

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**KAHDEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA TOIMIVAN
PIENYRITYKSEN LIIKEIDEAT JA NIIDEN
KEHITTYMINEN**

Johtaminen, Laudatur-seminaarin
tutkimustyö

Toukokuu 2002

Laatijat: Marita Hokkanen
Kirsi Linna

Ohjaaja: Professori Tuomo Takala

TIIVISTELMÄ

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Hokkanen Marita ja Linna Kirsi	
Työn nimi Kahden sosiaali- ja terveysalalla toimivan pienyrityksen liikeideat ja niiden kehittyminen	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Toukokuu 2002	Sivumäärä 198 + 7 sivua liitteenä
Tiivistelmä – Abstract <p>Tutkielman tavoitteena on kuvata ja selvittää sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla toimivien esimerkkiyritysten toimintastrategioiden syntyä ja kehittymistä. Strategian muodostumista kuvataan Richard Normannin liikeidea-ajattelun avulla. Tutkimuksen kohteena on kaksi Jyväskylässä toimivaa tämän alan pienyritystä.</p> <p>Tutkimusmetodina käytettiin laadulliseen tutkimukseen perustuvaa teemahaastattelumenetelmää ja tapaustutkimusta. Tutkimuksen perusaineisto kerättiin yrittäjiltä henkilökohtaisin haastatteluin keväällä 2001 ja 2002. Yrittäjien lisäksi haastateltiin useita sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yritysten kanssa toimivia henkilöitä. Muina tiedonlähteinä olivat yritysten esitteet, lehtiartikkelit, toisen kohdeyrityksen yrittäjän päättötyö sekä Keski-Suomen TE-keskukselta, Länsi-Suomen lääninhallitukselta ja Jyväskylän kotihoitotiimi Oy:ltä saatu materiaali.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että kohdeyritysten liikeideat olivat muuttuneet vähitellen oppimisprosessin tuloksena. Muutoksiin olivat vaikuttaneet niin yritysten sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Arvot olivat tärkeä osa yritysten strategiaa. Yrittäjät olivat pystyneet toteuttamaan yrityksissään sosiaali- ja terveydenhuoltoalan arvoja liiketoiminnan kautta. Yrittäjien tavoitteena oli tuottaa korkealaatuisia palveluja ja työllistää itsensä oman toimeentulonsa turvaamiseksi. Suuria investointeja ja riskinottamista he välttivät. Kilpailua kohdeyritykset eivät olleet kokeneet. Muita alan yrittäjiä ja julkista sektoria yrittäjät pitivät yhteistyökumppaneina, eivät kilpailijoina. Yrityksen onnistumista yrittäjät arvioivat ensisijaisesti palveluiden laadulla, ei yrityksen taloudellisella tuloksella. Kohdeyritykset olivat löytäneet monen vaiheen kautta tavan tuottaa palveluja alalla, jolla aikaisemmin on toiminut lähes yksinomaan julkinen sektori.</p>	
Asiasanat liikeidea, pienyrittäjyys, sosiaali- ja terveysala, strategia	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat	3
1.3	Käsitteiden määrittelyt.....	3
2	STRATEGIA	6
2.1	Strategian käsite	6
2.2	Strategia-ajattelun mallit	6
2.3	Strategioiden luokittelusta.....	9
2.4	Strategioiden koulukunnat.....	12
2.4.1	Systemaattinen YPO -koulukunta (Ansoff).....	12
2.4.2	Liikeidea-ajattelu (Normann)	15
2.4.3	Portfolio Management -lähestyminen (BCG).....	17
2.4.4	Kilpailuanalyttinen strategianmuodostus (Porter)	21
2.4.5	Suunnittelusystemaattinen lähestyminen	27
2.4.6	Menestysprofiili- ja kulttuurijattelu (Peters).....	30
2.4.7	Minzbergiläisyys (Minzberg)	34
2.5	Miksi strategiaa tarvitaan?.....	37
2.6	Strategian arvioimisesta ja mittaamisesta.....	40
2.7	Strategian komponentit.....	44
3	PIENYRITTÄJYYS	47
3.1	Yleistä tarkastelua	47
3.2	Yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat tekijät.....	48
3.3	Mikä on pienyritys?	50
3.4	Kuka on pienyrittäjä?	52
3.5	Naisyrittäisyys	54
3.5.1	Yleistä tarkastelua.....	54
3.5.2	Työmarkkinoiden segregoituminen	55
3.5.3	Naisyrittäjyyden synty	56
3.5.4	Naisyrittäjien roolimalleja	59
3.5.5	Naisyrittäjien ongelmista	60
3.6	Pienyritykset ja palvelu	61
3.7	Pienyrityksen toimintaympäristö	64
3.8	Pienyrityksen kehitysvaiheet	70
3.9	Pienyrityksen arvot.....	72
4	SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YRITTÄJYYS	76
4.1	Sosiaali- ja terveystalan yleistä tarkastelua	76
4.2	Sosiaali- ja terveystalan toimialatarkastelu	78
4.3	Sosiaali- ja terveystalan yritysten strategioista	81
4.4	Sosiaali- ja terveystalan toimintaympäristö	83
4.5	Sosiaali- ja terveystalan yrittäjäkuva	89
4.6	Sosiaali- ja terveystalan yrittäjien eettiset periaatteet.....	92
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	94
5.1	Strategisen koulukunnan valinta	94
5.2	Tutkimuksen menetelmät ja aineiston hankinta	97
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	101

6	SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YRITTÄJÄT LÄHIKUVASSA.....	103
6.1	Kotisiskot - yksityisen kotipalvelun pioneerit Jyväskylässä	103
6.1.1	Yrityksen esittely.....	103
6.1.2	Yrityksen perustaminen ja sen eri vaiheet.....	103
6.1.2.1	Vuosi 1992: Missä asiakas luuraa?	105
6.1.2.2	Vuosi 1993: Julkkiselämää.....	107
6.1.2.3	Vuosi 1994: Ylityöllistetyt raatajat.....	109
6.1.2.4	Vuodet 1995-1996: Toiminta vakiintuu.....	110
6.1.2.5	Vuosi 1997: Korulauseita, kokeilua ja koulutusta.....	110
6.1.2.6	Vuosi 1998: Tonttuilua.....	112
6.1.2.7	Vuosi 1999: Ensimmäinen ostopalvelusopimus	113
6.1.2.8	Vuodet 2000-2001: Harlinin soittoa odotellen.....	113
6.1.3	Palvelut ja niiden laatu	114
6.1.4	Palveluiden hinnoittelu.....	119
6.1.5	Asiakkaat	121
6.1.6	Markkinointi.....	124
6.1.7	Toimintaympäristö.....	127
6.1.7.1	Kysyntä.....	127
6.1.7.2	Kilpailu.....	129
6.1.7.3	Sidosryhmät.....	130
6.1.7.4	Toimintaympäristön muutos.....	132
6.1.8	Liikeidea ja sen kehittyminen.....	134
6.1.8.1	Liikeidean osat.....	134
6.1.8.2	Liikeidean kehitysvaiheet	136
6.1.8.3	Kotisiskojen liikeidean arvot.....	139
6.1.9	Tulevaisuuden näkymiä.....	141
6.2	Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelu - yksityisen kotisairaanhoidon uranuurtajat Jyväskylässä.....	143
6.2.1	Yrityksen esittely.....	143
6.2.2	Yrityksen perustaminen ja sen eri vaiheet	143
6.2.2.1	Vuosi 1995: Markkinointia	146
6.2.2.2	Vuosi 1996: Toimintatapojen hiontaa	147
6.2.2.3	Vuodet 1997-1999: Täyden työn aikaa.....	148
6.2.2.4	Vuosi 2000: Liittyminen Jyväskylän kotihoitotiimi Oy:öön.....	148
6.2.2.5	Vuosi 2001: Taitekohdassa	149
6.2.3	Palvelut ja niiden laatu	150
6.2.4	Palveluiden hinnoittelu.....	155
6.2.5	Asiakkaat	156
6.2.6	Markkinointi.....	158
6.2.7	Toimintaympäristö.....	160
6.2.7.1	Kysyntä.....	160
6.2.7.2	Kilpailu.....	161
6.2.7.3	Sidosryhmät.....	163
6.2.7.4	Toimintaympäristön muutos.....	165
6.2.8	Liikeidea ja sen kehittyminen.....	166
6.2.8.1	Liikeidean osat.....	166
6.2.8.2	Liikeidean kehitysvaiheet.....	168
6.2.8.3	Liikeidean arvot.....	170
6.2.9	Tulevaisuuden näkymiä.....	173

7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	175
7.1	Kohdeyritysten kuvailua	175
7.2	Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat	177
7.3	Kotisiskojen liikeidea ja siinä tapahtuneet muutokset	178
7.4	Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelun liikeidea ja siinä tapahtuneet muutokset	182
7.5	Sosiaali- ja terveysalan sekä yritystoiminnan arvojen yhdistäminen kohdeyrityksissä.....	185
7.6	Kohdeyritykset vuonna 2002.....	186
7.6.1	Kotisiskot.....	186
7.6.2	Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelu	187
7.7	Lopuksi	188
	LÄHTEET	189
	LIITE	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaminen ja rahoitus ovat Suomessa ensisijaisesti kuntien tehtäviä. Näitä palveluja tuottavien yritysten määrä onkin ollut meillä suhteellisen pieni. Yksityisiä yrittäjiä terveyspuolella ovat olleet lähinnä yksityiset sairaalat, lääkärikeskukset, hammaslääkäri- ja fysioterapiayritykset. Yksityisiä sosiaalialan yrityksiä on ollut paljon vähemmän. Yksityisinä alalla ovat toimineet lähinnä vain perhepäivähoitajat. Uusi ilmiö on yritystoiminta, jossa sosiaali- ja terveysalan palveluja yhdistetään. Tämä ns. hoiva- ja hoitoalan yrittäjyys lähti kasvuun 1990-luvulla, kun sosiaali- ja terveysalalle alkoi syntyä uusia yrityksiä toiminta-alueille, joilla yritystoimintaa ei aikaisemmin ollut juuri lainkaan ja joilla kuntien oma toiminta oli ollut vahvaa. Näitä ovat vanhusten palveluasuminen, kehitysvammahuolto, vammaisten palvelut, lasten ja nuorten palvelut, päihdehuolto ja kotipalvelu.

Syitä tähän yrittäjyyden kasvuun on monia, mutta koko kehityksen käynnistävänä katalysaattorina on ollut vuoden 1993 alussa toteutettu valtiosuus uudistus. Valtion keskushallinto luopui tällöin yksityiskohtia koskevasta suunnittelusta ja normien antamisesta. Kuntien velvollisuutena oli edelleen järjestää samat palvelut kuin ennen uudistustakin, mutta valtiovalta ei enää puuttunut entisellä tavalla siihen, miten kunnat tämän tekevät. Kunta saattoi järjestää palvelut harkintansa mukaan itse, yhteistyönä toisen kunnan kanssa, olemalla jäsenenä kuntainliitossa tai hankkimalla palvelut yksityisiltä tai esimerkiksi säätiöpohjaisilta palveluiden tuottajilta.

Valtiosuus uudistuksen aiheuttamat muutokset eivät ole olleet pelkästään teknisiä ja taloudellisia, vaan ne ovat muokanneet myös ajatusmalleja ja näkökulmia muun muassa taloustieteelliseen suuntaan. Tällaisia sosiaalihuoltoa koskevia muutoksia ovat Kokon ja Lehdon (1993) mukaan muun muassa seuraavat:

- Siirtymä sosiaalipoliittisesta yritystaloudelliseen ja hallintotieteelliseen näkökulmaan. Siirtymää kuvaa tulosjohtamisajattelun omaksuminen julkiselle sektorille. Palvelutarpeet

nähdään palvelujen kysyntänä, asiakkaat nähdään kuluttajina, toiminnan organisointi johtamisena ja tiedottaminen markkinointina.

- Siirtymä demokratian korostamisesta tehokkuuden korostamiseen. Kansalaisten vaikutusmahdollisuudet kuitenkin turvataan. Työyhteisöjen kehittämisen avainsanaksi nousee johtaminen.

- Siirtymä ammatillisesta kunnianhimosta yrittäjyyteen. Tulosjohtaminen tuo motivaatiotekijäksi ammatillisen kunnianhimon lisäksi oman tai yksikön taloudellisen edun. Samalla johtotehtävissä alkaa painottua yritysjohtajamainen ammattijohtaminen. (Kokko & Lehto 1993, 34-35.)

Yrittäjyys ja itsensä työllistäminen nousivat valtionosuusuudistuksen ja ajatusmallien muutosten myötä varteenotettaviksi vaihtoehtoiksi sosiaali- ja terveydenhuollon alan ammattilaisille. Sosiaali- ja terveysalalla toimiikin tällä hetkellä näitä uusyrittäjiä, joilla on nyt takanaan muutama vuosi yrittäjyyttä. He ovat niitä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia, jotka ovat ensimmäisinä olleet valmiita kokeilemaan elämää yksityisyrittäjinä ja tarjoamaan palveluja, joita on aikaisemmin tarjonnut lähinnä vain julkinen sektori. Terveys- ja sosiaalialan yrittäjyydessä on kuitenkin osattava yhdistää alaan liittyvät pehmeät arvot liike-elämän toimintatapoihin. Sosiaali- ja terveysalalla toimiva yrittäjä on usein toiminut aikaisemmin julkisella sektorilla joko kunnan tai kuntainliiton palveluksessa. Alan historian ja henkilökohtaisen työhistoriansa vuoksi sosiaali- ja terveysalalle aikovan yrittäjän voi olla vaikea hahmottaa omaa työtään palveluna ja vielä vaikeampaa luoda siitä palvelutuote. Alan koulutuskaan ei ole ohjannut yrittäjyyteen, kustannuslaskentaan, budjettisuunnitteluun, markkinointiin tai kilpailuun. Hyvinvointipalveluista erityisesti sosiaalipalveluja pidetään kaikkein vaikeimpana toteuttaa avoimilla markkinoilla. Miten yksityistää sosiaalityö, jonka asiakkailta ei ole maksukykyä eikä aina halua tai edes kykyä hakeutua asiakkaaksi, vaan heidät täytyy ”löytää”?

Tätä taustaa vasten nousee mielenkiintomme kartoittaa hoiva- ja hoitoalalla toimivien yritysten toimintastrategioita. Yksityisiä sosiaali- ja terveysalan hoito- ja palveluyrityksiä on perustettu Keski-Suomeen viime vuosina runsaasti. Kun vuosikymmenen vaihteessa alan yrityksiä oli läänissä vain kymmenkunta, on niitä nyt jo noin sata. Valtakunnallisesti sosiaali- ja terveysalan yrittäjiä on Keski-Suomessa suhteessa muuhun valtakuntaan runsaasti.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja selvittää esimerkkiyritysten toimintastrategioiden syntyä ja kehittymistä. Haluamme analysoida sitä, kuinka julkissektorin ala on muunnettavissa yksityissektorille ja kuinka tämä muutos/murros näkyy yritysten toimintatavoissa. Lisäksi haluamme selvittää, kuinka tietoisesti yrittäjät toimivat yrittäjinä liike-elämän realiteetit tiedostaen. Haluamme myös nähdä, korostuvatko eettiset arvot asianomaisten yritysten toimintastrategioissa ja onko markkina-ajattelu ristiriidassa perinteisten sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen arvojen kanssa.

Pääongelma:

Millaisia toimintastrategioita tutkimuksen palveluyrityksillä on?

Alaongelmat:

Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet strategioiden syntyyn ja kehittymiseen?

Miten yrittäjät ovat yhdistäneet omissa strategioissaan sosiaali- ja terveysalan arvot liike-elämän arvoihin?

1.3 Käsitteiden määrittelyt

Julkinen ja yksityinen sektori:

Kansantalous jakautuu yksityiseen ja julkiseen sektoriin. Yksityinen sektori koostuu yrityksistä, kotitalouksista ja voittoa tavoittelemattomista yhteisöistä. Yksityisen sektorin vastapainona on julkinen sektori, jossa talousyksikköinä ovat eriaisteiset julkisyhteisöt, paikallishallintona kunnat, kuntainliitot ja keskushallintona valtion budjettitalous. Julkisyhteisöihin luetaan myös sosiaaliturvarahastot sekä erilaista julkista toimintaa palvelevat liikelaitokset (Taloustietoa käsikirja, 9-1-1 a). Hallinnollisen toiminnan lisäksi julkisen sektorin tehtäviin luetaan julkisten palvelujen, opetuksen, maanpuolustuksen, terveyden-

huollon yms. hoitaminen (Taloustiedon taloussanasto, 76). Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan sosiaali- ja terveysalan yksityisiä palveluiden tuottajia.

Strategia:

Ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää sille, mitä tarkoitetaan yrityksen strategialla. Jokaisella tutkijalla on siitä oma näkemyksensä ja käsityksensä. Teoriaosuudessa kerrotaan tarkemmin erilaisista strategian määrittelytavoista ja kappaleessa 5.1 arvioimme eri strategiakoulukuntia ja niiden soveltuvuutta omaan tutkimukseemme.

Pienyritys:

Sosiaali- ja terveysalan yritykset kuuluvat pääsääntöisesti pienyrityksiin. Tainion (1992) mukaan ”pienyritykset ovat heterogeeninen ja vaikeasti määriteltävissä oleva yritysjoukko”. Yleisesti pienyrityksiin voidaan liittää seuraavat ominaisuudet: pieni koko, rajalliset markkinat, omistaja-johtajan persoonan hallitsema johtamiskäytäntö ja suhteellisen suuri vapaus ja itsenäisyys tavoitteenasettelussa ja päätöksenteossa. (Tainio 1992, 31, 37.)

Sosiaali- ja terveysalan yritys:

Sosiaali- ja terveysalan yritykset voidaan jakaa kahteen ryhmään: perinteisiin terveysalan yrityksiin, kuten lääkäriasemiin ja hammaslääkäreihin, ja ns. uusyrityksiin. Alan uusyrityksistä useimmat ovat sosiaalialan monialayrityksiä, joista valtaosa on pienryhmäkoteja, perhehoitoa tai asumispalveluja antavia yrityksiä. Tähän ryhmään kuuluvat myös asiakkaan kotona toimivat yritykset. (Kovalainen, Simonen & Österberg 1996, 11, 15.)

Kotipalvelu:

Kotipalvelulla tarkoitetaan useimmiten monialaisesti eri asiakasryhmille annettuja kotona selviytymistä edesauttavia palveluja. Kotipalvelu voidaan jakaa neljään kategoriaan:

- henkilön ruumiiseen kohdistuva hoito (peseminen, pukeminen, syöttäminen)
- kodin hoito (ruoanlaitto, siivous, pyykinpesu)
- avustava hoito (satunnaiset työt, puutarhanhoito)
- sosiaalinen tuki (vierailut ja seurustelu). (Härkki 1996, 13.)

Kotipalveluyritys:

Kotipalveluyritys on yritys, joka tarjoaa ruoka-, siivous, huolenpito-, asiointi- tai muita avustavia palveluita vanhuksille, lapsille, vammaisille, sairaille tai muuten apua tarvitseville heidän omissa kodeissaan. Kotipalvelutoiminaan kuuluu myös lyhytaikainen, tilapäinen hoito sitä varten kehitetyissä pienyhteisöissä kodin ulkopuolella, koska tilapäinen laitoshoidokin tukee kotona selviytymistä. (Härkki 1996, 13.)

Kotisairaanhoito:

Kotisairaanhoito on suunnitelmallista sairaanhoidon tarpeessa olevan tai toimintakyvyltään heikentyneen asiakkaan kotona tai vastaavissa olosuhteissa tapahtuvaa toimintaa, jossa pyritään vastaamaan asiakkaan terveyden- ja sairaanhoidon tarpeisiin sekä huolehtimaan omatoimisuuden säilymisestä ja sen mahdollisesta lisäämisestä. Kotisairaanhoidossa hoidetaan sekä lyhyt- että pitkäaikaissairaita sekä kuolevia eli ns. saattohoitopotilaita. (Tuomisto 1997, 4.)

Kotisairaanhoitoyritys:

Kotisairaanhoitoyrityksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa terveydenhuollon koulutuksen saaneen henkilön perustamaa yritystä, joka tarjoaa sairaanhoidon palveluja pääasiassa asiakkaan kotiin.

2 STRATEGIA

2.1 Strategian käsite

Strategiakäsitteen kehittymisen lähtökohtana liiketaloustieteessä voidaan pitää Chandlerin (1970) tekemiä havaintoja yrityksen toiminnasta ja menestymisestä. Chandler havaitsi, että yritykset eivät hallinneet ympäristön muutoksia, vaan joutuivat muuttamaan tuote- ja markkina-alueitaan ympäristömuutosten mukaan. Tämä tuote- ja markkina-alueen muuttaminen aiheuttaa puolestaan muutoksen yrityksen organisaatorakenteessa. Tästä Chandler teki johtopäätöksen, että ”rakenne seuraa strategiaa” eli organisaatorakenne on seurausta strategisista päätöksistä. Chandlerin mukaan yrityksen strategia on sama kuin sen tuote- ja markkina-alueen valinta. (Chandler 1970, 14-17.)

Näsin (1987, 12) mukaan strategia voidaan ”perustaa seuraaville kivijaloille”: 1. yrityskokonaisuus 2. olennaiset asiat 3. ulkoinen aspekti ja 4. sisäinen aspekti. Strateginen johtaminen voidaan määritellä Näsin (1988b, 39) mukaan seuraavasti: ”Strateginen johtaminen on yrityskokonaisuuden tietoista johtamista, johon kuuluu ulkoisen puolen kunnossapito (yrityksen suhde toimialaan ja yleensäkin ympäristönsä sidosryhmiin) ja sisäisten (kulloinkin esiin tulevien) todella olennaisten asioiden ratkominen ja kehittäminen”.

Koska tutkimuksemme tavoitteena on löytää kohdeyritysten strategioita ja rakentaa teoriaa strategianmuodostumisprosessista ja strategian muuttumisesta, perehdymme strategiaan käsitteenä melko perusteellisesti. Käymme läpi tunnetuimpien strategiatutkijoiden näkökulmia ja teorioita siitä, mitä strategia on.

2.2 Strategia-ajattelun mallit

Strategia-ajattelulta on puuttunut yksi yhteinen laajasti levinnyt ja ymmärretty kieli, mikä on johtanut sekaviin käsitteisiin ja strategia-ajattelun etäännyttämiseen arkielämästä. Koska strategia-ajatteluun liittyvät ongelmat eivät ole vain kielellisiä, vaan myös filosofisia, tutkijat ovat esittäneet yhden yleisen strategia-ajattelumallin sijasta kolmea strategisen ajattelun mallia. Näissä kolmessa mallissa strategia-ajattelu nähdään käytäntönä, oppina tai tieteenä.

Jokaisella mallilla on toisistaan erottuvat, kyseiselle mallille tyypilliset kysymykset, omat metodinsa käsitellä tosiasioita ja arvoja, omat tarkoituksensa, omat tietolähteensä, ilmaisuvälineensä ja asiantuntijansa. Nämä mallit ovat ideaalityyppejä, mutta auttavat eri mallien parissa työskenteleviä ymmärtämään toisiaan. (Näsi & Banks 1988, 3-5; Näsi 1988a, 14-15.)

Yleisin strategia-ajattelun malli ilmenee käytäntönä liike-elämän arjessa. Johtajat joutuvat strategian kanssa tekemisiin omassa työssään. He tekevät päätöksiä organisaatioiden suunnasta tai siitä, kuinka he toteuttavat esimiestensä strategiset päätökset tai vastaavat kilpailijoiden toimiin. Vaikka heillä saattaa olla jokin muodollinen strategiakoulutus, suurin osa heidän tiedoistaan on peräisin käytännöstä. Tämän mallin tärkeät kysymykset ovat: Mitä tapahtuu? Miten tämä tapahtui meille? Mitä me voimme tehdä tälle? (Näsi & Banks 1988, 5-8; Näsi 1988a, 15.)

Vastatessaan tällaisiin käytännönläheisiin kysymyksiin strategisti ei tartu vain faktoihin, vaan myös arvoihin, normeihin, ja mielipiteisiin, jotka antavat muodon strategialle. Koska strategia-ajattelu käytäntönä ilmenee parhaiten todellisuuden kokemuksissa, tarkimmat tietolähteet ovat dokumentoimattomia; ajatukset ja kokemukset ovat osallistujien mielissä. Lisäksi on olemassa tietolähteitä, jotka edistävät ymmärtämistä, kuten strategistien haastattelut ja keskustelut. Toinen ymmärtämistä auttava lähde on löydettävissä yrityksen arkistoista: muistiinpanot, suunnitteludokumentit, selvät suunnitelmat, valvontaraportit ja muut dokumentit, jotka paljastavat, mitä oli suunnitteilla, miten se toteutettiin ja mitä todella tapahtui. Myös julkisen sektorin organisaatioiden (valtio, kunta) arkistoista voi löytyä materiaalia, joka selittää yritysten ja johtajien strategista ajattelua. (Näsi & Banks 1988, 5-8; Näsi 1988a, 15.)

Ei ole helppoa päästä käsiksi ensisijaisiin lähteisiin eli haastattelemaan yritysjohtoa tai tutustumaan yrityksen arkistoon. Arkistot eivät myöskään anna riittävän syvällistä tietoa strategisesta ajattelusta. Näin ollen käytännön strateginen tieto saadaan toissijaisten tietolähteiden avulla; aikakauslehdet, sanomalehdet ja erilaiset katsaukset kertovat yrityksen tapahtumista. Myös omaelämäkertoja voi käyttää lähteinä. Niistä löytyy arvoja, normeja ja muuta, mikä auttaa ymmärtämään strategista ajattelua käytäntönä ja kuvaamaan sitä. (Näsi & Banks 1988, 5-8; Näsi 1988a, 15.)

Strategia-ajattelu tieteenä painottaa strategian selittämistä, strategista käyttäytymistä ja strategista johtamista. Vaikka kuvaukset ja analyysit ovat tärkeitä, ne ovat ainoastaan pohjustamassa selittämistä. Tämän mallin tärkeitä kysymyksiä ovat ne, jotka selittävät strategisia ilmiöitä. Mitä tapahtui? Miksi asiat ovat niin kuin ne ovat? Tieteellisessä strategia-ajattelumallissa on tiettyjä selviä ja tarkkoja sääntöjä ja periaatteita ongelmanmuodostuksesta, tavoitteiden asettamisesta, hypoteesin muotoilusta, tiedonkeruusta, tiedon analysoinnista ja tulosten tulkinnasta. Selittämisen pitää perustua tosiasioihin; arvot pidetään erillään tosiasioista, jotta saavutetaan objektiivisuus ja yleistettävyyttä. Tämän mallin yleisiä tietolähteitä ovat akateemiset konferenssit, tieteelliset aikakauslehdet, väitöskirjat ja muut tieteelliset raportit. Tieteellisellä strategia-ajattelulla pyritään yleistyksiin, lakeihin ja teorioihin, jotka perustuvat joko tilastollisiin menetelmiin käsiteltyihin suuriin empiirisiin tietomääriin ja analyysiin tai rajoitettuun määrään case-tapauksia. Strategia-ajattelu tieteenä on traditionaalinen ja sen tavoitteena on tieteellinen totuus. (Näsi & Banks 1988, 8-9; Näsi 1988a, 15.)

Strategia-ajattelu oppina on synteesi strategia-ajattelusta käytäntönä (kokemuksellisuus) ja tieteenä (selitys). Tässä mallissa pyritään ymmärtämään menneitä ja nykyisiä oloja ja syitä ja kuvaamaan, mitä pitäisi tehdä. Tämä malli sisältää toiminnan periaatteiden kehittämistä ja näiden periaatteiden vakiinnuttamista normeiksi, joilla voidaan ohjata strategista prosessia. Normeja ylläpidetään ja siirretään toiselta sukupolvelta toiselle. Normeja voidaan tarvittaessa myös muotoilla, jalostaa ja hioa kohtaamaan uudet olosuhteet uudessa ympäristössä. Tärkeitä kysymyksiä tässä mallissa ovat: Mitä pitäisi tapahtua? Mitä meidän pitäisi tehdä? Miten strategiat pitää muotoilla, toteuttaa ja systematisoida? Tässä mallissa sekä tosiasiat että arvot, selvät faktat ja osittainen tietämättömyys sekä myytit ja uskomukset ovat läsnä. Koska tämä malli pohjautuu eri aikoina vaikuttaviin arvoihin, on epätodennäköistä, että koskaan voitaisiin saavuttaa lopullista strategisen ajattelun oppia, vaan opin tavoitteena on antaa periaatteita kulloinkin kuluvan ajan tarpeisiin. (Näsi & Banks 1988, 9-11; Näsi 1988a, 15.)

2.3 Strategioiden luokittelusta

Strategia-ajattelu on strategian yläkäsite. Mutta mitä on itse strategia? Kaikki asian parissa työskentelevät lienevät yhtä mieltä siitä, että ei ole olemassa yhtä määritelmää strategialle. Tämä johtunee siitä, että strategia on aina tilanteeseen sidoksissa oleva moniulotteinen ilmiö. Alan tutkijoiden mukaan on kuitenkin olemassa osa-alueita, jotka ovat yhteisiä kaikille strategioille:

- organisaatiot käyttävät strategiaa menestyäkseen muuttuvassa ympäristössä,
- strategiset päätökset vaikuttavat yrityksen yleiseen hyvinvointiin,
- strategia sisältää prosessin, jossa toimintatavat valitaan ja toteutetaan,
- suunniteltu, seurauksena oleva ja toteutunut strategia voivat erota toisistaan,
- organisaatiolla voi olla eri tasoisia strategioita (esim. millä toimialoilla haluamme toimia ja miten kilpailemme valitsemillamme toimialoilla) sekä
- strategian muotoilu sisältää sekä käsitteellistä että analyttistä pohdintaa (Chaffee 1985, 89).

Chaffee on luonut kolme strategialuokkaa, joiden alle lukuisten tutkijoiden luomat strategiamallit voidaan sijoittaa. Nämä strategialuokat ovat lineaarinen strategia (Linear Strategy), mukautuva strategia (Adaptive Strategy) ja tulkitseva strategia (Interpretive Strategy) (Chaffee 1985, 90-93).

Lineaarinen strategia on suunnittelevaa, kohta kohdalta etenevää. Lineaariseen strategiaan kuuluvat päällimmäisenä sellaiset käsitteet kuin strateginen suunnittelu, strategian muotoilu ja strategian toteuttaminen. Asetetut tavoitteet, valitut keinot ja saavutukset ovat tulosta strategisesta päätöksenteosta. Yritysjohdaja asettaa tavoitteet, kartoittaa vaihtoehtoiset toimintatavat, arvottaa todennäköisyydet eri toimintatapojen onnistumiselle ja valitsee lopullisen toimintatavan. Ympäristö on tässä mallissa ”välttämätön paha”. Tämä malli on kehitetty voittoa tuottavan yritystoiminnan tarpeisiin; tavoitteiden saavuttamista mitataan voiton ja tuottavuuden avulla. Lineaarisen strategian toteuttaminen edellyttää seuraavien ehtojen täyttymistä: Johdon tekemät päätökset toteutetaan koko organisaatiossa ja tulevaisuus/ympäristön muutokset ovat ennustettavissa tai organisaatio on täysin erillään ympäristöstään. Lineaarisia strategioita luotiin 1960- ja 1970-luvuilla, niitä loivat mm. K. R. Andrews, Alfred D. Chandler ja H. Igor Ansoff. Mielenkiinto lineaarisia malleja kohtaan

alkoi vähetä 1970-luvun puolella välissä, kun strategiset ongelmat alettiin nähdä moniulotteisempina ja useampia muuttujia sisältävinä. (Chaffee 1985, 90-91.)

Mukautuvat strategiat ottavat huomioon sekä organisaation sisäisten että ulkoisten olojen osuuden strategian muotoutumisessa. Mukautuva strategia pohjautuu seuraaville olettamuksille:

- organisaatio ja ympäristö ovat avoimempia toisilleen kuin lineaarisessa mallissa,
- ympäristö on dynaaminen eikä helposti ennustettavissa, kuten lineaarisessa mallissa oletetaan,
- ympäristöön kuuluvat kilpailijat, suhdanteet ja osakkeenomistajat sekä
- organisaation tulee muuttua yhdessä ympäristön kanssa.

Mukautuva strategia eroaa monessa suhteessa lineaarisesta mallista. Ympäristön seuraaminen ja muutosten tekeminen ovat samanaikaisia ja jatkuvia toimintoja. Mukautuva strategia keskittyy keinoihin, ei tavoitteisiin. Strateginen käyttäytyminen muuttaa tuotteiden ja markkinoiden lisäksi markkinointia, laatua, tyyliä jne. Etukäteen suunnittelua ei pidetä niin tärkeänä. Ympäristöä pidetään monimutkaisena ja siihen kohdistuu päähuomio organisaation toimintoja suunniteltaessa. Mukautuvia strategioita luotiin 1970- ja 1980-luvuilla. Mukautuvan strategian edustajiin luetaan muun muassa Charles W. Hofer, Dan Schendel ja Henry Mintzberg ja James B. Quinn omilla strategiamalleillaan. (Chaffee 1985, 91-92.)

Kolmannessa mallissa eli tulkitsevassa mallissa strategia on riippuvainen symboleista ja normeista. Tulkitsevassa mallissa oletetaan, että ympäristö ja organisaatio ovat avoimia systeemejä ja että yritysjohtajat muokkaavat nykyisten ja tulevien yhteistyökumppaneiden asenteita organisaatiota ja sen tuotteita kohtaan. Tuotteita ei muuteta kuten mukautuvassa strategiassa. Lisäksi malli painottaa asenteellista moninaisuutta osakkeenomistajien keskuudessa. Tulkitsevassa mallissa organisaation pitää tulla toimeen ympäristön kanssa symbolisten toimintojen ja kommunikoinnin välityksellä. Mukautuvassa strategiassahan pyrittiin muuttamaan organisaatiota ympäristön paineiden mukaan. Tulkitsevassa mallissa strategian kohteena ovat organisaation toimintaan osallistuvat tahot. Ympäröivä todellisuus on sosiaalisesti rakennettu kokonaisuus, jossa strategista käyttäytymistä ohjaa yrityksen toimintaan liittyvien osapuolten vuorovaikutus ja suhteet. Tulkitsevaan malliin luetaan sellaisia 1970-luvun lopulla ja 1980-luvulla julkaisseita strategisteja kuten A. M. Pettigrew ja Ellen E. Chaffee. (Chaffee 1985, 93-95.)

Mintzberg (1990, 108-109) jakaa strategiat kolmeen ryhmään: normeja antavat strategiat (prescriptive), strategian muotoutumisprosessia korostavat strategiat (the process of strategy formation) ja hahmostrategia (configurational). Normeja antavat strategiat korostavat sitä, miten strategiat pitäisi muotoilla, eivät niinkään sitä, miten ne todellisuudessa muotoutuvat. Tällaiset strategiat kuvailevat organisaation ideaalista strategista käyttäytymistä ja ovat luonteeltaan yksinkertaisia ja kontrolloituja (kuten The Design School), mekaanisia ja systemaattisesti eteneviä (kuten The Planning School) tai yleisiä ja analyttisiä sekä strategian sisältöä korostavia (kuten The Positioning School). Strategian muotoutumisprosessia korostavat strategiat painottavat kullekin strategiatyypille luontaisia muotoutumisprosessin piirteitä. Strategian muotoutuminen voi tapahtua yritysjohtajan visiointina (The Entrepreneurial School), strategistin psykologisena ajatteluna (The Cognitive School), organisaation oppimisprosessina (The Learning School), kilpailu/konfliktitilanteessa poliittisluonteisella toiminnalla (The Political School), organisaatiokulttuurin vaikutuksesta (The Cultural School) tai ympäristön vaikutuksesta (Environmental School). Kolmannen strategiaryhmän eli ns. hahmostrategian (kuten The Configurational School) voidaan sanoa kokoavan yhteen kaikki aikaisemmat strategiat. Se kokoaa yhteen elementit organisaatiokäyttäytymisestä (kuten esim. päätöksentekoprosessista, strategioiden sisällöstä/rakenteesta ja ympäristöstä) selvästi erottuviksi organisaation historian vaiheiksi ja kuvaa näin strategian muotoutumista jaksottaisena prosessina organisaation kehityskaareissa. (Mintzberg 1990, 108-109.)

Emme kuvaile tässä tarkemmin Mintzbergin mainitsemia strategiakoulukuntia, koska seuraavassa kappaleessa paneudumme tarkemmin yksittäisten koulukuntien piirteisiin Juha Näsin (1988b, 40-41) jaottelun mukaisesti. Näsin (1987) mukaan strategiat voidaan jakaa asteikolla kovat ja pehmeät. Kovat strategiat vaativat suurta suunnittelu-, seuranta- ja ylläpitojärjestelmää sekä hierarkisia prosesseja. Ne korostavat tehokkuutta ja kuria strategisessa johtamisessa. Pehmeät strategiat pyrkivät ymmärtämään ihmistä ja vastaamaan kysymyksiin ”mitä on tapahtunut” ja ”miksi”. (Näsi 1987, 43-44.)

2.4 Strategioiden koulukunnat

Näsin (1988b, 40-41) mukaan voidaan erottaa seitsemän koulukuntaa strategisen johtamisen alalla. Jotta on tullut hyväksytyksi itsenäiseksi koulukunnaksi, yksittäisen koulukunnan on pitänyt täyttää seuraavat ehdot: Koulukunnan ajatukset ovat olleet suosittuja, mieluummin maailmanlaajuisesti. Jokaisella koulukunnalla on oma toisista erottuva sanoma. Kaikki koulukunnat nojaavat samaan Machiavellin strategisen johtamisen määritelmään. (Näsi 1987, 9.)

Jakaessaan strategiat koulukuntiin Näsi (1988b) kuitenkin muistuttaa, ettei koulukuntajakoon tule tuijottaa mustavalkoisesti. Koulukuntaistaminen ei ole todellisuudessa niin selvä ilmiö kuin miltä se näyttää; koulukunnilla on paljon yhteisiä ja päällekkäisiä piirteitä. Koulukuntaistamisessa on sekä hyvää että pahaa. Toisaalta se auttaa tarkastelemaan ilmiötä monipuolisesti; toisaalta se saattaa johtaa siihen, että sitoudutaan jyrkästi tiettyyn oppiin/strategiatyyppiin. Käytännön strategisteja jaottelu voi johtaa luulemaan, että on joukko koulukuntia, joista on valittava ”se oikea”, kun parasta olisi valita omalle organisaatiolle sopiva yhdistelmä eri lähestymistavoista. Lopuksi tulisi vielä muistaa, että strategia ei ole koskaan valmis. (Näsi 1988b, 69.)

Koulukunnat voidaan ryhmitellä seuraavasti:

1. YPO-koulukunta (Ansoff)
2. Liikeidea-ajattelu (Normann)
3. Portfolio Management -lähestyminen (BCG)
4. Kilpailuanalyttinen strategianmuodostus (Porter)
5. Suunnittelusystemaattinen lähestyminen (Higgins)
6. Menestysprofiili- ja kulttuuriajattelu (Peters)
7. Mintzbergiläisyys (Mintzberg)

(Näsi 1988b, 40).

2.4.1 Systemaattinen YPO-koulukunta (Ansoff)

Yksi viime vuosikymmenten suurista strategeista on H. Igor Ansoff. Hän on esittänyt ajatuksensa perusteoksessaan ”Corporate Strategy” (1965). Ansoffin strategiakäsite perustuu

Chandlerin havainnoille ja ajatuksille organisaation ja ympäristön keskinäisestä riippuvuudesta. Ansoffin perusajatus on, että yritystä tarkastellaan ulkoapäin osana ympäristöään ja sille etsitään sellainen tuote- ja markkina-alue eli valitaan sellainen strategia, jota noudattamalla yrityksellä on mahdollisuus menestyä tulevaisuudessa mahdollisimman hyvin (Ansoff 1981, 19). Tätä strategian valintaa ei ohjaa yrityksen organisaatorakenne, vaan Chandlerin tavoin Ansoff katsoo, että rakenne sopeutetaan valittuun tuote- ja markkina-alueeseen. Ansoffin luomaa koulukuntaa nimitetään YPO (Ympäristöään palveleva organisaatio) -koulukunnaksi (Näsi 1988b, 44). Ympäristöä palvelevilla organisaatioilla Ansoff tarkoittaa organisaatioita, joiden tehtävänä on tarjota yhteiskunnalle tavaroita tai palveluita, olivatpa ne yksityisiä tai julkisia (Ansoff 1981, 18). Koulukuntaa nimitetään myös suunnittelu-koulukunnaksi, koska se korostaa suunnitelmallisuutta liiallisuuksiin asti.

Jos yrityksen ympäristö on melko vakaata, kokemuksen tuoma tieto auttaa yrityksen johtoa valitsemaan oikean strategian. Mutta silloin, kun ympäristön muutokset ovat nopeita ja rajuja, kokemusten tuoma tieto ei riitäkään. Näiden välissä on tietysti ympäristö, jossa on piirteitä molemmista ääripäistä. Ansoffin mukaan yritysten pitää varautua näihin kaikkiin kolmeen tilanteeseen. Menestyäkseen yrityksen pitää pystyä ymmärtämään, mitä sen ympäristössä tapahtuu ja sitten valita oikea toimintamalli kulloiseenkin tilanteeseen. (Näsi 1988b, 45.)

Ansoff korostaa, että yrityksen strategian valintaan vaikuttavat suuresti yritykselle asetetut taloudelliset tavoitteet. Taloudellisten tavoitteiden ja tuote- ja markkina-alueiden valinnan yhdistämiseksi Ansoff esitti suunnitteluaukon käsitteen. Suunnitteluaukolla Ansoff tarkoittaa sitä eroa, joka yrityksellä on tavoitetason ja ns. nollavaihtoehdon välillä. Nollavaihtoehdossa yritys ei toteuta mitään kehittämistoimenpiteitä. Jotta yritys saa esille olemassa olevan suunnitteluaukon, sen pitää pystyä ennustamaan tulevat ympäristön muutokset ja uskoa saavuttavansa halutut tavoitteet omien kehittämistoimenpiteidensä avulla. (Lahti 1988, 17-18.) Tämä ajattelumalli ei enää sovellu nykyhetkeen, koska ympäristö on tullut entistä vaikeammin ennakoitavaksi kahdestakin syystä: Ensiksikin omien toimenpiteiden vaikutusta on yhä vaikeampi ennakoida niiden laaja-alaisen vaikutusten ja muiden asianosaisten odottamattomien reaktioiden vuoksi. Toiseksi muiden toimenpiteet voivat olla hyvinkin ennakoimattomia (Ansoff 1981, 47-48). Mutta näistä rajoituksista huolimatta Ansoff toi aikaisempaan ajatteluun nähden kuitenkin suunnitteluaukko-analyysillään sen uudistuksen, että yritys voi vaikuttaa markkinoilla omiin mahdollisuuksiinsa omien toimiensa ansiosta,

kunhan se ymmärtää oman ympäristönsä impulseja ja vastaa niihin oikeilla toimenpiteillä. Ansoffin mukaan strategia ei siten ole ainoastaan rajoittava tekijä, vaan mahdollisuuksien tuoja. (Lahti 1988, 18.)

Ansoff laajentaa strategisen suunnittelun -käsitteen strategiseksi johtamiseksi. Sen mukaan yrityksen täytyy jatkuvasti muuttaa myös organisaatiotaan vastaamaan ympäristön muutoksia. Pelkkä strategian muutos ei riitä. Siten Ansoffille strategia ja organisaatorakenne eivät ole laajan ja monimutkaisen suunnittelujärjestelmän peräkkäisiä osia kuten ne olivat Chanderille, vaan ne ovat järjestelmän osia, joita käsitellään samanaikaisesti. Ansoffin ajattelumallin mukaan yritysjohto on strategian tekijä ja toteuttaja, ei vain sen koordinoija. (Lahti 1988, 19.) Strategisen johtamisen Ansoff jakaa kolmeen osatehtävään, joita ovat legitimoiva johtaminen, päätösten johtaminen ja toiminnan johtaminen. Legitimoiva johtaminen tarkoittaa organisaation ylimmän arvokehyksen luomista, päätösten johtaminen liittyy strategisten valintojen tekemiseen ja toiminnan johtaminen on strategian käytäntöön saattamista. (Ansoff 1981, 158-159.)

Ansoff korostaa omassa ajattelussaan paitsi organisaation kykyä ymmärtää omaa ympäristöään ja siinä tapahtuvia muutoksia ja niiden aiheuttamia muutosvaateita, niin myös organisaation valmiuksia vastata ympäristön haasteisiin. Valmiuksilla tarkoitetaan paitsi johdon valmiutta, niin myös eri järjestelmien ja koko organisaation rakenteen valmiutta. Samoin Ansoff kiinnittää huomiota muutosvastarinnan hallitsemiseen. Muutosvastarintaa on sekä yksilö-, ryhmä- että järjestelmätasolla. Kuhunkin muutostilanteeseen on valittava oikeanlainen johtamistyyli. Organisaatiot voivat toteuttaa muutoksen pakolla, sopeuttaa organisaation muutokseen pikku hiljaa tai käyttää kriisijohtamista silloin, kun organisaation eloonjääminen on vaarassa ja aikaa on vähän käytettävissä. (Ansoff 1984, 247-275.)

Ansoffin strategia on järjestelmällinen, moniin osiin jaettu ”laatikkoleikki”, jossa eri käsitteillä ja niiden tarkalla määrittelyllä on suuri merkitys. Ansoff näkee strategian päätöksentekoprosessina, jossa ensin määritellään tavoitteet, luodaan eri vaihtoehtoja ja lopulta valitaan erilaisten suunnittelutekniikoiden avulla paras mahdollinen vaihtoehto (Normann 1988, 21).

Ansoffin koulukuntaa on arvosteltu liiallisesta muodollisuudesta. Päähuomion saavat aikataulut, ohjelmat ja budjettitekniikat. Strategia on pelkkä suunnitelma paperilla, jota yrityksen pitää noudattaa. Toiseksi ansoffilaisuutta on arvosteltu strategisen johdon ja operatiivisen johdon erottamisesta toisistaan. Jos strategian tekijät ovat liian kaukana jokapäiväisestä toiminnasta, niin tieto, jota strategian luonnissa tarvitaan, on liian vähäistä, yleistä ja myöhäistä. Kolmanneksi koulukuntaa on arvosteltu joustamattomuudesta. Monipolvinen suunnitteluprosessi vaikeuttaa valinnaisuutta ja luovaa ajattelua sekä painottaa lähitulevaisuutta pitkän aikajänteen kustannuksella.

Aika on osittain ajanut Ansoffin ajatusten ohi, sillä muutokset ovat nykyisin niin nopeita ja rajuja, ettei tämä hidas ja monipolvinen ajatusmalli ehdi reagoimaan tarpeeksi nopeasti ympäristön vaateisiin. Parhaiten ansoffilaisuus sopiikin yksinkertaiseen organisaatioon, jossa strategisti saa kaiken tarpeellisen tiedon omasta organisaatiostaan. Lisäksi ympäristön täytyy olla hyvin ennustettavissa. Mutta kuitenkin strategia-ajattelun kehittäjänä ja monen uuden ajattelumallin ”kantaisänä” Ansoffin merkitys ei ole ajan muuttumisesta huolimatta vähentynyt.

2.4.2 Liikeidea-ajattelu (Normann)

Liikeidea-ajattelun on kehittänyt Richard Normann. Hänen mukaansa strategian muodostaminen on organisaatiossa oppimisprosessi, ei päätöksentekoprosessi, kuten Ansoffin määritteli. Normannin ajattelumallissa tärkeitä sanoja ovat sekä oppiminen että prosessi. Normann korostaa myös sitä, että organisaation rakenne ja sen ohjausjärjestelmät vaikuttavat siihen, miten oppiminen organisaatiossa tapahtuu ja miten siellä päätöksiä tehdään. Tässä suhteessa Normann poikkeaa Chandlerista, jonka tunnuslauseena voidaan pitää sanontaa ”rakenne seuraa strategiaa” eli rakenteella ei ole vaikutusta strategian valintaan vaan strategia määrää rakenteen. (Normann 1988, 21-22.) Normann painottaa myös organisaatiossa esiintyvien arvostusten, normien, käsitteiden ja olettamusten tärkeyttä. Nämä kaikki muodostavat ideajärjestelmän, yrityskulttuurin, joka puolestaan vaikuttaa siihen, minkälainen organisaation rakenne ja johtamistyyli on tehokkain, mikä motivoi ihmisiä jne. (Normann 1988, 31.)

Normannin liikeidea-ajattelussa organisaation tavoitteita ei määritellä tulevaisuudessa saavutettavina tiloina, vaan siinä määritellään ainoastaan prosessin ensimmäinen vaihe. Kun tästä vaiheesta on saatu kokemuksia, niin niiden ja uusien, saatavilla olevien tietojen pohjalta määritellään taas prosessin seuraava vaihe jne. (Normann 1988, 70.) Siten tämä malli sallii erilaisten väliintulevien tekijöiden mukaan ottamista matkan varrella, mihin systemaattinen päätöksentekomalli ei anna mahdollisuuksia. Prosessiajatteluun liittyvät myös käsitykset oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä. Liikeidea-ajattelussa ihminen ja organisaatio nähdään oppivana ja osaamistaan kehittävinä tekijöinä. Oppiminen on vieläpä sitä kiihkeämpää, mitä vaativammassa ympäristössä organisaatio toimii. (Normann 1988, 111.) Normannin mukaan erilaiset jännitystilanteet luovat edellytyksiä kasvulle ja uuden luomiselle, sillä ne antavat motivaation uuden oppimiselle ja myös saattavat osoittaa sen, mihin suuntaan organisaation pitää muuttua. Kuitenkaan jännitystilanteet eivät sinänsä ole toivottuja, mutta niiden kautta päästään uudelle kehitystasolle. (Normann 1988, 133-135.)

Normann (1988) jakaa nämä jännitys- tai muutosvoimat luonnollisiin ja luotuihin. Luonnolliset liikkeellepanevat voimat ovat tekijöitä, jotka syntyvät ilman yritysjohton aktiivista panosta. Näitä ovat:

- erilaiset esteet ja rajoitukset, kuten maantieteelliset, juridiset, sosiaaliset, kulttuuriset ja teknologiset rajoitukset
 - erilaiset riippuvuussuhteet, kuten tuotannossa syntyvät sivutuotteet
 - erilaiset häiriöt ja vaihtelut toimintaympäristössä, kuten kausivaihtelut myynnissä.
- (Normann 1988, 74-77.) Luoduilla muutosvoimilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla synnytetään hallitusti uutta osaamista ja energiaa organisaatiossa (Jahnukainen, Junnelius & Sonkin 1985, 46).

Liikeidea ei ole heti valmis, vaan se kehittyy vähitellen. Liikeidean kypsyminenprosessissa Normann (1988) näkee haku-, kehittämis-, valtaus-, vakiintumis- ja lopettamisvaiheen. Hakuvaiheessa yritys hankkii tietoja uuden liikeidean toteuttamismahdollisuuksista. Kehittämisvaiheessa yritys keskittyy ylivoimaisen osaamisen saamiseen valitsemassaan ympäristössä kehittämällä ne konkreettiset tuotteet ja järjestelmät, joiden avulla reviirin valtaaminen tapahtuu. Markkinoiden valtausvaiheessa yritys rakentaa organisaation ja kerää voimavaroja reviirin valtaamiseksi. Tämä vaihe on edellisiä vaiheita vaativampi. Hyväksikäyttö- ja vakiintumisvaiheessa yritys pyrkii uuden liikeideansa avulla korkeaan

kannattavuuteen. (Normann 1988, 66-67.) Tuolloin yrityksellä on jo valmiit tuotteet, sen markkina-alueet ovat selkiytyneet ja asiakassuhteet kiinteytyneet. Samoin yrityksen organisaatio on jo olemassa sekä tietty kulttuuri ja johtamisjärjestelmä luotu. (Jahnukainen, Junnelius & Sonkin 1985, 32.) Lopettamisvaiheessa liikeidea joko kuolee tai se määritellään uudelleen (Normann 1988, 67).

Normann jakaa liikeideansa kolmeen osaan: markkinasegmenttiin, tuotejärjestelmään ja organisaatorakenteeseen. Näiden avulla yritys määrittelee, kenelle se suoritteitaan tarjoaa, mitä tuotteita/palveluita se tarjoaa ja miten se toimii. Liikeidean toimivuuden edellytyksenä on näiden kaikkien osien yhteensopivuus. Tällöin eri osajärjestelmät tukevat toistensa tehtäviä. Normann puhuu myös hallitsevuudesta, jolla hän tarkoittaa tilannetta, jossa organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät muodostavat yhtenäisen järjestelmän, jonka avulla organisaatio hallitsee valitsemaansa markkinasegmenttiä. Normann sisällyttää liikeideakäsitteeseensä paitsi sen, mitä organisaation tulee hallita, myös sen, miten tulee hallita. Organisaation pitää pystyä konkreettisesti sanomaan, miten se toimii, millaiset ovat sen järjestelmät, joiden avulla se hallitsee. Normann on sanonutkin, ettei liikeidea ole olemassa, ennen kuin se on toteutettu. (Normann 1988, 48-55.)

Liikeidea-ajattelun mukaan organisaatio voi menestyä ja olla tehokas vain olemalla ylivoimainen valitsemassaan ympäristössä. Jokainen liikeidea on ainutlaatuinen, sillä se on oman historiansa tuotos, jota ei voi suoraan kopioida muihin organisaatioihin (Normann 1988, 55). Liikeidea voi sanoa koko organisaation yhteiseksi näkemykseksi. Kun tällainen harmonia on kerran saavutettu, niin sitä ei haluttaisi helposti muuttaa. Tätä koulukuntaa onkin arvosteltu siitä, että se edistää pysähtyneisyyttä ja haluaa olemassaolevan konsensuksen jatkuvan.

2.4.3 Portfolio Management -lähestyminen (BCG)

Portfolio Management -lähestymistapa tarkastelee organisaation strategisten ilmiöiden kehitystilannetta. Tällainen strateginen ilmiö voi olla yksittäinen tuote, liiketoimintayksikkö, koko yritys tai jopa kokonainen toimiala. Usein tarkastelun kohteena on samanaikaisesti useita ilmiöitä, siksi puhutaankin salkusta, portfolioista (Näsi 1988b, 48.) Koulukunnan tavoitteena on ensin tutkia ilmiöiden tähänastiset tulokset ja niiden asema kilpailijoihin

nähdessä. Jos analyysin tulokset osoittavat, ettei nykytilanne ole tyydyttävä, niin seuraava vaihe on suunnitella sellaisia strategiavaihtoehtoja, joilla toivotaan päästävän haluttuun tavoitteeseen ja lopulta toteuttaa valittu toimintavaihtoehto. (Yavitz & Newman 1984, 59-60.) Ilmiötä analysoidaan monelta taholta, jotta saataisiin selville, mitä mahdollisuuksia tutkittavalla ilmiöllä on sekä lyhyellä että pitkällä tähtäyksellä ja minkälaisia riskejä siihen mahdollisesti sisältyy. (Lahti 1988, 62.) Koulukunta käyttää ilmiöiden kuvaamisessa erilaisia matriiseja, ikkunoita ja laatikoita, joilla asiat voidaan esittää havainnollisesti ja moniulotteisesti.

Portfolio Management -lähestymistavan edustajia on monia. Kuuluisin ryhmittymä lienee Boston Consulting Group (BCG). He ovat esittäneet ajatuksensa ns. Bostonin eläintarhamatriisin avulla. Tässä matriisissa vaaka-akselimuuttujana on liiketoiminnan markkinaosuus ja pystyakselimuuttujana markkinoiden kasvuvauhti. (Näsi 1988b, 49.) Matriisissa on neljä kenttää: ”tähdet, lypsyylehmä, kysymysmerkit ja koirat”. ”Tähtiin” kuuluvat ne liiketoiminnot, joilla on suuri markkinaosuus kasvavilla markkinoilla. Nämä tarjoavat hyvät kasvu- ja tuottomahdollisuudet, mutta kasvaakseen ne vaativat vielä investointeja. ”Tähdet” ovat tulevaisuuden toivoja. ”Lypsyylehmät” puolestaan tuovat tällä hetkellä yritykseen rahaa, mutta niiden tulevaisuuden näkymät ovat huonot. Ne ovat yrityksen tämän hetken rahasampo. ”Kysymysmerkkeihin” liittyy suuria riskejä, sillä niiden markkinat kasvavat nopeasti, mutta niiden markkinaosuus on vielä pieni. Siksi ne tarvitsevat paljon investointeja. Se, saavuttaako ko. liiketoiminta hyvän kilpailuaseman suurtenkaan investointien jälkeen, on se uhka, joka tähän liittyy. ”Koirat” ovat tilanteessa, jossa kasvu, markkinaosuus ja tulorahoituskin hiipuvat. Niistä pitää päästä eroon, ainakin pitemmällä tähtäimellä. (Lahti 1988, 59-60.)

Kuhunkin matriisin eri kentässä olevaan ilmiöön soveltuu erilainen strategia. Bostonin ryhmä mainitsee neljä strategiavaihtoehtoja, jotka ovat:

1. markkinaosuuden kasvattamisstrategia
2. markkinaosuuden säilyttämisstrategia
3. markkinaosuuden hyödyntämisstrategia
4. markkinaosuuden luopumisstrategia.

Jo strategian nimi paljastaa, mikä toimenpide on hallitseva kussakin vaihtoehdossa. Kasvattamisstrategia soveltuu parhaiten ”tähdille” ja valituille ”kysymysmerkeille”,

pyritäänhän niiden markkinaosuutta kasvattamaan. ”Lypsylehmien” ja joidenkin ”tähtien” strategiaksi sopii säilyttämismuuttaja, koska nykyisen, rahaa tuovan tilanteen halutaan jatkuvan mahdollisimman kauan. Hyödyntämisstrategia on paras ”koirille”. Niiden lyhyen tähtäyksen tuotot pyritään maksimoimaan ja investoinnit minimoimaan. Luopumisstrategia sopii niille ”koirille” ja ”kysymysmerkeille”, joista halutaan luopua tai jotka myydään. (Lahti 1988, 59-60.)

BCG:n matriisia on arvosteltu sen liiallisesta yksinkertaisuudesta. Siinä on tarkastelun kohteena vain kaksi muuttujaa: liiketoiminnan markkinaosuus ja markkinoiden kasvuvauhti. Ja asteikkona on vain korkea ja matala, kaikki keskivälin asteikkokohtat puuttuvat (Hofer & Schendel 1980, 31). Lisäksi suurikaan markkinaosuus ei aina selitä yksittäisen liiketoiminnan kannattavuutta, kun markkinat muuttuvat niin, että ne edellyttävät tuotedifferointia, jolloin ei voida hyödyntää massatuotannon etuja (Lahti 1988, 69). Markkinaosuus ei ole hyvä mittari senkään tähden, että markkinat voidaan määritellä monella tavalla. Voihan olla, että jokin tuote on markkinajohtaja jollakin tietyllä markkinasegmentillä, vaikka sen osuus kokonaismarkkinoista onkin pieni. Myöskään matriisin toinen muuttuja, markkinoiden kasvuvauhti, ei aina kerro liiketoiminnan haluttavuutta. Näin on silloin, jos tarjonnan kasvu on kysynnän kasvua nopeampaa. (Hofer & Scendel 1980, 31-32.) Mutta rajoituksistaan huolimatta ”Bostonin eläintarha” on todella tunnettu ja paljon käytetty matriisi.

Toisen, vähän BCG:tä monipuolisemman matriisin on esittänyt General Electric -yhtiö ja McKinsey and Company. Heidän ”business ikkunassaan” on yhdeksän ruutua, kun BCG:n matriisissa on vain neljä. Akseleina tässä matriisissa ovat toimialan haluttavuus ja liiketoimintayksikön vahvuus tai kilpailuasema. Kummallakin akselilla on kolme asteikkokohtaa: alhainen, keskimääräinen ja korkea. (Porter 1993, 409.) Sekä toimialojen haluttavuuden että liiketoimintayksiköiden vahvuuksien analyysillä halutaan selvittää tutkittavan yrityksen toimialojen kasvu- ja tuottomahdollisuuksia (Hofer & Schendel 1980, 72).

Toimialan haluttavuuden kriteereitä on useita. Niiden perusta on:

1. yrityksen tavoitteissa tai ominaisuuksissa (esim. kasvu, kannattavuus ja sosiaalinen rooli)
2. yrityksen ulkopuolisissa vaatimuksissa tai rajoituksissa (esim. energian kulutus ja ympäristönäkökohdat)

3. toimialan tekniikkaan ja talouteen liittyvissä ominaisuuksissa (esim. hinnoittelu, markkinoiden diversifioituminen ja rakenne sekä asiakkaiden ostovoima).

Hoferin ja Schendelin (1980) mukaan 7-10 kriteeriä riittää arvioimaan toimialan haluttavuutta. Vaikeutena on valita kriteerilistasta ensinnäkin ne kriteerit, jotka sopivat kaikille niille toimialoille, joilla analysoitava yritys toimii, ja toiseksi ne kriteerit, jotka heijastavat yrityksen tavoitteita. (Hofer & Schendel 1980, 73-74.)

Myös liiketoimintayksikön vahvuuksien kriteereitä on monia. Ne voidaan Hoferin ja Schendelin (1980) mukaan jakaa tietyn toimialan sisällä kahteen ryhmään:

1. kriteerit, joiden perusta on toimialan taloudellisissa ja teknisissä ominaisuuksissa (esim. segmentointi, ostomotiivit ja tuotedifferoinnin aste)
2. kriteerit, joiden perusta on niissä ”aseissa”, joille yritykset ovat rakentaneet strategiansa (esim. myynnin tehokkuus ja tuotteiden laatu).

On kuitenkin muistettava, että eri toimialoilla eri kriteerit ovat painoarvoltaan hyvinkin erilaisia. Painoarvojen määrittäminen on vaikeaa, sillä yritykset pyrkivät joko yli- tai aliarvioimaan vahvuuksiaan tai heikkouksiaan. (Hofer & Schendel 1980, 76-77.)

Analyysin jälkeen matriisia on tarkoitus käyttää toimintaohjeena siinä, millä tavalla yritys pystyy muuttamaan asemaansa tavoitteidensa mukaiseksi. Yrityksen toimintavaihtoehtoina on sen asemasta riippuen:

- aseman rakentaminen investoimalla pääomia
- aseman ylläpitäminen tasapainottamalla tulorahoituksen ja selektiivisten varojen käyttöä
- hyväksikäyttämällä (esim. likvidoimalla). (Näsi 1988b, 51.)

Koska General Electric -yhtiön ja McKinseyn mallissa eri liiketoimintayksiköt joudutaan subjektiivisesti päättelemällä asemoimaan matriisille, niin tätä ajatusmallia on arvosteltu siitä, että se on altis manipulaatiolle. Arvostelun johdosta painoarvojen määrittämisessä käytetään joskus myös kvantitatiivisia painotuskaavioita, jotta mallin objektiivisuus lisääntyisi. Kovin paljoa uutta verrattuna BCG:n malliin GE:n ja McKinseyn malli ei tuo. (Porter 1993, 410.)

Charles W. Hofer on esittänyt omassa ajattelumallissaan uuden näkemyksen toimialatutkimukseen, sillä hän otti mukaan matriisiinsa tuotteiden tai markkinoiden

elinkaaren. Toisena akselina on yrityksen suhteellinen kilpailuasema kuten on GE:n ja McKinseynkin matriisissa. Elinkaaren Hofer jakaa matriisissaan viiteen vaiheeseen: kehittymis-, kasvu-, epävakaisuus-, kyllästymis- ja laskuvaihe. Kilpailuasema arvioidaan joko hyväksi, keskinertaiseksi tai huonoksi. Näin Hoferin matriisi laajenee 15-ruutuiseksi. (Hofer & Schendel 1980, 32-33.)

Hoferin (ks. Lahti 1988, 100) mukaan menestyksellisen strategian tärkein tekijä on tuotteen elinkaari ja sen tärkeimmät vaiheet strategian kannalta ovat kehittäminen, epävakaisuus ja lasku, koska kilpailutilanne muuttuu näiden kolmen jakson aikana. Silloin hyvin tilanteeseen varautunut yritys voi parantaa suhteellista kilpailuasemaansa. Myös elinkaaren muiden vaiheiden aikana strategian muuttaminen on mahdollista, mutta se on paljon vaikeampaa, koska kilpailuasetelma on vakiintunut. (Hofer & Schendel 1980, 107.) Eikä sekään riitä, että on valittu oikea strategia, vaan se on vasta alku oikeaan suuntaan. Yrityksen pitää olla koko ajan valpas havainnoimaan ympäristön muutoksia ja reagoimaan niihin. Hoferin matriisin käytön rajoituksena onkin se, että elinkaaren käyttäminen strategian määrittelyssä edellyttää, että toimialan kehitys seuraa elinkaaren vaiheita. Mutta jos siihen tulee häiriöitä joko alan sisältä tai ulkoa, niin Hoferin mallin sovellettavuus kärsii. (Lahti 1988, 100-102.)

2.4.4 Kilpailuanalyttinen strategianmuodostus (Porter)

Kilpailuanalyttisen koulukunnan ”isä” Michael E. Porter painottaa ajattelussaan kilpailua ja siinä menestymistä. Kilpailustrategian avulla etsitään suotuisaa kilpailuasemaa toimialalta. Porterin avainsanat ovatkin kilpailu, kilpailustrategia ja toimiala. (Porter 1991b, 13.) Porter käsittää kilpailun laajemmin kuin perinteisesti on tehty. Yritysten välisen kilpailun lisäksi otetaan huomioon myös toimittajien, ostajien, uusien tulokkaiden sekä korvaavien tuotteiden vaikutus toimialan kilpailutilanteeseen (Porter 1993, 24).

Strategiansa avulla yritys pyrkii saavuttamaan sellaisen aseman, jossa se voi parhaiten puolustautua kilpailuvoimia vastaan tai se voi vaikuttaa niihin omaksi hyödykseen (Porter 1993, 24). Jotta strategiavalinta onnistuisi, niin yrityksen on ymmärrettävä pintaa syvemmältä kaikkien viiden kilpailuvoiman (nykyiset kilpailijat, uudet tulokkaat, ostajat, toimittajat ja korvaavat tuotteet) vaikutus toimialan kilpailutilanteeseen. Kun yrityksellä on tieto näistä voimista ja niiden toimintatavoista, niin sille selviää alan uhkat ja mahdollisuudet sekä omat

heikkoutensa ja vahvuutensa. Kaiken tämän tiedon avulla yritys voi muuttaa strategiaansa itselleen mahdollisimman suotuisaksi. (Porter 1996, 75-77.) Se voi joko hyökkäämällä tai puolustamalla pyrkiä pitämään asemastaan kiinni tai parantamaan sitä (Porter 1993, 52).

Uusien tulokkaiden uhka riippuu alallepääsyn esteistä sekä alalla jo olevien yritysten toimista uusia tulijoita kohtaan. Jos esteet ovat korkeat ja kilpailijoiden vastatoimet tiukkoja, niin uusien tulijoiden uhka on pieni. (Porter 1993, 27.)

Ostajien vaikutusvalta perustuu siihen, että ne painavat hintoja alas, vaativat korkeaa laatua tai uusia palveluita sekä vertailevat kilpailijoita. Ostajilla on suuri vaikutusvalta mm. silloin, kun ostojen suhteellinen osuus ostajan kokonaiskustannuksista on iso, tuotteet ovat standardituotteita tai kun ostaja ostaa suuria määriä suhteessa myyjän myyntiin. Koska ostajilla on suuri vaikutus yritykseen, niin ostajien valinta on tärkeä strateginen päätös. (Porter 1993, 46-49.)

Toimittajilla on vaikutusvaltaa alan yrittäjiin, koska ne voivat nostaa hintoja tai vähentää tuotteidensa ja palvelujensa laatua. Toimittajilla on valtaa varsinkin silloin, kun ala ei ole toimittajaryhmän tärkeä asiakas, tuotteet ovat differoituja tai tuote on elintärkeä yrityksen kokonaistuotannossa. Vaikka yritys ei voikaan vaikuttaa kaikkiin osto-oloihinsa, niin omalla strategiavalinnalla tilanne voi kuitenkin parantua. (Porter 1993, 49-50.)

Myös korvaavat tuotteet aiheuttavat kilpailupaineita, sillä ne rajoittavat vapaata hinnoittelua asettamalla hintakaton tuotteille. Mitä houkuttelevampi on korvaavien tuotteiden hintasuhde, sitä voimakkaampi vaikutus niillä on hinnan asetantaan. (Porter 1993, 44.)

Toimialan rakenteen ymmärtämisen lisäksi toimialan kehitys on tärkeä strategian määrittelyn kannalta silloin, kun muutokset pystyvät vaikuttamaan eri kilpailutekijöiden perussyihin. Esim. laskeeko vai nouseeko alalle pääsyn esteet, väheneekö vai nouseeko ostajien vaikutusvalta? Alan kehitysprosessin ymmärtäminen ja kyky ennustaa muutoksia ovat tärkeitä senkin tähden, että parhain strategia tuo suurimman hyödyn sille, joka ensimmäiseksi sen valitsee. (Porter 1993, 192.)

