

**Jyväskylän yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta**

Sofia Kauko-Valli & Hannu Niittykangas (toim.)

**Sosiaalinen yrittäjyys:
näkökulmia ja tuloksia**

N:o 177 / 2009

Jyväskylän yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta
Pl 35, 40014 Jyväskylän yliopisto
Puh. 014-260 2942
taltdk@econ.jyu.fi

ISBN 978-951-39-3690-7
ISSN 1457-036X
Jyväskylä 2009

ESIPUHE

Yliopistojen tehtäväkenttä on jatkuvasti laajentunut: opetuksen rinnalle syntyi tutkimus ja tänä päivänä korostetaan uutena tehtävänä yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Analogia oppivasta organisaatiosta on aika osuva. Yliopistojen tehtävinä ovat tiedon tuottaminen ja levittäminen, mutta osaltaan myös vastuu tiedon soveltamisesta. Strategisissa suunnitelmissamme tuomme voimakkaasti esille pyrkimystä tuottaa ja levittää uutta tietoa. Yhteiskunnallisella palvelutehtävällä ei sen sijaan aina ole selvää vastinetta strategia-asiakirjoissa, vaikka esimerkiksi taloustieteiden tiedekunnassa on hanketoimintaa, joka selkeästi tähtää tiedon ja osaamisen viemiseen käytäntöön. Tämä ei sinällään ole meistä mitenkään yllättävää. Vie aina oman aikansa ennen kuin hyvät käytänteet siirtyvät ajatteluamme ohjaaviksi skeemoiksi.

Akateemisen osaamisen kaupallistaminen -opintojaksolla olemme usean vuoden ajan pyrkineet yhdistämään yliopiston kolme perustehtävää kiinnostavaksi ja haasteelliseksi kokonaisuudeksi opiskelijoille ja opettajille. Olemme aiemmin pohtineet yhdessä kysymystä, mistä puolisoille töitä, alueen houkuttavuutta sekä sukupolvenvaihdosta. Tällä kertaa kohteena on sosiaalinen yrittäjyys, jolle erinomaisen toteutusalueen tarjoaa Teho2-hanke, jota Pohjoisessa Keski-Suomessa hallinnoi Kehittämisyhtiö Witas Viitasaarella ja joka on osa välityömarkkinoita Keski-Suomessa koskevaa laajaa hankekokonaisuutta, ns. KEVÄT-kehittämishanketta. Tätä kautta yhteistyökumppanimme on myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) Jyväskylän toimipaikka.

Tuloksemme osoittavat selvästi, että sosiaalisen yrittäjyyden - yritysten ja yrittäjien - kirjo on laaja. Oheisen raporttimme tarkoituksena on viestiä tästä heterogeenisuudesta. Tarkastelemme sosiaalista yrittäjyyttä liiketoimintana yrittäjän, yrityksen henkilökunnan sekä työllistettyjen vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien näkökulmista. Haluamme korostaa, että tuloksemme eivät oikeuta yleistyksiin. Ne haastavat ennen muuta itse kutakin meistä pohtimaan sitä, voiko sosiaalinen yrittäjyys todella näyttäytyä sellaisena, johon saamamme tulokset viittaavat. Jatkotutkimusten tarve on ilmeinen.

Haluamme kiittää haastateltuja yrittäjiä ja työn tehneitä opiskelijoita. Erityisen kiitoksen ansaitsee projektipäällikkö Kari Lintunen, jonka myönteinen asenne mahdollisti työn toteuttamisen osana Teho2-hanketta. Työn kommentoinnista erityiskiitos kehittämispäällikkö Jarmo Kujanpälle. Toivomme, että yhteisen työmme tulokset vievät osaltaan eteenpäin sosiaalista yrittäjyyttä.

Jyväskylässä 22.9.2009

Sofia Kauko-Valli
Hannu Niittykangas

SISÄLTÖ

Sosiaalinen yrittäjyys ja paikallinen kehittäminen Kari Lintunen	7
Yrittäjyys osana välityömarkkinoita Raija Lääperi Hannu Niittykangas	10
Sosiaalinen yrittäjyys – sosiaalisen tulkintoja ja pohdintoja Sofia Kauko-Valli	17
Sosiaalisen yritykset kiinnostuksen kohteena Hannu Niittykangas	24
Sosiaalinen yrittäjyys – tuotteistamista vai mielikuviin vaikuttamista? Pia Kankaantähti Seppo Kankaantähti	30
Sosiaalisen yrityksen perustamisen motiivit ja liiketoiminnan synty oppimisprosessina Henna Poranen Tiia Rantanen	37
Sosiaalisen yrittäjyyden lisäarvo ja kilpailuetu Hannu Lappalainen Anne Mustamäki	45
Sosiaalinen yrittäjä – arvot, asenteet ja piirteet Veikko Hannus Pekko Harvola	57
Liiketoiminnan luonne ja liiketoimintamallit Markku Meriläinen	71
Miten hyödyntää erilaisuutta voimavarana? Petra Blinnikka Tiina Tanskanen	82
Yrittäjien kokemukset työllistetyistä Sonja Romppanen Ilona Saarinen	93

Sosiaalinen yrittäjyys ja sosiaalinen pääoma - työllistettyjen näkökulma	100
Pekka Lipsanen Annika Saarikoski	
Sosiaalisen yrityksen mahdollisuudet maataloilla	106
Katja Ilmarinen Antti Tulila	
Sosiaalisen yrittäjyyden haasteet	116
Sofia Kauko-Valli Hannu Niittykangas Ryhmä	
Liitteet - tiedonhankinnan sisältö	125
Yrittäjien haastattelut	125
Miten hyödyntää erilaisuutta voimavarana (kysely)	132
Työllistettyjen kokemukset (kysely)	135

SOSIAALINEN YRITTÄJYYS JA PAIKALLINEN KEHITTÄMINEN

Kari Lintunen

90-luvun laman pitkä varjo

Edellinen lama 90-luvun alussa jätti jälkeensä pitkän varjon; laajan rakennetyöttömyyden, jota ei ole pystytty purkamaan korkeasuhdanteen aikana. Nyt uusi lama tuottaa uuden joukon työttömiä, joiden työttömyys pitkittyy. Pitkittyvä työttömyys on yksi syy syrjäytymiseen. Yhdenkään laskusuhdanteen jälkeen työttömyys ei ole jäänyt ennen laskusuhdannetta edeltäneelle tasolle vaan korkeammalle. Näin ollen meillä lähitulevaisuudessa on vähintäänkin kaksikerroksinen - (vanhat ja uudet rakennetyöttömät) ja pahimmillaan kaksinkertainen rakennetyöttömyyden ongelma.

Rakennetyöttömyydessä on kysymys työvoiman tarjonnan ja kysynnän kohtaannosta. 90-luvun alussa saneeratut, useimmiten vähemmän koulutetut ja iäkkäät eivät enää ole löytäneet työtä työmarkkinoilta, joiden rakenne on muuttunut. Myös matalan tuottavuuden työpaikat ovat merkittävästi vähentyneet. Vaikeasti työllistettävien työmarkkina-asemaa pyritään parantamaan erilaisilla työvoimapoliittisilla toimenpiteillä, joista tärkeimmät ovat palkkatuettu työ ja työvoimapoliittinen aikuiskoulutus.

Rakennetyöttömiä oli Keski-Suomessa vuonna 2004 noin 10 222 ja vuonna 2008 7616 (Keski-Suomen TE-keskus). Rakennetyöttömiin lasketaan kuuluvaksi pitkäaikaistyöttömät, toimenpiteiltä työttömäksi jääneet ja toimenpiteeltä toimenpiteisiin sijoittuvat. Myös vajaakuntoiset kuuluvat useimmiten rakenneyöttömiin.

Koska rakennetyöttömyyden purkamiseen soveltuvia työpaikkoja ei löydy, tulee luoda sellaisia työpaikkoja, jotka soveltuvat vaikeasti työllistettäville esim. vajaakuntoisille (osatyökykyisille). Eräänä keinona tähän on sosiaalisten yritysten perustaminen/rekisteröinti. Saarijärvi-Viitasaaren seutukunnalla sosiaalisten yritysten perustaminen (rekisteröinti) on erityisesti työhallinnossa ja kunnallisessa päätöksenteossa nähty tärkeäksi. Erityisen merkitykselliseksi on nähty työllistymismahdollisuuksien järjestäminen vajaakuntoisille. Keski-Suomen 17 sosiaalisesta yrityksestä 11 sijaitsee Saarijärven-Viitasaaren seutukunnalla. (TEM:n sos. yritysten rekisteri 4.9.2009, www.tem.fi). Keski-Suomen sosiaaliset yritykset työllistävät noin 70 henkilöä.

Sosiaalinen yrittäjyys ja paikallinen kehittäminen

Sosiaaliset yritykset voidaan luokitella perustamisvaiheen aktiviteetin mukaan sekä puhtaasti yritystaustaisiin sosiaalisiin yrityksiin että paikalliseen kehittämiseen pohjaavat sosiaaliset yritykset. Paikalliseen kehittämiseen pohjaavat sosiaaliset yritykset ovat esim. kuntien, säätiöiden ja/tai yhdistysten generoimia

yrityksiä, joilla arvopohjaisesti haetaan yhteiskunnallista lisäarvoa heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämisellä. Yritystaustaiset sosiaaliset yritykset ovat jo toimivien tai uusien yritysten rekisteröitymistä sosiaalisiksi yritykseksi, jolloin taustatekijänä on yrityksen mm. työvoimatarpeen ratkaiseminen vajaakuntoisia työllistämällä tai työvoimakustannusten vähentäminen. Suurimmilla yritystaustaisille sosiaalisille yrityksillä on myös arvopohjana vaikeassa työmarkkinatilanteessa olevien työllistäminen, joka on kirjattu yhtiöjärjestykseen. Sosiaalisten yritysten rekisterin pitäjä (Työ- ja elinkeinoministeriö) kutsuu näitä yrityksiä, joiden yhtiöjärjestyksessä asia on mainittu vaikeassa työmarkkinatilanteessa olevien työllistäminen, varsinaisiksi sosiaalisiksi yrityksiksi. Huolimatta siitä, mikä on taustaintressi, tulee sosiaalisen yrityksen toimia markkinaehtoisesti. Tämä on sosiaalisten yritysten perustamisneuvonnan kantavin periaate. Suurimmilta sosiaalisilta yrityksiltä edellytetään liiketoimintaosaamisen lisäksi työllistämisaamista.

Saarijärven-Viitasaaren seutukunnalla toimivat suurimmat sosiaaliset yritykset ovat taustaltaan paikalliseen aloitteellisuuteen pohjaavia. Usein tavoite on ollut työpaikkojen järjestäminen erityisesti vajaakuntoisille ja pitkäaikaisyöttömille ja työllisyyden parantaminen.

Kinnulassa sosiaalisen yrityksen, Kinnula Mahis Oy:n perustamisen lisäksi, kunnassa on toteutettu myös muita paikallisia innovaatioita työllisyyden hoidossa. Kunnassa toimii Tuumasta toimeen -projekti, jossa on ansiokkaasti edelleen sijoitettu pitkään työttömänä olleita. Kunta on näin säästänyt sekä työmarkkinatukimenoissa että terveydenhuollon ja sosiaalitoimen kustannuksissa. Saarijärvellä paikallinen aloitteellisuus ja kehittäminen näkyvät erityisesti Saateenkaari-säätiön ympärille kehitetyistä erilaisista työllistämistä tukevista ratkaisuksista ja projekteista. Säätiön omistama sosiaalinen yritys, Kiepura Oy, on erikoistunut kierrätysmateriaalin käsittelyyn.

Kannonkoskelle perustetun Kannonkosken Oiva Oy:n taustalta löytyy Kannonkosken kunta ja Piispalan nuoriso- ja leirikeskus. Sosiaalisen yrityksen perustamisen taustalla oli kuntapäätäjien aito halu auttaa vaikeasti työllistettäviä kuntalaisiaan ja järjestää heille työntekomahdollisuuksia. Yrityksen toimialaan kuuluu myös työllistettävien henkilöiden edelleen sijoittaminen ts. henkilöstön vuokraus.

Kyyjärvellä sosiaalisen yrityksen perustaminen on aiheuttanut kansanliikkeen, jossa paikalliset toimijat yhdessä perustavat osuuskunnan, joka rekisteröityi sosiaalisiksi yritykseksi. Osuuskuntaa ovat olleet perustamassa yrittäjät, yhdistykset, kunta, eläkeläiset, työssäkäyvät ja työttömät. Osuuskunta toimii mm. markkinointiosuuskuntana, hankintaosuuskuntana ja työosuuskuntana. Ylijäämän palautus on säännöissä kirjattu kohdennettavaksi paikalliseen kehittämiseen yhdistyksille ja paikallisiin tapahtumiin. Osuuskunta työllistää vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä palkkatuella. Palkkatukijakson jälkeen näillä henkilöillä on mahdollista myydä osaamistaan työosuuskunnan kautta. Lama on kasvattanut erityisesti miesten työttömyyttä. Työosuuskunnan kautta heillä ja muille vähän aikaa työttömänä olleilla henkilöillä on mahdollisuus myydä omaa työpanostaan.

Viitasaarella paikallisen kehittämisen taustalla on kyläavustustoiminnan parantaminen. Suunnitteluvaiheessa Viitasaaren kaupunki on ilmaissut halunsa löytää uusia työpaikkoja vaikeasti työllistettäville. Viitasaaren kaupunki on aikaisemmin itse edelleen sijoittanut yrityksiin vaikeasti työllistyviä, nyt tämä toiminta on suunniteltu siirrettäväksi ko. yritystaustaiselle sosiaaliselle yritykselle.

Kaikki nämä Saarijärven-Viitasaaren seutukunnalta kootut esimerkit ovat paikallisia innovaatioita, joissa on luovasti käytetty sosiaalisen yrityksen työvälinettä paikallisen kehittämisen näkökulmasta. Sosiaalisen yrittäjyyden arvo pohjalta perustetut yritykset ovat paikallinen voimavara alueen palvelujen kehittämiseksi.

Aluekehittämisen palapeli

Heikossa työmarkkina-tilanteessa olevien asemaa pyritään auttamaan kehittämällä välityömarkkinoita. Työ- ja elinkeinoministeriössä välityömarkkinat on määritelty seuraavasti:

- välityömarkkinoilla tarkoitetaan työskentelymahdollisuuksia työttömyyden ja avointen työmarkkinoiden välissä
- välityömarkkinoilla tarjotaan työskentelymahdollisuuksia henkilöille, joilla on eri syistä vaikeuksia sijoittua työhön avoimille työmarkkinoille
- välityömarkkinoilla tarjotaan aktiivisen työvoima- ja sosiaalipolitiikan työmahdollisuuksia
- lisäksi tarjotaan työhön sijoittumista edistäviä ja työssä selviytymistä tukevia palveluja.

Teho2 on Kehittämisyhtiö Witas Oy:n hallinnoima sosiaalisten yritysten perustamisneuvontaa antava Euroopan sosiaalirahaston ja kuntien rahoittama hanke. Teho2 on osa Keski-Suomen välityömarkkinoiden kehittämisohjelmaa, KEVÄT-ohjelmaa. Teho2:n avulla kehitetään erityisesti rakenteita luomalla työllistymismahdollisuuksia välityömarkkinoille. Sosiaalisissa yrityksissä osa työpaikoista saattaa muodostua joillekin vaikeasti työllistettäville pysyviksi, toisille ponnahduslautaksi avoimille työmarkkinoille.

Välityömarkkinoiden kehittämisessä Keski-Suomessa on mukana useita organisaatioita. KEVÄT-ohjelmassa toimijoina on koulutusorganisaatioita, kehittämisyrityksiä, kuntia, yrityksiä, yhdistyksiä ja muita 3-sektorin toimijoita sekä aluekehittämisviranomaisia.

Perustettavan sosiaalisen yrityksen koosta riippuen perustamiseen tarvitaan laaja verkosto, jotta toiminnan aikainen verkostojen tuki tulee varmistettua. Suurimpien yritysten perustamisessa on tärkeänä osapuolena ollut myös Keski-Suomen TE-keskus ja TE-toimistot. Oletettavaa on, että sitä mukaan kun, sosiaalisten yritysten mahdollisuudet tulevat yleisempään tietoon sosiaalisten yritysten määrä/rekisteröinti lisääntyy.

YRITTÄJYYS OSAKSI VÄLITYÖMARKKINOITA

Raija Lääperi
Hannu Niittykangas

Yrittäjyyden vuosisata käynnistynyt

Tulkintamme mukaan yrittäjyyden historia on lyhyt, vaikka hyvin tiedostamme toisenlaisenkin tulkinnan mahdollisuuden (esim. Baumol 1990; Murphy, Liao & Welsch 2006). Toisen maailmansodan jälkeen usko suurten yritysten maailmaan alkoi hiipua. Pienten yritysten merkitys nousi keskusteluun, tätä kautta yrittäjyys yleisesti. Audretsch (2002, 5) kuvaa muutosta jopa dramaattiseksi. Hänen mukaansa myös ajattelun motiivit ovat muuttuneet. Aluksi pienten yritysten merkitystä perusteltiin sosiaalisin ja poliittisin syin, tänä päivän taloudelliset perusteet ovat päällimmäisinä.

1970-lukua pidetään muutoksen vuosikymmenenä. Loveman ja Sengenberger (1991) sekä Acs ja Audretsch (1993) osoittivat tutkimuksissaan, että PK-yritysten merkitys vaihtelee maiden välillä ja että Pohjois-Amerikassa ja useimmissa Euroopan maissa PK-yritysten suhteellinen merkitys on kääntynyt kasvuun 1970-luvun puolivälissä. Muutokselle on tarjottu monia selityksiä: esimerkiksi teknologisen kehityksen mahdollistama tuotantoparadigman muutos, globalisaation synnyttämä kilpailu, asiakkaiden yksilölliset vaatimukset, normiperustan muutokset ja markkinatalouden aseman vahvistuminen sekä innovaatioiden merkityksen korostuminen talouksien ja yritysten kilpailukyvyyn perustana (Brock & Evans 1989; Audretsch & Thurik 2001). Kehityksen ymmärtämisen näkökulmasta Audretschin (1995) esittämä näkökulman muutos oli tärkeä oivallus. Yksilön käyttäytymisen näkökulmasta tiedon ylivuoto (knowledge spillover) saa sellaisia selityksiä, joita ei ole mahdollista tavoittaa, jos havaintoyksikkönä on yritys.

Jos katsotaan tulevaisuuteen, markkinoiden toiminnan merkitys ei ainakaan aivan lähitulevaisuudessa tule vähenemään. Päinvastoin. Globalisaation myötä neoklassinen talousoppi näyttää jatkavan voittokulkuaan. Yhä useammissa kansantalouksissa uskotaan täydellisen kilpailun ideaaliin resurssien allokaatiossa takaajana. Mahdottomalta ei tuntuisi väittää, että yrittäjyyden vuosisata on käynnistynyt.

Yrittäjyyden vuosisadan käynnistymistä voidaan perustella myös teollisella kehityksellä, jonka moottorina oli aluksi Englanti, mutta jo 1800-luvun lopulla kehityksen veturin rooli siirtyi Yhdysvalloille. Perez (2004) erottaa viisi teollisen kehityksen vaihetta: teollinen vallankumous (vuodesta 1771); höyryn ja rauta-aiden kausi (vuodesta 1829); teräksen, sähkön ja perusteollisuuden kausi (vuodesta 1875); öljyn ja autoteollisuuden sekä massatuotannon kausi (vuodesta 1908); sekä ICT-alan vallankumous (vuodesta 1971). Vuonna 1971 Intel toi markkinoille mikroprosessorinsa (Intel 4004). ICT-kehitys oli edellytys siirtymiselle fordistisesta massatuotantoparadigmasta verkostojen joustavaan maail-

maan. Tässä mielessä vuotta 1971 voidaan pitää yrittäjyyden vuosisadan alkupisteenä.

Yrittäjyyden monet kasvot

Kehitys on ollut luonteeltaan syklistä. Kriisit ja kasvun vaiheet lomittuvat toisiinsa. Kasvukaudet ovat päätyneet kriisiin ja kriisit ovat puolestaan kääntyneet usein hyvinkin nopeasti kasvuksi. Tämän syklistyyden ytimessä on puolestaan ollut teknologinen kehitys. Se on synnyttänyt uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia: uusia tuotteita ja palveluja sekä tuotannossa tarvittavien koneiden ja laitteiden tarpeen.

Liiketoimintamahdollisuuksien muutosta kuvaa hyvin Henry Fordin (1927, 9) luonnehdinta omasta ajastaan:

”Tosiasia on, että tuskin on miehenikä siitä, kun jokaista tilaisuutta kohti oli tuhannen miestä, kun sitä vastoin nykyjään joka miestä varten on tuhat tilaisuutta. Siihen määrään ovat olot meidän maassamme muuttuneet.”

Tuskin monikaan meistä ajattelee, että kehitys olisi noista ajoista jollain tavoin hiipunut. Yhteiskunnallisten muutosten ja markkinoiden kehityksen myötä yritysten kirjo on päinvastoin edelleen laajentunut. Tätä heterogeenisuutta on pyritty jäsentämään erilaisten typologioiden kautta. Näiden taustalta voidaan paikallistaa tutkijoiden näkemys yrityksen toiminnan kannalta keskeisistä ulottuvuuksista. Esille nousevia ulottuvuuksia ovat ainakin (Niittykangas 2003, 27-28; Laukkanen 1999, 148)

- yrittäjän strategiset tavoitteet ja intentiot, joiden merkitys on ennen muuta siinä, että pienissä ja uusissa yrityksissä se, mitä yrittäjä pitää arvokkaana omassa elämässään, heijastuu myös yrityksen toimintaan
- yrityksen strateginen orientaatio, jota kuvaavat esimerkiksi kilpailullinen aggressiivisuus, riskinotto, yhteistyöhakuisuus ja innovatiivisuus
- strategian sisältö kuten tuotteet, markkinat ja tapa toimia
- strategian toteuttaminen, mitä kuvaavat esimerkiksi yrityksen hallinnassa olevat erilaiset resurssit ja kyvykkyydet,
- toimintaympäristön piirteet kuten ennustettavuus ja yrittämisen mahdollisuuksien olemassaolo.

Yrittäjäksi ryhtyminen ei ole iästä kiinni

Yritysten määrä on kasvanut ja samalla myös yritysten kirjo: kokoerot ovat suuria ja strategisilta valinnoiltaan yritykset poikkeavat toisistaan. Samalla yrittäjäksi ryhtymisestä on tullut mahdollinen vaihtoehto useimmille meistä. Ei ole löydettävissä yhtä ainoaa yrittäjän profiilia. Erilaiset kyvykkyydet ovat toisiaan korvaavia ja kontekstispesifejä. Lisäksi Gibb ja Ritchie (1982) korostavat sitä, että yrittäjyys on mahdollinen valinta missä tahansa yksilön elinkaaren vaiheessa. Yrittäjäksi ryhtymisen motiivit, yrityksen koettu merkitys sekä

perhetausta merkitys ovat sidoksissa siihen, missä iässä yrittäjäksi ryhdytään. Gibbin ja Ritchien neljä tyyppiä ovat

- *kokeilijat* (improvisors): työuransa alkuvaiheessa olevia, joiden kokemus- ja osaamistausta ovat ohuita
- *kyseenalaistajat* (revisionists): edellisiä vanhempia ja lähellä työuransa keskivaihetta
- *muutosta etsivät* (superceders): kokeneita ja uutta suuntaa elämälleen etsiviä
- *menneisyyteen kaipaavat* (reverters): varttuneessa iässä olevia ja työuransa loppuvaihetta eläviä.

Sosiaalinen paine ja ulkoiset olosuhteet muuttuvat läpi ihmiselämän ja nämä vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen ja mahdollisuuksiin muuttaa elämänsä kulkua. On kuitenkin mahdollista tunnistaa tiettyjä elämän käännepesteitä, joissa yksilö pyrkii henkilökohtaisten muutosten kautta tyydyttämään ja sovittamaan yhteen muuttuneet tavoitteensa, tarpeensa ja pyrkimyksensä tarjolla olevien mahdollisuuksien, olosuhteiden ja tilanteiden kanssa. Erot eri yrittäjätyyppien välillä eivät kaikin osin ole kovin selkeitä.

Intention selittävät viime lopuksi yrittäjyyden kaltaista käyttäytymistä, joka edelleen on vähemmistön valinta, paremmin kuin yksilön tai toimintaympäristön piirteet. Intention korostaminen voidaan itse asiassa nähdä vastauksena piirreteoreettisen ajattelun kyvyttömyyteen ennustaa yrittäjämäistä käyttäytymistä. Kruegerin ja Carsrudin (1993; myös Kruger & Brazeal 1994) esittämien ajatusten taustalla ovat tavoitteellisen toiminnan teoria (Fishbein & Ajzen 1975; Ajzen & Fishbein 1980; Ajzen 1988; Ajzen 1991) ja Shapero-Sokol -malli (Shapero & Sokol 1982). Yhteenvedon ajattelusta ovat esittäneet Guerrero, Rialp ja Urbano (2006; myös Grundsten 2004, 32). Perusajatuksena on, että yksilön käyttäytymiseen ja valintoihin vaikuttavat vaihtoehdon koettu houkuttavuus, kanssaihminen odotukset ja käsitykset omista mahdollisuuksista selviytyä.

Yrittäjyys välitilana

Omakohtaiseen yrittäjyyteen päädytään monista eri lähtökohdista. Lopettamista koskevat tulokset tukevat puolestaan näkemystä siitä, että yrittäjyys voi olla välitila. Tyypillinen toimiva, aloittava ja toimintansa lopettava yritys on pieni lähimarkkinoille suuntautuva palvelualan yritys, jonka kautta yrittäjän kiinnittyminen yrittäjyyteen ei välttämättä ole kovin vahva (esim. Meriläinen, Niemelä & Niittykangas 2005). Erilaiset elämäntilanteen muutokset – kuten palkkatyön saanti, perheenlisäys tai muutto – voivat johtaa omakohtaisesta yrittäjyydestä luopumiseen.

Vaikka taloudellinen sidos yrittäjyyteen voi olla varsin ohut, henkinen sidos voi olla vahva. Tämä näkemys saa tukea viimeisten kymmenen vuoden aikana tehdystä laajasta tapayrittäjyyttä koskevasta tutkimuksesta (esim. Ucbasaran,

Westhead & Wright 2006). Erityisesti sarjayrittäjyys näyttäisi olevan yleistä. Aiempi yrittäjäkokemus selittää yrittäjänä toimimista (Hyytinen & Ilmakunnas 2005). Varttuneessa iässä myös koulutuksella näyttäisi olevan positiivinen yhteys yrittäjäksi ryhtymiseen (Tervo & Niittykangas 2009). Yrittäjäksi kasvetaan, minkä jälkeen se usein on kiinteä osa yrittäjäauran valinneen elämää (Gibb & Ritchie 1982; Dyer 1994).

Havainto siitä, että yrittäjyys voi olla välitila yksilön elämässä, on tärkeä: yrittäjyyden edistämisen näkökulmasta ennen muuta mutta myös työmarkkinoiden dynamiikan näkökulmasta. Näkemyksen yrittäjyydestä välitilana tulisi synnyttää kysymyksen yrittäjäauran valinneiden asemasta työmarkkinoilla. Kuinka joustavaa on siirtyminen palkkatyöstä yrittäjäksi ja päinvastoin?

Välityömarkkinoita koskeva keskustelu

Suikkasen (2008, 10) mukaan Tupo 2-työryhmän mietinnössä omaksuttu näkemys työmarkkinoiden dynamiikasta on suppea. Hänen mukaansa (emt. 10) *”työryhmä on omaksunut työttömien virrasta ja työttömyyden rakenteesta sekä työvoimapalvelujen toiminnallisesta erilaisuudesta lähtevän ajattelutavan”*. Välityömarkkinat määritellään hänen mukaansa *”yhtäältä työvoimapolitiittisten palvelujen kautta”* ja toisaalta välityömarkkinoilla tarkoitetaan *”avoimien työttömyyden väliin sijoittuvia työskentelymahdollisuuksia, joista työttömälle maksetaan korvaus”*.

Edellä esitetyn perusteella tuntuisi vähintäänkin perustellulta yhtyä Suikkasen (2008, 2-7) esittämään kritiikkiin välityömarkkinoita koskevan keskustelun kapea-alaisuudesta. Itsensä työllistäminen (self-employment suhteessa käsitteisiin paid ja unemployment), yrittäjäaura, on myös työmarkkinoiden näkökulmasta yhä selvemmin välitila, työmarkkinoiden dynamiikan ilmentymä. Joustava siirtyminen palkkatyön, koulutuksen, kotityön, eläköitymisen, työttömyyden ja yrittäjäauran välillä on työmarkkinoiden toimivuuden edellytys (vrt. Suikkanen 2008, 4).

Yrittäjäauran näkökulmasta siirtymämahdollisuuksia koskevan keskustelun tulisi kattaa samat asiat kuin muiden siirtymien (DeGier & Van Den Berg 2005, 78-82; Suikkanen 2008, 7-9). Kysymys on siirtymiin liittyvien riskien ehkäisemisestä, riskien seurausten lieventämisestä ja riskien hallinnasta.

Sosiaalinen yrittäjyys

Välityömarkkinoita koskevassa keskustelussa yrittäjyyttä sivutaan valikoiden. Keskustelussa ei niinkään puhuta sosiaalisesta yrittäjyydestä, vaan sosiaalisista yrityksistä. Yrittäjän ja yrittäjyyden rooli on Suikkasen mukaan osoittautunut monin tavoin ongelmalliseksi. Sosiaalisen yrityksen status määrittyy sen mukaan, minkälaisia työntekijäpanoksia yritys käyttää toiminnassaan. Vastapainoksi yritykselle tarjotaan taloudellisia kannustimia ja sosiaalisen yrityksen statuksen tarjoamaa kilpailuetua. Kuitenkaan sosiaalisten yritysten kautta tapahtuvasta vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistämisestä ei ole tullut kansallisesti laaja-alaista toimintaa. ESR-rahoitteisissa kokeiluhankkeissa esimerkiksi Keski-Suomessa ja Pirkanmaalla on tarkoituksena tukea alkuun työllistämisvaikutuksiltaan merkittävämpiä ja selkeämmin välityömarkkinoilla

toimivia sosiaalisia yrityksiä. Näiden yritysten taustalla olisi ainakin osin kunta tai kolmannen sektorin toimija. Yksittäisen yrittäjän roolia tällaisessa toiminnassa on sivuttu toteamalla, että yrittäjä kokee välityömarkkinoilla toimimisen merkittäväksi osaksi liiketoimintaa. (Suikkanen 2008, 59-61).

Leini Sinervo kartoitti vuonna 2008 suomalaisten sosiaalisten yritysten kenttää ja yrittäjien näkemyksiä sosiaalisuudesta. Pääasialliset syyt sosiaalisen yritystoiminnan aloittamiselle olivat haastatelluilla yrittäjillä henkilöstöön liittyvä ratkaisu, työllistäminen tai siirtymätyön tarjoaminen. Muita, harvemmin mainittuja syitä olivat yhteiskuntavastuu, työyhteisön moniarvoisuus sekä yrityksen imagokysymys. Imagokysymyksen esille nostaneet toivoivat erityisryhmien työllistämisen lisäävän kuluttajien arvostusta ja yritysten markkina-arvoa. Osalle haastatelluista yrittäjistä yrityksen perustamisen motiivina oli oma tai perheenjäsenen vajaakuntoisuus. Edellä kuvatuslaisen, sosiaalisesti vastuullisen yritystoiminnan näkökulma oli kuitenkin vain pienellä osalla haastatelluista.

Välityömarkkinoilla toimivan sosiaalisen yrityksen roolina on toimiminen askeleena avoimille työmarkkinoille. Yrityksen roolina on tällöin parantaa työntekijöidensä asemaa työmarkkinoilla ja mahdollistaa työntekijän siirtyminen avoimille markkinoille. Miten yritys tällaisessa tilanteessa kokee oman asemansa, onko toiminta vain keino työllistää vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä? Sinervon haastattelut osoittavat, että osin on näin mutta osin ei? Yrittäjän motiivit voivat liittyä myös yrittäjän omaan kokemukseensa sosiaalisesta, arvopohjaisesta yrittäjyydestä. (Sinervo 2008, 27-30).

Välityömarkkinoilla toimivien sosiaalisten yritysten perustanta kuntien ja kolmannen sektorin toimijoiden avulla korostaa toiminnan merkityksellisyyttä välityömarkkinoiden kannalta. Sinervon tutkimuksessa yhdistysten tai säätiöiden omistamien sosiaalisten yritysten toiminnan motiivina oli paljolti heikossa työmarkkina-asemassa olevien ryhmien työllistäminen palkkatyöhön sosiaalisen yrityksen kautta, jolloin toiminta on lähellä kuntouttavaa toimintaa. Tämänkaltaiset yhdistykset ja säätiöt ovat usein työttömien ja /tai vajaakuntoisten asioihin keskittyneitä. Tällöin sosiaalinen yritystoiminta on lähellä arvopohjaista yritystoimintaa: ensisijaisena motiivina ei ole omistajien varallisuuden lisääminen vaan tavoite työllistää ns. omaa kohderyhmää. (Sinervo 2008, 30).

Suomalainen välityömarkkinoihin kiinnittynyt tulkinta sosiaalisesta yrittäjyydestä saa meidät odottavalle ja ehkä hieman ihmettelevälle kannalle. Miksi sosiaalisessa yrittäjyydessä yrittäjyyden rooli on kovin välineellinen: keino työllistää vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Missä on näkemys yrittäjyydestä hyvänä ja tavoiteltavana asiana? Eikö tällainen välineellistäminen johda helposti ei-toivottuihin lopputuloksiin? Sosiaalinen yrittäjyys leimautuu työllisyys- ja sosiaalipolitiikan välineeksi eikä tavoiteltuja kilpailuetuja yrityksen näkökulmasta saavuteta?

LÄHTEET

Ajzen, Icek 1988. *Attitudes, personality, and behavior*. Milton Keynes, Open University Press.

- Ajzen, Icek 1991. Theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, Icek & Martin Fishbein 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Acs, Zoltan J. & David B. Audretsch (Eds.) 1993. *Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Audretsch, D. B., 1995, *Innovation and Industry Evolution*, Cambridge: MIT Press.
- Audretsch, David B. 2002. Entrepreneurship: A Survey of the Literature. Paper prepared for the European Commission, Enterprise Directorate General. London: Institute for development Strategies, Indiana University & Centre for Economic Policy Research (CEPR).
- Audretsch, David B. & Roy Thurik 2001. What's New about the New Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 267-315.
- Baumol, William J. 1990. Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *The Journal of Political Economy*, 98(5, part 1), 893-931.
- Brock, William A. & David S. Evans 1989. Small Business Economics. *Small Business Economics*, 1(1), 7-20.
- De Gier, Erik & Axel Van Den Berg 2005. Making Transitions Pay! Towards a European Employment Insurance Strategy. ASSR Working Paper 05/04, Amsterdam School for Social Science Research.
- Dyer, Gibb W. 1994. Toward a Theory of Entrepreneurial Careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(2), 7-21.
- Fishbein, Martin & Icek Ajzen 1975. *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ford, Henry 1927. *Tänään ja huomenna*. Porvoo: WSOY.
- Gibb, Allan & John Ritchie 1982. Understanding the Process of Starting Small Business. *European Small Business Journal*, 1(1), 26-45.
- Grundsten, Henri 2004. Entrepreneurial Intentions and the Entrepreneurial Environment - A Study of Technology-Based New Venture Creation. Espoo: Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Laboratory of Work Psychology and Leadership, Doctoral dissertation series 2004/1.
- Guerrero, Maribel, Josep Rialp & David Urbano 2006. The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions: A structural equation model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(1), 35-50.
- Hyytinen, Ari & Pekka Ilmakunnas 2007. Entrepreneurial Aspirations: Another Form of Job Search? *Small Business Economics*, 29(1-2), 63-80.
- Krueger, Norris F. & Deborah V. Brazeal 1994. Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 91-104.
- Krueger, Norris F. & Alan L. Carsrud 1993. Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5, 315-330.

- Laukkanen, Mauri 1999. Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä: paikallinen kehittäminen kansainvälistyvässä maailmassa. Kuopio: Kuopion yliopiston selvityksiä E, Yhteiskuntatieteet 8.
- Loveman, Gary & Werner Sengenberger 1991. The Re-emergence of Small-Scale Production: An International Perspective. *Small Business Economics*, 3(1), 1-38.
- Meriläinen, Tarja, Tarja Niemelä & Hannu Niittykangas 2005. Rakennedynamiikan käänköpuoli – Keski-Suomessa vuoden 2003 aikana lopettaneet yritykset. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja 151.
- Murphy, Patrick J., Jianwen Liao & Harold P. Welsch 2006. A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, 12(1), 12-35.
- Perez, Carlota 2004. Finance and technical change: A long-term view. [www-dokumentti] <[http://carlotaperez.org/papers/PEREZ%20Finance%20and %20 Technical%20Change.pdf](http://carlotaperez.org/papers/PEREZ%20Finance%20and%20Technical%20Change.pdf) > (Luettu 22.3.2009).
- Shapiro, Albert & Lisa Sokol 1982. The Social Dimensions of Entrepreneurship. Teoksessa C. Kent, D. Sexton & K. Vesper (Eds.) *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 72-90.
- Sinervo, Leini 2008. Sosiaalisten yritysten sosiaalisuus ja maine sosiaalisten yritysten puheissa. Teoksessa Pöyhönen, Eveliina & Kari Karhu (toim) *Sosiaaliset yritykset ja hyvinvointipalvelut*. Helsinki.
- Suikkanen, Asko 2008. Selvitystyö välityömarkkinoista. [www-dokumentti] <http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=41254&name=DLFE-4806.pdf> (Luettu 20.4.2009).
- Tervo, Hannu & Hannu Niittykangas 2009. Entrepreneurial career and bridge employment: The focus on Gray Entrepreneurs (tekeillä).
- Ucbasaran, Deniz, Paul Westhead & Mike Wright 2006. *Habitual Entrepreneurs*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

SOSIAALINEN YRITTÄJYYS – SOSIAALISEN TULKINTOJA JA POHDINTAA

Sofia Kauko-Valli

Taustaksi

Hyvinvoinnin ja onnellisuuden tavoittelulla on varsin pitkät juuret ja sitä voidaan pitää eräänä keskeisenä ihmisenä olemiseen liittyvänä toiminnan motivaattorina, vaikka sen toteuttamisen tavoitteet ja muodot ovat toki vaihdelleet aikojen saatossa. Sekä filosofiset, uskonnolliset, poliittiset että taloudelliset järjestelmät ovat osaltaan pyrkineet määrittämään hyvinvointia ja onnellisuutta sekä hyväksytyjä polkuja näiden saavuttamiseen. Kaikille tuttuja ajatuksia lienevät antiikin näkemykset hyveistä tai vaikkapa protestanttisen tradition velvollisuutta ja työteliäisyyttä koskeva perinne.

Erityisesti viimeaikoina länsimaisissa hyvinvointivaltioissa onnellisuuden tavoittelu on yhä enenevässä määrin yksilöllinen ja jossain määrin jopa koko elämänsisällöksi nouseva projekti. Onnellisuus ja sen tavoittelu näyttää olevan toiminnan keskiössä (Kim-Prieto, Diener, Tamir, Scollon & Diener 2005, 262). Hyvinvointia on käytännössä pyritty tuottamaan yhteiskunnallisella tasolla esimerkiksi yrittäjyyden ja jatkuvan taloudellisen kasvun tavoittelun kautta. Tulokset eivät kuitenkaan ole kovin mairittelevia ja näyttääkin siltä, että vaikka tulotaso on useissa länsimaissa tasaisesti kasvanut, se ei ole vastaavalla tavalla lisännyt ihmisten hyvinvointia ja koettua onnellisuutta. Samaan aikaan kokemushorisonttiin on ilmestynyt aivan uudenlaisia, jopa globaaleja uhkia olemassaololle taloudellisen epävakaisuuden, terrorismin, sotien, uudenlaisten sairauksien tai vaikkapa ilmastomuutoksen tuomien uhkakuvien muodossa. Hyvä uutinen on luonnollisesti se, että erityisesti epävakaina ja haastavina aikoina on tilausta aidolle innovaatioille ja uudenlaisille tavoille ajatella ja toimia. Positiivisesti suuntautuen voidaan ajatella, että jokainen ongelma sisältää jo oman ratkaisunsa avaimet, jos vain osaamme katsoa pelottomasti ja tarkasti.

Lähtökohtaisesti yrittäjyyden käsitettä pidetään monitulkintaisena, eikä yhtä kaikkien hyväksymää määrittelytapaa ole vuosien tutkimustoiminnan tuloksena vieläkään syntynyt (Shane & Venkataraman 2000). Tarkastelukulma on vuosien kuluessa vaihdellut yksilönäkökulmasta yrittämisen prosesseihin, mutta yrittäjyys on ilmiönä säilyttänyt salamyhkäisyytensä. Sekä tutkijoiden että käytännön toimijoiden näkökulmasta on kuitenkin varsin merkityksellistä, miten yrittäjyys määritellään yleisellä tasolla ja miten sen nähdään asettuvan osaksi yhteiskunnan muuta toimintaa. Kysymys on yhtäältä siitä, mikä rooli yrittäjyydellä on ja toisaalta siitä, millainen rooli sillä haluttaisiin tulevaisuudessa olevan, erityisesti suhteessa sosiaaliseen muutokseen.

Sosiaaliseen yrittäjyyteen liittyvä ajattelu ja käytännön toiminta on vielä varsin nuorta ja vakiintumatonta (Dees 1998). Vaikka tutkimusta on tehty viime aikoina kasvavassa määrin, mitään yhtenevää määritelmää ei täälläkään ole löy-

tynyt – sosiaalisen yrittäjyyden ja yrittäjyyden tutkimuksen tiet ovat siis varsin yhteneviä. Usein määritelmien luominen onkin tutkimuksissa sivuutettu kokonaan ja lukijalle on tarjottu käytännön esimerkkejä niiden sijaan (Mair & Marti 2005). Näissä yhteyksissä mainitaan usein esimerkiksi Nobelisti Muhammad Yunuksen perustama pankki (Grameen Bank), joka mullisti kaikkein köyhimpien ihmisten elämää mahdollistamalla heille pienten lainojen saannin, yleisestä taloudellisesta ahdingosta huolimatta. Pankin perustamisen taustalla oli yksinkertainen arkinen havainto siitä, että kaikkein köyhimmillä ihmisillä oli valtava tarve parantaa omaa elämänlaatua, mutta varattomuus esti lainan oton perinteisessä mielessä. Käytännön kokemus osoitti myös, että kaikkein köyhimmillä ihmisillä oli sekä halua että kykyä hoitaa lainanmaksu ajallaan.

Suomessa oman lisänsä sosiaalisen yrittäjyyden ilmiön määrittelyyn ja tulkintaan antaa sen vahva sidos ajatuksiin yhteiskuntavastuusta ja käytännön toimintaa rajaava ja muotoava tiukka työvoimapolitiittinen painotus. Yrittäjyyteen kohdistuu tässä ajassa varsin monenlaisia paineita. Lähtökohtaisesti ajatus yrittäjyydestä, joka auttaisi osaltaan ratkaisemaan varsin konkreettisia sosiaaliseen elämään ja yleiseen elämän laatuun liittyviä ongelmia tuntuu houkuttavalta, mutta on siis vielä varsin epäselvää, mitä sosiaalinen yrittäjyys on, mitä sen tulisi olla ja miten siihen olisi parasta käytännön arjessa suhtautua. Tässä puheenvuorossa tavoitteena on tarkastella sosiaaliseen yrittäjyyteen liittyvää yleistä ajattelua, sen erilaisia tulkintoja. Erityisen huomion kohteena on se, miten sosiaalinen yrittäjyys asettuu muun yrittäjyyden kenttään.

Sosiaalisen yrittäjyyden määrittelyä

Yleensä yrittäjyyden käsitteen yhteydessä viitataan ranskan sanaan ”entrepreneur” joka sisältää ajatuksen väliin tulemisesta. Kunnia käsitteen lanseeraamisesta annetaan useimmiten Richard Cantillonille, joka ensimmäisenä ymmärsi yrittäjyyteen sisältyvän riskin idean (Cantillon 1755). Riski on siis jotain, joka on kaikille yrittäjille yhteistä. Yrittäjyyden prosessimallit tuovat kuvaan mukaan myös ajatuksen jatkuvasta tasapainoilusta (Timmons & Spinelli 2008) erilaisten, usein ristiriitaistenkin tavoitteiden ja päämäärien välillä jatkuvan kilpailun ja muutosvoimien keskinäiset jännitteet (Timmonsin mallista, ks. s. 72). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna kaikessa yrittäjyydessä on kysymys kannattavasta ja onnistuneesta toiminnasta yritykselle asetettujen tavoitteiden suunnassa.

Sosiaalisesta yrittäjyydestä todettiin aiemmin, että sillä on tarkoitettu ja tarkoitetaan edelleen varsin monenlaisia asioita (Dees 1998) ja jo sana sosiaalinen saattaa herättää kuulijoissa varsin erilaisia mielleyhtymiä ja jopa ristiriitaisia tunteita. Käsitteet sosiaalinen ja yrittäjyys voidaan helposti nähdä myös toistensa vastakohtina, varsinkin arkisessa keskustelussa. Sosiaalinen on jotain pehmeää (auttamista, välittämistä) ja ei-tavoitteellista toimintaa ja yrittäjyys puolestaan tehokasta ja tarkoitushakuista. Lähtökohtaisesti voidaan kuitenkin ajatella, että sosiaalinen yrittäjyys vastaa sekä yksilöiden että yhteiskuntien konkreettisiin ja todellisiin sosiaalista elämää koskeviin tarpeisiin. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna sosiaalista yrittäjyyttä on ollut aina. Esimerkiksi monet niistä ins-

tituutioista, joita nyt pidämme itsestään selvinä osina arkea, ovat syntyneet alkuaan menestyneiden yrittäjien lahjoittamin varoin. Yrittäjät ovat halunneet omalta osaltaan vastata aikansa keskeisiin haasteisiin.

Jokaisella aikakaudella on omat ongelmansa ja sosiaalisen muutoksen tarvetta ja sen synnyttämää muutosvoimaa ei tästäkään syystä kannata aliarvioida. Victor Hugon kerrotaan kiteyttäneen ajatuksen jotakuinkin seuraavalla tavalla:

"...yksi asia on voimakkaampi kuin kaikki maailman armeijat yhteensä, nimittäin idea, jonka aika on tullut."

Maailma näyttäytyy siis paikkana, jossa sama idea voi yhtä aikaa syntyä eri puolilla maailmaa ja ollessaan riittävän vahva se voi nopeastikin muuttaa ja uudistaa sitä tapaa jolla ajattelemme ja toimimme käytännössä. Muutoksen keskiössä ovat yksilöt tarpeineen. Yksilöiden tarpeita ja tavoiteloja tarkasteltaessa huomio kiinnittyy ainakin seuraaviin kaikkia ihmisiä yhdistäviin tekijöihin:

- Ihmisillä on sisäsyntyinen tarve uskoa johonkin. Erityisesti onnellisuuden ja hyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeä kokea että elämällä kokonaisuudessaan on mieli ja että se on merkityksellistä. Arvot ja arvostukset heijastelevat yksilön käsitystä hyvästä ja tavoiteltavasta elämästä.
- Ihmisillä on tarve kuulua johonkin. Tällainen yhteenkuulumisen, kollektiivisuuden tarve näkyy sekä työssä että yksityiselämässä monin tavoin.
- Ihmisillä on osallisuuden ja sosiaalisen yhteistoiminnan tarve. Eräs terveyttä kuvaava määritelmä korostaa ihmisen sisäsyntyistä tarvetta olla sekä antavana että vastaanottavana osapuolena käytännön arjessa.
- Ihmiset etsivät mahdollisuutta itsensä ylittämiseen. Miksi hyviä ja pahoja asioita tapahtuu? Tällainen kysymys voi olla erityisen akuutti vaikkapa erilaisten luonnonkatastrofien yhteydessä, mutta kysymys on myös jollain tapaa ihmisenä olemisen ytimessä. Miksi olemme olemassa? Mistä tulemme? Minne olemme menossa?

Sekä yhteiskunnat että yksittäiset yritykset voivat olla joko mahdollistamassa tai jossain määrin jopa estämässä tällaisten periaatteiden mukaisen elämän. Sosiaalinen yrittäjyys tästä näkökulmasta lähestyy nk. henkisen (spiritual) yrittäjyyden käsitettä, pyrkiessään tällaiseen holistiseen, selkeästi arvopohjaiseen toimintatapaan yleisellä tasolla. Sekä yrityksen asiakkaat että siellä työskentelevät henkilöt nähdään kokonaisvaltaisina toimijoina, joiden tarpeisiin pyritään vastaamaan mahdollisimman hyvin. Arvopohjainen ajattelu kaappaa piiriinsä myös tuotteet, palvelut, toimintaprosessit ja tavoitellut toiminnan tulokset. Yrityksen arvot ja toimintamallit on tehty konkreettisiksi ja näkyväksi vaikkapa tähän tapaan (www.Bikingworld.com):

- kohtelemme kaikkia asiakkaita arvostettuina vieraina
- olemme aktiivisia toimijoita pyöräilyn maailmassa

- teemme omalla työllämme maailmasta vähän paremman paikan kaikille
- arvostamme henkilöstön erityispiirteitä ja osaamista
- tuemme tiimityöskentelyä, avointa kommunikointia, luottamusta ja rehellisyyttä
- otamme älykkäitä riskejä liiketoiminnassa
- parannamme jatkuvasti omaa toimintaamme.

Vaikka voidaan ajatella, että kaikki yrittäminen on jollain tapaa arvopohjaista, sosiaalisessa yrittäjyydessä arvopohjainen toiminta on tehty näkyväksi ja parhaimmillaan se läpäisee kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintafilosofian ja -prosessit.

Mair ja Marti (2005) ovat koonneet yhteen sosiaalisen yrittäjyyden keskeisiä lähestymistapoja ja huomauttavat, että määrittelyä haittaa huomattavasti se, mikä näkökulma on valittu. Tarkastellaanko ilmiötä ensisijaisesti yrittäjän, yrityksen tai vaikkapa itse yrittäjyyden prosessien näkökulmasta. Määritelmien ongelmana on siis tietynlainen kankeus ja se, että niiden avulla voidaan kattaa vain jokin osa tavoitellusta ilmiöstä.

Määritelmät sosiaalisesta yrittäjyydestä ja sosiaalisista yrityksistä auttavat ymmärtämään ilmiön moni-ilmeisyyttä:

“Social entrepreneurship creates innovative solutions to immediate social problems and mobilizes the ideas, capacities, resources, and social arrangements required for sustainable social transformations.” (Alvord, Brown & Letts 2004)

tai

“Social entrepreneurship may be defined as a professional, innovative, and sustainable approach to systemic change that resolves social market failures and grasps opportunities.” (Said Business School 2005)

tai

“Social entrepreneurship is a multidimensional construct involving the expression of entrepreneurially virtuous behavior to achieve the social mission, a coherent unity of purpose and action in the face of moral complexity, the ability to recognize social valuecreating opportunities and key decision-making characteristics on innovativeness, proactiveness and risk-taking.” (Mort, Weerawardena & Garnegie 2002)

tai

“Social enterprises are private organizations dedicated to solving social problems, serving the disadvantaged, and providing socially important goods that were not, in their judgement, adequately provided by public agencies or private markets. These organizations have pursued goals that could not be measured simply by profit generation, market penetration or voter support.” (Dees 1994)

ja vielä

“Social enterprises are businesses that trade for a social purpose. They combine innovation, entrepreneurship and social purpose and seek to be financially sustainable by generating revenue from trading. Their social mission prioritizes social benefit above financial profit, and if and when surplus is made, this is used to further the social aims of the beneficiary group or community, and not distributed to those with a controlling interest in the enterprise.” (Haugh & Tracey 2004)

Sosiaalinen näyttäytyy esitetyissä määritelmissä sekä toiminnan motiivina että sen lopputuloksena. Keskiössä on edelleen innovatiivisuus, olemassa olevien resurssien uudenlainen yhdistäminen sekä yrittäjämäisten ajattelu- ja toimintatapojen korostaminen. Sosiaalinen yrittäjyys näyttäisi näiden määritelmien kautta hämärtävän olemassa olevia rajapintoja, olipa sitten kysymys yrityksen toimintaprosesseista tai vaikkapa timmonsilaisittain liiketoimintamahdollisuuden ja resurssien yhdistämisestä. Näyttää ilmeiseltä, että jonkinlainen selkeyttäminen olisi sosiaalisen yrittäjyyden käsitteen kannalta paikallaan. Mair & Marti (2005) ehdottavat sosiaalisen yrittäjyyden määritelmäksi:

“...a process of involving the innovative use and combination of resources to pursue opportunities to catalyze social change and / or address social needs.”

Palataan siis aiemmin mainittuun käsitykseen siitä, että lyhyet määritelmät ovat toimivimpia arjessa ja soveltuvat hyvin käytännön työskentelyn lähtökohdaksi. Olkoon ilmiössä kysymys siis *innovatiivisista lähestymistavoista sosiaaliseen muutokseen* tai vaikkapa *kannattavien liiketoimintamallien käyttämisestä sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi*.

Takaisin käytäntöön

Vaikka näyttää siltä, että sosiaalisen yrittäjyyden keskeinen idea on resurssien yhdistäminen uudella tavalla, luovalla tavalla sosiaalisten innovaatioiden luomiseksi, tehtävä ei ole aina käytännössä kovinkaan helppo. Kuten Steinerowski, Jack & Farmer (2008) huomauttavat, voi olla aiheellista kysyä ovatko sosiaalisten yritysten perustajat aidosti yrittäjiä (entrepreneur), sanan perinteisessä merkityksessä.

