



Sosiaalisen yrityksen liiketoiminta ja ansaintalogiikka

– teoriaa ja käytännön sovelluksia sähkö- ja elektroniikka-alalta

**Sosiaalisen yrittäjyyden kansallisen teematyö
Liiketoiminta & ansaintalogiikka -työryhmän raportti**

Diakonia-ammattikorkeakoulu
Helsinki 2007

Kansallinen teematyö sosiaalisten yritysten ja yrittäjyyden kehittämiseksi on toteuttanut tämän julkaisun arvioiden jo toimivien sosiaalisten yritysten liiketoimintaosaamista sekä sen merkitystä niiden menestykselliselle toiminnalle. Työryhmän ja sen käyttämien asiantuntijoiden tehtävänä oli tunnistaa sosiaalisen yritystoiminnan erityisvaatimuksia, löytää uusia ideoita sosiaalisten yritysten verkostoitumiseen ja ansaintalogiikan (rahan tekemisen) kehittämiseen sekä olla mukana luomassa edellytyksiä pysyvien työpaikkojen, että uusien yritysten syntymiselle.

Alaotsikon mukaisesti alun teoriaosuus keskittyy luomaan pohjaa niille ideoille ja malleille, joilla sosiaaliset yritykset pystyvät jäsentämään ja ymmärtämään ansaintalogiikan merkitystä omalle toiminnalleen. Kari Karhun kokoama teoria osuus sosiaalisten yritysten liiketoimintaympäristöistä, toimintaprosessien hallinnasta, verkostoitumisen merkityksestä sekä tulonmuodostuksen erilaisista perusmalleista alleviivaa sitä haastavaa todellisuutta jossa sosiaalisten yritysten tulee menestyksellisesti toimia onnistuakseen myös työllistämistavoitteissaan. Karhun työ sopii kertaukseksi niille liiketoiminnan ammattilaisille, jotka haluavat haasteita myös sosiaalisen yrittäjyyden maailmassa. Meille muille Karhu tarjoilee mitä parhaimman peruspaketin ja harjoittelualustan niistä haasteista, joihin joka tapauksessa joudumme vastaamaan, kun oikeasti pyrimme kehittämään tai perustamaan sosiaalisia yrityksiä.

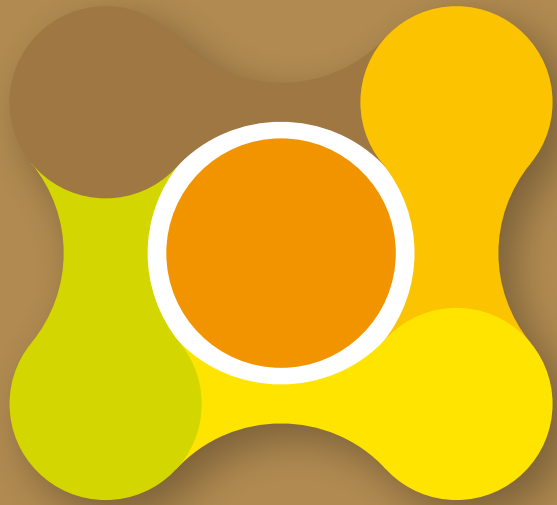
Julkaisun toisessa osiossa Sauli Pajari ja Raimo Salmi tutkivat sähkö- ja elektroniikkalaitteiden kierrätykseen keskittyneiden viiden sosiaalisen yrityksen syntyprosessit ja niiden nykyisiä toimintamalleja. Selvitys käsittää kolme osa-aluetta, jotka ovat liikeidean syntyvaihe, yrityksen käynnistysvaihe ja yrityksen nykyinen liiketoiminta. Lopussa Pajari ja Salmi arvioivat sosiaalisten yritysten tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita SER-toimialan kehittäjien näkökulmasta. SER-alan sosiaaliset yritykset ovat jo jonkin aikaa halunneet hakeutua sosiaalisen yritystoiminnan eturintamaan. Toivottavasti tämä selvitystyö auttaa alan yrityksiä toimintansa jatkuvassa kehittämis- ja uudistamistyössä sekä toimii virikkeellisenä viestinä muiden alojen sosiaalisille yrityksille.

Sisältötyöhön osallistuivat kirjoittajien lisäksi asiantuntijoita seuraavista kehittämiskumppanuuksista: HOT (Eveliina Pöyhönen, Veikko Pirhonen, Juha Nyman ja Hannu Liljeblad), Sytrim (Arne Härmävaara, Merja Heikkilä ja Mauri Korhonen), Ketsy (Jarmo Kujanpää), Optio työelämään (Juhani Vuorela) ja Raket-Equal (Ari Tokola ja Arja Elonen). Lisätietoja www.sosiaalinenyritys.fi.

Kari Karhun, Sauli Pajarin ja Raimo Salmen työn ansiosta emme yllättyisi jos julkaisu löytyisi oppilaitosten sosiaalisen yrittäjyyden koulutusjaksojen oppikirjojen joukosta. Menestystä ja työn tekemisen iloa kaikille sosiaalisten yritysten kehittäjille!

Helsingissä 12.9.2007
Harri Niukkanen
Neo-Act Oy:n hallituksen puheenjohtaja
SYTRIM-projekti

Harri Kostilainen
Palvelupäällikkö
Diakonia-ammattikorkeakoulu



Sisältö

OSA I SOSIAALISEN YRITYKSEN LIIKETOIMINTA JA ANSAINTALOGIIKKA

1. Johdanto	1
2. Sosiaalisen yrityksen liiketoimintaympäristö	3
2.1 Liiketoimintaympäristön osa-alueet	3
2.2 Liiketoimintaympäristön yritykselle asettamat vaatimukset	5
3. Sosiaalisen yrityksen toimintaprosessit	8
3.1 Reaaliprosessi	8
3.2 Rahaprosessi	9
3.3 Ohjausprosessi	9
4. Sosiaalinen yrittäjyys ja liiketoiminnan harjoittaminen	12
4.1 Verkostoitunut yritystoiminta	12
4.2 Verkostoitumisen ulottuvuudet	13
5. Ansaintalogiikka liiketoiminnan eri operaatiomuodoissa	14
5.1 Yritysyhteistyö	14
5.2 Yhteissopimusyritykset	20
5.3 Yhteisosakkuusyritykset	21
5.4 Franchising-ketjuliiketoiminta	22
5.5 Sopimusvalmistus	27
5.6 Lisensointi	28
5.7 Toimipaikkaverkostot	35
5.8 Tytäryhtiöverkostot	36
6. Tulokset ja johtopäätökset	38

OSA II SÄHKÖ- JA ELEKTRONIKKALAITEROMUN (SER) TOIMIALAN SOSIAALISET YRITYKSET SUOMESSA

7. Johdanto	40
7.1 Yritysten syntyvaihe	41
7.2 Yritysten käynnistysvaihe	50
7.3 Yritysten nykyinen toimintamalli	59
8. Sosiaalisten yritysten tulevaisuuden näkymät	67
8.1 Mahdollisuuksia	67
8.2 Uhkatekijöitä	67
8.3 Liikkeenjohdon toimenpide-ehdotuksia sosiaalisen yritystoiminnan kehittämiseksi	68

1. Johdanto

Kaikkien muiden yritysten tavoin sosiaalinen yritys tuottaa markkinoille tavaroita tai palveluita ja myy niitä ansaitakseen tuloa. Tavoitteena luonnollisesti on toiminnan kannattavuus ja vähintäänkin kilpailijoiden saavuttamaan voittotasoon yltäminen. Kun nämä tavoitteet saavutetaan, pystyy yritys kehittämään toimintaansa ja säilyttämään kilpailukykyänsä. Näin edelleen luodaan edellytyksiä kasvulle ja uusien työpaikkojen syntymiselle. Liiketoiminnan sosiaaliset tavoitteet siis toteutuvat parhaiten ja kestävimällä tavalla juuri liiketoiminnan kannattavuuden ja sille rakentuvan kasvun kautta.

Menestyvää ja työllistävää sosiaalista yritystä ei voi syntyä tai olla olemassa voittoa tavoittelemattomuuden tai vapaaehtoisien tai tarkoituksellisten voitosta tinkimisen pohjalta. Sosiaalinen yritystoiminta ei millään tavalla ole hyväntekeväisyyttä eikä ns. kolmannen sektorin toimintaa. Tästä poikkeavan vääränlaisen mielikuvan syntyminen julkisuudessa olisi haitaksi kaikelle sosiaaliselle yritystoiminnalle, sillä se aiheuttaisi uskottavuus- ja imagohaittaa ja sitä kautta heikentäisi uusien työpaikkojen syntymisen edellytyksiä ja edelleen sitä kautta myös sosiaalisen yritystoiminnan yhteiskunnallisten tavoitteiden toteutumismahdollisuuksia.

Seuraavissa luvuissa kuvataan sosiaalisen yrityksen ansaintalogiikkaa eli tapaa aikaansaada tulorahoitusta. Johdannoksi asiaan luodaan aluksi katsaus sosiaalisen yrityksen toimintaympäristöön. Sen jälkeen tarkastellaan yrityksen toimintaprosesseja eli reaali-, raha- ja ohjausprosessia. Kolmannessa luvussa käsitellään liiketoiminnan verkottuneisuutta ja sosiaalisia näkökulmia. Neljännessä ja samalla laajimmassa luvussa käydään läpi liiketoiminnan eri operaatiomuotoja, tuoden esille erityisesti tulonmuodostukseen vaikuttavia tekijöitä.

Sosiaalisen yrityksen ansaintalogiikan kuvauksen tarkoitus on olla yleisesitys asiasta ja auttaa sosiaalista yritystoimintaa edistäviä ja suunnittelevia tahoja saamaan yleinen käsitys liiketoiminnan eri toteutustapojen sisällöstä ja tulonmuodostuksen lainalaisuuksista. Ansaintalogiikan kuvaus sopii myös peruslähdeoteeksi sosiaalisen yritystoiminnan parissa jo työskenteleville.

On toivottavaa, että sosiaalinen yritystoiminta menestyy, kasvaa ja luo uusia työpaikkoja ammattitaitoisille ja motivoituneille, mutta työelämästä syrjäytymisvaarassa oleville ihmisille. Toivottavasti ansaintalogiikan kuvaus jollakin tavalla edesauttaa tämän tavoitteen toteutumista.

Sosiaalisen yrityksen ansaintalogiikan yleisen kuvauksen kirjoittajana haluan kiittää kaikkia yhteistyötahoja, jotka omilla kommentteillaan ovat olleet edesauttamassa tämän raportin syntymistä.

Helsingissä kesäkuussa 2007

Kari Karhu

2. Sosiaalisen yrityksen liiketoimintaympäristö

Yrityksen toimintaympäristössä on lukuisa määrä liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Toimintaympäristö tarjoaa paljon erilaisia mahdollisuuksia, mutta samalla se asettaa monia erilaisia rajoitteita yrityksen liiketoiminnalle. Yritysten johdon haasteena on tuntee nämä mahdollisuudet ja rajoitteet sekä etsiä ja löytää niiden kautta väylä menestyvään liiketoimintaan.

Sosiaalinen yritys toimii samoilla markkinoilla kuin kaikki muutkin yritykset. Sen asema ei siten millään tavalla poikkea muiden yritysten asemasta samassa toimintaympäristössä. Kaikkien yritysten tavoin sosiaalisen yrityksen on menestyäkseen osattava hyödyntää eteen tulevat tilanteet ja toimia rajoitteiden vallitessa tavalla, joka mahdollistaa kannattavuuden, kasvun ja kilpailukyvyn vahvistumisen siinä määrin, että yrityksen selviytyminen markkinoilla vallitsevassa kilpailussa ovat turvattuja myös tulevaisuudessa.

2.1 Liiketoimintaympäristön osa-alueet

Yrityksen liiketoimintaympäristöä voidaan kuvata ja tyypitellä monin eri tavoin. Yksikertaisin jaottelu on erottaa tyyppinä taloudellis-tekninen, poliittis-juridinen ja kulttuurinen toimintaympäristö. Tätä kolme lohkoa sisältävää jaottelua yksityiskohtaisempi jaottelu voisi olla sellainen kahdeksankohtainen jaottelu, jossa toimintaympäristön lohkoina erotetaan taloudellinen, rahoituksellinen, demografinen, tekninen, poliittinen, oikeudellinen, kulttuurinen ja sosiaalinen ympäristö.

Taloudellinen ympäristö käsittää yksityisellä ja julkisella sektorilla vallitsevat taloudelliset olosuhteet ja taloudellisen aktiviteetin kaikkine ilmenemismuotoineen. Taloudellisessa ympäristössä vallitsevan taloudellisen toiminnan edellytystekijänä ovat liikkeellä olevan rahan määrä ja sen kiertonopeus. Mitä enemmän taloudessa on rahaa liikkeellä ja mitä nopeammin se kiertää, sitä suuremmat ovat kokonaismarkkinat ja sitä paremmat ovat yritysten liiketoiminta- ja ansaintamahdollisuudet.

Rahoituksellisella ympäristöllä tarkoitetaan rahoitusmarkkinoilla vallitsevaa tilannetta. Sen kytkeytyminen taloudellisen ympäristön vaikutustekijöihin on monin tavoin kiinteää. Noususuhdanteissa rahoituksen kysyntä lisääntyy ja paineet korkotason nousuun kasvavat, kun taas vastaavasti laskusuhdanteissa rahoituksen tarjonta ylittää kysynnän ja korkotaso on matalampi kuin mitä se on noususuhdanteen vallitessa.

Demografisella ympäristöllä tarkoitetaan ensisijassa väestöpohjaa. Sen johdannaisia ovat yritys- ja yhteisökanta, sillä niiden muodostumiseen vaikuttavat ihmisten yritteliäisyys ja muu toiminnallinen aktiivisuus. Demografisen ympäristön vaikuttavuus liiketoimintaan vaihtelee toimialakohtaisesti, ja se riippuu sekä väestön rakenteesta että sen alueellisesta levinneisyydestä.

Teknisessä toimintaympäristössä yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat luodun teknologian laadulliset ominaisuudet, toimintaympäristön fyysiset ominaisuudet ja luonnonympäristöön

liittyvät tekijät. Teknisen ympäristön ominaisuudet vaihtelevat taajaan ja harvaan asuttujen alueiden välillä mikä tekee eri alueet eri tavoin houkutteleviksi eri toimialojen yrityksille.

Poliittisella ympäristöllä tarkoitetaan yhteiskunnan hallinnollista rakennetta ja toimintaa sekä vallankäytön kulttuuria ja poliittisia suuntauksia. Suomessa ja muissa vastaavan tyyppisissä läntisissä yhteiskunnissa poliittinen ympäristö on tavallisesti vakaa ja helposti ennustettava ja siten myös liiketoiminnalle ja yrittämiselle suotuista. Poliittinen epävakaus vaikuttaa haitallisesti yritystoimintaan yleensä, sillä epävarmuus tulevaisuudesta vähentää investointi- ja kulutushalukkuutta ja sitä kautta myös taloudellista aktiiviteettia.

Oikeudellisen toimintaympäristön ominaispiirteiden muotoutumiseen vaikuttavat poliittisessa toimintaympäristössä vallitsevat suuntauksut. Näin siksi, että lait, asetukset ja muut normit muodostuvat poliittisen toiminnan ja päätöksenteon tuloksena. Oikeuslähteiden ohella oikeudellisessa toimintaympäristössä vaikuttavat oikeusjärjestelmän rakenteet ja käytännön lainkäyttö hallintoviranomaisissa ja tuomioistuimissa.

Kulttuurisen ympäristön elementtejä ovat ihmisten näkyvä käyttäytyminen ja toiminta sekä näkymättömänä vaikuttavat ajatusten ja arvostusten tasolla tapahtuvat asiat. Kulttuurisessa ympäristössä esiintyy myös erilaisia alakulttuureita, jotka saattavat tarjota lukuisan määrän erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia.

Sosiaaliseen ympäristöön kuuluvia tekijöitä ovat esimerkiksi yhteiskunnan sosiaalinen rakenne ja ihmisten sosiaalinen hyvinvointi. Kulttuurisen ympäristön elementtien tavoin sosiaalinen ympäristö vaikuttaa usein taustalla ja päällepäin havaitsemattomalla tavalla.

Liiketoimintaympäristön jokaisen edellä kuvatun kahdeksan osa-alueen kohdalla on vielä erotettava paikallisella tasolla ja laajemmilla tasoilla vaikuttavat tekijät. Laajempia tasoja ovat alueellinen, kansallinen ja kansainvälinen taso. Olipa kysymyksessä minkä kokoinen yritys tahansa ja asiakaskunta mikä tahansa, on yrityksen pakko huomioida myös paikallista tasoa laajemmalla vaikuttavat tekijät ja tapahtumassa olevat muutokset. Näillä kaikilla on vähintäänkin välillinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja sen tuleviin menestysmahdollisuuksiin.

Liiketoimintaympäristössä vaikuttaviin tekijöihin lukeutuu myös markkinoilla vallitsevana oleva kilpailu. Kilpailuympäristöä ei kuitenkaan voi sisällyttää edellä olevaan jaotteluun, sillä se muotoutuu yritysten markkinakäyttäytymisen perusteella. Yrityksen markkinoilla kohtaama kilpailutilanne rakentuu alalla jo toimivien ja alalle tulossa olevien yritysten sekä kokonaan eri toimialoja edustavien -mutta ostajien rahoista kilpailevien yritysten tuottaman tarjonnan kautta.

Liiketoimintaympäristön ominaispiirteillä on vaikutusta yrityksen ansaintalogiikkaan eli tapaan luoda tulorahoitusta. Jokin toimintaympäristössä vaikuttava tekijä voi tehdä jonkin operaatiomuodon muita edullisemmaksi ja käyttökelpoisemmaksi. Samoin myös operaatiomuodon sisäiset vaihtoehdot toteutustavat ja painotukset voivat vaihdella toimintaympäristöön liittyvien erilaisten tekijöiden vaikutuksesta.

2.2 Liiketoimintaympäristön yritykselle asettamat vaatimukset

Liiketoimintaympäristön ominaisuudet luonnollisesti vaikuttavat eri tavoin eri yritysisiin. Näin siksi, että kaikki yritykset ovat erilaisia ja niiden taloudelliset ja toiminnalliset valmiudet ovat vaihtelevia. Lisäksi kunkin toimialan sisäisen rakenteen ominaispiirteillä on vaikutusta siihen, mitä liiketoiminnassa onnistuminen yritykseltä edellyttää.

Sosiaaliseen yritykseen kohdistuvat vaatimukset ovat lähtökohtaisesti aivan tavanomaisia. Ainoa asia, joka saattaa lisätä sosiaalisen yrityksen toimintaympäristössään kohtaamia vaatimuksia, on sen imagon muodostamiseen mahdollisesti kohdistuvat erityiset vaatimukset. Ylimääräisenä haasteena saattaa joissakin tapauksissa olla sosiaalisen yrityksen luotettavuusimagon luominen.

Yritykseen kohdistuvien vaatimusten analysointi

Oikeiden strategisten linjausten ja päätösten tueksi on tutkittava tarkoin sitä, millaisia vaatimuksia toimintaympäristö yritykselle asettaa. Samanaikaisesti on myös oltava selvillä siitä, mihin yrityksen voimavarat voivat riittää. Näiden tietojen pohjalta voidaan tehdä valintoja, jotka mahdollistavat resurssien tehokkaimman mahdollisen käytön.

Yrityksen asemaa toimintaympäristössä voi tutkia ja arvioida monin eri menetelmin. Perustyökäkaluna voidaan pitää SWOT-analyysiä, jonka avulla arvioidaan yrityksen tilannetta sekä nykyhetkellä että tulevaisuudessa. Vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelu on nykytilan analysointia. Mahdollisuuksien tarkastelu kytkeytyy markkinoiden tutkimiseen, kun taas uhkien tarkastelulla on yhteys riskien analysointiin.

Valitettavan usein SWOT-analyysiä käytetään työmenetelmänä väärin sillä tavoin, että perusjaottelu tehdään sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Toimivampi perusjaottelu on jaottelu nykytilaan ja tulevaisuudennäkymiin. Oikein tehdyssä jaottelussa sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat sekä mahdollisuuksiin että uhkiin sisältyviä asioita.

Liiketoimintaympäristöä riskianalyysien avulla tarkasteltaessa arvioitavana ovat erilaiset toiminnalliset ja taloudelliset riskit. Toiminnallisia riskejä ovat kaikki ne riskit, jotka toteutuessaan saattavat häiritä tai estää yrityksen toimintaa. Taloudellisia riskejä puolestaan ovat kustannusten lisääntymisen tai tuottojen vähenemisen mahdollisuutta aiheuttavat tekijät.

Sosiaaliseen yritykseen kohdistuvien vaatimusten arviointi ei poikkea millään tavoin muissa yrityksissä käytettävistä analysointimenetelmistä. Kaikilla yrityksillä on palveluksessaan enemmän tai vähemmän alentuneesti työkykyistä tai vähemmän ammattitaitoista työvoimaa. Samat työvoiman suoriutumiskyvyn ja tuottavuuden rajoitteet, samoin kuin myös henkilöstöriskit, on otettava huomioon täysin siitä riippumatta, saako yritys työvoiman tai sen osan työllistämiseen työvoimapolitiittisin perustein myönnettävää taloudellista kompensaatiota vai ei.

Liiketoiminnan edellytykset

Tehtyjen analyysien avulla luodaan kuva yrityksen ominaisuuksista, liiketoimintaympäristössä vaikuttavista tekijöistä, riskeistä ja kilpailuvoimista. Näiden pohjalta laaditaan arvio siitä, mitkä erilaiset vaihtoehdot liiketoiminnan suuntaamisessa ovat mahdollisia ja taloudellisesti järkeviä. Kaikki eri vaihtoehdot ovat luonnollisesti jollakin tavoin rajoittuneita. Näin määräytyvät liiketoiminnan edellytystekijät jaotellaan yritys-, tuote- ja markkinakohtaisiin edellytyksiin.

Taloudelliset resurssit

Yrityskohtaisia liiketoimintaedellytyksiä ovat yrityksen taloudelliset ja toiminnalliset resurssit. Niistä riippuu se, missä mitassa ja minkä laatusena ja sisältöisenä yritys voi liiketoimintaansa harjoittaa.

Yrityksen talouden peruspilareita ovat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Yrityksen tilanne on vähintäänkin hyvä silloin kun nämä kaikki elementit ovat kunnossa. Tällöin yrityksellä on edellytykset vakaaseen kasvuun ja kilpailukyvyyn vahvistamiseen ja mahdollisesti jopa ns. menestyskierteeseen ajautumiseen. Yritys pystyy kyllä selviytymään, jos yksikin mainituista talouden peruspilareista on kunnossa, mutta tällöin yrityksen kasvu ja riittävän kilpailukyvyyn säilyttäminen eivät kuitenkaan ole pitemmällä aikavälillä mahdollisia.

Yrityksen on tärkeintä olla kannattava, sillä se luo pohjaa sekä vakavaraisuuden että maksuvalmiuden kertymiselle ja vahvistumiselle. Lisäksi se luo luottamusta yritystä kohtaan ja helpottaa riskipääomarahoitukseen saantia. Kun rahoitus saadaan näin toimivaksi, on yrityksen helppoa investoida tulevaisuuteen vakavaraisuuttaan liikaa rasittamatta.

Lähtökohtaisesti liiketoiminnan kannattavuus luo pohjaa maksuvalmiuden kertymiselle. Näiden kahden asian yhteys ei kuitenkaan välttämättä aina toteudu. Kun yrityksen voittovarot sitoutuvat käyttöpääomaan ja investointeihin, voi maksuvalmiuskriisi koetella hyvinkin kannattavaa yritystä. Jos yrityksen vakavaraisuus ja usko yrityksen tulevaisuuteen ovat heikkoja eikä lisää pääomapanostuksia ole saatavissa, voi kannattavakin yritys ajautua vararikkoon.

Sosiaalisen yrityksen käyttöpääomaan voi vaikuttaa osaltaan myös se, että saatavat palkkatuet tulevat maksusuorituksina viiveellä palkanmaksua myöhemmin. Puolestaan investointeihin sitoutuvan rahan määrään voivat vaikuttaa mahdolliset työolosuhteiden järjestelyjen edellyttämät laiteinvestoinnit niiltä osin, kuin saadut investointiavustukset eivät kata niiden arvoa.

Toiminnalliset resurssit

Yrityksen toiminnalliset resurssit liittyvät tuotannolliseen ja toiminnalliseen kapasiteettiin. Tuotannollisella kapasiteetilla tarkoitetaan kone- ja laitekannan suorituskykyä eli kapasiteettia tuottaa tietty määrä hyödykkeitä tietyssä ajassa. Toiminnallinen kapasiteetti puolestaan tarkoittaa prosessien suorituskykyä, joka riippuu työtehtäviä suorittavien ihmisten fyysisistä ja henkisistä voimavaroista tehtävien suorittamiseen. Palvelualoilla tuotannollisen ja toiminnallisen kapasiteetin käsitteiden ero on hämärtynyt tai paremminkin käsitteillä tarkoitetaan itse asiassa samaa asiaa.

Tuotantokapasiteetin suuruus luonnollisesti riippuu valmistettavan hyödykkeen ominaisuuksista, sillä tuotteen monimutkaisuus tai yksinkertaisuus vaikuttaa läpimenoaikaan tuotantokoneistossa. Tuotteen ominaisuuksilla on yhteys myös työtä tekevien ihmisten suoriutumiseen sekä määrällisessä että laadullisessa merkityksessä.

Tuotekohtaiset edellytykset

Yrityksen tuottamien tavaroiden ja palveluiden menestykseen markkinoilla vaikuttavat ensisijaisesti tekniseen ja markkinoinnilliseen laatuun liittyvät tekijät. Teknisellä laadulla tarkoitetaan tuotteiden virheettömyyttä, mutta myös niiden käyttökelpoisuutta asiakkaiden eri tarpeissa. Markkinoinnillinen laatu puolestaan pitää sisällään tuotteen markkinoinnillista houkuttelevuutta eli erilaisia mielikuvallisia seikkoja.

Koska kaikilla tuotteilla on elinkaari joka ennemmin tai myöhemmin päättyy, on yrityksessä jatkuvasti kehitettävä uusia tuotteita tuottamaan tulovirtaa tulevaisuuteen. Tuotekehitykseen suunnatut varat ovat siten investointeja tulevaisuuteen. Tuotekehitystoiminnasta tinkimisellä on tapana johtaa kilpailukyvyyn menettämiseen ja yritystoiminnan päättymiseen.

Markkinakohtaiset edellytykset

Markkinoilla vallitseva kilpailutilanne on oleellinen yrityksen menestysedellytyksiin vaikuttava tekijä. Markkinoilla vallitseva ylitarjonta vaikuttaa markkinahintaa alentavasti ja jopa kustannustehokkaimmat yritykset saattavat kohdata vaikeuksia kannattavuuden saavuttamisessa. Tällöin on vallitsevana ns. ostajan markkinat.

Kysynnän kasvaessa hintataso lähtee vastaavasti nousuun, ellei tarjonnan lisääntyminen riitä kattamaan kasvaneen kysynnän määrää. Jos yrityksillä on ollut käyttämätöntä kapasiteettia, tulee lisääntynyt kysyntä katetuksi nopeasti. Jos kapasiteettia ei sen sijaan ole vapaana, avautuu markkinoilla toimiville yrityksille mahdollisuus kerätä aikaisempaa korkeampia voittoja ja varoja tuotantokapasiteetin lisäämiseksi tehtäviin investointeihin.

3. Sosiaalisen yrityksen toimintaprosessit

Yrityksen toimintaprosessi on kokonaisuus, joka muodostuu reaali-, raha- ja ohjausprosesseista. Reaaliprosessin sisältönä ovat tuotantopanosten hankinnat, jalostustoiminnot ja suoritteiden myynti. Rahaprosessi muodostuu myynnin tulovirrasta ja ostojen ja hankintojen menovirroista. Rahaprosessiin liittyvät tulonmuodostuksen ulkopuolelta vaikuttavana pääomapanostuksista tulevien varojen ja voitonjakona lähtevien varojen rahavirrat. Ohjausprosessilla puolestaan tarkoitetaan niitä strategisen ja operatiivisen johtamisen toimintaprosesseja, joilla ohjataan liike-toimintaa ja sen käytännön toteuttamista suorittavaa henkilöstöä.