Porter jakaa toimialat hajaantuneisiin, käynnistyviin, kypsiin, taantuviin ja globaaliin aloihin (Porter 1991b, 14-15). Kullakin toimialalla on yksi tai useampia strategiaryhmittymiä, jotka ovat samaa tai samantapaista strategiaa noudattavia yritysryhmittymiä. Näiden ryhmien välillä on liikkuvuusesteitä. Kun yritys pyrkii siirtymään ryhmästä toiseen, niin sen on samalla muutettava myös strategiaansa päästäkseen sisälle uuteen ryhmään. (Porter 1993, 166-168.)

Porter on esittänyt ”strategiaikkunassaan” ne perusstrategiatyypit, joiden avulla yritys voi menestyä keskivertoa paremmin. Tämä ikkuna sopii parhaiten kypsään, taantuvaan ja globaaliin toimialaan. Tässä mallissa yrityksen perusvalintoina ovat strateginen etu ja strateginen kohde. Strategiseksi eduksi yritys voi valita joko alhaiset kustannukset tai differoinnin ja strategiseksi kohteeksi koko toimialan tai vain segmentin siitä. Näin yritykselle avautuu kolme strategiavaihtoehtoa: kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Keskittymisstrategiassa painopiste voi olla joko kustannusjohtajuudessa tai differoinnissa. Yrityksen on tehtävä selviä valintoja: mitä kilpaetua se tavoittelee ja millä alueella se haluaa sen saavuttaa. Kaikkea kaikille -tyyli ei tuota tulosta. (Porter 1991b, 25.) Vaikka toimialan rakenne rajoittaa yrityksen strategiavalintoja, niin yhtä ainoaa strategiaa noudattamalla yritys harvoin menestyy, vaan samanaikaisesti sillä voi olla käytössään eri muunnelmia perusstrategioista tai kokonaan eri strategioita.

Perusstrategioista kustannusjohtajuudessa yritys pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Mutta vaikka päähuomio on kustannuksissa, pitää kustannusjohtajan olla differoinnissakin samaa tai lähes samaa tasoa kilpailijoiden kanssa. Differointistrategiaa noudattava yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen jossakin asiakkaiden arvostamassa suhteessa. Jos se tässä onnistuu, se voi nostaa tuotteidensa tai palveluidensa hintoja. Keskittymisessä yritys rajaa strategiansa koskettamaan vain hyvin rajattua toiminta-alueita. Yritys pyrkii löytämään sellaisen kapean toiminta-alueen, joka eroaa muista ja jonka tarpeita se tyydyttää kilpailijoita paremmin. Valitulla alueella yritys pyrkii sitten joko kustannusjohtajuuteen tai differointiin. (Porter 1991b, 26-29.)

Yrityksen kilpailuetu perustuu tapaan, jolla se organisoii ja toteuttaa erillisiä toimintojaan. Yritys luo arvoa asiakkailleen toimintojensa kautta. Tuotteen tai palvelun hinta, jonka asiakkaat ovat valmiit maksamaan, on yrityksen tuottaman lopullisen arvon mitta. Toiminnot

voidaan jakaa perus- ja tukitoimintoihin. Perustoiminnot ovat toimintoja, jotka liittyvät tuotteen fyysiseen aikaansaamiseen, sen myyntiin ja siirtämiseen asiakkaalle ja huoltoon. Tukitoiminnot nimensä mukaisesti tukevat perustoimintoja. Kaikki toiminnot yhdessä muodostavat arvoketjun, jonka jokainen osa myötävaikuttaa asiakkaan saamaan arvoon. Yrityksen strategia vaikuttaa siihen, miten nämä ketjun osat organisoidaan. Lisäksi eri aloilla toimintojen painoarvo vaihtelee. (Porter 1991a, 65.)

Arvoketjun osat ovat sidoksissa toisiinsa. Muutos jossakin ketjun osassa vaikuttaa toiseen tai toisiin ketjun osiin. Vaikeutena on tosin havaita eri toimintojen välisiä sisäisiä sidoksia. Kilpailuetua yritys voi saavuttaa sidosten avulla joko organisaatorajoja ylittävällä optimoinnilla tai koordinoinnilla. Ja tähän se tarvitsee tietoa. Siksi tietojärjestelmät ovat avainasemassa silloin, kun sidoksista haetaan kilpailuetua. (Porter 1991b, 67-69.)

Yrityksen oma arvoketju on osa suurempaa arvoketjua, jota Porter kutsuu arvojärjestelmäksi. Siihen kuuluu yrityksen arvoketjun lisäksi hankkijoiden, jakelukanavien ja asiakkaiden arvoketjut. (Porter 1991b, 52.) Sidoksia ei ole vain yrityksen oman arvoketjun osien välillä, vaan myös arvojärjestelmän eri osien välillä. Yrityksen, hankkijoiden ja jakelukanavien välisiä sidoksia Porter nimittää vertikaaliksi sidoksiksi. Niitä hyväksikäyttämällä yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Optimointia ja koordinointia vaikeuttaa kuitenkin se, että hankkijat ja jakelukanavat ovat itsenäisiä yrityksiä, joilla on tietysti oma tahto ja näkemys omasta hyvästä. Lisäksi arvojärjestelmään kuuluu asiakkaan arvoketju. Yrityksen differointi perustuu siihen, millainen sen arvoketju on suhteessa asiakkaan arvoketjuun. Yritys luo arvoa asiakkaalle, jos se pystyy alentamaan asiakkaan kustannuksia tai parantamaan hänen toimintakykyään kilpailijoita paremmin. (Porter 1991b, 70-73.)

Millainen on sitten se strategiateoria, jonka pohjalta yritykset valitsevat oikean strategian ja soveltavat sitä menestyksellisesti? Porterin (1991c) mukaan siihen vaikuttaa ainakin neljä eri tekijää. Ensinnäkin strategiateorian pitää ottaa huomioon yrityksen lisäksi koko toimiala ja ympäristö laajemminkin. Toiseksi teorian pitää olla avoin ulkoapäin tuleville muutoksille, kuten asiakkaiden tarpeiden ja teknologian muutoksille. Kolmanneksi teorian pitää antaa yritykselle toimintavapaus. Vaihtoehtoiset strategiat, luovuus ja taitojen kehittäminen on oltava mahdollista. Neljänneksi teorialla on oltava yhteys historiaan. Vai onko kuitenkin niin, että menestys ei riipukaan oikein valitusta strategiasta, vaan joustavasta ja oppivasta

organisaatiosta, joka pystyy koko ajan uudistamaan strategiaansa? Näin kriittiseksi tekijäksi tuleekin oppiminen ja sopeutuminen, eikä oikea strategiavalinta. (Porter 1991c, 109-110.)

Yritystä ei voi strategiatarkastelussa erottaa ympäristöstään, mutta pelkän sopeutumisen sijasta myös yritys itse voi vaikuttaa oman ympäristönsä kehitykseen. Yritys luo ja ylläpitää kilpailuetua jatkuvalla toimintojensa parantamisella ja innovoimalla. Porter esittelee yrityksen menestystekijät ns. 'kilpailuetutimantin' muodossa. Timantin kulmina ovat tuotannontekijät, kysyntä, lähi- ja tukialat sekä yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne (Porter 1991a, 99).

Perinteisesti tuotannontekijät on jaettu maahan, työvoimaan ja pääomaan, mutta Porterin (1991a) mukaan tämä jaottelu on liian yleinen. Hän jakaa tuotannontekijät seuraavasti:

1. Inhimilliset voimavarat (henkilöstö, taidot ja kustannukset)
2. Fyysiset voimavarat (maa, vesi, mineraalit, puu, vesivoima jne.)
3. Tietovarot (tieteellinen, tekninen, tavaroihin ja palveluihin liittyvät tietovarot)
4. Pääomavarat (pääoman määrä ja kustannukset)
5. Perusrakenne (kuljetusjärjestelmät, viestintäyhteydet, terveydenhuolto jne.) (Porter 1991a, 103-104.)

Kaikki nämä eri tuotannontekijät muodostavat maan tuotannontekijävarannon. Se vaikuttaa yritysten kilpailukykyyn, mutta sen vaikutus on kuitenkin erilainen kuin yleensä ymmärretään. Osa tuotannontekijöistä tulee maalle perintönä, osa taas luodaan maan sisäisissä prosesseissa. Kilpailuedun kannalta merkittävimmät ovat juuri nämä itse luodut tuotannontekijät. (Porter 1991a, 102.)

Yrityksen kilpailuedun kannalta tärkeimmät tuotannontekijät ovat pitkälle erikoistuneita ja tietyn toimialan tarpeisiin sopivia erotuksena perustuotannontekijöistä, joita on laajemmalti saatavilla ja joita voi helpommin liikutella kuin pitkälle erikoistuneita tuotannontekijöitä. Kehittyneitä tuotannontekijöitä on myös vähemmän, koska niiden kehittäminen edellyttää jatkuvaa panostusta. Niiden saanti globaaleilta markkinoilta on myös vaikeampaa. Mutta ilman hyvää perustuotantovarantoa ei olisi myöskään kehittyneitä tuotannontekijöitä, sillä ne pohjautuvat usein perustuotannontekijöihin (Porter 1991a, 106.)

Tuotannontekijöiden määrää merkittävämpää kilpailuedun kannalta on kuitenkin se, kuinka tehokkaasti niitä käytetään. Tähän vaikuttaa sekä yrityksen päätökset että niiden käyttämä tekniikka. (Porter 1991a, 104.) Kilpailuedun kannalta voi joskus olla eduksi myös tuotannontekijän puute, sillä se pakottaa etsimään uusia ratkaisuja, joilla voi korvata puuttuvan varannon (Porter 1991a, 112).

Kotimaan kysyntä on tärkeää kilpailuedun kannalta sen tähden, että se auttaa havaitsemaan asiakkaiden tarpeet ja muutokset niissä kilpailijoita nopeammin. Valistuneet ja vaativat asiakkaat painostavat yrityksiä parantamaan tuotteidensa laatua, ominaisuuksia ja huoltoa. Oman maan kysyntä edistää yrityksen kilpailukykyä myös silloin, kun asiakkaiden tarpeet ennakoivat muiden maiden tarpeita. Tällöin yritykset saavat ikään kuin varaslähdön suhteessa kilpailijoihin. (Porter 1991a, 115-120.)

Lähi- ja hankkija-alat tuovat yrityksille kilpailuetua läheisen yhteistyön ansiosta. Yritykset saavat nopeasti tietoja, uusia ideoita ja pääsevät käsiksi uusiin teknologioihin. Vastaavasti yritykset voivat vaikuttaa hankkijoidensa uudistushankkeisiin. Yritykset voivat toimia myös uutuuksien testajina. Kaikki tämä nopeuttaa innovaatiota. (Porter 1991a, 130-133.)

Neljäs kilpailuedun perustekijä on yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne. Kansallinen ja paikallinen ympäristö vaikuttaa suuresti yrityksen tavoitteisiin, strategioihin ja organisointitapoihin. Kaikki maan yritykset eivät toki ole samanlaisia, mutta ympäristö muokkaa niitä samantapaisiksi. Esimerkiksi suhtautuminen auktoriteetteihin, työntekijöiden vuorovaikutusnormit ja johdon suhtautuminen toisiinsa vaikuttavat yritysten organisointi- ja johtamistapoihin (Porter 1991a, 139). Kotimainen kilpailu aiheuttaa yrityksille parannus- ja innovointipaineita. Kireä kotimainen kilpailu pakottaa yrityksiä myös kansainvälisille markkinoille. Ilman kotimaista kilpailua yritys tuskin menestyy ulkomaisten kilpailijoiden kanssa. Kotimainen kilpailu tuo kilpailuetua koko toimialalle, kun yritykset mittelevät toistensa kanssa taidoissaan ja teknisissä ratkaisuissaan. (Porter 1991a, 149-151.)

Varsinaisten neljän kilpailuedun perustekijän lisäksi Porter liittää timanttiinsa myös sattuman ja valtiovallan. Sattumanvaraiset asiat eivät liity maan oloihin eivätkä yrityksen omiin toimiin. Tällaisia tekijöitä ovat mm. keksinnöt, sodat, merkittävät tekniset uudet ratkaisut, muutokset rahamarkkinoilla ja maailmanlaajuiset talouden nousut ja laskut. Sattumanvaraiset

tekijät ovat tärkeitä siksi, että ne aiheuttavat epäjatkuvuutensa ansiosta uuden tilanteen, jolloin kilpailuasemissa voi tapahtua muutoksia. Tällöin ne maat, joiden kilpailutilanne on suotuisin, voivat muuttaa uuden tilanteen itselleen eduksi. (Porter 1991a, 156-157.)

Valtiovalta vaikuttaa kilpailuedun perustekijöihin joko kielteisesti tai myönteisesti. Tuotannontekijöihin valtiovalta vaikuttaa mm. tukitoimien, koulutuspolitiikan ja pääomamarkkinoiden säätelyn kautta. Kysyntään valtio voi vaikuttaa asettamalla esim. erilaisia tuotenormeja ja säädöksiä. Myös toimimalla asiakkaana valtiolla on vaikutusta kysyntään. Yritysten strategiaan, rakenteeseen ja kilpailutilanteeseen valtiovalta vaikuttaa mm. veropolitiikan avulla. Vastaavasti perustekijät voivat vaikuttaa valtiovaltaan. (Porter 1991a, 159-160.)

Kilpailutilanteen kulmat eivät ole toisistaan riippumattomia, sillä yhden tekijän vaikutus riippuu toisten tekijöiden tilasta. Maan kilpailuedun perustekijät muodostavat monimutkaisen järjestelmän, jonka välityksellä monet kansalliset ominaispiirteet vaikuttavat kilpailumenestykseen. Pysyvä kilpailuetu syntyykin jatkuvasta eri tekijöiden vuorovaikutuksesta, joka vie kehitystä eteenpäin.

2.4.5 Suunnittelusystemaattinen lähestyminen

Suunnittelusystemaattisen koulukunnan perusajatuksena on rakentaa organisaatiolle kokonaisvaltainen suunnittelujärjestelmä, joka ulottuu organisaation eri tasoille ja jonka aikajänne vaihtelee. Yrityssuunnittelu on tämän koulukunnan mukaan hyvin laaja-alaista koskettaen yritystä ja ympäristöä, asioita ja ihmisiä sekä joukkoja että yksilöitä. Koulukunnan avainsanat ovat hierarkisointi ja sekvenssointi. Hierarkisoinnissa ilmiö puretaan taso tasolta yhä pienempiin ja tarkempiin osiin. Esimerkiksi suunnitelmat jaetaan alasuunnitelmiin, jotka taas jaetaan ala-alasuunnitelmiin. Sekvenssoinnilla tarkoitetaan prosessin paloittelemista osiin ja niiden laittamista järjestykseen. (Näsi 1988b, 57-58.)

Tähän George A. Steinerin 1960-luvulla kehittämään malliin sisältyy yrityksen erilaiset suunnitelmat, niiden keskinäiset suhteet ja suunnitteluun ja tuloksiin tarvittavien toimenpiteiden järjestys. Steinerin malli koostuu kolmesta perustekijästä, joilla kullakin on oma, ainutlaatuinen vaikutuksensa suunnitteluun. Nämä ovat yhteiskunnan asettamat

sosiaalis-taloudelliset vaatimukset, yritysjohton ideat ja yritysfilosofia sekä yrityksen sisäiset ja ulkoiset mahdollisuudet, heikot ja vahvat puolet. (Steiner 1971, 45-47.)

Steinerin mallin mukaan ympäristö vaatii yrityksiä käyttämään resurssejaan tehokkaasti yhteisön tarpeiden tyydyttämiseen. Jos näin käy, yritykset jäävät henkiin ja menestyvät. Muuten ne kuolevat pois. Toisena vaikuttavana tekijänä ovat yritysjohton arvot. Jokaisella johtajalla on yksilölliset arvoperusteet ja moraalikäsitteet. Ne vaikuttavat kaikkiin tehtäviin päätöksiin tavoitteiden asetannasta käytännön ratkaisuihin. Näin siitä huolimatta, että arvot ovat usein kirjoittamattomia. Steinerin mallin kolmantena perustekijänä on yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien löytäminen sekä uhkien ja mahdollisuuksien kartoittaminen. Suunnittelun perustarkoituksena on löytää tulevaisuuden mahdollisuudet ja hyödyntää niitä sekä pitkällä tähtäimellä raivata esteet pois ja näin kasvattaa uusia mahdollisuuksia. (Steiner 1969, 32-33.)

Yllämainittujen kolmen perustekijän lisäksi Steinerin suunnitteluprosessiin kuuluvat strateginen suunnittelu, keskipitkän tähtäimen ohjelmointi sekä lyhyen tähtäimen suunnittelu. Strateginen suunnittelu tähtää organisaation tärkeimpien tavoitteiden, toimintaperiaatteiden ja strategioiden asettamiseen. Keskipitkän tähtäimen suunnittelussa laaditaan yksityiskohtaisia ja koordinoituja suunnitelmia valituille toiminnoille. Kaikki suunnitelmat perustuvat kuitenkin strategiaan suunnitelmiin. Aikajänne on kaikilla keskipitkän tähtäimen suunnitelmissa sama, tavallisesti viisi vuotta. Keskipitkän tähtäimen ohjelmat ovat kuitenkin liian karkeita yksityiskohtaisia liiketoimia varten. Siksi tarvitaan lyhyen tähtäimen suunnitelmia. Ne ovat hyvin konkreettisia ja aikajänteeltään lyhyitä. (Steiner 1969, 34-35.)

Steinerin mallin viimeiset elementit ovat suunnittelun organisointi ja suunnitelmien arviointi. Jotta suunnitelmat tulisivat tehdyiksi, pitää olla organisaatio toteuttamaan ne. Organisoinnin on oltava jo osa itse suunnitteluprosessia. Vain näin varmistetaan suunnitelmien toteutus. Hyvä suunnitteluohjelma edellyttää myös säännöllistä suunnitelmien tarkistusta: ollaanko pysytyt suunnitelmissa vai ei, onko mahdollinen poikkeaminen ollut tarkoituksenmukaista vai ei. Jos asiattomia poikkeamia havaitaan, johdon on niihin heti puututtava. Myös päämäärien ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien keinojen soveltuvuutta pitää tutkia suunnitteluprosessin eri vaiheissa. (Steiner 1971, 51-52.)

Steinerin mallin lisäksi on olemassa lukuisa joukko hiukan toisistaan poikkeavia suunnittelumalleja. Mm. johtamistapa, organisaatio ja yrityksen koko vaikuttavat siihen, miten suunnitelmia tehdään. Yritysten ongelmana onkin päättää, mitä alueita suunnitelmiin otetaan mukaan, kuinka paljon niitä on tutkittava ja kuinka tarkkoja suunnitelmien pitää olla. (Steiner 1969, 49.) Harvalla yrityksellä kaikki suunnitelmat ovat kirjallisia, vaan usein ne ovat yhdistelmä kirjoitettuja ja kirjoittamattomia suunnitelmia (Steiner 1971, 74).

Vaikka suunnittelusystemaattinen koulukunta ymmärtääkin suunnittelun prosessina, niin se ei kuitenkaan ole jatkuvasti etenevä prosessi, vaan monet vaiheet toistuvat tai hypitään vaiheesta toiseen. Usein tavoite saavutetaan vasta useiden vaihtoehtojen tutkimisen jälkeen. Myös alkuperäistä tavoitetta saatetaan muuttaa prosessin aikana. (Steiner 1971, 62-66.)

Myös itse strategisen päätöksen tekeminen voidaan nähdä prosessina. Johnsonin ja Scholesin (1997) mukaan päätöksenteko jakautuu neljään eri vaiheeseen: ongelman tiedostaminen, ongelman diagnostisointi, vaihtoehtojen rakentaminen ja ratkaisun tekeminen (Johnson & Scholes 1997, 60).

Tavallisesti ongelman tiedostaminen tapahtuu yksilötasolla. Joku organisaatiossa aistii, että jokin on vialla. Nämä varoitussignaalit voivat tulla organisaation sisältä, asiakkailta tai muusta ympäristöstä. Tässä vaiheessa organisaatio ei vielä tunnista ongelmaa. Mutta vähitellen ongelman merkit tulevat niin selviksi, että myös organisaatio tunnistaa ne. Ongelma voi näkyä vaikkapa budjetin ylittymisenä tai myynnin tippumisena. (Johnson & Scholes 1997, 58.)

Toisessa vaiheessa ongelma diagnostisoidaan. Tällöin kerätään tietoja ja määritetään ongelma. Kerätyt tiedot ovat usein suullisia ja epävirallisia, etenkin jos johtajana on kokenut henkilö. Ongelman määrittäminen tapahtuu yhteistyössä usean henkilön kesken. Organisaatio pyrkii yhteisymmärrykseen siitä, minkälainen ongelma on. Diagnostisoinnissa tarvitaan diplomatiaa. (Johnson & Scholes 1997, 58-60.)

Ratkaisun etsimisessä johtaja voi käyttää eri tekniikoita. Hän voi ottaa esille jo olemassa olevia tai jo aikaisemmin kokeiltuja ratkaisuja. Tai hän voi odottaa passiivisesti sopivaa

ratkaisua. Vasta jos nämä keinot eivät tuo toivottavaa ratkaisua, ryhdytään uuden ratkaisun luomiseen. (Johnson & Scholes 1997, 61.)

Viimeisenä päätösprosessin vaiheena on valinnan tekeminen. Se voi olla luonteeltaan kolmenlainen prosessi:

1. Hajanainen prosessi, johon osallistuu monta neuvottelutahoa ja joka sisältää paljon keskinäistä kanssakäymistä ja epävirallista keskustelua.
2. Juoheva prosessi, johon osallistuu edellistä vähemmän neuvottelutahoja ja enemmän virallisia kommunikaatiokanavia, jolloin aikaa menee vähemmän.
3. Supistettu prosessi, jossa informaatiolähteet ovat saatavilla ja muiden mielipiteitä ei tarvitse kysellä. (Johnson & Scholes 1997, 61.)

1970-luvulla suunnittelusystematiikka joutui syrjään, sillä ympäristö alkoi muuttua niin vinhaa vauhtia, etteivät pitkän kaavan mukaiset suunnitteluprosessit ehtineet mukaan. Mutta olojen rauhoituttua 1980-luvulla suunnittelusystemaattinen ajattelutapa tuli uudelleen muotiin ja levisi suunnittelun lisäksi koko strategiseen johtamiseen. Johtaminenkin voitiin taas nähdä prosessina, johon kuuluivat suunnittelu, organisaatio, toimeenpano, valvonta ja kommunikointi. Eli voisi sanoa, että suunnittelusystematiikka puhtaimmillaan sopii hyvin vakaisiin oloihin, mutta nopeasti muuttuvissa oloissa se jää muutoksen jalkoihin. (Näsi 1988b, 59-62.)

2.4.6 Menestysprofiili- ja kulttuurijattelu (Peters)

Menestysprofiili- ja kulttuurijattelu nousi pinnalle 1980-luvulla. Kyvyttömyys toteuttaa strategiset suunnitelmat herätti mielenkiinnon yrityskulttuuriin ja sen kehittämiseen. Haluttiin myös selvittää, miksi japanilaiset menestyivät niin hyvin. Mikä heidän yrityksissään oli niin erilaista kuin lännessä?

Kulttuurikoulukunta perustuu muita koulukuntia enemmän ihmiseen, hänen taitoihinsa, näkemyksiinsä ja toimintaansa. Tunnetuimpia yrityskulttuurin kehittäjiä ovat Thomas J. Peters ja Robert H. Waterman sekä Terrence E. Deal ja Allan A. Kennedy.

Peters ja Waterman esittelevät teoksessaan ”Menestyksen profiileja” ajatusmallinsa organisaation menestyksen avaimista. Niitä eivät ole tehokkaat organisaatorakenteet, vaan ihmiset itsessään. Tämä koulukunta keskittyy ihmisiin niin työntekijöinä, johtajina, asiakkaina kuin kilpailijoinakin. Peters ja Waterman korostavat ihmisten tahtoa ja taitoa tehdä haluttuja asioita. (Peters & Waterman 1985, 27-28.)

Menestyksen profiileja -teos kertoo tutkimuksesta, jossa etsittiin etenkin pitkällä aikavälillä menestyneitä yrityksiä. Tutkimusryhmä valitsi aluksi 75 korkealle arvostettua yritystä, joiden edustajista noin puolta haastateltiin perinpohjin. Tämä työ paljasti, että kaikki menestyneet yritykset olivat perusasioissa taitavia. Menestys ei ollut kiinni välineistä, älykkyydestä eikä organisaatiosta. Nämä yritykset painottivat laadun merkitystä sekä asiakkaiden ja työntekijöiden kuuntelua. Ne sallivat työyhteisön kehittäjille vapauksia ja kestivät kaaosta saadakseen vastineeksi nopeita toimenpiteitä ja tarpeellista kokemusta. (Peters & Waterman 1985, 30-31.)

Menestyneiden yritysten muista poikkeavat ominaisuudet koottiin kahdeksan kohdan listaksi.

Nämä ominaisuudet ovat:

1. Toimintahakuisuus, halu saada aikaan

Iskulauseeksi sopii tähän kohtaan ”tee, korjaa, kokeile”. Analysointi, joustavuus ja nopea toiminta ovat avainsanoja.

2. Asiaksläheisyys

Menestyvät yritykset nostavat asiakkaan etusijalle. Ne oppivat koko ajan uutta asiakkaita palvellessaan.

3. Itsenäisyys ja yrittäjäisyys

Uudistumiskykyiset yritykset innostavat uuden luomiseen, sallivat riskien ottamisen ja kannustavat hyviä yrityksiä. Sisäinen yrittäjäisyys on ”valttia”.

4. Tuottavuuden kohottaminen ihmisten avulla

Jokainen ihminen on tärkeä asemasta riippumatta. Laatu ja tuottavuus on kaikkien asia. Yksilön kunnioitus on avainkäsite.

5. Käytännön läheisyys, arvojen kunnioittaminen

Johtajat ovat jatkuvassa yhteydessä työntekijöihin - johtavat kävellen. Menestyjillä on vain muutama perusarvo, jotka ovat kaikille tuttuja.

6. Lestissään pysyminen

Yrityksen on hyvä pysyä perusosaamisessaan. Kaikenlaiset ”rönsyt” on karsittava.

7. Yksinkertaiset muodot, vähän johtajia

Menestyksen takana ovat yksinkertaiset rakenteet ja järjestelmät sekä pieni johtajisto.

8. Tiukkuus ja väljyys samaan aikaan

Elintärkeät asiat on hyvä keskittää, mutta kaikki muu hajauttaa. (Peters & Waterman 1985, 31-33.)

Menestyvien yritysten piirteet ovat kaikille hyvinkin tuttuja. Mutta menestyksen idea onkin siinä, miten nuo ominaisuudet saa elämään organisaatiossa. Mitä käytännössä tarkoittaa ihmisen kunnioitus tai hyvä laatu? Minkälainen organisaatorakenne on paras meidän tapauksessa? Entä mikä on johtajan merkitys menestykselle? Tutkimus paljasti, että miltei kaikissa erinomaisissa yrityksissä oli vahva johtaja. Jopa niin vahva, että hänen arvonsa jäivät elämään hänen jälkeensäkin. Johtajan keskeinen tehtävä onkin yrityksen arvojen hallinta. (Peters & Waterman 1985, 43-44.)

Petersin ja Watermanin menestysprofiilia on myös arvosteltu. Menestystekijät ovat arvostelijoiden mukaan keskenään ristiriitaisia. On kysely myös sitä, miksi jotkut yritykset valittiin menestyjien joukkoon, vaikka ne eivät täyttäneet kaikkia kriteereitä tai olivat tehneet virheitä. Toiseksi menestyksen katoavaisuus on aiheuttanut kyselyä. Tutkimukseen valittu menestynyt yritys onkin kadottanut menestyksensä myöhemmin. Valintakriteerit täyttänyt yritys ei siis aina olekaan menestyvä. (Peters & Waterman 1985, 42-43.)

Peters yhdessä Nancy Austinin (ks. Näsi 1988b, 64-65) kanssa on kuitenkin vakuuttunut ajatustensa oikeellisuudesta. He painottavat johtajan ja johtajuuden merkitystä. Heidän mukaansa johtaminen vaeltelemalla on se ainoa oikea tapa. He korostavat myös sitä, että johtajan pitää tuntea tuotannon eri vaiheet. Luovuutta on sallittava, jotta yritys menee eteenpäin. Lyhyesti sanottuna Petersin ja Austinin mukaan johtajan pitää ”tuoksua” niin, että hän jättää selkeät merkit jälkeensä.

Deal ja Kennedy uskovat myös yrityskulttuurin vaikuttavuuteen. He ovat tulleet siihen tulokseen, että yrityksen jatkuvaa menestystä ei takaa strateginen suunnittelu, henkilöstöpolitiikka eikä kustannusvalvonta, vaan sen kulttuuri. Jokaisella yrityksellä on oma

kulttuurinsa, vaikkakin joskus epäyhtenäinen ja vaikeasti ulkoapäin hahmotettavissa. Kulttuuri, heikkokin, vaikuttaa kaikkeen organisaatiossa. Siksi sillä on niin suuri merkitys myös menestykseen. (Deal & Kennedy 1987, 8-9.) Luohan kulttuuri työntekijöille käsityksen yhteisestä suunnasta ja antaa ohjeita jokapäiväiselle käyttäytymiselle (Deal & Kennedy 1987, 25).

Yrityskulttuuri muodostuu Dealin ja Kennedyn mukaan viidestä osatekijästä: yritysympäristöstä, arvoista, sankareista, riiteistä ja kulttuuriverkostosta.

Yritys ympäristö on jokaisella yrityksellä erilainen riippuen sen tuotteista, kilpailijoista, asiakkaista, julkisen vallan toimista jne. Ympäristö, jossa yritys toimii, asettaa omat vaatimuksensa sille, miten yrityksen on toimittava menestyäkseen. Yritys ympäristö onkin suurin yksittäinen kulttuuriin vaikuttava tekijä. (Deal & Kennedy 1987, 18.) Deal ja Kennedy ovat erotelleet erityyppisiä kulttuureita, joista toisissa riskien ottaminen ja nopean palautteen saaminen ovat ominaisia, kun taas toisentyypisissä kulttuureissa riskit ovat pieniä ja palaute hidasta. Vaikka kulttuurit voidaankin jakaa erilaisiin luokkiin, niin käytännössä yritysten todellinen kulttuuri on aina sekoitus näistä. Etenkin vahvan kulttuurin omaavat yritykset ottavat parhaat osat kustakin kulttuurityypistä. (Deal & Kennedy 1987, 124.)

Yrityksen arvot ovat kulttuurin ydintä. Ne saavat työntekijöissä aikaan yhteenkuulumisen tunteen. Arvot osoittavat, minkälaisiin asioihin yrityksessä kiinnitetään eniten huomiota, minkälainen informaatio otetaan huomioon päätöksenteossa ja minkälaisia henkilöitä ja ominaisuuksia yrityksessä arvostetaan. Mutta yritys viestii arvoillaan myös ympäristölleen sitä, mitä se arvostaa. (Deal & Kennedy 1987, 37.)

Sankareissa henkilöityy yrityksen kulttuurin arvot. He ovat roolimalleja muille työntekijöille ja ulkomaailmalle yrityksen symboleja. Synnynnäiset sankarit ovat sitkeitä, itseensä luottavia tulevaisuuden näkijöitä. Mutta jos sankareita ei synny, niin heidät voidaan myös luoda. Voimakkaan kulttuurin yritykset luovat sankareita yrityksen joka tasolle. Ja sankareitakin on monenlaisia yrityksen tarpeesta riippuen. Joidenkin tehtävänä saattaa olla innostaa muita luoviin ratkaisuihin, joidenkin viedä muutosta eteenpäin ja jotkut ovat esimerkkinä peräänantamattomuudesta. Näitä sankareita kutsutaankin tehtävänsä mukaisesti tilanne-sankareiksi. (Deal & Kennedy 1987, 52-63.)

Riitit ja rituaalit määrittelevät yrityksen hyväksyttävät käyttäytymissäännöt. Ilman näitä rituaaleja vahvakin kulttuuri kuolee. Rituaalit hallitsevat sosiaalista kanssakäymistä niin yrityksen oman väen kuin ulkopuolistenkin kesken. Jokaiseen normaaliin työpäivään sisältyy suuri määrä rituaaleja, mutta ne ovat niin arkipäiväistyneet, ettei niitä helposti edes huomaa. Rituaalit ovatkin johdon hyvä apuväline yrityksen arvojen yhdenmukaistamisessa ja niiden tiedottamisessa koko organisaatiolle. (Deal & Kennedy 1987, 69-91.)

Kulttuuriverkosto on organisaation tärkein sisäinen viestintäjärjestelmä, joka sekä välittää informaatiota että tulkitsee sen merkityksen työntekijöille. Jokaisella organisaation jäsenellä on tässä verkostossa oma, epävirallinen tehtävä. Hän voi olla vakooja, tarinankertoja, pappi, kuiskaaja tai juonittelija. Nämä kaikki epäviralliset roolit muodostavat virallisen organisaation rinnalle piilo-organisaation, joka on hyvinkin erilainen kuin virallinen organisaatio. Vaikka tämä piilo-organisaatio on epävirallinen, niin sillä on kuitenkin hyvin tiukat, kirjoittamattomat säännöt. Kaikkien on tiedettävä ne, jotta voi tulla toimeen virallisessa organisaatiossa. Johto ei pääse eroon tästä rinnakkaisesta organisaatiosta, mutta se voi käyttää sitä hyväkseen oman sisäisen verkostonsa kautta. (Deal & Kennedy 1987, 99-119.)

Yrityskulttuurilla on voimakas vaikutus yrityksen käyttäytymiseen. Kulttuuri muotoutuu organisaatiossa pikku hiljaa. Voidaankin sanoa, että kulttuuri on kokoelma opittuja malleja, jotka ovat osoittautuneet menestyksellisiksi. Mutta muutoksen edessä kulttuurista voi tulla este. Uhkaahan muutos myös yrityksen epävirallista puolta. Lisäksi menneistä periytyneet arvot ja asenteet rajoittavat havaintokykyä ja siten estävät muutostarpeen ymmärtämistä (Dighton 1984, 46). Jos on kulttuurin muodostaminen vaikeaa, niin sen muuttaminen on vielä vaikeampaa. Sen sijaan kulttuurin tuhoaminen on helppoa. (Mintzberg 1990, 171.) Tietynlaisen kulttuurin luominen vie aikaa ja vaatii johdon sitoutumista. Johdon on ilmaistava selkeästi uudet arvot, jotka ovat muutetun strategian mukaisia. (Brandt 1986, 102.)

2.4.7 Mintzbergiläisyys (Mintzberg)

Mintzbergiläisyys-koulukunnan nimi tulee suoraan sen kehittäjän, Henry Mintzbergin, nimestä. Hän keskittyy omassa strategia-ajattelussaan kolmeen kysymykseen:

1. Kuka luo strategian?
2. Mitä strategia on?
3. Miten strategia muodostuu?

Mintzbergin määritelmä strategiasta on suhteellisen laaja ja väljä. Hänen mukaansa strategia on ”toimintamalli yritystä ja sen liiketoimintaa koskevan päätöksenteon jatkuvassa virrassa”. Se ilmenee organisaation käyttäytymisen yhdenmukaisuutena. Strategian sisältö muotoutuu vaiheittain. Mintzberg puhuukin aiotusta, toteutuvasta ja toteutuneesta strategiasta. Aiottu strategia ilmenee yrityksen tavoitteissa ja päämäärissä. Johdon konkreettiset kehittämistoimenpiteet muuttavat aiotun strategian toteutuvaksi strategiaksi. Ja sitten, kun strategiaa voidaan jo toteuttaa markkinoilla, puhutaan toteutuneesta strategiasta. (Lahti 1988, 40.) Tosin toteutunut strategia voi olla myös etukäteen suunnittelematon. Tällöin Mintzberg puhuu esiintyntyvästä strategiasta. (Mintzberg 1994, 25.)

Mintzberg on esittänyt kolme strategian tekijää ja strategian muodostamistyyliä. Nämä ovat yrittäjätyyli, sopeutuva tyyli ja suunnitteleva tyyli. Yrittäjätyylissä on vain yksi strategian luoja, tavallisesti johtaja itse. Hän on aktiivinen, uusia mahdollisuuksia etsivä ja riskinsietokykyinen. Valta on keskittynyt johtajalle. Hänellä on selvä näkemys siitä, mihin suuntaan yritystä on kehitettävä. Strategiat muuttuvat johtajan omien näkemysten muuttumisen myötä. Yrittäjätyylin organisaatiot ovat usein nuoria ja aggressiivisia. Ne etsivät mahdollisuuksia suuriakin riskejä ottamalla. Joskus tämä rohkea toiminta voi olla niille ainoa keino menestyä kilpailussa suurempien yritysten kanssa. Tässä tyylissä strategian päätavoitteena on kasvu. Kasvun ei välttämättä tarvitse olla määrällistä, vaan se voi tarkoittaa myös laadullista kehittymistä ja uudistumista. Ympäristö nähdään taipuisana, kontrolloitavissa olevana. (Mintzberg 1988, 82-84.)

Sopeutuvassa tyylissä perusajatuksena on sopeutua ympäristön vaatimuksiin. Selviä päämääriä ei ole, vaan tavoitteita muutetaan ja kehitetään ympäristöä seuraten. Organisaatiossa ei ole yhtä ainoaa valtakeskittymää, vaan päätöksenteko ja strategian muodostaminen ovat hajautettuja. Strategian muodostaminen on enemmänkin olemassa olevien ongelmien ratkaisemista kuin uusien mahdollisuuksien etsimistä. Päätökset tehdään yksi kerrallaan ilman koordinoitua. Koska strategia on näin hajanaista, jää strategistille aina mahdollisuus sopeutua hetken tarpeisiin. Tyyli on melko varovaista. Tämä malli korostaa ympäristön merkitystä ja kokemuksesta oppimisen tärkeyttä. Sopeutuva tyyli sopii parhaiten

suuriin organisaatioihin, joilla on monia toisiaan kontrolloivia yksiköitä. Tällaisia voivat olla mm. suuret sairaalat ja yliopistot. (Mintzberg 1988, 84-85.)

Suunnittelu-tyylissä systemaattiset analyysit, jaot, jäsentelyt ja hierarkiat ovat tärkeitä. Siinä vältetään konflikteja ja neuvotellaan ympäristön kanssa. Muodollinen suunnittelu on kaiken toiminnan perusta. Sen avulla etsitään uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja nykyisiin ongelmiin. Strategian muodostamista hallitsevat tiukka koordinointi ja tarkat käyttäytymismallit. Päätöksenteko ja strategianmuodostus ovat pitkälle integroituneita. Näin uskotaan vältettävän konflikteja sekä saatavan tukea muista päätöksistä sen sijaan, että päätökset tehtäisiin erillisinä. Suunnittelu-tyyli sopii parhaiten suuriin organisaatioihin, joilla on varaa analyysihin. Samaten ympäristön pitää olla melko muuttumaton ja siten ennustettavissa. (Mintzberg 1988, 86-88.)

Mintzberg on omien tutkimustensa perusteella päätenyt liittämään tietyn organisaatorakenteen tiettyyn strategian muotoutumistyyppiin. Yrittäjämallin hän liittää yksinkertaiseen rakenteeseen, suunnittelumallin konemaiseen byrokraatiaan ja sopeutuvan mallin projektiorganisaatioon. Tosin aivan näin puhtaasti eri strategian muotoutumistyyppit eivät ole sidoksissa eri tyyppisiin organisaatioihin eikä strategiatyyppi ole välttämättä puhtaasti joku näistä kolmesta, vaan jokin sekoitus näistä. Strategiat voivat olla erilaisia organisaation eri elinkaaren vaiheissa sekä samaankin aikaan organisaation eri osissa. (Leppäalho 1991, 31-32; Mintzberg 1988, 82-88.)

Mintzbergin mukaan strategia voidaan käsittää monella tavalla. Se voi olla suunnitelma, juoni, malli, asema markkinoilla tai näkemys. Kun strategia käsitetään suunnitelmana, niin sillä tarkoitetaan tietoista toimintasuuntaa, ohjetta, jonka avulla organisaatio voi selvitä. Suunnitelmanäkemykseen sisältyy ajatus, että strategia on etukäteen ajateltu, tietoinen ja tarkoitushakuinen. Strategia voi olla myös juoni, joka on suunnattu kohti kilpailijaa. Juoninäkemys korostaa strategian dynaamista ja kilpailullista luonnetta. Pitää olla selvillä kilpailijoiden aikeista ja vastata niihin, vaikkapa juonen avulla. Jos strategia käsitetään malliksi, niin sillä tarkoitetaan käyttäytymisen yhdenmukaisuutta, joka on joko tarkoitettua tai muuten vain syntynyttä. Suunnitelma- ja mallikäsitteet poikkeavat toisistaan siten, että suunnitelmat eivät välttämättä toteudu, mutta mallia ei ole olemassa ilman ennakkokäsitystä. Neljäs käsitys strategiasta on se, että se on asema markkinoilla. Tällä tarkoitetaan

organisaation paikkaa suhteessa sen ympäristöön. Asema voidaan määritellä suhteessa yhteen tai useampaan kilpailijaan tai ympäristöön kokonaisuudessaan. Viides määritelmä, strategia näkemyksenä, korostaa tapaa havainnoida ympäröivää maailmaa. Jotkut organisaatiot ovat aggressiivisia, uusia teknologioita luovia ja uusille markkinoille pyrkiviä, kun taas toiset pysyttelevät paikoillaan ja yrittävät suojautua kilpailijoilta. Tämä määritelmä korostaa strategian abstraktista ja yhteisöllistä luonnetta. Strategia on kaikkien osallisten yhteinen käsitys asioista, ei mitään konkreettista, johon voisi tarttua. (Mintzberg 1996, 10-15.)

Kaikki Mintzbergin määritelmät strategiasta auttavat ymmärtämään strategian eri puolia. Ajatus strategiasta suunnitelmana tuo esille sen, miten johtajat yrittävät suunnata organisaatioidensa toimintaa. Juonikäsitys korostaa kilpailun merkitystä ja oman organisaation reaktioita kilpailijoiden liikkeisiin. Strategia mallina keskittyy toimintaan. Pelkkä käsite on tyhjä kunnes se siirtyy todelliseksi käyttäytymiseksi. Ajatus strategiasta asemana korostaa organisaation ja sen ympäristön välistä yhteyttä. Organisaatio on kuin organismi, joka yrittää selvitä hengissä. Näkemyskäsitys taas kääntää katseet organisaation sisälle. (Mintzberg 1996, 16.)

Mintzberg (1991) näkee strategistin näkijänä, ei niinkään ajattelijana. Hänen mukaansa strategistin pitää nähdä tulevaisuuteen, ymmärtää menneisyyttä, nähdä suuret linjat, mutta erottaa kuitenkin yksityiskohdat. Lisäksi hänen pitää olla luova ja pystyä siirtämään luovat ajatuksensa käytäntöön. Kaiken tämän lisäksi Mintzberg vaatii strategistilta kykyä nähdä ”läpi”. Tällä hän tarkoittaa sitä, että koko organisaation ja kaikkien sen eri toimintojen pitää sitoutua valittuun näkemykseen, jotta strategiasta tulee totta. (Mintzberg 1991, 21-25.)

2.5 Miksi strategiaa tarvitaan?

Miksi organisaatiot ylipäättään tarvitsevat strategioita? On varmasti olemassa yrityksiä, jotka väittävät toimivansa/pystyvänsä toimimaan ilman strategiaa. Kilpailu ja muuttuva ympäristö pakottavat kuitenkin yrityksiä luomaan - tiedostamatta tai tiedostaen - strategioita menestyäkseen ja selviytyäkseen uhkaavista ongelmista.

Mintzbergin (1987, 25) mukaan strategiaa tarvitaan seuraavista syistä:

- asettamaan suunta organisaatiolle

- voimien keskittämiseen
- määrittämään organisaatiota
- löytämään johdonmukaisuutta organisaation toimintaan.

Ansoffin (1990, 107-110) mukaan strategian määrittäminen parantaa myös organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta.

Suunnan asettaminen auttaa kilpailijoiden vastustamisessa kuin myös ympäristöstä lähestyvien uhkakuvien hallinnassa. Oikean suunnan asettaminen on oikeiden asioiden tekemistä, eikä asioiden tekemistä oikein. Oikeaan suuntaan ohjaava strategia sallii myös virheitä. Mintzberg (1987) olettaa, että paremman strategian omaava yritys voittaa huonomman strategian omaavan yrityksen. Etulyöntiasemassa on myös kilpailija, jolla ylipäättään on strategia verrattuna kilpailijaan, jolla ei ole lainkaan strategiaa. (Mintzberg 1987, 25-26.) Myös Ansoff (1990) perustelee strategian tarpeellisuutta suunnan asettamisella seuraavasti: Strategialla ”osoitetaan yleissuunnat, joilla yrityksen mahdollisuudet kasvavat ja kehittyvät. Strategiaa käytetään täten luomaan strategisia hankkeita etsinnän avulla. Strategian tehtävä tässä etsinnässä on osoittaa strategian mukaiset painopistealueet ja toiseksi karsia pois mahdollisuudet, jotka eivät ole strategian mukaisia”. (Ansoff 1990, 106.)

Strategiaa tarvitaan myös organisaation toiminnan koordinoimiseen ja voimien keskittämiseen. Ilman strategiaa organisaatio voi olla hajanainen joukko yksilöitä, joista kukin kulkee omaan suuntaansa. Strategialla yksilöt ”sidotaan” yhteen ja heille osoitetaan oikea suunta (vrt. edellinen kappale). Riskinä tosin on, että organisaatio ei pysty tarvittaessa muuttamaan strategiaansa, koska huomio on kiinnitetty yksittäisiin organisaation osiin kokonaisuuden sisällä. (Mintzberg 1987, 26-27.) Mintzberg ja Ansoff ovat jälleen samoilla linjoilla. Ansoff (1990) toteaa, että organisaation ei ole mahdollista luoda yhtenäisyyttä ja koordinaatiota määrittelemättä selkeää strategiaa. ”Ilman yhdenmukaistavaa strategiaa on täysin mahdollista, että organisaation eri osissa kehitetään erilaisia, ristiriitaisia ja tehottomia vastareaktioita” (Ansoff 1990, 110).

Kolmanneksi strategiaa tarvitaan määrittämään organisaatiota; strategia auttaa niin organisaation sisällä työskenteleviä kuin ulkopuolisiakin ymmärtämään organisaation merkityksen ja erottamaan sen muista organisaatioista. Yksinkertaistetussa muodossa esitetystä strategiasta voi olla tässä tapauksessa sekä etua että haittaa. Niin ulkopuoliset (esim.

hallituksen puheenjohtaja) kuin yrityksen sisällä työskentelevät (esim. johtajat) saattavat ryhtyä erilaisiin väärin muutostoimenpiteisiin liian vähäisen tiedon perusteella ja vahingoittaa näin yritystä. Toisaalta selvä strategia voi tuottaa etuja, ei ainoastaan teknisesti koordinoimalla työtä, vaan myös emotionaalisesti lisäämällä uskoa yritykseen alihankkijoiden, asiakkaiden ja työntekijöiden piirissä. (Mintzberg 1987, 27-28.)

Neljänneksi Mintzberg (1987) korostaa, että strategiaa tarvitaan vähentämään epävarmuutta ja tuomaan yrityksen toimintaan johdonmukaisuutta. Strategiaa voidaan tässä yhteydessä verrata teoriaan. Strategian tarkoitus on olla kognitiivinen rakenne tai suodatin, joka yksinkertaistaa ja selittää maailmaa ja siten helpottaa organisaation toimintaa antamalla organisaation jäsenille kategorointikehyksen, jonka avulla he voivat käsitellä ja järjestellä organisaation toimintaan liittyviä ärsykeitä ja kokemuksia yhdenmukaisesti. Strategia on kuin työkalu kokemusten ja ongelmien käsittelyyn. Tässä yhteydessä tulee muistaa, että yksinkertaistaminen aina väistämättä vääristää todellisuutta. Parhaimmillaankaan teoriat ja strategiat eivät vastaa reaalitytodellisuutta, vaan kuvaavat ihmisten mielissä olevia rakennelmia todellisuudesta. Mitä parempi strategia, sitä pienempi vääristymä. (Mintzberg 1987, 28-29.)

Yrityksen kehityksessä voi luonnollisesti olla ajanjaksoja, jolloin yrityksellä ei ole strategiaa. Strategian puute voi johtua siitä, että vanhentunutta strategiaa ollaan uudistamassa, tai siitä, että ympäristön muutokset ovat olleet niin nopeita, ettei ole ollut mahdollista luoda mitään strategiaa. Jotkut yritykset yrittävät luovia eteenpäin ilman strategiaa ilman mitään järkevää syytä menettäen näin kaikki strategian tuomat edut, jotka voidaan kiteyttää seuraavaan tapahtumaketjuun: käyttäytymisen pysyvyys/säännöllisyys -> kontrolloitavuus -> epävarmuuden vähentäminen -> voimavarojen keskittäminen olennaiseen -> organisaation tietotaidon käytön maksimointi. Kun organisaatiolla on strategia, on monet isot asiat organisaation sisällä ratkaistu ja organisaation jäsenet voivat keskittyä täydellä teholla organisaation ”arkielämän” pyörittämiseen. (Mintzberg 1987, 28-31.)

Myös Lahti (1988) on pohtinut strategisen suunnittelun tehtäviä, jotka osittain ovat yhteneväisiä Ansoffin ja Mintzbergin kanssa. Lahti (1988, 20) listaa seuraavanlaisia tehtäviä strategiselle suunnittelulle:

- auttaa organisaation päämäärien ja tavoitteiden määrittelyssä ja yhtäläistää ne samansuuntaisiksi valitun strategian kanssa

- auttaa tunnistamaan tulevat strategiset ongelmat sekä organisaation heikot ja vahvat puolet
- auttaa vapaiden strategisten voimavarojen jakamisessa
- auttaa ja lähentää organisaation hallinnollisia ja operatiivisia toimintoja
- ympäristön (kehitys, mahdollisuudet, uhat) kartoittaminen strategisen aseman määrittämiseksi
- auttaa muutosprosesseissa mm. suunnan määrittämisessä
- vaihtoehtoisten strategioiden luominen, karsinta, valikointi ja kehittäminen
- velvoitteiden ja pakkojen siedettävä liittäminen organisaation toimintaan
- joustavuuden ylläpitäminen
- johdon avustaminen ja tiedon kulun varmistaminen ylhäältä alas.

2.6 Strategian arvioimisesta ja mittaamisesta

Strategian arviointi on tärkeä osa yrityksen johtamista. Sekä strategian muotoilu että sen sovittaminen muuttuviin olosuhteisiin ei ole mahdollista ilman strategian arviointia. Mutta miten strategiaa tulisi arvioida?

Monet yritysjohtajat kuittaavat strategian arvioinnin tutustumalla yrityksen suorituskykyä kuvaaviin tunnuslukuihin. Jos tunnusluvut ovat hyviä, vedetään johtopäätös, että strategiakin on hyvä. Rumelt (1996) tyrmää tämän arviointitavan, koska se unohtaa koko strategian perusidean - kriittiset tekijät, joilla yrityksen tulosta voidaan arvioida, ovat harvoin suoraan havainnoitavissa, saati helposti mitattavissa. Ja siinä vaiheessa, kun ongelmat tulevat näkyviin tunnuslukujen heikkenemisenä, voi olla myöhäistä ryhtyä vastaiskuun ja korjaamaan jo tapahtuneita vahinkoja. (Rumelt 1996, 55.)

Vaikka Rumelt (1996) määrittelee strategian tavoitteiksi, toimintaperiaatteiksi ja suunnitelmiksi, joilla määritellään yrityksen rajat ja suhtautuminen menestymiseen, hän korostaa, että strategian arvioinnissa pitää päästä yrityksen lyhyen tähtäimen tulostavoitteita syvemmälle ja arvioida niitä perustavaa laatua olevia tekijöitä, jotka vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen menestymiseen valitulla toimialalla. Rumeltin mukaan strategiaa arvioitaessa tulee testata, kuinka hyvin strategia ottaa huomioon seuraavat neljä periaatetta:

1. Yhdenmukaisuus (consistency): Kuinka yhdenmukainen strategia on todellisten tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden kanssa?

2. Sopusointu (consonance): Onko yrityksen strategia sopusoinnussa ympäristön kanssa? Pystyykö strategia mukautumaan ympäristön muutoksiin?
3. Etulyöntiasema (advantage): Pystyykö yritys luomaan/ylläpitämään strategialla yritykselle hyvän kilpailuaseman valitulla toimialalla?
4. Käyttökelpoisuus (feasibility): Kuormittaako strategia saatavilla olevia voimavaroja liikaa tai aiheuttaako se ratkaisemattomia ongelmia? (Rumelt 1996, 55.)

Strategian pitää tarjota yhdenmukaisuutta tai johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. Selvä strategia poistaa epätietoisuuden esimerkiksi eri osastojen väliltä ja toimii paremmin kuin hallinnolliset mekanismit, joilla yritetään suunnata organisaation toimintaa tiettyyn suuntaan. Monet korkean teknologian yritykset esimerkiksi joutuvat tekemään strategisen valinnan siitä, tarjoavatko markkinoille kalliita ja yksilöllisiä tuotteita vai edullisempia standardituotteita, joita saadaan kaupaksi suurina määrinä. Jos yrityksen johto ei tuo selvästi esille, mikä on yrityksen linja, eri osastojen (suunnittelu, tuotanto, myynti) välillä voi vallita jatkuva konflikti. Yhdenmukaisuuden pitää vallita myös yrityksen tavoitteiden ja yritysjohton arvojen välillä. Oireet, joista voi havaita ongelmia strategian yhdenmukaisuudessa, ovat seuraavat:

- koordinoitongelmat eivät poistu henkilökuntamuutoksilla
- ongelmat ovat asiaperäisiä, eivät henkilösuhteisiin liittyviä
- yhden osaston menestys on toisen menetyks
- vastuun delegoinnista huolimatta ongelmat palautuvat yrityksen johtoon periaatteellista päätöksentekoa varten. (Rumelt 1996, 57.)

Sopusointua arvioitaessa organisaatiosta tarkastellaan kahta asiaa. Ensimmäinen analysoidaan yritystoiminnan perustehtävää tutkimalla taloudellisten ja sosiaalisten olojen muutosta eli ns. yleistä strategiaa (generic strategy). Yleisellä strategialla tuotetaan tuotteille ja palveluille sosiaalista arvoa, jolla tarkoitetaan asiakkaan antamaa arvoa, joka puolestaan määrittelee tuotteen hinnan. Tavoitteena on, että tuotteet/palvelut olisivat sosiaaliselta arvoltaan kustannuksia suurempia. Toiseksi arvioidaan yrityksen kilpailuasemaa analysoimalla yrityksessä tapahtuneita muutoksia eli ns. kilpailustrategiaa (competitive strategy). Kilpailustrategian avulla osa sosiaalisesta arvosta pyritään saamaan yrityksen voitoksi. Strategian arvioijan tulee kuitenkin keskittyä nimenomaan yleisen strategian arviointiin. Arvioijan on keskityttävä niiden taloudellisten olojen ja asiakasodotusten ymmärtämiseen,

jotka ovat luonteenomaisia kullekin toimialalle. Vaikeus yrityksen ja ympäristön välisen sopusoinnun arvioinnissa on se, että yritysjohto on ”kiinni” kilpailustrategiassa, eikä huomaa puutteita yleisessä strategiassa, ennen kuin vahinko on jo tapahtunut. Toinen vaikeus on siinä, että ympäristön muutokset ovat tulosta useiden trendien yhteisvaikutuksesta. Esimerkiksi supermarketketjujen synty oli tulosta sekä kylmälaitteiden kehittymisestä että autojen käytöstä ostosmatkoilla, koska ne mahdollistivat suurten määrien ostamisen yhdellä ostokerralla. Arvioijan pitää siis saada hyvä käsityskyky niistä talouden perusteista, jotka kannattelevat ja määrittelevät yritystoimintaa. Näin on mahdollista ymmärtää avaintrendien ja muutosten aiheuttamia seurauksia. (Rumelt 1996, 57-59.)

Kilpailustrategian tavoitteena on luoda kilpailuetuja, jotka ovat kestäviä ja vaikeita kopioida. Kilpailustrategia keskittyy yritysten välisiin eroihin ja siihen, miten voidaan selviytyä paremmin kuin kilpailijat. Kilpailuetua voidaan saavuttaa kolmella eri tavalla: kilpailijoita paremmilla taidoilla, voimavaroilla tai asemalla. Taidot, jotka tuovat kilpailuetua, ovat ennemminkin organisatorisia (investointien, työn ja oppimisen vuorovaikutuksena opittuja) kuin yksilöllisiä (koulutuksella saavutettuja yleisiä taitoja). Voimavaroihin sisältyvät patentit, tavaramerkkioikeudet, koneet/laitteet ja yrityksen toimivat suhteet alihankkijoihin ja jakelukanaviin. Myös yrityksen maine työntekijöiden, alihankkijoiden ja asiakkaiden piirissä kuuluu voimavaroihin. Yrityksen asema koostuu yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista, markkinasegmentistä ja yrityksen asemasta muihin kilpailijoihin nähden. Yrityksen asemaan liittyvät edut voivat olla kahta tyyppiä: ”Ensimmäisenä ehtivän etu” (first mover advantages) ja lisätoimenpiteillä saavutetut edut (reinforcers). Ensimmäisenä ehtivän edusta pääsee nauttimaan se, joka ennättää ensimmäisenä markkinoille tai vakiinnuttaa tuotteensa/palvelunsa kuluttajien mieliin ennen kilpailijoita, esimerkiksi massiivisen mainonnan avulla tai käyttämällä ensimmäisenä uutta teknologiaa. Lisätoimenpiteillä pyritään vahvistamaan jo olemassa olevaa vahvaa asemaa. Lisätoimenpiteitä voivat olla esimerkiksi tehokkaamman tuotanto- tai jakelujärjestelmän luominen. Myös yritys, jolla on joku vahva tavaramerkki, voi hyödyntää sitä esitellessään markkinoilla uusia tuotemerkkejä. Kuuluisien tuotteiden näkyminen TV-ohjelmissa ja elokuvissa luetaan myös lisätoimenpiteiksi. Organisaatiolla on etulyöntiasema lisäksi silloin, kun:

- organisaatio omistaa raaka-ainelähteitä tai sillä on pitkäaikaisia tarviketoimitussopimuksia
- organisaatio on maantieteellisesti lähellä avainasiakkaita silloin, kun kuljetuskulut ja kiinteät investoinnit ovat suuria

- organisaatio on paras palveluntuottaja alalla, joka vaatii ainutlaatuista asiantuntemusta asiakkaan palvelemisessa
- organisaatio vastaa koko tuotantoketjusta tuotteen suunnittelusta kuluttajalle asti
- organisaatiolla on luotettava maine tuotteen/palvelun tuottamisessa. (Rumelt 1996, 59-61.)

Strategian käyttökelpoisuutta voidaan arvioida seuraavilla kysymyksillä:

- Onko organisaatiolla niitä ongelmanratkaisukykyjä ja erityistaitoja, joita strategia vaatii?
- Pystyykö organisaatio koordinoimaan organisaation eri osien (esimerkiksi myynti- ja tuotanto-osastojen) toimintoja niin, että valittu strategia on toteutettavissa?
- Motivoiko strategia avainhenkilöstöä?
- Saako strategia hyväksynnän tarvittavilta tahoilta esimerkiksi avainjohtajilta? (Rumelt 1996, 61.)

Vastausten löytäminen strategian arviointiin ei ole helppoa eikä yksinkertaista. Se vaatii paljon tilannekohtaista tietoa ja syvää ymmärtämistä. Strategian arvioinnin voi antaa ulkopuolisen konsultin tehtäväksi, mutta useimmiten se on kiinteä osa organisaation suunnittelu- ja seurantaprosessia. Joissakin organisaatioissa arviointi on epämuodollinen, silloin tällöin tehtävä, lyhyt ja pintapuolinen prosessi. Suuria arviointeja tehdään vain esimerkiksi johdon vaihtuessa. Jotkut organisaatiot ovat luoneet yksityiskohtaisen, muodollisen ja säännöllisen järjestelmän strategian analysointiin. Molemmissa tapauksissa strategian arvioinnin laatu nojaa organisaation itsearviointikykyyn ja kykyyn oppia, eikä niinkään kykyyn käyttää analyyttisiä tekniikoita arvioinnissa. Säännöllisesti toistuvassa arvioinnissa on vaarana, että prosessista tulee liian automaattinen ja rutiininomainen niin, että se rajoittaa laaja-alaista näkökulmaa asioihin. Hyvä strategia ei myöskään tarvitse säännöllistä seurantaa, koska se toimii kehyksenä ongelmien ratkaisuille, ei ohjenuorana siitä, miten ongelmat pitää ratkaista. Rumeltin (1996) mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa arviointitapaa, vaan se on luotava yrityskohtaisesti sopuoinnussa yrityksen suunnittelu- ja seurantamenetelmien kanssa. (Rumelt 1996, 62-63.)

Lahden (1988) mukaan strategian analysointi edellyttää, että strategialle on löydettävissä havaittavissa tai mitattavissa oleva vastine todellisuudesta. Tyypillistä on ollut etsiä yhtä tai useampaa muuttujaa strategian mittaamiseksi. Lahti kuitenkin korostaa, että strategia on niin laaja-alainen ja moninainen ilmiö, että sitä ei voi ”vangita” yhden tai muutaman muuttujan

avulla. Strategian sisällön havainnoinnissa tulee tarkastella yrityksen voimavarojen kohdentamisessa tapahtuneita muutoksia yhdessä ympäristömuutosten kanssa ja suhteuttaa nämä muutokset yrityksen taloudelliseen menestykseen. Suurimmat ongelmat strategian havainnoinnissa ja mittaamisessa ovat Lahden mukaan:

- strategian muutoksen ja mukauttamisen erottaminen
- aiotun ja toteutetun strategian erottaminen
- strategian suhteellisuus(Lahti 1988, 36-37.)

2.7 Strategian komponentit

Strategisen ajattelun konkretisointia helpottaa strategian jaottelu osiin. Näitä jaotteluita ovat tehneet useat strategioiden luoja, mutta tässä esityksessä keskitymme Karlöfin mukaiseen jaotteluun. Hän on jakanut strategian yhdeksään komponenttiin. Nämä osat ovat muuttujia, jotka ohjaavat yrityksen tai liiketoimintayksikön resurssien käyttöä. Näiden elementtien avulla yrityksen toimintaa voidaan analysoida ja todeta se strategia, jota yritys todellisuudessa noudattaa.

Liikeidea. Liikeidea on olemassa oleva mahdollisuus tyydyttää tietyn asiakasjoukon tarpeet tietyn tuotteen tai palvelun avulla tietyssä kilpailutilanteessa. Tärkeää on pitää liikeidea ajan tasalla, sillä aikaa myöten tilanne yrityksen ympärillä muuttuu: asiakkaiden tarpeet vaihtuvat, uusi teknologia tuo uusia mahdollisuuksia tai markkinoille on tullut uusia kilpailijoita. Mitä selkeämpi yrityksen liikeidea on, sitä selkeämpi on myös sen strategia. (Karlöf 1986, 51-52.)

Kilpailuetu. Yrityksen tavoitteena on saavuttaa kilpailijoita parempi asiakastyytyväisyys ja siten saavuttaa aseman ”herrsus”. Kilpailuetu voi perustua tietyntyypiseen ylivoimaisuuteen tai ainutlaatuiseen osaamiseen, jota yrityksellä on muihin yritykseen nähden. Karlöf pitää kilpailuetua strategian tärkeimpänä elementtinä. (Karlöf 1986, 52.)

Liikeorganisaatio. Liikeorganisaatio tarkoittaa sitä organisatorista ratkaisua, jonka mukaan yrityksen toiminta on jaoteltu ja edelleen sitä tapaa, jolla yritys integroituu johonkin suurempaan kokonaisuuteen esim. alueorganisaatioon. (Karlöf 1986, 52-53.)

Tarjonta. Tarjonnan muodostavat kaikki ne tuotteet ja palvelut, joita asiakkaalle tarjotaan hänen tarpeensa tyydyttämiseksi.

Markkinat. Markkinoilla ei tässä yhteydessä tarkoiteta vain maantieteellistä aluetta, jolla yritys toimii, vaan markkinoita ovat myös yrityksen tuotteiden eri käyttöalueet ja -sovellukset. (Karlöf 1986, 53.)

Resurssit. Resursseilla tarkoitetaan sekä investointeja että kustannuksia. Investoimalla eri osa-alueisiinsa yritys vahvistaa samalla resurssejaan ja odottaa näin saavansa panostuksensa takaisin parantuneiden resurssiensa avulla. Tämä näkyy hyvin selvästi esimerkiksi henkilöstön koulutuksessa. Se, mihin yritys investoi, kertoo jo paljon strategian painopisteistä. (Karlöf 1986, 53-54.)

Rakennemuutokset. Rakennemuutoksia ovat merkittävät muutokset ja uudelleenjärjestelyt yrityksessä, sen toiminnassa, toimintaedellytyksissä tai ympäristössä. Tällaisia muutoksia voivat olla mm. yritysostot tai omistajanvaihdokset. (Karlöf 1986, 54.)

Kehityspanostukset. Yrityksen panostus tutkimus- ja tuotekehitykseen on osa yrityksen kokonaisinvestoinneista. Tämä toiminta kertoo jo paljon yrityksen strategisista valinnoista, joskin osa tästä toiminnasta on teknologisen kehityksen mukanaan tuomaa ilman, että yritys olisi tehnyt tietoisia strategisia valintoja. (Karlöf 1986, 54.)

Johtamistapa ja yrityskulttuuri. Johtamistapa ja yrityskulttuuri ovat myös osa yrityksen strategiaa. Johtamista voidaan tarkastella mm. sen mukaan, mistä asioista organisaatiossa palkitaan ja mistä rangaistaan, miten tavoitteista ja yleensäkin liikeideasta keskustellaan. Yrityskulttuuri ilmentää myös niitä asioita, joita ko. organisaatio joko arvostaa tai ei arvosta. Tällaisia voivat olla mm. suhtautuminen asiakkaisiin ja henkilökuntaan, asenne laatuun ja asiakastyytyväisyyteen, asennoituminen riskinottoon sekä asennoituminen menestymiseen ja epäonnistumisiin. (Karlöf 1986, 54-55.)

Strateginen ajattelu on käynyt läpi nopean ja voimakkaan kehityskauden ja omaksunut tällä hetkellä vallitsevan yhteiskunnan murroksen mukanaan tuoman moninaisuuden, muuttuvan ympäristön, uusien teknologioiden kehittymisen ja työnjaon muutoksen. 1990-luvun

puolivälissä yrittäjyys astui mukaan strategisen ajattelun malleihin. Uusi aika etsii tuntevaa, kokonaisvaltaista, itsenäistä ja vastuuntuntoista yksilöä, joka yrittäjyyden kautta lähtee murtamaan yhteiskunnan totuttuja rakenteita. (ks. Kyrö 1997, 106-110.)

3 PIENYRITTÄJYYS

3.1 Yleistä tarkastelua

Suomessa yrittäjyys tuli todelliseksi vaihtoehdoksi palkkatyölle vasta 1990-luvun laman myötä. Yrittäjyys on perinteisesti ollut hyvin teollisuuspainotteista, sillä suuri osa pienistä ja keskisuurista yrityksistä on toiminut metalli- ja konepajateollisuudessa sekä rakennus- ja kuljetusaloilla. Vasta 1960-luvulta lähtien palveluelinkeinot ovat työllistäneet yhä enemmän suomalaisia. (Kovalainen & Simonen 1996, 55-56.)

Yrittäjyyden merkityksen nousun myötä on syntynyt uusia yrittäjyyden käsitteitä. Nyt puhutaan osaamis-, uusmedia-, virtuaali-, franchising-, verkosto-, hoiva-, osuuskunta-, yhteisö- ja henkilöyrityksistä. (Pk-yritysraportti 1998, 13.) Paitsi uusia yrittäjyyskäsitteitä viime vuosina on syntynyt myös uusia yrityksiä sellaisille aloille, joilla ennen ei yrityksiä juurikaan ollut. Tällaisia aloja ovat mm. tiede, taide, kasvatusta, koulutus ja sosiaali- ja terveydenhuolto. Yrittäjyys siis etsii ja on jo löytänytkin uusia muotoja ja kohteita.

Vuonna 1998 Suomessa oli kaikkiaan n. 219 000 yritystä. Näistä alle 10 henkilöä työllistävien yritysten osuus oli 93,4 prosenttia. Suomi on siis todellinen pienten yritysten maa. Nämä yritykset työllistivät vuonna 1998 runsaat 1,2 miljoonaa ihmistä, maataloutta lukuun ottamatta. (Pk-yritysbarometri 1/2000, 2.) Kaikkiaan työllisiä oli tuolloin runsaat 2,2 miljoonaa ihmistä (Työvoimatilasto 1998, 17).