Alussa mainittiin, että suomalaisen kontekstin erityispiirteenä oli vahva kytkös yhteiskuntavastuun käsitteeseen ja toisaalta sitoutuminen työvoimapolitiittisiin tavoitteisiin kuten pitkäaikaistyöttömyyden ja syrjäytymisen estämiseen. Tässä kontekstissa sosiaaliseen yritykseen kohdistuu aivan erityisiä paineita. Kysymys on yhtäältä sosiaalisen ideasta (onko yrityksellä aidosti jokin selkeästi määritelty ja tavoiteltu arvopohja) ja toisaalta yrityksen elinvoimaisuudesta ja kannattavuudesta erityisesti pitkällä tähtäimellä.

Sosiaalisen yrityksen statuksen saaminen edellyttää tietynlaisten henkilöiden palkkausta (ks. s. 24, alaviite 1). Kuten aiemmin todettiin, arvopohjainen

toiminta ei näyttäisi olevan sosiaalisten yritysten yksityisomaisuutta, vaan jokainen yritys heijastelee vahvasti perustajansa arvomaailmaa, arvoja ja arvoituksia. Tarkastellaan ilmiötä tarkemmin vielä oheisen nelikentän avulla:

		Toiminta on aidosti kannattavaa	
		ei	on
Arvot ohjaavat	on	Hyväntekeväisyyttä ulkoisen avun varassa.. Arvopohjaista toimintaa, ei kannattavuutta pitkällä tähtäimellä.	Aito sosiaalinen yritys. Toimintaa ohjaa selkeästi ja avoimesti julkilausutut arvot, toiminta on kannattavaa myös pitkällä tähtäimellä.
	ei	Aloitteleva yritys / lopetusuhan alla oleva yritys. Arvopohja hukassa, ei vielä kannattavuutta tai se on menetetty.	Perinteinen yritys. Arvoja olemassa, mutta ei ohjaa vahvasti käytännön toimintaa ja valintoja, kannattavuus OK.

KUVIO 1. Sosiaalisen yrittäjyyden käsitteen hahmottelua.

Menestyminen sosiaalisen yrittäjyyden kentällä edellyttää sitä, että toiminta on kannattavaa, erityisesti pitkällä tähtäimellä. Kannattavuus voidaan saavuttaa joko siten, että yrityksen tuottamat tuotteet ja palvelut kattavat tai ylittävät yritystoiminnasta aiheutuvat kulut tai siten, että yritys saa toimintaansa tukea joiltakin osin. Suomalaisen käytännön erityispiirteinä voidaan pitää sitä, että toimimalla tietyllä tavalla yrityksen on mahdollista saada itselleen sosiaalisen yrityksen status siitäkin huolimatta, että arvopohjaisuus ei laajemmin näkyisi arkisessa toiminnassa ja tehdyissä valinnoissa. On liian aikaista sanoa, onko tämä hyvä vai huono asia pitkällä tähtäimellä.

Pohdintaa

Edellä esitetty lyhyt välähdys sosiaalisen yrittäjyyden tulkintoihin paljastaa, että tutkimuksen kentällä on vielä paljon tehtävää. Sosiaalisen muutoksen aikaan saaminen yrittäjyyden ajattelu- ja toimintatapoja hyödyntäen ei ole aivan yksinkertainen tehtävä käytännössä, joten oletettavaa on että yleisesti hyväksytyjen määritelmien kehittäminen ei ole kovin todennäköistä. Asiasta kannattaa kuitenkin keskustella, koska käytetyt määritelmät pitkälti avartavat ja toisaalta myös sulkevat mahdollisuuksia toimia käytännössä kiireellisten sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi.

LÄHTEET

- Alvord, S., Brown, D. & Letts, C. 2004. Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *Journal of Applied Behavioral Science*, (Sep 2004), 40, 260 - 282.
- Cantillon, R. 1755. The circulation and exchange of goods and merchandise. In H. Higgs (Ed.) 1931. *Essai sur la Nature du Commerce en Général*. London: Macmillan. Reprinted in M. Casson (Ed.). 1990. *Entrepreneurship*. UK: Edward Elgar, 5 - 10.
- Dees, J. 1998. The meaning of social entrepreneurship. [www-dokumentti] <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf> (Luettu 3.4.2009).
- Kim-Prieto, C., Diener, E., Tamir, M., Scollon, C. & Diener, M. 2005. Integrating the diverse definitions of happiness: a time-sequential framework of subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 6, 261 - 300.
- Mair, J. & Marti, I. 2005. Social Entrepreneurship Research: a Source of Explanation, Prediction, and Delight. Working Papers. IESE Business School: Spain.
- Mort, G., Weerawardena, J. & Carnegie, K. 2003. Social entrepreneurship: towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8 (1), 76 - 88.
- Shane, Scott & Sankaran Venkataraman 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Steinerowski, A., Jack, S. & Farmer, J. Who Are the Social "Entrepreneurs" and What Do They Actually Do? In A. Zacharakis, S. Alvarez, M. Cardon, J. Castro, E. Douglas, G. George, D. Kuratko, H. Landström, M. Maula, M. Minniti, S. Sarasvathy, A. Segars, P. Westhead & S. Zahra (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 2008*, Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship, Babson College. 198.
- Timmons, J. & Spinelli, S. 2008. *New Venture Creation*. Entrepreneurship for the 21st Century. USA:IRWIN /McGraw-Hill.

SOSIAALISET YRITYKSET KIINNOSTUKSEN KOHTEENA – TUTKIMUSAINEISTO

Hannu Niittykangas

Sosiaalinen yrittäjyys on noussut 2000-luvulla vahvan kiinnostuksen kohteeksi (esim. KTM 2002), mistä hyvänä osoituksena on oma kiinnostuksemme ilmiötä kohtaan. Vahvasta kiinnostuksesta viestivät myös Google-hakukoneen antamat tulokset (9.6.2009): ”sosiaalinen yritys” 7 050 osumaa (”social enterprise” 2.9 milj. osumaa) ja ”sosiaalinen yrittäjyys” 1 390 osumaa (”social entrepreneurship” 1.8 milj. osumaa). Yleisyydestä seurannee epämääräisyyttä ja erilaisia tulkintoja, mihin edellä olevissa artikkeleissa on jo viitattu.

Tämän raportin tavoitteena on antaa kuva siitä, miltä sosiaalinen yrittäjyys näyttää liiketaloustieteiden, erityisesti vielä yrittäjyyden oppiaineen, näkökulmasta. Keskeisiä kysymyksiä tällöin ovat, mitä voimme sanoa sosiaalisten yritysten liiketoimintakonsepteista tai minkälaisia ovat yrittäjät tai mitkä ovat olleet yrittäjien motiivit perustaa sosiaalinen yritys. Lähtökohtanamme on Suomessa omaksuttu sosiaalisen yrityksen määritelmä, jonka mukaan sosiaalisen yrityksen statuksen saaminen edellyttää vajakuntoisten tai vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistämistä (Saikkonen 2006).^{1 2} Tutkimuksemme tiedonhankinta kohdistuu pääosin keskisuomalaisiin yrityksiin.

Keski-Suomen TE-keskuksen keräämä Yritysharava-aineisto antaa kuvan yritysten kiinnostuksesta palkata vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyttömiä. Tulokset osoittavat, että kiinnostus yritysten keskuudessa on vahvaa. Yritysharava-aineisto koostuu lähes 8 000 yrityshaastattelusta, joista yli neljännes olisi vas-

¹ Työ- ja elinkeinoministeriön (2009) toimesta sosiaalinen yritys määritellään seuraavasti (<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2563>): ”Sosiaalisten yritysten tarkoituksena on luoda työpaikkoja erityisesti vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille. Sosiaalinen yritys ei yrityksenä poikkea muista yrityksistä. Se tuottaa tavaroita ja palveluja markkinoille ja tavoittelee voittoa kuten muutkin yritykset. Sosiaalinen yritys voi toimia millä toimialalla tahansa. Se maksaa kaikille työntekijöilleen työehtosopimuksen mukaisen palkan ja se on aina merkitty kaupparekisteriin. Erona muihin yrityksiin on, että sosiaalisen yrityksen työllistämistä työntekijöistä vähintään 30 prosenttia on vajaakuntoisia tai yhteensä vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyttömiä. Lisäksi yrityksen tulee olla merkitty työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin. Vain tähän rekisteriin merkitty yritys saa liiketoiminnassaan ja markkinoinnissaan käyttää sosiaalisen yrityksen nimeä ja tunnusta.” Laki sosiaalisista yrityksistä (1351/2003) tuli voimaan vuoden 2004 alussa.

² Suomalainen tulkinta sosiaalisesta yrittäjyydestä on ”social firm” -mukainen. Käsite ”social enterprise” on selvästi tätä laajempi. Se sisältää esimerkiksi julkiset liikelaitokset (community enterprises, development trusts), osuuskunnat (credit unions, co-operatives), hyväntekeväisyysjärjestöt, työntekijöiden omistamat yritykset, sosiaaliset asunto-osakeyhtiöt (housing associations) ja sosiaaliset yritykset (social firms). (Anon. 1) Arvopohjaisen yrittäjyyden käsite (value-based entrepreneurship) tulee lähelle tätä laajaa sosiaalisen yrittäjyyden tulkintaa. Kysymys on ahtaimmillaan julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja markkinoiden rajapinnalle sijoittuvasta toiminnasta, jossa taloudellisten tavoitteiden ohella tärkeitä ovat sosiaaliset tavoitteet.

tausten mukaan halukas palkkaamaan vajaakuntoisen tai pitkäaikaistyöttömän. Haastattelut tehtiin marraskuun 2006 - huhtikuun 2008 välisenä aikana. Toimialoitteiset erot ovat varsin suuria.

TAULUKKO 1. Kiinnostus vajaakuntoisten tai pitkään työttömänä olleiden palkkaamiseen yhteiskunnan tuella toimialoittein (Keski-Suomen TE-keskus, yritysharava-haastattelut, Meriläinen 5.11.2008).

Toimiala	Kiinnostus palkata vajaakuntoisia tai pitkään työttömänä olleita			Yhteensä	
	Ei	Kyllä	Ei osaa sanoa	%	n
Maatalous, riistatalous ja metsätalous	59%	36%	4%	100%	229
Teollisuus	62%	34%	4%	100%	937
- elintarviketeollisuus	53%	42%	5%	100%	59
- tekstiilien, vaatteiden ja nahkan valmistus	75%	21%	4%	100%	68
- sahatavaran ja puutuotteiden valmistus	40%	48%	12%	100%	124
- kustantaminen, painaminen ja tallenteiden jäljentäminen	72%	28%	0%	100%	87
- kemianteollisuus	65%	35%	0%	100%	69
- teknologiateollisuus	64%	31%	5%	100%	435
- metallien jalostus ja metallituotteiden valmistus	64%	34%	2%	100%	206
- koneiden ja laitteiden valmistus	72%	23%	5%	100%	133
- elektroniikka- ja sähkötuotteiden valmistus	57%	31%	12%	100%	68
- huonekalujen valmistus, muu valmistus	67%	31%	1%	100%	86
- muu teollisuus	69%	31%	0%	100%	96
Rakentaminen	67%	29%	4%	100%	1 129
Kauppa	73%	25%	2%	100%	1 927
- moottoriajoneuvojen kauppa, korjaus ja huolto sekä polttoaineen vähittäismyynti	69%	30%	1%	100%	430
- agenttuuritoiminta ja tukkukauppa	81%	19%	0%	100%	410
- vähittäiskauppa, kotitaloustavaroiden korjaus	71%	26%	2%	100%	1 087
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	55%	42%	3%	100%	431
Maaliikenne	71%	26%	2%	100%	480
Rahoitustoiminta	89%	<u>10%</u>	1%	100%	84
Kiinteistöalan palvelut	67%	<u>29%</u>	3%	100%	202
Tietojenkäsittelypalvelu	86%	<u>9%</u>	5%	100%	138
Muu liike-elämää palveleva toiminta	80%	<u>18%</u>	2%	100%	848
Terveystuolto- ja sosiaalipalvelut	37%	48%	15%	100%	368
Virkistys-, kulttuuri- ja urheilutoiminta	71%	29%	0%	100%	214
Muut palvelut	91%	<u>9%</u>	1%	100%	479
Muu toimiala	64%	<u>34%</u>	2%	100%	380
Toimialat yhteensä	69%	28%	3%	100%	7 846

Teollisuudessa kiinnostus vajaakuntoisten tai pitkäaikaistyöttömien palkkaamiseen on suurempi kuin kaupan alalla. Sahatavaran ja puutuotteiden valmistuksessa kiinnostus on vahvinta. Samalle tasolle yltävät terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelut, lähes samalle tasolle yltää majoitus- ja ravitsemistoiminta. Lähes

puolet yrityksistä olisi näillä toimialoilla valmis työllistämään vajaakuntoisia tai pitkään työttömänä olleita.

Alueiden väliset erot ovat toimialoittaisia eroja pienemmät. Havaittavissa olevat erot viittaavat eroihin kaupunki-maaseutu -ulottuvuudella, mikä saattaa heijastaa koettuja ongelmia työvoiman saatavuudessa, mahdollisesti myös yhteisöllisyyden perinne vaikuttaa tuloksiin. Kovin selväpiirteisiä yhteydet eivät kuitenkaan ole. Jämsänkoskella (40%) ja Jämsässä (35%) kiinnostus työllistämiseen on korkealla tasolla, kun taas Toivakassa (16%), Uraisilla (22%) ja Konnevedellä (21%) kiinnostus on selvästi keskimääristä vähäisempää.

TAULUKKO 2. Kiinnostus vajaakuntoisten tai pitkään työttömänä olleiden palkkaamiseen yhteiskunnan tuella seutukunnittain (Keski-Suomen TE-keskus, yritysharava-haastattelut, Meriläinen 5.11.2008).

Seutukunta	Kiinnostus palkata vajaakuntoisia tai pitkään työttömänä olleita			Yhteensä	
	Ei	Kyllä	Ei osaa sanoa	%	n
Jyväskylän seutukunta	73%	25%	2%	100%	5 048
Jämsän seutukunta	54%	34%	12%	100%	718
Äänekosken seutukunta	70%	29%	1%	100%	649
Saarijärven-Viitasaaren seutukunta	64%	33%	3%	100%	1 431
Alueet yhteensä	69%	28%	3%	100%	7 846

Vahva kiinnostus työllistää vajaakuntoisia ja pitkään työttömänä olleita muodostaa mielenkiintoisen lähtökohdan oheiselle työlle. Tästähan voisi päätellä, että kiinnostus sosiaalisten yritysten perustamiseen on vahva ja sosiaalisten yritysten kirjo laaja. Toisaalta vahva kiinnostus voi heijastaa haastatteluajankohdan talousodotuksia. Takana oli vuosikymmenen kestänyt suotuisan talouskehityksen jakso. Meneillään olevan taloustaantumun syvyyttä eivät arvanneet kaikkein pessimistisimmäkään ekonomistit. Sen sijaan monet yrittäjät saattoivat muistaa PK-yritysbarometrin tulokset (2008, 29). Vuosina 2004 ja 2005 vajaa 10 prosenttia pk-yrittäjistä piti ammattitaitoisen työvoiman puutetta kehittämisen pahimpana esteenä. Vuonna 2006 osuus oli noin 16 prosenttia ja vuoden 2007 lopulla jo yli 20 prosenttia. Pk-yrittäjien arviot ammattitaitoisen työvoiman saatavuuden merkityksestä kääntyivät selvään laskuun vasta vuoden 2008 toisella puoliskolla.

Keski-Suomessa oli syksyllä 2008 kymmenen rekisteröityä sosiaalista yritystä, joista kehitysyritys Witas Oy:n alueella (Kinnula, Viitasaari, Pihtipudas) seitsemän. Tutkimuksen kohdejoukon muodostavat nämä Keski-Suomessa toimivat yritykset ja niiden henkilökunta. Kiinnostuksemme kohteena ovat

- sosiaalisen yrityksen perustamisen motiivit

- sosiaalisen yrityksen statuksen tuoma kilpailuetu
- sosiaalisen yrittäjän profiili
- sosiaalisten yritysten liiketoimintakonseptit
- erilaisuuden hyödyntäminen sosiaalisissa yrityksissä sekä
- kokemukset työllistetyistä vajaakuntoisista ja pitkäaikaistyöttömistä.

Omana kokonaisuutena tarkastelun kohteena ovat maatilat, joilla kiinnostus vajaakuntoisten tai pitkään työttömänä olleiden palkkaamiseen on Yritysharavan tulosten perusteella keskimääräistä suurempaa. Maatiloja oli vuonna 2006 Suomessa lähes 70 000 (Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike, 2009). Maatilat muodostavat täten merkittävän mahdollisuuden sosiaalisten yritysten määrän kasvulle.

Tiedonhankinnan yleishahmo on taulukon 3 mukainen. Tiedonhankinnan kohteena ovat yrittäjät, työllistetyt vajaakuntoiset ja pitkäaikaistyöttömät sekä sosiaalisten yritysten muu henkilökunta. Tiedonhankinnan sisältö vaihtelee kohderyhmittäin.

TAULUKKO 3. Tiedonhankinnan kohderyhmät ja sisältö.

Artikkelit	Tiedonhankinnan kohde		
	Yrittäjät (n=10)	Vajaakuntoiset ja pitkäaikaistyöttömät (n=5)	Muu hen- kilökunta (n=7)
Perustamisen motiivit	Kyllä	Ei	Ei
Sosiaalisen yrittäjyyden lisäarvo ja kilpailuetu	Kyllä	Ei	Ei
Sosiaalinen yrittäjä - arvot, asenteet ja piirteet - yrittäjäprofiili	Kyllä	Ei	Ei
Liiketoiminnan luonne ja muutokset	Kyllä	Ei	Ei
Miten hyödyntää erilaisuutta voimavarana	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Yrittäjien kokemukset työllistetyistä	Kyllä	Ei	Ei
Työllistettyjen kokemukset	Ei	Kyllä	Ei

Jäljempänä maatalousyrittäjiä (n=3) tarkastellaan omana ryhmänään. Lisäksi muista yrityksistä yksi oli haastateltaessa käynnistysvaiheessa, joten monessa yhteydessä jäljempänä yrittäjiä on tarkastelussa mukana kuusi.

Tutkimusaineiston hankinnasta vastasivat Akateemisen osaamisen kaupallistaminen -opintojakson 17 opiskelijaa. Tarkoituksena oli saada pääosa yritys-haastatteluista tehtyä 18.2.2009 Kannonkosken Piispalassa, jonne Keski-Suomen alueet yrittäjät kutsuttiin. Tiedonhankintaa jouduttiin kuitenkin täydentämään. Samalla haastateltiin neljää Keski-Suomen ulkopuolella toimivaa sosiaalista yrittäjää. Näistä kolme oli maatilayrittäjiä, joista sosiaalisen yrityksen statuksen omaavia koko Suomessa on vain muutama. Muista yrittäjähaastatteluista poiketen maatilayrittäjien haastattelut toteutettiin puhelimitse.

Yrittäjien haastattelut toteutettiin liitteenä olevan lomakkeen pohjalta. Lomake laadittiin ja testattiin opiskelijoiden yhteistyönä. Haastatteluista muodostettiin kuusi äänitiedostoa, jotka olivat verkossa kaikkien opiskelijoiden käytettävissä. Näin haastateltujen avoimissa kysymyksissä esittämiä näkemyksiä oli mahdollista tulkita erikseen kunkin kirjoitetun artikkelin näkökulmasta.

Työllistetyille vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille sekä muulle henkilökunnalle suunnattu tiedonhankinta toteutettiin informoituna kyselynä. Opiskelijat toimittivat lomakkeet yrittäjille ja nämä edelleen kohderyhmään kuuluville. Vastaajat palauttivat lomakkeet nimettöminä suoraan tutkijoille.

Tutkimus on otteeltaan laadullinen, sosiaalista yrittäjyyttä jäsentävä ja karvoittava. Tavoitteena ei ole tulosten yleistäminen, vaan ennen muuta hypoteesien luominen. Käsityksemme mukaan liiketaloustieteellisen näkökulman tuominen sosiaalista yrittäjyyttä koskevaan keskusteluun on arvokasta sinällään. Ei vähiten sen vuoksi, että ilmiö on eksplisiittisesti sijoitettu yrittäjyyden käsitteen alle. Yleisesti yrittäjyyden käsitteelle voidaan Laukkasen (2005, 14-15) mukaan antaa ainakin kuusi tulkintaa. Toisena ääritulkintana voidaan pitää yrittäjyyden samaistamista yrittäjämäiseen käyttäytymiseen. Se on saanut henkilöön ja tilanteisiin liittyvää väritystä. Se on samaistettu touhukkuuteen, kun on haluttu arvostella kollegoiden jatkuvaa uusien asioiden esille nostamista. Välillä yrittäjämäisenä käyttäytymisenä on pidetty aloitteellisuutta valitussa suunnassa ja kollegoiden kannustamista mukaan yhteisiin talkoisiin, hyvää johtamista yleisesti ottaen. Yrittäjyyden toinen perustulkinta samaistaa yrittäjyyden ja liiketoiminnan. Yrittäjyys on tuotteiden ostamista, valmistamista ja myymistä ansaintatarkoituksessa (Laukkanen 1999). Viimeksi mainittu tulkinta ohjaa tässä näkemystämme sosiaalisesta yrittäjyydestä.

Tässä yhteydessä Laukkasen (2005) esittämät ajatukset ovat tärkeitä myös sen vuoksi, että ne korostavat yrittäjyyden käsitteen moni-ilmeisyyttä ja epämääräisyyttä. Käsityksemme siitä, mitä yrittäjyydellä tarkoitetaan, vaihtelevat. On perusteltua olettaa, ettei sosiaalisen yrittäjyydenkään käsite ole kovin yksiselitteinen.

LÄHTEET

- Anon. 1. Social enterprise. [www-dokumentti] <<http://www.cheds.pku.edu.cn/blog/wp-content/uploads/2008/10/se-concepts.doc>> (Luettu 2.7.2009). Keski-Suomen TE-keskus, yritysharavaaastattelut, Tarja Meriläinen 5.11.2008. Erillisajo.
- Laukkanen, Mauri 1999. Yrittäjyyden ja liiketoiminnan jäljillä – paikallinen kehittäminen kansainvälistyvässä maailmassa. Kuopio: Kuopion yliopiston selvityksiä E, Yhteiskuntatieteet 8.
- Laukkanen, Mauri 2005. Yrittäjyyden käynnistävä kehittäminen – yritykset, työpaikat ja seututalous vaikuttamisen kohteina. 3.työversio, 08/2005.
- KTM 2002. Sosiaalisen yritystoiminnan edistäminen. Kauppa- ja teollisuusministeriön asettaman työryhmän loppuraportti 2002. [www-dokumentti]

<<http://www.sosiaalinenyritys.fi/service.cntum?serviceType=document&documentName=118223/sosyrittloppuraportti.pdf>> (Luettu 1.3.2009).

Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen (Tike) Maatilatilastollinen vuosikirja. [www-dokumentti] <http://www.matilda.fi/pls/portal30/rpportal.matilda_julkaisut.showfile?docid=1288&versio=1229610424&fileid=6940> (Luettu 6.4.2009).

Pk-yritysbarometri, syksy 2008. Helsinki: Suomen Yrittäjät, Finnvera.

Saikkonen, Paavo 2006. Laki sosiaalisista yrityksistä. Julkaisussa Ville Grönberg (toim.) *Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjyys*. Helsinki: Stakes, 131-138.

SOSIAALINEN YRITTÄJYYS – TUOTTEISTAMISTA VAI MIELIKUVIIN VAIKUTTAMISTA?

Pia Kankaantähti
Seppo Kankaantähti

Johdanto

Sosiaalisia yrityksiä koskeva lainsäädäntö tuli voimaan vuoden 2004 alussa. Lain tarkoituksena on luoda työpaikkoja vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille, mahdollistamalla valtion tuen hakemisen sosiaalisen yrityksen perustamiseen ja alentuneen kilpailukyvyn kompensoimiseen. Tuen ehtona on, että yrityksen työllistämistä ihmisistä vähintään 30 prosenttia on vajaakuntoisia tai vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Lisäksi yrityksen tulee kuulua sosiaalisten yritysten rekisteriin. Tähän rekisteriin merkitty yritys saa käyttää sosiaalisen yrityksen nimeä ja perhostunnusta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008; Valtion säädöstietopankki 2003)

Ideana perhostunnuksen ja sosiaalisen yrityksen nimen käyttämisessä sosiaalisten yritysten viestinnässä on hyötyä merkin ja nimen tuomasta goodwill-arvosta. Ongelmana on kuitenkin se, että merkin ja koko sosiaalisen yrittäjyyden konseptin tunnettuus on heikko, jolloin saavutettava goodwill-arvo on olemattoman pieni. Kuitenkin samaan aikaan ihmisten kiinnostus eettistä kuluttamista, kuten esimerkiksi Reilun kaupan tuotteita kohtaan kasvaa jatkuvasti. Sosiaalinen yrittäjyys ei oletettavasti ole tässä suhteessa poikkeus. Pikemminkin päinvastoin. Jos sosiaalisen yrittäjyyden tunnettuus paranisi, on mahdollista, että kiinnostus ilmiötä kohtaan lisääntyisi niin yrittäjien kuin kuluttajienkin kohdalla.

Tämän artikkelin tarkoituksena on pohtia, onko brändääminen tarkoituksenmukainen toimenpide pyrkimyksissä edistää sosiaalista yrittämistä Suomessa. Brändäämisen tiedetään olevan tehokas keino tunnettuuden lisäämiseen, arvojen viestimiseen ja yleisesti liiketoiminnan edistämiseen, mutta sen rakentaminen vaatii paljon aikaa ja resursseja. Vastausta lähdetään hakemaan tutustumalla brändejä ja niiden luomista koskevaan kirjallisuuteen, sekä tekemällä lyhyt katsaus eettiseen kuluttamiseen Reilun kaupan osalta. Lopuksi löydetyt tiedon pohjalta esitetään arvio siitä, onko brändääminen oikea väline sosiaalisen yrittäjyyden goodwill-arvon kasvattamiseen.

Brändi ja sen luominen

Pohdittaessa sosiaalisen yrittäjyyden brändäämistä, on ensin syytä tarkastella brändin käsitettä alan teorian valossa. Tässä kappaleessa valotetaan brändin ja sen sisäkäsitteiden merkityksiä, tutustutaan tarkemmin yritysbrändeihin ja tehdään lopuksi katsaus brändien luomiseen.

Mikä on brändi?

Käsite brändi on syntynyt viime vuosisadan puolessa välissä. Tuolloin sillä tarkoitettiin pääasiassa keinoa, jolla lähinnä kuluttajille suunnattuihin tuotteisiin liitettiin merkityksiä ja arvoja mainonnan avulla. Itse ilmiö on kuitenkin paljon tätäkin vanhempi. Ensimmäiset brändit luotiin nimittäin jo keskiajalla, kun käsityöläiskillat merkitsivät omat tuotteensa yksilöllisellä symbolilla tehdäkseen niiden erottamisen helpommaksi muiden kiltojen valmistamista tuotteista ja näin suojaamaan omia ja asiakkaitensa etuja. Motiivit brändäämiseen eivät ole muuttuneet keskiajalta mitenkään, sillä myös nykyään brändäämisellä pyritään kertomaan jotain tuotteeseen liittyvistä ominaisuuksista, kuten esimerkiksi laadusta ja erottamaan se kilpailevasta valmisteesta. (Askegaard 2006, 91; Kotler 2003, 421-425)

Ehkä kaikkein lainatuimman brändille annetun määritelmän mukaan brändillä pyritään erottamaan tuote tai yritys kilpailijoista ja se koostuu mm. nimestä, merkistä ja visuaalisesta ilmeestä (Kotler 2003, 418). Gunalan, Seetharaman ja Zainal Azlan Bin Mohd Nadzir (2001, 243) lisäävät Kotlerin määritelmään vielä sen, että brändi syntyy vasta, kun siitä tulee osa jotain tuotetta. Näin ollen pelkkää tuotenimeä tai symbolia ei voi kutsua vielä brändiksi. Samalla kannalla ovat myös Stähle ja Grönroos (1999, 169), jotka sanovat, että brändi voidaan määritellä tavaramerkin goodwill-arvolla, eli positiivisella maineella, joka sen ympärille on muodostunut. Brändin voidaan siis sanoa olevan varsin monitahoinen ja vaikeasti rajattava käsite.

Puhuttaessa brändeistä on syytä tarkastella lyhyesti myös termiin läheisesti liittyviä käsitteitä, kuten mielikuva, imago, maine, profiili sekä identiteetti. Kat-saus alan kirjallisuuteen kertoo, että mielikuvilla tarkoitetaan yksilön kokemusten, muiden kertomusten, yrityksen sekä joukkoviestintien antamien ajatusten perusteella syntyneitä tuote-, palvelu- tai yrityskuvia. Näiden mielikuvien kokonaisuudesta syntyy imago. Maine on puolestaan synonyymi imagolle ja monien tutkijoiden mielestä tulisikin puhua imagon sijasta ennemmin maineesta, sillä imagoa pidetään yleisesti hyvin epäselvänä käsitteenä. Kuten jo mainittua, maineella tarkoitetaan organisaatiosta kerrottujen tarinoiden joukkoa, joka nousee organisaation toiminnasta. Profiili eli tavoitekuva on yrityksen strateginen työkalu jolla pyritään määrätietoisesti vaikuttamaan noiden tarinoiden laatuun. Profiloitaessa määritellään minkälainen mielikuva yrityksestä tai sen tuotteista halutaan antaa ja siten hallita organisaation mainetta. Profiloinnin keinoja ovat teot, viestit ja ilme, joilla ilmaistaan organisaation visio, missio ja tavoitteet, identiteetti sekä arvot. Identiteetti, aivan kuten ihmisilläkin, muodostuu organisaation olemuksesta, eli siitä mikä se on, mitä se tekee ja miten se sen tekee. (Treadwell & Harrison 1994, 66; Åberg 2002, 109-123; Åberg 1999, 66-68)

Tämän käsiteviidakon läpikäynnin jälkeen voidaan yksinkertaistettuna todeta, että brändillä tarkoitetaan merkin ja nimen yhdistelmän sekä niihin sidottujen arvojen summaa, jolla erottaudutaan kilpailijoista ja pyritään hallitsemaan organisaation mainetta. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä kuvailemaan riittäväällä tarkkuudella sitä, miten brändejä nyky maailmassa käytetään. Brändit voidaan nimittäin jakaa kahteen eri kategoriaan, eli tuote- ja yritysbrändeihin. Koska sosiaalisen yrityksen brändääminen liittyy enemmän yritys- kuin tuotebrändeihin,

on tässä artikkelissa järkevää keskittyä yritysbrändien luomiseen ja niihin liittyviin etuihin.

Yritysbrändit ja niiden edut

Yritysbrändien ero tuotebrändeihin liittyy eniten niistä saavutettaviin etuihin. Brändeillä on todettu olevan monia positiivisia vaikutuksia yrityksen menestymiselle, kuten esimerkiksi houkuttelevuus ja tunnistettavuus asiakkaiden silmissä, sijoittajien parantanut luottamus, sekä työntekijöiden motivoituneisuus ja lojaalius (Balmer 2006, 38). Tuotteiden kohdalla merkin, nimen ja visuaalisen ilmeen seurauksena syntyvä tunnistettavuuden parantuminen, tuoteuskollisuus sekä myynnin ja tuottavuuden lisääntyminen ovat ehkä tärkeimmät syyt brändäämiseen, mutta yritysten kohdalla brändääminen liittyy huomattavasti vahvemmin organisaation maineen hallintaan, luotettavuuden kasvamiseen sekä työntekijöiden sitouttamiseen (Fan 2005, 345).

Hyvä maine on siis eduksi organisaation kanssakäymiselle niin talouden, työmarkkinoiden kuin koko muunkin yhteiskunnan kanssa (Boggs & Xie 2006, 349). Hyvämaineisen yrityksen on helpompi löytää sijoittajia ja yhteistyökumppaneita, sillä on huomattava etu kilpailijoihin nähden rekrytoitaessa alan parhaita työntekijöitä ja se voi tarvittaessa käyttää vahvaa brändiään kilpenä median ilkeitä sanoja vastaan (Balmer & Gray 2003, 986-987). Näin ollen organisaatioiden on järkevää panostaa hyvän yritysbrändin luomiseen ja näin pyrkiä saavuttamaan hyvä maine kaikkien sen sidosryhmien keskuudessa. Yritysbrändin voidaan siis sanoa olevan eräänlainen pääoma, joka toimii laadun takuuna ja eräänlaisena vakuutuksena huonojen aikojen varalle. Tästä syystä brändien luominen ja hallinta ovat yhä tärkeämmässä asemassa yritysten toiminnassa. (Gunalan et al. 2001, 244)

Brändin luominen

Yritysbrändin luomisesta on kirjoitettu lukuisia artikkeleita ja kirjoja, joissa miltei jokaisessa on omat painopisteensä ja mallinsa. Pääosa näistä teoksista liittyy kaupallisia tuotteita valmistaviin yrityksiin, joten niiden käyttö sosiaalisen yrittäjyyden brändäämiseen pohtimiseen ei tule kysymykseen. Näissä tapauksissa suurimmat edut brändin luomisesta koituvat markkinointikustannuksissa, kun näiden monia tuotteita valmistavien yritysten ei tarvitse mainostaa jokaista tuotettaan erikseen, vaan ne voivat sen sijaan keskittyä yritysbrändinsä rakentamiseen. Sosiaalisen yrityksen brändäämisellä pyritään ennemmin tunnettuuden kasvattamiseen ja sosiaaliseen yrittäjyyteen liittyvien arvojen viestimiseen asiakkaille. Tästä syystä keskitymme tarkastelemaan keskustelua palveluja tarjoavien yritysten brändin luomisesta.

Bahr Thompsonin (2003, 81) mukaan brändin luomisprosessin lähtökohtana on sidos- ja kohderyhmien kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Tämän jälkeen valitaan sidosryhmien tavoittamiseksi sopivat operatiivisen viestinnän keinot. Seuraavaksi koko organisaatio tulee sitouttaa brändin mukaiseen toimintatapaan, jotta saadaan luotua yhdenmukaisen brändiviesti. Lopuksi brändiä tulee arvioida, kehittää ja johtaa koko sen olemassaolon ajan.

Brändin luomisprosessiin voidaan siis sanoa alkavan sidosryhmiin kuuluvien ihmisten arvojen ja tarpeiden tunnistamisesta. Jotta brändistä muodostuisi todellinen kilpailuetu organisaatiolle, tulee sen edustaa niitä arvoja, joita sekä asiakkaat että organisaatio itse pitävät tärkeinä (Urde 2003, 1022). Näin organisaation identiteetistä syntyy perusta brändille (Brooks 1996, 343).

Kun tiedetään millaisia ihmisiä sidosryhmiin kuuluu ja mitkä ovat heidän arvonsa, voidaan valita juuri heille sopivat viestinnän keinot. Viestintää pidetään yleisesti tärkeimpänä tekijänä luotaessa uutta yritysbrändiä (Grace & O’Cass 2001, 107). Tavoittamisen keinoista tärkein on viestin sisältö. Viestinnän tulee puhutella haluttuja kohderyhmiä, joten arvot joita brändin halutaan edustavan, tulee liittää kaikkiin organisaation lähettämiin viesteihin ja ne tulee muotoilla siten, että vastaanottaja tulkitsee ne oikein ja halutulla tavalla (Urde 2003, 1033). Organisaatiot perinteisesti ajattelevat markkinointiviestinnän olevan ainoa keino brändin rakentamisessa (Schreuer 2000, 16-17). Organisaatioiden viestintä ei kuitenkaan rajoitu pelkästään markkinointiin, vaan se viestii kaiken aikaa esimerkiksi työntekijöittensä välityksellä. Tästä syystä työntekijöiden tulee olla sitoutuneita arvoihin, joista brändillä halutaan viestittää.

Brändin luomisprosessin viimeisessä vaiheessa katsotaan taaksepäin ja arvioidaan miten prosessissa on menestytty. Tämä voidaan nähdä myös uuden prosessin alkuna. Maailma, jossa brändi vaikuttaa ja toimii, muuttuu jatkuvasti, joten brändin arvioiminen ja muokkaaminen kuhunkin tilanteeseen sopivaksi on organisaation jatkuva tehtävä.

Reilun kaupan brändi

Pohdittaessa brändäämisen soveltuvuutta sosiaaliseen yrittäjyyden edistämiseen on mielekästä tarkastella, miten vastaavissa tilanteissa on toimittu. Koska sosiaalisen yrittäjyyden arvot liittyvät yhteiskuntaa yleisesti hyödyttäviin sekä eettisesti hyväksytyihin toimintatapoihin, voidaan Reilun kaupan tuotteita ja niiden brändäämistä pitää parhaana esimerkkinä tilanteesta, jossa pyrkimykset sosiaalisen yrittäjyyden edistämiseksi tällä hetkellä ovat.

Reilun kaupan edistämisyhdistyksen mukaan Reilun kaupan merkki on puolueeton sertifikaatti, jota voi käyttää kaikissa tuotteissa, jotka on tuotettu Reilun kaupan periaatteiden mukaisesti. Merkkijärjestelmä pyrkii edistämään kehitysmaiden viljelijöiden ja maatiloilla työskentelevien ihmisten asemaa kansainvälisessä kaupankäynnissä takaamalla kuluttajille, että reilun kaupan tuotteiden tuotannossa ei ole käytetty lapsityövoimaa, työntekijöille on maksettu asianmukainen korvaus heidän työpanoksestaan ja että tuotannossa on noudatettu tiukkoja ympäristömääräyksiä. Kuluttajat voivat vaikuttaa positiivisesti kehitysmaissa asuvien ihmisten elämään ostamalla Reilun kaupan merkillä varustettuja tuotteita. Kansainvälinen Reilun kaupan merkkijärjestelmä on syntynyt 1980-luvulla meksikolaisten kahvinviljelijöiden aloitteesta. Nyt Reilun kaupan sertifikaatin alla olevia tuotteita myydään yli 60 maassa ja 20 maassa toimii oma kansallinen merkkijärjestys. (Reilun kaupan edistämisyhdistys ry)

Reilun kaupan tuotteiden suosio on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana (Anselmsson & Johansson 2007, 837). Nykypäivän kuluttajat ovat valveutuneempia ja kiinnostuneempia eettisistä asioista, kuin aiemmin (Fan 2005, 348). Tämä ilmenee eettisten arvojen merkityksen kasvamisena ja sitä kautta kulutuskäyttäytymisen muuttumisena. Tutkimusten mukaan, noin 50% kuluttajista pitää itseään eettisesti valveutuneena ja heidän asenteensa monia perinteisiä brändejä kohtaan on muuttunut. Tästä syystä eettisen kuluttamisen suosion kasvu vaatii yrityksiä reagoimaan uusiin kulutustottumuksiin. Jälleenmyyjä motivoi myös se, että eettinen kuluttaminen ei ole hyväntekeväisyyttä, vaan normaalia liiketoimintaa siinä missä tavallistenkin tuotteiden myynti. (Nicholls 2002, 8-10, 14)

Ongelmana Reilun kaupan tuotteiden kohdalla on kuitenkin ollut se, että sertifikaatin tuoma lisäarvo on aineeton, jolloin tuotteen ostajat eivät saa konkreettista vastinetta rahoilleen. Tästä johtuen viestinnän ja erityisesti markkinoinnin rooli on merkittävä tuotaessa sertifioitujen tuotteiden yhteiskuntaa hyödyttäviä ominaisuuksia esille kuluttajille. Markkinointiviestinnän avulla voidaan myös lisätä kuluttajien tietoisuutta Reilun kaupan konseptista. Tietoisuutta on pyritty lisäämään eri viestintäkanavien välityksellä kuten esimerkiksi internetsivuilla ja pakkausselosteilla. Reilun kaupan kohdalla tehokkain tunnettuuden kasvattamisen keino on ollut määrätietoinen brändin rakentaminen. (Nicholls 2002, 13-15)

Sosiaalisesta yrittäjyydestä brändi?

Edellisissä kappaleissa esitetyn tiedon valossa vaikuttaa siltä, että sosiaalisella yrittäjyydellä on jo olemassa kaikki brändin ulkoiset ominaisuudet. Sille on luotu oma merkki, eli perhostunnus ja sillä on tunnistettava nimi. Tästä huolimatta ei voida puhua brändistä, sillä käyttämällä sosiaalisen yrityksen nimeä, ei saavuteta huomattavaa goodwill-arvoa. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että positiivinen maine muodostuu brändin ympärille vasta pitkäjänteisen viestinnän seurauksena. Nykyinen viestintä on ollut vähäistä ja keskittynyt pääasiassa yrittäjiin. Viestimällä enemmän myös kuluttajien ja muiden sidosryhmien suuntaan sosiaaliset yrittäjät voisivat saavuttaa taloudellisen tuen lisäksi myös brändin mukanaan tuomia etuja, kuten esimerkiksi houkuttelevuuden ja tunnistettavuuden lisääntyminen, parantuneet sijoittaja- ja yhteistyökumppanishteet, sekä työntekijöiden kasvanut motivoituneisuus ja sitoutuneisuus. Voidaan siis olettaa, että viestinnän ja erityisesti brändin rakentamisen avulla kiinnostusta sosiaalista yrittäjyyttä kohtaan voitaisiin lisätä sekä yrittäjien että sidosryhmien kohdalla.

Kiinnostuksen lisääntyminen sosiaalista yrittäjyyttä kohtaan ei jää yksin brändin ja siihen liittyvän viestinnän varaan, sillä kuluttajien kiinnostus eettistä kuluttamista kohtaan ylipäätään on kasvanut. Kysyntää sosiaalisille yrityksille ja niiden tuotteille ja palveluille on siis jo olemassa, mutta tarvittavaa tunnettuutta ei ole vielä saavutettu. Esimerkiksi Reilun kaupan kohdalla brändääminen on ollut merkittävässä roolissa tunnettuuden ja kiinnostuksen kasvattami-

nessa. Näin ollen brändäämistä voidaan sanoa olevan tehokkain, vaikkakaan ei kaikkein helpoin keino sosiaalisen yrittäjyyden edistämiseksi Suomessa.

Sosiaalisen yrittäjyyden brändin kohdalla brändin luomisprosessin ensimmäinen vaihe, eli sidosryhmien arvojen ja tarpeiden tunnistaminen on jo tehty, sillä jo nyt tiedetään, että sosiaalisen yrittäjyyden brändin kohderyhmään kuuluu eettistä kuluttamista ja eettisiä asioita arvostavia ihmisiä. Sosiaalisen yrittäjyyden brändin viestimät arvot liittyvät siis sellaisiin asioihin kuten tasavertaisuus, yhteinen hyvä ja solidaarisuus. Tämän lisäksi sosiaalisten yritysten tulee sisäisesti jakaa brändin viestimä arvomaailma. Näin organisaation identiteetistä syntyy perusta brändille.

Seuraavaksi tulee valita sopivat viestinnän keinot brändin edustamien arvojen viestimiseksi kohderyhmälle. Reilun kaupan esimerkkiä seuraten tehokkain keino sosiaalisen yrittäjyyden brändin viestimiseksi saattaisi olla perhostunnuksen ja sosiaalinen yritys -tekstin liittäminen osaksi kunkin sosiaalisen yrityksen omaa markkinointiviestintää. Tämän lisäksi sosiaalista yrittäjyyttä käsittelevä verkkosivu on hyödyllinen väline tunnettuuden lisäämiseksi (www.sosiaalinenyritys.fi). Markkinoinnilla on siis suuri rooli viestinnässä, mutta se ei suinkaan ole ainoa käytettävissä oleva keino. Esimerkiksi sosiaalisessa yrityksessä työskentelevät työllistetyt ovat erittäin vahva kanava brändiin liittyvien arvojen viestinnässä.

Brändin luomisprosessin viimeisessä vaiheessa tulee arvioida miten prosessissa on menestytty ja miten sitä tulisi muokata paremmin sopivaksi kuhunkin tilanteeseen. Tämän tehtävän hoitamiseksi tarvitaan todennäköisesti enemmän resursseja kuin mitä sosiaalista yrittäjyyttä edistävillä organisaatioilla on tällä hetkellä tarjota. Ratkaisuna tähän ongelmaan voisi olla Reilun kaupan edistämisyhdistyksen kaltainen voittoa tavoittelematon organisaatio. Tämä organisaatio voisi saada rahoitusta esimerkiksi yrittäjiltä, valtiolta, muilta yhdistyksiltä tai joltain muulta taholta, jonka intresseihin sopii tukea sosiaalista yrittäjyyttä edistävää toimintaa.

Kuten kappaleen alussa mainittiin, sosiaalisen yrittäjyyden brändääminen on jo aloitettu. Näin ollen, olisi järkevää jatkaa brändin luomisprosessia, jotta sosiaaliset yrittäjät saisivat enemmän hyötyä yhteiskunnallisesti tärkeästä työstään. Mielestämme sosiaalisen yrittäjyyden brändin luominen on tarkoituksenmukainen toimenpide pyrkimyksissä edistää sosiaalista yrittämistä Suomessa ja se on toteutettavissa suhteellisen vähäisin ponnistuksin. Tästä huolimatta suurimpana ongelmana on löytää brändin hallintaan ja edistämiseen tarvittavat resurssit. Olemme kuitenkin sillä kannalla, että tukijoita sosiaaliselle yrittäjyydelle ja sen edustamille arvoille on löydettävissä eri yhteiskunnallisten toimijoiden joukosta. Täten sosiaalista yrittäjyyttä edistävän yhdistyksen perustaminen ja toiminta olisi mahdollista ja sosiaalisen yrittäjyyden brändin määrätietoinen rakentaminen voisi alkaa.

LÄHTEET

- Anselmsson, J. & Johansson, U. 2007. Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands: An exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (10), 835 – 856.
- Askegaard, S. 2006. Brands as a global ideoscape. Teoksessa J. E. Schroeder & M. Salzer-Mörling (Eds.) *Brand Culture*. London: Routledge, 91-102.
- Bahr Thompson, A. 2003. Brand positioning and brand creation. Teoksessa Economist Books (Eds.) *Brands and Branding*. London: Profile Books, 79-96.
- Balmer, J. 2006. Corporate brand cultures and communities. Teoksessa J. E. Schroeder & M. Salzer-Mörling (Eds.) *Brand Culture*. London: Routledge, 34-49.
- Balmer, J. & Gray, E. 2003. Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 972-997.
- Brooks, J. 1996. Awakening the sleeping dinosaur: a case study of the Liverpool Victoria Friendly Society Limited. Artikkeleihin viitattu teoksessa de Chernatony, L., Harris, F. & McDonald, M. 2001. Corporate marketing and service brands. Moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 335-352.
- Fan, Y. 2005. Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (4), 341-350.
- FINLEX - Valtion säädöstietopankki. 2003. Laki sosiaalisista yrityksistä 30.12.2003/1351. [www-dokumentti] <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20031351>> (Luettu 21.1.2009).
- Gunalan, S., Seetharaman, A. & Zainal Azlan Bin Mohd Nadzir. 2001. A conceptual study on brand valuation. *Journal of Product & Brand Management*, 10 (4), 243-256.
- Kotler, P. 2003. *Marketing management*. 11th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nicholls, A. 2002. Strategic options in fair trade retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (1), 6-17.
- Reilun kaupan edistämisyhdistys ry. Kauppaa oikeudenmukaisesti. [www-dokumentti] <<http://www.reilukauppa.fi/index.php?7>> (Luettu 18.1.2009).
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Treadwell, D. & Harrison, T. 1994. Conceptualizing and assessing organizational image: model images, commitment, and communication. *Communication monographs*, 61 (1), 63-85.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2008. Sosiaalinen yritys. [www-dokumentti] <<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2563>> (Luettu 21.1.2009).
- Åberg, L. 2002. *Viestinnän johtaminen*. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. 1999. *Viestinnän strategiat*. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.

SOSIAALISEN YRITYKSEN PERUSTAMISEN MOTIIVIT JA LIIKETOIMINNAN SYNTY OPPIMISPROSESSINA

Henna Poranen
Tiia Rantanen

Yrittäjyyden tutkimuksessa ollaan oltu kiinnostuneita motiiveista, jotka ovat uuden yritystoiminnan taustalla. Mitkä ovat ne keskeiset vaikuttimet tai syyt, jotka sysäävät yrittäjyyteen? Kuinka niihin voisi vaikuttaa yrittäjyyttä edistävällä tavalla? Yrittäjyysintentioiden taustalla voidaan katsoa olevan paitsi tilanteikijöitä myös henkilökohtaisia yrittäjästä itsestään lähteviä tekijöitä. Motiiveja tarkasteltaessa tärkeässä roolissa ovat myös asenteet ja arvot.

Tärkeänä lähtökohtana pidämme implisiittisesti myös pienten yritysten erityispiirteitä (Bridge, O'Neill & Cromie 1998, 137-138): päätöksenteon keskittyneisyyttä (an absence of functional managers), työssä oppimisen tärkeyttä (on-the-job learning), yrittäjän henkilökohtaista vastuuta yrityksen taloudellisista sitoumuksista (investment and resources), kasvukynnyksiä (discontinuities), sekä yrittäjän ja yrityksen tavoitteiden ykseyttä (owner's identification with the business). Sosiaaliset yritykset ovat tyypillisesti pieniä, eivät suurten yritysten kopioita, joiden toiminnan ymmärtäminen edellyttää niiden erityispiirteiden muistamista.

Sosiaalisia yrityksiä on perustettu Suomessa vuodesta 2004 lähtien. Ne ovat normaalisti voittoa tavoittelevia yrityksiä, jotka poikkeavat muista yrityksistä työvoimansa perusteella. Osa työntekijöistä sosiaalisissa yrityksissä on vajaa-kuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrittäjien itsensä määrittelemiä syitä sosiaalisen yrityksen perustamiselle. Miksi sosiaalisia yrityksiä perustetaan ja mitkä ovat motiivit niiden takana? Mistä idea tai kiinnostus sosiaalisen yrityksen perustamiseksi sai alkunsa? Yrittäjät sosiaalisen yrityksen takana ovat tässä tutkimuksessa sekä julkisen sektorin toimijoita että yksityishenkilöitä. Heidän johtamansa yritykset ovat pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

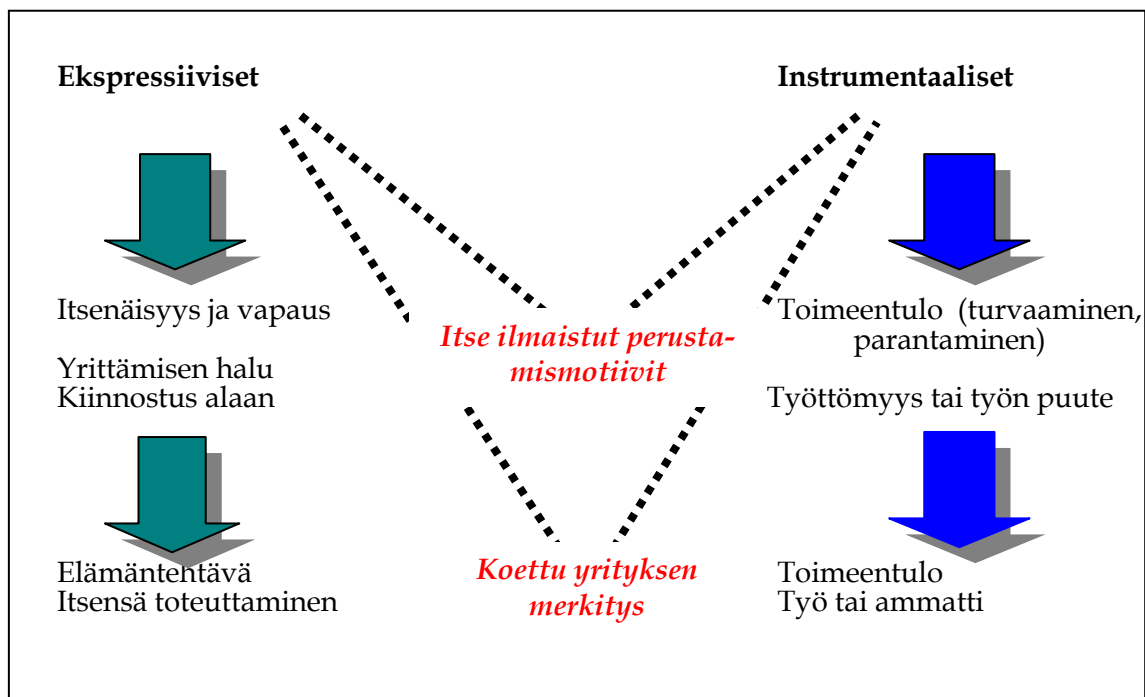
Tässä artikkelissa tarkastelemme yrityksen motiiveja toimia sosiaalisena yrityksenä. Luomme aluksi katsauksen yrittäjyyden tutkimukseen ja niihin yhteyksiin, joita yrityksen perustamismotiiveista yleensä on löydettävissä. Empiiristä osaa tarkasteltaessa pyrimme selvittämään yrittäjien itsensä määrittelemiä keskeisiä motiiveja, ja niiden suhteita, kun kyseessä on sosiaalisen yrityksen perustaminen tai yrityksen statuksen muuttaminen sosiaalisesti yritykseksi. Etsimme myös niitä tekijöitä, jotka ovat olleet vaikuttamassa päätökseen ja pyrimme selvittämään ajatuksesta toteutukseen – prosessin vaiheita. Perustamisen motiivit voidaan liittää näkemykseen yrittäjyydestä prosessina, johon vaikuttavat yrittäjän, yrityksen ja ympäristön piirteet.

