teemahaastatteluissa käsitellään tapahtumatoimintaa kokonaisuutena sekä selvitetään verkostoitumisen roolia tapahtumatoiminnan kannalta. Tapahtumatoimintaa käsitellään opinnäytetyössä ainoastaan haastatteluista kootun aineiston pohjalta. Teoriatiedon sijaan yrittäjien kokemukset tapahtumatoiminnasta koettiin opinnäytetyön kannalta olennaisempina kuin yleinen tieto tapahtumista. Toimeksiantajan toiveesta haastatteluissa pyritään kokoamaan tietoa myös Finatex ry:n palveluiden tunnettuudesta sekä käytöstä haastateltavien yrittäjien keskuudessa.

Käsitteet

Opinnäytetyössä käytetään sekä vaatetusalan yritys- että vaatetusalan suunnittelijavetoinen yritys -määritelmää. **Vaatetusalan suunnittelijavetoinen yritys eli designyritys** -määritelmällä tarkoitetaan alan yrityksiä, joiden toiminta perustuu suunnittelijan näkemykseen design-tuotteista. Määritelmää käyttämällä pyritään rajaamaan valittujen yritysten joukko, jota tutkimuksessa käsitellään. **Vaatetusalan yritys** -määritelmää käytettäessä tarkoitetaan laajalaisemmin vaatetusalan yritysten joukkoa. Opinnäytetyössä käytetään käsitettä **messut**, jolla tarkoitetaan kaupallista ja myyntiä edistävää vaatetusalan tapahtumaa. Myöhemmin tekstissä käytetään myös käsitettä vaatetusalan tapahtumat.

Verkostoituminen on monikanavaista yhteistyötä, joka perustuu vastavuoroisuuteen (Niemelä 2002, 13). Se on kahden tai useamman toimijan välistä pitkäaikaista ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutunutta toimintaa (Teollisuus ja työnantajat 2003, 7). Verkostoituminen sisältää eri verkostorakenteita sekä toimintamalleja, ja sen rooli vaihtelee erilaisissa ja eri vaiheissa olevissa yrityksissä (Toivola 2005, 184-185, 188).

Verkosto sisältää yhteistyössä toimivat yritykset. Sen tarkoituksena on koota yritykset yhteen ja mahdollistaa informaation kulku tasapuolisesti ja mutkattomasti. Verkosto toimii yksittäiselle yritykselle tukena, lisää uskottavuutta ja mahdollistaa liiketoiminnan kehittymisen ja kasvun. Toisaalta verkosto vaatii yrityksiltä sitoutuneisuutta, halua kehittää yhteistä toimintaa sekä halua jakaa omaa tietotaitoaan. (Niemi 2002, 96; Toivola 2005, 190.)

Verkostoyritys on yritys, joka toimii jonkin verkoston jäsenenä ja jolla on verkoston edellyttämät ominaisuudet (Leskinen 2011, 69). Yritys on omaksunut verkoston toimintamallit, mutta samalla säilyttänyt oman itsenäisyytensä (Toivola 2005, 186). Verkostoyrittäjä on havainnut oman ydinosaamisensa ja halunnut kehittää sitä yhteistyössä muiden yritysten kanssa jakaen samalla omaa tietämystään (Teollisuus ja työnantajat 2003, 7).

Kansainvälisyys on yrityksen tai yksilön toimintaa erilaisissa ympäristöissä, jotka eivät rajaudu valtiollisesti tai kulttuurillisesti. **Kansainvälistyminen** määritellään yleisesti prosessina, jossa yritys tai yksilö kehittää toimintavalmiuksia kansallisesti tai kulttuurillisesti rajaamattomiin ympäristöihin. (Ahokangas & Pihkala 2002, 7.)

Globalisaation ja globaaleilla markkinoiden käsitteellä viitataan maailmanlaajuiseen talouden yhdistymiseen ja maiden välisien, kasvavien riippuvuussuhteiden ilmiöön (Cavusgil, Knight & Riesenberger 2012, 40).

2 YRITYKSEN VERKOSTOITUMINEN

2.1 Verkostoitumisen ja verkottumisen ero

Vaikka verkostoitumisen ja verkottumisen käsitettä on käytetty rinnakkain ja samaa asiaa tarkoittavana ilmaisuna, on niiden välillä selvä ero (Teollisuus ja työnantajat 2003). Verkottumisen käsitteellä tarkoitetaan teknologisten ratkaisujen, eli tietoverkkojen käyttöä, jonka tuloksena syntyy verkko. Verkkojen kautta yritykset voivat pitää yhteyttä, eli verkot toimivat informaatiokulun välineinä. (Sääskilahti 2011.)

Verkostoituminen on käsitteenä laajempi ja sisältää yritysten välisen taloudellisen sekä sosiaalisen toiminnan (Teollisuus ja työnantajat 2003). Verkostoituminen on monikanavaista yhteistyötä (Niemelä 2002, 13), jonka avulla luodaan lisäarvoa toimintaprosesseihin (Teollisuus ja työnantajat 2003). Yhteistyö perustuu luottamukseen sekä vapaaehtoisuuteen ja sen tavoitteena on niin sanottu *win-win*-tilanne, jossa kaikki osapuolet hyötyvät yhteisestä toiminnasta. (Sääskilahti 2011.) Leskisen (2011, 69) mukaan verkostoituminen voidaan nähdä lopputuloksena yritysten kyvystä säilyttää toisiinsa riippuvaiset suhteet ja tehdä aktiivisesti yhteistyötä.

Verkottumisen ja verkostoitumisen voidaan sanoa tarkoittavan saman asian kahta eri puolta. Ne täydentävät toisiaan ja muodostavat kattavan yritysten välisen yhteistyömallin, ilman toista ei toimi toinenkaan. (Työnantajat ja teollisuus 2003.) Onkin mielenkiintoista huomata, että englanninkielinen ilmaisu *networking* tarkoittaa itse asiassa sekä verkottumista että verkostoitumista (Sääskilahti 2011).

2.2 Verkostoitumisen merkitys

Yritysmaailma, markkina-alueet ja kilpailu kasvavat entisestään. Yksityisyrittäjien haasteiksi muodostuvat globaalit markkinat, asiakassuhteet, yrityksen ydinosaamisen tiedostaminen ja siihen keskittyminen sekä tietotekniikan kehittyminen ja sen tuomat muutokset. Tarvitaan yhä enemmän resursseja ja pienet yritykset jäävät isompien varjoon. (Niemelä 2002, 15-17.) Ratkaisuna haasteisiin tarjotaan verkostomaista yritysmallia, jossa yhteistyön voimalla pienetkin yritykset voisivat menestyä (Niemelä 2002, 18). Verkostoja voidaankin pitää globaalien markkinoiden syynä ja seurauksena. Uusi toimintamalli tarjoaa yrityksille mahdollisuuden toteuttaa toimintaansa maantieteellisistä rajoista huolimatta. Toisaalta yleinen liikkuvuus ulkomaille aiheuttaa laajentamisen välttämättömyyden kilpailuasetelman vuoksi. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 19.)

Yritysten motiivit verkostoitumiselle vaihtelevat. Usein kyse on kustannusten karsimisesta ja oman kapasiteetin vähyydestä. Toisaalta monille kyse on innovaatio- ja kehityshalukkuudesta sekä halusta päästä käyttämään erikoistu-

nutta tekniikkaa. (Tsupari, Sisto, Godenhjelm , Oksanen & Urrila 2004, 11, 23-24.)

Toivolan väitöskirjassa (2005, 182) tutkittiin verkostotalouden eri muotoja ja yrityksille ominaisia toimintatapoja yritysverkostojen sisällä. Verkostoyrittäjyyden tuoma etu, varmasti yksi ehdoton etu pienille yrityksille, on verkostoyrittäjien mahdollisuus aloittaa hyvin pienillä resursseilla. Yhteistyö kannattaa josiksi, että isoja hankintoja ei tarvitse tehdä yksin vaan ne voidaan jakaa moneen yrityksen kesken. Lisäksi verkosto karsii päällekkäisiä toimintoja ja turhia investointeja (Tsupari ym. 2004, 11). Voidaankin puhua niin sanotusta *köyhän miehen mallista* (Toivola 2005, 183 ja 190).

Verkostojen on koettu tarjoavan tukea, rohkaisua sekä uusia kanavia ja mahdollisuuksia omalle toiminnalle (Leskinen 2011, 70). Etuna on myös se, että yritys voi säilyttää oma identiteettinsä ja toimia itsenäisesti mutta samalla omaksua toimintatapoja ja -malleja toisilta yrityksiltä, eli integroitua. (Toivola 2005, 186 ja 190.) Integroituminen etenkin eri toimialojen kesken nähdään hyvänä asiana. Näin moninainen tieto jaetaan tehokkaasti ja uusia näkökulmia syntyy kattavasti. Verkosto, jossa asiantuntijoita on monelta alalta, pystyy laajentamaan toimintaansa monipuolisesti, jolloin verkoston sisäinen tehokkuus on huipussaan. (Sääskilahti 2011.)

Verkostoitumisesta on hyötyä myös kilpailussa muita yrityksiä vastaan. Kilpailukyky voidaan luoda yhdessä ja verkoston luoma tuki uusien palveluiden ja tuotteiden lanseerauksissa on etu suurempia yrityksiä kohdatessa. Verkosto luo myös uskottavuutta. (Leskinen 2011, 68.) Verkosto luo uskottavuuden lisäksi lisäarvoa sekä verkostossa toimiville yritykselle että niiden asiakkaille. Asiakkaan tarpeet on mahdollista ottaa toiminnassa paremmin huomioon isommilla resursseilla ja monipuolisemmalla osaamisella. Lisäarvo yrityksille syntyy jo osaamisen jakamisesta, mutta esimerkiksi materiaalien ja tuotantokustannuksien jakaminen helpottaa yksittäisen yrityksen toimintaa. (Teollisuus ja työnantajat 2003, 11.)

Toivolan väitöskirjassa (2005, 184) on koottu verkostoyrittäjien näkemyksiä verkostoista. Yrittäjät näkevät verkoston luonnollisena tapana toimia. Myös Leskisen (2011, 70) tutkimuksessa kävi ilmi, että yritykset pitävät tiimityöskentelystä ja oppimisesta käytännössä toistensa avulla. Verkostoyhteistyö mah-

dollistaa tiedonjaon ja kaikkien osapuolien tasavertaisuuden. Toiminta on vuorovaikutusta ja se perustuu vastavuoroisuuteen sekä luottamukseen toisia kohtaan. (Toivola 2005, 184.)

Verkoston toimivuuden tekijät

Jotta yritysverkosto voisi toimia, on sen määriteltävä yhteiset tavoitteet ja tulevaisuuden kuva. Uusien toimintatapojen löytäminen ja koordinointi päätöksenteossa ovat tärkeitä seikkoja verkoston toimivuuden kannalta (Toivola 2005, 192). Yhteisten tavoitteiden lisäksi olisi hyvä muistaa osajien merkitys verkoston toimivuuden tekijänä. Ilman osajia ei synny tuotteita eikä palveluja, joten on tärkeää, ettei yhteistyö syrjäytä tai latista osajia. (Niemelä 2002, 32.)

Verkoston toimivuus perustuu vahvasti luottamukseen, joka muodostuu ajan kanssa, mutta vaatii kaikilta osapuolilta verkostoon sitoutumista ja keskustelun taitoa (Niemelä 2002, 73, 78). Luottamuksen tulisi kohdistua kumppaneiden lisäksi yhteiseen hankkeeseen. Tällöin verkoston yhteinen toiminta on kannattavaa, verkosto toimii ajatellusti ja sen sisäinen työnjako on järkevää. On tärkeää, että oleelliset tiedot ovat kaikkien osapuolten käytössä ja oma asema verkostojärjestelmässä koetaan vakaaksi. (Niemelä 2002, 83.) Verkostosuhteiden rakentaminen tulisikin mieltää arvoverkon rakentamiseksi. Arvoverkolla ei tosin tarkoiteta yritysten sijoittelua verkostoon arvonsa puolesta, vaan yrityksen asema verkostossa muodostuu osaamisen ja kehittymishalun kautta. (Teollisuus ja työnantajat 2003, 13.)

Keskustelun arvoa verkoston toimivuuden tekijänä ei voi liikaa korostaa, mikä käy ilmi myös Leskisen (2011) väitöskirjassa. Leskisen (2011, 68) mukaan verkostoitumista ei voida rakentaa ilman vuoropuhelua. Se on yksi verkostoitumisen peruspilareista. Hyvä verkostoyhteistyö perustuu hyviin toimijoiden välisiin suhteisiin, joita ylläpidetään hyvän keskustelun avulla. Avoimella keskustelulla toimijoiden välillä vältetään myös turhat väärinymmärrykset (Niemelä 2002, 32; Leskinen 2011, 68.)

Vuoropuhelun merkitys nousee esille myös verkostossa toimivien yritysten ryhmäytymisessä. Leskisen (2005, 69) mukaan vuoropuhelu lisää toimijoiden yhteistyötä, luovuutta ja opettaa kuuntelemaan sekä kunnioittamaan muita verkostossa toimijoita. Lisäksi se auttaa suhtautumaan muihin toimijoihin

myönteisesti. Vuoropuhelun voidaan siis todeta antavan yrityksille työkalut menestyä nyt ja tulevaisuudessa. (Leskinen 2011, 69.)

Yhteisten tavoitteiden ja vuoropuhelun taidon lisäksi verkoston toimivuus edellyttää halua jakaa omaa tietoaan. Verkoston toimivuus perustuu pitkälti vastavuoroisuuteen, eikä verkosto toimi tasapainoisesti, jos yritykset haluavat vain hyötyä. Tarkoituksena on kehittää monitieteistä ymmärrystä. (Sääskilahti, 2011.)

Yhteisistä tavoitteista, osajien huomioimisesta ja keskustelusta muodostuu Niemelän (2002, 32) määrittelemä yritysverkoston visio. Jotta yritykset pystyisivät menestymään muodostamassaan verkostossa ja yhteisessä visiossaan, tarvitaan yrityksiltä itseltään tietynlaista profiilia. Leskisen (2011, 69-70) mukaan verkostoitumisen menestyksen avaimet ovat kiinni yrityksen asenteista. Niin sanotulla hyvällä verkostoyrityksellä on korkea motivaatio tekemiseen, se tuntee vastuullisuuden käsitteen, on itsenäinen mutta samalla pystyy työskentelemään tiimissä, omaa visuaalisen taidon, haluaa jakaa informaatiota ja omaa samankaltaisen ajattelutavan suhteissa toisiin. Näillä ominaispiirteillä yritykset voivat vaikuttaa toisiinsa ja verkoston kokonaisuuteen. Lisäksi yhteistyön avulla pystytään luomaan uusia ratkaisuja ja tuotteita. Näin ollen saadaan enemmän resursseja toiminnalle, mikä kaikki johtaa yritysverkoston edelleen kehittymiseen. (Leskinen 2011, 69-70.)

Sosiaalinen pääoma on useassa lähteessä esille nostettu verkoston toimivuuden kannalta olennainen tekijä (mm. Sääskilahti 2011; Leskinen 2011, 69). Se sisältää yritysten kyvyn toimia yhteistyössä ja henkilökemioiden roolin yhteistyön onnistumisessa. Tarkoituksena on yhteistyön avulla helpottaa yritysten toimintaa, ei vaikeuttaa sitä entisestään. (Niemelä 2002, 71.) Sosiaaliseen pääomaan voidaan katsoa kuuluvan kolme eri ulottuvuutta: rakenteellinen, suhteita kuvaava sekä kognitiivinen ulottuvuus. Rakenteellinen osa sisältää verkoston vuorovaikutuksen tavat, kun taas suhteita kuvaava käsittää verkoston uskottavuuden ja sisäisen luotettavuuden. Viimeiseksi mainittu kognitiivinen ulottuvuus kertoo yhteisestä näkemyksestä, tavoitteista ja toimintatavoista. (Teollisuus ja työnantajat 2003, 7.)

Sosiaalinen pääoma karttuu vuorovaikutustilanteissa, jolloin kärsivällisyys nousee avaintekijäksi. Verkoston toimivuus ei synny hetkessä, vaan yhteisen

kielen ja toimintatapojen omaksuminen vie aikaa. Yrityksiltä vaaditaankin kärsivällisyyttä väärinymmärrysten selvittämisessä, ominen ideoiden aina uudelleen esittämisessä ja toisten kuuntelussa. Siksi onkin tärkeää, että toimijoiden luotto sekä yhteistyöhön että verkostoon on lujalla pohjalla. (Sääskilahti, 2011.)

Toimiva verkosto ei tarkoita laajaa yritysverkostoa, vaan verkosto voi toimia tavoitteellisesti ja tuloksia antavasti jo kahdellakin toimijalla. Pienempi tiimi voi toimia jopa tehokkaammin kuin suuri verkosto monine toimijoineen. Laajan verkoston ongelmaksi saattaakin muodostua yhteisen kielen muodostuminen sekä ajan löytäminen yhteisiin vuorovaikutustilanteisiin. (Sääskilahti 2011.)

Vaikka jatkuvasti kehittyvä teknologia tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia yhteydenpitoon, koetaan kumppanien tapaaminen välittömän vuorovaikutuksen tilanteissa hyvin tärkeäksi (Sääskilahti, 2011). Erilaiset kommunikointivälineet, kuten sähköposti, Skype ja sähköiset työtilat, mahdollistavat yhteydenpidon ja ovatkin hyviä välineitä säännölliseen yhteydenpitoon. Tärkeintä luottamuksen, vastavuoroisuuden ja koko verkoston toimivuuden kannalta on kuitenkin kumppanien saavutettavuus. (Teollisuus ja työnantajat 2003, 24.)

Verkostoitumisen haasteet ja haitat

Tilastokeskuksen ja elinkeinoministeriön selvityksessä (2004, 22) tuodaan esille verkostoitumisen käsitteen tunnettuus. Tulosten mukaan yritykset eivät koe verkostoituvansa, vaikka yhteistyötoiminta yritysten välillä onkin pysyvää. Yrityksillä ei ole kuitenkaan ollut yhteisiä tavoitteita yhteistyökumppaneidensa kanssa, joten tietoisesta verkostoitumisesta ei voida puhua. Toimintamalli on siis löydetty, mutta se vaatii vielä tietoisempaa lähestymistä ja yritysten yhteisten tavoitteiden määrittämistä. (Tsupari ym. 2004, 22, 46.)

Verkostoyrittäjyyden tarjoamat edut voidaan nähdä myös haasteina ja haittoina yritysten toiminnassa. Toivolan tutkimuksessa (2005, 186) tuodaan esille verkostoyrittäjien lisäksi niin sanottujen perinteisten yritysten näkemyksiä verkostoitumisesta. Aktiivisuuden, avoimuuden ja yhteishalun edellytykset voidaan nähdä liian kovina haasteina verkostoon yhdistymisessä. Toisista riippuvaiseksi tulo koettiin myös negatiiviseksi. (Toivola 2005, 186.) Myös Niemelä (2002, 105-106) puhuu riippuvuussuhteiden ristiriitaisuudesta. Asiassa on

omat etunsa mutta kokemukset huonoista kumppanuuksista ja luottamuksen rikkomisesta painavat uusia kumppanuuksia tarjottaessa. Saatetaan myös kokea, että tuotosta hyötyy oman yrityksen lisäksi liian moni muu (Niemelä 2002, 105).