Kaikista yrityksistä palvelualoilla toimi vuonna 1998 lähes 35, kaupan alalla runsaat 23 ja teollisuus- ja rakennusalalla runsaat 10 prosenttia. Suomalaisen yritysten liikevaihto oli kaikkiaan n. 1,3 miljardia markkaa, josta alle 250 henkilöä työllistäneiden yritysten osuus oli kaikkiaan 52 prosenttia. (Pk-yritysbarometri 1/2000, 2.)

Jo edellä esitetyt tilastotiedot kertovat sen, miten suuri merkitys pienillä yrityksillä on Suomen talouselämässä. Viime vuosina yrittäjyys onkin alettu nähdä lääkkeenä moniin kansantalouden ongelmiin kuten työttömyyteen, taloudellisen kasvun ylläpitämiseen ja yritysrakenteen muutoksiin. Toinen pienyritysten tärkeä rooli on paikallisten palvelujen

tarjoaminen. Tällä taas on suuri merkitys ihmisten asumisviihtymiseen ja suorastaan asumismahdollisuuksiin. Tosin vieläköön yrittäjyys ei ole meillä yhtä yleistä kuin useimmissa muissa Euroopan maissa. Suomi on ollut ”suurten savupiippujen maa”, jossa on totuttu käymään työssä toisen palveluksessa.

Pienten ja keskisuurten yritysten merkitys työllistäjänä on kasvanut jatkuvasti vuodesta 1984 lähtien. Yritysten määrän kasvuhuippu osui vuosille 1985-1989. 1990-luvun laman aikana yritysten kokonaismäärä laski. Tuolloin suuret yritykset vähensivät henkilöstöään pieniä yrityksiä rajummin. Samoin ne lopettivat toimintansa pienyrityksiä useammin. (Veikkola 1996, 10, 60.)

3.2 Yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat tekijät

Yrittäjyystutkimuksissa yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat tekijät on usein jaoteltu taustatilanne- ja henkilötekijöiksi (Huuskonen 1995, 51).

Taustatekijöillä tarkoitetaan henkilön perhettä ja muuta yhteiskunnallista taustaa sekä aikaisempia elämäkokemuksia. Yrittäjäperhe tai yrittäjämönteinen ympäristö vaikuttaa henkilön arvoihin ja asenteisiin yrittämistä rohkaisevalla tavalla. Tällaisessa ympäristössä henkilö saa myös esikuvia yrittäjistä. (Huuskonen 1995, 55-56.) Kyrönkin (1999) mukaan yrittäjyys on aina sosiaalista perintöä joko omasta lapsuudenkodista, vertaisryhmästä tai muusta lähiyhteisön vaikutteesta. Yrittäjyyteen opitaan vähitellen yrittämällä. Pelkkä teorian tieto aiheesta ei riitä. (Kyrö, Nurmi & Tikkanen 1999, 32.)

Henkilötekijöillä tarkoitetaan tässä persoonallisuuden eri piirteitä. Yrittäjäpersoonallisuuden kuvaukset Huuskonen (1995) jakaa kahteen luokkaan. Ensimmäisessä yrittäjät nähdään sankareina, toisessa taas heitä pidetään sopeutumattomina ja irrallisina. (Huuskonen 1995, 69.)

Usein yrittäjää luonnehditaan motivoituneeksi, luovaksi, tavoitetietoiseksi toimijaksi, joka uskaltaa ottaa riskejä, haluaa nähdä työnsä tulokset, haluaa tehdä itse päätöksiä ja on valmis sekä myönteiseen että kielteiseen palautteeseen. Hän haluaa nopeaa kehitystä ja siksi hän

viihtyykin pienissä organisaatioissa, jotka ovat otollisia kehitystyölle. Lisäksi yrittäjä usein asettaa sekä itselleen että kollegoilleen suuria vaatimuksia. (Karlöf 1990, 162-163.)

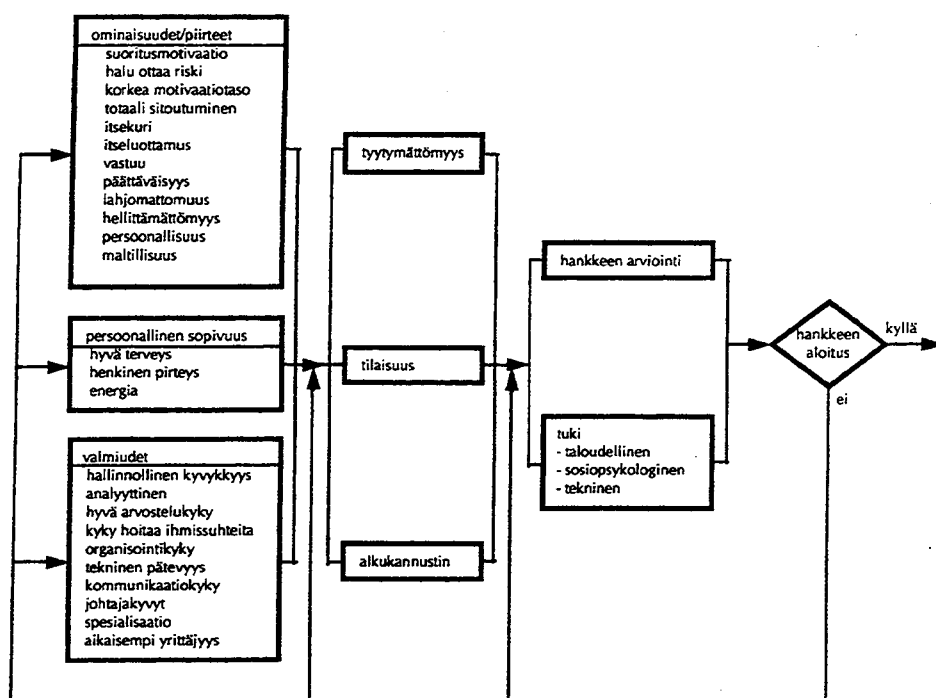
Tilannetekijöillä tarkoitetaan senhetkistä ympäristöä, jossa henkilö elää ja toimii. Ympäristö ei kuitenkaan vaikuta suoraan henkilön päätöksiin, vaan vaikutus on epäsuoraa. Ympäristö heijastuu henkilön havaintoihin ja maailmankuvaan ja tätä kautta hänen päätöksiinsä. (Huuskonen 1992, 59.)

Ympäristöllä on sekä yrittäjyyttä suosivia että syrjiviä vaikutuksia. Laajimpana yhteiskunnallisena vaikuttimena on yleinen yrittäjämapiiri. Yleinen myönteisyys yrittäjyyttä kohtaan kasvattaa yrittäjämönteisyyttä yksilötasollakin ja päinvastoin. Yksilöä lähellä olevat tilanteet ja tapahtumat ovat toinen tilanneryhmä, joka vaikuttaa yrittäjäksi ryhtymiseen. Tällaisia syitä voivat olla työttömyys tai työttömyyden uhka, tyytymättömyys nykyiseen työhön tai sopeutumattomuus alaisena olemiseen. Lopullinen kimmoke yrittäjäksi ryhtymiseen voi olla jokin erityinen tapahtuma, kuten riita työpaikalla, oma ikäkausikriisi tai jokin muu murros henkilökohtaisessa elämässä. (Huuskonen 1992, 59-60.)

Päätökseen ryhtyä yrittäjäksi vaikuttavat henkilön tausta-, henkilö- ja tilannetekijät yhdessä. Se kokonaistilanne, jossa yrittäjäksi aikova elää, on määräävä. Tosin tieto, jonka pohjalta henkilö ryhtyy yrittäjäksi, voi olla rajallista ja suodattunutta, osin jopa virheellistä. Tärkeintä yrittäjäksi aikovan kannalta on se, minkälaiseksi hän arvioi omat mahdollisuutensa toimia yrittäjänä, ei se, minkälaiset hänen todelliset mahdollisuutensa ovat. (Huuskonen 1992, 60.)

Powell ja Bimmerle (1980) ovat rakentaneet yrityksen perustamisesta prosessimallin, joka kokoaa henkilö-, tilanne- ja taustatekijät yhdeksi kokonaisuudeksi. Yrittäjäksi ryhtyminen ei riipu vain henkilön persoonallisuuspiirteistä ja hänen kokemuksistaan, vaan mukana on aina niin henkilön sen hetkinen oma elämäntilanne kuin koko yhteiskunnankin tila. (Koskinen 1996, 39.)

KUVIO 1 Yrityksen perustamisen prosessimalli (Koskinen A. 1996, 39)



Powell ja Bimmerle (1980) haluavat mallillaan osoittaa sen, miten monimutkainen prosessi yrittäjäksi ryhtyminen on. Toiseksi he haluavat nostaa esille ne tekijät, joihin pitäisi kiinnittää huomiota, kun etsitään uusia yrittäjäehdokkaita. (Koskinen A. 1995, 26.)

3.3 Mikä on pienyritys?

On hyvin vaikeaa yksiselitteisesti määrittellä, mikä on pienyritys. Pienyritystä ei voi määrittellä pelkästään suuryrityksen kautta siten, että se olisi samanlainen kuin suuryritys, mutta kaikki tapahtuisi vain pienoiskoossa. Pienillä yrityksillä on aivan omia ominaispiirteitä, joita ei suurilla yrityksillä ole.

Melko yleinen pienyrityksen määrittely on sen koko joko liikevaihdolla tai henkilökunnan määrällä mitattuna. Tämäkään ominaisuus ei ole yksiselitteinen, sillä pienyritykseksi määritellyn yrityksen pienuus vaihtelee eri maissa ja eri toimialoilla. Melko yleisesti pienyritykseksi on luokiteltu yritys, jolla on korkeintaan 500 työntekijää. Suomessa pienyritykseksi on luokiteltu alle 100 tai alle 50 henkilön yritys. Amerikassa rajana on ollut 250 ja Englannissa 200 työntekijää (Tainio 1992, 28-30.) Mutta Euroopan unionin (EU)

myötä pienyrityksen määrittely on yhtenäistynyt, sillä EU määrittelee pienyritykseksi yrityksen, joka työllistää alle 250 henkilöä. Lisäksi pk-yrityksen pääomasta saa olla alle 25 prosenttia suuren yrityksen omistuksessa. Liikevaihto ei myöskään saa ylittää 240 miljoonaa markkaa tai tase 162 miljoonaa markkaa (Tekes. 2000. <http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/pk.htm>.) Nykyisin pienyrityksistä erotellaan vielä omaksi ryhmäkseen ns. mikroyritykset, jotka työllistävät alle 10 henkilöä (Hyvönen, Kupiainen & Pietikäinen 1995, 10).

Koon lisäksi yrityksiä on jaoteltu myös laadullisten ominaisuuksien mukaan. Committee for Economic Development (CED) esittää pienyrityksen ominaisuuksiksi seuraavia piirteitä:

1. Johto toimii itsenäisesti. Tavallisesti johtajat ovat myös omistajia.
2. Pääoma on hankittu joko omistajalta tai pieneltä omistajaryhmältä.
3. Yrityksen toiminta-alue on paikallinen. Työntekijät ja omistajat asuvat tietyllä alueella, mutta tämä alue ei kuitenkaan välttämättä ole sama kuin yrityksen toiminta-alue.
4. Yrityksen koko on suhteellisen pieni verrattuna koko toimialaan. (Gaedeke & Tootelian 1985, 6-7.)

Boltonin johtama pienyrityskomitea on määritellyt pienyritykseksi yrityksen, jolla on suhteellisen pieni osuus markkinoista. Tämä taas merkitsee sitä, että sillä on pienet mahdollisuudet vaikuttaa hintoihin, myytyihin määriin sekä omaan toimintaympäristöönsä. Toiseksi pienyritystä johtaa omistaja omalla henkilökohtaisella panoksellaan ilman ammattijohtajia. Näin hän on mukana myös kaikissa yrityksen jokapäiväisissä toiminnoissa. Kolmanneksi pienyritys on itsenäinen oma kokonaisuutensa, ei vain osa suuryritystä. Tällöin yritys on päätöksenteossaankin suhteellisen vapaa ulkopuolisesta kontrollista. (Tainio & Koskinen 1991, 14-15.)

Pienyritykset poikkeavat suuryrityksistä myös mukautumiskykynsä vuoksi. Muuttuvissa oloissa joustava toiminta on etu, jolla voi ainakin osittain korvata suurtuotannon edut. Pienyrityksille on ominaista myös työvoimavaltaisuus ja rahoituspohjan kapeus. Lisäksi pienyrityksissä johto ja omistajat ovat usein samoja henkilöitä. Pienen yrityksen tuotepohja on kapea ja se toimii hyvin rajatuilla markkinoilla. (Aho 1980, 16-17.)

Scase ja Goffee (1980) kiteyttävät pienyrittäjyyttä suosivan ympäristön neljään tekijään: työvoimavaltaisuuteen, alihankintamahdollisuuksiin, pienimuotoiseen tekniseen innovointiin sekä nopeasti muuttuviin markkinoihin. Tällaisissa ympäristöissä alkuun pääsee pienellä rahalla. Tärkeintä ovatkin yrittäjän omat ideat ja oma työpanos. (Scase & Goffee 1980, 21.)

3.4 Kuka on pienyrittäjä?

Pienyritystä johtaa useimmiten omistaja eli hänellä on kaksoisrooli omistaja-johtajana. Yrittäjä on vastuussa koko liiketoiminnasta, kun taas ammattijohtaja on tässä suhteessa lähes samassa asemassa kuin työntekijä. Toisaalta yrittäjällä on toiminnassaan paljon suurempi vapaus kuin työsuhteessa olevalla ammattijohtajalla. Olennainen ero ammattijohtajan ja yrittäjän välillä on se, että ammattijohtaja valitaan, mutta yrittäjäksi ryhdytään.

Yrittäjät eivät eroa muista johtajista niinkään työtehtäviensä osalta, vaan siinä, että he kantavat kokonaisvastuun yrityksestä. Yrittäjät eivät pohjaa toimintaansa muiden suunnitelmiin, vaan omiinsa. He eivät työskentele valmiiksi rakennetussa organisaatiossa, vaan he luovat itse oman organisaationsa. Samoin he luovat oman toimintapolitiikkansa, tekevät omat budjettinsa ja valitsevat itse työntekijänsä. Yrittäjyys vaatiikin henkilöltä suurta luovuutta, mutta myös päätöksentekokykyä. (Reitz & Jewell 1985, 527-528.)

Pienyrittäjät ovat hyvin heterogeeninen joukko ihmisiä. Kuitenkin heitä on yritetty jakaa erilaisiin yrittäjätyyppeihin identiteetin, tavoitteiden, arvojen ja uskomusten sekä liiketoimintakäyttäytymisen perusteella. Stanworth ja Curran (1973) jakoivat yrittäjät kolmeen tyyppiin: käsityöläisyrittäjiin, klassisiin yrittäjiin ja yrittäjä-johtajiin. (Koskinen A. 1996, 57.)

Käsityöläisyrittäjä arvostaa itsemääräämisoikeutta ja riippumattomuutta. Siksi hän ei haluaakaan ulkopuolista apua eikä rahoitusta. Yrityksen hän haluaa pitää pienenä. Jos hän palkkaa ulkopuolisia, niin hän haluaa valita uudet henkilöt itse. Hän haluaa pitää kaikki langat omissa käsissään ja osallistuu kaikkeen tuotantotoimintaan myös itse. Tärkeää hänelle on työtyytyväisyys, jonka hän saavuttaa tekemällä ”hyvän” tuotteen. Taloudellinen tulos ei ole ensisijainen tavoite. (Stanworth & Curran 1973, 97-98.)

Klassiselle yrittäjälle toiminnan taloudellinen tulos on kaikkein tärkeintä. Hän haluaa laajentaa yritystään vain, jos se on taloudellisesti kannattavaa. Hän haluaa keskittyä ”bisneksen” tekemiseen. Kaikesta muusta hän haluaa pysyä erossa. Yritys ei ole hänelle sosiaalisen hyväksynnän lähde, vaan tuloksen tekemisen väline. (Koskinen 1992, 116.)

Yrittäjä-johtaja haluaa olla ennen kaikkea johtaja. Tämä heijastuu yrityksen tavoitteisiin, toimintaperiaatteisiin ja organisaatorakenteisiin. Yrittäjä-johtaja jakaa valtaa ja vastuita myös muille. Työt on jaettu eri toimintoihin, joista vastaavat eri ihmiset. Siksi yrittäjä-johtajan pienyrityksestä voi löytyä samoja piirteitä kuin kooltaan paljon suuremmista yrityksistä. (Koskinen 1992, 116-117.)

Yrittäjä-johtajaa motivoi myös yhteiskunnallinen toiminta. Hän haluaa tulla yhteiskunnalliseksi vaikuttajaksi. Hän on seurallinen verkostonrakentajatyypin, joka haluaa kehittää yritystään oman alansa edelläkävijäksi. Hän haluaa jättää yhteiskuntaan oman ”Eskon puumerkkinsä”. Yrityksen on jäätävä seuraavalle sukupolvelle merkiksi hänen liikemieskyyvistänsä ja kovasta työstään. (Koskinen 1992, 116-117.)

Scase ja Goffee (1980) luokittelevat yrittäjät neljään ryhmään: yksinyrittäjiin, pientyönantajiin, omistaja-kontrolloijiin ja omistaja-johtajiin (Scase & Goffee 1980, 23).

Yksinyrittäjien yritystoiminta on pienimuotoista ja se perustuu yleensä heidän käsityötaitoihinsa. Yksinyrittäjien tärkeänä motivaationa on työllistää itsensä eivätkä he haluakaan kasvattaa yritystään. He tyytyvät kohtuulliseen elintasoon. Tärkeitä arvoja elämässä ovat työtyytyväisyys ja itsekunnioitus. (Scase & Goffee 1980, 129.)

Pientyönantaja on itse aktiivisesti mukana yrityksensä tuotantoprosessissa. Apunaan hänellä on usein oma perheensä. Varsinaisen tuotantotyön lisäksi yrittäjä vastaa yksin hallinnosta ja johtamisesta. Hän onkin ”työloukussa”, koska toisaalta vakituiset asiakkaat estävät häntä lopettamasta toimintaansa ja siirtymästä yksinyrittäjäksi ja toisaalta hän ei uskalla siirtää muille vastuuta, mikä olisi edellytyksenä yrityksen laajentamiselle. Pientyönantajalle yritys ja työ ovat vapaa-aikaa tärkeämpiä. (Scase & Goffee 1980, 135.)

Omistaja-kontrolloija on lähinnä yrityksen päätöksentekijä ja organisoija, mutta kiireaikoina hän osallistuu myös tuotantoprosessiin. Hänelle työtyytyväisyys on rahaakin tärkeämpää. Raha ei tuo elämässä tyydytystä, mutta elämäntavoiltaan hän muistuttaa kuitenkin äkkirikasta, jolla on varaa kauniiseen kotiin, matkoihin ja kalliisiin autoihin. Koska lisäraha ei tuo hänelle enää mitään uutta hyvää, hän ei ole myöskään valmis yrityksensä laajentamiseen lisärahan toivossa. (Scase & Goffee 1980, 141-142.)

Omistaja-johtaja ei ole välttämättä joka päivä yrityksessään, vaan hän voi ottaa välimatkaa yritykseensä, sillä yrityksen päivittäistyöt sujuvat ilman häntäkin yritykseen rakennetun johtamisjärjestelmän ansiosta. Omistaja-johtajan yritys on usein vähitellen keskikokoiseksi kasvanut perheyritys, jossa työntekijöistä pidetään hyvää huolta. Omistaja-johtaja haluaakin olla mieluummin hyvä johtaja alaisilleen kuin mahdollisuuksia etsivä yrittäjä. (Scase & Goffee 1980, 147, 154.)

3.5 Naisyrittäjäisyys

3.5.1 Yleistä tarkastelua

Naiset ovat Suomessa tärkeä osa työmarkkinoita. Meillä naisten työssäkäynti oli yleistä jo teollistumisen alkuvaiheissa. Naimattomat naiset ovat jo pitkään käyneet ansiotyössä, mutta 1960-luvulla myös naimisissa olevat naiset siirtyivät työhön kodin ulkopuolelle. Syynä tähän oli paitsi työvoiman kysynnän kasvu teollistumisen myötä, myös monet yhteiskunnalliset muutokset, jotka mahdollistivat naisten siirtymisen kodin ulkopuolelle. (Kauppinen-Toropainen & ym. 1983, 7.) Tämä kehitys ei kuitenkaan johtanut nopeaan naisyrittäjäisyyden kasvuun kuten monissa muissa maissa. Suomessa naisyrittäjien määrä alkoi hitaasti kasvaa vasta 1980-luvulla, kun ammatissatoimivuus oli jo vakiintunut. (Kamppi 1992, 7.) Vaikka Suomessa naiset ja miehet käyvät työssä kodin ulkopuolella hyvin tasavertaisesti määrällisesti mitattuna, niin kuitenkin naisten ja miesten työt ovat hyvin eriytyneet, segregoituneet niin palkkatyössä kuin yrittämisessäkin. Tosin 1990-luvulla on tapahtunut myös lähentymistä.

Suomen poikkeuksellisen syvä lama vähensi työvoiman kysyntää lähes kaikilla toimialoilla vuosina 1989-1998. Ainoastaan palveluiden toimiala pystyi työllistämään vuonna 1998 enemmän kuin kymmenen vuotta aiemmin. Tämä lisäys koski nimenomaan naisia. Eniten

työllisyys lisääntyi 1990-luvulla sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä opetuksessa. (Savola 2000, 20-21.)

Lama vaikutti myös yrittäjiin. Vuosien 1990-1993 aikana yrittäjien määrä laski 13 prosenttia, mikä tosin oli prosentuaalisesti pienempää kuin vastaavana aikana palkansaajien määrän väheneminen (18 prosenttia). Voimakkaimmin laski naisyrittäjien määrä, 19 prosenttia. Miesyrittäjien määrä laski 11 prosenttia. (Veikkola 1996, 7-8.) Laman jälkeen, vuosina 1995-1997 palkansaajien ja yrittäjien määrä on kasvanut suunnilleen yhtä paljon eli 5-6 prosenttia (Veikkola 1999, 9).

3.5.2 Työmarkkinoiden segregoituminen

Suomessa työmarkkinat ovat jakaantuneet selvästi sukupuolen mukaan toimialoittain, työnantajittain, ammateittain ja ammattiasemittain. Tiiviisti sanottuna naiset työskentelevät julkisella sektorilla tyypillisissä naisammateissa erilaisissa palvelutehtävissä hierarkia-asemaltaan miehiä alemmalla tasolla. (Savola 2000, 15.)

Tämä työmarkkinoiden segregoituminen rajoittaa sekä yksittäisten ihmisten että myös työmarkkinoiden toimintaa. Segregaatiolla on suuri vaikutus ihmisten koulutus- ja uramahdollisuuksiin, mutta laajemmin myös yhteiskunnan työllisyysmuotoihin, taloudelliseen tehokkuuteen ja työmarkkinoiden toimivuuteen. (Kolehmainen 1999, 13.)

Paitsi että palkkatyö on segregoitunut, niin sama koskee myös naisten ja miesten yrityksiä. Naisten yrityksiä on lähinnä henkilökohtaisissa palveluissa (kampaamot, kauneushoitolat, hammaslääkärit, hierojat, fysioterapeutit), erikoistuneissa palveluissa (kahvilat, ravintolat, hotellit, vähittäiskaupat) sekä pienimuotoisessa teollisuudessa (tekstiiliteollisuus, vaatetusteollisuus, ompelimot, designliikkeet). Näistä kolmesta alasta henkilökohtaiset palvelut on suurin ja teollisuus pienin. Tosin pienimuotoinen teollisuus on nostamassa päätään. (Kovalainen 1995, 137-138.) Miehet puolestaan hallitsevat maataloutta ja teollisuutta (Kolehmainen 1999, 120).

Naisten ja miesten asema työmarkkinoilla eriytyy myös tulotason perusteella. Vuonna 1990 palkansaajamiesten vuotuinen keskipalkkataso oli lähes kolmanneksen naisten vastaavaa

keskipalkkatasoa korkeampi (Kolehmainen 1999, 182). Samansuuntainen ero vallitsee myös yrittäjien tulojen kohdalla, sillä naisyrittäjien tulot ovat miesyrittäjien tuloja alhaisemmat. Korkeimmat keskimääräiset vuositulot olivat sekä miehillä että naisilla teknisellä alalla. Naisten tulot tällä alalla olivat vain (132 000/200 000) 66 % miesten tuloista vuonna 1990. Suurimmat tuloerot naisten ja miesten kesken löytyvät yhteiskunnallisista palveluista, jotka juuri ovat naisille tyypillisin ala. (Veikkola 1996, 68.)

Myös koulutus on edelleenkin hyvin sukupuolijakautunutta. Naisten koulutusaloja ovat hoito-, kotitalous-, suurtalous-, kauppa-, toimisto, sosiaali- sekä vaatetusala. Miehet keskittyvät maa- ja metsätalouteen, tekniikkaan ja liikenteeseen. (Kolehmainen 1999, 59.) Naisten ja miesten erilainen koulutustausta näkyy myös heidän ammatinvalinnoissaan ja myös yrittäjyydessä. Sukupuolen mukaan eriytymättömänkin koulutuksen saaneet miehet ja naiset valitsevat yleisemmin oman sukupuolen tyypillisen ammatin. Naiset ovat kouluttautuneet aloille, jotka tarjoavat yhteiskunnallisia hyvinvointipalveluita, joista julkinen sektori on pitkälti vastannut. Näin yrittäjyys ei ole ollut naisille ”tyrkyllä” samalla tavalla kuin mitä se on ollut miehille, joiden koulutus on suuntautunut perinteisille yritysaloille.

3.5.3 Naisyrittäjyyden synty

Miksi miehet ja naiset sitten tekevät erilaisia valintoja? Johtuvatko erot sukupuolesta vai jostain muusta syystä? Läpi historian miesten ja naisten roolit ovat olleet erilaiset. Tosin tänä päivänä läntisessä maailmassa roolit ovat lähentyneet toisiaan: yhä useampi nainen kouluttautuu hyvään ammattiin ja siirtyy pois kotiäidin roolista joko osa- tai kokoaikaiseen työhön toisen palvelukseen tai itselliseksi yrittäjäksi.

Cooper (1981) on tutkinut tekijöitä, jotka vaikuttavat yrittäjäksi ryhtymiseen sekä perustettavan yrityksen markkinoiden ja toimintaympäristön valintaan. Hän on kehittänyt teoriaansa ajatellen nimenomaan naisyrittäjiä, sillä tähänastisista tutkimuksista useimmat ovat koskeneet vain miehiä. Tästä huolimatta Cooperin teoria soveltuu sekä nais- että miesyrittäjiin. Cooper jakoi yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät kolmeen ryhmään:

1. edeltävät vaikutukset
2. ”hautomo-organisaatio”
3. ympäristötekijät. (Birley 1989, 33.)

Edeltävillä vaikutuksilla Cooper tarkoittaa yrittäjän taustatekijöitä, joita ovat mm. yrittäjän motivaatio, perhetausta, aviosääty, koulutus, tiedot ja taidot sekä työkokemus. Naisten ja miesten motivaatiosta ei hänen mukaansa löydy merkittäviä eroja, vaan molemmat sukupuolet ovat motivoituneita hankkimaan rahaa, saamaan itsenäisyyttä ja löytämään mahdollisuuksia yritysmaailmasta. Myöskään perhetausta ei selitä eroja nais- ja miesyrittäjien välillä. Aviosääty sinänsä ei ole erottava tekijä, vanhemmuus kylläkin. Äideille yrittäjyys joustavuutensa ansiosta tarjoaa suurempia mahdollisuuksia yhdistää työ ja koti kuin mitä palkkatyö tarjoaisi. (Birley 1989, 33-34.)

Hautomo-organisaatiolla Cooper tarkoittaa sitä organisaatiota, jossa yrittäjä on työskennellyt juuri ennen yrittäjäksi ryhtymistään. Tällä on suuri vaikutus yrittäjän alan valintaan. Aivan niin ahtaasti tätä ei pidä tulkita, että yrittäjä valitsisi toimialan edellisen työpaikkansa mukaan, vaan siten, että aikaisemmalla kokemuksella kaiken kaikkiaan on merkitystä toimialaa valittaessa. Siten naiset miehien tapaan valitsevat toimialakseen sellaiset alat, joilta heillä on kokemusta. (Birley 1989, 34-35.)

Yrityksen perustamispäätös ei ole hetken mielijohde, vaan sen kypsyttämiseen menee usein vuosikausia. Yhteiskunnan toimenpiteillä yrittäjyyteen voidaan kuitenkin vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Kansallinen kulttuuri, hyväksyttävät käyttäytymisnormit, neuvojen ja ohjeiden saanti, henkilökohtaiset suhteet sekä hyväksyttävät roolimallit vaikuttavat selvästi yksilön asenteisiin ja siten myös yrittäjyyskäyttäytymiseen. Cooper lisää tähän listaan vielä yhteiskunnan talousilmaston. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, kuinka moni lopulta päättää ryhtyä yrittäjäksi. (Birley 1989, 35-36.)

Hisrich ja Peters (1992) ovat tutkineet naisten ja miesten yrittäjäksi ryhtymisen taustatekijöitä. Heidän mukaansa sekä miehillä että naisilla on vahva kokemus ja suuri kiinnostus siltä alalta, jolle he perustavat yrityksensä. Se ero miesten ja naisten välillä heidän mukaansa on, että miehille siirtyminen yrittäjäksi on helpompaa, koska se on luonnollinen jatko heidän joko palkkatyölleen tai harrastukselleen. Naiset taas yrittäjäksi ryhtyessään aloittavat ”uuden elämän” turhauduttuaan entiseen työhönsä. Siksi naisille yrityksen aloittaminen on miehiä vaikeampaa. (Koskinen A. 1995, 12-13.)

Persoonallisuudeltaan nais- ja miesyrittäjät eivät Hisrichin ja Petersin (1992) mukaan eroa paljonkaan toisistaan. Miehet ovat kuitenkin joustamattomampia kuin naiset. Myös johtamistapa naisilla ja miehillä on erilainen. Suurin ero naisten ja miesten välillä on ikä, koulutus, aikaisempi työ, pääoman hankinta, taustatuki sekä yrityksen luonne. (Koskinen A. 1995, 13.)

Naiset perustavat yrityksensä miehiä iäkkäämpinä, 35-40 -vuotiaina. Miehet ovat keskimäärin 25-35 -vuotiaita yritystä perustaessaan. Miesten koulutus on perinteisiltä miesaloilta, kun taas naisilla on uudempia ja luovempia tutkintoja. Työkokemus on naisilla ja miehillä hyvin erilaista. Miehet ovat toimineet erityistehtävissä, tuotannossa, taloudessa tai tekniikan alalla. Naiset ovat puolestaan työskennelleet hallinnollisissa ja palvelualan tehtävissä. Pääoman hankinta yrityksen perustamisvaiheessa on naisille paljon vaikeampaa kuin miehille. Naiset käyttävät pääoman hankintaan omia säästöjään tai ottavat henkilökohtaisia lainoja. Miehet taas käyttävät useita eri rahoituslähteitä. Tukea omaan yrittämiseen miehet saavat pääasiassa ulkopuolisilta neuvonantajilta, naiset taas omaisilta ja ystäviltä. Myös perustettavat yritykset eroavat toisistaan: miehet keskittyvät tuotantoalan yrityksiin, naiset palveluihin. Tästä valinnasta seuraa, että miesten yritykset ovat liikevaihdoltaan naisten yrityksiä suurempia. (Koskinen A. 1995, 13-14.)

Monet yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät ovat tulleet naisille aikaisempaa yritysystävällisemmiksi: naisten ja miesten roolit sekä työssä että kotona ovat tulleet joustavammiksi, on erilaisia positiivisia roolimalleja, tiedonvälitys ja ihmisten liikkuvuus on lisääntynyt ja koulutustaso on noussut. Nämä kaikki muutokset tukevat naisten päätöksiä ryhtyä itsellisiksi yrittäjiksi. (Birley 1989, 35-36.)

Suomessa naisten harjoittamalle yritystoiminnalle on tyypillistä pienimuotoisuus ja itsensä työllistäminen. Naiset perustavat yrityksensä sellaisille toimialoille, jotka eivät vaadi suuria investointeja eikä suurta riskiä. Nämä seikat taas vaikuttavat naisten yritysten kehittymiseen ja yritysmuodon valintaan. (Kovalainen 1995, 135.) Kaikesta yritystoiminnasta, ammatinharjoittajat mukaan lukien, naisten osuus on noin 30 prosenttia, kun heitä palkansaajista on noin puolet. Yrittäjyys ei siis ole yhtä ominaista naisille kuin miehille. (Lehto-Sutela 1999, 13.)

Naisyrittäjät toimivat pääasiassa yhteiskunnallisissa palveluissa (esim. terveys-, sosiaali-, henkilö- ja kotitalouspalveluissa), toiseksi eniten kaupan alalla. Nämä kaksi toimialaa työllistivät naisyrittäjistä vuonna 1993 yhteensä 63 prosenttia. Vähiten naisia toimi yrittäjinä rakentamisessa ja kuljetuksessa, yhteensä vain 12 prosenttia. (Veikkola 1996, 62.)

3.5.4 Naisyrittäjien roolimalleja

Naiset ovat yrittäjinä toimiessaan luoneet omat roolinsa, jotka poikkeavat miesten vastaavista rooleista. Naisilla on jo omaa yrityskulttuuria, joka pohjaa sekä yleiseen naiskulttuuriin että yrittäjäkulttuuriin. Naisten roolit eivät ole rooleja vain yritysmaailmassa, vaan ne ovat koko elämän kattavia rooleja. Miehillä taas tietyt roolit voivat olla olemassa vain työelämässä, muussa elämässä heillä on sitten toisia rooleja.

Hajba (1986) on jakanut naisyrittäjät neljään roolimalliin, jotka ovat:

- nainen luopujana
- nainen traditionaalisena yrittäjänä
- nainen sopeutujana
- nainen uutena yrittäjänä. (Hajba 1986, 1.)

Nainen luopujana ei oikeastaan ole mikään yrittäjärooli, sillä tosiasiaa nainen on luopunut tästä roolista. Aika moni nainen on luopuja, sillä naisyrittäjiä on suhteessa paljon vähemmän kuin mitä heitä koko väestöstä on. Luopuja saattaa haaveilla omasta yrityksestä, mutta koskaan hän ei vie asiaa toteutukseen asti. Tähän taas vaikuttavat monet psykologiset, sosiaaliset ja käytännölliset esteet, joita yrittäjänaiset kohtaavat. (Hajba 1986, 2.)

Kun nainen perustaa yrityksen, niin hän sijoittaa sen perinteisille naisaloille. Hänen yrityksensä on useimmiten pieni palveluyritys. Yrittäjäjärjestöjen tilaisuuksiin perinteinen naisyrittäjä osallistuu paljon miehiä harvemmin. (Hajba 1986, 4.)

Kun nainen ja mies perustavat yhdessä yrityksen, nainen on ulospäin useimmiten miestään näkymättömämpi yrittäjä. Näissä perheyrytyksissä nainen on usein sopeutuja ja riskinjakaja, mies johtaja. (Hajba 1986, 5.)

Naisyrittäjiä, jotka ovat murtaneet perinteiset roolimallit ja siirtyneet uusille toimialoille, voidaan nimittää uusiksi yrittäjiksi. Erityisesti koulutetut naiset ovat siirtymässä miehisiin aloille. Kuitenkin miesyrittäjät ensimmäisinä siirtyvät aivan uusille toimialoille. Pienistä muutoksista huolimatta edelleenkin valtaosa naisten ja miesten yrityksistä toimii perinteisillä nais- ja miesaloilla. (Hajba 1986, 5-6.)

3.5.5 Naisyrittäjien ongelmista

Naisyrittäjien ongelmia on tutkittu ja kuvailtu monessa tutkimuksessa. Niiden mukaan naiset itse eivät koe sukupuolen olevan heille erityinen ongelmien lähde. Riippumatta sukupuolesta yrittäjien yleisiä ongelmia ovat ajankäyttö, delegointi ja henkilökunnan palkkaaminen. (Brush 1994, 72.)

Mutta joitakin esteitä tai ongelmia tutkimuksissa on saatu selville, joiden ajatellaan johtuvan nimenomaan naisyrittäjyydestä. Ne voidaan jaotella psykologisiksi, sosiaalisiksi ja käytännöllisiksi. Psykologisia esteitä ovat naisten roolistereotypiat. Naisia ei pidetä luonteenpiirteiltään yrittäjiksi soveliaina, sillä ”yrittäjäominaisuudet” ovat lähinnä miehisiä. Yrittäjiin liitetyt ominaisuudet kuten riskinsietokyky, johtamiskyky, päättäväisyys, itseluottamus, kilpailuhenkisyys ja suoriutumisen tarve nähdään usein miehisinä piirteinä. Naisten ja miesten välillä kyllä ilmenee eroja, mutta psykologisten tutkimusten mukaan ne johtuvat kulttuurista ja kasvatuksesta, eivät perimästä. (Hajba 1986, 2-3.)

Sosiaalisia esteitä ovat naisten perheeseen sitoutuminen ja naisen rooliin liitetyt moninaiset tehtävät. Nämä kaikki estävät tai ainakin vaikeuttavat täysipäiväistä yrittäjyyttä. Stonerin ym. (1990) amerikkalaisia naisyrittäjiä koskeneen tutkimuksen mukaan yli puolet vastaajista tunsivat olevansa työstä palattuaan liian väsyneitä tekemään kotona sitä, mitä he haluaisivat tehdä. Heille ei myöskään jäänyt voimavaroja omiin harrastuksiin, eivätkä he pystyneet kotona enää rentoutumaan. (Stoner, Hartman & Arora 1990, 36.)

Stonerin, Hartmanin ja Aroran (1990) mukaan kodin ja työn välisen ristiriidan syvyyteen eivät vaikuttaneet perheen rakenne eikä työssä vietetty tuntimäärä, mutta ristiriita oli selvässä yhteydessä työtyytyväisyyteen sekä liiketoiminnassa saatuun menestykseen. Jos yrittäjä saavutti tai ylitti omat liiketoiminnalle asettamansa tavoitteet, kodin ja työn välinen ristiriita

tuntui pienemmältä. Ristiriitaa vähensi myös yrittäjän hyvä itsetunto ja oman itsensä arvostaminen. (Stoner ym. 1990, 38.)

Käytännön esteitä ovat mm. hyvien liikeideoiden ja rahoitusmahdollisuuksien puute. Naisten asemaa rahoituksen hankinnassa vaikeuttaa paitsi kokemuksen puute rahoituksen järjestelyistä, myös se, etteivät he eivätkä pääse mukaan miesten epävirallisiin rahoitusverkostoihin. Ehkäpä osin näiden vaikeuksien takia naiset aloittavat liiketoimintansa puolta pienemmällä summalla kuin miehet. (Brush 1994, 72-73.) Tosin usein naiset perustavat yrityksensä aloille, joissa alkupääoman tarve on pieni. Myös naisten koulutus ja kokemus on sellaista, jota he voivat käyttää yrityksessään miehiä vähemmän (Hajba 1986, 3).

Suomen Yrittäjänäisten Keskusliitto r.y. teetti vuonna 1997 jäsentutkimuksen, jonka tarkoituksena oli selvittää jäsenten mielipiteitä naisyrittäjyyteen liittyvistä asioista ja ongelmista. Tämän tutkimuksen mukaan naisyrittäjyyteen liittyy ongelmia, jotka osin ovat yhteisiä miesyrittäjien kanssa, mutta osin vain naisia koskettavia. (Yrittäjänäisten Keskusliitto r.y. 1997, 99.)

Suurimmiksi ongelmiksi naiset kokivat sosiaalikulusten korkeuden, sijaisen saantivaikeudet sekä yrittäjän yksinäisyyden. Tämä ongelmien kärkikolmikko on yhteinen miehille ja naisille. Erityisesti naisongelmia olivat tärkeysjärjestyksessä naisten riskinottohalun puute, ristiriita perheenäidin ja yrittäjän roolin välillä, naisten kasvatuksen ja kannustuksen puute yrittäjyyteen, naisten kykyihin ei uskota sekä se, ettei yhteiskunta suosi naisyrittäjiä. Naiset eivät tunteneet myöskään saavansa tukea miehiltään. Lisäksi naiset tunsivat jäävänsä syrjään ”herrojen” tehdessä päätöksiä saunassa. Vähiten ongelmia kyselyn mukaan tuotti rohkaisevien naisiesimerkkien puute. (Yrittäjänäisten Keskusliitto r.y. 1997, 102.)

3.6 Pienyritykset ja palvelu

1980-luvulta lähtien Suomen pienyritystoiminta on kasvanut tasaisesti 1990-luvun alun notkahdusta lukuun ottamatta. Nopeinta kasvu oli 1980-luvun lopulla. Palvelualan yrityksiä on perustettu 1990-luvulla 9000 enemmän, kuin mitä niitä on lopetettu. Tämä on enemmän kuin millään muulla alalla. Eniten pieniä yrityksiä on juuri palvelualalla, noin kolmannes

kaikista pienyrityksistä. Samoin yksinyrittäjien osuus on suurin juuri palvelualalla. Niiden osuus on peräti 77 prosenttia kaikista palvelualan yrityksistä. (Pk-yritysraportti 1998, 4-9.)

Mitä sitten on palvelu, joka on niin keskeinen asia pienille yrityksille? Palvelun tuottaminen eroaa monella tapaa tavaroiden tuottamisesta. Mutta aivan jyrkkää rajaa tavarain ja palvelun välille ei voi tehdä, sillä jos tavaraan liitetään hyvin asiakaskohtaisia ratkaisuja, niin pitääkö silloin puhua tavarasta vai palvelusta! Useimmille palveluille ominaisia piirteitä ovat:

- palvelut ovat ainakin osittain aineettomia
- palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja, eivät asioita
- palvelut kulutetaan ja tuotetaan ainakin osittain samaan aikaan
- asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jonkin verran. (Grönroos 1998, 49-53.)

Palveluja ei voi varastoida, joten varautuminen kysynnän vaihteluihin on paljon vaikeampaa kuin tavaroiden kohdalla. Palvelu on toimintaa. Ja kun toiminta päättyy, niin palvelukin päättyy. Tavallisesti palvelu ei johda omistukseen. Kun palvelutilanne on ohi, niin käteen ei jää mitään konkreettista, joka olisi palvelun tulosta. Palvelu myös sitoo sekä palvelun tuottajan että palvelun vastaanottajan aikaa. Näin asiakas myös osallistuu palvelun tuottamiseen. Hän voi määritellä haluamansa palvelun, tehdä osan työstä itse, osallistua palvelun arviointiin, kehittämiseen ja markkinointiin. Asiakkaan osallistumista voidaan kuvailla myös fyysiseksi (itsepalvelu), älylliseksi (arviointi, kehittäminen) tai emotionaaliseksi. Juuri emotionaalinen osallistuminen on usein tärkein menestyksen kannalta. (Normann 1989, 75-76.)

Jokainen palvelu on ainutkertainen, sillä kahta aivan samanlaista vuorovaikutustilannetta ei voi olla. Kun asiakasta palvellaan, niin silloin asiakas ja henkilökunta ovat keskenään, eikä yritys voi enää suoraan vaikuttaa siihen, mitä tapahtuu. Näin ihmiset ovat palvelulle tärkein tuotannon tekijä. Palvelut ovat myös aineettomia tai näkymättömiä. Niitä ei voi koskettaa, katsella tai maistaa. Siksi palvelun arviointikin on vaikeaa ennen palvelun ostamista. Myös palvelun tuottajalle palvelun markkinointi tuo ongelmia, sillä hän ei voi tarjota ostajalle mitään konkreettista.

Palvelun laadun määrittely on vaikeaa, koska ei ole ennalta tuotettua laatua, jota voisi valvoa ennen palvelun ostoa. Asiakkaan on useimmiten tyydyttävä erilaisiin lupauksiin palvelun

laadusta tai hän odottaa saavansa vähintään samantasoista palvelua kuin aikaisemminkin. Palvelun laatu määräytyykin suhteessa asiakkaan odotuksiin: jos asiakkaan odotukset täyttyvät, niin palvelu on ollut hyvää. Palvelun laadun arvioinnissa pitää kiinnittää huomiota sekä yksityiskohtiin että kokonaisuuteen, koska asiakkaat arvioivat palvelun laatua kokonaisuutena yksityiskohtien avulla. (Grönroos 1998, 53-55.)

Palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Tekninen ulottuvuus on se, mikä asiakkaalle jää, kun palvelutilanne on ohi. Esimerkiksi ravintolassa asiakas saa tilaamansa aterian. Tätä ulottuvuutta asiakkaat pystyvät arvioimaan melko objektiivisesti. Toiminnallinen ulottuvuus tarkoittaa sitä, miten asiakas saa palvelun ja miten hän kokee koko palvelutilanteen. Esimerkkinä tästä ulottuvuudesta voisi olla esimerkiksi se, miten asiakas otetaan ravintolassa vastaan, miten hänet ohjataan pöytään tai miten hänen tilauspyyntöönsä suhtaudutaan. Palvelun laadun arviointiin vaikuttaa myös yrityksen imago. Jos asiakkaalla on myönteinen kuva yrityksestä, niin palvelu koetaan pienistä puutteista huolimatta parempana kuin sellaisen yrityksen palvelu, jonka imago asiakkaan mielessä on jo ennestään huono. (Grönroos 1998, 63-65.)

Monien palvelun laatuun liittyvien tutkimusten mukaan palvelun laatuun vaikuttavat seuraavat kuusi tekijää:

1. ammattitaito
2. asenne ja käyttäytyminen
3. lähestyttävyyys ja joustavuus
4. luotettavuus ja uskottavuus
5. normalisointi
6. maine.

Yllä mainituista tekijöistä ammattitaito liittyy laadun tekniseen tulokseen ja maine yrityksen imagoon. Loput neljä tekijää liittyvät laadun toiminnalliseen prosessiin. Jo tämänkin listaus osoittaa, miten tärkeää palvelun laadun kannalta on se, miten toimitaan, ei niinkään se, mikä on palvelun tekninen tulos. (Grönroos 1998, 74.)

Tänä päivänä laatujohtaminen onkin suorastaan muoti-ilmiö. Yritykset kehittävät omia laatuohjelmiaan, tekevät sisäisiä ja teettävät ulkoisia auditointeja ja hakevat toiminnalleen

kansallisia tai kansainvälisiä sertifiointeja. Kaikki tämä tähtää toiminnan laadun parantamiseen.

Usein ajatellaan, että korkea laatu tulee automaattisesti kalliiksi. Mutta vanha sananparsi ”köyhän ei kannata ostaa halpaa” pitää edelleen paikkansa. Jos laatu ei täytä asiakkaan odotuksia, niin se aiheuttaa harmia ja lisäkustannuksia sekä asiakkaalle että yrittäjälle. Pahimmassa tapauksessa asiakkuus katkeaa yhden huonolaatuisen tuotteen tai palvelun takia. Ja uuden asiakkaan hankkiminen on monin verroin kalliimpaa kuin entisen asiakkaan säilyttäminen. Näin ajateltuna hyvä laatu on suorastaan halvempaa kuin huono laatu.

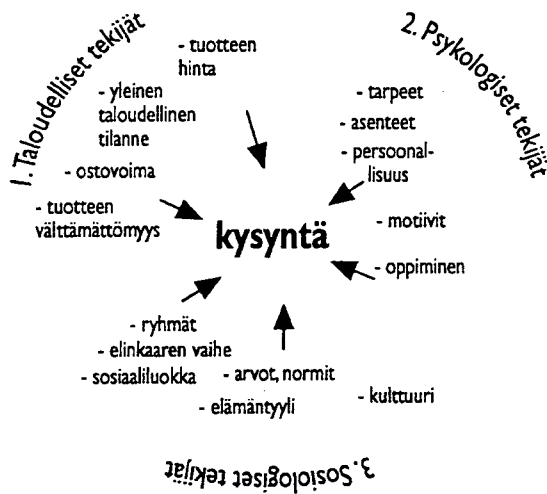
3.7 Pienyrityksen toimintaympäristö

Pienyritysten niin kuin yleensä kaikkien muidenkin yritysten toimintaympäristössä vaikuttavat monet tekijät, jotka säätelevät yritysten toimintaa ja ohjaavat niiden päätöksentekoa. Toimintaympäristön tärkeimpiä elementtejä ovat tarpeet, kysyntä, kilpailu, sidosryhmät ja verkostot.

Jokaisella ihmisellä on tarpeita, joita hän pyrkii tyydyttämään. Osa tarpeista on tiedostettuja, osa tiedostamattomia. Tunnetuin tarpeita selittävistä teorioista on Maslowin tarvehierarkia. Maslowin tarvehierarkia perustuu ajatukselle, että ihminen tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Etusijalla ovat fysiologiset tarpeet kuten nälkä ja jano. Vasta kun tämän tason tarpeet on tyydytetty, ihminen siirtyy seuraavalle tarvetasolle. Maslowin tarvehierarkiassa tasoja on kaikkiaan viisi: fysiologiset, turvallisuuden, sosiaaliset/liittymis-, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet.

Samalla tavalla, kuin yksilöllä on tarpeita, on niitä myös perheellä, yrityksellä, kunnalla ja valtiolla yksikkönä. Tarpeet aikaansaavat kysyntää. Toki tarpeiden lisäksi kysyntään vaikuttavat monet muutkin tekijät.

KUVIO 2 Kysyntään vaikuttavat tekijät (Sutinen & Antikainen 1998, 45)



Kuluttajien kysyntään on yleensä vastaamassa useampi yritys, joten kysyntään vastaaminen aikaansaa kilpailua yritysten kesken. Porterin (1993) mukaan kilpailutilanteeseen vaikuttavat myös toimittajat, ostajat, uudet tulokkaat ja korvaavat tuotteet. Kilpailuedun saavuttaminen muihin kilpailijoihin nähden perustuu näiden edellä mainittujen kilpailuvoimien ymmärtämiseen ja kilpailuedun saavuttaminen tapahtuu joko alhaisilla kustannuksilla tai differoinnilla. (Porter 1993, 24.) (Katso 2.3.4. Kilpailuanalyttinen strategianmuodostus.)

Kotlerin (1990) mukaan kilpailukeinojen perusyhdistelmän muodostavat tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä eli ns. markkinointimix, joka on ”se keinojen yhdistelmä, jota yritys käyttää pyrkiessään tavoitteisiinsa kohdemarkkinoilla”. Olennaisin tekijä on tuote, joka tarkoittaa yrityksen konkreettista tarjousta markkinoille. Siihen kuuluvat tuoteominaisuudet, pakkaus, tuotemerkki ja palvelua koskevat toimintaperiaatteet. Hinta on rahamäärä, joka asiakkaiden on maksettava tuotteesta. Hinnan on oltava suhteessa tuotteen koettuun arvoon, muuten ostajat voivat siirtyä kilpailevien tuotteiden käyttäjiksi. Jakelulla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritys saattaa tuotteensa kohdeasiakkaiden ulottuville. Markkinointiviestinnän avulla yritys kertoo tuotteidensa ansioista ja taivuttelee kohdeasiakkaitaan ostamaan tuotteitaan. (Kotler 1990, 68-71.)

Kotlerin (1990) mukaan yrityksen pitäisi jatkuvasti vertailla tuotteitaan, hintojaan ja mainontaansa läheisiin kilpailijoihinsa, jotta yritys voisi määrittää kilpailuetunsa ja haittansa. Yritysten pitäisi tunnistaa kilpailijansa sekä heidän strategiansa, tavoitteensa, vahvuutensa,

heikkoutensa ja toimintatapansa kilpailutilanteessa. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan panosta tarpeeksi kilpailijoidensa tarkkailuun, varsinkaan kun kilpailijoiden (nykyisten tai mahdollisten) tunnistaminen voi nykyään olla vaikeaa, koska kilpailijoiden joukko on yleensä huomattavasti laajempi kuin oletetaan. Kilpailijat voidaan tunnistaa kahdella tasolla, toimialatasolla ja markkinoiden tasolla. Markkinoiden tasolla kilpailijoiksi katsotaan yritykset, jotka tyydyttävät samaa asiakkaan tarvetta tai palvelevat samaa asiakasryhmää. Toimiala on yritysryhmä, jonka tarjoamat tuotteet tai tuoteluokat liittyvät läheisesti toisiinsa (esim. autoteollisuus, matkatoimistoala). Läheiset toisensa korvaavat tuotteet tunnistaa ns. voimakkaasta ristijoukosta eli kun yhden tuotteen hinnan nousu (esim. kahvi) aiheuttaa toisen tuotteen kysynnän nousun (esim. tee). Yrityksen tulisi analysoida oman toimialansa rakenne. Toimialan rakenteeseen liittyvät oleellisesti seuraavat tekijät:

- myyjien määrä ja tuotteiden erilaisuuden aste
- markkinoille tulon ja liikkuvuuden esteet (esim. suuret investoinnit, patenti- ja lisenssivaatimukset, hyvien sijaintien, riittävien raaka-aineiden ja hyvien jälleenmyyjien niukkuus)
- markkinoilta poistumisen ja toiminnan supistamisen esteet (esim. oikeudelliset ja moraaliset velvollisuudet asiakkaita, rahoittajia ja työntekijöitä kohtaan, julkisen vallan rajoitukset, alhainen jälleenmyyntiarvo)
- kustannusrakenne
- vertikaalinen integraatio/jakelutien pystysuora yhdentymisen (jakelutie kulkee ylhäältä valmistajalta alas asiakkaalle tai päinvastoin)
- maailmanlaajuisuus (onko toimiala maailmanlaajuinen vai paikallinen).

Yrittäjän pitäisi tarkastella kilpailutilannetta sekä toimiala- että markkinatasolla, jotta hän pystyy näkemään ja ymmärtämään kilpailun luonteen laajasti ja syvällisesti. (Kotler 1990, 216-222.)

Pienillä tuotantoyrityksillä on yleensä suhteellisen kapea tuotelajitelma, joka koostuu vain muutamasta tuotelinjasta. Valikoimissa voi sen sijaan olla useita tuotevariaatioita. Pienyritykset pyrkivätkin erottumaan kilpailevasta tuote- ja palvelutarjonnasta tuotteiden laadun ja yksilöllisyyden avulla. Ydintuotteen ympärille voidaan myös rakentaa lisäpalveluita ja mielikuvia, jolloin ydintuote on fyysinen tuote tai peruspalvelu, lisäetu tuotteen mukana tuleva lisäpalvelu (esim. puhelinpalvelu) ja mielikuva keino, jolla pyritään korostamaan

tuotteen tiettyjä ominaisuuksia (esim. turvallisuus) (Miettinen, Sutinen, Diov & Vornanen 1998, 111). Tuotteiden hinnoittelu perustuu pienyrityksissä vähäisempään asiakasanalyysiin kuin suuremmissa yrityksissä, joten hinnoittelu saattaa tapahtua liian sattumanvaraisesti. Pitkällä aikavälillä pienyritys voi lisätä kilpailuetuaan ja kannattavuuttaan parantamalla hinnoittelumenetelmiään. Myös jakeluverkostoa varten pienyrityksen on löydettävä sopivat ratkaisunsa. Koko maan kattavaan jakeluverkostoon ei pienyrityksen tuotantokapasiteetti välttämättä riitä. Tällöin yritys voi käyttää valikoivaa tai rajoitettua jakelua (esim. yksinmyyntioikeus). Pienyritys voi myös käyttää useaa rinnakkaista jakelukanavaa yhtäaikaan, jolloin yritys ei ole riippuvainen yhdestä välittäjästä. Toisaalta mitä enemmän erityyppisiä välittäjiä on, sitä vaikeampaa valmistajan on kontrolloida jakelukanaviensa toiminnan sujuvuutta. Jakelukanavan valinnassa pienyrityksen tuleekin kiinnittää erityistä huomiota välittäjäyrityksen haluun ja kykyyn panostaa pienyrityksen tuotteen myyntiin. Mainosvälinettä valitessaan pienyrityksen pitää tunnistaa ja rajata se kohderyhmä, johon mainonnalla pyritään vaikuttamaan. Muutoin pienyrityksellä on käytettävissään samat markkinointiviestinnän keinot kuin suuryrityksillä. (Hyvönen, Kupiainen & Pietikäinen 1995, 16-17.)

Yrityksillä on useita sidosryhmiä, jotka sen on otettava huomioon toiminnassaan. Kotlerin (1990) mukaan ”sidosryhmä on mikä tahansa ryhmä, jolla on tosiasiallinen tai mahdollinen kiinnostus tai vaikutus yrityksen kykyyn saavuttaa tavoitteensa.” Yritysten tärkeimpiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, jakelutien jäsenet, toimittajat, kilpailijat, rahoituslaitokset (pankit, sijoitusyhtiöt, pörssivälittäjät, vakuutusyhtiöt), joukkotiedotusvälineet (sanoma- ja aikakauslehdet, radio, TV), julkinen valta (esim. hallituksen toimenpiteet, lainsäädäntö), kansalaisryhmittymät (esim. ympäristö- ja kuluttajaliikkeet), paikalliset sidosryhmät (yrityksen ympäristön asukkaat ja kunnalliset järjestöt), suuri yleisö ja sisäiset sidosryhmät (työntekijät, toimihenkilöt, operatiivinen johto ja johtokunta). Sidosryhmä voi edistää tai haitata yrityksen kykyä saavuttaa päämääränsä. Yrityksen kannattaa ylläpitää hyviä suhteita tärkeimpiin sidosryhmiinsä (asiakkaat, jakelutien jäsenet, toimittajat), mutta seurata myös kehitystä muissa sidosryhmissään ja pyrkiä ymmärtämään niiden tarpeita ja mielipiteitä. (Kotler 1990, 130-131.)

Yritys ja sen sidosryhmät muodostavat keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevan yhteenliittymän, joka on erityisen merkittävä pienyritykselle. Pienyrityksellä on yleensä

kokonsa ja rajattujen resurssiensa vuoksi strategisena ongelmana, miten käyttää menestyksellisesti omaa osaamistaan ja erikoistumistaan tarvitsematta ylläpitää sellaista toimintaa, jota se tarvitsee, mutta ei hallitse. Pienyrityksen täytyykin etsiä itselleen yhteistoimintaosapuolia ja luoda vuorovaikutusverkosto, jolla se selviää kaikista tehtävistään.

Ahlstedt (1992) jakaa pienyritysten verkot henkilösuhdeverkkoihin ja yritysverkkoihin. Henkilösuhdeverkolla tarkoitetaan laajaa, eri alojen asiantuntijoista koostuvaa verkkoa. Yritysverkot muodostuvat kokonaisista yrityksistä. Tällöin kyseessä on eräänlainen vapaaehtoinen itsenäisten osapuolten verkko, joka keskinäisen koordinoinnin avulla toteuttaa tiettyä kokonaisuutta kaikkien osapuolten hyväksi. Kun pienyritys lähtee luomaan itselleen sopivaa verkostoa, sen täytyy tuntea tarkasti omat mahdollisuutensa ja mahdolliset verkoston osapuolet. Verkoston luomisessa voi käyttää ns. välittäjiä, jos yrityksellä on vaikeuksia löytää sopivia verkostokumppaneita. Välittäjinä voivat toimia esimerkiksi elinkeinoasiamiehet ja erilaiset elinkeinoelämän järjestöt. (Ahlstedt 1992, 317-324.)

Verkostotalousteoria ottaa huomioon yrityksen suhteet kaikkiin sidosryhmiin, sillä se huomioi normaalien yritysten välisten liiketoimintasuhteiden lisäksi yrityksen sosiaaliset verkot. Yrityksen asemaan verkossa vaikuttavat sen rooli suhteessa toisiin osapuoliin ja suhteiden voimakkuus toisiin osapuoliin. Verkosto toisaalta rajoittaa yksittäisen yrityksen toimintaa, toisaalta se antaa mahdollisuuksia. Esimerkiksi vahvoin sitein yhteen tai vain muutamaan verkkoon sitoutuneen pienyrityksen asema voi olla varsin haavoittuva. Koska verkostosuhteiden kehittäminen vie aikaa ja osapuolet tulevat yhteistyön kehittyessä toisistaan riippuvaiseksi, verkostosuhteet ovat suhteellisen pysyviä. Verkostotalousteoria korostaa silti verkoston jatkuvaa, vaikkakin hidasta, muutosta, joka perustuu entiselle olemassa olevalle pohjalle. (Raatikainen & Muurinen 1994, 58-59.)

Yksi verkostoajattelun piirteitä sisältävä yritys yhteistyön muoto on strateginen liittouma, jolla tarkoitetaan kahden tai useamman yrityksen liittoutumista yhteisten etujen saavuttamiseksi. Tutkijat ovat käyttäneet liittoutumista myös sellaisia termejä kuin strateginen verkosto, strateginen kumppanuus ja strateginen koalitio. Achrolin, Scheerin ja Sternin määritelmän mukaan (ks. Raatikainen & Muurinen 1994, 60) ”liittouma edellyttää osapuolilta organisaatioiden ja päämäärien yhteensopivuutta, sitoutuneisuutta ja luottamusta, mutta

vastavuoroisesti vähentää yritystoiminnan riskejä, rationalisoi toimintoja, luo paremmat edellytykset t & k -toiminnoille ja markkinoille ja parantaa yleistä kilpailukykyä”.

Pienyritysten yhteistyömuotoja tutkittaessa on todettu, että pienyrityksillä on yhteistyön ollessa alhaisimmillaan kilpailijoihin ns. seurailu- ja silmälläpitosuhde. Tällöin suorat kontaktit ovat harvinaisia ja tapahtuvat yleensä vain osto- tai myyntitilanteissa. Satunnaisen kaupankäynnin lisäksi yhteistoimintamuodot typistyvät jäsenyyteen samoissa yritysyhdistyksissä. Yrityspalvelut ja alihankinta ovat jo selkeitä yhteistyömuotoja ja korkein yhteistyön muoto on yhteisyritys, yritysosto tai fuusioituminen. (Raatikainen & Muurinen 1994, 71.)

Strategiatutkimuksen perusväittämiä on se, että toimintaympäristö vaikuttaa yrityksen kehittymiseen. Yrityksen strategian pitää mukautua toimintaympäristön muutoksiin. Tämä voi tapahtua esimerkiksi ansoffilaisella strategisella johtamisella (ks. 2.3.1.) tai hoferilaisella organisatorisella sopeutumisella (ks. 2.3.3.).

Niittykangas (1992) puhuu pelivarasta (käsitteen ottivat käyttöön March ja Simon 1958), joka toimii puskurina ympäristömuutoksia vastaa ja joka osaltaan turvaa yrityksen kehittymisedellytysten olemassaolon. Pelivaran avulla yritys pystyy muuntumaan tilanteissa, joissa toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset vaativat yritykseltä sopeutumista. Niittykangas liittää pelivaran yrittäjän, yrityksen ja henkilöstön ominaisuuksiin. Näitä ominaisuuksia ovat mm. yrityksen inhimillisiin voimavaroihin liittyvä osaaminen, yrittäjän henkilökohtainen sidosverkko, yrityksen tuotantoverkko ja yrityksen hallinnassa olevat taloudelliset ja fyysiset resurssit. Muutostilanteen luonne ratkaisee sen, minkälaisia resursseja ja minkälaista pelivaraa yritys milloinkin tarvitsee. (Niittykangas 1992, 140-144.)

Hyvönen, Kupiainen ja Pietikäinen (1995) ovat käyttäneet käsitettä muutoskyvykkyys kuvatessaan strategian ja ympäristön yhteensopivuutta. Tällä käsitteellä kuvataan yrityksen resursseja sopeutua ympäristömuutoksiin. Sopeutuminen voi olla uhkien torjumista (ulkoinen muutospainne) ja/tai mahdollisuuksien hyväksikäyttöä (sisäinen muutospainne). (Hyvönen, Kupiainen & Pietikäinen 1995, 18-19.)

Ympäristöön reagoinnin yhteydessä voidaan käyttää myös käsitettä yrityksen joustavuus. Niittykankaan, Nenosen ja Tervon (1992) mukaan joustavuus on ymmärrettävä joustavuudeksi suhteessa markkinoihin sekä yrityksen resurssien käyttöön. Yrityksen resursseista erityisesti työvoiman tehokas käyttö mahdollistaa joustavuuden. Markkinoihin liittyvällä joustolla em. tutkijat tarkoittavat mahdollisuuksia hyödyntää yritysten välistä yhteistyötä ja pyrkimystä hyödyntää aikaisempaa tehokkaammin markkinoiden suomat mahdollisuudet kuten tuotedifferointi. Muiksi joustavuuden keinoiksi he ovat nimenneet avainhenkilöiden koulutuksen, uudet markkina-alueet, tuotekehityksen, teknologian ja kustannusten karsimisen. (Niittykangas, Nenonen & Tervo 1992, 25-27.)

3.8 Pienyrityksen kehitysvaiheet

Pienyrityksen, kuten muidenkin yritysten, kehitysvaiheet jaotellaan usein yritystoiminnan syntyyn, kasvuun, tasannevaiheeseen, taantumaa ja kuolemaan.

Yrityksen syntymävaihe on paljon muutakin kuin vain yrityksen perustaminen. Koko prosessi voi viedä aikaa vuosia aina yrityksen perustajan ”ajatteluvaiheesta” yrityksen elintilan vakiinnuttamiseen asti.

Kasvu on perinteisesti nähty yritystieteissä luonnollisena osana yrityksen elinkaarta. Yritys on rinnastettu elävään olioon, joka syntyy, kasvaa ja lopulta kuolee. Kasvu on nähty myös yrittäjän onnistumisen mittarina. Mutta uusissa kasvu- ja kehitysprosessia kuvaavissa teorioissa on tilaa myös ajatuksille, joiden mukaan yritys itse voi vaikuttaa omaan kehittymiseensä ja että kasvu ei olekaan väistämätön osa yrityksen elinkaarta.

Yrityksen kasvaessa myös sen toimintatavat muuttuvat. Steinmetz (Koskinen A. 1996) on kuvannut kasvun myötä tapahtuvaa johtamistavan muutosta neljän siirtymävaiheen avulla. Pienessä yrityksessä johtaja on kaikessa itse mukana. Tästä välittömästä johtamisesta yritys siirtyy kasvaessaan erillistoimintojen johtamiseen, jossa yrittäjä ohjaa ja valvoo vastuuhenkilöitä, joilla on omia alaisia johdettavanaan. Kolmannessa vaiheessa yrittäjä muuttuu omistajajohtajasta yritysjohtajaksi, jolloin ohjaus ja valvonta on täysin epäsuoraa. Neljännessä, viimeisessä vaiheessa organisaatio on jo jakautunut osiin. Tällöin yrityksen

tekee elinkelpoiseksi sen voimavarat ja organisaation rakenne, eivät yksittäiset henkilöt. (Koskinen A. 1996, 49.)

Mutta kaikki yritykset eivät välttämättä koskaan kasvakaan suuriksi. Stanworth ja Curran (1973) ovat kehittäneet pienyrityksen toiminnalliseen luonteeseen perustuvan näkökulman kasvuun. He näkevät yrityksen sosiaalisena ryhmänä, joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Kasvu voi häiritä tätä sosiaalista kanssakäymistä, jossa omistajajohtajalla on keskeinen rooli. Heidän tutkimuksensa mukaan yrittäjien työtyytyväisyys väheni, kun heidän roolinsa muuttui kasvun myötä käsityöläisestä yritysjohtajaksi. Samalla yrittäjien välitön kosketus kaikkeen, mitä yrityksessä tapahtui, väheni. (Stanworth & Curran 1973, 150-152.)

Vaikka yritys ei tavoittelisikaan kasvua, niin sen on Kettusen ja Marjosolan (1978) mukaan kasvettava tiettyyn rajaan asti menestyäkseen. Vasta tällöin yritys pystyy kilpailemaan tasaveroisesti itseään isompien yritysten kanssa. (Kettunen & Marjosola 1978, 52.)

Churchillin ja Lewisin (1983) mukaan pienyrityksen kasvussa on viisi vaihetta. Ensimmäiseksi yrityksen pitää taistella oma paikkansa ja kestää markkinoille tulon paineet. Jotta yritys jäisi ensi ponnistelujen jälkeen henkiin, niin sen on osoitettava olevansa elinkelpoinen. Yrityksellä on oltava omat asiakkaat, joita se pystyy palvelemaan. Kolmannessa vaiheessa yrittäjän on päätettävä, haluaako hän kasvattaa yritystään vai ei. Jos yrittäjä päätyy kasvuvaihtoehtoon, hänen ongelmansa liittyvät kasvun hallitsemiseen ja rahoituksen riittävyyteen. Jos taas yrittäjä haluaa vakiinnuttaa yrityksenä tilan, niin hänen huolenaiheinaan ovat joustavuuden ja yrittäjähenkisyiden säilyttäminen sekä toiminnan kannattavuuden valvonta. (Koskinen A. 1996, 53.)