Sosiaalisen yrityksen toimintaprosessissa ei ole mitään poikkeavaa suhteessa muiden yritysten toimintaprosesseihin. Vaikka kaikki yritykset ovatkin erilaisia, ovat toimintaprosessien peruslogiikat täysin samanlaisia. Käytännön toiminnan toteutustavoilla, tuottavuudella ja saatavilla tuilla ja avustuksilla ei missään tilanteessa ole mitään vaikutusta toimintaprosessien loogiseen sisältöön.

3.1 Reaaliprosessi

Reaaliprosessi on prosessi, jonka aikana ja eri vaiheissa tuotantopanokset jalostuvat asiakkaalle myytäväksi tuotteeksi. Sekä tuotantopanokset että asiakkaille myytävät tuotteet voivat olla joko tavaroita tai palveluita. Reaaliprosessin eri vaiheissa tuotantopanokset yhdistyvät ja jalostuvat, jolloin teollisen puolivalmisteen arvo nousee ja päättyy lopulta loppuvalmisteen valmistusarvon tasolle. Palvelu tuotantopanoksena on alihankintana ostettu palvelusuoritus ja se voi olla joko teolliseen valmistusvaiheeseen liittyvä, tai palvelutuotteen tapauksessa palvelusuorituksen tuottamisessa joko konkreettista palvelutapahtumaa edeltävänä tai sen osana oleva alihankkijalta ostettu palvelusuoritus.

Reaaliprosessi muodostuu erilaisista logistisista toiminnoista, kuten tulo-, tuotanto- ja lähtölogistikasta eli niistä materiaali- ja informaatiovirtoihin liittyvistä toiminnoista, jotka tapahtuvat panoshankinnoista valmistusprosessin kautta suoritteiden luovuttamiseen ulottuvassa arvo- ketjussa. Verkottuneissa yrityksissä näihin suorituksiin eri tavoin osallistuu ulkopuolisia toimijoita, mutta prosessi itsessään on samanlainen kuin ilman verkottumista toimivassa yrityksessä.

Reaaliprosessin toteutustapa vaikuttaa ansaintalogiikkaan eli tapaan luoda tulorahoitusta. Kustannussäästö jossakin toiminnossa vaikuttaa kustannuksiin jossakin muussa toiminnossa ja samalla sillä saattaa olla vaikutusta suoritemyynnistä saatavien tulojen määrään. Sosiaalisen yrityksen reaaliprosessi on siis luonnollisesti kaikilta osiltaan tavanomainen. Yrityksen työvoiman ominaisuudet saattavat joissakin tapauksissa edellyttää jonkinlaisia sopeuttamistoimia, mutta ne eivät välttämättä vaikuta kokonaistulonmuodostukseen sitä heikentävästi, vaan työolosuhteiden sopeuttaminen voi hyvinkin vaikuttaa positiivisesti myös muiden kuin sopeutustoimia välttämättä tarvitsevien työntekijöiden työn tulokseen.

3.2 Rahaprosessi

Rahaprosessi on reaaliprosessia vastaan kulkeva rahavirta, joka saa alkunsa suoritemyynnin tuloista, toiminnan muista tuotoista, rahoitustuotoista ja satunnaisluontoisista tuotoista. Näin kertyvä rahamäärä jakautuu useisiin erilaisiin menokohteisiin, kuten tavaraostoihin, palkkoihin, palveluhankintoihin, rahoitusmenoihin, satunnaisluontoisiin menoihin ja investointeihin sekä veroihin yritystoiminnan ollessa kannattavaa.

Rahaprosessiin liittyvät rahoituksen rahavirrat, kuten tulevana virtoina oman pääoman sijoitukset ja lainanotto, sekä lähtevinä virtoina mahdolliset oman pääoman palautukset, voitonjako ja lainojen lyhennykset. Näillä ei ole suoraa vaikutusta tulorahoituksen muodostumiseen, mutta välillisesti ne vaikuttavat tulonmuodostuksen edellytyksiin. Mitä enemmän yrityksellä on rahoitusvaroja käytettävissään, sitä paremman ja tuottavamman tuotantokoneiston se pystyy rakentamaan, mikä luo edellytyksiä tuottojen lisääntymiselle. Toisaalta rahalainoihin liittyy koronmaksu, joka vaikuttaa vähentävästi tulorahoituksen määrään. Toisaalta omakaan pääoma ei ole ilmaista, sillä yritykseen sijoittaneet tahot edellyttävät saavansa tuottoa yritykseen sijoitetulle pääomalle.

Rahaprosessin vaiheiden suhteen on huomattava, että tulevat ja lähtevät rahasuoritukset käytännössä poikkeavat tuloslaskelmassa esitettävistä tuotto- ja kulueristä. Laskutusmyyntiin ja laskutettaviin ostoihin liittyy myyntisaamisia ja ostovelkoja, joiden molempien tasearvot tarkoittavat poikkeamia saapuvista ja lähtevistä rahasuorituksista. Samalla tavoin myös siirtyvät erät eli siirtosaamiset ja siirtovelat tarkoittavat poikkeamaa saapuvista ja lähtevistä rahasuorituksista. Rahaprosessia analysoitaessa on aina erotettava maksusuorituksiin perustuva rahavirta tuotto- ja kuluvirrasta.

Sosiaalisen yrityksen rahaprosessiin sisältyvät yrityksen saamat työllisyyspoliittisin perustein myönnettävät tuet ja avustukset. Ne ovat luonteeltaan työvoimakustannusten kompensatiota, eivätkä ne siten varsinaisessa merkityksessä ole tuottoa, vaikka niissä onkin kysymys yritykseen tulevasta rahavirrasta. Valitettavan usein tuet ja avustukset kuitenkin mielletään tuotoiksi, ja joissakin tapauksissa ne näyttävät jopa olevan toiminnan motiivitekijänä. Yritystoiminnan perusta voi olla terve ainoastaan silloin, kun kaikki huomio kiinnitetään muihin tuloihin kuin tukiin ja avustuksiin.

3.3 Ohjausprosessi

Yrityksen tulonmuodostuksen kannalta kriittinen tekijä on toiminnan ohjaaminen. Samanlaisessa toimintaympäristössä operoivien yritysten menestymisen taso saattaa vaihdella hyvinkin paljon riippuen siitä, miten hyvin ja ammattitaitoisesti yrityksen henkilöstöä ja liiketoimintaa osataan johtaa. On selvää, että yrittämisen olosuhteita ja toimintaympäristöä ei voi syyttää yritystoiminnan heikosta menestyksestä, jos jonkin toisen yrityksen onnistuu saavuttaa menestystä samoissa olosuhteissa ja samassa toimintaympäristössä.

Yritystoiminnan ohjaaminen on prosessimainen toiminto. Ohjausprosessin perusrakenne sisältää analysointi-, suunnittelu- toteutus- ja seurantavaiheet. Ohjausprosessi ei kuitenkaan ole yksi ja selkeästi havaittava toiminto, vaan yrityksellä on eritasoisia ja useita eri toimintoja koskevia ohjausprosesseja, jotka myös etenevät eri aikajäniteillä. Näillä analysoinneilla tietenkin on olemassa erilaisia kytkentöjä, ja ainakin liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa eri analyysieja pyritään saattamaan yhteen sekä sisällöllisesti että ajallisesti. Analyysien yhteen saattaminen on myös toistuvaa, sillä liiketoimintasuunnitelmaa päivitetään määräajoin joko vuosittain tai ainakin joka toinen vuosi.

On luonnollista, että sosiaalisen yrityksen ohjausprosessi ei poikkea millään muulla tavalla muiden yritysten ohjausprosesseista, kuin että henkilöstön ohjaamisen alueella saatetaan vaatia tavanomaista enemmän analysointi- ja suunnittelutoimenpiteitä, varsinkin jos työvoiman työskentelyvalmiuksissa on osatyökykyisyydestä tai pitkäaikaistyöttömyydestä johtuvia rajoitteita. Esimerkiksi fyysisestä vammasta kärsivä henkilö ei saata pystyä tiettyihin työtehtäviin joko osittain tai ollenkaan, jolloin on tehtävä joitakin työrajoitteiden edellyttämiä järjestelyjä.

Johtamisen tehtäväalueet

Johtaminen on varsin laaja toimintokokonaisuus. Sitä voidaan jaotella eri tyyppisiin johtamisen kohteisiin kuin myös tarkoituksisällön mukaan. Johtamisen kohteisiin johtamistoiminnot jaotellaan liiketoiminnan ja henkilöstön johtamiseen. Tarkoituksisällön mukaisessa jaottelussa puolestaan erotellaan strateginen ja operatiivinen johtaminen.

Liiketoiminnan johtamisen osa-alueita ovat markkinoinnin ja tuotannon sekä niihin liittyen talouden johtaminen. Koska yrityksen olemassaolo on kiinni ennen kaikkea myyntituotoista, on markkinoinnin johtaminen näistä johtamisalueista olennaisin. Kun myynti tuottaa hyvin tulovirtaa on tuotannon ja edelleen talouden johtaminen helppoa ja yksinkertaista. Kannattava myynti on siis avain yrityksen koko toiminnan hallittavuuden saavuttamiseen. On itsestään selvää, ettei sosiaalisen yrityksen saamalla työllisyyspoliittisin perustein myönnettävillä avustuksilla niiden kompensatioluonteesta takia voi viime kädessä olla mitään positiivista merkitystä yrityksen talouden hallittavuuden saavuttamisen kannalta.

Henkilöstön johtamisen kautta luodaan perustaa yrityksen kilpailukyvyille. Onhan henkilöstö yrityksen tärkein voimavara. Työssä onnistumiselle ja työviihtyvyydelle hyvin edellytyksiä luova yritys saavuttaa varsin todennäköisesti myös taloudellista menestystä ja parantaa kilpailukykyään suhteessa kilpailijoihin. Varsinkin sosiaaliselle yritykselle ammattitaitoinen henkilöstöjohtaminen on tärkeä menestystekijä. Parhaimmillaan myös muiden kuin työllistettyjen työntekijöiden työn tuottavuus lisääntyy ja auttaa edelleen parantamaan taloudellista tulosta.

Edellä mainitut johtamistoiminnot kuuluvat sekä strategisen että operatiivisen johtamisen alueille. Strategisella johtamisella tarkoitetaan taktista ja tulevaisuuteen suuntautuvaa kilpailijoiden voittamiseen tähtäävää johtamista, kun taas operatiivisella johtamisella tarkoitetaan yrityksen eri toimintojen päivittäistä tehokkuuteen ja tuottavuuteen pyrkivää johtamista. Strategisia päätöksiä ovat esimerkiksi päätökset mukana olemisesta tietyillä markkinoilla ja tietyn tuoteimagon luomisesta, kun taas operatiivisia päätöksiä ovat esimerkiksi ratkaisut tuotantopro-

sessien tai -koneistojen järjestämisestä tietyn tuottavuustason saavuttamisen mahdollistavalla tavalla. Sosiaalisessa yrityksessä strateginen päätös on myös esimerkiksi valinta keskittyä juuri tiettyyn työvoimapolitiittisten toimien kohderyhmään kuuluvien ihmisten työllistämiseen, kun taas operatiivisia päätöksiä ovat esimerkiksi työmenetelmiä ja -järjestelyjä koskevat ratkaisut.

Strateginen ja operatiivinen johtaminen painottuvat eri tavoin eri toimintaympäristöissä ja eri operaatiomuodoissa. Mitä enemmän toimintaympäristössä on erilaisia muuttujia ja mitä moniulotteisempi on yrityksen operaatiomuoto, sitä suuremmaksi muodostuu strategisen johtamisen suhteellinen merkitys johtamisen kokonaisuudessa. On luonnollista, että yksinkertainen ja vakaa toimintaympäristö ja vähän erilaisia riippuvuussuhteita sisältävä operaatiomuoto vapauttavat johtamisen resursseja operatiiviselle puolelle.

4. Sosiaalinen yrittäjyys ja liiketoiminnan harjoittaminen

Yrittäjäksi kutsutaan henkilöä, joka ottaa riskejä liiketoiminnan luomisessa ja toteuttamisessa. Yrittäjän tyypillisiä ominaispiirteitä ovat aloitteellisuus ja pyrkimys uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimiseen ja löytämiseen keksimällä ja kaupallistamalla uusia tuotteita tai tuotantomenetelmiä. Sosiaalisen yrittäjän ominaispiirteitä ovat edellä mainittujen lisäksi kyky nähdä pitkäaikaistyöttömät ja osatyökykyiset ihmiset työntekijäresurssina ja liiketoiminnan kasvun ja kannattavuuden mahdollistajina.

Yksittäisen yrittäjänä toimivan henkilön ohella yrityksen taustalla voi olla laajempi joukko yksityishenkilöitä. Yritys voi yhtä hyvin olla jonkin yhteisön tai useampien yhteisöjen perustama. Monilla yrityksillä onkin jopa varsin laaja omistajatausta. Pienillä yrityksillä kuitenkin tavallisesti on joko vain yksi tai muutamia harvoja omistajia.

Mitä enemmän omistajat jättävät voittovaroja yritykseen eli mitä maltillisempaa voitonjako on, sitä vahvempi on yrityksen tase ja sitä vähemmän yritys tarvitsee vierasta pääomaa investointeihinsa. Tästä seuraa, että yrityksen tarve lainanottoon samoin kuin myös vieraasta pääomasta aiheutuva kustannusrasitus ovat vähäisempiä kuin se on silloin, jos yrityksen omaa pääomaa on rasiitettu voitonjakoilla. Kuitenkaan ei voi edellyttää, ettei yrityksessä ollenkaan harjoitettaisi voitonjakoa. Yritys voi saada sijoituksiin perustuvaa omaa pääomaa ainoastaan, jos sijoitukselle maksetaan kilpailukyistä tuottoa.

4.1 Verkostoitunut yritystoiminta

Verkostoituminen on tullut yritystoimintaan jäädäkseen. Yritysten välisten verkostosuhteiden määrä lisääntyy jatkuvasti. Kuitenkin vielä tällä hetkellä suomalaisten yritysten verkottumisen aste jää merkittävästi jälkeen niin länsieurooppalaisten kuin myös pohjoisamerikkalaisten ja varsinkin japanilaisten yritysten verkostoituneisuudesta.

Verkostoitumisen taustalla on yritysten pyrkimys edistää yrityksen kilpailukykyä välttämällä sitoutumista raskaisiin rakenteisiin ja edistämällä liiketoiminnan volyyymia. Toisin sanottuna verkostoituminen rakentuu pyrkimykselle parantaa tulonmuodostusta yhtäältä kustannusten ja riskien vähentämisen ja toisaalta tuottopotentiaalin lisäämisen kautta. Näihin pyrkimyksiin sisältyvät tavoite parantaa laatua ja pyrkimys lisätä liiketoiminnan vakautta. Näiden pyrkimysten ja tavoitteiden toteutuminen luo luonnollisesti pohjaa taloudellisen kannattavuuden kehittymiselle ja sitä kautta maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden vahvistumiselle.

Yritysten verkostoituminen voi tapahtua horisontaalisena tai vertikaalisena verkostoitumisena tai näissä molemmissa muodoissa. Horisontaalinen verkostoituminen tarkoittaa samalla toimintatasolla toimivien yritysten verkottumista, kuten esimerkiksi käsityöläisyrittäjien verkottumista valmistamiensa tuotteiden markkinoimiseksi. Vertikaalinen verkostoituminen tarkoittaa

verkostoyhteistyötä arvoketjussa edellä tai jäljempänä olevien yritysten kuten esimerkiksi tavaran-toimittajien ja valmisteita markkinoivien yritysten kanssa.

Näiden perusvaihtoehtojen sisällä verkostoitumisen toteutustapa räätälöidään vastaamaan yrityksen tarpeita. Yritysten hankinta- ja myyntitoiminnan lisäksi verkostoituminen voi palvella rahoituksen ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan tarpeita. Verkostoitumisen kautta voidaan myös edistää mahdollisuuksia olla tavarantoimittajina julkisissa hankinnoissa. Mitä syvempää ja kattavampaa verkostoituminen on, sitä lähemmäksi tullaan yhteissopimusyrityksen kautta toteutettavaa liiketoimintaa, jota käsitellään jäljempänä tarkemmin.

Verkostoituminen onnistuu parhaiten yrityksiltä joiden toiminnat täydentävät toisiaan ja keskinäinen kilpailu ei ole ainakaan mainittavan merkittävää. Käytännön verkostoyhteistyön sujuvuus edellyttää verkoston jäsenten vahvaa keskinäistä luottamusta ja sitä, että kaikki verkostojäsenet näkevät verkoston jäsenten yhteisen edun toteutumisen omalle yritykselle tulevan hyödyn perustana. On selvää, että verkoston jäsenen pyrkimys "poimia rusinat pullasta" haittaa verkoston toimintaa ja vahingoittaa verkoston kaikkien jäsenyritysten etua. Varsinkin verkosto-liiketoiminnassa verkoston jäsenen lyhytnäköinen voitontavoittelu kääntyy omaksi vahingoksi varsin nopeasti.

4.2 Verkostoitumisen ulottuvuudet

Yrityksellä voi olla verkostossa joko verkostoveturin tai verkoston jäsenen rooli. Verkostoveturi on tavallisesti verkoston kokoaja ja se johtaa ja ohjaa verkoston toimintaa oman liiketoimintansa rinnalla. Verkostoveturi voi myös olla verkoston jäsenten perustama yhteisyritys eli joko yhteisosakkuus- tai yhteissopimusyritys, joita molempia käsitellään teoksessa jäljempänä. Laajoissa yritysverkostoissa voi toimia myös aliveturiteita, jotka ohjaavat verkoston jonkin haaran toimintaa. Verkoston jäsenyritykset tekevät omaa liiketoimintaansa verkostoveturin osittain avustamana mutta perusteiltaan itsenäisesti ohjattuna.

Sosiaalinen yritystoiminta tulee jossakin kehitysvaiheessa saavuttamaan muotoja, jossa verkostotoiminnot ovat kiinteä osa yritysten henkilöstöresurssien hallintaa. Tämän suuntaista kehitystä on jo itse asiassa havaittavissa ns. työvoimapankkina toimivien sosiaalisten yritysten perustamishankkeissa. Tällaista toimintamallia voi myös kuvata ns. farmirytyksen ympärille muodostuneeksi yritysverkostoksi. Farmirytyksen nimike viittaa Pohjois-Amerikan jääkiekko-maailmaan, jossa mestaruustasolla pelaavilla joukkueilla on omat ns. farmijoukkueensa, jotka toimivat ns. pelaajapankeina liigajoukkueiden pelaajatarpeiden täyttämistä varten.

Verkostoituneeseen yritystoimintaan liittyy kaksi sosiaalisen yrityksen kannalta olennaista toiminnallista komponenttia. Verkostoituminen on yhtäältä oppimisprosesseja tehostava tekijä ja toisaalta se auttaa luomaan ns. sosiaalista pääomaa eli keskinäistä luottamusta ja vastavuoroisuutta, jotka edelleen ovat pohjana tulonmuodostukselle liikesuhteiden kehittymisen ja vahvistumisen kautta. Sosiaalinen pääoma voi myös edistää yrityksen ns. peruskuormituksen ylläpitämistä eli siten tuotannon pitämistä tasolla, joka varmistaa yritykselle kannattavuuden ja maksuvalmiuden luovan perustulon.

5. Ansaintalogiikka liiketoiminnan eri operaatiomuodoissa

Kuten edellä on jo mainittu, tarkoitetaan ansaintalogiikalla tapaa generoida eli luoda tulorahoitusta. Tuloihin perustuvan rahoituksen määrä luonnollisesti riippuu tulevien ja lähtevien rahavirtojen erotuksesta. Yrityksessä voidaan lisätä tulorahoitusta joko kasvattamalla tuottoja tai leikkaamalla kuluja. Harvoin on mahdollista onnistua molemmissa keinoissa samanaikaisesti, sillä tuotanto- ja myyntimäärän lisääntyessä ostomenojen määrä tavallisesti kasvaa. Tällöinkin yksikkökohtaiset kustannukset toki usein laskevat.

Liiketoiminnan eri operaatiomuotojen kustannusrakenteet ovat monin eri tavoin ja monista eri syistä hyvin erilaisia. Mitä vähemmän liiketoiminta sitoo resursseja ja mitä matalampi liiketoiminnan riskitaso on, sitä kapeammalla katteella liiketoimintaa tavallisesti harjoitetaan. Tällöin tulorahoituksen kasvattaminen tapahtuu tehokkaimmin juuri myyntiä kasvattamalla. Sen sijaan kustannusrakenteeltaan raskaassa ja paljon resursseja sitovassa ja siten myös riskialttiissa liiketoiminnassa suhteellisesti suurempi huomio kiinnittyy kustannusten hallintaan, vaikka paineet tulorahoituksen kasvattamiseen ovat samalla suuremmat kuin kustannusrakenteeltaan kevyemmässä ja vähemmän riskialttiissa liiketoiminnassa.

Tässä luvussa käsitellään liiketoiminnan eri operaatiomuotojen perussisältöä. Päähuomio luonnollisesti kohdistuu tuottojen ja kulujen muodostumiseen vaikuttaviin seikkoihin, sillä niiden merkitys tulorahoituksen aikaansaamisessa on keskeisin. Siinä määrin kuin sosiaalisen yritystoiminnan erityisnäkökohdilla on merkitystä, tuodaan niitä eri muodoissa esille.

5.1 Yritysyhteistyö

Yritysyhteistyöllä tarkoitetaan yritysten välistä yhteistoimintaa yrityksen toiminnoissa kuten ostoissa, hankinnoissa, valmistuksessa tai suoritteiden myynnissä. Pitkälle kehittyessään yritysyhteistyö voi pitää sisällään myös rahoituksen ja henkilöstöhallinnon toiminnoissa tehtävää yhteistyötä.

Yritysten yhteistyötä voi sisältyä missä tahansa operaatiomuodossa harjoitettavaan liiketoimintaan. Luonnollisena elementtinä se sisältyy ns. sopimusoperaatioihin, kuten yhteisyhtiöksiin, franchising-liiketoimintaan, sopimusvalmistukseen ja lisensointiin. Joissakin tapauksissa yritysyhteistyö voi olla myös osa investointitoimintaa siten, että yritykset koordinoivat investointiaan niin, että rinnakkaisia investointeja vältetään ja investointien tultua tehdyksi vastavuoroisesti vuokrataan kapasiteettia toinen toiseltaan kulloistenkin tarpeiden mukaisesti.

Yritysyhteistyötä itsessään voidaan pitää omana operaatiomuotonaan, jos se on olennainen osa liiketoiminnan toteutusta. Tällaista toimintaa on esimerkiksi alihankinta, jossa yritys myy tuottamiaan suorituksia eli tavaroita tai palveluita toiselle yritykselle joko myytäväksi sellaisenaan eteenpäin tai liitettäväksi itse tuotettujen suoritteiden osaksi.

Alihankintasopimus on selkeä sopimustyyppi, mutta yritysten yhteistyö voi perustua myös ns. sekatyypiseen sopimukseen, joka ei lukeudu mihinkään selkeästi erotettavaan sopimustyyppiin. Tällöin yhteen sopimussuhteeseen sisältyy eri sopimustyypeille ominaisia piirteitä.

Sosiaalinen yritys voi harjoittaa yritysyhteistyötä kaikilla edellä mainituilla tavoilla. Sosiaalisille yrityksille luontaisia yhteistyömuotoja voisivat olla myös erilaiset työmenetelmien ja työolosuhteiden kehittämiseen ja järjestämiseen liittyvät yhteistyökuviot.

Yritysyhteistyön strateginen merkitys

Yritysten välisen yhteistyön strateginen merkitys kasvaa kasvamistaan. Kehityksen taustalla on kiristynyt kilpailu, joka pakottaa alentamaan toimintakustannuksia ja lisäämää tuottoja. Yritysten yhteistyön kautta on mahdollista tehostaa panostuksia liiketoiminnan edistämiseen ja saavuttaa tehokkaammin tuloksia ja saavuttaa strategista etua suhteessa kilpailijoihin.

Sosiaalisilla yrityksillä on erityinen syy luoda ja tehdä yhteistyötä muiden yritysten ja varsinkin sosiaalisten yritysten kanssa. Sosiaalisen yrityksen on tärkeää alentaa hankinta-, tuotanto- ja myyntikustannuksia ja samalla lisätä tuottoja. Yhtäältä kustannussäästöjen aikaansaaminen ja toisaalta myynnin kasvattaminen ovat osoittautuneet erityisiksi haasteiksi niissä tapauksissa, että palveluksessa olevia henkilöitä ei ole onnistuttu sijoittamaan erityisesti niille sopiviin tehtäviin tai yrityksen asiakaskunnassa on virheellistä tietoa sosiaalisesta yritystoiminnasta yleensä ja sitä kautta ennakkoluuloja sosiaalista yritystoimintaa kohtaan.

Verkostoyhteistyö

Yritysten verkostoitumista on jo alustavasti käsitelty edellisessä luvussa. Koska verkostoituneen liiketoiminnan konkreettisinta sisältöä ja verkostoitumisen merkitystä tulonmuodostuksen kannalta ei ole vielä käsitelty, luodaan näihin tekijöihin tarkempi katsaus seuraavassa.

Verkostoyhteistyöllä tarkoitetaan siis useiden yritysten pitkäjänteistä yhteistyötä, jonka tarkoituksena ja tavoitteena on kaikkien yhteistyöhön osallistuvien yritysten toiminnallisten ja taloudellisten etujen toteutuminen. Verkoston muodostaa vähintään kaksi yritystä, mutta aktiivisesti toimivissa verkostoissa toimii useampia yrityksiä. Verkostoyhteistyön hyödyt käytännössä toteutunevat parhaiten pienehköissä verkostoissa.

Yritysten verkostoyhteistyössä pitkäjänteisyyden tavoite on syrjäyttänyt jatkuvan kilpailuttamisen periaatteen. Verkostoyhteistyössä yhteistyökumppanit nähdään kilpailuedun maksimoinnin lähteenä eikä toimintakustannusten minimoinnin välineinä. Verkostosuhteen peruselementtejä ovat vastavuoroisuus, toimintojen synergia ja keskinäinen riippuvuus, jotka eivät kuulu pelkän kilpailuttamisen tarkoituksessa tapahtuvaan yritysyhteistyöhön. Verkostomuotoista toimintaa voidaan pitää pitemmälle kehitettynä ja valistuneena ulkoistamisena, koska yhteistyön merkitystä osapuolille ei lyhytnäköisesti mitata rahalla ja volyyminilla vaan kaukonäköisellä strategisella hyödyllä.

Tavallisimmat yhteistyöalueet

Kuten edellä on jo mainittu, yritysten yhteistyötä voi liittyä tuotantopanosten hankintaan, tuotannon harjoittamiseen, tuotteiden markkinointiin ja näihin liittyviin tai tukeviin toimintoihin kuten rahoitukseen ja erilaisiin hallinnon tehtäviin. Kunkin mainitun yhteistyöalueen yksityiskohtaisempi sisältö voi käytännössä olla varsin monimuotoinen.

Tuotantoprosessin alkupäässä eli tuotantopanosten hankinnassa harjoitettavan yhteistyön muotoja voivat olla yhteisesti järjestettävät kilpailutukset ja erilaiset hankintalogistiikan materiaalitoinnot. Yritysten tuotantoprosesseissa harjoitettava yhteistyö voi olla luonteeltaan tutkimus-, tuotekehitys- ja valmistusyhteistyötä, sillä menestys markkinoilla edellyttää ennen kaikkea hyvää tuotetta ja ankarassa kilpailutilanteessa sellaisen luominen ei useinkaan onnistu yksin tehtynä. Markkinoilla hyvin menestyvien tuotteiden kehittäminen on luonnollisesti vaikeinta pienille ja keskisuurille yrityksille, joten yritys yhteistyö on niille usein ainoa keino tunkeutua suurten yritysten hallitsemalle kilpailukentälle. Tuotannollinen yhteistyö liittyy liiketoimintaan usein myös sitä kautta, että se auttaa vastaamaan asiakkaiden asettamiin toimituskapasiteetin laajuutta koskeviin vaatimuksiin.