Verkostoitumisen on nähty vauhdittavan yritysten kasvua, mutta kasvu ja kehitys vaativat pitkälle vietyä yhteistyötoimintaa. Verkostoitumisen niin sanotulla tasoasteella ei niinkään ole merkitystä. Merkittävää on, että yritykset keskittyvät yhteiseen toimintaan sekä tavoitteisiin. (Tsupari ym. 2004, 26.)

Kumppanien valintakriteereitä on monia. Tulisi sisäistää vastuu, olla tehokas toimija, luottaa yhteisiin päätöksiin ja täydentää verkostoa omalla ydinosalla. Edellä mainitut ominaisuudet ja niiden puuttuminen aiheuttavakin yleisimmät ongelmat verkostoissa. Haasteellisiksi koetaan myös sopimusten laatiminen ja verkoston johtaminen. Valmiita sopimus pohjia verkostomalliselle yritystoiminnalle ei juuri ole, tai ne ovat hyvin yksipuolisia. Sopimukset onkin usein hoidettu suullisina sopimuksina, ja väärinymmärrykset on ratkaistu puhumalla. Verkoston idea tasa-arvoisista toimijoista luo haasteita johtamiselle. Perinteiset johtamistyyli eivät mukaudu sellaisinaan verkoston ylläpitoon. Myös johtamisen tulisi perustua avoimeen vuorovaikutukseen, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteisen toiminnan kehittämiseen. (Teollisuus ja työnantajat 2003, 18, 22-24.)

Niemelän (2002, 106) mukaan yhteistyön vaatimat ominaisuudet voivat olla liikaa nimenomaan suomalaisille yrityksille. Syvälle on juurtunut ajatus siitä, että aina ennenkin on pärjätty ilman toisten apua. Suomalaiset ovat tottuneet luottamaan omaan monitoimisuuteen ja sisuun sekä haluun pärjätä omillaan. (Niemelä, 2002, 106-107.) Myös Kirsi Lille (2010) nostaa tutkimuksessa *Tevalako tulevaisuuteen?* suomalaisuuden ongelmatekijäksi verkostoitumista ajatellen. Suomalaiset eivät osaa rakentaa kumppanuutta, koska toiset yritykset ja yrittäjät nähdään vahvasti kilpailijoina. (Lille 2010, 53.)

Esimerkkinä mainittakoon erilainen mentaliteetti Ruotsissa, jossa yritysten verkostoituminen, myös vaatetus alalla, on jo hyvin järjestelmällistä ja toimivaa. Ruotsissa toimiva Moderådet toimii tukevana kattojärjestönä muotialan yrityksille. Järjestö auttaa yrityksiä löytämään sekä toisensa että oikeat ratkaisut

yritystoiminnan kehittämiseksi (Moderådet 2012). Kyse olisi näin ollen siis kulttuurien välisistä toimintatapojen eroavaisuuksista.

2.3 Verkostorakenteet

Yritysten toiminnoissa nousivat esille eri verkostorakenne- ja toimintamallit (Toivola 2005, 184). Näistä toimintamalleista puhuu myös Niemelä (2002, 20), joka määrittelee verkostojen muototuvan aina yksilöllisesti tilanteen mukaan. On olemassa monimuotoisia verkostoja. Verkostotoiminta voi olla vaihtuvaa, määräaikaista tai pysyvää, tasa-arvoista työskentelyä tai veturiyritys periaatteella toimivaa toimintaa. (Niemelä 2002, 20.)

Toivola (2005, 184) määrittelee kolme erilaista verkostorakennetta: Kumppanuuden, veturiyritysmallin ja yhteisyritysmallin. Kumppanuudella tarkoitetaan yritysten erikoisosaamisten yhdistämistä, joka lisää toiminnan kapasiteettia. Veturiyritysmallissa valitaan verkostosta yksi yritys, joka ohjaa koko verkoston toimintaa. Veturiyrityksen merkityksestä puhuu myös Niemelä (2002, mm. 46), jonka mukaan veturiyrityksen rooli toimivassa verkostossa on suorastaan elinehto. Yhteisyritysmallissa yhdistyvät eri alojen osaaajat yhdeksi verkostoksi tai esimerkiksi saman alan yritykset yhdeksi markkinointiyritykseksi. Tässä tapauksessa yritykset voivat lähestyä asiakkaita joko yhtenä isona yrityksenä tai säilyttää oman itsenäisyytensä ja identiteettinsä. Näin ollen yrittäjille syntyy niin sanottu kaksoisidentiteetti edustaessaan sekä omaa yritystään että yhteisyritystä taustallaan. (Toivola 2005, 184-185.)

Kaikki verkostorakennemallit sisältävät sekä sosiaalista että liiketoiminnallista sidoksellisuutta (Toivola 2005, 187.) Kun suuret yritykset kehittävät verkostoaan hyvin systemaattisesti ja veturimallisesti, pienempien yritysten verkostoituminen lähtee liikkeelle usein yhteistyökokeiluista. Yhteistyökumppaneita karotetaan ja sopimuksia tehdään usein ensin alihankintaperiaatteella. Toimivan yhteistyön tuloksena voi syntyä pitkäaikaisia kumppanuuksia ja kumppanuudet kehittyä yhteistyöksi sekä edelleen verkostomalliseksi toiminnaksi. (Teollisuus ja työnantajat 2003, 17-18.)

Verkoston merkitys yrittäjälle

Eri verkostorakenteiden ohella yrittäjät voivat puhua verkoston eri rooleista ja merkityksestä yrityksessään. Roolit vaihtelevat erilaisille ja eri vaiheissa oleville yrityksille. Toiset yrittäjät näkevät verkostoitumisen elinehtona, toiset luonnollisena tapana toimia, joillekin yrityksille se on strateginen ratkaisu ja suurimmalle osalle yrityksille verkostoituminen on väline kasvuun ja kehitykseen. (Toivola 2005, 188.)

Verkostoyrittäjyys on käsite, joka voi toimia yritykselle varsinaisena identiteetin määrittäjänä. Verkostoyrittäjän identiteetin omaava yrittäjä etsii uusia mahdollisuuksia, on aloitteellinen ja aktiivinen toimija. Yrittäjä pyrkii myös niin sanotusti liittoutumaan toisten yritysten kanssa ja kokee toiset yritykset tukena omalle toiminnalleen. (Toivola 2005, 193-197.)

Verkostoyrittäjyys voidaan nähdä myös yritysmuotona. Yritysverkosto toimii eri verkostorakenteiden mukaisesti ja uusien toimintamallien avulla kasvattaa verkoston arvoa ja kehitystä. Verkosto hyödyntää ulkoisia resursseja, sillä on kyky rakentaa ja luoda uutta sekä johtaa toimintaansa. Edellytyksenä tälle yritys muodolle on sosiaalinen pääoma, jota ilman verkosto ei toimi. Verkostossa luodaan oppimisympäristö, jossa vastavuoroisuus on avainasia. Näin yritykset oppivat toisiltaan ja pienet sekä aloittelevat yritykset saavat tarvitsemaansa tukea. (Toivola 2005, 194-195.)

Joillekin yrityksille toimiminen verkostossa on strategia. Tässä tapauksessa toimintaympäristön merkitys kasvaa. Samalla se voi myös edellyttää yrityksen osallistumista yhteistyöhön. Pienillä paikkakunnilla voi olla vaikea luoda ympärilleen sitoutunutta ja vahvaa verkostoa, kun taas kaupunkikeskittymissä pieninä toimijana pärjääminen on haasteellista. Koska verkoston merkitys henkisenä sekä fyysisenä tukena ja hyötynä on suuri, yritysstrategiana verkostoituminen edellyttää kumppanuuksien löytämistä lähiympäristöstä. Näin ollen se voi muodostua jossain tapauksissa esteeksi verkostoitumiselle. (Toivola 2005, 196-197.) Verkostotoiminnan mieltäminen strategiaksi voi olla yrityksille haasteellista myös toiminnan epämääräisyyden vuoksi. Verkostoitumisen ja perinteisen yhteistyön erojen hahmottaminen voidaan kokea vaikeaksi. (Valkokari ym. 2009, 15.)

Verkostoitumisen kohdalla voidaan puhua uudenlaisesta yrittäjyydestä. Toimintamalli on syntynyt tarpeeseen, jonka on muodostanut globaalit markkinat, asiakkaiden vaatimusten nousu, yritysten tarve keskittyä ydinosaamiseen ja yhteistyön kasvu yritysten kaikessa toiminnassa (Niemelä 2002, 15-17). Verkostoituminen sopii yritysrakenteeksi. Sen avulla luodaan, käsitellään ja muokataan tietoa, sopeudutaan nykypäivän haasteisiin ja ennen kaikkea joustetaan sekä luodaan uutta. Uudenlaisen yrittäjyyden yhteydessä esiin nousevat uudet roolit ja toimintamallit, jotka ovat keskeisin tapa täydentää osaamista. (Toivola 2005, 198-200.)

2.4 Kehitys ja tukeminen

Yhteisymmärrys ja kaikkien osapuolten hyväksymät tavoitteet sekä toimintamallit ovat koko verkoston perusta. Jos yhteistyö ei toimi, on syytä tarttua sen takana oleviin epäkohtiin. Verkoston kehityskohteita tulisi tarkastella yhteisesti ja avoimesti. Jokaisella toimijalla tulisi olla selkeä vastuualue ja asema verkostossa, minkä lisäksi tiedon tulisi kulkea verkoston jokaiselle jäsenelle samantasoisena. Yritysten tulisi kyetä joustamaan, mutta toisaalta pitämään omista ideoistaan kiinni. Myös sopimukset tulisi laatia selkeästi ja kaikkia osapuolta hyödyttäväksi. (Teollisuus ja työnantajat 2003, 25.)

Niemelä (2002, 108) puhuu niin sanotun verkostokutojan merkityksestä verkostotoiminnassa. Verkostokutoja voi olla esimerkiksi yksityinen tai julkinen kehittäjätaho, joka haluaa kasvattaa oman alueensa yritystoimintaa. Keskeistä on, että verkostokutojalla olisi käsitys ja näkemys alueen markkinamahdollisuuksista. Verkostokutojan tehtävä verkostotoiminnassa on kerätä osapuolet yhteen ja ohjata heitä sopimaan yhteistyötä ylläpitävät säännöt. (Niemelä 2002, 108.)

Vaikka yritysverkoston on tarkoitus toimia omavaraisena, on valtion ja kuntien tuki toiminnassa hyvin olennaista. Päättäjien tulisi olla tietoisia mahdollisuuksista ja tarttua niihin. Myös valtio ja kunnat voivat etsiä kumppaneita, organisoida verkostoa ja ylläpitää aktiivista yhteistyötä sekä verkostojen että verkostojen ja heitä tukevien tahojen välillä. Keskeisenä roolina valtiolla voisi olla

markkinayhteyksien avaaminen ja näin myös kansainvälisyyden tukeminen. (Niemelä 2002, 113-114.)

Lillen (2010, 52) mukaan vaatetusalan yrityksen kaipaavat enemmän konkreettisia neuvoja yritystoimintaan alan tuntevalta taholta. Alalle tarvitaan toimija, jolla on yritystoimintatuntemus muoti- ja vaatealalta. Lillen (2010) tutkimukseen osallistuneet yritykset kaipaivat lisäksi kokemusten jakamista eri vaiheissa olevien yritysten kesken. Aloittelevat yritykset voisivat näin hyötyä niin sanottujen konkareiden kokemuksista ja hyödyntää niitä omassa toiminnassa. Eri toimialojen yhdistyminen verkostossa loisi taas erilaisen oppimisympäristön ja yritykset voisivat hyötyä toinen toisiltaan. (Lille 2012, 52.)

3 KANSAINVÄLISTYMISEN MERKITYS YRITYKSELLE

3.1 Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät

Kansainvälistyminen voidaan määritellä monella tavoin, mutta lopulta kansainvälistymisprosessi määrittyy kunkin yrityksen omista näkökulmista ja lähtökohdista. Kansainvälistyminen asettaa haasteita ja vaatimuksia, jotka ovat huomioitava yrityksen ja yrityksessä työskentelevien yksilöiden näkökulmasta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 7.) Viimeisten vuosikymmenien aikana kansainvälinen yritystoiminta globalisoituvassa markkinataloudessa on muuttunut vetovoimaiseksi, mutta samalla myös monimutkaiseksi. Uusista haasteista huolimatta yritykset hakevat kansainvälisiä mahdollisuuksia toiminnalleen enemmän kuin aikaisemmin. (Cavusgil ym. 2012, 40.)

Kansainvälistyminen voidaan nähdä yrityksen prosessina ja toimintoina, jotka ulottuvat yli kansallisten rajojen. Yritykset kehittävät valmiuksia toimia kansallisesti ja kulttuurillisesti eroavissa toimintaympäristöissä. Kansainvälistyminen on prosessi, joka näkyy myös yksilötasolla yrittäjän arvoissa sekä asenteissa. Kansainvälisen liiketoiminnan käsitteeseen kuuluvat esimerkiksi tuotteet, palvelut, pääoma, kansantalous, markkinointi, tietotaito, juridiikka sekä työvoima. (Ahokangas & Pihkala 2002, 7-8; Cavusgil ym. 2012, 40.)

Kansainvälinen yritystoiminnan kasvaminen on vaikuttanut laajempien, globaalien markkinoiden syntyyn ja kehitykseen. Globaalit markkinat ovat yhteydessä lukemattomien yritysten kansainvälistyvään sekä kulttuuriset ja kansalliset rajat ylittävään yritystoimintaan. Perinteiset liiketoiminnan toimintatavat ovat uudistuneet globalisaation myötä. Uudistukset ovat mahdollistaneet pienempien yritysten pääsyn mukaan kansainvälisille markkinoille suurempien, monikansallisten yhtiöiden rinnalle. (Ahokangas & Pihkala 2002, 8; Cavusgil ym. 2012, 40.)

Yrityksen kansainvälistymispäätöksen taustalla on usein monia tekijöitä. Kansainvälistyminen voi olla tarkkaan suunniteltu siirtymä tai vain hetkellinen ja nopea ratkaisu. (Kananen 2010, 11.) Kansainvälistymispäätöksen motiiveihin vaikuttavat myös päätöksentekijän, yrittäjän henkilökohtaiset halut, tarpeet ja aiemmat kokemukset (Ahokangas & Pihkala 2002, 111). Motiivit kansainvälistymiselle Cavusgil ym. (2012, 52) mukaan ovat reaktiivisia tai strategisia. Reaktiivisena motiivina voi toimia esimerkiksi avainasiakassuhteen ylläpitäminen yritykseen, joka on laajentanut toimintaansa ulkomaille. Strategiset motiivit ovat esimerkiksi yrityksen ulkomaisten markkinoiden mahdollisuuksien kartoittaminen tai uuden tietotaidon lisääminen. (Cavusgil ym. 2012, 52.)

Yrityksen näkökulmasta motiivit kansainvälistymiselle ovat moninaiset. Etenkin pienemmät yritykset hakevat kasvupotentiaalia ulkomailta, jolloin etsitään uusia markkinoita jo olemassa oleville tuotteille. Mikäli yrityksen tuotteet ovat menestyneet kansallisilla markkinoilla, yrityksellä on syy markkinoiden laajentamiseen myös kansainvälisellä tasolla. (Kananen 2010, 12-13.) Yritykset hakevat kansainvälistymisellä uusia ideoita tuotteisiin, palveluihin sekä liiketoiminnan työtapoihin. Kanssakäyminen ulkomaisten yritysten kanssa lisää tietotaitoa, jonka avulla yrityksessä on mahdollista kehittää toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta. (Cavusgil ym. 2012, 52.)

Kansainvälistymisellä on mahdollisuuksia pienentää yrityksen tuotannosta aiheutuvia kuluja. Yrityksellä on mahdollisuuksia päästä osaksi tuotantoa, jossa esimerkiksi tuottavuus paranee mutta työvoimakustannukset vähenevät. Kansainvälistymisen avulla tuotantomateriaalien hankintaprosessin kustannuksia on mahdollista pienentää, sillä materiaalien tarjonta ja saatavuus monipuolistuu. (Cavusgil ym. 2012, 53.)

Oman toimialan ympärillä tapahtuvat muutokset voivat johtaa yrityksen kansainvälistymiseen. Esimerkiksi yrityksen asiakaskunnan ja erityisesti kilpailijoiden siirtyminen ulkomaille voivat luoda paineita kansainvälistymispäätöksen tekemiseen sekä nopeuttaa päätöksen tekemistä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 111.) Yritystoiminnan laajentaminen kansainvälisille markkinoille auttaa yritystä vastaamaan kansainvälisen tason kilpailuun sekä helpottaa kansainvälisten kilpailijoiden kohtaamista. Kansainvälisen yritystoiminnan edellytysten mukaisten toimintamallien kehittäminen on yrityksen etu ja voimavara, ja ovat erityisen tärkeitä keinoja pitää menestystä yllä kansallisilla markkinoilla, yritysten kotikentillä. (Cavusgil ym. 2012, 53.)

Kansainvälistyminen on suuremmassa mittakaavassa ja suurissa organisaatioissa strategista, hyvin suunniteltua ja harkittua toimintaa, jolla pyritään saamaan liikevoittoa (Cavusgil ym. 2012, 52-53). Suurien organisaatioiden sekä pienempien yritysten kansainvälistymisen motiivit ovat osittain lähtökohdiltaan samat, mutta muotoutuvat käytännössä yritysten tarpeiden ja lähtökohtien mukaan. Pienempien yritysten kansainvälistymisen motiiveina toimivat vahvasti päätöksentekijän, yrittäjän omat lähtökohdat. Yrittäjän kansainvälistymisen motivaatiotekijöinä voivat toimia esimerkiksi henkilökohtainen saavuttamisen halu, jäljittelyn tarve ja seikkailun halu kansainvälisten kontaktien kehittämisen, säilyttämisen sekä hyödyntämisen lisäksi. (Ahokangas & Pihkala 2002, 111.)

3.2 Kansainvälistymisprosessi

Yrittäjän sekä yrityksen johdon henkilökohtaiset taustatekijät vaikuttavat yrityksen kansainvälistymisprosessiin. Kansainvälisen liiketoiminnan hallinta vaatii korkeaa koulutustasoa niin yrittäjältä kuin yrityksen henkilöstöltäkin. Aiempi kokemus kansainvälisestä toiminnasta erottaa tavallisen yrittäjän kansainvälisestä yrittäjästä. Kokemukset voivat koostua esimerkiksi matkustamisesta tai opiskelusta ulkomailla, vieraan kielen käytöstä työympäristössä tai yrityksen perustamiskokemuksista. (Ahokangas & Pihkala 2002, 112.)