Perustamista koskevat lähtökohdat

Perustamisen motiivit

Yrittäjien itse ilmaisemia motiiviperusteita on tutkittu paljon. Motiivit on jaettu ekspressiivisiin ja instrumentaalisiin motiiveihin. *Ekspressiivisillä motiiveilla* tarkoitetaan sitä, että toiminta itsessään tuottaa tyydytystä ja sen voidaan katsoa olevan koko toiminnan päämäärä. *Instrumentaaliset motiivit*, kuten taloudelliset syyt, viittaavat niiden keinojen löytämiseen, joiden avulla muita päämääriä voidaan saavuttaa. Joissain tutkimuksissa taloudellisten syiden on todettu kuuluvan tärkeimpien motiivien joukkoon mutta niiden merkitys ei näytä olevan muita syitä suurempi (Bygrave 1997, 4; Boswell 1973, 51-54; Dyer 1994).

Lisäksi puhutaan henkisen kasvun motiiveista, joilla tarkoitetaan luovuuden esiintuomista, pyrkimystä itsensä toteuttamiseen ja kehittymiseen. (Niittykangas 2003, 101-102.) Yksittäisten tutkimusten motiivianalyysit vaihtelevat merkitykseltään ja sekoittuvatkin toisiinsa. Motiivien voidaan kuitenkin sanoa olevan sidoksissa perustajan elämäntilanteeseen ja perustettavan yrityksen strategiaan valintoihin. Kyseessä ovat pitkälti yrittäjän arvoihin ja yrityksen arvomaailmaan kytkeytyvät pohdinnat. (Niittykangas 2003, 102-103.)



KUVIO 1. Yrittäjien itse ilmaisemien motiiviperustelujen perusrhmittely (Niittykangas 2003, 102).

Asennetta yrittäjyyttä kohtaan pidetään yleisesti yhtenä keskeisimmistä yrittäjyyteen ohjaavista motivaatiotekijöistä. Asenteet ovat yksilön omaksumia, suhteellisen pysyviä suhtautumistapoja jotakin asiaa kohtaan. Asenteiden yhteydestä yrittäjyyteen on nostettu esiin itsenäisyyteen ja riippumattomuuteen, varovaisuuteen ja ennakkoluuloisuuteen, työhön ja elintason sekä innovatiivisuuteen

ja kokeilunhaluun liittyvät asenteet. (Niittykangas 2003, 103.) Itsenäisyyteen pyrkimisen merkitystä motiivina korostavat myös Bygrave (1997, 4) ja Boswell (1973, 51-54).

Positiivinen asenne yrittäjyyteen on yrittäjäuran aktiivisen tavoittelun, yrittäjyysintentioiden, edellytys. Intentiot ovat olleet yrittäjyystutkimuksessakin pitkään kiinnostuksen kohteena. Kiinnostus intentioihin voidaan nähdä vastauksena perinteisen piirreteoreettisen ajattelun kyvyttömyyteen ennustaa yrittäjämäistä käyttäytymistä. Yrittäjyys on, kuten Krueger ja Brazeal (1994) toteavat, intentionaalista käyttäytymistä ja intentiot selittävät vähemmistöryhmien käyttäytymistä paremmin kuin yksilön tai toimintaympäristön piirteet. Kruegerin ja Carsrudin (1993; myös Krueger & Brazeal 1994; Krueger, Reilly & Carsrud 2000) esittämien ajatusten taustalla ovat tavoitteellisen toiminnan teoria (Fishbein & Ajzen 1975; Ajzen & Fishbein 1980; Ajzen 1988; Ajzen 1991) ja Shapero-Sokol -malli (Shapero & Sokol 1982). Perusajatuksena on, että yksilön käyttäytymiseen ja valintoihin vaikuttavat vaihtoehdon koettu houkuttavuus, kanssaihminen odotukset ja käsitykset omista mahdollisuuksista selviytyä kuten Lääperi ja Niittykangas aiemmin totesivat.

Vahvasti yksilösidonnainen lähtökohta on tyypillistä yrittäjyystutkimukselle. Perustamisessa kysymys ei kuitenkaan ole yksinomaan yksilön piirteistä ja kyvykkyyksistä. Perustamisen motiivit liittyvät vahvasti myös erilaisiin *tilannetekijöihin*: koko taloutta, sijaintiympäristöä tai yksilön elämäntilannetta kuvaaviin tekijöihin, yrittäjyyteen vetäviin (pull) ja työntäviin (push) tekijöihin. Kontingenssijattelu tarjoaa hyvän lähtökohdan yritysten syntyyn vaikuttavien tekijöiden jäsentämiselle (Niittykangas 2003, 127-129). Tällöin sattumallakin on oma merkityksensä. Sen merkitystä on luonnehdittu sellaisilla toteamuksilla kuin "*Ole monessa mukana ja anna sattumalle mahdollisuus palkita*" tai "*Sattumakin pitää ansaita*".

Liiketoiminnan synty prosessina

Liiketoiminnan syntyä kuvataan usein prosessina. Puhutaan yrittäjyyteen kasvamisesta (esim. Gibb & Ritchie 1982; Dyer 1994), tilannesidonnaisuudesta (Bygrave 1994, 3; Deakins 1999, 51), liiketoimintamahdollisuuksista (Shane 2003, 11), elinkaarimallista (Churchill 2000; Churchill & Lewis 1983; Greiner 1972) ja oppimisprosessista (Minniti & Bygrave 2001). Yrittäjäksi ryhtymisen päätösprosessi voidaan jakaa harkintakynnystä edeltävään ja sitä seuraavaan vaiheeseen. Prosessia tulkitaan kuitenkin hyvin eri tavoin, näkökulmina ovat vaiheittain etenevä prosessi, idean kehittymiseen perustuva elinkaarimalli ja oppimisprosessi. Vaihemalli tutkii yrittäjäksi valikoitumista, elinkaarimalli puolestaan liikeidean kehittymistä menestyväksi liiketoiminnaksi. Oppimisprosessissa keskeisenä näkökulmana on liiketoiminnan edellyttämien ehtotekijöiden yhteen saattaminen ja yhteensovittaminen. (Niittykangas 2003, 147.) Sosiaalisessa yrittäjyydessä viimeinen näkökulma korostuu.

Oppimisprosessia voidaan tarkastella ns. *käytäväperiaatteen* kautta. Sen mukaan yrittäjä löytää uuden liiketoimintamahdollisuuden aiemman kokemukseensa (ml. Yrittäjäkokemuksen) ja niistä kertyneen tiedon ja osaamisen avulla. Käytäväperiaatteen mukaan juuri aiemmat kokemukset ja niiden pohjalta ker-

tynyt tieto, taito, kyvykkyydet ja osaaminen vievät yrittäjää kohti uuden liiketoiminnan käynnistämistä. Ilman tätä aiemmista kokemuksista kertynyttä osaamista juuri kyseistä uutta liiketoimintaa ei olisi syntynyt. Voidaan siis katsoa, että yrittäjä havaitsee uusia liiketoimintamahdollisuuksia oppimisprosessin tuloksena. (Ronstadt 2007, 73.)

Käytävällä viitataan tiettyyn polkuun, jota yrittäjä lähtee seuraamaan perustaessaan yritystään ja joka voisi olla erilainen, jos yrittäjän aiemmat kokemukset olisivat toisenlaisia. Yrittäjäuran edetessä käytävällä tulee vastaan tienhaaroja ja uusia mahdollisuuksien ikkunoita, joiden kohdalla yrittäjä joko päättää lähteä kohti uutta, jatkaa valitsemallaan uralla tai palata jopa taaksepäin. (Ronstadt 2007, 73-74.)

Myös muut tutkijat ovat havainneet kokemusten ja uuden yrityksen perustamisen yhteyden. Dyer (1994) toteaa noviisiyrittäjien perustavan monesti myöhemmin uusia yrityksiä (myös Ucbasaran, Westhead & Wright 2006). Bygraven (1997, 4, 8) mukaan yrittäjä saa uuden yrityksen perustamisen ideat useimmiten alalta, josta yrittäjällä on kokemusta tai jolla hän on aiemmin työskennellyt. Myös iällä näyttää olevan merkitystä yrityksen perustamisessa juuri hankittujen kokemusten valossa. Ikääntyessään ihminen saa kokemuksia, joiden perusteella voi arvioida helpommin liiketoimintamahdollisuuksia.

Käytäväperiaatteen tiedostaminen on tärkeää, jotta yrittäjä voi ennakoida tulevaisuuttaan. Noviisiyrittäjät eivät osaa odottaa, että ensimmäinen yritys ei usein jää ainoaksi vaan yrittäjä saattaa olla perustamassa uutta liiketoimintaa jo pian ensimmäisen jälkeen. Tieto tästä auttaa yrittäjää pitämään silmät auki ja havainnoimaan uuden liiketoiminnan mahdollisuuksia. Asiakkaiden, toimittajien ja yhteistyökumppanien merkitys on tärkeä, koska heidän käsitykset tuotteesta vasta kertovat lopullisesti sen, millainen tuote todella on ja voisiko siitä mahdollisesti kehittyä jotain uutta. Ensimmäisestä yrityksestä saatujen kokemusten ja osaamisen perusteella yrittäjä osaa luoda uudesta entistä paremman yrityksen. (Ronstadt 2007, 75.)

Käytäväperiaatteeseen liittyy läheisesti ns. *“lähellä piti”* -ilmiö, joka kuvaa monen yrityksen kykyä selviytyä mutta ennen sitä kohdata todellinen elonjäämiskriisi. Kun yrittäjä on tietoinen käytävällä vastaan tulevista uusista mahdollisuuksista ja mahdollisesta kriisistä ja siitä selviytymisestä, hänen ei tarvitse alun perinkään asettaa tavoitteekseen voiton maksimointia. Tämän tietäessään yrittäjä voi pyrkiä yksinkertaisesti selviytymään alkuun ilman suuria tuottotavoitteita. Se myös madaltaa yrittäjäksi ryhtymisen kynnystä. (Ronstadt 2007, 78.)

Toimialojen välillä on eroja tarjolla olevien uusien käytävien suhteen. Ideallisinta olisi, jos aloittava yrittäjä voisi valita toimialan, jolla käytäviä syntyisi mahdollisimman paljon. Usein tällaiset toimialat ovat uusia, joilla ei vielä kaikkia liiketoimintamahdollisuuksia ole tunnustettu. (Ronstadt 2007, 79.) Toisaalta moni yrittäjäksi haluava etsii liian pitkään ainutlaatuista ideaa, jota ei koskaan tule vastaan. Bygrave korostaakin sitä, ettei idea sinänsä ole kaikkein tärkein tekijä vaan sen jatkojalostaminen, toteuttaminen ja kannattava liiketoiminta. (Bygrave 1997, 12-13.)

Uusien yritysten perustaminen käytäväperiaatteen mukaisesti on yrittäjälle edullisempaa ja vaatii vähemmän työtä kuin ensimmäisen yrityksen perustaminen. Tämä perustuu yksinkertaisesti siihen, että yrittäjä voi hyödyntää edellisen yrityksen resursseja ja kontakteja. Tämä selittää todennäköisesti osittain myös sen, että uuden yrityksen perustaminen ensimmäisen jälkeen on niin nopeaa. (Ronstadt 2007, 80.)

Sosiaaliset yritykset tutkimusaineiston valossa

Sosiaalisen yrityksen perustamisen motiivit

Yleisesti yrittäjät painottavat ekspressiivisiä syitä motiiviperusteluissaan. Näitä ovat muun muassa itsenäisyys ja riippumattomuus sekä yrittämisen halu. Instrumentaaliset motiivit, kuten taloudelliset syyt jäävät usein ekspressiivisten motiivien varjoon. (Niittykangas 2003, 102.) Sosiaalisen yrityksen perustamisen motiivina *taloudelliset syyt* korostuvat sen sijaan hyvin voimakkaasti. Yrittäjien ja yritysten edustajien mukaan taloudellisten tukien merkitys on ollut erittäin merkittävä, jopa ratkaiseva. Yritykset olisivat saattaneet jäädä perustamatta ilman niitä.

Ekspressiivisiä syitä tarkasteltaessa yrittäjien tai yritysten edustajien motiiviperusteluissa tulee esiin auttamisen halu, sopivan työllistettävän henkilön olemassaolo ja tietouden tuoma mahdollisuus (kokeilunhalu). Sosiaalisen yrittäjyyden ollessa toimintamallina melko uusi, nousee *asenteiden vaikutus* esiin. Vähäisten kokemusten vuoksi yrittäjältä tarvitaan ainakin kokeilunhalua ja oman haasteensa asennoitumiseen tuovat varmasti työvoimana olevat pitkäikäistyöttömät ja vapaakuntoiset työntekijät.

Sosiaalisen yrittäjyyden kontekstissa *lähiympäristöä* kuvaavista tekijöistä esiin nousee paikallinen arvo- ja asenneympäristö ja siellä erityisesti yritysten ja tukiorganisaatioiden välinen vuorovaikutus. Suurin osa yrittäjistä tai yritysten edustajista ovat saaneet tietoa sosiaalisen yrityksen perustamisesta ulkopuoliselta toimijalta (työvoimatoimisto, Teho-hanke, kunta, malliyritys), mikä sai tutkimuksen yrittäjät tai yritysten edustajat kiinnostumaan ja hankkimaan lisää tietoa.

Sosiaalisen yrityksen perustaminen oppimisprosessin kautta

Sosiaalisen yrityksen perustaminen voidaan tässä tutkimuksessa nähdä käytäväperiaatteen mukaisena oppimisprosessina. Kaikilla yrittäjillä tai yritysten edustajilla oli jonkinlainen kiinnekohta työttömiin tai vajaakuntoisiin ennen sosiaalisen yrityksen statuksen hankkimista. Voidaan siis katsoa, että yrittäjän oma kokemus tai hankittu tieto työttömistä ja vajaakuntoisista johdatti yrittäjän sosiaalisen yrityksen perustamiseen. Ilman tätä kokemusta ja tietoa yrittäjä ei olisi osannut havaita uuden liiketoiminnan mahdollisuutta ja yrittäjän polku olisi saattanut olla erilainen. Yrittäjä kulki kokemustensa kautta ”sosiaalisen yrittäjyyden käytävälle”.

Sosiaalinen yrittäjyys on ilmiönä uusi ja sisältää varmasti monia, vielä kehittymättömiä liiketoimintamahdollisuuksia. Käytäväperiaatteen mukaisesti yrit-

täjän tulisikin toimia mahdollisuuksien mukaan toimialalla, jossa kaikkia liiketoimintamahdollisuuksia ei ole keksitty. Sosiaalinen yrittäjyys on erinomainen esimerkki liiketoiminnasta, jossa on vielä useita käyttämättömiä mahdollisuuksia. Käytäväperiaatteen mukaan ajateltuna tutkimuksen kohteena olevilla yrittäjillä tai yritysten edustajilla voi tulla urallaan vastaan vielä muitakin sosiaaliseen yrittäjyyteen liittyviä haasteita.

Kaikki yrittäjät tai yritysten edustajat aikoivat pitää sosiaalisen yrityksen statuksen seuraavien kolmen vuoden ajan. Sosiaalinen yritys perustetaan siis pitkän aikavälin tähtäimellä tavoitteena jatkuva liiketoiminta. Tässäkin korostuu sosiaalisen yrittäjyyden oppimisprosessinäkökulma.

Pohdintaa

Sosiaalisen yrittäjyyden ollessa ilmiönä vielä melko uusi on kiinnostavaa tietää, mikä yrittäjiä on motivoinut perustamaan juuri sosiaalisen yrityksen tavallisen yrityksen sijaan. Motiivinäkökulmasta voidaan esittää monenlaisia kysymyksiä. Onko kyseessä henkilökohtainen motiivi kuten auttamisenhalu, kilpailukyvyyn lisääminen vai kenties molemmat? Tuoko sosiaalisen yrityksen status mukanaan etua vai voiko se olla yritykselle myös taakka? Millaiset mahdollisuudet sosiaalisella yrityksellä on pärjätä kilpailussa?

Taloudelliset syyt tukimahdollisuuksineen korostuivat selvästi haastatelluissa sosiaalisissa yrityksissä. Osa haastatelluista toi esiin, ettei yritystä olisi olemassa ilman taloudellisia tukia. Voidaan siis vain pohtia kuinka paljon ekspressiivisillä syillä olisi painoarvoa ilman taloudellisia tukia. Tässä tutkimuksessa ne näyttäytyvät selvästi jäävän instrumentaalisten tekijöiden varjoon.

Sysäyksenä sosiaaliseen yrittäjyyteen ovat usein myös tilannetekijät. Työvoiman saatavuus ja aiemmat kontaktit sopiviin työntekijöihin ovat olleet tärkeitä yritystoiminnan käynnistämistä edistäviä tekijöitä. Lainsäädännön ja tukimahdollisuuksien tuntemus korostuu myös, sillä alkusysäykseen näyttää vaikuttaneen voimakkaasti se, että tietoisuus sosiaalisen yrittäjyyden mahdollisuudesta ja sopivuudesta omaan liiketoimintaan on saatu olemalla joko itse mukana lainsäädäntötyössä tai saamalla neuvoja tukiorganisaatioilta. Sosiaalisen yrittäjyyden konseptin ollessa vielä melko tuntematon, tukiorganisaation jakamalla tiedolla on todennäköisesti merkittävä rooli sosiaalisen yrittäjyyden tunnettuuden ja suosion lisäämisessä myös lähitulevaisuudessa. Näyttää myös siltä, että paikallinen arvo- ja asenneympäristö sosiaalista yrittäjyyttä kohtaan voi rohkaista yritystä uuden liiketoimintamallin kokeilemiseen, joten siihenkin kannattaa neuvonnan avulla pyrkiä vaikuttamaan.

Eräänä kiinnostavana motiivina sosiaalisen yrityksen statukselle tuli esiin mahdollinen imagohyöty. Kuntatoimijat korostivat erityisesti tätä näkökulmaa, mikä onkin luontevaa, sillä onhan kuntien tehtävänä pyrkiä edistämään myös vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistymistä. Osa haastatelluista yrittäjistä toi esiin, ettei statuksesta itsessään ole ollut mitään hyötyä, muttei haittaakaan. Kaikki eivät suinkaan halunneet liiketoiminnassaan tuoda esiin sosiaalisen yrityksen statustaan. Yksi haastateltava pohti mahdollisia negatiivisia vai-

kutuksia toteamalla, että ”sosiaalisena yrityksenä tullaan jatkamaan, mikäli ei aleta pitämään reppanayrityksenä”. Yrittäjien ilmaiseman huolen sosiaalisen yrityksen statuksen tuomasta negatiivisesta imagosta tai haitasta liiketoiminnalle voi myös päätellä, ettei sosiaalisen yritysten statuksen hankkimista voida välttämättä tarkastella keskeisiä arvopohdintoja sisältävinä motiiveina vaan mahdollisesti liiketoimintaa ylläpitävänä päätöksenä tai puhtaasti instrumentaalisenä motiivina.

Sosiaalinen yrittäjyys voi olla varteenotettava vaihtoehto niille yrittäjille, joille sopiva mahdollisuus tarjoutuu ja jotka ovat kiinnostuneita kokeilemaan tätä liiketoimintamahdollisuutta. Täytyy muistaa, että edellytyksiä luodaan ja muokataan voimakkaasti lainsäädännöllä ja poliittisilla päätöksillä. Yritystoiminnan jatkuvuuden katsottiin haastateltavien mielestä olevan myös voimakkaasti riippuvainen näistä tekijöistä. Koska kyseessä on uusi ilmiö, voidaan motiivienkin olettaa heijastavan alkuvaiheen tilannetekijöiden merkitystä. Aika näyttää mihin asemaan sosiaalinen yrittäjyys Suomessa nousee ja kuinka motiivit yrityksen perustamisen taustalla tulevat muuttumaan. Mielenkiintoista olisi myöhemmin tutkia, kuinka nyt tutkittujen yrittäjien ura on kehittynyt ja onko se seurannut oletettua käytävää sosiaalisen yrittäjyyden uralla.

LÄHTEET

- Ajzen, Icek 1988. *Attitudes, personality, and behavior*. Milton Keynes, Open University Press.
- Ajzen, Icek 1991. Theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, Icek & Martin Fishbein 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Boswell, Jonathan 1973. *The rise and decline of small firms*. London: George Allen & Unwin Ltd.
- Bridge, Simon, Ken O'Neill & Stan Cromie 1998. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. London: Macmillan.
- Bygrave, William D. 1994. The entrepreneurial process. Teoksessa William D. Bygrave (toim.) *The portable MBA in entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons, 1-25.
- Churchill, Neil 2000. The six key phases of company growth. Teoksessa Sue Birley & Dan Muzyka (toim.) *Mastering Entrepreneurship*. London: Prentice Hall, 251-257.
- Churchill, Neil C. & Virginia L. Lewis 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Deakins, David 1999. *Entrepreneurship and Small Firms*. London: McGraw-Hill.
- Dyer, Gibb W. 1994. Toward a Theory of Entrepreneurial Careers. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19(2), 7-21.
- Fishbein, Martin & Icek Ajzen 1975. *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Gibb, Allan & John Ritchie 1982. Understanding the Process of Starting Small Business. *European Small Business Journal*, 1(1), 26-45.
- Greiner, Larry E. 1972. Evolution and revolution as organizations growth. *Harvard Business Review*, 72(4), 37-46.
- Krueger, Norris F. & Deborah V. Brazeal 1994. Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 91-104.
- Krueger, Norris F. & Alan L. Carsrud 1993. Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5, 315-330.
- Krueger, Norris F., Michael D. Reilly & Alan L. Carsrud 2000. Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15, 411-432.
- Minniti, Maria & William Bygrave 2001. A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5-16.
- Niittykangas, Hannu 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja 134.
- Ronstadt, Robert. 2007. Corridor principle – käytäväperiaate. Teoksessa Mauri Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum, 71-81.
- Shane, Scott 2003. *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham, UK: Edgar Elgar.
- Shapiro, Albert & Lisa Sokol 1982. The Social Dimensions of Entrepreneurship. Teoksessa C. Kent, D. Sexton & K. Vesper (Eds.) *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 72-90.
- Ucbasaran, Deniz, Paul Westhead & Mike Wright 2006. *Habitual Entrepreneurs*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

SOSIAALISEN YRITTÄJYYDEN LISÄARVO JA KILPAILUETU

Hannu Lappalainen
Anne Mustamäki

Sosiaaliset yritykset

Sosiaalinen yritys Suomessa kilpailee samoilla vapailla markkinoilla kuin muutkin yritykset. Se tuottaa markkinoille tuotteita tai palveluja ja se voi toimia millä toimialalla tahansa. Sosiaalinen yritys maksaa kaikille työntekijöilleen työehtosopimuksen mukaisen palkan ja on merkitty kaupparekisteriin. Sen liiketoiminnan tulee olla kannattavaa ja liiketoiminnan tavoitteena on tuottaa voittoa. Liiketoiminnasta syntyvän voittonsa sosiaalinen yritys voi käyttää haluamallaan tavalla.

Suurin ero muihin yrityksiin nähden on sen henkilöstörakenteessa: vähintään 30 prosenttia työntekijöistä täytyy olla vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä. Sosiaalinen yritys on oikeutettu saamaan palkkatukea. Rekisteröity sosiaalinen yritys saa käyttää liiketoiminnassaan ja markkinoinnissaan sosiaalisen yrityksen nimeä ja perhostunnusta. (<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2563>). Lisäksi sosiaalinen yritys voi saada työllisyyspoliittista avustusta perustamiseen ja toiminnan vakiinnuttamiseen. Tietyissä tapauksissa sosiaaliselle yritykselle voidaan myöntää korotettua investointitukea. Sosiaaliset yritykset voivat hakea myös kaikille yrityksille tarkoitettua yritysrahoitusta. (<http://www.tekeskus.fi/Public/?nodeid=15443&area=7546>).

Sosiaalisen yrityksen nimi ja perhostunnus antaa yritykselle statuksen, jolla se voi erottua kilpailijoistaan. Statuksen tuoma lisäarvo pitäisi ainakin pitkällä tähtäimellä kulminoitua yritykselle parempana kilpailuetuna. Yleisesti sosiaaliin yrittäjyyteen mielletään korostunut yhteiskuntavastuu, yhteiskunnan palkkatuet ja kolmannen sektorin toimintaperiaate. Sosiaalisten yritysten omat käsitykset statuksen tuomasta lisäarvosta ja sen mahdollisesta merkityksestä kilpailuetuna eivät ole päässeet laajemmin esille.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia sosiaalisen yrityksen statuksen tuomaa lisäarvoa yrityksen kilpailuedun näkökulmasta. Tutkimuksen ensisijainen tavoite on selvittää se, minkälaista lisäarvoa sosiaalisen yrityksen status antaa yritykselle sen toimintaympäristössä, minkälaisin keinoin sosiaalinen yritys kilpailee markkinoilla, kuinka kilpailuetu säilytetään ja miten sosiaalinen yritys vastaa henkilöstön osaamisen haasteisiin.

Kiinnitämme työmme lisäarvoa, kilpailuetua ja kilpailustrategioita koskevaan keskusteluun. Omana kokonaisuutenaan tarkastelemme osaamisen haasteita. Kussakin yhteydessä aiempaa keskustelua ja seitsemän yrityshaastattelun tuloksia tarkastellaan samassa yhteydessä, minkä tarkoituksena on helpottaa sosiaalisten yritysten erityispiirteiden tunnistamista. Haastattelulomakkeen kysymykset ovat liitteessä.

Kannattavan liiketoiminnan taustalla

Sosiaalisen yrityksen statuksen tuoma lisäarvo

Strategiakirjoissa lisäarvolla tarkoitetaan yleensä jonkin tuotteen kohonnuttua arvoa, joka on aikaansaatu tuotannossa tietyn tuotannon tekijän, kuten työvoiman tai koneiden avulla. Porterin (1985, 51 - 82) tunnetussa arvoketjumallissa arvoketju on käsite, joka kuvaa jonkin hyödykkeen jalostamista raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi. Jokainen arvoketjun vaihe, yksittäinen prosessi nostaa tuotteen arvoa. Porterin tunnettu arvoketju koostuu yhdeksästä toiminnosta. Perustoimintoja ovat tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi sekä huolto. Tukitoimintoja ovat hankinta, tekniikan kehittäminen, inhimillisten voimavarojen kehittäminen ja yrityksen infrastruktuuri. Kukin näistä toiminnoista voi olla kilpailuedun kannalta elintärkeitä. Arvoketjun tarkoituksena on erottaa erilaiset toiminnot toisistaan ja selvittää niiden asiakkaille tuottama arvo ja kustannukset. Yrityksen arvoketjun vaiheita voi olla esimerkiksi tietyn brandin (merkin) liittäminen yritykseen ja/tai tuotteeseen. Merkin avulla erottaudutaan kilpailijoista ja haetaan tuotteille lisäarvoa.

Rekisteröity sosiaalinen yritys saa käyttää liiketoiminnassaan ja markkinoinnissaan sosiaalisen yrityksen nimeä ja perhostunnusta. Sosiaalisen yrityksen nimi ja perhostunnus antaa yritykselle statuksen, jolla se voi erottua kilpailijoistaan. Statuksen tuoma lisäarvo pitäisi ainakin pitkällä tähtäimellä kulminoitua yritykselle parempana kilpailuetuna. Statuksen tuomalla lisäarvolla tavoiteltavat hyödyt voivat parantaa esimerkiksi houkuttavuutta yhteistyökumppanina, työvoiman saatavuutta ja toiminnan uskottavuutta. Statuksen tuomaa lisäarvoa voidaan tarkastella myös vastuullisen "tuotemerkkijattelu" näkökulmasta. Asiakkaat edellyttävät "tuotemerkiltä" entistä korkeampitasoisia ominaisuuksia ja kiinnittävät huomiota myös siihen, miten yritys kantaa yritysvastuunsa. Asiakkaat odottavat yrityksiltä entistä suurempaa avoimuutta sen suhteen, miten niiden toiminta vaikuttaa yhteiskuntaan. Nämä odotukset eivät liity pelkästään lakien noudattamiseen vaan ennen kaikkea siihen, että yrityksen liiketoimintatapa heijastaa välittämisen kulttuuria esimerkiksi työllistämällä heikossa työmarkkina-asemassa olevia.

Sosiaalisen yrityksen statuksen tuomien hyötyjen arviointi ei ole aina kovin helppoa ja lyhyellä tähtäimellä niitä ei aina kannata edes pikkutarkasti laskea. Sosiaalisen yrityksen perustaminen voidaan nähdä ennen muuta yrittäjän arvovalintana. Samaan aikaan tulee muistaa, että sosiaalisen yrityksen statuksella voi olla myös kielteisiä vaikutuksia asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin, erityisesti tilanteissa joissa kysymys ei ole kaikkien tuotantoketjun kuuluvien yritysten yhteisestä arvovalinnasta. Tässä tutkimuksessa lisäarvolla tarkoitetaan sosiaalisen yrityksen statuksen tuomaa lisäarvoa sellaisena kilpailuetuna, jota muilla yrityksillä ei ole käytössä.

Haastateltujen yritysten omat näkemykset statuksen tuomasta lisäarvosta.

Kaikki kyselyyn osallistuneet yritykset (n=7) kokivat toimialasta riippumatta, että sosiaalisena yrityksenä toimiminen antaa heille lisäarvoa erityisesti yhteis-

kuntavastuun kantajana. Puolet yrityksistä kuitenkin kertoi, etteivät he joko ole halunneet puhua sosiaalisen yrityksen statuksesta kenellekään tai eivät ole käyttäneet markkinoinnissaan sosiaalisen yrityksen nimeä ja perhostunnusta, koska tiedon ei uskota tuovan lisäarvoa tai kilpailuetua yritykselle. Nämä yritykset kokivat, että he joutuvat selittelemään sosiaalista yritystä yritysmuotona ja perhostunnuksen tarkoitusta ja se ei toisi heille kilpailuetua markkinoilla, päinvastoin.

Toisaalta vastauksista kävi ilmi, että sosiaalisena yrityksenä markkinoinnin koettiin parantavan sosiaalisten yritysten tarjoamien palvelujen ja sen tuottamien tavaroiden kysyntää yhteiskuntavastuullisina toimijoina. Yritykset kokivat saavuttavansa lisäarvoa asiakkailtaan toimijoina siitä, että he työllistävät heikossa työmarkkina-asemassa olevia, mikä hyödyntää yhteiskuntaa, jolloin *"varsinainen sosiaalisen yrityksen status antaa yhteiskuntavastuun kantajana lisäarvoa, mitä suuretkin yritykset hakee ja sitä kautta työllistää meitä."* Lisäarvoon liitettiin myös ekologisuus, eettisyys, kotimaisuus ja nuorten osatyökykyisten työllistäminen.

Kilpailustrategiat

Kilpailun kiristyminen maailmanlaajuisesti vaatii myös suomalaisilta yrityksiltä uusia toimintamalleja ja ajatuksia kilpailuedun parantamiseksi. Käsillä olevan talouden taantuman myötä kilpailuedun merkitys korostuu, sillä kasvu on hidastumassa ja supistuvista markkinoista ei riitä jaettavaa kaikille. Kilpailuedun aikaansaaminen on yksi keskeisempiä yrityksen strategisia päätöksiä. Kilpailuetu on Porterin (1985, 9-16) mukaan vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin. Yrityksen kilpailuetu pohjautuu asiakkaille tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamisen vaatimat kustannukset.

Porterin (1980) viitekehyksessä, niin kutsutussa toimialan kilpailuvoimien mallissa lähdeään liikkeelle ajatuksesta, jonka mukaan yrityksen toimiala ja siinä vaikuttavat voimat muodostavat yrityksen menestymisen kannalta tärkeimmän tekijän. Jotta yritys varmistaa pitkän ajan menestymisen, tulee sen aluksi analysoida toimialan kilpailuvoimiin vaikuttavia rakenteita. Porterin (1985, 16) mukaan jokaisella toimialalla, olipa kyseessä kotimainen tai kansainvälinen, tuotteita tai palveluita tuottava yritys, kilpailun säännöt sisältyvät viiteen kilpailutekijään: uusien kilpailijoiden alalle tuloon, korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhkaan, asiakkaiden neuvotteluvoimaan, hankkijoiden neuvotteluvoimaan ja nykyisten kilpailijoiden keskinäiseen kilpailuun. Porterin (1985) arvoketjuteorian mukaan yrityksen kilpailuetu voi puolestaan liittyä mihin tahansa yrityksen perus- tai tukitoiminnoista.

Keskimääräistä paremman menestymisen perustana on Porterin (1985, 24-25) mukaan pitkällä aikavälillä pysyvä kilpailuetu. Vaikka yrityksellä voi olla joukko vahvoja ja heikkoja puolia kilpailijoihinsa nähden, kilpailuetua yrityksellä voi olla periaatteessa kahdentyypistä: alhaiset kustannukset ja differointi (erilaistaminen). Valinnan taustalla on yksinkertaisesti se, voiko yritys vaikuttaa markkinoilta samaansa hintaan vai ei. Näin ollen valinta kustannustehokkuuden ja differoinnin välillä perustuu toimialan rakenteeseen. Hieman toisesta

näkökulmasta tarkasteltuna valinta perusstrategioiden välillä riippuu siitä, kuinka hyvin yritys kykenee hallitsemaan viitta kilpailun voimaa verrattuna kilpailijoihinsa. Kun kaksi kilpailuedun tyyppiä yhdistetään siihen toimintakenttään, jolla yritys pyrkii kilpailuetuaan hyödyntämään, saadaan *kolme perusstrategiaa*, joiden avulla yritys voi saavuttaa keskimääräistä paremman menestyksen. Nämä ns. geneeriset kilpailustrategiat ovat *kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen*.

Kustannusjohtajuus

Kustannusedun lähteet ovat moninaisia ja riippuvat alan rakenteesta. Niihin voi kuulua suurtuotannon etujen tavoittelu, yksinomaisuutena oleva tekniikka, suosituimmuusasema raaka-aineiden hankinnassa ja halvan työvoiman saanti. Alhaisin kustannusten tuottavan yrityksen on hyödynnettävä kaikki kustannusedun lähteet. Se myy tavallisesti mutkatonta vakiotuotetta ja kiinnittää päähuomionsa suurtuotannon etuihin tai absoluuttisiin kustannusetuihin.

Jos yritys voi saavuttaa ja säilyttää kustannusjohtajuuden, se menestyy alalla keskimääräistä paremmin, mikäli se pystyy pitämään hintansa alan keskitasolla tai lähellä sitä. Jos hinnat ovat samoja tai alempia kuin kilpailijoilla, merkitsevät kustannusjohtajan alhaiset kustannukset suurempia voittoja. Kustannusjohtaja ei voi kuitenkaan olla huomioimatta differoinnin perusteita. Jos asiakkaat eivät pidä yrityksen tuotteita hyväksyttävänä tai muihin verrattavina, on yrityksen laskettava tuotteen hintaa reilusti kilpailijoiden perimiä hintoja alemmaksi saadakseen tuotteensa myydyksi. Tämä saattaa mitätöidä edullisesta kustannusasemasta koituvat hyödyt.

Differointi (erilaistaminen)

Toinen perusstrategia on differointi. Tätä strategiaa noudattava yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen joissakin asiakkaiden yleisesti arvostamissa suhteissa. Yritys valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, jota monet alan asiakkaat pitävät tärkeänä, ja etsii itselleen aseman, jossa se tyydyttää nuo tarpeet. Ainutlaatuisuutensa ansiosta se voi nostaa hintoja. Differoinnin perustana voi olla itse tuote, tuotteen jakelujärjestelmä, markkinointi ja monenlaiset tekijät.

Yritys, joka pystyy saavuttamaan ja säilyttämään differoinnin, menestyy alansa keskiarvoa paremmin, jos hintaero on suurempi kuin ainutlaatuisuuden saavuttamiseksi tarvittavat ylimääräiset kustannukset. Differoijan on siis aina etsittävä sellaisia keinoja, jotka johtavat differointikustannuksia suurempaan hinnannousuun. Differointistrategian loogisuus edellyttää, että yritys valitsee differoinnin kohteeksi sellaiset ominaisuudet, jotka ovat erilaisia kuin kilpailijan valttikortit. Yrityksen on todella oltava jossakin asiassa ainutlaatuinen tai annettava kuva ainutlaatuisuudesta, jos se odottaa pystyvänsä asettamaan korkeampia hintoja. (Porter 1985, 28.)

Keskittyminen

Kolmas perusstrategia on keskittyminen. Tämä strategia poikkeaa Porterin (1985, 29) mukaan selvästi muista, koska siinä valitaan toimialan sisältä kapea kilpailukenttä. Keskittyjä valitsee alalta segmentin tai useamman segmentin ja

laatii strategiansa niin, että se palvelee kohdesegmenttejä ja sulkee muut segmentit palvelujensa ulkopuolelle. Optimoimalla strategiansa kohdesegmenttejä varten keskittyjä pyrkii saavuttamaan kilpailuedun juuri näissä segmenteissä, vaikka sillä ei ole kilpailuetua koko markkinoilla.

Keskittymisstrategiassa on kaksi vaihtoehtoista muotoa. Kustannuspainotteista keskittymistä käyttävä yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun kohdesegmentissä, kun taas differointipainotteista keskittymisstrategiaa soveltava yritys pyrkii toteuttamaan differointia kohdesegmentissään. Molemmat keskittymisstrategian muodot perustuvat kohdesegmenttien ja muiden markkinasegmenttien välisiin eroihin.

Kohdesegmentissä on oltava ostajia, joilla on muista poikkeavia tarpeita, tai niiden tuotanto- ja jakelujärjestelmien, jotka palvelevat parhaiten kohderyhmää, on oltava erilaisia kuin muissa segmenteissä. Kustannuspainotteisessa keskittymisessä hyödynnetään joissakin segmenteissä olevaa kustannuskäyttäytymisen erilaisuutta, kun taas differointipainotteisessa keskittymisessä hyödynnetään joidenkin segmenttien asiakkaiden erikoistarpeita. Keskittyjä voi siis saavuttaa kilpailuedun omistautumalla yksinomaan näiden segmenttien palvelemiseen.

Haastateltujen yritysten omat näkemykset kilpailueduista.

Kun haastatelluilta kysyttiin, miten sosiaaliset yritykset hakevat kilpailuetua markkinoilla, selvisi, että puolet vastaajista koki sosiaalisen yrityksen statuksen parantavan houkuttavuutta yhteistyökumppanina. Etenkin yhteistyössä suurten yritysten kanssa, jotka usein hakevat lisäarvoa yhteiskuntavastuullisina toimijoina, status koetaan positiivisena asiana. Jollain tavoin sosiaalisen yrityksen statuksen koettiin parantavan kaikissa yrityksissä työvoiman saatavuutta sekä uskottavuutta luotettavana yhteistyökumppanina. Toisaalta yhtenä haasteellisena tehtävänä sosiaalisen yrityksen kannalta koettiin asiakkaiden luottamuksen saavuttaminen.

"On ehkä varmaan joitakin asiakkaita, jotka ajattelee, että tuotteet on jotenkin huomomin tehty tai muuta. Mutta kyllä ne sen laadun näkee kumminkin".

Asiakkuuksien hallinta nähtiin ydinkysymyksenä sosiaalisen yrityksen toiminnassa. Yrittäjien mielestä siihen tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, mikäli yritys aikoo saada sosiaalisen yrityksen statuksesta kilpailuetua markkinoilla pitkällä aikavälillä.

Sosiaalisen yrityksen statuksella koettiin olevan negatiivisia vaikutuksia puolessa haastatelluista. Yksi haastatelluista kertoi, että

"varsinaisesti sosiaalisen yrityksen nimeä ja perhostunnusta vältän käyttämästä. Siitä ei ole hyötyä, päinvastoin, joutuu selittelemään, että mikä se meidän osaamien on vai onko sitä ollenkaan".

Kunnan omistus pohjan koettiin jossain määrin vääristävän kilpailua ja tuovan negatiivista vaikutusta yhteistyökumppaneihin ja asiakkuuksien hallintaan.

Haastatellut kokivat, että sosiaalisen yrityksen tulee olla tarkka siitä, että se ei luo epätervettä kilpailutilannetta julkisen sektorin ja yksityisen sektorin välille. Tästä syystä haastatellut sosiaaliset yritykset pyrkivät mahdollisuuksien mukaan etsimään toiminnan mahdollisuuksia sellaisilta aloilta, joissa kilpailua ei ole, tai toteuttamaan uusia liikeideoita toimialoilla ja markkinoilla, joilla muut yritykset eivät toimi.

Haastatelluissa yrityksissä oli tullut tilanteita, joissa on kyseenalaistettu yrityksen luotettavuus ja uskottavuus, kun työllistetään pitkäaikaistyöttömiä tai osatyökykyisiä:

"eri ryhmien kanssa on käyty keskusteluja, niin kyllä siellä tulee tuota sellaisia tilanteita, eliikkä just tää luotettavuus, kun pitkäaikaistyöttömiä työllistetään, osaako ne mitään. Tai jotain vammaisia, voiko niitä ottaa työhön, osaako ne mitään. Kyllä suomalaisessa yhteiskunnassa on tämmöisiä ennakkoluuloja, tämäntapaisia työntekijöitä kohtaan".

Etenkin teollisella toimialalla asiakkailla oli kokemuksia siitä, että osaamiskynnyks, työvoiman vaihtuvuus ja pitkäjänteisyyden puuttuminen vaikuttavat tuotteen laatuun ja toimituskykyyn ja sitä kautta kilpailuetuun. Haastatellut yritykset pyrkivätkin strategioissaan luomaan toimintamalleja, joilla he pystyisivät erikoistumaan tai perehtymään jollekin tietylle spesifille alalle.

Tulevaisuuden menestystekijät

Vain muutos on pysyvää

Toimintaympäristön muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Muutosvoimat luovat haasteita mutta samalla myös uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Tämän päivän yritykset kohtaavat maailmanlaajuisen kilpailun. Kilpailun kiristymisen on synnyttänyt tarpeen keskittyä ydinosaamiseen. Ydinkompetenssin tai ydinosaamisen käsite (Prahalad & Hamel 1990) tuli yritysmaailman tietoisuuteen 1990-luvun alussa. Se on sellaista organisaation syvällistä osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja jonka varassa yritys voi kehittyä ja kehittää uutta liiketoimintaa. Tämä käsite ilmaisee, miten aiemmin yksilöön kytkettyjä käsitteitä on alettu käyttää myös koko organisaatiota koskemaan.

Ydinosaamisen avulla organisaatio kykenee Saralan ja Saralan (1996, 34) mukaan nopeasti sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja tarvittaessa siirtymään uusille toiminnan alueille. Näin voidaan nopeasti käyttää hyväksi muutuneiden olosuhteiden tarjoamia mahdollisuuksia. Uhat voidaan siten kokea kehittämistä käynnistäviksi haasteiksi. Perinteisesti strategisissa suunnitteluissa pohditaan, "missä liiketoiminnassa olemme mukana". Ydinosaamisen näkökulmasta tulisi pohtia, "mitä erityistä osaamista ja taitoa meillä on, jonka varaan voimme rakentaa tulevaa toimintaamme". Ydinosaamisen määrittely alkaakin organisaation toiminta-ajatuksen ja liikeidean analyysistä. Tällöin pohditaan, mitä toiminta-ajatus merkitsee henkilöstön osaamisen näkökulmasta. Toiminta-ajatuksen analysoinnin kautta pyritään määrittämään tärkeimmät aikaansaannokset eli strategiset toiminnot. Ydinosaamisen määrittely edellyttää, että kye-

tään tunnistamaan toiminnot, joista organisaation on kaikissa olosuhteissa huolehdittava. Organisaation toiminnot on siten kyettävä jakamaan keskeisiin ja vähemmän keskeisiin toimintoihin. Joskus voi myös käydä niin, että ydinosaaminen vanhenee. Silloin on lähdettävä hakemaan ja rakentamaan uutta ydinosaamista. Uusiutuvaan yritykseen liitetään usein oppivan organisaation käsite. Oppivan organisaation lähtökohta on ollut joustava ympäristöön sopeutuminen. Oppimisella pyritään säilyttämään ja parantamaan yrityksen kilpailuasemaa ja tuottavuutta sekä kehittämään innovatiivisuutta. (Ojala 2000, 162-163.)

Liiketaloudellisessa keskustelussa on vuosikymmeniä käytetty myös käsitettä kriittiset menestystekijät. Käsitteenä kriittiset menestystekijät voidaan määrittää sellaiseksi yksittäiseksi liiketoimintaratkaisuihin liittyviksi osatekijäksi, joka toimimattomana yksinään aiheuttaa menestymättömyyden, vaikka kaikki muut tekijät liiketoiminnassa olisivat kunnossa. Näin ollen kyseisellä tekijällä on yritykselle selkeä strateginen merkitys. Kriittiset menestystekijät ovat lähtökohtaisesti kolmetasoisia. Ensimmäisenä tasona ovat yleiset kriittiset menestystekijät, jotka ovat yhtäläiset kaikille yrityksille. Yleiset kriittiset menestystekijät muodostuvat: 1) businessosaamisesta, 2) synergiasta, 3) kustannustehokkuudesta ja 4) kilpailuedusta. Toisena tasona ovat tilannekohtaiset kriittiset menestystekijät, jotka pohjaavat mm. toimialakohtaisiin ja yrityksen koosta johtuviin menestysperustoihin. Ne ovat yhtäläisiä kaikilla ko. kriteerit täyttävillä yrityksillä. Kolmas taso on yritysکوhtaiset kriittiset tekijät, jotka pohjaavat siihen ainutkertaiseen tilanteeseen, joka yrityksellä on ja jonka varassa yrityksen menestys lepää. Nämä tapaus- eli yritysکوhtaiset kriittiset menestystekijät saattavat liittyä esim. asiakkaisiin, tuotteisiin, henkilöön, sijaintiin, imagoon, tuotantokoneistoon ja alihankintasuhteisiin. (Rope 2003, 83-106.)

Haastateltujen yritysten omat näkemykset tulevaisuuden menestystekijöistä.

Haastattelussa pyrittiin selvittämään millaisiin asioihin sosiaaliset yritykset kiinnittävät käytännössä huomiota menestyäkseen myös tulevaisuudessa. Lähtökohtaisesti yritykset halusivat toimia mahdollisimman ammattimaisesti ja toimia ”oikean yrityksen mukaisesti”. Kaikki haastatellut yritykset tiedostivat, että yritystoiminnan vetäjällä tulee olla osaamista pyörittää liiketoimintaa. Toisaalta ymmärrettiin, että pitää olla osaamista myös hyödyntää erilaiset sosiaalisen yrityksen tukimuodot. Silti vääristynyttä kilpailuasetelmaa ei sosiaalinen yritys saisi luoda markkinoille, etenkin jos

”yritys on kunnan omistama. Ja silloin täytyy olla todella tarkka siitä, että ei luo epäteroetta kilpailutilannetta kunnan ja yritysten välille. Siitä on voinut tulla negatiivista palautetta.”

Toisaalta yhteistyön merkitys muiden yritysten kanssa nähtiin yhtenä markkinoilla pysymisen ehtona. Työmenetelmien kehittäminen ja työn tehostaminen nähtiin edellytyksenä kustannusten kurissa pitämiseksi. Yrityksissä nähtiin myös henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin merkitys. Yrityksissä halutaan panostaa pitkäjänteiseen työnmenetelmien kehittämiseen ja sitä kautta työhyvinvoinnin parantamiseen. Toimihenkilöiden eli ohjaushenkilöiden pitkäaikai-

siin työsuhteisiin ja koulutukseen haluttaisiin panostaa, jotta yritykset menestyisivät myös pitkällä aikavälillä.

Kilpailutilanteessa sosiaalisella yrityksellä uskottiin haastattelun mukaan olevan erilainen asema kuin ns. tavallisilla yrityksillä. Tämän uskottiin johtuvan sosiaalisen yrityksen kustannusrakenteesta sekä siitä, että yritys oli ainutlaatuisen toimialalla ja pystyy näin erikoistumaan markkinoilla. Jos tuotteella ja markkinoilla on kysyntää, niin tuilla nähtiin olevan suuri merkitys menestyä kilpailutilanteessa. Etenkin näin uskottiin olevan markkinoilla, joilla ei ole muita toimijoita tai erittäin vähän toimijoita. Kohdeyritysten vetäjät pyrkivät löytämään sellaista sopivaa työtä, missä on tarpeeksi toistoa ja määrää, jotta he pystyvät toimimaan alalla. Mikäli sosiaalinen yritys lähtee toimimaan markkinoilla, joilla on paljon kilpailua, uskottiin, että sosiaalinen yritys ei pystyisi näillä toimialoilla kilpailemaan.

Osaamisen haasteet

Uudenlaista ajattelua tarvitaan

Toimintaympäristö on vahvassa muutoksessa. Vain hyvällä liiketoimintaosaamisella voi menestyä, tarvitaan kykyä ennakoida muutokset ja asemoida liiketoiminta muuttuvaan toimintaympäristöön. Muutokset tapahtuvat yhä nopeammin ja yritykset joutuvat sopeutumaan niihin entistä lyhyemmällä ajalla. Organisaatiossa korostuu tiedolla ja osaamisella johtaminen. Henkilöstön osaamista tulee vahvistaa jatkuvaan toimintaympäristön muutokseen. On edettävä sekä strategisella että käytännön tasolla. Otalan (2000, 24-28) mukaan perinteiset kilpailustrategiat - suuruuden ekonomia, kustannusjohtajuus, strategiset liittoutumat ja teknologiajohtajuus - eivät enää tuo kilpailuetua. Tämän päivän kilpailustrategiat ovat asiakaskeskeisyys, keskittyminen ydinasioihin, tehokas verkostoituminen, nopeus ja oikea ajoitus sekä nopea oppiminen. Nopea oppiminen korostuu jatkuvassa muutoksessa. Nopea oppiminen edellyttää johdolta näkemystä ja kykyä ohjata oppimista. Osaamisen hallinta ja tehokas hyödyntäminen ovat tuloksen kannalta tärkeitä.

Osaamistarpeiden jatkuvan analysoinnin pitäisi olla osa johtamista ja strategiaa. Kaplanin ja Nortonin (2004, 11) näkemyksen mukaan johtajien huomio kiinnittyy sellaisiin asioihin, joita mitataan, eivätkä pysty johtamaan asioita, joita ei voi mitata. Tämän vuoksi keskitytään liiaksi lyhyen tähtäimen taloudelliseen seurantaan eikä investoida aineettomaan pääomaan, joka muodostaa pohjan taloudelliselle menestymiselle tulevaisuudelle. Ilman kehittynyttä tulosten seurantajärjestelmää hukataan monia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen, koska aineetonta pääomaa ei kehitetä ja hyödynnetä tehokkaasti. Tästä sai alkunsa heidän kehittämä Balanced Scorecard - mittaristo, joka taloudellisten mittareiden lisäksi ottaa huomioon tulevaisuuteen suuntautuvat ei taloudelliset mittarit, nämä mittarit keskittyvät kolmeen näkökulmaan: asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaan.

Haastateltujen yritysten omat näkemykset osaamisen haasteista ja miten henkilöstön osaamista tulisi vahvistaa.

Haastatellut kokivat, että sosiaalisella yrityksellä on ollut vaikeuksia työllistää ihmisiä, joilla ei ehkä ole työkokemusta lainkaan ja työllistetyt tarvitsevat keskimääräistä enemmän ohjausta tai tukitoimenpiteitä. Tästä syystä avainhenkilöstön osaamista pyritään vahvistamaan työnjohdon pitkäaikaisilla työsuhteilla ja ohjausryhmän koulutusta lisäämällä huomioiden ohjattavien kohderyhmä. Avainhenkilöiden avulla pyritään hankkimaan lisätietoa markkinoilta ja samalla parantamaan tuotteiden ja palvelujen laatua.

Asiakasyritysten kanssa yhteistyötä tekemällä yrittäjät pyrkivät löytämään sopivaa osaamista ja palvelua. Osin koettiin, että sosiaaliseen ja psyykkiseen osaamiseen oli kyllä panostettu ja näitä oli vahvistettu erilaisilla koulutuksilla mm. kohtaamaan erilaisia ihmisiä. Haastattelussa kävi ilmi, että koulutusta kaivattaisiin enemmän liike-elämän tuntemuksessa ja strategioiden laatimisessa. Eräs haastateltu vastaa henkilöstön kehittämissuunnitelmaan, että

” tällä hetkellä koulutetaan hirveän huonosti, ei mitenkään vahvisteta osaamista, mutta tarkoituksena on. Meillä on sosiaaliseen puoleen ehkä liikaakin panostettu. Osaamista on vahvistettu erilaisilla koulutuksilla, on kyllä järjestetty koulutusta tällä puolella - etenkin kohtaamaan erilaisia ihmisiä. Seuraava tulee olemaan se, että meidän täytyy oikeastaan muuttaa linjaa, kouluttaa liike-elämään enempi. Se on siinä strategiassa, miten sitä lähetään viemään eteenpäin, sitä käyvään nyt läpi”.

Esimerkki alihankintayhteistyöstä³

Etenkin teollisuudessa tarvitaan erilaisia alihankintapalveluja; pakkauspalveluja, teollisuussiiivousta, osaprosesseja tuotannossa, esimerkiksi komponenttien valmistuksessa. Usein yritykset mielellään ulkoistavat nämä palvelut tai ainakin etsivät vaihtoehtoja ulkoistamiselle. Näkemyksemme mukaan sosiaalisilla yrityksillä on mahdollisuus päästä kiinni tällaiseen yritysverkostoon ostopalvelujen tuottajina tai alihankkijoina. Menestyminen ja kilpailuedun säilyttäminen edellä kuvatun kaltaisessa yritysverkostossa vaatii omistajalta ja johdolta hyvää liiketaloudellista ymmärrystä ja tuotantoprosessien hallintaa. Alihankkijan pitää pystyä vastaamaan omassa valmistus- tai palveluprosessissaan päähankkijan laatutasoon, jolloin yrityksen täytyy ymmärtää päähankkijansa laatuvaatimukset.

Sosiaalisen yrityksen alihankintapalveluja kokeiltiin Saarijärvellä toimivan tehtaan osakomponenttien tuotannossa. Sosiaalinen yritys toimi alihankkijana kaukolämpöosien osavalmistuksessa. Perekäytös tapahtui päähankkijan toimesta ja päähankkijan tiloissa. Alihankkija eli tässä esimerkkitapauksessa sosiaalinen yritys nouti raaka-aineet päähankkijalta ja osavalmistusprosessi hoidettiin sosiaalisen yrityksen johdon valvonnassa.