Yrityksen tasanne- tai kypsyysvaiheessa yrityksen koko ei enää kasva. Saavutetut asemat pyritään säilyttämään, eivätkä uudet ajatukset saa kantavuutta. Tasannevaihe on ”sadonkorjuun” aikaa niin yrittäjälle kuin yrityksellekin, mutta aikaa myöten paikoillaan olo voi koitua uhkaksi. Yrityksen on pakko uusiutua: vanhat rasitteet on karsittava ja uusia vaihtoehtoja löydettävä. Pienillä yrityksillä tämä vaihe voi olla osa sukupolvenvaihdosprosessia tai yritys yksinkertaisesti myydään uusille yrittäjille. (Koskinen A. 1996, 56.)

Viimeisenä vaiheena yrityksen elinkaarissa on taantuma ja lopulta kuolema. Taantuma on prosessi, jossa yrittäjän oma rooli korostuu. Jotta yrityskuolemalta voitaisiin välttyä, on yrittäjän nähtävä ajoissa taantumien merkit, jotta korjaaviin toimiin voitaisiin ryhtyä. Pienyritysten ongelmana on kuitenkin se, että yrittäjät toimivat yksin. Heillä ei ole apujoukkoja näkemässä, mihin yritys on joutumassa. Apu saattaa tulla liian myöhään. (Koskinen A. 1996, 74.)

3.9 Pienyrityksen arvot

Klassisen liike-elämän ideologian mukaan jokainen yksilö toimii rationaalisesti maksimoidakseen oman rahallisen etunsa. Tästä lähtökohdasta kumpuavan ns. voittoetiikan mukaan ”yritysomistajan ja -johdon tuli tehdä päätökset ainoastaan pitäen päämääränä mahdollisimman suuren voiton saavuttamista. Ainoat arvot, joita hän toimitessaan tunnusti, olivat ilmaistavissa rahamääräisenä”. (Takala 1993, 20.)

Yritysetiikassa on asetettu vastakkain voitontavoittelu ja etiikka. Voitontavoittelua korostavan friedmanismin (M. Friedmanin mukaan) mukaan yritysjohtajan piti keskittyä voiton maksimointiin, eikä pohtia yrityksen sosiaalista vastuuta. Voitontavoittelua korostavalle friedmanismille päinvastaista ajattelutapaa edusti ns. freemanismi (R. E. Freemanin mukaan), jossa hyvän yritystoiminnan kulmakiviä olivat eettiset arvot ja periaatteet. Friedmanismin mukaisesti toimiva yritys tietoisesti tai tiedostamatta toimi vastoin yhteiskunnan moraalisääntöjä, kun taas freemanismin mukaisesti toimiva yritys hoiti kaikki moraaliset velvoitteensa moitteettomasti. (Halme & Näsi 1993, 78.)

Manageriaalinen vallankumous eli omistajuuden ja johtajuuden ero suuryrityksissä mursi oletuksen voiton tavoittelusta ainoana toiminnan tavoitteena. Muiksi tärkeiksi tavoitteiksi nousivat mm. yrityksen eloonjäänti, kannattavuus, kohtuullisesti voitollinen toiminta, yrityksen kasvun turvaaminen ja markkinaosuuksien kasvattaminen. Tällöinkin yrityksen lopullinen päämäärä oli kuitenkin voiton tavoittelu, jolle muut päämäärät olivat alisteisia. (Takala 1993, 25.)

Vaikka yrityksen taloudellisella toiminnalla on useita päämääriä, tärkeimmäksi yrityksen päämääräksi asetetaan edelleen useimmiten voiton maksimointi (Miettinen, Sutinen, Diou &

Vornanen 1998, 33). Reidin, Jacobsenin ja Andersonin (1993) vertaillen pienyritystä kuvailevia kilpailevia malleja nousi voimakkaimmin esille voiton maksimointi eli myös pienyritys pyrkii maksimoimaan voiton. Itse asiassa pienyritys sopii heidän mielestään erityisen hyvin vahvistamaan voiton maksimoinnin hypoteesia, koska yrityksen johtaja on yleensä sen omistaja. Ulkopuolelta palkattu ammattijohtaja saattaisi painottaa omia henkilökohtaisia, voitontavoittelua vähentäviä tavoitteita osakkeenomistajien kustannuksella, mutta omistajajohtajan kohdalla tätä ongelmaa ei ole. Pienyrityksen sopivuutta malliin puoltaa heidän mukaansa myös se, että hierarkian (esim. ongelmat tiedonkulussa), toiminnan kontrolloimattomuuden ja väärin henkilövalintojen aiheuttamia ongelmia ei juurikaan pienyrityksissä ole. Reid, Jacobsen ja Anderson toteavat kuitenkin, että pienyritysten kannattavuus ei voitontavoittelusta huolimatta yleensä ole kovin hyvä, koska pienyritykset toimivat usein tiukan kilpailun markkinoilla ja taistelevat olemassaolostaan. (Reid, Jacobsen & Anderson 1993, 4-6.)

Lennart Koskisen (1995) mukaan voitto ja etiikka eivät ole yritystoiminnassa toisensa poissulkevia. Etiikka on yhteydessä normeihin ja arvoihin, käsityksiin siitä, mikä on oikein/väärin, hyvää/pahaa. Yhteiskunnan arvopohjaan vaikuttavat yhteiskunnan taloudellinen tila, tekniikan kehittyminen, tietotaso, vallitsevat ideologiat, kulttuuri ja käytäntö, jolla tietyssä yhteiskunnassa toimitaan. Nämä tekijät vaikuttavat kaikki toisiinsa ja luovat perusedellytykset sille, mitä tietyssä yhteiskunnassa tietynä ajankohtana arvostetaan. Arvot muodostuvat normeiksi, normit edelleen säännöiksi ja tärkeimmät arvot kirjataan laeiksi. (Koskinen L. 1995, 38.)

Koskisen (1995) mukaan yritystoimintaa harjoitetaan hyvän hyödyn luomiseksi ihmisille ja yhteiskunnalle, ja yksi näistä hyödyn muodoista on voitto. ”Minun tehtäväni johtajana on huolehtia siitä, että yritys tuottaa voittoa; etiikkaan minulla ei ole aikaa eikä tarvetta”, on eettinen lausuma, joka osoittaa voiton maksimoinnin olevan tälle johtajalle yrityksen tärkein arvo. Yrityksen toiminnan eettinen taso riippuu yrityksen arvoista. Eettisessä arvioinnissa yrityksen toimintaa mitataan viidellä kriteerillä: rehellisyys, ympäristö, henkilöstöpolitiikka, yhteiskunnallinen vastuu ja liikeidea. Kukin alue arvioidaan kuusiasteisella asteikolla, joka ulottuu +3:sta -2:een, ja eri kriteerien antamat arvot lasketaan yhteen. Yrityksen rehellisyyttä arvioidaan sekä yleisen kunniallisuuden ja rehellisyyden tasolla että vastuunottona sen toimittamista tavaroista ja palveluista. Ympäristökriteerin merkitys on kasvamassa eli

yritysten vaikutuksia toimintaympäristöönsä (mm. saastuttaminen) seurataan entistä tarkemmin. Yhteiskunnallista vastuuta joutuvat pohtimaan erityisesti kansainvälisesti toimivat yritykset, jotka sijoittavat tuotantonsa sinne, missä työvoima on halvinta, mutta tulouttavat voittonsa siellä, missä on alhaisimmat verot. Henkilöstöpolitiikan osalta arvioidaan sitä, miten yritys ottaa huomioon työntekijänsä, alihankkijansa ja muut henkilöt, jotka ovat yhteydessä yrityksen toimintaan. Kaikkein hankalimpana arvioitavana Koskinen pitää yrityksen liikeidean eettistä arvoa. Miten suhtautua esimerkiksi prostituutioalan yritykseen tai tykkitehtaaseen, jotka täyttävät esimerkillisesti kaikki muut kriteerit, mutta liikeideana on tuottaa palveluja tai tuotteita, joiden eettinen arvo on arveluttava. Koskinen toteaa, että em. kriteerit kaipaavat vielä täydentämistä ja täsmentämistä, mutta ne ovat keskeneräisinäkin tarpeellinen työväline arvioitaessa yritysten eettisyyttä, sillä yritysten eettinen taso kiinnostaa entistä enemmän sijoittajia. Koskinen ennustaa, että eettisesti vakaiden yritysten osakkeiden kysyntä kasvaa ja niiden kurssit nousevat. Vuonna 1992 New Yorkin pörssissä ostettiin tällaisten yritysten osakkeita eettisin perustein 550 miljardin dollarin edestä. Koskisen mukaan yritys on useimmiten kannattava, jos yrityksen toiminta kestää huolellisen eettisen tarkastelun. (Koskinen L. 1995, 190-205.)

Longenecker, McKinney ja Moore (1989) vertailivat tutkimuksessaan pienen ja suuren yrityksen eroja eettisiä valintoja vaativissa tilanteissa. Tämän tutkimuksen sekä aikaisemmin samasta aiheesta tehtyjen tutkimusten mukaan pienyritysten yritysetiikka poikkeaa suuryrityksistä. Pienyritykset olivat suvaitsevaisempia kuin suuryritykset sellaisissa eettistä päätöstä vaativissa tilanteissa, joissa tehty päätös vähentää pienyrityksen kuluja. Pienyrityksen hyväksyminen suuryritystä herkemmin esimerkiksi tietokoneohjelman kopioinnin ilmaiseksi, kun toinen vaihtoehto olisi ostaa oma ohjelma suoraan valmistajalta. Taloudellisten näkökohtien lisäksi toinen pienyritysten epäeettistä toimintaa edistäväksi tekijäksi arvioitiin yrityksessä olevien seurantajärjestelmien puutetta. Pienyritykset ovat usein organisaatioltaan matalia, epämuodollisia, eikä niissä ole toiminnan arviointia ja valvontaa siinä mitassa kuin suuryrityksissä, jolloin kynnyksen epäeettiseen toimintaan mataloituu. Tutkimuksessa esitettiin myös väittämiä, joihin pienyritykset suhtautuivat eettisesti tiukemmin kuin suuryritykset. Tutkimuksen kokonaistulos oli siis se, että pienyritys ei toimi sen epäeettisemmin kuin suuryritys, se vain toimii samoissa tilanteissa eri tavalla kuin suuryritys. Käyttäytymisen syyt vaativat tutkijoiden mukaan kuitenkin lisätutkimuksia. (Longenecker, McKinney & Moore 1989, 27-31.)

Olson ja Currie (1992) tutkivat arvojen vaikutusta yrityksen strategiaan. He oletivat, että koska yrityksen menestyminen riippuu yrityksen strategiasta ja yrittäjän arvot taas vaikuttavat valittuun strategiaan, niin yrittäjän arvot vaikuttavat ja heijastuvat yritystoiminnassa menestymiseen strategisten valintojen kautta. Heidän tutkimusjoukkonaan olivat miesvaltaisella alalla pienyrittäjinä toimivat naisyrittäjät. Aikaisemmissa tutkimuksissa oli todettu, että mies- ja naisyrittäjien arvot ja strategiat eroavat toisistaan. Joissakin tutkimuksissa on todettu, että erot johtuvat pelkästään sukupuolesta. Kovin paljon tutkimuksissa ei ole paneuduttu siihen, olivatko nämä erilaiset arvot yhteydessä strategioiden erilaisuuteen. Olsonin ja Currien tutkimuksessa tätä yhteyttä pyrittiin selvittämään. Naisyrittäjät jakautuivat neljään ryhmään strategioidensa perusteella. Yleisin ryhmä (40 prosenttia vastaajista) oli ”puolustajat”, jotka korostivat laatua, palvelua ja rajattua tuote/palveluvalikoimaa. ”Analysoijat” (20 %) eivät pyrkineet markkinajohtajiksi, vaan seurasivat huolellisesti kilpailijoitaan ja ottivat opikseen heidän tekemistään virheistä. ”Uudenetsijät” (20 %) halusivat tuoda ensimmäisinä markkinoille uuden tuotteen tai palvelun. ”Reagoijat” (8 %) ottaa huomioon strategiassaan erityisesti ympäristön ja kilpailutilanteen muutokset. Lopuilla (12 %) naisyrittäjistä ei ollut erityistä strategiaa. Naisyrittäjien arvot yllättivät tutkijat: yrittäjien arvoissa ei ollut juurikaan eroja. Tutkijathan olivat olettaneet, että eri strategiaryhmien yrittäjillä on erilaiset arvot. Tärkeimmäksi arvoksi tässä tutkimuksessa nousi perheen turvallisuus (family security). Vapaus ja itsekunnioitus (self-respect) olivat myös naisyrittäjien tärkeimpiä arvoja. Nämä arvot heijastelevat tutkijoiden mukaan naisyrittäjien suuntautumista yrityksen eloonjäämiseen, ei sen kasvuun ja voitontavoitteluun. Kun miesyrittäjiä tutkittiin vastaavalla tavalla, yrittäjien arvot jakaantuivat strategiatyypeittäin. Tutkijat selittävät naisyrittäjien arvojen samankaltaisuutta sillä, että ne ovat arvoja, jotka johtavat naisia yrittäjyyteen. Arvoilla on ollut suurempi vaikutus heidän uravalintoihinsa kuin heidän yritysstrategioihinsa. Tutkijat toteavatkin ”For men, being an entrepreneur is a business strategy”. For women, it’s a life strategy”. Tutkijat uskovat tutkimustuloksestaan huolimatta arvojen ja strategioiden vuorovaikutukseen, sillä tutkimuksen naisyrittäjät työskentelivät niin kuin he uskoivat ympäristön heiltä odottavan, eivätkä antaneet omien arvojensa vaikuttaa työskentelynsä. (Olson & Currie 1992, 49-56.)

4 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YRITTÄJYYS

4.1 Sosiaali- ja terveysalan yleistä tarkastelua

Suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa alkoi 1990-luvun alussa suuri rakenteellinen muutos. Tämä murros on osa maailmanlaajuista ja siten koko yhteiskuntaa koskettavaa murrosta, jonka tärkeimpiä voimia ovat globalisaatio ja teknologian kehittyminen. Niiden seurauksena kilpailu kiristyy, talous integroituu, paikallisuus korostuu, organisaatorakenteet muuttuvat, työ- ja elinkeinoelämä erikoistuu, syntyy uusia viestintävälineitä. Nämä muutokset heijastuvat myös sosiaali- ja terveysalaan. Terveysteknologian kehitys tuo uusia hoitomenetelmiä, mikä puolestaan mahdollistaa esimerkiksi kotihoidon aikaisemman laitoshoidon sijaan. Myös globalisaatio muuttaa terveys- ja sosiaalialan markkinoita: Suomi tulee yhä riippuvaisemmaksi muista maista, mutta toisaalta se saa myös tietoja ja taitoja muilta mailta. Raja julkisen, yksityisen ja ns. kolmannen sektorin (voittoa tavoittelemattomat yhteisöt ja omaehtoinen kansalaistoiminta) välillä palvelujen tuottajana muuttuu, mikä puolestaan muuttaa näiden eri sektoreiden toimintatapoja ja palvelurakenteita. (Södergård 1998, 9-23.) Esimerkiksi EU:n virallinen sosiaalipalvelujen malli on ns. hyvinvoinnin sekatalousmalli (welfare mix), jossa palveluja tuottavat julkisen sektorin lisäksi kansalaisjärjestöt, vapaaehtoistyötä tekevät ja yksityiset yritykset siten, että alueellinen ja sosiaalinen tasa-arvo toteutuu eli palvelut ovat kaikkien saatavilla omalla asuinalueella. (Yrittäjyyden uudet muodot 1997, 52.) Tämä on otettu huomioon yksityisen terveys- tai sosiaalipalvelun tuottajan lupa-anomuksessa. Yrityksen lupa-anomukseen pitää liittää sijaintikunnan lausunto siitä, miten uuden yrittäjän palvelut nivELYTÖVÄT osaksi kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita.

Paitsi maailmanlaajuiset muutokset sosiaali- ja terveysalaa ovat 1990-luvulla muuttaneet Suomen omat kehitysvaiheet. Suurimpia syitä tähän on vuoden 1993 valtionosuusuudistus, syvä talouden lama 1990-luvun alussa, teollisuuden tarvitseman työvoiman väheneminen ja yleinen asenteiden muutos koko julkissektoria kohtaan. Julkissektorin palveluihin on haluttu tehokkuutta, taloudellisuutta ja monipuolisuutta. Tätä halua voimisti koettu talouslama. Ennen murrosta ajateltiin yleisesti sosiaali- ja terveydenhuollon kuuluvan julkiselle sektorille - kunnille tuottajina ja osarahoittajina ja valtiolle rahoittajana valtionosuuksien kautta. Mutta

kuntien jouduttua rahoituskriisiin laman myötä ne halusivatkin ohjata vähenevät rahavirtansa sinne, minkä itse katsoivat tärkeimmäksi. Valtiovalta ei myöskään enää määrännyt tarkasti sitä, minne niiden oli pantava valtiolta saamansa tuet. Myös väestön ikääntyminen tuo suuria paineita palveluiden järjestämiseen. Kysynnän kasvun lisäksi palvelurakenteen muutokset ja eläkeläisten henkilökohtaisen maksukyvyyn parantuminen tulevat myös muuttamaan sosiaali- ja terveysalaa (Paasivirta 1999, 100).

Kunnilla on nyt suuri vapaus tuottaa ja järjestää sosiaali- ja terveystalvet joko itse tai ostaa ne muilta palvelujen tuottajilta/järjestäjiltä. Tämä antaa niin yksityisille yrityksille kuin kolmannelle sektorillekin mahdollisuuden tarjota palveluitaan. Taulukossa 1 on esimerkkejä sosiaalipalveluiden järjestämis-, tuottamis- ja rahoitusvaihtoehdoista. Koko sosiaali- ja terveysalalle on ominaista, että palveluiden järjestäminen, tuottaminen ja rahoitus ovat osittain toisistaan riippumattomia. Vaikka julkinen sektori siirtäisikin palvelujen tuotantoa itseltään pois, niin se ei vähennä kuntien palveluiden järjestämisvastuuta eikä valvontaa. (Salavuo 1992, 166-167.) Ehkä kunnan kannalta tärkeintä ei olekaan enää se, kuka palvelut tuottaa tai järjestää, vaan tärkeämpää on palvelujen hinta, laatu ja saatavuus (Karvonen & Uusitalo 1999, 31).

TAULUKKO 1 Esimerkkejä sosiaalipalveluiden järjestämis-, tuottamis- ja rahoitusvaihtoehtoista (Salavuo 1992, 166)

PALVELUJEN						
Järjestäjä	Tuottaja			Rahoittaja		
	Julkinen	Kotitalous/ järjestöt	Yksityinen	Julkinen	Kotitalous/ järjestöt	Yksityinen
Julkinen sektori	Julkiiset palvelut (kunnat/valtio)	Ostopalvelut	Ostopalvelut kaupallisilta yrityksiltä	Verot, käyttäjämaksut	Käytettävissä olevat tulot/ saadut tulo-siirrot, säästöt	Käyttäjämaksut markkinahintaan
Kotitalous/ järjestöt	Ostopalvelut	Itseapu, omais- apu, sosiaaliset verkotot, jär- jestöjen palve- lut hyvänteke- väisyys	Puolijulkiset, voittoa tavoit- telemattomat palvelut, osuuskunnat	Kodinhoidon tuki, muu julkisen tuki (rahat vero- tuksesta)	Käytettävissä olevat tulot, saadut tulo- siirrot, säästöt	Käyttäjämaksut kustannusten mukaan
Yksityinen sektori	Ostopalvelut	Puolijulkiset voittoa tuotta- mattomat palvelut	Erilaiset kaupalliset palveluyri- tykset	Julkinen tulo, rahat vero- tuksesta	Käytettävissä olevat tulot, saadut tulo- siirrot, säästöt	Yksityinen pääomarahoitus ja palvelumaksut

Viime vuosien yhdeksi ratkaisuksi tämän työn tekemiselle onkin noussut yrittäjyys. Hoito- ja hoivatyö on alettu ymmärtää palveluna, jota voi ostaa palvelun tuottajalta, olipa tuottaja sitten julkiselta, yksityiseltä sektorilta tai kolmannelta sektorilta. Samoin palvelun käyttäjä ymmärretään palvelun kuluttajana. Palvelun kuluttajilla, asiakkailla, on myös valinnan vapautta entistä enemmän. Parhaassa tapauksessa he voivat itse valita, mistä palvelunsa ostavat. Näin sosiaali- ja terveysalakin on tullut normaaliin liiketoiminnan piiriin. Näin ovat avautuneet tai ainakin raottuneet uusille sosiaali- ja terveysalan yrityksille.

4.2 Sosiaali- ja terveysalan toimialatarkastelu

Tilastokeskuksen toimialaluokituksen (TOL -95) mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla toimivat yritykset voidaan jakaa seuraaviin osatoimialoihin:

TERVEYDENHUOLTOPALVELUT:

- * Sairaalapalvelut
- * Lääkäripalvelut

- * Hammashoito
- * Muut terveydenhuoltopalvelut (mm. fysikaalinen hoito)

ELÄINLÄÄKINTÄPALVELUT

SOSIAALIPALVELUT:

- * Majoituksen sisältävät sosiaalipalvelut (erilaiset laitokset)
- * Sosiaaliset avopalvelut (mm. päivähoito ja kotipalvelut)

Sosiaali- ja terveysala poikkeaa monella tavalla markkinatalouden ehdoin toimivista toimialoista. Julkisen sektorin rooli on korostunut sekä palvelujärjestelmän ohjauksessa, palvelujen tuotannossa että rahoituksessa. Markkinanäkökulmasta alaa voi luonnehtia puolittais- eli kvasimarkkinoiksi, jolloin omia tavoitteitaan ajavat markkinavoimat joutuvat toimimaan hyvinvointipolitiikalle asetettujen ehtojen puitteissa ja palvelujen käyttäjien, tuottajien ja maksajien väliset suhteet ovat selkiytymättömät. (Södergård 1998, 31, 34.)

Yksityistä sosiaali- ja terveysalaa säätelee oma erityislainsäädäntö, jolla säädetään yritysten perustamisedellytyksistä, rekisteröinnistä sekä toiminnan valvonnasta. Laissa yksityisestä terveydenhuollosta säädetään oikeudesta antaa väestölle yksityisesti terveydenhuollon palveluja. Laki ja asetus yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta tuli voimaan vuoden 1997 alussa. Lisäksi yksityisiä sosiaali- ja terveystalvueluja koskevat samat alan erityislait, jotka koskevat julkista sektoria. Lain mukaan kaikkien terveydenhuoltopalveluja tuottavien ja sosiaalihuollon ympärivuorokautista palvelua tuottavien yrittäjien pitää anoa lupaa lääninhallitukselta. Sosiaalihuollon muiden palveluiden aloittamiseksi riittää ilmoitus kunnalle ennen toiminnan aloittamista. Luvan saaneista yrittäjistä pidetään valtakunnallista palveluntuottajarekisteriä. (Aaltonen 1999, 3.)

Sosiaali- ja terveysalan yritykset ovat pääasiassa pieniä naisvaltaisia monialayrityksiä. Alle viiden työntekijän yrityksiä on 94 prosenttia yrityksistä, 5-9 työntekijän yrityksiä on 5 prosenttia ja vain runsas prosentti yrityksistä työllistää yli 9 työntekijää. Tällöin yrityksiin ei ole laskettu mukaan kolmannen sektorin toimijoita, joilla on suuria yritystoimintaa harjoittavia yksiköitä. Yksityiset sosiaali- ja terveystalvuelut eroavat yksikköjen koon mukaan selvästi vastaavasta julkisesta toiminnasta. (Toimialaraportti 1997, 18.)

Pienyrittäjyyden lisäksi sosiaali- ja terveysalan yrityksiä leimaa monialaisuus. Tällöin yrittäjät toimivat monella alalla ja tuottavat monenlaisia palveluja ja palvelujen yhdistelmiä. Tarjolla on sellaisiakin palveluiden kombinaatioita, joita ei kunnallisella puolella ole. Esimerkiksi perhehoitoa tarjoava yritys voi tuottaa myös kotisairaanhoidon palveluita ja mielenterveyspalveluita. (Kovalainen, Simonen & Österberg 1996, 15-16.)

Enemmistö sosiaali- ja terveysalan yrittäjistä on naisia. Vuonna 1994 62 prosenttia sosiaali- ja terveysalan yrittäjistä oli naisia. Naisten osuus on kuitenkin kasvanut, sillä 1994 jälkeen aloittaneista alan uusista yrittäjistä 80 prosenttia on naisia. (Kovalainen & Simonen 1996, 199.)

Yritysmuotoa valitessaan yrittäjällä on vaihtoehtoina toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, yksityinen osakeyhtiö tai osuuskunta. Kovalaisen ja Simonen (1996) tutkimien yksityisten sosiaali- ja terveysalan yritysten yleisin yhtiömuoto oli toiminimi. Seuraavaksi yleisin yhtiömuoto oli osakeyhtiö ja sitten kommandiittiyhtiö ja avoin yhtiö. Osuuskuntia oli tutkimusjoukossa hyvin vähän. (Kovalainen & Simonen 1996, 16.)

Suomessa oli vuonna 1991 tehdyn selvityksen mukaan vähän yli 2000 terveydenhuoltoalan yritystä ja 116 sosiaalipalveluyritystä (Hallittu sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrittäjyys -raportti 1993, 14). Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla toimivien yritysten lukumäärä on kuitenkin kasvanut huomasti. Vuonna 1998 terveydenhuoltopalveluja tuottavia yrityksiä oli 9 535 ja niiden liikevaihto oli 5 630 miljoonaa markkaa, sosiaalialan yrityksiä oli 1 598 ja niiden liikevaihto oli yhteensä 801 miljoonaa markkaa (Suomen yritykset 1998, 46). Todettakoon tässä, että eri tilastoviranomaisten tilastointiperusteet poikkeavat toisistaan ja samastakin asiasta saatetaan esittää toisistaan poikkeavia lukuja. Sosiaali- ja terveysalan yrityksissä on liikevaihdoltaan sekä isohkoja että pieniä yrityksiä, eniten pieniä. Yritysten liikevaihto on yhteydessä palvelujen maksajaan. Jos maksajana on kunta (esim. ostopalvelusopimuksin), yrityksen liikevaihto on yleensä suurempi kuin silloin, kun asiakkaat maksavat itse palveluista. (Kovalainen, Simonen & Österberg 1996, 58.) Sosiaali- ja terveysalan toimialaraportin (1997, 5) mukaan sosiaalialan yritysten taloudellinen tila on pääosin vakaa ja myös terveysalan yritykset voivat hyvin. Sosiaali- ja terveysalan keskimääräinen vakavaraisuuskehitys on myös positiivista (Toimialabarometri 1997, 25).

Sosiaali- ja terveysalan yrityksille on leimallista huomattava kehitysoptimismi: talouden odotetaan kehittyvän suotuisasti ja kysynnän sen myötä kasvavan. (Toimialabarometri 1997, 8.)

Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat poikkeuksetta ensisijaisesti paikallisia, jossain määrin maakunnallisia ja ainoastaan vähäisessä määrin valtakunnallisia. Sosiaali- ja terveysalan tuonti- ja vientitoimintakin on hyvin vähäistä. (Toimialabarometri 1997, 26.) Yksityissairaalat hoitavat ulkomaisia potilaita vuosittain 20 miljoonan markan edestä ("sisäinen vienti"). Palvelujen vienti ulkomaille on hyvin vähäistä. Palveluosaamisen vienti edellyttää tuotteistusta, joka on sosiaali- ja terveyspalvelujen osalta vasta aluillaan. Ensimmäiset vientiin tähtäävät hankkeet lasten päivähoidon tuotteistamiseksi ovat kuitenkin meneillään. (Toimialaraportti 1997, 64.)

4.3 Sosiaali- ja terveysalan yritysten strategioista

Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyydestä ja yritysten toiminnan luonteesta on vielä toistaiseksi melko vähän tietoa. Päteekö tämän alan yrityksiin samat periaatteet kuin mitä perinteisilläkin aloilla toimivilla yrityksillä on vai onko tällä hoiva- ja hoitoalalla aivan omat pelisääntönsä? Useille sosiaali- ja terveysalan yrityksen perustajille yritysmaailma ja koko liiketaloustieteellinen ajattelutapa on uusi. Kyrön (2000) mukaan hoiva-alalla liiketoiminta nähdäänkin vielä toissijaisena ja asiakkaan palveleminen ja palvelujen tuottaminen ensisijaisena. Yritystoiminnassa onnistuminen koetaan palvelujen onnistumisen kautta. (Kyrö 2000, 7.)

Sosiaali- ja terveysalan yritykset, kuten muutkin pienyritykset, tukeutuvat vahvasti omistaja-johtajan osaamisen ja asiantuntemuksen ympärille. Pienyrityksiä pidetään joustavina, innovatiivisina ja sopeutumiskykyisinä. Niiden päätöksenteko on enemmän reagoivaa kuin ennakoivaa. Mutta niihin liittyy myös yksi heikko piirre: vähäinen strateginen ajattelu. Omistaja-johtajan resurssit eivät useinkaan riitä strategiseen suunnitteluun, koska hän on kiinni jokapäiväisessä yrityksen pyöryksessä. Näin osa yrityksen vahvuuksista jää käyttämättä, kun ei ole aikaa seurata, mitä ympäristössä tapahtuu. Yritys ei ehdi ennakoimaan, vaan vasta reagoimaan muutoksiin, vaikka periaatteessa yritys olisi hyvinkin joustava muutoksille. (Pk-yritysraportti 1998, 51.)

Pienissä yrityksissä ei useinkaan ole kirjoitettuja strategisia suunnitelmia, vaan ne ovat ajatuksia omistaja-johtajan omassa päässä. Nämä ajatukset voivat lisäksi muuttua hyvinkin nopeasti reagoitina ympäristön muutoksiin. Yrityksen strategia on siten sama kuin omistaja-johtajan strategia.

Sosiaali- ja terveysministeriö teetti tutkimuksen (Partanen 1994) terveys- ja sosiaalialan yritysten toimintamahdollisuuksista yrittäjien ja yrittäjyyttä harkitsevien omasta näkökulmasta. Sen mukaan yritykset jaettiin kuuteen ryhmään luonteensa (strategiansa) mukaan. Yritystyypeille olivat luonteenomaisia piirteitä:

1. palvelutarjonnan monimuotoisuus ja joustavuus sekä palvelujen laatu
2. palvelun laatu, vaihtoehto julkisille palveluille
3. palvelumuoto ja hintataso tavanomainen muihin yrityksiin nähden
4. sidoksissa tiukasti kunnan päätöksiin yksityistää ja kilpailuttaa, kunta tukee
5. monimuotoisuuden ja erikoistumisen yhdistäminen
6. erikoistuminen tai muuten tarkka asiakaskunnan valinta. (Partanen 1994, 75-76.)

Näistä kuudesta ryhmästä erottui neljä strategista valintaa. Ensimmäisenä on strategia, jossa palvelu ei eroa muista vastaavista yksityisistä palveluista. Hintataso on myös sama kuin kilpailijoilla. Kohdeasiakkaita ei ole tarkasti rajattu. Yrittäjät halusivat tarjota kodinomaisuutta, yksilöllisyyttä, pienryhmätoimintaa ja yleensä hyvää palvelua. Maksavat asiakkaat ovat sekä kuntia että yksityishenkilöitä. (Partanen 1994, 91.)

Toisen strategiaryhmän muodostavat yritykset, jotka ovat valinneet kapean asiakasryhmän ja sen mukaisen erikoistumisen. Tämä valinta edellyttää yrittäjältä tarkkaa näkemystä siitä, mitä hänen kohdeasiakkaansa tarvitsevat. Erikoistuminen taas saattaa vaatia erikoisosaamista (jos kohteena erityisongelmaiset), joka vaatii vankkaa koulutusta ja työkokemusta. Asiakkaina ovat sekä kunnat että yksityiset henkilöt. (Partanen 1994, 91.)

Kolmas strategialinja on tarjota asiakkaille monipuolisia ja joustavia palveluita. Monimuotoinen, mutta selkeän kokonaisuuden muodostava palvelukokonaisuus on yksi tapa erottua kilpailijoista. Tässä ryhmässä asiakkaat ovat etupäässä yksityishenkilöitä, mutta myös kuntia. (Partanen 1994, 91.)

Neljäs strategiatyyppi on edellisten yhdistelmä. Tällöin yrityksen palveluissa yhdistyy palvelujen monimuotoisuus ja erikoistuminen. (Partanen 1994, 92.)

Jokaisen yrityksen perustamisen takana on jokin ajatus, miksi se on olemassa. Mutta varsinaista strategista ajattelua ainakin toistaiseksi on hyvin vähän sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyttä koskevassa kirjallisuudessa. Siellä viitataan usein toiminta- tai palveluajatuksen. Yrityksen toiminta perustuu yrittäjän näkemykseen liiketoiminnan mahdollisuudesta omalla ammattialalla. Yrittäjä havaitsee tyydyttämättömiä palvelutarpeita, joihin hän haluaa vastata. Se on se palvelun ydin, joka on johdettu asiakkaiden tarpeista ja jonka ympärille koko yritys on perustettu. Mutta yrityksen ”punaisesta langasta”, siitä, miten yritys haluaa kehittää toimintaansa, mitkä ovat ne keinot, joilla se saavuttaa tavoitteensa tai miten se vastaa ulkoisiin haasteisiin, ei kirjallisuudessa juurikaan pohdita. Onko sitten niin, että koska sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys on vielä niin nuorta, niin ei jakseta vielä pohtia tulevia vuosia, vaan keskitytään sen hetkiseen toiminnan pyörittämiseen ja eletään ikään kuin päivä kerrallaan -periaatteen mukaisesti!

4.4 Sosiaali- ja terveysalan yritysten toimintaympäristö

Kuten jo aikaisemmin on todettu sosiaali- ja terveysala on ainakin vielä hyvin sidoksissa julkiseen sektoriin. Tälle alalle on säädetty oma lainsäädäntönsä, valtio ja kunnat osallistuvat palvelujen tuottamiseen ja rahoittamiseen, ohjaavat asiakkaita joko yksityiselle tai kunnalliselle puolelle ja tekevät tutkimus- ja kehitystyötä. Myös asiakkaiden mielessä sosiaali- ja terveysala mielletään ainakin Suomessa pitkälti yhteiskunnan asiaksi. Mutta vuosi vuodelta tämäkin ala tulee yhä enemmän yksityiseksi ja lähenee siten muita yritystoiminnan aloja. Mutta ainakin toistaiseksi sosiaali- ja terveysalan yritysten toimintaympäristö poikkeaa monella tapaa puhtaasti markkinatalouden ehdoin toimivista aloista.

Edellä on useissakin yhteyksissä tullut esiin ne tarpeet, joista sosiaali- ja terveysalan yksityisyrittäjyys kumpuaa, joten siihen ei enää tässä yhteydessä paneuduta.

Sosiaali- ja terveysalan kysyntätilannetta selvitettiin sosiaali- ja terveysministeriön tutkimuksessa 1994. Tällöin alan yrittäjistä tai yrittäjiksi aikovista vajaa puolet ilmoitti pyrkineensä varmentamaan peruskysynnän etukäteen. Kysyntää oli selvitetty markkina-

tutkimusten avulla, yrittäjäkumppanin, yhteistyöyrittäjän tai oman työkokemuksen kautta tai käymällä neuvotteluja kunnan kanssa. Loput tutkituista luottivat kysynnän olemassaoloon ja omaan ideaansa sekä kykyynsä löytää asiakkaita ilman etukäteiskartoitusta kysynnästä. Tutkimuksessa haastatelluista vajaa puolet piti sosiaali- ja terveysalan keskeisimpänä ongelmana kysynnän riittämättömyyttä. Useimmiten kysyntää odotettiin nimenomaan kunnilta. Syynä kysynnän vähäisyyteen pidettiin kuntien keskeneräistä muutosprosessia ja yksityisen palvelutoiminnan uutuutta. Toimenpiteet, joilla kysyntää pyrittiin kasvattamaan, olivat olleet yrityksissä erilaisia strategisia muutoksia. (Partanen 1994, 64-71.)

Toimialan kilpailudynamiikan tarkastelun viitekehyksenä voidaan käyttää ns. Porterin viiden kilpailukykytekijän mallia (Katso. 3.6 Pienyrityksen toimintaympäristö), mutta tällöin pitää ottaa huomioon sosiaali- ja terveysalan ominaispiirteet, jotka rajoittavat mallin soveltamista sellaisenaan. Sosiaali- ja terveysalan asiakassuhteiden luonne ei yleensä ole niin selkeä kuin se on puhtaasti markkinatalouden ehdoin toimivissa asiakassuhteissa. Miten määritellään, kuka on sosiaali- ja terveysalan yrittäjän asiakas? Onko se kunta, valtio vai vakuutusyhtiö, joka maksaa ainakin osan palvelusta, vai onko asiakas omainen, joka on ollut päättämässä palvelun ostamisesta vai onko se palvelun kohteena oleva henkilö? Tavanomaisessa ostotilanteessa myyjä ja ostaja keskenään sopivat tuotteesta, sen laadusta ja hinnasta. Moniportaisessa toimenpide- ja asiakashierarkiassa, jossa asiakkuus jakaantuu useammalle toimijalle, palveluprosessin alku- ja loppupään hahmottaminen voi olla vaikeaa. Esimerkiksi hoitoketju palvelun käyttäjän ja hoidon määräävän lääkärin välillä voi olla hyvin pitkä. Niissä yksityisissä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa, joissa palvelun käyttäjä, tilaaja ja maksaja on sama, kokonaistilanteen hahmottaminen on helpompaa. (Södergård 1998, 31-33.) Hinnan määräytyminen poikkeaa myös muihin aloihin verrattuna. Hinta saattaa määräytyä kuntasektorilla noudatettavien maksuperusteiden mukaan tai muiden kilpailijoiden määrittelemän hinnan mukaan. Hinta voi olla näin ollen kannattavuuslaskelmissa kiinteä tekijä, ei muuttuva. (Partanen 1994, 81; Kovalainen, Simonen & Österberg 1996, 64.) Hinnat eivät ole myöskään vertailukelpoisia, koska kuntien tai kolmannen sektorin palveluita käyttäessään asiakas maksaa vain murto-osan palvelun todellisista kustannuksista, koska kuluja subventoidaan joko verovaroin tai muilla avustuksilla. Julkisia palveluita käyttävät ovat tottuneet siihen, että tietyt palvelut ovat ilmaisia tai ainakin hyvin edullisia. Tosin ajattelutapa on muuttumassa siihen suuntaan, että sosiaali- ja terveydenhoitopalveluja voi

ostaa siinä kuin muitakin palveluja. Muutos on tapahtumassa samanaikaisesti asiakkaiden maksukyvyn paranemisen myötä.

Myös sosiaali- ja terveysalan kilpailutilanne on monitahoinen ja mutkikas. Valtio ja kunnat ovat sosiaali- ja terveysalan yksityisyrittäjien asiakkaita, mutta toisaalta ne palvelujen tuottajina ovat myös yritysten kilpailijoita. Muita kilpailijoita ovat muut alan yritykset sekä kolmas sektori. Sosiaali- ja terveysministeriön 1994 teettämässä kyselyssä alan yrittäjät tai alalle aikovat suhtautuivat kilpailuun myönteisesti. Syynä tähän lienee ollut se, että kilpailun merkitystä yritysten toiminnalle pidettiin vähäisenä. Yrittäjät olivat pyrkineet vähentämään kilpailun vaikutusta heti alussa erikoistumalla, sijaintivalinnalla tai erilaisella palveluvalikoimalla. Käsityksissä ilmeni myös pyrkimystä yhteistyöhön kilpailun sijasta ja laadulla kilpailuun. Yrittäjät eivät tässä tutkimuksessa pitäneet itseään julkisten palvelujen kilpailijoina, vaan enemmän täydentäjinä, auttajana, vaihtoehtona tai yhteistyökumppanina ja suhtautuminen muiden yksityisten palvelujen tuottajien kanssa oli maltillinen. (Partanen 1994, 79-81.)

Stakesin selvityksessä 1996 jo 60 prosenttia tutkituista sosiaali- ja terveysalan uusyrittäjistä oli kohdannut kilpailua omalla toimialallaan. Loput ilmoittivat toimivansa alueella, jossa ei ollut kilpailua tai kilpailu oli vähäistä. Suurin osa tutkituista (37 %) ei osannut kuitenkaan kuvailla, millaista kilpailu on. Tutkijoiden mukaan yksityisten sosiaali- ja terveysalojen uutuus selittää kilpailun kokemisen ongelmaksi. Palkkatyössä ei ole totuttu kilpailuun ja yrittäjien on vaikea ymmärtää kilpailun merkitystä markkinoita luovana mekanismina. (Kovalainen, Simonen & Österberg 1996, 76-77.)

Lithin (2000) mukaan yrittäjät kritisoivat kuntien suorittamaa palveluiden kilpailuttamista. Kilpailuttamista rajoittavat ammattiyhdistysliikkeen vastustus, pelko kunnan omien työpaikkojen vähenemisestä sekä tietämättömyys yksityisten palveluntuottajien tarjonnasta. Kilpailuttamista vaikeuttaa myös se, että kunnat eivät tiedä, mitä niiden omat palvelut maksavat. Kunnilta puuttuu myös selkeä tilaajaorganisaatio. Tarjouskilpailuista tiedottaminen ontuu ja avoimia tarjouskilpailuja on harvoin. Palvelutoimittajia on valittu lähinnä ottamalla suoraan yhteyttä ja niin sanotulla rajoitetulla menettelyllä, jossa muutamalta mahdolliselta palveluntuottajalta pyydetään tarjous. Puutteellisen kilpailuttamisen lisäksi yrittäjien mielestä kilpailua vääristävät kolmannen sektorin saamat avustukset mm. Raha-

automaattiyhdistykseltä. (Lith 2000, 21-22.) RAY on kiinnittänyt huomiota alueelliseen kilpailutilanteeseen avustusten harkintaa ja ehtoja kiristämällä, vuonna 2000 RAY laati yhdessä Suomen Yrittäjien kanssa suosituksen kilpailunäkökohtien huomioon ottamisesta avustustoiminnassa. (Mykrä 2001, 27).

Sosiaali- ja terveysalan yrittäjän kannalta kilpailutilannetta muutti omalta osaltaan 1997 käynnistetty kotitaloustyön tukikokeilu, jonka ensisijaisena tavoitteena oli edistää pienyritystoimintaa ja työllisyyttä luomalla työtilaisuuksia kotitalouksille palveluja myyville yrityksille. Kotityön tukikokeilussa testattiin kahta mallia. Itä- ja Länsi-Suomen lääneissä yhteiskunta subventoi kotitalous- ja hoivatyötä sekä asunnon kunnossapito- ja perusparannustyötä palveluna myyviä yrityksiä (ns. yritystukimalli). Etelä-Suomen, Oulun ja Lapin lääneissä tuen saivat palvelujen kuluttajat, kotitaloudet, verovähennyksen muodossa (ns. verovähennysmalli). Kokeilun alkuvaiheista tehdyssä tutkimuksessa (Kainlauri, Määttä & Simonen 1999, 67-68) 18 prosenttia vastaajista ilmoitti olevansa halukas ostamaan hoivapalveluja, jos hinta on kohtuullinen. Yritystukimallissa mukana olleista yrityksistä 31 prosenttia tarjosi hoivatyöpalveluja ja verovähennysmallissa vastaavia palveluja tarjosi 12 prosenttia yrityksistä. Kokeilun piirissä käytetyistä palveluista 5 prosenttia oli hoivapalveluja yritystukimallissa, verovähennysmallissa vastaava luku oli 6 prosenttia. (Kainlauri, Mäntysaari & Andersson 2000, 50, 51, 39.) Molemmat mallit lisäsivät palvelujen käyttöä ja synnyttivät uusia työpaikkoja. Myönteisten tulosten perusteella vuoden 2000 alusta alkaen otettiin koko maassa käyttöön verovähennysmalli. Vähennyksen enimmäismäärä on 5000 markkaa vuodessa ja omavastuuosuus on 500 markkaa.

Oman lisänsä muuttuvaan kilpailutilanteeseen tulee jatkossa tuomaan alalle pyrkivät suuryritykset. Syksyllä 1997 aloitti toimintansa Engel Care -palvelu, joka tarjoaa vanhusten ja vammaisten hoivapalveluja sekä kodin- ja kiinteistöhoitoon palveluja ikääntyville, heidän omaisilleen ja muille halukkaille. Engel Care -palvelu kuuluu Engel-yhtymään, joka on valtakunnallinen kiinteistö-, siivous-, turva- ja rakennuttamispalveluja tuottava yritys, jolla oli vuoden 1998 lopussa noin 3400 työntekijää ja sen liikevaihto oli noin 550 miljoonaa markkaa. (ks. esim. Andersson & Kainlauri 2000, 22-23.) Markkinoille on pyrkimässä myös kansainvälinen kiinteistö-, puhtaanapito-, toimitila- ja hoivapalveluja myyvä yritys ISS, jonka hoiva-palveluiden palkkalistoilla on noin 100 työntekijää ja sen liikevaihto on 25 miljoonaa markkaa. (ks. esim. Saarinen 1999, 16-18.)

Sosiaali- ja terveysalan yrittäjällä on useita sidosryhmiä. Näitä ovat asiakas, asiakkaan omaiset, kunnat (mm. kunnanjohtaja, sosiaalijohtaja, sosiaalilautakunta, elinkeinoasiamies, kotisairaanhoido, kotipalvelu, mielenterveystoimisto, terveyskeskus), viranomaiset (mm. lääninhallitus, Kela, yrityspalveluorganisaatiot, palo- ja terveystarkastaja) ja muut tahot (mm. seurakunta, kyläseura, SPR, muut alan yrittäjät). Virpi Lemponen (1999) tekemässä tutkimuksessa kuntaa pidettiin yleensä tärkeimpänä yhteistyökumppanina. Kunta auttoi yrittäjiä ongelmatilanteissa, hankki ostopalveluja yrityksiltä sekä ohjasi itsemaksavia asiakkaita yrittäjille. Runsaasta yhteistyöstä huolimatta kuntien toimintapolitiikka sai paljon kritiikkiä yrittäjiltä tässä kuten muissakin tutkimuksissa. Kunnan lisäksi yrittäjät haluavat tehdä yhteistyötä erityisesti saman alan yrittäjien kanssa. Muiden sidosryhmien merkitys vaihtelee yrittäjien oman aktiivisuuden ja yritystoiminnalle asetettujen tavoitteiden suhteen. (Lemponen 1999, 57-61.) Yhteistyöverkot ovat tärkeitä niin sosiaali- ja terveysalan yrittäjille kuin muille yrittäjillekin.

Jyvässeudun ensimmäiset sosiaali- ja terveysalan yrittäjäkurssit pidettiin vuonna 1993. Opettajana toimi yrittäjä Susanna Uusitalo. Näiden kurssien opiskelijoista muutama perusti oman yrityksen. Tällöin syntyi ajatus yritysten yhteistyöstä verkostoitumisen avulla. Mutta aikaa kului vielä pari vuotta ennen kuin seuraava askel verkostoitumisessa tapahtui. Vuonna 1995 Jyväskylän kotitalousoppilaitokseen suunniteltiin kotipalveluyrittäjälinja. Oppimisperiaatteena oli tekemällä oppiminen. Niinpä ensimmäisen kurssin yhteyteen perustettiin harjoitusyritys, Kotiaputiimi. Yrityksellä oli yksi yhteinen puhelinnumero, jonka kautta palvelupyynnöt välitettiin yritykseen osallistuville. Kurssin jälkeen neljä opiskelijaa päätti aloittaa oman yritystoiminnan. Moni asiakas siirtyi harjoitusyrityksen asiakkuudesta opiskelijoiden perustamiin yrityksiin. Näin ollen harjoitusyritys oli todella auttanut yrittäjiä alkuun etenkin asiakaspohjan luomisessa. (Uusitalon haastattelu 2001.)

Suomen liittyttyä EU:hun tuli mahdolliseksi kansainvälisen rahoituksen saaminen erilaisiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin. Tässä Susanna Uusitalo näki mahdollisuuden saada rahoitusta myös sosiaali- ja terveysalan yrityksiin. Hän pisti alulle kehittämishankkeen, jota ensiksi yritettiin toteuttaa alan oppilaitosten kautta, mutta sen epäonnistuttua, perustettiin resurssikeskus INTRA ry, joka sittemmin toteutti tämän hankkeen. (Uusitalon haastattelu 2001.) Hanke toteutettiin vuosina 1996-1998. Hankkeessa oli mukana 27 sosiaali- ja

terveysalan yrittäjää. Tavoitteena oli uusien palvelutuotteiden synnyttäminen, moniammatillisen yhteistyön aikaansaaminen, yrittäjien jaksamisen tukeminen, hoiva-alan yrittäjyyden tunnetuksi tekeminen sekä alan työllisyyden parantaminen (Peltola 1997, 2).

Hanke toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa yrittäjille järjestettiin koulutuspäiviä ja yrityskohtaista konsultaatiota. Lisäksi yrittäjät osallistuivat erilaisten teemaryhmien toimintaan, olivat mukana markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa sekä osallistuivat erilaisiin tilaisuuksiin. Toinen vaihe toteutettiin kyselytutkimuksena, jonka yhtenä tavoitteena oli saada selville, mitä vaikutuksia ensimmäisellä vaiheella oli mukana olleisiin yrittäjiin ja yrityksiin. (Peltola 1997, 2.)

Ensimmäisen vaiheen tilaisuuksien avulla pystyttiin luomaan jopa valtakunnallistakin yhteistyöverkosta. Tällaisia tilaisuuksia olivat esimerkiksi kotipalveluyrittäjäkoulutus Jyväskylässä, hoivayrittäjä-seminaari Tampereella sekä valtakunnallinen yrittäjätapaaminen TERVE-sos -messuilla. (Sosiaalista turvaa yrityksistä 1998.) Tämän hankkeen aikana Kotiaputiimi kehittyi Kotipalvelutiimiksi, jonka ympärille ryhdyttiin luomaan omaa kehittämishanketta, joka keskittyisi puhtaasti kotipalveluyrityksiin. Tämä hanke toteutuikin vuosina 1998-99 KTM:n rahoituksella. Tämän hankkeen tavoitteena oli kehittää kotipalveluyritysten verkostoitumista. Hankkeen aikana selvitettiin, minkä muotoisena yritysryväs voisi toimia, minkälainen laatujärjestelmä sillä pitäisi olla sekä millaiset toimintatavat sopisivat ryppäälle, jossa on mukana erikokoisia yrityksiä. Susanna Uusitalo oli tämänkin hankkeen takana. Vuonna 2000 Kotipalvelutiimi yhtiöitettiin ja siitä tuli Jyväskylän Kotihoitotiimi Oy ja Susanna Uusitalosta tuli sen toimitusjohtaja. Näin verkostoituminen kehittyi askel askeleelta yksittäisistä projekteista kohti osakeyhtiötä. Tämä Jyväskylän hanke on Suomessa ainutlaatuinen, sillä toista yhtiä pitkälle vietyä sosiaali- ja terveysalan verkosta ei ainakaan vielä ole muualla Suomessa. (Uusitalon haastattelu 2001.)

Myös Saarijärvellä järjestettiin syksyllä 1998 yrittäjäkurssi ja keväällä 1999 kehittämisjakso. Kehittämisjakson paras anti oli se, että yrittäjien kesken syntyi yhteistyötä. Yritykset suunnittelevat keskenään yhteistä markkinointia ja yhteisiä koulutuksia. Tärkeää on myös vain tavata muita yrittäjiä. Jo nyt yrittäjät ohjaavat asiakkaita toistensa luo, jos itse eivät ehdi tai jos asiakkaan tarpeita itse eivät pysty tyydyttämään tai jos matka on kovin pitkä. (Nuutinmäki 1999, 7-9.) Hoitoalalla verkostoitumista vaatii jo asiakkaan hyvä hoito.

Itsenäinen hoitoalanyrittäjä on riippuvainen muista palvelun tuottajista silloinkin, kun asiakkaan terveydentila muuttuu ja halutaan turvata asianmukainen hoito.

Monella hoiva-alan yrittäjällä on puutteelliset tiedot toimintaympäristöstään. Tuotteistaminen ehkä osataan, mutta sen hahmottaminen on heikkoa, miten ja mihin hoivatuote sijoittuu ja kuka on tuotteen tilaaja. Kaikkia tarvittavia sidosryhmiäkään ei välttämättä tunneta. Esimerkiksi Lemposen (1999) tutkimukseen haastatelluista hyvinvointialan palveluyrittäjistä kukaan ei ollut kuullut Suomen Yrittäjien yhden toimialajärjestön, Terveys- ja Sosiaalialan Yrittäjät Suomessa ry:n (TESO ry) olemassaolosta, vaikka he olivat kiinnostuneita tekemään yhteistyötä juuri saman alan yrittäjien kanssa kuin itse ovat.

4.5 Sosiaali- ja terveysalan yrittäjäkuva

Osana Suomen Akatemian tutkimusta ”Hyvinvointivaltion restrukturaatio, sosiaalipalvelujen taloudellisuus ja tehokkuus” Stakes tutki sosiaali- ja terveysalan uusyritystä projektissaan ”90-luvun hyvinvointimarkkinat”. Tutkimus ei kohdistunut vakiintuneisiin terveyspalveluihin, kuten lääkäriasemiin tai hammaslääkäreihin, vaan aivan viime vuosina toimintansa aloittaneisiin palveluyrityksiin. Tutkimus toteutettiin lähettämällä kyselylomake kaikille Suomessa toimiville sosiaali- ja terveysalan uusyrityksille. Heitä löytyikin 752 yrittäjää. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoja yksityisistä palveluntuottajista, uusien yritysten alkutaipaleesta, taloudesta ja asiakkaista. Tilaa vastaajien omille kommentteille oli jätetty runsaasti. (Kovalainen, Simonen & Österberg 1996, 10-12.)

Tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveyspalveluyrittäjien muotokuva on moninainen. Vastanneista 456 yrittäjästä 40 prosentilla oli yrityksessään alaisia, 26 prosenttia oli puolestaan yksinyrittäjiä. Perhepäivähoitajien osuus vastaajista oli 17 prosenttia ja perhekodin pitäjiä noin 10 prosenttia. (Kovalainen, Simonen & Österberg 1996, 14.)

Alan naisvaltaisuus tuli esille myös tässä tutkimuksessa, sillä vastanneista peräti 83 prosenttia oli naisia. Kuitenkin kunnalliseen puoleen verrattuna miesten osuus on yksityisellä puolella selvästi suurempi. Yrittäjät olivat tyypillisimmin keski-ikäisiä. Nuoria vastaajien joukossa oli vähän, sillä vain 6 prosenttia heistä oli alle 30-vuotiaita. 60 prosenttia oli iältään 35-50 -vuotiaita. Valtaosa yrittäjistä oli avo- tai avioliitossa ja heillä oli vielä kotona asuvia lapsia.

Joka neljännen puoliso oli myös yksityisyrittäjä. (Kovalainen, Simonen & Österberg 1996, 14-18.)

Sosiaali- ja terveysalan yrittäjät ovat kokeneita ammattilaisia yrittäjiksi ryhtyessään. Yleisin koulutustausta on opistotasoinen tutkinto. Yrittäjiksi ryhtyessään noin 70 prosenttia oli osallistunut yrittäjäkoulutukseen. Tavallisimmin yrittäjiksi lähteneet ovat aikaisemmin työskennelleet kunnan tai kuntainliiton työntekijöinä. Peräti 30 prosenttia oli jättänyt vakituisen työsuhteen julkisella sektorilla ryhtyessään yrittäjiksi. Tämän lisäksi joka kymmenes uusyrittäjä oli jättänyt vakituisen työn yksityisellä puolella. Työttömyys tai sen uhka oli syynä yrittäjyyteen vain 18 prosentilla vastaajista. Tosin todellisia työttömiä oli joukossa todennäköisesti tätä enemmän, mutta se ei tullut vastauksista suoraan esille, sillä osa vastaajista oli ollut hoitamassa lapsia kotona, osa oli opiskelijoita ja osa vastasi siten, ettei heidän aikaisempi työsuhteensa käynyt vastauksista ilmi. Kyselyn tulos oli yllättävä siksi, ettei työttömyys ollutkaan suurin syy siirtyä yrittäjäksi, vaan uupuminen isoon organisaatioon ja sen eriytyneisiin käytäntöihin. (Kovalainen, Simonen & Österberg, 1996 21-24.)

Sosiaali- ja terveysalan yrittäjät toimivat monella alalla ja tuottavat monenlaisia palveluja ja palvelujen yhdistelmiä, usein myös sellaisia, joita kunta ei tarjoa. Yleisimmät toimintamuodot olivat perhepäivähoitajat, pienryhmäkoti, asumisyksikkö tai kotipalveluyritys. Useat yrittäjät tarjoavat sosiaalipalvelujen lisäksi myös joitakin terveysalan tai muun alan palveluja. Esimerkiksi perhekoti tarjoaa asukkailleen myös kotisairaanhoidon palveluita, fysikaalista hoitoa ja kuntoutusta. Asumispalveluyritys tarjoaa myös siivouspalvelua, yöpäivystystä, saattohoitoa jne. Kun yksityinen yritys ei ole sidoksissa julkisen puolen toimintamalleihin, erilaisten uusien palvelukokonaisuuksien tarjoaminen on helpompaa. Näin yksityistäminen on tuonut sosiaali- ja terveysalalle uutta monipuolisuutta ja joustavuutta, joka lähtee liikkeelle asiakkaiden tarpeista. Samalla se tarjoaa yrittäjille mahdollisuuden toteuttaa omaa luovuuttaan ja osaamistaan, kun isossa organisaatiossa koko osaamisen käyttö ei ole mahdollista. (Kovalainen, Simonen & Österberg 1996, 15-17.)

Sosiaali- ja terveysalalla palveluhenkisyys ja palveluiden laatu ovat yrityksen kulmakiviä. Jos laatu on huonoa, ei ole asiakkaitakaan. Laadun pitää olla niin korkeata, että asiakas haluaa pysyäkin asiakkaana. Suomen sairaanhoitajaliiton yrittäjien yhteistyöverkko on vahvistanut

sairaanhoitaja-yrittäjille laatuvaatimukset ja -kriteerit. Ne ovat hyvä pohja laadun jatkuvalle kehittämiselle ja laaduntarkkailulle. Laatu lähtee yrittäjästä itsestään ja siirtyy hänen kauttaan myös yrityksen toimintaan. (Vanninen 1995, 20.)

Myös sosiaalialan yrittäjät ovat ryhtyneet yhteistyöhön laadun kehittämiseksi. Pohjois-Karjalan sosiaalipalveluyrittäjien yritysکوhtainen laatukäsikirja- ja verkostolaatukäsikirja -hanke alkoi vuonna 1998. Siinä on mukana 22 sosiaalipalveluyritystä ja viisi julkisen sosiaalihuollon yksikköä. Yritykset ovat tyypiltään erilaisia sosiaalipalveluiden antajia. Yhteensä näissä yrityksissä on noin 170 työntekijää. Verkosto on mahdollistanut yhdessä suunnittelun ja tekemisen. Pienen yrityksen olisi mahdotonta yksin panostaa näin suureen hankkeeseen. Siihen eivät riittäisi voimat eivätkä kyvyt. (Koskinen & Tiainen 1999, 24.)

Hankkeen tuloksena on verkostokäsikirja, jossa yksiköt kuvaavat toimintajärjestelmänsä keskeiset piirteet: laatu politiikan, johtamisen, henkilökunnan, tilat, laitteet, palveluprosessin, laadunohjauksen ja arvioinnin, arkistoinnin ja asiakirjojen hallinnan. Lisäksi jokaisen yksikön omat yksilölliset toimintajärjestelmät on kuvattu oheisdokumenteissa. Niissä on myös kunkin yrityksen laadun avainpiirteet ja niihin rakennetut mittarit. (Koskinen & Tiainen 1999, 24.)

Laatukäsikirja on vain dokumentti, mutta se muuttuu laatujärjestelmäksi vasta kun organisaatio osoittaa toimivansa sen mukaisesti. Laatujärjestelmä on hoiva-alankin yrittäjille hyvä markkinoinnin väline. ”Laatukäsikirja hälventää yrityksiin kohdistuvia epäluuloja” uskoo eräs hankkeeseen osallistunut yrittäjä. ”Joillakin kunnan virkamiehillä ja luottamusmiehillä on yrittäjistä kielteinen käsitys - huonoa hoitoa rahan kiilto silmissä” hän jatkaa. Laatu vaikuttaa suoraan asiakkaiden tyytyväisyyteen, palveluiden hintaan, yrityksen kannattavuuteen ja siten myös työpaikkojen syntymiseen ja säilymiseen. (Koskinen & Tiainen 1999, 24.)

Vuonna 1995 Valkeakoskella ja Järvenpäässä tehtiin asiakastutkimus siitä, mitä kotipalvelun laatu on asiakkaiden mielestä. Tutkimuksessa haastateltiin 120 yli 65-vuotiasta vanhusta, jotka olivat henkisesti vireitä ja säännöllisiä kunnallisen kotipalvelun käyttäjiä. Tämä tutkimus koskee kunnallisen kotipalvelun laatua. Kaikkein tärkeimmiksi laatuominaisuuksiksi vanhuksat ilmoittivat turvallisuuden, sopivuuden, saatavuuden, jatkuvuuden ja vaikutusvallan. (Tenkanen 1997, 26.)

4.6 Sosiaali- ja terveysalan yrittäjien eettiset periaatteet

Aiemmin voimassa olleen valtiosuusmenettelyn avulla oli haluttu varmistaa, että sosiaali- ja terveysalan palvelut kohdistuivat tasapuolisesti eri alueille ja eri väestöryhmiin ja että palveluiden sisältö ja laatu vastasivat tarkoitustaan. Mutta vaikka valtion säätelyä vähennettiin vuoden 1993 lakiuudistuksella, jäivät sosiaalityön eettiset arvot ennalleen. (Kokko & Lehto 1993, 9-10.) Mutta nyt on jo nähtävissä, mitä eettisiäkin ongelmia tästä kuntien vapaudesta on tullut: aikaisemmin melko yhtenäinen sosiaali- ja terveystoimi on muuttunut entistä enemmän riippuvaiseksi yksittäisen kunnan taloudellisesta tilanteesta ja päätöksenteosta. Yksittäisen asukkaan saamat palvelut ja palvelujen laatu riippuvat siis siitä, missä hän asuu, mutta myös siitä, onko asukkaalla maksukykyä, jolloin hän voi käyttää kunnallisten palvelujen lisäksi yksityisiä palveluja, jos sellaisia hänen kunnassaan on saatavilla.

Koska sosiaali- ja terveysalalla toimitaan ihmisten ja heidän perusoikeuksien parissa, nousevat eettiset asiat hyvinkin pinnalle. Monet näiden alojen ammatinharjoittajat ovatkin laatineet omat eettiset säännöstönsä, jotka määrittelevät, minkälaiset normit ja suuntaviivat, arvot ja suhtautumistavat ovat suotavia. Esimerkiksi Kansainvälinen sosiaalityöntekijäliitto on vuonna 1990 hyväksynyt ammatillisen sosiaalityön eettisiksi periaatteiksi riippumattomuuden, vapauden ja solidaarisuuden, puolueettomuuden, demokratian ja ihmisoikeudet, asiakkaiden loukkaamattomuussuojan, asiakkaiden osallistumisen, itsemääräämisoikeuden, väkivallan torjunnan ja henkilökohtaisen vastuun. (Aho 1993, 168-171). Myös terveydenhuollon puolella on omat eettiset periaatteensa. Hoidon eettisiksi perusarvoiksi mainitaan usein elämä, terveys, turvallisuus, henkilökohtainen loukkaamattomuus ja oikeudenmukaisuus. (Koskinen L. 1995, 240.) Näiden perusarvojen lisäksi eri ammattikunnat ovat määritelleet vielä omia eettisiä ohjeitaan. Esimerkiksi sairaanhoitajalla on neljä perusvelvollisuutta: edistää terveyttä, ehkäistä sairautta, parantaa ja lievittää kärsimyksiä (Kalkas & Sarvimäki 2000, 204). Mutta mikä sitten säätelee sosiaali- ja terveysalan yrittäjien eettisyyttä? Miten heidän toimissaan näkyy toisaalta omaan ammattikuntaan ja toisaalta yrittäjyyteen liittyvät eettiset arvot?

Sosiaali- ja terveysalan työntekijät niin julkisella kuin yksityiselläkin puolella elävät ja toimivat kahtiajakoisessa maailmassa: toisaalta heiltä edellytetään taloudellisuutta ja

tehokkuutta ja muita liiketalouden periaatteiden noudattamista ja toisaalta heillä on oman ammattikuntansa moraaliset ja poliittiset ihanteet. Jokainen joutuu omassa työssään käymään läpi sitä, miten sovittaa yhteen nämä kaksi. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki näiden kahden maailman periaatteet sosisivat keskenään, vaan jaksakseen jokapäiväistä työtään, työntekijän on tehtävä itselleen selväksi, mitkä ovat hänen omat periaatteensa, joiden mukaan hän toimii. Samasta syystä myös sosiaali- ja terveydenhoitoalan yritysten on kirkastettava omat toimintaperiaatteensa.

Yritystoiminta ja hoiva nähdään huonosti yhteensopiviksi. Toisten avuttomuudesta syntyvää yritystoimintaa saatetaan jo sinänsä pitää epäeettisenä. (Julkunen 1994, 39.) Hoitotyön keskeinen periaate on altruismi. Se tarkoittaa toisen edun asettamista etusijalle omaan etuun nähden. Tarkoituksena on tehdä hyvää toiselle ihmiselle. (Kalkas & Sarvimäki 2000, 37, 53-54.) Miten tämä periaate on vietävissä hoiva-alan yrityksiin? Onko esimerkiksi yrityksen voiton tavoittelu hyvän etiikan mukaista vai ei?

On esitetty myös epäilyjä, että hoiva-alan markkinoistuminen katkaisisi alan ammatillistumiskehityksen, koska yrittäjyyteen ei liity kelpoisuusehtoja ja yrittäjät valikoituvat muin kriteerein kuin koulutuksen perusteella (ks. Julkunen 1993, 351). Kuitenkin Sirkka-Liisa Karttusen tekemässä tutkimuksessa ”Yrittäjyys vanhustyössä” tuli esille, että tutkitut yritykset palkkasivat työntekijöiksi muodollisesti pätevää henkilökuntaa, vaikka yrittäjillä itsellään oli muun alan koulutus (Karttunen 2000, 63-64).

Valitettavasti sosiaali- ja terveysalan yrittäjien etiikasta on hyvin vähän empiiristä tietoa. Stakesin uusyrittäjyyttä koskeneessa tutkimuksessa sivuttiin jonkin verran myös eettisiä asioita. Vastanneista 27 prosenttia oli sitä mieltä, että ammattietiikka, moraalit ja palvelun laatu on pidettävä hyvänä. Yrittäjän yrittäjäiällä ei ollut tähän asiaan vaikutusta. (Kovalainen, Simonen & Österberg 1996, 57.) Sosiaali- ja terveysalan yrittäjien etiikka nousee ihmiskeskeisyydestä, ei niinkään pääomakeskeisyydestä tai voiton tavoittelusta. Suhde palvelun antamiseen yrittäjänä on samantapainen kuin julkisen puolen työssä: sitoutuminen, asiakkaan auttaminen ja koulutuksen antaman eettisen sitoumuksen toteuttaminen korostuivat. (Kovalainen, Simonen & Österberg 1996, 90.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Strategisen koulukunnan valinta

Tutkimuksen kappaleessa 2.4 esittelimme strategioiden koulukuntia. Ennen tutkimuksen empiirisen osan toteuttamista vertailimme näitä koulukuntia ja vertailun perusteella valitsimme sen strategisen mallin, johon peilaamme tutkimuksemme kohteena olevia yrityksiä. Mielestämme osa koulukunnista ei soveltunut pieniin palvelualan yrityksiin, osa taas ei soveltunut nykyisiin, jatkuvasti muuttuviin oloihin.

Systemaattinen YPO-koulukunta korostaessaan pitkälle vietyä suunnitelmallisuutta ja strategisen ja operatiivisen johdon erillisyyttä ei sovellu sosiaali- ja terveysalan pienyrityksiin, joissa yrittäjä itse on usein ainoana työntekijänä. Tämän mallin käyttämistä estää myös vaatimus ympäristön ennustettavuudesta.

Portfolio Management -lähestymistavassa esittelimme kolme eri mallia: Boston Consulting Group (BCG) -mallin, General Electric -yhtiön ja McKinsey and Companyn mallin sekä Hoferin mallin. Koska etenkin Bostonin ryhmä korostaa yrityksen markkinaosuuden ja sen kasvattamisen merkitystä, katsomme, ettei se sovellu tutkimuksemme yrityksiin. Sosiaali- ja terveysalan markkinat ovat vielä kovin kehittymättömät ja yksityisten yritysten markkinaosuus kokonaisuudessaankin on hyvin pieni. General Electric -yhtiön ja McKinseyn malli keskittyy yritysten toimialojen kasvu- ja tuottomahdollisuuksien analysointiin. Mutta tämänkin mallin käyttämiseen suhtaudumme varauksellisesti, koska sosiaali- ja terveysalan yrittäjät eivät näytä ensisijaisesti pyrkivän taloudellisiin tavoitteisiinsa. Parhaiten Portfolio Management -lähestymistavan malleista sopisi tutkimuskohteisiimme Hoferin elinkaari -malli. Siinä yritys voi parantaa omaa asemaansa markkinoilla oman tilanneherkkyytensä ansiosta. Tosin tämä malli edellyttää, että toimialan kehitys seuraa tuotteen elinkaaren vaiheita. Mutta koska sosiaali- ja terveysala poikkeaa monella tavalla markkinatalouden ehdoin toimivista toimialoista, emme valinneet tätäkään mallia omaksi strategiamalliksemme.