Yrityksen kansainvälistyminen on prosessi, joka vaatii tiettyjä toimintoja. Juhon (2011, 183) väitöskirjan mukaan kansainvälistyminen on prosessi, joka

syntyy kun yrityksen tietyt toiminnot yhdistyvät. Oppiminen, tietotaito, verkostoituminen sekä mahdollisuuksien kehittäminen luovat linkittyessään prosessin, jonka tuloksena yrityksellä on mahdollisuus integroitua kansainväliseen ympäristöön (Juho 2011, 183). Verkostomainen toiminta on yhä keskeisempi kilpailukeino ja toimintamalli yrityksille. Kansainvälisten toimintamallien käytön onnistuminen vaatii uusien toimintatapojen omaksumista, etenkin yrityksen johtotasolla. Pienien yritysten on haastavaa toteuttaa kansainvälistymistä suunnitelmallisen ja jatkuvan prosessin muodossa, sillä resurssit ovat usein rajalliset ja vähäiset. (Larjovuori, Laiho & Talonen 2004, 43.)

Henkilökohtaisten verkostojen luominen auttaa aloittavaa yrittäjää luomaan yritykselle uskottavuutta, uusia resurssikanavia ja toiminnan joustavuutta. Yrityksen alkuvaiheessa verkosto perustuu suurimmalta osin henkilökohtaisiin suhteisiin. Verkostoa ylläpitää tasavertainen vaihdantasuhde, jossa yrittäjät jakavat hyödyllistä tietoa keskenään. (Ahokangas & Pihkala 2002, 117.)

Paikalliset verkostot ovat kuitenkin luonteeltaan erilaisia kuin kansainväliset verkostot. Kansainvälisellä tasolla sosiaalisten verkostojen lisäksi yrityksen on omaksuttava erilaisiin sopimuksiin sekä valvontakeinoihin perustuva verkostoituminen. Suhdeverkostojen rakentaminen on tärkeää yrityksen tulevan toiminnan mahdollistamiseksi. Yrityksen kansainvälistyessä myös yrityksen verkostot ja toimintasuhteet kansainvälistyvät. (Ahokangas & Pihkala 2002, 117-118.)

Kansainvälistymisprosessin onnistumisen vaatimat verkstorakenteet muodostuvat tarpeen ja päämäärän mukaan. Usein verkstorakenteita on eritasoisia ja niiden muodostumiseen vaikuttaa yrityksen toimintaympäristö sekä yrittäjän henkilökohtainen tapa luoda suhteita. Kansainvälistymisen vaatimat verkstorakenteen muutokset ovat kuitenkin usein yrityksen hallittavissa. (Juho 2011, 162.)

Juhon (2011, 162) mukaan verkostoista muodostuu yrityksen päämäärien ja odotusten mukainen useimmiten silloin, kun verkostosuhteen päämääränä on liiketoiminnallinen operaatio ja asiakkuus. Mikäli yritys haluaa lisätä tietyn asian ymmärrystä tai kehittää yleistä tietotaidon osuutta toiminnassa, näitä toimintoja vastaavat verkostosuhteet ovat rakenteeltaan yksinkertaisempia. (Juho 2011, 161-162, 185)

Verkostoituminen sekä tietotaidon lisääminen yhdessä vähentävät yrittäjän epävarmuuden tunteita ja yrityksen riskiä epäonnistua kansainvälistymisessä. Tietotaito toimii koko yrityksen kansainvälistymisprosessin pohjana ja tietotaidon olemassaolo on usein tulos verkostoitumisesta. (Juho 2011, 185-186.) Tiedon tarve vaihtelee kansainvälistymisprosessin vaiheiden mukaan, esimerkiksi alakohtaista tietoa tarvitaan, kun etsitään yritykselle uusia markkinoita (Ahokangas & Pihkala 2002, 116; Juho 2011, 185). Erityisesti toimialatietoisuuden osalta alan kehitykseen liittyvät heikot signaalit, kyky ymmärtää muutosprosesseja ja niiden vaikutuksia oman yrityksen toiminnassa sekä ympäristön muutokset ovat tärkeitä hallita (Ahokangas & Pihkala 2002, 116).

Kansainvälisyysprosessin onnistumiseksi yrittäjän tulisi olla tietoinen muutoksista, joita kansainvälistyminen mahdollisesti tuo yrityksen toimintaan. Yrittäjän tulisi tietää verkostojen sekä liiketoimintasuhteiden merkitys ja rooli oman toiminnan kannalta. Tietoisuus yrityksen vahvuuksista ja konseptista mahdollistaa yrityksen kannalta oikeiden jo olemassa olevien verkostojen kehityksen sekä uusien, potentiaalisten verkostojen rakentamisen. (Juho 2011, 189.)

Born global -yritykset

Kansainvälisiä markkinoita ajatellen perustettua yritystä voidaan kutsua termillä born global. Born global -yrityksen ominaisuus on yrittäjävetoisuus, sekä nopea kansainvälisille markkinoille suunnattu toiminta pian yrityksen perustamisen jälkeen. Born global -yritykselle on tyypillistä toiminnan joustavuus, jolla pystytään palvelemaan sekä paikallisia että ulkomaisia asiakkaita. (Cavusgil ym. 2012, 49, 95.)

Born global -yritysten kansainvälistyminen tapahtuu nopeasti useista syistä. Yritys voi esimerkiksi erikoistua sellaisen kategorian tuotteeseen, jolle ei löydy markkinoita kotimaasta tai markkinat ovat huomattavan pienet. Nopeaan kansainvälistymiseen voi johtaa myös johtoryhmän vahva kansainvälinen suuntautuminen tai tuotteen kansainvälisen tason vaatimukset. (Cavusgil ym. 2012, 95.) Ahokankaan & Pihkalan (2002, 120) mukaan uuden born global -yrityksen oppimisen etu on avainasemassa nopeaan kansainvälistymiseen, sillä yritys ei ole vielä jäänyt kiinni yhden kulttuurialueen ja yhden liiketoimintatavan mukaiseksi. (Ahokangas & Pihkala 2002, 120).

Nopeasti kansainvälistyvillä born global -yritykset omaavat tiettyjä ominaisuuksia, jotka nopeuttavat prosessia. Toiminta kansainvälistymisen eteen aloitetaan keskimäärin kahden vuoden sisällä yrityksen perustamisesta, tällöin esimerkiksi neljännes tuotteista laitetaan vientiin. (Stoyan 2012, 6.) Born global -yritykset ovat yleisesti suhteellisen pieniä ja taloudelliset resurssit ovat pienet. Tämä johtaa innovatiiviseen ja nopeaan ideointiin sekä tämän myötä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. (Stoyan 2012, 6; Cavusgil 2012, 49.)

Born global -yritysten tuotteilla pyritään tähtäämään pienempiin ja selkeästi kohdistettuihin markkinarakoihin, joihin suuremmissa yrityksissä ei enää toiminnan laajuuden vuoksi pyritä. Nopeasti kansainvälistyvät pienemmät yritykset ovat suuri tieto- ja viestintäteknologian, kuten Internetin, käyttäjäryhmä. Born global -yrityksissä pyritään useasti korostamaan ja keskittymään tuotteiden ja palveluiden laadun ensiluokkaisuuteen. (Stoyan 2012, 6; Cavusgil 2012, 49.)

3.3 Kansainvälistymisen haasteet ja riskit

Kansainvälistymisprosessin osatekijöinä ovat myös haasteet ja riskit. Yrityksen toimintaympäristön nopeiden muutosten edellyttämiä liiketoimintamuutoksia ei yleensä tunnisteta ajoissa ja asiantuntemus toimintaympäristön riskien sekä haasteiden hallintaan on puutteellinen. Asiantuntemuksen puute johtaa siihen, ettei kannattamattomia hankkeita osata lopettaa ajoissa. (Boardman 2009, 10.) Etenkin pienet yritykset tarttuvat usein yksittäisiin myyntitilaisuuksiin ja keskittyvät lyhyellä tähtämellä kannattaviin toimintoihin. Pidempiaikainen kansainvälistymisprosessi pienemmillä yrityksillä on haastavaa pienten resurssien vuoksi. (Larjovuori ym. 2004, 43; Boardman 2009, 11.)

Tietotaidon merkitys korostuu yrityksen kansainvälistymisprosessin yhteydessä. Boardmanin (2009, 21) mukaan yrityksiltä ei löydy riittävää asiantuntemusta kasvu- ja kannattavuustavoitteiden kannalta. Kansainvälistymisen edistämiseen kehitettyjen tukipalveluiden käyttö on yrityksissä vähäistä, vaikka niiden toiminta on yrityksen tiedossa. Yrityksen haasteena on löytää oikeat tukipalvelut vastaamaan yrityksen tarpeita. (Larjovuori ym. 2004, 59-60.)

Yrittäjän odotukset tukipalveluiden hyödyistä saattavat olla epärealistiset, jolloin yrittäjä olettaa saavan palvelusta suoran hyödyn. Palvelun tarkoituksena on kasvattaa yrityksen omia valmiuksia esimerkiksi konsultin asiantuntemuksen avulla. Haasteena kansainvälistymisessä on yrityksen pitkäjänteinen sitoutuminen sekä ajankäyttö toiminnan kehittämiseen. (Larjovuori ym. 2004, 61.)

Cavusgil ym. (2012, 46-48) ovat listanneet teoksessaan neljä yleisintä riskitekijää yrityksen kansainvälistymisessä: poliittiset, taloudelliset, kaupalliset sekä kulttuuriset riskit. Maakohtaiset riskit käsittävät maiden poliittiset puitteet ja lakisäädökset. Taloudellisiin riskeihin kuuluvat esimerkiksi maiden väliset valuuttojen muutokset, verotus sekä tuotteiden arvostus kyseisessä maassa. Kaupallisiin riskeihin sisältyvät strategian epäonnistunut toteutus, huono kumppanuussuhde, toiminnan aloituksen ajoitus ja kilpailutilanne. (Cavusgil ym. 2012, 46-48.)

Kansainvälistyvä yritys toimii vieraassa ympäristössä luoden uusia liiketoimintasuhteita, jolloin uusien kulttuurien kohtaaminen on välttämätöntä. Cavusgil ym. (2011, 124) mukaan kansainvälisessä liiketoiminnassa kulttuurien kohtaaminen on yksi yrityksen suurimmista riskeistä. Kansainvälisessä toiminnassa siirrytään tuntemattoman kulttuurin alueelle, jossa kohdataan poikkeukselliset arvojärjestykset, uskomukset, tavat, normit ja vieras kieli. Edellä mainituista kulttuurien toimintatapojen eroista aiheutuvat mahdolliset väärinymmärrykset ovat riski yrityksen toiminnassa kansainvälisellä tasolla. (Cavusgil ym. 2011, 124.)

Eri kulttuurien hyväksyminen ja niiden toimintatapoihin sopeutuminen ei yksistään riitä kulttuurien välisessä yhteistyössä, vaan yrityksen on hankittava tosiasioiden perustuvaa tietoa yhteistyöhenkilön kulttuurista. Kulttuurierot vaikuttavat monin tavoin yrityksen toimintaan. Yritys kohtaa erilaisia käsityksiä tuotannosta ja palveluista, yrityksen ja henkilöstön rakenteesta, tiimityöskentelystä, liiketoimintasuhteista sekä suhtautumisesta asioiden monitulkintaisuuteen. (Cavusgil ym. 2011, 130.)

Kulttuurierot vaikuttavat myös yritysjohtoon sekä suoraan yrittäjän toimintaan kohdistuviin haasteisiin. Kun yritys toimii yhteistyössä vain yhden ulkomaalaisen yrityksen kanssa, on sopeutuminen kulttuurillisiin muutoksiin helpompaa.

Globalisaation myötä yhteistyö monikansallisten, globaalien ja ylikansallisten organisaatioiden kanssa haastaa yrittäjän uusien samanaikaisesti useampien toimintatapojen omaksumiseen. Yrittäjän on sopeuduttava elämään monikulttuurisessa ympäristössä, opittava ja työskenneltävä monikulttuurisessa ympäristössä, ymmärrettävä maailmanlaajuisista liiketoimintaa sekä pyrittävä tasa-arvoisuuteen ulkomaalaisten kollegojen kanssa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 120.)

4 METODOLOGIA

4.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, ja siinä on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja perustella tutkimuksessa tehtyjä havaintoja ja valintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja toimintaa sen luonnollisessa ympäristössä. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on ajatus siitä, että todellisuus on moninainen ja tutkimuksen tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Opinnäytetyössä halutaan saada tietoa yritysten verkostoitumisesta useista näkökulmista mahdollisimman laaja-alaisesti. Huomioon otetaan eroavaisuudet, esimerkiksi yritysten toimintakaaren vaiheista. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttöä opinnäytetyön tutkimuksessa tukee ajatus saada tietoa verkottumisen ilmiön yksityiskohtaisista rakenteista sen sijaan, että tietoa saataisiin ilmiön yleisluontoisesta jakautumisesta (Metsämuuronen 2006, 88).

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa ei ole Hirsjärven ym. (2009, 164) mukaan teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan aineiston tarkastelu monista näkökulmista. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti induktiivista analyysia, jossa edetään aineiston tutkimisessa yksittäisten asioiden kautta yleisiin päätelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 160-164, 182.)

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Muita yleisiä menetelmiä ovat havainnointi, kysely sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää sekä toisiaan tukien että yksittäin, yhteen menetelmään keskittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Haastattelun ideana on tuottaa informaatiota halutusta aiheesta. Se on päämäärähakuista ja ennalta suunniteltua toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 42.) Ideana haastattelu on hyvin yksinkertainen, kun haluamme tietoa tietystä toimintatavasta tai ajatuksista, kysymme sitä suoraan halutulta kohteelta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72).

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu sisältää paljon etuja mutta myös haittoja. Yksi haastattelua pitkälti määrittelevä käsite ja menetelmän etu on sen vuorovaikutuksellisuus. Haastattelutilanne on vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tällainen asettelu tarjoaa mahdollisuuden hyvin joustavaan toimintaan ja tilanteesta hyötymiseen. Haastattelijalla voi tarpeen vaatiessa toistaa kysymyksiä ja tehdä niihin tarkennuksia, ja myös kysymysten järjestystä voidaan vaihtaa tilanteen mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Myös haastateltavan nostamiin uusiin ja ennakoimattomiin näkökulmiin on mahdollista tarttua ja näin syventää tietoa ja näkökulmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34-35.)

Haastattelu valittiin opinnäytetyöhön aineistonkeruumenetelmäksi sen tarjoaman syvällisen tiedon ja vuorovaikutusmahdollisuuden vuoksi. Koska tietoa vaatetusalan verkostoitumisesta ei juuri ole, on tärkeää ymmärtää se ilmiönä. Vaatetusalan designyritysten yrittäjiä haastatteleamalla tulokseksi saadaan kattava ja syvä näkökulma verkostoitumiseen tämän hetkiseen tilaan ja kansainvälisyyden merkitykseen yrityksissä. Haastateltavat mahdollisesti myös keskittyvät kysymyksiin paremmin ennalta sovittujen aikojen ja jo tiedetyn aiheen puitteissa, kuin sähköpostilla lähestymiseen ja strukturoituun kyselylomakkeeseen.

Hirsjärvi & Hurme (2009, 35) toteavat haastattelun haasteiksi ja haittoiksi muun muassa haastattelijan roolin, menetelmän vievän ajan ja kustannukset. Jotta

haastattelun tavoite, eli informaation hankkiminen onnistuisi, on haastattelijan omaksuttava roolinsa hyvin. Tarvitaan taitoa ja kokemusta, jopa koulutusta. Haastattelu on myös hyvin aika vievää toimintaa. Tapaamisten sopiminen, aikataulujen suunnittelu, haastattelujen toteutus, litterointi ja analyysi eivät valmistu yhden päivän aikana. Lisäksi haastattelujen toteutuksesta koituu usein kustannuksia. Kustannukset muodostuvat yleensä matkustamisesta haastateltavan luokse. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35.)

Opinnäytetyössä haastattelumenetelmän tuomat haasteet on huomioitu ja niihin on varauduttu. Haastattelujen toteutus pyritään aikatauluttamaan parin viikon sisään, jolloin keskittyminen on pääasiassa haastattelujen toteutuksessa ja niiden litteroinnissa. Koska tekijöitä on kaksi, haastattelujen litterointiin on myös enemmän resursseja kuin yksin tehdessä. Haastatteluista koituvat kustannukset hoidetaan opinnäytetyöhön myönnettyllä stipendillä.

Tiedonantajien valinta

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tiettyä ilmiötä ja tapahtumaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tietylle ilmiölle. Näin ollen tutkimukseen valittavien tiedonantajien tulisi olla sellaisia, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, tai heillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavien valinnassa huomiota tulisi kiinnittää haastateltavien määrän sijaan haastatteluista saatavan aineiston laatuun, eli aineiston tulkintojen kestävyteen ja syvyyteen. Näin ollen haastatteluihin valittavien joukko ei tulisi olla satunnainen, vaan tarkoitukseen sopivaa. Tutkimukseen valittavien haastateltavien lopullisen määrän ratkaisevat usein tutkimusresurssit, kuten aika ja raha. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-87.)

Opinnäytetyössä tiedonantajien joukkoon valittiin toimeksiantajan pyynnöstä eri vaiheissa toimivia vaatetusalan designyrityksiä, jotta vastauksiin saataisiin moniulotteisuutta sekä useampia näkökulmia. Yritykset kategorioitiin tiedonantajien etsintävaiheessa kolmeen eri ryhmään yritysten perustamisvuoden ja yritystoiminnan aloitusvuoden mukaan: 2000 -luvun alussa aloittaneet yritykset, 2005-2009 vuosina aloittaneet yritykset sekä 2010 vuodesta eteenpäin aloittaneet yritykset. Kunkin ryhmän alle koottiin yrityksiä, joista yritykset valit-

tiin satunnaisesti. Olennaista tutkimuksen kannalta oli yritysten ikärakenteen vaikutus haastatteluista kerätyn aineistoon.

Teemahaastattelu

Erilaisilla haastattelumenetelmillä pystytään saamaan vastauksia erilaisiin ilmiöihin ja ongelmiin. Näitä menetelmiä ovat syvähaastattelu, lomakehaastattelu ja teemahaastattelu. Erona menetelmissä on niiden pohjana toimivien kysymysten strukturoinnin aste, eli kuinka ennalta muotoiltuja kysymykset ja niiden järjestys ovat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Teemahaastattelu asettuu menetelmissä syvähaastattelun ja lomakekyselyn väliin sen puolistrukturoidun pohjan vuoksi. Haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten muodot ja järjestys saattavat vaihdella. Teemahaastattelu kohdentaa haastattelun nimensä mukaisesti tiettyihin teemoihin. Nämä teemat ovat ennalta määritellyjä ja perustuvat tutkimuksen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Tutkija on jo alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön kokonaisuutta. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän omia määritelmiään tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48.)