Markkinointiyhteistyön muotoja ovat esimerkiksi myyntirenkaat, yhteiset markkinointiyhtiöt, myyntiyhdistykset ja toisen yrityksen käyttäminen myyntikanavana. Myyntirenkaat ovat muutamien yritysten muodostamia yhteistyöryhmiä, joille on palkattu ulkopuolisia henkilöitä suorittamaan käytännön myyntityötä. Yhteiset markkinointiyhtiöt ovat näistä poiketen yritysten yhdessä omistamia ja niiden valmistamien tuotteiden markkinointia harjoittavia liikeyrityksiä eli ns. yhteisosakkuusyrityksiä. Myyntiyhdistykset ovat – kuten termistäkin voi päätellä – useamman saman alan yrityksen valmistamien tuotteiden myyntiä harjoittavia yhdistysmuotoisia yhteenliittymiä. Myyntiyhdistys on siten myynnin välijäsen samalla tavoin kuin toinen teollinen yritys valmistajayrityksen myyntikanavana.

Yhteistyö liiketoiminnan rahoituksessa on käytännössä harvinaisempaa. Tosin se voi olla hyvinkin hyödyllistä ja jopa tarpeellista yhteistyön toimivuuden edistämiseksi ja varmistamiseksi. Rahoituksessa yritykset voivat toimia yhteistyössä esimerkiksi siten, että ne yhdessä hakevat rahoitusta jonkin yhteisen hankkeen toteuttamiseen. Myös projektiluonteisessa myynnissä toteuttajatahot voivat tehdä yhteistyötä ja sitoutua yhteisvastuuseen hanketta toteuttavan yritysten työyhteisöliittymän veloista.

Yritysten yhteistyö henkilöstöön liittyvissä toiminnoissa voi olla henkilöstön perehdyttämiseen, koulutukseen tai muuhun työvalmiuksien kehittämiseen liittyvää yhteistyötä. Juuri sosiaaliset yritykset voisivat olla aktiivisia tämän sisältöisen yritys yhteistyön kehittämisessä, vaikka yhtä tarpeellista se olisi myös monille muille yrityksille.

Myös sijaintitekijöihin perustuva monimuotoinen yhteistyö on tavanomainen tapa tehdä yritys yhteistyötä. Monimuotoisena yhteistyönä se sisältää tavallisesti useita edellä mainittuja yhteistyön toteutusmuotoja. Usein yhteistyö perustuu jollekin alueelliselle yritys yhteistyöprojektille. Toinen mahdollinen sijaintitekijöihin perustuva yhteistyömuoto on toiminta erilaisten yritys keskittymien kuten teknologiakeskusten ja -kylien puitteissa.

Yritysten yhteistyön organisoitumisen muodot

Yritysten yhteistyö voidaan käytännössä organisoida varsin monella eri tavalla. Yhteistyöverkostojen tyyppinä voidaan käytännössä erottaa seuraavat:

- *Agora, joka on verrattavissa toriin tai avoimiin markkinoihin, jossa ostajat ja myyjät kohtaavat toisensa ja jossa pyritään helpottamaan ostajien ja myyjien välistä tuotteiden tai palveluiden vaihtoa ja kauppaa. Ostajat ja myyjät tai tuottajat ja kuluttajat voivat neuvotella vapaasti keskenään tuotteiden hinnoista.*
- *Aggregaatti, joka on tuotteiden, palvelujen tai tiedon jakelua organisoiva yhteistyöverkosto. Aggregaatissa yksi yritys johtaa koko verkoston toimintaa ja vastaa samalla tuottajien ja kuluttajien välisistä liiketoimista. Aggregaatti toimii siten arvoa lisäävänä välikätenä tuottajien ja asiakkaiden välillä.*
- *Arvoketju, joka suunnittelee, valmistaa ja jakaa asiakkaiden tarpeita täyttäviä tuotteita ja palveluita. Arvoketjussa siis panostetaan arvoa luovaan prosessiin, jotta yhteistyöverkoston tuotanto vastaisi asiakkaiden tilauksia ja markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia. Aluksi arvoketju määrittelee asiakkaiden tarpeet, jonka jälkeen kehitetään tuotteet ja niiden tuottamisen edellyttämät tuotannolliset ratkaisut. Lopuksi arvoketju huolehtii tuotteiden jakelusta ja sitä tukevista toiminnoista. Nimensä mukaisesti arvoketju tuo jokaisessa vaiheessa tuotteisiin ja palveluihin lisää arvoa.*
- *Allianssi, joka on sopimuksin säännelty järjestelmä jäsenten yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Toiminnassaan allianssi pyrkii korkeaan arvon integrointiin ilman hierarkkista kontrollia, ja korkea arvon yhdistyminen saavutetaan, kun verkosto on itse itsensä organisoiva. Yhteistyöyritykset kehittävät yhdessä tuotteita ja jakavat kokemuksia keskenään. Allianssin toiminta on riippuvainen jäsenten laatimista säännöistä. Allianssissa yksi toimijoista on toimintarakenteen luojana ja ylläpitäjänä sekä yhteyksien tarjoajana.*
- *Jakeluverkosto, joka on verkoston jäsenten myyntiä tukeva ja muita verkostomuotoja palveleva epämuodollinen rakenne. Jakeluverkosto huolehtii esimerkiksi yhteydenpidosta yritysten ja asiakkaiden välillä sekä tuotteiden jakelusta ja mahdollisesti myös rahavirtojen ohjaamisesta.*

Kaikki nämä yhteistyön toteutusmuodot soveltuvat luonnollisesti myös sosiaalisten yritysten käyttöön. Kaikilla yhteistyömuodoilla on omat tulonmuodostukseen vaikuttavat ominaispiirteensä. Eri yhteistyömuotojen käyttökelpoisuus saattaa jossakin määrin vaihdella toimialoittain.

Yritysten verkostoitumisen syyt

Verkostoitumiseen johtavat syyt voidaan karkeasti jaotella ulkoisista olosuhteista johtuviin ja toisaalta sisäisiin eli yritys kohtaisiin syihin. Ulkoiset syyt ovat toimintaympäristön muutoksen, kuten esimerkiksi toimialan toimintalogiikan eli käytännössä kilpailun rakenteen ja sisällön muutoksen aiheuttamia painetekijöitä. Myös luonteeltaan stabiilimpaan ympäristöön voi liittyä ominaisuuksia ja tekijöitä, jotka edistävät yritysten verkostoitumista.

Verkostoitumiseen johtavat ulkoiset tekijät voivat olla luonteeltaan hyvin erilaisia. Ulkoisista tekijöistä käyvät esimerkeiksi seuraavat:

- *verkostoituminen on keino vastata kilpailun kiristymisen ja sitä kautta tuotteiden elinkaaren lyhentymisen tuomiin haasteisiin*
- *taloudellinen ympäristö rajoittaa tuotantoresurssien saatavuutta*
- *nykyaikaisen viestintäinfrastruktuurin olemassaolo tarjoaa verkostoitumista edistäviä etuja.*
- *rahoitusmarkkinat rajoittavat pääoman saantia ja tekevät sen kalliiksi, jolloin investointien tuottovaatimus on korkeampi*

Verkostoitumiseen johtavat yrityskohtaiset tekijät voidaan jaotella luonteeltaan tuotannollisiin, markkinoinnillisiin ja rahoituksellisiin tekijöihin. Tuotannollisia tekijöitä ovat esimerkiksi:

- *parempi tehokkuus eli synergiaetujen hyödyntäminen ja pienuuteen liittyvien ongelmien välttäminen*
- *parempi tuottavuus eli kustannustehokkuus*
- *nopeus ja joustavuus toimintaedellytysten parantajina*
- *pienempi riski pienemmän investointitarpeen tuloksena*
- *omien aineellisten ja henkisten resurssien riittämättömyys*

Verkostoitumisen taustalla mahdollisesti olevia markkinoinnillisia etuja ovat esimerkiksi, että verkostoituminen:

- *auttaa parantamaan asiakaslähtöisyyttä*
- *helpottaa uusien tuotekokonaisuuksien muodostamista*
- *vaatii vähemmän omia markkinoinnillisia resursseja*
- *mahdollistaa erikoistumisen*
- *mahdollistaa investoinnit parhaiten tuottavaan kohteeseen eli markkinointiin*

Yritysyhteistyön taustalla olevia rahoituksen järjestämiseen liittyviä syitä saattavat olla yhteistyön tarjoama mahdollisuus vähentää investointirahoituksen ja käyttöpääoman tarvetta. Investointirahoituksen tarve vähenee, koska verkostoituminen vähentää painetta tuotantotekniikan ja muun käyttöomaisuuden jatkuvaan uudistamiseen. Liiketoiminnan käyttöpääoman tarvetta puolestaan vähentää yhteistoiminnan tuloksena saavutettava suurempi hyödykkeiden kiertopeus.

Klustereiden muodostuminen

Verkostojen syventymisen, laajenemisen ja yleistymisen myötä voi muodostua ns. klustereita eli verkostojen verkostoja. Klusteria voi siis pitää verkoston yläkäsitteenä, jonka alla tiiviimmät verkostot syntyvät, kehittyvät, toimivat ja myös lopettavat toimintansa. Klusterin rungon eli ns. sisärenkaan muodostavat ne teolliset yritykset, jotka valmistavat ns. avaintuotteita. Kullakin yrityksellä on yhteyksiä klusterin muodostaviin toisiin eri avaintuotteita valmistaviin avainyrityksiin, mutta ennen kaikkea niillä on muiden avainyritysten ulkopuolella omat tiiviit yhteistyöverkostonsa eli ts. "mikroklusterinsa", joiden solmukohtina ja haarautumispisteinä ne itse toimivat. Niiden yhteistyökumppaneina, ns. ulkorenkään muodostavassa, yhteistyöverkostossa ovat tuotantokoneiden, erityispanosten ja erilaisten liitännäispalvelujen tuottajat. Perinteisten teollisuusyritysten ohella usein myös palveluyritykset muodostavat klustereita.

Saman klusterin eri haaroihin kuuluvilla yrityksillä ei useinkaan ole mitään tekemistä keskenään. Yritykset voivat olla myös hyvin eri aloilta ja toimia tuotantoketjun eri vaiheissa. Samaan klusteriin voi kuulua valmistavia yrityksiä alkutuotannosta lopputuotteen valmistukseen saakka sekä myös erimuotoista palvelutoimintaa harjoittavia yrityksiä. Klusterin eri haaroilla toimivat yritykset voivat hyvinkin olla, ja tavallisesti ovatkin, kilpailijoita keskenään.

Yritysyhteistyön onnistumistekijät

Yritysyhteistyön onnistumiseen vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Yhteistyön onnistuminen edellyttää yrityksiltä sekä oikeaa asennetta että riittäviä toiminnallisia resursseja ja toimintojen yhteensopivuutta. Tärkeimpiä asenteellisia tekijöitä ovat esimerkiksi aktiivinen kehittämisasenne, mukautuvaisuus, henkilöiden keskinäinen luottamus sekä halu hajauttaa toimintoja ja toimia yhteistyössä muiden kanssa. Yhteistyön onnistumiseen vaikuttavia resurssitekijöitä ovat riittävän korkea toiminnallinen laatu, riittävät taloudelliset resurssit häiriöttömyyden turvaamiseen sekä hallinnollinen tehokkuus ja kaikkien näiden tekijöiden yhteensopivuus.

Yritysten harjoittaman yhteistoiminnan sisältöön kohdistuvia vaatimuksia ovat puolestaan:

- *yritysten samankaltaisuus ja tavoitteiden yhteensopivuus*
- *verkostoon osallistuvien yritysten keskinäinen riippuvuus*
- *keskinäinen täydentävyys ja ainakin lähes sama asiakaskunta*
- *yksityiskohtainen vastuista ja menettelytavoista sopiminen*
- *sitoutuneisuus*
- *jatkuva talousseuranta*
- *säännölliset vastavuoroiset yritysvierailut*
- *varatoimittajajärjestelmät*
- *yhteistoiminnan tuloksellisuus jatkuvuuden mahdollistajana*
- *maantieteellinen ja kulttuurinen läheisyys*
- *logistiikan toimivuus*
- *julkisen sektorin jonkinasteinen mukanaolo*
- *välittäjätahojen aktiivisuus verkostojen kehittämisessä*
- *systemaattinen ja tavoitteellinen yhteistyön kehittäminen*
- *syvällisen ja luottamuksellisen yhteistyön rakentaminen*

Mitä useampi edellä mainituista vaatimuksista täyttyy, sitä pienemmäksi yhteistyön epäonnistumisen todennäköisyys voi muodostua. Käytännössä yhteistyön epäonnistumisten taustalla on usein yhteistyökumppaneita kohtaan tunnetut erilaiset aiheettomat epäluulot. Toinen tavalinen yhteistyön kariutumiseen johtava tekijä on jonkin yrityksen pyrkimys saada ylimääräistä hyötyä muiden kustannuksella välttämällä antamasta omaa täyttä panostaan vastikkeeksi.

5.2 Yhteissopimusyritykset

Yhteissopimusyrityksistä käytetään usein ilmaisua konsortio. Yhteissopimusyrityksessä on kysymys liiketoiminnan harjoittamista varten muodostetusta työyhteisliittymästä, joka voi olla luonteeltaan joko vertikaalinen eli toimittajaintressenttien toimintoja yhdistävä tai horisontaalinen eli saman toimittajaroolin resursseja yhdistävä. Työyhteisliittymä voi olla joko pysyvä tai projektiluonteiseen liiketoimintaan liittyvänä väliaikainen rakenne. Yhteissopimusyritys voi olla käyttökelpoinen toimintamuoto myös sosiaalisille yrityksille.

Osapuolten yhteistoiminnan syvyyden asteen mukaan yhteissopimusyrityksissä voitaneen erottaa kolme päätyyppiä. Niistä on käytetty ilmaisia:

- *pelkistetty konsortio*
- *koordinaatiokonsortio*
- *diversifioitu konsortio*

Pelkistetyssä konsortiossa yhteistyöhön osallistuvien tahojen tuottamat suoritteet ovat taloudellisesti ja teknisesti toisistaan riippumattomia. Konsortiorakenne on muodostettu vain sen vuoksi, että asiakas edellyttää konsortion jäsenten ottavan vastuun tehtäväkokonaisuudesta sekä omasta että toistensa puolesta. Tällöin eri konsortiojäsenten suoritteet muodostavat yhdessä asiakkaan tilaaman kokonaisuuden. Tällöin konsortio on siten vain eräänlaisen takuuvaihteen luontoinen suhde yhteistyöhön osallistuvien jäsenten välillä.

Koordinaatiokonsortio puolestaan koordinoi, valvoo ja yhdistää konsortiojäsenten tuottamat suoritteet asiakassuoritteeksi, mutta ei ole konsortiona suoraan yhteydessä muihin tahoihin kuin vain asiakkaaseen ja omiin jäseniinsä. Pelkistetystä konsortioista poiketen koordinaatiokonsortiolta edellytetään omaa erillistä organisaatiota ja itsenäistä päätöksentekoprosessia. Näin ollen se on ominaisuuksiltaan verrattavissa projektiorganisaatioon.

Konsortioiden kehittynein muoto on diversifioitu konsortio, joka yhteisorganana hoitaa jäsentensä puolesta erilaisia tehtäviä monissa muissakin oikeussuhteissa kuin vain asiakkaan ja jäsentensä kanssa. Tällaisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi työvoiman, hankintojen, aliurakoiden, rahoituksen, vakuutusten, pankkitakausten ja mahdollisten muiden asioiden järjestäminen.

Toinen mahdollinen tapa jaotella konsortioita on jäsenten konsortioon antamien panosten sisällön pohjalta tehtävä jaottelu. Tämän jaottelun mukaan konsortiot jaotellaan kahteen päätyyppiin. Näitä ovat:

- *konsortiot, jotka toimivat ikään kuin itsenäisenä yhtiönä ja joissa yhteenliittymän osakkaiden velvoitteet, vaateet ja oikeudet jakautuvat prosentiosuuksien suhteessa*
- *konsortiot, joissa kullakin osakkaalla on suoritettavanaan konsortion toteuttamasta työsuorituksesta vain tietty, lähinnä teknisesti rajattu osuus ja josta suorituksesta osakas saa mahdollisen voittonsa tai vaihtoehtoisesti kärsii mahdollisen tappion*

Konsortioita käytetään tyypillisimmin projektiluonteisessa liiketoiminnassa jonkin tietyn kohteen toteuttamiseen. Yritykset saattavat käyttää konsortiota myös yhdessä muiden yritysten kanssa tehtävien tutkimus- ja kehityshankkeiden läpiviemiseen, jolloin niihin kuuluvat tehtävät suoritetaan konsortion puitteissa ja tulokset hyödynnetään yhtiömuotoisen yhteisyrityksen puitteissa tai konsortion osakasyritysten omassa liiketoiminnassa.

Yhteissopimusyrityksen perustamisen motiivit

Yhteissopimusyrityksen muodostamiseen voivat johtaa osapuoliin itseensä tai ulkopuolisiin pakottaviin seikkoihin perustuvat syyt. Jäsenistä itsestään johtuvia syitä voivat olla esimerkiksi omien resurssien riittämättömyys hankkeen toteuttamiseen, haluttomuus keskittää yrityksen kaikkia voimavaroja yhteen projektiin tai pyrkimys sitoa kilpaileva yritys ja näin rajoittaa yritysten välistä kilpailua.

Yhteissopimusyrityksen perustamiseen johtavia pakottavia syitä saattavat olla sääntelynormien, työolosuhteiden tai asiakasyrityksen asettamat vaatimukset. Sääntelynormit saattavat joissakin tapauksissa edellyttää hankkeen toteuttamista konsortion muodossa, joko taloudelliseen tai tekniseen varmuuteen, turvallisuuteen tai muihin tekijöihin perustuvista syistä. Erityisesti rakennushankkeissa olosuhde- ja tilannetekijät saattavat olla sellaisia, että konsortiojäsenten mukanaolo on hankkeen onnistumiseksi välttämätöntä. Usein myös tilaajaosapuoli edellyttää toimittajalta konsortiomuotoista organisaatiota ainoastaan toimitusvarmuuden takia.

5.3 Yhteisosakkuusyritykset

Yhteisosakkuusyritys eli yhteisyritys on vähintään kahden yrityksen yhdessä omistama yhtiö, joka juridiselta muodoltaan on tyypillisesti osakeyhtiö. Yhteisyritys voisi olla myös osuuskunta tai henkilöyhtiö tai taloudellinen yhdistys. Yhteisyritys on vartenotettava vaihtoehto myös sosiaalisille yrityksille jotakin pysyväisluontoisesti harjoitettavaa liiketoimintaa varten.

Yhteisosakkuusyrityksen perustamisen taustalla olevat syyt liittyvät pyrkimykseen jakaa riskiä osakkaiden kesken ja tavoitteeseen hyödyntää toimintojen yhdistymiseen liittyvää yhteistoimintaetua. Riskin jakaminen tekee mahdolliseksi liiketoiminnan nopeamman laajentumisen kuin mitä yrityksen yksin suoraan tekemänä tai kokonaisuudessaan omistetun tytäryhtiön kautta toteutettuna on mahdollista tehdä.

Yhteistyöllä saavutettava yhteistoimintaetua tarkoittaa, että yritysten toisiaan täydentävät resurssit ja osaaminen yhdistämällä saadaan aikaan tehokkaampi kokonaisuus kuin kumpikin yksinään toimien ja saavutetut tulokset yhteenlaskettuna voisi saada aikaiseksi.

Yhteisosakkuuden onnistumisedellytykset

Yhteisyrityksen menestymisen kannalta on merkityksellisintä onnistua partnerin valinnassa. On tärkeää, että osapuolilla on yhteneväiset intressit ja että osapuolten tarjoamat resurssit eri tavoin täydentävät toisiaan. Siten on hyväksi jo perustamisvaiheessa selvittää ja kirjata yhteiset tavoitteet myös pidemmällä tähtäimellä tarkasteltuna, sillä väärinkäsitykset saattavat koitua kalliiksi ja siten vaarantaa yhteistyön jatkuvuuden.

Tähän seikkaan liittyy keskeisesti osakkuuksien ja osakkaiden keskinäisen vaikutusvallan jakautuminen. Osakkaiden vaikutusvalta voi riippua monesta eri seikasta, kuten osakkuuden suuruudesta, osakkeiden äänivallasta ja mahdollisista muista sopimuksista. Yhteistyö voi olla ongelmallista, jos osapuolten äänivalta on yhtä suuri (50/50), jolloin päätökset edellyttävät aina yksimielisyyttä ja yhteistyökyky voi joutua toistamiseen koetukselle.

Käytännössä yhteisyrityksen kaikilta osakkailta edellytetään varsin aktiivista osallistumista yrityksen hallintoon. Kukaan partneri ei voi jättää päivittäistä operatiivista johtamista toisten partnereiden tehtäväksi ja vain määrääjain käydä paikan päällä valvomassa omia intressejään. Passiivinen osallistuminen operatiiviseen toimintaan saattaa myös luoda erilaisia epäluuloja yhtiökumppaneita kohtaan ja saattaa pahimmillaan johtaa jopa yhteisyrityksen hajoamiseen.

5.4 Franchising-ketjuliiketoiminta

Franchising on vasta parin viime vuosikymmenen aikana laajemmin yleistymään lähtenyt liiketoimintamalli, vaikka sillä itse asiassa on varsin pitkät perinteet. Liiketoimintamallin viimeaikaisen yleistymisen taustalla on kilpailuympäristön muuttuminen entistä vaativammaksi, jossa yrityksen menestyminen edellyttää selkeiden toimintakonseptien rakentamista, ja yrittäjäksi ryhtymisen kynnyks on sekä sen takia että muutoinkin aikaisempaa korkeampi.

Franchising-toimintamalli on yksi vaihtoehto myös sosiaalisen yrityksen liiketoiminnalle. Käytännössä franchising-liiketoimintaa voidaan harjoittaa neljällä eri tavalla. Sosiaalinen yritys voi olla joko franchising-saajana tai -antajana ja franchising-konsepti voi olla luonteeltaan joko puhtaasti kaupallinen tai sosiaalisen yritystoiminnan elementtejä sisältävä. Kun liiketoimintamalli sisältää erityisesti sosiaalisen yritystoiminnan tarpeita palvelevia elementtejä, voidaan toimintamuotoa nimittää sosiaalisiksi franchisingiksi.

Franchising käsitteenä

Franchising tarkoittaa yhteistyölle pohjautuvaa liiketoimintatapaa, jossa menestyvän liiketoimintamallin kehittänyt yritys sopimuksella ja vuokrankaltaista korvausta vastaan – tavallisesti määrääjäksi – luovuttaa toiselle yritykselle käyttöoikeuden omaan liiketoimintamalliinsa ja tavaramerkkiinsä, sekä näin muodostetun yhteistoiminnan kestäessä ohjaa, tukee ja valvoo käyttöoikeuden saaneen yrityksen liiketoimintamallin mukaiseksi laadittua liiketoimintaa.

Franchising-konseptissa on toisin sanoen kysymys liiketoimintajärjestelmän kloonaamisesta ja sen kaupallisesta levittämisestä yhteistyöverkostossa eli franchising-ketjussa siten, että kaikki verkoston jäsenet hyödyntävät liiketoimintamallia samalla tavalla. Franchising-konseptista on-

kin joissakin yhteyksissä varsin osuvasti käytetty ilmaisua ”system leasing”. Franchising-konsepti ja franchising-ketju muodostavat yhdessä franchising-järjestelmän, joka sisältää niin markkinoinnillisia, strategisia kuin myös oikeudellisia elementtejä.

Markkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna franchising on jakelujärjestelmä, jossa yhtenäistä menettelytapaa noudattaen tuotetaan ja myydään tavaroita, palveluja tai näitä molempia. Yhtenäistä menettelytapaa ilmentävät ulospäin yhdenmukaiset tuotteet ja yhdenmukainen ulkoinen esiintyminen. Tuotteiden yhdenmukaisuus rakentuu yksityiskohtaisille menettelyohjeille, joiden mukaan toimittaessa tuotanto ja myynti tapahtuvat täysin samalla tavalla kaikissa ketjuun kuuluvissa yrityksissä. Yhdenmukaisen ulkoisen esiintymisen elementtejä ovat liiketoimintajärjestelmän yhdenmukainen sisustaminen, yhtenäinen markkinointiviestintä sekä liiketoiminta saman tuote- ja liikemerkin alla.

Markkinointistrategiaa laajemmin liiketoimintastrategian näkökulmasta tarkasteltuna franchising on franchise-antajalle yritystoiminnan kasvu- ja levittämistapa sekä samalla täysin uusi ja erillinen liiketoiminta-alue. Franchise-ottajalle se on puolestaan liiketoiminnan harjoittamistapa, joka franchise-antajalta saadun tuen ansiosta on usein myös hyvin tuottoisa. Molempien osapuolten saamien hyötyjen muodossa franchisingissa yhdistyvät franchise-antajan suurtuotannon edut ja franchise-ottajan pienyritykselle tyypillinen tehokkuusetu.

Osapuolten oikeudellisen suhteen näkökulmasta tarkasteltuna franchising tarkoittaa vaihdantasuhdetta, jossa päämiehen asemassa oleva osapuoli eli franchise-antaja korvausta vastaan tarjoaa luomaansa ja omistamaansa liiketoimintakonseptiin käyttöoikeuden saaneelle ja sitä hyödyntävälle franchise-saajalle erityyppisiä palveluja ja liiketoimintaa tukevia materiaaleja. Liikeidean käyttöoikeuden luovuttamisen sopimus sisältää siten kaikki toiminnassa tarvittavat tiedot ja järjestelmät liikeidean käytön onnistuneeksi toteuttamiseksi. Palveluilla tarkoitetaan erilaisia franchise-saajan liiketoimintaa tukevia suorituksia, kuten ketjuun kuuluvien yritysten henkilöstön kouluttaminen, ketjun yhteisen markkinoinnin organisointi, yhteisen laatujohtamisen luominen, tiedonvaihtojärjestelmien ylläpitäminen ja jopa taloushallinnon tehtävien suorittaminen ketjuun kuuluvien yritysten puolesta.

Näille palveluille tuotetaan lisäarvoa erilaisilla tukimateriaaleilla. Franchise-saajan käyttöönsä saama konkreettinen materiaali sisältää kirjalliset menettelytapaohjeet eli toimintakäsikirjan sekä lomakkeiston ja muita tarvikkeita, kuten erilaista mainosmateriaalia. Ohjeiden, muiden materiaalien ja käsikirjojen yhdessä franchise-sopimuksen kanssa muodostama kokonaisuus nimetään franchise-paketiksi.

Franchising-ketjuilla on erilaisia käytäntöjä sen suhteen, paljonko liiketoimintamallin käyttöoikeuden saaminen ja hyödyntäminen tulevat maksamaan. Franchise-antajan franchise-saajalta perimä korvaus muodostuu käytännössä useista eri osista. Ketjun jäseneksi liittyessään franchise-saaja maksaa kertaluontoisen liittymismaksun. Toiminnan kestäessä franchise-saaja maksaa jatkuvia palvelumaksuja, jotka tavallisesti perustuvat toimipaikan myyntivolyymiin. Lisäksi franchise-saajan velvollisuutena voi olla suorittaa erillistä suoritusten määrään perustuvaa korvausta franchise-antajan tarjoamista tukipalveluista, tuotteista ja tarvikkeista sekä liiketoiminnan

puitteista, kuten liiketiloista, kalusteista ja sisustuksesta.