³ Oheinen esimerkki kuvaa yhtä tutkimuksen kohteena ollutta sosiaalista yritystä yhteistyökumppanin kokemusten näkökulmasta. Esimerkki kuvaa hyvin sitä, että sosiaalisilla yrityksillä on erityispiirteitä, joihin pitää kiinnittää huomiota, kun aidosti kilpaillaan avoimilla markkinoilla.

Päähankkija joutui keskeyttämään koko osatuotantoprosessin, koska toimitukset eivät sujuneet sovituissa aikatauluissa ja laatu alkoi heikentyä johtuen pääasiassa siitä, että työntekijät vaihtuivat alihankintayrityksessä, eikä uusia työntekijöitä ollut perehdytetty. Päähankkijaa ei myöskään informoitu henkilöstömuutoksista. Kokemus siis osoitti, että liiketaloudellista ja tuotannollista osaamista kaivataan enemmän sosiaalisten yritysten kilpailuedun säilyttämiseksi.

Käsityksemme mukaan muun muassa teollisuudessa on paljon työvaiheita, joita voitaisiin ulkoistaa kilpailukykyiseen hintaan, jossa sosiaaliset yritykset voisivat toimia kannattavasti, mutta se edellyttää liiketaloudellista ajattelua.

Johtopäätöksiä

Haastateltujen sosiaalisten yritysten toiminta vaikutti haastattelujen mukaan olevan lähempänä kolmannen sektorin toimijoiden toimintaperiaatteita kuin voittoa maksimoivaa yritystoimintaa. Tulosta voidaan tältä osin pitää tarkasteluhetken maakunnallisena erityispiirteenä. Silti tässäkin tutkitut sosiaaliset yritykset pyrkivät toiminnassaan hakemaan kilpailuetua sekä tekemään voittoa. Se edellyttää sosiaalisten yritysten vetäjältä ja/tai johdolta hyvää liikeideaa ja ammattitaitoista liikkeenjohtoa. Pienten yhteisöjen taloudelliset resurssit yritystoimintaan tuntuivat haastattelun mukaan olevan osin rajalliset, ja sosiaalisen yrityksen status jopa lisää yritystoimintaan ja kilpailuetuun liittyviä riskejä aiheuttaen näille yrityksille jopa imagohaittaa. On hyvin ymmärrettävää, että sosiaalisen yrityksen perustamiskynnys on korkea ja haasteellinen etenkin hyvin kilpailluilla aloilla.

Osatyökykyisten ohjauksesta aiheutuvien kustannusten vuoksi sosiaalisen yrityksen asema kilpailutilanteessa saattaa heiketä suhteessa muihin alalla toimiviin yrityksiin siitäkin huolimatta, että työn tuottavuutta kompensoidaan palkkatuella. Sosiaalisen yritystoiminnan kehittämisessä on arvioitava sitä, onko työn ohjauksesta aiheutuvat lisäkustannukset siirrettävissä suoraan tuotteiden ja palveluiden hintoihin. Edelleen henkilöstöhallinnon kriittiset kohdat tunnistettiin työhön opastamisessa; johtamisen hallinta edellyttää työnjohdolta erilaisuuden kohtaamistaitoja. Huomio tulee kohdistaa tällöin johtamisen tehokkuuteen ja toiminnan tehostamiseen sekä liikeidean pelkistymiseen eli pyritään tekemään vain sitä, mikä on kannattavaa. Näin sosiaaliset yritykset pystyvät keskittymään ydinosaamiseen.

Tutkimuksessa ilmeni, että sosiaalisen yritystoiminnan mielikuva niin asiakkaiden kuin yrittäjien itsensä joukossa on ymmärretty heikosti tai käsitys on täysin virheellinen. Tällaisissa olosuhteissa sosiaalisen yrityksen nimellä ja perhostunnuksella ei saavuteta lisäarvoa kilpailuilla markkinoilla. Ymmärryksen puutteellisuus ja mielikuvien virheellisyys saattavat nakertaa yritystoiminnan resursseja ja työllistämiskykyä. Sosiaalisen yritystoiminnan strateginen markkinointi ja sen toiminnan selventäminen on keskeinen tehtävä sosiaalisen yrityksen lisäarvolle, etenkin sosiaalisten yritysten olemassa olevien ja uusien asiakkaiden näkökulmasta.

Kilpailukykyä rajoittavaksi tekijäksi koettiin työsuhteiden katkonaisuus, mikä vaikuttaa työn mielekkyyteen ja motivaation. Määräaikaisuudesta johtuva vaihtuvuus on tekijä, mikä saattaa estää hyvien työkäytäntöjen ja -kulttuurin juurtumisen työpaikalle. Koska myös usein työnjohtajien työsuhteet saattavat olla lyhytkestoisia johtuen työllistämistukijakson pituudesta, ongelmat toistuvat työssä. Ilmeistä on, että sosiaaliselle yritykselle työntekijöiden pysyvyys on erityisen tärkeää jo senkin takia, että osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien perehdyttäminen tehtäviin on haastavaa ja enemmän resursseja sekä osaamista vaativaa. Toisaalta välinpitämättömän asenteen kitkeminen on tärkeää niin pitkäaikaistyöttömiä kuin osatyökykyisiä työllistävillä työpaikoilla. Tässäkin mielessä työn ohjauksella itsensä kehittämisen mahdollisuus on myytävä henkilölle itselleen ja sijoitettava oikeat ihmiset oikeille paikoille. Tämä vaatii työnjohdolta erityistaitoja ja osaamista. Tukityöllistettyjen osatyökykyisyys ja siitä johtuva tehokkuuden alentuma ja lyhyempi työaika saattavat myös heikentää yrityksen kilpailukykyä. Työprosessit katkeavat kesken työpäivän ja työnhajauksellisesti tämä on pitkällä aikavälillä haastavaa. Haastattelussa ilmeni, että heikosti sitoutuneet työntekijät aiheuttavat paljon lisätöitä poissaoloillaan ja vaihtelevalla työtehollaan, mikä osaltaan saattaa uuvuttaa työnjohtoa ja heikentää myös heidän työmotivaatiotaan.

Tukityöllistettyjen työsuhteiden lyhytaikaisuus korostui haastattelussa, se myös paljasti sen, että työntekijöille ja työnjohtajille osoitettavat ohjeet ja opastaminen työhön ovat erittäin tärkeitä tekijöitä yrityksen kannalta. Pelkkä sanallinen ohjaus johtaa helposti siihen, että jotain olennaista saattaa jäädä kertomatta ja jopa valvomatta työprosesseja. Työnjohtajat saattavat myös olla kykenemättömiä jakamaan ohjeita ja tehtäviä eteenpäin, jolloin työprosessien tehokkuus ja tuotteiden tai palvelujen laatuaso heikkenee. Sosiaalisen yrityksen työnjohdon tulee olla enemmän perehdyttäjiä ja yhteistoiminnan kehittäjiä. Tehokkaalla työn organisoinnilla lisätään kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä. Toisaalta pehmeämpään henkilöstöjohtamiseen menee sosiaalisissa yrityksissä enemmän aikaa, mikä saattaa rasittaa yrityksen toiminnan kannattavuutta. Siksi työnhajaajat pitää myös kouluttaa, jotta henkilökohtaiseen johtamiseen ja tukitoimintaan kuluva aika saadaan tuottamaan enemmän lisäarvoa niin asiakaille kuin yritykselle itselleen. Laatu ja tulos on aina sidoksissa työn järkevään organisointiin, valvontaan ja perehdyttämiseen. Työn tuloksen tai laadun arvioi viime kädessä asiakas suhteessa hintaan.

Sosiaalisten yritysten on pystyttävä vastaamaan tuotto-odotuksiin ja toisaalta samalla tuotettava taloudellista hyvinvointia myös laajemmalle yhteiskunnalle. Yritystoiminnan vastuullisuus on tehtyjen haastattelujen mukaan yhtä tärkeää kuin yrityksen taloudellisesta kilpailukykyvyydestä huolehtiminen. Vaikka sosiaalisen yrittämisen perimmäisiä tavoitteita pidetään yleisesti ottaen kannattavina ja toimintaa kohtaan tunnetaan kiinnostusta, ei sosiaalisen yrityksen statuksesta (nimestä ja perhostunnuksesta) ole syntynyt käsityksemme mukaan erityistä goodwill- eli lisäarvoa. Tukien jatkuvuus sekä ennustettavuus ovat sosiaalisten yritysten riskien hallinnan kannalta tärkeitä ja vaikuttavat osaltaan myös yritysten mahdollisuuksiin suunnitella omaa liiketoimintaansa ja kilpai-

luetua markkinoilla. Sosiaalisten yritysten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää niiden perustajilta tavallista enemmän taloudellista yrityssuunnittelua, esimerkiksi henkilöstön mahdollisten poissaolojen kustannustekijät ja työnohjaukseen tarvittavien resurssien realistista ennakoarviointia.

Lopuksi

Yhteenvetona voidaan todeta, että sosiaalisen yrityksen statuksen tuomasta lisäarvosta kilpailuetuna jäi tässä tutkimuksessa varsin ristiriitainen kuva. Yhtäältä yritykset näkivät yhteiskuntavastuullisen toiminnan vaikuttavan positiivisesti yrityksen menestykseen ja kilpailuetuun, toisaalta statuksen nähtiin vaikuttavan negatiivisesti yhteistyökumppaneihin, kun se liittyy ”oikeaan” liiketoimintaan. Tämän tutkimuksen valossa sosiaaliset yritykset toimivat ja hakeutuvat sellaiseen liiketoimintaan, missä työvoimakustannusten merkitys yritysten kilpailukyvyllä on suuri ja kasvaa entisestään hintakilpailun koventuessa. Sosiaalisen yrityksen kustannustehokkuus tulee esille varsinkin käsityövaltaisissa työtehtävissä. Sosiaalisessa yrityksessä osaamisen hallinta on jatkuva haaste, osaamista on kehitettävä entistä enemmän asiakkaan näkökulmasta, millä pysyvää kilpailuetua luodaan. Pelkkä kustannusjohtajuus, eikä myöskään pelkkä status riitä. Paljon muutakin liiketoimintaosaamista tarvitaan.

LÄHTEET

- Kaplan, R. & Norton, D. 2003. *Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum.
- Otala, L. 2000. *Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: WSOY.
- Porter, M. 1985. *Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Suomentanut Maarit Tillman. Espoo: Weilin+Göös.
- Prahalad, C. & Hamel, G. 1990. *The Core Competences of the Corporation*. Harvard Business Review, May - June 1990.
- Rope, T. 2003. *Johdon markkinointiratkaisut. Strateginen markkinointi*. Porvoo: WSOY.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2003. *Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Tampere: Tammer - Paino.
- Työ- ja elinkeinokeskus. *Sosiaalinen yritys*. [www-dokumentti] <<http://www.tekeskus.fi/Public/?nodeid=15443&area=7546>> (Luettu 1.5.2009).
- Työ- ja elinkeinoministeriö. *Sosiaalinen yritys*. [www-dokumentti] <<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2563>> (Luettu 5.3.2009).

SOSIAALISET YRITTÄJÄT – ARVOT, ASENTEET JA PIIRTEET

Veikko Hannus
Pekko Harvola

Yrittäjyys kiinnostaa

Kiinnostuksen versot

Yrittäjyys on Suomessa laajenevan kiinnostuksen kohteena. Kiinnostuksen myötä on ryhdytty pohtimaan keinoja, joilla yrittäjyyttä voitaisiin edistää. Tässä yhteydessä on nostettu esiin yrittäjyyskasvatuksen mahdollisuudet. Yrittäjyyskasvatus, tai ehkä sen alkuaikoihin viitaten yrittäjyyskoulutus, painottui ensin yhteen yrittäjyyskasvatuksen muotoon, yrittäjäksi aikovien kouluttamiseen kohti ulkoista yrittäjyyttä. Eräät tutkijat käyttävät käsitettä ulkoinen yrittäjyys kuvatessaan yrittäjän toimintaa omassa omistuksessa olevassa yrityksessä. Yrittäjyyskasvatuksen liittäminen yksinomaan tämänkaltaiseen toimintaan on kuitenkin ollut aiheuttamassa epä tietoisuutta ja hämmennystä koko koulujärjestelmää koskevaa yrittäjyyskasvatusta kohtaan (Ristimäki, 2001)

Taloudellinen myötätuuli on toki vaikuttanut kiinnostuksen määrään, mutta yrittäminen uratyön vaihtoehtona kiinnostaa nuoria yhä enemmän, ehkä tietty vapaus vetoaa yrittäjiksi aikoviin. Yrittäminen on tullut vaihtoehdoksi myös monille jo vuosia työssä olleille henkilöille. Syinä voivat olla työpaikan menettäminen, väärä työuran valinta tai viihtymättömyys työpaikalla.

Vaikka yrittäjyyttä on opetettu ja tutkittu jo tovin aikaa, puuttuu siltä selkeä empiirinen ja käsitteellinen kehys. Tutkijat ovat määritelleen alaa lähinnä vain yrittäjien tekemisien kannalta, vaikka yrittäjyys käsittää sekä tuottavan liiketoiminnan mahdollisuuden että yritteliäiden yksilöiden läsnäolon (Venkataraman, 2000). Perinteisesti yrittäjyys on liitetty yrittäjään, joka hoitaa yritystoimintaa omistamassaan yrityksessä. Yrittäjyys- ja yrittäjä-sanaan liittyy monia erilaisia ilmiöitä ja tulkintoja.

Yrittäjyys, yrittäjien toiminta ja pienyritysten kehitys nähdään nykyään yhä laajemmin osana yhteiskunnan taloudellisen ja sosiokulttuurisen järjestelmän muutoksia ja muutostarpeita. Kantavana ajatuksena on se, että yrittäjyyttä, uusien yritysten perustamista ja pienyritysten kehitystä tukemalla ja vahvistamalla ympäristö voi edistää taloudellista kasvua ja löytää ratkaisuja erilaisten rakennemuutosten tuomiin sopeutumisen ongelmiin (Koskinen, 2002).

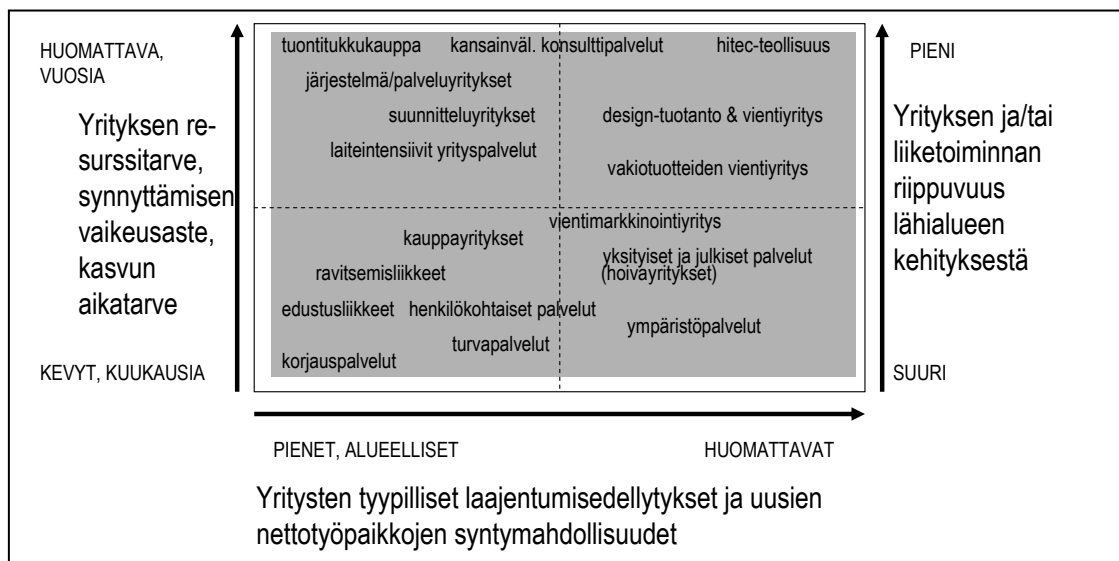
Yritysten kirjo

Koskinen (2002) mukaan tyypillisen pienyrityksen palveluksessa on yrittäjä mukaan lukien alle kymmenen henkeä. Toiminnan haaste erikokoisilla yrityksillä on yksi ja sama: jatkuvuuden turvaavat voimavarat ja talouden tasapaino. Isommassa yrityksessä talouden instrumentteja ja toiminnan tukijalkoja on kuitenkin enemmän ja rahaliikenne on usein kontrolloidumpaa kuin pienyrityk-

sessä, mistä johtuen pienyrityksissä riski tehdä taloudellisia virhepäätelmiä on myös suurempi. Pienyritykset eivät myöskään ole keskenään toistensa kaltaisia sen paremmin lähtökohdiltaan kuin toimintatavoiltaan. Erojen oivaltamiseksi ei riitä se, että yritykset määritellään esimerkiksi koon tai toimialan mukaan toisistaan poikkeaviksi ottamatta huomioon yrityksen kehitystä, suuntaa ja yksilöllistä roolia yhteisössään.

Koskisen (2002) mukaan yrittäjä, yritys ja ympäristö ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään. Pienyritysten tutkimuksissa näitä yrittäjyyden yhteyksiä on arvioitu useista eri näkökulmista ja monella tieteenalalla, mutta ennen kaikkea toisiinsa liittyvinä muuttuvina ja kehittyvinä prosesseina. Yrittäjyyden heräämisen, yrittäjän käyttäytymisen ja yrityksen johtamisen näkökulmasta tämä viitekehys korostaa omaksutun toimintamallin valintaan liittyvien tekijöiden ja olosuhteiden tutkimista sekä toimintamallissa tapahtuvien muutosten tuntemista.

Monia kiinnostavat nimenomaan yritykset ja liiketoiminta, kysymys siitä minkälaisessa liiketoiminnassa suomalaiset tai eri maakunnissa toimivat yrittäjät ovat mukana ja minkälaisia potentiaalisia mahdollisuuksia liiketoimintaan liittyy. Laukkanen on havainnollistanut tätä yritysten heterogeenisuutta nimenomaan kehittämisen näkökulmasta.



KUVIO 1. PK-yritystyyppejä kasvuvaikutusten ja syntyedellytysten mukaan (Laukkanen 1999, 148).

Yritysten tyypittelyn lähtökohtana voi olla myös vähemmän pragmaattinen näkökulma. Tyypittelyn ulottuvuuksia voivat olla ainakin

- yrittäjän strategiset tavoitteet ja intentiot, joiden merkitys on ennen muuta siinä, että pienissä ja uusissa yrityksissä se, mitä yrittäjä pitää arvokkaana omassa elämässään, heijastuu myös yrityksen toimintaan

- yrityksen strateginen orientaatio, jota kuvaavat esimerkiksi kilpailullinen aggressiivisuus, riskinotto, yhteistyöhakuisuus ja innovatiivisuus
- strategian sisältö kuten tuotteet, markkinat ja tapa toimia
- strategian toteuttaminen, mitä kuvaavat esimerkiksi yrityksen hallinnassa olevat erilaiset resurssit ja kyvykkyydet,
- toimintaympäristön piirteet kuten ennustettavuus ja yrittämisen mahdollisuuksien olemassaolo.

Esitetyt tyypittelyt perustuvat usein samanaikaisesti yrittäjän ja yrityksen piirteisiin. Smith (1967) erottaa toisistaan ammattiorientoituneet ja tilaisuuteen tarttujat. Ensin mainituille on tyypillistä, että yritysidea on syntynyt ammatillisen osaamisen pohjalta, sekä vähäinen kiinnostus yrityksen kehittämiseen ja liikkeenjohdon tehtäviin. Jälkimmäistä tyypitteleviä piirteitä ovat edelliseen ryhmään verrattuna vahva liikkeenjohdollinen orientaatio sekä monipuolinen kokemus- ja osaamistausta. Stanworth ja Curran (1973) erottavat toistaan käsityöläisidentiteetin, klassisen yrittäjäidentiteetin ja toimitusjohtajaidentiteetin, joiden tulkinnan peruslinja on samankaltainen kuin edellä. Samaan ryhmään voidaan liittää myös Hornadayn (1990) esittämä tyypittely ammatinharjoittajiin, kasvuhakuisiin ja liikkeenjohtaja-identiteetin omaaviin.

Vahvasti yrittäjälähtöisiä tyypittelyjä ovat esittäneet esimerkiksi Gibb ja Ritchie (1982) sekä Haahti (1992). Gibb ja Ritchie (1982) esittävät osana sosiaalisen kehityksen malliaan näkemyksen, jonka mukaan yrittäjät voidaan tyypitellä sen mukaan, missä iässä he perustuvat yrityksen. Haahti (1992) erottaa toisistaan yleismiehen, uudistajan, organisaattorin ja rutiinien taitajan. Yleismies on tyypillisesti itselleen vallan keskittävä ns. joka paikan höylä. Uudistaja on uranuurtaja, joka toimii innovaattorin tai keksijän arvomaailmalla ja on usein teknisesti suuntautunut. Organisaattori arvostaa tehokkuutta korostavia johtamismenetelmiä. Hänelle tuottavuus on kasvua tärkeämpää. Hän on tehokas toiminnassaan mutta byrokraattisuuteen taipuva. Rutiinien taitaja on tutun polun kulkija, jolla on "hommat hanskassa ja hanskat tallella". Yrittäjälähtöiseksi voidaan tulkita myös Vesperin (1990) tunnistamat yksitoista yritystyyppiä.

Kettunen (1985, 31-32) erottaa kolme pienen yrityksen liikeidean perustyyppiä, joita erottaa toisistaan markkinoiden luomisessa tehty ratkaisu. Nämä ovat paikallisten markkinoiden hyväksikäyttö, erikoistumisstrategia ja yhteistyöstrategia. Tyypit ovat selkeitä ja monissa yhteyksissä käyttökelpoisia, erityisesti kun tarkastelun kohteena ovat pienet yritykset, jollaisia uudet yritykset tyypillisesti ovat. Pasanen (1999) käyttää tyypittelyn perusteena havaittua yritysten kasvukäyttäytymisestä jakamalla yritykset kolmeen ryhmään: vakaisiin, markkinaimua hyödyntäviin sekä aggressiivisen kasvustrategian omanneisiin. Tyypittelyn lähtökohtana voi olla myös liiketoimintakonsepti. Voutilainen (2001) erottaa toisistaan yrittäjälähtöiset, tilannelähtöiset ja korostuneesti liiketoimintalähtöiset yritykset. Low ja Abrahamson (1997) käyttävät liiketoimintakonseptien luokitteluperusteena toimialan elinkaaren vaihetta. Tyypittely voi olla si-

doksissa myös tiettyyn hyvin rajattuun kohdejoukkoon. Stanworth ja Stanworth (1997) tarkastelevat yrittäjiä, joiden perustamismotiiveihin sisältyi pakkoa eri muodoissaan. He erottavat neljä ryhmää: pakolaiset, muutosta etsivät, tutkimusmatkaajat ja käännyttäiset.

Usein käyttökelpoinen tyypittelyn lähtökohta on Vesperin (1990) näkemys markkinoille tulon vaihtoehdoista. Hän erottaa neljä vaihtoehtoa:

- Ominaisuuksiltaan uusi tuoteperusta (innovaatio)
- Rinnakkainen, parallelli kilpailu, jossa tarjottava tuote on olemassa, mutta liiketoiminta perustetaan sen muunnoikseen ja /tai toisenlaiseen toteuttamistapaan
- Franchise(luvake)-liiketoiminta, missä koeteltu liiketoiminta siirretään ja toteutetaan tavallisimmin uudella maantieteellisellä alueella
- Toimivan yrityksen, sellaisen osan tai tietyn liiketoiminnan osto on myös perusmalli yrittäjän näkökulmasta (MBO-kauppa).

Yrittäjätkin erilaisia

Yksilön näkökulmasta Venkataraman painottaa potentiaalisia liiketoimintamahdollisuuksia ja niiden tunnistamista sekä yksilöitä, jotka havaitsevat ja hyödyntävät liiketoimintamahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. Hän esittää kolme kysymystä: 1) miksi, milloin ja miten liiketoiminta syntyy; 2) miksi milloin ja kuinka jotkut voivat hyödyntää näitä mahdollisuuksia, kun taas toiset eivät voi tai eivät osaa; 3) mitkä ovat taloudelliset, psykologiset ja sosiaaliset seuraukset tällaisesta toiminnasta tulevaisuuden markkinoilla, ei pelkästään toimijan vaan myös kaikkien sidosryhmien ja koko yhteiskunnan kannalta. Tärkeä osatekijä heidän tutkimuksissaan on nimenomaan mahdollisuus ja sen hyödyntäminen; kuinka tehostaa markkinoita ja kuinka muuttaa markkinoita (Venkataraman 1997).

Tutkimuksia yrittäjän persoonasta ja profiilista löytyy runsaasti. Yleensä yrittäjää on tutkittu tyypiteorian tai piirreteorian avulla. Kiinnostus yrittäjän persoonaan ei siis ole hävinnyt mihinkään. Perinteisellä piirreteoreettisella ajattelulla on edelleen merkitystä yrittäjyystutkimuksessa. Hornaday mainitsemista piirteistä keskeisimpiä ovat saaneet suoritusmotivaatio, kontrollipremissit, innovatiivisuus ja riskinottohalukkuus (Hornaday 1982). Timmons ja Spinelli (2004, 249-262) puhuvat yrittäjämäisistä piirteistä (entrepreneurial attributes) ja jakavat ne kolmeen ryhmään:

1. ydinpiirteet (core attributes)
2. tavoiteltavat piirteet (desirable attributes)
3. yrittäjämäiselle käyttäytymiselle vieraat piirteet (nonentrepreneurial attributes).

Piirreteoreettisen ajattelun voisi halutessaan pelkistää näkemykseen, jonka mukaan yrittäjältä vaaditaan näkijän (the enterprise person) ja tekijän (the project

champion) kykyä. Ensin mainittu liittyy sellaisiin piirteisiin kuten luovuuteen, visionäärisyyteen ja kykyyn tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina. Tekeminen puolestaan edellyttää uskoa itseen ja omiin kykyihin, rohkeutta, pitkäjänteisyyttä ja tavoitteellisuutta. (Niittykangas 2007, 12-13)

Osaamisen merkityksen korostuminen yritysten kilpailukyvyn perustana on tälle ajalle ominaista. Pienissä yrityksissä yrittäjän osaamiseen kohdistuu suuria odotuksia. Yksittäisten tekijöiden nimeämiseen sisältyy implisiittisesti näkemys, ainakin osittain, yrittäjyyden edellyttämistä tiedoista, taidoista ja kyvykkyyksistä, jotka heijastavat niiden tehtävien ja toimintojen vaatimuksia, jotka ovat yrittäjyydelle olennaisia (esimerkkejä tulkinnoista esim. Bird 1989, 7-8). Cassonia (1982) vapaasti konkretisoiden yrittäjiltä vaadittavia ominaisuuksia ovat riskinotto-kyky, innovatiivisuus, markkinoiden toimintaperiaatteiden tuntemus, tuotannollinen osaaminen, markkinointiosaaminen, liikkeenjohdollinen osaaminen ja yhteistoiminnan kyky. Gibb (1997) puhuu yrittäjältä vaadittavista ydintaidoista, jotka korostavat yrittäjyyttä elämäntapana, kokonaisvaltaisena tapana suhtautua elämään. Kyky nauttia yrittäjän elämäntavasta ja oppimaan oppimisen taidot nousevat pitkällä aikavälillä muita tärkeämmiksi. (Niittykangas 2007, 15-16)

Viimeisen vuosikymmenen aikana on entistä enemmän kiinnitetty huomiota intentioneihin yrittäjämäisen käyttäytymisen selittäjänä. Onhan yrittäjyys selvästi intentionaalista käyttäytymistä. Intentionit ovat tavoitteellisen toiminnan teorian ytimessä (theory of planned behaviour; esim. Ajzen 1985 ja 1991). Intentionit vaikuttavat suoraan yksilön käyttäytymiseen. Ne ovat seurausta yksilön asenteesta tarkasteltavaa toimintaa kohtaan ja sosiaalisesta paineesta toimia tai olla toimimatta tietyllä tavalla (Fishbein & Ajzen 1975, 14-16; Ajzen & Fishbein 1980, 5-8). Persoonallisuuden piirteet ja muut yksilöä kuvaavat ominaisuudet vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen välillisesti asenteiden ja mielikuvien kautta (Ajzen & Fishbein 1980, 9). Birdin (1988 ja 1989) mukaan intentionit selittävät myös yrityksen kannattavuutta ja kasvua (myös Orser, Hogarth-Scott & Wright 1998; Lau & Busenitz 2001).

Sosiaaliset yrittäjät

Tämä artikkeli pohjautuu teemahaastatteluihin, joiden kohteena oli seitsemän sosiaalisen yrityksen edustajaa. Näistä viisi oli yrittäjiä, yksi toimitusjohtaja sekä yksi kiinteistöpäällikkö. Kaikki olivat henkilöitä, jotka vastasivat yrityksen toiminnasta omassa toimipisteessään. Tutkimus on luonteeltaan eksploratiivinen. Kiinnostuksemme kohteena on sosiaalisten yritysten ja yrittäjien kirjo: minkälaisia ovat sosiaaliset yritykset ja minkälaisia yrittäjät. Uskomme, että kerätyn aineiston perusteella on esitettävissä valistuneita arvauksia kohdeilmiöstä.

Yrittäjäpersoonaa

Haastattelun taustatietojen perusteella voidaan päätellä, että tyypillinen sosiaalinen yrittäjä on yli 40-vuotias keski-ikää lähestyvä mies, jonka on yleensä kou-

luttautunut varsin hyvin, yleensä opistotasoisella tutkinnolla. Hän on ollut ennen yrittäjyyttä palkkatyössä keskimäärin 21 vuotta asiantuntijana tai esimiestehtävissä joko yksityisellä sektorilla tai aikaisempi työura on jakautunut sekä yksityiseen että julkiseen sektoriin. He ovat siis hyvin ammattitaitoisia ja kokeneita työelämässä. He ovat yleensä harkitsevia uuden kokeilussa, mutta toisaalta he ovat aloitteellisia muiden yrittäjien kanssa tapahtuvassa yhteistyössä ja he myös hakivat aktiivisesti lisää yhteistyö-kumppaneita, heille myös yrityksen kasvu oli keskeinen tavoite. Huomattavalta osalta heistä oli myös haettu yritystoiminnassa oppia ja tietoja. He kannustavat uusien ideoiden ja toimintatapojen käyttöönottoa samoin kuin tiedon ja taidon levittämistä, jotka he näkevät uusina mahdollisuuksina.

Välähdyksenomaisesti yrittäjien profiilista voidaan nostaa esille oheiset ominaisuudet. Taustatiedoista on huomattava, että kaikki haastateltavat eivät itse toimineet sosiaalisena yrittäjänä, vaan mukana on myös yhtiömuodossa toimivia yrityksiä ja osa haastateltavista toimii palkattuna toimihenkilönä yrityksessä:

sukupuoli	naisia 1, miehiä 5
ikä	keskimäärin 41 vuotta, vaihteluväli 36 - 61 vuotta
koulutus	keskimäärin opistotaso, vaihteluväli kansakoulu - yliopistotutkinto
palkkatyökokemus	keskimäärin 21 vuotta, vaihteluväli 15 - 32 vuotta
pääasialliset tehtävät palkkatyössä	asiantuntija- tai esimiestehtävät
palkkatyökokemus	vain yksityiseltä sektorilta 3, vain julkiselta sektorilta 0 sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta 3
sarjayrittäjä	kyllä 4, ei 2
portfolioryrittäjä	kyllä 3, ei 3
osallistuu aktiivisesti järjestötoimintaan	kyllä 4, ei 2
lähipiirissä vajaakuntoisia	kyllä 2, ei 4
lähipiirissä pitkäaikaisyrittömiä	kyllä 0, ei 6

Lähes kaikki kantavat vastuuta yhteistyöstä ja noudattavat tehtyjä sopimuksia ja he myös arvostavat luottamusta ja avoimuutta yhteistyössä. He kokevat myös kokemusten ja tiedon vaihdon tärkeäksi osaksi yhteistyössä. He eivät myöskään väheksy omien tavoitteiden ja etujen ajamista ja saavuttamista, vaan pitivät niitä tärkeinä päämäärinä.

Voidaan todeta, lähes kaikki haastatelluista yrittäjistä voidaan tyypitellä Vesperin (1990) määrittelemistä yhdestätoista yrittäjätyypistä kolmeen ensimmäiseen tyyppiin.

1. Itsensä työllistävät, ovat usein itsenäisessä ammatissa toimivia ammattimiehiä, työskentelevät mieluummin yksin tai enintään parin kanssa.

2. Tiiminrakentajat, työskentelevät usein toisensa tuntevana joukkueena. Monet yritykset ovat saaneet alkunsa tällaisesta joukkueena työskentelevästä tiimistä. Vaatii kaikilta hyvää osaamista ja porukkahenkeä.
3. Itsenäiset uudistajat, uusien innovaatioiden keksijöitä ja kehittäjiä.

Huomion arvoista on todeta, että kaksi kolmasosaa heistä on toiminut myös aikaisemmin yrittäjinä ja he pyrkivätkin hyödyntämään osaamistaan myös muissa liiketoiminnoissa. Puolet heistä toimii tälläkin hetkellä omistajana tai osanomistajana myös toisessa yrityksessä. Voidaankin todeta, että suurimmalle osalle yrittäminen on joko elämäntapaa muistuttava intohimo tai he ovat sarjayrittäjiä. Suurin osa heistä on sosiaalisesti valveutuneita, sillä kaksi kolmasosaa heistä osallistuu tällä hetkellä aktiivisesti erilaisten järjestöjen tai yhteiskunnalliseen toimintaan.

He ovat myös hyvin avoimia suhtautumisessaan työllistettyihin eivätkä koe, että työllistettyihin ja vajaakuntoisiin suhtauduttaisiin työpaikalla eri tavoin kuin muihin työntekijöihin. He ovat myös valmiita hyödyntämään työyhteisön jäsenten koulutus- ja kokemustaustoja.

Hyvin huomioitavaa on myös tieto, että vain kolmasosalla haastatelluista oli perhe- tai lähipiirissä vajaakuntoinen henkilö eikä kenelläkään ollut lähipiirissä pitkäaikaistyötöntä. Suurimmalle osalle sosiaalisena yrittäjänä toimivista ei yrityksen perustaminen todennäköisesti ole lähtöisin tarpeesta vaan siihen ovat johtaneet muut syyt.

Toimimisesta yrittäjänä muodostui hieman ristiriitainen kuva. Ensinnäkin lähes kaikki olivat sitä mieltä, että yritykseen kohdistetut aika- ja rahapanokset olivat heidän kohdallaan tasapainossa ja enemmistö piti myös yrittäjänä toimimista innostavana ja tulevaisuuden näkymiä lupaavina, mutta noin kolmasosa oli sitä mieltä, että yrittäminen on vähemmän innostavaa eikä tulevaisuuskaan ehkä näytä niin kovin lupaavalta. Näissä yrittäjänä toimimisen kysymyksessä vastaajilla oli selvä ja jyrkkä asenne, kolmasosa vastaajista oli jyrkän kielteinen kaikkiin kuuteen kysymykseen ja yli puolella vastaajista oli joko neutraali tai myönteinen asenne. Noin puolet myönteisistä kannoista oli samoilta henkilöiltä, jotka kokivat myönteisiksi yhteistyön toisten yrittäjien kanssa ja kokivat varsin samanlaisena yrityksen toimintatavat ja yrityskulttuurin.

SUHTAUTUMINEN YRITYSTOIMINTAAN. Yrittäjien vastaukset uusien asioiden kokeiluun ja oppimiseen sekä yhteistyöhön jakaantuivat niin, että kaksi kolmasosaa vastaajista harkitsisi pitkään ennen kuin he lähtisivät kokeilemaan uutta ja puolet vastaajista myönsi, että alan toiset yrittäjät hakevat heiltä oppia. Kaksi kolmasosaa ilmoitti olevansa aloitteentekijä yhteistyökuvioissa ja kaikki vastaajat myönsivät olevansa yhteistyössä omasta halustaan. Noin puolet niistä vastaajista, jotka kertoivat muiden hakevan heiltä tietoa ja oppia olivat myös itse aloitteentekijöitä yhteistyössä ja lähes kaikki näistä aloitteentekijöistä haki myös aktiivisesti lisää yhteistyökumppaneita.

Puolet yrittäjistä kertoi pitävänsä kasvua yrityksensä keskeisenä tavoitteena, mutta toisaalta myös puolet piti omaa ja perheen toimeentuloa yrityksen kas-

vua tärkeämpänä. Tässä kohtaa vastaukset menivät ristiin siten, että vain yksi vastaajista piti sekä yrityksen kasvua että omaa ja perheen toimeentuloa tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Lähes samat vastaajat, jotka pitivät yrityksen kasvua keskeisimpänä tavoitteena, olivat myös yllämainittuja aloitteentekijöitä ja uusin yhteistyökumppanien hakijoita.

Kaksi kolmasosaa pyrkii hyödyntämään osaamistaan myös muissa liiketoiminnoissa, puolet oli sitä mieltä, että erikoistuminen on välttämätöntä, toinen puoli vastaajista ei osannut ottaa tähän kantaa. Kaksi kolmasosaa oli sitä mieltä, että laajentuminen lähimarkkinoiden ulkopuolelle edellyttää heiltä erikoistumista. Myös näissä vastauksissa yllämainitut aloitteentekijät ja yhteistyökumppanien hakijat olivat enemmistönä.

KOKEMUKSET YHTEISTYÖSTÄ TOISTEN YRITTÄJIEN KANSSA. Seuraavaksi tiedusteltiin yrittäjien kokemuksia yhteistyöstä muiden yrittäjien kanssa. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että yrittäjät kantajat vastuuta yhteistyöstä ja noudattavat sopimuksia ja he ilmoittivat myös arvostavansa luottamusta ja avoimuutta yhteistyössä. Kaksi kolmasosaa piti tärkeänä kokemusten ja tiedon vaihtoa muiden yrittäjien kanssa. Ja yhtä lukuun ottamatta he pitivät myös tärkeänä omien tavoitteiden ja etujen saavuttamista. Tässä kysymysryhmässä erottui vastauksissa neljä vastausten suhteen homogeenista ryhmää eli kaksi kolmasosaa vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä kaikista neljästä kysytystä asiasta

Puolet piti yhteistyössä etusijalla kumppanin innovatiivisuutta, toinen puoli ei ottanut kysymykseen kantaa. Kaksi kolmasosaa arvosti yhteistyökumppanien taloudellista vakavaraisuutta ja lähes kaikki pitivät riskin jakamista yhteistyössä vaikeana asiana.

YRITYSTEN TOIMINTATAVAT JA YRITYSKULTTUURI. Seuraavaksi yrittäjät kertoivat yrityksensä toimintatavoista ja yrityskulttuurista. Kaikki olivat sitä mieltä, että he kannustavat uusiin ideoihin ja toimintatapoihin samoin kuin tiedon ja osaamisen levittämiseen, lisäksi he kaikki näkevät muutokset uusina mahdollisuuksina. Kaikki kannustivat uuden oppimista, yhtä lukuun ottamatta vastaajat näkivät tehdyt virheet mahdollisuutena oppia uutta ja kaksi kolmasosaa halusi kannustaa luovaan ajatteluun. Vastaajista erottui jälleen kahden kolmasosan ryhmä, joka oli täysin tai melko samaa mieltä kaikista kysymysryhmän kuudesta kysymyksestä ja heistä kolme eli puolet kaikista vastaajista oli samoja, jotka edellisessä kysymyssarjassa erottuivat samanlaisen vastauksen ryhmänä kokemuksissa toisten yrittäjien kanssa.

SUHTAUTUMINEN ERILAISUUTEEN. Vastaajien suhtautuminen erilaisuuteen ilmenee seuraavassa. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki muut olivat sitä mieltä, että työllistettyyn ei suhtauduta yrityksessä eri tavoin kuin muihin työntekijöihin ja kaikki olivat sitä mieltä, että vajaakuntoisten läsnäolo ja heihin suhtautuminen työpaikalla ei häiritse työntekoa. Kaikki vastaajat olivat myös yhtä mieltä siitä, että erilaiset työntekijät rikastuttavat työyhteisöä samoin kuin siitä,

että heidän työyhteisössä hyödynnetään jäsenten erilaisia koulutus ja kokemustaustoja. Kaikkiaan vastaukset olivat tässä ryhmässä koko kysymyssarjan yhte-näisimmät. Kahteen ensimmäiseen kysymykseen eli *työllistettyihin suhtaudutaan eri tavoin kuin muihin työntekijöihin ja vajaakuntoisten läsnäolo ja heihin suhtautuminen häiritsee työntekoa*, vastaukset olivat yhtä vastausta lukuun ottamatta joko täysin tai melko erimieltä. Kysymyssarjan kahteen seuraavaan kysymykseen *erilaiset työntekijät rikastuttavat työyhteisöämme ja työyhteisössämme hyödynnetään jäsenten erilaisia koulutus- ja kokemustaustoja*, kaikki vastaajat olivat joko täysin tai melko samaa mieltä.

YRITTÄJÄNÄ TOIIMISESTA YLEENSÄ. Lopuksi yrittäjille esitettiin väittämiä heidän toimimisesta yrittäjänä yleensä. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta he olivat sitä mieltä, yritykseen kohdistetut panokset (aika, raha) olivat heidän kohdallaan tasapainossa. Noin kaksi kolmasosaa vastaajista piti yrittäjänä toimimista in-nostavana ja yrityksen tulevaisuuden näkymiä lupaavina, kun taas kolmasosa oli sitä mieltä, että yrittäminen on vähemmän innostavaa eikä yrityksen tulevai-suuskaan näytä lupaavalta. Kolmasosa ilmoitti osallistuvansa aktiivisesti va-paaehtoistyöhön ja luottamustoimiin, kun taas kaksi kolmasosaa ei pitänyt va-paaehtoistyötä eikä luottamustoimia itselleen tärkeinä eivätkä osallistuneet nii-hin. Puolet vastaajista ilmoitti olevansa onnellisia, toinen puoli oli vastakkaista mielipidettä ja kaksi kolmasosaa vastaajista oli tyytyväinen yrityksensä toimin-taan ja kolmas osa oli yrityksensä toimintaan vähemmän tyytyväisiä. Tässä ky-symyssarjassa kaksi vastaajaa kuudesta erottui selvästi muista vastaajista. Toi-nen näistä vastaajista oli täysin tai melko eri mieltä kaikista kuudesta kysymyk-sestä, ja toinenkin oli melko erimieltä viidestä kysymyksestä, vain ensimmäises-tä, *yritykseen kohdistetut panokset (aika, raha) ovat tasapainossa*, kysymyksestä hän oli melko samaa mieltä.

Sosiaaliset yritykset ja yrittäjät

Kerätyn aineiston pohjalta on mahdollisuus tarkastella yritystyyppien ja yrittä-jien piirteiden keskinäisiä yhteyksiä. Tässä yhteydessä, kuten aiemminkin, tulee muistaa tutkimuksen luonne. Tarkoituksenamme ei ole väittää, että sosiaaliset yritykset yleisesti Suomessa ovat samanlaisia kuin aineistossamme. Tähän ai-neistomme ei anna mahdollisuutta. Sen sijaan tulokset antavat mahdollisuuden olettaa, että esittämämme riippuvuudet voisivat hyvinkin esiintyä myös kaikki sosiaaliset yritykset sisältävässä aineistossa.

TAULUKKO 1. Sosiaalisten yritysten tyypit ja yrittäjien piirteet (n=7).

Yritystyyppi	Yrittäjien arvot, asenteet ja käyttäytyminen			
	Suhtautuminen yritystoimintaan	Kokemukset yhteistyöstä	Yrityksen toimintatavat ja yrityskulttuuri	Suhtautuminen erilaisuuteen
<p>TYYPITTELY 1</p> <ol style="list-style-type: none"> Lähimarkkinayritykset (n=4) Muut (n=3) 	<p>Lähimarkkinayritykset hakevat aktiivisesti yhteistyökumppaneita. Ne hyödyntävät osaamistaan erilaisissa liiketoiminnoissa. Muut yritykset hakevat oppia omiin toimintoihin. Ne pitävät erikoistumista välttämättömänä ja katsovat laajentumisen vaativan erikoistumista. Molemmat ovat mielestään aloitteentekijöitä.</p>	<p>Lähimarkkinayritykset pitävät tärkeänä omien tavoitteiden ja etujen saavuttamista. Muut yritykset pitävät tärkeänä kokemuksen ja tiedon vaihtoa, kumppanin innovatiivisuutta ja vakaraisuutta. Molemmat yritysryhmät arvostavat yhteistyössä luottamusta ja avoimuutta.</p>	<p>Täysin yhtenevät vastaukset kummaltakin yritysryhmältä. Molemmat kannustavat uusien ideoiden ja toimintatapojen esittämistä sekä tiedon ja osaamisen levittämistä. Samoin kannustetaan oppimiseen ja muutokset nähdään mahdollisuutena.</p>	<p>Täysin yhtenevät vastaukset kummaltakin ryhmältä. Kumpikaan ryhmä ei näe eroa suhtautumisessa työllistettyihin eikä vajaan työnteon häiritse muiden työnteon. Yrittäjät näkevät erilaisuuden rikastuttavan työympäristöä ja he hyödyntävät erilaisia koulutus- ja kokemustaustoja.</p>
<p>TYYPITTELY 2</p> <ol style="list-style-type: none"> Kasvuyritykset (n=5) Muut (n=2) 	<p>Kasvuyritykset hakevat aktiivisesti yhteistyökumppaneita. Muut yritykset ovat yleensä aloitteentekijöitä yhteistyössä, mutta ne myös harkitsevat pitkään uusia asioita. Ne arvelevat myös laajentumisen lähimarkkinoiden ulkopuolelle edellyttävän erikoistumista. Molemmat pitävät kasvua keskeisenä tavoitteena.</p>	<p>Muut yritykset pitävät tärkeänä kokemusten ja tiedon vaihtoa. Molemmat yritysryhmät kantavat vastuuta yhteistyöstä ja noudattavat sopimuksia ja samoin molemmat arvostavat luottamusta ja avoimuutta. Myös yhteistyökumppanin vakaraisuus saa arvostusta.</p>	<p>Kasvuyritykset kannustavat uusien ideoiden ja toimintatapojen esittämiseen sekä tiedon ja taidon levittämiseen. Muut yritykset näkevät muutokset mahdollisuutena, samoin virheet uuden oppimisen mahdollisuutena. Samoin he arvelevat työilmapiirinsä kannustavan luovaan ajatteluun. Molemmat kannustavat oppimiseen.</p>	<p>Täysin yhteneväiset vastaukset kummaltakin yritysryhmältä ja vastaukset samat kuin yllä.</p>
<p>TYYPITTELY 3</p> <ol style="list-style-type: none"> Kustannustehokkuuteen tähtäävät (n=2) Erikoistumisstrategian omaavat (n=5) 	<p>Kustannustehokkuuteen tähtäävät yritykset hakevat aktiivisesti yhteistyökumppaneita. Erikoistumisstrategian omaavat yritykset ovat aloitteellisia yhteistyössä ja yrittäjille oma ja perheen toimeentulo on kasvua tärkeämpää. He myös pyrkivät hyödyntämään osaamistaan muussakin liiketoiminnassa. Molemmat ryhmät harkitsevat pitkään uuden aloittamista ja arvelevat erikoistumisen olevan välttämätöntä.</p>	<p>Kustannustehokkuuteen tähtäävät yritykset pitävät tärkeänä omien tavoitteiden ja etujen saavuttamista. Erikoistumisstrategian omaavat yritykset pitävät tärkeänä kokemuksen ja tiedon vaihtoa. Molemmat ryhmät arvostavat luottamusta ja avoimuutta ja pitävät riskin jakamista yhteistyössä vaikeana asiana.</p>	<p>Erikoistumisstrategian omaavat yritykset kannustavat uusien ideoiden ja toimintatapojen esittämistä. Yrittäjät näkevät muutokset myös mahdollisuutena ja arvelevat työilmapiirinsä kannustavan luovaan ajatteluun. Molemmat ryhmät kannustavat tiedon ja osaamisen levittämiseen sekä kannustavat oppimiseen.</p>	<p>Muuten täysin yhtenevät vastaukset, mutta yksi vastaaja erikoistumisstrategian omaavista yrityksistä ilmoitti työllistettyihin suhtaututtavan eri tavoin kuin muihin työntekijöihin. Muuten vastaukset samat kuin yllä.</p>

Aineisto antaa mahdollisuuden tarkastella kysymystä siitä, voisivatko erilaiset yritykset erota toisistaan suhtautumisessa yritystoimintaan yleensä, yhteistyökokemuksiltaan, toimintatavoiltaan ja yrityskulttuuriltaan sekä suhtautumisesaan erilaisuuteen. Päälimmäiseksi havainnoksi nousee yritystyyppistä riippumaton suhtautuminen erilaisuuteen, joka nähdään positiivisena ja työyhteisöä rikastuttavana asiana.

Toinen esille nouseva havainto on se, että sosiaalisissa yrityksissä ajattelu ja toiminta tulevat lähelle aikaisempia käsityksiämme erityyppisistä yrityksistä. Kasvuorientoituneet yritykset suhteessa muihin yrityksiin hakevat aktiivisesti yhteistyökumppaneita ja niissä kannustetaan uusien ideoiden ja toimintatapojen etsimiseen sekä tiedon ja osaamisen siirtämiseen. Erikoistumisstrategian omanneet ovat suhteessa muihin yrityksiin aloitteellisia yhteistyössä ja pitävät tärkeänä kokemusten ja tiedon vaihtoa, samoin uusien ideoiden ja toimintatapojen etsimistä. Kasvuorientoituneet ja erikoistumisstrategian omanneet yritykset samaistuvat pitkälle toisiinsa.

Pohdintaa

Haastatteluiden perusteella sosiaalinen yrittäjyys näyttäisi olevan yrittäjyyden muoto, jossa julkisilla tuilla on merkittävä osuus kannattavuuteen johtavan markkinaedun saavuttamiseksi. Itse sosiaalisen yrittäjyyden käsite on jäänyt usein huomiotta – siis käsite joka mahdollistaisi yhteiskunnallisena hyvänä pidettävän ja hyvän moraalin omaavan arvomaailman. Vaikka useat haastateltavat ilmoittivat arvostavansa sosiaalisen yrityksen statusta, tämä arvostaminen ei kuitenkaan haastattelujen perusteella muutoin juuri ilmennyt. Sen sijaan lähes jokainen haastateltava mainitsi tukien kautta mahdolliseksi tulleen liiketoiminnan ja järjestelmän, joka oli luotu yrityksen ja työllistettävien välille. Sosiaalisen yrityksen statuksen takanahan on yhteisvastuullinen arvomaailma, joka sosiaalisen yrittäjyyden käsitteen kannalta olisi tärkeää myös näkyä selkeämmin yritysten toiminnassa.

Sosiaalisen yrittäjyyden ympärille on siis pyritty luomaan humaania ja yhteisvastuullista statusta, joka on konkretisoitu perhostunnuksen myöntämisellä sosiaalisen yrittäjyyden tunnukseksi. Osassa vastauksista ei selkeästi tullut ilmi, mikä arvo tällä merkillä on yrityksille niin yrityksen sisäisenä arvona kuin arvona jota yritys viestii ulospäin. Tämän voisi tulkita kertovan siitä: 1) ettei kyseistä merkkiä arvosteta sosiaalisissa yrityksissä ja niiden asiakaspiireissä, 2) ettei statusta arvosteta tai sillä ei ole positiivista merkitystä niillä aloilla joissa tutkimuksen sosiaaliset yritykset toimivat, 3) ettei sosiaalisista yrityksistä yleisesti ottaen tiedetä tarpeeksi ja tämän vuoksi yritysten yhteisvastuullinen toiminta jää vähäiselle huomiolle. Toisaalta perhostunnuksen merkitys yrityksille myös hyvin ristiriitaisia tunteita, osalle jopa negatiivisia.

Kyselyn tuloksien perusteella yritykset tähtäsivät myös pitkän aikavälin kannattavuuteen. Kun kyse on sosiaaliin arvoihin perustuvasta organisaatiosta, herättää se myös kysymyksen siitä, pääsevätkö myös samat työntekijät nauttimaan tästä pitkän tähtäimen kannattavasta liiketoiminnasta, sillä tällä hetkellä

julkisten tukien saaminen käytännössä katsoen edellyttää työntekijöiden tiheähköä vaihtuvuutta.

Tutkimuksen sosiaaliset yrittäjät olivat kokeneita, aktiivisia henkilöitä, joilla lähes kaikilla oli yrittäjän tausta. Yli puolet vastaajista luokitellaan jopa sarjayrittäjiksi. Sosiaalisen yrittäjyyden käsitteen sisälle mahtuvista työntekijöistä ei heillä kuitenkaan ollut lähipiirissä juurikaan kokemusta.