Tässä haastattelumenetelmässä ei käytetä yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan tilannetta ohjaa teema-alueluettelo. Tämä luettelo perustuu tutkimuksen teoreettisiin pääkäsitteisiin. Koska teoreettisia käsitteitä halutaan tutkia tarkemmin, olisi niitä hyvä eritellä yksityiskohtaisemmin, joten niistä muodostetaan alakäsitteitä. Alakäsitteet luovat luettelon, jossa on listattuna asiat, joista halutaan saada tietoa. Nämä käsitteet ovat pelkistettyjä mutta yksityiskohtaisia, iskusanamaisia ja niitä tarkennetaan kysymyksillä haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 66.)

Jotta teemahaastattelu tuottaisi mahdollisimman paljon tietoa, tulisi teema-muotoja hahmotella mahdollisimman pitkälle. Hyvällä suunnittelulla turvataan tiedonsaanti ja onnistuminen koko tutkimukselle. Joustavuuden ja tilanneratkaisujen merkitys ovat kuitenkin myös avainasemassa. Kysymyksiä tekemällä ohjataan tilannetta ja haastateltavaa kertomaan halutuista asioista, toisaalta aktiivinen kuuntelija saattaa saada enemmän tietoa kuuntelemalla, kuin monia kysymyksiä esittämällä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 103.)

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa määrittää kolme erilaista teemaa, verkostoituminen, kansainvälisyys sekä vaatetusalan tapahtumat ja messut. On siis luontevaa toteuttaa haastattelut teemahaastattelun menetelmällä. Edellä mainituista teemoista voidaan muodostaa teoriatiedon avulla teema-alueluettelo, jonka pohjalta kysymykset muodostuvat. Opinnäytetyön monien osa-alueiden vuoksi on luontevaa antaa haastateltavien kertoa aiheista suhteellisen vapaamuotoisesti. Ehdottomana etuna on mahdollisuus tarttua haastateltavan esille tuomaan näkökulmaan, jota ei ole ennalta osattu huomioida, ja saada näin entistä kattavampaa tietoa.

4.3 Aineiston analyysimenetelmä

Sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvata tutkittua ilmiötä sanallisesti ja selkeästi. Jotta tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida, täytyy se haastattelumenetelmää käytettäessä muuttaa ensin tekstimuotoon, eli litteroida. Haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi haastattelijan ja tiedonantajan sanojen mukaan, jonka jälkeen voidaan edetä analyysin teossa. (Kananen 2008, 94.)

Sisällönanalyysin tavoitteena on tiivistää aineisto mutta säilyttää löydetty informaatio ja tehdä siitä ymmärrettävää. Ideana on hajottaa aineisto, jonka jälkeen se käsitteellistetään, eli luokitellaan ja kootaan edelleen uudeksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena on uuden ja loogisen kokonaisuuden avulla tuottaa uutta informaatiota. Sisällönanalyysi tosin kerää saadun tiedon vain johtopäätöksen tekoa varten (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103) mutta toisaalta selkeällä ja johdonmukaisella sisällönanalyysillä lisätään johtopäätösten luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Sisällönanalyysin pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä tarkastellessa olisi kuitenkin hyvä muistaa kertojan suhde saatuihin tuloksiin. Kyse on siis siitä, kuka kertoo, mitä kertoo, mitä tarkoitetaan ja mihin pyritään. (Metsämuuronen 2006, 127.) Laadullista tutkimusta tehtäessä tutkijan omat ennakkokäsitykset ja intressit ohjaavat aina jossain määrin saatuja tuloksia. Tutkijan subjektiivisuutta ei siis koskaan voida täysin eliminoida. (Virtanen 2006, 198-199.)

Sisällönanalyysia voidaan lähestyä erilaisin analyysimuodoin. Näitä ovat aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen analyysi. Analyysimuodot erottavat toisistaan analyysia ohjaavat tekijät. Aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on luoda teoreettiset käsitteet kerätystä aineistosta (Kananen 2008, 94). Teoriaohjaavassa analyysissä pyritään käyttämään jo tiedettyä hyväksi mutta samalla luomaan uusia näkökulmia. Teorialähtöisessä analyysissä taas käsitteet luodaan teorian pohjalta (Kananen 2008, 91) ja tarkoitus on ikään kuin testata pohjalla olevaa teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-97.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee induktiivisen menetelmän mukaan, missä empiirinen aineisto muokkaantuu käsitteelliseksi näkemykseksi tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin ideana on pelkistää ja ryhmitellä aineistoa, minkä jälkeen päätyä teoreettisten käsitteiden luomiseen. Analyysi lähtee liikkeelle koko aineistosta poimittujen alkuperäisilmauksien listaamisella, jonka jälkeen ilmaukset pelkistetään. Pelkistämisen jälkeen ilmaukset ryhmitellään ala-, ylä- ja pääluokkiin samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien mukaan. Luokkien edelleen yhdistämistä jatketaan niin kauan, kuin se on aineiston sisällön kannalta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-113.)

Aineistosta poimittujen ilmausten ja käsitteiden yhdistelemisen avulla saadaan vastaus tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108, 112). Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ideana on saada tutkija ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan kaikkien analyysivaiheiden aikana. Tuloksissa esitetään muodostetut aineistoa kuvaavat teemat ja luokat sekä niihin johtavat sisällöt. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.)

Opinnäytetyössä haastattelutulokset analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jotta eri lähtökohdissa olevien yritysten antama informaatio säilyisi mahdollisimman informaatorikkaana. Teemakaavion käyttö haastattelujen pohjana määrittää aineiston analysointivaiheessa analyysirungon muodostamisen teemojen ympärille. Teemat otetaan huomioon aineiston analyysitaulukoissa, jotta eri teemojen alla olevat informaatiot eivät sekoittuisi keskenään. Koska tutkimuksessa käytetään teemahaastattelun menetelmää, on syytä olettaa, että haastatteluissa nousee ilmi asioita, joita ei välttämättä huomioitu

haastattelujen suunnitteluvaiheessa. Aineistolähtöinen analyysi mahdollistaa ylä- ja alaluokkien muodostamisen aineiston pohjalta, jolloin huomioon pystytään ottamaan aineistossa nousseet odottamattomat ja uudet näkökulmat.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta käsiteltäessä tutkimusta tarkastellaan usein reliabiliteetti ja validiteetti määritelmien avulla. Kysymys on siitä onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia ja ovatko tutkimustulokset toistettavissa (Hirsjärvi ym. 2009, 226). Luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa edellä mainittujen käsitteiden pohjalta on kuitenkin kritisoinnin alaisena. Kritiikki liittyy pääosin laadullisen tutkimuksen totuuden määrittelyn hankaluuteen ja osaltaan reliabiliteetti ja validiteetti käsitteiden pohjautuvan määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Laadullisessa tutkimuksessa olisikin olennaisempaa tarkastella objektiivisuuden sekä subjektiivisuuden suhdetta. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella tutkittavaa aihetta ja ilmiötä tutkittavien näkökulmasta. Luotettava tutkimus säilyttää tutkittavien esille tuomat näkemykset ja ymmärtää ilmiön tutkittavien näkökulmasta. Tutkijan tulisikin jättää omat taustatekijät huomiotta ja keskittyä suorittamaan tutkimus loppuun asti puolueettomasti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135-136.)

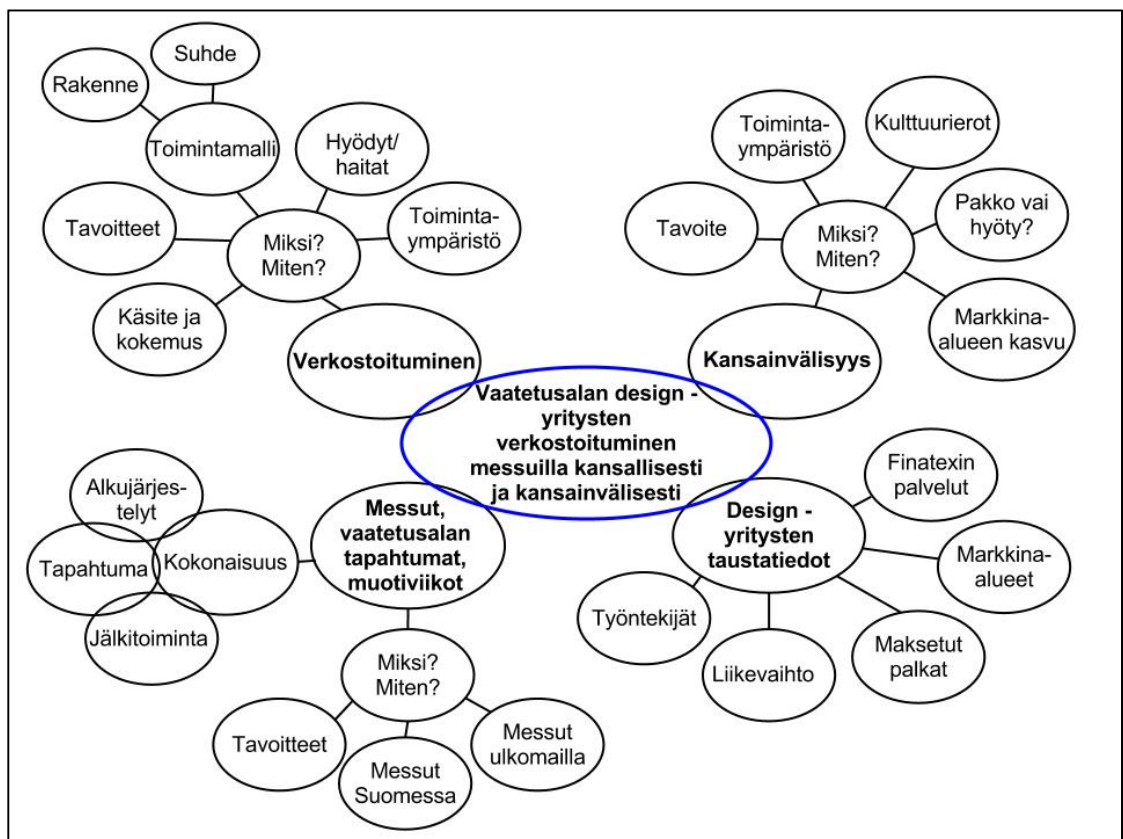
Väistämätöntä kuitenkin on, että tutkija itsessään vaikuttaa aina jossain määrin tutkimuksen suorittamiseen. Tutkittavat kohteet ja tulokset suodattuvat niin sanotun *tutkijan oman kehyksen* läpi ja näin ollen vaikuttaa objektiivisuuteen. Tämän vuoksi onkin haasteellista määritellä luotettavuutta esimerkiksi validiteetin pohjalta, koska tutkijaa vaihdettaessa myös tutkimuksen informaation painotukset hyvin todennäköisesti vaihtuisivat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Paras tapa luoda luotettavuutta laadulliselle tutkimukselle on perustella tutkimuksessa tehdyt valinnat ja kuvata etenemisprosessia tarkasti. Tällöin lukija pysyy mukana suoritetuista vaiheista sekä menetelmätavoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 227.) Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan aina tarkastellen tutkimuksen kokonaisuutta (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 140-141).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin lokakuussa 2012. Tutkimuksen toteuttaminen alkoi tutkimuskysymysten hahmottelun kautta ja aiheesta aikaisemmin tehtyjen tutkimusten etsimisen myötä. Aikaisempien tutkimusten antaman tiedon pohjalta ja toimeksiantajan tiedon tarpeen pohjalta tutkimuksen aiheet, eli teemat alkoivat rakentua. Teoriatiedon ja menetelmäkirjallisuuden hankinta sekä niihin perehtyminen olivat seuraavat tutkimusprosessin vaiheet.

Teoriatiedon ja menetelmäkirjallisuuteen perehtymiseen, omaksumiseen sekä kirjoitukseen käytettiin runsaasti aikaa. Edellä mainitun vaiheen aikana työstettiin tutkimuspohjaa, joka teemahaastattelumenetelmän valinnan myötä muokkautui teemakaavioksi (Kuvio1). Teemat muodostuivat tutkimuskysymysten pohjalta ja toimeksiantajan toiveesta tutkia myös Finatex ry:n palveluiden tunnettuutta sekä toimivuutta. Valittujen teemojen sisältöjä tarkennettiin teoria-tiedon ja toimeksiantajan toiveiden mukaan.



KUVIO 1. Teemakaavio

Tutkimuksen edetessä kartoitettiin vaatetusalan designyrityksiä, joiden yrittäjät tai edustajat voisivat osallistua haastatteluun. Haastatteluihin valittujen yritysten yrittäjien lista hyväksytettiin toimeksiantajalla, minkä jälkeen aloitettiin yhteydenotot yrittäjiin ja haastattelu-aikataulun laatiminen. Opinnäytetyön tekijät hahmottelivat alustavan aikataulun, jota ehdotettiin kullekin yrittäjälle. Haastatteluihin valittaviin yrittäjiin otettiin yhteyttä ensisijaisesti puhelimitse, mutta myös sähköpostitse. Haastattelu-aikataulu laadittiin vuoden 2012 loppuun mennessä. Haastattelurunko, eli teemakaavio valmistui vuoden 2013 alussa käytyään tarkistuksessa toimeksiantajalla ja ohjaavalla opettajalla.

Tutkimukseen osallistui yksitoista yrittäjää kymmenestä eri yrityksestä, yhdestä yrityksestä haastatteluun osallistui molemmat yrittäjät. Kohdejoukko muodostui toiminnallisesti eri vaiheissa olevista vaatetusalan suunnittelijavetoisista yrityksistä, jotka sijaitsevat Keski-Suomen ja pääkaupunkiseudun välisellä alueella. Yritykset luokiteltiin kolmeen eri ryhmään liiketoiminnan alkamis- ja perustamisvuoden mukaan. Luokittelu toimi pohjana koko tutkimuksen ajan.

Tutkimushaastattelut toteutettiin 2013 vuoden alussa tammikuussa viikoilla 3 ja 4, kahden viikon aikana. Haastatteluihin valittuihin yrittäjiin otettiin yhteyttä puhelimitse kaksi viikkoa ennen haastatteluiden toteuttamista. Haastateltavat haluttiin tavoittaa ennen sovittuja tapaamisia, jotta aikataulujen pitävyys ja haastateltavien sitoutuminen opinnäytetyön tutkimukseen saatiin varmistettua. Haastateltaville yrittäjille lähetettiin myös teemakaavio haastattelun aiheisiin tutustumista varten kaksi viikkoa ennen varsinaisten haastatteluiden toteuttamista.

Kaikki haastattelut tallennettiin diginauhurilla. Haastatteluissa käytettiin pohjana teemakaaviota ja haastattelijat sekä haastateltavat etenivät haastattelutilanteessa teemojen avulla. Teemojen käsittelyjärjestys määriteltiin osittain etukäteen. Tutkijat kuitenkin johtivat haastattelutilanteita siten, että ensimmäiseksi kysyttiin yritysten taustatiedot ja toisessa vaiheessa siirryttiin verkostoitumisen teemaan. Muita teemoja käytiin läpi siinä järjestyksessä, mikä sopi luontevimmin haastattelun etenemiseen. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus korostaa itselleen merkittäviä ja tärkeitä teemakaavion osa-alueita.

Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin. Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen tulokset analysoitiin aineistolähtöistä analyysia käyttäen. Tulosten

analysointivaiheessa tutkimuksen kohdejoukon ryhmittely oli tärkeää, sillä eri vaiheissa olevien yritysten lähtökohdat vaikuttivat haastatteluissa annettuihin tietoihin. Analysointivaiheen jälkeen tulokset kirjoitettiin tekstimuotoon analyysitaulukkoa pohjana käyttäen.

Kuvioissa 2-4 mainitut yritysten taustatiedot, lukuun ottamatta toiminnan aloitusvuotta, ovat koottu haastattelutuloksista. Yritysten taustatiedot löytyvät teemakaaviosta omana teemaosa-alueenaan (Kuvio 1). Yritysten liiketoiminnan aloitusajankohdat ja yritysten perustamisvuodet selvitettiin osittain etukäteen haastateltavien yrittäjien listaa laadittaessa. Kyseisiä tietoja tarkennettiin vielä haastattelujen yhteydessä.

	Koodi	Liikevaihto	Työntekijät	Maksetut pal- kat	Markkina- alueet
2000-luvun alussa aloittaneet	X1	1,5 miljoonaa euroa	16	25 % liike- vaihdosta	Suomi pää- markkina- alue, Keski- Euroopassa ja Japanissa
	X2	250 000	2	ei voinut vas- tata	Helsinki
	X3	90 000	3	20 - 25 % lii- kevaihdosta	Jyväskylä, Hollanti, Sak- sa, Itävalta, Sveitsi, Norja ja Japani

KUVIO 2. 2000-luvun alussa aloittaneiden yritysten taustatiedot

	Koodi	Liikevaihto	Työntekijät	Maksetut pal- kat	Markkina- alueet
2005 - 2009 vuosina aloittaneet	X4	80 000	2	ei makseta	Helsinki, Turku, Tampere ja Oulu, Hong Kong, Japa- ni, Tanska, Englanti, Costa Rica ja Islanti
	X5	ei osaa sa- noa	1	ei makseta	Helsinki, Oulu ja Los Angeles

	X6	alle 25 000	1	10 % liikevaihdosta	Tampere ja Helsinki
	X7	50 000-100 000	3	ei osaa sanoa	Helsinki, Tampere, Turku, Rauma, Jyväskylä ja Oulu

KUVIO 3. 2005 - 2009 vuosina aloittaneiden yritysten taustatiedot

	Koodi	Liikevaihto	Työntekijät	Maksetut palkat	Markkina-alueet
2010 vuodesta eteenpäin aloittaneet	X8	15 000	1	ei makseta	Helsinki, Tampere, muutama nettikauppa
	X9	20 000	2+harjoittelijat	ei makseta	Helsinki, Lahti, Turku, Rauma, Venäjä, verkkokaupat suomalaisia ja kansainvälisiä
	X10	ei osaa sanoa	1	ei makseta	Helsinki, Tampere, Lahti, Islanti ja Belgia

KUVIO 4. 2010 -vuodesta eteenpäin aloittaneiden yritysten taustatiedot

Tuloksia kirjoitettaessa pohdittiin tulosten yhteyksiä teoriaosuudessa esiin nostettuihin näkökulmiin. Johtopäätöksiä muodostettiin aineiston pohjalta, teoria-aineistoa apuna käyttäen. Lopuksi tutkimuksen pohdinta osioon koottiin päätelmien lisäksi arvioita tutkimuksen onnistumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

6 TULOKSET TEEMA- JA RYHMÄKOHTAISESTI

Tuloksia käsiteltiin teemoittain ja ryhmäkohtaisesti etsien eroavaisuuksia sekä samankaltaisuuksia ryhmien välillä. Tuloksissa käsiteltiin kuvioissa esiin tulleet

pääluokat, jotka ovat muodostettu analyysitaulukoiden ala- ja yläluokkien pohjalta. Ala- ja yläluokkien sekä pääluokkien yhdistämisen prosessia on kuvattu aineiston analyysitaulukoissa. Analyysitaulukot löytyvät raportin liitteistä 1- 3.