Kilpailuanalyttinen strategianmuodostus korostaa jo nimensäkin mukaisesti kilpailua. Sosiaali- ja terveysalalla kilpailutilanne on outo siinä mielessä, että valtio ja kunnat ovat

samanaikaisesti yksityisten yritysten asiakkaita ja kilpailijoita. Kilpailutilannetta vääristää myös julkisen ja kolmannen sektorin palveluiden subventiot. Koska julkisen sektorin vaikutus tutkimallamme alalla on suuri, luonnollinen kilpailu on alalle vasta kehittymässä yksityisten yritysten määrän kasvaessa. Lisäksi malli soveltuu parhaiten suurille, kansainvälisille yrityksille, joilla on mahdollisuus perusteellisiin analyyseihin, joita mallin toteuttaminen vaatii. Näiden syiden vuoksi emme valinneet Porterin mallia omaksemme.

Suunnittelusystemaattisen koulukunnan perusajatuksena on rakentaa eri aikajännteille ja yrityksen eri tasoille kokonaisvaltainen suunnittelujärjestelmä ja ylläpitää sitä. Malli sopii parhaiten vakaisiin oloihin, koska mallin vaatimat suunnittelujaksot ovat pitkiä. Mallin kolme perustekijää ovat yhteiskunnan asettamat sosiaalis-taloudelliset vaatimukset, yritysjohton ideat ja filosofia sekä yrityksen sisäiset ja ulkoiset mahdollisuudet. Näiden perustekijöiden avulla voisi hyvin kuvailla sosiaali- ja terveysalan yrityksiä, mutta mallin suunnittelu- ja toteutusprosessit ovat liian massiivisia ja ympäristö liian muuttuvainen. Siksi hylkäsimme myös tämän mallin.

Menestysprofiili- ja kulttuuriajattelussa pääpaino on ihmisessä, hänen taidoissaan, näkemyksissään ja toiminnassaan olivatpa nämä työntekijöitä, johtajia, asiakkaita tai kilpailijoita. Organisaatorakennetta malli ei pidä tärkeänä, vaan jokainen työntekijä organisaatiossa on tärkeä asemastaan riippumatta. Kuitenkin malli korostaa myös käytännönläheisen johtajuuden merkitystä. Johtajan tehtävänä on ennen kaikkea yrityksen arvomaailman luominen ja hallinta. Myös joustavuus, luovuus ja asiakasläheisyys ovat tämän kulttuuriajattelun mukaisia yrityksen menestystekijöitä. Mallin mukaan yrityskulttuurilla on suuri merkitys yrityksen toimintaan ja sen strategiaan. Malli sopisi mielestämme hyvin sosiaali- ja terveysalan yritysten strategioiden tutkimiseen, koska myös sosiaali- ja terveysala kaikkineen keskittyy ihmiseen ja hänen hyvinvointiinsa. Mutta jotta voisimme ymmärtää tutkimiemme yritysten kulttuuria, meillä pitäisi olla mahdollisuus olla osallisina yritysten toiminnassa havainnoimassa sisältäpäin yritysten todellista arkea. Ja koska tähän meillä ei ole tilaisuutta, sivuutimme myös tämän mallin.

Minzbergiläisyydessä korostuu realismi. Malli on hyvin käytännönläheinen. Siinä pohditaan kuka todella luo strategian, mitä se todella on ja miten se todella muodostuu. Minzbergin käsitys strategiasta on hyvin väljä. Se ilmenee yrityksen tavoitteissa, tavassa

toimia ja tehdä päätöksiä. Strategia korostaa oppimisen merkitystä, sopeutumista ja joustavuutta. Strategia voi olla ennalta täysin suunniteltu, mutta myös täysin ympäristön määräämä tai jotain siltä väliltä. Palvelualalla toimivalla pienyrityksellä strategian muodostumisessa on useimmiten kysymys juuri ennalta määräämättömästä, tilanteiden synnyttämästä tapahtumaketjusta.

Minzbergin mainitsemista kolmesta strategian muodostamistyylistä yrittäjätyyli soveltuu ehkä parhaiten sosiaali- ja terveysalan yrityksiin, koska se korostaa johtajan keskeistä roolia ja sopii rakenteeltaan yksinkertaisiin, pieniin ja innovatiivisiin organisaatioihin. Mutta toisaalta tämän tyylin käyttöä rajoittaa ympäristön näkeminen taipuisana ja kontrolloitavissa olevana. Sopeutuvassa tyyliissä vastataan ympäristön muutoksiin ja tehdään päätökset yksi kerrallaan. Näin strategian muodostaminen jää hyvin hajanaiseksi. Minzbergin omasta mielestä sopeutuva tyylit sopii parhaiten suuriin organisaatioihin, mutta meidän mielestämme tämä tyylit sopisi myös sosiaali- ja terveysalan yrityksiin. Minzbergin kolmas tyylit, suunnittelu-tyylit edellyttää taloudellista ajattelua ja systemaattista tavoitteiden asettelua. Suunnittelevalla tyylillä on tunnusomaista byrokraattinen, suuri organisaatio ja onnistuakseen se vaatii suhteellisen vakaata toimintaympäristöä. Siksi tämä tyylit ei sovi tutkimukseemme.

Normannin liikeidea-ajattelun mukaan strategian muodostaminen on ennen kaikkea oppimisprosessi. Malli korostaa organisaation kykyä oppia ja kehittyä vaiheittain pienin askelin. Liikeidea korostaa yrityksen ja sen ympäristön välisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Yritys voi menestyä vain, jos se on ylivoimainen valitsemassaan ympäristössä. Liikeidealla Normann tarkoittaa kuvausta siitä, miten yritys todella toimii ja on kannattava. Normann painottaa myös organisaatiossa esiintyvien arvostusten, normien, käsitysten ja olettamusten tärkeyttä. Tämä yrityksen arvomaailma on syntynyt yrityksen historiallisen kehityksen ja sen avainhenkilöiden yksilöllisen kehityksen tuloksena. Koska Normannin liikeidea-ajattelu korostaa strategian vaiheittaista kehittymistä, ympäristön ja yrityksen välistä vuorovaikutusta, yrityksen konkreettista tapaa toimia sekä yrityksessä vaikuttavien arvojen merkitystä, uskomme, että tämän mallin avulla pystymme parhaiten kuvaamaan kohdeyritystemme strategioita ja niiden kehittymistä. Vaikka mikään strategian koulukunta ei yksinään pysty kuvaamaan yrityksen strategiaa täydellisesti, katsomme kuitenkin, että Normannin liikeidea-ajattelu ottaa huomioon strategian tärkeimmät elementit.

5.2. Tutkimuksen menetelmät ja aineiston hankinta

Tamminen (1993) jakaa erityyppiset tutkimukset sen mukaan, millaisiin kysymyksiin ne vastaavat. Tältä pohjalta hän erottaa neljä kysymystä ja tutkimustapaa. **Tulkitseva tutkimus** vastaa kysymykseen, mikä on jonkin asian merkitys. Lähellä tätä tutkimustapaa ovat hermeneuttinen, fenomenologinen, toiminta-analyyttinen ja osallistuva tutkimus sekä kenttätutkimus. **Koetteleva tutkimus** vastaa kysymykseen, mikä on totta. Myös analyyttinen, tieteellinen, nomoteettinen ja luonnontieteellinen tutkimustapa vastaa samaan kysymykseen. **Kehittämistutkimus** vastaa kysymykseen, mikä on käyttökelpoista. Tätä tutkimustapaa lähellä olevia nimityksiä ovat action research, toimintatutkimus, kliininen, osallistuva ja konstruktiivinen tutkimus. **Käsitetutkimus** vastaa kysymykseen, miten pitää ajatella. Tälle tavalle läheisiä nimityksiä ovat käsiteanalyyttinen ja teoreettinen tutkimus sekä kirjoituspöytä-tutkimus. Todellisuudessa tutkimuksia ei voi jakaa jyrkästi näihin neljään ryhmään, vaan yleensä tutkimukset sisältävät aineksia kaikista näistä eri tutkimustyypeistä. Kuitenkin tutkimuksen painopiste sijoittuu johonkin tutkimustyyppiin. (Tamminen 1993, 71-74, 170.)

Osa tutkimuksista sijoittuu edellä mainittujen puhtaiden tutkimustyyppien välimaastoon. Myös case-tutkimus on tällainen välialueelle sijoittuva tutkimustyyppi. Case-tutkimuksen tavoitteena on lähinnä kuvata tai selittää toimintaa ja tapahtumia, ei ratkaista ongelmia tai kehittää käsitteitä. (Tamminen 1993, 171-172.)

Case-tutkimus soveltuu sellaisiin tutkimuksiin, joissa etsitään vastauksia kysymyksiin miten ja miksi ja joissa tutkijalla on vain vähäinen tapahtumien kontrollointimahdollisuus. Kuitenkaan case-tutkimus ei ole kiinnostunut vain siitä, miksi tiettyjä päätöksiä tehdään ja miten ne toteutetaan, vaan myös siitä, millaiset ovat tulokset. Samoin case-tutkimus pyrkii tutkimaan ilmiötä yhteydessä ympäristöönsä, ei vain erillisenä ilmiönä. (Yin 1994, 9, 12-13.)

Yinin (1994) mukaan case-tutkimuksessa olisi hyvä käyttää useita tiedonlähteitä. Näitä ovat

- erilaiset dokumentit (kirjeet, muistiot, pöytäkirjat, raportit, aikaisemmat tutkimukset, lehtiartikkelit)
- arkistomateriaali (asiakastilastot, organisaatiokaaviot, budjetit, henkilöstötiedot)
- haastattelu

- suora havainnointi
- osallistuva havainnointi
- fyysiset puitteet (toimitilat, työvälineet, teknologia). (Yin 1994, 81-90.)

Yksi case-tutkimuksen tärkeimmistä tiedonlähteistä on haastattelu, joka voi olla joko strukturoimaton, lomake- tai puolistrukturoitu eli teemahaastattelu. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Haastattelukysymykset ovat kaikille samat, mutta etukäteen ei ole annettu vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava voi vapaasti vastata omin sanoin. Haastattelutilanteessa teemaluettelo toimii keskustelun ohjailuvälineenä. Teemojen esitysjärjestystä haastatteliija voi muuttaa tilanteen mukaan. Tarvittaessa haastatteliija voi tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä ja varmentua siitä, että haastateltava ja haastatteliija ymmärtävät toisiaan. Teemahaastattelu perustuu oletukselle, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Lisäksi se korostaa haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48; Tamminen 1993, 100-101; Yin 1994, 84-85.)

Koska tutkimuksessamme pyrimme kuvaamaan ja selittämään kohdeyritystemme liikeidea ja sen kehittymistä, olemme kiinnostuneita tämän hetken faktojen lisäksi yritysten historiasta ja sen merkityksestä strategian muotoutumiselle. Yksittäisten tapahtumien lisäksi tavoitteenamme on syvällisen kokonaisnäkömyksen saaminen tutkittavista organisaatioista. Tämä ei ole mahdollista ottamatta huomioon avainasemassa olevien henkilöiden henkilökohtaisia arvoja ja asenteita. Tämä taas edellyttää henkilökohtaista kontaktia tutkittaviin. Pienyrityksen yksilöllisen strategian tutkiminen on mahdollista vain keskittymällä kuhunkin yritykseen yksilöllisesti. Koska tutkimuksemme empiriaosa perustuu kahteen sosiaali- ja terveystieteen pienyritykseen, ei näin saatuja tuloksia voi yleistää koskemaan koko alaa. Yleensäkin pienyritysten tutkiminen ei voi olla kovin yleistävää, sillä pienyritysten ydin on ihminen, yrittäjä itse, jonka tulkinnat ja ratkaisut ovat aina yksilöllisiä. Edellä mainittujen seikkojen perusteella tutkimustyypiksemme nousi case-tutkimus, jossa pääasiallisena tiedonhankintamenetelmänä on teemahaastattelu. Muita case-tutkimuksen tietolähteitä käytämme mahdollisuuksien mukaan.

Haastattelurungon lähtökohtana meillä oli Normannin liikeidea-ajattelu ja Karlöfin strategian komponentit. Samoin otimme mukaan niitä näkökohtia, joita olemme selvittäneet

pienyrittäjyys-kappaleessa. Koska tavoitteenamme on saada selville sekä tutkittavien yritysten nykyiset strategiat että niiden kehittyminen, niin painotimme kysymyksissämme yritysten perustamisvaihetta ja niitä muutoksia, joita yritysten toiminnassa on tapahtunut. Lisäksi läpi haastattelurungon pyrimme kartoittamaan yrittäjien arvomaailmaa ja sen vaikutusta yritysten strategioihin. Haastattelurunko koostuu yhteensä 11 teemasta, jotka ovat

- yrittäjän taustatiedot
- yrittäjän työhistoria ja yrittäjäksi ryhtyminen
- yrityksen taustatiedot
- investoinnit ja rahoitus
- palvelut ja niiden laatu
- asiakkaat
- kilpailu
- markkinointi
- ympäristö
- toimintatapa ja tavoitteet
- toiminnan arviointi ja tulevaisuuden näkymät.

Haastattelurunko on liitteenä 1.

Valitsimme haastattelukohteiksemme kaksi yritystä, joista toinen (Kotisiskot) on puhtaasti kotipalveluyritys ja toinen (Jyväskylän kotisairaanhoito ja -palvelu) lähinnä kotisairaanhoitoyritys, joskin sillä on myös kotipalvelua. Koska hoito- ja hoiva-ala on yksityisenä toimialana vielä nuori, yritimme löytää kohteiksemme yrityksiä, jotka olisivat toimineet alalla mahdollisimman kauan, vähintään viisi vuotta. Tämä etenkin sen tähden, koska haluamme saada selville liikeidean muuttumisen vuosien myötä. Kotisiskot onkin toiminut jo 9 vuotta ja Jyväskylän kotisairaanhoito ja -palvelukin kuusi vuotta. Molemmat valintamme ovat alallaan Jyvässeudun vanhimpia toimivia yrityksiä.

Molemmissa kohdeyrityksissämme on kaksi naisyrittäjää. Kotisiskojen haastattelussa olivat läsnä molemmat yrittäjät yhtä aikaa. Haastattelu tapahtui toisen yrittäjän kotona huhtikuussa 2001. Mitään toimitiloja tällä yrityksellä ei edes ole. Haastattelu kesti noin 2,5 tuntia. Jyväskylän kotisairaanhoito ja -palvelusta haastattelimme toista yrittäjää, joka toimii yrityksen vastaavana johtajana. Haastattelu tehtiin Jyväskylän yliopiston tiloissa toukokuussa

2001. Tällä yrityksellä olisi ollut toimitila, mutta se oli varattu haastattelupäivänä muuhun tarkoitukseen. Tämäkin haastattelu kesti 2,5 tuntia.

Haastattelussa käytimme laatimaamme haastattelurunkoa, jotta kaikki valitsemamme teemat tulisivat käsiteltyä. Kuitenkin haastattelut saivat edetä vapaasti haastateltavien ehdoilla. Haastattelutilanteet olivat meille siinä mielessä helppoja, että kaikki haastateltavat kertoivat vuolaasti ja värikkäästi yritystensä toiminnasta. Molempien yritysten edustajat suhtautuivat erittäin myönteisesti tutkimukseemme. Yrittäjät lupautuvat haastatteluihin ilman mitään suostuttelua. Molemmat haastattelut nauhoitimme. Haastattelujen jälkeen purimme haastattelut nauhoilta ja kirjoitimme ne paperille. Aineiston analyysin aloitimme lukemalla haastattelut kokonaan läpi ja poimimalla teksteistä kuhunkin pääteemaan liittyvät maininnat tai haastattelukatkkelmat ja sijoittamalla ne oikeisiin kohtiin. Kummassakin haastattelussa käytimme runsaasti myös tarkentavia kysymyksiä.

Kohdeyritysten lisäksi haastattelimme Keski-Suomen TE-keskuksen tarkastaja Tarja Karstusta ja toimistos sihteeri Päivi Käbliä. He olivat mukana kotitaloustyön tukikokeilussa ja tapasivat säännöllisesti kaikkia kokeiluun osallistuneita yrittäjiä. Molemmat kohdeyrityksemme osallistuivat tähän kokeiluun. Lisäksi haastattelimme Jyväskylän kotihoitotiimi Oy:n toimitusjohtajaa Susanna Uusitaloa, joka kertoi hoito- ja hoivayritysten verkostoitumisen kehittymisestä. Kävimme myös Länsi-Suomen lääninhallituksessa tapaamassa terveydenhuollontarkastaja Päivi Lifflanderia.

Meillä oli käytössämme myös toisen kotisiskon, Sirkka Lappeteläisen päättötyö, jonka hän oli tehnyt omasta yrityksestään. Työ liittyi lähihoitajan vanhustyön suuntaaviin opintoihin Jyväskylän sosiaali- ja terveysalan oppilaitoksessa. Päättötyön liitteinä olivat muun muassa yhtiösopimus, rekisteröinti-ilmoitus maistraattiin, ote kaupparekisteristä, sopimukset Jyväskylän kaupungin kanssa sotavammaisten siivouspalveluista, joukko yrityksen mainoksia vuosien varrelta, kopiot lehtiartikkeleista sekä erilaisia asiakastilastoja. Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelusta saimme tilastotietoja asiakaskäynneistä eri vuosilta sekä heidän mainoksiaan.

Lisäksi meillä oli käytössämme kohdeyrityksistämme tehtyjä lehtiartikkeleita sekä runsaasti muita aiheeseen liittyviä lehtiartikkeleita, sillä olemme seuranneet lehdissä käytyä keskustelua aiheestamme vuodesta 1995 alkaen.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Yin (1994) on jakanut validiteetin sisäiseen, ulkoiseen ja rakennevaliditeettiin. (Yin 1994, 33-36).

Sisäinen validiteetti liittyy Yinin (1994) mukaan ensisijaisesti eksplanatorisiin ja kausaalsiin case-tutkimuksiin ja koskee syy-seuraus -suhteista tehtyjen päätelmien oikeellisuutta (1994, 35). Miles ja Huberman (1994) ymmärtävät tutkimuksen sisäisellä validiteetilla tutkimuksen yleistä totuudellisuutta. Heidän mielestään tutkimus on sisäisesti validi, jos sen tulokset ovat järkeviä ja uskottavia sekä tutkittavien että lukijoiden mielestä ja jos tulokset antavat autenttisen kuvan tutkimuskohteesta. (Miles & Huberman 1994, 278).

Tutkimuksen ulkoinen validiteetti viittaa siihen, missä määrin tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä valitun tutkimuskohteen ulkopuoliseen todellisuuteen (Yin 1994, 35). Yinin (1994) mukaan case-tutkimuksessa voidaan pyrkiä niin sanottuun analyttiseen yleistykseen, jossa tutkija pyrkii yleistämään tutkimuksessaan saadut tulokset johonkin laajempaan teoriaan. Teoria pitää testata usean tapauksen avulla. (Yin 1994, 36).

Rakennevaliditeetilla arvioidaan sitä, kuinka hyvin teoriasta pystytään johtamaan tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet eli kuinka hyvin ja monipuolisesti teemahaastattelurungossa pystytään tavoittamaan mitattavan ilmiön eri osatekijät. Tutkimuksen rakennevaliditeettia voidaan parantaa käyttämällä useita tietolähteitä ja antamalla avaininformaattien kommentoida ja ehdottaa muutoksia alustavaan tutkimusraporttiin (Yin 1994, 34).

Omassa tutkimuksessamme pyrimme vahvistamaan validiteettia käyttämällä useita tietolähteitä ja antamalla haastateltavillemme luettavaksi ja kommentoitavaksi heidän yritystään koskevat osuudet raportistamme. Olemme myös siteeranneet melko paljon yrittäjien omia lausumia, jolloin lukijoillekin jää mahdollisuus arvioida, ovatko omat

päätelmämme oikeita. Lisäksi peilaamme kohdeyrityksiämme yksityiseen sosiaali- ja terveysalaan yleensä, jotta voisimme liittää kohdeyrityksemme laajempaan kokonaisuuteen.

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos, voidaan tulosta pitää reliabelina. Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusprosessin ja käytettyjen menetelmien yhdenmukaisuutta ja säilymistä vakaina sekä tutkimusprosessin eri vaiheissa että eri tutkijoiden toiminnassa. Reliabiliteettia arvioitaessa pitää tarkastella myös tutkimusongelman ja -asetelman yhteensopivuutta, tutkijan omaa roolia, kerätyn aineiston laadun ja koodauksen yhdenmukaisuutta sekä tulosten ja tehtyjen johtopäätösten yhdenmukaisuutta. (Miles & Huberman 1994, 278.)

Tutkimuksessamme pyrimme saavuttamaan tiedonkeruuvaiheessa reliabiliteetin käyttämällä molemmissa haastatteluissa samaa haastattelurunkoa. Haastattelumenetelmän etuna oli myös se, että haastattelutilanteessa saatoimme esittää tarkentavia kysymyksiä tai antaa lisätietoja heti epäselvyyden syntyessä. Vastauksista pystyimme heti päättämään, oliko kysymys ymmärretty oikein. Myös oma havainnointi oli apuna tässä asiassa. Tästä huolimatta haastattelujen purkuvaiheessa huomasimme, että joku valitsemistamme teemoista oli jäänyt liian vähälle huomiolle. Sen tähden teimme täydennyshaastattelun. Reliabiliteetin varmistamiseksi teimme haastattelut yhdessä. Haastattelujen purkamisen jaoimme keskenämme siten, että kumpikin purki yhden haastattelun. Purimme haastattelut paperille pikkutarkasti. Täten saamamme aineisto oli käytössämme kokonaisuudessaan analyysivaiheen aikana. Aineiston analyysin teimme jälleen yhdessä.

Omaa rooliamme tutkimuksen toteuttamisessa olemme kuvanneet yksityiskohtaisesti kappaleessa ”Tutkimuksen toteutus”. Toisen yrityksen kohdalla havaitsimme, etteivät yrittäjät halunneet kertoa meille asioista, jotka he kokivat kielteisinä, mutta jotka kuitenkin olivat vaikuttaneet huomattavasti yrityksen toimintaan. Tässä tilanteessa pystyimme varmentamaan reliabiliteetin käyttämällä muita tietolähteitä.

6 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YRITTÄJÄT LÄHIKUVASSA

6.1 Kotisiskot - yksityisen kotipalvelun pioneerit Jyväskylässä

6.1.1 Yrityksen esittely

Kotisiskot on ensimmäinen Jyväskylään perustettu kotipalveluyritys. Yritys perustettiin 1.7.1992, joten se viettää 10-vuotisjuhlia vuonna 2002. Yrityksen perustajia, yhtiökumppaneita ja ainoita työntekijöitä ovat sisarukset Sirkka Lappeteläinen (42) ja Pirjo Renlund (47). Yrityksen yhtiömuotona on avoin yhtiö. Sirkka Lappeteläisellä on kosmetologin koulutus ja kodinhoitajan koulutus. Lisäksi hän on täydentänyt koulutustaan lähihoitajan vanhustyön suuntaavilla opinnoilla. Pirjo Renlund on koulutukseltaan rakennuspiirtäjä ja lisäksi hän on suorittanut lääkeopin ja vanhusten hoito-opin kurssit sekä kansalaisopiston yrittäjäkurssin.

6.1.2 Yrityksen perustaminen ja sen eri vaiheet

Yrityksen perustamisen alkusysäyksenä oli molempia sisaruksia uhkaava työttömyys. Pirjo Renlund oli muuttamassa Jyväskylään, jossa rakennuspiirtäjien työtilanne oli huono laman takia; töiden saaminen oli epätodennäköistä. Sirkka Lappeteläinen työskenteli valvojana ja ohjaajana Keski-Suomen ensi- ja turvakodissa, jonka työntekijöitä oltiin laman takia lomauttamassa. Kuntien määrärahojen väheneminen heijastui ensikodin toimintaan; kunnat eivät tehneet maksusitoumuksia eli ensikodilta olivat asiakkaat loppumassa. Sirkka Lappeteläinen tunsu työnsä kautta kunnallisen sosiaali- ja terveysalan tilanteen ja tiesi, että Jyväskylässäkin kunta tulisi supistamaan tarjoamiaan palveluja. Tässä tilanteessa hän ryhtyi miettimään, mitä kaikkea hän siskonsa kanssa osasi tehdä, mitä he voisivat tehdä ilman suuria investointeja ja minkälaisia palveluja hän itse olisi valmis ostamaan.

”Se lähti siitä, että mietimme, että mitä me voimme tehdä tai osaamme tehdä, ja mietimme, että mitä mahdollisesti ihmiset haluaisivat, mutta ehkä se enemmän kuitenkin lähti ympäristöstä, mutta että sitten me olemme tehneet omalla tavallamme.”

Ja ollessaan viimeisiä öitä töissä ensikodilla Sirkka Lappeteläinen sai ajatuksen kotipalvelun perustamisesta.

”Lomautusvaroitukset oli meillä. Ja koska tiesin, että Pirjo on muuttamassa tänne ja on jäämässä työttömäksi ja sama tulee minullekin, niin sitten vaan yksi yö, se oli viimeisiä öitä, kun olin töissä tuolla, ja mietin, että mitä me ryhdymme tekemään. Ja sitten minä vaan pistin paperille kaikki ja tulin kotiin ja soitin Pirjolle aamulla, että nyt tiedän - me perustetaan yritys!”

Myöhemmin loistavaksi valinnaksi osoittautunut nimi ”Kotisiskot” syntyi kotimatalla töistä kotiin.

...”päätelin ja järkeilin, että ennenhän kodinhoitajia sanottiin kotisisariksi, niin heti ajattelin, että ahaa, vanhukset tietäisivät heti, osaisivat yhdistää, että mitä se on, ja koska me kotona teemme työtä ja olemme siskoksia, niin silloinhan se on kotisiskot, ilman muuta!”

Päätöstä yrityksen perustamisesta siskokset eivät kauan miettineet, sillä Pirjo Renlund soitti kahden tunnin päästä takaisin siskolleen ja ilmoitti lähtevänsä mukaan. Päätös syntyi äitienpäivänä 12.5.1992. Päätös sai sekä kannatusta että vastustusta: puoliset ja ystävät tukivat, kun taas omat vanhemmat vastustivat. Kaupungin johtava sosiaalityöntekijä kannusti, kun taas Jyväskylän elinkeinoasiamies tyrmäsi sisarusten ajatuksen täysin. Hän leimasi yrityksen pelkästään pitopalveluyritykseksi, vaikka se oli vain osa suunnitellun yrityksen toimialasta.

”Hän nosti kädet pystyyn, että älkää tulko puhumaan mistään tällaisesta. Meillä oli pitopalvelu siinä mukana, niin hän sanoi, että pitopalveluyrityksiä on ihan tarpeeksi. Hän ei

noteerannut sitä kotipalveluyritystä miksikään, vaikka se oli kuitenkin meidän pääasia, mutta se oli silloin niin uutta.”

Sisarukset pysyivät kuitenkin päätöksessään ja perustivat yrityksen 1.7.1992. Perustamisvaiheessa ”käytettiin häikäilemättömästi hyväksi” ystäviä. Perustamiskulut he halusivat pitää mahdollisimman pieninä siltä varalta, että yritystoiminta ei ottaisi tuulta alleen. Ekonomiystävä auttoi perustamiseen liittyvissä käytännön asioissa; veroasioissa, kirjanpidossa ja tilinpäätöksissä. Apuaan hän antoi usean vuoden ajan yrityksen perustamisen jälkeenkin. Siivousalalla toimiva ystävä antoi neuvoja siivousvälineistä ja -aineista. Eräs ystävä ompeli työvaatteita. Starttirahaa yrittäjät eivät saaneet eikä naisyrittäjälainoja vielä tunnettu. Auton ostoon siskokset ottivat lainan. Auton lisäksi alkuinvestointeihin kuuluivat matkapuhelin, käyntikortit, siivousvälineet ja työvaatteet. Erillistä toimitilaa yritys ei tarvinnut. Yrityksen aloittamista siskokset eivät kokeneet riskinä.

”Ei tässä ajateltu mitään riskejä, eikä meillä ollut mitään sellaisia velkoja, niin mitä riskiä meillä oli, sen takia juuri matalalta aloitettiin.”

Tietoa ja tukea yrittäjänä aloittamiseen siskokset saivat eniten ystäväpiiristä. Viranomaisiin, kuten lääninhallitukseen, he olivat yhteydessä vain sen verran, mitä tarvittavien lupien, ilmoitusten tai rekisteröintien teko vaati, mutta varsinaista apua he eivät viranomaisilta pyytäneet, vaikka sitä olisi ollut tarjolla ainakin KTM:n yrityspalvelussa - tosin maksua vastaan.

”...ne olisivat tehneet meille tällaisen markkinointitutkimuksen ja yritystutkimuksen, mutta se olisi tullut maksamaan tuhansia markkoja, niin me ei ryhdytty sellaiseen ollenkaan, ei siitä mitään hyötyä olisi ollut, me teimme omat laskelmamme.”

6.1.2.1 Vuosi 1992: Missä asiakas luuraa?

Kun yrityksen perustamiseen ja käynnistämiseen liittyvät asiat olivat kunnossa, alkoi asiakkaiden metsästyks. Siskokset huomasivat pian, että lehtimainonta oli tuloksetonta. He

kävivät esittäytymässä ja viemässä mainoksia kaupungin kotipalvelun ohjaajille ja seurakuntien vanhustyöntekijöille. Kaupungin kotipalveluasiakkaille yritys kohdisti tarjouskampanjan siivouksesta ja ikkunanpesusta. Kaupungin sosiaalihoitajan luona yrittäjät kävivät keskustelemassa ostopalveluista, koska sotainvalidit olivat kiinnostuneita Kotisiskojen siivouspalveluista. Käynti oli tulokseton, mutta Kotisiskot oli aikaansa edellä; muutaman vuoden päästä kaupunki ryhtyi kilpailuttamaan kotipalveluyrittäjiä ja ostamaan heiltä palveluita, kuten siivouspalveluita sotainvalideille. Sisärukkaset kävivät kertomassa yrityksestään Marttojen tilaisuuksissa ja Kansallisten eläkeläisten kerhoissa. Kotisiskot hakeutui kohdeasiakasryhmän eli vanhusten pariin toreille. Yrittäjät leipoivat yön ja menivät päiväksi myymään aikaansaannoksiaan kauppatorille tai Oikokadun kirpputorille. Myynnin lomassa he tekivät yritystään tunnetuksi kertomalla yrityksen palveluista ja jakamalla mainoksia, taloudellinen tulos myynnistä ei ollut pääasia.

”Leivottiin yöt ja ostettiin ne sitten itse.”

”...sillä (leipomisella) me teimme itsemme tutuiksi. Jaettiin mainoksia. Ne (ihmiset) keskustelivat ja kyselivät, että ketä te olette. Sitten yritimme aina niin, että meillä oli samanlaiset vaatteet ja jotkut olkihatut, että me erotuimme siitä porukasta siellä (torilla).”

Leipomusten avulla tapahtunut markkinointi johti siihen, että toiminnan alussa yritykseltä tilattiin eniten leivontaa. Välillä taitojen hiontaan ja kokeiluihin saattoi mennä enemmän rahaa kuin mitä tilaus tuotti. Palvelujen hintaakin piti laskea suunnitellusta tasosta asiakkaiden saamiseksi. Kiireistä joulukuuta lukuun ottamatta yrityksen ensimmäinen vuosi, vuosi 1992, oli lähinnä yrityksen tunnetuksi tekemistä, markkinoinnin suunnittelua ja kohdentamista oikeille ihmisille. Asiakaskäyntejä oli 147.

”...siis se ensimmäinen vuosi oli pelkästään sitä, että kovasti sai tehdä töitä, että löysi niitä töitä. Eli siihen meni aikaa ja vaivaa, että mistä me löydämme niitä ihmisiä.”

6.1.2.2 Vuosi 1993: Julkkiselämää

Toisena toimintavuotena eli vuonna 1993 yritys tarjosi erilaisia palveluja laidasta laitaan. Kaikki työt, erikoisetkin, kelpasivat yrittäjille. Siskosten päivät venyivät todella pitkiksi. Asiakaskäyntien määrä nousi runsaaseen 600:een.

”...no alussa varsinkin oli 24 tuntia vuorokaudessa työtä, kun mielti ja pohti, mistä niitä asiakkaita saisi ja kaikki keinot oli käytettävä. Milloin lähdettiin pissittämään koira tai paistamaan kinkkua. Sitä piti lähteä vähän vaikka minkälaiseen työhön.”

Osa töistä saikin jäädä sitten kertakokemuksiksi, kuten erään papan muuttokeikka palvelutaloon ja erään ison liikkeen lattioiden vahaus. Leipomisen osuus palveluista väheni, siivouksen osuus kasvoi. Uutena palveluna tuli mukaan asiakkaiden pyykinpesu. Mukaan tulivat myös ensimmäiset pitkäaikaiset hoitosuhteet. Kotisiskot pystyi nostamaan tuntihintaa 60 markasta 70 markkaan.

Leimallisinta toiselle vuodelle oli Kotisiskojen saama julkisuus. Kaikki alkoi Keski-Suomen viikkolehdestä 29.4.1993 olleesta artikkelista ”Liikeideana ihmisten auttaminen, Kotisiskot hakee vaikka vettä lähteestä”. Kotisiskot kävi siivoamassa lehden pakinoitsijalla, Ilmi Sihvosella, joka lähti erään kerran toimitukseen pakoon näitä ”riehujia”. Tämä herätti päätoimittajan mielenkiinnon ”riehujia” kohtaan, ja Viikkolehti halusi tehdä jutun Kotisiskoista. Keski-suomalaiseen siskokset ottivat yhteyttä itse ja kysyivät mahdollisuutta päästä esiteltäväksi yritykseksi Keski-suomalaisen yrityssivuille. Keski-suomalaisen toimittaja tyrmäsi siskojen ehdotuksen toteamalla, ettei Kotisiskot ylitä uutiskynnystä. Tällöin sisarukset päättivät, että jos heidän yrityksensä joskus tehdään juttu Keski-suomalaiseen, sen on oltava etusivulla ja värikuvina. Jonkin ajan kuluttua toinen Keski-suomalaisen toimittaja otti yhteyttä, koska halusi sosiaalialan yrityksistä kertovaan artikkeliinsa yrityshaastattelun. Valinnan kohdistuminen Kotisiskoihin johtui toimittajan mukaan Kotisiskojen mukavasta nimestä. Keski-suomalaisen artikkeli ”Kotisiskot ovat pioneereja, täydennystä kunnan tarjoamille palveluille” julkaistiin 6.9.1993.

”...se oli sunnuntaiaamu...mies haki lehden ja sanoi, arvaa, kenen kuva on etusivulla ja väreissä?”

Juttu Keski-suomalaisessa poiki kutsun TV-ohjelmaan. A-studion toimittaja oli tekemässä Laukaassa ohjelmaa pojasta, joka oli jäämässä armeijan jälkeen työttömäksi. Ohjelmaa päätettiin jatkaa jaksolla, joka kertoisi työttömän tiestä yrittäjäksi. Toimittajalle oli jäänyt mieleen Kotisiskojen nimi Keski-suomalaisen artikkelista, joten Kotisiskoja pyydettiin jälleen esimerkkiyritykseksi. Ohjelma ”Kortistosta Kotisiskoksi” esitettiin 17.10.1993. Myös Jyväskylän PTV teki Kotisiskoista ohjelman, joka esitettiin 9.11.1993. Kaiken tämän julkisuuden seurauksena oli valtava kiinnostus kotipalveluyrittämistä kohtaan.

”...me saimme miljoona soittoa sen jälkeen, eivät asiakkaat soittaneet, vaan ympäri Suomea soittivat, miten tällainen yritys perustetaan, mekin haluamme tällaiseksi.”

”...kun tämä rumba oli kaikkein kuumimmillaan, niin ihmiset olivat tietenkin soittaneet Jyväskylän elinkeinoasiamiehelle meidän puhelinnumerosta, että mistä he saavat meidät kiinni...”

Julkisuuden myötä sisarukset antoivat paljon puhelinneuvontaa yrittäjiksi haluaville. Tämän jälkeen heitä on pyydetty myös usein puhumaan kotipalveluyrittämisestä sosiaalialan oppilaitoksiin ja yrittäjäkursseille. Kouluttajana toimiminen ei ole heitä kiinnostanut kuitenkaan niin paljon, että he olisivat lisänneet nämä palvelut yrityksen palveluvalikoimaan. Julkisuus vei Kotisiskot myös alan opiskelijoiden tietoisuuteen ja yritys tarjosikin vuosina 1994 ja 1995 harjoittelupaikan monelle opiskelijalle.

”Meillä oli opiskelijoita tuolta terveydenhuolto-oppilaitoksesta. On ollut sairaanhoitajia ja lähihoitajia. He ovat olleet meidän mukana ja he ovat olleet sellaisia piristysruiskeita ...Nyt ei ole viime aikoina ollut, nyt (haastatteluhetki huhtikuu 2001) on mennyt pahin buumi ohi tällaisista kotipalveluhommista. Siihen aikaan sitä toivotettiin niin kovasti. Sitten on yrittäjiäkin enemmän.”

Erään dementoituneen miehen hoito oli herättänyt ajatuksen hoitokodista, Mummolasta, joka toteutettiin jo seuraavana vuonna eli vuonna 1994.

6.1.2.3 Vuosi 1994: Ylityöllistetyt raatajat

Vuonna 1994 Kotisiskot perusti lyhytaikaista hoito- tai lomapaikkaa tarvitseville hoitokodin, Mummolan. Se sijaitsi Myllyjärvellä isossa omakotitalossa. Kotiasiakkailla ylläpidettiin Mummolaa, sillä siskokset hoitivat edelleen myös kaikki aikaisemmat kotiasiakkaansa. Toinen siskoista hoiti kentän päivällä ja oli illan ja yön Mummolassa. Toinen teki iltäkäynnit, kun oli ollut päivän Mummolassa. Siskokset olivat kovilla.

”Ja kun me yritimme hoitaa liikaa, tehdä liikaa, että aina oli jompi kumpi tuolla Mummolassa yöstä.”

Mummolan päälle alkoi kerääntyä mustia pilviä. Servi Systems Oy antoi Kotisiskoille yli 30 vanhuspaikan siivoukset, koska se halusi luopua kotisiivouksista kokonaan niiden kannattamattomuuden takia. Yhteydenotto Kotisiskoihin johtui siitä, että Servi Systemsin sihteerille oli jäänyt Kotisiskojen nimi mieleen. Siskokset olivat yhtäkkiä ylityöllistettyjä. Opiskelija, jonka piti tulla Mummolaan viideksi viikoksi harjoittelemaan, lopetti työt puolen päivän jälkeen. Jyväskylään avattiin samoihin aikoihin Mummolaa vastaava paikka. Kaupunki halusi ohjata Mummolaan psyykkisesti sairaita ihmisiä, joiden hoitamiseen Kotisiskoilla ei ollut valmiuksia. Kaikki huipentui, kun kaiken kiireen keskellä Kotisiskojen auto varastettiin. Seurauksena oli yrittäjien totaalinen väsymys, burn out. Siskokset päättivät lopettaa Mummolan ja keskittyä vain kotipalveluun.

Kokemuksena yrittäjät pitävät Mummolaa kuitenkin hyvänä ja ovat todenneet luovuttaneensa liian pian. Jyväskylän kaupunki olisi ollut kiinnostunut ostopalvelusopimuksesta Mummolan kanssa, mikä selvisi Kotisiskoille vasta Mummolan lopettamisen jälkeen.

”Jälkeenpäin ajateltuna se oli liian nopea päätös, koska Mummola olisi kyllä lähtenyt kunnolla pyörimään, jos vain olisi maltettu odotella ja palkata rohkeasti työntekijä tai -tekijöitä. Rahastahan kaikki vain oli kiinni.”

Loppuvuosi oli siivousta, kylvetystä, juhlien järjestämistä, iltakäyntejä. Leivontaa oli tuskin ollenkaan. Asiakaskäyntejä kertyi 1129.

6.1.2.4 Vuodet 1995-1996: Toiminta vakiintuu

Vuodet 1995 ja 1996 olivat Kotisiskoille toiminnan vakiintumisen aikaa. Markkinointi oli tuottanut tulosta, töitä oli paljon. Työpäivät olivat edelleen pitkiä. Iltatyöt he lopettivat lukuun ottamatta yhtä pitkäaikaista hoitosuhdetta, johon liittyvät iltakäynnit hoidettiin edelleen. Asiakaskunta oli vakiintunut, 90 prosenttia asiakkaista oli vanhuksia. Asiakassuhteet olivat muodostuneet vakaaiksi ja läheisiksi, yhteistä taivalta oli asiakkaiden kanssa takana useampi vuosi, joidenkin kanssa taival oli ennättänyt jo päättyäkin. Siivoamista ja kylvettämistä riitti. Vuonna 1995 asiakaskäyntejä oli 1066 ja seuraavana vuonna 1164.

”...meidän ei tarvitse enää sillä lailla etsiä sitä työtä, ryntäillä sinne ja tänne ja miettiä koko ajan jotain...”

6.1.2.5 Vuosi 1997: Korulauseita, kokeilua ja koulutusta

Vuonna 1997 yritys vietti 5-vuotisjuhlia Vanhassa pappilassa läheisten ja asiakkaiden kanssa. Yritys pyöri hyvin, joten oli aika juhlia.

”He (asiakkaat) olivat ihan otettuja silloin...5-vuotisjuhlat, ne olivat todella...se oli aivan ihana päivä. Eikä me itsekään oltaisi ymmärretty, että siitä sellainen tulee, 60-70 ihmistä oli.”

1.10.1997 käynnistyi kotitaloustyön tukikokeilu, johon Kotisiskotkin lähti mukaan kilpailun takia. Jyväskylässä sovellettava malli oli yritystukimalli, joka oli työläs yrittäjille. Alussa siskosten päivä pitenikin tunnilla kokeiluun liittyvien paperitöiden takia. Yrittäjien piti mukauttaa sekä yrityksensä toiminta että asiakkaat tukikokeiluun. Kotisiskot siirtyi lisätyön vähentämiseksi ja likviditeetin varmistamiseksi käteislaskutukseen, koska TE-keskuksen maksamat tuet tulivat yritykselle viiveellä. Osittain tukikokeilun aiheuttaman lisätyön ja osittain sen takia, että Kotisiskot voisi antaa asiakkailleen täyden tuen, yritys nosti tuntihintaa 125 markkaan/sisko. Tukikokeiluun opastamisessa meni oma aikansa, kun yrittäjät selvittivät monimutkaisia tukiehtoja vanhuksille. Siskokset puuttuivat aktiivisesti tukikokeilun puutteisiin ja olivat yhteydessä kokeilun lainlaatijaan eduskunnassa.

”... ruveta nyt tekemään kahta erilaista mallia näinkin pienessä maassa. Eihän lapsilisiäkään makseta toisella puolella maata toisella lailla ja toisella puolella maata toisella lailla.”

”...olisihan ne saaneet enemmän tutkia niitä eri malleja ja pitemmältä ajalta ja seurata sitä, koska nythän ne tekivät loppujen lopuksi aika nopeasti sen päätöksen, että se menee tällä verotusmallilla. Se on varmasti monelle yrittäjälle tehnyt hallaa, varsinkin näissä kotipalveluyrityksissä, pienille ja vasta-alkajille, koska silloinhan varmaan monet perustivat sen tuen varaankin niitä yrityksiä, Jyväskylässäkin tuli monta, niin varmaan niitä menee nurin.”

Kotisiskojen asiakaskuntaan tukikokeilu ei vaikuttanut. Kokeilun myötä yritys olisi saanut lisää asiakkaita lapsiperheistä, mutta niitä ei verotuksellisista syistä otettu. Tukikokeilu aiheutti jo muutenkin pitkää päivää tekeville yrittäjille valtavasti lisätyötä, joten he toivoivat sen jatkuvan jossakin muussa muodossa. Kokeilu jatkui yhteensä neljä vuotta, minkä jälkeen valittiin koko maata koskevaksi malliksi verotukimalli. Kokeilun päättymisen takia vain yksi asiakas lopetti palvelujen oston Kotisiskoilta.

Vuotta 1997 väritti myös Kotisiskojen järjestämä kotipalveluyrittäjien dementia-koulutus. Dementoituneiden vanhusten osuus asiakaskunnasta oli vähitellen kasvanut, mikä herätti lisäkoulutustarpeen.

”Olemme järjestäneet dementia-koulutusta muille yrittäjille. Pyysimme dementia-neuvojaa puhumaan Alzheimerin taudista ja sitten mietittiin, miten me yrittäjät voimme tarttua tällaisiin, jos me näemme, että on alkava Alzheimer, että minkälaiset mahdollisuudet meillä on vaikuttaa hoitoon pääsyyn ja kaikkeen tällaiseen.”

Muutoin vuosi oli normaalia puurtamista, 1366 asiakaskäyntiä, palvelut pysyivät ennallaan.

6.1.2.6 Vuosi 1998: Tonttuilua

Vuosi 1998 oli jälleen kovaa työntekoa, 8 asiakaskäyntiä päivittäin. Tosin kesä-heinäkuussa siskokset pystyivät tekemään nelipäiväistä viikkoa. Kaikkiaan tuona vuonna asiakaskäyntejä oli 1453.

Viisivuotisjuhlien myötä Kotisiskojen toimintatapoihin vakiintui joulujuhlien järjestäminen asiakkaille. Kotisiskot halusivat muistaa asiakkaitaan ja tavata heitä muunlaisissakin merkeissä kuin työn lomassa. Joka juhlaan siskokset miettivät jonkun teeman tai idean, jonka ympärille juhla rakennetaan. Juhlien valmisteluihin he ovat valmiit uhraamaan aikaa ja vaivaa. Omat lapset, puoliset ja muut perheenjäsenet toimivat juhlien lisätyövoimana. Vuonna 1998 oli puurojuhlien vuoro. Kaikki juhliin osallistujat saivat kotiin vietäväksi siskosten itsensä askarteleman joulutontun.

”Askarrettiin sata tonttua pöytäkoristeeksi ja jokainen sai sitten lähtiessään tontun mukaansa. Oli aikamoinen urakka kerätä vessapaperirullia. Asiakkaiden vessoistakin niitä keräsimme aina, kun tyhjiä rullia osui näkösalille. Pirjo ompeli tontuille mekot ja essut, minä liimailin hiukset ja hatut. Ensimmäinen tonttu näytti enemmän ilotytöltä kuin tontulta, mutta kun laitettiin tukka letille, siitä tuli ihan kiltin näköinen.”

”...ja sitten lapset olivat tarjoilemassa ja auttamassa. Ne ovat saaneet suuren suosion nämä meidän miestarjoilijat.”

6.1.2.7 Vuosi 1999: Ensimmäinen ostopalvelusopimus

Vuonna 1999 Kotisiskot solmi yhteistyösopimuksen Jyväskylän kaupungin kanssa läntisen alueen sotainvalidien siivouspalveluista. Kotisiskot kävi heti ensimmäisenä toimintavuotenaan sosiaalijohtajan luona keskustelemassa ostopalveluista, mutta asia toteutui vasta viisi vuotta myöhemmin, kun kaupunki antoi siivouspalvelut yrittäjille. Kotisiskot sai läntisen alueen siivoukset tarjouskilpailun kautta. Tuntihinnaksi sovittiin 100 markkaa/sisko. Vakiintuneen palvelukonseptin mukaisesti siskokset seuraavat siivouksen ohella asiakkaan kuntoa ja raportoivat muutoksista kotipalvelun ohjaajalle. Vuonna 1999 asiakaskäyntien määrä oli 1508, mikä oli yrityksen siihenastinen ennätys.

Vuonna 1999 päättyi Kotisiskojen pitkäaikaisin hoitosuhde, joka kesti kuusi vuotta.

”Tällainen pitkä hoitosuhde antaa todella paljon, mutta kyllä se kysyykin paljon. Aina olisi oltava valmis luopumaan ja luovuttamaan. Silloin pitäisi pystyä säilyttämään se ammatillisuus. Yrittäjänä se on joskus vaikeaa, asiakkaista tulee väkisin lähisiä ja heitä ajattelee tunteella. En tiedä, haluammeko enää näin pitkiä hoitosuhteita, ainakin huilataan välillä.”

Leivontapalvelun siskokset herättivät kertaluonteisesti henkiin pitkään jatkuneen kysynnän vuoksi. Pikkujoulujen yhteydessä he järjestivät myyjäiset, joissa lähes kaikki leivonnaiset menivät kaupaksi.

6.1.2.8 Vuodet 2000 ja 2001: Harlinin soittoa odotellen

Vuonna 2000 Sirkka Lappeteläinen aloitti lähihoitajan vanhustyöhön suuntaavat opinnot iltaopiskeluna. Opiskelu työn ohessa oli rankkaa, mutta antoisaa.

”...se oli tosi makea juttu, minä tykkäsin siitä. Sain siitä paljon enemmän, olin paljon virkeämpi, kun olin illat siellä koulussa, joka ilta, ei perjantai-iltais.”

Opinnot toivat uusia yhteistyökumppaneita mukanaan. Harjoittelu yksityissairaala Kanervassa johti tiiviiseen yhteistyöhön sairaalan lääkärin kanssa.

Haastatteluhetkellä (huhtikuu 2001) yrityksen tila oli vakaa, tilauksia on aina noin kuukaudeksi eteenpäin. Alusta asti mukana olleet asiakkaat ovat jo iäkkäitä ja huonokuntoisia. Moni asiakas on kuollut tai joutunut laitokseen. Uusia tulee kuitenkin koko ajan tilalle, eikä kaikkia halukkaita pystytä palvelemaan. Kotisiskot elää pientä käymisvaihetta, vaikkakin siskokset pääsääntöisesti haluavat nauttia yrityksen toiminnan vakaudesta. Vakaus näkyy myös yrityksen asiakaskäynneissä. Molempina vuosina käyntejä kertyi runsaat 1300.

” Ja me olemme nyt varmaan vähän siinä vaiheessa, että me vaan nyt tehdään tätä työtä ja pidetään vapaa-aikaa ja nautitaan. Meidän ei tarvitse enää sillä lailla etsiä sitä työtä, ryntäillä sinne ja tänne ja miettiä koko ajan jotain. Kolme, neljä vuotta on oltu jo niin, että ei tarvitse missään mainostaa, ei tehdä viikonloppuja...”

Mutta kuitenkin yrittäjien mielessä muhii myös uudistushaluja ja Kotisiskot onkin valmis tarttumaan uusiin tilaisuuksiin.

”Se on yksi kerta, kun tapahtuu jotain. Eihän sitä koskaan tiedä tässä elämässä, jos tulee jokin hyvä tilaisuus, meille kaupataan vaikka jotain hyvää juttua, niin mehän tartutaan.”

”Mihin vaan tilataan, kun rahaa löytyy, vaikka Amerikkaan. Me odotellaan, milloin Harlin soittaa ja tilaa meidät.”

6.1.3 Palvelut ja niiden laatu

Kotisiskot on kotipalveluyritys, joka tarjoaa moninaisia palveluja pääasiassa asiakkaiden kotona. Kotisiskot siivoaa, kylvettää, laittaa ruokaa, hoitaa kauppa-asiat, vie sairaalaan, tekee jalkahoitoja, antaa lääkkeitä, vaihtaa siteet, kampaakaan tukan, tekee permanentin. Näiden

palveluiden lisäksi Kotisiskot auttaa muutoissa, juhlien järjestelyissä ja huolehtii kodista loma-aikoina. Vuosien mittaan siskokset ovat vierailleet useiden asiakkaidensa luona Kyllössä, saattaneet pitkäaikaisia asiakkaitaan hautaan, juhlineet monien kanssa pyöreitä vuosia. Eli Kotisiskot kulkee asiakkaiden rinnalla niin surussa kuin ilossakin.

Tärkein Kotisiskojen palveluista on siivous. Sen osuus oli haastatteluhetkellä (huhtikuu 2001) noin 95 prosenttia kaikista palveluista. Kunnallinen kotipalvelu ei anna siivouspalvelua enää lainkaan ainoana palvelunaan. Siivousta kaupunki antaa vain silloin, kun se liittyy muihin palveluihin. Näin yksityisille yrityksille on syntynyt selkeät markkinat tarjota siivouspalvelujaan.

”... mehän ei tehdä oikeastaan enää samoja palveluja. Mehän tehdään niitä palveluja, mitä kaupunki ei enää tee. Mehän tehdään ne.”

Kuitenkaan siivous ei ole pelkästään siivousta, vaan samalla asiakkaan kanssa keskustellaan päivän kuulumiset. Yrittäjät ovat monelle vanhukselle ainoat ihmiset, jotka käyvät heidän luonaan. Samalla yrittäjät seuraavat asiakkaidensa kuntoa. Ja jos aihetta ilmenee, he ottavat yhteyttä omaisiin, kotisairaanhoidon tai lähettävät asiakkaan terveyskeskukseen. Näin siivous on ikään kuin portti päästä vanhuksen luokse. Sen jälkeen, kun portti on auki, niin muut asiat saattavat nousta siivousta tärkeämmiksi.

Kuitenkin asiakkaille on tärkeää, että puhumisen lisäksi jotakin muutakin tapahtuu. Pelkkä ystävänä oleminen ei riitä.

”...uskon, että hyvin harva maksaa siitä, että joku tulee vain puhumaan. Kyllä ne tykkäävät, että siinä tehdäänkin jotain samalla. Kyllähän näitä puhujia saa kaiken maailman ystäväpalveluista sun muista ihan ilmaiseksi.”

Koska yrittäjät tekevät työt aina kahdestaan, niin toinen voi enemmän keskittyä asiakkaaseen ja toinen itse siivoamiseen. Tämä järjestely on hyvä sekä asiakkaan että yrittäjien kannalta.

Siivoushan on fyysisesti raskasta työtä, joten parityöskentely antaa mahdollisuuden fyysisen kuorman jakamiseen. Tällä tavalla myös asiakas saa enemmän huomiota, kuin jos yrittäjä työskentelisi yksinään.

”Tyttömäisyys on kropasta kadonnut: hauis on kasvanut ja muutenkin olemme tulleet enemmän painonnostajan näköisiksi. Työ on fyysisesti raskasta, joskus henkisestikin, joutuuhan tässä kuuntelemaan kaikenlaisia sairaskertomuksia koko ajan.”

Yrittäjät käyttävät myös omia kotejaan palveluiden tuottamiseen. Esimerkiksi asiakkaiden pyykit he pesevät ja silittävät omissa kodeissaan. Samoin he leipovat ja laittavat ruuat asiakkaidensa juhliin omissa keittiöissään. Tämänkin työn he tekevät kahdestaan jomman kumman kotona.

Kotisiskojen laadunhallintamenetelmänä on lähinnä omien työtapojen arviointi sekä asiakkaiden palaute. Yrittäjien saama palaute on lähes yksinomaan myönteistä. Varsinaisesti mitään asiakaspalautteen keräämistä Kotisiskot ei ole järjestänyt, vaan palaute tulee arkisten touhujen yhteydessä.

”...ensimmäinen kakkupohja, kun tehtiin sinne ristiäisiin, niin kuinkahan monta niitä tehtiin. Kuusi ainakin, ennen kuin hyväksyttiin se kakku.”

” Jos asiakas haluaa, että nyt tänä päivänä kontataan kaikki jalkalistat ja pestään sieltä kaikki pöpöt pois, mehän konttaamme ja teemme juuri niin kuin asiakas haluaa.”

”Joitakin paikkoja on sellaisia, että niistä ei missään nimessä saa myöhästyä, niin tietenkään juuri sieltä myöhästyy. Niin se sitten ärsyttää itseä.”

Tärkeimmäksi laatutekijäksi yrittäjät mainitsevat luotettavuuden. He menevät asiakkaiden luokse silloin, kun he ovat luvanneet ja pitävät asiakkaiden asiat omina tietoinaan. Luottamus tarkoittaa myös yrittäjien luottamusta toinen toisiinsa.

” ... että me tulemme silloin, kun me olemme luvanneet tulla. Ja jos tulee joku este, me soitamme tai jos myöhästymme vaikka puoli tuntia, niin me soitamme, että tulossa ollaan, mutta ollaan puoli tuntia myöhässä.”

”... tiedämme monen mummon rahakätköt, mitä eivät tiedä kukaan muu kuin me.”

” ... ja sehän se on tärkeintä, että voi luottaa toiseen ...”

Toinen tärkeä laatutekijä on ammattitaito ja ammattitaidolla tehty työ. Ammattitaitoaan siskokset ovat kartuttaneet erilaisilla alan kursseilla. Yrittäjät olisivat halunneet kouluttaa itseään vieläkin enemmän. Tätä tarkoitusta varten he kumpikin ilmoittautuivat Suolahden Sosiaalialan oppilaitokseen, toinen kodinhoitajan ja toinen sosiaaliohjaajan tutkintoa suorittamaan, mutta työ vei niin paljon voimia, että kumpikin joutui jättämään opinnot kesken.

Yrittäjät haluavat tehdä työn niin hyvin kuin haluaisivat sen itselle tehtävän. Laadunvalvontaa ja -vertailua toinen yrittäjistä on tehnyt myös siivouttamalla omaa kotiaan muilla yrittäjillä. Lisäksi heillä on laatuajattelu mielessään ihan luontaisesti silloinkin, kun he itse ovat erilaisissa palvelutilanteissa. He seuraavat, miten asiakkaalle puhutaan, miten työntekijät ovat pukeutuneet jne. Samalla he miettivät, mikä olisi parempi tapa hoitaa asia eli mikä olisi laadukkaampaa palvelua.

”...olen siivouttanut kotiani aika monella eri yrittäjällä, niin kyllähän siinä tulee katsottua sitä, että minkälainen on jälki ja monesti olen ollut kotona, että olen nähnyt, kun tekee.”

” ... kun olin viimeksi kampaajalla, kyllä minä siellä koko ajan kyttäilin, miten nuoret kampaajatytöt puhuvat asiakkaille. Ja heti mietin, että jos olisin tuon pomo, niin sanoisin, että sen on laitettava toisenlaiset kengät.”

Yhtä tärkeää kuin itse työn tekeminen hyvin, on se, että työ tehdään iloisella ja reippaalla mielellä ja että asiakas otetaan huomioon koko palvelun ajan. Samoin siskokset pitävät tärkeänä sitä, että antavat itsestään hyvän kuvan. Myös sen muistaminen, että he toimivat asiakkaan ehdoilla asiakkaan kotona, on heille osa palvelun laatua.

”...pyrimme olemaan sellaisia ihmisiä, että annamme hyvän kuvan itsestämme, ettemme ole mitään mörttinaamoja. Että he nauttivat siitä meidän läsnäolosta, ettei heille tule sellainen tunne, että nyt ne tulevat tänne näin ja heidän pitää pakoilla jossain nurkissa. Ja että menisimme äyskimään toisten koteihin, sitä ei tehdä.”

Julkiseen sektoriin verrattuna Kotisiskojen palvelun laatua kohottaa se, että asiakkaiden luona käyvät aina samat henkilöt, kun taas kunnallisessa kotipalvelussa samaa asiakasta hoitaa 3-4 hengen ryhmä. Etenkin vanhoille ihmisille on tärkeää, että ihminen, jonka hän on kotiinsa päästänyt, on tuttu ja turvallinen. Myös palveluiden joustavuus on selvä laatutekijä yksityissektorilla. Mitkään annetut aikataulut eivät rajoita esimerkiksi sitä, miten kauan yrittäjä voi olla yhden asiakkaan luona ja mitä kaikkia palveluja yrittäjä antaa. Kaikki tehdään asiakkaan toivomusten mukaan.

”...tällaisilla yrittäjillä on se etu, että kaupunkiin verrattuna me olemme aina ne samat ihmiset, jotka tulevat joka kerta.”

”Vanhukset tykkäävät, kun he tottuvat johonkin, niin se on aina helpompaa.”

”Kaupungin työntekijät tekevät, mitä kaupunki sanelee ja niillä on sitten varmaan rajallisempi se aika. Mehän voimme venyttää sitä miten vaan.”

Osana palvelun laatua on myös yrittäjien hyvä kunto niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Nykyään siskokset osaavat jo pitää huolta itsestään koettuaan täydellisen väsymyksen liian

yrittämisen seurauksena. Yrittäjät ovat rajanneet työaikansa suunnilleen klo 8-17 väliseen aikaan. Tosin ruuhka-aikoina, joista pahin on joulunalusviikot, yrittäjät tekevät pitkää päivää. Mutta vastaavasti alkuvuodesta he saavat vähän huoahtaa, sillä silloin työssä on hiljaisempi jakso. He ovat myös tehneet päätöksen siitä, etteivät tee viikonlopputöitä ollenkaan eivätkä ota sellaisia asiakkaita, jotka sitoisivat heitä liiaksi. Myös lomiam he pitävät, joskus jopa yhtä aikaa. Perhe, ystävät ja harrastukset antavat heille voimaa arkeen. Kaikki aika ei mene enää yrityksen pyörittämiseen.

”...leivoimme paljon ja kävimme päivän päätteeksi iltalenkillä. Meillähän oli 5-6 mummoa ja pappaa, lääkkeiden antoa. Kävimme laittamassa heidät nukkumaan eli teimme pitkää päivää. Enää ei tehdä sellaista.”

”... meillä oli sellainen asiakas, jota hoidettiin 5 vuotta, vai kuusiko tuli, no 5 vuotta ainakin, niin joka päivä kävimme hänen luonaan 2-4 kertaa päivässä. Niin sitten päätimme, että kun hänestä aika jättää, niin sitten ei enää oteta sellaista päivittäistä, se sitoo kuitenkin niin paljon.”

”On me pidetty (lomaa) yhtä aikaakin, varmaan pidetään nytkin, pistetään putiikki kiinni ja se on siinä, kyllä ne (asiakkaat) ymmärtävät. Periaatteessa mehän emme voisi pitää, mutta pakkohan se on, me pidämme, muuten ei jaksa.”

6.1.4 Palveluiden hinnoittelu

Alunperin Kotisiskot hinnoitteli palvelunsa siten, että hinnat kattaisivat yrityksen kustannukset. Laskelmat osoittivat, miten paljon siskosten piti hankkia päivässä peittääkseen yrityksensä kustannukset. Mutta tähän hintaan he eivät saaneet palvelujaan kaupaksi, vaan heidän piti laskea hintojaan. Ajan myötä, kun he olivat saaneet luoduksi asiakaspohjan, he pystyivät nostamaan hintansa sille tasolle, mille he alunperinkin olivat ajatelleet niiden kuuluvan.

Siivouksesta ja muusta kotipalvelusta Kotisiskot perii tuntihinnan, joka on sama kaikille asiakkaille. Jalkahoidosta on oma hintansa ja juhlien järjestämisestä he sopivat asiakkaan kanssa kokonaishinnan. Siivoukseen usein liittyvä kahvitteletunti tulee asiakkaille ikään kuin kaupan päälle, koska siihen kuuluvasta ajasta Kotisiskot ei peri maksua. Nämä hinnoitteluperiaatteet ovat pysyneet samoina koko yrityksen olemassaolon ajan.

Toiminnan alussa Kotisiskojen hinta oli 2 x 60 markkaa eli 120 markkaa tunnilta. Tosin kaupungin kotipalvelun asiakkaille kohdistetussa tarjouksessa tuntihinta oli 100 markkaa. Haastatteluhetkellä tuntihinta oli 250 markkaa. Mitään hintakilpailua Kotisiskot ei ole kokenut. Yrittäjien mielestä hintataso on sama kaikilla paikallisilla yrittäjillä. Vaikka hintataso onkin sama, niin siskosten omien sanojen mukaan he ovat tehneet itsenäisesti hinnoitteluratkaisut.

Kotisiskojenkin hinnoitteluun vaikutti vuonna 1997 alkanut kotityön tukikokeilu. Kokeiluun päästäkseen yrittäjien piti rekisteröityä TE-keskukseen. Ja jotta tähän rekisteriin yleensä pääsi, niin yrittäjien vakuutusten ja verojen maksamisen piti olla kunnossa. Myös asiakkaiden piti täyttää tietyt ehdot, ennen kuin he saivat tätä yhteiskunnan tukea. Vain ne, jotka eivät saaneet omaishoidontukea tai kodinhoidontukea, saattoivat saada kotityön tukea. Tosin, jos kodinhoidontuki oli myönnetty lastenhoitoon, voi siivoukseen saada tukea. Näin monimutkaiset olivat kotityön tuen saamisen ehdot. Ja kaiken tämän selvittelytyön yrittäjät joutuivat tekemään, niin myös Kotisiskot. Jokaisesta käynnistä piti asiakkaan luona täyttää tietty lomake ja sitten kuukauden lopussa yrittäjän piti tehdä yhteenvetolomake ja lähettää se TE-keskukseen. Rahat tulivat yrittäjille seuraavan kuukauden puolivälissä.

Kokeilun alussa Kotisiskot nosti hintojaan, koska yrittäjät näkivät sen välttämättömäksi. Toinen vaikutus kokeilulla Kotisiskoihin oli se, että yritys siirtyi kokonaan käteislaskutukseen. Syy tähän oli se, että jos asiakas maksoi pankkiin, niin yrittäjät joutuivat odottamaan tiliotettaan, joka piti liittää TE-keskukseen menevään selvitykseen. Näin heidän rahan saamisensa venyi kohtuuttomaksi. Kotisiskot tekikin päätöksen, että jos asiakas haluaa maksaa pankkiin, alennusta ei anneta.

Hinnantarkistuksia Kotisiskot on yleensä tehnyt silloin, kun auton polttoaineen hinta on noussut. Se on antanut selvän syyn hinnan nostamiseen. Hinnan muutokset eivät ole vaikuttaneet Kotisiskojen asiakkuuksiin.

”No joku aina saattaa vähän nurista, mutta että kyllä ne kuitenkin sitten loppujen lopuksi ymmärtävät.”

Hinnat ovat olleet samoja tukikokeilun alusta lähtien eli lokakuusta 1997, eivätkä yrittäjät katso voivansa hintoja lähiaikoinakaan nostaa. Tähän on osittain syynä se, että kun kotityön tukikokeilu päättyi, niin valtakunnassa päädyttiin kokeilun toiseen malliin eli verovähennyksmalliin. Tällöin asiakkaiden yrittäjille suoraan maksama hinta nousi, vaikkakin asiakkaat saavat entisen suuruisen alennuksen, tosin jälkikäteen verovähennyksen muodossa.

6.1.5 Asiakkaat

Kotisiskojen asiakkaat ovat valtaosaltaan, 95-prosenttisesti, vanhuksia. Vain 4 - 5 lapsiperhettä kuuluu yrityksen asiakaspiiriin. Syy tähän on osaltaan yrittäjien oma valinta, osaltaan verottajan valinta. Kotisiskot haluaa palvella vanhuksia ja toimia ilman arvonlisäveroa. Vanhuksiin kohdistuva palvelu on silloin arvonlisäverotonta, jos vanhukset olisivat kunnallisen sosiaalipalvelun piirissä, jos julkisen sektorin resurssit olisivat riittävät. Ja kun yksityiset yritykset tekevät tätä julkiselle sektorille ikään kuin kuuluvaa työtä, niin valtiovalta on säätänyt tämän työn arvonlisäverottomaksi. Yritykset saavat tehdä vain tiettyyn markkamäärään asti työtä muille kuin näille vanhuksille, mikäli haluavat säilyttää arvonlisäverottomuuden. Yrittäjät seuraavatkin tarkasti, ettei tämä säädetty markkamäärä ylity. Lisäksi yrityksen pitää vuosittain tehdä tarkka selvitys kunnan kotipalvelun ohjaajalle siitä, keille se on palvelujaan antanut, jotta arvonlisäverottomuus säilyisi.

Asiakkaita Kotisiskoilla oli haastatteluhetkellä (huhtikuu 2001) noin 100, joista yhden selkeän ryhmän muodostavat sotainvalidit. Heidän osuutensa koko asiakaskunnasta on noin viidennes. Yli 30 prosentin invaliditeetin omaavat saavat valtiolta siivouspalvelut itselleen maksuttomina. Tämän palvelun Jyväskylän kaupunki ostaa yksityisiltä yrityksiltä

pyytämiensä tarjousten perusteella. Kotisiskot huolehtii Kypärämäki-Kortepohja -alueen sotavammaisista. Palveluun kuuluu asuintilojen siivous kerran kuukaudessa ja ikkunoiden pesu kerran vuodessa. Asiakkaat tulevat siivouspalvelun piiriin asuinalueensa kunnallisen kotipalvelun ohjaajan päätöksellä. Kotisiskoille sotainvalidit tulivat asiakkaiksi vuoden 1999 alusta alkaen. Muuten Kotisiskojen asiakkaat ottavat yritykseen yhteyttä oma-aloitteisesti. Tosin kaupunkikin ohjaa heille asiakkaita, joita se ei itse pysty palvelemaan.