Franchising-liiketoiminnan vaihtoehtoiset muodot

Franchising-järjestelmällä ei ole yhtä ainoaa muotoa, vaan siinä on erotettavissa useita erilaisia toteutustapoja. Ehkä yleisin jaottelutapa on luovutettavan oikeuden laajuuden ja franchise-antajan ja -saajan välisen suhteen kiinteyden pohjalta tapahtuva jaottelu. Tämän perinteisen jaottelutavan mukaan franchising-toiminnassa voidaan erottaa kolme eri muotoa, joita ovat:

- *Tuotejakelu-franchising, jossa on kysymys puhtaasti jakelutieratkaisusta. Siinä ketjuun kuuluvat yritykset sopimuksen pohjalta toimivat franchiseantajan myymän sekä mahdollisesti myös kehittämän tai valmistaman tuotteen jakelukanavana markkinoilla. Yritysten yhteistyö rajoittuu käytännössä jakelun suorittamiseen ja tuotteiden yhdenmukaisuuden valvontaan. Tuotejakelu-franchising on historiallisesti pisimpään ja nykyisinkin kaikista yleisimmin käytetty, vaikka siitä harvemmin käytetään franchising-nimitystä.*
- *Tavaramerkki-franchising, joka on yrittäjävetoinen toimintamalli ja tarkoittaa, että franchise-antaja luovuttaa franchise-saajalle oikeuden käyttää omassa liiketoiminnassaan franchise-antajan merkkiä tai nimeä. Ketjuun kuuluvien yritysten toimintamallit ovat kuitenkin hyvin erilaisia eivätkä yritykset käytännössä harjoita juuri mitään yhteistyötä. Toisaalta järjestelmään kuuluu tarkat laatustandardit, sillä brandimielikuvan ylläpitäminen on yksi markkinoinnin kulmakivistä, ja markkinoinnillisen edun saavuttaminen sen avulla on tärkeä tavoite.*
- *Liiketoimintamalli-franchising, joka on franchisingin uusin ja pisimmälle kehittynyt tyyppi. Siinä franchise-antaja luovuttaa koko liiketoimintamallin käyttöoikeuden franchise-saajalle. Osapuolet myös harjoittavat tiivistä, jatkuvaa ja kattavaa yhteistyötä esimerkiksi markkinoinnissa ja tuotekehityksessä. Franchising-termillä tarkoitetaankin yleisesti ottaen juuri tätä toiminta-muotoa, josta on myös käytetty nimitystä "toisen sukupolven franchising". Toimintamallina se on ollut suosittu ja voimakkaasti yleistynyt erityisesti palvelualoilla, joille se sopii erittäin hyvin.*

Toinen yleisesti käytetty jaottelutapa on funktionaalinen luokittelu eli toimintakonseptin sisällön tai toimialan mukaan tapahtuva jaottelu, jossa voidaan erottaa neljä eri franchising-tyyppiä. Konseptin sisällön tai toimialan mukaisen jaottelun mukaan franchising-muotoja ovat:

- *Valmistus-franchising, jossa tuotteen valmistaja toimii franchise-antajana ja markkinoi omalla tuotemerkkillään varustettuja valmistamiaan tai valmistuttamiaan tuotteita valtuutettujen myyjien eli franchise-saajien kautta.*
- *Palvelu-franchising, jossa palveluyritys kasvattaa oman palvelutuotteensa saatavuutta luovuttamalla oman toimintamallinsa toisen yrityksen käyttöön. Tätä toimintamuotoa käyttävät omassa franchising-järjestelmissään erilaiset asiantuntijaorganisaatiot.*

- *Jakelu-franchising eli markkinointilisensijärjestelmä, jossa tehtävänä on ketjun kautta tapahtuva tuotteen välitys asiakkaille. Tuotannolliset yritykset ja kauppa- ja kauppaketjut ovat käytännön esimerkkejä jakelu-franchisingin käyttäjistä.*
- *Tuotannollinen franchising, joka on järjestelmäpaketti, jossa tuotannollinen tai teollinen yritys myy toiselle yritykselle koko liikeidean eli koko yritystoiminnan järjestelmän, johon kuuluvat yrityksen tuotteet, tuotantomenetelmät, erilaiset laatustandardit, markkinoinnin toimintapolitiikka, tieto- ja informaatiojärjestelmät, tavaramerkit, markkinoinnin järjestelmät, yrityksen johtamisen menetelmät ja jopa yrityksen koko imago.*

Kussakin mainitussa tyyppissä voidaan myös yhteistyösuhteen laajuudessa ja yksityiskohtaisemmassa sisällössä olevien erojen pohjalta erottaa joitakin variaatioita.

Franchising-liiketoiminnan menestystekijät

Franchisingtoiminnan menestyksellisyys asettaa franchise-antajan liikeidealle varsin paljon vaatimuksia. Liikeidean on oltava tuottava, kannattava, menestyvä, kilpailuetua tarjoava, perusteellisesti dokumentoitu, käytännössä testattu ja koeteltu sekä paketoituna helposti monistetava. Lisäksi sen pitää olla yltenyt brandin tasolle, ja siihen pitää olla yhdistyneenä riittävä määrä toiminnallisesti keskitettyjä ja kehittämisen mahdollistavia voimavaroja. Liikeidean pitemmälle kehittämisen lisäksi resursseja tarvitaan myös franchise-yrittäjien tukemiseen markkinoinnissa, tuotannossa, koulutuksessa ja mahdollisesti myös taloushallinnossa. Kun kaikki nämä elementit ovat kunnossa, on ketju laadukas ja houkutteleva myös ketjuun kuuluvien ja siihen pyrkivien yritysten näkökulmasta tarkasteltuna.

Franchising-ketjun yksittäisen jäsenen kannalta on tärkeää, että ketjun kaikki jäsenyritykset ovat motivoituneita toimimaan yhdenmukaisesti. Ketjun yhden jäsenen edesottamuksilla tai laiminlyönneillä on haitallinen vaikutus sekä franchise-antajan että kaikkien muiden ketjuun kuuluvien franchise-saajien liiketoiminnan menestysedellytyksiin. Tärkeä jatkuvuuden turvaava menestystekijä on myös franchise-antajan perimien korvausten kohtuullisuus suhteessa vastineeksi tarjottavien suoritusten määrään ja laatuun.

Joillakin toimialoilla franchise-saajille tarjottavien liikepaikkojen hankinnassa ja valinnassa onnistuminen on olennaisen tärkeää. Esimerkiksi pikaruokaravintolan on tärkeää sijaita vilkkaalla liikepaikalla. Autovuokraamon liikepaikan taas on parasta sijaita lähellä jotakin joukkoliikenneasemaa. Sen sijaan erikoistuneemmilla toimialoilla, kuten asiantuntijapalvelujen tuottamisessa, liikepaikan merkitys on luonnollisesti vähäisempi.

Kansainvälisen franchising-ketjun jäsenyys

Monille suomalaisille yrityksille ja niiden joukossa myös sosiaalisille yrityksille saattaa hyvän liiketoimintavaihtoehdon tarjota jäsenyys kansainvälisessä franchising-ketjussa. Jos ketjun toimintakonsepti on hyvä ja toimiva, tarjoaa se ketjun jäsenyritykselle hyvät mahdollisuudet menestyvään liiketoimintaan.

Kun pieni suomalainen yritys on mukana kansainvälisessä franchising-ketjussa, on liiketoiminnassa enemmän tai vähemmän kysymys kotimaan rajat ylittävästä liiketoiminnasta. Se, miten vahva vaikutus kansainvälisellä kytkennällä on liiketoimintaan, riippuu olennaisesti siitä, miten franchising-antaja on organisoinut oman toimintansa.

Kansainvälisen franchising-toiminnan vaihtoehtoisia menettelytapoja ovat:

- *Suora franchising, jossa liiketoimintamallin käyttöoikeuden luovuttaja toimii suorassa yhteydessä maassa toimivan paikallisen franchise-yrittäjän kanssa. Sopimussuhteen perusasetelma on näin ollen sama kuin kotimaisessa franchisingissa.*
- *Master-franchising, jossa franchise-antaja sijoittaa kohdemarkkina-alueelle ns. master franchise -yksikön eli keskuspaikan, sekä antaa tälle oikeuden perustaa toimintaorganisaatio kyseiselle alueelle. Master franchise -yksikkö voi käytännössä olla joko yritys tai luonnollinen henkilö, ja se voi organisaatiota perustaessaan toimia kahdella vaihtoehtoisella tavalla. Käytännössä se voi perustaa toimipisteitä joko itse omistuspohjaisesti tai ottamalla uusia franchise-yrittäjiä toimimaan ikään kuin alaisinaan.*
- *Yhteisyrityksen perustaminen, jossa franchise-antaja perustaa paikallisen yrityksen kanssa yhteisyrityksen aluksi käynnistämään ja myöhemmässä vaiheessa laajentamaan liiketoimintaa.*
- *Tytäryrityksen perustaminen kohdemaahan, mikä on muodoltaan ulkomaisen franchise-antajan kohdemaahan tekemä investointi, joka tuo päämiehen lähelle kohdemaan paikallisia ketjuun kuuluvia yrityksiä. Ketjuun kuuluvan yrityksen kannalta se on usein hyvä toimintamuoto, koska ketjun tuki on lähellä ja saatavissa ilman välikäsiä. Myös toimintakonseptin kehittäminen on tällöin usein yksinkertaisempaa.*
- *Area development agreement -järjestelmä, jossa franchiseantaja antaa kohdemaan jollekin paikalliselle yritykselle oikeuden kehittää franchise-verkoston niin, että tämä toimii kaikkien alueella olevien yksikköjen omistajana. Kyseiselle yritykselle ei siis anneta mitään sub-franchising-oikeuksia. Konseptin luoja kannalta menettelytapa on varsin käyttökelpoinen silloin, kun franchise-antaja onnistuu löytämään yhteistyökumppaniksi luotettavana pidettävän ja riittävät resurssit omaavan yrityksen, jolla on kyky huolehtia koko alueen toiminnasta kokonaisuudessaan yksin. Myös ketjun jäsenenä olevan yrityksen etu voi tällöin toteutua parhaalla mahdollisella tavalla.*

Pääsääntöisesti suomalainen yritys osallistuu franchising-toimintaan siten, että se toimii jonkin ulkomaisen franchising-ketjun jäsenenä eli franchise-ottajana suorassa franchisingissa. Mahdollista on myös toimia kansallisena masterina edustaen jotakin kansainvälistä ketjua Suomen markkinoilla tai perustaa täkäläinen yhteisyritys tämän kanssa. Houkutteleva, joskin runsaita resursseja vaativa vaihtoehto on area development agreement -järjestelmän mukainen menettely, jossa toimitaan kansainvälisen franchise-ketjun ainoana kansallisena edustajana useamman toimipisteen voimin.

Kansainvälisen franchising-liiketoiminnan menestysedellytykset

Kansainvälisen franchising-liiketoiminnan menestyksellisyys riippuu liiketoimintakonseptin luoneen yrityksen resursseista ja markkinoinnin kilpailukeinoista. Resursseilla tarkoitetaan toiminnallisia ja taloudellisia voimavaroja. Menestykseen vaikuttavia markkinoinnin kilpailutekijöitä taas ovat tuote, hinta, saatavuus ja viestintä.

Yrityksen tuotteeseen kohdistuu luonnollisesti monia erilaisia vaatimuksia, ja mielikuvatekijöillä on korostunut merkitys suhteessa muiden operaatiomuotojen tuotteelle asettamiin vaatimuksiin. Franchising-konseptin kulmakiviä ovat markkinoitavan tuotteen nimi, tavaramerkki, maine ja imago, sillä ilman niitä ei ole mahdollista luoda markkinoinnissa välttämätöntä vahvaa brandia eli merkkituotteen leimaa.

Tuotteen vahva asema kilpailukeinojen joukossa johtaa siihen, että hinnan merkitys kilpailukeinojen joukossa jää suhteellisesti vähäisemmäksi. Onhan tunnettua, että vahvan imagon saaneista merkkituotteista ollaan yleisesti halukkaita maksamaan enemmän kuin merkittömistä ja heikon imagon rasittamista tuotteista. Tämä koskee luonnollisesti sekä tavaroita että palvelusuorituksia.

Saatavuudessa kilpailutekijänä on painottunut ulkoisen saatavuuden puoli eli käytännössä liikepaikkojen sijaintitekijät. Kuitenkin myös sisäisellä saatavuudella on merkitystä varsinkin ravintola- ja hyvinvointipaleluiden toimialoilla, sillä palvelutilanteen ja -olosuhteiden toimivuus luo asiakasviihtyvyyttä, mikä on edelleen omiaan vahvistamaan imagoa ja laatumielikuvaa.

Kuluttajamarkkinoilla tärkeimpiä viestinnän lohkoja ovat toimipaikassa tapahtuva henkilökohtainen myyntityö ja mainonta sekä jossakin määrin myös menekinedistäminen. Puolestaan yritysmarkkinoilla ja asiantuntijatoimialoilla painottuvia viestinnän lohkoja ovat kentällä tapahtuva henkilökohtainen myyntityö sekä sisäinen ja ulkoinen suhdetoiminta. Näistä sisäinen suhdetoiminta, johon sisältyy esimerkiksi henkilöstön kehittäminen ja tiedonlevitys, on myös olennainen osa franchise-järjestelmän luomista, ylläpitoa ja kehittämistä.

5.5 Sopimusvalmistus

Sopimusvalmistus tarkoittaa menettelyä, jossa yritys korvausta vastaan valmistuttaa tai laittaa kokoon toisella yrityksellä tietyn määrän itse kehittämiään ja mahdollisesti omalla nimellä tai tavaramerkillään varustettuja tuotteita, jotka se tämän jälkeen kokonaisuudessaan itse markkinoi eteenpäin. Sopimusvalmistusta onkin siten usein pidetty lisensoinnin ja franchisingin välimuotona.

Sopimusvalmistus on sosiaaliselle yritykselle varsin hyvin soveltuva liiketoiminnan muoto ja se voi toimia joko ostajana eli valmistuttajana tai myyjänä eli valmistajana toisen yrityksen tuotteelle. Valmistuttajana toimiminen mahdollistaa keskittymisen ydintoimintoihin ja samalla myyntivolyymien kasvattamisen. Valmistajan etuna taas on, että luotu toimitussuhde turvaa yritykselle peruskuormitusta ja sitä kautta myyntituloa tietyn sopimusjakson ajan.

Sopimusvalmistuksen käyttötilanteet

Sopimusvalmistus tulee operaatiomuotona kysymykseen etupäässä silloin, kun valmistuttaminen ulkopuolisella yrityksellä on kokonaistaloudellisesti edullisempaa kuin itse valmistaminen. On myös olemassa yrityksiä, jotka jättävät koko valmistuksen sopimusyritysten tehtäväksi ja keskittävät voimavaransa tuotteiden kehittämiseen ja markkinointiin.

Vähäisen pääoma- ja henkilöstötarpeen takia sopimusvalmistus sopii erinomaisen hyvin aloittavien ja pienten yritysten toimintamalliksi. Valmistuksen ulkoistaminen mahdollistaa suurenkin toimituskapasiteetin rakentamisen ja ylläpitämisen. Sopimusvalmistuksen soveltuvuus operaatiomuodoksi on jossakin määrin heikko vain silloin, kun tuotteen valmistusprosessi ehdottomasti edellyttää korkeatasoista osaamista ja korkea laatu on tärkeä kilpailukykytekijä markkinoilla.

Valmistajana toimivan yrityksen ryhtyminen sopimusvalmistajaksi voi perustua joko pyrkimykseen kohottaa kapasiteetin käyttöastetta tai yrityksen tuoteratkaisuihin, joihin sisältyy päätös valmistuspalveluiden tarjoamisesta. On myös olemassa yrityksiä, jotka eivät valmista mitään omaa tuotetta, vaan kaikki myynti tulee valmistuspalveluiden myynnistä.

Sopimusvalmistus vaihtoehtona lisensoinnille

Sopimusvalmistus voi olla lisensoinnin vaihtoehtona tilanteessa, jossa oma valmistustoiminta ei ole joko edullista tai ollenkaan mahdollista. Sopimusvalmistuksen etuja lisensointiin verrattuna ovat:

- *parempi markkinoinnin kontrollointimahdollisuus*
- *informaation saaminen suoraan markkinoilta*
- *mahdollisuus saada laajempaa markkinointikokemusta*
- *mahdollisuus suurempiin kokonaisvoittoihin*
- *suurempi toiminnan joustavuus*

Sopimusvalmistuksen haittoja lisensointiin verrattuna puolestaan ovat suuremmat markkinointikustannukset, laajemmat osaamisvaatimukset ja korkeampi liiketoimintariski.

5.6 Lisensointi

Lisensointi eli lisenssin myynti operaatiomuotona tarkoittaa menettelyä, jossa tietyn suojatun joko teollisen tai henkisen tietouden yksinoikeudella omistava taho sopimuksella ja korvausta vastaan luovuttaa teollisen tai henkisen toiminnan harjoittamista varten käyttö- ja hyödyntämisoikeuden teollisen tuotteen tai sen valmistusmenetelmän patenttiin, taitotietoon, tuotteen mallioikeuteen tai tavaramerkkiin tai vaihtoehtoisesti henkisen tuotannon tekijänoikeuteen.

Lisensoinnissa ei siis ole kysymys itse oikeuden luovutuksesta, vaan osapuolten välinen sopimussuhde on tavallaan verrattavissa vuokrasopimussuhteeseen. Lisenssin saaja maksaa so-

pimuksen kohteena olevan aineettoman oikeuden käyttöoikeudesta lisenssin luovuttajalle vuokraan verrattavissa olevaa korvausta eli rojaltaa. Sopimuksen kohteena olevan oikeuden käyttäminen tarkoittaa käytännössä, että lisenssin ostaja valmistaa ja myy sopimustuotteita lisenssin myyjän nimellä varustettuna tai suojattua menetelmää käyttäessään aina ilmoittaa sen käyttöoikeuden luovuttajan nimen.

Toisena täsmennyksenä esitettyyn määritelmään on, että mainittujen immateriaalioikeudellista suojaa saavien oikeuksien luovuttamisen lisäksi sopimussuhde saattaa sisältää myös erityyppisen oikeuksilla suojaamattoman osaamisen luovutusta, jolloin lisenssin myyjä sitoutuu antamaan sopimuskumppaninsa käyttöön kaiken sen tiedon, joka hänellä on olemassa tietystä toiminnasta. Lisenssin saajalle luovutettava tieto saattaa olla välttämätöntä tuotteen valmistuksessa tai myynnissä. On huomattava, että suojaamatonkin tieto sisältää käytännössä aina luottamuksellisia ainesosia.

Lisensointijärjestelyt voivat olla sisällöltään ja laajuudeltaan varsin vaihtelevia kokonaisuuksia. Tyypillisessä lisensointijärjestelmässä teknisen ytimen muodostavat patentit ja tietotaito, joita mahdollisesti täydentävät tukevana osina tavaramerkit, mallit, tekijänoikeudet sekä markkinoinnin ja liikkeenjohdon taitotieto. Joissakin harvemmissä tapauksissa lisenssijärjestelmän ydin on markkinoinnillinen, ja sen muodostavat tavaramerkki yhdessä markkinointitietouden kanssa. Tällöin tekijänoikeus, malli ja patentti sekä tekninen ja liikkeenjohdollinen taitotieto toimivat ydinosa eri tavoin täydentävinä tukiosina.

Lisensointi voi tarjota myös sosiaaliselle yritykselle liiketoimintamahdollisuuksia joko lisenssin antajan tai saajan roolissa. Sosiaalisen yrityksen status ei tee yritystä millään tavoin erilaisiksi muiden yritysten joukossa, ja siten siihen pätevät kaikki yleiset lisenssitoiminnan lainalaisuudet.

Lisensoinnin tyypit

Lisensoinnin edellä esitetyn määritelmän nojalla teollisoikeuksiin kohdistuvat lisenssisopimukset jaotellaan kolmeen päätyyppiin, joita ovat:

- *tuotelisenssit*
- *menetelmälisenssit*
- *edustuslisenssit*

Tuotelisenssisopimuksella sovitaan koko tuotteen, sen osan tai komponentin tai tuoteparannuksen käyttö-, valmistus- tai markkinointioikeuden luovuttamisesta. Menetelmälisenssisopimuksella sen sijaan luovutetaan käyttöoikeus tuotteen valmistusmenetelmään tai sen osaan sekä mahdollisesti myös oikeus käyttää mallisuoja tai valmistuksessa tarvittavia raaka-aineita. Edustuslisenssisopimus tehdään tavallisesti kahden projektitoimituksia markkinoivan teollisen yrityksen välillä, jolloin sopimus koskee kohteena olevien järjestelmien projektointia, valmistuksen jakamista ja markkinointitoimenpiteitä.

Lisenssisopimukset voidaan myös jaotella kolmeen pääryhmään sen perusteella, missä laajuudessa lisenssinantajan oikeudet hyödyntää lisenssin kohteena olevaa oikeutta on rajattu pois. Tämän perusteella lisenssisopimusten kolme päätyyppiä ovat:

- *jaettu lisenssi, jossa lisenssinantaja säilyttää oikeutensa itse hyödyntää lisenssin kohdetta ja jakaa lisenssejä myös muille yrityksille*
- *ainoana lisenssinsaajalle myönnetty lisenssi, jossa lisenssinantaja varaa itselleen oikeuden hyödyntää lisenssin kohdetta*
- *eksklusiivinen lisenssi, jossa lisenssinantaja sitoutuu olemaan myöntämättä lisenssiä muille ja olemaan itse hyödyntämättä lisenssin kohdetta*

On selvää, että lisenssinsaajan edun mukaista on pyrkiä tekemään sellainen lisenssisopimus, joka mahdollisimman pitkälle mahdollistaa yksinoikeuden saamisen.

Lisensointi liiketoimintana

Lisenssisopimuksen myötä lisensoinnista tulee lisenssin myöntäjälle uusi liiketoiminta-alue varsinaisen tuotannollisen toiminnan rinnalle. Lisensointi tuo sille lisätuottoa oikeuksien luovuttamisesta saatujen rojaltien muodossa. Joissakin tapauksissa lisenssien myynti voi myös olla yrityksen ainoa tulonlähde.

Vastaavasti lisenssinsaajan kannalta lisenssin saaminen tuo mahdollisuuden harjoittaa liiketoimintaa, joka muussa tapauksessa edellyttäisi tuotekehitystyötä, joka saattaisi olla pitkäkestoista ja kallista. Lisensoinnin tuotekehitykseen liittyvät taloudelliset riskit pystytään välttämään ja riski rajoittuu maksettaviin lisenssimaksuihin.

Lisenssin luovuttamisesta vastikkeena maksettavien rojaltimaksujen neljä päätyyppiä ovat:

- *kynnysraha*
- *vuosirojalti*
- *kertakorvaus*
- *sopimuksen purkamismaksu*

Kynnysraha on luonteeltaan alku- eli perusmaksu, jollaisena pidetään niitä korvauksia, joiden lisäksi maksetaan myös vuosirojaltia. Kynnysrahan maksuperusteena käytetään tavallisesti niitä kustannuksia, joita myyjälle aiheutuu lisensointihankkeen toteuttamisesta, mukaan luettuna sitä edeltävät tutkimuskustannukset. Joissakin tapauksissa kynnysraha voi myös olla tietty prosenttiosuus suunnitellun liiketoiminnan budjetoidusta liikevaihdosta. Käytännössä kynnysraha voidaan maksaa joko useassa erässä tai kertakorvauksena.

Lisenssin myöntäjän etujen kannalta kynnysrahan tulisi olla sen verran suuri, että se auttaisi vähentämään riskiä ja epäonnistumisen tapahtuessa riittäisi kattamaan lisensointihankkeen aiheuttamat kustannukset. Kynnysrahan tulisi kuitenkin olla sopivassa suhteessa suunnitellun liike-

toiminnan laajuuteen. Joka tapauksessa kynnysrahan asettaminen tarjoaa lisenssin myöntäjälle mahdollisuuden testata lisenssin ostajaehdokkaan todellista mielenkiintoa hankkeeseen.

Vuosirojalti on tavalla tai toisella liiketoiminnan laajuuteen sidottu maksuvelvoite. Se voi olla joko tasasuuruinen tai liikevaihdon ja ajan suhteen aleneva. Rojaltimaksun suuruus riippuu käytännössä alkumaksun suuruudesta ja toimialasta. Joissakin tilanteissa rojaltiprosentti voidaan määrittellä tiettyjen perusteiden mukaan liukuvaksi. Vain joissakin harvoissa tapauksissa on prosenttina määritellyn vuosirojaltin sijasta käytetty pelkkää kiinteää vuosimaksua.

Rojaltin laskentaperusteena on sopimuksen kohteena olevien tuotteiden liikevaihdon ja sopimustuotannon arvon lisäksi käytetty suoritetuotannon kappalemääriä, myyntikatetta, koneiden käyttötuntimääriä tai ostettuja komponentteja tai raaka-aineita. On myös mahdollista käyttää näiden laskentaperusteiden yhdistelmää. Mainitut laskentaperusteet ovat käyttökelpoisia myös menetelmä- ja edustuslisenssien kohdalla. Laskentaperusteiden lisäksi rojaltille voidaan määrittää myös lisensoinnin kohteen käytön määrästä riippumaton minimitaso. Tämä ns. minimirojalti antaa lisenssinantajalle tietyt takeet lisenssin tehokkaasta hyödyntämisestä ja turvaa tälle tietyn vähimmäistulon.

Kertakorvausta eli kertarojaltia käytetään rojaltin maksutapana suhteellisen harvoin. Yleisimmin kertakorvausta käytetään maksumuotona know-how-sopimuksissa ja menetelmälisensseissä, jotka liittyvät standardituotteen valmistamiseen tai massatuotantoon.

Sopimuksen purkamismaksu on tyypiltään sopimukseen perustuvien tulevien vuosirojaltien sopimuksen purkautumishetkelle diskontattu arvo. Sitä koskeva määräys sisältyy käytännössä lähes kaikkiin lisenssisopimuksiin. Eriyksen tärkeää ehdon sisällyttäminen sopimukseen on silloin, kun sopimukseen uhratut varat ja kate on laskettu saatavan takaisin kokonaan tai lähes kokonaan rojaltituloina tai kun kynnysrahaa ei ole maksettu ollenkaan tai sen määrä on hyvin vähäinen

Lisenssinsaajalta voidaan periä myös joitakin muita korvauksia. On mahdollista, että joitakin lisensointijärjestelyn aiheuttamia kustannuksia ei ole sisällytetty kynnysrahaan, vuosirojaltiin, kertakorvaukseen tai sopimuksen purkamismaksuun, jolloin niistä laskutetaan erikseen toimenpiteistä syntyneiden kustannusten perusteella.

Maksumuotojen perusteella on mahdollista muodostaa rojaltien maksamiseen lähes lukematon määrä erilaisia yhdistelmätapoja. Lukuisten maksutapojen lisäksi voidaan käyttää myös lukuisia eri maksuvälineitä. Tavallisimmin maksu suoritetaan rahana, mutta joissakin tilanteissa maksuvälineenä voidaan käyttää myös lisenssin ostaneen yrityksen osakkeita tai vastalicenssiä.

Lisensoinnin käyttömotiivit

Lisensointi sopii yrityksen ensisijaiseksi toimintatavaksi ainoastaan suhteellisen harvoin. On kuitenkin tilanteita, joissa se on varteenotettava vaihtoehto. Lisensoinnin käytettävyys liiketoiminnan operaatiomuotona perustuu luonnollisesti erilaisiin olemassa oleviin motiivitekijöihin.

Lisensoinnin motiivi voi juontaa juurensa yrityksen ominaispiirteistä, tehdyistä innovaatioista ja markkinaolosuhteista. Yrityksestä itsestään johtuvia tekijöitä ovat taloudelliset ja toiminnalliset resurssit, kun taas innovaatiosta johtuvia tekijöitä ovat tuotteen tai menetelmän asema elinkaarella ja liiketoiminnallinen merkitys. Markkinoista johtuvia syitä taas ovat immateriaalioikeuksien kysyntään, teknologiseen kilpailuun ja yhteiskunnallisen ympäristöön liittyvät tekijät.