6.1 Verkostoituminen



KUVIO 5. Pääluokkataulukko verkostoitumisesta

Verkostoitumisen teemaa käsiteltiin haastatteluissa pääteemana. Haastatteluissa painotettiin haastateltavien omia näkemyksiä ja omia kokemuksia verkostoitumisesta. Verkostoitumisen käsitettä ei avattu haastateltaville suoraan, sillä määrittely olisi saattanut muokata ja johdatella haastateltavien vastauksia niin, että ne sopivat suoraan verkostoon määritelmään henkilökohtaisen kokemuksen sijaan. Verkostoitumisen käsitteestä keskusteltiin, ja sitä määriteltiin haastateltavan pyytäessä tai muuten keskustelun yhteydessä.

Yritysten maininnat verkostojen toimijoista ja verkostojen kokonaisuuksista sisälsivät yhtenäistä tietoa siitä, millaisia toimijoita verkostoon kuuluu. Ryhmä 1 korosti vastauksessaan sitä, että kaikki yhteistyökumppanit, joiden kanssa toimitaan, ovat osa verkostoa ja verkostoitumista. Ryhmä 1 mainitsi verkoston toimijoiksi valmistukseen, myyntiin, avustukseen ja neuvontaan ja tapahtumiin liittyvät yhteistyökumppanit sekä kollegat.

Ryhmän 2 vastauksista muodostui pääluokka verkoston kokonaisuus, sillä esiin nousi sekä verkoston toimijat että verkostoitumiseen käytettävät keinot samassa yhteydessä (Kuvio 5). Ryhmä 2 nosti esiin kaverit ja oman toiminnan verkostossa toimijoina, mutta jätti mainitsematta avustukseen ja neuvontaan liittyvät yhteistyökumppanit. Ryhmän 3 yritykset luokittelivat verkoston toimijoiksi kollegat, alihankintaan ja myyntiin liittyvät toimijat, joiden lisäksi mainittiin näkyvyyteen liittyvä verkosto ja tukiverkosto.

Verkoston kokonaisuus muodostui pääluokaksi sekä ryhmässä 2 ja ryhmässä 3. Ryhmän 2 yritykset luettelivat verkostoitumisen keinoiksi ja siihen vaikuttaviksi tekijöiksi virtuaalisen verkostoitumisen, tutustumisen tapahtumissa, alan asiantuntijuuden, jälleenmyyjän merkityksen, henkilökohtaiset tekijät sekä satuman ja vahingon (Ks. Liite 2). Ryhmän 3 mukaan virtuaalinen ja kasvokkain tapahtuva verkostoituminen, oma aktiivisuus ja elämäntilanne sekä yhteiset arvoperiaatteet vaikuttavat verkoston kokonaisuuden kehittymiseen.

Ryhmissä 1, 2 ja 3 yrittäjät osasivat nähdä verkostoituminen oman yrityksen kannalta ja yrittäjien oli helppo nimetä verkostoon kuuluvat toimijat. Kuitenkin verkostojen ja verkostoitumisen kehittyneisyys oli vaihtelevaa. Haastatteluissa ryhmien 1, 2 tai 3 yrittäjät eivät maininneet tekevänsä yhteistyötä muiden toimialojen tekijöiden (lukuun ottamatta mallit ja valokuvaajat) kanssa, vaikkakin verkostoitumista muiden toimialojen kanssa toivottiin.

Verkoston tavoitteista, hyödyistä ja haitoista keskusteltaessa nousivat esiin yrityksen oma rooli verkoston sisällä, toimintamallit sekä verkstorakenteet ja niiden laatu. Ryhmässä 1 nousi selkeästi pääluokaksi verkoston välttämättömyys toiminnan kannalta, erityisesti pienissä yrityksissä. Ryhmässä 2 yritykset mainitsivat verkoston olevan toiminnan perusta, sillä verkostoituminen ja verkostojen käyttö ovat yritysten kokonaisvaltaista toimintaa. Ryhmässä 3 nousi esiin yhdellä vastaajalla (Ks. Liite 3). kilpailutilanteen ja yrityssalaisuuden merkitys verkoston käytön ja toimivuuden hankaluutena. Samassa ryhmässä todettiin analyysin alaluokassa kilpailun olevan vanhanaikaista ajattelua. Verkoston kehittynein toimintamalli nousi esiin ryhmässä 1, jossa yksi vastaajista totesi oman yrityksen olevan verkoston veturiyritys, joka on luotu täysin yrityksen omien tarpeiden ja tavoitteiden mukaiseksi.

Me ollaan se joka johdetaan sitä, näin minä käsitän sen verkostoitumisen. Ja sitten eri tahot toimivat niiden mukaisesti mitä me halutaan, että me olemme se pyörittävä voima siinä. (Haastateltu henkilö yrityksestä X1.)

Ryhmässä 3 todettiin omien toimintamallien kehittämisen tärkeys yrityksen toiminnassa siitä huolimatta, että puitteita ja kehyksiä verkostotoiminnalle tarjotaan ulkopuolelta. Lisäksi mainittiin yhden verkoston vetäjän olevan yleistä verkostotoiminnassa.

Ryhmän 1 yritysten kokemuksen myötä kehittynyt vahva yritysidentiteetti vaikutti siihen, että verkoston toimintamalleja ja oman yrityksen rooli verkostossa pystytään nimeämään. Verkoston välttämättömyys toiminnan kannalta tiedostetaan ja verkostosta luodaan sellainen, että se vastaa yritysten tarpeita.

Ryhmissä 2 ja 3 toimintamallien osuutta verkostoissa ei korostettu, vaikka verkostoituminen koettiin toiminnan perustaksi ryhmässä 2. Verkoston hyödyt sen sijaan nousivat esiin ryhmien 2 ja 3 vastauksissa. Ryhmässä 2 verkostoa hyödynnetään eri tilanteissa, kuten tapahtumiin osallistuttaessa, puhtaasti alihankintatoiminnassa tai vaihtokauppaperiaatteella, jossa molemmat tekijät hyötyvät toistensa työstä. Hyötyinä mainittiin myös yritystoiminnan ja tiedon jakaminen, jolla tarkoitetaan esimerkiksi kustannustehokkuutta, toiminnan volyymin lisäämistä ja toiminnan mukavuuden lisääntymistä. Tiedon jakamisesta verkostossa koettiin saatavan hyötyä myös itselle. Toimialojen yhdistymisestä verkoston tarjoamien hyötyjen kannalta oltiin kiinnostuneita.

Ryhmän 3 yritysten verkostoitumisen hyötyjen pääluokkaan johtaneissa vastauksissa mainittiin merkityksellisten suhteiden saaminen, kustannustehokkuus ja työn jakaminen, näkyvyys, informaation saaminen ja hyvä tunnelma. Hyötyjen pääluokasta nousi myös esiin yrityksen suunnittelijaosuuskunnan jäsenyyden merkittävyys verkostoitumisen ja suhteiden luomisen hyötytekijänä. Kyseisen yrityksen mukaan osuuskunta toimii väylänä luoda uusia suhteita:

Minua vähän epäilytti aluksi, että onko se sillein, että kaikki pelaa omaan pussiin. Onneksi ei ole ollut mitään sellaista. Kaikki ovat aktiivisesti mukana ja auttavat toisiaan ja ovat avoimia. (Haastateltu henkilö yrityksestä X8.)

Yhteenvetona verkostorakenteiden sekä toimintamallien osalta ryhmässä 1 korostuivat haastateltavien oman toiminnan merkitys, päämäärät ja tavoitteet

yritysten verkostojen luomisen ja toiminnan lähtökohtana. Ryhmissä 2 ja 3 yritysten vastauksissa korostuivat yritysten omien tarpeiden lisäksi vahvasti verkostosuhteiden sosiaalinen merkitys ja yhteistyöverkostojen käyttö. Verkostosuhteiden hoito esimerkiksi tuotantoon liittyvien toimijoiden kanssa sosiaalisia suhteita korostavan toimintamallin mukaan käy ilmi ryhmän 2 haastatellun yrityksen ilmaisusta:

Mekin pyritään olemaan tosi sellainen avoin brändi ja tutustumaan meidän työntekijöiden kanssa. Kyllähän se tiivistää yhteistyötä ihan eri tavalla kun voidaan myös luottaa siihen, että meidän tilaus tulee ajallaan, ettei tavallaan kehtaa tehdä tutulle ohareita. (Haastateltu henkilö yrityksestä X4.)

Verkstorakenteiden osalta Ryhmän 1 vastauksista kävi ilmi selvä hallinta ja päämäärätietoisuus oman verkoston hoitamisen kannalta. Verkostojen veturiyrittäjämalli mainittiin ryhmässä 1. Ryhmässä 3 mainittiin suunnittelijaosuuskunnan käyttö verkostoitumisen välineenä ja tukiverkostona toiminnassa. Ryhmässä 2 nousi esiin jälleenmyyjän merkitys verkostoijana ja ulkopuolisen verkostoijan tarve toiminnassa.

Verkostojen jatkuvuuden, toimivuuden ja verkostosuhteiden ylläpidon pääkäsitteeksi muodostui ryhmän 1 yritysten osalta verkostosuhteiden muuttuminen yritysten kehityksen myötä. Haastateltavat yrittäjät ryhmässä 1 kokivat kollegoiden antaman tuen muuttuvan kilpailuasetelmaksi ajan myötä. Kollegasuhteita kerrottiin pidettävän yllä vain alan tapahtumissa. Verkostossa koettiin haastavaksi ylläpitää suhteiden vastavuoroisuutta ja pitkäaikaisuutta.

Ryhmissä 2 ja 3 pääluokaksi muodostui ulkopuolisen verkostoijan hyöty ja neutraalius vaikutuksille. Ryhmässä 2 mainittiin ryhmän 1 tavoin omien tavoitteiden tärkeys toiminnan edetessä ja suhteiden pysyvyyden haasteellisuus. Markkinointi koettiin haasteelliseksi ja isompaa tahoja toivottiin verkostoitumisen avuksi. Ryhmässä 3 haastateltavien mukaan verkostoitumista hankaloittaa yritysten lähtökohtien ristiriitaisuus ja verkoston sisään kirjoitetut, eli oletettavasti olemassa olevat tavoitteet. Ryhmän 3 yrittäjät mainitsivat halun keskittyä ydinosaan ja tästä seurauksena ulkopuolisen verkostoijan tarpeellisuuden. Sekä ryhmässä 1 että 2 yrittäjät kokivat, että ulkopuolisesta verkostoijasta olisi hyötyä oman yrityksen verkostoitumisen kannalta.

6.2 Kansainvälisyys

Kansainvälisyys		
<p>2000-luvun alussa aloittaneet yritykset eli Ryhmä 1</p> <p>Kansainvälisyyden halun ja tarpeen tiedostaminen Gloaalien markkinoiden ymmärtäminen Oman yrityksen arvon ymmärtäminen Suomalaisuuden merkitys vaihteleva Tukipalveluiden tarve</p>	<p>2005-2009 vuosina aloittaneet yritykset eli Ryhmä 2</p> <p>Verkostojen ja asiantuntijuuden käyttö mahdollistavat resurssien riittävyyden Merkittävyys yritysکوhtaista Halu käyttää ammattimaisia palveluita Erot Euroopan ja muun maailman välillä selkeät</p>	<p>2010 vuodesta eteenpäin aloittaneet yritykset eli Ryhmä 3</p> <p>Mahdollisuus yritystoiminnan kehittämiseksi Tarvitaan tukea</p>

KUVIO 6. Pääluokkataulukko kansainvälisyydestä

Kansainvälisyys sisältyi yhtenä osa-alueena teemakaavioon. Kansainvälisyys nousi esiin haastatteluissa jo verkostoitumisen käsittelyn yhteydessä. Kansainvälistymisen merkitys vaihteli yrittäjillä yritysکوhtaaisesti.

Kansainvälisyyteen liittyviä aihepiirejä käsiteltäessä ulkopuolisten tukipalveluiden tarve ja halu käyttää niitä nousivat ryhmät yhdistäviksi tekijöiksi. Tarvittavan tuen muodot tosin vaihtelivat ryhmittäin (Kuvio 6). Ryhmässä 1 yrittäjät olivat sitä mieltä, että rahallista tukea tarvittaisiin sekä näkyvyyden parantamiseen että ulkomaisten markkinaselvitysten tekoon. Ryhmässä 3 yrittäjät taas painottivat rahallisen tuen lisäksi kollegoilta saatavan tuen ja kokemuksen merkitystä kansainvälisille markkinoille pyrittäessä (ks. Liite 1).

Alakohtaisten kansainvälisten tukipalveluiden puuttuminen nousi esiin kaikissa ryhmissä. Yrittäjät kokivat, etteivät yleiset tukipalvelut palvele vaatetusalalla toimiva yritysiksi. Ryhmän 2 yrittäjät nostivat esiin palvelujen käyttöhalukkuuden olevan kytköksissä juuri ammattimaisuuden puuttumiseen. Tukea tarvittaisiin rahallisen tuen lisäksi kansainvälisten markkinoiden tuntemiseen ja prosessin hallintaan. Ammattimaisia tukipalveluita yritykset ottaisivat vastaan sekä suurilta alalla toimijoilta että agenteilta. Agenttien tarve etenkin Euroopan ulkopuolisille markkinoille koettiin tärkeäksi.

Ryhmässä 2 yrittäjät pitivät agenttien käyttöä järkevämpänä tukiratkaisuna kansainvälistymiseen kollegojen välisen yhteistyön sijaan. Yrittäjät olivat sitä mieltä, että pienet resurssit on kannattavampaa kohdistaa jälleenmyyjien suoraan kontaktoimiseen ulkomaisien messujen kiertämisen sijaan. Ryhmän 2 yrittäjät käyttivät kansainvälistymiseen hyödyksi sekä omia henkilökohtaisia verkostoja että asiantuntijoita ja niin sanottuja mentoreita. Verkostojen ja asiantuntijuuden käyttö mahdollistavat yritysten resurssien riittävyyden, koska apua käyttämällä resurssit osataan kohdistaa oikein. Yrittäjät olivat halukkaita hoitamaan kansainvälisyyteen liittyviä asioita itse, ja kokivat monen hengen kollegayhteistyön hyödyntämisen hankalaksi. Ryhmässä 3 yrittäjät olivat taas sitä mieltä, että kollegojen tarjoama tuki olisi hyödyllistä ja tilanteen jakaminen muiden kanssa helpottaisi prosessin hallintaa.

Ryhmässä 1 yrittäjät toivat esiin oman yrityksen arvon ymmärryksen merkityksen. Vaikka tietoa ja apua olisi tarjolla, tulisi yrittäjien aina loppujen lopuksi luottaa oman konseptinsa toimivuuteen ja tehdä omat ratkaisunsa. Tarjolla oleva tieto ei välttämättä hyödytä kaikkia yrityksiä samalla tavalla, joten paras tapa löytää itselle sopivat ratkaisut on hyödyntää omat kokemukset toiminnasta ulkomaan markkinoilla.

Kansainvälisyyden merkitys vaihteli ryhmä- ja yrityskohtaisesti. Pidempään alalla toimineet yrittäjät, eli ryhmä 1, olivat hyvin tietoisia kansainvälistymisen merkityksestä yrityksen toiminnan kannalta ja toivat esille Suomen markkinoiden riittämättömyyden. Yrittäjillä oli jo toiminnan alkuvaiheessa ollut selkeä halu laajentaa toimintaa kansainvälisille markkinoille, ja tavoite huomioitiin ja huomioidaan edelleen yritystoiminnassa kokonaisvaltaisesti.

Mallistot, markkinointi ja PR on lähtökohtaisesti tehty, yritetään ainakin tehdä niin, että palvelevat mahdollisesti joka paikassa. Otetaan sellaiset asiat huomioon niitä tehdessä, jotka mahdollisesti puree tuolla maailmalla myös. (Haastateltu henkilö yrityksestä X1.)

Ryhmän 2 sisällä kansainvälisyyden merkitys ja tarve vaihteli yrityskohtaisesti. Osa yrittäjistä oli sitä mieltä, että kansainvälisyys on elinehto yrityksen toiminnan kannalta, osa taas oli löytänyt markkinat Suomesta ja keskittyi tällä hetkellä Suomessa toimimiseen. Ryhmässä 3 yrittäjät tiedostivat kansainvälisyyden tarjoamat mahdollisuudet, mutta painottivat tarpeen määrittävän myös asiakaskunnan mukaan. Ryhmässä 3 esiin tuotiin myös muita kansainvälisyy-

destä seuraavia etuja, kuten tietoa alan kehityksestä myös kansainvälisellä tasolla.

Ryhmän 1 haastatteluista kävi ilmi yrittäjien kokemus ja kokemuksen myötä globaalien markkinoiden ymmärrys. Yrittäjät korostivat maailman olevan yhtä isoa markkina-aluetta, mutta silti sisältävän aina paikalliset toimintatavat sekä -mallit. Näin ollen olisi tärkeää, että paikalliset tavat tunnettaisiin ja apuna olisi hyvä käyttää nimenomaan paikallisia toimijoita. Myös ryhmän 2 yrittäjät lähestyivät globaalin markkina-alueen ajatusta, mutta jakaen alueen kuitenkin kahteen osaan. Ryhmän 2 yrittäjät näkivät selkeitä eroja Euroopan ja muun maailman välillä. Yrittäjät olivat sitä mieltä, että Eurooppa markkina-alueena on helposti lähestyttävä, kun taas Euroopan ulkopuolelta tulevat kulttuurierot vaikuttavat jo huomattavasti laajentumispäätöksiin. Kulttuurierot koettiin raskaiksi ja Euroopan ulkopuolelle kaivattiinkin agentti- tai muuta tukiapua. Vaikka yritysten niin sanottu kansainvälisen toiminnan aktiivisuus oli vaihtelevaa, kaikki yritykset kuitenkin tiedostivat kansainvälisen toiminnan olemassaolon ja sen tarjoamat mahdollisuudet.

Vaikka haastatteluihin osallistuneet yrittäjät eivät olleet perustaneet yrityksiään nimenomaan ulkomaanmarkkinoille, kansainvälisyyden merkitys yrityksen toiminnan kannalta oli tiedostettu ja joltain osin otettu huomioon toiminnassa. Ryhmässä 3 yrittäjät mainitsivat muun muassa kansainvälisen toiminnan tarjoavan paremmat mahdollisuudet sekä verkostoitumiseen että myynnin kasvattamiseen. Vaikka ryhmän 2 haastateltavien näkemykset kansainvälistymisen tarpeellisuudesta vaihtelivat, oli osa yrittäjistä sitä mieltä, että toiminnan laajentaminen ulkomaille on elinehto yrityksen menestymisen kannalta. Myös ryhmässä 1 koettiin kansainvälinen toiminta tärkeäksi ja tiedostettiin sen tuomat edut.