LÄHTEET

- Ajzen, I. 1985. From intentions to actions: A theory of planned behavior. Teoksessa J. Kuhl & J. Beckman (Eds.) *Action control: From cognition to behavior*. Heidelberg: Springer, 11-39.
- Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. & M. Fishbein 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bird, B. 1988. Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Bird, B. 1989. *Entrepreneurial behavior*. London: Scott, Foresman and Company.
- Cassidy, T. & R. Lynn 1989. A multifactorial approach to achievement motivation: The development of a comprehensive measure. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 301-312.
- Casson, M. 1982. *The entrepreneurs: an economic theory*. Oxford: Martin Robertson.
- Fishbein, M. & I. Ajzen 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading: Addison-Wesley.
- Gibb, A. 1997. The New Business Start-up Frame (Luentomateriaali). Kuopio: Kuopion yliopisto, kauppaliiketoimintakeskus.
- Gibb, A. 1997. Picking Winners? On Gaining Insight into the Process of Small Firm Growth. Working Paper, Durham University Business School.
- Gibb, A. & J. Ritchie 1982. Understanding the Process of Starting Small Business. *European Small Business Journal*, 1(1), 26-45.
- Haahti, A. 1992. Näkökulmia yritysjohtajien arvoihin ja arvostuksiin. Teoksessa Iiro Jahnukainen (toim.) *Uudistuva pienyritys*. Espoo: Weilin+Göös, 78-88.
- Hornaday, J. 1982. Research about living entrepreneurs. Teoksessa C. Kent, D. Sexton & K. Vesper (Eds.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, New Jersey, 20-38.
- Kettunen, P. 1985. *Yrittäjäkirja*. Helsinki: Suomen Yrittäjien Keskusliitto ry.
- Koskinen, A. 2002. Pienyritysten kehityskaaret ja areenat. Akateeminen yrittäjäkoulu. [www-dokumentti] <http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=9264&docID=155> (Luettu 1.3.2009).
- Lau, C-M. & L.W. Busenitz 2001. Growth Intentions of Entrepreneurs in a Transitional Economy: The People's Republic of China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(1), 5-20.

- Laukkanen, Mauri 1999. Yrittäjyyden ja liiketoiminnan jäljillä – paikallinen kehittäminen kansainvälistyvässä maailmassa. Kuopio: Kuopion yliopiston selvityksiä E, Yhteiskuntatieteet 8.
- Low, M.B. & E. Abrahamson 1997. Movements, bandwagons, and clones: industry evolution and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 12, 435-457.
- Mintzberg, H. 1988. *The strategy process: concepts, contexts, and cases*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Niittykangas, Hannu 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja 134.
- Niittykangas, Hannu 2007. Ajatuksia kiinnittymisestä yrittäjyyttä koskevaan keskusteluun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Working Paper N:o 342.
- Orser, B.J., S. Hogarth-Scott & P. Wright 1998. On the Growth of Small Enterprises: The Role of Intentions, Gender and Experience. Teoksessa *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA, Babson College.
- Pasanen, M. 1999. Monet polut menestykseen - PK-yritykset Pohjois-Savossa. Kuopio: Kuopion yliopiston selvityksiä E, yhteiskuntatieteet 15.
- Porter, M.E. 1984. *Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. Tammissaari: Oy Rastor Ab, Rastor-Julkaisut, Strategia-sarja 1.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Macmillan.
- Ristimäki, K. 2001. Yrittäjyyskasvatuksen perusteita. Akateeminen yrittäjäkoulu. [www-dokumentti] <http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=9264&docID=135> (Luettu 1.3.2009).
- Ronstad, R. 1984. *Entrepreneurship: text, cases and notes*. Dover, M.A.: Lord.
- Shane, S. & S. Venkataraman 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Smith, N. 1967. The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company. Michigan State University, Graduate School of Business Administration, Occasional Paper, East Lansing, Mich.
- Stanworth, J. & J. Curran 1973. *Management motivation in the smaller business*. London: Gower Press.
- Stanworth, C. & J. Stanworth 1997. Reluctant Entrepreneurs and Their Clients – The Case of Self-employed Freelance Workers in the British Book Publishing Industry. *International Small Business Journal*, 16(1), 58-73.
- Timmons, J.A. & S. Spinelli 2004. *New venture creation*. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Venkataraman, S. 1997. The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. Teoksessa Jerome A. Katz (Ed.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press, 119-138.
- Vesper, K.H. 1990. *New Venture Strategies*, Revised edition. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Voutilainen, P. 2001. Uusien yritysten taustat ja syntyprosessit. Helsinki: Kauppa- ja teollisuus-ministeriön tutkimuksia ja raportteja 18.

Young, F.W. 1971. Macrosociological interpretation of entrepreneurship. Teok-
sessa Peter Kilby (Ed.) *Entrepreneurship and economic development*. New York:
The Free Press, 139-149.

LIIKETOIMINNAN LUONNE JA LIIKETOIMINTAMALLIT

Markku Meriläinen

Liiketoiminnasta on kysymys

Artikkelissa tarkastellaan sosiaalisten yritysten toimintaa liiketoimintamallien avulla. Millä toimialalla yritys harjoittaa liiketoimintaa ja millaisia tuotteita tai palveluita yritykset tarjoavat markkinoille? Keitä ovat sosiaalisen yrityksen asiakkaat ja miten yritykset pyrkivät löytämään asiakkaat? Millaisia ovat sosiaalisen yrityksen kilpailu- ja markkinointikeinot ja mitkä tekijät vaikuttavat kilpailuedun syntymiseen sosiaalisessa yrityksessä? Toinen kiinnostuksen kohteena oleva kysymys koskee sosiaalisen yrityksen statuksen vaikutusta yrityksen strategiseen orientaatioon. Muuttuuko yritysten liiketoiminnan luonne silloin, kun yritys rekisteröityy sosiaaliseksi yritykseksi? Onko sosiaalisen yrityksen statuksella vaikutusta yrityksen kehittämiseen, taloudelliseen kasvuun, kannattavuuteen ja kilpailukykyyn?

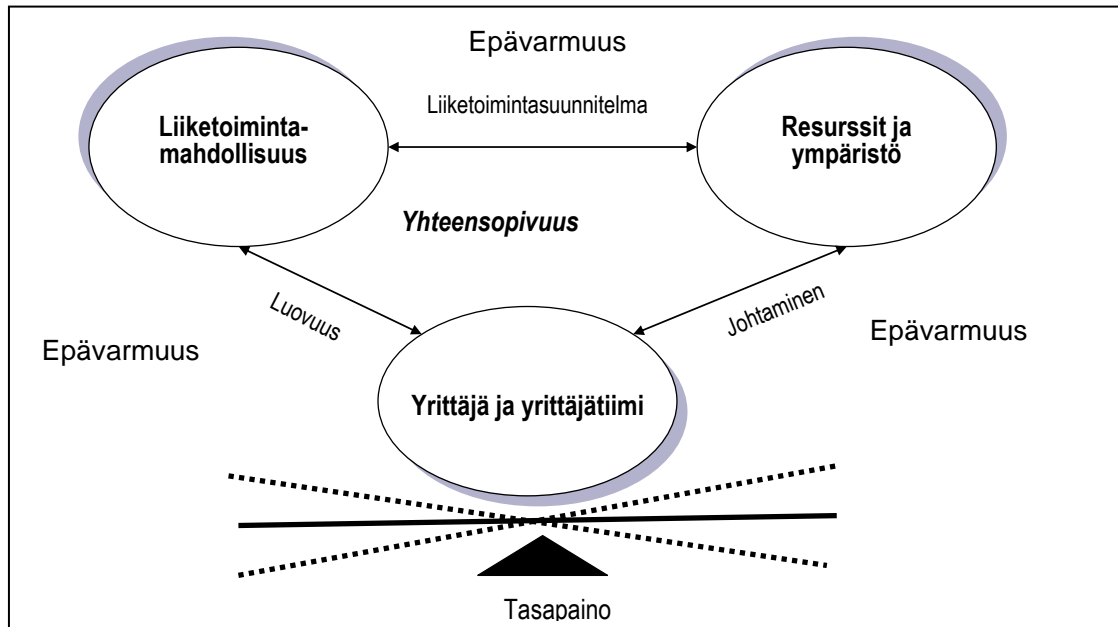
Lähtökohtana yritystoiminnan aloittamiselle pidetään liiketoiminta-alkoita, joka konkretisoituu liikeideaksi. Liikeidea voi olla jokin palvelu, palvelukokonaisuus, tuote tai tuotteet, joita yritys tuottaa ja markkinoi. Yrityksen toiminta perustuu liikeideaan ja se vaikuttaa yrityksen liiketoimintamalleihin, ansaintalogiikkaan ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen. Liikeideoita voidaan matkia tai kopioida markkinoilla olevilta yrityksiltä, liikeidea voidaan kehittää markkinoilla olevasta liikeideasta tai olemassa oleviin tuotteisiin voidaan liittää lisää ominaisuuksia. Kysymys voi olla myös markkinoiden näkökulmasta kokonaan uudenlaisesta toiminnasta. Liikeidea kehitetään yleensä oman osaamisen varaan. (<http://fi.wikibooks.org/wiki/Yritys/Perustaminen#Liikeidea>)

Sosiaalinen yritys tuottaa palveluja ja tuotteita kuten mikä tahansa kaupparekisterissä oleva yritys. Yritykset harjoittavat liiketoimintaa samoilla markkinoilla kuin muutkin yritykset. Sosiaaliset yritykset voivat olla pieniä ja paikallisia tai suuria, kansallisia tai kansainvälisiä yrityksiä. Ne voivat olla myös osuuskuntia tai yhdistyksiä. (Laki sosiaalisista yrityksistä 1351/2003) Karhun (2008) mukaan sosiaalinen yritys on yritys yritysten joukossa. Se tuottaa tavaroita tai palveluita ja tavoittelee liiketoiminnallaan positiivista taloudellista tuosta.

Mitkä ovat liiketoiminnan tärkeät asiat, miten purkaa liiketoiminta osiin? Tyypillisesti tässä yhteydessä viitataan ns. Timmonsin malliin (Timmons & Spinelli 2004, 56-63) ja Normannin (1976) liikeidea-ajatteluun. Vaihtoehdot tulevat osittain lähelle toisiaan, muutoinkin kuin vain prosessiluonteensa vuoksi, mutta ne voidaan nähdä myös toisiaan täydentävinä. Lisäksi kaikkien taustalla on näkemys kannattavan toiminnan mahdollistavasta liiketoimintakonseptista.

Normann (1976) korostaa tuotteiden, markkinoiden ja toimintatavan muodostaa kokonaisuutta. Normannilainen liikeidea-ajattelu on edelleen käyttökeli-

poinen työkalu erityisesti pienten yritysten liiketoiminnan konkretisoinnissa. Timmonsin (Timmons & Spinelli 2004) malli kiinnittää puolestaan huomiota liiketoimintamahdollisuuden, resurssien ja yrittäjän muodostamaan kokonaisuuteen (KUVIO 1). Malliin sisältyy eksplisiittisesti jatkuvan tasapainon tarpeesta syntyvä dynamiikka.



KUVIO 1. Timmonsin malli (Timmons & Spinelli 2004, 56-63).

Mahdollisuuden, resurssien ja tiimin täytyy olla tasapainossa, jotta yritys pystyy toimimaan ja kasvamaan hallitusti. Timmonsin mallia on käytetty kuvaamaan yrityksen perustamisedellytyksiä, mutta malli toimii hyvin myös tilanteissa, joissa kiinnostuksen kohteena on yrityksen kasvu ja siihen vaikuttavat tekijät. (Timmons 1999, 38–39.)

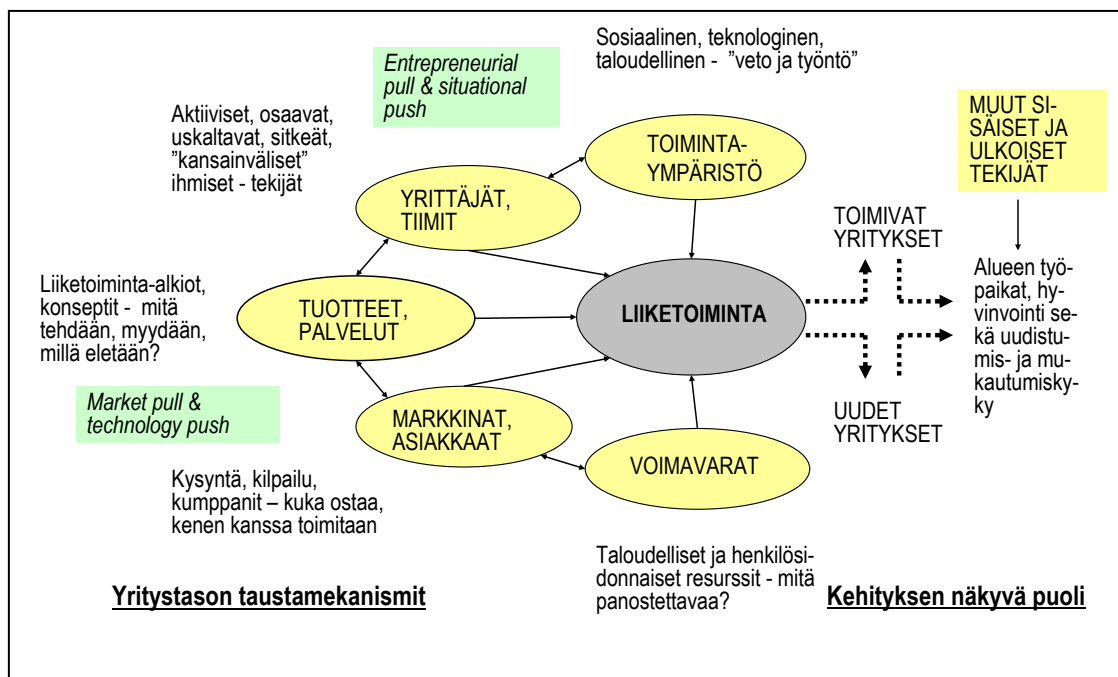
Liiketoimintamahdollisuus määrittää sen, pystyykö yritys saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Mahdollisuudella Timmons tarkoittaa sitä, onko kyseiselle yritysideallesi kysyntää markkinoilla ja onko aika oikea kyseiselle yritykselle (mahdollisuuden aikaikkuna). Mahdollisuuden määrittämisessä yrityksen onkin pystyttävä arvioimaan tulevaa markkinapotentiaalia sekä markkinoiden tilaa. (Timmons 1999, 38–39.)

Resursseilla mallissa tarkoitetaan liiketoiminnan mahdollistavia resursseja. Taloudelliset ja henkilöstölliset resurssit ovat tärkeitä. Tänä päivänä korostetaan usein myös sosiaalisen ja positiivisen psykologisen pääoman tärkeyttä (Luthans, Luthans & Luthans 2004). Timmons näkee myös liiketoimintasuunnitelman yhtenä tärkeimpänä resurssina yritykselle. Tärkeä resursseja määrittelevä tekijä on vaihtoehtoisuus. Yritys voi joko minimoida omien resurssien käytön ja keskittyä kontrolloimaan ulkopuolisia resursseja tai maksimoida omien resurssien käytön ja omistaa itse kaikki resurssit. Tärkeää tässä mallissa on ymmärtää ja johtaa resursseja eikä antaa resurssien määrittää yrityksen kasvua. (Timmons 1999, 39.)

Tiimillä tarkoitetaan yrityksen johtotehtävissä toimivia. Hyvä johto luo yritykseen kulttuurin, missä opitaan uutta ja siirretään osaamista toisille. Johdon toimintaan liitetään myös seuraavia asioita: kyky selviytyä vastoinkäymisistä, joustavuus, rehellisyys ja luotettavuus. Hyvä tiimi sisältää myös monia asioita. Tiimin sisältä on hyvä löytyä kokemusta, sitoutumista, päättäväisyyttä, hellitämättömyyttä sekä kykyä sietää riskejä, epäselvyyttä ja epävarmuutta. Timmons kuvailee tiimiä myös sanoilla: luova, tiimikeskeinen, sopeutuvainen, mahdollisuushakuinen ja kommunikoiva. (Timmons 1999, 40.)

Tiimien merkitystä voidaan perustella monilla tavoin (Allen 1999, 62). Yrittäjätiimi luo toiminnalle uskottavuutta rahoittajien, tavarantoimittajien ja muiden yhteistyökumppaneiden silmissä; yrittäjätiimi pystyy käsittelemään yhtä henkilöä enemmän ja monipuolisemmin saatavissa olevaa informaatiota, mikä parantaa päätöksentekoa; yrittäjätiimi on omiaan luomaan paineita kasvuun ja kehitykseen; yrittäjätiimin ansiosta ei välttämättä tarvitse turvautua uusien avainhenkilöiden palkkaamiseen toiminnan kriittisinä alkuvuosina; sekä yrittäjätiimi toimii yrittäjänä olemisen henkisenä tukena.

Edellisten tapaan myös Laukkanen (1999; myös Laukkanen 2006) korostaa sitä, että liiketoiminnan tärkeiden asioiden tulee olla keskenään yhteensopivia ja että niistä täytyy muodostua markkinoiden hyväksynnän saava kokonaisuus. Tärkeää hänen mukaansa on kiinnittää huomiota yritysten taustamekanismeihin. Mikäli ne ovat kunnossa ja muodostavat toimivan kokonaisuuden, syntyy työpaikkoja ja verotuloja, hyvinvointia (KUVIO 2).



KUVIO 2. Liiketoiminnan tärkeät asiat (Laukkanen 2007, 68).

Liiketoiminnan tärkeät asiat kootaan liiketoimintasuunnitelmaan, joka on kirjallinen ja mietitty kokonaisuus yhtiön tavoitteista ja suunnitelmista. Toimintasuunnitelma ei välttämättä ole aina sama: sitä on kehitettävä mahdollisten

markkinoiden vuoksi, tai muista syistä. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen ja päivittäminen auttavat arvioimaan yritysideoita toteuttamiskelpoisuutta yritystoimintaa aloitettaessa mutta myös toiminnan aikana. Mikäli yrityksen perustamiseen on tarkoitus hakea ulkopuolista rahoitusta, on liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen välttämätöntä. Käytännössä kaikki rahoittajat (pankit, pääomasijoittajat) vaativat yrittäjältä huolellisesti laaditun liiketoimintasuunnitelman (<http://fi.wikibooks.org/wiki/Yritys/Perustaminen#Liikeidea>).

Sosiaaliset yritykset

Tutkimuksessa olleet sosiaaliset yritykset harjoittivat liiketoimintaa seuraavilla aloilla: työvoiman vuokraus, työvoiman edelleen sijoittaminen, teollinen alihankinta, ravitsemis-toiminta, vakuutustoiminta sekä vakuutuksiin liittyvät pankkipalvelut, talon rakennus, kiinteistöjen huolto-, korjaus- ja rakentamispalvelut, isännöinti- ja rakennuttamispalvelut sekä, koulutus- ja vapaa-aikakeskustoiminta sekä nuorisotoiminta.

Tutkittavat yritykset voidaan jakaa neljään pääryhmään liiketoimintansa ulkoisen näkyvyyden perusteella:⁴

- Valmistajat ja alihankkijat eli ne, jotka tekevät fyysisiä tuotteita ja myyvät tuotteet joko suoraan kuluttajille tai jälleenmyyntiin. Tuotteet ovat yleensä valmiita tai sellaisenaan käyttökelpoisia jonkin toisen tuotteen osana. Esimerkkeinä ovat teollinen alihankinta sekä liikelahjojen valmistus.
- Palvelujen tuottajat ja toimittajat eli ne, joiden liiketoimintaan kuuluu työnvoiman tai palvelun tarjoaminen, esimerkiksi työvoiman vuokraus, työvoiman edelleen välitys sekä kahvila- ja ravitsemispalvelut.
- Kiinteistö- ja korjaustoimintaa harjoittavat yritykset eli ne, joiden liiketoimintaa on kiinteistöjen, kuten kotien ja liiketilojen myynti, tilojen vuokraus, kiinteistöjen kehittäminen ja kiinteistöhuolto. Esimerkkeinä ovat rakentamis- ja rakennuttamispalvelut, kiinteistöhuolto ja isännöintipalvelut.
- Yleishyödyllinen tai julkinen liiketoiminta eli ne, jotka pyrkivät yhdistämään toiminnassaan liiketaloudelliset periaatteet sekä yhteiskunnalliset velvoitteet.

Yrityksen liiketoimintamalleja analysoimalla on pyritty etsimään niitä toimintaaan liittyviä tekijöitä, joita hyödyntämällä yritys pyrkii menestymään kilpailussa asiakkaista. Saako sosiaalinen yritys kilpailuetua sosiaalisen yrityksen statuksen mahdollistamasta julkisesta tuesta? Osa yrityksistä ilmoitti tukien olevan lähtökohtana sosiaalisen yrityksen perustamiseen ja statuksen hankkimi-

⁴ Osa yrityksistä on ryhmitetty päätoimialan mukaan, koska osa yrityksistä tarjosi sekä tuotteita ja palveluja.

seen. Monet haastateltavat sanoivat, ettei toimintaa kannattaisi perustaa, tai he eivät palkkaisi sosiaalisen statuksen omaavia työntekijöitä, jollei se olisi yhteiskunnan tukemaa.

Yrityksen tavoitteena on saavuttaa valinnoillaan ja toiminnallaan kilpailuetua. Kilpailuedulla tarkoitetaan sitä, että asiakas kokee yrityksen ja/tai sen tuotteet paremmiksi kuin kilpailevan yrityksen tai sen tuotteet (esim. Porter 1984; Porter 1985):

1. Kilpailuetu voi olla taloudellista, jolloin yritys pystyy esim. valmistamaan tuotteensa alhaisemmin kustannuksin ja tehokkaammin tai ostamaan raaka-aineita edullisemmin kuin kilpailijat.
2. Yrityksellä on toiminnallista kilpailuetua, jos sen raaka-aineet ovat laadukkaampia tai suunnittelu, design ja valmistusmenetelmät parempia kuin kilpailijoilla.
3. Kilpailuetu voi liittyä myös imagoon. Yritys voi lähteä hakemaan kilpailuetua kustannusjohtajuuden, erilaistamisen (differointi) tai erikoistumisen (keskittyminen niche-markkinoille) kautta.

Miten omistajan vaikutus näkyy sosiaalisen yrityksen toiminnassa? Yrityksen päätavoite on toimia liiketaloudellisesti kannattavasti ja tuottaa omistajalle voittoa. Tutkimuksessa olleet yritykset toimivat oman ilmoituksensa mukaan kaikki liiketaloudellisilla periaatteilla eli tavoitteena oli harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa. Sosiaalisten yritysten lähempi tarkastelu osoittaa liiketoiminnan moniulotteisuuden ja siihen vaikuttavat tekijät. Asiakkaalle näkyvät toiminnot; tuotteet ja palvelut ovat hyvin samanlaisia kuin muissa vastaavanlaisissa yrityksissä, mutta kun tarkastellaan liiketoimintaa lähemmin, havaitaan sosiaalisen yrityksen liiketoimintamallien olevan hyvin monimuotoisia. Yrityksillä on erilaisia kilpailurooleja markkinoilla. Näitä rooleja ovat markkinajohtaja, haastaja ja seurailija. Roolit puolestaan johtavat erilaisiin kilpailustrategioihin. Markkinajohtajalle on tyypillisiä yrittää laajentaa markkinoita tai kasvattaa markkinaosuuttaan. Markkinajohtaja voi myös yrittää kasvattaa voittojaan tehostamalla tuottavuuttaan: kustannuksia pienentämällä, tuotemixiä muuttamalla tai lisäarvoa tuottamalla. (<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul4.htm>)

Sosiaalisten yritysten liiketoimintamallit

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan yrityksessä tapahtuvien toimintojen ja niiden välisten suhteiden muodostamaa kokonaisuutta. Kysymys on siis toimintaketjusta, joka muodostuu niistä toiminnoista, joiden kautta yritys saa tuotteen tai palvelun tuotetuksi ja toimitetuksi asiakkaalle. Tämä toimintaketju kuvataan liiketoimintasuunnitelmassa joko funktiokaaviona tai eri funktioiden luettelona. Joka tapauksessa liiketoimintamallin kuvauksen elementtejä ja asiakohtia loogisessa järjestyksessä ilmaistuna ovat:

1. Tutkimus ja tuotekehitys
2. Ostot ja hankinnat
3. Tuotanto
4. Myynti ja markkinointi
5. Suoritteiden jakelu
6. Jälkimarkkinointi eli huolto ja palvelut

Tämä yleismalli ei välttämättä sovellu sellaisenaan kaikille toimialoille, ja sitä tarvitsee muokata yrityksen liiketoimintaan sopivaksi (Karhu 2008). Karhun (2008) mukaan sosiaalinen yritys on yritys yritysten joukossa ja myös liiketoimintakonseptit koostumukseltaan tavanomaisia. Sosiaalisen yrityksen status ei hänen mielestään tuo mitään lisäelementtejä näkyvillä olevaan toimintaan tai liiketoimintakonseptiin. Karhun tutkimuksen mukaan sosiaalinen yritystoiminta on vain yhdenlaisen henkilöstöratkaisun omaksunutta liiketoimintaa eikä missään tapauksessa mitään työllistämistoimintaa.

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan yrityksessä tapahtuvien toimintojen ja niiden välisten suhteiden muodostamaa kokonaisuutta. Kysymys on siis toimintaketjusta, joka muodostuu niistä toiminnoista, joiden kautta yritys saa tuotteen tai palvelun tuotetuksi ja toimitetuksi asiakkaalle. (Karhu 2008.)

Karhun (2008) tulokset toimivat tarkastelumme lähtökohtana. Tekemiemme haastattelujen (n=10) pohjalta pyrimme hahmottamaan sosiaalisille yrityksille ja yrittäjille yhteisiä piirteitä: onko niitä ja millaisia ja jos sellaisia ei ole löydettävissä, mitkä tekijät selittävät tulosta? Perushavainto oli, että tutkimuksessa olleet sosiaalisiksi yritykseksi perustetut tai sellaiseksi muutetut yritykset näyttivät toimivan samoin kuin muut saman alan yritykset. Sosiaalisten yritysten liiketoimintaa ja liiketoimintamalleja lähemmin analysoimalla löytyy toiminnoista kuitenkin eroavaisuuksia ”normaaleihin” yrityksiin verrattaessa. Yritykset jaettiin analysointia varten kolmeen ryhmään:

1. kunnalliseen omistukseen ja päätöksentekoon kiinnittyviin sosiaalisiin yrityksiin (n=2)
2. kolmanteen sektoriin kiinnittyviin sosiaalisiin yrityksiin (n=3)
3. markkinoiden varassa toimiviin sosiaalisiin yrityksiin (n=2).

Ryhmittelyllä halutaan korostaa toiminnan markkinaehtoisuuden suurta merkitystä tuloksiin. Julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja markkinoiden rajapinnalla toimivat sosiaaliset yritykset eroavat selvästi perinteisistä markkinoilla toimivista yrityksistä.⁵

⁵ Maatilayritykset (n=3) eivät ole mukana tarkastelussa. Niitä tarkastellaan jäljempänä omana kokonaisuutenaan.

TAULUKKO 1. Kunnalliseen omistukseen ja päätöksentekoon kiinnittyvät sosiaaliset yritykset (n=2).

Ulottuvuudet	Toimiala	
	Luonto-, liikunta- ja nuoriso- matkailu	Työvoiman vuokraus ja välitys
Tuotteet / palvelut	Ohjelmopalvelut, luonto- ja leirikoulut	Liikelahjat, asusteet, työvoiman välitys, kahvilapalvelut
Asiakkaat	Nuoret, leiri- ja kurssi-asiakkaat	Seurakunta, kunta, yritykset ympäri Suomea
Kilpailukeinot	Rajoittuneet johtuen kunnallisesta omistuksesta, tehokas työnohjaus ja koulutus, monipuolisuus ja erikoistuminen	Rajoittuneet johtuen kunnallisesta omistuksesta, kustannustehokkuus
Kilpailuetu	Kustannusrakenne/tuet, ekologisuus, lähellä luontoa, sosiaalinen status, julkinen omistaja	Valmistettu Suomessa, eettisyys, asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen
Markkinointikeinot	Monipuolisuus, elämyksellisyys. Luonnon läheisyys	Pahvimerkki tuotteissa, tiivis yhteydenpito asiakkaisiin
Asiakashankinta	Internet, asiakkaiden viestintä	Kontaktit liikelahja-asiakkaisiin
Statuksen vaikutus toimintaan / asiakkaisiin	Kyllä, positiivinen, luotettavuus kasvaa, uskottavuus ja maine lisääntyvät	Kyllä, parantaa luotettavuutta, houkuttavuutta ja uskottavuutta
Statuksen vaikutus taloudelliseen kasvuun	Ei vielä selvillä, mutta tuet vähentävät talouteen kohdistuvia kustannuksia	Tehtävänä pienentää kuluja pitkäaikaistyöttömistä ja vajaakuntoisista
Perustettu/muutettu sosiaalisiksi yritykseksi	Perustetaan muun toiminnan rinnalle, tukee aikaisempaa liiketoimintaa (kunnallinen liikelaitos)	Perustettu / työllisyysstrateginen jatkotoimenpide, projektin jälkeen perustettu jatkamaan toimintaa, omistajana kunta

Yrityksillä on laajaa ja monimuotoista toimintaa. Molemmilla yrityksillä on erilaisia liikeideoita ja liiketoiminta-alueita saman yrityksen sisällä. Kilpailukeinot ovat rajoittuneet johtuen kunnallisesta omistajasta. Yritykset pyrkivät välttämään kilpailua yksityisomisteisten yritysten kanssa. Tuotteet ja palvelut pyritään rakentamaan niille osa-alueille, joissa ei ole alueellisia kilpailijoita. Taloudelliset vaikutukset eivät synny, eivätkä näy suoraan sosiaalisen statuksen vaikutuksesta, vaan molemmat yritykset hakevat positiivista taloudellista hyötyä kustannusten alentumisesta.

Toisessa yrityksessä pyritään alentamaan omistajan eli kunnan kuluja pitkäaikaistyöttömistä sekä vajaakuntoisista ja täten saavuttamaan positiivista taloudellista hyötyä omistajalle. Perusteilla oleva yritys uskoo sosiaalisen yrityksen statuksen vaikuttavan tukimuotojen täysimittaiseen hyödyntämiseen. Tukien hyödyntäminen vaikuttaa positiivisesti kustannusten alenemiseen ja sitä kautta tuottaa omistajalleen taloudellista hyötyä. Sosiaalinen työllistäminen näkyy molempien yritysten liikeideassa. Kyseessä ei ole siis näiden yritysten kohdalla pelkkä erilainen henkilöstöratkaisu vaan selkeää työllistämistoimintaa, joka on ollut alunperinkin toiminnan aloittamisen syynä. Sosiaalisen statuksen katsotaan lisäävän yritysten luotettavuutta, mainetta ja uskottavuutta asiakkaiden ja

muiden sidosryhmien keskuudessa. Sosiaalinen status pyrittiin tuomaan asiakkaiden tietoon muun muassa tuotteisiin laitettavalla pahvimerkillä.

TAULUKKO 2. Kolmanteen sektoriin kiinnittyvät sosiaaliset yritykset (n=3).

	Toimiala		
	Työvoiman vuokraus, alihankinta ja kierrätys	Kiinteistöpalvelut	Metalliteollisuus
Ulottuvuudet	Työvoiman vuokraus, alihankinta ja kierrätys	Kiinteistöpalvelut	Metalliteollisuus
Tuotteet / palvelut	Työvoiman vuokraus, alihankinta ja koonpano	Korjaus-, rakentamis- ja isännöintipalvelut	Metallialan sopimusvalmistus
Asiakkaat	Paikkakunnan yritykset, muutama kansallinen yritys, kotitaloudet	Vuokra- ja asunto-osakeyhtiöt	Kansainväliset teollisuusyritykset, pk-yritykset
Kilpailukeinot	Toiminnan kehittäminen, tuoteinnovaatiot	Palvelu, toimintaprosessien kehittäminen	Kasvu, palvelu, tilaja laiteinvestoinnit
Kilpailuetu	Omat tuotteet, toiminta lähialueella	Monipuolinen tuotevalikoima, toiminta lähialueella	Laatu, toimihenkilökoulutus, kotimaisuusaste, yhteiskuntavastuun kantaminen
Markkinointikeinot	Suoramarkkinointi, yhteydenpito asiakkaisiin	Henkilökohtainen jatkuva yhteydenpito asiakkaisiin	Henkilökohtainen yhteydenpito, puskaradio, alihankintames-
Asiakashankinta	Suoramarkkinointi, hankintailmoitukset, alihankintames-	Henkilökohtainen myyntityö uusasiakkaille	Lehti-ilmoitukset, puskaradio
Statuksen vaikutus toimintaan / asiakkaisiin	Ei vaikutusta, enemmän lisästatus	Ei vaikutusta	Ei suoranaista vaikutusta
Statuksen vaikutus taloudelliseen kasvuun	Ei vaikutusta	Kyllä, henkilöstön perehdytys lisää kustannuksia	Kyllä, panostus laatuun ja toimihenkilöiden koulutukseen
Perustettu / muutettu sosiaalisesti yritykseksi	Perustettu / julkisten toimijoiden perustaman säätiön omistama osakeyhtiö	Perustettu / julkisen avustusvaroin tuetun yhtiön omistama osakeyhtiö	Muuttunut / julkisen yhteisön, liiton, omistama osakeyhtiö

Yksi yritysten yhteisistä nimittäjistä on omistussuhde. Yritysten omistajat ovat jollakin tapaa julkista tukea tai avustusta nauttivia: yrityksiä, säätiö, liitto tai yhdistys. Yritysten yhtiömuoto on kaikkien kohdalla osakeyhtiö. Näissä yrityksissä sosiaalisella statuksella ei tutkimuksen mukaan ollut vaikutusta asiakkaisiin tai muuhun toimintaan. Yritysten web-sivuilla mainittiin kyseisten yritysten olevan sosiaalisia yrityksiä, mutta varsinaisen omistajan/omistavan yrityksen omistussuhteita ei mainittu yhdenkään yrityksen web-sivuilla. Kaksi yritystä katsoi statuksen lisäävän kustannuksia. Kustannuksia todettiin syntyvän henkilöstön perehdytyksen lisääntymisestä sekä panostamisesta laatuun ja henkilöstöön.

TAULUKKO 3. Markkinoiden varassa toimivat sosiaaliset yritykset (n=2).

Ulottuvuudet	Toimiala	
	Konsultointi- ja rakennuspalvelut	Metalliteollisuus
Tuotteet / palvelut	Vakuutuksiin liittyvät pankki-palvelut, talonrakennuspalvelu	Alihankinta konepajoille / metalliteollisuudelle
Asiakkaat	Lähialueen yksityishenkilöt	Kansalliset ja kansainväliset pitkäaikaiset asiakassuhteet
Kilpailukeinot	Lähipalvelu, luotettava taustayhtiö, alet ja edut, tuotevalikoima, kasvu	Kehitystyö, innovaatiot asiakkaan kanssa
Kilpailuetu	Henkilökohtainen palvelu, saatavuus, koulutus	Nykyaikaiset tuotteet ja tilat, työmenetelmien kehittäminen
Markkinointikeinot	Puhelinkontaktit, lehti- ja paikallislehtimainonta, henkilökohtainen myyntityö	Henkilökohtainen yhteydenpito, toimintahistoria, luotettavuus, alihankintamessut
Asiakashankinta	Kasvu, henkilökohtainen myynti, saavutettavuus	Ei uusasiakashankintaa
Statuksen vaikutus toimintaan / asiakkaisiin	Kyllä, uusia toimiala / rakentaminen	Ei vaikutusta
Statuksen vaikutus taloudelliseen kasvuun	Kyllä, työvoimakustannukset pienemmät, ympärivuotisuus	Ei vaikutusta
Perustettu/muutettu sosiaalisiksi yritykseksi	Muuttunut / mukaan otettu talonrakennus tasoittamaan kausivaihteluja, yksityisyrittäjä	Muuttunut / yksityisyrittäjä

Toisen yrityksen toimintaan, asiakkaisiin tai taloudelliseen kasvuun ei sosiaalisella statuksella katsottu olevan mitään vaikutusta. Tutkimuksessa tuli ilmi kuitenkin se, että ilman tukea tällaisia henkilöstöratkaisuja ei voisi tehdä. Yrityksen toiminta on vakiintunutta ja sillä on pitkäaikaiset asiakassuhteet. Tällä hetkellä yritys ei tarvitse eikä pysty ottamaan uusia asiakkaita. Toinen yritys pyrkii tasoittamaan alkuperäisen yritystoiminnan kausivaihteluja toisella liiketoiminta-alueella. Kumpikaan yritys ei korostanut olevansa sosiaalinen yritys. Statuksen katsottiin olevan osittain negatiivinen asia eikä sitä haluttu kertoa asiakkaille, henkilökunnalle tai muille sidosryhmille tai korostaa sitä esimerkiksi markkinoinnissa. Toisin kuin kunnallisessa omistuksessa olevat yritykset, yksityisyrittäjät arvelivat statuksen voivan vaikuttaa negatiivisesti maineeseen, luotettavuuteen ja uskottavuuteen asiakkaiden silmissä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että osalla tutkittavista yrityksistä sosiaalinen työllistäminen oli osa liikeidea ja osalla yrityksistä, se oli ollut lähtökohtana koko yrityksen perustamiselle. Toiminnan aloittamisen syiksi kerrottiin myös sosiaaliseen työllistämiseen saatavat tuet ja niistä saatava taloudellinen hyöty. Osa yrityksistä oli perustettu lähtökohtaisesti sosiaaliseen työllistämiseen ja vasta perustamisen jälkeen oli alettu miettiä, mitä kyseinen yritys valmistaa tai mitä palveluja se tarjoaa

Johtopäätökset

Markkinaehtoisuuden aste erottelee sosiaaliset yritykset selvästi toisistaan. Julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja markkinoiden rajapinnalla toimivat sosiaaliset yritykset pystyvät muita paremmin hyödyntämään sosiaalisen yrittäjyyden tarjoamia mahdollisuuksia. Perinteiset markkinaehtoisesti toimivat yritykset itse asiassa häivyttävät sosiaalisen yrityksen statuksen toiminnastaan, koska pelkäävät sen synnyttävän perusteettomia epäluuloja toimintaansa kohtaan.

Sosiaalisten yritysten liikeideat ja liiketoimintamallit olivat asiakkaalle näkyvin osin pääsääntöisesti samankaltaisia kuin markkinoilla toimivilla yrityksillä. Omistajan ollessa kolmannen sektorin toimija tai esimerkiksi kunta, toiminta ei välttämättä ole selkeästi markkinaehtoista tai liiketaloudellista voittoa tavoittelevaa yritystoimintaa. Yksityinen yrittäjä, yhtiömuodosta riippumatta, ei ole samanlaisessa taloudellisessa asemassa kuin julkista tukea nauttivat toimijat investointien tai takausten osalta. Kunnan tai muun vastaavan toimijan sosiaalinen yritystoiminta voi haitata muita samalla alalla toimivia yrityksiä, ei pelkästään lähialueella toimivia vaan myös kansallisia ja joissakin tapauksissa jopa kansainvälisiä yrityksiä.

Osalla tutkittavista yrityksistä sosiaalinen työllistäminen oli osa liikeidea ja osalla yrityksistä, se oli ollut lähtökohtana koko yrityksen perustamiselle. Toiminnan aloittamisen syiksi kerrottiin myös sosiaaliseen työllistämiseen saatavat tuet ja niistä saatava taloudellinen hyöty. Osa yrityksistä oli perustettu lähtökohtaisesti sosiaaliseen työllistämiseen ja vasta perustamisen jälkeen oli alettu miettiä, mitä kyseinen yritys valmistaa tai mitä palveluja se tarjoaa. Kilpailuetujen valinta ja yritysten strateginen orientaatio vaihtelivat omistajasta riippuen. *"Sosiaalisissa yrityksissä on aina syytä huomioida se, että sosiaalinen työllistäminen ei itsessään ole liiketoimintaa eikä se siten luonnollisesti ole osa yritys- eikä liikeidea"* (Karhu 2008, 16).

Yhtenä sosiaalisen yritystoiminnan kehittymisen uhkana voidaan pitää sitä, että sosiaalisten yritysten julkisista varoista saama tuki leimataan kilpailutilanetta vääristäväksi. Samoin rahoittajat voivat suhtautua kielteisesti sosiaalisen yritystoiminnan käynnistämisen- ja kehittämishankkeita koskevaan riskinottoon. Sijoitetulle pääomalle ei ole odotettavissa paljoa suoraa rahallista tuottoa, jos lainkaan. Sen sijaan sosiaalisen yritystoiminnan hyödyt kerääntyvät pitkällä aikavälillä koituvista julkisen sektorin säästöistä sekä yksilöiden hyvinvoinnin ja sosiaalisen pääoman lisääntymisestä. Sosiaalinen yritystoiminta onkin kokonaistaloudellisesti kannattavaa. Tämä kokonaistaloudellisuus on tehtävä entistä paremmin näkyväksi myös suurelle yleisölle. (<http://www.elware.fi/teema-tyo/Suosituks.pdf>.)

LÄHTEET

Allen, Kathleen R. 1999. *Lunching New Ventures - An Entrepreneurial Approach* (2. painos). Boston New York: Houghton Mifflin Company.

- Karhu, Kari 2008. Liiketoiminnan suunnittelu ja konseptointi sosiaalisessa yrityksessä. [www-dokumentti] <<http://www.hothanke.fi/hothanke/Karhu-Liiketoiminnansuunnittelu.pdf>> (Luettu 3.3.2009).
- Laukkanen, Mauri 2006. *Yritykset tervetuloa! Kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä*. Tampere Talentum.
- Laukkanen, Mauri 2007. *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum.
- Luthans, F., Luthans, K.W. & Luthans, B, C. 2004. Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Normann, Richard 1976. *Skapande företagsledning*. Lund: Aldus.
- Porter, M.E. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Oy Rastor Ab, Rastor-Julkaisut, Strategia-sarja 1, Tammi-saari.
- Porter, M.E. 1985. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen ja säilytetään. Suomentanut Maarit Tillman. Weilin+Göös, Espoo.
- Timmons, Jeffry A. 1999. *New Venture Creation*, 5. painos. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Timmons, Jeffry A. & Stephen Spinelli 2004. *New venture creation*. Boston: McGraw Hill Irwin.

Muut lähteet

- Laki sosiaalisista yrityksistä (1351/2003).
- <http://fi.wikibooks.org/wiki/Yritys/Perustaminen#Liikeidea>.
- <http://fi.wikibooks.org/wiki/Yritys/Perustaminen#Liikeidea>.
- [http://www.joensuu.fi / taloustieteet / markkinointi / kuluttajamarkkinointi / kul4.htm](http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul4.htm).
- [http://www.elware.fi/ teematyo/Suosituksset.pdf](http://www.elware.fi/teematyo/Suosituksset.pdf).

MITEN HYÖDYNTÄÄ ERILAISUUTTA VOIMAVARANA?

Petra Blinnikka
Tiina Tanskanen

Johdanto

On hyvin paljon organisaatiokulttuurista kiinni, millä tavoin yrityksen johto ja henkilöstö toimivat ja miten erilaisten ihmisten resursseja käytetään hyödyksi yrityksen toiminnassa. Sosiaaliset yritykset voivat hyödyntää henkilöstönsä erilaista taustaa, taitoja ja luonteenpiirteitä luovassa kehitystyössä. Toisaalta erilaisuus voi muodostua myös taakaksi vaatien muilta työntekijöiltä ylimääräistä aikaa ja ohjausta, ja henkilöstöllä voi olla myös negatiivisia asenteita työllistettyjä kohtaan. Yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta yhteen hiileen puhaltaminen ja rikastava vuorovaikutus työyhteisön sisällä on kuitenkin välttämätöntä.

Jotta sosiaalisten yritysten toiminnan edellytyksiä voitaisiin parantaa, ja täten edistää uusien työpaikkojen syntymistä, on tärkeää saada tietoa sekä sosiaalisten yrittäjien että sosiaalisten yritysten palveluksessa olevien muiden kuin tukityöllistettyjen työntekijöiden kokemuksista, ajatuksista ja asenteista. Tässä artikkelissa kiinnostuksemme kohteena onkin se, miten sosiaaliset yritykset hyödyntävät erilaisuutta voimavarana ja innovaatioiden edistäjänä. Tätä pohdimme organisaatiokulttuurin ja innovaation käsitteiden sekä henkilöstön monimuotoisuuden kautta. Tärkeässä osassa ovat sosiaalisten yritysten arvot sekä se, miten erilaisuuden koetaan rikastuttavan työyhteisön toimintaa. Artikkelimme perustuu sosiaalisten yrittäjien ja yritysten työntekijöiden haastatteluihin. Vastausten keskiarvoja olemme koonneet artikkelin lopusta löytyvään taulukkoon (liite).

Organisaatiokulttuuri ja sen yhtenäisyys

Kulttuurilla tarkoitetaan määrätyn ihmisyyteen ajattelu- ja toimintatapaa. Se opitaan yhteisössä toimimisen kautta eivätkä siinä ilmenevät tavat ole sisäsynnyisiä. Kulttuuria voi tarkastella monella tasolla, kuten kansallisella, etnisellä tai organisaatioiden tasolla. Organisaatiot ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, joihin vaikuttavat esimerkiksi ihmisten henkilökohtaiset intressit, arvot, tunteet ja ristiriidat. (Lämsä & Hautala 2005, 176) Edgar Scheinin (1987) tunnettu *organisaatiokulttuurin* määritelmä kuuluu seuraavasti:

Organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvästä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle.

Organisaatiokulttuurikeskusteluissa on herännyt kysymys, onko organisaatiolla vain yksi kulttuuri, jossa vallitsee yksimielisyys vai muodostuuko se itse asiassa useista alakulttuureista, kuten eri ammattiryhmien, johdon ja työntekijöiden omista yhtenäisistä alakulttuureista (differentiaatio- näkökulma; Joanne Martin 1992). Alakulttuureja voi myös luokitella ammattinimikkeen, työryhmän, hierarkiataason tai aikaisemman organisaatiokytköksen perusteella. (Lämsä & Hautala 2005, 177–178.)

Koska vajaakuntoiset ja pitkäaikaistyöttömät ovat usein vaikeassa elämäntilanteessa ja heillä voi olla takanaan samankaltaisia kokemuksia, voisi kuvitella, että tämä tukityöllistettyjen ryhmä muodostaisi helposti oman alakulttuurinsa työpaikalla. Yksi yrittäjä mainitseekin, että pitkäaikaistyöttömät tulevat työpaikalla muiden kanssa hyvin toimeen - etenkin keskenään. Hän myös huomauttaa, että työllistettyjen toisiltaan saama vertaistuki on näille hyvin merkittävää.

On kuitenkin myös tärkeää, että yrityksessä ei synny ristiriitoja eri alakulttuurien välille ja että se on työyhteisönä yhtenäinen. Lämsän & Hautalan (2005, 179) jaottelussa yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille on organisaatiokulttuurin kolmesta päätehtävästä ensimmäinen. Jotta siinä onnistuttaisiin, yrityksen arvojen ja toimintaperiaatteiden on oltava julkilausuttuja ja hyväksytyjä. Näin syntyvä yhteinen kulttuuri, ”maailmantulkinta”, puolestaan edistää organisaatiokulttuurin toista tehtävää, ihmisten sitoutumista organisaation perustehtävään. Tavoitteena on, että yhteisön jäsenet eivät pyrkisi ajamaan omaa etuaan, vaan työskentelisivät organisaation tavoitteiden hyväksi. Kolmantena organisaatiokulttuurin tehtävänä on muodostaa perusta sille, miten työpaikalla sopii käyttäytyä. Yhteiset pelisäännöt vakauttavat organisaation jäsenten keskinäistä yhteistoimintaa. (Lämsä & Hautala 2005, 179.)

Kysyttäessä sosiaalisilta yrittäjiltä, millaisia kokemuksia heillä on pitkäaikaistyöttömistä ja vajaakuntoisista työyhteisön jäsenenä (osaamisesta, sitoutumisesta työhön ja kanssakäymisestä muiden kanssa), käy ilmi selviä eroja kahden mainitun tukityöllistettyjen ryhmän välillä. Vajaakuntoisista kokemukset ovat myönteisiä, pitkäaikaistyöttömistä sen sijaan kirjavia. Mutta kuten eräs yrittäjä sanoo, ongelmat ovat pääasiassa yksilötasolla. Joidenkin pitkäaikaistyöttömien kohdalla joutuu tosissaan miettimään, kenen kanssa heidät laittaa työskentelemään, etenkin jos heillä on mielenterveysongelmia, kieliongelmiä, lääkityksiä tms. Luonnollisesti sama koskee osaa vajaakuntoisista. Eräs yrittäjä toteaa, että on *oppinut* tulemaan toimeen työllistettyjen kanssa. Tämä kertoo siitä, että heidän integroimisensa työyhteisöön vaatii ehkä vaivannäköä ja harkittuja vuorovaikutusmenetelmiä kohtaamistilanteiden kehittämiseksi, mutta että heidän sopeutumisensa on hyvin mahdollista, jos osaa ottaa ts. oppii ottamaan huomioon heidän erilaisuutensa.

Muiden työntekijöiden kokemukset työllistetyistä työntekijöinä, työkaverina ja työyhteisön jäsenenä ovat lähes yksinomaan myönteisiä eivätkä he yrittäjien tapaan eroa pitkäaikaistyöttömien ja vajaakuntoisten välillä. Työntekijöiden mukaan työllistetyt hyväksytään työyhteisön jäseniksi, vertaapa joku heitä jopa perheenjäseniin. Työllistettyjen työtehtävät määräytyvät heidän kykyjensä ja taitojensa mukaan. Työntekijät myöntävät, että työllistetyt useimmiten tarvit-

sevat erityisohjausta, mikä luo haasteita muille työntekijöille ja vaatii heiltä jakamista. Yksi työntekijä sanoo, että

"työn vaativuus aiheuttaa sen, että "hyvät/paremmat" kelpuutetaan. Heikompien kanssa moni ei jaksaa ja osa heikkokuntoisista leimataan."

Työllistettyjen sopeutuminen työyhteisöön edellyttääkin ns. normaalikuntoisilta työntekijöiltä suvaitsevaisuutta, viitseliäisyyttä sekä tahtoa ja kykyä kohdella pitkäaikaistyöttömiä ja vajaakuntoisia tasavertaisesti muiden yhteisön jäsenten kanssa.

Schein (2001, 30) näkee kulttuurin ymmärtämisen suurimpana vaarana liian yksinkertaistamisen. Hän myöntää, että on houkuttelevaa - toki myös osittain perusteltua - sanoa, että yrityskulttuuri on "tapa, jolla asioita tehdään täällä", "yrityksen ilmapiiri", "perusarvomme" jne. Kuitenkin hänen mukaansa parempi tapa nähdä kulttuuri on ajatella sen koostuvan useista "tasoista" ja havaita ja ymmärtää myös syvempiä tasoja.

Yrityskulttuurin tasot ulottuvat hyvin näkyvästä hyvin näkymättömään (Schein 2001, 30):

1. *Artefaktit* (näkyvät organisaation rakenteet ja prosessit; vaikea tulkita)
2. Ilmaistut *arvot* (strategiat, päämäärät, filosofiat; ilmaistut perusteet toiminnalle)
3. Pohjimmaisets *perusoletukses* (tiedostamattomat, itsestään selvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet; arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde)

Kysyttäessä sosiaalisilta yrittäjiltä *arvoista* (Scheinin luokittelussa 2. taso), joita he liittävät yritystoimintaansa, esille nousevat vastuullisuus, välittäminen ja tasa-arvoisuus (työntekijöiden kesken). Yrittäjät luottavat siihen, että pitkään työttömänä olleet ja vajaakuntoiset kykenevät tekemään työnsä yhtä lailla kuin muutkin työntekijät, ja moni yrittäjä korostaa, että toivoo yhteistyön näiden kanssa jatkuvan myös tulevaisuudessa. Kaikille ihmisille halutaan antaa mahdollisuus tehdä työtä ja olla osa yhteiskuntaa. Kuten eräs yrittäjä mainitsee, erityisen tärkeää on nuorten pitkäaikaistyöttömien ja vajaakuntoisten työllistäminen, jotta voidaan estää heidän syrjäytymisensä.

Muita mainittuja arvoja ovat rehellisyys, luotettavuus sekä yrityksen sisäinen vuorovaikutus ja henkilöstön hyvinvointi. Osaaminen on toki tärkeää, mutta sitäkin keskeisempää on, että kaikki tulevat toimeen keskenään - niin työntekijät toistensa kuin myös johto työntekijöiden kanssa. Lisäksi henkilöstöltä ei haluta vaatia enemmän kuin mihin se pystyy; tunnetusti liian korkea vaatimustaso vaikuttaa kielteisesti yrityksen sisäiseen ilmapiiriin ja työntekijöiden motivaatioon. Vaikka sosiaalisten yrittäjien vastauksissa korostuvat eettiset arvot, niissä tulee esille myös se, että oli kyse millaisesta yritystoiminnasta tahansa, sen täytyy ennen kaikkea olla kannattavaa. Näin ollen kannattavuuskin mielellään eräänlaiseksi arvoksi. Tosin yksi yrittäjä nimeää *"kannattavan liiketoiminnan*

vaikeassa työasemassa olevien henkilöiden kanssa” lähinnä yrityksensä tavoitteeksi eikä siis välttämättä näe sitä suoranaisena arvona. Vain yksi yrittäjä mainitsee arvoksi innovatiivisuuden.

Kiinnostava kysymys on, miten nimetyt arvot näkyvät yrityksen päivittäisessä toiminnassa, ts. millaisia arvoja ns. normaalikuntoiset työntekijät ajattelevat sosiaalisella yrityksellä olevan. Työntekijöiden vastauksissa näkyy se, että he ovat omassa työssään tekemisissä pitkäaikaistyöttömien ja vajaakuntoisten kanssa. He pitävät tärkeänä sosiaalisuutta ja yhteisöllisyyttä työpaikalla sekä työntekijöiden kunnon ja taustan huomiointia työtehtäviä suunniteltaessa, mitä yrittäjistä ei maininnut kukaan. Eräs työntekijä pitää arvona myös ”kunnon” tavoittelua ja saavuttamista, millä hän luultavimmin tarkoittaa sitä, että pitkäaikaistyöttömät ja vajaakuntoiset tulee huolellisesti kouluttaa työtehtäviinsä, jotta heistä saadaan työkykyisiä. Kuten yrittäjät, työntekijätkin kokevat luotettavuuden ja luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamisen tärkeäksi arvoksi. Eräs työntekijä sanoo, että he todella tekevät *”töitä sydämellä eriarvoisuuden poistamiseksi”*, mutta että nämä pyrkimykset johtavat joskus yhteentörmäyksiin johdon kanssa, koska työn tuottavuus- ja vaatimustaso on noussut niin kovaksi.