Yrityskohtaiset motiivit

Yrityksen omilla taloudellisilla ja toiminnallisilla resursseilla on keskeinen vaikutus siihen, miten hyvin lisensointi soveltuu sen operaatiomuodoksi. Tämä pätee niin lisenssin antajaan kuin sen saajaankin. Lisensointi on varteenotettava vaihtoehto niille yrityksille, joilla on jatkuvasti vaikeuksia rahoituksen riittävyyden suhteen. Lisensoinnin etuna on, että se ei lisensointijärjestelmän perustamisvaihetta lukuun ottamatta aiheuta merkittäviä kustannuksia eikä sido juurikaan pääomaa. Aloituvaiheessa kustannuksia syntyy lisensointijärjestelmän luomisen vaatimista tutkimuksista ja sopimusten laatimisesta.

Toinen yrityksen resursseihin liittyvä lisensoinnin kynnystä alentava tekijä on lisenssin antajan puolella yrityksen vajavaiset toiminnalliset resurssit eli käytännössä riittämättömät edellytykset tarpeeksi laajamittaisen tuotannon ja myyntityön harjoittamiseen. Resurssien vajavaisuus voi liittyä niiden sekä tuotannon määrään että sen laatuun. Resurssien riittämättömyyden asteesta, mutta toisaalta myös liiketoiminnalle asetetuista tavoitteista riippuen lisensointi saattaa usein olla toimivin tapa hyödyntää tehtyä innovaatiota.

Toisaalta silloinkin, kun voimavarat olisivat riittäviä muihin operaatiomuotoihin, saattaa lisensointi mahdollistaa tiettyjen voimavarojen tehokkaamman käytön. Lisensointi voi siten myös olla keino liiketoiminnan jollakin osa-alueella olevan suhteellisen edun hyödyntämiseen.

Olemassa olevista resursseista johtuvat syyt voivat johtaa lisensointimenettelyn omaksumiseen myös lisenssin saajan puolella. Yrityksellä voi olla jonkin innovaation hyödyntämiseen sopivaa käyttämätöntä tuotantokapasiteettia, mutta ei täysin omien tuotteiden kehittämiskapasiteettia. On olemassa myös yrityksiä, jotka on perustettu hyödyntämään muiden tekemiä innovaatioita lisensoinnin kautta. Lisenssivalmistajina toimivien yritysten ei tällöin tarvitse ollenkaan kohdistaa voimavaroja tuotesuunnitteluun, vaan kaikki panostukset keskitetään tuotantotoiminnan menetelmien kehittämiseen.

Innovaatioon liittyvät lisensoinnin motiivit

Keskeinen lisensoinnin käytettävyyteen vaikuttava tekijä on innovaation asema elinkaarella. Innovaation elinkaaren aikana lisensoinnille on käytännössä kaksi otollista ajankohtaa. Ensimmäinen sopiva ajankohta on elinkaaren alussa eli innovaation kehittämisen ja suojaamisen jälkeisessä kasvuvaiheessa. Toinen sopiva ajankohta on elinkaaren loppuvaiheessa eli silloin, kun innovaatiota on markkinoitu jo pitkään, ja alkuperäisellä markkinalla oleva kysyntä ja käytetty teknologia ovat saavuttaneet kyllästymisvaiheen. Molemmista tilanteista lisenssin myynti voi auttaa huomattavasti kasvattamaan liiketoiminnan tuottoja.

Esittelyvaiheessa myyntituotot ovat tarpeellisia syntyneiden tutkimus- ja kehityskustannusten nopeammaksi kattamiseksi. Erittäin lyhyen elinkaaren omaavilla innovaatioilla kasvuvaiheessa tapahtuva lisensointi saattaa hyvinkin olla ainoa tapa saada keksinnöstä irti paras mahdollinen hyöty. Kyllästymisvaiheessa lisenssien myöntäminen on tavallaan asemaan kaivautumista eli pyrkimystä tuottojen laskun hidastamiseen tai tulojen kertymisen jatkamiseen vielä senkin jälkeen, kun on luovuttu innovaation hyödyntämisestä omassa tuotannossa. Samalla lisensointi auttaa myös hidastamaan innovaation markkinaosuuden laskua.

Lisensointi saattaa toki olla perusteltua myös innovaation elinkaaren kypsyysvaiheen aikana. Näin meneteltäessä lisenssinantajan strategiana on nopeasti kerätä voittoa innovaatiolla, jonka elinkaaren tiedetään jäävän lyhyeksi. Lisensioimatta jättäminen saattaisi käytännössä merkitä pienempää voittoa ja markkinaosuuden menettämistä kilpailijoille.

Jos innovaatiolla on vähäinen rooli liiketoiminnassa, eivät mittavat tuotannolliset investoinnit ole taloudellisesti mielekkäitä, vaan on keskityttävä ja investoitava vain olennaiseen. Vähämerkityksellisten liiketoiminnan harjoittaminen lisensoinnin kautta auttaa tällöin saavuttamaan parhaan mahdollisen kokonaistuottavuuden.

Markkinatekijöihin perustuvat motiivit

Yrityksen resurssien sekä innovaation ominaisuuksien ja elinkaaren vaiheen ohella lisensoinnin taustatekijänä ovat usein myös markkinoilla innovaatioon kohdistuva kysyntä ja vallitseva kilpailutilanne. Jos innovaatioon kohdistuu markkinoilla suurta kysyntää eivätkä yrityksen omat resurssit riitä kysynnän tyydyttämiseen eikä tuotantokapasiteetin lisääminen olisi taloudellisesti mielessä tarkoituksenmukaista, tarjoaa lisensointi sopimusvalmistuksen ohella mahdollisuuden hyödyntää innovaatiota parhaimmillaan jopa hyvin laajoilla markkinoilla.

Monilla toimialoilla innovaatioiden hyödyntäminen oman tuotannollisen toiminnan kautta on erittäin kallista ja lisäksi se vaatii paljon tuotannollisia ja markkinoinnillisia resursseja. Siksi onkin jopa olemassa yrityksiä, joiden liiketoiminta pitää sisällään ainoastaan tuotteiden kehittämistä ja saavutettujen innovaatioiden myyntiä suurille yrityksille. Näillä yrityksillä ei ole alun perin ollut tarkoitus aloittaa valmistustoimintaa, vaan lisensoida tehdyt innovaatiot suuryrityksille ja saada tuloa tutkimus- ja kehitystyön suorittamisesta.

Lisensoinnin taustalla saattaa myös olla kasvava riski kilpailun heräämisestä ja tuotteen kopiointista. Lisensioimatta oleminen tai sen aloittamisessa myöhästyminen saattaa joissakin tapauksissa edistää kilpailun haitallisia vaikutuksia. On huomioitava, että kilpailevien yritysten ei välttämättä tarvitse loukata immateriaalioikeuksia, vaan ne voivat alkaa tuottamaan omaa tuotettaan halvemmalla ja mahdollisesti myös nopealla aikataululla. Halvat jäljitelmät saattavat joissakin tuoteryhmissä nopeastikin saavuttaa suuren markkinaosuuden ja kaventaa innovaation kehittäjän taloudellista tulosta.

Lisensoinnin sopimusosapuolet

Lisensoinnin osapuolina ovat lisenssin luovuttajapuolella yritys tai keksijä, ja lisenssin saajapuolella käyttämätöntä tuotantokapasiteettia omaava yritys. On selvää, että ostajaehdokkaiden keskuudessa ollaan pääasiassa kiinnostuneita niistä yrityksistä ja keksijöistä, joiden luomat innovaatiot pystyvät tarjoamaan selkeää taloudellista hyötyä.

Kun oikeuden omistajana on luonnollisen henkilön ominaisuudessa oleva keksijä, on lisensointi tälle käytännössä oman yrityksen perustamisen vaihtoehto. Keksijälle kynnys lisenssin myyntiin on luonnollisesti matalampi kuin se on jo ennestään tuotannollista kapasiteettia omaaville yrityksille. Käytännössä keksijä myy lisenssin, ellei innovaation tuottamaa potentiaalista hyötyä arvioida niin suureksi, että yritystoimintaan sisältyvä riski kannattaa ottaa.

Varsin usein lisenssin ostajana on yritys, josta myyjäosapuoli omistaa osan. Tällaisesta lisenssin saajasta käytetään nimitystä ”kontrolloitu asiakas”. Tällaisessa tapauksessa valvonnan toteuttaminen on lisensoijan taholta helppoa, koska itse osallistutaan asiakasyrityksen hallintoon. Vaikka asiakkaan kontrolloitavuus helpottaakin valvontaa, ei se silti vapauta tekemään osapuolten juridisesta suhteesta väljempää. Tämä tulee muistaa varsinkin silloin, kun kontrollipiirin ulkopuolisilla tahoilla on enemmistö lisenssin saajana olevan yrityksen omistuksesta tai päätösvalasta. Myös täysin kontrolloidun eli kokonaan omistetun asiakasyrityksen kohdalla lisenssi tarvitaan juridisista syistä muun muassa teknologian siirtoa varten.

Asiakkaan yrityskoko on varsin olennainen onnistuneeseen lopputulokseen vaikuttava tekijä. Suuri yritys ei aina ole paras mahdollinen ostaja, koska sen todellinen kiinnostus lisenssiä kohtaan voi olla vähäinen tai rajoittunut. Lisenssi saattaa tosin sanoen ”hukkuu” suureen yritykseen eikä sen suorittamat markkinointiponnistelut sen takia ole riittäviä. Sen seurauksena tuotteen menekki ja saadut rojalit saattavat jäädä yllättävän pieniksi. Toisaalta pienikään yritys ei ole paras mahdollinen asiakas, sillä sen tekniset ja kaupalliset voimavarat ovat usein varsin rajoitetut, eikä kaupasta tällöin saada parasta mahdollista saatavissa olevaa hyötyä.

Muita asiakkaaseen liittyviä onnistumistekijöitä ovat tämän toimiala ja ominaisuudet yleensä sekä lisensoinnille asetetut tavoitteet. Samalla alalla toimiva yritys saattaa olla vähemmän suositeltava kumppani, koska se voi myynnin kasvattamisen sijaan pyrkiä estämään lisensoinnin kohteena olevan teknologian tulemisen markkinoille. Toisaalta aikaisemmin täysin eri toimialaa edustaneella yrityksellä saattaa olla riittämättömästi osaamista laadukkaiden tuotteiden valmistamiseen, mikä saattaa johtaa tuotteen imagon heikkenemiseen ja tavaramerkin arvostuksen heikkenemiseen markkinoilla.

Edellä lausutun perusteella voisi vetää johtopäätöksen, että osittain samalla toimialalla lisenssin myyjän kanssa toimiva keskisuuri yritys olisi optimaalinen asiakas. Näin suoraa johtopäätöstä ei voi kuitenkaan tehdä, vaan lisenssin ostajan sopivuutta on arvioitava myös muilla kuin toimialaan ja yrityskokoon liittyvillä kriteereillä. Jokaisella potentiaalisella asiakkaalla on oma historiansa ja omat ominaisuutensa, joihin kuuluvat seikat voivat tehdä siitä hyvän partnerin täysin siitä riippumatta, mikä on yrityksen toimiala tai liiketoiminnan mittakaava.

5.7 Toimipaikkaverkostot

Yrityksellä voi luonnollisesti olla useita eri toimipaikkoja. Niistä kukin voi toimia toisiaan vastavalla tavalla tai vaihtoehtoisesti niiden toiminnot ovat jollakin tavoin eriytyneitä. Toimipaikkaverkostossa kukin toimipaikka on epäitsenäinen yksikkö ja taloudellisesti erottamaton osa yhtä ja samaa yritystä. Monitoimipaikkaisen yrityksen kukin toimipaikka on tavallisesti oma tulossikkönsä, jolloin kunkin toimipaikan kannattavuutta on helppo seurata.

Sosiaalisen yrityksen toimipaikkaverkosto on luonnollisesti kaikin tavoin tavanomainen eli yrityksen eri toiminnot voivat olla joko eriytettyjä tai eriyttämättömiä. On mahdollista, että tuki-työllistettyjä henkilöitä työskentelee yhtä lailla kaikissa toimipaikoissa tai työllistetyt on sijoitettu osaan toimipaikoista tai vain yhteen toimipaikkaan. Jos työllistettävät tarvitsevat työssään tukea, on tehtäviin sijoittamisen luonnollista olla mahdollisimman keskitettyä. Toisaalta jos toimipaikat ovat toiminnallisesti eriytettyjä ja jonkin toimipaikan soveltuvuus suhteessa työllistettyjen absoluuttisiin tai suhteellisiin vahvuuksiin on ilmeistä, on luonnollista sijoittaa työllistetyt tällaiseen toimipaikkaan. Molemmissa mainituissa tapauksissa saavutetaan todennäköisesti paras kustannustehokkuus.

Toimipaikkaverkoston tehtävät ja perustamismotiivit

Eriyttämisen taustalla voi olla joko tarve alentaa toiminnan kustannuksia tai vaihtoehtoisesti parantaa yrityksen suoriutumiskykyä ja sitä kautta lisätä toimintatuottoja. Kustannusedut perustuvat tavalla tai toisella logististen suoritusten tehostumiseen. Myös pyrkimys tuottojen lisäämiseen liittyy logistisiin tekijöihin ja tavoitteeseen palvella hyvin asiakkaita. Sekä kustannussäästöt että tuottojen lisäykset tuovat positiivisen lisän yrityksen tulorahoitukseen ja sen seurauksena myös rahoitustilanteeseen, mikä edelleen luo edellytyksiä kannattavuuden parantamiselle.

Koska toimipaikan ylläpitäminen aiheuttaa kiinteitä eli myynnin määrästä riippumattomia kustannuksia, tulee sen perustaminen kysymykseen vasta silloin kun liiketoiminta on niin laajaa, että toimipaikan kustannukset jäävät pienemmiksi kuin mitä ovat vaihtoehtoisen ja rakenteellisesti kevyemmän toimintatavan kustannukset. Toimipaikan perustamisen kannattavuusrajan laskeminen on yksinkertainen laskutoimitus, jossa erotellaan ja lasketaan yhteen vaihtoehtoisten toimintatapojen muuttuvat ja kiinteät kustannukset ja vertaillaan eri vaihtoehtojen kokonaiskustannuksia.

Jos yrityksen eri toimintoja eriytetään eri toimipaikkoihin, ovat niille soveltuvia tehtäviä tyypillisesti hankinnat, varastointi, valmistus, kokoonpano, tutkimus, kehittäminen, myynti ja erilaiset palvelutoiminnot. Sosiaalisen yrityksen tapauksessa kehittämistoiminnolla on suhteellisesti varsin keskeinen merkitys, sillä sen piiriin kuuluu myös henkilöstön valmiuksien parantaminen. Muiden mainittujen toimintojen kohdalla sen sijaan painottuvat yleiset operatiiviset syyt.

Monitoimipaikkaisen yrityksen hallinto

Kun yrityksellä on lukuisia toimipaikkoja ja sen organisaatio on siten fyysisesti levittänyt eri paikkoihin, kohtaa yritys haasteita niin liiketoiminnan kuin myös henkilöstön hallinnassa. Liiketoiminnan johtamisessa vaaditaan enemmän koordinaatiota, kun taas henkilöstön johtaminen mahdollisesti edellyttää mittavampaa työpanosta johtamisessa ja valvonnassa. Kaikki nämä aiheuttavat lisäkustannuksia, jotka on pystyttävä kattamaan monitoimipaikkaisuuden luomalla liiketoiminnan tuottojen kasvulla.

Monitoimipaikkaisen yrityksen taloushallintoon kohdistuu menettelytapavaatimuksia, joiden tarkoituksena on varmistaa ulkoisen laskentatoimen sisältämän dokumentoinnin selkeys. Lisäksi sisäisen laskentatoimen puolella tehdään tuottojen ja kustannusten erittelyjä, jotka tekevät mahdolliseksi tarkasti seurata erityyppisten tuottojen ja kustannusten muodostumista. Toimipaikkaverkostossa laskentatoimi on kokonaisuudessaan huomattavasti yksinkertaisempaa kuin tytäryhtiöverkostossa, jossa kullakin yhtiöllä on oma kirjanpitoonsa, joiden perusteella laaditaan koko yhtiöryhmää koskeva konsernitilinpäätös.

5.8 Tytäryhtiöverkostot

Tytäryhtiöverkostolla tarkoitetaan yritysten muodostamaa verkostorakennetta, johon kuuluu joukko toisiinsa omistusyhteydessä olevia yrityksiä siten, että yksi yrityksistä on konsernin emoyhtiö, joka kokonaan tai osittain omistaa joukon muita yrityksiä eli tytäryhtiöitä. Samaan yhtiörakenteeseen voi kuulua myös vähemmistöomistettuja osakkuusyhtiöitä, joita ei kuitenkaan vähemmistöomistuksen takia lasketa konserniin kuuluviksi.

Sosiaalinen yritys voi olla konsernissa lähtökohtaisesti yhtä lailla joko emoyhtiönä tai tytäryhtiönä. On kuitenkin luontevampaa ja todennäköisempää, että sosiaalinen yritys on konsernissa tytäryhtiönä. Kun otetaan huomioon sosiaalisesti yritykseksi rekisteröitymisen taustalla oleva motiivitekijät, toteutuvat ne tytäryhtiön kohdalla huomattavasti emoyhtiötä paremmin.

Tytäryhtiöverkoston muodostamisen motiivit

Ansainnan kannalta tarkasteltuna tytäryhtiöverkoston muodostamisen taustalla voi olla joko markkinoinnillisia, rahoituksellisia tai riskinhallintaan liittyviä syitä. Markkinoinnillisesti voi olla hyödyllistä eriyttää jokin tietty toiminto erilliseen yhtiöön, sillä tällöin toiminnan profiloituminen on selkeämpää kuin toimittaessa osana muuta yritysorganisaatiota. Toiminnan yhtiöittäminen voi myös helpottaa riskipääoman saatavuutta, jolloin yrityksen rahoitus järjestyy helpommin ja mahdollisesti myös rahoituskulujen hallinta helpottuu. Joillakin erittäin riskipitoisilla toimialoilla pääomayhtiön perustaminen tytäryhtiöksi on keino suojautua vahinkoriskeiltä, sillä pääomayhtiön mahdollisesti kaatuessa menetys rajoittuu taseen omaan pääomaan.

Koska tytäryhtiö on oma oikeudellinen yksikkönsä ja sillä on oltava tietyt hallinnolliset rakenteet, liittyy sen toimintaan sellaisia hallinnollisia kustannuksia, joita ei liity toimipaikkaverkostoon kevyempänä verkostorakenteena. Tämä kustannustekijä nostaa sitä rajaa, jonka jälkeen tytäryritys on operaatiomuotona taloudellisesti mielekäs. Laskettaessa tytäryhtiön kannattavuutta sillä

kuitenkin on varsin vähäinen merkitys suhteessa muihin motiivitekijöihin eli markkinoinnillisiin, rahoituksellisiin ja riskienhallintaan liittyviin tekijöihin.

Sosiaaliseen yritystoimintaan ei liity mitään sellaista, joka merkitsisi erityistä poikkeusta edellä mainituista tekijöistä. Jos tytäryhtiö on sosiaalinen yritys, on sillä luonnollisesti täysin samanlainen hallinnollinen rakenne ja samantyyppiset hallinnolliset kustannukset kuin millä tahansa muulla yrityksellä. Sen sijaan markkinoinnillisesti tytäryhtiön perustaminen saattaa olla edullista. Jos yritys toimii sellaisella toimialalla, jossa sosiaalisen yrityksen status ei tuota mitään positiivista etua, on liiketoiminnan sosiaalisesti vastuullinen osa syytä keskittää erilliseen yhtiöön, jotta sosiaalisen yrityksen kielteinen imago ei antaisi leimaa kaikelle liiketoiminnalle. Tähän liittyy kysymys sosiaalisena yrityksenä toimivan tytäryhtiön toimialasta, jonka olisi järkevää olla sellainen, jossa sosiaalisen yrityksen status on hyödynnettävissä tai ainakin sen mahdollinen negatiivinen vaikutus on mahdollisimman vähäinen. Jälkimmäisessäkin tapauksessa sosiaalisesti vastuullisesti toimivan tytäryhtiön kuuluminen konserniin voi olla hyödyllistä koko tytäryhtiöverkoston tasolla.

On myös mahdollista, että konserniin kuuluvan sosiaalisen yrityksenä yhtenä toimialana on henkilöstöasioihin liittyvät palvelut. Tällöin on mahdollista, että tytäryhtiö myy muille sosiaalisille yrityksille vastaavia palveluita kuin muille oman konsernin yhtiöille. Tällainen toiminta käytännössä edellyttää, että asiakaskunta on helposti ja lähellä tavoitettavissa.

Aivan samoin kuin sosiaalisen vastuun kantamisella voi olla markkinoinnillista merkitystä, voi se myös välillisesti vaikuttaa sekä oman että vieraan pääomaehtoisen rahoituksen saatavuuteen. Jos sijoittajat ja rahoituslaitokset eivät ole vakuuttuneita sosiaalisen yritystoiminnan menestysedellytyksistä, kannattaa sosiaalinen yritystoiminta keskittää erilliseen tytäryhtiöön, jotta vaikutukset eivät ulottuisi kaikkeen harjoitettavaan yritystoimintaan.

Myös riskienhallinnan komponenttia voi lähestyä samasta näkökulmasta. Jos sosiaalisen yritystoiminnan taloudellista riskiä muuhun liiketoimintaan liittyvää riskiä korkeampana, on sen keskittäminen tytäryhtiöön perusteltua. Samalla kuitenkin voi kysyä, onko sosiaalisen yritystoiminnan harjoittaminen ylipäänsä mielekästä, jos sen keskittäminen tytäryhtiöön on tarpeellista riskienhallintaan liittyvistä syistä.

6. Tulokset ja johtopäätökset

Edellä on käsitelty sosiaalisten yritysten liiketoimintaympäristöä, toimintaprosesseja, yrittäjätoimintaa ja operaatiomuotoja ansaintalogiikan näkökulmasta niiden pääpiirteitä esille tuoden. Kustakin neljästä luvusta voisi kirjoittaa monisatasivuisen teoksen ennen kuin aihepiiri tulisi käsiteltyä sillä tarkkuudella kuin millaisen maailman sosiaaliset yritykset omassa liiketoiminnassaan kohtaavat. Sosiaalisten yritysten johtohenkilöiltä siis edellytetään melkoisen suurta tiedonhaku-urakkaa, jos edellä esitetyt kuvaukset ovat tuoneet lukijan tietoon jotakin uutta.

Sosiaalisen yritystoiminnan arki on täynnä erilaisia käytännön asioita, eikä liiketoimintaosaamisen rakentamista voi mitenkään jättää työn ohessa tehtäväksi. Siksi on välttämätöntä palkata sosiaalisten yritysten johtotehtäviin henkilöitä, joilla on valmiina vahva kaupallinen ja liikkeenjohdollinen osaaminen. Muiden alojen osaamisesta – oli se miten korkeatasoista tahansa – ei ole apua liiketoiminnan johtamisessa, sillä siinä menestyminen käytännössä edellyttää vahvaa markkinoinnin, yritystalouden ja juridiikan osaamista.

Jos yrittäjyys yleensä on kova laji, on sosiaalinen yrittäjyys vieläkin vaativampaa. Sosiaalisilla yrityksillä ei itse asiassa ole varaa virheisiin ja epäonnistumisiin, sillä vähäisen lukumääränsä takia ne joutuvat helposti liike-elämässä suurennuslasin alle. Jokainen epäonnistuminen voi hyvinkin heijastaa vaikutuksia myös muihin sosiaaliin yrityksiin.

Siksi tarvitaan onnistumisia ja menestystarinoita. Niiden syntyminen edellyttää vain yhtä asiaa, joka on yrittäjyysosaaminen. Se pitää sisällään liikkeenjohtamisen tiedot ja käytännön taidot sekä vahvan asenteen pyrkiä jatkuvasti eteenpäin ja sinnikkyyttä kehittää yrityksen toimintaa.

Jos jotakin ei pysty tekemään hyvin, on se parasta jättää kokonaan tekemättä. Tämä pätee myös – ja varsinkin – sosiaaliseen yritystoimintaan.

Lähteet

Kirjallisuus

Bergstrand, J. 1994. Tehokas talouden ohjaus.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna.

Kinnunen, J., Laitinen, E. K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto?

Kotler, P. 2003. Marketing Management.

Laakso, H. 1998. Franchising yrityksen toimintamallina.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut.

Opinnäytetyöt

Kolehmainen, V. 2001. Oulun alueen matkailuyritysten synergiaedut ja verkostoitumisstrategiat. Pro gradu. Oulun yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.

Koskinen, N. 2007. Nainen yrittäjänä: Verkostoitumisen vaikutus pienyrityksen kilpailukykyyn. Pro gradu. Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta.

Nurmilaakso, J-M. 2000. Yritysverkostojen taloustieteellinen tarkastelu. Pro gradu. Helsingin yliopisto, kansataloustieteen laitos.

Turunen, E. 2007. Raha on ikuista, vain taskut vaihtuvat! Pro gradu. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma

7. Johdanto

Tämän raportin toimeksiantaja on Liiketoiminta ja Ansaintalogiikka - työryhmä, joka on osa Equal -yhteisöaloitteen kansallista teematyötä. Työryhmän tavoitteena on etsiä vaihtoehtoisia liikeideoita ja tunnistaa sosiaalisen yritystoiminnan erityisvaatimuksia. Käsillä olevan raportin tavoitteena on omalta osaltaan auttaa työryhmää saavuttamaan tavoitteensa.

Tämän raportti muodostuu neljästä osasta, joissa kuvataan viiden sähkö- ja elektroniikkaromu-toimialalla (SER) toimivan rekisteröidyn sosiaalisen yrityksen synty- ja käynnistysvaihetta sekä nykytilaa. Sosiaalisten yritysten tulevaisuuden näkymiä on kartoitettu uhkien ja mahdollisuuksien muodossa sekä esitetty liikkeenjohdon toimenpide-ehdotuksia sosiaalisen yritystoiminnan kehittämiseksi.

Tämän raportin laatimisen ovat mahdollistaneet yritysten liikkeenjohdon kanssa käydyt keskustelut, joista raportin tiedollinen anti on peräisin. Raportin tekemistä on johtanut sisältötyöryhmän koordinaattori Harri Niukkanen ja työtä on ohjannut Sytrim-projektista projektipäällikkö Merja Heikkilä ja projektin sisältöjohtaja Mauri Korhonen. Raportin kirjoittajat haluavat lämpimästi kiittää heitä tämän raportin laatimisessa.

Oulussa, toukokuussa 2007

7.1 Yritysten syntyvaihe

Tässä osassa kuvataan yritysten syntyvaihetta, mikä käsittää lähtökohtatilanteen, perustettavan yrityksen liikeidean kehittymisen sekä perustamisresurssit. Syntyvaiheen keskeistä henkilötoimijaa kutsutaan perustajaksi, vaikka tässä vaiheessa usein monien henkilöiden panos on merkityksellinen. Ajallisesti yrityksen syntyvaihe on kuvattu yrityksen konkreettiseen perustamiseen ja sen liiketoiminnan käynnistymiseen saakka.

Bovallius Palvelut Oy

Lähtökohtatilanne

Bovallius Säätiö on yli 100 vuotta vanha organisaatio ja sen toiminta-ajatuksena on luoda kulloinkin vallitsevissa yhteiskunnallisissa ja taloudellisissa olosuhteissa edellytyksiä kuurojen sekä muiden kuulo- ja kommunikaatioesteisten omatoimiselle, ihmisarvoiselle ja onnelliselle elämälle. Säätiöllä on Pieksämäellä toimiva ammattiopisto, jonka tehtävänä on huolehtia erityisopetuksen järjestämisestä sekä erityisoppilaitoksen yhteydessä vammaisille annettavasta valmentavasta ja kuntouttavasta opetuksesta ja ohjauksesta. Ammattiopisto harjoitti opetus-tehtävänsä ohella pienimuotoista, maksullista palvelutoimintaa, koska sillä oli käytettävissä sovat toimitilat, koneet ja laitteet tähän tarkoitukseen. Tämä toiminta palveli myös ammattiopiston opiskelijoita tarjoamalla valmennusta ammattitehtäviin.