Keskusteltaessa toimintaympäristön vaikutuksesta kansainvälistymiseen, ryhmän 1 yrittäjät mainitsivat suomalaisuuden merkityksen vaihtelevan ulkomaankauppaa tehdessä. Suomi koettiin toisaalta kalliiksi maaksi lähteä kansainvälisille markkinoille mutta poliittisesti neutraaliksi taustatekijäksi. Pelkkä suomalaisuus ei myy tuotteita, vaan taustalla tulisi olla toimiva konsepti, jonka takana yrittäjä pystyy seisomaan ja perustelemaan valintansa kansallisuudesta huolimatta.

Että ei ne sen takia osta meidän merkkiä, että me ollaan Suomesta. Päinvastoin, joudutaan vähän kertomaan. Mutta se on hyvä, ettei meitä myöskään inhota. Me ei olla poliittisesti millään tavalla.. Et neutraali. (Haastateltu henkilö yrityksestä X2.)

6.3 Vaatetusalan tapahtumat ja messut

Vaatetusalan tapahtumat ja messut		
<p>2000-luvun alussa aloittaneet yritykset eli Ryhmä 1</p> <p>Yritysten eri lähtökohdat hankaloittavat yhteistyötä Tapahtumat välttämättömiä menestyksen kannalta Resurssien ja vaatimusten ristiriitaisuus</p>	<p>2005-2009 vuosina aloittaneet yritykset eli Ryhmä 2</p> <p>Toimintaan panostuksen tiedostaminen toiminnanedistämisen edellytyksenä Ulkomaisten ja suomalaisten markkinaerojen huomiointi Osaaminen ei riitä sekä oman että toisten myynnin keskittymiseen Oman aktiivisuuden ja yhteistyön hyödyntäminen</p>	<p>2010 vuodesta eteenpäin aloittaneet yritykset eli Ryhmä 3</p> <p>Ei pääluokkia</p>

KUVIO 7. Pääluokkataulukko vaatetusalan tapahtumat ja messut

Verkostoitumisen ja kansainvälisyyden lisäksi haastattelun teemana toimivat myös vaatetusalan tapahtumat ja messut. Tapahtumia ja messuja käsiteltiin haastatteluissa verkostoitumisen, yhteistyön ja tapahtumajärjestelyiden näkökulmasta. Huomattavaa vaatetusalan tapahtumat ja messut osa-alueen tuloksissa olivat yrittäjien vastausten eroavaisuudet.

Ryhmän 1 yrittäjien vastauksista muodostui pääluokaksi yhteistyön hankaloituminen yritysten eri lähtökohtien vuoksi (Kuvio 7). Ryhmässä 1 yhteistyö koettiin vaihtelevaksi ja yhteistyön hankaluudeksi koettiin myös eri yritysten omat sekä eriävät tarpeet messujen ja tapahtumien suhteen. Ryhmässä 1 tapahtuma- ja messujärjestelyt hoidettiin alkujärjestelyistä jälkitoimintaan saakka itse ja ne koettiin myös helpoimmaksi hoitaa tällä tavoin.

Messut, joilla oltiin viime viikolla Saksassa, yritettiin saada neljä yritystä mukaan, mutta yksi jäi pois. Loppujen lopuksi kaikki laittoivat omilla rahdeillaan tavarat sinne. (Haastateltu henkilö yrityksestä X1.)

Ryhmässä 2 haastateltavien yhteistyönkäyttöä ja oman aktiivisuuden eroja käsitellessä pääluokaksi muodostui oman aktiivisuuden ja yhteistyön hyödyntäminen. Ryhmässä 2 haastateltavat kertoivat käyttävänsä yhteistyötä hyödyksi tapahtumiin sekä messuille osallistuttaessa ja muista kollegoista mainittiin saavan tukea esimerkiksi uusiin tapahtumiin lähdetessä. Tapahtumiin ja messuille on myös lähdetty ulkopuolisen vetäjän johdolla. Ryhmässä 2 todettiin vahvasti oman aktiivisuuden merkitys verkostoitumisessa tapahtumissa ja messuilla. Messuille on osallistuttava säännöllisesti ja paikallisten alan toimijoiden kanssa verkostoitumista pidettiin tärkeänä.

Yhteistyön ongelmat nousivat kuitenkin esiin myös ryhmässä 2. Osaamisen riittämättömyys toisten tuotteiden myymiseen oman tuotteiden lisäksi koettiin ongelmaksi yhteistyössä, jossa esimerkiksi messuille osallistutaan yhdessä samaan messutilaan. Merkkien eroavaisuudet koetaan haastaviksi messuihin liittyvässä yhteistoiminnassa.

Pääluokaksi ryhmän 2 osalta muodostui myös toimintaan panostuksen tiedostaminen toiminnan edistämisen edellytyksenä. Ryhmässä 2 haastateltavat mainitsivat tiettyjä tavoitteiden ja toimien tunnistamisia yrityksen kannalta, jotta messut ja tapahtumat voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan edistämiseen. Tapahtumiin sekä messuille osallistumisen tavoitteiksi mainittiin myynninedistäminen, näkyvyys ja kollegasuhteiden ylläpito. Ryhmän 2 yrittäjät mainitsivat hoitavansa tapahtumajärjestelyt itse, sillä esimerkiksi yhteiskuljetukset koetaan kalliiksi. Jälkityönmerkitys korostui tapahtuma- ja messujärjestelyiden osalta, ja sen todettiin vaativan resursseja yritykseltä. Ryhmän 2 yrittäjät toteusivat tapahtuma- ja messujärjestelyiden vaativan paljon työtä.

Ryhmässä 3 haastateltavien vastauksista ei muodostunut pääluokkia vastausten eroavaisuuksien vuoksi, mutta tuloksiin nostettakoon tietoja alaluokista (Liite 3). Ryhmässä 3 osa yrittäjistä mainitsi turvautuvansa järjestelyissä yhteistyöhön, kun taas toiset mainitsivat halun panostaa omaan toimintaan yhteistyön sijaan, sillä yhteistyökuviot koetaan työläämmiksi järjestää, kuin yksin toimiessa. Ryhmässä 3 yrittäjät mainitsivat myös halun ottaa asioista selvää itse. Tapahtumien ja messujen tavoitteeksi ryhmässä kolme mainittiin näkyvyys.

Ryhmä 1 haastateltavien mukaan tapahtumat ovat välttämättömiä menestyksen kannalta. Tätä perusteltiin esimerkiksi uusien asiakkaiden sekä näkyvyyden saamisella messuilla ja tapahtumissa. Ryhmän 1 yrittäjien mukaan ulkomaan messut ja tapahtumat ovat myös väylä kansainvälisille markkinoille. Ryhmän 2 taulukon pääluokka ulkomaisten ja suomalaisten markkinaerojen huomiointi muodostui vastauksista, joissa ryhmän 2 yritykset mainitsivat ulkomaisten messujen ja tapahtumien tarjoavan parempia markkinoita. Samoin yrittäjät toivoivat, että suomalaisia tapahtumia kehitettäisi paremmin suomen markkinoita vastaaviksi.

Ryhmän 2 joukosta yksi yrittäjä mainitsi keskittyvänsä tällä hetkellä suomen markkinoihin ulkomaisten tapahtumien ja messujen sijaan:

Me lähdettiin aluksi ulkomaille ihan suoraan ja ajateltiin, että Suomessa ei ole markkinoita. Että täältä pitää lähteä saman tien ulkomaille. Ja nyt ollaan tajuttu, että ei se oikeastaan ole niin, että kyllähän täälläkin on ihan tosi paljon markkinoita. (Haastateltu henkilö yrityksestä X4.)

Ryhmässä 3 mainittiin, ettei suomalaisille ammattitapahtumille ole tarvetta jälleenmyyjien puuttumisen vuoksi (Liite 3). Ryhmän 2 yrittäjät mainitsivat, että kuluttajille suunnattuja tapahtumia tulisi olla Suomessa enemmän. Ryhmään 3 kuuluva haastateltava totesi, ettei panosta tapahtumajärjestelyihin lainkaan.

Ryhmän 1 pääluokaksi muodostui resurssien ja vaatimusten ristiriitaisuus. Ryhmän 1 haastateltavien mukaan tapahtumatoimintaan kohdistettu rahallinen tuki yrityksille on Suomessa ongelma. Haastateltavien yrittäjien mukaan on rahallisesti kannattavampaa kontaktoida jälleenmyyjä suoraan tapahtumiin messuille lähtemisen sijaan. Ryhmän 1 yrittäjien mukaan ristiriitatilanne yrityksen kannalta syntyy kuitenkin siitä, että ostajat vaativat messuaktiivisuutta, vaikka jälleenmyyjä olisi kannattavampaa kontaktoida suoraan.

Tapahtumiin ja messuihin liittyvät tulokset olivat ryhmien 1, 2 ja 3 välillä varsin eriäviä. Vaikkakin ryhmän 2 yrittäjät mainitsivat yhteistyön käytön etenkin uusiin tapahtumiin lähdetessä, yhteistyön hankaluus tuli esiin ryhmien 1, 2 ja 3 yrittäjien kesken. Yrittäjien halun toimia yksin lisäksi eri toimintatavat järjestelyiden suhteen hankaloittivat yhteistyötä. Messu- ja tapahtumakokonaisuus järjestelyiden osalta hoidettiin haastateltujen yrittäjien mukaan pääosin itse. Mielenpitoet tapahtumien ja messujen järjestelyiden kokonaisuuksien ja vaiheiden tärkeydestä vaihtelivat vastaajakohtaisesti, mutta osa yrittäjistä kokivat

jälkityön tärkeimmäksi toiminnaksi erityisesti uusien jälleenmyyjien saannin kannalta, mikä kuitenkin vaatii yritykseltä resursseja.

Vastauksissa nousi esiin tapahtumien ja messujen tärkeys liiketoiminnan kannalta, mutta suomalaisia messutapahtumia ei kuitenkaan koettu tarpeellisiksi jälleenmyyjien puuttumisen vuoksi. Kansainvälisiin sekä kansallisiin tapahtumiin ja messuihin liittyen esimerkiksi ryhmässä 1 mainittiin tapahtumatoimintaan osallistumisen välttämättömänä liiketoiminnan kannalta. Ryhmän 2 haastateltava totesivat huomanneensa, kuinka ulkomaille lähtemisen sijaan laajoja markkinoita löytyy myös Suomesta.

6.4 Finatex ja palvelut



KUVIO 8. Pääluokkataulukko Finatex ja palvelut

Toimeksiantajan toiveesta haastatteluissa selvitettiin yrityksiltä heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan Finatex ry:stä sekä järjestön tarjoamista palveluista. Tarkoituksena oli selvittää, onko järjestö yrittäjille tuttu ja käyttävätkö ne mahdollisesti järjestön tarjoamia palveluita. Lisäksi yrittäjiltä selvitettiin millaisille palveluille yrityksillä olisi tarvetta.

Kaiken kaikkiaan Finatex oli järjestönä, ainakin nimensä puolesta, yrittäjille tuttu. Tämän hetkiset järjestön tarjoamat palvelut koettiin tarpeettomiksi niiden konkreettisuuden puutteen ja isommille yrityksille kohdistuvan sisällön takia. Haastateltavat nostivat esiin monia kehittämisideoita ja olivat halukkaita käyt-

tämään palveluita jatkossa, jos ne palvelisivat yritysten toimintaa konkreettisesti ja kohdistetusti.

Ryhmässä 1 todettiin kiinnostuksen järjestöä kohtaan olevan suhteessa järjestön ammattimaiseen toimintaan. Järjestö oli yrityksille tuttu, ja sen toiminnasta oltiin kiinnostuneita, mutta samalla kaivattiin enemmän uskottavuutta ja ammattitaitoa. Myös ryhmien 2 ja 3 yrittäjille järjestö oli tuttu, mutta sen toiminnan hahmottaminen vaihteli yrityskohtaisesti.

Yhdistäväksi tekijäksi nousi palveluiden kehittäminen vastamaan myös pienten yritysten tarpeita, eli palvelujen profilointi (Kuvio 8). Ryhmässä 1 yrittäjät nostivat esiin sekä sosiaalisen että rahallisen tuen tarpeen. Yrittäjät olivat sitä mieltä, että tällä hetkellä järjestön tarjoamat palvelut eivät kohtaa yritysten tarpeiden kanssa. Palveluihin kaivattiin lisäksi konkreettisuutta. Yrittäjät mainitsivat tärkeäksi myös henkilökohtaisen kanssakäymisen järjestössä toimivien toimijoiden kanssa, mikä nousi esiin myös ryhmän 2 haastatteluissa. Ryhmässä 2 haastateltavat mainitsivat, että järjestön tunnettavuuden kannalta olisi tärkeää, että yrittäjät tapaisivat järjestössä toimijoita henkilökohtaisesti. Samalla myös usko järjestön toimintaan kasvaisi. Tapaamisten ja kommunikaation yritysten ja järjestön välillä toivottiin lähtevän alkuun järjestön aloitteesta.

Kun on tavannut tyypit ketkä siellä työskentelee, niin sitten on tullut semmoinen fiilis, että ne saavat jotain järkevää aikaan. (Haastateltu henkilö yrityksestä X7.)

Kysyttäessä yrittäjiltä heidän tarvitsemiaan palveluita, ryhmässä 1 esiin nostettiin rahoitustuen tärkeys ja yhteisen foorumin tarpeellisuus. Toimiva foorumi olisi avoin kaikille, ja sisältäisi alan ajankohtaisia asioita. Lisäksi yritykset voisivat kerätä foorumiin esimerkiksi listoja materiaalitoimittajista ja tuotantopaikoista.

Ryhmässä 2 yrittäjät kokivat tarpeellisiksi palveluiden ajankohtaisuuden ja informaation ulkomaankaupasta. Lisäksi järjestöltä kaivattiin tietotaidon kehitystä toiminnassa. Ryhmässä 3 yrittäjät taas pohtivat konkreettisten palveluiden olevan tarpeen ja toivoivat palveluiden kehittämistä ottaen huomioon yritysten koon. Pääluokan, palveluiden kehittämisen, lisäksi liitteessä 3 näkyy myös yläluokkana jälki-informaation esille nosto. Osa ryhmän yrittäjistä kaipasi

järjestöltä tapahtumien ja produktion jälkeistä informaatiota mahdollisista jatkosuunnitelmista tai asian loppuun saattamiseksi.

Yrittäjät olivat sitä mieltä, että järjestö alalla on hyödyllinen ja alan kokoavalle toimijalle on tarve. Apua järjestöltä kaivattiin kansainvälisyysasioihin nimenomaan vaatetusalan näkökulmasta, rahallista tukea toiminnalle ja verkostoijan rooliin alan toimijoita yhdistäväksi tekijäksi. Yrittäjät kaipasivat yritysten oman toiminnan lisäksi apua muun muassa kansainvälistymiseen, mutta myös kollegojen ja yritystoiminnan ylläpitämiseen liittyvien tekijöiden löytämiseen. Ryhmässä 2 nousi esille ajatus ydinverkoston ulkopuolisen toimijan hyödyllisyydestä. Alalla toimiva, mutta yritystoiminnan ulkopuolelta tuleva tekijä, osaisi tarkastella toimintaa ammattitaitoisesti, mutta samalla objektiivisesti. Tällainen verkostoija pystyisi kehittämään toimintaa ja olemaan tukena yrityksille alan asiantuntijana. Yhdistävänä niin sanottuja verkostokutojana voitaisiin nähdä esimerkiksi alan järjestö.

7 POHDINTA

7.1 Yhteenveto

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia ja selvittää vaatetusalan designyritysten verkostoitumista. Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymyksiin **miksi ja millä tavoin vaatetusalan yritykset verkostoituvat**. Tuloksissa selvisi, että yritykset verkostoituvat monien motiivien ohjaamana. Osa yrittäjistä mainitsivat verkostoituvansa puhtaasti taloudellisista syistä omaa etuaan kasvattaen ja toimintaa johtaen veturiyritysmallisesti, kuten Toivola (2005) ja Niemelä (2002) ovat määritelleet. Toiminta muistutti näin ollen suuresti alihankintatoimintaa, mutta yritykset kuitenkin itse määrittelivät toimintansa verkostoitumiseksi. Toimintamalli voitaisiin nähdä myös verkottumisena (Sääskilahti 2011), jossa yritys kerää ympärilleen tarvittavat toimijat ja johtaa verkostoaan toimimaan oman yrityksen mallin mukaisesti. Verkoston toimijat tässä tapauksessa olisivat siis pääosin tuotteiden tuotannon mahdollistavia tekijöitä.

Vastakohtana taloudelliselle edulle tuloksissa nousi esiin hyvän tunnelman ja yhteisöllisyyden tunteen motiivit. Osa haastateltavista mainitsi toimivansa yhteistyössä informaation jaon ja esimerkiksi yhteisten arvoperiaatteiden jakamisen vuoksi. Verkosto koostui pääosin kollegoista, mutta myös tuotantoon ja myyntiin liittyvistä toimijoista. Toimintamalli muodostui osuuskuntaperiaatteesta, jossa joko samankaltaiset tai toiminnallisesti samassa vaiheessa olevat yritykset olivat löytäneet toisensa. Osuuskunnassa yrittäjät kokivat saavansa tukea toisiltaan ja yhteistyöllä enemmän näkyvyyttä myös omalle yritystoiminnalle. Toiminnan jakaminen koettiin mielekkääksi ja se mahdollisti myös uusin sekä merkittävien suhteiden löytämisen.

Osa yrittäjistä mainitsi verkostoitumisen motiiviksi sekä taloudellisen että sosiaalisen tuen. Yritykset toimivat verkostorakennemaisesti, hyödyntäen yhteistyötä tarvittaessa ja usein projektiluontoisesti. Sosiaalisesta tuesta hyödyttiin esimerkiksi uusien tapahtumien lisäksi kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa. Yrittäjät mainitsivat hyötyvänsä tiedonjakamisesta ja kokivat yhdessä tekemisen mielekkääksi sekä luonnolliseksi tavaksi toimia. Yrittäjät kokivat tehtävien ja vastuun jaon mahdolliseksi. Kustannuksia jaettiin muun muassa yhteisestä liiketilasta.

Yrittäjien motiivit verkostoitumiselle siis vaihtelivat ja esille nousi myös verkostojen kehittyminen sekä muuttuminen vuosien varrella. Tuloksena voidaankin todeta verkostoitumisesta olevan hyötyä yrityksille toiminnallisesta vaiheesta huolimatta. Verkostoitumisen tasot ja toimintamallit taas vaihtelevat sen mukaan, missä vaiheessa yritykset toiminnallisesti ovat. Teoriaosuudessa mainittiin pienempien yritysten yhteistyökokeilujen olevan yleistä yrityksen alkuvaiheessa, kun taas suuremmilla yrityksillä verkoston kehittäminen tapahtuu systemaattisemmin veturiyritys ajatuksella (Teollisuus ja työnantajat 2003). Toivolan (2005) väitöskirjan tutkimuksessa mainittiin myös uudempien ja pienempien yritysten käytössä oleva verkostoitumisen *köyhän miehen malli*.