Kulttuurin pysyvyys vs. muutos

Kulttuurin ydintä ohjaavat yhteiset ja opitut mutta piilevät *oletukset*, joihin ryhmän jäsenten päivittäinen käyttäytyminen perustuu (kulttuurin 3. taso; ks. edellinen kappale). Näiden oletusten seurauksena syntyy se, mitä kansanomaisesti pidetään *”tapana, jolla asioita tehdään täällä”*, mutta edes organisaation työntekijät eivät yleensä pysty tuosta noin vain määrittämään oletuksia, joihin päivittäinen käyttäytyminen perustuu. He vain ovat oppineet toimimaan tietyllä tavalla, ja elämästä on tullut turvallista, ennustettavaa ja merkityksellistä. Jos tiedostaa jonkin ryhmän piilevät oletukset, on helppo nähdä, miten ne johtavat havaittaviin käyttäytymisartefakteihin. (Schein 2001, 39–40.)

Scheinin mukaan (2001, 41) kulttuuri on pysyvä ja ryhmän jäsenet haluavat pitää lujasti kiinni kulttuurisista oletuksistaan. Kulttuuri luo merkitystä ja tekee elämästä ennustettavaa, siksi mahdolliset kulttuurimuutokset aiheuttavat ahdistusta ja vastarintaa. Kuitenkin postmodernissa ajassa muutoksesta on tullut pysyvä toimintatapa: innovointi ja kehittyminen on välttämätöntä. Uudistuminen johtaa korkeatasoiseen osaamiseen, joka puolestaan tuo turvaa epävarmassa maailmassa ja on siksi yksittäisenkin ihmisen näkökulmasta organisaation tärkeä ominaisuus. (Lämsä & Hautala 2005, 191.)

Tutkimuksessamme selvitimme yrittäjien ja työntekijöiden asenteita innovatiivisuutta edistävää työilmapiiriä kohtaan, ja saamamme vastaukset tukevat väitettä nyky-yritysten muutoshalukkuudesta. Organisaation näkökulmastahan innovaatioissa on aina kyse asioiden tekemisestä toisin kuin aikaisemmin: uusista ongelmanratkaisuksista, ideoista ja *muutoksista*, jotka johtavat parannuksiin (Lämsä & Hautala 2005, 35). Haastattelemissamme sosiaalisissa yrityksissä muutoksiin suhtaudutaan myönteisesti. Pyydetessä yrittäjiä ja työntekijöitä arvioimaan asteikolla 5=*täysin samaa mieltä*, 4=*melko samaa mieltä*, 3=*ei samaa eikä*

eri mieltä, 2=melko eri mieltä ja 1=täysin eri mieltä, nähdäänkö muutokset heidän yrityksessään mahdollisuutena, yrittäjien vastauksien keskiarvoksi saadaan 4.3, työntekijöiden 3.7 (tätä arvoa pienentää yksi 1). Sekä yrittäjien että työntekijöiden mielestä uusien ideoiden ja toimintatapojen esittämiseen kannustetaan (vastauksien keskiarvo molemmilla 4.3), samoin kuin tiedon ja osaamisen levittämiseen sekä oppimiseen. Työilmapiirin koetaan kannustavan luovaan ajatteluun; työntekijät ovat tässä jopa hieman myönteisempiä kuin yrittäjät. Työntekijät ovat lisäksi sitä mieltä, että he saavat työkalvereilta uusia ideoita oman työnsä kehittämiseen (vastauksien keskiarvo 4.1). Myös virheet nähdään tutkimissamme yrityksissä mahdollisuutena oppia uutta, - kuitenkin niin, että useimmat yrittäjät ovat tästä väittämästä samaa mieltä, kun taas työntekijöiden vastauksissa on enemmän hajontaa. Tämä kertoo työntekijöiden perimmäisestä halusta ns. toimia oikein johdon silmissä.

Luovuus ja innovaatiot

Edeltävässä kappaleessa käsitellyn muutoksen lisäksi innovaation käsitteeseen liittyy hyvin olennaisesti luovuus. Mutta mistä luovuus ja innovaatiot syntyvät ja mitä ne oikeastaan tarkoittavat? Luovuus käsitteenä tarkoittaa uusien ideoiden synnyttämistä (Rosenfeld & Servo 1991, 29). Lämsän ja Hautalan (2005, 35) mukaan luovuuteen ei (toisin kuin innovaatioon) tarvitse liittyä pyrkimystä saada aikaan jotakin hyödyllistä.

Innovaation Pearson (1991, 9) on määritellyt muutokseksi, joka voi olla hyvin pieni tai mullistava, evolutionaarinen tai vallankumouksellinen, mahdollistava tai häiritsevä. Usein innovaatiot ymmärretään uudeksi tuotteeksi, mutta todellisuudessa tuoteinnovaatio on vain yksi innovaatiotyypeistä. Tuoteinnovaatio sisältää terminä sekä tuotteen että palvelun, joka on joko täysin uusi tai merkittävästi parannettu (Orfila-Sintes & Mattsson 2007). Työelämän tutkija Kari Lindström (2002) puolestaan määrittelee innovaation niin, että ”siinä luodaan tai otetaan käyttöön uusi, hyötyä tuottamaan tarkoitettu, suunnitelmallisen toiminnan tuloksena syntynyt tuote, palvelu tai menettelytapa”. Innovaatio tähtää siis kehitykseen, luovuuteen, oppimiseen ja positiiviseen lopputulokseen (Hallenga-Brink 2002). Innovaation käsitteeseen liitetään hyvin usein myös taloudellinen näkökulma. Jotta keksintöä voi kutsua innovaatioksi, sen on oltava taloudellisesti kannattava. (Rosenfeld & Servo 1991, 29; Kansikas 2007, 143.)

Syntyäkseen innovaatiot tarvitsevat yksilöitä, jotka ovat luovia ja joilla on hyvä mielikuvitus ja kykyä havaita mahdollisuuksia. Nämä yksilön piirteet ovat perusedellytys innovaatioiden luomisprosessille. Ideat eivät nimittäin synny käskemällä. (Sundbo, Orfila-Sintes & Sørensen 2006.) Usein ideat syntyvät yksilöiden kokemusten ja havaintojen kautta. Yrityksen kehitystyössä avainasemassa on henkilöstö, koska se osallistuu aktiivisena osapuolena tuotanto- ja palveluprosesseihin ja on täten havainnoimassa prosessien ja tuotteiden toimivuutta ja kehittämistarpeita. Henkilökunta myös saa ensisijaista palautetta asiakkailta, mikä voi olla innovaation alkulähde. Storhammarin ja Virkkalan (2005) mukaan virike tuoteinnovaatiolle tai olemassa olevien tuotteiden

den uudistamiselle saadaan pääsääntöisesti juuri asiakkailta. Arvion mukaan 80 prosenttia uusista ideoista on lähtöisin vuorovaikutuksesta ja keskustelusta tuotteiden tai palveluiden käyttäjien kanssa (Ali-Yrkko, Honkanen, Hyysalo & Uotinen 2006, 42). Täten asiakaslähtöisyys on elintärkeää innovatiiviselle organisaatiolle.

Myös organisaatiokulttuurin ominaisuudet vaikuttavat innovaatioiden syntyyn; yrityskulttuuri voi joko tukea innovaatioiden syntyä tai päinvastoin jopa estää sen. Organisaation tulee panostaa sekä ajallisesti että taloudellisesti innovaatioihin (Gilbertson 2002, 13-14). Johdolla on yrityksissä hyvin tärkeä rooli innovatiivisuuden edistäjänä. Tehokas keino organisaation innovatiivisuuden lisäämiseen on panostaa työntekijöiden kykyyn olla innovatiivisia (de Jong & Den Hartog 2007, 57). Lisäksi luovuus ja innovatiivisuus vaativat ajattelua, jolle tosin kiireisessä nyky-yhteiskunnassamme on valitettavan vähän aikaa. Johto pystyy kuitenkin tukemaan innovatiivisuutta myös esimerkiksi luomalla positiivisen ja turvallisen sekä avoimuutta ja riskien ottamista tukevan ilmapiirin, joka näyttää rohkaisevan ideoiden generointia ja soveltamista (de Jong & Den Hartog, 2007, 68). Ilman johdon tukea ja hyväksyntää yksittäinen henkilöstön jäsen on melko aseeton innovaatioiden kehittäjänä.

Lähes kaikki sosiaaliset yrittäjät olivat joko täysin (5 asteikolla 1-5) tai osittain sitä mieltä (4), että heidän yrityksessään kannustetaan uusien ideoiden ja toimintatapojen esittämiseen. Ainoastaan kysyttäessä työilmapiiristä ja siitä, kannustaako se luovaan ajatteluun, vastauksissa ilmeni pientä hajontaa.

Innovaatioita tukevan organisaation piirteet

Innovaatiokulttuuriksi kutsutaan niitä organisaatiokulttuurin osia, jotka tukevat innovaatioiden syntyä (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 97). Innovatiivisuutta edistää tutkimusten mukaan organisaation joustava rakenne, joka Robbinsin (2001) organisaatioiden innovatiivisuutta lisäävien tekijöiden luokittelussa lukeutuu rakenteellisiin tekijöihin. Innovatiivisuuden kannalta olennaista joustavuutta ja nopeaa reagointi- ja sopeutumiskykyä lisäävät matala hierarkia ja päätöksenteon hajauttaminen yrityksessä. Myös laaja, avoin ja olennaisen tiedon kaikille ryhmän jäsenille välittävä viestintä edistää innovatiivisuutta; tärkeää on organisaation jäsenten monipuoliset vuorovaikutusmahdollisuudet sekä tiimi-/työryhmätyöskentely.

Robbinsin (2001) luokittelun pohjalta jatkaen innovatiivisia organisaatioita yhdistävät usein samankaltaiset kulttuuriset tekijät. Organisaatiot kannustavat ihmisiä kokeilemaan uutta, ja johto ymmärtää epäonnistumisten välttämättömyyden uusia ideoita testatessa. Virheet hyväksytään, ja niistä halutaan oppia. Juuri oppimisen tärkeydestä organisaatioissa on viime aikoina puhuttu paljon ja on syntynyt käsite *oppiva organisaatio*. Käsitteellä viitataan organisaatiossa toimivien ihmisten kyvykkyyteen ja haluun oppia ja kehittää uutta, mikä on innovatiivisuuden edellytys. Innovatiiviset, oppivat organisaatiot kouluttavat ja kehittävät henkilöstöään jatkuvasti ja pyrkivät helpottamaan kaikkien oppimis-

ta. Robbinsin ryhmittelyssä tällaiset henkilöstöön liittyvät tekijät ovat kolmas organisaation innovatiivisuuden kriteeri. (Lämsä & Hautala 2005, 36; 191–192.)

Apilon et al. (2007, 105) mukaan organisaation oppimisen edellytys on yksilöiden ja tiimien välinen luottamus, joka antaa mahdollisuuden uuden luomiseen. Innovatiivisuus näkyy erityisesti yrityksen yhteisissä käytännön arvoissa ja se ruokkii itse itseään: innovatiivisessa organisaatiossa työntekijät viihtyvät ja motivoituvat (emt. 102). Lisäksi innovatiiviset yritykset eivät ainoastaan hyväksy vaan myös hyödyntävät henkilöstön erilaisuutta ja heidän erilaisia koulutus- ja kokemustaustojaan. Nimittäin vaikka erilaisuus tuo haasteita, juuri erilaisuuden kohtaamisesta syntyy innovaatioita. Jos oppimiselle ollaan avoimia, eri tavoin ajattelevien yhteistyö synnyttää uusia ajatuksia ja ideoita. (emt. 106–107.) Koska monet haastattelemamme sosiaaliset yrittäjät sekä yritysten työntekijät nimeävät arvoksi luottamuksen ja koska työyhteisössä sekä yrittäjien että työntekijöiden mielestä hyödynnetään työntekijöiden erilaisia kokemustaustoja, näyttävät edellytykset oppimiselle ja innovaatioiden synnylle tässä mielessä olevan kunnossa tutkimissamme yrityksissä.

Lämsä & Hautala (2005, 37) tuovat esille sen, että organisaation korkeaan innovatiivisuuden asteeseen vaikuttaa myös yhteistyö ulkopuolisten tahojen kanssa. Yrityksellä pitää olla paljon yrityksen ulkopuolisia kontakteja asiakkaisiin ja muihin yrityksiin, sillä ne luovat edellytyksiä innovaatioiden synnylle. Haastattelemamme yrittäjät sanovatkin hankkivansa aktiivisesti lisää yhteistyökumppaneita; vain yksi yrittäjä ei ole nähnyt tarvetta siihen. Yrittäjät myös pitävät yhteistyössä tärkeänä kumppanin innovatiivisuutta.

Ratkaisevaa luovan osaamisen ja luovuuden kulttuurin syntymiselle on Himasen (2007, 53) mukaan viime kädessä se, että toimijat ovat riittävästi rikastavassa vuorovaikutuksessa keskenään. Rikastavalla vuorovaikutuksella Himanen tarkoittaa sitä, että vuorovaikutuksessa olevat osapuolet vaihtavat ideoita keskenään ja yllyttävät ja kannustavat toisiaan yhä huimempiin suorituksiin. Tällöin toteutuu win-win -periaate: kaikki osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Olemme pohtineet rikastavan vuorovaikutuksen tärkeyttä niin alueellisessa kuin yritystason kehittämistyössä. Harmittavan usein se unohdetaan itsekkyyden ja omien päämäärien tavoittelun tuoksinassa. Itse koemme rikastavan vuorovaikutuksen olevan yksi tärkeimmistä komponenteista kehittämistyössä ja innovaatioiden synnyssä. Mikäli toinen osapuoli ei koe hyötyvänsä ts. saavansa arvoa kehittämistyöstä, työ on melko turhaa eikä yhteistyö oletettavasti kestä pitkään.

Henkilöstön monimuotoisuus voimavarana

Tämän päivän yhteiskunnassa yritysten henkilöstön monimuotoisuus on tosiasia. Globalisaatio ja ihmisten vapaa liikkuminen valtiosta toiseen lisäävät monikulttuurisuutta työelämässä. Tällä hetkellä joillakin toimialoilla ulkomaisen työvoiman saanti alkaa jo olla välttämättömyys. Henkilöstön monimuotoisuus ei kuitenkaan tarkoita pelkästään kulttuurien monimuotoisuutta, vaan myös

ikä- ja sukupuolijakaumaltaan, kokemus- ja koulutustaustaltaan, osaamiseltaan ja toimintakyvyiltään erilaista henkilöstöä.

Monimuotoisuus asettaa yritykselle hyvin erilaisia haasteita. Näitä ovat joustavuuden, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon sekä organisaation suori-tuskyvyn haasteet. (Lämsä & Hautala 2005, 31.) Lämsän ja Hautalan (2005, 30) mukaan yritysten henkilöstö on vielä tänä päivänäkin keskimäärin hyvin yhdenmukainen. Yhdenmukaisuuden koetaan tuovan yritystoimintaan ennustet-tavuutta ja turvallisuutta, koska yleensä yhteistyö toimii paremmin samalla ta-voin ajattelevien ja toimivien kuin täysin erilaisten ihmisten kesken. Kysymys kuuluu, miten tätä asennetta voitaisiin muuttaa hiukan toiseen suuntaan. Yh-denmukaisuus henkilöstössä nimittäin enemmänkin estää innovaatioiden syn-tyä kuin tukee sitä. Lämsä & Hautala (2005, 30) toteavat, että yhdenmukaisuu-den riskinä on selkeästi kapea-alainen ja yksipuolinen maailmankuva, jossa uu-sia ja omista näkemyksistä poikkeavia näkökulmia ei ollenkaan nähdä saatika sitten hyödynnetä. Voimakas yhdenmukaisuus myös vaikeuttaa erilaisuuden sietämistä, joka on edellytys aidolle yhteistyölle.

Henkilöstön lisääntynyt monimuotoisuus nostaa esille aikaisempaa koros-tuneemmin ihmisten oikeudenmukaisen kohtelun periaatteita. Miten kohdella erilaisia ja erilaisessa asemassa olevia ihmisiä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti? (Lämsä & Hautala 2005, 31.) Lähes kaikki haastatellut sosiaaliset yrittäjät olivat sitä mieltä, että heidän yrityksessään työllistettyihin suhtaudu-taan samalla tavoin tai lähes samalla tavoin kuin muihin työntekijöiden (as-teikolla 5=täysin samaa mieltä...1=täysin eri mieltä; keskiarvo 1.83). Väitteeseen *työllistettyihin suhtaudutaan eri tavoin kuin muihin työntekijöihin* vastasi *osittain samaa mieltä* vain yksi haastatelluista yrittäjistä. Yrittäjien (keskiarvo 1.83) ja muiden työntekijöiden (keskiarvo 1.714) suhteen vastauksissa ei näkynyt eroa-vaisuuksia. Kaikki yrittäjät olivat sitä mieltä, että vajaakuntoisten läsnäolo ja heihin suhtautuminen ei häiritse työntekoa yrityksissä (keskiarvo 1.16). Työn-tekijöiden vastauksissa (keskiarvo 1.85) oli enemmän hajontaa. Väitteestä *jokai-nen työntekijä on yhtä tärkeä yrityksessämme* työntekijät yhtä poikkeusta lukuun ottamatta olivat *täysin samaa mieltä*.

Väitteeseen *erilaiset työntekijät rikastuttavat työyhteisöämme* sekä yrittäjät että työntekijät antoivat samansuuntaisia vastauksia. Työntekijöistä viisi seitsemästä oli *täysin samaa mieltä* väittämän kanssa (keskiarvo 4.43). Yrittäjistä kolme kuu-desta vastasi *täysin samaa mieltä* ja loput *osittain samaa mieltä* (keskiarvo 4.5). Mielenkiintoista on kuitenkin se, miten vastaajat kuvasivat erilaisuuden rikas-tavaa vaikutusta avoimissa vastauksissaan. Kaksi yrittäjää kuudesta ei nähnyt erilaisuuden erityisesti rikastuttavan työyhteisöä. Yksi yrittäjä suhtautui jopa negatiivisesti erilaisuuteen:

"Ei erilaisuus erityisesti rikastuta, enkä näe siinä etuja, enemmänkin haasteita. Jos-kus päreetkin palaa hommissa."

Loput yrittäjät suhtautuivat hyvinkin positiivisesti erilaisuuteen ja näkivät sen rikastuttavan työyhteisöä monella eri tavalla:

"On rikastuttanut, on todella hyödyllistä, koska työllistetyillä on usein hyvin laaja työkokemus."

"Tottahan rikastuttavat, mielipiteitä, ääntä jne. enemmän, yleensä vaikutus positiivista, en näe negatiivista asiassa."

"Työyhteisön toimintaa rikastuttaa, koska on erilaisia ihmisiä mukana. Vertaistuki on suurin hyöty siitä, että erilaisia ihmisiä mukana"

"Näkemykset voi olla erilaisia, erilaisia mielipiteitä, piristyyttää ja tuo iloa"

Työntekijät suhtautuivat erilaisuuteen rikastuttavana ilmiönä yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Vastauksissa korostuivat esimerkiksi erilaisten mielipiteiden ja näkemysten rikkaus, erilaisuuden vaikutus kehittämiseen sekä se, että ihmisen ymmärrys kasvaa kohdatessa erilaisia ihmisiä ja näkemyksiä. Yksi työntekijä korosti ihmisten kanssakäymistä paremminkin kuin rikastuttavaa vaikutusta:

"Tämä on ainakin meidän kohdalla sellainen "klisee" että vain "mainostetaan" sitä kuinka erikuntoiset työntekijät rikastuttavat työpaikkaa. Itse en koe sitä ainakaan niin vahvasti rikastuttavana eli pääasia olisi että kaikki tulisivat toimeen keskenään. Meilläkin on vahvoja ja vähän heikompia persoonia töissä, heidän välille tahtoo muodostua koko ajan pientä "kränää". Hyöty yritykselle erilaisista työntekijöistä on vaihtelevaa, riippuu työntekijästä ymmärtääkö hän sen miksi hänellä teetetään juuri tiettyjä työvaiheita. Jos ei ymmärrä, siitä tulee kränää työntekijöiden välillä. Ohjajan työ on aikamoista tasapainoilua välillä, kun yrittää olla kaikille tasavertainen ja huolehtia yleisestä työilmapiiristä..."

Yhteiskunnassamme on hyvin paljon käyttämätöntä henkilöstöresurssia siitä huolimatta, että pitkäaikaistyöttömien ja vajaakuntoisten työllistämistä tuetaan taloudellisesti. Taloudellinen tuki ei kuitenkaan saisi olla ainoa syy pitkäaikaistyöttömien ja vajaakuntoisten työllistämiseen. Kuten haastatteluistamme ilmenee, työllistetyillä on usein hyvin pitkä työ- ja elämäkokemus takanaan ja tämä kokemus tulisi pystyä hyödyntämään yritystoiminnassa. Täten henkilöstön lisääntyvä monimuotoisuus nostaa esille organisaation suorituskyvyn haasteen. Miten henkilöstön erilaiset taustat, kokemukset ja osaaminen voidaan hyödyntää yrityksessä parhaalla mahdollisella tavalla siten, että ne tukevat yritystoimintaa mutta myös henkilöstön motivaatiota? Diversiteetti on rikkaus, joka tukee luovuutta ja innovatiivisuutta, mutta toisaalta se asettaa monenlaisia haasteita niin yritysten johdolle kuin työntekijöillekin. Monimuotoisuus saattaa tuoda mukanaan ristiriitaisia näkemyksiä, yhteensopimattomuutta ja konfliktiherkkyttä. (Lämsä & Hautala 2005, 34.) Lindströmin (1996) mukaan erilaisuus kuitenkin ymmärretään työyhteisöissä entistä selkeämmin voimavaraksi. Monet uudet organisaatiokulttuurit suosivat erilaisuutta, koska se tuo uudenlaisia mahdollisuuksia muuttuvassa maailmassa. Monimuotoisuuden hyödyntäminen on eräänlaista riskinottoa, uskallusta toimia omalla tavallaan ilman leimau-

tumisen pelkoa, joka liittyy olennaisesti yritystoimintaan ja on merkittävä tekijä yrityksen innovatiivisuuden edistämiseksi.

Lisää tutkimusta tarvitaan

Tässä artikkelissa olemme käsitelleet organisaatiokulttuuria ja innovaatioita edistävän organisaation piirteitä, innovaatioita ja luovuuden syntyä sekä henkilöstön monimuotoisuutta. Se, miten monimuotoisuus todellisuudessa koetaan luovuuden edistäjänä ja innovaatioiden synnyttäjänä erityisesti sosiaalisten yrittäjien keskuudessa, kaipaa vielä syvempää tarkastelua tulevissa tutkimuksissa. Mielestämme tätä näkökulmaa tulisi tutkia koko Suomen kattavassa sosiaalisia yrityksiä koskevassa tutkimuksessa, jossa käytettäisiin haastatteluin kerättyä aineistoa niin johdon/yrittäjän, työllistettyjen kuin työyhteisöjen muiden jäsenten näkökulmasta. Näin saataisiin selkeämpi käsitys henkilöstön monimuotoisuuden ja luovuuden voimavaran yhteydestä.

LÄHTEET

- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. *Johda innovaatioita*. Helsinki: Talentum.
- de Jong, J. & Den Hartog, D. 2007. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Gilbertson, D. 2002. *Public Service Innovation Concepts*. Innovative Processes Ltd.
- Hallenga-Brink, S. 2002. Sustainable Innovation by Micro and Small-sized Enterprises in Tourism Industry. Oikos PhD Summer Academy.
- Himanen, P. 2007. Suomalainen unelma Innovaatoraportti. Helsinki: Teknologiaeteollisuuden 100-vuotissäätiö.
- Kansikas, J. 2007. *Kasva yrittäjyyteen*. Helsinki: Talentum.
- Lindström, K. 1996. Työyhteisöt muuttuvat tietoyhteiskunnassa. *Työterveiset*, 2/1996, 8-10
- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Orfila-Sintes, F. & Mattsson, J. 2007. Innovation behaviour in the hotel industry. *Omega* (2007), doi: 10.1016/j.omega. (Luettu 2007.04.002).
- Pearson, A. 1991. Managing innovations: an uncertainty reduction process. Teoksessa Henry, J. & Walker, D. (Eds.) *Managing Innovation*. London: Sage Publications Ltd.
- Rosenfeld, R & Servo, J. 1991. Facilitating innovation in large organizations. Teoksessa Henry, J. & Walker, D. (Eds.) *Managing Innovation*. London: Sage Publications Ltd.
- Schein, E. 2001. *Yrityskulttuuri –selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Helsinki: Laatukeskus.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. & Sørensen, F. 2006. The innovative behaviour of tourism firms – Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36, 88-106.

Sekundäärilähteet

- Lindström, K. 2002. Osaava ja innovatiivinen työyhteisö on tuottava. Työterveys 1, 7-9. Teoksessa Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005, Toim.) *Organisaatiokäyttäjätymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Martin, J. 1992. Cultures in Organizations: Three Perspectives. New York: Oxford University Press. Teoksessa Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005, Toim.) *Organisaatiokäyttäjätymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Robbins, S.P. 2001. Organizational Behavior. 9. painos. Upper Saddle River: Prentice-Hall. Teoksessa Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005, Toim.) *Organisaatiokäyttäjätymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin + Göös. Teoksessa Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005, Toim.) *Organisaatiokäyttäjätymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Storhammar, E. & Virkkala, S. (2003). Maaseutuyritysten innovaatioprosessit. Taloustieteiden tiedekunta, julkaisu 153, Jyväskylän yliopisto. Teoksessa Ali-Yrkkö, J., Honkanen, P., Hyysalo, S. & Uotinen, J. (2006, Toim.) *Globalisaatio, innovaatio ja kansalaisuus*. KTM.

LIITE: Vastausten keskiarvoja.

Väittämät	Sosiaaliset yritykset	
	Yrittäjät	Muut työntekijät
Toimintatavat ja yrityskulttuuri		
Uusien ideoiden ja toimintatapojen esittämiseen kannustetaan	4.33	4.29
Tiedon ja osaamisen levittämiseen kannustetaan	4.50	3.57
Muutokset nähdään mahdollisuutena	4.33	3.71
Oppimiseen kannustetaan	4.17	4.43
Virheet nähdään yrityksessä mahdollisuutena oppia uutta	3.83	3.71
Työilmapiiri kannustaa luovaan ajatteluun	3.83	4.00
Työkavereilta saa uusia ideoita oman työn kehittämiseen	-	4.14
Suhtautuminen erilaisuuteen		
Työllistettyihin suhtaudutaan eri tavoin kuin muihin työntekijöihin	1.83	1.71
Vajaakuntoisten läsnäolo ja heihin suhtautuminen häiritsee työntekoa	1.17	1.86
Erilaiset työntekijät rikastuttavat työyhteisöämme	4.50	4.43
Työyhteisössämme hyödynnetään jäsenten erilaisia koulutus- ja kokemustaustoja	4.83	4.00
Jokainen työntekijä on yhtä tärkeä yhteisössämme	-	4.43

Asteikko: 5=täysin samaa mieltä, 4=melko samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2=melko eri mieltä ja 1=täysin eri mieltä.

YRITTÄJIEN KOKEMUKSET TYÖLLISTETYISTÄ

Sonja Romppanen
Ilona Saarinen

Johdanto

Tämän artikkelin tarkoituksena on tarkastella sosiaalisten yritysten yrittäjien kokemuksia työllistetyistä vajaakuntoisista ja pitkäaikaistyöttömistä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa yrittäjien käytännön kokemuksista vajaakuntoisista ja pitkäaikaistyöttömistä työntekijöinä. Tutkimukseen haastateltiin kevään 2009 aikana yhteensä seitsemää sosiaalisen yrityksen yrittäjää tai vastuuhenkilöä. Haastatelluilla yrittäjillä tai vastuuhenkilöillä oli kokemuksia vajaakuntoisista ja pitkäaikaistyöttömistä työntekijöistä. Tarkastelun kohteena olivat muun muassa vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien saatavuus, perehdyttäminen, sitoutuminen ja oppimismotivaatio.

Haastattelujen perusteella sosiaalisilla yrittäjillä oli yleisesti hyvin positiivisia käytännön kokemuksia vajaakuntoisista ja pitkäaikaistyöttömistä työntekijöistä. Erityisesti tyytyväisyys korostui vajaakuntoisista työntekijöistä, pitkäaikaistyöttömien osalta kokemukset olivat kirjavampia. Vajaakuntoiset ja pitkäaikaistyöttömät koettiin pääasiassa hyviksi ja tunnollisiksi työntekijöiksi, jotka pystyvät suoriutumaan työstä tukitoimien avulla samantasoisesti kuin muutkin yrityksen työntekijät.

Toimiminen vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien kanssa vaatii pitkäjänteisyyttä, varsinkin perehdytyksen ja päivittäisen tukemisen osalta. Erityisen tärkeää työntuottavuuden kannalta oli haastateltavien mielestä mahdollistaa sopivat olosuhteet työntekijöille.

Haastatteluista saatuja vastauksia ei ole tarkoituksenmukaista yleistää, sillä haastateltavien yritykset olivat hyvin erilaisia ja yrittäjien kokemukset olivat muutoinkin subjektiivisia. Artikkelin tarkoituksena on pikemminkin välittää lukijalle yrittäjien yleisnäkemykset ja kokemukset vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistämistä ja heidän kanssaan toimimisesta.

Yrittäjien kokemukset sosiaalisin perustein työllistetyistä

”Vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien saatavuus on hyvä”

Vuonna 2007 sosiaalisten yritysten palveluksessa oli 552 työntekijää, joista vajaakuntoisten osuus oli 208 ja pitkäaikaistyöttömiä oli 61. (Hanikka ym. 2007, 10.) Työvoimatoimistot, työtönvalmennusyksiköt, työllistävät yhdistykset ja vammaisjärjestöt auttavat löytämään sopivaa työvoimaa sosiaalisille yrityksille. Rekrytoinnin kulku sosiaalisissa yrityksissä voidaan kuvata seuraavalla tavalla. Kun yritys on tehnyt päätöksen perustaa sosiaalinen yritys, tulee työnantajan ilmoittaa avoimesta työpaikasta työvoimatoimistoon, jossa tehdään työtehtävien ja vaatimusten kuvaus. Jossain tapauksissa työnantajilla on tiedossa sopiva

työntekijä ja hänen mahdollisuutensa työllistyä sosiaalisen yrityksen kriteereillä selvitetään. Työvoimatoimisto toimii viestintäkanavana työnantajan ja työnhakijoiden välillä. (Vates-säätiö, 2009.)

Haastattelusta saatujen tietojen perusteella vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien saatavuustilanne on erittäin hyvä. Kuusi haastateltavaa seitsemästä koki työvoiman saatavuuden helpoksi. Eräs haastateltava totesi että *"meille tarjotaan jatkuvasti vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä työntekijöiksi"*.

Yhteistyö työvoimatoimiston kanssa parantaa saatavuutta ja toimiston kanssa tehty yhteistyö oli sujunut haastateltavien mielestä hyvin. Osa yrittäjistä toivoi kuitenkin entistä selkeämpää järjestelmää, jonka avulla sopivien ja saatavilla olevien työntekijöiden löytyminen helpottuisi.

"Perehdyttäminen tuo haasteita"

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä opastetaan organisaatioon ja organisaatiokulttuuriin, ihmisiin, työhön sekä työnodotuksiin. Työnopastuksella tarkoitetaan varsinaiseen työtehtävään perehdyttämistä. Työnopastus koskee kaikkia työntekijöitä, tarvittaessa myös organisaatiossa jo pitkään työskennelleitäkin. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat osa henkilöstönkehittämistä. Henkilöstönkehittäminen on jatkuva prosessi, jota tulee kehittää organisaation ja henkilöstön tarpeiden mukaan. (Penttinen ym. 2009, 2.)

Perehdyttäminen on aina työnantajan velvollisuus. Työnantajan tehtävänä on varmistaa, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet otetaan perehdytyksessä sekä työssä huomioon. (Vartiainen-Ora 2007, 60.) Perehdyttämisen ja työhön opastuksen tulee olla tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa. Huolellinen perehdytys on sekä työnantajan, että työntekijän etu. Hyvä perehdytys vähentää erityisesti osatyökykyisen työntekijän epävarmuutta, lisää motivaatiota ja sitoutumista sekä antaa positiivisen kuvan organisaatiosta. (Sosiaalisen yrittäjyyden teematyö, ESR, Equal.)

Työnvalmennuksella tarkoitetaan työssä selviytymisen tukemista, työhön ja työolosuhteisiin perehdyttämistä. Yrittäjä voi edistää vajaakuntoisten ja vaikeasti työllistyvien henkilöiden työllistymistä ulkopuolisen työvalmentajan avulla. Yrittäjä voi hakea tukea työvoimatoimistolta työnvalmennuksesta aiheutuneita kuluja enintään 60 valmennuspäivällä. (Sosiaalisen yrittäjyyden teematyö, ESR, Equal.)

Haastattelujen mukaan vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien työntekijöiden perehdyttäminen vaatii normaalia enemmän panostusta ja aikaa. Yksi haastattelijoista kertoi, että pitkäaikaistyöttömät ja vajaakuntoiset vaativat ohjaushenkilöstöltä huomattavasti enemmän aikaa. Eräs haastatteleva kertoi että, *"on sellaisiakin henkilöitä, jotka vaativat jatkuvan perehdyttämisen"*. Sosiaalisen yrityksen tulisi huomioida tämä palkatessaan vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Jossain tapauksissa työntekijä tarvitsee tukea myös perehdyttämisen jälkeen. Perehdyttäminen tulisi nähdä pidempiaikaisena prosessina, joka vaatii yritykseltä normaalia enemmän resursseja. On huomioitava, että perehdyttäminen ja sen kesto on työntekijäistä, yrityksestä ja työtehtävästä riippuvaista.

Yrittäjillä oli hyvin erilaisia kokemuksia perehdyttämisestä, yhteistä oli kuitenkin huomion kiinnittäminen perehdyttämisen tärkeyteen ja sen tuomiin haasteisiin, erityisesti ajankäytön suhteen. Joissain tapauksissa perehdyttäminen tapahtui hyvin sujuvasti ja mutkattomasti. Toisena ääripäänä oli kokemuksia, joissa perehdyttäminen aloitettiin hyvin perusasioista, jonka jälkeen varsinaisesti edettiin tehtävien perehdyttämiseen. Yrittäjien mukaan perehdyttäminen tulisikin suunnitella siten, että resursseja on tarpeeksi käytettävissä ja jokainen perehdytys tapahtuisi jokaisen työntekijöiden lähtökohdista käsin.

”Osaaminen on yksilöllistä”

Ihminen kykenee selviytymään omassa työtehtävissään sitä sujuvammin ja luottettavammin, mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kautta saa muilta arvostusta ja sen myötä saa myös oman paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä. Oppiminen on osa ihmisen luontoa, mikä vahvistaa pystyvyyden tunnetta sekä mielihyvää. (Viitala 2005, 112.) Thorsrudin & Emeryn (1969) mukaan *”työelämän tutkimuksen ovatkin osoittaneet jo vuosikymmenten ajan, että yleisesti ottaen ihmiset haluavat työn, jossa voivat kokea oppivansa ja olevansa päteviä sekä tarpeellisia.”* (Viitala 2005, 112.)

Yksilön osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Ei ole osaamista, joka syntyisi yritykseen ilman yksilöä. (Viitala 2005, 16–17.) Osaaminen on menestymisen osatekijä. Osaaminen näkyy toiminnassa, siinä miten hyvin henkilöstö suoriutuu työtehtävistään sekä saavuttaa tavoitteensa. Osaamista arvioidaan suhteessa vaatimuksiin ja tulevien osaamistarpeiden ennakoimiseen. Osaamistarve tarkoittaa nykyistä osaamista ja vaadittava osaamisen välillä olevaa eroa. (Ranki 1999, 38.)

Johtamisen osaamisen tärkein osa on yrityksen henkilöstön osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Yksilön osaamisen tärkeys näkyy myös osaamisen johtamisessa. Ilman yksilöä ei yrityksessä synny osaamista. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Viitala 2005, 16–17.)

Työnantajan tulee ennen rekrytointiprosessia henkilöstönsuunnittelun yhtenä osa-alueena käsitellä henkilöstön laatuun liittyviä tekijöitä. Tällaisia tekijöistä ovat esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, koulutukseen tai muihin laadullisiin ominaisuuksiin liittyvät asiat. (Viitala 2007, 54.)

Sosiaalisessa yrityksessä kuten muissakin organisaatioissa on tärkeää palkata sopivia työntekijöitä oikeille paikoille. Haastatelluista kaksi kolmasosaa oli tyytyväisiä palkkaamiensa vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien osaamistasoon, vaikkakin osaamistaso koettiin varsin kirjavaksi. Innokkuus ja motivaatio täydensivät erityisesti vajaakuntoisten puuttuvaa osaamista. Osaamistason arviointi tulisi luonnollisesti tehdä jo ennen rekrytointipäätöstä, jotta työntekijä olisi sopiva juuri kyseiseen työtehtävään.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että työntekijöiden oppimishalu ja motivaatio on ollut yleisesti varsin korkealla. Yksi kolmasosa haastateltavista koki, että vaajakuntoisilla on korkeampi oppimismotivaatio kuin pitkäaikaistyöttömillä. Lähes kaikissa vastauksissa korostui kuitenkin oppimishalun yksilöllisyys. Kaiken kaikkiaan haastateltavilla oli myönteinen näkemys vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien oppimishalusta. Eräs haastateltava kertoi, että vajaakuntoi-

set ja pitkäaikaistyöttömät ovat *"innokkaita oppimaan uusia asioita, vaikka taso on alussa matalalla."*

Oppimiskyvystä haastatelluilla yrittäjillä oli myös positiivisia kokemuksia. Haastateltavat näkivät selkeän yhteyden oppimishalun ja -kyvyn kanssa. Oppimiskyky on myös yksilöstä riippuvainen, minkä vuoksi se voi asettaa haasteita perehdyttäjälle.

"Sitoutuminen on työntekijäkohtaista"

Henkilöstön sitoutuminen on erittäin tärkeää yritykselle muun muassa toiminnan laadun, jatkuvan kehittymisen ja uudistamisen vuoksi. Henkilöstönsitoutumisella tarkoitetaan työntekijän psykologista suhdetta organisaation, jossa hän työskentelee. Sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen ulottuvuus. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän halua työskennellä organisaatiossa, jatkuvalla sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän arvioimaa panos-tuotos -suhdetta. Jatkuvaan sitouttamiseen vaikuttaa muun muassa palkkiot ja edut. Normatiivinen sitoutuminen viittaa velvollisuuden tunteeseen, jota työntekijä tuntee työnantajaa ja työpaikkaa kohtaan. (Viitala 2007, 88–89.)

Sosiaalisissa yrityksissä työskentelevien sitoutuminen on suurelta osin affektiivista. Vajaakuntoisilla ja pitkäaikaistyöttömillä on yleisesti ottaen korkea motivaatio ja halu työskennellä organisaatioissa.

Vajaakuntoiset olivat haastateltavien mielestä erittäin sitoutuneita työhönsä, jokainen haastateltava oli tyytyväinen vajaakuntoisten sitoutumiseen. Haastateltavien mukaan työllistetyt pitkäaikaistyöttömät jakautuvat sitoutumisen suhteen kahteen osaan; hyvin sitoutuneisiin ja motivoituneisiin työntekijöihin sekä niihin, joille sitoutuminen on erittäin haasteellista. Haastateltavat kokivat sitoutumisen kuitenkin olevan hyvin yksilöllistä, sitoutumiseen vaikuttavina tekijöitä nousivat esille esimerkiksi ikä ja elämäntilanne.

"Erilaisuus rikastuttaa työyhteisöä"

Työnantajan tulee kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti työntekijän terveydentilasta tai muista syistä riippumatta, kaikissa työsuhteen eri tilanteissa. Työnantajan on tarvittaessa ryhdyttävä kohtuullisiin toimiin vajaakuntoisen työntekijän työssä selviämisen ja työuran edistämiseksi. (Työsuojelupiirit 2009.)

Aikaisemman tutkimuksen mukaan kaikkein myönteisimmät asenteet vajaakuntoisia kohtaan on niillä työnantajilla, jotka ovat jo palkanneet vajaakuntoisen yritykseen. Yrittäjien asenteet pitkäaikaistyöttömiä kohtaan ovat varautuneita, sillä osa yrittäjistä katsoo, että pitkäaikaistyötön on työtön vain omasta halustaan. (Hanikka ym. 2007, 10.)

Haastateltavien mukaan vajaakuntoiset ja pitkäaikaistyöttömät tulevat hyvin toimeen työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Eräs haastateltava kertoi vajaakuntoisten olevan sosiaalisempia työntekijöitä kuin muut ja että heidän kanssaan on helppo tulla toimeen. Kaksi kolmasosaa haastateltavista oli sitä mieltä, että erilaisuus rikastuttaa työyhteisön toimintaa ja loput haastateltavat pitivät erilaisuutta neutraalina asiana. Yhden haastateltavan mukaan *"erilaisuus laajentaa maailmankatsomusta, mutta siitä ei ole erityistä hyötyä."* Erilaisuus tuo

työyhteisöön iloa, erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä sekä ylläpitää mielenkiintoa työtä kohtaan.

Osa vajaakuntoisista tarvitsee ratkaisuja työolosuhteiden helpottamiseksi. Nämä ratkaisut ovat yleensä helposti toteutettavia, jotka palvelevat myös muutakin kohderyhmää esimerkiksi luiskat, hissiratkaisut ja automaattisesti aukeavat ovet. Näiden lisäksi saattaa olla myös erilaiset henkilökohtaiset apuvälineet esimerkiksi atk-ohjelmat tai lukemista ja kuulemista helpottavat laitteet ja järjestelmät. (Kujanpää, 2008.) Tässä tutkimuksessa haastatelluista yrittäjistä kukaan ei ollut joutunut tekemään mitään erityisiä muutoksia työympäristöön palkatessaan vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä. Muutokset koskivat lähinnä normaaleja työolojen parantamistoimenpiteitä, esimerkiksi valaistusta tai työergonomiaa.

KELA myöntää ammatillisena kuntoutuksena tarpeelliset apuvälineet esimerkiksi atk-laitteistot, lukutelevisiot ja erikoisnäytöt, mikäli sosiaalinen yritys tarvitsee tukea tehdessään muutoksia työympäristöön. Vakuutuskeskus VKK ry. tukee työpaikka kuntoutusta ja työssä suoriutumiseen tarvittavien apuvälineiden ja laitteiden hankintaa. Työvoimatoimisto tukee työolosuhteiden järjestelyä, joka on tarkoitettu työolosuhteiden vaatimiin muutostöihin. TE-keskus puolestaan myöntää työllisyyspoliittista avustusta, jos muutostyöt koskevat useita henkilöitä. (Ahonen ym. 2008, 30–31.)

”Sosiaalisten yritysten tuki- ja neuvontapalvelut ovat riittävät”

Suurin osa haastateltavista yrittäjistä ei ole tarvinnut merkittäviä tuki- ja neuvontapalveluita toimiessaan sosiaalisena yrityksenä. Haastatelluista nousi esille tyytyväisyys tuki- ja neuvontapalveluiden toimintaan ja saatavuuteen. Yrittäjät olivat tyytyväisiä erityisesti Työvoimahallinnon kanssa tehtyyn yhteistyöhön. Eräs yrittäjä mainitsi käyttäneensä ammatinvalintapsykologin, sosiaalityöntekijän ja terveydenhuollon palveluita. Haastattelujen mukaan yrittäjille oli selvää, mistä tukea voi saada, mikäli he sellaista tarvitsisivat.

Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa palkkatukijärjestelmiä pitäisi kehittää pidempiaikaisiksi ja entistä selkeämmiksi. Työnantajat kokivat, että vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien perehdyttäminen ja ohjaus vaativat huomattavan määrän resursseja, joita palkkatukijärjestelmä ei yksin riitä kattamaan.

Erään haastattelijan mielestä kuntien tulisi enemmän ja aktiivisemmin pyrkiä työllistämään vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä, sillä kunnilla on suuremmat resurssit kuin pienillä yrityksillä. Kunnan tulisi tämän vuoksi kantaa enemmän vastuuta vajaakuntoisista ja pitkäaikaistyöttömistä.

Haastattelujen mukaan yrittäjät olivat nykyisessä toiminnassaan tyytyväisiä palkkatukijärjestelmään ja sen toimivuuteen, vaikkakin tuen riittävyttä kritisoitiin. Myös eri yhteistyötahoja kehuttiin muun muassa työvoimahallintoa ja TE-keskusta, joiden toimintaa kuvattiin tehokkaaksi ja joustavaksi.

”Haasteina perehdyttäminen ja sitouttaminen”

Keskeisiksi haasteiksi yrittäjät kokivat sopivien henkilöiden rekrytoinnin, työhön perehdyttämisen ja työn tuottavuuden saamisen oikealle tasolle. Joillekin

työllistetyille myös työelämään sopeutuminen oli vaikeaa, mikä puolestaan toi lisähaasteita työnantajalle. Muutoin haasteet olivat hyvin yksilö- ja yrityskoh-
taisia.

Yrittäjien mielestä suurin haaste, kun toimitaan pitkäaikaistyöttömien kans-
sa, on sitoutuminen ja motivoituminen työhön pidemmäksi aikaa. Pitkäaikais-
työttömien motivaatiota heikentää tieto siitä, että työtehtävät eivät jatku toden-
näköisesti enää palkkatuen jälkeen. Työllistäessä vajaakuntoisia haasteena on
puolestaan löytää tarvittava määrä resursseja työhön perehdyttämiseen ja opas-
tukseen.

Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli antaa kuva sosiaalisten yritysten yrittäjien ko-
kemuksista työllistetyistä vajaakuntoisista ja pitkäaikaistyöttömistä. Lähes kai-
killa haastatetuilla oli kokemuksia sekä vajaakuntoisista että pitkäaikaistyöttö-
mistä työntekijöistä. Haastateltavat korostivat vajaakuntoisten ja pitkäaikais-
työttömien yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat koko työsuhteeseen ja työstä
suoriutumiseen. Tässä tutkimuksessa vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä ei
eritelty tarkemmin, vaan heitä käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena.

Vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömien saatavuus on yrittäjien mielestä hy-
vä, saatavuutta parantaa entisestään yhteistyö työvoimatoimiston kanssa. Sosi-
aalisten yritysten, niin kuin muidenkin yritysten haasteellisin tehtävä henkilös-
tön osalta on sopivien työntekijöiden löytäminen ja onnistunut rekrytointi.

Erityisesti vajaakuntoisten osalta työntajien kannattaa varata riittävästi ai-
kaa ja resursseja perehdyttämiseen. Perehdyttäminen tulisi myös nähdä pitkä-
kestoisena prosessina, ei niinkään kertaluonteisena tehtävänä. Siinä missä va-
jaakuntoiset tarvitsevat enemmän tukea työhön perehdyttämisessä, pitkäaikais-
työttömien työntekijöiden haaste on sitouttaminen ja motivointi.

Vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien osaamistason sekä kyvyn oppia
yrittäjät kokivat hyväksi. Vajaakuntoisten osalta motivaatio ja innokkuus kor-
vasit mahdollista puuttuvaa substanssiosaamista.

Haastatteluista heijastui yrittäjien tyytyväisyys yrityksessä toimiviin vajaa-
kuntoisiin ja pitkäaikaistyöttömiin työntekijöihin. Työyhteisön jäsenien erilai-
suutta pidettiin toimintaa ja yhteisöhenkeä rikastuttavana tekijänä. Vajaakun-
toisten ja pitkäaikaistyöttömien todettiin myös sopeutuvan työyhteisön toimin-
taan luontevasti.

Haastateltavat yrittäjät olivat tyytyväisiä saamiinsa ja tarjolla oleviin tuki- ja
neuvontapalveluihin, erityisesti esille nousi tyytyväisyys työvoimahallinnon
kanssa tehtyyn yhteistyöhön. Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että tulevai-
suudessa pitäisi kehittää sosiaalisten yritysten taloudellisia tukijärjestelmiä pi-
dempiaikaisiksi ja selkeämmiksi.

Haastattelusta saadut vastaukset olivat positiivisia ja rohkaisevia ajatellen
uusia sosiaalisten yritysten perustajia. Vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien
työllistäminen ei tuo yritykselle ylitsepääsemättömiä haasteita, vaan erilaisuus
on tutkimuksen mukaan myös voimavara ja työyhteisön rikkaus.

LÄHTEET

- Ahonen, S. Luoma-Aho, A. Mankki, J. & Mustalammi, E. 2008. Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä. Referaatti kaikista VATES-säätiön Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projektin julkaisuista. [www-dokumentti] <[http://www.sosiaalinenyritys.fi / service.cntum? pageId=118222](http://www.sosiaalinenyritys.fi/service.cntum?pageId=118222)> (Luettu 1.3.2009).
- Hanikka, K. Korpela, P. Mähönen, A. & Nyman, C. 2007. Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta, kestävä työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä projekti. VATES-säätiö. Kerava: Savion kirjapaino Oy.
- Kujanpää, J. 2008. Vammaisten henkilöiden työskentelyä helpottavia teknisiä ratkaisuja. Teoksessa Varanka, M. (toim.) Työsuhteiden sopeuttamisen keinot ja ulottuvuuksia organisaatioissa. Helsinki: VATES-säätiö.
- Laakso, M. 2007. Rasittava vai rikastava työpaikka? VATES-säätiö. Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projektin julkaisu. Kerava: Savion kirjapaino Oy.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työturvallisuuskeskus, Työhön perehdyttäminen ja opastus, ennakoivaa työsuojelua. [www-dokumentti] <[http://www.ttk.fi / files / 800 / Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)> (Luettu 1.5.2009).
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Sosiaalisen yrittäjyyden teematyö, ESR, Equal, Työnantajan vastuut, velvoitteet ja oikeudet.
- Sosiaalisen yrittäjyyden teematyö, ESR, Equal, Työntekijän palkkaaminen.
- Vartiainen-Ora, P. 2007. Erilaisuus sallittu, perehdyttäminen monimuotoisuuden käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Helsinki (SAK): Tumavuoren kirjapaino DARK..
- Vates-säätiö. 2009. Monipalvelukeskukset välityömarkkinoiden läpivirtaavuuden tueksi, MOVE -projekti (2007-2009). [www-dokumentti] <[http://www.vates.fi/ Projektienmateriaalit](http://www.vates.fi/Projektienmateriaalit)> (Luettu 1.3.2009).
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda Osaamista. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

SOSIAALINEN YRITTÄJYYS JA SOSIAALINEN PÄÄOMA - TYÖLLISTETTYJEN NÄKÖKULMA

Pekka Lipsanen
Annika Saarikoski

Johdanto

Sosiaalisen yrittäjyyden eräs tärkeä yhteiskunnallinen tarkoitus ja tahtotila koskee kaikkien yhteiskunnan käytettävissä olevien voimavarojen saattamista hyötykäyttöön. Pitkäaikaistyöttömät ja vajaakuntoiset työntekijät edustavat osaltaan sitä resurssipohjaa, johon suomalaisten sosiaalisten yritysten laillinen olemassaolo perustuu. Artikkelimme tavoitteena oli selvittää, millaiset ovat sosiaalisten yritysten henkilöstöresursseihin liittyvät voimavarat, sekä miten niihin liittyviä mahdollisia epäkohtia voisi kehittää. Tarkastelu kohdistui vajaakuntoisiin työntekijöihin ja heidän kokemuksiinsa työskentelystä sosiaalisiksi yrityksiksi luokitellussa yhteisössä. Huomiomme kiinnittyi ennen kaikkea kysymykseen siitä, millaisena voimavarana sosiaalinen yritys näyttäytyy työllistetyn työntekijän kannalta.

Teoreettisena viitekehyksenä käytimme pääasiassa sosiaalisen pääoman sekä positiivisen psykologisen pääoman käsitteitä. Näiden käsitteiden näkökulmasta laadimme kyselylomakkeen, jonka avulla selvitimme työllistettyjen, vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien, kokemuksia. Seuraavissa kappaleissa käymme ensin lyhyesti läpi kyselyn tuloksia. Tämän jälkeen avaamme sosiaaliseen pääomaan ja sen kehittämiseen liittyviä käsitteitä. Lopuksi esitämme tiivistetyt johtopäätökset ajatuksista, joita olemme käyneet läpi tämän teeman tiimoilta projektin aikana.

Työllistettyjen näkemykset

Lomakkeita toimitettiin sosiaalisten yritysten vajaakuntoisiksi luokitelluille tai pitkäaikaistyöttömille työntekijöille. Saimme varsin vähän vastauksia kyselyymme, ainoastaan viisi lomaketta palautui työllistetyiltä työntekijöiltä. Siksi tutkielmamme empiirisestä osuudesta, eli kyselylomakkeen tuloksista ei voi johtaa yleistettävissä olevia tuloksia. Seuraavassa käydään kuitenkin läpi joitakin vastauksista esiin nousseita yhtäläisyyksiä. Taustatietojen lisäksi kysyimme vastaajien näkemyksiä sosiaaliseen yrittäjyyteen, työn palkitsevuuteen ja tavoitteisiin liittyen eri väittämien avulla.⁶

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki kokivat, että työpaikan saaminen ennen nykyistä työpaikkaa oli ollut erittäin tai melko vaikeaa. Yhtä lukuun ottamatta, he olivat sitä mieltä, että sosiaaliset yritykset ovat yhteiskunnalle arvokas

⁶ Väittämiin vastattiin valitsemalla vaihtoehto 1 - 5 (1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä, 5=täysin eri mieltä).

voimavara, ja että sosiaalisia yrityksiä tulisi tukea enemmän. Sen sijaan vastaajat eivät erityisemmin kokeneet itseään vajaakuntoisiksi työntekijöinä. Vajaakuntoisuus -luokitteluun he suhtautuivat hyvin eri tavoin. Heidän vastauksistaan saattoi joka tapauksessa päätellä, että työllistettyihin suhtaudutaan eri tavoin kuin muihin työntekijöihin, ja että se on työnteon kannalta jokseenkin häiritsevää.