Kesällä 2002 säätiön piirissä syntyi ajatus toteuttaa ammattiopiston maksullista palvelutoimintaa erillisessä yksikössä. Eurooppalaisen sosiaalisen yrityksen toimintamalli oli samanaikaisesti tulossa myös suomalaiseen lainsäädäntöön, minkä vuoksi säätiön valtuuskunta antoi toimitusjohtaja Heikki Suopohjalle tehtävän selvittää voitaisiinko Pieksämäelle perustaa sosiaalisen yrityksen tapaan toimiva erillinen yhtiö. Sosiaalisen yritystoiminnan ideasta keskusteltiin keskeisten Pieksämäellä toimivien yhteisöjen kanssa, minkä jälkeen päätettiin esiselvitysprojektin perustamisesta tavoitteena saada nämä tahot osakkaaksi perustettavaan sosiaaliseen yritykseen. ESI-SOFIA - projekti perustettiin hänen aloitteestaan Etelä-Savon TE-keskuksen työvoimaosaston rahoittamana. Projektin hallinnoijana toimi Diakonia-ammattikorkeakoulun Pieksämäen yksikkö. Projektissa selvitettiin sosiaalisen yritystoiminnan perustamis- ja toimintaedellytyksiä sekä maa- ja metsätalous-, sosiaali- ja koti- sekä korjausrakentamispalveluiden kysyntää Pieksämäellä ja lähiympäristössä. Projektissa oli mukana 10 eri organisaatiota, mutta riittävää kiinnostusta sosiaalisen yrityksen osakkuuteen ei mukana olleilla tahoilla kuitenkaan ollut. Perustettavan sosiaalisen yrityksen omistajaksi tuli näin ollen yksinomaan S. ja A. Bovalliuksen Säätiö.

Liikeidean kehittyminen

Bovallius ammattiopistolla oli ennen sosiaalisen yrityksen perustamista palvelutoimintaa liittyen lähinnä maa- ja metsätalouteen sekä korjausrakentamiseen. Säätiö halusi laajentaa tätä palvelutoimintaa, koska siinä nähtiin mahdollisuuksia kehittää ammattiopiston käytännön opetusta sekä henkilöstön ja opiskelijoiden ammatillista osaamista. Ammattiopiston ja toisaalta yrityksen fyysisten resurssien molemminpuolisen hyödyntämisen uskottiin tehostavan toimintaa kaikilta osin.

Perustamisresurssit

Inhimillinen pääoma

Yrityksen perustajilla oli vahva strateginen näkemys, miten ammattiopiston toimintaa voidaan kehittää luomalla uusia työ- ja valmennustilaisuuksia opiskelijoille uuden yritystoiminnan avulla. Perustajilla oli myös säätiön hallituksen ja valtuuskunnan vankka tuki uudenlaisten ammatillisen erityisopetuksen toimintamallien luomiseen. Kehitetty malli soveltui koulutuspoliittisesti hyvin uudenlaisen työpainotteisen ammatillisen opetuksen ”kokeiluksi”.

Sosiaalinen pääoma

Säätiön satavuotinen historia ja kiinteät yhteydet opetustoimen keskushallintoon samoin kuin muihin toimijoihin muodostivat merkittävän edun yhtiön liiketoiminnan käynnistämiseksi. Olemassa ollut laaja suhdeverkosto niin yksityisen kuin julkisen sektorin henkilöihin ja organisaatioihin muodosti sosiaalista pääomaa, jota voitiin hyödyntää toiminnan alkuvaiheessa. Esiselvitysprojektin aikana suhdeverkosto vahvistui ja laajeni merkittävästi myös paikallisiin toimijoihin. Bovallius-säätiön positiivista ”brandiä” voitiin siten hyödyntää yritystoiminnassa alusta alkaen.

Finanssipääoma

Säätiön erittäin vahva taloudellinen asema ja ammattiopiston fyysiset resurssit muodostivat erinomaiset puitteet yrityksen perustamiselle. Perustettavan yrityksen alkupääoma oli 30 000 €, joka myöhemmin korotettiin 60 000 €:on.

Fyysiset resurssit

Perustettavalla yrityksellä oli joiltakin osin mahdollisuus vuokrata ammattiopiston koneita ja laitteita sekä joitakin tarvittavia toimitiloja. Omistajalla oli myös myytävänä raaka-aineita maa- ja metsätalouden palvelutoiminnoille.

Organisaatiopääoma

Perustajilla oli käytössään vahvan organisaation tuki ja oma osaaminen yritystoiminnan käynnistämisestä ja johtamisesta. Perustajaorganisaatiolla oli myös erinomainen maine vastuullisena ja luotettavana toimijana ja yhteistyökumppanina. Tätä haluttiin korostaa myös perustettavan yrityksen toiminimessä Bovallius Palvelut Oy.

Ekokaarina ry

Lähtökohtatilanne

Kaarinan Työttömät ry oli harjoittanut kierrätyskeskustoimintaa vuodesta 1998. Kierrätykseen tuli erilaista tavaraa yksityis- ja yritysasiakkailta, käyttökelpoista materiaalia kunnostettiin ja myytiin. Kierrätystoiminta ei kuitenkaan ollut liiketaloudellista kannattavaa ja yhdistyksessä toimiva perustaja mietti voisiko perustamalla projektin löytää mahdollisuuksia kannattavaan toimintaan. Perustaja suunnitteli ELSA-projektin, jonka tavoitteena oli tehdä SER-materiaalin kierrätyksestä ja korjaamisesta kannattavaa liiketoimintaa. Varsinais-Suomen TE-keskus myönsi 3- vuotiselle ELSA-projektille rahoituksen, jossa projektipäällikön palkka katettiin 100 prosenttisesti ja muista kuluista 75 prosenttia emoyhdistyksen kattaessa loput kuluista.

Liikeidean kehittyminen

Kierrätystoiminta muodosti perustan tulevalle yritykselle. Emoyhdistyksessä oli ammattitaitoinen korjaaja, joka kunnosti käyttökelpoisen materiaalin myytäväksi. SER-materiaalin volyymi kasvoi ja ELSA-projektissa tutkittiin mitä ja miten SER-materiaalia pitäisi käsitellä ja olisiko toiminta liiketaloudellisesti kannattavaa. Oppia tähän haettiin Kauhajoelta, jossa SER-materiaalin käsittelyä myös harjoitettiin. Ajatuksissa oli tällöin perustaa yritys SER-toiminnan pohjalle. SER-materiaalin volyymin kasvaessa yrityksen perustaminen oli selkeä tavoite.

Emoyhdistyksen autokorjaamotoiminta lopetettiin perustajan toimesta tässä vaiheessa. Sen sijaan käynnistettiin kuljetuspalvelutoimintaa ja saaristossa mökkien kunnostustoimintaa. Vuonna 2000 Kaarinan Työttömät ry muutti uusiin toimitiloihin kierrätystoiminnan ja SER-materiaalin volyymin kasvaessa. Vuonna 2002 perustettiin kierrätystoiminnan yhteyteen hyllykirppis, josta yksityiset voivat vuokrata viikkopaikkoja tuotteilleen. Tämä osoittautui erittäin hyväksi ideaksi ja toimii edelleen. Hyllykirppis toimi erittäin hyvänä toiminnan markkinointikeinona ja jakelukanavana myös yhdistykselle, koska paikkojen vuokraajat toivat ostajia myös yhdistyksen tarjonnalle tuotteille.

Ekokaarina ry perustettiin 1.7.2005 ELSA-projektin päättyessä 30.6.2005 toiminnanjohtajan tekemän suunnitelman mukaisesti. Projektista syntyi sosiaalinen yritys ”yhdessä yössä”. Ekokaarina ry rekisteröitiin sosiaalisesti yritykseksi Sytrim-projektissa. Olihan yksi Sytrimin ja Ekokaarina ry:n Sytrimin osaprojektin tehtävä tehdä Ekokaarina ry:stä sosiaalinen yritys. Sytrimin osaprojektitoiminta ja samalla kehittämiskumppanuus käynnistyi huhtikuussa 2005.

Perustamisresurssit

Inhimillinen pääoma

Perustajan työskennellessä Turussa hän vastasi lehti-ilmoitukseen ja tuli valituksi Kaarinan Työttömät ry:n toiminnanjohtajaksi vuonna 1999. Perustajalla oli laaja kokemus yritystoiminnasta; hän oli työskennellyt autoalan perheyrietyksessä ja hänellä oli yrittäjäkokemusta myös omasta yritystoiminnasta. Lisäksi perustaja oli toiminut palvelualalla ja pitkään raskaan metallialan ammattitehtävissä myös ulkomailla.

Sosiaalinen pääoma

Perustajalla oli ennen toiminnanjohtajaksi tuloa laaja henkilökohtainen suhdeverkosto. Alussa hän loi hyvät suhteet Kaarinan kaupungin johtoon, työvoimatoimistoon, ja TE-keskukseen. Kaarinan Yrittäjät ry:lle perustaja järjesti tiedotustilaisuuden Kaarinan Työttömät ry:n ja perustettavan yrityksen toiminnasta, koska yrittäjien keskuudessa toiminta koettiin tuetuksi kilpailijaksi.

Emoyhdistyksen hallituksen puheenjohtaja ja taloudenhoitaja pitivät perustajan ajatusta liiketoiminnan kehittämisestä tärkeänä ja ymmärsivät oman tulonhankkimistoiminnan merkityksen emoyhdistykselle, mikä oli merkittävä tuki yrityksen perustamiselle, vaikka emoyhdistyksen hallituksessa ajatusta osin vierastettiin.

Kaarinan Työttömät ry:n toiminnassa oli 1990-luvun lopulla eri alojen osaavia työntekijöitä, joille perustaja halusi järjestää työtilaisuuksia.

Finanssipääoma

Perustettavan yrityksen alkupääoma järjestettiin emoyhdistyksen avulla. Myös ELSA-projektin rahoitus oli tärkeässä osassa. Kaarinan kaupungilta saatiin myös avustus yrityksen perustamiseksi sekä toimitilavuokrien kattamiseksi.

Fyysiset resurssit

Emoyhdistyksen toimitilat olivat tulevan yrityksen käytettävissä. Hallitilaa vuokrattiin yksityiseltä kiinteistönomistajalta SER-liiketoiminnan käyttöön ja ostettiin myös metallin paalaus kone.

Organisaatiopääoma

Kaarinan Työttömät ry oli perustettu 1993. Perustajan tullessa toiminnanjohtajaksi 1999 Kaarinan työttömien yhdistyksen organisaatio oli murrostilassa edellisen toiminnanjohtajan tultua irtisanotuksi. Uudella johtajalla ei ollut tietoa työttömien yhdistyksen toiminnasta. Yhdistyksen liikevaihto oli kolme miljoonaa markkaa ja perustaja ryhtyi organisoimaan yrittäjäkokemuksellaan yhdistyksen toimintaa uudelleen liiketoiminnan muotoon. Tässä hänen apuna toimi yhdistyksen taloudenhoitaja, joka tunsikin yhdistyksen talousasiat sekä emoyhdistyksen hallituksen puheenjohtaja. Ennen yrityksen perustamista emoyhdistyksessä keskusteltiin mahdollisuudesta perustaa osakeyhtiömuotoinen sosiaalinen yritys, mutta sosiaalisen yrityksen lainsäädäntö mahdollisti yhdistysmuotoisen sosiaalisen yrityksen perustamisen.

Elwira Oy

Lähtökohtatilanne

Itä-Lapin Työhönvalmennussäätiön toimesta oli Kemijärvellä organisoitu pienimuotoista työllistämistoimintaa. Säätiön puheenjohtajana oli Erja Kärkkäinen, joka siirtyi muihin tehtäviin kesäkuussa 2003 ja uudeksi toimitusjohtajaksi tuli Esa Mäkinen. Tällöin säätiön hallitus teki päätöksen sosiaalisen yrityksen perustamisesta, jonka liikeideaksi määriteltiin SER-purkutoiminta ja kylmälaitteiden käsittely.

Liikeidean kehittyminen

Perustettavan yrityksen liikeidea sai alkunsa Tervatulli Oy:n tehdyn vierailun aikana. Vierailun jälkeen Tervatullin johto teki aloitteen säätiölle, että liikeideaa kehitettäisiin kattamaan myös kylmälaitteiden teollinen käsittely SER-purkutoiminnan lisäksi. SER-purku käynnistettiin Kemijärven kaupungilta vuokratuissa tiloissa. Tervatullin johto selvitti mahdollisuutta aloittaa kylmälaitteiden käsittely ottamalla selvää kuinka Lapin ympäristökeskus suhtautuisi asiaan. Ympäristökeskuksen mukaan lakisäateisiä esteitä toiminnalle ei ollut. Toiminta-ajatus esiteltiin kaupungin elinkeinojohtaja Jari Luoma-aholle, joka puolestaan esitteli asian Kemijärven kaupunginjohtaja Timo Korvalle. Kaupunginjohtaja vei hankkeen poliittisten elimien käsiteltäväksi. Alkuun luottamusmiesten suhtautuminen hankkeeseen oli varauksellinen, mutta kaupunginjohtajan ja elinkeinojohtajan voimakas tuki vei hanketta eteenpäin.

Perustamisresurssit

Inhimillinen pääoma

Perustettavaa yritystä oli kehittämässä usean henkilön muodostama ”tiimi”, jossa kullakin henkilöllä oli merkittävä rooli.

Sosiaalinen pääoma

Perustajatiimi käytti kukin tahollaan hyväkseen henkilö- ja yhteisösuhteita. Tässä verkostossa oli yritystoiminnan ja toimialan osaamista ja kokemusta, jota hyödynnettiin perustamisvaiheessa ja myöhemmin yritystoiminnan jo käynnistyttyä.

Finanssipääoma

Työhönvalmennussäätiöllä ei ollut taloudellisia resursseja suunnitellun hankkeen toteuttamiseksi. Säätiön toimitusjohtaja ja Kemijärven elinkeinojohtaja alkoivat järjestää rahoitusta. Rahoittajatahoiksi tulivat Osuuspankki, Lapin TE-keskus ja Finnvera Oyj, joiden myöntämä rahoitus koostui avustuksista ja lainoista.

Fyysiset resurssit

Työhönvalmennussäätiö harjoitti SER-purkutoimintaa kaupungin teollisuusalueella vuokratiloissa. Toiminnassa käytettiin pelkästään käsityökaluja. Kylmälaitteiden käsittelylinjan investointisuunnitelmat käynnistyivät.

Organisaatiopääoma

Työhönvalmennussäätiöllä oli hyvä maine työllistävänä yksikkönä, mutta varsinaiset yritystoiminnan kulttuurit ja rutiinit ei ollut valmiina. Perustettavan yrityksen organisointiin toivat osaamista perustajatiimin jäsenet.

Neo-Act Oy

Lähtökohtatilanne

Työ & Toiminta perustettiin tammikuussa 1999 Meri-Vuosaaren Työttömät ry:n aloitteesta toiminnanjohtaja Kari Honkasen johdolla. Työ & Toiminta ry:n tavoitteena oli työllistää perustajayhdistyksensä jäseniä; vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Työ & Toiminta harjoitti mm. kirpputoritoimintaa, jossa myytiin työllistettyjen henkilöiden kunnostamia käyttötavaroita. Myös SER-materiaalin purku aloitettiin yhdistyksessä sen perustamisen jälkeen. Sosiaalisen yrityksen perustaminen tuli ajankohtaiseksi, kun sosiaalisen yrityksen laki tuli voimaan tammikuussa 2004. Yhdistyksen piirissä haluttiin perustaa toinen ”työllistämistyökalu” hyvin menestyvän yhdistyksen yhteyteen, yhdistyksessä suhtauduttiin lain toimeenpanoon varovaisesti ja näin yhdistyksessä ei tehty päätöstä sosiaalisesti yritykseksi rekisteröitymiseksi.

Liikeidean kehittyminen

Perustettavan yrityksen liikeideaksi ajateltiin alussa SER-liiketoimintaa, josta saatiin oppia Elwira-projektissa 2002–2004, johon emoyhdistys osallistui. Osakeyhtiömuotoisen sosiaalisen yrityksen taustalla oli ajatus, että se olisi vakuuttavampi toimija yritysasiakkaiden silmissä. Lisäksi

alihankinta-palvelujen tuottaminen erityyppisiin yritysten purku- ja kokoonpanoliiketoimintaan oli tavoitteena. Alihankintaliiketoiminta osoittautui kuitenkin vaikeaksi erittäin alhaisten palveluhintojen vuoksi ja niin ajatuksesta luovuttiin myöhemmin

Perustamisresurssit

Inhimillinen pääoma

Yrityksen perustajayhdistyksen toiminnanjohtajalla oli kertynyt kokemusta sosiaalisesta yritystoiminnasta ja hänellä oli myös hyvä avainhenkilötiimi. Hän oli sitoutunut perustamaan johtamansa yhdistyksen yhteyteen osakeyhtiömuotoisen, työllistävän sosiaalisen yrityksen. Sitoutumista lisäsi myös ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien rohkaiseva asenne. Tukea perustamiseen hän sai myös yhdistyksen hallituksen puheenjohtajalta ja jäseniltä.

Sosiaalinen pääoma

Perustajayhdistyksen toiminnanjohtajalla ja hallituksen puheenjohtajalla oli erinomainen suhdeverkosto toiminta-alueen eri toimijoihin, mikä helpotti perustamista. Toiminnanjohtaja rekrytoi Elware-projektiin henkilön josta myöhemmin tuli perustettavan yrityksen hallituksen puheenjohtaja. Toiminnanjohtaja oli tuntenut henkilön pitemmän aikaa ja näin ollen luottamus syntyi nopeasti.

Finanssipääoma

Perustettavan yrityksen alkurahoitus oli valmiina emoyhdistyksellä, näin alkurahoituksen suunnittelua käyttöpääomavarauksineen ei tarvinnut suunnitella. Perustamisvaiheessa uskottiin, että tulo-rahoitusta alkaa kertyä heti liiketoiminnan käynnistyttyä.

Fyysiset resurssit

Tarvittavat toimitilat olivat luvassa emoyhdistykseltä, niin myös tarvittavat laitteet ja työkalut.

Organisaatiopääoma

Neo-Act Oy:n organisaatiopääoma oli erittäin vahva, koska yrityksen omistajayhdistykselle oli vahvaa osaamista kierrätyspalvelujen myynnistä, henkilöstöjohtamisesta ja muista liiketoiminnan prosesseista. Omistajayhdistyksellä oli myös erittäin hyvä maine eri sidosryhmien, esimerkiksi Helsingin kaupungin virkamiesten keskuudessa. Omistajalla oli myös vakiintuneita yritysasiakkaita.

Tervatulli Oy

Lähtökohtatilanne

Tervatulli Oy:n syntyvaihe sai alkunsa kun yrityksen perustaja ja myöhemmin toimitusjohtaja Mauri Korhonen saapui Turusta toukokuussa 1995 Ouluun Nuorten Ystävät ry:n toiminnanjohtajan kutsumana käynnistämään projektia, jonka tavoitteena oli perustaa sosiaalinen yritys Nuorten Ystävät ry:n toiminnan yhteyteen. Perustajalla ei ollut tuolloin tietoa mitä sosiaalinen yritys tarkoittaa ja hän tutustui ideaan lehtileikkeiden ja muun saamansa materiaalin perusteella.

Perustajalle annettiin tehtäväksi yhdistää Limingan koulukoti Nuorten Ystävien toimintaan, mutta hanke peruuntui valtiovallan keskeyttäessä koulukodin yksityistämisen prosessin. Tällöin hän tutustui Uudenmaan lääninhallituksessa työskentelevään henkilöön, joka oli Stakesin palveluksessa. Suomen liittyessä Euroopan unioniin ko. virkamies kokosi konsortion, joka osallistui EU:n rahoittamaan Horizon-ohjelmaan, jossa yhtenä teemana oli sosiaalinen yritystoiminta. Perustaja suunnitteli ko. ohjelmaan projektin, joka hyväksyttiin osaksi projektikonsortiota, johon rahoitusta saatiin useita miljoonia markkoja. Suunnitellun projektin toteuttajaksi tuli Omaisiet mielenterveystyön tukena -järjestö, koska Nuorten Ystävät ry:n koulukotihanke peruuntui. Perustaja työskenteli tässä organisaatiossa toukokuuhun 1996 saakka.

Tämä jälkeen perustaja suunnitteli Oulun Kuurojen yhdistykselle projektin, jonka tavoitteena oli perustaa sosiaalinen yritys, joka työllistää kuulovammaisia henkilöitä. Tähän hankkeeseen hän haki rahoituksen, 300 000 markkaa Raha-automaattiyhdistykseltä ja hanke käynnistyi 1997 alussa. Projektin taustalla oli perustajan käymät keskustelut Kuurojen yhdistyksen puheenjohtajan kanssa, jonka tavoitteena oli työllistää kuulovammaisia henkilöitä. Kuulovammaisilla henkilöillä oli metallialan ammatillinen koulutus, mutta heillä ei ollut mahdollisuutta työllistyä normaaleihin yrityksiin kommunikointirajoitteensa vuoksi.

Liikeidean kehittyminen

Kuurojen yhdistyksen projektin alkaessa Pohjois-Pohjanmaan ympäristökeskus, joka oli harjoittanut nuorten työpajatoimintaa, halusi luopua tästä toiminnasta sekä luovuttaa koneet ja laitteet sopivalle jatkajalle. Perustaja neuvotteli ympäristökeskuksen johtajan kanssa, joka innostui Kuurojen yhdistyksen projektista ja työpajatoiminta siirrettiin perustettavaan sosiaaliseen yritykseen.

Perustajan metallialan osaaminen ja rekrytoitujen henkilökunnan ammatillinen koulutus oli tärkeä perustettavan yrityksen konepajaliiketoimintakonseptille, joka käynnistyi heti yrityksen perustamisvaiheessa. Metallialan prosessiosaaminen oli myös tärkeässä osassa myöhemmin alkavassa SER-liiketoiminnassa.

Rakennusalan palvelut käynnistyivät ensiksi pienillä huoneistojen remonttitöillä, koska hankkeella oli käytössään perustajayhdistyksen ammattiosaamista.

Perustajalla oli myös visio SER-liiketoiminnasta ja se konkretisoitui kun nuorten työpajan mukana siirtyi pienimuotoista kierrätystoimintaa Tervatulliin. SER-liiketoimintaan saatiin uusia ideoita mm. Saksasta, jossa perustaja tutustui jääkaappeja ja televisioita purkaviin sosiaalisiin yrityksiin kesälomamatkallaan 1997.

Perustamisresurssit

Inhimillinen pääoma

Tervatulli Oy:n perustaja työskenteli ennen Ouluun saapumistaan vuodesta 1982 Turun telakalla aluksi laivansuunnitteluisinöörinä ja myöhemmin projektivastaavana laivaprojektienvetäjänä. Tätä ennen hän oli työskennellyt vuodesta 1979 Tampella Oy:ssä paperikoneen suunnitteluteh-

tävissä ja sen jälkeen kattilaliiketoimintayksikössä. Näistä tehtävistä saadun laajan metallialan osaamisensa avulla hänellä oli hyvä näkemys perustettavan yrityksen metallialan liiketoiminnasta. Ouluun saapumisen jälkeen perustaja osallistui vuonna 1996 Stakesin organisoimaan sosiaalisen yrittäjyyden koulutukseen, jonka toteuttajana oli Bristolin yliopisto. Koulutuksen lopputyönä laadittiin suunnitelma sosiaalisen yritystoiminnan käynnistämiseksi. Perustajaa motivoi sosiaalisen yrityksen perustamiseen hänen kiinnostuksensa omien ideoiden toteuttamiseen, osaltaan motivaatiotekijänä oli myös perustajan vanhempien kuulovammaisuus.

Kuurojen yhdistyksen projektin käynnistyessä yhdistyksen hallituksessa ja jäsenenä oli eri alojen ammattiosajia, jotka tarjoutuivat neuvomaan ja kouluttamaan perustettavaan yritykseen rekrytoitavia henkilöitä. Tämä oli ensiarvoisen tärkeä resurssi yritykselle varsinkin rekrytoitaessa nuorempia henkilöitä. Ensimmäisissä työkohteissa tämä käytäntö osoittautui erinomaiseksi eläkkeellä olevien rakennusalan ammattimiesten opastaessa nuorempaa henkilöstöä.

Sosiaalinen pääoma

Perustajan muuttaessa Ouluun 1995 hänellä ei ollut Nuorten Ystävät ry:n johdon lisäksi suhteita paikalliseen elinkeinoelämään vaan hän loi suhteet henkilöihin ja siten organisaatioihin vähitellen. Ennen yrityksen perustamista syntyivät suhteet Oulun Kuurojen yhdistyksen työsuhteen kautta ja projektitoiminnan myötä Pohjois-Pohjanmaan ympäristökeskuksen johtoon. Nämä molemmat tahot ymmärsivät sosiaalisen yritystoiminnan erityisluonteen ja näiden suhteiden avulla saatiin merkittäviä resursseja alkavalle yritystoiminnalle. Henkilösuhde STAKESin aluekehittämissyksikön johtoon muodostui tärkeäksi yrityksen perustamisen jälkeisessä projektitoiminnassa.

Finanssipääoma

Syntyvaiheen rahoitus koostui kokonaan projektirahoituksesta. Horizon-ohjelmasta saatu rahoitus antoi perustajalle alkusysäyksen sosiaalisen yritystoiminnan suunnitteluun. Perustajan hakema rahoitus Raha-automaattiyhdistykseltä Kuurojen yhdistykselle sosiaalisen yritystoiminnan käynnistämiseen oli varsinainen pääomaresurssi alkavalle yritykselle. Tämän rahoituksen lisäksi Pohjois-Pohjanmaan ympäristökeskukselta siirtynyt projekti rahoituksineen mahdollisti nopean etenemisen yrityksen konkreettiseen perustamiseen ja käynnistämiseen kesällä 1997.

Fyysiset resurssit

Perustettavan yrityksen toimipaikka oli Kuurojen yhdistyksen toimisto, jossa perustaja suunnitelti alkavaa yritystoimintaa ja hankki tarvittavia resursseja. Perustamisprosessin loppuvaiheessa tehtiin vuokrasopimus suunnitellun liiketoiminnan edellyttämistä toimitiloista.

Osa liiketoiminnasta tarvittavista koneista ja laitteista saatiin ympäristökeskukselta siirtyvän projektin mukana, käynnistysvaiheessa työkalu- ja laitekantaa täydennettiin vähitellen liiketoiminnan tulorahoituksella, toiminta-avustuksilla ja Raha-automaattiyhdistyksen laiteinvestointi-avustuksen turvin 1996–1998.

Organisaatiopääoma

Perustettavan yrityksen yhtiömuodoksi perustaja valitsi yhteistyössä perustajayhdistyksen kanssa osakeyhtiön, koska päätöksenteko yhtiömuotoisessa yrityksessä on helpompaa ja nopeampaa kuin yleishyödyllistä toimintaa harjoittavassa järjestössä. Yhtiön hallitukseen haluttiin henkilöitä, jotka jakoivat perustajan kanssa yhteisen vision, joka oli kuulovammaisten työttömyyden poistaminen. Liiketoiminnan käytännön organisointia voitiin ”harjoitella” projektissa, josta hyväksi koetut toimintatavat siirrettiin perustajan toimesta alkavaan yritykseen ja näin hahmottui liiketoimintakonsepti. Toimitusjohtaja määritteli perustettavan yrityksen perustettavaksi kannattavan liiketoiminnan harjoittamisen, jotta voitaisiin tarjota työpaikkoja pitkäikäistyöttömille ja vajaakuntoisille henkilöille. Myöhemmin perustaja käytti sosiaalisen yrityksen perustamisprosessin organisointiosaamistaan toimimalla asiantuntijana kahden muun SER-alan yrityksen perustamisessa.