Yrittäjien tavat verkostoitua vaihtelivat yrityskohtaisesti, verkostoja luotiin tapahtumissa, virtuaalisesti, jälleenmyyjien sekä myös sattuman kautta. Yhdistäväksi tekijäksi nousi kuitenkin oman aktiivisuuden merkitys suhteiden luomisessa. Jos yrittäjät haluavat luoda yrityksensä ympärille luotettavan ja pysyvän verkoston, edellyttää se myös yrittäjiltä itseltään aktiivisuutta, luotettavuut-

ta, sitoutuneisuutta sekä halua toimia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi kuten myös Leskinen (2011) ja Niemelä (2002) toteavat.

Toisaalta osa yrittäjistä halusi toimia verkostossa vain hetkellisesti. Toimintatavan mahdollistaa avoimuus ja samalla tapaa yhteisten tavoitteiden määrittely, olipa kyseessä vaikka vain yhteisen kansainvälisyystuen anominen. Olennaista verkostossa toimimisessa, sen pitkäaikaisuudesta huolimatta, on kaikkien osapuolten tasapuolinen ja kaikki tavoitettava informaatio toiminnan tarkoituksesta (Niemelä 2002). Osa yrittäjistä mainitsikin verkostojen ylläpidon ajoittain raskaaksi ja uusien kumppanien löytämisen haasteelliseksi.

Ristiriidaksi tuloksissa nousi yhteistyöhalukkuus ja siitä hyötyminen sekä samalla halu päättää ja hoitaa yritystoimintaa itsenäisesti. Haastateltavien vastausten perusteella toisista hyötymisen mahdollisuutta ei täysin tunnistettu. Sen sijaan että kilpailutilanne vaikeuttaisi verkostoitumista, Leskisen (2011) mukaan siitä tulisi olla hyötyä muita kilpailijoita vastaan. Myös Niemelän (2002) mukaan yhteistyöllä olisi tarkoitus helpottaa yritystoimintaa, ei vaikeutaa sitä.

Osa haastatelluista yrittäjistä toi esille ulkopuolisen verkostoijan merkityksen ja tarpeen. Ulkopuolinen verkostoija mahdollistaisi yrittäjien keskittymisen ydinosaamiseen, mutta samalla hyötymisen yhteistyöstä esimerkiksi tapahtumissa tai yhteisen liiketilan kautta. (Vrt. Niemelä 2002.) Yrittäjät olivat myös sitä mieltä, että toiminta verkostossa olisi helpompaa, jos sitä vetäisi yksi vastuutoimija. Toisaalta osa yrityksistä toimi osuuskuntarakenteella mahdollistaen näin itsenäisen yritystoiminnan, mutta samalla hyötyen tehtävien ja vastuun jaosta.

Yritysten verkkojen ja verkostoitumisen kehittymisen ja laajentamisen yhtenä keinona käytettiin kansainvälisten suhteiden luomista sekä tapahtumatoimintaan osallistumista. Muoti- ja vaatetusala on kansainvälinen ala ja se vaatii yrityksiltä toiminnan laajentamista myös oman toimintaympäristön ulkopuolella. Laajentaminen vaatii resursseja, mutta saattaa tarjota yritykselle mahdollisuudet kehittyä ja laajentaa asiankuntaa sekä samalla turvata yritysten toimintaa tulevaisuudessa. Kansainvälistymisen prosessissa yhdistyvät useat tekijät, joita kansainvälistymisen toteuttamisessa on otettava huomioon. Yhtenä tekijänä voidaan nähdä verkostoituminen (Juho 2011). Yrittäjien mukaan kan-

sainväliset verkostot ja toimiminen kansainvälisillä markkinoilla laajentaa myös yrittäjien tietoa alasta, jonka toteavat myös Cavusgil ym. (2012).

Tulosten mukaan yhteistyön käyttö kansainvälisessä toiminnassa vaihteli. Yritykset osasivat hyödyntää verkostoja niin halutessaan myös kansainvälistymistoiminnassa, mutta tärkeämmäksi yrittäjät kokivat omalle toiminnalle soveltuvien tapojen löytämisen ja tiedostamisen. Samat toimintamallit kansainvälisyysprosessissa eivät palvele kaikkia yrityksiä, joten yritysten olisikin hyvä löytää itselle sopivat ratkaisut (Juho 2011).

Yritykset huomioivat kansainvälisyyden toiminnassaan vaihtelevasti. Osa yrittäjistä oli omaksunut kansainvälisyyden osaksi yritystoimintaa. Toiset vastanneista taas kokivat kansainvälistymisen yrityksen kannalta tärkeäksi, mutta eivät vielä huomioineet sitä toiminnassaan kokonaisvaltaisesti. Vaikka termi *born global* ei suoranaisesti sovi tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien profiiliin, voidaan sen todeta olevan lähellä osan yrityksistä toimintamalleja ja näkemyksiä kansainvälisillä markkinoilla toimimisesta. (vrt. Cavusgil ym. 2012.)

Kansainvälinen toiminta näkyi kaikkien vastaajien toiminnoissa, mutta toiminnan syvyys vaihteli yrityskohtaisesti. Toimivan kansainvälisen verkoston luominen edellyttää yrittäjältä selkeitä tavoitteita ja päämääriä (Juho 2011). Tuloksissa ilmeni, että yritysten tavoitteet kansainvälistymiselle olivat yhteydessä tämän hetkisen kansainvälisen toiminnan tasoon. Osa vastanneista yrittäjistä mainitsi kansainvälisyyden olleen osa liiketoimintasuunnitelmaa jo alkuvaiheessa, ja tämä näkyi onnistuneena kansainvälisyystoimintana. Osalla yrittäjistä halu kansainvälistyä oli olemassa, mutta yritystoiminnan tavoitteita tulisi vielä selkeyttää, jotta kansainvälinen toiminta mahdollistuisi.

Tapahtumatoiminnasta saadut tulokset olivat vaihtelevia yritysten välillä. Tavoitteena tapahtumiin osallistumisessa olivat näkyvyyden lisääminen ja myyninedistäminen. Tapahtumakokonaisuuden toteutustavat taas vaihtelivat yrityskohtaisesti. Ristiriidaksi tuloksissa muodostui halu käyttää yhteistyötä tapahtumatoiminnassa ja halu toimia yksin. Yritysten yhteistyö tapahtumajärjestelyissä koettiin yrittäjien mukaan haastavaksi yritysten eri lähtökohtien vuoksi. Yritysten osallistuminen tapahtumiin on kuitenkin tärkeää paikan päällä tapahtuvan verkostoitumisen vuoksi, vaikka yhteistyötä ei hyödynnettäisikään järjestelyvaiheessa.

Finatex ry oli tulosten mukaan suurimmalle osalle nimenä tuttu, mutta järjestön tarjoamat palvelut eivät olleet kovinkaan tunnettuja. Useat yrittäjät olivat osallistuneet esimerkiksi Finatexin järjestämiin seminaareihin ja koulutustapahtumiin, mutta eivät välttämättä osanneet yhdistää järjestöä suoranaisesti tapahtumien järjestäjäksi. Ennalta odottamattomasti Finatex ry:n palveluiden kehittäminen nousi haastatteluissa laajaksi keskustelun aiheeksi. Tuloksiin koottiin monia yrittäjien esille nostamia palveluiden kehitysehdotuksia, joita Finatex ry voi halutessaan hyödyntää toiminnassaan.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen onnistumisen mahdollistivat sekä oikeiden tutkimusmenetelmien käyttö että vahva tekijöiden keskinäinen työskentely. Työpari käytti aikaa teoriatietoon perehtymiseen ja soveltuvien tutkimusmenetelmien löytämiseen. Kahden hengen työskentelytiimi taas mahdollisti taustatyöhön ja teoriatietoon paneutumisen laaja-alaisesti sekä haastattelutilanteissa toisen tukemisen ja monipuolisen aineistomateriaalin saamisen.

Myös tutkimukseen valituilla yrittäjillä oli oma roolinsa tutkimuksen onnistumisessa. Kymmenen hyvin eri vaiheissa olevien yritysten ryhmä antoi kattavan kuvan toimintamalleista ja verkostoitumisen tasoista. Tutkimuskysymysten lisäksi yrittäjät toivat esiin paljon alan kehitykseen liittyviä näkemyksiä ja toiveita. Työpari sai siis kattavasti tietoa sekä opinnäytetyön aiheeseen että yleisesti alaan liittyen.

Tarkastellessa tutkimuksen luotettavuutta mainittakoon vaikuttaviksi tekijöiksi vaihtelevat haastattelutilanteet ja tutkijoiden subjektiivisuus. Haastattelut toteutettiin yhteensä kymmenelle yrittäjälle Keski-Suomen ja pääkaupunkiseudun välisellä alueella. Pääosin tapaamiset järjestettiin yritysten työ- tai liiketilassa, ja kaksi kymmenestä haastattelusta sovittiin kahvilaan.

Erot haastattelujen välillä liittyivät sovitun tapaamispaikan häiriötekijöihin. Vaikka työ- tai liiketiloihin sovitut tapaamiset sujuivat pääosin rauhassa, muutamassa tapauksessa joko asiakas tai lähetti keskeytti tilanteen hetkeksi. Näissä tilanteissa haastattelu jatkui kuitenkin luontevasti ja haastateltava pysyi keskittymään tilanteeseen. Kahviloihin sovitut tapaamiset taas asettivat

selvän haasteen jo puheen kuulemiseen paikan päällä, mutta myös nauhalle tallentuneen materiaalin kohdalla. Lisäksi kiireinen ja kovaääninen tausta tuntuivat vaikuttavan sekä haastateltavan että tutkijoiden keskittymiseen.

Vaikuttavana tekijänä haastattelutilanteissa oli lisäksi haastateltavien vaihteleva perehtyminen tutkimuksen aiheeseen sekä haastattelumateriaaliin. Ennen haastattelujen toteutusta yrityksille lähetettiin sähköpostitse haastattelun pohjana toiminut teemakaavio (Kuvio 1) ja yrityksiä pyydettiin tutustumaan teemakaavion aihealueisiin jo ennen sovittua tapaamista. Osa yrittäjistä oli ehtinyt tutustumaan materiaaliin, kun taas osa yrityksistä pyysi haastattelun alkaessa informaatiokatsauksen tutkimuksen aiheeseen ja käsiteltäviin teemoihin.

Yrittäjät, jotka olivat ehtineet tutustumaan annettuun materiaaliin, olivat selvästi myös pohtineet aihe-alueita ennakkoon. Näin ollen haastattelut etenivät sujuvasti ja yrittäjät olivat aktiivisia kertomaan omia näkemyksiään. Haastattelut, joissa yrittäjät eivät olleet ehtineet tutustua annettuun materiaaliin, vaativat työparilta aktiivisempaa roolia. Näissäkin tilanteissa haastateltavat kuitenkin jakoivat mielellään näkemyksiään ja kokemuksiaan. Haastateltavien vaihtelevista valmistautumisista huolimatta teemakaavion aihealueet käytiin kokonaisuudessaan läpi kaikissa haastatteluissa.

Työpari pohti haastatteluiden aineistoa kokonaisuudessaan monesta eri näkökulmasta ja aineisto antoi uutta näkökulmaa ammatilliseen ajatteluun. Aineiston ulkopuolelta tulleiden pohdintojen ja päätelmien vaikutukset työn kannalta pyrittiin kuitenkin minimoimaan. Objektiiivisuuteen työssä pyrittiin aineistolähtöisen analyysin avulla, jossa kerätty aineisto käsitellään johdonmukaisesti analyysitaulukoiden muodossa, yrittäjien vastausten pohjalta.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetty teemahaastattelu ja haastatteluiden pohjalla käytetty teemakaavio antoivat haastateltavien omille näkemyksille sekä mielipiteille tilaa, sillä haastattelun eteneminen oli osittain avoin ja osittain määritelty. Puolistrukturoidun teemakaavion pohjalta toteutettujen haastatteluiden käytössä todettiin kuitenkin haasteita. Avoin eteneminen haastattelussa antoi mahdollisuuden haastateltavalle keskittyä korostamaan itselleen merkittävää aihetta, ja näin ollen keskustelun mahdollisuus laajentua teemoja sivuaviin aiheisiin lisääntyi.

Teemakaavio toimi haastatteluiden pohjana asiasisältönsä puolesta eri yritysten kohdalla moitteettomasti. Haasteena työpari totesi kuitenkin pian haastatteluiden aloittamisen jälkeen, että sama kysymysten asettelu ei toimi kaikkien haastateltavien kohdalla. Kysymysten asettelua muokattiin niin, että yritystoiminnan laajuus ja yrittäjien kokemus vaatetusosalta huomioitiin haastattelukohtaisesti kysymyksiä esittäessä.

Opinnäytetyön prosessille annettiin kokonaisuudessaan runsaasti aikaa. Haastattelut toteutettiin kahden viikon tiiviinä ajanjaksona, jolloin varmistettiin haastatteluprosessin vaatima keskittyminen aiheeseen ja minimoitiin työn katkeamisen mahdollisuus. Opinnäytetyön taustatyön pitkäkestoinen työskentely mahdollisti haastatteluiden onnistumisen ja monipuolisen aineiston keruun.

Tutkimuksen toteutus noudattaa hyvin Tuomen ja Sarajärven (2009) sekä Hirsjärven ym. (2009) näkemyksiä siitä miten toteutetaan mahdollisimman luotettava tutkimus. Opinnäytetyössä tehdyt valinnat ovat perusteltu ja työn etenemisprosessia on kuvattu kokonaisvaltaisesti. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009) kirjoittavat subjektiivisuuden ja objektiivisuuden merkityksestä luotettavuuden tekijöinä, on opinnäytetyössä onnistuttu käsittelemään aihetta tutkittavien näkökulmasta ja tuomaan tutkittavien näkemykset esiin tuloksissa.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tuloksissa nousi esiin ulkopuolisen verkostoijan merkitys ja tarve yritysten toiminnassa. Opinnäytetyöhön osallistuneet yrittäjät käyttivät verkostoja toiminnassaan kokonaisvaltaisesti, mutta kaipasivat toimintaan ulkopuolista tahoa tai tekijää, joka kehittäisi sekä pitäisi yllä verkostotoimintaa. Yritysten toimintatavat ja toiminnanvaiheet erosivat kuitenkin toisistaan, joten jatkotutkimusaiheena voisi selvittää, minkälaiset ulkopuolisen verkostoijan tarjoamat toimintamallit palvelisivat eri vaiheissa olevia yrityksiä.

Yrittäjät olivat myös sitä mieltä, että vaatetusalan yrityksille suunnattuja palveluita tulisi profiloida vastaamaan enemmän vaatetusalan tarpeita. Yrittäjät kaipasivat vahvaa asiantuntemusta vaatetusosalta, sillä perustietoa yrittäjyyteen liittyen on saatavilla laajemmin. Tarpeellista olisi kehittää vaatetusalan palveluita paremmin vaatetusalan yritysten tarpeita vastaaviksi.

Opinnäytetyön haastatteluiden tuloksissa nousi esiin kehityskohteita ja ratkaisuja tällä hetkellä vaatetusalalla tarjottuihin palveluihin. Jatkossa voitaisiin perehtyä konkreettisiin toimenpiteisiin palveluiden kehittämisessä. Opinnäytetyön vastauksissa esiin tulleet palveluiden kehittämisehdotukset ovat vahvasti yrittäjien omiin henkilökohtaisiin tarpeisiin ja toiveisiin perustuvia. Palveluiden kehittämisen toteuttamiseen liittyen voisi selvittää, tulisiko palvelut profiloida erivaiheissa olevien yritysten mukaan, vai tulisiko palveluita toteuttaa laajemmasta näkökulmasta suuremmalla yritysjoukolla sopivammaksi.

Hyöty toimeksiantajalle ja vaatetusalalle

Opinnäytetyö sisältää ajankohtaista tietoa vaatetusalan designyritysten verkostoitumisen tilasta ja alan kehityskohteista yrittäjien näkökulmasta. Opinnäytetyön toteuttaminen yhteistyössä alalla vaikuttavan tahon kanssa mahdollistaa tiedon hyödyntämisen vaatetusalan kehitystoiminnassa. Vaikka opinnäytetyön teemat yhdistyivät osaksi verkostoitumista, Finatex ry voi halutessaan hyödyntää opinnäytetyön aihealueiden tuloksia myös yksittäin. Esimerkiksi kansainvälisyyden teemasta voidaan nostaa esiin yrittäjien näkemyksiä kansainvälistymisen merkityksestä yritystoiminnassa, keskittymättä verkostoitumisen näkökulmaan.

Opinnäytetyössä toimeksiantajan ja vaatetusalan yhdistävänä tekijänä toimii ajankohtaisen tiedon merkitys kaikkien opinnäytetyöhön osallistuneiden toimijoiden kesken. Toimeksiantajalle välittyy opinnäytetyön tuloksista ajankohtaista tietoa ja yrittäjien näkemyksiä vaatetusalan verkostoitumisesta. Tietoa välittyy myös verkostoitumiseen liittyvistä tekijöistä, kuten yritysten kansainvälisyydestä, yritysten osallistumisesta tapahtumatoimintaan ja Finatex ry:n palveluiden tunnettuudesta. Haastatteluihin osallistuneille yrittäjille välittyi tietoa Finatex ry:n toiminnasta, heidän tarjoamista tämän hetkisistä palveluista ja järjestön kiinnostuksesta selvittää vaatetusalan yritysten verkostoitumisen syitä sekä tekijöitä.

LÄHTEET

Ahokangas, P. & Pihkala, P. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita.

Boardman 2020. 2009. Kasvu ja kansainvälistyminen talouden myllerryksessä. Espoo: Gummerus.

Cavusgil, S. T., Knight, G. & Riesenberger, J. 2012. International business: The new realities. Upper saddle river, Pearson education.

Finatex Ry. 2013. Finatex ry:n viralliset verkkosivut. Tietoa järjestön toiminnasta. Viitattu 13.03.2013.

<http://www.finatex.fi/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juho, A. 2011. Accelerated internationalisation as a network-based international opportunity development process. University of Oulu. Oulu business school, Department of international business. Doctoral thesis. Viitattu 23.10.2012.

<http://herkules.oulu.fi/isbn9789514297038/isbn9789514297038.pdf>

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytäntö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. 2010. PK-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Larjovuori, R-L., Laiho, M. & Talonen, H. 2004. Kansainvälistyvän pk-yrityksen liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeet. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja. Helsinki: Edita.

Leskinen, R. 2011. A longitudinal case study of an entrepreneurial networking process. Aalto University, Department of management and international business. Doctoral thesis. Viitattu 23.10.2012.

http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2011_032.pdf

Lille, K. 2010. Tevallako tulevaisuuteen. Selvitys muoti- ja designalan hyödyntämättömistä voimavaroista ja potentiaalista. Selvitys luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdystys Diges Ry:lle. Viitattu 25.2.2013.

http://www.diges.info/pdf/Tevallako_Tulevaisuuteen.pdf

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Gummerus.

Svenska Moderådet 2012. Officiell hemsida för en av de Svenska Moderådet. Viitattu 22.2.2013.