Kotisiskojen asiakkaiden keski-ikä on reilusti yli 80 vuotta. Joukossa on useita yli 90-vuotiaitakin. Suurimman yksittäisen ryhmän muodostavat yli 70-vuotiaat naiset. Asiakassuhteet ovat Kotisiskoilla pitkäaikaisia. Vain kuolema tai laitokseen joutuminen katkaisee asiakassuhteen. Tosin joitakin asiakkaita yrittäjät ovat joutuneet jättämään pitkien matkojen takia. Samoin verotussyistä joistakin lapsiperheistä he ovat luopuneet. Osa asiakkaista käyttää Kotisiskojen palveluja säännöllisesti, osa vain yhden tai kaksi kertaa vuodessa. Viikossa asiakkaita on keskimäärin 25 -30, ruuhka-aikana jopa 12 päivässä.

Asiakaskäyntien määrä oli parina ensimmäisenä vuonna vähäinen, mutta siitä seuraavat kolme vuotta olivat jo täyden toiminnan vuosia. Tuolloin asiakaskäyntejä oli vuosittain runsaat 1000. Vuonna 1997 alkoi kotitaloustyön tukikokeilu, mikä Kotisiskoilla kasvatti asiakaskäyntien määrää jonkin verran.

Vuosien mittaan yrittäjien ja asiakkaiden välit tulevat hyvinkin avoimiksi. Asiakkaan rohkeus kertoa omista asioistaan kasvaa ja samalla kasvaa myös yrittäjien sitoutuneisuus asiakkaaseen.

”Mummo soittaa, me menemme sinne, niin hän sanoo, että hän ei pysy pystyssä. Me sanomme, että soitetaan ambulanssi, että se vie sinut Kyllöön. Me siivoamme täällä, sitten tulemme katsomaan, että mikä sinun tilanne siellä on. Ja niin me teimme.”

Kotisiskojen työ on mitä suurimmassa määrin ihmissuhdetyötä. Yrittäjät tekevät työtä ihmisten kotona ja antavat juuri niitä palveluja, joita ihmiset haluavat ja niin kauan ja usein

kuin he niitä tarvitsevat. Näin jotkut asiakassuhteet muuttuvat suorastaan kaverisuhteeksi, kuten yrittäjät itse suhdetta kuvailevat. Jotkut asiakkaista ovat hyvinkin raskaita hoidettavia. Joukossa on mieleltään sairaita. Heidän kohtaamisensa siskokset ottavat haasteena:

”Onhan se tavallaan haaste, jos yhden kerran selviää, niin sitten voi katsoa toisen kerran, että miten se lähtee menemään.”

Mutta toisaalta jotkut asiakkaat antavat yrittäjille voimaa arkeen. He pohtivat omia ongelmiaan asiakkaiden kanssa ja saavat näin uusia näkökulmia omiinkin asioihinsa. Asiakkaat toimivat heille heidän omien sanojensa mukaan suorastaan työnohjaajina.

”... jos ollaan vähän allapäin ja mennään määrättyihin paikkoihin, niin sieltä saa sitä voimaa. En tiedä, ymmärtävätkö asiakkaat sitä, kuinka paljon he auttavat meitäkin. Se on molemmin puolin.”

” Kiroillaan jossain jotain verotusjuttua, että saamme selvitettyä sitä. Se on sitä meidän työnohjausta samalla.”

Näin yrittäjille asiakastyö sekä antaa että ottaa. Monta asiakasta he ovat saattaneet hautaan, monia vanhainkotiin, monen he ovat nähneet dementoituvan. Monien kanssa he ovat itkeneet ja monien kanssa nauraneet.

Uusien asiakkaiden saannista yrittäjät eivät ole huolissaan. Yleensäkin tulevaisuus asiakkaiden saannin kannalta näyttää Kotisiskoista turvatulta, koska vanhusten määrä koko ajan kasvaa ja yrityksen asiakkaista valtaosa on juuri vanhuksia.

6.1.6 Markkinointi

Siskokset aloittivat yrityksensä markkinoinnin lehti-ilmoittelulla, mutta pian he totesivat, ettei se tuo asiakkaita. Tämän jälkeen he miettivät, missä heidän kohderyhmäänsä kuuluvat eli vanhukset liikkuvat. Näin löytyi toreilla tapahtuva suoramarkkinointi. Oikokadun kirpputorille ja kauppatorille he menivät myymään erilaisia leivonnaisia, ja myynnin yhteydessä he jakoivat yrityksen mainoksia ja kertoivat sen toiminnasta.

”Postilaatikoihin ei ole jaettu mainoksia. Eikä mihinkään kauppojen seinille. Me päätimme heti, että emme ryhdy siihen, koska meitä itseäkin ärsyttää, kun niitä lappuja tulee. Me aloitimme menemällä torille...leivoimme yön ja sitten menimme myymään sinne maalaisten paikalle...”

Suoramarkkinointi jatkui erilaisissa vanhusten kerhoissa ja Marttojen kokouksissa. Aluksi yrittäjät ottivat yhteyttä kerhoihin itse, mutta ensimmäisten kertojen jälkeen heitä pyydettiin erilaisiin tilaisuuksiin kertomaan yrityksestään. Pian he huomasivat, että vanhuksille palveluja markkinoitaessa pitää päästä henkilökohtaisesti esittäytymään. Näin vanhuksilla on mahdollisuus esittää kysymyksiä yrittäjille ja tutustua yrittäjiin ennen kuin he tekevät päätöksen palvelujen ostamisesta.

”...juuri se, että he näkevät meidät, se on se kaikkein tärkein. Meillä on ollut siistit vaatteet, ei mitään sellaista ylikorostusta, vaan ollaan oltu siistejä. Ja sitten ollaan sanottu, että nyt on tällainen yritys ja teemme tällaista.. Ei sitä 10 minuutissa...Se ensimmäinen kerta, hyvä, kun sai sanan suustaan. En tarkkaan ottaen muista yhtään mitään, mitä olen siellä sanonut!”

Asiakkaiden saannin kannalta parhaimmaksi kerhoksi yrityksen alkuvaiheessa osoittautui Kansalliset eläkeläiset.

”...Kansalliset eläkeläiset on kuitenkin varmaan se paras paikka, koska nyt kun kävimme siellä muutama vuosi sitten, niin siellä suurin osa oli meidän asiakkaita. Voi sanoa, ettei ollut varmaan kuin 10-15 sellaista, jotka eivät olisi olleet meidän asiakkaita.”

Toiminnan alussa markkinointiin liittyi kiinteästi yrityksen nimellä varustetut yhtenäiset asut. Asujen tarkoituksena oli erottua joukosta ja tehdä yrityksen nimeä tunnetuksi. Pukeutumisen tehoa lisäsi luonnollisesti se, että siskoksia oli kaksi. Kotisiskoista tehdyissä lehtijutuissakin siskokset esiintyvät samanlaisissa asuissa, Kotisiskot-verryttelypuvuissa. Tarve ja halu pukeutua samanlaisiin asuihin on ajan myötä vähentynyt.

”Se vaan alussa oli niin, että aina joka ikisessä paikassa luki Kotisiskot ja meillä oli aina samanlaiset vaatteet. Kyllä me olemmekin olleet tylsiä viime aikoina. Se oli markkinointia, sitä vartenhan ne laitettiin.”

Myös yrityksen autoa on käytetty toiminnan alusta asti markkinoinnin välineenä. Yrityksen väreiksi siskokset valitsivat sinisen ja valkoisen kuvaamaan puhtautta ja isänmaallisuutta. Ensimmäinen autokin oli valkoinen, jonka kylkeen oli kirjoitettu yrityksen nimi, puhelinnumero ja huomiota herättävä iskulause. Haastatteluhetkellä (huhtikuu 2001) siskokset ajoivat ”väärän värisellä”, punaisella Kadetilla, jonka kyljessä luki vain yrityksen nimi. Vastoinkäymiset liikenteessä, kuten bensen loppumisen keskelle vilkasliikenteistä risteystä tai jauhopussin unohtamisen auton katolle, yrittäjät ottavat markkinoinnin kannalta ja huumorilla.

”Hyvä mainos on sekin, kun jättää viiden kilon jauhopussin auton katolle ja sitten ajelee tuolla kaupungilla ja ihmiset heiluttelee ja me vaan heilutellaan takaisin. Sitten pysähdytään, niin täällähän on jauhot pitkin...”

Ensimmäisenä toimintavuotenaan yrittäjät kävivät systemaattisesti läpi Jyväskylän julkisen sektorin vanhustyötä tekevät työntekijät. He kävivät tapaamassa muun muassa kaupungin sosiaalijohtajaa, kotipalvelun ohjaajia sekä seurakunnan vanhustyöntekijöitä. Heille yrittäjät

esittelivät yrityksensä toimintaa ja jättivät mainoksia. Kaupungin kotipalvelun asiakkaille Kotisiskot tarjosi samassa yhteydessä kampanjahintaan ikkunanpesua ja siivoamista. Tarjouskampanjan avulla oli tarkoitus päästä vanhusten koteihin, jolloin yrittäjillä olisi mahdollisuus työn ohessa tehdä suoramarkkinointia ja tutustua asiakkaisiin.

Markkinoinnin kannalta, kuten myös ystävänä, Kotisiskoille tärkeä henkilö on ollut pakinoitsija Ilmi Sihvonen. Hänen kotinsa siivouksen kautta Kotisiskot pääsi mukaan lehtiartikkeleihin ja televisio-ohjelmiin (kerrottu yksityiskohtaisesti kappaleessa 6.1.2.2). Kotisiskot on ollut Jyväskylän kotipalveluyrityksistä ehkä eniten esillä julkisissa tiedotusvälineissä. Sen merkityksen laajuutta markkinoinnin kannalta on vaikea arvioida, mutta joka tapauksessa se on ollut tärkeä osa yrityksen tunnetuksi tekemistä ja auttanut osaltaan asiakkaiden saamisessa.

Tällä hetkellä Kotisiskojen ei tarvitse markkinoida palveluitaan. Autossakin lukee vain yrityksen nimi. Lehti-ilmoituksella yritys on mainostanut viimeksi vuonna 1996. Siskokset ovat myös luopuneet yhtenäisten Kotisiskot-asujen käytöstä. Yksinkertaisesti ”puskaradio” hoitaa markkinoinnin.

”No sehän (puskaradio) on se paras. No, me olemme nyt päässeet sellaisiin rinkeihin, jotka tuntevat... Sitten on sellaisia sukuja, että hoidamme koko suvun.”

Kotisiskojen markkinointi on ollut osittain järjestelmällisesti suunniteltua ja toteutettua, osittain kokemuksen kautta oppimista ja osittain sattumien summaa. Mitään ulkopuolista asiantuntija-apua ei markkinoinnissa ole käytetty. Yrittäjät itse toteavat markkinoinnista:

”Meillä on ollut sellainen onnen kantamoinen tässä mukana.”

6.1.7 Toimintaympäristö

6.1.7.1 Kysyntä

Siskokset ryhtyivät yrittäjiksi lama-aikana, jolloin julkinen sektori oli vähentämässä omia palveluitaan. Tätä tilaisuutta he uskoivat voivansa käyttää hyväkseen asiakkaiden saamisessa. Vahvistaakseen omia näkemyksiään yrittäjät kävivät keskustelemassa Jyväskylän kaupungin johtavan sosiaalityöntekijän Anneli Nyrösen kanssa. Kun he saivat tältä tukea ajatuksilleen, niin he päättivät perustaa yrityksen.

”Tiesin (Lappeteläinen) tämän sosiaalialan tilanteen, mikä se tulee olemaan ja olin siitä kuullut jo puhetta, että kuinka paljon kaupunki vähentää juuri kaikkia tällaisia, esimerkiksi siivouspalveluita.”

”Ja sitten me kävimme siellä Nyrösen Annelilla. Hän oli sinun (Lappeteläinen) opettaja jossain vaiheessa, niin kotiavustajakurssilla oli. Anneli oli silloin ja onhan hän vieläkin kaupungilla töissä, niin Sirkka sanoi, että jos Anneli on samaa mieltä kuin me, niin sitten me pistämme tämän puljun pystyyn. Me kävimme juttelemassa hänen kanssaan ja hän sanoi, että ilman muuta kannattaa. Siitä se sitten.”

Vaikka tilanne näytti yrityksen perustamisvaiheessa suotuisalta asiakkaiden saannin suhteen, niin tosiasiallisesti asiakkaiden löytäminen ei ollutkaan niin suoraviivaista ja nopeaa kuin yrittäjät olivat ehkä ajatelleet. Siltikään he eivät jääneet odottamaan asiakkaita kunnalta, vaan idearikkaina ja päättäväisinä löysivät keinonsa etsiä kysyntää palveluilleen. Alussa he tekivät kaikkea, mitä vain osasivat, välillä omaksi tappiokseenkin töitä opetellessaan. Vähitellen, kun he olivat pystyneet rakentamaan asiakaspohjaa, he rajasivat palveluitaan yhä enemmän varsinaiseen kotipalveluun.

Vaikka haastatteluhetkellä (huhtikuu 2001) yrittäjillä oli riittävästi töitä, suorastaan niin paljon, että he voivat valita, mitä tekevät, niin siltikään he eivät ole valmiita laajentamaan yritystään. Osittain he pelkäävät, ettei työtä löytyisi kuitenkaan niin paljoa, että sitä riittäisi

jatkuvasti kolmannellekin henkilölle. Osittain laajenemisen esteenä on siskosten halu työskennellä kahdestaan. He ovat hioutuneet niin tiiviiksi työpariksi, etteivät halua siihen ketään ulkopuolista. Silloin koko yrityksen luonne muuttuisi. Myös halu pysytellä arvonlisäverottomana on yksi este laajentamiselle. Lapsiperheet ja ”uraputkiperheet” kyllä kysyvät Kotisiskojen palveluita, mutta jos nämä ryhmät tulisivat Kotisiskojen merkittäviksi asiakasryhmiksi, niin silloin Kotisiskojen toiminta muuttuisi arvonlisäverolliseksi.

”Nyt on se tilanne, että voidaan valita, otetaanko vai eikö.”

”Silloin sen täytyisi olla niin isolla, ennen kuin kannattaisi palkata lisää työvoimaa. Se on sitten toisen luontoista. Ei nyt vakavasti ole (mietitty lisätyövoiman ottoa), mutta onhan joskus puhuttu. Mutta silloin töitä täytyisi olla niin valtavasti, että me ei niitä pystytä hoitamaan.”

”...ja miten me osaamme valita sellaisen, joka tyydyttää meitä. Ei mitenkään. Ja mitenkä me vahtisimme sitä?”

Kotisiskojen palveluiden kysyntä on vakaata, vaikkakin siinä on selviä vuodenaikaan liittyviä ruuhka-aikoja ja hiljaisia hetkiä. Kaikkein kiireisintä aikaa Kotisiskoilla on joulunalusviikot, jolloin asiakkaat teettävät joulusiivouksiaan. Myös kevät ja syksy ovat hyvää työaikaa. Sen sijaan alkuvuosi ja kesä on hiljaista. Tammi-helmikuussa yrittäjien mieleen hiipiikin pelko töiden loppumisesta, vaikka kokemuksesta he jo tietävät, että kun kevätaurinko alkaa paistaa, niin jälleen heidän palveluillaan on kysyntää. Tämä sykli on toistunut jo niin monta kertaa.

”... tulee tämä masennuskausi, kun ei olekaan kuin kolme työtä per päivä. Kun ensin ennen joulua teemme valtavasti ja sitten aina on tammi-helmikuu hiljaisempaa, niin se tuntuu aina, ei tästä tule mitään. No sitten maaliskuussa alkaa, maaliskuu on jo ihan...”

6.1.7.2 Kilpailu

Kotisiskot on ensimmäinen Jyväskylään perustettu kotipalveluyritys. Toiminnan alussa kilpailijoita ei siis ollut. Yksityisiä siivousfirmoja ei voi pitää Kotisiskojen kilpailijoina, koska yritysten palvelukokonaisuudet poikkeavat selkeästi toisistaan. Julkisen sektorin Kotisiskot kokee yhteistyökumppaniksi; kaupungin kotisairaanhoidon ja kotipalvelun kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä yhteisten asiakkaiden parissa. Vuosien myötä kotipalveluyrityksiä on tullut lisää Jyväskylään, mutta Kotisiskot kokee edelleen, ettei kilpailua ole. Ja koska kilpailua ei ole, se ei myöskään ole vaikuttanut yrityksen toimintaan. Muiden kotipalveluyritysten toimintaa siskokset eivät seuraa kilpailumielessä. Ainoa toimenpide, jonka Kotisiskot on tehnyt kilpailun takia, on ollut kotitaloustyön tukikokeiluun liittyminen. Muuten yritys ei olisi ollut hintatasoltaan tasavertaisessa asemassa muihin yrityksiin nähden. Kilpailutilanteessa Kotisiskot oli myös silloin, kun Jyväskylän kaupunki kilpailutti yrityksiä sotainvalidien siivouspalveluista.

Koska kilpailutilanne alalla on vielä täysin kehittymätön, siskokset eivät ole joutuneet pohtimaan koko asiaa, eivätkä usko muidenkaan kotipalveluyrittäjien sitä mieltävän.

”Se on varmaan sama juttu muillakin. Ei tässä ehdi sellaisia asioita miettimään. Tehdään vaan työtä ja sillä hyvä. Ja varmaan muut tekevät ihan samalla lailla.”

Toiminta toisten kotipalveluyrittäjien kanssa on selkeästi luonteeltaan yhteistyötä yhteisten alaa koskevien ongelmien selvittämiseksi, ei kilpailua asiakkaista. Siskokset toimivat muutaman vuoden aktiivisesti kotipalveluyrittäjien yhteistyön vetäjinä, mutta kun he jäivät vetovastuusta sivummalle, ei uutta vastaavaa kokoonkutsujaa ole muista yrityksistä löytynyt. Nyt yhteistyö toimii niin, että muut yrittäjät ottavat yhteyttä Kotisiskoihin, kun ongelmia syntyy. Silloin siskokset ottavat asioista selvää ja auttavat toisia yrittäjiä eteenpäin. Jo tämä osoittaa, etteivät he koe toisia kotipalveluyrittäjiä kilpailijoiksi.

”No kuitenkin me olemme aina niissä hässäköissä mukana. Muut yrittäjät soittavat meille, että oletteko kuulleet sitä ja sitä. Ja meikäläiset ottavat sitten selville kaikki. Niin kuin nyt oli tämä arvonlisäajuttu, että mistä pitää maksaa.”

Kilpailun puuttumisen takia Kotisiskot ei ole joutunut miettimään kilpailuetujaan.

”En minä ainakaan koe, että olen jotenkin parempi kuin muut. Ihan samassa...yrittää saa jokainen.”

Kotisiskoilla on kuitenkin monia kilpailuetuja. Yksi kilpailuetu on se, että Kotisiskot on ensimmäinen kotipalveluyritys Jyväskylässä. Yrittäjät ovat saaneet rauhassa etsiä parasta toimintatapaa ja muokata yritystään toimivaksi. Toinen selkeä kilpailuetu on ytimekäs ja mieleenjäävä nimi. Jo pelkkä nimi kuvaa hyvin sekä yritystä että yrittäjiä. Se tekee yrityksestä helposti lähestyttävän, mikä nimenomaan vanhuksille on tärkeää. Nimestä on yrityksen toiminnan aikana ollut paljon hyötyä, nimi on jäänyt monelle mieleen. Myös parityöskentely voidaan katsoa yrityksen kilpailueduksi, koska se mahdollistaa yksinyrittäjää paremmin asiakkaan huomioon ottamisen palvelutilanteessa. Julkiseen sektoriin verrattuna kilpailuetuna on asiakaslähtöisyys ja monipuolinen palvelutarjonta.

Kotisiskot ei pelkää kilpailua eikä uusien yrittäjien tuloa alalle.

”Kyllä niitä yrittäjiä saa tulla pilvin pimein. Meidän asiakkaat pysyvät meillä. Ja jos lähtevät muualle, niin siitä vaan. Ja jos asiakkaat loppuvat, sitten teemme jotain muuta.”

6.1.7.3 Sidosryhmät

Kotisiskojen tärkein sidosryhmä yrityksen alkuaikoina muodostui ennen kaikkea ystäväistä. Ystävien erilaiset tiedot ja taidot olivat tosi tarpeeseen, kun siskokset pistivät pystyyn yritystään. Samoin perhe on ollut siskosten tuki koko yrityksen olemassaolon ajan.

”Ystäväni on ekonomi ja on perillä, miten yritys perustetaan. Hän neuvoi, mihin menemme ja mitä teemme. Sehän on yksinkertaista. Maistraattiin mennään ja tehdään ilmoitus ja that’s it. Sitten hankitaan puhelin...”

”Ja sitten oli meidän yhteinen kaveri siivousalan liikkeessä. Häneltä me kävimme kysymässä aineista ja välineistä ja kuinka paljon voi laskuttaa, miten lasketaan tuntihinta, kaikkia tällaisia neuvoja. Kaikki ystävät käytettiin hyväksi.”

” No kyllä omat miehet ovat tukeneet...Miehet ovat mukana kuvioissa ja auttavat meitä, silloin kun tarvitaan. He ovat meidän juhlissa tarjoilijoina ja huoltavat autot.”

Tietysti kaikkein tärkein sidosryhmä Kotisiskoille ovat asiakkaat ja heidän omaisensa. Asiakkaiden kanssahan yrittäjät viettävät valtaosan työajastaan, joskus myös vapaa-aikaansa. Omaisiin yrittäjät pitävät yhteyttä etenkin silloin, kun nämä asuvat kaukana asiakkaista. Pitkien asiakassuhteiden ansiosta monesta asiakkaasta on tullut suorastaan ystävä, jonka asiat yrittäjät tuntevat hyvin. Ja tietysti myös asiakkaat tuntevat siskokset.

Viranomaistahojen kanssa yrittäjät ovat olleet tekemisissä lähinnä silloin, kun he ovat hoitaneet yrityksen rekisteröintiin, verotukseen ja muihin muodollisuuksiin kuuluvia asioita. Ehkä ainoat todelliset sidosryhmät viranomaisten puolella ovat kunnallinen kotisairaanhoito ja kotipalvelu. Näiden tahojen kanssa Kotisiskot tekee jatkuvasti yhteistyötä jo yhteisten asiakkaidenkin takia. Sotainvalidien siivouksista Kotisiskoilla on sopimus Jyväskylän kaupungin kanssa. Lisäksi kunnallinen kotipalvelu kutsuu alan yrittäjiä yhteisiin palavereihin ja ohjaa asiakkaita yrittäjille.

Yrityksen perustamisvaiheessa yrittäjille mitkään yrittäjäjärjestöt eivät olleet edes tuttuja, joten he eivät olleet niihin mitenkään yhteydessä. Myöhemminkään he eivät ole niihin liittyneet, koska katsovat jäsenmaksut liian korkeiksi hyötyyn nähden. Pankista he hakivat lainaa auton ostoa varten, muuten yhteistyötä pankin kanssa ei normaalin asioinnin lisäksi ole ollut. Myöskään vakuutusyhtiö ei ole sen kummemmin yhteistyökumppani.

Kun yrittäjät etsivät asiakkaita yritystapaaleensa alussa, niin erilaiset järjestöt ja kerhot olivat tärkeitä potentiaalisten asiakkaiden kohtaamispaikkoja. Myös seurakunnan vanhustyötä tekevät olivat Kotisiskojen markkinoinnin kohteena. Myöhemminkin yrittäjät ovat tehneet yhteistyötä seurakunnan kanssa: juhliiaan he ovat järjestäneet seurakunnan tiloissa ja pappi on ollut heidän juhlapuhujanaan. Yrityksen alkuvuosina myös eri tiedotusvälineet muodostivat merkittävän kanavan tehdä yritystä tunnetuksi. Aktiivisuutta oli molemmin puolin: yrittäjät ottivat yhteyttä tiedotusvälineisiin ja päinvastoin. Vuosien saatossa yrityksen uutuusarvo on vähentynyt ja näkyvyys medioissa sen myötä.

Toisiin alan yrittäjiin siskokset olivat yhteydessä alkuvuosina hyvinkin tiiviisti, mutta sittemmin he ovat vetäytyneet aktiivisesta roolista omiin oloihinsa. Tosin pyydettyä he ovat vieläkin valmiita tekemään yhteistyötä. Asiakkaita siskokset ovat valmiita ohjaamaan muille yrityksille. Sitä, ohjaavatko muut yrittäjät heille asiakkaita, he eivät osanneet sanoa. Ainakin silloin, kun eräs yrittäjä lopetti toimintansa siirryttyään toiselle toimialalle, Kotisiskot sai ”perinnöksi” hänen asiakkaitaan.

Koska Kotisiskojen asiakkailla on monenlaista vaivaa, niin lääkärin tuki on hyvin tärkeää. Yhteistyökumppanin yrittäjät ovat löytäneet yksityissairaala Kanervan lääkäristä. Alunperin he tutustuivat lääkäriin asiakkaan kautta, mutta myöhemmin Sirkka Lappeteläisen opiskeluun liittyvän harjoittelun myötä lääkäristä tuli tuttu myös henkilökohtaisesti.

6.1.7.4 Toimintaympäristön muutos

Siskosten perustaessa yritystään yhteiskunta ei ollut vielä valmis ottamaan sosiaali- ja terveysalan uusyrittäjiä vastaan. Tämä näkyi viranomaisten epäluuloisina asenteina ja heidän suoranaisena tietämättömyytensä siitä, miten pitäisi toimia. Toisaalta alan kehittymättömyys heijastuu myös yhteiskunnan monenlaisena puuttumisena yrittäjien toimintaan.

Saarijärvellä oli työllistämiskokeilu, jossa työttömät olisivat ryhtyneet tekemään kotipalvelutöitä, koska siellä ei ollut yhtään yrittäjää niitä tekemässä. Sama ajatus aiottiin

tuoda Jyväskyläänkin. Silloin Kotisiskot kotipalveluyrittäjien edustajana puuttui asiaan, koska työttömät olisivat vieneet Jyväskylän yrittäjien työt.

”Minun (Lappeteläinen) piti soittaa kaupungin virkamiehelle ja selittää tilanne.”

Jyväskylän kaupunki hoiti pitkään itse kaikki kotipalveluasiakkaat, mutta muutti sittemmin toimintatapaansa ryhtymällä kilpailuttamaan yrittäjiä sotavammaisten siivouksissa. Vuonna 1999 Kotisiskotkin sai kaupungilta tarjouspyynnön sotainvalidien siivouksista. Tekemänsä tarjouksen perusteella Kotisiskot valittiin hoitamaan läntisen alueen siivoukset. Tämä sopimus on edelleen voimassa.

Kotitaloustyön tukikokeilu (1997-2000) vaikutti monin tavoin Kotisiskojen toimintaan. Yritys joutui nostamaan hintojaan ja muuttamaan laskutustapansa. Kokeilu toi myös paljon lisätyötä yrittäjille.

Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristön kehittymättömyys näkyy verottajankin tulkinnoissa. Vieläkin sen määrittely, mikä työ on arvonlisäverotonta ja mikä verollista, on verotoimistokohtaista. Arvonlisäverossa on kyllä maininta, että sosiaalihuollon palvelut ovat verosta vapaita, kun ne ovat rinnastettavissa kunnallisiin palveluihin, mutta tätä lainkohtaa kukin verovirasto tulkitsee omalla tavallaan. Myös tämä laki ja sen tulkinta ovat vaikuttaneet Kotisiskoihin. Hehän haluavat pysyä verottomina ja rajaavat asiakaskuntansa sen mukaisesti.

Yrittäjiä vaivaa yleinen negatiivinen asenneilmasto sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyttä kohtaan. Heidän mielestään tämän alan yrityksiä ei pidetä oikeina yrityksinä, vaan naisten näpertelynä. Myös ennakkoluulot siitä, että yrittäjät käyttävät vanhuksia hyväkseen, painaa siskosten mieltä. Vuosien myötä sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys on tullut sekä viranomaisille että suurelle yleisölle tutummaksi ja sitä myöten asenteetkin ovat hiukan muuttuneet positiivisemmiksi. Kotisiskot kokevatkin tehneensä asennemuokkausta ja avanneensa latua uusille yrittäjille.

”...tämä on naisvaltaista ja monetkin pitävät, että se on vähän niinkuin näpertelyä. Meillähän olikin tavoitteena se, että saadaan pois ne ennakkoluulot, ettei tämä ole mitään vanhusten kuppaaamista, vaan tämä on todellista auttamista. Näillä toisilla yrittäjillä on ollutkin paljon helpompaa. Niillehän on järjestetty kursseja ja kaiken maailman tilaisuuksia ja annettu rahaa.”

6.1.8. Liikeidea ja sen kehittyminen

6.1.8.1 Liikeidean osat

Alunperin Kotisiskojen tuotteina olivat erilaisten kotipalvelujen antaminen vanhusten kotona sekä pitopalvelu. Asiakkaiden saamisen vaikeus aiheutti kuitenkin palveluiden muokkaamisen. Muutos näkyi siinä, mitä palveluita yritys oli valmis tuottamaan. Toiminnan alussa palveluiden kirjo oli suuri ja usein palvelut olivat kertaluonteisia ”keikkoja”. Jos yrittäjien omat taidot eivät riittäneet palvelun tuottamiseen, he olivat valmiita opettelemaan uusia asioita jopa niin, että palvelun tuottaminen aiheutti taloudellista tappiota, mutta lisäsi osaamista ja onnistumisen iloa. Sitä mukaa, kun asiakaskunta laajeni ja muuttui vanhusvoittoiseksi, niin yrityksen palveluvalikoima selkiintyi ja samalla supistui. Yrityksen toiminnan aikana painopiste palveluissa on vaihdellut. Alussa kysytyin palvelu oli leivonta. Tällä hetkellä pääpalvelu on siivous. Kolmantena toimintavuonna yrittäjät perustivat hoitokodin, jonka toiminta kesti vain vajaan vuoden. Tämän kokeilun jälkeen yrityksen liikeidea palautui jälleen entiselleen.

Kotisiskojen alkuperäisen liikeidean mukaan yrityksen palvelut oli tarkoitettu vanhuksille. Koska markkinoita ei ollut valmiina ja yrittäjät huomasivat, että asiakkaiden saaminen oli vaikeaa, heidän oli laajennettava tavoittelemaansa markkinasegmenttiä. Palveluita ryhdyttiin tarjoamaan kaikille niitä tarvitseville. Vähitellen Kotisiskojen asiakaskunta muuttui kuitenkin yhä vanhusvoittoisemmaksi. Vuonna 1995 asiakkaista jo noin 90 prosenttia oli vanhuksia, mikä olikin alkuperäisen liikeidean mukaista. Ensimmäiset pitkäaikaiset hoitosuhteet vanhuksiin alkoivat vuonna 1993. Vaikka ne toivatkin yritykselle paljon työtä, koska vanhuksen luona saatettiin käydä jopa 2-4 kertaa päivässä, Kotisiskot päätti luopua tästä palvelumuodosta vuonna 1999. Syitä tähän olivat palvelun sitovuus, yrittäjien väsymys sekä pitkän hoitosuhteen mukanaan tuoma kiintymys asiakkaisiin. Näin Kotisiskot rajasi

markkinasegmenttiään. Yritys ei ole vielääkään valmis sitä laajentamaan, vaikka kysyntää erityisesti lapsiperheiden taholta olisikin. Syynä tähän on palvelujen muuttuminen arvonlisäverollisiksi. Arvonlisäverottomuuden sallimissa puitteissa Kotisiskot antaa palveluita vanhusten lisäksi muillekin asiakasryhmille.

Kotisiskojen toimintatapa perustuu parityöskentelylle. He eivät ole sopineet mitään erityistä työnjakoa, vaan työt jakautuvat kulloisenkin tilanteen mukaan. Poikkeuksena ovat jalkahoidot, joita antaa vain toinen sisaruksista. Yhteinen lapsuudenkoti ja yhteiset elämänarvot auttavat siskoksia saumattomassa parityöskentelyssä. Ominaisuuksiltaan he täydentävät toisiaan toisen ollessa impulsiivinen ja toisen harkitseva. Tiukoissa paikoissa toinen ottaa ohjat käsiinsä, jos toisella on heikko hetki. Näin asiakas ei joudu kärsimään. Parityöskentely on auttanut myös niissä tilanteissa, joissa siskosten ajatukset ovat saaneet vastustusta viranomaisten taholta. Samoin he pystyvät antamaan toisilleen työnohjausta, mikä taas auttaa heitä jaksamaan.

Heti toimintansa alussa siskokset halusivat luoda yritykselleen selkeän imagon. Sitä he rakensivat Kotisiskot-asuilla, logolla varustetulla autolla ja tunnusväreillä. Yrityksen logona oli imurin letku suosineen. Ulkoisilla tunnusmerkeillä oli tarkoitus erottua katukuvasta. Asiakkaan luona yrittäjät loivat imagoa omalla, harkitulla toimintatavallaan, jolle oli luontaista ahkeruus, iloisuus, täsmällisyys ja laaja-alaisuus. Siskokset olivat valmiita tarttumaan työhön kuin työhön. Kun Kotisiskot oli saavuttanut tavoiteimagonsa, yrittäjät halusivat vähentää yrityksensä ulkoista näkyvyyttä. He lopettivat yhtenäisten asujen käytön ja vähensivät automainoksia. Nykyään siskokset haluavat rajoittaa kotisiskoina olemisen vain työaikaan.

Onnistuneiden viisivuotisjuhlien myötä Kotisiskojen toimintaan vakiintui tapa järjestää juhlia ja muistaa näin asiakkaitaan. Joka vuosi Kotisiskot on järjestänyt joulujuhlat jonkun teeman ympärille. Joka juhlassa asiakkaita muistetaan jollain itse tehdyllä lahjalla. Seuraavat suuret juhlat ovat yrityksen 10-vuotisjuhlat, joista siskokset haluavat näyttävät. Näihin juhliin kutsutaan asiakkaiden lisäksi muitakin sidosryhmiä. Vuosien myötä juhlista on tullut osa Kotisiskojen liikeidea.

6.1.8.2 Liikeidean kehitysvaiheet

Kotisiskojen liikeidean kehittämisessä on selkeästi näkyvissä eri kehitysvaiheet. Hakuvaihe, jolloin keskeistä on tiedon hankkiminen uuden liikeidean mahdollisuuksista, oli Kotisiskoilla hyvin lyhyt. Tämä selittyy osittain sillä, että toinen siskoksista oli työskennellyt vuosia sosiaali- ja terveysalalla, joten hänellä oli viimeisintä tietoa alan muutoksista. Uhkaava työttömyys vauhditti myös suunnittelua. Hakuvaihetta lyhensi osaltaan myös se, että siskoksilla oli heti alussa tulevasta yrityksestä selkeä ja vahva näkemys, jota ei horjuttanut idean saama vastustus. Lisäksi siskokset halusivat pian päästä käsiksi työhön, ja heillä oli ystäviä, joiden avulla he saivat yrityksen nopeasti käyntiin.

”Sitä vaan meni, kun oli pakko. Ei sitä osannut sillä lailla jäsenellä. Tilanne oli sellainen, että on pakko yrittää ja pärjätä tällä. Jos olisi tehty hienosti kaikenmaailman yrityssuunnitelmat ja pohdittu, niin mehän olisimme olleet ihan pihalla, eihän me olisi saatu mitään aikaiseksi.”

Liikeidean alkuvaiheen keskeiset piirteet olivat:

- Lehtimainonta
- Alhaiset hinnat
- Laaja palveluvalikoima
- Parityöskentely
- Imagon luominen (näkyvyys, reippaus, ahkeruus)
- Hyvä laatu
- Hyvät tavat, teitittely
- Aktiivinen yhteydenotto ympäristöön.

Kehittämävaiheessa yritys kehittää ne konkreettiset tuotteet ja palvelut, jotka liittyvät aiottuun liikeideaan. Palveluja miettiessään yrittäjien lähtökohtana oli se, että palvelun piiriin kuuluvat kaikki ne kotityöt, joihin asiakas kotonaan tarvitsee apua. Alussa yrittäjät leipoivat, mutta ajan myötä pääpalveluiksi muotoutuivat siivous, pyykkihuolto, asioiden hoitaminen, ruuan valmistus, vanhusten hoito, pitopalvelu ja jalkahoidot. Haastatteluhetkellä (huhtikuu

2001) pääasiallisin palvelu oli siivous ja asiakaskohtaiset oheispalvelut, kuten seurustelu asiakkaan kanssa.

Kehittämävaiheeseen liittyy olennaisesti myös yrityksen ylivoimaisen osaamisen kehittäminen. Molemmat siskokset aloittivat sosiaalialan opinnot Suolahden Sosiaalialan oppilaitoksessa, mutta voimat eivät riittäneet opintojen loppuun saattamiseen. Tosin toinen yrittäjä, jolla ei ennestään ollut sosiaalialan koulutusta, kävi yrityksen alkuvaiheessa useamman alan kurssin ja näin kartutti työssään tarvitsemiaan taitoja.

Tärkeänä pontimena yrityksen kehittämiselle oli alkuajan tulokseton lehtimainonta. Yrittäjät päätyivät siihen, että heidän on ryhdyttävä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja etsittävä uusia markkinointikeinoja asiakkaiden löytämiseksi. Näin Kotisiskoilla kehittämävaihe ja markkinoiden valtausvaihe olivat lähes samanaikaisia. Ominaista näille vaiheille oli kiihkeä oppiminen. Samalla, kun yrittäjät etsivät asiakkaita, he myös muokkasivat palvelujaan sen mukaan, minkälaisille palveluille oli kysyntää.

Liikeidean keskeiset piirteet kehittämis- ja valtausvaiheessa olivat:

- Henkilökohtainen markkinointi
- Vähittäinen hintojen nosto
- Selkiytynyt palveluvalikoima
- Parityöskentely
- Imagon kehittäminen (aikaisempaa matalampi profiili)
- Hyvä laatu
- Juhlat
- Verkoston rakentaminen.

Haastatteluhetkellä (huhtikuu 2001) Kotisiskoilla oli menossa hallintavaihe. Tuossa vaiheessa yritys keskittyy vain tuottamaan aikaisemmin kehittämiään tuotteita ja palveluita valtaamalleen reviiirille. Asiakassuhteet ovat kiinteitä, suhteet sidosryhmiin toimivat ja markkinasegmentti on selkeä.

”Me olemme nyt varmaan siinä vaiheessa, että me vaan nyt tehdään tätä työtä ja pidetään vapaa-aikaa ja nautitaan...”

Hallintavaiheen päätavoitteena Normannin mukaan on korkea kannattavuus. Tämä ei kuitenkaan ollut tärkein tavoite Kotisiskoilla.

”...eikä meillä ole sellaista ajatusta ollut koskaan, että me nyt ruvetaan tällä rahaa repimään hirveästi. Sellaisia luuloja meillä ei ole, että tällä nyt rikastutaan, mutta että toimeen tullaan. Se on ollut ajatus, ja toimeen on tultu, joskus paremmin, joskus huonommin.”

”Niin kauan teemme tätä, kun meillä itsellämme on hyvä ja mukava olo. Ja niin kauan, kun on asiakkaita ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Että tuntuu siltä, että tätä jaksaa. Kyllähän tämä antaa niin paljon.”

Hallintavaiheen liikeidean keskeiset piirteet ovat:

- ”Puskaradion” käyttö markkinointivälineenä
- Tavoitehinnat saavutettu
- Pääpalveluna ”kuunteleva” siivous
- Imagona rehellinen, reipas ja ripeä työpari
- Hyvä laatu
- Juhlat
- Toimiva yhteistyöverkosto.

Seuraava vaihe on liikeidean lopettaminen tai uudelleenmäärittely. On vain ajan kysymys, milloin Kotisiskot siirtyy tähän vaiheeseen.

”Olisihan meillä nytkin, jos vaan haluaisimme. Mehän voisimme esimerkiksi ryhtyä kehittämään tätä pitopalvelupuolta. Meillä on kokki ja muitakin ammattitaitoisia omissa lapsissakin, niin saisimme jo sieltäkin työntekijöitä, jos vaan viitsisimme ryhtyä...”

6.1.8.3 Kotisiskojen liikeidean arvot

Perustan arvomaailmalleen, jota yrittäjät haluavat noudattaa omassa yrityksessään, siskokset ovat saaneet kotoaan omilta vanhemmiltaan. Tällaisia arvoja ovat rehellisyys, kanssaihminen kunnioittaminen, isänmaallisuus, ystävällisyys, kohteliaisuus ja ahkeruus. Näitä samoja arvoja he haluavat noudattaa sekä yksityiselämässään että yrityksessään ja välittää nämä arvot myös omille lapsilleen. Kotisiskojen arvoissa heijastuvat myös sosiaalityön yleiset arvot. Nämä arvot näkyvät suhtautumisessa asiakkaisiin. Yrittäjät painottavat asiakkaan itsemääräämisoikeutta, loukkaamattomuutta ja osallistumista. He toimivat asiakkaiden kodeissa aina näiden ehdoilla. Yrittäjät eivät halua määrällä asiakkaitaan, vaan tarjoavat näille vaihtoehtoja, joista asiakas itse voi valita. Yrittäjille yrittäjäyys on tuonut mukanaan vanhusten kunnioittamisen. Aikaisemmin siskokset eivät edes olleet olleet tekemisissä vanhusten kanssa. Myös heidän suhtautumisensa vanhenemiseen on muuttunut myönteiseksi.

Asiakkaiden kohtaamisissa yrittäjät ovat alusta saakka noudattaneet vanhan ajan hyviä tapoja. He teitittelevät asiakkaitaan, kunnes nämä ehdottavat sinunkauppoja. Samoin he kättelevät asiakkaansa silmiin katsoen. Työt he tekevät riuskasti iloisella mielellä niin, että asiakkaat nauttivat siskosten läsnäolosta. Kotisiskojen yhtenä mottona onkin: ”Meillä ei masennuta!”

Kotisiskojen toiminta noudattaa pikemminkin sosiaali- ja terveysalan eettisiä arvoja kuin liike-elämän voitontavoittelua ja kannattavuutta korostavia arvoja. Tämä näkyy muun muassa kokonaisvaltaisena asiakkaasta huolehtimisena; aikaa ja vaivaa ei säästetä. Pääasia on, että asiakas saa apua ja häntä palvellaan loppuun saakka. Selvää rajaa yrittäjät eivät vedä työ- ja vapaa-ajan välille.

Kotisiskojen tavoitteena on ollut alusta saakka yrittäjien oman toimeentulon turvaaminen, ei voiton tavoittelu. Yrittäjien päiväkirjasta vuodelta 1994 löytyykin lausuma: ”Parempi vähän ja rehellisesti kuin suuret voitot vilpillisesti!” Tällä hetkellä siskokset asettavat perheen yrityksen edelle eivätkä halua panostaa yrityksensä kehittämiseen, vaikka siihen olisi mahdollisuuksia.

Yleensäkin kotipalveluyrityksen aloittaminen on melko riskitöntä pienten alkuinvestointien vuoksi. Myöskään tutkimuskohteemme yrittäjät eivät ole halunneet ottaa suuria riskejä missään vaiheessa yritystoimintaansa. Hoitokodin toiminnan jatkaminen olisi vaatinut riskin ottamista, mutta tähän yrittäjät eivät olleet valmiita.

Entisissä ammateissaan yrittäjät olisivat päässeet omien sanojensa mukaan helpommalla, mutta nykyinen työ antaa heille enemmän. He tuntevat tekevänsä tärkeää auttamistyötä, jota he toteuttavat nyt oman yrityksensä kautta. Tosin yrityksen pyörittäminen edellyttää myös tiettyyn rajaan asti liike-elämän arvojen noudattamista. Siskokset ovat joutuneet taistelemaan sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyteen liittyviä ennakkoluuloja vastaan etenkin yrityksen alkuvuosina, jolloin Jyväskylän seudulla ei ollut juuri muita tämän alan yrittäjiä. He ovat joutuneet tasapainottelemaan kahden arvomaailman välillä: toisaalta heidän on pitänyt puolustaa yrittämiseen liittyviä arvoja ja toisaalta he ovat halunneet noudattaa myös sosiaali- ja terveysalan arvoja.

Siskosten mielestä yrittäjä selviää tilanteesta kuin tilanteesta, jos hänellä on hyvä ammattitaito, terve talonpoikaisjärki ja rautainen tahto. Asiansa pitää osata esittää päättäväisesti ja selvästi, niin että vastapuolikin ymmärtää, mistä on kyse. Yrittäjän pitää olla myös avoin ja utelias positiivisella tavalla sekä erittäin ahkera. Näitä kaikkia ominaisuuksia löytyy sisaruksilta ja niiden varassa he uskovat voivansa toimia myös jatkossa. Yrittämiseen liittyviä tietoja voi siskosten mukaan hankkia aina silloin, kun niitä tarvitsee. He eivät koe tarvitsevansa yrityssuunnitelmia, markkinatutkimuksia eikä hoitosuunnitelmia, vaan heidän periaatteenaan on käydä käsiksi suoraan työhön. Tärkeämpää on alan ammattitaito ja sopiva persoonallisuus kuin laajat tiedot yrittämisestä. Ehkä tähän asenteeseen on vaikuttanut se, että yrityksen alkuvaiheessa, kun siskokset tarvitsivat tietoja yrittämisestä, heillä oli ystäväpiirissään sopivia henkilöitä, jotka pystyivät heitä auttamaan.

”Ethän sinä voi ryhtyä yrittämään muuten, jos sinulla ei ole ammattitaitoa. Eihän mekään olisi voitu perustaa meidän yritystä, jos ei minulla (Lappeteläinen) olisi ollut ammattitaitoa.”

” Sitähän (tietoa yrittämisestä) saa. Kun päätät jonkun asian, niin sinähän saat sen tiedon kyllä hankittua.”

”Kun aukaiset ihmisen oven ja menet sisään, niin ei siinä ryhdytä mitään hoitosuunnitelmia suunnittelemaan. Siihen mennään mukaan ja eletään ja tehdään se asia niin kuin parasta on.”

Yrittäjänä toimiminen on muuttanut siskoksia. Itse he kuvaavat muuttuneensa kovemmiksi ja rohkeammiksi. He osaavat vaatia asiallista suhtautumista yritystään koskevissa asioissa. He ottavat rohkeasti yhteyttä eri tahoihin ja ajavat tarvittaessa muidenkin kotipalveluyrittäjien etuja, jos huomaavat uhkia, epäselvyyksiä tai puutteita.

6.1.9 Tulevaisuuden näkymiä

Yrittäjät näkevät tulevaisuuden valoisana. He eivät ole huolissaan kilpailijoista eivätkä asiakkaiden loppumisesta. He uskovat, että jatkossa asiat hoituvat alkuvuosia sujuvammin myös viranomaisten kanssa. Heidän varmuuttaan menestyä jatkossa lisää se, että vaikka he ovat aina joutuneet elämään omillaan, niin he ovat selvinneet. Yrityksen alussakaan he eivät saaneet yhteiskunnan tukea, vaikka sitä hakivat. Myöhemmin he katsovat tämänkin muuttuneen heille vain eduksi, sillä silloin heidän piti tukeutua vain omiin voimiinsa ja toinen toisiinsa.

”Se on niin helppoa, kun tulee se starttiraha. Onko se 5000 markkaa kuukaudessa? Eihän siinä ole huolen häivääkään niistä asiakkaista, kun saa aina sen 5000 markkaa. Meillä ei ollut mitään. Mehän ei saatu mistään mitään. Se oli loppujen lopuksi meidän onni, että me ei saatu.”

”Yhdessä me olemme voimakkaita.”

Suuria uhkia siskokset eivät näekään tulevan yrityksen ulkopuolelta, vaan yrityksen sisältä. Pahinta, mitä heille voisi tapahtua, olisi toisen siskon sairastuminen. He ovat rakentaneet

koko yrityksen vain juuri heille, joten toisen pysyvä tai pitkäaikainen poissaolo haavoittaisi yritystä suuresti tai suorastaan tuhoaisi sen.

” Minä (Renlund) en jaksakaan yksistään. En halua ketään muita kavereita. Sitten alkaa joku muu elämä.”

Siskokset kokevat tehneensä oikean valinnan yrittäjiksi ryhtyessään. Heidän toimeentulonsa on parempi kuin aikaisemmin, tosin työtahtikin on kovempi. Lisäksi he nauttivat nykyisestä työstään, koska tuntevat tekevänsä tärkeää ja ihan oikeaa työtä. Lisäksi heille sopii itsellisyys.

”... tässä olen (Lappeteläinen) paljon kovemmalla, mutta kuitenkin nautin tästä työstä enemmän, kuin siitä... Minun ei tarvitse istua missään joutavanpäiväisissä palavereissa...”

”... Tässä (nykyisessä työssä) minä tartun suoraan asiaan ja pääsen tekemään työn niin kuin itse katson, että se on hyvä. Eikä minua sido mitkään säännöt, että minun pitää jonkun ylemmän tahon käskystä tehdä tietyllä tavalla. Olen itse itseni herra.”

Vaikka yrittäjien alkuperäinen tavoite yritystä perustaessaan oli työllistää vain itsensä, niin perhe on tullut mukaan auttamaan. Aviomiesten lisäksi siskosten tyttäret ovat jo olleet jonkin verran mukana lomittamassa äitejään. Toisen yrittäjän tyttäreillä onkin äitinsä mielestä selvät yrittäjän geenit, joten voi olla, että Kotisiskot saa lisätyövoimaa omasta perheestä ja tulevaisuudessa ehkä jatkajankin.

Haastatteluhetkellä (huhtikuu 2001) Kotisiskot eli suvantovaihetta, mutta pinnan alla selvästi muhi jotain uutta, vaikka yrittäjät eivät sitä meille paljastaneet. Yrittäjät halusivat vetää henkeä jonkin aikaa, sillä menneet vuodet olivat olleet täynnä työtä. Nyt heillä oli mahdollisuus viikonloppuvapaisiin, lomiin ja kohtuullisen pituisiin työpäiviin. Nyt oli perheen, ystävien ja harrastusten aika. Mutta uskomme, ettei mene pitkäkään aikaa, kun siskokset ovat mukana jälleen jossain uudessa. Veri vetää uusiin haasteisiin...

” Kyllähän me voisimme parantaa kaikkea. Voisimme kehittää tätä yritystä oikeastaan loppujen lopuksi vaikka mihin, jos vaan haluaisimme, mutta ei nyt... nyt haluamme välillä keskittyä perheeseen ja siihen elämään ja tehdä työn työnä. Antaa sen nyt vähän siellä muhia, ehkä tässä muutaman vuoden päästä voidaan repäistä...muutaman vuoden... muutaman kuukauden päästä se on ihan toisenlaista. Voi, voi, kaikenlaisia ajatuksia! Mutta onhan meillä ollut jo nimi ja ...Ei puhuta siitä mitään!”

6.2. Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelu – yksityisen kotisairaanhoidon uranuurtajat Jyväskylässä

6.2.1 Yrityksen esittely

Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelu on vanhin Jyväskylässä toimiva kotisairaanhoidoyritys. Yritys perustettiin 14.6.1995 Kotisairaanhoidon ja -palvelu Hyvä hoito -nimisenä, mutta jo 14.8.1995 yrittäjät vaihtoivat nimeksi Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelu, joka on yrityksen nykyinen nimi. Yrityksen perustajia, yhtiökumppaneita ja ainoita työntekijöitä ovat Reija Halmetoja (49) ja Leena-Maija Seppänen (40). Yrityksen yhtiömuotona on avoin yhtiö. Reija Halmetojalla on sihteerin ja sairaanhoitajan koulutus. Leena-Maija Seppänen on koulutukseltaan kosmetologi ja sairaanhoitaja.

6.2.2 Yrityksen perustaminen ja sen eri vaiheet

Idea yrityksen perustamisesta lähti muhimaan kurssikavereiden satunnaisesta tapaamisesta.

”...meillä oli Sairaanhoitajaliiton 50-vuotisjuhlat. Niiden juhlien jälkeen, silloin oli vielä Kantakrouvi olemassa, minä sinne lipsahdin ja entinen kurssikaveri Leena-Maija sattui olemaan siellä. Hän sanoi, että hän on tässä miettinyt, että on se muuten kumma, ettei yksityiselle sektorille ole kotisairaanhoidon palveluja. Että mistähän se johtuu? ...niin minä sitten sanoin, että kuule, sanopas muuta. Että tämähän on ihan mietinnän arvoinen asia. Otetaanpas yhteyttä myöhemmin.”

Reija Halmetoja työskenteli tällöin sairaanhoitajana Kelalla. Hänen työnsä oli enimmäkseen paperityötä: erilaisia asiantuntijatehtäviä, kuten lausuntojen kirjoittamista ja vammaisettuuksien sekä kuntoutusasioiden hoitamista. Asiakastyöskentelyä oli vain jonkin verran. Työ oli haastavaa ja mielenkiintoista. Suunnitteilla oli myös Kelan sivupiste keskussairaalaan, jonka hoitajaksi häntä suunniteltiin.

”Ja olen ollut erittäin tyytyväinen, että olin siellä. Se oli erittäin hyvä työpaikka. Tykkäsin olla siellä.”

Yrittäjyys kuitenkin kiinnosti. Taka-ajatuksena Reija Helmetojalla oli ollut jo opiskeluaikana kokeilla oman terveydenhoitoalan yrityksen pyörittämistä. Kelan mielenkiintoisesta työstä huolimatta tuleva yrittäjä kaipasi myös käytännön hoitotyöhön.

”Minä kumminkin totesin, että sehän oli aika paljon paperityötä ja tällaista. Sitten ajattelin, että haluan tehdä hoitotyötä. Ja se ratkaisi.”

Leena-Maija Seppänen oli yrityksen perustamisvaiheessa äitiyslomalla. Hänellä ei ollut työpaikkaa, sillä hän oli jäänyt äitiyslomalle heti valmistuttuaan sairaanhoitajaksi. Aikaisemmin hän oli toiminut seitsemän vuotta kosmetologyrittäjänä.

Kelalla työskentely toi Halmetojalle mukanaan erittäin hyvät yhteydet lääkäriasemiin, koska hän kävi niissä tarkastuskäynneillä. Sen pohjalta hän ryhtyikin miettimään mahdollisia yhteistyökumppaneita.

”...ja minä mietin, mikä lääkäriasema olisi sellainen, joka kiinnostuisi tästä meidän ideasta ja yhteistyöstä meidän kanssa. Ja sen heti sitten kekkasinkin. Minä sitten Leena-Maijalle, että nyt olen soittanut... että nyt puheille ja pakeille. Ei muuta kuin marssittiin sitten, se oli silloinen SPR:n lääkäriasema ja nykyinen Avita. Ja Salomaan Ritvan sieltä tunsin erittäin hyvin ja ajattelin, että SPR:n ideologia oli pikkuisen erilainen, kuin näillä muilla lääkäriasemilla...Ja Ritvahan innostui ihan, että kyllä hän yhteistyökimppaan voi lähteä. Ja siitä se itse asiassa lähti.”

Tämän tapaamisen jälkeen naiset ryhtyivät tosissaan suunnittelemaan yritystään. Suunnitteluun he käyttivät melkein kokonaisen vuoden. Suunnittelun edetessä Halmetoja ilmoitti työnantajalleen, ettei hän ollut kiinnostunut mahdollisista avautuvista työtarjouksista hoitamansa äitiyslomasijaisuuden päätyttyä.

Koska kotisairaanhoidoyrityksiä ei Keski-Suomessa ollut, lähti tulevien yrittäjien suunnittelu lähes täysin omasta intuitiosta. Tosin he ottivat yhteyttä helsinkiläisiin tämän alan yrittäjiin ja kyselivät niiden toimintatapaa, hinnoittelua sekä tietoja asiakaskunnista.

”Ei meillä ollut mitään mallia. Me lähdimme luomaan alusta asti koko tätä hommaa ihan itse. Meillä ei ollut mitään mallia. Se lähti ihan meidän päästä ja meidän ideoista. Se on ihan täysin meidän oma. Ettei ollut mitään sellaista yritystä, mikä olisi otettu malliksi. Ei ollut.”

Uusyrittäjäkeskuksesta yrittäjät hakivat apua, mutta vastaanotto ei ollut kannustava. Starttirahan he kuitenkin saivat kymmeneksi kuukaudeksi.

”Meitähän pidettiin ihan hulluina. Ne olivat sitä mieltä, että leikkiiköhän ne tytöt nyt vähän hiekkalaatikolla, että onnistuukohan tämä homma...Se oli niin uutta silloin. Ei ollut sairaanhoitajia, jotka olisivat tehneet tätä työtä.”

Suurta apua suunnitteluvaiheessa yrittäjät saivat Sairaanhoidajaliiton kirjanpitäjältä, joka pystyi ohjaamaan ja neuvomaan käytännön asioissa, koska hän itsekin toimi yrittäjänä. Rahoituslaskelmat toinen yrittäjistä pystyi tekemään pääosin itse aikaisemman koulutuksensa ja työkokemuksensa ansiosta. Yrittäjäjärjestöihin he eivät suunnitteluvaiheessa ottaneet yhteyttä. Pankista he ottivat lainaa yrityksen käynnistämiseen. Lääninhallitukselta yrittäjät hakivat tarvittavat luvat toiminnalle. Verovirastossa he kävivät siinä vaiheessa, kun yritys oli jo perustettu.

Alkuinvestointeihin kuuluivat kotisairaanhoidon vaatimat hoitotarvikkeet ja ”kalupakit” hoitotarvikkeiden kuljettamiseen. Lisäksi yrittäjät hankkivat jalkahoitoihin kuuluvia tarvikkeita ja jalkahoitotuolin. Kulkuvälineekseen he hankkivat leasing-auton. Vastaanottoa, hoitotarvikkeiden, ”kalupakkien” ja asiapapereiden säilytystä sekä yhteisiä palavereita varten he vuokrasivat toimitilan. Alkuinvestointeihin kuului myös toimitilan kalustaminen ja sen

varustaminen puhelinvastajalla.

Kaiken kaikkiaan yritystoiminnan aloittamiseen vaikutti moni asia: halu luoda uusia vaihtoehtoja sosiaali- ja terveysalan palvelurakenteeseen, koko oman osaamisen käyttäminen työssä, halu kokeilla jotain uutta sekä oma työllistyminen. Käytännössä yrittäjät suunnittelivat yrityksensä hyvin itsenäisesti. Toki he saivat asiantuntija-apua tutulta kirjanpitäjältä ja henkistä kannustusta tulevalta yhteistyökumppanilta Avitalta. Viranomaisapua he eivät juurikaan tarvinneet. Tarvittavat lupahakemukset, rekisteröinnit ja verotusasiat jäivät pääasiallisiksi viranomaiskontakteiksi. Yrittäjiksi siirtymistä he eivät kokeneet riskinä, koska yritystä varten otettu lainapääoma oli kohtuullinen.

6.2.2.1. Vuosi 1995: Markkinointia

Yrityksen avajaiset pidettiin uusissa tiloissa Yliopistonkadulla.

”Ensimmäinen marka on kehystettynä, kymmenmarkkanen kehystettynä. Meillä oli tutustumistarjouksena verenpaineen mittaus, 10 markkaa. Pullakahvit ja mehua ja mitähän meillä oli. Meillähän kävi valtavasti ihmisiä. Mehän saimme kukkasia ja kaikkea. Mehän ajattelimme, että tähän lähtee...”

Ei lähtenyt kuitenkaan. SPR:n kanssa oli solmittu kirjallinen yhteistyösopimus laboratorio- ja lääkäripalveluista, hoitotarvikkeet oli hankittu, toimitila sisustettu ja terveystarkastajilla hyväksytetty eli kaikki oli valmista toiminnan pyörittämiseen. Päivät maanantaista torstaihin oli tarkoitus käyttää kotikäynteihin ja perjantait asiakkaiden vastaanottoon omassa toimitilassa. Suositut ja menestykselliset avajaiset eivät tuoneet mukanaan asiakkaita. Puhelin ei soinut, perjantaisin kävi vain jokunen asiakas.

”No eihän meillä silloin ensimmäisen vuoden aikana ollut töitä...mutta mehän olimme reippaita tyttöjä. Vaikka meillä ei ollutkaan töitä, niin mehän olimme töissä kumminkin. Mehän lähdimme joka aamu töihin meidän toimistolle. Ja teimme mainoksia ja juoksimme jakamassa niitä rappukäytävissä. Suurin piirtein rystyset verillä jaoimme niitä joka paikkaan. Aina otettiin uusi alue ja taas lähdettiin jakamaan. Koska niitä töitä ei tullut. Siis niitä ei todellakaan tullut.”

Ensimmäinen vuosi oli lähinnä mainosten suunnittelua, tekoa ja jakoa. Yrittäjät kävivät esittäytymässä keskussairaalassa, Kyllön terveyskeskuksen eri osastoilla sekä kaupungin sosiaalitoimen eri toimipisteissä. Asiakaskäyntejä vuodelle 1995 kertyi vain 140. Toiminnan alussa yrittäjät ottivat vastaan työn kuin työn.

”Oli pakko tehdä ihan kaikkea, mitä tuli. Oli meillä sellainenkin paikka, missä me Leena-Maijan kanssa kahdestaan raahasimme jumalattoman isoja mattoja ulos. Hakkasimme ja olimme puolikuolleita.”

6.2.2.2 Vuosi 1996: Toimintatapojen hiontaa

Asiakkaiden hankintaa yrittäjät jatkoivat toisena toimintavuonna. Nyt se alkoi tuottaa myös tulosta, sillä toiselle toimintavuodelle kirjattiin jo 1142 asiakaskäyntiä. Yliopistonkadun toimitilasta yritys luopui, koska vuokra oli kallis ja vastaanoton pitäminen oli kannattamatonta.

”Mutta huomasimme, että ihmiset eivät tule sinne. Eivät ne tule. Eli meidän pitää mennä ihmisten luokse.”

Yritys vuokrasi uuden, entistä edullisemmän toimitilan Hannikaisenkadulta. Samaan aikaan yrittäjät lopettivat vastaanoton pitämisen. Puhelinvastaajan käytöstäkin he luopuivat, koska se ei palvellut asiakkaita. Toimiston numeroon tulleet puhelut he ohjelmoivat kääntymään puhelinvastaajan sijasta päivystävän hoitajan matkapuhelimeen. Käytännössä tämä merkitsi kustannusten kasvua, koska yrittäjät maksavat asiakkaidensa puhelut, mutta muutos lisäsi huomattavasti yrittäjien tavoitettavuutta ja paransi palvelua.

Vaikka toiminta vilkastui, kävi ilmi, että hoitotarvikkeiden menekin yrittäjät olivat arvioineet väärin ja tarvikkeita he olivat tilanneet aivan liikaa.

”Se, mille jälkepäin on naurettu maha kippurassa on, että mehän tilasimme valtavat määrät kaikenlaisia rasvalappuja, taitoksia, injektioruiskeita, neuloja ja kaikkia tällaisia...no kun näin iso määrä saadaan näinkin paljon halvemmalla, niin otetaan se isompi määrä.”

6.2.2.3 Vuodet 1997-1999: Täyden työn aikaa

Vuodet 1997-1999 olivat täynnä työtä. Edellisten vuosien markkinointi oli tuonut uusia asiakkaita niin paljon, että yrittäjät pystyivät keskittymään työntekoon. Tuolloin markkinointi jäi vähemmälle huomiolle. Asiakaskäyntien määrät näinä vuosina olivat: 1495 käyntiä vuonna 1997, 2130 käyntiä vuonna 1998 ja 2729 käyntiä vuonna 1999.

Vuonna 1997 yritys liittyi Kotiaputiimiin. Aloite tiimiin liittymiseen tuli tiimin vetäjältä. Yrittäjät halusivat luoda suhteita toisiin sosiaali- ja terveystalouden yrittäjiin. He osallistuivat Kotiaputiimin järjestämään yrittäjäkoulutukseen ja olivat mukana kohdeyrityksenä tiimin kehittämishankkeissa. Yrittäjät toivoivat tiimin tuovan heille asiakkaita ostopalvelusopimusten kautta, mikä ei kuitenkaan toteutunut.

Yritys liittyi kotitaloustyön tukikokeiluun vuonna 1997, jolloin kokeilu alkoi. Yrittäjät odottivat innolla kokeilun alkua. He toivoivat kokeilun tuovan heille uusia asiakkaita. Tukikokeilun ajaksi he laskivat hintoja valtion maksaman tuen verran. Kuitenkaan tukikokeilu ei tuonut yritykselle lisää asiakkaita. Ainoa vaikutus kokeilusta oli paperityön lisääntyminen. Yrittäjät kokivatkin, että tukikokeilusta oli hyötyä lähinnä siivousalan yrityksille.

Jyväskylän kaupunki on ostanut yksityisiltä yrityksiltä joulukuusta 1997 alkaen vanhusten ja vammaisten ruokakuljetukset kotiin. Myös Kotisairaanhoidon ja -palvelu on osallistunut näihin kuljetuksiin.

6.2.2.4 Vuosi 2000: Liittyminen Jyväskylän kotihoitotiimi Oy:öön

Vuonna 2000 perustettiin Jyväskylän kotihoitotiimi Oy, jossa osakkaina olivat yhdeksän hoiva-alan yksityistä pienyritystä, yhtenä näistä Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelu. Kotihoitotiimi Oy:n palveluvalikoima ulottuu tavallisista kotitöistä sairaanhoitoon. Kotihoitotiimin tavoitteena on parantaa palveluiden saatavuutta. Tähtiajatuksena on, että on olemassa yksi puhelinnumero, josta asiakas saa yhdellä puhelinoitolla kaiken kotiinsa tarvitsemansa avun. Tiimi myös turvaa pienyrittäjän haavoittuvuutta muunmuassa

sairaustapauksissa järjestämällä ammattitaitoisia sijaisia. Tiimi pystyy lisäksi hoitamaan sellaisia suuritöisiä asiakkaita, mihin yhden pienyrittäjän resurssit eivät yksinään riittäisi. Tiimissä myös laatu järjestelmien kehittäminen helpottuu. Osakeyhtiöllä on käytössään liikkuvan työn hallintaan kehitetty atk-järjestelmä, joka auttaa työn ja laadun seurannassa. (Suur-Jyväskylän lehti 31.5.2000.) Kotisairaanhoidon ja -palvelu lähti innolla ja aktiivisesti mukaan toimintaan.

”Minun mielestä ideana tuo on valtavan hyvä, siis sehän on ihan loistoidea, jos se lähtee toimimaan. Että voi tarjota eri tasoisia ja eri laatuista, erilaisia palveluja ihmisille samasta numerosta esimerkiksi. Ja jos se yhteistyö lähtee ihan oikeasti toimimaan. Mutta tuossakin on niin monta yritystä ja kumminkin ne yrittäjät ovat jo kaikki toimineet itsenäisesti, että se, että miten sen saa hiottua yhteen, se sitten on eri asia.”

Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelun asiakaskäyntien määrä suorastaan romahti vuonna 2000. Asiakaskäyntejä oli lähes 1000 vähemmän kuin edellisellä vuonna. Niitä kertyi vain 1746. Jyväskylän kotihoitotiimi Oy:n toivotaankin tuovan ensisijaisesti vakautta yritykselle.

”Kyllä tuossa pitää olla tarkoitus takana, kun lähtee tuollaiseen. Nimenomaan se, että siitä on jotain hyötyä meidän yritykselle. Jos siitä ei ole hyötyä meidän yritykselle, niin meidän ei kannata olla siinä mukana.”

6.2.2.5 Vuosi 2001: Taitekohdassa

Vuonna 2001 Jyväskylän kaupunki solmi yhteistyösopimuksen turvapuhelinpalveluista helsinkiläisen TeleLarm Care Oy:n kanssa. TeleLarm Care Oy puolestaan teki yhteistyösopimuksen Jyväskylän Kotihoitotiimi Oy:n kanssa. Käytännössä turvapuhelinpalvelut on tarkoitus hoitaa siten, että TeleLarm vastaanottaa hälytykset Helsingissä, viestittää ne tänne Jyväskylään Kotihoitotiimille, joka sitten hoitaa kotikäynnit. Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelu on lähdössä mukaan tähän turvapuhelintoimintaan, koska molemmilla yrittäjillä on hälytyskäynteihin vaadittava koulutus. Kotihoitotiimissä oli haastatteluhetkellä tutkimuskohteemme yrittäjien lisäksi vain kaksi muuta henkilöä, jotka voivat tehdä hälytyskäyntejä. Tämä sopimus tuo Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelulle uutta työtä ja yöpäivystyksiä. Sopimus vaatii myös Kotihoitotiimissä henkilökuntarakenteen

muutosta, koska nykyisellä neljällä sairaanhoidon ammattilaisella ei sopimuksen sitoumuksia pystytä hoitamaan.

Muutoin Jyväskylän Kotihoitotiimi Oy ei ole tuonut Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelulle töitä toivotulla tavalla.