Vastaajat olivat täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työssä tärkeintä on riittävä rahallinen korvaus. Yhtä vastausta lukuun ottamatta, myös työn tekeminen itsessään oli palkitsevaa. Positiivista ilmapiiriä ja työyhteisön tukea pidettiin erityisen tärkeänä ja myönteinen palaute koettiin motivoivaksi tekijäksi. Kolme vastaajaa oli osittain sitä mieltä että heidän työtään arvostetaan ja että heidän mielipiteensä ja ehdotuksensa otetaan hyvin huomioon. Neljä vastaajaa oli osittain tai samaa mieltä siitä, että työnteko parantaa merkittävästi elämänlaatua ja -hallintaa, ja että ohimenevät vastoinkäymiset ovat luonnollinen osa työelämää. Kukaan vastaajista ei erityisemmin kokenut pystyvänsä aktiivisesti vaikuttamaan työolosuhteisiinsa.

Kaikki vastaajat toivoivat nykyisen työsuhteensa jatkuvan mahdollisimman pitkään. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että työnohjaus on suunnitelmallista ja tavoitteita tukevaa. Kaksi vastaajaa suunnitteli usein vaihtavansa työpaikkaa. Kaikki uskoivat jatkuvasti kehittyvänsä työssään hyvänä työntekijänä. He eivät kuitenkaan merkittävässä määrin nähneet työssään kehittymismahdollisuuksia. Noin puolet vastaajista pyrki parantamaan mahdollisuuksiaan työmarkkinoilla, halusivat haasteellisempia työtehtäviä ja enemmän vastuuta töissä.

Sosiaalinen pääoma

Sosiaalista pääomaa kuvaavat ilmiöt ovat tulleet merkittäviksi talouskasvun selittäjiksi. Talouskasvu on sitä nopeampaa, mitä vahvempaa on ihmisten luottamus toisiin ihmisiin ja yhteiskuntaan, mitä enemmän ihmiset tekevät yhteiskunnallisia asioita, mitä rehellisempää on keskinäinen vuorovaikutus, mitä tasaaisempaa on tulonjako ja mitä helpompaa on sosiaalinen liikkuvuus eli siirtyminen yhteiskuntaluokasta toiseen. Sosiaalinen pääoma -termiä on käytetty jo 1800-luvulta lähtien talous- ja yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa. Tämän hetkisen keskustelun tausta on lähinnä 1970–1980-luvuilla, jolloin sosiologit James Coleman (1988) ja Pierre Bourdieu (1980) nostivat käsitteen yhteiskuntatieteellisen keskustelun kohteeksi. (Ruuskanen, 2002, 4) Coleman kuvasi sosiaalista pääomaa sekä perheen sisäisen vuorovaikutuksen tiivyytenä että sen yhteisön kiinteytenä, johon koti ja koulu kuuluivat. Coleman kuuluu sosiologian piirissä rationaalisen valinnan koulukuntaan, jolla on läheinen yhteys uusklassiseen taloustieteeseen. (Helne ym., 2003, 193–194.)

Laajempi yhteiskunnallinen kiinnostus sosiaalisesta pääomasta syntyi vasta 1990-luvun puolivälissä. Robert Putman oli tämän kiinnostuksen taustalla ja hänen kohteekseen nousi selitysmalli Italian hallinnon uudistuksen onnistumisen alueellisista eroista. Putman alkoi kutsua ihmisten aktiivisuutta ja kiinnostusta yhteisiin asioihin ”sivilisoitumiseksi”. Hän havainnoi, että ihmiset seuraa-

vat päivän lehtiä ja suuntaavat mielenkiintonsa politiikassa asia-, ei henkilöky-symyksiin. He luottavat sekä toisiinsa että siihen, että lakia yleensä noudatetaan. Tämä luottamus koski myös johtohenkilöitä ja poliittisesti korkealla olevia ihmisiä. Putman kutsui tämänkaltaista ajatusmaailmaa sosiaalisesti pääomaksi. (Ruuskanen, 2002, 4.)

Putnamin Italia-tutkimuksessa sosiaalinen pääoma oli paikallisyhteisön tai rajatun maantieteellisen alueen ominaisuus. Tämä ilmenee yhteisön vakiintuneissa käytännöissä. Olennaista on, ettei sosiaalinen pääoma rakennu vain kunakin ajan hetkenä vaikuttavista verkostoista ja niihin liittyvistä normeista ja luottamuksesta, vaan se sitoutuu historiallisesti muodostuneisiin vakiintuneisiin käytäntöihin. Putmanille sosiaalisen pääoman rinnakkaiskäsitteitä ovat muun muassa kansalaisaktiivisuus, kansalaishyveet ja sosiaalinen infrastruktuuri. Näillä hän viittaa samaan perusideaan. Yksilöiden välisellä aktiivisella vuorovaikutuksella ja sosiaalisilla verkostoilla on kykyä luoda, levittää ja ylläpitää vastavuoroisuuden normeja ja luottamusta, jotka edistävät yhteiskunnan toimintakykyä. (Ruuskanen, 2002, 13–14.)

Putmanin mukaan sosiaalisessa pääomalla on laajoja hyvinvointipoliittisia vaikutuksia. Sosiaalisen pääoman ansioiksi hän on listannut seuraavia positiivisia lopputulemia (Ruuskanen, 2002, 5):

1. Sosiaalinen pääoma helpottaa kollektiivisten ongelmien ratkaisua, kun ihmiset ovat luottavaisia järjestelmien toimivuuteen.
2. Sosiaalinen pääoma on yhteisön toimintaa helpottava sosiaalinen voiteluaine: sosiaalinen vuorovaikutus helpottuu, kun ihmiset ovat yhteistyössä toistensa kanssa ja luottavat toisiinsa.
3. Sosiaalinen pääoma saa kansalaiset ymmärtämään, että he tarvitsevat toisiaan. He ottavat tekemisissään huomioon toisensa sekä ovat vähemmän kyynisempiä että empaattisempia toisten murheille.
4. Sosiaalinen pääoma parantaa informaation kulkua.
5. Sosiaalisella pääomalla on myös psykologisia ja biologisia vaikutuksia, joiden kautta se parantaa kansalaisten hyvinvointia ja elämänlaatua.

Lukuisat eri sosiaaliset kentät ja niillä kerättävät pääomat kuuluvat sosiologi Pierre Bourdieun keskeisiin käsitteisiin. Kenttä on sosiaalinen pelitila (esimerkiksi työelämän kenttä), jonne pääsystä ihmiset taistelevat huomioiden kullekin kentälle tyypilliset pelisäännöt. Tavoitteena kentällä on kasata mahdollisimman paljon pääomaa; taloudellista, kulttuurista tai sosiaalista. Taloudellinen pääoma luo aineellisen perustan muille, symbolisille pääoman lajeille. Kulttuurinen pääoma koostuu sivistyksen tasosta, taidoista ja tietämyksestä, sekä institutionaalista oppiarvoista ja tutkinnoista. Sosiaalisesti pääomaan lukeutuvat yksilön kontaktit, suhdeverkostot ja hänen toimintansa niissä ja niitä hyväksikäyttäen. Kolmas tässä yhteydessä oleellinen käsite on habitus, ihmisen koko olemisen tapa. Se liittyy kokemusten, asenteiden ja mieltymysten kautta yksilön luokka-asemaan. Vain osittain tiedostettuna habitus on yhtä aikaa subjektiiv-

nen ja kollektiivinen mekanismi, joka vaikuttaa yksilön valintoihin. Luokkateorian mukaan ihmiset, joilla on samankaltainen habitus ja asema samalla kentällä tai lähikentällä, kuuluvat yleensä samaan yhteiskuntaluokkaan. (Saaristo & Jokinen, 2004, 174–177.)

Työntekijöiden sosiaalisen pääoman kehittäminen

Nahapiet ja Ghoshal (1999) esittivät sosiaalisen pääoman käsitteen jaettavaksi kolmeen eri osaan; rakenteelliseen, suhteelliseen ja kognitiiviseen. Eri tasot vaikuttavat osittain päällekkäin ja eri tavoin sosiaalisen pääoman muodostumiseen. Rakenteellinen ulottuvuus kertoo, miten toimijat kytkeytyvät toisiinsa sosiaalisissa verkostoissa. Suhteiden taso kuvaa, millaiseksi keskinäisten suhteiden laatu on muodostunut ajan ja vuorovaikutuksen myötä. Kognitiiviseen ulottuvuuteen liittyvät jaetut kokemukset, käsitykset ja asenteet. Nahapietin ja Ghoshalin mukaan yrityksillä on sosiaalisina, tiheinä yhteisinä erinomaiset mahdollisuudet kehittää sosiaalista pääomaa korkealle tasolle. Sosiaalinen pääoma on heidän mukaansa myös markkinaetu, joka vuorovaikutteisesti kasvattaa inhimillistä tietämykseen perustuvaa pääomaa (Westlund & Bolton 2003). Jaettu sosiaalinen tieto, näkyvä sekä hiljainen, ovat erityisen tärkeässä asemassa yrityksen kehittymisen kannalta. Sosiaaliset systeemit perustuvat ihmisten välisiin suhteisiin, jotka taas perustuvat tavalla tai toisella vaihdantaan. Tiedon, tuen tai aineellisten materiaalien vaihdanta taas on edellytys eri resurssien tehokkaaseen yhdistelyyn ja hyödyntämiseen.

Nykyaikana yritykset eivät voi luvata työntekijöilleen jatkuvaa ja pysyvää työsuhdetta. Työntekijöiden on pidettävä huolta omasta osaamisestaan, jotta he kykenevät pitämään työsuhteensa mahdollisemman pitkään. Tämä määrittelee työntekijän markkina-arvon. Kun työntekijä ylläpitää taitoja, josta jokin yritys on valmis maksamaan palkan, hän voi olla aika levollisin mielin. Nykyinen psykologinen työ sopimus rakentuu osaamiselle. Työnantajat eivät välttämättä ole valmiita ylläpitämään työntekijöiden työmarkkina-arvoa siten kuin työntekijät olettavat tapahtuvan. Työnantaja ajattelee asian päinvastoin, eli olettaa että työntekijä on sitoutunut ylläpitämään ja kehittämään omaa osaamistaan. Mikäli molemmat osapuolet ottavat huomioon omat velvollisuutensa ja vastuunsa, psykologisen työ sopimuksen on mahdollista toimia käytännössä. (Sydänmaanlakka, 2004, 172–173.)

Työntekijän sosiaalisen pääoman kehittämisessä tärkeintä ovat toimivat ja säännölliset suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Kehityssuunnitelmaa on valvottava ja kehitystoimenpiteitä on tehtävä myös pitkällä tähtäimellä. Ura- ja seuraaja -suunnittelu on toinen työkalu, tällä työntekijän osaamista pystytään systemaattisesti kehittämään pitkällä jännteellä. Lopulta työntekijällä on aina päävastuu oman pääomansa kehittämisestä, mikä hänen pitää myös tiedostaa. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan kykene kantamaan tätä vastuuta. Tällöin yrityksen vastuu ja etiikka nousevat esille, ja älykkäästi toimivan yrityksen on tämä velvoite hyväksyttävä. (Sydänmaanlakka, 2004, 173.)

Positiivinen psykologinen pääoma työntekijän voimavarana

Taloudellisen, inhimillisen ja sosiaalisen pääoman rinnalle myös taloustieteissä on noussut psykologinen pääoma. Positiivinen psykologinen pääoma ilmentää yksilölähtöistä pääoma-ajattelua yhdistettynä Martin Seligmanin (2002) positiiviseen psykologiaan. Se korostaa virheiden ja heikkouksien sijaan vahvuuksiin perustavaa ajattelua. Itseluottamus, toivo, optimismi ja sinnikkyys ovat teorian keskeiset käsitteet, joiden avulla voidaan kuvailla ihmisten työmotivaatiota ja käyttäytymistä organisaatiossa. Itseluottamus on yksilön perustavanlaatuisen usko omaan pystyvyyteen käyttää kykyjään tehtävien menestykselliseen suorittamiseen. Toivo kuvaa suunnitelmallista ja tavoiteorientoitunutta motivaatiotilaa. Optimismi liittyy tässä teoriassa ennen kaikkea siihen, miten ihminen tulkitsee hyvät ja huonot tapahtumat elämässään. Optimisti uskoo itseensä ja pitää vastoinkäymisiä väliaikaisina. Pessimisti on taipuvainen yleistämään kaikki vaikeudet pysyviksi ja itsestä johtuviksi. Sinnikkyys muutosten edessä on erityisen tärkeä ominaisuus nykyisessä työelämässä. Realiteettien hyväksyminen, syvä usko elämän merkityksellisyyteen sekä joustavuus ja muuntautumiskyky kuuluvat myös tähän kategoriaan. (Luthans, Luthans & Luthans, 2004.)

Luthans ym. (2004) uskovat että positiiviseen psykologiseen pääomaan voidaan yrityksessä investoida, ja että sitä voidaan hallita työn tuottavuuden lisäämiseksi. Esimerkiksi työntekijöiden itseluottamusta voidaan kohentaa monin eri keinoin. Sopivasti haasteellisten tehtävien menestyksekkäs ja pitkäjänteinen suorittaminen ja tavoitteiden saavuttaminen ovat tehokkaimpia tapoja saavuttaa itseluottamusta. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse kokea itse, itsetuntoa voi kohottaa myös havainnoimalla muita ja ottamalla mallia mahdollisimman samankaltaiseen viiteryhmään kuuluvan henkilön menestyksestä. Sosiaalinen vaikuttavuus positiivisen palautteen avulla ei ole yhtä tehokasta kuin kaksi edellistä tapaa, mutta kuitenkin aina suositeltavaa. Negatiivissävyisen palautteen ja eleiden kanssa tulisi olla varovainen, sillä ne vaikuttavat monin kerroin voimakkaammin henkilön tunteisiin ja itseluottamukseen kuin positiivinen palaute. Luonnollisesti myös yleinen mielentila sekä fyysisen terveyden tila vaikuttavat itseluottamukseen, joko hetkellisesti tai pysyvämmiin.

Johtopäätökset

Mielestämme sosiaalinen yrittäjäyys omaa nykyisellään hieman kyseenalaisen maineen, ja toiminta saattaa helposti kallistua lyhyen tähtäimen tukien hyödyntämiseen työllistettyjen työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella. Lyhytnäköisyydellä on tunnetusti lyhyen ja pitkän tähtäimen riskinsä. Tässä tapauksessa se voi tarkoittaa sitä, että byrokraattinen järjestelmä ei suinkaan tue alun perin hyvää tarkoitusta vaan ainoastaan ylläpitää työvoiman eriarvoisuutta, mikä näkyy ennen pitkää myös yhteiskunnan tasolla. Valtion tukien hyödyntämiseen perustuva toiminta ja yksipuolinen tukeutuminen järjestelmän taloudellisiin kannustimiin voi johtaa siihen, että hyvä sosiaalinen tarkoitus ei toteudu rakentavalla tavalla.

Yleinen ihmisten ja asioiden luokittelun tarve on osittain tiedostamatonkin piirre niin pienissä kuin suurissa yhteisöissä. Paremman omakohtaisen kokemuksen puuttuessa ihmisillä on taipumus luottaa omiin ennakkokäsityksiinsä, esimerkiksi työttömiin työnhakijoihin liittyen. Työnteko on tunnetusti suomalaisen yhteiskunnan ”kiveen kirjoitettu” perushyve, ja työllistetyllä itsellään voi olla heikko ennakkomielikuva itsestään sekä kansalaisena että työntekijänä. Sosiaalinen yritys voi parhaimmillaan tarjota työntekijän koetun ja todellisen työkyvyn kasvua sekä henkilökohtaista voimaantumista, mikä lieneekin sosiaalisen yrittäjyyden yksi keskeinen tarkoitus, erityisesti julkisten toimijoiden ja työllistettyjen näkökulmista. Etenkin pienissä yrityksissä on hyvinkin mahdollista kohdata ihmiset yksilöinä, mutta sosiaalisten yhteisöjen sisäsyntyiset leimat voivat silti vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja hierarkian joustavuuteen.

Kollektiivisesti muodostunut sosiaalinen pääoma voi siis olla negatiivista, eli ennakkoluuloihin ja luokitteluun perustuvaa, työntekijöiden vuorovaikutuksen laatua huonontavaa ja kehitystä rajoittavaa. Miinusmerkkinen sosiaalisen tai psykologisen pääoman taso on yritykselle kuin alati kasvava velkasaldo. Se kertoo ihmisten keskinäisestä luottamuspulasta ja vähentää työntekijöiden itsekontrollin tunnetta ja motivaatiota työtä kohtaan. On varmasti hyvin yrityskoh- taista, onko sosiaalisen yrityksen sosiaalinen pääoma luonteeltaan lähinnä rajoittavaa vai rakentavaa. Voisi olettaa, että yrityskulttuuri ja yrityksen arvopohja todella heijastuvat työntekijöiden hyvinvointiin tai pahoinvointiin. Yhteisön sosiaalinen pääoma vaikuttaa joka tapauksessa tavalla tai toisella yksilöiden psykologiseen pääomaan ja hyvinvointiin, sekä jälleen työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen pitkällä tähtäimellä.

LÄHTEET

- Helne, T., Julkunen, R., Kajanoja, J., Latinen-Kuikka, S., Silvasti, T. & Simpura, J. 2003. *Sosiaalinen politiikka*. Juva: WS Bookwell.
- Luthans, F., Luthans, K.W. & Luthans, B, C. 2004. Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47(1),45–50.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1999. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Ruuskanen, P. 2002. *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi*. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Saaristo, K. & Jokinen, K. 2004. *Sosiologia*. Juva: WS Bookwell
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.
- Westlund, Hans & Roger Bolton 2003. Local Social Capital and Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 21, 77-113.

SOSIAALISEN YRITYKSEN MAHDOLLISUUDET MAATI- LOILLA

Katja Ilmarinen
Antti Tulila

Johdanto

Maatilojen koko ja toimintojen määrä kasvussa - samoin työvoiman tarve

Suomen maatilat elävät muutoksen aikaa. Rakennemuutoksen seurauksena tilojen lukumäärä on vähentynyt ja jäljelle jääneiden tilojen koko on kasvanut. Vuonna 2007 Suomessa oli 66 938 maatilaa, mikä on noin 2100 tilaa vähemmän kuin vuonna 2006 (Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike, 2008). Määrän vähentymisestä huolimatta kokonaistuotanto on pysynyt lähes ennallaan.

Osa maatioista on kehittänyt uutta yritystoimintaa maa- ja metsätalouden rinnalle. Uusi yritystoiminta laajentaa tilojen tulonmuodostusta, tehostaa tilalla olevien resurssien hyödyntämistä ja auttaa hallitsemaan paremmin talouden epävarmuutta. Monialaisella maatilalla tarkoitetaan maatilaa, joka maa- ja metsätalouden lisäksi harjoittaa myös muun toimialan yritystoimintaa. Suomessa monialaisia maatioja on kolmannes kaikista maatioista. Yleisin toimiala on koneurakointi. Polttopuun ja hakkeen valmistusta sekä muuta uusiutuvaa energiantuotantoa harjoittavien tilojen määrä on kasvanut 17% vuosina 2003–2005. (Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike 2006). Uusiutuvan energian käytön kasvu sekä kaupungeissa että maaseudulla tulee tulevaisuudessa tarjoamaan lisää liiketoimintamahdollisuuksia maaseudulle. Myös ikäihmisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kasvava kysyntä (muun muassa palveluasumisen ja toimintakykyä ylläpitävien palvelujen määrän kasvu) ja maaseudun resurssien käyttö terveyden ja terapian lähteenä luo mahdollisuuksia uudelle yritystoiminnalle maaseudulla ja maatioilla (Parpo & Kautto, 2007; Sosiaali- ja terveysministeriö 2008; Yli-Viikari, Lilja, Heikkilä, Kirveennummi, Kivinen, Partanen, Rantamäki-Lahtinen & Soini, 2009).

Palkattua työvoimaa on tyypillisesti vain pienellä osalla maatilayrityksistä. Maatioilla harjoitettava muun toimialan yritystoiminta työllisti noin 0,95 henkilötyövuotta/tila vuonna 2003. Vuonna 2000 vastaava luku oli 0,74 henkilötyövuotta/tila. Valtaosan työstä tekevät edelleen viljelijäperheet itse, mutta ulkopuolisten työntekijöiden määrä ja heidän tekemänsä työvuodet ovat kasvattaneet merkitystään. (Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus, Tike 2004). Rakennemuutoksen myötä kasvava yksikkökoko lisää ulkopuolisen työvoiman tarvetta; toisaalta työn vaativuus kasvaa. Selkeästi on jo nyt nähtävissä ammattitaitoisen työvoiman pula maaseudulla ja yrittäjillä on tarvetta keskittyä eniten osaamista vaativiin tehtäviin (muun muassa robottinavetat). Maatilalla on edelleen runsaasti rutiiniluonteisia tehtäviä. Kausiluonteisesti tai osa-

aikaisesti ulkopuolista työvoimaa käyttää noin 20% tiloista Keski-Suomessa. (Niemelä, Heikkilä & Meriläinen, 2005; Niemelä, 2007).

Sosiaalista yritystä maatilán yhteydessä tarkastellaan tässä artikkelissa resurssiteorian näkökulmasta. Resurssiteoriassa huomio kiinnittyy yrityksen sisäisiin voimavaroihin. Resurssiteorian mukaan yrityksen (tässä maatilán tai maatilán liitännäiselinkeinon) kasvu ja menestyminen riippuvat siitä, kuinka hyvin yritys muuntaa käytettävissä olevat resurssit menestyväksi liiketoiminnaksi. Resurssien määrä tai resurssien hyödyntäminen uudella tavalla tai muista yrityksistä poikkeavalla tavalla luo perustan yrityksen kilpailukyvyille. (Penrose, 1995; Peteraf & Barney, 2003; Rantamáki-Lahtinen, 2009).

Monialaistumiseen ja tilakoon kasvuun liittyvä tuotannon ja palvelujen kasvu lisää resurssien käytön tarvetta tilalla. Sosiaalinen yritys on uusi mahdollisuus henkilöresursointiin ja sitä kautta liiketoiminnan kehittämiseen ja tilán kustannusrakenteen muuttamiseen. Toimintaa laajentava yrittäjä voi kasvattaa liiketoimintamahdollisuuksiaan muun muassa hyödyntämällä palkkatukea työvoiman hankinnassa ja käyttämällä markkinoinnissa hyväksi sosiaalisen yrityksen statusta ja perhostunnusta. Työvoimaresurssin saatavuus voi olla sosiaalisen yrityksen perustamisen motiivi; erityisesti tilanteessa, jossa toimiala kohtaa työvoimapulaa.

Sosiaalinen yritys yrityksen sosiaalisen vastuun ilmentäjänä

Sosiaalisen yrityksen statuksessa sana "sosiaalisuus" viittaa siihen, että toiminnalla on yrityksen taloudellista menestymistä laajempaa hyötyä yhteisöille ja yhteiskunnan sosiaaliselle kehitykselle. Toimintaan liittyy vahvasti eettisiä näkökohtia. Sosiaalinen yritys ja yrittäjyys voidaan nähdä myös yrityksen yhteiskuntavastuun konkreettisena tuloksena. (Pöyhönen & Karhu, 2008). Tässä artikkelissa sosiaalista yritystä maatilalla sivutaan myös yhteiskuntavastuun käsitteen näkökulmasta. Kokevatko maatilayrittäjät sosiaalisen yrityksen keinona lisätä yhteistä hyvinvointia ja kehittää "sosiaalisia päämääriä" ja miten tämä näkyy yrittäjien puheessa?

Yrittäjän asenteet vajaakuntoisten työllistämistä kohtaan ovatkin keskiössä, kun yrittäjä miettii sosiaalisen yrityksen perustamista. Yritysharava -projekti on Keski-Suomessa kartoittanut muun muassa yritysten työvoimatarpeita ja yrittäjien mielipiteitä työllistamisestä. Maatalouden, metsätalouden ja riistatalouden yrityksistä 36% ilmoitti, että heillä on kiinnostusta palkata vajaakuntoisia tai pitkään työttömänä olleita ja 59%:lla ei ollut kiinnostusta palkkaamiseen (yhteensä 229 haastateltua yritystä).

Terveyttä ja hyvinvointia kaikille

Suomessa hyvinvoinnin vajeet ovat suurimmat harvaan asutulla maaseudulla ja asukasluvultaan alle 10 000 asukkaan kunnissa. Lähtökohdiltaan heikko hyvinvointi näyttää heikkenevän entisestäänkin pienissä, maaseutumaisissa kunnissa. Harvaan asuttujen ja maaseutumaisten kuntien asukkaiden heikkoja hyvinvointikokemuksia selittävät pitkäaikaistyöttömyys, sosiaaliset ongelmat ja sairastavuus. Ongelmat ovat kaikuja 1990-luvun lamasta, josta sai alkunsa maaseudun kuntien niin sanottu huonon kehityksen kierre. Syrjäytyminen leivän syrjästä

johti yhteiskunnasta vieraantumiseen, päihdeongelmiin ja huonovointisuuteen. (Karvonen, 2008; Siltaniemi, Perälähti, Eronen, Särkelä & Londen, 2009).

Väestön terveystasa-arvon kannalta syrjäytyneiden ja syrjäytymisuhan alla olevien kiinnittämien arjen rytmiin ja työntekoon on ensiarvoisen tärkeää. Työllä on yhteiskunnassamme keskeinen rooli yksilön itsearvostuksen ja itsekunnioituksen lähteenä. Ihmisellä on tarve toteuttaa itseään ja olla hyödyllinen osa yhteisöä. Maatila yhteisönä luo ympäristön, jossa on alhainen kynnys palata työelämään. Maatilalla eläimet ja eläinten kanssa tehtävä työ luo ”terapeuttisen” ympäristön ja mahdollisuuden elämän rutiinien ja vastuunoton rakentamiselle (Yli-Viikari, ym. 2009). Kyseessä onkin niin sanottu win-win -tilanne: työhön siirtymisen kynnystä madaltamalla maaseudun työvoimaresurssi saadaan täyteen käyttöön ja samalla ihmisten hyvinvointi ja elämän laatu paranevat.

Tutkimuksen tavoite ja aineisto

Tutkimuksen kohteena ovat maatilojen yhteyteen sijoittuvat sosiaaliset yritykset. Tutkimuksen tavoite on kuvata maatilojen yhteydessä olevien sosiaalisten yritysten piirteitä, työllistämisen motiiveja (resurssi- ja yhteiskuntavastuun näkökulmasta) ja toiminnan mahdollisuuksia ja esteitä. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Laadullinen tutkimusote sopii moni-ilmeisen ilmiön piirteiden kuvaamiseen ja ilmiön ymmärtämiseen. Tämän työn tarkoituksena ei ole etsiä syy-seuraussuhteita sosiaalisen yrityksen toiminnalle tai luoda yleistyksiä sosiaalisten yritysten piirteistä ja toimintamalleista. Laadullisen tutkimusotteen valintaa selittää myös se, että ilmiöstä on vain niukasti aiempaa tutkimustietoa ja että tutkittavien kohteiden perusjoukko on pieni. Tiedon hankinnan menetelmänä käytettiin puhelinhaastattelua. Haastattelun runkona oli ennalta laadittu strukturoitu haastattelulomake. Lomakkeet lähetettiin ennen haastattelua kahdelle haastatelluista tutustumista varten. Yhdelle haastatelluista lomaketta ei lähetetty etukäteen. Haastattelut tehtiin puhelimitse 26.3.-6.5.2009. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Tutkittavien yritysten tiedot saatiin työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämästä sosiaalisten yritysten rekisteristä helmikuussa 2009. Kohteet valittiin rekisteristä toimialakuvauksen perusteella (maa- ja metsätalous, karjatalous, viljely). Tutkimusta varten haastateltiin kolmea yrittäjää. Kaksi tilaa sijaitsi Länsi-Suomen läänissä ja yksi tila Itä-Suomen läänissä.

Analyysivaiheessa haastatteluista saatu aineisto teemotettiin tutkimuskysymysten kannalta olennaisten aiheiden mukaan. Analyysiin liittyy tältä osin subjektiivisuutta, sillä teemat ja painotukset ovat tutkijoiden tekemiä valintoja. Aineistosta muodostettiin lopulta viisi teemaa:

1. Sosiaalinen yritys ja työllistetyt
2. Sosiaalisen yrityksen perustamisen vaikuttimet
3. Tiedon lähteet

4. Tilat työpaikkana ja työllistetyt työn tekijöinä
5. Kehittäminen

Yrittäjistä ja yrityksistä kerrotaan vain tutkimusongelman kannalta tarpeelliset tiedot anonymiteetin varmistamiseksi.

Tulokset ja tulosten tarkastelu

Sosiaalinen yritys ja työllistetyt

Haastatelluista tiloista kaksi harjoitti maidon- ja lihantuotantoa sekä kasvinviljelyä ja yksi tila lihantuotantoa ja kasvinviljelyä. Maatalouden ulkopuolista yritystoimintaa oli yhdellä tilalla, jossa harjoitettiin pienimuotoisesti koneurakointia ja lihan suoramyyntiä. Kaikilla tiloilla harjoitettiin myös metsätaloutta. Lienen sattuman ansiota, että vastaten valtakunnallista tilannetta, tutkimusaineistossa 1/3:lla tiloista on maatalouden ulkopuolista yritystoimintaa. Voidaan kuitenkin todeta, että sosiaalinen yritys on perustettu varsin perinteisille ja tyyppillisille maataloille, joilla harjoitetaan kotieläintaloutta.

Kahdella tilalla sosiaalisen yrityksen status haettiin vuonna 2007 ja yhdellä tilalla vuonna 2005. Tiloilla oli siten jo useamman vuoden ajan kokemusta sosiaalisesta yrityksestä. Kahdella yrittäjällä oli myös aiempaa kokemusta pitkäaikaistyöttömien palkkauksesta ennen sosiaalisen yrityksen perustamista. Vastusten perusteella sosiaaliin yrityksiin oli palkattu niin nuoria kuin vanhoja: kahdella tilalla työllistetyt ovat olleet varttuneempia mieshenkilöitä, yhdessä tapauksessa kyseessä oli nuori mieshenkilö.

Sosiaalisen yrityksen perustamisen vaikuttimet

Sosiaalisen yrityksen perustamisen vaikuttimista taloudellinen tuki mainittiin jokaisessa haastattelussa tärkeimpänä syynä työllistämiseksi. Tukea pidettiin ehdottomana työllistämisen ehtona. Tuen kannustus on yhden yrittäjän mielestä ainoa mahdollisuus saada työllistettyä henkilöitä, joiden oma-aloitteisuus ja aktiivisuus ovat laskeneet.

Haastatteluista ilmenee, että maataloilla on paljon suorittavaa, erittäin matalan tuottavuuden työtä, joka jää usein tekemättä kiireen ja kannattamattomuuden vuoksi. Näiden töiden tekemättä jättäminen ilmenee työruuhkina ja näkyy yrityksen ympäristön epäsiisteytenä. Työllistetyillä teetetään usein tällaisia avustavia töitä, joiden olemassa olo paljastuu, kun niitä ei ehditä tehdä. Käytäntö kuvaa työllistettyjen työpanoksen käyttöä resurssina tilanteessa, jossa matalan tuottavuuden työ on mahdollista tehdä matalammalla kustannuksella. Resurssiteorian nojautuen voitaneen todeta, että sosiaalinen yritys sopiikin hyvin maatalan yhteyteen. Se kuvastaa uutta ajattelua, tapaa tehdä asia toisin käyttämällä tarjolla olevia resursseja uudella tavalla.

Taloudellisen tuen lisäksi yrittäjien puheesta nousi yhteiskunnallinen merkitys työllistää heikosti työllistettäviä ja halu auttaa: *"ihmisten auttaminen ja innostaminen on tärkeää"* ja *"sosiaalisen yrityksen status tuo työsuhteille pitempiaikaista jatkuvuutta"*. Sinervon (2008) mukaan sosiaalisen yrityksen perustamisen taustalla

on usein henkilökohtaisia syitä. Omainen tai ystävä halutaan pitää töissä tilanteessa, jossa henkilön työllistyminen näyttää heikolta. Näin tehtiin tämänkin selvityksen yhdessä tapauksessa. Perustamisen syyksi mainittiin *"ratkaisun löytyminen läheisen vajaakuntoisen ihmisen työllistämiseen"*.

Tiedon lähteet

Polut sosiaalisen yrityksen perustamiseen olivat erilaiset. Yhdessä tapauksessa työntekijä tuli omasta perheestä, eikä tilalla ole ollut muita työllistettyjä. Tässä tapauksessa sosiaalinen yritys tarjosi perheelle mahdollisuuden työllistää läheinen ihminen, kun sairaus heikensi työkyvyn. Haastattelussa tuli esille, että sosiaalinen yritys on nyt lakkautettu ja työllistetty on töissä tilan ulkopuolella. Voitaneen todeta, että tässä tapauksessa sosiaalinen yritys lunasti lupauksensa työkyvyn ylläpitäjänä ja kuntouttajana kohti työllistymistä avoimilla työmarkkinoilla.

Toisessa tapauksessa sosiaalisten yritysten kehittämishanke kannusti maatilayrittäjää hakemaan sosiaalisen yrityksen statusta. Hyvät henkilökohtaiset suhteet osoittautuivat tärkeäksi. Ulkopuolinen apu koettiin erittäin tarpeelliseksi perustamisvaiheessa. Yrittäjä mainitsee, että ilman ko. kehittämishanketta sosiaalisen yrityksen perustaminen olisi ollut epätodennäköistä.

Kolmannessa tapauksessa asian käsittely mediassa antoi kimmokkeen hankkia asiasta lisätietoa. Ensimmäinen tieto sosiaalisen yrityksen mahdollisuudesta tuli tässä tapauksessa sanomalehden artikkelista, minkä jälkeen yrittäjä etsi itse aktiivisesti tietoa internetistä. Hän koki työvoimahallinnosta saatavan avun riittämättömänä. Näyttäisi siis siltä, että maatiloilla on potentiaalia sosiaalisiksi yrityksiksi. Haastatellut yrittäjät olivat lähteneet toimintaan aktiivisesti ja voisi sanoa "helposti" mukaan, kun tietoa ja henkilökohtaista neuvontaa oli tarjolla riittävästi.

Työvoimahallinto ja paikallinen TE-keskus mainittiin kahdessa tapauksessa tiedon lähteiksi ja tärkeimmiksi kumppaneiksi perustamisvaiheessa.

Tilat työpaikkana ja työllistetyt työn tekijöinä

Maa- ja metsätalous nähtiin sosiaaliselle yritykselle hyvin soveltuvaksi alaksi. Tiloilla on sopivia töitä pitkäaikaistyöttömille eivätkä työt lopu kesken. Maatilojen etuna yksi yrittäjistä mainitsi töiden monipuolisuuden, jolloin kaikille on mahdollista löytää kyvykkyyksiä vastaavia töitä. Sosiaalisin perustein palkattuja henkilöitä pidettiin niin ikään hyvin soveltuvina maatilatyöskentelyyn. Maa- ja metsätaloudessa sosiaalisen yrityksen statuksesta ei nähty haittaa. Työtä on kuitenkin teetettävä aina työntekijän henkilökohtaisten kykyjen ja voimavarojen mukaan.

Tiloilla ei ole tehty erityisjärjestelyjä työoloihin, vaan työssä on eletty "normaaliarkea" ja on menetelty normien mukaisesti, esimerkiksi työturvallisuuden takaamiseksi. Esimerkiksi maatilan töiden sesonkiluonteisuutta ei mainittu ongelmana tai työllistämisen esteenä. Sosiaalisen yrityksen perustamista maatilalle helpottaa erilaisuutta ja heikkoutta hyväksyvä kulttuuri. Maatiloilla on kautta aikojen pidetty huolta syrjääntyneistä ja vajaakuntoisista ihmisistä. Nämä ihmiset ovat tehneet tiloilla työtä ylöspitoaan vastaan.

Yksi yrittäjä korosti, että toiminta helpottuu oleellisesti, jos tehtävät ovat luonteeltaan suorittavia ja yhtä työtä voi teettää pidempinä sarjoina (esimerkiksi apu ja purkutytöt ja yksinkertaiset metsätyöt). Suurempaa harkintaa ja itsenäisyyttä edellyttäviä töitä ei tässä tapauksessa voitu teettää työllistettävillä. Yrittäjä on kokenut, että työllistetyille on ollut vaikeahkoa järjestää kykyjä vastaavia töitä, ja työllistetyillä teetettyjä töitä jouduttiin miettimään ja valitsemaan paljon. Hankaluuksia on tullut esille erityisesti tekniikan ja koneiden käytön omaksumisessa ja hallinnassa. Suurimpana ongelmana on tämän yrittäjän mukaan ollut omatoimisuuden puute.

Tapauksessa, jossa työllistetty tuli lähipiiristä, saatiin pelkästään positiivisia kokemuksia. Työntekijän saatavuus, työhön perehdyttäminen ja osaaminen sujuivat kaikki hyvin, koska työ oli työllistetyille entuudestaan tuttua. Työntekijä sitoutui työhönsä, työ sujui hyvin ja kanssakäyminen oli mutkatonta. Oppimishalu ja -kyky olivat hyvällä tasolla. Yrittäjät, joille työllistetyt tulivat tilan ulkopuolelta, mainitsivat molemmat, että *sopivien* työntekijöiden saatavuus ja löytäminen on ollut haasteellista. Kehittämishankkeessa mukana ollut yrittäjä koki työllistettyjen löytämisen sinällään helpoksi, koska kehittämishankkeen taholta tarjottiin ehdokkaita palkattavaksi. Haasteellisuuden taustalla mainitaan työllistettävien moninainen ja kirjava tausta sekä työntekijöiden kyvykkyys ja jakaminen. Yksi yrittäjä mainitsee erityisenä haasteena työhön pystyvien löytämisen "syryjäntyneiden porukasta". Työntekijöiltä ei voi vaatia ihan täyttä suoritusta. Työllistämisen tärkeimpänä kriteerinä yksi yrittäjä mainitsee työntekijän hyvän motivaation tarjolla oleviin työtehtäviin.

Työhön perehdyttämistä pidettiin yhtenä isoimmista haasteista. Perehdyttäminen on vaatinut hieman enemmän paneutumista verrattuna muihin työntekijöihin. Yrittäjä kokee turhauttavana, jos joutuu ohjaamaan vaativampaa työtä lähes kokoaikaisesti: *"Helposti on ollut käymässä niin, että yhden miehen hommassa menee kahden miehen aika"*.

Kanssakäymisongelmia ei haastatteluissa tullut esille. Työyhteisön jäseninä sosiaalisesti työllistetyt työntekijät ovat olleet sopeutuvia ja normaaleja toteaa yksi haastatelluista. Haastatellut yrittäjät olivat samaa mieltä siitä, että sosiaalista yritystä voi suositella muillekin maataloille. Kannattaa kuitenkin varautua siihen, että sopivan työntekijän löytäminen voi olla vaikeaa ja työlästä. Lisäksi tilan töiden ja henkilön kyvyt on osuttava kohdakkain.

Kehittäminen

Yhdessä haastattelussa tuli esille, että sosiaalisen yrityksen toimintaa voisi tukea ja kehittää tukien aikarajat poistamalla tai tukijaksojen aikaa pidentämällä. Kahdesta vastauksesta ilmeni, että paikallisten työvoimaviranomaisten tietämys käytännönasioista oli vähäistä. Työvoimaviranomaisten toivottiin myös paneutuvan paremmin sopivan työntekijän löytymiseen. Vastauksista oli ymmärrettävissä, että osa työllistetyistä oli työkunnoltaan niin heikolla tasolla, että he olisivat tarvinneet työllistymisen sijaan kuntouttavaa toimintaa. Työllistämistä voidaan maataloilla edistää kahden vastaajan mielestä valikoimalla työllistettävät mahdollisimman tarkasti tehtävän työn vaatimusten mukaan. Työl-

listettävien motivaatio ja motivointi olivat näiden vastaajien mielestä ensisijaisia huomioitavia asioita.

Yksi haastateltava ehdotti, että sosiaalisina yrityksinä toimivien maatalojen toiminta saisi konkreettista tukea, jos julkinen hallinto tukisi ko. yrityksiä ostamalla näiden tuotteita. Julkisissa hankinnoissa tulisi siis ottaa yhdeksi kriteeriksi sosiaaliset kriteerit (Dahl, 2008). Tämä olisi konkreettista yhteiskuntavastuun kantamista julkiselta sektorilta paikallisella tasolla.

Haastatteluissa ei mainittu byrokratiaa toimintaa hankaloittavaksi tekijäksi. Sosiaalisen yrittäjyyden säännökset eivät myöskään haastateltavien mielestä rajoittaneet toimintaa.

Päätelmiä ja suosituksia

Sosiaaliseen yritykseen ei maataloilla ole liittynyt suurempia ongelmia tai haasteita. Sosiaalisella yrityksellä ei nähty negatiivisia vaikutuksia tilan toiminnalle. Sosiaalisin perustein työllistävät tilat ovat tyypillisiä suomalaisia tiloja, ei monialaisia tai muutoin erityisen työvoimavaltaisia. Tilat sopivat hyvin iäkkäämpien mieshenkilöiden työllistämiseen; tällä ryhmällä on kokemusta maatalojen töistä. Potentiaalia olisi niin työvoiman tarjonnan puolelta, kuin sopivien tilojen puolelta. Onko järjestelmä riittävän hyvin tunnettu viljelijöiden keskuudessa? Tätä on syytä pohtia, koska maassamme on perustettu kovin vähän sosiaalisia yrityksiä maa- ja metsätiloille.

Kehittäminen liittyy ennen kaikkea sopivien työllistettyjen löytämiseen – työn ja ihmisen on kohdattava. Tässä tehtävässä tarvitaan uudenlaista ajattelua, jossa kaikille työllistettäville rakennetaan pitkäjänteisesti polkuja parempaan tulevaisuuteen. Toimintaa voitaisiin toteuttaa työvoimahallinnon, sosiaaliviranomaisten ja terveydenhuollon yhteistyöllä. Syrjäytymisen kierrettä ei voitane pysäyttää lyhyillä työjaksoilla, joiden tiedetään jo lähtökohtaisesti päätyvän uuteen työttömyysjaksoon. Oikeilla ratkaisuilla, vaikka ne olisivat lyhyellä aikavälillä kalliimpia, saadaan usein parempia ja kestävämpiä tuloksia. Esimerkiksi henkilöiden työkyky kannattaisi tutkia ennen työsuhteen alkua terveydentilatutkimuksilla ja haastatteluilla.

Taloudellinen tuki on ensiarvoisen tärkeitä, kuten yksi haastatelluista toi esille: *"Sosiaalisen yrityksen työ ei ole mitään suojatyötä, vaan normaali työsuhde, jossa odotetaan myös tuloksia ja tuottavuutta. Yrittäjille jää maksettavaksi omarahoitusosuus, jonka vastineeksi halutaan työtä ja tuottavuutta."* Vain kannattava liiketoiminta mahdollistaa toimimisen työllistäjänä ja sosiaalisena yrityksenä. Yrittäjien tulee olla myös itse motivoituneita ja työsuhteen onnistuminen vaatii erityisen hyviä sosiaalisia taitoja ja valmiutta motivoida työllistettyä ja suunnitella työn ja tekijän kohtaamista. Työnantajakoulutusta (muun muassa vuorovaikutustaidot, esimiesvalmiudet ja työhön perehdyttäminen) kannattaa suunnata maatilayrittäjille. Tämän kaltaista koulutusjärjestelmää käytetään jo muun muassa oppisopimusjärjestelmän työnantajille. Sosiaalisen yrittäjyyden ja oppisopimuskoulutuksen yhtäaikaista käyttöä lisäisi myös työnantajalle tulevaa taloudellista tukea.

Toisaalta voidaan asettaa kysymys, onko tiloilla taloudellisia mahdollisuuksia palkata näitä ihmisiä pidemmällä aikajaksolla eli tukijakson päätyttyä? Kaikki vastaajat sanoivat, ettei ko. henkilöiden palkkaaminen olisi mahdollista ilman tukea. Tällaisen ajattelun kautta voi nähdä tiloille mahdollisuuden "hoivayrittäjyyteen", jossa kuntoutetaan syrjäytyneitä ihmisiä työkuntoisiksi. Työskentely maatilalla on mahdollista ottaa osaksi henkilön kuntouttamista, jolloin tila ei ole vain työllistäjä vaan myös tietoisesti "terapijan ja työkuntoisuuden lähde". Kuntouttavasta toiminnasta maataloilla on jo hyvin toimivia esimerkkejä ulkomailta (Yli-Viikari, ym. 2009). Myös lapsille ja nuorille suunnatut palvelut voivat olla osa tulevaisuuden "hoivamaatilan" palvelutarjontaa. Hoivamaatalous voi sisältää eläinavusteista terapiaa, puutarhaterapiaa tai kasvatuksellista toimintaa, jolloin maatila muodostuu hoitopaikaksi tai oppimisympäristöksi. Kuntouttava toiminta ja terapia vaativat osaamista ja ammattitaitoa, mutta jos toiminnalle on tarvetta, niin siitä on mahdollista tulla uusi tuotantomuoto osalle tiloista. Maatilayrittäjien puolisoista noin 10 prosentilla on hoiva- ja sosiaalialan koulutus (Kuhmonen, 2008). Onko maaseudun uusi suuri rooli kansakunnan terveyden ja hyvinvoinnin lähde (Kuhmonen & Niittykangas, 2008)?

Yrittäjät eivät maininneet taloudellisen tuen lisäksi muuta lisäarvoa tai kilpailuetua sosiaalisesta yrittäjyydestä. Yksi haastatelluista oli odottavalla kannalla ja toivoi perhostunnuksen edistävän tuotteen myyntiä. Hän mainitsi, että todennäköisesti toiminta parantaa jatkossa yrityksen työvoiman saantia. Maa- ja metsätaloutta harjoittavien tilojen tuotanto on sopimusperusteista eli asiakkaiden hankintaan tai suhteiden ylläpitoon ei tarvitse juurikaan kiinnittää huomiota ja markkinointia ei tarvitse käytännössä tehdä. Tässä mielessä maatilayritykset poikkeavat monista muista yrityksistä. Näin ollen on luonnollista, että sosiaalisesta yrityksestä saatua imagohyötyä ei odoteta ja käytetään muita palkkatuen muotoja. Tilanne voi kuitenkin muuttua nopeasti uusien liitännäiselinkeinojen tai tilan uusien strategioiden käyttöön oton myötä. Yksi yrittäjä toteaa uuden sivuelinkeinon markkinoinnista: "*Tuotteemme mainonnassa käytetään perhostunnusta*". Yrittäjä odottaa, että tuotteen menekkiä voisi edistää ja yrityksen mainetta voisi parantaa ko. toiminnalla, ja lisää: "*Myös yrityksen uskottavuus ja maine yhteiskuntavastuun kantajana todennäköisesti paranee*".

LÄHTEET

- Dahl, Marja 2008. Sosiaaliset yritykset kunnan strategioissa. Teoksessa Pöyhönen, Eveliina & Karhu, Kari (toim.) *Sosiaaliset yritykset ja hyvinvointipalvelut*. Helsinki: Stakes.
- Haverinen, Riitta & Ilmarinen, Katja (2008, toim.) *Hyvinvoinnin arki maaseudulla. Tekeviä käsiä ja teknologiaa*. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 3.
- Heikkilä, Matti & Lahti, Tuukka (toim.) *Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2007*. Helsinki: Stakes.
- Karvonen, Sakari 2008. Miten ihmiset maalla voivat? Maaseudun hyvinvointi 2000-luvulla. Teoksessa Haverinen, Riitta & Ilmarinen, Katja (toim.) *Hyvin-*

- voinnin arki maaseudulla. *Tekeviä käsiä ja teknologiaa*. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 3/2008.
- Kuhmonen, Tuomas 2008. *Inhimillinen pääoma ja yrittäjyys – esimerkkinä maatilayritysten uuden liiketoiminnan käynnistäminen*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja N:o 171.
- Kuhmonen, Tuomas & Niittykangas, Hannu 2008. *Maaseudun tulevaisuus. Ajattelun käsikirja*. Helsinki: Maahenki Oy.
- Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen (Tike) tiedote 10.5.2006. [www-dokumentti] <http://www.mmmtike.fi/fi/index/tiedotteet/2006/060510_monialaiset_maatilat.html> (Luettu 8.4.2009).
- Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen (Tike) tiedote 21.12.2004. [www-dokumentti] <http://www.mmmtike.fi/fi/index/tiedotteet/2006/060510_monialaiset_maatilat.html> (Luettu 8.4.2009).
- Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen (Tike) Maatilatilastollinen vuosikirja 2008. [www-dokumentti] <http://www.matilda.fi/pls/portal30/rpportal.matilda_julkaisut.showfile?docid=1288&versio=1229610424&fileid=6940> (Luettu 1.7.2009).
- Niemelä, Juha. Maatalousyrietykset sosiaalisina yrityksinä. Jyväskylä: Keski-Suomen TE-keskus, 28.7.2007.
- Niemelä, Tarja, Heikkilä, Eeva & Meriläinen, Tarja 2005. *Monialainen yritystoiminta Keski-Suomen maatioilla*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o148.
- Parpo, Antti & Kautto, Mikko 2007. Sosiaalipalvelujen ja terveydenhuollon taloudellinen kestävyys tulevaisuudessa. Teoksessa Heikkilä, Matti & Lahti, Tuukka (toim.) *Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2007*. Helsinki: Stakes.
- Penrose, Edith 1959/1995. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Peteraf, Margaret & Barney, Jay 2003. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309–323.
- Pöyhönen, Eveliina & Karhu, Kari (toim.) 2008. *Sosiaaliset yritykset ja hyvinvointipalvelut*. Helsinki: Stakes.
- Rantamäki-Lahtinen, Leena 2009. *The success of the diversified farm – resource-based view*. Helsinki: Academic dissertation, University of Helsinki.
- Siltaniemi, Aki, Perälähti, Anne, Eronen, Anne, Särkelä, Riitta & Londén, Pia (2009) *Kansalaisbarometri 2009. Suomalaisten arvioita hyvinvoinnista, palveluista ja Paras-uudistuksesta*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Sinervo, Leni 2008. Sosiaalisten yritysten sosiaalisuus ja maine sosiaalisten yrittäjien puheessa. Teoksessa Pöyhönen, Eveliina & Karhu, Kari (toim.) *Sosiaaliset yritykset ja hyvinvointipalvelut*. Helsinki: Stakes.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. *Ikäihmisten palvelujen laatusuositus*. 3/2008. Helsinki: STM.
- Työ- ja elinkeinoministeriön sosiaalisten yritysten rekisteri. [www-dokumentti] <<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2567>> (Luettu 25.3.2009).

Yli-Viikari, Anja, Lilja, Taina, Heikkilä, Katariina, Kirveennummi, Anja, Kivinen, Tapani, Partanen, Ulla, Rantamäki-Lahtinen, Leena & Soini, Katriina 2009. *Green Care – terveyttä ja hyvinvointia maatilalta*. MTT:n julkaisuja 141.

SOSIAALISEN YRITTÄJYYDEN HAASTEET

Sofia Kauko-Valli
Hannu Niittykangas
Ryhmä⁷

Muutoksen ituja nähtävissä

Yhteiskunnallisen vastuun käsite on viime vuosina noussut usein esille tiedotusvälineissä, erilaisten ympäristökysymysten ohella esimerkiksi rahoitusmarkkinoilla esiintyneiden epäselvyyksien yhteydessä. Oman sävynsä yhteiskunnallista vastuuta koskevaan keskusteluun on antanut meneillään oleva globaali taloustaantuma. Yhteiskunnallisen vastuun käsite on kiinnostanut myös tutkijoita.⁸

Sosiaalista yrittäjyyttä koskeva keskustelu voidaan nähdä osana laajaa yritysten yhteiskuntavastuuta koskevaa keskustelua.⁹ Haasteelliseksi tämän keskustelun on tehnyt Suomessa se, että sosiaalisia yrityksiä koskeva keskustelu lähtee voimakkaasti sosiaali- ja työvoimahallinnon lähtökohdista eikä suinkaan yrittäjien arvovalinnoista, joista ilmiössä viime lopuksi on kysymys, tämänkin tutkimusten tulosten mukaan. Millä tavoin tällainen ajattelu sopii tähän päivään ja tämän ajan virtauksiin:

- TULKINTA 1: sosiaalinen yrittäjyys yrittäjän arvovalintana. Yrittäjyys on lähtökohtaisesti arvovalinta. Pakkoyrittäjyyden osuus länsimaissa on pieni kuten GEM-tulokset osoittavat (Stenholm, Pukkinen, Heinonen & Kovalainen 2008, 35). Yrittäjyys on lähtökohtaisesti tavoiteltu uravaihtoehto pyrkimyksenä tuottaa lisäarvoa asiakkaille, jotka ovat valmiita tästä lisäarvosta maksamaan.
- TULKINTA 2: sosiaalinen yrittäjyys sosiaali- ja työvoimapolitiikan välineenä. Sosiaalisen määrittely perustuu yhteiskunnallisesti toivottavaan käyttäytymiseen, esimerkiksi vaikeasti avoimilla työmarkkinoilla työllistyvän työvoiman käytön perusteella kuten Suomessa.

⁷ Kauko-Vallin ja Niittykankaan ohella yhteenvedon kirjoittamiseen ovat osallistuneet Petra Blinnikka, Veikko Hannus, Pekko Harvola, Katja Ilmarinen, Hannu Lappalainen, Pekka Lipsanen, Markku Meriläinen, Anne Mustamäki, Henna Poranen, Tiia Rantanen, Sonja Romppanen, Annika Saarikoski, Ilona Saarinen, Tiina Tanskanen ja Antti Tulila.