<http://www.moderadet.se/om-moderadet/>

Mehtälä, S. 2011. Muotialan menestys vaatii kovaa työtä, uskoa ja parempaa yhteistyötä. Muotialan ammattilehti Modin. 6/2011.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto: Verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita.

Sääskilahti, K. 2011. Vuorovaikutus, asiantuntijuuden kehittyminen sekä verkottuminen monitieteisessä kehittämishankkeessa. Oulun Yliopisto. Oulun Eteläisen Instituutti. Viitattu 6.11.2012.

http://www.oamk.fi/hankkeet/innogis/docs/materiaalit/vuorovaikutteisuus/saaskilahti_tutkimusraportti_3.pdf

Stoyan, T. 2012. Global from the start: The characteristics of Born-global firms in the Technology sector. Technology innovation management review. Viitattu 26.2.2013.

<http://timreview.ca/article/532>

Teollisuus ja työnantajat. 2003. Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti II. Lisäarvoa luovat verkostot. Teollisuus- ja työnantajien keskusliiton julkaisu elinkeinoelämän keskusliitolle. Viitattu 27.11.2012.

<http://www.ek.fi/ek/fi/yrityksista/liitteet/20030905-101622-2360.pdf>

Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Vaasan Yliopisto, Liiketaloustiede, Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. Viitattu 13.11.2012.

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-099-1.pdf

Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O. & Urrila, P. 2004. Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Tilastokeskuksen ja elinkeinoelämän liiton julkaisu Katsauksia 2004/6. Viitattu 20.11.2012.

<http://www.terveyspalvelut.fi/arkisto/ekarchive/20040928-095732-3684.pdf>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Virtanen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Toim. Metsämuuronen, J. Helsinki: Gummerus.

LIITTEET

Liite 1. Analyysitaulukko Ryhmä 1

2000- luvun alussa aloittaneet yritykset Ryhmä 1		
Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Verkostoituminen</p> <p>Kaikki yhteistyökumppanit Valmistukseen liittyvät Myyntiin liittyvät Avustukseen ja neuvontaan liittyvät Kollegat Tapahtumiin liittyvät</p> <p>Toimitaan verkostossa itse veturiyrityksenä Puitteista huolimatta omat toimintamallit kehitettävä Yksi vetäjä yleinen toiminnassa</p> <p>Toiminnan peruste Pienelle yritykselle tärkeää</p> <p>Verkostot keskittyvät pääkaupunkiseudulle</p> <p>Paikalliset suhteet olennaisia</p> <p>Oikea keskustelun taso Sanattomat sopimukset Luottamus ja laatu</p> <p>Tuen muuttuminen kilpailuasetelmaksi kollegojen välillä Vastavuoroisuus ja pitkäaikaisuus haastavaa Kollegasuhteiden hoito vain tapahtumissa</p> <p>Kilpailu normaalia</p>	<p>Verkoston toimijat</p> <p>Oma yritys veturiyrityk- senä Ulkopuolinen vetäjä</p> <p>Verkosto välttämätön toiminnassa</p> <p>Pääkaupunkikeskeisyys</p> <p>Paikallisuuden hyödyn- täminen</p> <p>Ammattitaito ja luotetta- vuus toimintatavoissa</p> <p>Tuen muuttuminen kil- pailuksi</p> <p>Kilpailu normaalia</p>	<p>Verkoston toimijat</p> <p>Veturiyritys –rakenne</p> <p>Verkoston välttämät- tömyys</p> <p>Verkostosuhteet muuttuvat yrityksen kehityksen myötä</p>
<p>Kansainvälisyys</p> <p>Suomessa markkinat eivät riitä Elinehto Halu kansainvälistyä Kansainvälisyys huomioitu liiketoimintasuun- nitelmassa Kansainvälisyys huomioidaan koko yritys- toiminnassa</p> <p>Paikallisen edustajan merkitys Oma kokemus hyödyksi Maailman markkinat yksi iso markkina-alue</p> <p>Luotettava omaan konseptiin</p>	<p>Kansainvälisyys elinehto Halu kansainvälistyä Kansainvälisyys huomi- oitu koko yritystoimin- nassa</p> <p>Paikallisten tapojen tuntemisen tärkeys Maailma yhtenäinen markkina-alue</p>	<p>Kansainvälisyyden halun ja tarpeen tie- dostaminen</p> <p>Globaalien markki- noiden ymmärtämi- nen</p>

<p>Yksin toiminen kannattavampaa Verkoston hyöty muuttuu kokemuksen kasvaessa</p> <p>Suomi luotettava ja poliittisesti neutraali</p> <p>Suomalaisuus ei myy tuotetta</p> <p>Suomi kallis</p> <p>Rahallinen tuki olennaista näkyvyydessä Tuen tarve markkinaselvityksiin Isot ja ammattimaiset toimijat tueksi</p>	<p>Luotettava omaan konseptiin Kokemuksen kasvaessa verkoston hyöty laskee</p> <p>Suomi luotettava ja neutraali Suomalaisuus ei myy tuotetta Suomi kallis</p> <p>Ammattimaisen ja rahallisen tuen tarve</p>	<p>Oman yrityksen arvon ymmärtäminen</p> <p>Suomalaisuuden merkitys vaihteleva</p> <p>Tukipalveluiden tarve</p>
<p>Tapahtumat/messut:</p> <p>Tapahtumiin osallistuminen kutsuttuina Haettu messuille</p> <p>Yhteistyön toimivuus vaihtelevaa Yhteistyötä vaikeuttavat yritysten eri lähtökohdat Eri messut eri tarpeisiin Yksin toimimisen helppous Järjestelyt hoidetaan itse</p> <p>Jälkityön merkitys asiakkaiden saamisessa Alku- ja jälkityö tuloksen kannalta merkittävä Jälkityöstä ei hyötyä myynnin kannalta Tapahtuma kaikki vaiheet tärkeitä</p> <p>Tavoitteena uudet asiakkaat Tunnettuus myös tärkeää Kansainvälisille markkinoille messujen kautta</p> <p>Rahoitus ongelma Suomessa Rahallisesti kannattavampaa kontaktoida jälleenmyyjät henkilökohtaisesti Ostajat vaativat messuaktiivisuutta</p> <p>Harvoin suuren profiilin toimivia tapahtumia Suomessa Uudenlainen lähestyminen tarpeen Ei jälleenmyyjä, ei hyötyä Ei tarvetta suomalaisille messuille Alan ammattitaidon puute</p>	<p>Osallistuminen kutsuttuina ja valittuina</p> <p>Yhteistyö haastavaa Osallistumisen tarpeen profilointi Halu hoitaa itse</p> <p>Tapahtumien vaiheiden tärkeys vaihtelee yrityskohtaisesti</p> <p>Tavoitteena tunnettuuus ja asiakkaat Messut väylä kansainvälisille markkinoille</p> <p>Resurssit rajaavat osallistumista Ostajille olennaista aktiivisuus</p> <p>Tapahtumatöiminnan päivittäminen Suomessa tarpeen</p>	<p>Yrityksen eri lähtökohdat hankaloittavat yhteistyötä</p> <p>Tapahtumat välttämättömiä menestyksen kannalta</p> <p>Resurssien ja vaatimusten ristiriitaisuus</p>

<p>Finatex:</p> <p>Tarjotut palvelut eivät kohtaa tarvetta Palveluiden konkreettisuus olennaista Kanssakäyminen tärkeää Rahoitusjärjestelmien tärkeys Yhteinen foorumi</p> <p>Tuttu järjestö Toiminnasta ollaan kiinnostuneita Uskottavuuden merkitys suuri Ammattitaidon puute</p>	<p>Tarpeiden huomiointi palveluissa Sosiaalinen toiminta ja rahoitusapu tarpeen</p> <p>Toiminta kiinnostaa Uskottavuuden lisääntyminen ammattitaidon avulla</p>	<p>Palveluiden profilointi pienille yrityksille</p> <p>Kiinnostus suhteessa ammattimaiseen toimintaan</p>
--	---	---

Liite 2. Analyysitaulukko Ryhmä 2

2005 - 2009 vuonna aloittaneet yritykset Ryhmä 2		
Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
<p>Verkostoituminen:</p> <p>Kollegat Kaverit ja oma toiminta Tuttujen suhteiden helppous ja luotettavuus Tuotantoon liittyvät Myyntiin liittyvät</p> <p>Virtuaalinen verkostoituminen Tutustuminen tapahtumissa Sattuma ja vahinko Henkilökohtaiset tekijät Jälleenmyyjän merkitys verkostojana Tapahtumat Alan asiantuntijuus</p> <p>Yhteistyötä hyödynnetty tapahtumissa Puhtaasti alihankintaa Vaihtokauppa periaate Kustannustehokkuus ja volyymin lisääminen Toimialojen yhdistyminen kiinnostaa Tiedon jakamisen hyöty itselle Mukavuus Tehtävien ja vastuiden jako</p> <p>Kollegaverkosto pysyy toiminnan jälkeen Avoimuudella yhteistyön tiivistäminen</p> <p>Omien tavoitteiden tärkeys toiminnan edettyä Isompi taho verkostojaksi Markkinointi haasteellista yksin Suhteiden pysyvyys haasteellista</p> <p>Tärkein asia toiminnassa Kokonaisvaltaisesti toiminnassa</p> <p>Tasa-arvo toiminnassa Avoimuus ja joustavuus Kunnioitus Panostaminen ja sitoutuminen Elämäntilanteen vaikutus</p> <p>Avoimuus ja omaleimaisuus mahdollista HKI ulkopuolella</p>	<p>Verkkoston toimijat Verkkostoitumiseen käytettäviä keinoja</p> <p>Verkkoston hyödyntäminen eri tilanteissa</p> <p>Hyötyinä yritystoiminnan ja tiedon jakaminen</p> <p>Verkkostosuhteita halutaan syventää työn ulkopuolella</p> <p>Hyöty riippumattomasta toimijasta verkostojana</p> <p>Verkkostojen käyttö toiminnan perusta</p> <p>Toimivuuden edellytyksenä yhteisten tavoitteiden kunnioitus</p> <p>Keskittymän ulkopuolella yrityksen imago helpompi luoda</p>	<p>Verkkoston kokonaisuus</p> <p>Verkkoston tarjoamat hyödyt</p> <p>Ulkopuolinen verkostojia hyödyksi</p> <p>Verkkostat toiminnan perusta</p>

<p>Kansainvälisyys:</p> <p>Mentorin avustuksella Vaihto-opiskelu ja sukulaissuhteet Verkkokauppayhteisö Asiantuntijan hyödyntäminen</p> <p>Rahallinen hyöty ei merkittävä Kannattavampaa kontaktoida jälleenmyyjä suoraan</p> <p>Elinehto toimimiselle Markkinat Suomessa eivät riitä Suurin osa myynneistä jenkkeihin Uskottavuuden lisääntyminen kansainvälisellä toiminnalla Markkinat löytyneetkin Suomesta</p> <p>Agentti toivottava Hoidetaan itse Kokemuksista hyötyminen Ei onnistu yhteistyönä Tiedon ja tuen puuttuminen tukijärjestöltä Avusta ei valmiita maksamaan</p> <p>Kulttuurierot raskaita Euroopan ulkopuolella edustajan tarve Euroopan alue koetaan helpoksi</p>	<p>Kansainvälistymiseen käytettäviä keinoja</p> <p>Resurssit kohdistettava tapahtumien sijaan suoraan jälleenmyyjien kontaktointiin</p> <p>Elinehto yrityksen myynnin kannalta</p> <p>Markkinat löytyneetkin Suomesta</p> <p>Agentin tarve yhteistyön korvikkeena</p> <p>Ammattitaidon puute suhteessa palvelunkäyttö halukkuuteen</p> <p>Euroopan ulkopuolella kulttuurierot raskaita Eurooppa alueellisesti helppo</p>	<p>Verkostojen ja asiantuntijuuden käyttö mahdollistavat resursien riittävyyden</p> <p>Merkittävyys yritys-kohtaista</p> <p>Halu käyttää ammatimaisia palveluita</p> <p>Erot Euroopan ja muun maailman välillä selkeät</p>
<p>Tapahtumat/messut:</p> <p>Tavoitteena myynninedistäminen Tavoitteena näkyvyys kollegasuhteiden ylläpito Uusien jälleenmyyjien saaminen Jälkitoiminta vaatii resursseja Jälkitoiminnan tärkeys myynnin kannalta Järjestelyt hoidetaan itse Yhteiskuljetukset koetaan kalliiksi Vaatii paljon työtä Yrityksen kannalta oikeisiin tapahtumiin oikea tavara</p> <p>Ulkomaan tapahtumilla paremmat markkinat Ulkomaan messut tarjoavat enemmän Messujärjestäjienaktiivisuus ulkomailla lisää näkyvyyttä yritykselle Suomen markkinoihin keskittyminen Kokonaisuus olennaista Enemmän tapahtumia kuluttajille Suomessa</p>	<p>Tavoitteena toiminnan edistäminen</p> <p>Jälkitoimintaan panostetaan</p> <p>Järjestelyiden suunnittelu omakohtaisesti</p> <p>Ulkomaan tapahtumat ja messut tarjoavat paremmat markkinat Tapahtumia kehitettävä Suomen markkinoita vastaaviksi</p> <p>Yhteistyön ongelmana merkien eroavaisuudet</p>	<p>Toimintaan panostuksen tiedostaminen toiminnan edistämisen edellytyksenä</p> <p>Ulkomaisten ja Suomalaisten markkinaerojen huomiointi</p> <p>Osaaminen ei riitä sekä oman että toisten myynnin keskittymi-</p>

<p>Yhteistyön ongelmana merkkien eroavaisuudet</p> <p>Myynti koetaan haasteelliseksi</p> <p>Lähdetty yksin sekä yhteistyössä Porukoista tukea uusissa tapahtumissa Uusiin ulkomaisiin tapahtumiin vetäjän johdolla Paikallisten kanssa verkostoituminen Messuille osallistuttava säännöllisesti Oma aktiivisuus olennaista tapahtumassa</p> <p>Uusia yrityksiä oltava mukana tulevaisuuden vuoksi</p>	<p>Myynti haasteena</p> <p>Yhteistyötä hyödynnetty uusissa tapahtumissa</p> <p>Oma aktiivisuus olennaista verkostojen luomisessa</p> <p>Uudet yritykset mahdollistavat alan jatkuvuuden</p>	<p>seen</p> <p>Oman aktiivisuuden ja yhteistyön hyödyntäminen</p>
<p>Finatex:</p> <p>Ei tuttu Tunnettavuuden kannalta tapaaminen henkilökohtaisesti tärkeää</p> <p>Informaatio ulkomaankaupassa Tietotaidon kehittäminen Palvelujen profilointi</p>	<p>Kanssakäyminen olennaista tunnettavuuden kannalta</p> <p>Informaatio ulkomaankaupassa Ajankohtaisuus palveluissa</p>	<p>Kontaktointi järjestön aloitteesta</p> <p>Palveluiden profilointi ja ajankohtaisuus</p>

Liite 3. Analyysitaulukko Ryhmä 3

2010- eteenpäin aloittaneet yritykset Ryhmä 3		
Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
<p>Verkostoituminen:</p> <p>Kollegaverkosto Alihankintaverkosto Myyntiverkosto Näkyvyyteen liittyvä verkosto Tukiverkoston merkitys Virtuaalinen verkostoituminen Face-to-face verkostoitumisen Oma aktiivisuus ja elämäntilanne verkoston luomisessa Yhteiset arvoperiaatteet</p> <p>Osuuskunta väylä luo uusia suhteita Verkostoituminen tuo merkityksellisiä suhteita Kustannusten ja työn jako Näkyvyys Informaatio ja hyvä fiilis</p> <p>Toiminnan perustana avoimuus Sisäänkirjoitetut tavoitteet Halu keskittyä ydinosaamiseen Ulkopuolinen vetäjä</p> <p>Yrityssalaisuudet ja kilpailutilanne vaikeuttaa Kilpailu koetaan vanhanaikaiseksi</p> <p>Verkostot eivät laajene Suomessa Jälleenmyyjäverkotot vaikea ylläpitää</p>	<p>Verkostossa toimijat</p> <p>Verkostoitumisen keinoja</p> <p>Verkostojen kautta uusia ja merkityksellisiä suhteita Toiminnan jakamisen mielekkyys ja näkyvyyden lisääntyminen</p> <p>Lähtökohtien ristiriitaisuus</p> <p>Ydinosaamiseen keskittyminen ulkopuolisen vetäjän avulla</p> <p>Kokemus kilpailusta ristiriitainen</p> <p>Verkostojen kehittämisen hankaluus</p>	<p>Verkoston kokonaisuus</p> <p>Verkoston hyödyt</p> <p>Ulkopuolinen verkostoija neutraali vaikutuksille</p>
<p>Kansainvälisyys:</p> <p>Elinehto toiminnassa Kansainvälistymisen tarve riippuu asiakaskunnasta Suuremmat verkosto sekä markkinamahdollisuudet ulkomailla Tieto alan kehityksestä Suomalaisten verkostojen käyttö ulkomaan kautta</p> <p>Alakohtainen taidon puuttuminen tukiasioissa Rahan puute esteenä Toisten tuki Agentin tarve Japanin markkinoille</p>	<p>Tarve yritys kohtaista</p> <p>Mahdollisuus kehittää yritystoimintaa</p> <p>Suomalaisten verkostojen löytyminen ulkomailta</p> <p>Tukipalveluiden ja rahan puutteellisuus esteenä</p> <p>Toisten tuen tarve</p>	<p>Mahdollisuus yritystoiminnan kehittämiseksi</p> <p>Tarvitaan tukea</p>

<p>Tapahtumat/messut:</p> <p>Näkyvyyden hakeminen</p> <p>Järjestelyiden hoito yhteistyön avulla Osuuskunnan tarjoama turva, tieto ja kustannusten jako</p> <p>Suomesta ei ammattimaisia messuja tai tapahtumia Jälleenmyyjien puuttumisen vuoksi ei tarvetta Ei panosteta järjestelyihin</p> <p>Yhteistyökuviot työläämpiä kuin yksin järjestely Halu ottaa selvää ja oma aktiivisuus</p>	<p>Näkyvyyden tavoite</p> <p>Järjestelyissä turvaudutaan yhteistyöhön</p> <p>Suomalaisille ammattitapahtumille ei tarvetta jälleenmyyjien puuttumisen vuoksi</p> <p>Halu panostaa omaan toimintaan yhteistyön sijaan</p>	
<p>Finatex:</p> <p>Konkretiaa palveluissa Palvelut eivät kohtaa pienten yritysten tarpeisiin Tuttu, muttei hahmoteta toimintaa Avun tarve toiminnassa Huomioitu profiilin nosto Epäileväisyys kehityksen nopeuteen</p> <p>Jälki-informaation merkitys</p>	<p>Kohdistetut palvelut huomioiden yrityksen koko Järjestön toiminta huomioitu mutta epäileväisyys sen toimivuuteen</p> <p>Jälki-informaation merkitys</p>	<p>Palveluiden kehittäminen tarpeen</p>