Yhteenveto syntyvaiheista

Ulkoinen liiketoimintaympäristö on lähtökohtatilanteissa usein poikkeava eri paikkakunnilla, mikä vaikuttaa yrityshankkeen etenemiseen perustettavan yrityksen liiketoimintastrategian laatimiseen. Syntyvaiheessa myös yrityshankkeiden taustaorganisaatioiden harjoittama toiminta voi olla hyvin erilaista.

Keskeisellä sijalla yritysten syntyvaiheessa on ollut voimakastahtoinen toimija tai tiimi, joka on useimmiten taustaorganisaation enemmän tai vähemmän tukemana lähtenyt kehittämään yrityshanketta toimivaksi yritykseksi.

Yrityshankkeen etenemiseen vaikuttaa myös toimijan alueellinen suhdeverkosto henkilöihin ja organisaatioihin. Laaja ja toimiva suhdeverkosto nopeuttaa yrityksen perustamista ja luo pohjan liikesuhteiden syntymiselle yrityksen aloittaessa liiketoiminnan. Toisaalta voidaan todeta, että toimijan suhdeverkosto laajenee hänen selvittäessään liiketoiminnan edellytyksiä yrityksen syntyvaiheen aikana.

Fyysiset resurssit näyttävät kehittyvän syntyvaiheen aikana, niiden puute ei estä yrityksen syntymistä vaan niitä voidaan mm. vuokrata ja jopa lainata, yhteiskäyttö on myös mahdollisuus.

Projektit toimivat hyvänä perustana yrityksen synnylle, koska projektirahoituksen turvin voidaan kokeilla ja selvittää niitä asioita, joista toimijalla ei ole tietoa. Onnistuneet projektit ovat avain rahoituksen saantiin.

Organisaatiopääoma vaihtelee yrityshankkeissa, toisella toimijalla on apuna taustaorganisaation hyvä maine, selkeät yritystoiminnan rutiinit ja yrityskulttuuri, toinen toimija kehittää näitä syntyvaiheen aikana.

Voitaneen todeta, että keskeistä yrityshankkeen onnistumiselle on toimijan kyky yhdistellä ja järjestää yllämainittuja resurssipanoksia sopivaksi yhdistelmäksi, ”resurssikimpuksi”, jota hän tarvitsee yrityksen perustamiseen ja käynnistämiseen.

7.2 Yritysten käynnistysvaihe

Yritysten käynnistysvaiheessa kuvataan yrityksen liiketoimintaa käynnistysvaiheessa ensimmäisten kuukausien aikana.

Bovallius Palvelut Oy

Organisaatio ja omistus

Bovallius Palvelut Oy perustettiin 2004 ja yhtiön omistajaksi tuli S. ja A. Bovalliuksen Säätiö ja toimitusjohtajana toimi säätiön toimitusjohtaja Heikki Suopohja. Yrityksen hallitus muodostui toimitusjohtajasta sekä kolmesta muusta jäsenestä, jotka edustivat toimialaosaamista.

Operatiivinen henkilöstö koostui kolmesta työhön osallistuvasta työnjohtajasta, joiden alaisuudessa toimi yhdeksän työntekijää, jotka olivat Bovallius Ammattiopiston entisiä opiskelijoita, työvoimatoimiston osoittamia pitkäaikaistyöttömiä sekä vapailta työmarkkinoilta rekrytoituja.

Rahoitus

Liiketoiminta käynnistyi peruspääoman ja tulorahoituksen turvin, mikä oli mahdollista ammattiopiston puolelta siirtyneiden toimintojen ja osittain myös asiakkaiden avulla. Alkurahoituksen tarvetta vähensi mm. toimitilojen ja kaluston joustava yhteiskäyttö ammattiopiston kanssa.

Toimitilat, sijainti, koneet ja laitteet

Yrityksen toimitilat sijaitsivat Pieksämäellä Bovallius-Säätiön omistamissa kiinteistöissä. Myös kiinteistöissä toimivan ammattiopiston tiloja voitiin vastiketta vastaan hyödyntää toiminnassa. Liiketoiminnassa tarvittavia koneita ja kalustoa osittain vuokrattiin ammattiopistolta, osittain ostettiin.

Tuotteet ja palvelut

Yritys alkoi tuottaa joitakin niitä palveluja ja tuotteita, joita säätiön ammattiopisto oli itse aiemmin tuottanut. Yrityksen keskeiset palvelut olivat kiinteistönhoito, pienimuotoinen rakennus- ja kunnostustoiminta, polttopuun tuotanto sekä autojen pesu. SER-liiketoiminnan suunnittelu käynnistyi huhtikuussa 2005 ja varsinainen liiketoiminta käynnistyi vuoden 2006 alusta.

Asiakkaat

Yrityksen asiakaskunta muodostui yksityishenkilöistä, jotka muodostivat merkittävemmän osan. Suurimmat yhteisöasiakkaat olivat Pieksämäen kaupungin eri virastot. Yritysassiakkaina merkittävimmät olivat paikalliset rakennusliikkeet ja paikallinen suurleipomo.

Tuotanto- ja palveluprosessi

Kiinteistönhoito- ja rakennuspalvelut tuotettiin asiakkaan määrittämässä kohteissa. Polttopuut ja autonpesupalvelut tuotettiin yrityksen omissa toimitiloissa.

Markkinointi ja viestintä

Käynnistysvaiheessa markkinointi oli lähinnä paikallislehti-ilmoittelua. Markkinointia tehostettiin luomalla aktiivisesti yhteisö- ja yrityskontakteja paikallisesti.

Logistiikka

SER-liiketoiminnan logistiikka järjestettiin hankkimalla kuljetuskalustoa, jotta materiaalia voitiin hakea yhteisö- ja yritysasiakkailta sekä Elker Oy:n järjestämistä keräyspisteistä. Esikäsittelyn jälkeen laivoille varastoidut purkujakeet haettiin metallin jatkojalostajien toimesta.

Henkilöstö

SER-liiketoimintaan rekrytoitavalle henkilöstölle järjestettiin 2005 neljä kuukautta kestävä työvoimapolitiininen koulutus, johon osallistui seitsemän henkilöä, joista palkattiin neljä henkilöä työsuhteeseen. Henkilöstön kokonaisvahvuus oli viisi henkilöä.

Ekokaarina ry

Organisaatio ja omistus

Ekokaarina ry:n jäsenenä on toiminnanjohtajan lisäksi kolme henkilöjäsentä ja se toimii Kaarin Työttömät ry:n tukiyhdistyksenä, jolle Ekokaarina ry:n säännöt määräävät palauttamaan liiketoiminnasta saadun mahdollisen tuoton. Alkuvaiheessa oli ongelmia rekisteröidä Ekokaarina ry Kaupparekisteriin, mutta Ekokaarina ry:n rekisteröityessä sosiaalisesti yritykseksi se liitettiin Kaupparekisteriin. Tämä toiminnan organisoimismuoto mahdollisti resurssien läpinäkyvän ja joustavan liikkeen yhdistysten välillä, mikä oli tärkeä viranomaistahoille. Tämä kevyempi organisointi helpotti myös liikkeenjohdon operatiivista toimintaa.

Rahoitus

Ekokaarina ry:n rahoitus järjestettiin Elsa-projektin rahoituksella sekä emoyhdistyksen tuella. Kassavirta vahvistui nopeasti käynnistyneen liiketoiminnan ansiosta. Emoyhdistyksen tuki oli tärkeä käyttöpääomatarpeen kattamiseksi.

Toimitilat, sijainti, koneet ja laitteet

Ensimmäinen toimitila vuokrattiin ja sen käydessä pieneksi hankittiin suurempi hallitila. Alussa käytössä oli myös trukki ja metallin paalaus kone.

Tuotteet ja palvelut

Ekokaarina ry:n päätuotteita olivat jatkojalostajille toimitetut SER-materiaalin purkujakeet ja testattuina uudelleenkäyttöön ohjatut SE-laitteet.

Asiakkaat

Ekokaarina ry:n SER-liiketoiminnan pääasiakkaat olivat metallinjatkojalostus-yritykset, joihin oli luotu suhteet jo ELSA-projektin aikana. Lisäksi asiakkaina oli liikeyrityksiä, jätehuoltoyrityksiä, virastoja, oppilaitoksia, sairaaloita ja kotitalouksia.

Tuotanto- ja palveluprosessi

SER-liiketoiminnan tuotantoprosessi oli pääosin kehitetty ELSA-projektissa. Tuotantoprosessin vaiheet ovat: materiaalin vastaanotto, varastointi, purkaminen, purkujakeiden lajittelu, pakkaus, jakeiden varastointi asiakastoimituksia varten.

Markkinointi ja viestintä

Asiakashankinnassa kokeneen markkinointipäällikön tekemä henkilökohtainen myyntityö oli keskeinen markkinointiviestinnän keino, mikä kasvattikin yritysasiakaskantaa nopeasti. Kuluttajamarkkinoinnin keinoina olivat pääosin paikallislehti, ilmaisjakelulehdet ja suoramainonta.

Logistiikka

Yrityksen kuljetukset järjestettiin emoyhdistyksen kalustolla, joka oli käytettävissä noudettaessa asiakkailta SER-materiaalia. Logistiikan toimivuutta kehitettiin myös yhteiskumppaneiden avulla.

Henkilöstö

ELSA-projektin päällikkö tuli johtamaan SER-liiketoimintaa, hänen lisäksi projektista palkattiin kolme henkilöä. Muu projektin henkilöstö jatkoi emoyhdistyksen palveluksessa SER-materiaalin purkutyössä. Henkilöstöä voitiin tarpeen mukaan siirtää emoyhdistyksestä. Henkilöstö muodostui työsopimussuhteisista, palkkatuella työllistetyistä, työharjoittelussa ja kuntouttavassa työtoiminnassa olevista henkilöistä. Alusta alkaen henkilöstön käytössä oli myös emoyhdistyksen tarjoamia virkistyspalveluja kuten kesäpaikka, vene ja retket. Henkilöstölle oli tarjolla myös työnhakupalveluja ja erilaisia sosiaalipalveluja.

Elwira Oy

Organisaatio ja omistus

Elwira Oy:n käynnistysvaiheessa omistajiksi tulivat Itä-Lapin Työhönvalmennussäätiö 80 prosentin osuudella sekä Työ & Toiminta ry ja Tervatulli Oy molemmat 10 prosentin osuudella. Elwiran hallituksen puheenjohtajana toimi Kemijärven kaupunginjohtaja ja jäsenenä omistajatahojen edustajat. Toimitusjohtajana toimi alkuvaiheessa Itä-Lapin Työhönvalmennussäätiön toimitusjohtaja oman toimensa ohella, mutta pian täysipäiväiseksi toimitusjohtajaksi rekrytoitiin johtaja Olli Aksovaara Powerpolis-projektista, koska hänellä oli laaja kokemus teollisesta yritystoiminnasta. Toimitusjohtajan lisäksi yrityksessä työskenteli alusta lähtien yksi avainhenkilö.

Rahoitus

Yrityksen liiketoiminnan edellyttämä tuotantokoneisto ja käyttöpääoma rahoitettiin TE-keskuksen avustuksilla sekä Finnvera Oyj:n ja Osuuspankin lainarahoituksella.

Toimitilat, sijainti, koneet ja laitteet

Yritys käynnisti liiketoimintansa entisen lääkeetehtaan tiloissa. Tuotannollinen liiketoiminnan käynnistäminen laiteinvestointineen sekä kylmälaitteiden välivarastointi edellytti tehokasta toimitilaratkaisua. Tuotantokoneisto hankittiin saksalaiselta toimittajalta ja tuotanto käynnistyi maaliskuussa 2004.

Tuotteet ja palvelut

Yrityksen päätuotteena olivat suunnitelman mukaisesti kylmälaitteiden käsittelypalvelut ja purkujakeiden myynti. SER-esikäsittelypalvelut siirtyivät yritykseen Itä-Lapin Työhönvalmennussäätiöltä, jossa toiminta oli alkanut ennen yrityksen perustamista.

Asiakkaat

Asiakaskunnan pääosan muodostivat purkujakeita ostavat metallinkäsittely-yritykset.

Tuotanto- ja palveluprosessi

Ennen kylmälaitteiden käsittelyprosessin käynnistymistä toteutettiin SER-materiaalin esikäsittely- ja purkutoimintaa. Kylmälaitteiden käsittelypalvelujen käynnistyessä liiketoiminta muuttui teolliseksi, mikä oli suuri muutos SER-alan sosiaaliselle yritykselle. Kannattava teollinen tuotanto vaati raaka-aineeksi suurempia kylmälaittevolyymejä siirryttäessä käsityöstä prosessituotantoon.

Markkinointi ja viestintä

Yrityksen alkuvaiheen markkinointi markkinoinnissa pyrittiin käyttämään hyväksi toimitusjohtajan ja omistajatahojen suhdeverkostoa.

Logistiikka

Saapuvan kylmälaittevolyymin kasvaessa yritys järjesti kuljetukset tekemällä sopimuksen paikallisen kuljetusyrityksen kanssa. Yksityisasiakkaiden toimittama materiaali otettiin vastaan toimitiloissa.

Henkilöstö

Henkilöstö rekrytoitiin käynnistämällä työvoimapolitiittinen koulutus työvoimahallinnon kanssa. Koulutukseen osallistui kymmenen henkilöä, joista viisi henkilöä rekrytoitiin.

Neo-Act Oy

Organisaatio ja omistus

Yrityksen omistajaksi tuli Työ & Toiminta ry sadan prosentin osuudella. Muiden mahdollisten omistajatahojen kanssa ei käyty keskusteluja. Operatiivisena liiketoiminnan johtajana toimi hallituksen puheenjohtaja. Muutamia työntekijöitä siirtyi yritykseen emoyhdistyksestä.

Rahoitus

Yrityksen rahoitus oli turvattu emoyhdistyksen toimesta ja investointeihin ei tarvittu rahoitusta, koska emoyhdistyksen koneita ja laitteita voitiin käyttää.

Toimitilat, sijainti, koneet ja laitteet

Yritys käynnisti liiketoiminnan emoyhdistykseltä vuokratuissa toimitiloissa. Koneet, laitteet ja muu kalusto vuokrattiin myös emoyhdistykseltä. Yrityksen toimitilat sijaitsevat Herttoniemessä Helsingissä.

Tuotteet ja palvelut

Yritys pyrki alkuvaiheessa tarjoamaan alihankintapalveluja lähiympäristön yrityksille, mutta alhaisen hintatason vuoksi palveluista luovuttiin. Sen sijaan alettiin panostaa kierrätyspalveluihin sekä SER-materiaalin purkuun ja esikäsittelyyn yhteistyössä perustajaorganisaation kanssa.

Asiakkaat

Pääasiakkaina olivat SER-materiaalin purkujakeita ostavat metallinkäsittely-yritykset. Huomioina voi todeta että muutamat asiakkaat mielellään ostivat osakeyhtiömuotoiselta sosiaaliselta yritykseltä.

Tuotanto- ja palveluprosessi

Käynnistysvaiheessa yrityksen tuotanto- ja palveluprosessi noudatteli emoyhdistyksen vastaviin prosesseja, näin kerran opittuja prosesseja voitiin hyödyntää tehokkaasti.

Markkinointi ja viestintä

Yrityksen johtaja käynnisti voimakkaat markkinointitoimet yrityksille. Markkinoinnissa voitiin hyödyntää myös emoyhdistyksen verkostoja.

Logistiikka

Yrityksen logistiikkatoiminnoissa käytettiin emoyhdistykseltä vuokrattua kalustoa.

Henkilöstö

Neo-Act Oy käytti alkuvaiheessa joustavasti hyväksi emoyhdistyksen henkilöstöresursseja hallituksen puheenjohtajan toimiessa operatiivisena johtajana. Hallintohenkilöstöä yrityksellä ei ollut, hallintopalvelut ostettiin emoyhdistykseltä.

Tervatulli Oy

Tervatulli Oy:n toiminta käynnistyi Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamasta projektista, jonka toteuttajana oli Oulun Kuurojen yhdistys. Projektin tavoite, sosiaalisen yrityksen perustaminen, saavutettiin kun Tervatulli Oy:n liiketoiminta käynnistyi perustamisprojektin aikana tehdyn suunnitelman mukaan. Tervatulli Oy päätettiin perustaa Kuurojen yhdistyksen hallituksen kokouksessa kesäkuussa 1997, perustajan tärkeänä tukena toimi yhdistyksen kuulovammaisen hallituksen puheenjohtaja, joka oli itse toiminut yrittäjänä.

Organisaatio ja omistus

Käynnistysvaiheessa toimitusjohtaja palkkasi käytettävissä olevalla projektirahoituksella organisaatioon kaksi avainhenkilöä Ensimmäiseksi toimitusjohtaja rekrytoi taloushallinnon osaajan, joka rakensi alkavan yrityksen taloushallinnon rutiinit. Henkilöstö tarvitsi myös työnjohtajan, joka pystyi kommunikoimaan kuulovammaisen henkilöstön kanssa. Osaavan työnjohtajan rekrytointi oli edellytys onnistuneille asiakastilauksille. Toimitusjohtajan tukena yrityksellä oli hallitus, jonka puheenjohtajana toimi Kuurojen yhdistyksen puheenjohtaja. Tervatullin omistaja oli Oulun Kuurojen yhdistys.

Rahoitus

Perustamisvaihe eteni nopeasti projektirahoituksen turvin. Ongelmaksi muodostui käyttöpääoman puute, koska projektirahoituksessa ei ollut tarkoitettu nopean liiketoiminnan kasvun vaatimaan käyttöpääoma-tarpeeseen. Välittömästi yrityksen käynnistämisen jälkeen saatujen tilausten toimittamiseksi tarvittiin lisää henkilöstöä, raaka-aineita ja työkaluja, mikä aiheutti ongelmia käyttöpääoman riittävydessä. Helpotusta tähän saatiin myöhemmin kun vuoden 1998 alusta Raha-automaattiyhdistys myönsi tukea työkalujen ja laitteiden hankintaan. Myös Oulun kaupungin työllistämistoimikunta myönsi avustusta käynnistämisen vaiheessa. Myöhemmin saatiin Raha-automaattiyhdistykseltä merkittävä toiminta-avustus, koska käynnistetty yritystoiminta todettiin merkittäväksi vajaakuntoisten työllistäjäksi.

Toimitilat, sijainti, koneet ja laitteet

Toimitilat yritykselle saatiin Pohjois-Pohjanmaan ympäristökeskuksen työpajatoimintaprojektin siirtyessä perustamisvaiheessa olevaan Tervatulliin ja toimitilan vuokratkin voitiin maksaa projektirahoituksesta. Myös osa tarvittavista konepajan koneista ja laitteista saatiin siirtyvän projektin mukana.

Toimitila mahdollisti pienimuotoisen konepajatoiminnan ja ensimmäisiä konepajapalveluja voitiin markkinoida heti perustamisen jälkeen. Tervatullin toimitila sijaitsi Korjaamotiellä Väli-vainion kaupunginosassa hyvien liikenneyhteyksien varrella, mikä helpotti tulo- ja lähtölogistiikan organisointia. Myöhemmässä kehitysvaiheessa neuvoteltiin toimitilojen ostamisesta, mutta hanke kariutui omistajavaihtokseen.

Tuotteet ja palvelut

Perustajan metallialan osaaminen ja kokemus alkuvaiheessa rekrytoitujen henkilöstön ammatissaamiseen lisäksi mahdollisti soveltuvien konepalvelujen tarjoamisen asiakkaalle. Palvelukokonaisuudessa ei tarjottu ainoastaan valmistettuja metallituotteita alihankintana vaan myös toimitettavien tuotteiden suunnittelu oli tärkeä osa varsinkin rakennusalan yritysasiakkaille.

Myös rakennusten kunnostustoimintaa tarjottiin kiinteistöyhtiöille ja yksityishenkilöille, koska alan osaamista oli yrityksessä jo perustamisprojektin aikana.

Uusien liiketoimintojen kehittäminen alkoi toden teolla yrityksen perustamisen jälkeen, jotta alihankintapalvelujen rinnalle voitaisiin kehittää omia tuotteita. Ympäristökeskukselta siirtyä kierrätysliiketoimintaa kehitettiin mm. lasinkierrätyksessä ja siihen soveltuvien laitteiden suunnittelu käynnistyi. Käynnistysvaiheen jälkeen valmistettiin Tervatullissa suunniteltuja kuvaputkilasin käsittelylaitteita, joita toimitettiin SER-alan toimijoille. Myös SER-liiketoiminnan käynnistämistä suunniteltiin toimitusjohtajan ulkomailta keräämien kokemusten perusteella, koska EU:N WEEE-direktiivi oli tuleva luomaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia SER-materiaalin kierrätys-toimintaan.

Suunnitelmissa oli myös kotipalvelujen tarjoaminen yhteisö- ja yksityisasiakkaille, joka toteutui myöhemmässä vaiheessa.

Asiakkaat

Ensimmäinen merkittävä työkohde oli ohjelmistotalo CCC Oy:n toimitalon sisustuserästyöt ja niiden asennus. Toimitalon pääurakoitsijana toimi Skanska Oy, jonka paikallistoimistoon Tervatulli Oy:n toimitusjohtaja teki tarjouksen. Toimitusjohtaja esitteli Tervatulli Oy:n palvelujen lisäksi myös omaa työtaustaansa teräsrakennesuunnittelijana asiakkaan edustajalle, mikä olikin ratkaisevaa tarjouksen hyväksymiselle. Asiakkaalle voitiin tarjota kokonaisratkaisua sisältäen myös teräsrakenteiden suunnittelupalvelua valmistuksen ja asennuspalvelun lisäksi. Kohteen onnistunut toteuttaminen johti uusiin tilauksiin samalle asiakkaalle. Uusia työkohteita saatiin nopealla aikataululla rakennusalan vilkastuessa vuoden 1997 loppupuolella. Alkuvaiheen tärkeitä asiakkaita olivat valtakunnalliset rakennusalan yritykset: Skanska Oy, YIT Oy, NCC ja paikallisista Oulun Rakennusteho. Ensimmäinen yritysasiakas, jonka kanssa solmittiin pitempiaikainen toimitussopimus, oli Kastelli Talot Oy, jolle toimitettiin omakotitalojen teräsrakennosia.

Tuotanto- ja palveluprosessi

Konepajatoiminta käynnistettiin ammattikoulutuksen saaneilla henkilöillä ja ympäristökeskuksesta saaduilla koneilla laitteilla. Alussa henkilöstön oli löydettävä sopivia töitä, koska heidän ammattitaitonsa oli "ruostunut", mutta osaavan työnjohtajan avulla voitiin pian toimittaa ensimmäisiä rakennusalan metallituotteita. Valmistetut tuotteet asennettiin itse asiakaskohteissa. Myös pienehköt rakennusalan korjaus- ja kunnostustyöt saatiin alulle.

Markkinointi ja viestintä

Markkinoinnissa toimitusjohtaja keskittyi hankkimaan tilauksia henkilökohtaisella myyntityöllä. Toimitusjohtajan laajeneva henkilökohtainen suhdeverkosto oli merkittävä tekijä hankittaessa tilauksia konepajaliiketoiminnalle. "Puskaradio" ja "suusta korvaan" -viestintä toimivat tehokkaasti ensimmäisten yritysasiakkaiden keskuudessa ja loi tilauskantaa yritykselle, mikä puolestaan kasvatti tulorahoitusta nopeasti.

Logistiikka

Käynnistysvaiheessa rakennusalan alihankintatoimitukset sisälsivät osavalmistuksen lisäksi myös asennuksen, joka suoritettiin asiakkaan kohteessa. Tarvittavat tuotteet valmistettiin konepajalla asiakkaan toimittamien piirustusten mukaan. Kierrätysliiketoiminnan alkuvaiheessa yksityis- ja yritysasiakkaat toimittivat SER-materiaalia omalla kuljetuksella, suuria eriä myös haettiin asiakkailta Tervatullin ajoneuvolla.

Henkilöstö

Liiketoiminnan käynnistyessä yrityksessä työskenteli kaksi selkeästi erilaista henkilöstöryhmää: Kuurojen yhdistyksen kautta tuli henkilöitä, joilla oli metalli- tai rakennusalan ammatillinen koulutus ja osaaminen, jotka kykenivät heti toimimaan konepaja- ja rakennuspalveluliiketoiminnassa. Toisaalta yritykseen siirtynyt kierrätystoiminta työllisti henkilöitä, joilla ei ollut ammattikoulutusta ja -osaamista. Kierrätystoiminnalla pyrittiin tätä henkilöstöä aktivoimaan työntekoon ja kouluttautumaan työssä ammattihenkilöiden opastuksella. Alkuvaiheessa yrityksessä ei ollut työpaikkoja naisille ja myöhemmin pääomistajan toivomuksesta kehitettiin kotipalveluliiketoimintaa, jotta voitiin tarjota työtilaisuuksia myös naisille.

Yhteenveto käynnistysvaiheista

Yrityksen käynnistysvaihe alkaa liiketoimintaa käynnistettäessä perustetun yrityksen puitteissa. Yleisesti voidaan todeta, että yritykset käynnistävät liiketoimintansa syntyvaiheessa tehtyjen suunnitelmien mukaisesti ja odottamattomia yllätyksiä esiintyy harvemmin. Merkittävämmät erot näkyvät liiketoiminnan kasvunopeudessa, johon vaikuttavat yhtäältä yrityksen omat toiminnot kuten markkinointi ja logistiikka toisaalta yrityksen liiketoimintaympäristö kuten asiakaspotentiaalin laajuus ja saavutettavuus.

Perustamista ja käynnistämistä rajoittavat ja edistävät tekijät

Yleisesti voidaan sanoa, että huolimatta huolellisesta liiketoiminnan suunnittelusta syntyvaiheessa ja suunnitelmien käytäntöön panemisessa käynnistysvaiheessa ilmaantuu seikkoja, joilla on positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia sosiaalisen yrityksen syntymiseen.

Edistäviä tekijöitä:

1. Perustajan laaja suhdeverkosto ja liiketoimintaosaaminen
2. Sitoutunut taustaorganisaatio
3. Sitoutuneet ja osaavat avainhenkilöt
4. Kattava liiketoiminnan suunnittelu
5. Tarkka rahoitussuunnitelma
6. Viranomaisten tuki
7. WEEE-direktiivin voimaantulo

Rajoittavia tekijöitä:

1. Kokonaisrahoituksen saannin vaikeus
2. Käyttöpääomarahoituksen puute
3. RAY:n avustusten lakkaaminen sosiaalisille yrityksille
4. Sosiaalisen yrityksen lainsäädännön tulkinnat
5. Sopivan henkilöstön saatavuus
6. Toimitilojen korkea vuokrataso
7. Yrityskuva epämääräinen

Kiepura Oy

Sosiaalisen yrityksen tapaan toimiva SER-alan yritys on Kiepura Oy, joka kuitenkin ei ole rekisteröitynyt sosiaaliseksi yritykseksi. Yritys toimii Saarijärvellä ja se on perustettu vuonna 2001 Suomenselän Sateenkaarisäätiön toimesta. Perustajayhteisön toiminnan tavoitteena on työllistämisen edistäminen ja vaikeasti työllistyvien tukeminen työhön, koulutukseen ja/tai kuntoutukseen. Säätiön perustajajäseniin kuuluu Saarijärven seutukunnan kuntia ja yhteisöjä.

SER-materiaalin esikäsittely ja lajittelu on ollut Kiepura Oy:n perusliiketoimintaa alusta lähtien. Yritys vastaanottaa SER-materiaalia Saarijärven kaupungin ja lähikuntien yksityis- ja yhteisöasiakkailta. Yritys työllistää pitkäaikaistyöttömiä ja vajaakuntoisia henkilöitä perustajayhteisön asettamien tavoitteiden mukaisesti.

Kiepura Oy:ssä pohdittiin sosiaalisesti yritykseksi rekisteröitymistä vuonna 2003 sosiaalisen yrityksen lakia valmisteltaessa. Lain tultua voimaan tammikuussa 2004 yrityksessä päätettiin luopua yrityksen rekisteröinnistä sosiaalisesti yritykseksi. Päätöksen taustalla olivat yrityksen johdon tekemät taloudelliset laskelmat, jotka osoittivat, että yrityksen kannattaa käyttää edelleen niitä tukia ja avustuksia, joita se oli käyttänyt ennen sosiaalisen yrityksen lain mahdollistamia tukia. Kiepura Oy:ssä seurataan tarkasti niitä mahdollisuuksia, mitä toukokuun alussa tuleva lainmuutos tuo tullessaan.