⁸ Google-hakukoneen antama tulos ilmiön yleisyydestä on seuraava (9.6.2009): yhteiskuntavastuu 65 200 osumaa (Google.scholar 261 osumaa) ja "social responsibility" 2.1 milj. osumaa (Google.scholar 335 000 osumaa).

⁹ Muitakin tulkintoja löytyy. Grenierin (2009) näkemys käsitteen brittiläisistä juurista osoittaa, että taustalta löytyy myös poliittisia vaikutteita. Thatcherilaisen markkinaliberalismin jälkeen sosiaalisen yrityksen käsite houkutti valtaannoussutta työväenpuoluetta.

Kummallakin tulkinnalla on puolensa. Lisäksi yksittäisissä päätöstilanteissa molemmat tulkinnat voivat olla vahvasti läsnä samanaikaisesti. Lähtökohtaisesti yrittäjän näkökulmasta kannattavan ja kilpailukykyisen liiketoiminnan edellytyksenä on asiakkaiden hyvinvoinnin ja elämänlaadun parantaminen, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Tässä ajassa sosiaalinen yrittäjyys nousee keskusteluun myös yhtenä ratkaisuna koko talouden ongelmaan. Työllisyysastetta koskeva tavoite on jäämässä pelkäksi tavoitteeksi, mikäli työvoimaan osallistumiselle ei löydetä uusia keinoja. Entistä tärkeämmäksi nousee se, että myös vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistymistä voidaan edistää.

Mitä saamamme tulokset kertovat sosiaalisesta yrittäjyydestä? Välähdyksenomaisesti sosiaalisista yrityksistä ja yrittäjistä voisi todeta seuraavaa:

- sosiaaliset yritykset ovat pieniä kuten yritykset – toimivat, alkavat ja lopettaneet yritykset - yleensä
- sosiaaliset yritykset ovat miehisii projekteja kuten yrittäjyys yleensä
- sosiaalisen yrityksen perustamisen motiiveissa on altruistisia pyrkimyksiä, pyrkimystä aikaansaada hyvää
- yrittäjien kokemukset sosiaalisista yrityksistään ovat positiivisia. Haastattelujen perusteella sosiaalisilla yrittäjillä oli yleisesti hyvin positiivisia käytännön kokemuksia vajaakuntoisista ja pitkäaikaistyöttömistä työntekijöistä. Haastattelusta saadut vastaukset olivat rohkaisevia ajatellen uusia sosiaalisten yritysten perustajia. Vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistäminen ei tuo yritykselle ylitsepääsemättömiä haasteita, vaan erilaisuus on tutkimuksen mukaan myös voimavara ja työyhteisön rikkaus.

Yrittäjäpersoonan määrittelystä ei ole koskaan vallinnut tutkijapiireissä yksimielisyyttä.¹⁰ Sosiaalisen yrittäjän määrittely ei tee saatujen tulosten perusteella poikkeusta. Vesperin (1990) tyypittelyn kolme ensimmäistä tyyppiä näyttäisivät olevan muita yleisempiä. Sosiaaliset yrittäjät näyttäisivät olevan sellaisia, on kokemusta ja ammattitaitoa, porukkahenkeä ja tiimitaitoja sekä henkilöitä, jotka osaavat käyttää hyväkseen avautuvia mahdollisuuksia.

Sosiaaliset yritykset saavat toimintaansa julkista tukea, minkä vuoksi niiden ei voi katsoa toimivan täysin markkinaehtoisesti. Julkinen tuki on saattanut olla jopa merkittävä syy sosiaalisen yrityksen statuksen hankkimisen. Tiedonhan-

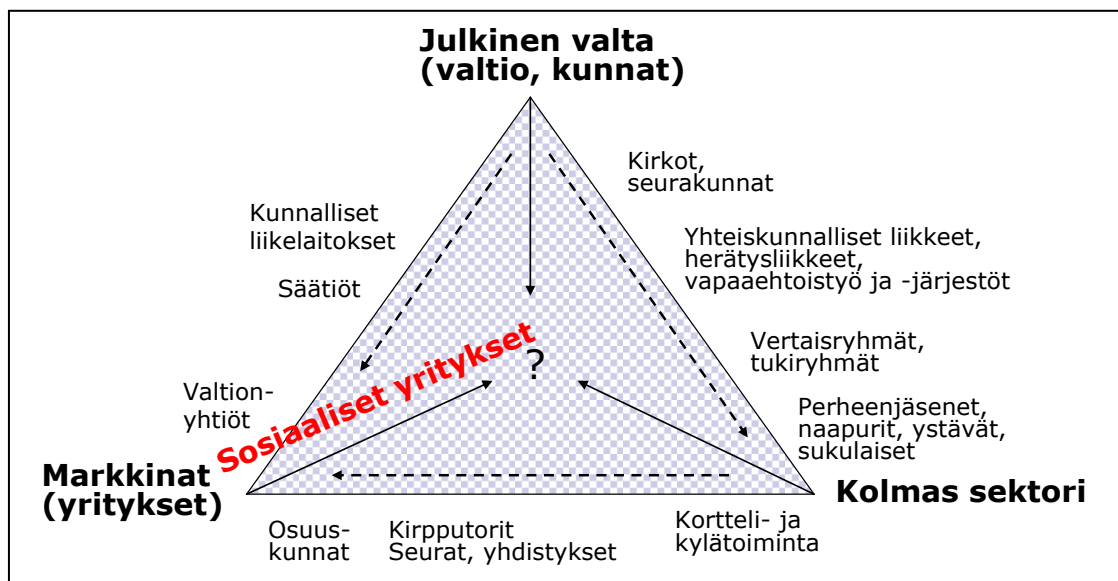
¹⁰ Kuten Vasi (2009) toteaa, sosiaalista yrittäjyyttä on pyritty, kuten yrittäjyyttä yleensäkin, määrittämään yrittäjän piirteiden ja intentioiden pohjalta. Myös Alvordin, Brownin ja Lettsin (2002) määritelmä sosiaalisesta yrittäjyydestä on selkeästi sukua yleiselle yrittäjyyden määrittelylle (esim. Autio 2008). Heidän mukaansa (Alvord ym. 2002, 3) ”*social entrepreneurship is an individual or collective action that attempts to create innovative solutions to immediate social problems as well as to mobilise ideas, capacities, resources, and social arrangements required for long-term, sustainable social transformation*”. Mairin ja Noboan (2006, 122) näkemys sosiaalisesta yrittäjyydestä on hyvin samankaltainen: ”*the innovative use of resource combinations to pursue opportunities aiming at the creation of organizations and/or practices that yield and sustain social benefits*”.

kinnassa ei kuitenkaan menty kovin syvälle yrittäjän ajatteluun ja toimintaan, joten suuri osa sosiaalisen yrityksen perustamiseen vaikuttaneista tekijöistä on saattanut jäädä huomiotta. Tämän kartoituksen jatkoksi ilmiöstä kaivattaisiin kattavampia ja yleistyksiin johtavia selvityksiä.

Voisi kuitenkin sanoa, että kysymyksessä on pääsääntöisesti yrittäjän henkilökohtainen projekti. Tämä positiivinen ja henkilökohtainen tulkinta tulee esille myös silloin, kun keskustellaan sosiaalisten yritysten kilpailueduista ja strategisista linjauksista. Päälimmäiseksi jää siis positiivinen yleisvire, mikä on hyvin linjassa sosiaalisesta yrittäjyydestä vallitsevan käsityksen kanssa.

Aineksia brändiksi?

Sosiaaliset yritykset näyttäisivät olevan omimmillaan julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja markkinoiden rajapinnalla. Tyypillistä niille yrityksille, jotka hyödyntävät taitavasti sosiaalisen yrityksen statusta, on lisäksi se, että niillä on välitön kosketus tuotteidensa loppukäyttäjiin. Kaikki keskeiset sidosryhmät ovat tietoisia siitä, minkälaisesta toiminnasta on kysymys, jolloin sosiaalisen yrityksen statuksen potentiaaliset kilpailuedut voidaan hyödyntää täysimääräisesti.



KUVIO 1. Markkinoiden merkitys voimistuu (Matthies 1996; Geddes 1999; Niittykan- gas 2008).

Sen sijaan perinteisissä markkinoilla toimivissa yrityksissä näytetään vieroksut-tavan sosiaalisen yrityksen käsitettä. Markkinoiden toiminnan logiikka on ta-louden dominoima. Sosiaalisen ulottuvuuden korostaminen synnyttää taloudel-liselle ajattelulle vieraita odotuksia. Yrittäjät pelkäävät, että sosiaalisen yrityk-sen leima tekee heistä ei-uskottavia ja ei-vakavasti otettavia yhteistyökumppa-neita. He ikään kuin sosiaalisen yrityksen statuksen myötä muuttuisivat kyvyt-tömiksi vastaamaan asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tarpeisiin.

Kuinka suuri työ olisi positiivisen brändin luominen? Kannattaisiko siihen panostaa? Mikä voisi olla vaihtoehto? Sosiaalisesta yrityksestä Suomessa omaksuman tulkinnan varaan rakentuvan brändin rakentamiseen voisi suhtautua ainakin kahdella tavalla:

1. Brändin rakentamiseen liittyy paljon potentiaalia tilanteessa, jossa kysymys on julkisen vallan, kolmannen sektorin ja markkinoiden rajapinnalla toimivista yrityksistä, tai julkisen sektorin omasta toiminnasta ja sen uudenlaisista organisointitavoista.
2. Brändin rakentaminen vahvistamaan perinteisten markkinoilla toimivien yritysten kilpailukykyä synnyttää sen sijaan epäilyä ja epäuskoa. Erityisesti B-to-B -liiketoiminnassa ja erilaisissa alihankintaketjuissa yksittäisen yrityksen merkittäväkään yhteiskunnallisen vastuun osoittaminen ei välity aina lopputuotteiden käyttäjille. Ollakseen tehokas kilpailukeino yhteiskunnallisen vastuun elementin pitäisi olla leimallista koko tuotantoketjulle. Tämä ei puolestaan ole yksinkertainen asia toteuttaa globaalissa maailmassa, jossa jopa käsityksemme siitä, mitä on sosiaalinen yrittäjyys, vaihtelee.

Kokonaan toinen kysymys on se, jos sosiaalisten yritysten määrittelyä laajennetaan. Tuotannontekijöiden käytön ohella määrittelyn perustana voisivat hyvin olla tuotteet ja palvelut tai toimintatapa tai voitonjako. Muuttaisiko tämä kuitenkaan vastausta brändin luomista koskevaan kysymykseen? Millä tavoin sosiaalinen-käsite määriteltäisiin ymmärrettävällä ja uskottavalla tavalla? Millä tavoin asiakkaat voisivat varmistua sosiaalinen-määreen toteutumisesta? Kysymyksiä on viljalti.

Sosiaalinen yrittäjyys osana yrittäjyyden käsitettä

Keskustelu yrittäjyydestä ja sen edistämisestä on ollut vilkasta, mutta keskustelun seuraaminen ei kuitenkaan ole ollut helppoa, koska yrittäjyyskäsitteen tulkinta on vaihdellut. Laukkasen (2005, 14-15) mukaan käsitteelle voidaan antaa ainakin kuusi tulkintaa: yrittäjyys on yksilön tai yhteisön tiettyjä ominaisuuksia, piirteitä, kokemuksia, tietämystä, asenteita, uskomuksia, motiiveja tai aikeita; yrittäjyys on yksilön tai yhteisön ”yrittäjämäistä” käyttäytymistä; yrittäjyys on liiketoimintaa; yrittäjyys on yritysten syntymistä ja perustantaa, joskus esiasteita kuten perustamisaikomuksia ja -toimia; yrittäjyys on pienten ja keskisuurten yritysten sekä itsensä työllistämisen yleisyyttä taloudessa; sekä yrittäjyys on talouden yleistä innovaatiokykyä tai teknologista tasoa.

Toisena ääritulkintana voidaan pitää yrittäjyyden samaistamista yrittäjämäiseen käyttäytymiseen. Se on saanut henkilöön ja tilanteisiin liittyvää väritystä. Se on samaistettu touhukkuuteen, kun on haluttu arvostella kollegoiden jatkuvaa uusien asioiden esille nostamista. Välillä yrittäjämäisenä käyttäytymisenä on pidetty aloitteellisuutta valitussa suunnassa ja kollegoiden kannustamista mukaan yhteisiin talkoisiin, hyvää johtamista yleisesti ottaen. Yrittäjyyden toi-

nen perustulkinta samaistaa yrittäjyyden ja liiketoiminnan. Yrittäjyys on tuotteiden valmistamista ja myymistä ansaintatarkoituksessa (Laukkanen 1999).

Yrittäjyyden käsitteen utuistuminen voidaan Hjorthin (2009, 209) tapaan ymmärtää sellaisen käsitteen kuin ”*entrepreneurialisation of society*” kautta. Yrittäjyyteen liittyy tässä ajassa vahva positiivinen arvolataus, minkä vuoksi sitä käytetään määreenä mitä erilaisimmissa yhteyksissä. Luonteva reaktio tällaiseen kehitykseen pitäisi olla käsitteen aikaisempaa tarkempi määrittely.

Millä tavoin sosiaalinen yrittäjyys on mahdollista asemoida yrittäjyyden kenttään? Aution (2008) näkemys antaa hyvän lähtökohdan, mutta muistuttaa samalla siitä, että positiivisen arvolatauksen omaavalla yrittäjyyden käsitteellä on tässä ajassa monia tulkintoja ja se on monen myönteisen asian määre. Sekaannusta on tuskin mahdollista välttää, mutta suurella kuvalla on tässä yhteydessä oma merkityksensä.

		Toiminnan areena	
		markkinat	kaikki vaihdannan areenat
Liiketoiminnan luonne	”helppo” liiketoiminta (non-technical)	Commercial and service entrepreneurship Intrapreneurship	Social entrepreneurship Institutional entrepreneurship
	”vaikea” liiketoiminta (technical)	High-technology entrepreneurship Corporate venturing	User entrepreneurship Open source innovation communities

KUVIO 2. Sosiaalisen yrittäjyyden käsitteen asemointia yrittäjyyden kentässä (Autio 2008).^{11 12 13 14}

¹¹ Shockley, Frank ja Stough (2008) käyttävät käsitettä non-market entrepreneurship, jonka he määrittelevät ”as activity that still partakes of entrepreneurial activity (for example opportunity recognition, proactive action, and so on) but not undertaken solely for the purpose of profit maximization or commercialization”. Muitakin käsitteitä heidän mukaansa on tarjolla (kuten nonprofit entrepreneurship, social entrepreneurship, social enterprise ja social venture). Osittain kysymys on itse kunkin omasta tulkinnasta, ovatko käsitteiden väliset erot semanttisia vai todellisia.

¹² Toiminnan areenoilla viitataan kuvioon 1 (s. 117), jonka mukaan talouden tuotannosta vastaavat julkinen valta, kolmas sektori ja markkinat.

¹³ Eisenstadt (1980) käytti ensimmäisenä institutionaalisen yrittäjyyden käsitettä, minkä jälkeen, kuten Leca, Battilana ja Boxenbaum (2008) toteavat, ilmiöstä on muodostunut oma tutkimussuuntaus. Käsitteellä ”institutional entrepreneurship” viitataan toimijoihin, jotka aikaansaavat organisaation rakenteiden muutoksen (Leca, Battilana & Boxenbaum 2008; Maguire, Hardy & Lawrence 2004; Levy & Scully 2007; Leca & Naccache 2006).

Tässäkin tulkinnassa sosiaalisen yrittäjyyden käsite sijoittuu vaihdannan alueiden rajapinnoille: julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja markkinoiden rajapinnoille (käsitteistä ”*social firm*” ja ”*social enterprise*” lähemmin alaviitteessä 2, s. 24). Markkinaperustainen yritystoiminta muodostaa oman kokonaisuutensa, jota Hannus ja Harvola (2009) ovat tyypitelleet omassa artikkelissaan (KUVIO 1, s. 58).

Saamamme tulokset voidaan helposti ymmärtää oheista kehikkoa hyväksikäyttäen. Sosiaalisen yrittäjyyden ydin on ennen muuta siinä, että sosiaalisiin ongelmiin etsitään aikaan ja tilaan sopivia ratkaisuja. Ratkaisuille on ominaista se, että ne lähtevät arjen toimijoiden kokemuksista ja osaamisesta. Hallinnon tehtävänä on mahdollistaa uudenlaiset ratkaisut ja kannustaa toimijoita niihin. Yrittäjyyden käsite viestii tässä yhteydessä myös siitä, että toiminnalla on vahva kysyntä, samoin siitä, että rakenteet ja toimintatavat muuttuvat ja kehittyvät koko ajan.

Ei siis ole lainkaan yllättävää, että markkinoilla toimivat yritykset vierastavat sosiaalisen yrityksen statusta. Sosiaalisen yrittäjyyden rinnalla voisi olla tarkoituksenmukaista ryhtyä laajemmin puhumaan kestävästä kehitystä tukevas- ta liiketoiminnasta yleisesti ymmärretyissä merkityksessä. Kysymys voi olla ekologisesti, sosiaalisesti ja/tai taloudellisesti kestävästä kehityksestä. Tähän voisi hyvin liittää myös arvoperustaisen yrittäjyyden käsitteen.

Miten tästä eteenpäin?

Yhteinen retkemme sosiaalisen yrittäjyyden teemaan on ollut antoisa ja avartava, myös hieman yllätyksellinen. Olemme jokainen joutuneet muuttamaan käsityksiämme sosiaalisesta yrittäjyydestä ilmiönä. Tulostemme ja käymiemme keskustelujen perusteella haluamme nostaa harkittavaksi joitakin yksittäisiä kehittämisehdotuksia (vrt. Stakes 2004; SYFo 2006):

1. Sosiaalisen yrittäjyyden käsitteen terävöittäminen on ilmeinen. Mitä sosiaalinen (social) tarkoittaa ja mitä tarkoitamme sosiaalisella yrityksellä? Ajatus kaiken kattavasta ja hyvää tarkoittavasta käsitteestä kääntyy helposti itseään vastaan. Käsitteen sisältö hämärtyy ja yritysten näkökulmasta tavoitellut kilpailuedut jäävät saavuttamatta. Kansainvälinen vertailtavuus on tärkeä ulottuvuus. Vertailtavuus mahdollistaa ennen muuta osaamisen ja kokemusten siirron.
2. Sosiaalisten yritysten määrää voidaan merkittävästikin lisätä ulkopuolisten aktiivisuudella. Tiedon jakaminen ja perustamisneuvonta ovat tehokkaita keinoja. Potentiaalisten sosiaalisten yrittäjien intentioihin voi-

¹⁴ Käsitteellä ”user entrepreneurship” viitataan tuotteiden käyttäjäkokemusten synnyttämään yrittäjyyteen (Fredriksen, Dahlander & Autio 2008; Shah & Tripsas 2007). Ilmiö sinällään ei ole uusi. Käyttäjäkokemukset ovat aina olleet tärkeä innovaatioiden lähde. Lisäksi Lovio (1989, 82) havaitsi jo aikanaan, että toiseksi tärkein elektroniikka-alan uusien yritysten kasvualusta olivat ”muiden alojen yritykset, jotka käyttivät elektroniikkaa”.

daan vaikuttaa myös muulla tavoin. Kuten edellä on todettu (s. 12 ja 39), yksilön käyttäytymiseen ja valintoihin vaikuttavat vaihtoehdon koettu houkuttavuus, kanssaihminen odotukset ja käsitykset omista mahdollisuuksista selviytyä.

3. Sosiaalisen yrityksen statuksesta saatava kilpailuetu on sidoksissa sen tunnettuuteen, kysymys on siten myös perhostunnuksen tunnettuuden edistämisestä. Tutkimus- ja kehitystoiminta luovat perustan tunnettuuden vahvistumiselle. Konkreetisti kysymys on myös siitä, mikä asema sosiaalisilla kriteereillä voisi (tulisi) olla julkisissa hankinnoissa (ks. esim. Laaksonen & Karhu 2007).
4. Suomessa käydyssä keskustelussa yrittäjyyden käsite on välineellistetty. Se on keino edistää vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistämistä. Askel eteenpäin olisi, jos yksinyrittäjyys (asiantuntijayrittäjyys, itsensä työllistäminen) mahdollistetaan sosiaalisena yrityksenä. Miksi itsensä työllistäminen ei ole yhtä merkityksellinen asia kuin jonkun toisen työllistäminen? Eikö potentiaalisten työllistäjien määrän kasvattamisella ole oma merkityksensä?
5. Työelämän kehittäminen on yleisesti tässä ajassa suuri yhteinen tehtävä. Sosiaaliset yritykset eivät tässä mielessä ole poikkeus. Työllistettyjen vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien toivovat selkeämpää näkyä tulevaisuudestaan. Nykyjärjestelmän kehittämällä on osaltaan mahdollista edetä tähän suuntaan.
6. Työntekijöiden vaihtuvuus vaatii sosiaalisissa yrityksissä erityishuomiota, mihin esimerkiksi Lappalainen ja Mustamäki (s. 53-54) kiinnittävät huomiota. Työhön perehdyttäminen ja työnohjaus nousevat tärkeiksi, samoin vuorovaikutus yhteistyökumppaneihin. Toinen puoli asiaa ovat työllistettyjen vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien toiveet entistä henkilökohtaisimmista ja tavoitteellisimmista työurista, jotka mahdollistaisivat sijoittumisen avoimille työmarkkinoille. Julkisen hallinnon palvelujen kehittämishaasteet ovat tältäkin osin suuria.
7. Sosiaalinen yritys soveltuu hyvin maa- ja metsätalouden yhteyteen. Potentiaalia uusien yritysten perustamiselle on olemassa. Sosiaalisesta yritystoiminnasta tulee lisätä tietoa maa- ja metsätalousyrittäjien keskuudessa.

LÄHTEET

Autio, Erkko 2008. How to Encourage Entrepreneurship Teaching in Universities and HEIs. [www-dokumentti] <[http://www.minedu.fi / export / sites / default / OPM / Tapahtumakalenteri / 2008 / 01 / Korkeakouluyrittajyysseminaarin_aineistot / Erkko_Autio.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2008/01/Korkeakouluyrittajyysseminaarin_aineistot/Erkko_Autio.pdf)> (Luettu 22.6.2009).

- Eisenstadt, S.N. 1980. Cultural orientations, institutional entrepreneurs and social change: Comparative analyses of traditional civilizations. *American Journal of Sociology*, 85, 840-869.
- Fredriksen, Lars, Linus Dahlander & Erkko Autio 2008. Entrepreneurship and innovation – organizations, institutions, systems and regions. Paper presented at the 25th Celebration Conference, Copenhagen, CBS, Denmark, June 17-20.2008.
- Geddes, Mike 1999. Partnership and Local Development in the European Union. Teoksessa Graham Haughton (toim.) *Community Economic Development*. London: The Stationary Office, 47-64.
- Grenier, Paola 2009. Social entrepreneurship in the UK: from rhetoric to reality? Teoksessa Rafael Ziegler (toim.) *An introduction to social entrepreneurship: voices, preconditions, contexts*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 174-206.
- Laaksonen, Harri & Kari Karhu 2007. Julkiset hankinnat ja sosiaalinen yritys-toiminta. VATES-säätiö, Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä - projektin julkaisu.
- Hjorth, Daniel 2009. Entrepreneurship, sociality and art: re-imagining the public. Teoksessa Rafael Ziegler (toim.) *An introduction to social entrepreneurship: voices, preconditions, contexts*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 207-227.
- Laukkanen, Mauri 1999. Yrittäjyyden ja liiketoiminnan jäljillä – paikallinen kehittäminen kansainvälistyvässä maailmassa. Kuopio: Kuopion yliopiston selvityksiä E, Yhteiskuntatieteet 8.
- Laukkanen, Mauri 2005. Yrittäjyyden käynnistävä kehittäminen – yritykset, työpaikat ja seututalous vaikuttamisen kohteina. 3.työversio, 08/2005.
- Leca, Bernard, Julie Battilana & Eva Boxenbaum 2008. Agency and Institutions: A Review of Institutional Entrepreneurship. [www-dokumentti] <<http://www.hbs.edu/research/pdf/08-096.pdf>> (Luettu 30.6.2009).
- Leca, Bernard & Philippe Naccache 2006. A Critical Realist Approach To Institutional Entrepreneurship. *Organization*, 13(5), 627-651.
- Levy, David & Maureen Scully 2007. The Institutional Entrepreneurs as Modern Prince: The Strategic Face of Power in Contested Fields. *Organization Studies*, 28, 971-991.
- Lovio, Raimo 1989. *Suomalainen menestystarina. Tietoteollisen verkostotalouden läpimurto*. Helsinki: Hanki ja Jää.
- Maguire, Steve, Cynthia Hardy & Thomas B. Lawrence 2004. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(8), 657-679.
- Mair, Johanna & Ernesto Noboa 2006. Social entrepreneurship: how intentions to create a social venture are formed. Teoksessa Johanna Mair, Jeffrey Robinson & Kai Hockerts (toim.) *Social Entrepreneurship*. London: Palgrave, Macmillan, 121-136.
- Matthies, Aila-Leena 1996. Hyvinvoinnin sekatalous ja suomalaiset välittävät organisaatiot. Teoksessa Aila-Leena Matthies, Ulla Kotakari & Marianne Ny-lund (toim.) *Välittävät verkostot*. Jyväskylä: Vastapaino, Gummerus.

- Niittykangas, Hannu 2008. Ajatuksia yrittäjyyden oppiaineesta - luentokalvot (22-23.9.2008).
- Shah, Sonali K. & Mary Tripsas 2007. The accidental entrepreneur: The emergent and collective process of user entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 123-140.
- Shockley, Gordon E., Peter M. Frank & Roger R. Stough 2008. Introduction: the emerging field of non-market entrepreneurship. Teoksessa Gordon E. Shockley, Peter M. Frank & Roger R. Stough (toim.) *Non-market Entrepreneurship: Interdisciplinary Approaches*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 3-9.
- Stakes 2004. Sosiaaliset yritykset osaksi valtavirtaa - sosiaalista yritystoimintaa koskevat kehittämissuositukset. Helsinki: Stakes.
- Stenholm, Pekka, Tommi Pukkinen, Jarna Heinonen & Anne Kovalainen 2008. Global Entrepreneurship Monitor, 2007 Report, Finland. Turku: Turku School of Economics, Business Research and Development Centre, B2.
- SYFo 2006. Sosiaalisen Yritystoiminnan Forum: Manifesti sosiaalisen yritystoiminnan edistämiseksi Suomessa. Savon Kirjapaino Oy.
- Vasi, Jon Bogdan 2009. New heroes, old theories? Toward a sociological perspective on social entrepreneurship. Teoksessa Rafael Ziegler (toim.) *An introduction to social entrepreneurship: voices, preconditions, contexts*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 155-173.

LIITTEET - SOSIAALINEN YRITTÄJYYS (TIEDONHANKINNAN SISÄLTÖ)

Yrittäjien haastattelut

Miten hyödyntää erilaisuutta voimavarana (muulle henkilökunnalle tarkoitettu kysely)

Työllistettyjen kokemukset (vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille tarkoitettu kysely)

YRITTÄJIEN HAASTATTELUT

YRITYKSEN TAUSTATIEDOT

Yrityksen nimi (ESITÄYTÄ) _____

Toimiala (ESITÄYTÄ) _____

Sijainti: kunta (ESITÄYTÄ) _____

Kuinka kaukana kuntakeskuksesta yrityksenne sijaitsee _____ km

Milloin yrityksenne perustettiin, perustamisvuosi _____

Perustettiinko yrityksenne alun alkaen sosiaalisesti yritykseksi: 1 kyllä 2 ei

JOS EI: Milloin muuttui sosiaalisesti yritykseksi, vuonna _____

Onko työllistettävissä olevien vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien löytäminen helppoa vai vaikeaa: 1 helppoa 2 ei helppoa eikä vaikeaa 3 vaikeaa

Koko (henkilökuntamäärä) vuonna 2008 keskimäärin _____ henkilöä
 vajaakuntoisten määrä _____
 pitkäaikaistyöttömien määrä _____

Kuinka monta vajaakuntoista ja pitkäaikaistyötöntä olette työllistäneet kaikkiaan sinä aikana, kun olette olleet sosiaalinen yritys?
 vajaakuntoisten määrä _____
 pitkäaikaistyöttömien määrä _____

JOS MUUTETTU SOSIAALISEKSI YRITYKSEKSI: Työllistittekö ennen sosiaalisesti yritykseksi muuttumista vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä: 1 kyllä 2 emme

Ovatko työllistämänne vajaakuntoiset ja pitkäaikaistyöttömät olleet

- 1 miehiä
- 2 naisia
- 3 molempia

- 1 nuoria
- 2 keski-ikäisiä
- 3 varttuneita
- 4 hyvin eri ikäisistä

Työllistättekö mieluummin vajaakuntoisia vai pitkäaikaistyöttömiä?

- 1 vajaakuntoisia
- 2 pitkäaikaistyöttömiä
- 3 kummatkin yhtä mieluisia

Mikä on ollut yrityksenne liikevaihdon kehitys viimeisten 5 vuoden aikana

- 1 kasvanut
- 2 pysynyt ennallaan
- 3 vähentynyt
- 4 vaihdellut voimakkaasti vuosittain

Miten liikevaihtonne kehittyy seuraavien kolmen (3) vuoden aikana

- 1 kasvaa
- 2 pysyy nykyisellä tasolla
- 3 vähenee

Pyrimme seuraavaksi saamaan yleiskuvan yrityksenne toiminnasta. Valitkaa antamistamme vaihtoehdoista se, joka mielestänne lähinnä kuvaa yrityksenne toimintaa.

- (A) 1 kaikki tai lähes kaikki asiakkaamme toimivat sijaintikunnassamme tai sen ympäristökunnissa
- 2 huomattava osa liikevaihdostamme tulee lähikuntien ulkopuolelta
- (B) 1 yritystoiminnan tarkoituksena on ennen muuta oman ja perheen toimeentulon varmistaminen
- 2 yrityksen kasvu on minulle tärkeä tavoite
- (C) 1 pyrimme ennen muuta pitämään kustannuksemme alempia kuin kilpailijoillamme
- 2 pyrimme tuotteisiin ja palveluihin, jotka ovat erilaisia kuin kilpailijoillamme
- (D) Mihin yrityksemme kilpailukyky ennen muuta perustuu
- 1 tuotteisiin / palveluihin
 - 2 asiakkaiden ja markkinoiden tuntemukseen
 - 3 tuotantomenetelmiin ja tuotantotapaa
 - 4 tuotantontekijöihin ja niiden saatavuuteen (raaka-aineet, työvoima)
 - 5 tapamme toimia (verkostot, yhteistoiminta)

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT

Sukupuoli: 1 nainen 2 mies

Kuinka vanha olet, _____ vuotta

Mikä on koulutuksesi: _____

Kuinka pitkä on palkkatyökokemuksesi?

Yhteensä _____ vuotta

Mitkä olivat pääasialliset tehtäväsi (johtotehtävät, esimiestehtävät, suorittava työ):

Työskentelitkö

- 1 yksityisellä sektorilla
- 2 julkisella sektorilla
- 3 sekä yksityisellä että julkisella sektorilla

Oletteko toiminut aiemmin yrittäjänä: 1 kyllä 2 ei

Oletteko tällä hetkellä omistajana jossakin toisessa yrityksessä: 1 kyllä 2 en

Osallistutteko aktiivisesti erilaiseen järjestötoimintaan: 1 kyllä 2 en

Onko perheessänne tai lähipiirissänne

vajaakuntoisia: 1 kyllä 2 ei

pitkäaikaistyöttömiä: 1 kyllä 2 ei

PERUSTAMISEN MOTIIVIT (äänitiedosto 1)

Miksi yrityksenne perustettiin sosiaalseksi yritykseksi (TAI miksi yrityksenne muutettiin sosiaalseksi yritykseksi)?

HAASTATELLUN VASTAUKSEN JÄLKEEN: Oliko saatavilla taloudellisilla tuilla vaikutusta päätökseenne? 1 kyllä 2 ei. Minkälaista vaikutusta?

Mistä tai keneltä tuli ajatus sosiaalisen yrityksen statuksen hankkimisesta (tuliko aloite työllistettävältä, ulkopuoliselta toimijalta vai oliko kysymys omasta pyrkimyksestänne)?

Mistä saitte tietoa sosiaalisesta yrittäjyydestä?

Kuinka pitkä aika kului siitä, kun ensimmäisen kerran mietitte sosiaalisen yrityksen perustamista, siihen, että asia toteutui? _____

Aiotteko seuraavien kolmen (3) vuoden ajan pitää sosiaalisen yrityksen statuksen?

- 1 kyllä, ehdottomasti
- 2 todennäköisesti kyllä
- 3 todennäköisesti en
- 4 en
- 5 en osaa sanoa

JOS 3 TAI 4: Miksi tulisitte luopumaan sosiaalisen yrityksen statuksesta?

LISÄARVO JA KILPAILUETU (äänitiedosto 2)

Rekisteröity sosiaalinen yritys saa käyttää liiketoiminnassaan ja markkinoinnissaan sosiaalisen yrityksen nimeä ja perhostunnusta. Minkälaista lisäarvoa sosiaalisen yrityksen status antaa yrityksellenne?

Parantaako sosiaalisen yrityksen status
(a) houkuttavuuttanne yhteistyökumppanina

1=kyllä 2=e

- (b) työvoiman saatavuutta 1=kyllä 2=ei
 (c) uskottavuuttanne luotettavana yhteistyökumppanina 1=kyllä 2=ei
 (d) uskottavuuttanne ja mainettanne yhteiskuntavastuun kantajana 1=kyllä 2=ei

Oletteko joutuneet tilanteisiin, joissa sosiaalisen yrityksen statuksella on kielteisiä vaikutuksia asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin? 1 en 2 kyllä

JOS KYLLÄ: Minkälaisia nämä tilanteet olivat? _____

Minkälaisiin asioihin kiinnitätte käytännössä huomiota, jotta menestyisitte myös tulevaisuudessa?

Onko sillä, että olette sosiaalinen yritys, vaikutusta siihen, minkälaisin keinoin kilpailette markkinoilla?

Hakeeko yrityksenne pysyvää kilpailuetua

1. toimimalla kustannustehokkaasti VAI
2. pyrkimällä olemaan alallaan ainutlaatuinen tai erikoistumaan?

Miten vahvistatte henkilöstön osaamista?

ARVOT JA ASENTEET (äänitiedosto 3)

Yritysten arvoista puhutaan tänä päivänä paljon. Kysymys on yksinkertaisesti siitä, minkälaisia asioita yrittäjä pitää toiminnassaan tärkeinä. Minkälaisia arvoja te tässä mielessä liitätte yritystoimintaanne?

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat suhtautumistanne yritystoimintaan. Ota-kaa kantaa oheisiin väittämiin asteikolla 5=täysin samaa mieltä, 4=melko samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2=melko eri mieltä ja 1=täysin eri mieltä. KORTTI 1.

- ___ Harkitsen pitkään ennen kuin lähden kokeilemaan uusia asioita
 ___ Alan toiset yrittäjät hakevat usein meiltä oppia omaan toimintaansa
 ___ Olemme yleensä aloitteen tekijä yhteistyössä
 ___ Hankimme aktiivisesti lisää yhteistyökumppaneita
 ___ Osallistumme yhteistyöhön lähinnä ulkopuolisten toivomuksesta
- ___ Pidämme kasvua toimitamme keskeisimpänä tavoitteena
 ___ Oma ja perheeni toimeentulo on yrityksen kasvua tärkeämpää
- ___ Pyrimme hyödyntämään osaamistamme hyvin erilaisessa liiketoiminnassa
 ___ Erikoistuminen on välttämätöntä
 ___ Laajentuminen lähimarkkinoiden ulkopuolelle edellyttää erikoistumista

Minkälaisia kokemuksia teillä on yhteistyöstä toisten yrittäjien kanssa? Ottakaa kantaa oheisiin väittämiin asteikolla 5=täysin samaa mieltä, 4=melko samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2=melko eri mieltä ja 1=täysin eri mieltä. KORTTI 1.

- Yrittäjät kantavat vastuuta yhteistyöstä ja noudattavat sopimuksia
- Yrittäjät arvostavat luottamusta ja avoimuutta yhteistyössä
- Yrittäjät pitävät tärkeänä kokemusten vaihtoa ja oppimista
- Yrittäjät pitävät tärkeänä omien tavoitteiden ja etujen saavuttamista

- Yrittäjät pitävät yhteistyössä etusijalla kumppanin innovatiivisuutta
- Yrittäjät arvostavat yhteistyössä kumppaneiden taloudellista vakavaraisuutta
- Yrittäjät pitävät riskin jakamista yhteistyössä vaikeana

Minkälaisina pidätte yrityksenne toimintatapojanne ja yrityskulttuuria. Ottakaa kantaa väittämiin asteikolla 5=täysin samaa mieltä, 4=melko samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2=melko eri mieltä ja 1=täysin eri mieltä. KORTTI 1.

- Uusien ideoiden ja toimintatapojen esittämiseen kannustetaan
- Tiedon ja osaamisen levittämiseen kannustetaan
- Muutokset nähdään mahdollisuutena
- Oppimiseen kannustetaan
- Virheet nähdään yrityksessä mahdollisuutena oppia uutta
- Työilmapiiri kannustaa luovaan ajatteluun

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat suhtautumistanne erilaisuuteen. Ottakaa kantaa väittämiin asteikolla 5=täysin samaa mieltä, 4=melko samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2=melko eri mieltä ja 1=täysin eri mieltä. KORTTI 1.

- Työllistettyihin suhtaudutaan eri tavoin kuin muihin työntekijöihin
- Vajaakuntoisten läsnäolo ja heihin suhtautuminen häiritsee työntekoa
- Erilaiset työntekijät rikastuttavat työyhteisöämme
- Työyhteisössämme hyödynnetään jäsenten erilaisia koulutus- ja kokemustaustoja

Lopuksi vielä muutama väittämä, jotka koskevat yrittäjänä toimimista yleensä. Ottakaa kantaa väittämiin asteikolla 5=täysin samaa mieltä, 4=melko samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2=melko eri mieltä ja 1=täysin eri mieltä. KORTTI 1.

- Yritykseen kohdistetut panokset (aika, raha) ovat tasapainossa
- Yrittäjänä toimiminen on innostavaa
- Yrityksen tulevaisuus näyttää lupaavalta
- Osallistun aktiivisesti vapaaehtoistyöhön ja luottamustoimiin
- Olen onnellinen
- Olen tyytyväinen yritykseni toimintaan

LIIKETOIMINTAKONSEPTI (äänitiedosto 4)

Seuraavaksi esitän muutaman kysymyksen liiketoiminnastanne:

(a) Mitä tuotteita tai palveluja tarjoatte asiakkailleenne (Mitä)? _____

(b) Ketkä ovat asiakkaitanne (Kenelle)? _____

(c) Miten huolehditte asiakkaistanne ja muista yhteistyökumppaneistanne (Miten)? _____

(d) Millä tavoin pyritte saamaan uusia asiakkaita (Miten)? _____

(e) Millä tavoin kehittäte toimintaanne (Miten)? _____

JOS PERUSTETTU SOSIAALISEKSI YRITYKSEKSI:

Vaikuttiko sosiaalisen yrityksen status tuotteisiinne ja palveluihinne, asiakasvalintoihinne tai tapaanne toimia? 1=ei 2=kyllä JOS 2: Miten? _____

Vaikuttaako sosiaalisen yrityksen status siihen, mihin tekijöihin panostatte kehittämisessä tai onko sillä vaikutusta yrityksenne taloudelliseen kasvuun?

1=ei 2=kyllä. JOS 2: miten? _____

JOS MUUTETTU SOSIAALISEKSI YRITYKSEKSI:

Muuttiko sosiaalisen yrityksen statuksen hankkiminen tuotteitanne palvelujanne, asiakaskuntaanne tai tapaanne toimia? 1=ei 2=kyllä. JOS 2: Miten? _____

Vaikuttiko sosiaalisen yrityksen statuksen hankkiminen siihen, mihin tekijöihin panostatte kehittämisessä tai onko sillä vaikutusta yrityksenne taloudelliseen kasvuun? 1=ei 2=kyllä. JOS 2: Miten? _____

YRITTÄJIEN KOKEMUKSET TYÖLLISTETYISTÄ (äänitiedosto 5)

Minkälaisia käytännön kokemuksia teillä on vajaakuntoisista ja/tai pitkäaikaistyöttömistä työntekijöinä? _____

Millaisia kokemuksia teillä on vajaakuntoisten ja/tai pitkäaikaistyöttömien

- (a) saatavuudesta
- (b) työhön perehdyttämisestä
- (c) osaamisesta

Millaisia kokemuksia teillä on heistä työyhteisön jäseninä

- (a) sitoutumisesta työhön
- (b) kanssakäymisestä muiden kanssa

Millaisia kokemuksia teillä on heidän

- (a) oppimishalustaan
- (b) oppimiskyvystään

Onko tällainen erilaisuus rikastuttanut työyhteisönne toimintaa? Ja mitä hyötyä mielestänne erilaisista työntekijöistä on yritykselle? _____

Oletteko joutunut tekemään vajaakuntoisten ja/tai pitkäaikaistyöttömien takia muutoksia työympäristöön? 1=emme 2=kyllä. JOS 2 (kyllä): minkälaisia muutoksia olette tehneet? _____

Oletteko tarvinnut tukea tai neuvoja, kun olette työllistäneet vajaakuntoisia ja/tai pitkäaikaistyöttömiä? 1=en 2=kyllä.

JOS 2 (kyllä):

Minkälaista tukea olisitte tarvinnut tai olette käyttäneet?

Millaisia kokemuksia teillä on tuen saamisesta

Olemme kiinnostuneita myös teidän kokemuksistanne vajaakuntoisten ja/tai pitkäaikaistyöttömien työllistämiseksi. Järjestelmän kehittämisen kannalta nämä kokemukset ovat arvokkaita.

(a) miten sosiaalisten yritysten mahdollisuuksia työllistää vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä pitäisi kehittää? _____

(b) Mitkä olette kokeneet keskeisiksi haasteiksi työllistettäessä vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä? _____

(c) Mitkä asiat mielestänne toimivat hyvin työllistettäessä vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä? _____

TULEVAISUUS JA KEHITTÄMISTARPEET (äänitiedosto 6)

Haluaisimme lopuksi kuulla mielipiteenne sosiaalisesta yrittäjyydestä yleensä. Minkälainen mielikuva, brandi, imago... sosiaalisella yrityksellä pitäisi teidän mielestänne olla? _____

Minkälaisin käytännön keinoin tähän olisi mielestänne mahdollista päästä? _____

KIITOS MIELIPITEISTÄNNE. KUN TUTKIMUSRAPORTTI VALMISTUU KEVÄÄLLÄ, TOUKOKUUSSA, TOIMITAMME SEN TEILLE PIENENÄ KIITOKSENA MAHDOLLISUUDESTAMME HAASTATELLA TEITÄ.

MITEN HYÖDYNTÄÄ ERILAISUUTTA VOIMAVARANA Kysely (työtovereiden kokemukset)

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

Sukupuoli: 1 nainen 2 mies

Ikä: _____ vuotta

Koulutus: _____

Pääasialliset työtehtävät _____

Olen ollut nykyisessä työpaikassani _____ vuotta

YRITYKSEN ARVOT

Yrityksen arvoista puhutaan tänä päivänä paljon. Kysymys on yksinkertaisesti siitä, minkälaisia asioita yrittäjä pitää toiminnassaan tärkeänä. Minkälaisia arvoja mielestänne teidän yrityksessänne on? Näkyvätkö ne päivittäisessä toiminnassanne (esim. yrityksenne innovatiivisuudessa) ja jos näkyvät niin miten?

Seuraavassa on esitetty erilaisia väittämiä, jotka koskevat toimintaa työpaikassanne. Ottakaa kantaa kuhunkin väitteeseen asteikolla 1=samaa mieltä, 2= osittain samaa mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä, 5= eri mieltä

Työpaikkanne toiminta	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Sosiaaliset yritykset ovat yhteiskunnalle arvokas voimavara	1	2	3	4	5
Sosiaalinen yrittäjyys on enemmän hyväntekeväisyyttä kuin liiketoimintaa	1	2	3	4	5
Erilaisuudesta on konkreettista hyötyä yrityksellemme	1	2	3	4	5
Yrityksen toiminta perustuu tarkkaan suunnitteluun ja harkintaan	1	2	3	4	5
Haemme jatkuvasti uusia ideoita toimintaamme	1	2	3	4	5
Hankimme aktiivisesti lisää yhteistyökumppaneita	1	2	3	4	5
Haluamme lisätä yhteistyötä nykyisten kumppaneidemme kanssa	1	2	3	4	5
Teemme yhteistyötä muiden yritysten kanssa, mutta emme ole erityisen aktiivisia yhteistyön kehittämisessä	1	2	3	4	5

Seuraavassa on esitetty erilaisia väittämiä, jotka koskevat suhtautumista erilaisuuteen työpaikassanne. Ottakaa kantaa kuhunkin väitteeseen asteikolla 1=samaa mieltä, 2= osittain samaa mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä, 5= eri mieltä

Suhtautuminen erilaisuuteen työpaikallanne	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Työllistettyihin suhtaudutaan eri tavoin kuin muihin työntekijöihin	1	2	3	4	5
Vajaakuntoisten läsnäolo ja heihin suhtautuminen häiritsee työntekoa	1	2	3	4	5
Jokainen työntekijä on yhteisössämme yhtä tärkeä	1	2	3	4	5
Erilaiset työntekijät rikastuttavat työyhteisöämme	1	2	3	4	5
Työyhteisössämme hyödynnetään jäsenten erilaisia koulutus- ja kokemustaustoja	1	2	3	4	5

Seuraavassa on esitetty erilaisia väittämiä, jotka koskevat työtyytyväisyyttänne ja työviihtyvyyttänne työpaikassanne. Ottakaa kantaa kuhunkin väitteeseen asteikolla 1=samaa mieltä, 2= osittain samaa mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä, 5= eri mieltä

Työtyytyväisyys ja työviihtyvyys	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Viihdyn työssäni ja olen motivoitunut	1	2	3	4	5
Työyhteisössämme vallitsee positiivinen ilmapiiri	1	2	3	4	5
Koen, että työyhteisössäni tuetaan toisia	1	2	3	4	5
Työyhteisössämme vallitsee avoin keskustelukulttuuri	1	2	3	4	5
Kommunikointia tapahtuu kaikilla tasoilla, niiden välillä ja moneen suuntaan	1	2	3	4	5
Koen, että työtäni arvostetaan	1	2	3	4	5
Mielipiteeni ja ehdotukseni otetaan hyvin huomioon	1	2	3	4	5
Työyhteisömme on yhtenäinen ja pyrkii kehittymään yhdessä samaan suuntaan	1	2	3	4	5
Pystyn aktiivisesti vaikuttamaan työolosuhteisiini	1	2	3	4	5
Luotan työtovereihini ja heidän osaamiseensa	1	2	3	4	5
Työkavereilta saa kannustusta työntekoon	1	2	3	4	5

Seuraavassa on esitetty erilaisia väittämiä, jotka koskevat suhtautumista luovuuteen ja oppimiseen työpaikassanne. Ottakaa kantaa kuhunkin väitteeseen asteikolla 1=samaa mieltä, 2= osittain samaa mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä, 5= eri mieltä

Suhtautuminen luovuuteen ja oppimiseen työpaikallanne	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Uusien ideoiden ja toimintatapojen esittämiseen kannustetaan	1	2	3	4	5

Yrityksessämme ei ole jämahdetty paikalleen, vaan se uudistuu koko ajan	1	2	3	4	5
Tiedon ja osaamisen levittämiseen kannustetaan	1	2	3	4	5
Muutokset nähdään mahdollisuutena	1	2	3	4	5
Oppimiseen kannustetaan	1	2	3	4	5
Virheet nähdään yrityksessä mahdollisuutena oppia uutta	1	2	3	4	5
Työilmapiiri kannustaa luovaan ajatteluun	1	2	3	4	5
Työkavereilta saa uusia ideoita oman työn kehittämiseen	1	2	3	4	5

Minkälaisia kokemuksia teillä on vajaakuntoisista ja pitkäaikaistyöttömistä työntekijöinä?

Onko teillä hyviä tai huonoja kokemuksia heidän perehdyttämisestään ja osaamisestaan?

Minkälaisia kokemuksia teillä on heistä työyhteisön jäseninä?
heille annetut työtehtävät (esim. eroavatko muiden työntekijöiden tehtävistä)

sitoutuminen työhön

kanssakäyminen työyhteisössä

Minkälaisia kokemuksia teillä on heidän oppimishalustaan ja -kyvystään?

Miten näette erilaisuuden rikastuttavan työyhteisönne toimintaa? Mitä hyötyä mielestänne erilaisista työntekijöistä on yritykselle?

Kiitos vaivannäöstäsi.

TYÖLLISTETTYJEN KOKEMUKSET

Kysely (pitkäaikaistyöttömät ja vajaakuntoiset)

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

Vastaajan

Sukupuoli: 1 mies 2 nainen

Ikä _____ vuotta

Ammatillinen koulutus _____

Oletteko

- 1 pitkäaikaistyötön
- 2 vajaakuntoiseksi luokiteltu

JOS 2: Millä perusteella teidät on luokiteltu vajaakuntoiseksi

Kuinka kauan nykyinen työsuhteenne on kestänyt _____

Mitkä ovat tällä hetkellä keskeiset työtehtävänne

Oletteko Te aiemmin työskennellyt nykyisessä työpaikassanne? 1 = kyllä 2 = en

Kun ajattelette työuraanne ennen tätä työpaikkaa, kuinka vaikeaa työpaikan saaminen on kohdallanne ollut?

- 1 erittäin vaikeaa
- 2 melko vaikeaa
- 3 melko helppoa
- 4 erittäin helppoa

NÄKEMYKSENNE SOSIAALISESTA YRITTÄJYYDESTÄ

Seuraavat väittämät koskevat näkemystänne sosiaalisesta yrittäjyydestä. Ottakaa kantaa esitettyihin väittämiin asteikolla 1=samaa mieltä, 2= osittain samaa mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä, 5= eri mieltä. Ympyröikää näkemystänne parhaiten vastaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Sosiaaliset yritykset ovat yhteiskunnalle arvokas voimavara	1	2	3	4	5
Sosiaalisia yrityksiä tulisi tukea enemmän	1	2	3	4	5
Sosiaalinen yrittäjyys on enemmän hyväntekeväisyyttä kuin liiketoimintaa	1	2	3	4	5
Vajaakuntoisuus on ymmärrettävä peruste luokitteluun	1	2	3	4	5
Vajaakuntoiseksi luokittelu on mielestäni loukkaavaa	1	2	3	4	5
Koen itseni vajaakuntoiseksi työntekijänä	1	2	3	4	5

Vajaakuntoiseksi luokittelun sääntöjä tulisi muuttaa	1	2	3	4	5
Työllistettyihin suhtaudutaan eri tavoin kuin muihin työntekijöihin	1	2	3	4	5
Vajaakuntoisiin suhtautuminen on työnteon kannalta häiritsevää	1	2	3	4	5

TYÖN PALKITSEVUUS

Seuraavat väittämät koskevat näkemystänne nykyisen työnne palkitsevuudesta. Ottakaa kantaa esitettyihin väittämiin asteikolla 1=samaa mieltä, 2= osittain samaa mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä, 5= eri mieltä. Ympyröikää näkemystänne parhaiten vastaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työssä tärkeintä on riittävä rahallinen korvaus	1	2	3	4	5
Työn tekeminen itsessään on palkitsevaa	1	2	3	4	5
Myönteinen palaute tehdystä työstä motivoi parhaiten	1	2	3	4	5
Positiivinen ilmapiiri ja työyhteisön tuki on erittäin tärkeää	1	2	3	4	5
Koen, että työtäni arvostetaan	1	2	3	4	5
Mielipiteeni ja ehdotukseni otetaan hyvin huomioon	1	2	3	4	5
Työnteko parantaa merkittävästi elämänlaatua ja -hallintaa	1	2	3	4	5
Ohimenevät vastoinkäymiset ovat luonnollinen osa työelämää	1	2	3	4	5
Pystyn aktiivisesti vaikuttamaan työolosuhteisiini	1	2	3	4	5

TYÖHÖN LIITTYVÄT TAVOITTEET

Seuraavat väittämät koskevat työhön liittämiänne tavoitteita. Ottakaa kantaa esitettyihin väittämiin asteikolla 1=samaa mieltä, 2= osittain samaa mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä, 5= eri mieltä. Ympyröikää näkemystänne parhaiten vastaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Toivon nykyisen työsuhteen jatkuvan mahdollisimman pitkään	1	2	3	4	5
Työnohjaus on suunnitelmallista ja tavoitteitani tukevaa	1	2	3	4	5
Suunnittelun usein vaihtavani työpaikkaa	1	2	3	4	5
Uskon jatkuvasti kehittyväni työssäni hyvänä työntekijänä	1	2	3	4	5
Nykyisessä työssäni ei ole mitään kehittymismahdollisuuksia	1	2	3	4	5
Pyrin parantamaan mahdollisuuksiani työmarkkinoilla	1	2	3	4	5
Haluaisin haasteellisempia työtehtäviä	1	2	3	4	5
Haluaisin enemmän vastuuta töissä	1	2	3	4	5

Millaisia taitoja työsi kehittää parhaiten? Valitse kaksi tärkeintä

- 1 yleiset työelämätaidot
- 2 ammatillinen osaaminen
- 3 sosiaaliset vuorovaikutustaidot
- 4 elämänlaatu
- 5 itseluottamus

Mitä taitoja haluaisit edelleen kehittää työn avulla? Valitse kaksi tärkeintä

- 1 yleiset työelämätaidot
- 2 ammatillinen osaaminen
- 3 sosiaaliset vuorovaikutustaidot
- 4 elämänlaatu
- 5 itseluottamus

Kiitos vaivannäöstäsi.