”Minähän olen odottanut siltä valtavan paljon. Tähän mennessä ne odotukset eivät ole vielä täyttyneet. Täytyy katsoa nyt sitten. Mutta tuohan on nyt tietenkin osakeyhtiönä vuoden vanha, ja kun tiedetään, että kun uusi yritys laitetaan pystyyn, niin se on viisi vuotta...Se on tuon kohdalla varmaan sama juttu.”

Vuonna 2001 asiakaskäyntien määrä palautui romahdusta edeltävälle tasolle. Asiakaskäyntejä kertyi 2555.

Yhteistyö toisten kotisairaanhoidoyritysten kanssa on tiivistynyt. Jyväskylän seudun yrittäjät ovat laatineet yhtenäisen laatukriteeristön hyvän ja ammattitaitoisen hoidon vakuudeksi. Tätä he voivat nyt käyttää markkinoidessaan palvelujaan yhteistyökumppaneille. Yhtenäisen kriteeristön avulla yrittäjät pyrkivät myös yhteistuumin muokkaamaan asenteita myönteisiksi ja vastaanottavaisiksi yksityisiä sairaanhoidopalveluja kohtaan.

Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelu on yrittäjien mielestä selkeästi taitekohdassa. Tällaisenaan yritys ei voi jatkaa, vaan toimintaan on tehtävä radikaali muutos lähiaikoina. Näin kokee erityisesti toinen yrittäjästä.

”Nyt voi sanoa ihan rehellisesti, vaikka kohta kuusi vuotta on yritetty, edelleenkin ei ole sellaista vakautta tässä yrityksessä, että voitaisiin heittää löysiltä: nyt tämä menee kuin juna eteenpäin. Ei se mene. Ei se mene.”

6.2.3 Palvelut ja niiden laatu

Yrityksen nimi, Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelu, kertoo jo sinällään, mitä palveluja yritys tarjoaa asiakkailleen. Yrityksen palvelutarjonta on pääsääntöisesti kahtiajakoinen: osa palveluista on puhdasta kotisairaanhoidon ja osa yhdistettyä kotisairaanhoidon ja -palvelua.

Näiden palveluiden lisäksi toinen yrittäjistä tekee jalkahoitoja.

Yrittäjien kaikenkattava ajatus työssään on hoitaa asiakkaita kokonaisvaltaisesti. He menevät asiakkaidensa luokse ja toimivat asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Se, onko työ kotisairaanhoidon vai kotipalvelua, ei ole tärkeää. Tärkeintä on, että asiakas tulee hoidetuksi kokonaisvaltaisesti asiakkaan kaikki tarpeet huomioiden.

”Ja mehän tehdään ihan kaikki sen ihmisen kotona. Eli pistetään insuliinit, annetaan lääkkeet, keitetään aamupuuro, käytetään suihkussa ja he jäävät puhtaina, siisteissä vaatteissa sinne kotiin.”

Siivouspalveluja yritys ei enää tarjoa. Yrityksen alkuvaiheessa yrittäjät siivosivat muun työn puutteessa. Haastatteluhetkellä yrityksellä oli vielä joitakin alkuaian asiakkaita, jotka eivät tarvitse kotisairaanhoidon, vaan pyytävät siivousta. Heille yrittäjät antavat tämän palvelun, mutta uusia siivouspaikkoja he eivät ota vastaan. Tosin, jos asiakas muun palvelukysynnän lomassa pyytää pientä imurointi- tai pölynpyyhkimisapua, sen yrittäjät ovat valmiit tekemään. Tämä kuuluu heidän mukaansa kokonaisvaltaiseen asiakkaan palvelemiseen.

”Mutta kyllä meidän vakioasiakas, jos hän haluaa, että imuroidaan, niin toki imuroimme ja pyyhimme pölyjä. Mutta mitään varsinaisia siivouksia me emme kyllä tee.”

Yritystä perustaessaan yrittäjät ajattelivat tarjota sairaanhoidollisia palveluja sekä asiakkaiden kodeissa että kiinteässä toimipisteessä. Niinpä heillä oli vuokrattuna keskikaupungilla sijaitseva huoneisto, jonka he remontoivat vastaanottoon sopivaksi. Asiakkaat eivät kuitenkaan löytäneet tätä palvelumuotoa. Vuoden verran yrittäjät pitivät vastaanottoaan lähes ilman asiakkaita, mutta sitten he luovuttivat ja siirtyivät kokonaan asiakkaiden kotona tapahtuvaan työskentelyyn.

” Me katsoimme suurin piirtein vuoden ja totesimme, että ihan turhaan me odotamme täällä. Meillä oli perjantaina se vastaanottoaika tai vastaanottopäivä. Ja siellä muutama kävi. Joku kävi verenpainetta mittaamassa, joku verensokeria. Mutta eihän se ollut kannattavaa meidän istua.”

Erittäin tärkeä palvelu tai palvelun osa on myös olla seurana. Useat vanhukset asuvat yksin ja tarvitsevat puhekuppanin, kuuntelijan tai neuvojan itselleen. Asiakaskäynti saattaa alkaa tunnin keskustelutuokiolla ja vasta sen jälkeen siirrytään muihin toimiin. Yrittäjät pitävät keskustelukumppanina toimimista samanlaisena palveluna kuin muitakin heidän palveluitaan, joista asiakas myös maksaa heille.

”Se on sitä palvelun laatua, koska jotkut asiakkaat ovat sellaisia, että he eivät käynnisty niin nopeasti, vaan tarvitsevat rauhallisen tilanteen siihen, että he pystyvät ajattelemaan sitä, mitä minä seuraavaksi haluan. Ja varsinkin, kun on näitä dementoituneita, muistamattomia ihmisiä, niin niiden kanssahan ei voi hätäillä yhtään.”

Alusta alkaen yrittäjillä on ollut tukenaan ja yhteistyökumppaninaan Avita (aikaisemmin SPR:n lääkäriasema). Sieltä yrittäjät saavat asiakkailleen hyvin joustavasti lääkäriaikoja. Lisäksi laboratoriohenkilökunta käy tarvittaessa ottamassa näytteet asiakkaiden kotona. Avitasta yrittäjät saavat lainaksi myös sellaisia hoitovälineitä, joita heillä itsellään ei ole.

Pääsääntöisesti yrittäjät toimivat asiakkaidensa kotona. Toki he liikkuvat asiakkaiden kanssa esimerkiksi asioimassa kaupassa ja terveyskeskuksessa. Samoin he ovat tehneet sairaalassa yöpäivystyksiä terminaalivaiheen potilaille, joiden omaiset ovat halunneet, että joku on koko ajan heidän läheisensä kanssa. Näin he ovat antaneet yksityistä palvelua julkisen organisaation sisällä.

Yöpäivystyksiä yrittäjät ovat tehneet myös asiakkaan kotona silloin, kun asiakas on niin huonossa kunnossa, ettei häntä ole voinut jättää yksin eikä asiakas ole halunnut lähteä sairaalaan. Kuitenkin yöaikaan annettavat palvelut ovat poikkeuksia normaaliin palveluvalikoimaan.

Yrittäjät painottavat palvelussaan asiakkaan luottamuksen saamista. Ilman luottamusta ei ole myöskään laatua. Asiakkaan pitää tuntea, että hän on turvallisissa käsissä. Siksi yrittäjät ovat kieltäytyneet alan harjoittelijoista, vaikka oppilaitokset niitä heille tarjoavatkin. Luottamuksen saaminen edellyttää yrittäjien mielestä monien asioiden onnistumista. Tavoitteena on, että kaikilla asiakkailla on hoitava lääkäri. Jos tätä ei ennestään ole, yrittäjät järjestävät sellaisen. Tarvittaessa yrittäjät ovat hyvinkin tiiviissä yhteydessä asiakkaan

omaisiin. Näin asiakkaasta huolehditaan yhteistyönä eri tahojen kanssa.

”Ja silloin, kun asiakas kokee, että hän on turvallisissa käsissä, että hänen on turvallista olla täällä, niin siitä tulee se luottamuskin ja siitä tulee se palvelun laatu, että hän luottaa meihin. Koska, jos asiakas ei luota meihin, niin tarjotaanpa me hänelle mitä palvelua tahansa, niin ei se ole laadukasta.”

Kaiken palvelun lähtökohtana on hyvin tehty työ. Lupaukset on todennettava arjessa. Laadukas palvelu on myös ainoa vaihtoehto saada jatkossakin työtä. Yrittäjät rohkaisevat sekä asiakkaita että omaisia ilmaisemaan omia toiveitaan ja antamaan palautetta, jotta he voisivat kehittää omaa toimintaansa asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi ja siten myös entistä laadukkaammaksi. Yrityksen olemassaolon aikana vain kaksi asiakassuhdetta on loppunut niin, etteivät yrittäjät ole saaneet syytä selville. Useimmiten asiakkuuden päättymiseen on syynä asiakkaan joutuminen sairaalaan, kuolema tai omatoimisuuden paraneminen niin paljon, ettei asiakas tarvitse enää ulkopuolista apua.

”Me teemme sen työn niin hyvin, että kun pistän oven kiinni, niin tiedän, että kenenkään ei tarvitse mennä sinne minun töitäni paikkaamaan. Se on nimenomaan se. Koska työ on pakko tehdä niin hyvin, siinä ei ole muuta vaihtoehtoa.”

Laadukkaaseen työhön liittyy olennaisesti hyvä ammattitaito. Yrittäjät ovat erittäin tarkkoja siitä, että he tekevät vain sellaista, mihin heillä on koulutus. Hyvänä apuna heillä on Avitan henkilökunta, jolta he saavat tarvitessaan ammattiapua. He jopa ohjaavat asiakkaan toiselle yrittäjälle, jos kokevat, että asiakas saa sieltä asiantuntevampaa palvelua.

” Esimerkiksi kun nämä lastensairaanhoitajat perustivat yrityksensä. Hehän ovat erikoistuneet lasten sairaanhoitoon ja kun meille on tullut kysyntää sellaisesta, niin me olemme ohjanneet kysyjät sinne, josta he (yrittäjät) olivat suunnattoman ihmeissään.... Teillä on koulutus siihen, itse en ole erikoistunut lapsiin, olen erikoistunut sisätauteihin ja kirurgiaan, enemmän vanhuspuolelle, niin eikö tämä ole ihan selvä juttu.”

Yrityksen laatuun kuuluvat myös täsmällisyys, joustavuus ja tavoitettavuus. Asiakkaan luokse mennään silloin, kun on sovittu. Jos muutoksia tulee, niistä sovitaan erikseen. Verrattuna

julkiseen kotisairaanhoidon yrityksen etuna on mahdollisuus joustaa asiakkaan tarpeen mukaan. Jokaisen päivän yrittäjä voi rakentaa asiakkaiden tarpeiden mukaan. Jonkun asiakkaan luona yrittäjä viipyy ehkä puoli tuntia, kun taas toisen luona 2-3 tuntia. Kukaan ulkopuolinen ei anna yrittäjälle listaa asiakkaista, jotka pitää hoitaa kyseisenä päivänä.

Työvuorossa olevan yrittäjän tavoittaa puhelimitse periaatteessa aina. Yrityksellä on toimistossa puhelin, josta puhelut kääntyvät päivystävän hoitajan matkapuhelimeen. Yrittäjät haluavat olla henkilökohtaisessa yhteydessä asiakkaisiinsa. Alussa he kokeilivat puhelinvastaajan käyttöä, mutta se ei onnistunut, koska usein asiakkaat unohtivat mainita omat yhteystietonsa. Näin heiltä jäi palvelukin saamatta.

Yrittäjät ovat tiedostaneet oman jaksamisensa tärkeyden. He tekevät pitkiä työpäiviä, mutta ovat hyvin tarkkoja omista vapaapäivistään. Kummallakin yrittäjällä on joka toinen viikonloppu vapaata, jolloin toinen hoitaa asiakkaat. Vastaavasti viikonloppuna työskennellyt hoitaja on vapaalla seuraavan keskiviikon. Vapaalla oleva yrittäjä ei vastaa puhelimeen, vaan on täysin irti työasioista. Kaikki lomat yrittäjät pitivät vuorotellen, koska asiakkaita ei voi jättää hoitamatta. Irrottautumisen työstä he kokevat aivan välttämättömäksi osaksi tehdä laadukasta työtä.

”Ja tästä on pidetty kiinni, ihan pelkästään oman jaksamisen takia. Koska se on useimmiten niin, että kun on töissä, niin on melkein aamusta iltaan töissä.”

Vapaapäivien lisäksi yrittäjien jaksamista helpottaa se, että heitä on kaksi. He voivat keskenään keskustella töissä esiin tulleista vaikeistakin asioista. Muutenhan heidän on vaikea niistä puhua vaitiolovelvollisuuden takia. Toimistossa he pitävät säännöllisesti kokouksen kerran viikossa. Näissä kokoontumisissa he myös sopivat tulevan viikon työt.

Vaikka yrittäjät kokevat jo nyt tekevänsä laadukasta työtä, niin siitä huolimatta he pyrkivät antamaan vielä laadukkaampaa hoitoa. Tämän takia Jyväskylän seudun kotisairaanhoidon yrittäjät ovat laatineet yhtenäisen laatukriteeristön hyvän ja ammattitaitoisen hoidon vakuudeksi. He lupaavat toimia hoitotyön arvojen ja eettisten periaatteiden mukaisesti ja tukea arjessa selviytymistä. (Keskisuomalainen 24.8.2001.)

6.2.4 Palveluiden hinnoittelu

Yrityksen hinnoittelun perustana on ollut kustannuslaskelmat, jotka sisältävät yrittäjien palkat ja muut yrityksen kulut. Hintatason saaminen riittävän korkealle on yrittäjien mukaan vaikeaa.

”Jos me ryhtyisimme ihan oikeasti hinnoittelemaan sillä perusteella, mitä tämä työ maksaa, niin meillä ei olisi yhtään asiakasta. Sehän on ihan totuus.”

Ihmiset eivät ole valmiita maksamaan yksityisistä terveysterveystoista, sillä taustalla on tietoisuus kunnallisten palveluiden hintatasosta. Kuitenkin tietyn alarajan hinnoilleen yrittäjät ovat laittaneet. Sitä halvemmalla he eivät palveluitaan myy. Tämä kuitenkin vaikeuttaa uusien asiakkaiden saamista.

”Meidän on ollut pakko laittaa tietyllä tavalla tämä meidän oma työ omaan arvoonsa. Me emme voi lähteä alihinnoittelemaan itseämme. Jos se ei sitten käy, niin se ei sitten käy. Me emme ryhdy alennusmyyntiin omalla ammattitaidollamme.”

Vaikka maksavien asiakkaiden löytäminen on vaikeaa, niin ne henkilöt, jotka ovat jo asiakkaita, eivät pidä yrityksen hintoja korkeina. Osa asiakkaista haluaa nimenomaan yksityistä palvelua ja on valmis siitä myös maksamaan. Paljon apua tarvitsevien, hyvätuloisten asiakkaiden kohdalla yksityinen palvelu tulee asiakkaalle halvemmaksi kuin julkinen palvelu, sillä yksityisellä puolella palveluiden hintoihin eivät vaikuta henkilön tulot niin kuin julkisella puolella vaikuttavat.

Yrittäjillä on selkeä tuntihinta, joka on sama kaikille asiakkaille riippumatta asiakkaan tuloista tai käyntikertojen määrästä. Erityyppisten palveluiden hinnat ovat kuitenkin erilaiset. Haastatteluhetkellä alin tuntihinta oli 120 mk. Kotisairaanhoidon tuntihinta oli 150 mk. Jalkahoidot ja erilaiset yksittäiset palvelut, kuten tikinpoistot ja leikkaukseen valmistelut, on hinnoiteltu kukin erikseen. Pienin aika, josta yritys veloittaa, on puoli tuntia. Ajan laskeminen aloitetaan siitä, kun yrittäjä saapuu asiakkaan luokse, ja loppuu siihen, kun hän lähtee asiakkaan luota pois. Kaikkinainen seuranpito on myös laskutettavaa työtä.

Kaikkein kannattavinta palvelua on yhdistetty kotisairaanhoido ja kotipalvelu. Ja kannattavimpia asiakkaita ovat yhdistettyä palvelua saavat, joiden luona käydään useita kertoja päivässä. Toisaalta tällaiset asiakassuhteet tuovat suuria vaihteluita yrittäjien tuloihin. Yhdenkin suurasiakkaan poisjäänti merkitsee yritykselle isoa menetystä.

Muiden yksityisten sairaanhoidoa ja kotipalvelua antavien yritysten hinnat ovat samantasoisia keskenään, joten mitään hintakilpailua ei yrittäjien kesken ole. Tulevaisuudessa hinnat tulevat yrittäjien mielestä nousemaan. Syynä tähän on sekä asiakkaiden maksukyvyyn paraneminen että tottuminen maksamaan myös terveys- ja sosiaalialan palveluista.

6.2.5 Asiakkaat

Yrityksen asiakkaat ovat valtaosaltaan vanhuksia. Asiakaskunta on hyvin iäkästä, 85-90 -vuotiaita. Toki joukossa on joitakin ”nuoriakin”, vain noin 70-vuotiaita. Vanhin asiakas haastatteluhetkellä oli 93-vuotias. Toisen, tosin paljon pienemmän asiakasryhmän muodostavat työikäiset, joiden avuntarve on syntynyt esimerkiksi suuren leikkauksen tai onnettomuuden takia. Usein tämän ryhmän asiakkuus kestää paljon vähemmän aikaa kuin iäkkäämpien asiakkaiden.

Yrityksellä on Jyväskylän kaupungin kanssa yhteisiä asiakkaita, joiden hoidosta kaupunki ja yritys vastaavat yhdessä esimerkiksi niin, että kaupunki hoitaa aamu- ja iltakäynnin asiakkaan luona ja yritys tekee päiväkäynnin. Tai niin, että asiakkaat ostavat yritykseltä niitä palveluja, joita he eivät kaupungilta saa tai joihin kaupungin resurssit eivät riitä.

Vaikka yrityksellä ei ole mitään aluerajaa, millä alueella se toimii, niin toistaiseksi asiakkaat ovat valtaosaltaan olleet jyväskyläläisiä. Tämä on helpottanut yrittäjien liikkumista: toinen on hoitanut keskustan asiakkaita ja toinen lähiöiden. Näin yksi auto on hyvin riittänyt kulkemiseen.

Asiakkaiden avun tarve vaihtelee suuresti. Joidenkin luona käydään kolme kertaa päivässä, joidenkin kerran viikossa tai kerran kuukaudessa. Ja samankin asiakkaan kohdalla avun tarve muuttuu ajan myötä. Joidenkin kohdalla avun tarve pienenee ja aikanaan loppuu kokonaan, mutta useimpien kohdalla avun tarve vain kasvaa, kunnes asiakas siirtyy pois kotoa saamaan

hoitoa esimerkiksi vanhainkotiin tai sairaalaan. Yrittäjät eivät työskentele parina, koska asiakkaat ainakin tähän asti ovat olleet sellaisia, etteivät he tarvitse kahden hoitajan apua samanaikaisesti.

lääkille ihmiselle kotoa poislähteminen on hyvin vaikeaa. Siksi he ovat valmiit maksamaan hyvinkin raskaasta hoidosta kotiin. Mutta lopulta voi tulla eteen tilanne, etteivät hoitajat enää voi ottaa hoitovastuusta asiakkaastaan, vaan heidän on pakotettava asiakas lähtemään esimerkiksi sairaalaan. Näin yrittäjien eettiset periaatteet pakottavat heidät luopumaan asiakkaastaan ja samalla myös rahanlähteestään.

Yhteydenotot yrittäjiin tulevat hyvin monelta eri taholta: sairaalan osastoilta, sosiaalihoitajilta, omaisilta, naapureilta ja tietysti asiakkailta itseltään. Yhteydenoton jälkeen yrittäjät tekevät kartoituskäynnin asiakkaan kotiin. Silloin katsotaan, millaista apua tämä asiakas tarvitsisi. Tähän tilaisuuteen pyydetään aina, kun se on mahdollista, myös omainen mukaan. Jos asiasta päästään sopimukseen, niin tilaisuudessa laaditaan kirjallinen sopimus. Siinä sovitaan palvelujen luonne, määrä, ajat sekä hinnat.

Yrityksen kaikki asiakkaat maksavat itse hoitonsa. Yritys lähettää laskut asiakkaille kerran kuukaudessa. Vain satunnaiskäyntikerroista peritään käteismaksu. Luottotappiota ei yrityksellä ole. Vain yksi asiakas koko yrityksen olemassaolon aikana on jättänyt maksamatta laskunsa.

Koska valtaosa yrityksen asiakassuhteista on pitkäaikaisia, syntyy asiakkaisiin läheinen suhde. Yrittäjät muistavat asiakkaitaan näiden täyttäessä pyöreitä vuosia. Samoin yrittäjät osallistuvat pitkäaikaisten asiakkaidensa hautajaisiin tai lähettävät vähintään muistoadressin asiakkaiden omaisille. Asiakkaiden muistaminen on luonnollinen osa yrityksen toimintaa. Kuitenkin yrittäjät haluavat pitää asiakkaat asiakkaina, eivätkä halua asiakassuhteen muuttuvan ystävyysuhteeksi, mitä taas osa asiakkaista haluaisi. Rajan vetäminen on yrittäjien mielestä heidän tehtävänsä. Heidän on aina muistettava, että autettava on heidän asiakkaansa, ei ystävänsä. Tästä huolimatta asiakkaista tulee läheisiä, jotka kertovat omista asioistaan ja kyselevät hoitajienkin henkilökohtaisia asioita.

”Ja mehän emme voi olla meidän asiakkaiden ystäviä, koska olemme ammatti-ihmisiä. Mehän

teemme työtä. Meillä pitää olla ammatillisuusnäkökulma siinä kaiken aikaa. Meidän pitää pitää se raja, asiakas ei välttämättä osaa pitää sitä rajaa.”

Asiakaskäyntien määrät ovat johdonmukaisesti nousseet vuosi vuodelta. Poikkeuksen muodostaa vuosi 2000, jolloin asiakaskäyntien määrä laski huomattavasti edelliseen vuoteen verrattuna. Vuonna 1999 asiakaskäyntejä oli runsaat 2700, kun taas vuonna 2000 niitä oli noin 1000 vähemmän. Syynä näin suureen muutokseen oli se, että vuonna 2000 yritys menetti monta runsaasti hoitoa tarvitsevaa asiakasta.

Uusien asiakkaiden saanti on yritykselle edelleen vaikeaa. Yrittäjät eivät ole pystyneet kehittämään asiakashankintaan mitään hyvää ratkaisua.

”Se on nimenomaan sen maksavan asiakkaan löytäminen. Koska siitähän ei ole pulaa, että asiakkaitahan on pilvin pimein ja avun tarvitsijoitahan on pilvin pimein, mutta se, että kuka suostuu siitä palvelusta maksamaan, niin se on se ongelma ja mistä löydetään se väylä, että kuka maksaa ja mitä maksaa.”

6.2.6 Markkinointi

Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelun aloitti yrityksensä markkinoinnin suunnittelemalla itse mainoksia ja jakamalla niitä postilaatikoihin.

”Juostiin, aina otettiin joka päivä eri alue: nyt jaetaan tälle alueelle, huomenna tuolle ja sitten mennään tuolle alueelle. Reippaana tyttönä juostiin rappukäytävissä ja pudoteltiin mainoksia.”

Myös lehti-ilmoituksia yrittäjät kokeilivat, mutta ne he totesivat tuloksettomiksi. Postilaatikkopakettia he tekivät parina ensimmäisenä vuonna. Nämä postilaatikoihin jaetut mainokset toivat tulosta pitkälläkin aikavälillä.

”Ja se (asiakas) soittaa meille tänä päivänä, että kun minä silloin joskus aikanaan sain tällaisen mainoksen, niin nyt minä tarvitsisin tätä ja tätä. Tässä näkee sen, ettei hän tarvinnut sitä sillä hetkellä, mutta hän on ottanut mainoksen talteen ja soittaa kolmen vuoden päästä

meille, että nyt minä tarvitsisin...”

Toiminnan alussa yrittäjät tekivät yritystään tunnetuksi myös julkisella sektorilla työskentelevien sosiaali- ja terveysalan ihmisten keskuudessa.

”...kävimme puhumassa keskussairaalassa, Kyllössä ja joka paikassa. Sosiaalihoitajiin otimme yhteyttä ja kävimme kertomassa eri osastoilla. Kaupungilla kävimme kertomassa ja jätimme mainoksiamme.”

Tämä markkinointi on johtanut hedelmälliseen yhteistyöhön Jyväskylän kaupungin kanssa. Kaupunki ei tee ostopalvelusopimuksia yksityisten kotisairaanhoidon yritysten kanssa, mutta ohjaa asiakkaita niille. Asiakkuuteen johtavia yhteydenottoja tulee myös sairaalan osastoilta ja sosiaalihoitajilta.

Toiminnan alussa yrittäjät käyttivät yhtenäisiä työasuja, mutta niiden pitämisestä he luopuivat. Yhdessä ammattilaisen kanssa yrittäjät suunnittelivat yritykselle logon, jossa Nightingalen lamppu palaa sydämen sisällä. Tunnusväreiksi yrittäjät valitsivat punaisen ja valkoisen. Nämä näkyvät niin logossa kuin yrityksen autossakin.

”Ja sydän on aina sellainen, joka herättää lämpöisiä ajatuksia. Tämä lamppu, joka on sydämen keskellä, niin sehän on Nightingalen lamppu. Hänhän on tämän sairaanhoitajaliikkeen alullepanija, joka kulki siellä miesten seassa tämän lampun kera. Se on niin kuin se.”

Yrityksestä on tehty myös lehtijuttuja, jotka ovat omalta osaltaan vieneet tietoisuutta yrityksestä eteenpäin. Artikkeleita on ollut mm. Keski-suomalaisessa, Suur-Jyväskylän lehdessä ja muissa ns. hyväntekeväisyysjulkaisuissa, kuten Huumeista irti -julkaisuissa.

Tällä hetkellä yritys ei aktiivisesti panosta markkinointiin, vaikka asiakkaita ei ole tarpeeksi. Syy tähän on yrittäjien mielestä lähinnä saamattomuus ja sopivien kanavien löytyminen. Tällä hetkellä markkinointia hoitaa ”puskaradio” ja puhelinluettelon keltaiset sivut, joilta varsinkin omaiset usein löytävät yrityksen tiedot. Koska yritys on toiminut jo useamman vuoden, yrityksen nimi alkaa olla monille tuttu. Yrittäjät luottavat saavuttamaansa tunnettavuuteensa ja ”pienen punaisen” näkyvyyteen katukuvassa.

”Tuli yksi asiakaskomennus ja asiakkaalta kysyttiin, kun aina vähän kartoitamme, että mistä otitte meidän numeron. No kun poliisit neuvoivat. Nyt markkinointi oli minusta mennyt hyvin perille!”

Vireillä on muutoksia markkinointiin. Suunnitteilla on yhteismarkkinointihanke toisten jyvaskyläläisten kotisairaanhoidon yritysten kanssa. Tarkoitus on laittaa esimerkiksi yhteisilmoitus lehteen asianajajien tapaan.

6.2.7 Toimintaympäristö

6.2.7.1 Kysyntä

Yrityksen toiminta alkoi kysynnän luomisella. Koska Jyvaskylän seudulla ei ollut ollut yksityisiä kotisairaanhoidon yrityksiä, ei myöskään asiakkaita ollut valmiina. Ne piti yrittäjien itsensä löytää. Ensimmäinen toimintavuosi menikin yrityksen tunnetuksi tekemiseen. Palvelujen tarjoamista helpotti se, että toisella yrittäjällä oli Kelassa työskentelyn ansiosta jo ennestään hyvät suhteet eri sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin. Tästä huolimatta asiakkaiden saanti oli hidasta ja vaikeaa. Toimintatapaansakin yrittäjät joutuivat muuttamaan. Kiinteään vastaanottopisteeseen kohdistunut kysyntä oli olematonta, joten yrittäjät siirtyivät kokonaan asiakkaiden kotona tehtävään työhön.

Vaikka yrittäjät aluksi ottivat vastaan kaikenlaista työtä, mitä heille tarjottiin, niin siitä huolimatta heidän asiakaskäyntiensä määrä perustamisvuonna oli vain 140. Seuraavana vuonna, joka oli täysi kalenterivuosi, asiakaskäyntien määrä nousi jo runsaaseen tuhanteen. Vähitellen asiakkaiden löytymisen ja kysynnän lisääntymisen myötä yrittäjät pystyivät karsimaan muut kuin kotisairaanhoidon ja kotipalveluun liittyvät työt.

Yrittäjillä oli yritystä perustaessaan todellisuutta positiivisempi kuva kysynnästä ja asiakasmäärästä. Tämä tuli esille esimerkiksi siinä, kun he tekivät ensimmäistä hoitotarvikkeiden tilausta. He tilasivat kaikkea suurina säästöpakkausina. Pian he kuitenkin huomasivat, ettei niitä hoitotarvikkeiden tarvitsijoita ollutkaan kuviteltua määrää ja nekin asiakkaat, jotka heillä jo oli, käyttivät omia tarvikkeitaan.

Yrityksen tarjoamat palvelut eivät ole sesonkiluonteisia, vaan palvelujen kysyntä on tasaista. Asiakas yleensä tarvitsee yrityksen palveluita säännöllisesti. Ainoastaan jalkahoitoja otetaan keväisin enemmän kuin muulloin. Vaikka yritys on toiminut jo kuusi vuotta, asiakkaista on edelleen pulaa. Jos yksikin runsaasti hoitoa tarvitseva asiakas lähtee pois, niin hänen korvaaminen uudella, vastaavalla asiakkaalla on todella vaikeaa. Jos tilalle ei saada uutta asiakasta, niin se näkyy heti yrittäjien työllisyydessä ja sitä myöden myös yrityksen laskutuksessa.

Koska yrityksen toiminta on ollut näin pitkään epävakaata, yrittäjät ovat pyrkineet etsimään ratkaisua siihen jo useaan otteeseen. Suunnitteilla on ollut henkilökunnan määrän ja palveluvalikoiman kasvattaminen kysynnän lisäämiseksi.

”Esimerkiksi voisimme laajentaa sillä tavalla, että ottaisimme siivoukset tähän mukaan ja palkkaisimme sen alan ihmisiä. Mutta kyllä seuraava vaihe olisi hoitokodin perustaminen. Ja sitähän tässä...”

6.2.7.2 Kilpailu

Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelu on Jyväskylän vanhin toiminnassa oleva kotisairaanhoidon yritys. Vaikka yritys tarjoaa sekä kotisairaanhoidon että kotipalvelua, yrittäjät itse kokevat olevansa lähinnä kotisairaanhoidon yrittäjiä. Ennen heitä Jyväskylässä on toiminut yksi kotisairaanhoidon yrittäjä, joka on kuitenkin jo lopettanut toimintansa. Lähikunnistakaan ei löydy kuin yksi tutkimuskohdettamme vanhempi yritys. Kaiken kaikkiaan kotisairaanhoidon yrityksiä koko Keski-Suomessakin on vain runsaat kymmenen, kun taas kotipalveluyrityksiä on lähes 50. Jyväskylässä kotisairaanhoidon yrityksistä toimii viisi (Lifflander, haastattelu 23.8.2001).

Jos yrittäjillä ei yritystä perustaessaan ollut asiakkaita, ei heillä ollut kilpailijoitakaan. Heillä ei ollut toimintaansa aloittaessaan mitään malleja, vaan heidän yrityksensä on heidän oma luomuksensa. Näin heidän ei ole tarvinnut tai oikeastaan he eivät ole voineet seurata muiden kotisairaanhoidon yritysten toimintaa kilpailumielessäkään.

Toisia kotisairaanhoidon yrittäjiä tutkimuskohteemme yrittäjät eivät miellä kilpailijoiksi, päinvastoin he ovat sitä mieltä, että tämän alan yrityksiä pitäisi olla nykyistä enemmän. Yritysten määrän kasvu toisi heidän mielestään alalle lisää uskottavuutta. Myös työtä alalla olisi useammallekin yrittäjälle, kunhan asiakkaat vain oppisivat käyttämään yksityisiä kotisairaanhoidon palveluja. Julkinenkaan sektori ei ole yrittäjien mielestä kilpailija vaan yhteistyökumppani. Julkinen sektori kuitenkin hankaloittaa yrittäjiä saamasta asiakkaita, koska tähän asti kotisairaanhoidon ovat antaneet lähinnä vain kunnat, jotka ovat käyttäneet hinnoittelussaan tulosidonnaisuutta ja subventiota. Täten pienituloiset henkilöt ovat saaneet palvelut hyvinkin edullisesti. Koska nykyisistä eläkeläisistä monen eläketulot ovat vielä hyvin pienet, heidän kannattaa ottaa palvelut julkiselta sektorilta eikä yksityiseltä yrittäjältä. Mutta tulevaisuudessa, kun eläkeläistenkin maksukyky paranee, yksityinen ja julkinen sektori tasa-arvoistuvat.

”... meidän alan yrityksiä pitäisi tulla enemmän, koska se luo meidän alan yrityksille luotettavuutta. Mitä enemmän meitä on, sitä enemmän meihin luotetaan ja uskotaan. Kyllä minä uskon siihen, että työtä on vaikka kuinka paljon.”

”Julkinen sektori ei ole kilpailija. Ei, päinvastoin se on yhteistyökumppani, niin kuin kaikki muutkin tämän alan yrittäjät. Ne ovat meidän yhteistyökumppaneita, eivät kilpailijoita, eivät missään tapauksessa.”

Jyväskylän seudun kotisairaanhoidon yrittäjät tuntevat kaikki toinen toisensa. Heidän keskinäinen kanssakäymisensä ei ole virallisten kokousten pitämistä, vaan vapaamuotoista yhdessä olemista. Siinä keskustelujen lomassa yrittäjät vaihtavat myös yritystensä kuulumiset. Kanssakäyminen on pikemminkin toinen toisensa tukemista kuin kilpailua.

Tutkimuskohteemme yrittäjät kokevat olevansa alan uranuurtajia tällä seudulla. He ovat luoneet pohjaa muille yrittäjille ja ovat pelkästään iloisia siitä, että ovat voineet olla helpottamassa muiden yrittäjien alkutaivalta. Ehkä kaikkein tärkein rooli heillä on ollut siinä, että he ovat luoneet alalle kysyntää eli opettaneet asiakkaita käyttämään yksityisiä kotisairaanhoidon palveluja.

Kilpailuvaltikseen yrittäjät nostavat laadukkaan työn. He lähtevät aina asiakkaan tarpeista ja

palvelevat häntä kokonaisvaltaisesti. Tietysti yritys on saanut kilpailuetua myös olemalla ensimmäinen kotisairaanhoidon yritys. Täten yrittäjillä on ollut aikaa rakentaa yritystään, etsiä asiakkaita ja kehittää toimintatapojaan. Vahvuutena on myös se, että yrittäjiä on kaksi. He voivat yhdistää tietonsa, taitonsa ja voimansa. Tämä näkyy myös heidän palvelutarjonnassaan. Kotisairaanhoidon ja kotipalvelun lisäksi yritys tarjoaa myös jalkahoitoja, sillä toisella yrittäjällä on myös kosmetologikoulutus. Toisen yrittäjän työkokemus Kelan toimistossa on antanut hänelle hyvän sosiaaliturvatuntemuksen, jota hän voi käyttää asiakkaiden palvelemisessa. Yrittäjien oman jaksamisen kannalta on myös hyvä, että heitä on kaksi. Näin he voivat tukea toinen toistaan, mikä sitten heijastuu parempana jaksamisena ja se taas parempana palvelun laatuna. Yhtenä vahvuutena voidaan pitää myös sitä, että heidän taustatukenaan on lääkäriasema, jonka puoleen he voivat tarpeen tullen itse kääntyä sekä josta heidän asiakkaansa saavat nopeasti palveluja.

6.2.7.3 Sidosryhmät

Yrityksen perustamisessa tärkeimmän voimavaran muodostivat yrittäjät itse. He olivat päättäneet perustaa oman yrityksen riippumatta siitä, mitä mieltä muut olivat. Perhe oli tietysti taustalla, mutta yrittäjät itse hoitivat yrityksen perustamisen ja pyörittivät haastatteluhetkellä (toukokuu 2001) yritystään kahdestaan. Toki aviopuolisoilla oli siinä mielessä tärkeä rooli yrityksen perustamisessa, että he mahdollistivat taloudellisesti yritystoiminnan aloittamisen. Alkuaikoina yrittäjien tulot olivat olemattomat, joten aviopuolisot turvasivat yrittäjille jokapäiväisen elannon.

Toki yrittäjät kävivät monessa paikassa hakemassa neuvoja ja tukea, mutta vaikka muut eivät heidän ideoitensa uskoneetkaan, he eivät lannistuneet. Kovin rohkaisevaa ei heidän käyntinsä ollut uusyrityskeskukseksikään. Starttirahan he sieltä saivat, mutta henkistä tukea yrittämiseen ei tullut.

”... Sitähän vaan koko ajan potki eteenpäin. Älä sinä (elinkeinoasiamies) nyt. Kyllä minä tässä nyt. Hänhän kysyi, että oletteko te nyt ihan vakavissanne.”

Jo yrityksen suunnitteluvaiheessa yhtenä tukihenkilönä yrittäjillä oli Sairaanhoidtajaliiton kirjanpitäjä. Vieläkin hän hoitaa yrityksen kirjanpidon.

”... sitten Irenen kanssa paljon keskusteltiin. Irene ohjasi ja neuvoi meitä. Tosi loisto tyyppi! Häneltä saimme kyllä apua. Hänhän on itsekin yrittäjä. Siksi hän osasi neuvoa ja ohjata meitä kaikissa näissä muissa asioissa.”

Koska terveydenhoito on luvanvaraista toimintaa, piti yrittäjien jo ihan lain puitteissa olla yhteydessä lääninhallitukseen. Sinne he tekivät toimilupahakemuksen. Siellä myös tarkastettiin, että heillä oli alan koulutus. Ja koska alkuaikoina yrityksellä oli vastaanottopiste, terveystarkastaja kävi tarkastamassa sen. Vielä ennen toiminnan aloittamista yrittäjien piti tehdä lääninhallitukseen kirjallinen ilmoitus toiminnan käynnistämisestä. Joka vuosi yrittäjien pitää laatia lääninhallitukselle toimintakertomus, jossa on ilmoitettava palvelujen tuottajan oma toiminta ja oman henkilökunnan määrä sekä niissä tai toimitiloissa tapahtuneet muutokset. Käytännössä tutkimamme yritys antaa selvityksen vain kyseisen vuoden asiakaskäyntien määrästä, sillä muuta henkilökuntaa ei ole ja vastaanottotiloistakin yritys on luopunut.

Yrittäjäjärjestöihin yrittäjät eivät ole pitäneet yhteyttä. Eri järjestöt ovat olleet heihin yhteydessä, mutta yrittäjät katsovat, etteivät järjestöt pysty antamaan heille mitään. He ovat sitä mieltä, että järjestöt ovat kiinnostuneita ajamaan lähinnä kaupan ja teollisuuden etuja, eivät terveydenhuollon etuja. Toinen syy on se, että sairaanhoidon yrityksiä on niin vähän, etteivät ne saisi ääntään kuuluviin, vaikka olisivatkin mukana.

”...ei siellä meidän alan yrittäjiä ole kovinkaan montaa. Ne ovat noita kaupan ja teollisuuden ja kaikkia tällaisia. Olen miettinyt sitä, mitä hyötyä meille siitä olisi, koska ei niitä varmaan paljoakaan kiinnosta pienet sairaanhoitajat, jotka vetävät tällaista kahden naisen yritystä. Koska niillä on niin erilaiset potentiaalit kumminkin siellä (kaupassa ja teollisuudessa).”

Vaikka yrittäjät eivät ole mukana yrittäjäjärjestöissä, niin toinen yrittäjistä on hyvinkin aktiivinen Sairaanhoitajaliitossa. Siellä hän on ollut erilaisissa kehittämishankkeissa, jotka ovat keskittyneet sairaanhoidon koulutuksen kehittämiseen nykyajan tarpeita vastaavaksi.

Kanssakäyminen muiden saman alan yrittäjien kanssa on vilkasta. Koska alan yrittäjiä on niin vähän, he tuntevat toinen toisensa. Yhteydenottoakin on helppoa, kun toisena osapuolena on

vanha tuttu. Nyt yrittäjät ovat vielä entisestään tiivistäneet yhteydenpitoaan, kun he ovat laatineet yhteisen laatukriteeristön. Näillä viidellä kotisairaanhoidon yrittäjillä on mielessä muitakin yhteishankkeita, jotka tosin odottavat vielä toteutumistaan.

Yhtenä sidosryhmänä toimii myös Jyväskylän Kotihoitotiimi Oy. Tutkimamme yritys on ollut mukana tässä eri kehitysvaiheita kokeneessa yhteisössä alusta alkaen eli noin kuusi vuotta. Päättävöitteena on tätäkin kautta saada yrityksen toimintaan vakautta.

Kunnallisen kotisairaanhoidon ja kotipalvelun kanssa yritys tekee kiinteää yhteistyötä. Kunta ohjaa heille asiakkaita tai sitten he hoitavat joitakin asiakkaita yhdessä kunnan kanssa. Jatkuvaa yhteistyötä yritys tekee myös sairaaloiden osastojen ja sosiaalihoitajien kanssa.

Tärkeä sidosryhmä yritykselle on ollut aivan alusta alkaen lääkäriasema Avita. Yrittäjät saavat aseman lääkäreiltä tarvittaessa nopeasti asiantuntija-apua. Samoin he saavat sieltä asiakkailleen joustavasti lääkäriaikoja sekä laboratoriopalveluja sekä hoitotyössään tarvitsemia hoitovälineitä. Yrittäjät pitävät Avitan kanssa tekemäänsä yhteistyötä heille todella merkityksellisenä.

Tärkein sidosryhmä yritykselle ovat tietysti asiakkaat ja heidän omaisensa. Yrittäjät haluavat, että aina, kun se mahdollista, asiakkaan omaiset olisivat myös mukana hoitotyössä. Pitkien asiakassuhteiden ansiosta moni asiakas tulee hyvinkin tutuksi vuosien varrella, samoin hänen omaisensa.

6.2.7.4 Toimintaympäristön muutos

Kun Kotisairaanhoido ja -palvelun yrittäjät olivat perustamassa omaa yritystään vuonna 1995, niin julkisen sektorin suhtautuminen oli hyvin epäluuloista. Viranomaiset eivät oikein tahtoneet uskoa, että terveydenhoidon yrittäminen voisi olla menestyksellistä. Mutta nyt Jyväskylän viranhaltijat ovat muuttaneet mieltään. Syksyllä 2001 Jykes Oy käynnisti hankkeen, jossa sekä kartoitetaan Jyväskylän seudun hoiva-alan yritystoimintaa että luodaan edellytyksiä alan yrittäjyydelle. Samalla hankkeessa parannetaan sosiaali- ja terveystalan palveluiden ulkoistamisen lähtökohtia. (Keskisuomalainen 8.1.2002.) Tähän asti Jyväskylän kaupunki on tehnyt ostopalvelusopimuksia vain kotipalveluista. Mutta ikäihmisten määrän

kasvaminen lisää palveluiden tarvetta, joten kunnan on aivan pakkokin miettiä uusia vaihtoehtoja tarpeiden tyydyttämiseen. Toisaalta yksityiset terveydenhoidon yritykset ovat olleet niin pieniä, että kunnan on ollut vaikeaa, suorastaan mahdotonta, tehdä sopimuksia yksittäisten yritysten kanssa. Siksi alan yritysten tiivis yhteistyö tai yritysten koon kasvattaminen voi tuoda tämän alan yrityksille aivan uusia mahdollisuuksia tuottaa niitä palveluja, joita kunta nyt tuottaa.

6.2.8 Liikeidea ja sen kehittyminen

6.2.8.1 Liikeidean osat

Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelun tuotteena oli alun alkaen antaa yksilöllisiä, joustavia ja luotettavia kotisairaanhoidon ja kotipalvelun palveluja ihmisille kotiin. Kokonaisvaltainen palvelupaketti rakennetaan kunkin asiakkaan tarpeiden mukaan niin, että kaikki asiakkaan asiat tulevat hoidettua samalla asiakaskäynnillä. Kun katsoo yrityksen tosiasiallista toimintaa vuosien aikana, niin aivan näin selkeänä toiminta ei toteutunut. Yrittäjät joutuivat joustamaan tuoterajauksestaan varsinkin yritystoiminnan alussa, jolloin otettiin vastaan työ kuin työ. He muun muassa siivosivat, mitä he eivät enää tee kuin vakituksille asiakkaille. Samoin heillä oli alussa vastaanottopiste, joka oli kerran viikossa auki. Töiden lisääntymisen myötä yrittäjät ovat voineet ikään kuin palata perusideaansa ja keskittyä alunperin luomaansa palvelutuotteeseen ja sen tuottamiseen jopa niin, että keskittyvät siihen ja vain siihen, mihin ovat saaneet koulutuksen. Tällä hetkellä suurin osa asiakkaista on sellaisia, joille annetaan sekä kotisairaanhoidoa että kotipalveluita.

Yrityksen liikeidean mukaan palvelut ovat tarjolla kaikille niitä tarvitseville. Valtaosa yrityksen asiakkaista on kuitenkin vanhuksia. Tietoisesti yrittäjät eivät ole tähän pyrkineet, mutta vanhukset yksinkertaisesti tarvitsevat eniten heidän palvelujaan. Kuitenkaan yrittäjät itse eivät rajaa mitään ikäryhmää pois. Tosin he ohjaavat esimerkiksi lasten sairaanhoitoa tarvitsevat asiakkaat sellaisille yrittäjille, jotka ovat erikoistuneet lasten hoitamiseen.

Yrityksen pienuudesta johtuen organisaatorakenne on selkeä. Vaikka yrittäjiä on kaksi, he työskentelevät asiakkaiden luona yksin. Heillä ei ole mitään erityistä työnjakoa, vaan viikkopalaverissaan he jakavat työt keskenään. Toinen kulkee autolla kauempana asuvien

luokse, toinen kävelee kaupungin keskustassa asuvien luokse. Yksintyöskentely perustuu yksinkertaisesti siihen, etteivät heidän asiakkaansa tarvitse yhtä aikaa kahta hoitajaa. Työparina työskentelystä on kuitenkin paljon apua, sillä he voivat toimia toistensa sijaisina vapaapäivinä ja lomilla. Samoin he voivat jakaa toistensa henkistä kuormaa. Toinen yrittäjistä on yrityksen vastaava johtaja. Hän tekee yrityksen alustavan kirjanpidon ja muut vaadittavat paperityöt sekä hoitaa juoksevat asiat.

Imagossaan yrittäjät haluavat korostaa niitä asioita, joita ihmiset ovat jääneet kaipaamaan julkisissa palveluissa. Yrittäjät haluavat, että heidät tunnetaan joustavina, laaja-alaisina ja laadukkaan työn tekijöinä. He ovat sitä mieltä, että työt puhuvat puolestaan. Mainonnassaankaan he eivät halua käyttää ylisanoja. He haluavat todentaa laatunsa arjen työssä. Ulkoisia merkkejä heillä on hyvin vähän. Toimintansa alussa heillä tosin oli työvaatteet, mutta aika nopeasti he niistä luopuivat. Edes sairaanhoitajan merkkiä tai nimeä he eivät kannata. Heidän logolla varustettu autonsa on heidän ainoa ulkoinen merkkinsä, jolla he haluavat erottua joukosta. Tärkein panostus imagon luonnissa tapahtuu asiakkaan luona. He haluavat antaa itsensä 100-prosenttisesti kunkin asiakkaan luona, vaikka edellinen asiakas olisi ollut kuinka suuritöinen tahansa. Samoin he haluavat olla herkkiä kuulemaan asiakkaan toiveet.

”Mehän todennamme tämän meidän uskottavuuden, luotettavuuden ja joustavuuden ainoastaan sillä työn tekemisellä.”

”Kun menen seuraavan asiakkaan luo, minun pitää olla puhdas taulu. Minulla ei saa olla edellinen asiakas siinä taustalla enää.”

Yrittäjät ovat tehneet selviä päätöksiä siitä, miten he toimivat. Heillä on selkeä hinnoittelupolitiikka ja palveluvalikoima. Palveluiden laatua korostetaan. Heillä on selvät työ- ja vapaa-ajat. Näillä päätöksillä yrittäjät ovat halunneet ohjata yrityksensä toimintaa. Yrittäjät eivät ole saaneet liikeideaansa kuitenkaan täysin toimivaksi, koska yrityksestä puuttuu vielä vakausta, mikä yrittäjiä jatkuvasti askarruttaa.

6.2.8.2 Liikeidean kehitysvaiheet

Yrityksen liikeidean hakuvaihe vei noin vuoden ajan. Toinen yrittäjästä oli tuona aikana hoitovapaalla eikä hänellä ollut työpaikkaa ja toinen työskenteli äitiyslomittajana Kelalla. Näin molemmilla oli taustalla tietoisuus työttömyyden uhkasta, mikä toi lisävauhtia yrityksen suunnitteluun. Liikeidean perustana oli molempien osaaminen: kummatkin olivat sairaanhoitajia ja lisäksi toinen oli kosmetologi ja toinen sihteerin. Tästä kaikesta koulutustaustasta ja aikaisemmasta työkokemuksesta yrittäjät koostivat yrityksensä liikeidean. He halusivat antaa laadukasta kotisairaanhoitoa ja kotipalvelua sekä tarvittaessa jalkahoitoja.

Vaikka yrittäjät tiesivät jo alusta alkaen, mitä he halusivat tehdä, vei suunnittelu kuitenkin kokonaisen vuoden. Yrityksen suunnitteluhan oli heille lisätyö, jota he tekivät varsinaisen päivätyönsä ohella. Hakuvaiheen aikana yrittäjät hakivat sekä tukea ajatuksilleen että aivan konkreettista tietoa yrityksen perustamisesta. Mutta niin varmoja he olivat aikeissaan, että vastustuksestakin huolimatta he jatkoivat yrityksensä kehittelyä. Hakuvaiheessa he käyttivät hyväkseen koko ihmissuhdeverkostonsa. Kultakin taholta kysyttiin niistä asioista, joista nämä parhaiten tiesivät.

Liikeidean alkuvaiheen olennaisimmat piirteet olivat:

- Postiluukkumainokset
- Yrityksen esittely sidosryhmille
- Ammattimaisuuden korostaminen
- Kokonaisvaltainen hoito (yhdistetty kotisairaanhoito ja kotipalvelu)
- Laaja palveluvalikoima (mukana myös siivoukset ja vastaanotto toiminta)
- Imagon luominen (työasut, oma logo, joustavuus, yksilöllisyys, luotettavuus)
- Korkea laatu
- Kiireettömyys, asiakaslähtöisyys

Liikeidean kehittämissivaiheessa yrityksen palveluvalikoima vakiintui nykyiselle tasolle. Osasta palveluista yrittäjät tietoisesti luopuivat. Siivoukset he jättivät pois työn raskauden takia ja vastaanotto toiminnasta he luopuivat sen kannattamattomuuden takia. Yritys keskittyi yhdistettyyn kotisairaanhoitoon ja kotipalveluun. Uutta yrittäjät oppivat ja opettelivat arjen työssä. Hyvänä taustatukena heillä oli lääkäriasema Avita, jonka asiantuntijoiden tietämys

heillä oli aina käytettävissään.

Vaikka yrityksellä on jo vuosia ollut selkeät tuotteet, niin vakautta yritys ei ole vieläkään saavuttanut. Yrityksellä on yksinkertaisesti liian vähän asiakkaita. Yrittäjät itse katsovat suurimmaksi kehittymisen esteeksi yhteiskunnassa vallitsevan yleisen negatiivisen asenteen yksityisiä terveydenhoitoalan yrityksiä kohtaan sekä alan uutuuden.

”Tämän alan yritys ei olisi voinut lähteä kehittymään tähän maailman aikaan, koska vanhimmat tämän alan yritykset ovat vain noin kymmenen vuotta vanhoja. Ne ovat Etelä-Suomessa. Siitä voi laskea, miten uusi tämä toimiala on. Se on niin uusi. Ei, vaikka siinä olisi yläpystyä tai päälaellaan seissyt, niin ei se olisi lähtenyt yhtään sen paremmin. En usko, että me olisimme voineet tehdä toisin tai paremmin.”

Kehitysvaiheen yksi isoimmista tehtävistä onkin ollut asenteiden muokkaaminen niin julkisen sektorin toimijoiden kuin asiakkaidenkin parissa. Näin yrittäjät ovat samalla olleet raivaamassa tietä paitsi itselleen, myös muille, heitä nuoremmille yrittäjille.

Yritys on polkenut paikallaan monta vuotta välillä paremmin, välillä huonommin, mutta viime aikoina yrittäjät ovat todella heränneet muutoksen tarpeeseen. Jo jonkin aikaa heillä on ollut yrityksiä laajentaa liikeideaansa, mutta käytäntöön asti yritykset eivät ole johtaneet. Yrittäjät ovat etsineet kiinteistöä hoitokodille, mutta sopivaa ei ole vielä vastaan tullut. Toinen ajatus, joka heillä on pyörinyt mielessä, on liikeidean laajentaminen koskemaan esimerkiksi kotisiivouksia. Tätä työtä varten he palkkaisivat alan ammatti-ihmisiä. Tämäkin idea on jäänyt ajatustasolle. Myös liittoutuminen muiden yrittäjien kanssa on ollut yksi tapa etsiä uusia uomia yritykselle. Yrittäjät ovat olleet vuosia mukana nykyisessä Jyväskylän Kotihoitotiimi Oy:ssä ja sen edeltäjissä. Tätä yhteistyömuotoa kohtaan yrittäjillä on ollut suuret odotukset, mutta haastatteluhetkeen (toukokuu 2001) asti mitään konkreettista ei ollut tapahtunut. Mutta haastattelun jälkeen ensimmäinen askel käytännön yhteistyöstä oli alkamassa hälytyskäyntien muodossa. Kiinteämpi yhteistyö muiden Jyväskylässä toimivien kotisairaanhoidoyritysten kanssa alkoi vuonna 2001. Silloin alan yrittäjät laativat toiminnalleen yhteisen laatukriteeristön. Jatkossa yritysten on tarkoitus tehdä muutakin yhteistyötä, kuten yhteismarkkinointia.

Liikeidean keskeiset piirteet kehittämissaiheessa olivat:

- Markkinoinnin vähentäminen
- Imagon (joustavuus, yksilöllisyys, luotettavuus) todentaminen asiakastyössä
- Keskittyminen yhdistettyyn kotisairaanhoidon ja kotipalveluun (siivouksista ja vastaanotosta luopuminen)
- Korkea laatu
- Asiakslähtöisyys, kiireettömyys
- Yhteistyö muiden yrittäjien kanssa
- Paineita liikeidean muuttamiseen

Yrityksen liikeidean hakuvaihe kesti noin vuoden, mutta kehittämissaihe on vieläkin meneillään. Yrittäjät hakevat nyt aktiivisesti uusia tuulia yritykselleen. Valtaussaihe edellyttäisi uuden reviiirin valtaamista ylivoimaisen osaamisen avulla. Tähän vaiheeseen päästäkseen yrittäjien pitää tehdä vielä paljon työtä.

”Ne vaihtoehdot ovat ne, että pitää radikaalisti ryhtyä laajentamaan tai keksiä jotakin uutta tai lähteä tekemään jotakin muuta.”

6.2.8.3 Liikeidean arvot

Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelun liikeidean tärkein arvo on luotettavuus.

”Kyllä se on se ihan kaikkein tärkein arvo, koska tämä homma ei muuten toimisi. Kyllä se on niin.”

Luotettavuus sisältää yrittäjien välisen luottamuksen, asiakkaiden luottamuksen yritykseen sekä yrittäjien luottamuksen asiakkaisiin. Yrittäjien mukaan se, että yritys yleensä toimii, perustuu ensisijaisesti yrittäjien keskinäiseen luottamukseen. Erittäin tärkeänä yrittäjät kokevat myös luottamuksen asiakkaisiin nähden. Asiakkaan pitää konkreettisesti nähdä ja kokea, että näihin yrittäjiin voi luottaa. Luottamus on ensimmäinen edellytys hyvän asiakassuhteen luomiselle. Luottamus toimii toiseenkin suuntaan, eli yrittäjät luottavat omiin asiakkaisiinsa. Esimerkiksi asiakkaiden maksuja odotellaan rauhallisesti yli maksuajan.

Asiakkaan kohtaamisessa nousevat esiin tärkeimpinä arvoina tasa-arvoisuus, yksilöllisyys ja joustavuus. Asiakkaita kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta siitä, mikä on heidän yhteiskunnallinen asemansa tai varallisuutensa. Hinnat ovat kaikille asiakkaille samat, tulot eivät vaikuta hintoihin, vaan kaikilta asiakkailta peritään samasta palvelusta sama hinta. Palvelut räätälöidään yksilöllisesti kunkin asiakkaan tarpeiden mukaisesti ja annettuun palautteeseen reagoidaan välittömästi. Yrittäjät toivovat saavansa asiakkailta negatiivistakin palautetta, koska sen avulla palvelua pystytään edelleen kehittämään asiakaskohtaisemmaksi. Asiakkaat hyväksytään omina persooninaan. Asiakkaita ei jaotella vaikeisiin tai helppoihin asiakkaisiin. Hoidollisesti voi olla vaikeasti käsiteltäviä tai vaikeahoitoisia, mutta ihmisen persoonallisuus otetaan sellaisena kuin se on. Perusasenne heillä on, että ”kaikkien kanssa pärjätään”. Yksilöllisyyteen liittyy myös joustaminen. Yrittäjät pystyvät joustamaan ja joustavat asiakkaiden toiveiden, tarpeiden ja persoonallisuuden mukaisesti.

”Mehän voimme luoda sen meidän päivän ihan sellaiseksi, kuin asiakas haluaa. Mutta heillä (kunnan kotisairaanhoidolla) ei ole sitä mahdollisuutta. Heille on tehty lista, keiden kaikkien luona pitää käydä. Heillä ei ole muuta vaihtoehtoa. Me voimme, koska me suunnittelemme etukäteen asiakkaan kanssa käydyn neuvottelun pohjalta. Silloin me tiedämme suurin piirtein, mitä tämä asiakas tarvitsee.”

”Kun tiedämme, että on tietynlainen asiakas...Esimerkiksi, kun tässä mun alla oli tämä asiakas, niin tiedän sen, että kun hänen kanssaan on sovittu jotain, niin se ei koskaan pidä paikkaansa. Minä varaan siihen jo riittävästi aikaa, koska tiedän, että kun hän sanoo, no niin, nyt tämä, tämä ja tämä, niin tiedän, että ehdin sen hoitaa. Minun ei tarvitse sanoa hänelle, että nyt on sellainen juttu, että nyt minä lähden.”

Vaikka yrityksen toiminnasta voidaan erotella näitä tärkeimpiä arvoja, jotka nousevat esiin asiakaspalvelussa, arvot muodostavat kokonaisuuden, yrityksen hoitoideologian, jonka tavoitteena on kokonaisvaltainen, asiakaskeskeinen hoitotyö. Yrityksen tavoitteena ei ole toteuttaa vain julkista sektoria paremmin joitakin yksittäisiä hoitotyöhön liittyviä periaatteita tai arvoja, vaikka niitä toiminnassaan noudattavat ja markkinoinnissaan korostavat, vaan luoda liikeideallaan palvelukokonaisuus, jossa he voivat toteuttaa näitä tärkeiksi kokemiaan arvoja kokonaisvaltaisesti.

Yrityksen toiminnassa nousee usein esiin selkeänä arvona ammatillisuus sekä yrittäjänä että terveydenhuoltoalan ammattilaisena. Yrittäjänä toimiminen on yrittäjän ammatti ja työ, jolla yrittäjä elättää itsensä. Asiakkaat ovat asiakkaita, eivät ystäviä, vaikka heihin syntyikin läheinen suhde. Ajankäyttö asiakkaan luona on yrittäjän työtä, käytetään aika sitten hoitotoimenpiteisiin tai keskusteluun. Epäonnistumisiinkin suhtaudutaan ammatillisesti osana työnkuvaa. Ammatillisuutta osoittaa myös asiakkaan valinnan vapauden arvostaminen.

”... ja ihan niin kuin liikemaailmassa ylipäättäänkin, että asiakashan tekee valinnan. Asiakas valitsee sen palvelun tuottajan. Joko se olen minä tai se on joku toinen. Ja hän voi valita minut ensin. Jos hän katsoo, ettei hän haluakaan tätä, niin hän voi valita jonkun toisen. En minä voi loukkaantua tai tuntea siitä minkäänlaista huonoutta tai pahaa oloa, koska asiakas tekee sen valinnan.”

Oman liikeidean toteuttamiseen liittyy sekä oman että toisten yrittäjien ammattitaidon arvostaminen. Yrittäjät haluavat tehdä juuri sitä hoitotyötä, mitä parhaiten osaavat. Tarvittaessa he ohjaavat asiakkaita muille saman alan yrittäjille, jos he uskovat, että asiakas saa asiantuntevamman palvelun muualta. Tämä ilmentää hoitotyön keskeistä periaatetta, altruismia.

Yrittäjät itse kokevat, että hoitotyötä voi toteuttaa liikeyrityksenä, eikä se ole eettisesti arveluttavaa.

”Kyllä minä katson itse asiassa, että minähän teen palveluksen sille asiakkaalle, kun olen siellä ja kuuntelen häntä. Jos se alkaisi tuntumaan pahalta, niin minähän olisin väärällä alalla. Enhän minä voisi tehdä tätä työtä. Enhän voisi tehdä sitä työtä sairaalassakaan, koska jos alkaisin ajattelemaan sitä, että tuntuu pahalta, että minun työstäni maksetaan palkka.”

Yritystään pyörittäessään yrittäjät miettivät toiminnan toteuttamista nimenomaan liike-taloudellisesta näkökulmasta. Yritystoiminnan tavoitteena on kattaa yrityksen kulut, elättää yrittäjät sekä tuottaa jonkin verran voittoa. Yrittäjät kokevat, että yleisen asenteen mukaan terveystalouden ja liike-elämän arvot ovat täysin ristiriitaisia. Toki tämän alan yritykset sallitaan, mutta niiden tavoite ei saa olla voiton tuottaminen, vaan pelkkien palveluiden tuottaminen.

”...terveydenhuoltoalan ihmistenhän ei sovi pyörittää yritystä, joka tuottaa voittoa. Siinähan on ihan ensimmäinen ristiriita. Saadaanhan me pyörittää yritystä ja leikkiä hiekkalaatikolla, mutta eihän meidän yritys saa tuottaa mitään. Koska sehän on taas väärin, jos me ruvetaan rypemään rahassa.”

Yrittäjät uskovat, että yritystoiminta ei ole muuttanut yrittäjien arvomaailmaa, vaan heidän arvomaailmansa on ollut suhteellisen vakiintunut työuran muutoksista huolimatta.

Yrityksensä epävakaudesta huolimatta yrittäjät kokevat onnistuneensa työssään. He myös saavat tyydytystä itselleen tekemästään työstä. Selvästi he ovat ammattilpeitä. He osaavat erottaa työn, oman itsensä ja muun elämän erilleen toisistaan. Yrittäjäyys on tuonut yrittäjille elämään laaja-alaisuutta. Pitäähän yrittäjän hoitaa itse niin monia asioita, joista palkkatyössä muut kantavat huolen. Samoin yrittäjäyys on kasvattanut yrittäjien ”henkistä kuminauhaa”. Usko siihen, että asiat aina järjestyvät, on yrittäjäyden myötä kasvanut.

6.2.9 Tulevaisuuden näkymiä

Erityisesti toinen yrittäjistä kokee, että yritys on selkeässä taitekohdassa. Yritys ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Liikeideaa on muutettava.

”Minun mielestäni tässä vaiheessa ei ole mitään muuta tavoitetta, kuin että meidän pitää päästä tästä ylöspäin, eteenpäin ja laajenemaan. Jos se ei toteudu, niin sitten pitää ryhtyä miettimään sitä, että kannattaako ylipäättäänkään enää jatkaa.”

Yrittäjät ovat jo ryhtyneet aktiivisesti hakemaan muun muassa ulkoista tukea ja ratkaisua ongelmilleen toisista kotisairaanhoidon yrittäjistä ja Jyväskylän kotihoitotiimi Oy:stä. Tulevaisuudessa he aikovat panostaa myös jatko-opiskeluun.

Äärimmäisessä tapauksessa toinen yrittäjistä on valmis lähtemään pois yrityksestä, jos sillä saadaan ratkaistua yrityksen ongelmat. Tämä koetaan yrityksen uutena mahdollisuutena, ei tuhona.

”Esimerkiksi minä voin ihan hyvin tehdä sillä tavalla, jos minä katson, että tämä yritys elättää

yhden ihmisen erittäin hyvin, ja minulla on paremmat edellytykset lähteä jonnekin muualle, niin minä voin sen ilon suoda sille toiselle ja voin itse lähteä siitä pois. Ei se ole minulle mikään kynnykskysymys. Päinvastoin, sehän olisi ihanaa, kun näkisin, että se toinen pystyisi viemään sitä yritystä yksinään paremmin eteenpäin.”

Ongelmista huolimatta yrittäjät eivät koe tehneensä väärää valintaa ryhtyessään yrittäjiksi. Yrittäjät arvostavat omaa työtään ja haluavat tehdä sitä tulevaisuudessakin, muodossa tai toisessa.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Käsitlemme tässä tutkimuksessa sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyttä kahden tämän alan yrityksen kautta. Yritysten strategiat ja niiden kehittyminen ovat mielenkiintomme kohteena. Eriyisen ajankohtaiseksi aiheen tekee alan murrosvaihe. Julkinen sektori on vähentämässä palvelujaan, vaikka niiden kysyntä on kasvussa. Tämä on antanut tilaisuuden yksityisille yrityksille tuottaa palveluja, joita aikaisemmin tuotti vain julkinen sektori. Samoja palveluja on tarjoamassa myös ”kolmas sektori”. Siksi sosiaali- ja terveysalan yritysten toimintaympäristö poikkeaa tavanomaisesta.

7.1 Kohdeyritysten kuvailua

Tutkimamme sosiaali- ja terveysalan yritykset edustavat alaansa tyypillisimmällään. Kumpikin niistä on pieni, paikallinen ja naisvaltainen monialayritys. Molempien yritysten perustamiseen vaikuttivat sekä henkilö-, tilanne- että taustatekijät. Yritykset perustettiin 1990-luvun lamavuosina, jolloin yritysten perustajat olivat joko kokonaan vailla työtä tai jäämässä työttömiksi. Persoonaltaan yrittäjät ovat hyvin tavoitetietoisia ja motivoituneita toimijoita, jotka haluavat vaikuttaa työnsä sisältöön ja laajemminkin sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen. Yrityksen perustamista helpotti yrittäjien pitkä työkokemus, joskaan kaikilla neljällä ei ollut sosiaali- ja terveysalan kokemusta.

Pienyrittäjätyypiltään tutkimamme yrittäjät eroavat toisistaan. Kotipalveluyrittäjät ovat tyypillisiä käsityöläisyrittäjiä, joille työtyytyväisyys on tärkeämpää kuin taloudellinen tulos. Kotisairaanhoidoyrittäjissä yhdistyy käsityöläisyrittäjien ja klassisten yrittäjien piirteitä, koska heille yrityksen taloudellinen tulos oli työtyytyväisyyden lisäksi tärkeää. Tutkimamme yrittäjät toimivat perinteisellä naisalalla, jolla kuitenkin yritystoiminta on vielä uutta. Tämän takia yrittäjät kokivat yrityksiä perustaessaan suoranaista vastustusta, koska tämän alan yrittäjyyteen ei uskottu.

Tutkimuskohteemme yrittäjät kokevat olevansa ennen kaikkea palvelun tuottajia. He korostavat toiminnassaan laadun tärkeyttä. Laatu koostuu heidän mielestään samoista tekijöistä, kuin mitä aikaisemmat tutkimukset ovat laadusta tuoneet esille. Nämä tekijät ovat

ammattitaito, asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus ja uskottavuus, normalisointi ja maine.

Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristö on vielä kehittämätön. Tämä näkyy muun muassa siinä, että tarpeista nouseva kysyntä kohdistuu lähinnä julkiseen sektoriin eikä kanavoidu yksityisiin yrityksiin, vaikka julkinen sektori ei pystykään vastaamaan kysyntään. Meidänkin tutkimistamme yrityksistä toinen kärsi ajoittaisesta asiakaspulasta, vaikka tarpeita yrityksen palveluille selvästi on olemassa.

Tutkimamme kotipalveluyritys tuottaa pääasiassa vain sellaisia palveluita, joita julkinen sektori ei Jyväskylän seudulla enää tarjoa. Kotisairaanhoidoyritys taas tuottaa pääasiassa niitä samoja palveluja, joita kunnallinen kotisairaanhoidokin tuottaa. Tosin yritys on liittännyt kotipalvelun kotisairaanhoidon ohkeen, niin että sen palvelupaketti asiakkaalle on laajempi kuin kunnallisen kotisairaanhoidon vastaava palvelu.