7.3 Yritysten nykyinen toimintamalli

Tässä osassa kuvataan yrityksen nykytilaa liiketoiminnan eri osatekijöitä tarkastelemalla.

Bovallius Palvelut Oy

Yrityksen missio ja visio

Yrityksen johto on määritellyt perustehtäväksi vaikeasti työllistyvien henkilöiden työelämävalmiuksien parantamisen kannattavan liiketoiminnan avulla. Yritys pyrkii olemaan merkittävä, sosiaalisen vastuunsa tunteva paikallinen taloudellinen toimija.

Yritysmuoto, organisaatio ja omistus

Bovallius Palvelut Oy on normaali osakeyhtiö, joka on rekisteröitynyt sosiaalisesti yritykseksi. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Mauri Korhonen ja avainhenkilönä on neljä henkilöä, jotka kukin vastaavat omasta sektoristaan. Bovallius Palvelut Oy:n koko osakekannan omistaa edelleen S. ja A. Bovalliuksen Säätiö.

Asiakkaat ja asiakasryhmät

Yrityksen pääasiakas on Elker Oy, jonka kanssa on sopimus SER-materiaalin esikäsittelystä. Purkujakeita toimitetaan valtakunnallisille metallin käsittely-yrityksille.

Tuotteet ja palvelut

Päätuotteita ovat Elker Oy:lle tarjottavat esikäsittelypalvelut ja metallin käsittelijöille myytävät purkujakeet.

Markkinointi ja viestintä

Yritys on osallistunut muiden Sytrim -projektin yritysten kanssa järjestettyyn yhteismarkkinointiin. Paikallisesti markkinoinnissa hyödynnetään läheisiä suhteita yhteisöihin ja yrityksiin. Lähitulevaisuudessa yritys pyrkii hyödyntämään osuuskunta NetSerin jäsenenä sen toimintaa markkinoilla.

Logistiikka ja asiakaspalvelutoiminnot

Yritys hakee SER-materiaalin omalla kuljetuskalustolla vastaanottopisteistä vastaanottopisteen ilmoituksen perusteella. Kauimmaisat noutopaikat ovat Joensuu ja Mikkeli, yhteensä noutopaikkoja on 14.

Liikkeenjohto

Yhtiöllä on sama hallitus kuin käynnistysvaiheessa. Hallituksen puheenjohtajana toimii yrityksen aiempi toimitusjohtaja. Yhtiön uuden toimitusjohtajan alaisuudessa toimii kaksi avainhenkilöä: markkinointi-päällikkö ja talousvastaava.

Henkilöstö

Tällä hetkellä yrityksessä on toimii 14 työsuhteista henkilöä avainhenkilöt mukaan lukien.

Tuotanto

Noudettu SER-materiaali puretaan käsityönä toimitilan purkupisteissä, joissa purkujakeet lajitellaan keräyshäkkeihin. Kesäkuussa 2007 yritys ottaa käyttöön purkulinjaston siirtyessään uusiin toimitiloihin.

Verkostosuhteet organisaatioihin

Yritys on kehittänyt suhteitaan SER-alan yrityksiin ja yhteisöihin sekä kotimaassa että ulkomailta. Valtion ja kuntien viranomaisiin suhteet ovat erittäin hyvät. Sidosryhmäsuhteiden hoito nähdään yrityksessä erittäin tärkeänä toimintona.

Yrityksen vahvuuksia

Bovallius Palvelut Oy:n omistus ja rahoitus ovat vakaalla pohjalla ja kokenut liikkeenjohto. Yrityksellä on toimialueellaan hyvä maine ja se tunnetaan luotettavana yhteistyökumppanina. SER-liiketoiminnan lisäksi yritys toimii myös muilla liiketoiminta-alueilla, mikä luo toiminnalle jatkuvuutta.

Yrityksen kehittämisalueita

SER-liiketoimintaa kehitetään edelleen vaikka toimialalla on odotettavissa muutoksia, joilla voi olla merkittäviä vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan.

Ekokaarina ry

Yrityksen missio ja visio

Yrityksen perustehtävänä on luoda liiketaloudellisesti järkevän SER-liiketoiminnan avulla työtä työttömille ja vajaakuntoisille henkilöille. Tähän pyritään myös uusien kehitettävien ja kannattavien liiketoiminta-alueiden avulla.

Yritysmuoto, organisaatio ja omistus

Ekokaarina ry on yhdistys, jonka neljä jäsentä muodostavat myös hallituksen. Ekokaarina ry toimii Kaarinan Työttömät ry:n tukiyhdistyksenä ja harjoittaa liiketoimintaa rekisteröitynä sosiaalisena yrityksenä. Ekokaarina ry on yksi osa yleishyödyllisten yhdistysten "konsernia", johon kuuluvat Kaarinan Työttömät ry ja Kaarinan Pito-Arina ry. Yhdistykset toimivat läheisessä yhteistyössä niiden toiminnan erilaisuudesta huolimatta.

Asiakkaat

Ekokaarinalla on sopimus tuottajayhteisö Elker Oy:n ja Turun Seudun Jätehuollon kanssa SER-materiaalin esikäsittely- ja purkutoiminnasta. Erityyppiset purkujakeet myydään jatkojalostajille suoraan tai välittäjäyrityksen kautta.

Tuotteet ja palvelut

Yrityksen päätuotteita ovat SER-liiketoiminnasta saatavat erityyppiset purkujakeet.

Markkinointi ja viestintä

Ekokaarinan markkinoinnista vastaa markkinointipäällikkö yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Markkinointipäällikön henkilökohtainen myyntityö on keskeisessä roolissa. Markkinoinnissa on luotu pitkäaikaisia suhteita paikallisiin ja valtakunnallisiin alan toimijoihin. Yritys osallistuu aktiivisesti Sytrim-projektin yritysten kanssa toteutettaviin markkinointi- ja viestintäkampanjoihin. Yritys on perustajajäsen Osuuskunta NetSerissä, jonka avulla kehitetään liikesuhteita alan toimijoihin.

Logistiikka ja asiakaspalvelutoiminnot

Yrityksen logistiset toiminnot hoidetaan emoyhdistyksen kuljetuskalustolla. SER-materiaali noudetaan yhteisöiltä, yrityksiltä ja kotitalouksilta.

Liikkeenjohto

Ekokaarina ry:n toiminnanjohtaja keskittyy yrityksen strategiseen johtamiseen hallituksen puheenjohtajan kanssa. Toiminnanjohtajan alaisuudessa toimii SER-liiketoiminnan operatiivinen päällikkö. Markkinointipäällikkö vastaa yrityksen markkinoinnista ja viestinnästä.

Henkilöstö

Ekokaarina ry:ssä on tällä hetkellä jatkuvassa työsuhteessa neljä henkilöä. Ekokaarinan henkilöstön lisäksi samoissa tiloissa työskentelee myös emoyhdistyksen henkilöstöä yhteensä 35 henkilöä kahdessa työvuorossa. TE-keskuksen projektilla toimii yksi henkilö työluotsi-nimikkeellä tehtävänä olla henkilöstön apuna sekä sosiaalitoimen että työvoimatoimiston asioissa.

Tuotanto

Tuotantotilat sijaitsevat teollisuusalueella Asianajajankadulla, jossa tapahtuu SER-materiaalin vastaanotto, varastointi, purku ja purkujakeiden myynti.

Verkostosuhteet organisaatioihin

Ekokaarina ry:llä on erittäin tiiviit suhteet Kaarinan kaupunkiin sekä paikallisiin viranomaistoihin ja yrityksiin. Yrityksillä on myös suhteita osuuskuntien ja jäsenyyksien muodossa eri toimijoihin. Ekokaarina ry on Kaarinan Yrittäjät ry:n jäsen. Yhdistys on myös keskeinen toimija SEKY (Suomen Elektroniikan Kierrättäjien Yhdistys) ry:ssä, jonka puheenjohtaja on Ekokaarina ry:n toimitusjohtaja.

Yrityksen vahvuudet

Kaupungin vahva taloudellinen tuki, noin 180 000 euroa vuodessa, on keskeinen vahvuustekijä. Yrityksellä on myös ISO 14001 ympäristöjärjestelmä.

Yrityksen kehittämisalueet

Ekokaarina ry:n liiketoimintaa laajennetaan eri aloille, jotta ei oltaisi ainoastaan SER-liiketoiminnan varassa. Myös SER-materiaalin volyymin kasvattaminen on tärkeä kehittämispainopiste.

Elwira Oy

Yrityksen missio ja visio

Yrityksen perustehtäväksi on määritelty menestyvä ja ympäristöä kunnioittava teollinen SER-liiketoiminta, jolla voidaan työllistää pitkäaikaistyöttömiä ja vajaakuntoisia henkilöitä.

Yritysmuoto, organisaatio ja omistus

Elwira Oy on osakeyhtiömuotoinen rekisteröity sosiaalinen yritys. Yrityksen omistavat Itä-Lapin Työhönvalmennussäätiö (80 %) sekä Tervatulli Oy ja Työ & Toiminta ry molemmat kymmenen prosentin osuudella.

Asiakkaat ja asiakasryhmät

Yrityksen pääasiakkaana on Elker Oy, jonka kanssa yrityksellä on SER-esikäsitteily sopimus. Yrityksen asiakkaina ovat myös valtakunnalliset metallinjalostajat, joille se toimittaa purkujakeet.

Tuotteet ja palvelut

Elwira Oy:n päätuotteet ovat kylmälaitteiden purkuprosessista syntyvät erityyppiset metallijakeet, jotka toimitetaan metallinjalostajien raaka-aineeksi.

Markkinointi ja viestintä

Elwira markkinoi päätuotteensa metallien jatkojalostajille. Yritys markkinoi kylmälaitteiden käsittelypalveluja keräysyrityksille. Se osallistuu myös Sytrim-projektin yritysten kanssa toteutettaviin paikallisiin ja valtakunnallisiin markkinointikampanjoihin.

Logistiikka ja asiakaspalvelutoiminnot

Käytöstä poistetut kylmälaitteet tulevat yritykseen laajalta alueelta ja siksi logistiset toiminnot järjestetään alihankintasopimuksin kuljetusyritysten kanssa sekä yhteistyössä keräysyritysten kanssa.

Liikkeenjohto

Yrityksen avainhenkilöt ovat toimitusjohtaja Olli Aksovaara ja projektipäällikkö Esa Kallio. Yrityksen hallituksen muodostavat omistajatahojen edustajat.

Henkilöstö

Tuotantohenkilöstö käsittää kuusi henkilöä. Yrityksen koko henkilöstö on työsopimussuhteisia.

Tuotanto

Elwira Oy:n tuotanto organisoitu teollisen prosessituotannoksi, jossa raaka-aine jalostetaan tehokkaasti lopputuotteiksi. Prosessissa poistetaan kylmälaitteista koneellisesti ympäristölle haitalliset aineet kuten freonikaasu ja öljy, jotka poiston jälkeen varastoidaan erikseen ja toimitetaan ongelmajätelaitokselle. Lopputuotteina saadaan polyuretaania ja metallimateriaaleja, jotka toimitetaan metalliteollisuuden raaka-aineiksi.

Verkostosuhteet organisaatioihin

Elwira Oy on kehittänyt tiivistä teollista yhteistyötä valtakunnallisten SER-alan yritysten kanssa varsinkin logistiikassa. Yrityksellä on myös läheiset suhteet Kemijärven kaupungin ja muiden viranomaisten kanssa. Yrityksellä on vakiintuneita asiakassuhteita merkittäviin metallinjalostus-yritykseen.

Yrityksen vahvuudet

Yrityksen keskeinen vahvuus on prosessituotannon osaaminen, joka mahdollistaa kustannustehokkaan kylmälaitteiden käsittelyn lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Yrityksellä on sertifioitu ISO 14001 ympäristöjärjestelmä.

Yrityksen kehittämisaalueet

Riittävän raaka-ainevolyymien varmistaminen on yrityksen keskeinen kehittämisaalue, johon panostetaan yritys yhteistyösuhteiden avulla. Purkuprosessista saatavalle polyuretaanille haetaan jatkokäsittely- ja jalostusratkaisuja.

Neo-Act Oy

Yrityksen missio ja visio

Neo-Act Oy:n toiminnan päämäärä on työelämästä syrjäytyneiden henkilöiden työllistäminen harjoittamalla kestävästä kehityksen periaatteiden mukaista ympäristöliiketoimintaa.

Yritysmuoto, organisaatio ja omistus

Neo-Act Oy on organisoitunut osakeyhtiöksi, koska yrityksen johdon mukaan tietyille joukkoille asiakasyrityksiä on luonnollisempaa toimia osakeyhtiömuotoisen liikeyrityksen kanssa. Neo-Act Oy:n omistaa perustajayhdistys Työ & Toiminta ry. Yrityksen hallintopalvelut ostetaan omistajalta.

Asiakkaat ja asiakasryhmät

Neo-Act Oy:n asiakkaita ovat metallia jalostava teollisuus sekä kierrätyspalveluita tarvitsevat tahot kuten tuottajajärjestöt, yritykset, viranomaiset ja yksityisasiakkaat.

Tuotteet ja palvelut

Neo-Act Oy myy purkujakeita metalliteollisuudelle raaka-aineiksi ja myy kierrätyspalveluita. Lisäksi se tarjoaa asiakkailleen uudelleenkäyttö- ja kuljetuspalveluita.

Markkinointi ja viestintä

Neo-Act Oy markkinoi aktiivisesti palveluitaan pääkaupunkiseudulla yhteistyössä perustajaorganisaation kanssa. Yritys osallistuu myös Sytrim-projektin yritysten kanssa toteutettaviin markkinointi- ja viestintätoimiin. Neo-Act Oy:n hallituksen puheenjohtaja toimii Osuuskunta NetSerin toimitusjohtajana. Osuuskunnan toiminnan avulla yritys pyrkii luomaan uusia asiakassuhteita alan toimijoihin.

Logistiikka ja asiakaspalvelutoiminnot

Logistiset toiminnot on järjestetty yhteistyössä omistajan kanssa kustannushyödyn saavuttamiseksi. Neo-Act Oy voi vuokrata kuljetuskalustoa omistajaltaan.

Liikkeenjohto (Avainhenkilöt)

Neo-Act Oy:n operatiivinen johto on keskitetty hallituksen puheenjohtajalle, joka toimii läheisessä yhteistyössä omistajan johdon ja avainhenkilöiden kanssa.

Henkilöstö

Henkilöstön osalta Neo-Act Oy toimii yhteistyössä perustajayhdistyksen kanssa ja voi näin siltä joustavasti vuokrata kulloinkin tarvittavaa henkilöstöä eripituisiksi ajoiksi.

Tuotanto

Neo-Act Oy:n SER-materiaalin tuotantoprosessi sisältää materiaalin vastaanoton, varastoinnin, purkutoiminnot, lajittelun, varastoinnin ja toimitukset asiakkaalle.

Verkostosuhteet organisaatioihin

Neo-Act Oy on verkottunut tiiviisti SER- alan arvoketjun eri toimijoiden kanssa. Sillä on käytettävissään myös perustajaorganisaation laajat yhteiskuntasuhteet. Lisäksi Neo-Act tekee läheistä yhteistyötä myös eurooppalaisen RREUSE-järjestön kanssa, lisäksi se on osuuskunta NetSerin perustajajäsen.

Yrityksen vahvuudet

Neo-Act Oy:n vahvuusalueita ovat: nopea reagointikyky uusiin liiketoimintatilaisuuksiin, resursien yhteiskäyttö omistajaorganisaation kanssa, kyky myydä ja jalostaa purkujakeita erilaisiksi tuotteiksi. Lisäksi sen vahva puoli ovat uudelleenkäyttöpalvelut; käytetyn materiaalin kunnostus myytäväksi tuotteiksi.

Yrityksen kehittämisaalueet

Neo-Act oy kehittää kustannuslaskentaa ja -seurantaa optimaalisen tuotevalikoiman kehittämiseksi. Asiakkaiden muuttuvien tarpeiden tunnistamista kehitetään. Tuotantoa tehostetaan teollisempaan suuntaan, jotta SER-materiaalia voidaan hyödyntää tehokkaammin.

Tervatulli Oy

Yrityksen missio ja visio

Tervatulli Oy:n tavoitteena on keskittymällä tiettyihin liiketoiminta-alueisiin luoda kannattavaa liiketoimintaa ja työllistää vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä henkilöitä.

Yritysmuoto, organisaatio ja omistus

Tervatulli Oy toimii yleishyödyllisenä osakeyhtiönä ja on rekisteröitynyt sosiaalisesti yritykseksi. Tervatulli Oy:n omistaa Nuorten Ystävät ry, jonka toiminnanjohtaja toimii myös Tervatullin toimitusjohtajana. Tervatullin operatiivisesta liiketoiminnasta vastaa palvelujohtaja. Hänen alaisuudessaan toimii kaksi avainhenkilöä: ympäristöliiketoiminnasta ja teknisistä ratkaisuista vastaava henkilö.

Asiakkaat ja asiakasryhmät

Tervatulli Oy:llä on SER-materiaalin esikäsittelysopimus tuottajayhteisö Elker Oy:n kanssa. Yrityksen asiakkaina on myös valtakunnallisia metallin jatkojalostusyhtiöitä, joille se toimittaa SER-purkujakeita.

Tuotteet ja palvelut

Pääasialliset tuotteet ovat SER- esikäsittelypalvelut ja purkujakeet.

Markkinointi ja viestintä

Yritys käyttää markkinoinnissaan ja viestinnässään omistajayhteisön viestintäpalveluja ja verkostosuhteita paikallisiin liike-elämän toimijoihin. Käytännön markkinointitoimet ovat ympäristöliiketoiminnasta vastaavan henkilön vastuulla. Yritys osallistuu myös Sytrim-projektin yritysten kanssa toteutettaviin markkinointi- ja viestintätoimiin.

Logistiikka ja asiakaspalvelutoiminnot

Yrityksen toimitilat ovat Toppilassa, jonne yritys muutti vuonna 2006 ja joka sijaitsee logistisesti hyvällä paikalla. Yritys hakee Elker Oy:n paikallisista keräyspisteistä SER-materiaalin esikäsittelyä omalla kalustolla. Myös muilta yhteistyökumppaneilta noudetaan SER-materiaalia. Kuluttajat tuovat SER-materiaalin itse yrityksen osoittamaan paikkaan toimitiloissaan.

Liikkeenjohto

Tervatulli Oy:n operatiivisen palvelujohtajan tukena toimii 4-jäseninen hallitus. Palvelujohtajan alaisuudessa toimii kaksi avainhenkilöä omilla vastualueillaan.

Henkilöstö

Yrityksen henkilöstön kokonaisvahvuus on tällä hetkellä 29 henkilöä. Henkilöstöstä kymmenen on työsopimussuhteisia, 12 vajaakuntoista on palkkatuella ja loput henkilöstöstä on työvalmennuksessa ja harjoittelussa. Yrityksen toiminnassa on mukana noin sata ei-työsopimussuhteista henkilöä vuositasona.

Tuotanto

Toimitiloihin haettu SER-materiaali käsitellään erillisissä purkupisteissä, jossa purkujakeet lajitellaan ja pakataan eri asiakkaiden vaatimilla tavoilla.

Verkostosuhteet organisaatioihin

Yrityksessä pidetään verkostosuhteiden kehittämistä liiketoiminnan keskeisenä menestystekijänä. Yritys hyödyntää aktiivisesti omistajatahon liikesuhteita. Yrityksellä on hyvin toimivat yhteistyösuhteet useisiin paikallisiin yrityksiin, Oulun kaupungin organisaatioon, Pohjois-Pohjanmaan TE-keskukseen, lääninhallitukseen, oppilaitoksiin sekä alueorganisaatioihin.

Yrityksen vahvuudet

Yrityksen merkittävimmät vahvuudet ovat omistajatahon hyvä maine ja toimintaan sitoutuneet avainhenkilöt.

Yrityksen kehittämisaalueet

Liiketoimintaverkoston rakentaminen on tärkein kehittämistehtävä. Yrityksen liiketoiminnan fokusointi kannattaville alueille vaatii kehittämisanoksia.

8. Sosiaalisten yritysten tulevaisuuden näkymät

Seuraavassa tarkastellaan tapausyritysten liikkeenjohdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta sosiaalisten yritysten tulevaisuuteen liittyviä mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä yleisellä tasolla. Sosiaalisten yritysten, niin aloittavien kuin toimivienkin, on tärkeä huolella paneutua näihin tekijöihin toimintaa ohjaavan liiketoimintastrategian luomiseksi. Lisäksi esitetään toimenpideehtotuksia sosiaalisen yritystoiminnan vakiinnuttamiseksi ja edistämiseksi.

8.1 Mahdollisuuksia

Sosiaalisen yrityksen lainsäädännössä kuluvan vuoden toukokuun alusta voimaantulleet muutokset palkka- sekä käynnistystukeen parantavat sosiaalisten yritysten perustamis- ja toimintaedellytyksiä. Lainsäädännön avulla voidaan kuitenkin vain tietyltä osalta luoda suotuisampaa toimintaympäristöä. Sosiaalisten yritysten on strategiatyössään löydettävä uusia mahdollisuuksia kohderyhmää työllistävän liiketoiminnan luomiseksi ja uudistamiseksi.

Yhteistoiminta kuntaorganisaatioiden kanssa nähdään merkittävänä mahdollisuutena uusien sosiaalisten yritysten perustamiselle ja toimivien yritysten liiketoiminnan kehittämiseksi. Kunnissa työllistämistoimenpiteet ovat nousseet tärkeään asemaan työllistämistuki uudistuksen myötä, koska kunnille on tullut merkittävä taloudellinen rasite työttömyyskorvausten osarahoittajana. Sosiaaliset yritykset voivat toimia ”työllistämispalvelujen toimittajina” kuntaorganisaatioille.

Sosiaalisille yrityksille sopivien julkisten hankintojen, niin valtion paikallishallinnon kuin kuntienkin, avaaminen kumppanuusohjelmien avulla nähdään merkittävänä mahdollisuutena olettaen sosiaaliset yritykset kykenevät täyttämään hankintojen edellyttämät laatu- ja toimituskykyvaatimukset.

Sosiaaliset yritykset voivat tarjota uusia innovatiivisia toiminta- ja tuotantotapoja hyvinvointipalveluihin. Näitä tapoja voidaan kehittää yhteistyössä kuntaorganisaatioiden ja muiden yhteisöjen kanssa hyödyntämällä nykyaikaisia liikkeenjohdon menetelmiä.

Sosiaalisen yritystoiminnan vaikutusten saaminen näkyviin konkreettisella tavalla luo uusia mahdollisuuksia pitempiaikaiseen yhteistoimintaan julkisen sektorin kanssa.

8.2 Uhkatekijöitä

Sosiaalisen yritystoiminnan integroituminen suomalaiseen elinkeinoelämään on edelleen suuri haaste. Yhteistyö vakiintuneiden yritysten ja yhteisöjen kanssa on alkuvaiheessa. Myös asenteet sosiaalisia yrityksiä kohtaan ovat erilaisia paikkakunnittain, mikä ei edesauta valtakunnallisen myönteisen asenteen kehittymistä poliittisten päättäjien keskuudessa.

Julkisista hankinnoista poisjääminen on uhkatekijä, joka toteutuessaan vaikeuttaa suuresti sosiaalisten yritysten toimintaedellytyksiä.

Liiketoimintaosaamisen puute, yritysideo muuttaminen kannattavaksi liiketoiminnaksi sekä sidosryhmien väärinymmärrys sosiaalisen yritystoiminnan tavoitteista vaarantavat sosiaalisen yrityksen toiminnan jatkuvuuden markkinoilla.

Sosiaalisten yritysten toiminnan laajuus on varsin pieni, mikä vaatii yhteistoimintaa muiden sosiaalisten yritysten kanssa, jotta voidaan kilpailla esimerkiksi julkisista hankinnoista. Yhdellä pienellä sosiaalisella yrityksellä ei ole riittäviä resursseja toteuttaa tarjouspyyntöjä.

SER-toimiala on käymistilassa ja sen mahdollinen keskittyminen isojen toimijoiden käsiin vaikeuttaa alan pienten sosiaalisten liiketoiminnan kehittymistä. Etenkin SER-materiaalin saatavan volyymin väheneminen vaarantaa liiketoiminnan jatkuvuuden.

8.3 Liikkeenjohdon toimenpide-ehdotuksia sosiaalisen yritystoiminnan kehittämiseksi

- 1. Kumppanuusohjelmien kehittäminen kuntien ja valtion hallinnon kanssa**
Molemmille osapuolille sopiva, joustava yhteistoimintamalli tulee kehittää julkisten organisaatioiden kanssa esim. pilottiprojektien avulla. Kumppanuusohjelmista on hyviä kokemuksia muista maista. Yhteistoimintaa työvoimahallinnon kanssa tulee kehittää.
- 2. Sosiaalisten yritysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen**
Sosiaalisten yritysten on edelleen kehitettävä omia liiketoimintaprosessejaan, jotta kilpailukyky paranee verrattuna muihin yrityksiin. Sosiaalisten yritysten kehitysohjelma voitaisiin toteuttaa esimerkiksi KTM:n organisoiman yrityskehitysohjelman puitteissa.
- 3. Henkilöstön työterveyspalvelujen järjestäminen**
Sosiaalisten yritysten käytössä tulisi olla järjestelmä, jonka puitteissa voitaisiin työterveyspalvelujen lisäksi toteuttaa työhönvalmennusta.
- 4. Sosiaalisten yritysten perustamisneuvonnan järjestäminen**
Perustamisneuvonta tulee järjestää vakiintuneelle perustalle yritysten perustamisneuvontaa suorittavien organisaatioiden yhteiseen. Samalla myös tiedotustoimintaa tulee niiden toimesta tehostaa.
- 5. Vajaakuntoisten henkilöiden tuen vakiinnuttaminen**
Vajaakuntoisten henkilöiden palkkatuen tulisi olla pysyväisluonteinen, koska henkilön vajaakuntoisuus vaikuttaa pysyvästi tuottavuuteen.
- 6. Sosiaalisten yritysten vaikuttamisyhteistyön kehittäminen**
Sosiaalisille yrityksille tulee luoda yhteistyöfoorumi, jonka puitteissa voidaan keskustella sosiaalisen yritystoiminnan niin toimiala- kuin yrityskohtaisista ongelmista ja vaikuttaa liiketoimintaympäristöä muuttavaan poliittiseen päätöksentekoon paikallis- ja valtakunnantasolla.

Lähteet

Haastattelut ja keskustelut seuraavien henkilöiden kanssa:

Olli Aksovaara, toimitusjohtaja, Elwira Oy
Kari Honkanen, toimitusjohtaja, Työ & Toiminta ry
Aarne Härmävaara, markkinointipäällikkö, Ekokaarina ry
Pentti Kallio, toimitusjohtaja, Ekokaarina ry
Esa Kallio, projektipäällikkö, Elwira Oy
Harri Kostilainen, projektipäällikkö, DIAK
Mauri Korhonen, toimitusjohtaja, Bovallius Palvelut Oy
Jarmo Kujanpää, kehittämispäällikkö, Vates
Risto Lahti, toimitusjohtaja, Saarijärven Seudun Yrityspalvelu Oy
Jari Luoma-aho, elinkeinojohtaja, Kemijärven kaupunki
Esa Mäkinen, toimitusjohtaja, Itä-Lapin Työhönvalmennussäätiö
Pekka Nieminen, toimitusjohtaja, Kieppu Oy
Harri Niukkanen, hallituksen puheenjohtaja, Neo-Act Oy
Jaakko Seppänen, palvelujohtaja, Tervatulli Oy
Heikki Suopohja, hallituksen puheenjohtaja, Bovallius Palvelut Oy
Seppo Tirkkonen, hallituksen puheenjohtaja, Työ & Toiminta ry



EQUAL



 TYÖMINISTERIÖ