Hinnoittelu ei ole kummallakaan tutkimallamme yrityksellä kilpailuetu, sillä hintataso ei paljoo eroa alan muiden yrittäjien tasosta. Hinnoittelua määrittää koko alalla enemmän se, millä hinnalla palvelut menevät kaupaksi, kuin se, mitä kustannuslaskelmat osoittavat. Näin oli myös tutkimissamme yrityksissä. Vuosien saatossa kohdeyritykset ovat pystyneet nostamaan hintojaan vakiinnutettuaan asemaansa markkinoilla. Tosin vieläkin hinnat eivät ole aivan sillä tasolla, millä yrittäjät haluaisivat niiden olevan. Koska hintataso alan yrittäjillä on Jyväskylässä lähes sama, erottuminen muista tapahtuu etupäässä tuotedifferoinnilla.

Kummatkaan tutkimamme yritykset eivät koe alalla olevan kilpailua. Sekä julkinen sektori että muut alan yrittäjät ovat yrittäjien mielestä yhteistyökumppaneita, eivät kilpailijoita. Vaikka kotisairaanhoidoyrittäjät eivät koe julkista sektoria kilpailijana, niin asiakkaiden tottuminen saamaan samat palvelut julkiselta sektorilta edullisemmin on haitannut tutkimamme yrityksen toimintaa. Koska kohdeyritykset eivät koe kilpailua, jää kilpailun mukanaan tuoma kehittämispainekin hyödyntämättä. Yrittäjien ei tarvitse vertailla tuotteitaan, hintojaan eikä markkinointiaan kilpailijoihinsa. Tässä piilee vaara, että yrityksen kehittäminen jää liian vähäiseksi. Tutkimamme kotisairaanhoidoyritys oli toiminut samalla liikeidealla useita vuosia, vaikka yrittäjät kokivat, ettei heidän yrityksensä kehity niin kuin he haluaisivat. Kotipalveluyrittäjät olivat olleet aktiivisempia ja muuttaneet toimintatapaansa ja

tuotteitaan heti, kun havaitsivat siihen tarvetta.

Sidosryhmien merkitys pienyrityksille on erityisen suuri. Tämä tuli esille myös tutkimiemme yritysten kohdalla. Etenkin yrityksen perustamisvaiheessa kaikki lähipiirin osaaminen oli erittäin tarpeellista. Usein sosiaali- ja terveysalan pienyrityksen perustajilla on hyvä osaaminen omalta ammattialaltaan, mutta liiketaloudellinen osaaminen on puutteellista. Näin oli myös tutkimamme kotipalveluyrityksenkin kohdalla. Kotisairaanhoidoyrityksen kohdalla tilanne oli toinen, sillä toinen perustajista oli toiminut useita vuosia yrittäjänä ja toisellakin oli sairaanhoitajan koulutuksen lisäksi kaupallinen koulutus.

Verkostoitumisen suuri merkitys yrittäjille tuli esille myös tutkimuskohteissamme. Kun yrittäjät tarvitsivat tukea ja neuvoja, niin he aktiivisesti hakeutuivat muiden pariin ja loivat ympärilleen tarvittavat verkostot tai liittyivät jo olemassa oleviin. Kotipalveluyrityksellä oli sekä henkilösuhde- että yritysverkosto. Näitä yrittäjät käyttivät etenkin yrityksen alkuvuosina. Tällä hetkellä, kun yritys elää suvantovaihetta, yrittäjät eivät ole mukana aktiivisesti missään verkostossa. Kotisairaanhoidoyrityksellä verkostoituminen keskittyi myöhempään kauteen, jolloin yritys liittyi kahteen yritysverkkoon. Toista näistä verkoista (Jyväskylän Kotihoitotiimi Oy) voidaan jo kutsua strategiseksi liittoumaksi, joka on pisimmälle viety pienyritysten yhteistyömuoto. Toinen, Jyväskylän kotisairaanhoidoyritysten verkko, on vasta toimintansa alkutaipaleella.

7.2 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat

Tutkimuksemme tavoitteena oli kuvata ja selvittää esimerkkiyritysten toimintastrategioiden syntyä ja kehittymistä. Jotta pystyisimme saamaan selville liikeidean muuttumisen, valitsimme tutkimuskohteiksemme yritykset, jotka olivat toimineet alalla mahdollisimman kauan, vähintään viisi vuotta. Onnistuimmekin saamaan mukaan yritykset, joista toinen on Jyväskylän vanhin kotipalveluyritys (Kotisiskot) ja toinen Jyväskylän vanhin kotisairaanhoidoyritys (Jyväskylän kotisairaanhoido ja -palvelu). Halusimme analysoida sitä, kuinka julkissektorin ala on muunnettavissa yksityissektorille ja kuinka tämä muutos näkyy yritysten toimintatavoissa. Lisäksi halusimme selvittää, kuinka tietoisesti yrittäjät toimivat yrittäjinä liike-elämän realiteetit tiedostaen. Halusimme myös saada selville, korostuvatko eettiset arvot tutkimuskohteittemme tutkimusstrategioissa ja kokevatko yrittäjät ristiriitaa

sosiaali- ja terveysalan ja liike-elämän arvojen välillä.

Tutkimuksemme pääongelmana on:

Millaiset toimintastrategiat tutkimuksen palveluyrityksillä on?

Alaongelmina ovat:

Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet strategioiden syntyyn ja kehittymiseen?

Miten yrittäjät ovat yhdistäneet omissa strategioissaan sosiaali- ja terveysalan arvot liike-elämän arvoihin?

Tutkimuksessamme kävimme läpi Juha Näsin jaottelun mukaisesti seitsemän eri strategiakoulukuntaa. Näistä valitsimme tutkimukseemme sopivimmaksi strategiamalliksi Normannin liikeidea-ajattelun. Se korostaa strategian vaiheittaista kehittymistä, ympäristön ja yrityksen vuorovaikutusta, yrityksen konkreettista tapaa toimia sekä yrityksessä vaikuttavien arvojen merkitystä. Mielestämme pystymme valitsemamme mallin avulla parhaiten vastaamaan tutkimuksemme ongelmiin.

7.3 Kotisiskojen liikeidea ja siinä tapahtuneet muutokset

Kotisiskojen toiminta alkoi vuonna 1992 eli tänä vuonna tulee 10 toimintavuotta täyteen. Alkuaikana kysyntä määritteli sen, mitä palveluja ja kenelle yritys tuotti, vaikka alkuperäisen liikeidean mukaisesti yrityksen tavoitteena oli antaa kotipalveluja, etenkin siivousta, vanhuksille. Tämän ydinpalvelun lisäksi yritys halusi tarjota myös jalkahoitoja ja juhlien järjestämistä. Näiden merkitystä liikevaihdosta yrittäjät eivät ajatelleetkaan suureksi, enemmänkin ne olisivat keino erottua joukosta. Asiakkaiden löytäminen oli vaikeaa, mutta siitä huolimatta yrittäjät aktiivisesti etsivät väyliä asiakkaiden luokse. Tämä työ tuotti hedelmän. Sitä mukaa, kun he saivat vanhusasiakkaita, he vähensivät keikkatöiden määrää. Haastatteluhetkellä (huhtikuu 2001) heillä oli asiakkaita tarpeeksi, osittain jopa yli oman tarpeenkin. Etenkin lapsiperheet olisivat halukkaita ostamaan heidän palvelujaan, mutta verotussyistä he eivät halua niitä ottaa muutamaa perhettä enempää. Kolmantena

toimintavuotenaan yrittäjät laajensivat liikeideaansa perustamalla hoitokodin, koska he havaitsivat kysyntää tällaiselle palvelulle omien asiakkaidensa taholta. Tämä vaihe kesti vain vajaan vuoden, koska yrityksen resurssit eivät riittäneet näin laajan palveluvalikoiman tuottamiseen. Jälleen yrittäjät palasivat alkuperäiseen liikeideaansa.

Koko yrityksen olemassaolon ajan yrittäjät ovat työskennelleet parina. Poikkeuksen tästä muodosti vain hoitokotivaihe, jolloin toinen työskenteli kentällä ja toinen hoitokodissa. Parityöskentely on ydinosa koko liiketoiminnalle, ja se heijastuu kaikkiin liikeidean neljään osa-alueeseen. Asiakkaat yritys on aina hankkinut itse ilman kunnallisia ostopalvelusopimuksia. Ainoan poikkeuksen tähän muodostaa ostopalvelusopimus sotainvalidien siivouksista. Sotainvalidien osuus koko asiakaskunnasta on vain noin viidennes, joten yritys ei toimi vieläkään kunnallisten ostopalvelujen varassa. Tosin kunta ohjaa yritykselle jonkin verran asiakkaita.

Yrittäjien alkuperäinen markkinointitapa osoittautui tuloksettomaksi. Tämä sai yrittäjät miettimään, mistä he löytävät asiakaskuntansa eli vanhukset. Tämän pohdinnan tuloksena he jalkautuivat vanhusten pariin toreille ja kerhoihin. Kentällä he havaitsivat, miten tärkeää vanhuksille oli saada olla henkilökohtaisessa kontaktissa yrittäjiin ennen palvelun ostopäätöstä.

Yrittäjät ovat itse löytäneet tavat ja väylät markkinoida palvelujaan ilman suurta markkinointibudjettia ja ulkopuolista asiantuntemusta. Oman osansa markkinoinnista hoiti esiintyminen tiedotusvälineissä. Osittain tämä oli tulosta yrittäjien omasta aktiivisuudesta, osittain seurausta sosiaali- ja terveysalaan kohdistuneesta yleisestä kiinnostuksesta. Markkinoinnin tapa ja määrä on vaihdellut vuosien varrella. Markkinointi on ollut yrittäjien oman oppimisen ja tilanneherkkyyden tulosta. Tällä hetkellä yrityksen ei tarvitse markkinoida palvelujaan, vaan ”puskaradio” hoitaa markkinoinnin.

Perustamisvaiheessa yrittäjät määrittivät hintatason, jonka he halusivat palveluistaan saada. Tähän hintaan he eivät saaneet palvelujaan kaupaksi, vaan heidän piti laskea hintojaan. Vähitellen he ovat pystyneet nostamaan hintojaan perustellen ne aina ympäristöstä johtuvista syistä. Vuonna 1997 alkaneella kotitaloustyön tukikokeilulla oli selvä vaikutus palveluiden hintoihin. Kokeilun alussa yrittäjät nostivat hinnat sille tasolle, jolla ne ovat olleet

haastatteluhetkeen (huhtikuu 2001) saakka. Yrittäjien omasta mielestä kilpailijoiden hinnat eivät ole vaikuttaneet heidän hinnoitteluunsa. Kuitenkin kaikilla Jyväskylän seudulla toimivilla kotipalveluyrityksillä hintataso on sama. Yrityksen hintoja ei voi verrata julkisen sektorin hintoihin, koska tällä seudulla kunta ei tarjoa yrityksen päätuotetta eli siivousta ainoana palvelunaan. Koko yrityksen elinaikana yrittäjät eivät ole voineet hinnoitella palvelujaan yrityksen sisäisistä lähtökohdista käsin, vaan hinnat ovat määräytyneet ympäristön vaikutuksesta.

Hinnoitteluperustat yksityisellä ja julkisella sektorilla ovat erilaiset. Julkisella sektorilla hinnan määräytymisperusteina ovat käyntikertojen lisäksi asiakkaan tulot. Tutkimamme yrityksen hinnoittelu pohjautuu ainoastaan palveluun käytettyyn aikaan. Tähän aikaan ei lasketa asiakkaan kanssa seurustelua. Jalkahoidoista ja juhlien järjestämisestä yritys veloittaa kiinteän summan.

Toiminnan alussa yrittäjät eivät rajanneet millään lailla työaikaansa. Vuonna 1994 hoitokodin pyörittäminen muiden asiakkaiden hoitamisen lisäksi vaati lähes ympärivuorokautista työntekeä. Tästä oli seurauksena yrittäjien uupuminen, joka puolestaan johti levon ja vapaaajan merkityksen ymmärtämiseen. Vähitellen yrittäjät kohtuullistivat työaikaansa. Jokaisena viikonpäivänä useaan otteeseen apua tarvitsevien asiakkaiden tilalle yrittäjät eivät enää ottaneet vastaavia sitovia asiakkaita. Työajan yrittäjät rajasivat pääsääntöisesti maanantaista perjantaihin klo 9-17. Nykyään yrittäjät pitävät myös lomaa, jolloin yritys on suljettuna.

Yrittäjillä oli jo yrityksen suunnitteluvaiheessa selkeä mielikuva haluamastaan yrityksen imagosta. He halusivat olla luotettavia ja laadukkaita, tuoda asiakkaalle hyvää mieltä sekä antaa itsestään kuvan, että he nauttivat omasta työstään. Myös kunnioitus asiakkaita kohtaan kuului heidän tavoiteimagoonsa. Imagon rakentaminen lähti jo osuvan nimen etsimisestä. Yrittäjät valitsivat yritykselleen tunnusvärit, logon ja työasut. Näiden ulkoisten merkkien lisäksi he miettivät asiakkaiden luona tapahtuvan toimintatavan, joka omalta osaltaan auttoi rakentamaan heidän haluamaansa imagoa. Osana imagon luontia oli myös näkyvyys tiedotusvälineissä sekä esiintyminen vanhusten kerhoissa. Vuosien myötä yrittäjät ovat vähentäneet ulkoisten merkkien käyttöä, mutta alkuperäistä imagoa he toteuttavat asiakkaiden luona entisellä toimintatavallaan. Logosta he luopuivat kokonaan, koska sitä ei ymmärretty. Imagon suunnittelu ja luonti on yrittäjien oma aikaansaannos.

Kotisiskojen haastatteluhetken (huhtikuu 2001) liikeidea Normannin mallin mukaisesti jaoteltuna:

Tuotteet/Palvelut

- kotipalvelut, pääasiassa siivous
- jalkahoidot
- juhlien järjestäminen

Asiakkaat

- vanhukset
- muutama lapsiperhe

Tapa toimia

- parityöskentely
- palvelut tuotetaan valtaosin asiakkaan kotona
- ”puskaradio” markkinointivälineenä
- säännölliset asiakasjuhlat
- itsemaksavat asiakkaat, paitsi sotainvalidit
- tuntihinnoittelu, sama hinta kaikille asiakkaille
- keskusteluajasta ei veloiteta
- palvelut vain maanantaista perjantaihin
- ei päivystystä
- lomat samanaikaisesti
- tavoitteena oman toimeentulon turvaaminen
- toimitilana yrittäjien omat kodit ja auto
- käteislaskutus, laskutus hoidetaan itse
- kirjanpito ulkopuoliselta yritykseltä

Imago

- ammattitaitoinen
- luotettava
- vanhan ajan hyvät tavat kunniassa

- iloisuus
- laaja-alaisuus

7.4 Kotisairaanhoidon ja -palvelun liikeidea ja siinä tapahtuneet muutokset

Kotisairaanhoidon ja -palvelu aloitti toimintansa vuonna 1995. Yrityksen alkuperäisenä liikeideana oli tuottaa yksilöllisiä ja luotettavia kotisairaanhoidon ja kotipalvelun palveluja kaikille palveluja tarvitseville. Palvelujen tuottaminen tapahtuisi pääasiassa ihmisten omissa kodeissa. Tämä sama liikeidea on voimassa edelleenkin. Yrityksen ydinpalvelu on kotisairaanhoidon ja kotipalvelu on lähinnä tukipalvelu. Yrittäjät perustivat vastaanottopisteen ensimmäisenä toimintavuotenaan, mutta koska asiakkaat eivät sinne löytäneet, se lopetettiin noin vuoden kuluttua. Kuitenkin yritys piti itsellään toimitilan muita tarkoituksia varten. Toiminnan alussa yrittäjät joutuivat ottamaan vastaan työn kuin työn, koska valmista asiakaskuntaa ei ollut. Tällöin he esimerkiksi siivosivat paljon. Vähitellen he pystyivät siirtymään yhdistettyyn kotisairaanhoidon ja -palveluun.

Yrityksen palvelut on tarkoitettu kaikille niitä tarvitseville eli yritys ei ole tietoisesti valinnut mitään kohderyhmää. Käytännössä kuitenkin valtaosa asiakkaista on koko ajan ollut vanhuksia, koska nämä tarvitsevat eniten yrityksen tarjoamia palveluja. Toisen asiakasryhmän muodostavat työikäiset, joiden hoitosuhteet ovat enimmäkseen lyhytkestoisia. Asiakashankinta on ollut koko toiminnan ajan vaikeaa. Jyväskylän kaupunki ei tee ostopalvelusopimuksia yksityisten kotisairaanhoidoyritysten kanssa, mutta ohjaa asiakkaita niille. Yritys itsekään ei ole keksinyt keinoja löytää tarpeeksi asiakkaita itselleen. Haastatteluhetkelläkin (toukokuu 2001) yrityksellä oli pulaa asiakkaista.

Yrittäjät aloittivat markkinoinnin itsesuunnittelemissaan mainoksilla, joita he jakoivat ihmisten postilaatikoihin. Tämä markkinointikeino on tuonut yritykselle asiakkaita monienkin vuosien päästä. Lehti-ilmoittelun tämäkin yritys, kuten kotipalveluyritys, totesi tuloksettomaksi. Yrittäjät luottavat tällä hetkellä siihen, että heidän yrityksensä on jo niin tunnettu, ettei markkinointia juurikaan tarvita. Markkinoinnin vähäisyys johtuu myös sopivien kanavien puutteesta sekä yrittäjien omasta viitseliäisyydestä.

Hinnoittelun perustana olivat yrittäjien itsensä laatimat kustannuslaskelmat. Niiden mukaisilla

hinnoilla yritys ei kuitenkaan saanut asiakkaita, joten yrittäjien piti laskea hintatasoa. He asettivat hinnoilleen kuitenkin alarajan, mitä halvemmalla he eivät olleet valmiita palvelujaan myymään. Suurimmat syyt hintojen laskuun olivat asiakkaiden tottumattomuus ostaa yksityisiä kotisairaanhoidopalveluja sekä tottuminen julkisen sektorin hintatasoon. Yrittäjät eivät ole vielä kukaan pystyneet nostamaan hintojaan haluamalleen tasolle. Kaikilla Jyväskylän seudun kotisairaanhoidoyrityksillä hintataso on sama. Siitä huolimatta yrittäjät eivät koe muita alan yrittäjiä hinnan määrääjinä, vaan palveluiden käyttäjät määräävät hinnat. Yritys ei käytä hinnoitteluperusteena käyntikertoja eikä asiakkaan tuloja, vaan ainoastaan palveluun käytettyä aikaa. Yritys laskuttaa asiakkailta myös keskusteluun käytetyn ajan. Hinnoitteluperusteissa ei ole tapahtunut muutoksia koko yrityksen olemassaolon aikana.

Vaikka yrittäjiä on kaksi, niin he ovat päätyneet työskentelemään yksin asiakkaan luona, koska asiakkaiden kunto ei edellytä parityöskentelyä. Yritys tarjoaa palveluitaan jokaisena viikonpäivänä ja tarvittaessa myös öisin. Tämän mahdollistaa se, että yrittäjiä on kaksi ja että he työskentelevät osittain eri aikaan. Koko yrityksen toiminnan ajan yrittäjät ovat rajanneet selkeästi työ- ja vapaa-ajan. Yrittäjien työpäivät ovat pysyneet koko ajan pitkinä.

Alusta alkaen yrittäjät halusivat erottua imagoaan julkisista palveluista. He korostivat joustavuutta, laaja-alaisuutta ja laadukkuutta. Yrityksen logon he halusivat kuvastavan yrityksen imagoa. Logon he suunnittelivat yhdessä ammattilaisen kanssa. Logossa olevan sydämen yrittäjät toivovat herättävän lämpöisiä ajatuksia ja Nightingalen lampun muistuttavan sairaanhoitajaliikkeestä. Alkuvuosina yrittäjät käyttivät työasuja, mutta haastatteluhetkellä (toukokuu 2001) ainoana ulkoisena merkinä heillä oli logolla varustettu auto. Yrittäjien mielestä tärkein imagon rakentamistapa on tavoiteimagon mukainen palvelu asiakkaan luona. He uskovat siihen, että vain työ puhuu puolestaan. Koko yrityksen olemassaolon ajan yrityksen ulkoinen näkyvyys on ollut vähäistä eivätkä yrittäjät ole halunneet siihen muutoksia.

Kotisairaanhoidon ja -palvelun haastatteluhetken (toukokuu 2001) liikeidea Normannin mallin mukaisesti jaoteltuna:

Tuotteet/palvelut

- kotisairaanhoidopalvelut
- kotipalvelut
- jalkahoidot

Asiakkaat

- kaikki palveluja tarvitsevat
 - pitkäaikaiset asiakkaat
 - kertaluontoiset asiakkaat

Tapa toimia

- markkinointi vähäistä
- yksintyöskentely asiakkaan luona
- palvelut annetaan asiakkaiden kotona, ei vastaanottoa
- veloitusperusteena koko asiakkaan luona käytetty aika, myös keskusteluajasta veloitetaan
- tuntihinta; kaikille sama hinta samasta palvelusta
- verkottuminen
- palvelut myös viikonloppuisin
- päivystys
- selvät työ- ja vapaa-ajat
- ei yhtäaikaisia vapaita
- erillinen toimitila
- laskutus hoidetaan itse
- kerta-asiakkaille käteislaskutus, muille laskutus kerran kuussa
- kirjanpidon hoitaa ulkopuolinen yritys
- tavoitteena kannattava toiminta

Imago

- ammattitaitoinen
- luotettava
- toimintaa kuvaava logo

7.5 Sosiaali- ja terveysalan sekä yritystoiminnan arvojen yhdistäminen kohdeyrityksissä

Yritystoimintansa arvopohjan kotipalveluyrittäjät ovat saaneet jo lapsuudenkodistaan. Samoja arvoja he noudattavat myös yksityiselämässään. Heissä todentuu Olsonin ja Currien tutkimustulos, jonka mukaan naisyrittäjien arvot vaikuttavat koko heidän elämäänsä, eivät vain yritystoimintaan. Kotoa saatujen arvojen lisäksi yrittäjien toiminnasta nousevat selkeästi esille sosiaalityön yleisistä arvoista itsemääräämisoikeus, loukkaamattomuus ja osallistuminen. Yrittäjien mielestä näitä arvoja voi toteuttaa myös yritystoiminnassa. Kuitenkin he ottavat huomioon toiminnassaan myös liike-elämän realiteetit eli toiminnan pitää olla kannattavaa. Yrittäjien tavoitteena on oman toimeentulon turvaaminen. Voiton tavoitteluun heillä ei omasta mielestään ole ollut edes mahdollisuuksia, koska jo toimeentulon hankkiminen on vaatinut heiltä paljon työtä. Kuitenkin heidän tulonsa ovat nyt suuremmat kuin aikaisemmissa ammateissa toimiessaan. Yrittäjät eivät koe hankalana laskuttaa asiakkaita antamistaan palveluista. Ainoan poikkeuksen tähän muodostaa seurustelu asiakkaan kanssa. Siitä he eivät katso voivansa laskuttaa, vaikka se usein on tärkeä osa palvelua.

Kotisairaanhoidoyrittäjien arvopohja nousee hoitotyön eettisistä perusarvoista ja sairaanhoitajien ammattikunnalle asetetuista velvollisuuksista. Toisella yrittäjällä on pitkäaikaisen yrittäjäkokemuksen myötä pinnalla myös yrittäjyyteen liittyvät arvot. Koko yritystoiminta sai alkunsa siitä, että toinen yrittäjistä ryhtyi pohtimaan hoitoalan ja yksityisyrittäjyyden yhdistämistä. Suunnitellessaan yrityksen palveluja he asettivat tavoitteeksi toteuttaa julkista sektoria paremmin hoitoalan eettisiä perusarvoja niin, että ihminen tulee hoidetuksi laadukkaammin kuin julkisella sektorilla. Hoitoideologiaksi muotoutui näin asiakaskeskeinen hoitotyö, jossa ihmistä hoidetaan kokonaisuutena niin, että kaikki hoitotyöhön liitetyt arvot saadaan toteutettua parhaalla mahdollisella tavalla. Tätä samaa hoitoideologiaa he haluavat toteuttaa tapahtuipa se toisen palveluksessa tai itsenäisenä yrittäjänä. Yrittäjät ajattelevat, että jos hoitotyöstä yrittäjille maksettu korvaus on epäeettistä, niin yhtä epäeettistä on maksaa palkkaa hoitotyön tekemisestä julkisella sektorilla. Hoitotyö on joka tapauksessa heidän ammattinsa ja työnsä, jolla he elättävät itsensä.

Tutkimuksemme yrittäjät eivät koe ristiriitaa sosiaali- ja terveysalan ja liike-elämän arvojen

välillä. Päinvastoin he ajattelevat täydentävänsä ja lisäävänsä yhteiskunnan tarjoamia palveluita. Tehokkuusvaatimusten ja asiakasmäärän kasvun myötä julkinen sektori on etäännytynyt perimmäisistä sosiaali- ja terveysalan eettisistä periaatteista. Yrittäjämme kokevatkin voivansa toteuttaa julkista sektoria paremmin näitä periaatteita omissa yrityksissään. Tapa, millä näitä palveluja tuotetaan, ei ole tärkeää, vaan tärkeää on se, että palveluja on tarjolla. Yrittäjien mielestä palvelun tuottajana voi yhtä hyvin olla niin julkinen sektori kuin yksityinen yritys. Kaikki tutkimuskohteidemme yrittäjät haluavat toteuttaa sosiaali- ja terveysalan eettisiä periaatteita. Toteutustavakseen he ovat valinneet yksityisen yrityksen. Koska heidän on saatava toimeentulonsa yrityksistään, yritysten on oltava kannattavia. Voiton maksimointiin he eivät edes pyri.

Vaikka yrittäjillä itsellään ei ole ongelmia yhdistää sosiaali- ja terveysalan ja liike-elämän arvoja, niin he kokevat, että yleisen käsityksen mukaan nämä arvot ovat ristiriidassa keskenään. Sen mukaan sosiaali- ja terveysalan yrittäjät voivat tuottaa palveluja, mutta niistä ei saisi laskuttaa. Asenteet sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyttä kohtaan ovat yrittäjiemme mielestä muuttumassa myönteisemmiksi.

7.6 Kohdeyritykset vuonna 2002

7.6.1 Kotisiskot

Tällä hetkellä (huhtikuu 2002) Kotisiskot toimii entiseen malliin: molemmat yrittäjät ovat mukana ja asiakkaita riittää. Myöskään palveluissa eikä toimintatavoissa ole tapahtunut muutoksia. Vain tuntihintaa yritys on nostanut euroon siirtymisen myötä noin 6 markalla.

Kotisiskot toimii edelleen hyvin itsenäisesti. Yhteistyö saman alan yrittäjien kanssa on vähäistä. Jyväskylän kaupungin kanssa he eivät halua lisätä yhteistyötä ostopalvelusopimusten muodossa, koska ostopalvelusopimusasiakkaille he voivat antaa vain niitä palveluja, joista on sovittu kaupungin kanssa, vaikka asiakkailta olisi tarvetta ja halua saada muitakin palveluja yritykseltä. Asiakkaat eivät ole kuitenkaan valmiita ostamaan näitä muita haluamia palveluja yritykseltä, vaan he haluaisivat saada ne ilmaiseksi kaupungin tarjoamaan palveluun kuuluvina. Näin yritys kokee olevansa kahden tulen välissä; kaupungilla on omat ehtonsa ja asiakkailta omat, mutta nämä eivät kohtaa. Tämä aiheuttaa

Kotisiskoille ristiriitatilanteen, koska olennaisena osana heidän palveluajatustaan on vastata asiakkaiden tarpeisiin.

Kotisiskot juhlistaa olemassaoloaan 24.5.2002 järjestämällä 10-vuotisjuhlat Vanhassa Pappilassa. Jossain vaiheessa yrittäjät aikoivat luopua juhlien järjestämisestä, mutta koska asiakkaat kyselivät usein tulevista juhlista, juhlat päätettiin järjestää. Kutsut sadalle hengelle on jo lähetetty.

Tulevaisuuden suunnitelmiaan yrittäjät eivät halunneet meille paljastaa, mutta he ovat valmiita tarttumaan tilaisuuteen, kun sellainen heidän kohdalleen osuu.

7.6.2 Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelu

Jyväskylän kotisairaanhoidon ja -palvelu on muuttunut yhden naisen yritykseksi. Toinen yrittäjästä siirtyi syksyllä 2001 sairaanhoitajaksi julkisen sektorin palvelukseen. Yrityksen alkuperäiset palvelut ovat pysyneet samoina. Voidakseen tarjota näitä palveluita yrittäjä saa apua ja tukea toiselta alan yrittäjältä sekä Jyväskylän Kotihoitotiimi Oy:ltä. Entisestä toimitilasta yritys luopui, koska huoneiston omistaja myi sen. Toimitilana on nyt yrittäjän oma koti.

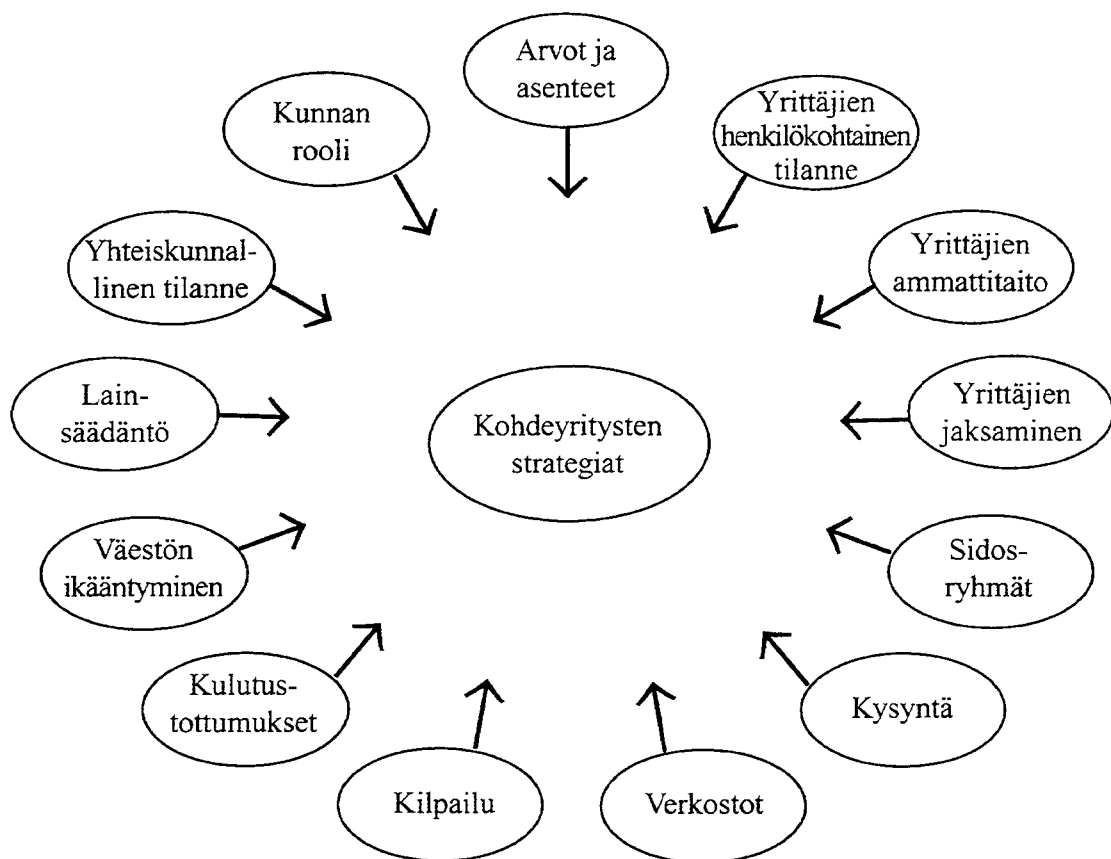
Tällä hetkellä (huhtikuu 2002) yrittäjä kokee, että hänellä on tarpeeksi asiakkaita. Asiakkaiden hoitotarve on kasvanut. Melkein kaikkien luona yrittäjä käy joka päivä tai 3-4 kertaa viikossa. Päivittäin hän käy 4-5 eri asiakkaan luona. Kaikkiaan yrityksellä on 8 asiakasta.

Yhteistyö Jyväskylän Kotihoitotiimi Oy:n kanssa on lisääntynyt. Vireillä on useita hankkeita, joissa Kotisairaanhoidon ja -palvelu on mukana. Tiimiläiset ovat keskustelleet myös hoitokodin perustamisesta. Jos hanke toteutuu, niin kotisairaanhoidoyrittäjämmeikin haluaa olla siinä mukana. Yhteistyö muiden kotisairaanhoidoyritysten kanssa on tiivistynyt ja suunniteltu yhteismarkkinointi on alkamassa. Yritykset keskittävät ilmoittelunsa terveys- ja sosiaalialan lehtiin. Tavoitteena on, että julkisella sektorilla työskentelevät oppisivat tuntemaan heidän yrityksensä ja ohjaisivat sen jälkeen asiakkaita heille.

7.7 Lopuksi

Strategia muodostuu Normannin mukaan organisaation oppimisprosessin kautta. Tutkimiemme yritysten strategiat ovat mitä suurimmassa määrin oppimisen tulosta. Nykyiset strategiat ovat monen vuoden oppimisprosessin tulosta. Strategioiden muotoutumiseen ovat vaikuttaneet niin yritysten sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Normann painottaa muun muassa arvojen tärkeyttä strategian muodostumisessa. Myös tutkimissamme yrityksissä arvot ovat olennaisen osa strategiaa. Vaikka molemmilla yrityksillä on selvät strategiat, niin kirjoitetussa muodossa niitä ei ole kummallakaan. Strategiat ovat vain yrittäjien omassa mielessä.

KUVIO 3 Kohdeyritysten strategioihin vaikuttaneet tekijät



LÄHTEET

- Aaltonen, E. 1999. Yrityksen arvioinnin tunnusmerkit - henkilöstö, tilat ja asiakkaan asema. *Sosiaaliturva* 87 (15), 3.
- Ahlstedt, L. 1992. Pienyritykset ja niiden yhteistoimintaverkot. Teoksessa I. Jahnukainen (toim.) *Uudistuva pienyritys*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 317-325.
- Aho, P. 1993. Mihin me yllämme. Teoksessa S. Karvinen (toim.) *Sosiaalityön eettiset jännitteet*. Helsinki: Painatuskeskus Oy, 157-181.
- Aho, T. 1980. Pienyrityksen rakenteellisen joustavuuden mittaaminen taseinformaation avulla. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-4:1980*.
- Andersson, S. & Kainlauri, A. Hoivayrittäjällä monta tietä menestykseen. *Sosiaaliturva* 88 (15), 22-24.
- Ansoff, H. I. 1981. *Strateginen johtaminen*. Suomentaja Pirkko Rajala. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin + Göös kirjapaino.
- Ansoff, H. I. 1984. *Strategisen johtamisen käsikirja*. Suomentaja Matti Lainema. Keuruu: Otava.
- Ansoff, H. I. 1990. *Strategia 2000*. 2. painos. Suomentaja Aaro Vakkuri. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Birley, S. 1989. Female Entrepreneurs: Are They Really Any Different? *Journal of Small Business Management* 27 (1), 32-37.
- Brandt, S. C. 1986. *Kasvun strategia*. Suomentaja Matti Lainema. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Brush, C. G. 1994. Naisyrittäjätutkimus: Aiemmat suuntaukset, uusi perspektiivi ja tulevaisuuden suuntaviivat. *Avainsektori* 4 (2), 55-100.
- Chaffee, E. E. 1985. Three Models of Strategy. *Academy of Management Review* 10 (1), 89-98.
- Chandler, A. D. Jr. 1970. *Strategy and Structure*. Cambridge, Massachusetts: M.I.T. Press.
- Churchill, N. C. & Lewis, V. L. 1983. The Five Stages of Small Business Growth. Artikkeleihin viitattu teoksessa A. Koskinen, 1996. *Pienyritysten kehityskaaret ja areenat*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.

Cooper, A. C. 1981. Long Range Planning. *Strategic Management: New Ventures and Small Business* 14 (5), 39-45. Artikkeleihin viitattu artikkelissa S. Birley. 1989. Female Entrepreneurs: Are They Any Different? *Journal of Small Business Management* 27 (1), 32-37.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. 1987. *Yrityskulttuurit*. 2. painos. Suomentaja Anna-Maija Gruber. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Dighton, L. 1984. Yrityksen kulttuuri. *Talouselämä* 47 (31), 46-47.

Gaedeke, R. M. & Tootelian, D. H. 1985. *Small Business Management*. 2. painos. USA: Scott, Foresman and Company.

Gröönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 4. painos. Suomentaja Maarit Tillman. Porvoo: WSOY.

Hajba, S. 1986. Naisyrittäjyyden roolimalleista. Turun kauppakorkeakoulu. Hallinnon ja markkinoinnin laitos. Raportti 13/1986.

Hallittu sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrittäjyys -raportti. 1993. KTM Yrityspalvelu Uudenmaan piiritoimisto. Helsinki: Painotalo MIKTOR.

Halme, M. & Näsi, J. 1993. Stakeholder Pressure Against Immoral Management: A Case Study of a Company's Destruction. Teoksessa D. C. Ludwig (toim.) *Business and Society in a Changing World Order*. New York: Edwin Mellen Press, 77-99.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.

Hisrich, R. D. & Peters, M. P. 1992. *Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a New Enterprise*. Teokseen viitattu teoksessa A. Koskinen, 1995. *Yrittäjyyden prosessin synty*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos, 12-13.

Hofer, C. W. & Schendel, D. 1980. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. 5. painos. Minnesota: West Publishing Co.

Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi aikova urapolun haarassa. Teoksessa I. Jahnukainen (toim.) *Uudistuva pienyritys*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 53-64.

Huuskonen, V. 1995. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. 2. painos. Turku: Kaarinan Tasopaino Oy.

Hyvönen, S., Kupiainen, T. & Pietikäinen, P. 1995. Maaseudun pienyritysten strategiat, muutoskyvykkyys ja tuloksellisuus. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja 201.

Härkki, T. 1996. Työllistyminen mikroyrittäjäksi kotipalvelualalle. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 159. Helsinki: Hakapaino Oy.

Jahnukainen, I., Junnelius, C. & Sonkin, L. 1985. *Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta*. 5. painos. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin + Göös kirjapaino.

- Johnson, G. & Scholes, K. 1997. Exploring Corporate Strategy. 4. painos. Lontoo: Prentice Hall.
- Julkunen, R. 1993. Sosiaalipolitiikkamalli, sukupuoli ja hoivatyö. Teoksessa O. Riihinen (toim.) Sosiaalipolitiikka 2017. Näkökulmia suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen ja tulevaisuuteen. Juva: WSOY:n graafiset laitokset, 339-356.
- Julkunen, R. 1994. Hoivabisnekseen vai nyrkin ja hellan väliin? Teoksessa L. Simonen (toim.) Hyvinvointivaltion murros ja hoivan uudelleenorganisointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 32-47.
- Kainlauri, A., Mäntysaari, M. & Andersson, S. 2000. Kotitaloustyön tukikokeilun arviointi. Työministeriö. Työhallinnon julkaisu nro 255.
- Kainlauri, A., Määttä, M. & Simonen, L. 1999. Kotityön tukikokeilun alkuvaiheet Suomessa. Työministeriö. Työhallinnon julkaisu nro 230.
- Kalkas, H. & Sarvimäki, A. 2000. Hoitotyön etiikan perusteet. 5-6. painos. Vantaa: TummaVuoren kirjapaino Oy.
- Kamppi, P. 1992. Naiset yrittäjinä maaseudulla esimerkkinä Polvijärven naisyrittäjät. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita N:o 7/1992.
- Karlöf, B. 1986. Strategian ydinkohdat. Suomentaja Olli Vainio. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin + Göösin Kirjapaino.
- Karlöf, B. 1990. Yritystoiminnan avainsanat. Suomentaja Esko Riikonen. Helsinki: Painokaari Oy.
- Karttunen, S-L. 2000. Yrittäjyys vanhustyössä palvelukoti- ja kotipalveluyrittäjien käsityksinä. Oulun yliopisto. Hoitotieteen lisensiaattityö.
- Karvonen, A. & Uusitalo, S. 1999. Minäkö hoiva-alan yrittäjäksi? Ohjeita sosiaali- ja terveysalan yritystä suunnitteleville. Hyvetek-projekti. Kokkola: Kirjapaino Antti Välikangas Oy.
- Kauppinen-Toropainen, K., Haavio-Mannila, E., Kandolin, I. & Simonsuuri-Sorsa, M. 1983. Naiset ja työ. Mikkeli: Länsi-Savo Oy.
- Keskisuomalainen: Jykes selvittää hoiva-alan yrittäjyyden. Keskisuomalainen, 8.1.2002, Vol. 131, N:o 7, s. 9.
- Keskisuomalainen: ”Tämä on tulevaisuuden ammatti”. Keskisuomalainen, 24.8.2001, Vol. 131, N:o 231, s. 8.
- Kettunen, P. & Marjosola, I. 1978. Yritys, arvot ja yhteiskunta. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos.

- Kokko, S. & Lehto, J. 1993. Mihin suuntaan sosiaali- ja terveydenhuolto. Valtionosuusuudistuksen avaamat vaihtoehdot ja uhat rahoituskriisin aikakaudella. Stakes Sosiaali- ja terveystieteen tutkimus- ja kehittämiskeskus. Raportteja 96. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kolehmainen, S. 1999. Naisten ja miesten työt. Työmarkkinoiden segregoituminen Suomessa 1970-1990. Tilastokeskus. Helsinki: Hakapaino.
- Koskinen, A. 1992. Pienyrityksen johtaminen - erilaiset yrittäjät ja yritysten kehitysvaiheet. Teoksessa I. Jahnukainen (toim.) Uudistuva pienyritys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 109-122.
- Koskinen, A. 1995. Yrittäjyyden prosessin synty. Yrittäjän orientaatio ja uranvalinta. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kovalaitos.
- Koskinen, A. 1996. Pienyritysten kehityskaaret ja areenat. Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kovalaitos.
- Koskinen, L. 1995. Mikä on oikein. Etiikan käsikirja. Suomentaja Torsti Lehtinen. Juva: WSOY.
- Koskinen, M-K. & Tiainen, K. 1999. Laatukäsikirjoja yhteistyöllä. Sosiaaliturva 87 (10), 24-25.
- Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja. 6. painos. Suomentajat Antti Airamo ja Henna Ranta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kovalainen, A. 1995. Naisyrittäjyys - uusi voimavara? Teoksessa P. Suokas (toim.) Yrittäjyyden studia generalia. Helsingin kauppakorkeakoulun pienyrityskeskuksen julkaisuja M-71. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kovalaitos, 135-146.
- Kovalainen, A. & Simonen, L. 1996. Sosiaali- ja terveystieteen yrittäjyys. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Kovalainen, A., Simonen, L. & Österberg, J. 1996. Sosiaalipalveluyrittäjän muotokuva. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. Juva: WSOY Kirjapainoyksikkö.
- Kyrö, P. 2000. Naisvaltaiset alat muuttuvat yrittäjämäiseen suuntaan. Keski-suomalainen 130 (43), 3, 7.
- Kyrö, P., Nurmi, K. & Tikkanen, T. 1999. Yrittäjyyden askeleita yhteiskunnassa. Helsinki: Yliopistopaino.
- Lahti, A. 1988. Strateginen yritysanalyysi. Espoo: Amer-yhtymä oy Weilin + Göös kirjapaino.
- Lehto, A. & Sutela, H. 1999. Tasa-arvo työoloissa. Tilastokeskus. Helsinki: Hakapaino Oy.

- Lemponen, V. 1999. Hyvinvointialan palveluyritykset maaseudulla. Kokemuksia ja ajatuksia yrittäjänä toimimisesta. Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, sarja B:18.
- Leppäälho, M. 1991. Yrityksen kehitysvaiheet ja liiketoimintastrategian muotoutumisprosessi. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis sar A vol 314.
- Lith, P. 2000. Kilpailuttaminen vauhditti yksityisten palvelujen kasvua. Sosiaaliturva 88 (15), 21-22.
- Longenecker, J. G., McKinney, J. A. & Moore, C. W. 1989. Ethics in Small Business. Journal of Small Business Management 27 (1), 27-31.
- Miettinen, A., Sutinen, M., Diov, P. & Vornanen, J. 1998. Pk-yrittäjän menestystekijät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook. 2. painos. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. California Management Review 30 (1), 11-32.
- Mintzberg, H. 1988. Strategy Formation. Teoksessa J. B. Quinn, H. Mintzberg & R. M. James (toim.) The Strategy Process. New Jersey : Prentice-Hall, 80-89.
- Mintzberg, H. 1990. Strategy Formation. Schools of Thought. Teoksessa J. W. Fredrickson (toim.) Perspectives on Strategic Management. Harper & Row, 105-235.
- Mintzberg, H. 1991. Strategic Thinking as "Seeing". Teoksessa J. Näsi (toim.) Arenas of Strategic Thinking. Helsinki: Kp Snellman Oy, 21-25.
- Mintzberg, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. Cornwall: T. J. Press (Padstow) Ltd.
- Mintzberg, H. 1996. Five Ps for Strategy. Teoksessa H. Mintzberg & J. B. Quinn (toim.) The Strategy Process. 3. painos. New Jersey: Prentice-Hall, 10-17.
- Mykrä, P. 2001. RAY rahoittaa sosiaali- ja terveystoimintajärjestöjä harkinnanvaraisesti. Sosiaaliturva 89 (2), 26-27.
- Niittykangas, H. 1992. Maaseudun yritystoiminnan kehittymismahdollisuudet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston monistuskeskus.
- Niittykangas, H., Nenonen, T. & Tervo, H. 1992. Yritystoiminnan muuttuva toimintaympäristö ja 1990-luvun pk-politiikka. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus. Julkaisuja 117.
- Normann, R. 1988. Luova yritysjohto. 4. painos. Suomentaja Leif Sonkin. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin + Göös kirjapaino.

- Normann, R. 1989. Palveluyrityksen johtaminen. 3. painos. Suomentaja Maarit Tillman. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin + Göösin kirjapaino.
- Nuutinmäki, M. 1999. Hoivanaiset työhön. *Sosiaaliturva* 87 (15), 7-8.
- Näsi, J. 1987. Doughs and Bakers of Strategic Management. Analyses of Schools of Thought. Mississippi State University, College of Business and Industry, Department of Management. (Saatavana Juha Näsiltä)
- Näsi, J. 1988a. Liikkeenjohdon opit eilen ja tänään. Teoksessa J. Näsi (toim.) Liikkeenjohdon viisastenkivet. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin + Göösin kirjapaino, 13-23.
- Näsi, J. 1988b. Strategia-ajattelun taikinat ja leipurit. Teoksessa J. Näsi (toim.) Liikkeenjohdon viisastenkivet. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin + Göösin kirjapaino, 35-78.
- Näsi, J. & Banks, M. 1988. Three Models of Strategy Thinking. Submitted to the Strategic Management Society. (Saatavana Juha Näsiltä)
- Olson, S. F. & Currie, H. M. 1992. Female Entrepreneurs: Personal Value Systems and Business Strategies in a Male-dominated Industry. *Journal of Small Business Management* 30 (1), 49-57.
- Paasivirta, K. 1999. Mikroyrittäjien osaamisen ulottuvuudet hoiva- ja hoitoalalla. Teoksessa P. Kyrö, K. Nurmi & T. Tikkanen (toim.) Yrittäjyyden askeleita yhteiskunnassa. Helsinki: Yliopistopaino, 100-120.
- Partanen, S. 1994. Sosiaali- ja terveysalan yritysten toimintamahdollisuudet yrittäjien ja yrittäjyyttä harkitsevien näkökulmasta. *Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita* 1994:22.
- Peltola, S. 1997. Hoivayritysten yhteistyö ja sisäinen kehittäminen. Tutkimus yritysten kehittämistarpeista Keski-Suomessa. INTRA ry, resurssikeskus. (Saatavana Susanna Uusitalolta.)
- Pk-yritysbarometri. 2000. Suhdanne 1/2000. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Suomen Yrittäjät.
- Pk-yritysraportti 1998. 1998. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 21/1998. Yrityskehitysosasto.
- Peters, T. J. & Austin, N. 1985. A Passion for Excellence. The Leadership Difference. Kirjaan viitattu teoksessa J. Näsi (toim.) Liikkeenjohdon viisastenkivet. 1988. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin + Göösin kirjapaino, 64-65.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. 1985. Menestyksen profiileja. Suomentaja Mauno J. Lehmuskoski. Imatra: Oy Ylä-Vuoksi.
- Porter, M. E. 1991a. Kansakuntien kilpailuetu. Suomentaja Maarit Tillman. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

- Porter, M. E. 1991b. Kilpailuetu. 3. painos. Suomentaja Maarit Tillman. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Porter, M. E. 1991c. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal* 12 (2), 95-117.
- Porter, M. E. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. 3. painos. Suomentaja Tuula Väisänen. Helsinki: Tammisaaren Kirjapaino Oy.
- Porter, M. E. 1996. How Competitive Forces Shape Strategy. Teoksessa H. Mintzberg & J. B. Quinn (toim.) *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 3. painos. New Jersey: Prentice-Hall, 75-83.
- Powell, J. D. & Bimmerle, C. F. 1980. A Model of Entrepreneurship: Moving Toward Precision and Complexity. Artikkeleihin viitattu teoksessa A. Koskinen. 1996. *Yrittäjyyden prosessin synty*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos, 26.
- Raatikainen, I. & Muurinen, H. 1994. Verkostoajattelun kehittäminen liiketoimintatieteissä. Kilpailukeskeisyydestä yhteistyön korostamiseen. Teoksessa I. Raatikainen ja J. Ahopelto (toim.) *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus, 51-80.
- Reid, G. C., Jacobsen, L. R. & Anderson, M. E. 1993. *Profiles in Small Business. A Competitive Strategy Approach*. Cornwall: T. J. Press.
- Reitz, H. J. & Jewell, L. N. 1985. *Managing*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Rumelt, R. R. 1996. Evaluating Business Strategy. Teoksessa H. Mintzberg & J. B. Quinn (toim.) *The Strategy Process*. 3. painos. New Jersey: Prentice-Hall, 55-63.
- Saarinen, E. 1999. Yritys yhteistyökumppanina. Uusia virikkeitä sosiaalipalveluihin. *Sosiaaliturva* 87 (15), 16-18.
- Salavuo, K. 1992. *Sosiaalipolitiikka hyvinvointistrategiana*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Savola, L. 2000. *Naiset työmarkkinoilla 1990-luvulla*. Tilastokeskus. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Scase, R. & Coffee, R. 1980. *The Real World of the Small Business Owner*. Surrey: Biddles Ltd.
- Sosiaalista turvaa yrityksistä. Projektin loppuraportti. 1998. INTRA ry, resurssikeskus. (Saatavana Susanna Uusitalolta.)
- Stanworth, M. J. K. & Curran, J. 1973. *Management Motivation in the Smaller Business*. Surrey: Unwin Bros Ltd.
- Steiner, G. A. 1969. *Top Management Planning*. New York: Macmillan Company.

Steiner, G. A. 1971. Yrityssuunnittelu. Suomentajat Anna-Maija ja Pentti Sierilä (lyhennelmä alkuperäisteoksesta). Helsinki: Weilin + Göös.

Steinmetz, L. L. 1969. Critical Stages of Small Business Growth. Artikkeleihin viitattu teoksessa A. Koskinen, 1996. Pienyritysten kehityskaaret ja areenat. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kovalaitos.

Stoner, C. R., Hartman, R. I. & Arora, R. 1990. Work-Home Role Conflict in Female Owners of Small Business: An Exploratory Study. *Journal of Small Business Management* 28 (1), 30-38.

Suomen yritykset 1998. 2000. Tilastokeskus. Helsinki: Yliopistopaino.

Sutinen, M. & Antikainen, A. 1998. Pk-yrittäjän käsikirja. Lisäpainos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suur-Jyväskylän lehti: Yhdeksän hoiva-alan pienyrittäjää perusti osakeyhtiön. Suur-Jyväskylän lehti, 31.5.2000, Vol. 41, N:o 22, s. 10.

Södergård, H. 1998. Sosiaali- ja terveysala käännekohtassa. Yksityisen ja kolmannen sektorin perusanalyysi ja kehittämisen suuntaviivat. Helsinki: Yliopistopaino.

Tainio, R. 1992. Pienyritysten moni-ilmeinen luonne. Teoksessa I. Jahnukainen (toim.) Uudistuva pienyritys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 28-38.

Tainio, R. & Koskinen, A. 1991. Pienyritykset - yhtäläisyyksiä mutta myös eroavuuksia. *Avainsektori* 1 (2), 13-17.

Takala, T. 1993. Yritysetiikka ja yrityksen yhteiskunnallinen vastuu - historiallinen tausta ja käsitteellistä pohdintaa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. N:o 89/1993.

Taloustiedon taloussanasto. 1989. 4. painos. Toim. Taloustieto Oy. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Taloustietoa käsikirja 1991. Helsinki: Taloustieto Oy.

Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tenkanen, R. 1997. Mitä on kotipalvelun laatu asiakkaiden mielestä? *Sosiaaliturva* 85 (5), 26-27.

Tekes. 2000. <http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/pk.htm>.

Toimialaluokitus 1995. 1999. 2. painos. Tilastokeskus. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Toimialaraportti. 1997:7. Sosiaali- ja terveystaloudet. KTM. Työvoima- ja elinkeinokeskus. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy.

- Toimialabarometri. 1997. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Työvoima- ja elinkeinokeskus. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy.
- Tuomisto, R. 1997. Kotisairaanhoidossa työskentelevän hoitajan työn sisältö ja työajan käyttö. Turun yliopisto. Hoitotieteen pro gradu -työ.
- Työvoimatilasto 1998. 1999. Tilastokeskus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Vanninen, K. 1995. Millainen on hyvä sairaanhoitajayrittäjä. Teoksessa Sairaanhoitaja yrittäjänä. Suomen sairaanhoitajaliiton julkaisuja 1/1995. Helsinki: Painatuskeskus Oy, 19-30.
- Veikkola, E-S. 1996. Yhteiskunnallinen ja taloudellinen kehitys taustana johtajien työmarkkinoiden muutoksille 1990-luvun alkuvuosina. Teoksessa E-S. Veikkola (toim.) Huipulla tuulee. Selvitys naisista ja miehistä elinkeinoelämän johtotehtävissä. Tilastokeskus. Helsinki: Hakapaino Oy, 6-12.
- Veikkola, E-S. 1999. Johtajien työmarkkinat kansantalouden muutoksissa 1990-luvulla. Teoksessa E-S. Veikkola (toim.) Onko huipulla tyyntynyt. Tilastokeskus. Helsinki: Yliopistopaino, 7-14.
- Yavitz, B. & Newman, W. H. 1984. Strateginen suunnittelu käytännössä. Suomentaja Jarmo Laakko. Juva: WSOY.
- Yin, R. K. 1994. Case Study Research. Design and Methods. 2. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yrittäjyyden uudet muodot. 1997. Työministeriö. Työvoimapalveluosasto. Tietopalvelu- ja ammattitietoyksikkö. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Yrittäjänäisten Keskusliitto r.y. 1997. Edelläkävijöinä maailmassa. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.

HAASTATTELUT

Halmetoja, Reija, yrittäjä. Jyväskylän kotisairaanhoido ja -palvelu, Jyväskylä. Haastateltu Jyväskylässä 29.5.2001, haastattelijoina Marita Hokkanen ja Kirsi Linna. Nauhat haastattelijoiden hallussa. (Halmetoja, haastattelu, 29.5.2001)

Karstunen, Tarja, tarkastaja. TE-keskus, Jyväskylä. Haastateltu Jyväskylässä 23.8.2001, haastattelijoina Marita Hokkanen ja Kirsi Linna. Haastattelumuistiinpanot haastattelijoiden hallussa. (Karstunen, haastattelu, 23.8.2001)

Käbl, Päivi, toimistosihteeri. TE-keskus, Jyväskylä. Haastateltu Jyväskylässä 11.4.2001, haastattelijoina Marita Hokkanen ja Kirsi Linna. Haastattelumuistiinpanot haastattelijoiden hallussa. (Käbl, haastattelu, 11.4.2001)

Lappeteläinen, Sirkka, yrittäjä. Kotisiskot, Jyväskylä. Haastateltu Jyväskylässä 24.4.2001 ja 25.4.2002, haastattelijoina Marita Hokkanen ja Kirsi Linna. Nauha ja muistiinpanot haastattelijoiden hallussa. (Lappeteläinen, haastattelu, 24.4.2001 tai 25.4.2002)

Lifflander, Päivi, terveydenhuollontarkastaja. Länsi-Suomen lääninhallitus, Jyväskylä. Haastateltu 23.8.2001, haastattelijoina Marita Hokkanen ja Kirsi Linna. Haastattelumuistiinpanot haastattelijoiden hallussa. (Lifflander, haastattelu, 23.8.2001)

Renlund, Pirjo, yrittäjä. Kotisiskot, Jyväskylä. Haastateltu Jyväskylässä 24.4.2001, haastattelijoina Marita Hokkanen ja Kirsi Linna. Nauhat haastattelijoiden hallussa. (Renlund, haastattelu, 24.4.2001)

Seppänen, Leena-Maija, yrittäjä. Jyväskylän kotisairaanhoido ja -palvelu, Jyväskylä. Haastateltu Jyväskylässä 23.4.2002, haastattelijoina Marita Hokkanen ja Kirsi Linna. Haastattelumuistiinpanot haastattelijoiden hallussa. (Seppänen, haastattelu, 23.4.2002)

Uusitalo, Susanna, toimitusjohtaja. Jyväskylän kotihoitotiimi Oy, Jyväskylä. Haastateltu Jyväskylässä 25.4.2001, haastattelijoina Marita Hokkanen ja Kirsi Linna. Nauhat haastattelijoiden hallussa. (Uusitalo, haastattelu, 25.4.2001)

HAASTATTELURUNKO

1. Yrittäjän taustatiedot

Haastateltavan nimi ja yhteystiedot

Haastateltavan ikä

Perhesuhteet

Onko kotona olevia lapsia

Mikäli olet naimisissa tai avoliitossa, mikä on puolisoasi ammattiasema?

Oma peruskoulutuksesi

Ammatillinen koulutuksesi

Oletko osallistunut yrittäjäkoulutukseen? Millaiseen?

2. Yrittäjän työhistoria ja yrittäjäksi ryhtyminen

Mitä työtä olet tehnyt aikaisemmin? Kuinka kauan?

Millainen oli työtilanteesi ennen sosiaali- ja terveysalan palvelujen tuottajaksi tai yrittäjäksi ryhtymistä?

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen tuottaminen on minulle

- 1 päätoimista
- 2 yhtä tärkeää toisen toimen kanssa, minkä
- 3 sivutoimista, päätoimeni on

Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet yritystoimintasi aloittamiseen?

Mistä sait tietoa ja tukea yrittäjänä aloittamiseen ja mihin asioihin?

Kauanko suunnittelit yritystoiminnan käynnistämistä?

3. Yrityksen taustatiedot

Yrityksen nimi

Yrityksen sijaintikunta

Yrityksen perustamisvuosi

Yrityksen yhtiömuoto

Mikäli Sinulla on yhtiökumppaneita, työskentelevätkö he myös yrityksessäsi (vai ovatko he sijoittaneet vain pääomaa)?

Millä alalla yrityksesi toimii?

Yrittäjäksi ryhdyttyäsi kestää jonkin aikaa ennen kuin yritys pääsee alkuun (toimintatavat selkiintyvät, markkinat löytyvät, kysyntä vakiintuu ym.). Arvioi, kuinka kauan kesti ennen kuin yrityksesi toiminta vakiintui?

Montako henkilöä on mukana tällä hetkellä yritystoiminnassasi?

Miten yrityksesi palveluksessa olevien henkilöiden määrä on muuttunut yrityksen perustamisesta lähtien?

Millainen työnjako teillä on keskenänne?

Millainen työaika teillä on?

Millainen koulutus työntekijöillä on?

Millaista aikaisempaa työkokemusta työntekijöillä on?

Miten yrityksessäsi ylläpidetään ja kehitetään ammattitaitoa?

Yrityksen liikevaihto oli viime tilikaudella?

Miten yrityksen liikevaihto on muuttunut vuosien aikana?

4. Investoinnit ja rahoitus

Teitkö itse vai teitkö muilla rahoituslaskelmat ennen yrityksen käynnistämistä?

Miten hankit yrityksen alkuunpääsyyn rahoituksen?

Koetko vaikeaksi yrityksen rahoitukseen ja kannattavuuteen liittyvät asiat?

Koetko rahoituksen saamisen esteeksi yrityksen toiminnalle ja sen kehittämiseksi?

Onko yritykselläsi erillinen toimitila, millainen?

Oletko tehnyt investointeja yritykseesi?

Jos olet, niin millaisia?

Miten suhtaudut yleensä yritystoimintaan liittyvään riskiin?

5. Palvelut ja niiden laatu

Mitä palveluja yrityksesi tarjoaa?

Mitkä ovat yrityksesi tärkeimmät palvelut?

Miksi juuri nämä palvelut ovat ne tärkeimmät?

Kuinka suuri osuus eri palveluilla on yritystoiminnassasi?

Ovatko palvelut muuttuneet yrityksen toiminnan aikana. Jos ovat, niin miten?

Mikä aikaansai palvelujen muuttumisen?

Millä perusteella yrityksesi hinnoittelee annettavat palvelut?

Onko yrityksesi palveluilla

- 1 kokonaishinta
- 2 perushinta + erikoisosien hinnat
- 3 täysin pilkottu hinta
- 4 muu, mikä?

Miten erilaisten asiakkaiden vaatima työmäärä on kyetty ottamaan huomioon hinnoittelussa?

Millainen hintataso on mielestäsi yrityksesi palveluilla?

Mikä on kannattavin palvelu? Entä mikä kannattamattomin?

Miten arvelet hintatason muuttuvan lähivuosina?

Mikä on mielestäsi kaikkein tärkein asia palvelussa?

Miten kuvailisit yrityksesi palveluiden laatua?

Mistä mielestäsi koostuu yrityksesi palveluiden laatu?

Miten tärkeäksi koet palveluiden laadun yrityksesi toiminnassa?

Onko yrityksesi palveluiden laatu muuttunut yrityksen toiminnan aikana? Jos on, niin miten ja miksi?

Mitä yrityksessäsi tehdään palveluiden laadun varmistamiseksi ja kehittämiseksi?

Miten yrityksesi palveluiden laatu eroaa muiden vastaavia palveluita antavien yritysten tai julkisen sektorin laadusta?

6. Asiakkaat

Ketkä ovat yrityksesi asiakkaita?

Millaisia tai minkätyyppisiä asiakkaasi ovat? Asiakkaiden hoidettavuusaste ja hoitotarve?

Mistä ja miten asiakkaat tulevat yrityksen asiakkaiksi? Oma-aloitteisesti, sijoitettuna?

Onko yritykselläsi tarpeeksi asiakkaita?

Onko asiakaskunnassa tapahtunut muutoksia (määrällisiä, laadullisia)?
Mahdolliset syyt muutoksiin.

Kuka maksaa asiakkaiden saamat palvelut?

Mikä on itsemaksavien asiakkaiden määrä kaikista asiakkaista?

Onko itsemaksavien asiakkaiden määrässä tapahtunut muutosta?

Millainen on asiakassuhteen tyypillinen kesto?

Mitkä ovat yleisimmät syyt asiakassuhteiden päättymiseen?

Montako asiakasta yritykselläsi keskimäärin on tällä hetkellä?

- 1 viikossa
- 2 kuukaudessa
- 3 vuodessa

Miten asiakasmäärät ovat muuttuneet yrityksen toiminnan aikana?

Miten asiakasmäärän muutokset ovat vaikuttaneet työaikaan?

Miten kuvailisit suhdettasi asiakkaisiin?

Miten asiakkaan mielipiteet ja tarpeet otetaan huomioon yrityksessä?

Mitä asiakkaasi pitävät tärkeänä?

7. Kilpailu

Selvititkö ennen yritystoiminnan aloittamista alan kysyntä- ja kilpailutilanteen? Jos selvitit, niin miten?

Ketkä ovat yrityksesi kilpailijoita?

Koetko julkisen sektorin kilpailijaksi? Miksi?

Millaista kilpailu alalla on?

Mitkä syyt aiheuttavat mielestäsi eniten kilpailua?

Mitkä ovat yrityksesi kilpailuedut?

Seuraatko alasi kilpailutilannetta? Jos seuraat, niin miten?

Onko kilpailutilanne mielestäsi muuttunut? Jos on, niin miten?

Mihin toimenpiteisiin olet ryhtynyt kilpailun takia?

Onko kilpailu vaikuttanut yrityksesi hinnoitteluun? Jos on, niin miten?

Miten hyvin yrityksesi on oman arviosi mukaan menestynyt verrattuna muihin saman alan yrityksiin?

8. Markkinointi

Kenelle yrityksesi palvelut on tarkoitettu?

Minkä kuntien alueella toimit nyt?

Onko toiminta-alueesi muuttunut? Miksi?

Mistä asiakkaat yleensä ovat saaneet tiedon yrityksestäsi?

Miten suhtaudut markkinointiin?

Miten markkinoit yrityksesi palveluita? Onko yritykselläsi erityinen markkinointisuunnitelma?

Mitä välineitä käytät markkinoinnissa?

Mitä asioita tuot esille markkinoidessasi yrityksesi palveluita?

Korostatko markkinoinnissa eri asioita nyt kuin aikaisemmin? Mitä?

Mitkä ovat suurimmat ongelmat uusien asiakkaiden saamisessa? Hintaa, laatu, joku muu?

9. Ympäristö

Mainitse tahot, joiden kanssa olet yhteistyössä tällä hetkellä ja missä asioissa?

Onko sinulla sellaisia asioita, joita haluaisit tehdä yhteistyössä jonkun toisen tahon kanssa? (mitä, kenen kanssa)

Teetkö yhteistyötä muiden saman alan yritysten kanssa? Jos teet, niin minkälaista ja miksi?

Entä teetkö yhteistyötä muiden kuin oman alasi yritysten kanssa? Jos teet, niin minkälaista ja miksi?

Minkälainen on mielestäsi yrityksesi toimintaympäristö?

Onko toimintaympäristö muuttunut? Miten?

Kuinka suuri merkitys ympäristöllä on yrityksellesi?

Onko toimintaympäristö edistänyt vai estänyt yrityksesi toimintaa?
Jos on, niin millä tavalla?

Miten ympäristö on muokannut yritystäsi ja sen tapaa toimia?

10. Toimintatapa ja tavoitteet

Mikä on yrityksesi liikeidea?

Onko nykyinen liikeidea sama, kuin mikä se oli yritystä perustettaessa vai onko se muuttunut?

Jos se on muuttunut, niin miten ja mikä muutoksen aiheutti?

Miten yrityksesi toiminta eroaa muiden samalla alalla toimivien yritysten toiminnasta?

Entä miten se eroaa julkisen sektorin toiminnasta?

Mitkä ovat mielestäsi yrityksesi tärkeimmät tavoitteet?

Mitkä arvot ovat toiminnassasi kaikkein tärkeimpiä?

Miten suhtaudut voiton tavoitteluun?

Ovatko omat arvosi muuttuneet sen jälkeen, kun itse ryhdyit yrittäjäksi?

Pidettiinkö edellisessä työpaikassasi samoja asioita tärkeinä mitä nyt pidät omassa yrityksessäsi?

Jos eroja, niin mitä ne ovat?

11. Toiminnan arviointi ja tulevaisuuden näkymät

Mitkä ovat olleet suurimmat ongelmat yrittäjätaipaleella?

Mistä olet saanut apua ongelmiisi?

Onko yrityksesi tällä hetkellä sellainen, miksi sen yritystoiminnan alussa ajattelit?
Jos ei, niin mikä on erilaista ja miksi?

Milloin koet onnistuneesi työssäsi?

Entä milloin koet epäonnistuneesi? Miksi?

Jos ajattelet itseäsi yrittäjänä, niin mitä olet näiden vuosien aikana oppinut?

Nimeä ne ominaisuudet, jotka mielestäsi tukevat toimintaasi yrittäjänä?

- 1 taidot
- 2 tiedot
- 3 luonteenpiirteet
- 4 muuta

Missä asioissa on mielestäsi yrityksessäsi eniten parantamisen varaa?

Jos ajattelet toimeentuloasi, niin onko se parempi/sama/huonompi kuin ennen yrittäjäksi ryhtymistä?

Jos et toimisi yrittäjänä, niin mitä tekisit?

Mitä ajattelet sosiaali- ja terveystalouden yrittäjyyden mahdollisuuksista yleensä tulevaisuudessa?

Mikä mielestäsi on pahin este tai uhka yrityksesi toiminnalle tulevaisuudessa?

Mitkä ovat mielestäsi yrityksesi vahvuudet?

Entä mikä edesauttaisi tai helpottaisi yrityksesi toimintaa?

Millaisena näet yrityksesi mahdollisuudet sopeutua erilaisiin muutoksiin kokonaisuutena?
(rakenteelliset, toiminnalliset muutokset)

Millaisen arvelet yrityksesi olevan 5 vuoden päästä?